

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาศึกษาการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในสำนักงานเขตเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร รายงานวิจัย รวมทั้งทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.1. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ คือ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นักวิชาการจำนวนมากที่ได้ศึกษาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และได้ให้คำนิยามมากมายมีทั้งความหมายที่ใกล้เคียงกัน แต่แตกต่างกันที่มุมมองของแต่ละคน ดังนี้

Senge (1990: 3) ให้ความหมายว่า เป็นสถานที่ซึ่งทุกคนในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างสรรค์ผลงานได้ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้เป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิดใหม่ๆ และมีการแตกแขนงความคิดให้หลากหลายเกิดมากขึ้น ซึ่งแต่ละบุคคลมีอิสระในความคิดที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร

Pedler, Burgoyne และ Boydell (1991 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิทามัย, 2544: 58) ให้ความหมายว่า องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกๆ คน และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

Watkins และ Marsick (1993 อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, 2552: 6) ให้ความหมายว่า องค์กรที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ขณะเดียวกันก็ใช้องค์กรสร้างความเป็นเลิศให้แก่คนในองค์กรด้วย โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการทำงานและมีการกระจายอำนาจ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พร้อมทั้งส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชนที่เกี่ยวข้อง

อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2538: 21) ให้ความหมายว่า องค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรของตนสามารถเรียนรู้ตามกระบวนการได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา การเรียนรู้สามารถบูรณาการและดำเนินไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อม และทรัพยากรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น จะส่งผลประโยชน์ต่อองค์กรโดยส่วนรวม มากกว่าส่งผลให้บุคลากรเป็นรายบุคคล

ดังนั้น สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ว่า เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในการพัฒนาพนักงานในองค์กรทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร มีการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ โดยนำสิ่งที่องค์กรสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมถึงสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2.1.2 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

แนวคิดที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990 อ้างถึงใน วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544: 35-38) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถข้อนี้ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยมของทุกคนและทุกระดับในองค์กร นอกจากนี้ Senge ยังได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยหลักการพื้นฐานหรือการฝึกฝน 5 ประการ (The Fifth Discipline) จะเป็นพื้นฐานหลักของความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดดังกล่าวที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นได้นั้นมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. **ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)** บุคคลหรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คนที่มีระดับความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ นั่น สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่เรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ การพัฒนาให้คนมีความเป็นความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของถือว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง

2. **แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)** เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงานต่อองค์กร และต่อธุรกิจของตนเองซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมี

อิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน แบบแผนทางจิตใจในการอธิบายหรือแม้แต่จินตนาการสิ่งต่างๆ ที่มีอิทธิพลมาจากความคิดในองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชา ทำให้แต่ละคนรับรู้และเข้าใจโลกในองค์กรและงานที่ทำอยู่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ การพัฒนาโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental Models) ในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้องค์กรไม่ควรไปกำหนดการพัฒนาแบบความคิดของบุคคลภายในองค์กร ควรปล่อยให้รู้จักพัฒนาแบบด้วยตนเองซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เป้าหมายในจุดนี้ไม่ใช่การเห็นพ้องกันแก่ภายในองค์กร แต่กระบวนการทำงานจะนำไปสู่ความสอดคล้องกันในที่สุด เพราะฉะนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกมีรูปแบบความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

3. วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เริ่มจากการมองสิ่งต่างๆ เป็นกระบวนการมองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมของหน่วยงานไม่ได้มองเฉพาะหน่วยงานของตนเอง ซึ่งเป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิกทั่วองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการร่วมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

4. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้นจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและการอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกันทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้ จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องทำควบคู่กันไป กลุ่มจึงจะเกิดการทำงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นการคิดที่มีลักษณะเข้าใจเรื่องราวหรือสิ่งต่างๆ เป็นภาพรวม มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ของระบบ การมองแบบแยกส่วนจึงทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และยังสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาโดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมาด้วย ผลในเชิงบวกทำให้แก้ปัญหาอย่างสมดุลและสร้างสรรค์มากขึ้น เพราะความเป็นจริงแล้วพฤติกรรมของมนุษย์มีแนวโน้มไปในทางที่ดีก่อนที่จะแย่ลงเพราะถูกกระทบจากการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบ ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องใคร่ครวญและวางแผนระยะยาว การจะมองโลกแบบองค์รวมหรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้น ก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจ (a Shift of Mind) ในหลายด้านคือ การเปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม การเปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเลวร้ายไปประโยชน์มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา และการเปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

จากหลักการพื้นฐานทั้ง 5 ข้อข้างต้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) ในองค์กร โดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลผู้ใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลความรู้มาพัฒนาความคิดที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental Models) การมองโลกและการตัดสินใจให้เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ ต่อจากนั้นจึงโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์กรในอนาคตให้ตรงกัน สื่อสารให้เกิดความเข้าใจเดียวกันเพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) และเมื่อเข้าใจถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตแล้ว จึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ วิธีการคิดการมองปัญหา และที่สำคัญยิ่งก็คือ การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน จากการปรับปรุงทัศนคติลักษณะการทำงานต่างๆ ข้างต้นแล้ว หน่วยงานที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ก็ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนนำความรู้เหล่านี้มาคิดวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมและสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้ถูกต้องตรงจุด

2.1.3 เครื่องมือวัดผลความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Measurement Tools)

Jamali, Sidani และ Zouein ได้กล่าวถึง 7 เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผล โดยมีการเปรียบเทียบในมุมมองด้านขอบเขต (Scope) ด้านความลึกซึ้ง (Depth) และด้านความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของเครื่องมือ (Jamali และคณะ, 2009: 107-108) ประกอบด้วย

1. แบบสอบถามขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company Questionnaire)
2. การสำรวจสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ (Learning Environment Survey)
3. การตรวจสอบการเรียนรู้ (The Learning Audit)
4. การเทียบเคียงความสมบูรณ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Complete Learning Organization Benchmark)
5. การรับรู้ถึงความเป็นองค์กร (Recognizing Your Organization)
6. การประเมินศักยภาพถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Learning Organization Capability Assessment)
7. แบบสอบถามมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire-DLOQ)

เครื่องมือเหล่านี้มุ่งไปที่การวัดระดับโดยการรับรู้ของพนักงานในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของแต่ละช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อวัดถึงแรงขับเคลื่อนขององค์กรในช่วงเวลานั้นๆ โดยพบว่าแบบสอบถาม DLOQ มีความเชื่อมโยงอย่างสมบูรณ์ของทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความครอบคลุม ด้านความลึกซึ้ง และด้านความแม่นยำ โดยแบบสอบถามดังกล่าวยังสามารถวัดความถูกต้องและข้อเท็จจริงจากมิติด้านความครอบคลุมในระดับของทีม ระดับองค์กร และระดับนานาชาติ (Jamali และคณะ, 2009: 108)

นอกจากนั้นแบบสอบถาม DLOQ ยังแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะสำคัญในเชิงลึกและการผสมผสานองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อาทิ โอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้และการซักถาม การเรียนรู้เป็นทีม การให้อำนาจแก่บุคลากร การจัดระบบการเรียนรู้ และการเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น ทั้งนี้เครื่องมือวัดดังกล่าวได้ถูกปรับปรุงแก้ไขอีกหลายครั้ง เพื่อให้สามารถวัดความแม่นยำในเชิงวิทยาศาสตร์และสร้างความน่าเชื่อถือให้กับเครื่องมือได้มากยิ่งขึ้น (Yang, 2003 อ้างถึงใน Jamali และคณะ, 2009: 108)

