

บทที่ 2

แนวคิดและหลักการในการศึกษา

แนวความคิดที่ใช้ในการศึกษา

องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีทักษะที่จะสร้างสรรค์ แสวงหา และถ่ายโอนความรู้ และการปรับแต่งความรู้ไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนต่อความรู้ใหม่ที่องค์กร และภูมิปัญญาที่เกิดขึ้นในองค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในความหมายของ Dr.Peter Sange หมายถึง “องค์กรที่บุคลากรในองค์กรนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน”⁴ ซึ่งประกอบด้วย “วินัย หรือ การฝึกฝน 5 ประการ” ดังต่อไปนี้

1. การใฝ่เรียนใฝ่รู้ (Personal Mastery)

ผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรจะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ และความชำนาญ ให้เพิ่มขึ้น โดยมุ่งสู่การใฝ่เรียนใฝ่รู้ให้จริงจัง ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งการรู้จริงจนเป็นผู้เชี่ยวชาญจะทำให้สมาชิกขององค์กรสามารถควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ และรู้ถึงผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กร จึงจะสามารถป้องกันปัญหาล่วงหน้าหรือสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญจะทำให้เรามีวิสัยทัศน์ที่คมชัดมากขึ้น เพื่อสร้างความได้เปรียบขององค์กร และมุ่งสู่จุดหมายได้อย่างต่อเนื่องและเต็มที่

2. การพัฒนากรอบแห่งภูมิปัญญา (Mental Models)

ความเชื่อหรือทัศนคติเป็นกรอบความคิดหรือกรอบแห่งภูมิปัญญาของพนักงานแต่ละคน ซึ่งจะทำให้แต่ละคนมองโลกในมุมที่แตกต่างออกไป และแสดงออกมาซึ่งการกระทำต่าง ๆ ตามความเชื่อนั้น โดยส่วนใหญ่แล้วคนทั่วไปมักจะไม่วิเคราะห์ว่าความคิดความเชื่อเหล่านั้นจะมีผลต่อพฤติกรรมต่าง ๆ ของเขา ซึ่งความเชื่อหรือทัศนคติบางอย่างกลายเป็นอคติส่วนบุคคลจนกลายเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ บางเรื่องถึงขนาดขัดขวาง

⁴ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน), “การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้”, วารสารร่วมโพธิ์ปีที่ 24

พัฒนาการขององค์กรด้วย ซึ่งสมาชิกในองค์กรมีอคติหรือมีทัศนคติที่ไม่ถูกต้องมากเท่าใด องค์กรก็มีโอกาสล้มเหลวมากเท่านั้น ผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรจึงจำเป็นต้องมีความเชื่อ หรือทัศนคติที่ถูกต้อง รู้จักคิดอย่างมีเหตุผล เปิดใจกว้างพอที่จะประเมินตนเองตามความจริง และยอมรับคำวิจารณ์จากคนอื่น เพื่อจะนำมาพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ความเชื่อและทัศนคติที่ดี ที่ถูกต้องจะทำให้มีการพัฒนากรอบแห่งภูมิปัญญา ที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้งในทิศทางที่ถูกต้อง

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

สิ่งสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ทิศทางที่ต้องการและสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ก็คือ การทำให้สมาชิกทุกคนขององค์กรสามารถมองเห็น “ภาพขององค์กรในอนาคต” ได้อย่างชัดเจน หรือ การสร้าง “วิสัยทัศน์” ขององค์กรขึ้นนั่นเอง วิสัยทัศน์ที่ดีความได้มาจากการที่สมาชิกทุกคนขององค์กรร่วมกันสร้างขึ้น และเมื่อสมาชิกทุกคนมี “วิสัยทัศน์ร่วม” อย่างแท้จริงแล้วสมาชิกขององค์กรก็จะยึดมั่น และร่วมมือร่วมใจกันสร้างขึ้นให้ได้ จึงไม่ใช่เพราะถูกสั่งให้ทำ แต่เป็นเพราะทุกคนต้องการทำ

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศ และส่งเสริมให้สมาชิกขององค์กรทำงานร่วมกันเป็นทีม ทำงานกันเป็นหมู่คณะโดยเน้นเรื่อง Team Spirit แทนการเน้นที่ปัจเจกบุคคล องค์กรที่ทำงานเป็นทีมจะได้ผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้นอย่างน่าตกใจ เมื่อมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีมก็จะเกิดการเรียนรู้และเติบโตไปพร้อม ๆ กันและสามารถลดความขัดแย้ง และชิงดีชิงเด่นในทีมงานไปในตัวได้ด้วย