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบแบบสอบถามถึงความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ชื่อของเครื่องมือ	องค์กรรวม	ความลึกซึ้ง	การทดสอบ
- แบบสอบถามขององค์กรแห่งการเรียนรู้	ผ่าน	ผ่าน	-
- การเทียบเคียงความสมบูรณ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้	ผ่าน	ผ่าน	-
- การสำรวจสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้	-	ผ่าน	ผ่าน
- การตรวจสอบการเรียนรู้	-	-	-
- การรับรู้ถึงความเป็นองค์กร	-	ผ่าน	-
- การประเมินศักยภาพถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ผ่าน	-	-
- แบบสอบถามมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้	ผ่าน	ผ่าน	ผ่าน

ที่มา: Moilanen (2001 อ้างถึงใน Jamali และคณะ, 2009: 109)

แบบสอบถาม DLOQ (Dimensions of Learning Organization Questionnaire:

7 Action Imperatives)

Watkins และ Marsick (1993 อ้างถึงใน Jamali และคณะ, 2009: 109) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งองค์กรจะต้องมีการพัฒนาศักยภาพในการปรับความรู้มาใช้ด้วย หากมองในด้านการปฏิบัติงานจะหมายถึงกลุ่มคนในองค์กรที่สามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ ที่สามารถนำไปสร้างนวัตกรรมทั้งในรูปของผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

Marsick และ Watkins (2003) ได้พัฒนาแบบสอบถามเกี่ยวกับมุมมองขององค์กรการเรียนรู้ ทั้งนี้สามารถอธิบายความหมายขององค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นำไปสู่แบบสอบถามมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ DLOQ ประกอบด้วยมิติที่มีความสำคัญในการสร้างองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ดังตารางที่ 2

ลิขสิทธิ์ในบทความนี้สงวนไว้สำหรับ
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 2 แสดงคำจำกัดความขององค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นำไปสู่แบบสอบถาม
มิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ DLOQ

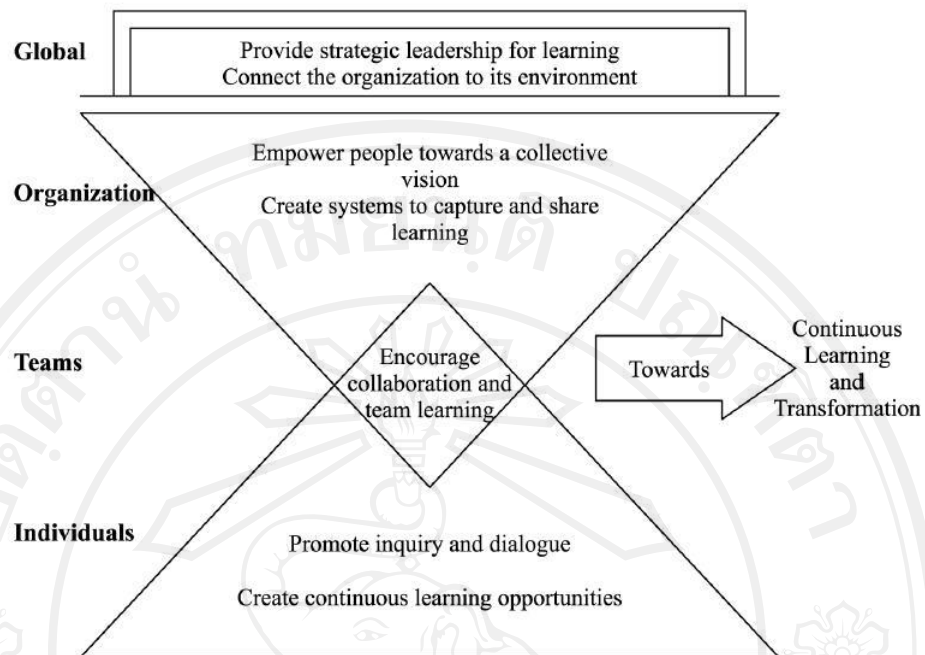
องค์ประกอบของ องค์กรแห่งการเรียนรู้	คำจำกัดความ
1. การสร้างโอกาสในการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง (Create Continuous Learning Opportunities)	การเรียนรู้ถูกออกแบบให้รวมอยู่ในการทำงานเพื่อให้ บุคลากรสามารถเรียนรู้จากงานที่ปฏิบัติ เป็นการสร้าง โอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเติบโตใน หน้าที่การงาน
2. การสนับสนุนให้มีการซักถาม และสนทนา (Promote Inquiry and Dialogue)	บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดที่มีเหตุผล ในมุมมองของแต่ละคน และเต็มใจที่จะฟังรวมถึง สอบถามความคิดเห็นในมุมมองของผู้อื่น วัฒนธรรมที่ เปลี่ยนไปนี้ช่วยส่งเสริมให้ทุกคนสามารถตั้งคำถาม อย่างอิสระมาอภิปรายร่วมกัน ต่างรับฟังโดยให้ข้อมูล ย้อนกลับในทุกระดับ และนำข้อปฏิบัตินี้ไปทดลองใช้
3. การส่งเสริมการร่วมมือกันและ การเรียนรู้เป็นทีม (Encourage Collaboration and Team Learning)	การทำงานถูกออกแบบให้ใช้วิถีแบบกลุ่มเพื่อเปิดโอกาส ให้มีการแสดงความคิดที่แตกต่าง ซึ่งเป็นการคาดหวังให้ เกิดการเรียนรู้และทำงานร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ ถือเป็นการสร้างวัฒนธรรมและให้ผลตอบแทนที่ดีให้แก่ องค์กร
4. การสร้างระบบการรับและการ แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ (Create Systems to Capture and Share Learning)	การนำเทคโนโลยีทั้งในระดับพื้นฐานและระดับสูงมาช่วย ในการสร้างระบบการแบ่งปันความรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ร่วมกันในการทำงาน มีการจัดรวบรวมความรู้ไว้ระบบที่ สามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้ง่าย
5. การให้อำนาจแต่ละบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร (Empower People toward a Collective Vision)	ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ รวมถึงยอมรับ และทำให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ของ องค์กร มีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รวมทั้งเป็นการ จูงใจให้บุคลากรเรียนรู้ในสิ่งที่เขาได้รับผิดชอบอยู่

ตารางที่ 2 (ต่อ) แสดงคำจำกัดความขององค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นำไปสู่แบบสอบถามมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ DLOQ

องค์ประกอบของ องค์กรแห่งการเรียนรู้	คำจำกัดความ
6. การเชื่อมโยงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อม (Connect the Organization to its environment)	ทุกคนในองค์กรได้รับการช่วยเหลือเพื่อให้เห็นผลกระทบของงานที่มีต่อองค์กรโดยรวม การเสาะหาองค์ความรู้จากสิ่งแวดล้อมรอบข้าง และใช้เพื่อปรับให้เข้ากับวิถีการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรได้เชื่อมโยงกับชุมชนได้
7. การให้ภาวะผู้นำที่เป็นต้นแบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ (Provide Strategic Leadership for Learning)	รูปแบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญและสนับสนุนการเรียนรู้ ผู้นำขององค์กรจะใช้การเรียนรู้เป็นยุทธปัจจัยนำพาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ
การวัดผลการดำเนินงานในระดับองค์กร	
การวัดผลทางการเงิน (Financial Performance)	กล่าวถึงสภาพสุขภาพทางการเงินและทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อการพัฒนาให้เจริญเติบโต
การวัดผลทางความรู้ (Knowledge Performance)	การเพิ่มคุณค่าของผลิตภัณฑ์และยกระดับการให้บริการ เนื่องจากเกิดการเรียนรู้และความสามารถทางความรู้ (ก่อให้เกิดตัวบ่งชี้ของต้นทุนทางปัญญา)

ที่มา: Marsick และ Watkins (2003: 139)