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

ผู้บริหารต้องพัฒนาความสามารถใน “ความคิดเชิงระบบ” คือมีความสามารถในการมองแบบองค์รวม (Holism) มีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ และมีความสามารถในการวิเคราะห์เชิงโครงสร้างด้วย ผู้บริหารจะต้องรู้ว่า องค์ประกอบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหารหน่วยงาน เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ล้วนแล้วแต่มีผลกระทบซึ่งกันและกัน ผลของการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบใด ๆ ย่อมส่งผลให้องค์ประกอบอื่น หรือหน่วยงานอื่นเปลี่ยนแปลงไปด้วย การจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรหรือพฤติกรรมส่วนบุคคล จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือสภาพแวดล้อมขององค์กรด้วย

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการข้างต้นจะเป็นพื้นฐานอันสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารสามารถจะพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ เพราะธรรมชาติของคนล้วนแล้วแต่มีวิญญาณของการเรียนรู้ในตัวเอง และพร้อมที่จะทำงานเป็นที่อยู่แล้ว ความสำคัญจึงอยู่ที่ความสามารถของผู้บริหารที่จะกระตุ้น “ความอยากเรียนรู้” ของแต่ละคนให้กลายเป็นการเรียนรู้เพื่อประโยชน์ขององค์กรเป็นส่วนรวม องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขัน สามารถอยู่รอดและเติบโตก้าวหน้าต่อไปได้⁵

จากองค์ประกอบทั้ง 5 ประการข้างต้นอาจารย์วีระวุธแนะนำว่า จากการนำแนวคิดของ Dr.Peter Sange มาใช้ควรจะมีการกำหนดรูปแบบของการเรียนรู้ในส่วนของโครงสร้างที่ชัดเจน ซึ่งจะเป็พื้นฐานที่มั่นคงในการเรียนรู้ขององค์กร โดยโครงสร้างของการเรียนรู้ 8 ประการที่สำคัญประกอบด้วย

1 การเรียนรู้กลยุทธ์(Strategic Learning) บุคลากรในทุกระดับชั้นจะต้องรับทราบ เข้าใจ และมุ่งมั่นในวิสัยทัศน์องค์กร รวมถึงกลยุทธ์ทุกประเภทขององค์กร เช่น กลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์การตลาด และกลยุทธ์หน้าที่องค์กร เป็นต้น โดยที่มีการกำหนดกลยุทธ์และจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรร่วมกัน รวมทั้งมีการทบทวนผลการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ

2 การเรียนรู้วัฒนธรรม(Cultural Learning) เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและถือปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่องตลอดไป เช่น การมาทำงานตรงต่อเวลา การแต่งกายสุภาพเรียบร้อย การเอาใจใส่ในการให้บริการลูกค้าอย่างดีเยี่ยม เป็นต้น และเปิดโอกาสให้มีการร่วมกันคิดก่อให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ที่ดียิ่งต่อไป

3 การเรียนรู้เชิงระบบ(Systematic Learning) เป็นความเข้าใจในระบบงานและกระบวนการงาน มีวิธีการเชิงระบบในการร่วมกันคิดวิเคราะห์และปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้นบุคลากรควรที่จะมีความเข้าใจในระบบการบริหารที่อยู่ในแผนปฏิบัติงาน มีการจัดระบบฐานข้อมูลที่ดีเพื่อประกอบการตัดสินใจ บุคลากรได้รับการพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบ

4 การเรียนรู้ภาวะผู้นำ(Leadership Learning) เพื่อให้เกิดความเป็นผู้นำที่จะสามารถสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร โดยจะต้องเป็นผู้นำในการเรียนรู้ของทีมงานภายใต้ความรัก ความศรัทธาและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

⁵ วิฑูรย์ สิมะโชคดี , “กลยุทธ์สู่ผลิิตภาพ”, หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ ฉบับวันที่ 5-6 ธันวาคม 2541, หน้า 12.

⁶ วีระวุธ มาณะศิริานนท์, องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ, (กรุงเทพฯ:บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ทจำกัด, กรกฎาคม 2541), หน้า 32 - 34.