ทั้งนี้การดำเนินการที่สำคัญสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 7 ด้าน (7 Action Imperatives) ถูกนำมาใช้ในแบบสอบถาม DLOQ โดยแบบสอบถามดังกล่าวนี้ให้ความสำคัญต่อระดับการเรียนรู้ที่มีความต่อเนื่องและเป็นระบบ รวมถึงการบริหารจัดการประมวลผลความรู้อันนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินงานและมูลค่าขององค์กร โดยทำการวัดผ่านต้นทุนทางปัญญาทั้งที่เป็นการเงินและไม่ใช้ทางการเงิน ดังนั้นการวัดผลรูปแบบนี้ถือเป็นแนวคิดที่ว่าด้วยการเรียนรู้ซึ่งช่วยให้คนสามารถสร้างสรรค์และการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดการสร้างระบบต้นทุนทางปัญญาอยู่ตลอดเวลา โดยการดำเนินการที่สำคัญสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 7 ด้านนั้น สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงการดำเนินการที่สำคัญสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 7 ด้าน (Marsick และ Watkins, 1999 อ้างถึงใน Jamali และคณะ, 2009: 110)

การดำเนินการที่สำคัญสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 7 ด้าน ซึ่งแสดงในภาพที่ 1 นั้นประกอบไปด้วย 2 ลักษณะคือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระดับต่างๆ และการจัดการผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้ ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร (Marsick และ Watkins, 1999 อ้างถึงใน Jamali และคณะ, 2009: 110) ประกอบด้วย

ลักษณะที่หนึ่ง: ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระดับต่างๆ ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร โดยการเรียนรู้ของแต่ละระดับจะแสดงถึงความสามารถในการเรียนรู้ของทั้งองค์กร โดย Argyris และ Schon (1996 อ้างถึงใน Jamali และคณะ, 2009: 110) กล่าวว่า ระบบจำเป็นต้องมีโครงสร้าง กระบวนการและวัฒนธรรมในองค์กร เพื่อวางรากฐานและส่งเสริมต่อการเรียนรู้ขององค์กรเพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติประจำและคงอยู่ตลอดไป

ลักษณะที่สอง: การจัดการองค์ความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ขององค์กร เป็นกระบวนการนำองค์ความรู้ต่างๆ ที่ได้เรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ และมีเครื่องมือช่วยในการกระจายความรู้ให้ทั่วถึงทั้งองค์กร (Loermans, 2002 อ้างถึงใน Jamali และคณะ, 2009: 110) อีกทั้งยังมีอีกหลายการศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงความความสัมพันธ์ระหว่างการสร้างคุณลักษณะพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้และการเพิ่มมูลค่าขององค์กรว่ามีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อมูลค่าถูกวัดโดยสินทรัพย์และสิ่งที่จับต้องไม่ได้หรือต้นทุนทางปัญญา สิ่งที่จับต้องไม่ได้เหล่านี้เป็นผลมาจากองค์ความรู้ในแต่ละบุคคลและในระบบ รวมทั้งต้นทุนของบุคลากร โครงสร้างเงินทุน และต้นทุนของลูกค้า (Stewart และ Sveiby, 1997 อ้างถึงใน Jamali และคณะ, 2009: 111)

แบบสอบถาม DLOQ ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นมาตรวัดถึงการรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการดำเนินการที่สำคัญสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Redding, 1997 อ้างถึงใน Jamali และคณะ, 2009: 111) ซึ่งตามแนวคิดของ Watkins และ Marsick การประเมินสถานะที่แท้จริงเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานนั้นทำให้องค์กรสามารถติดตามความก้าวหน้าต่างๆ ได้ นอกจากนี้ยังสามารถวัดถึงแรงขับเคลื่อนขององค์กรในช่วงเวลาที่เฉพาะเจาะจงด้วย โดยแรงขับเคลื่อนสามารถวัดได้ในแต่ละช่วงเวลา เพื่อติดตามความก้าวหน้าในการวางระบบพื้นฐาน เทียบเคียงกับข้อมูลพื้นฐาน DLOQ สามารถใช้ในการตรวจสอบถึงข้อดีและข้อด้อยของบริเวณที่ทำการสำรวจเพื่อนำไปวิเคราะห์และสร้างเป็นแบบฉบับขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของตนเอง (Watkins และ Marsick, 1998 อ้างถึงใน Jamali และคณะ, 2009: 111)