5 การเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์(Reflective Learning) ซึ่งเป็นการใช้ความคิดวิเคราะห์เหตุและผล ตลอดจนรูปแบบจำลองของการวิเคราะห์ต่าง ๆ อีกทั้งยังสามารถกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

6 การเรียนรู้กระบวนการงาน(Task Learning) เป็นการเรียนรู้ในงานที่รับผิดชอบ จนกระทั่งเกิดเป็นความชำนาญ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องชัดเจน และแล้วเสร็จภายในเวลาอันรวดเร็ว มีการสร้างบุคลากรสำรองในทุกกระบวนการเพื่อทดแทนกันได้ตลอดเวลา

7 การเรียนรู้ร่วมกัน(Team Learning) โดยเน้นการทำงานและร่วมเรียนรู้กันเป็นทีม ซึ่งทุกคนในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และเมื่อมาปฏิบัติงานร่วมกัน ก็จะแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่กัน ซึ่งจะช่วยเพิ่มความสำเร็จในงานได้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้จะอยู่ที่การจัดโครงสร้างขององค์กร ให้มีลำดับชั้นในการทำงานน้อยลงและกำหนดวิธีการทำงาน ในรูปแบบของทีมงานมากขึ้น

8 การเรียนรู้ความเป็นเจ้าของธุรกิจ(Entrepreneurial Learning)เป็นกระบวนการพัฒนาความพร้อมของทีมงานให้สามารถบริหารกิจกรรมในรูปแบบการ โครงการ หรือแบบของหน่วยธุรกิจที่สามารถรับผิดชอบตนเองในเชิงธุรกิจได้ โดยจะต้องมีความรอบรู้ในทุก ๆ ด้าน

และเพื่อให้องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงได้เสนอหลักการในการธำรงรักษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อีก 4 ประการ คือ

1 การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาในงาน มีการเรียนรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างชัดเจนและเป็นระบบ

2 การสนับสนุนโครงสร้างและทรัพยากรพื้นฐาน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากหน่วยงานทั้ง ในและนอกองค์กร

⁷ วีรวัชร มาพะชะศิริานนท์, องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ, (กรุงเทพฯ:บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ทจำกัด, กรกฎาคม 2541), หน้า 57 - 70.

3 การปรับสภาวะแวดล้อมขององค์กร เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความท้าทายของบุคลากร การสร้างให้บุคลากรมีความรู้สึกสนุกกับการทำงาน

4 การประกาศเกียรติคุณ เพื่อสนับสนุนบรรยากาศของการเรียนรู้

การประเมินสภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการนำผลจากการศึกษาสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน(Current Reality) มาประเมินโดยอาศัยหลักการประเมินการเรียนรู้สู่ความเป็นอัจฉริยะ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

ระดับที่ 1 ชั้นเรียนรู้ (Acquisition) ในขั้นแรกของการเรียนรู้เป็นการแสวงหา ความรู้และข้อมูล เพื่อนำมาใช้ประกอบการทำงานในอนาคตซึ่งเปรียบเสมือนกับการเพิ่งเริ่มหัดขับรถยนต์ในช่วงแรกก่อนจะขับออกสู่ถนนใหญ่ จะต้องเรียนรู้ภาคทฤษฎีกฎจราจร วิธีการใช้เครื่องมือ และเครื่องอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้ครบถ้วนเสียก่อน

สำหรับพนักงานใหม่จะก็ควรได้รับการพัฒนา ในด้านเทคนิคขั้นพื้นฐานใหม่ทั้งหมด โดยเทคนิคต่าง ๆ เหล่านั้น จะเป็นมาตรฐานในการทำงาน ตลอดชีวิตของการทำงานเลย แต่ถ้าเป็นพนักงานที่ได้รับคำสั่งแต่งตั้ง โยกย้าย ไปยังหน่วยงานใหม่ ผู้นั้นก็จะต้องเริ่มต้นด้วยการเรียนรู้ และหาข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ประกอบการทำงาน เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าหมาย ตลอดจนกลยุทธ์การดำเนินงาน ตามแผนประจำปี เป็นต้น โดยจะใช้เวลานานประมาณ 3 – 6 เดือน นอกจากนี้ยังต้องได้รับการฝึกอบรม หรือสอนงานให้มีความเข้าใจในกระบวนการงานขั้นต้นอีกด้วย

ระดับขั้นที่ 2 ชั้นปฏิบัติ (Action) เป็นการนำเอารายละเอียดที่ได้จากขั้นเรียนรู้ เอามาใช้ปฏิบัติให้สามารถทำงานได้ แต่ยังไม่มีความชำนาญมากนัก ซึ่งสามารถทำงานพื้นฐานจนถึงงานที่มีระดับความยากปานกลางได้เท่านั้น หน่วยงานส่วนใหญ่มักจะกำหนดให้เป็นพนักงานขั้นต้นหรือพนักงานชั้นกลาง โดยจะต้องใช้เวลาจนถึงขั้นสิ้นสุดระดับที่ 2 นี้ประมาณ 2 ปี ในขณะเดียวกัน ระยะเวลา 6 เดือนก่อนครบกำหนด 2 ปี พนักงานคนนี้จะได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในขั้นสูงขึ้นไปเพิ่มเติมอีก เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมก่อนขึ้นสู่ระดับขั้นที่ 3 ต่อไป

⁸ วีรวัชร มาณะศิริรานนท์, องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ, (กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, กรกฎาคม 2541), หน้า 19 - 29.

ระดับขั้นที่ 3 ขั้นวิเคราะห์ (Reflection) มีความสามารถถึงขั้นที่เตรียมพร้อมที่จะเป็นผู้บริหารของหน่วยงานได้ สามารถเข้าใจและใช้เครื่องมือต่าง ๆ อย่างได้ผล สามารถเปรียบเทียบเชิงระบบ และวิเคราะห์ความเชื่อมโยง ตลอดจนคาดการณ์แนวโน้มต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะด้านต่าง ๆ โดยพัฒนาการในขั้นนี้ จะต้องใช้เวลามากอย่างน้อย 4 ปี จึงจะก้าวไปสู่ตำแหน่งพนักงานบริหาร หรือก้าวสู่ขั้นต่อไป โดยมีกฏนิยามกำหนดตำแหน่งให้แก่ผู้ที่เรียนรู้มาถึงขั้นนี้ว่าเป็น พนักงานช่วยบริหาร หรือพนักงานบริหารขั้นต้น ในขั้นนี้เริ่มมีความสำคัญต่อศักยภาพขององค์กรมากขึ้น การแข่งขันระหว่างองค์กรจะแพ้หรือชนะ ก็จะขึ้นอยู่กับจำนวน และอัตราส่วนของบุคลากรในระดับนี้ขึ้นไปเป็นสำคัญ

ระดับขั้นที่ 4 ขั้นชำนาญการ (Specialist) โดยจะต้องมีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลสูง ส่วนใหญ่จะมีตำแหน่งงานในระดับผู้จัดการสาขาขึ้นไป ที่จะสามารถตัดสินใจ สั่งการ และดำเนินการให้มีการปรับเปลี่ยนระบบใดๆ ก็ได้ สามารถเข้าใจถึงผลกระทบข้างเคียง (Side effect) ที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เช่น การต่อต้าน การปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงจากผู้ที่ได้รับผลกระทบ หรือ กระทบเป็นปฏิกิริยาถูกโซ่ต่อระบบงานอื่น ๆ ภายหลังการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ผู้ที่อยู่ในขั้นชำนาญการจะได้รับความไว้วางใจให้รับผิดชอบในงานที่สำคัญ ผู้ที่จะพัฒนามาอยู่ในขั้นนี้ได้จะต้องใช้เวลาการเรียนรู้ จากการทำงานมาอย่างน้อย 8 ปี ซึ่งองค์กรทั่วไปจะให้เป็นพนักงานบริหารชั้นกลาง

ระดับขั้นที่ 5 ขั้นมืออาชีพ (Professional) ถือว่าเป็นขั้นสูงสุดที่มีความเป็นเลิศอยู่ในตัวเอง ส่วนมากจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเขาเหล่านี้จะสามารถทำงานได้อย่างใดอย่างหนึ่งได้ในเวลาอันรวดเร็ว มีการวินิจฉัยสั่งการที่ถูกต้องเฉียบขาดและฉับพลัน สามารถกำหนดนโยบายที่ถูกต้องและแยกแยะแ่งองค์กรได้ ผู้ที่ก้าวมาสู่ระดับนี้ได้จะมาจากความเพียรพยายาม และความมุ่งมั่นใฝ่ดี ทำงานทุกชิ้นที่ผ่านเข้ามาในชีวิตให้ตีเสมอ ซึ่งถือว่าเป็นบุคลากรที่มีคุณค่าต่อองค์กรอย่างยิ่ง โดยเฉลี่ยแล้วมักจะใช้เวลาในการเรียนรู้ มาสู่ขั้นนี้รวมแล้วกว่า 13 ปีขึ้นไป นับจากวันเริ่มทำงาน

พัฒนาการของการเรียนรู้สู่ความเป็นอัจฉริยะทั้ง 5 ระดับนี้ สำหรับองค์กรที่มีประเภทของธุรกิจ และขนาดขององค์กรแตกต่างกัน ย่อมมีรายละเอียดวิธีการพัฒนาทักษะ และระยะเวลาที่จะให้การเรียนรู้ได้ครบถ้วน ในแต่ละขั้นแตกต่างกันออกไปได้เช่นกัน