2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศุมนา บุญหลาย (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช โดยใช้แบบสอบถามทำการเก็บข้อมูลประชากรจำนวน 348 คน ทำการศึกษาวัดการรับรู้ในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ การศึกษาพบว่า กลุ่มประชากรส่วนใหญ่มีอายุเฉลี่ย 35 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงานเฉลี่ย 13 ปี ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้มากที่สุดคือด้านการคิดอย่างเป็นระบบ รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามลำดับ สรุปได้ว่า การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราชอยู่ในระดับปานกลาง

มานิดา ลือสายวงศ์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานและปัจจัยส่วนบุคคลที่สนับสนุนการสร้าง

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานธนาคารกสิกรไทย ฝ่ายวิเทศพาณิชย์ จำนวน 242 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน การศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุน้อยกว่า 30 ปี มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีตำแหน่งองค์กรเป็นพนักงานขั้นต้น/กลาง และมีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี โดยพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับดี และมีความคิดเห็นว่ามีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง นอกจากนี้ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล และด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านความรู้แห่งตน มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกสิกรไทย ด้านวิสัยทัศน์ร่วมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำและปานกลางกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

พีรพงษ์ เหลืองรุ่งทรัพย์ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับหัวหน้างานและพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงเสนอแนวทางในการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานเขตเอกมัย ในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานครจำนวน 155 คน คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่ม จำนวน 142 คน โดยใช้เครื่องมือในการศึกษาคือ แบบสอบถามแบบหลายตัวเลือก สำหรับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลแบบสอบถามมาตรฐานค่าเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแบบสอบถามปลายเปิดสำหรับ การศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าความคิดเห็นด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านบุคลากร ด้านความรู้ ด้านเทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตาม เพศ อายุ ระยะเวลาทำงาน ระดับการศึกษา แผนกงาน รายได้ ตำแหน่งงาน พบว่าไม่แตกต่าง และเสนอให้เสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดย ธนาคารฯควร

กำหนดตัวบ่งชี้ในบางยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน กระจายอำนาจและให้อิสระแก่ทีมงาน อบรมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนและแก้ไขปัญหาให้กับบุคลากรในการทำงานและการประเมินผลควรมีหลักเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนและเป็นธรรม

สุวรรณศรี วรรณวิสันต์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินความเป็นองค์กรการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท เทิร์นคีย์ คอมมูนิเคชั่น เซอร์วิส จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเป็นองค์กรการเรียนรู้ของบริษัทเทิร์นคีย์ คอมมูนิเคชั่น เซอร์วิส จำกัด โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับองค์การการเรียนรู้ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับบุคลากรทั้งหมดของบริษัทเทิร์นคีย์ คอมมูนิเคชั่น เซอร์วิส จำกัด ปี พ.ศ. 2552 จำนวน 60 คน และได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ความถี่ ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อสถานะความเป็นองค์กรการเรียนรู้ของบริษัท ตามแนวคิดเกี่ยวกับองค์การการเรียนรู้ในระดับ “ส่วนใหญ่เห็นด้วย” ซึ่งเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยตามมุมมอง 7 ด้านในการดำเนินการได้ดังนี้ มิติกลยุทธ์ภาวะผู้นำกับการเรียนรู้ มติการร่วมมือระหว่างกันและการเรียนรู้ของทีม มติการซักถามและการสื่อสาร มติการถ่ายโอนอำนาจให้คนในองค์กร มติการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มติการเชื่อมโยงองค์กรกับสิ่งแวดล้อม และมติระบบที่แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ร่วมกัน เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างมุมมองการดำเนินการทั้ง 7 ด้านกับความเป็นองค์กรการเรียนรู้แบบองค์รวม พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางถึงระดับมาก และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ถ้ามีการให้ความสำคัญกับมุมมองการดำเนินการทั้ง 7 ด้านมากขึ้น บริษัท เทิร์นคีย์ คอมมูนิเคชั่น เซอร์วิส จำกัด จะมีการเรียนรู้แบบองค์รวมเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน