

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานฝ่ายขายและบริการ ผู้ประกอบการ โทรคมนาคม บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวความคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
3. แนวทางการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ (Organization Development) หรือ เรียกสั้น ๆ ว่า O.D. เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านวัฒนธรรมระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่มในองค์การ เนื่องจากบุคคลและกลุ่มคนในองค์การนั้นเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ

McGill (1997, p. 3) ได้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการวางแผนที่มุ่งจะพัฒนาความสามารถขององค์การ เพื่อให้สามารถที่จะบรรลุและธำรงไว้ ซึ่งระดับการปฏิบัติงานที่พอใจที่สุด ซึ่งสามารถวัดได้ในแง่ของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความเจริญเติบโตขององค์การ

Margulies (1972, p. 16) ได้เสนอแนะว่า องค์ประกอบสำคัญของวิธีการพัฒนาองค์การ แนวใหม่เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้นประกอบด้วย วิธีการเปลี่ยนแปลงที่ได้วางแผนไว้ว่าเป็นระบบครอบคลุมทั่วทุกระบบขององค์การ ถูกออกแบบมาเพื่อปรับปรุงองค์การทั้งในระยะสั้น และระยะยาว มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการมากกว่าเนื้อหาสาระ มุ่งแก้ปัญหาและเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ของสมาชิกและของสังคม

Luthans (1995, p. 565) ได้สรุปว่า การพัฒนาองค์การ คือ การเพิ่มประสิทธิผลของการแก้ปัญหาและความสามารถในการปรับมุ่งสู่อนาคตขององค์การส่วนในระดับบุคคลนั้น การพัฒนาองค์การเปิดโอกาสให้สมาชิก เพิ่มความตระหนักรู้และการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อผสมผสานวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

นันทพร โชติณูชิต (2540, หน้า 10) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่จะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ และให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะการแก้ปัญหาและการวางแผน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและระหว่างองค์การ ทั้งนี้ เพื่อให้ได้้องค์การที่มีการปรับตัวอย่างเหมาะสม และทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีศักยภาพในการแข่งขันหรือกล่าวได้ว่าเป็นองค์การที่มีความเข้มแข็งนั่นเอง

บรรยงค์ ไตจินดา (2542, หน้า 314) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการพัฒนาองค์การไว้ดังนี้

(1) การตระหนัก และยอมรับปัญหา อันได้แก่ การพิจารณาปัญหาขององค์การและพิจารณาว่าจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาองค์การหรือไม่

(2) การเก็บรวบรวมข้อมูลและการตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การเป็นการรวบรวมข้อมูลและนำมาพิจารณาตรวจวินิจฉัยปัญหาเพื่อให้สามารถแยกแยะปัญหาว่าสมควรจะแก้ปัญหาในด้านใด

(3) การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นการวางแผนเพื่อการพัฒนาองค์การในด้านต่างๆ ที่มีปัญหา

(4) การดำเนินการพัฒนาองค์การ เป็นการปฏิบัติการพัฒนาองค์การตามแผนที่ได้วางไว้

(5) การประเมินผลการพัฒนาองค์การ เป็นการประเมินผลว่า การพัฒนาองค์การได้ดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2545, หน้า 109) ได้กล่าวว่าการพัฒนาองค์การจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนและกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์การ โดยเลือกเทคนิคการแทรกแซงเพื่อพัฒนาองค์การในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาศักยภาพขององค์การ ซึ่งจะต้องตัดสินใจเลือกอย่างเหมาะสมโดยตอบคำถามสำคัญ คือ ผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร เทคนิคการพัฒนาองค์การมีศักยภาพเพียงใดและการยอมรับในเทคนิคการพัฒนาองค์การ ซึ่งสามารถแบ่งเทคนิคการพัฒนาองค์การออกเป็น 3 ระดับ คือ

(1) การพัฒนาองค์การระดับบุคคล ได้แก่ การฝึกอบรม การวิเคราะห์บทบาท การให้คำปรึกษาเฉพาะบุคคล และการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ

(2) การพัฒนาองค์การระดับกลุ่ม ได้แก่ การสร้างและพัฒนาทีมงาน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การให้คำปรึกษาขบวนการ และเทคนิคการพัฒนาองค์การระหว่างกลุ่ม

(3) การพัฒนาองค์การระดับองค์การ ได้แก่ โครงข่ายการบริหาร การสำรวจข้อมูลย้อนกลับการประชุมแบบเผชิญหน้า การจัดการโดยกำหนดวัตถุประสงค์ การปรับโครงสร้างองค์การ การปรับรื้อระบบ

สุนันทา เลहनันท์ (2550, หน้า 133 - 135) ได้กล่าวสรุปถึงคุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การดังต่อไปนี้

(1) การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการแก้ปัญหาขององค์การ มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนใช้กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาและการระดมทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การเพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลง

(2) การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ กล่าวคือ เป็นแนวคิดที่มองการเปลี่ยนแปลงขององค์การในลักษณะที่สัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะเกื้อกูลกัน องค์การในความหมายนี้ จะประกอบไปด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ผู้ที่ทำการเปลี่ยนแปลงองค์การจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบย่อยหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ของทั้งระบบ ถ้าต้องการเปลี่ยนแปลงระบบจะต้องดำเนินการวางแผนเปลี่ยนแปลงทั้งทั้งระบบใหญ่มิใช่การเปลี่ยนแปลงเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบ ดังนั้นหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การจึงเป็นหน่วยวิเคราะห์สำหรับการพัฒนาองค์การ

(3) การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาและใช้เวลานาน โดยนัยนี้กระบวนการพัฒนาองค์การ จึงเป็นกระบวนการแก้ปัญหาขององค์การที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องกันไป ไม่ใช่เป็นการแก้ปัญหาเพียงครั้งเดียวแล้วเลิกกันไป หากต้องการแก้ไขปรับปรุงอยู่เรื่อย ๆ เพื่อนำมาซึ่งประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความเจริญก้าวหน้าขององค์การที่ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป กระบวนการในลักษณะการปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องจะช่วยชี้ให้เห็นความจำเป็นของการใช้เทคนิค การป้อนข้อมูลกลับ เพื่อให้ทราบถึงผลของการปฏิบัติงานตามแผนรวมตลอดถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้กระบวนการดำเนินความต่อเนื่องและประสานสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาองค์การจำต้องใช้ระยะเวลาเป็นเดือน ๆ หรือเป็นปี ๆ

(4) การพัฒนาองค์การต้องการให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง นักปฏิบัติการส่วนใหญ่เน้นความต้องการบุคคลที่สามซึ่งเป็นตัวแทนการ

เปลี่ยนแปลง หรือตัวเร่งจากภายนอกองค์กร ไม่ประสงค์ให้คนในองค์กรดำเนินการเองเพราะความเคยชินกับปัญหา อาจทำให้มีความลำเอียงและอาจขาดความรู้ความชำนาญด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร

(5) การพัฒนาองค์กรมุ่งเน้นการเพิ่มสมรรถนะ และสุขภาพที่สมบูรณ์ขององค์กร องค์กรที่มีสมรรถนะโดยทั่วไปจะต้องมีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ โดยนัยนี้หมายถึง องค์กรที่สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีการใช้ปัจจัยการผลิตน้อยแต่ได้ผลผลิตมาก ซึ่งวัดโดยเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้าและผลงานที่ได้รับ

(6) การพัฒนาองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม พฤติกรรม และการปฏิบัติงานของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรมากกว่าปัจเจกบุคคล ความเชื่อพื้นฐาน คือ องค์กรจะปฏิบัติภารกิจได้ โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากกลุ่มในลักษณะต่าง ๆ และยังเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม กระบวนการติดต่อสัมพันธ์ และแนวทางการปฏิบัติงานของกลุ่มจะช่วยให้องค์กรสามารถฟื้นฟูตนเองได้และบังเกิดผลที่ถาวร ดังนั้น หากกลุ่มเปลี่ยนทัศนคติ ปทัสถาน และค่านิยมในการปฏิบัติงาน ได้แล้ว ย่อมจะมีผลต่อพฤติกรรมของสมาชิก ทั้งนี้เนื่องจากโดยทั่วไปวัฒนธรรมของกลุ่มจะมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

(7) การพัฒนาองค์กรจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องแสดงความผูกพัน (commitment) ตลอดจนตระหนักถึงความรับผิดชอบที่พึงจะมีต่อการพัฒนาองค์กร

(8) การพัฒนาองค์กรเน้นเรื่องของการใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร และการใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยการตรวจสอบวิธีการทำงานขององค์กรตลอดจนปทัสถานและค่านิยมที่เป็นอยู่ รวมทั้ง ค้นหาทางเลือกในการทำงาน การจัดการความสัมพันธ์และระบบรางวัลขององค์กร ตลอดจนวิธีการต่าง ๆ ซึ่งประยุกต์มาจากพฤติกรรมศาสตร์ และก่อนจะมีการใช้เทคนิคการพัฒนามาใช้สอดแทรก จะมีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และมีการป้อนข้อมูลกลับ ซึ่งวิธีนี้เป็นเรื่องการใช้รูปแบบการวิจัยปฏิบัติการเก็บรวบรวมข้อมูล

(9) การพัฒนาองค์กรจำเป็นต้องอาศัยฐานข้อมูล ลักษณะที่เด่นชัดก็คือ การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐาน โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับระบบและกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กรในการตัดสินใจไม่ว่าจะเป็นการวินิจฉัยปัญหาขององค์กร การใช้เทคนิคพัฒนาองค์กรหรือกรณีอื่น ๆ จะตัดสินใจบนพื้นฐานข้อเท็จจริงที่เก็บรวบรวมได้จากสมาชิกขององค์กรมากกว่าการใช้ตำแหน่งหน้าที่บีบบังคับหรือข่มขู่

(10) การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่ใช้ประสบการณ์เป็นพื้นฐาน การพัฒนาองค์กรเน้นการเปิดโอกาสให้บุคคลได้เรียนรู้โดยการกระทำ ซึ่งแนวความคิดนี้พัฒนามาจากการ

ฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ การเปิดโอกาสให้บุคคลได้เรียนรู้กระบวนการต่าง ๆ เช่น การแก้ไขข้อขัดแย้ง ในองค์กรหรือการตัดสินใจจากปัญหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลแต่ละกลุ่ม จะช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาและหาข้อสรุปโดยใช้ความรู้ทฤษฎี และประสบการณ์เป็นพื้นฐาน นอกจากนี้สิ่งที่ได้จากประสบการณ์จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์อื่น ๆ ที่ใกล้เคียงกันได้อีกด้วย

(11) การพัฒนาองค์การเน้นความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนการพัฒนาองค์การเป็นการใช้ความเพียรพยายามในการใช้กลยุทธ์และกลวิธีต่าง ๆ เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยนับเนื่ององค์การจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายไว้ทุกระดับ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อมุ่งพัฒนาทักษะความสามารถของสมาชิกในการกำหนดเป้าหมาย และการวางแผนดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้าไปมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินการ

(12) การพัฒนาองค์การเน้นการพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม และเป็นภารกิจของสมาชิกทุก ๆ คนในองค์กร แทนที่จะมุ่งบุคคลเพียงคนเดียว เพราะการทำงานเป็นกลุ่มจะสร้างความร่วมมือร่วมใจ และส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงรวมถึงการปรับปรุงฟื้นฟูองค์การได้มากกว่า ดังนั้น จึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากกลุ่มและสมาชิกกลุ่มทุกคน

และได้จำแนกเทคนิคในการพัฒนาตามกลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง โดยได้จำแนกเป็น 6 ประเภท คือ

(1) เทคนิคการพัฒนาองค์การระดับบุคคล ซึ่งมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้และทักษะของบุคคล โดยเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงของบุคคลจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ

(2) เทคนิคการพัฒนาองค์การระดับระหว่างบุคคล ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาสัมพันธภาพ และส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคล

(3) เทคนิคการพัฒนาองค์การระดับระหว่างทีม ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาการสร้างทีมงาน ที่มีประสิทธิภาพ

(4) เทคนิคการพัฒนาองค์การระดับระหว่างกลุ่ม ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ลดความขัดแย้งและมุ่งปรับปรุงการสื่อสารระหว่างกลุ่ม

(5) เทคนิคการพัฒนาองค์การระดับองค์การ ซึ่งมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ

(6) เทคนิคการพัฒนาองค์การระดับโครงสร้าง ซึ่งจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในระบบย่อยของโครงการ ได้แก่ งาน โครงสร้าง และเทคโนโลยี

การพัฒนาองค์การในทัศนะของนักวิชาการต่าง ๆ จะเห็นได้ว่ามีส่วนคล้ายคลึงและแตกต่างกันบ้างซึ่งสามารถสรุปความหมายของการพัฒนาองค์การได้ว่า การพัฒนาองค์การเป็นความพยายามที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์การโดยส่วนรวมอย่างมีแบบแผนไปในทิศทางที่ก้าวหน้าขึ้นในอนาคต ซึ่งจะเริ่มจากฝ่ายจัดการระดับสูงก่อน ทั้งนี้ก็เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การโดยอาศัยความรู้ เทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และนำเครื่องมือสอดแทรกที่ได้วางแผนไว้แล้วมาช่วยเป็นหลัก และทิศทางที่เอื้ออำนวยต่อความก้าวหน้าขององค์การในอนาคต โดยมีกระบวนการพัฒนาองค์การ เป็นขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อวางแผนการเปลี่ยนแปลงระบบและกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ อันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่องค์การโดยส่วนรวม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความสลับซับซ้อนอาจต้องใช้เวลาในการดำเนินงานยาวนานต่อเนื่องกันไปจากการค้นคว้า พบว่า กระบวนการพัฒนาองค์การมีหลายแม่แบบ (model) ด้วยกัน ทั้งนี้เพราะว่าองค์การหนึ่ง ๆ ย่อมมีปัญหาและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาขั้นตอนหลัก ๆ ก็จะพบว่าคล้ายคลึงกัน การพัฒนาองค์การถึงแม้ว่าจะมีการตรวจปัญหาวินิจฉัยอย่างถูกต้อง และเป็นระบบแล้ว ไม่ได้หมายความว่า การดำเนินการขั้นต่อไปจะเป็นหลักประกันว่า การพัฒนาองค์การจะประสบความสำเร็จ ในการเลือกใช้เทคนิคการพัฒนาที่เหมาะสมนั้นเป็นเงื่อนไขข้อกำหนดอีกประการหนึ่งที่ต้องคำนึงถึง ดังนั้นเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จนักปฏิบัติการด้านการพัฒนาองค์การจะต้องคำนึงถึงเงื่อนไขหลายอย่างประกอบการตัดสินใจในการเลือกใช้เทคนิคต่าง ๆ ให้ตรงตามจุดมุ่งหมายในการพัฒนา เพื่อให้การพัฒนาองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ซึ่งเป็นเทคนิคในการพัฒนาองค์การและการจัดการรูปแบบหนึ่งซึ่งได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในทศวรรษนี้ และถือได้ว่าเป็นแนวคิดในการพัฒนารูปแบบขององค์การ เพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางกระแสการแข่งขันของสังคมโลกในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง

ของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม ดังนั้น องค์กรที่จะอยู่รอดและแข่งขันได้เพื่อนำองค์กรไปสู่ความเจริญจะต้องเป็นองค์กรที่สามารถสร้างองค์ความรู้ ความผูกพัน และความสามารถของพนักงานในสิ่งที่จะเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องทั่วทุกระบบในองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ ก็คือ การสร้างและพัฒนาไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” นั่นเอง

Argyris and Schon (1978, p. 99) เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยในขณะนั้นใช้คำว่า การเรียนรู้ในองค์กร หรือ Organizational Learning : OL ได้ให้คำนิยามการเรียนรู้ในองค์กรว่า หมายถึง กระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์กรเพื่อลดทอนในสิ่งที่เรียกว่า รูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัยเพื่อปกป้องหรือแก้ตัว (defensive routines) ให้ลดลง

Senge Peter (1994, pp. 125-126) ได้ให้ความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่คนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรเพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิดที่ได้รับการยอมรับ เอาใจใส่ และเป็นองค์กรที่บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร โดยได้เสนอว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ คือ

(1) มีทักษะในการพัฒนาตน (personal mastery) การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคนจะเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นพื้นฐานสำหรับ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” การที่บุคคลจะมีความรอบรู้ จะบังคับหรือฝึกตนเองให้เป็นคนที่เรียนรู้ตลอดเวลา บุคคลที่ใส่ใจพัฒนาตนจึงเป็นบุคคลที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองหรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง หรือบนวิสัยทัศน์ของแต่ละคน เพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ที่ต้องการจากกระบวนการเรียนรู้ที่มีอย่างต่อเนื่อง โดยมีองค์ประกอบพื้นฐาน ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล 2) การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ 3) การเรียนรู้โดยใช้จิตสำนึก

(2) มีแบบแผนความคิดอ่าน (mental models) การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความเข้าใจกับรูปแบบความคิด ความเชื่อที่ดี มีผลต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิด ความเชื่อ ให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่มีติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัย

(3) มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) การทำให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ หรือ มองภาพอนาคตขององค์กรที่ทุกคนจะทุ่มเทแรงกาย แรงใจ กระทำให้เกิดขึ้น ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลอีกด้วย เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์

ร่วมกันจะต้องมีการสื่อให้รับรู้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบนถึงระดับล่าง ว่าองค์การมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องปลูกฝังไปในความคิดของทุกคนในองค์การเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ

(4) มีการเรียนรู้กันเป็นทีม (team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้ ความคิด ของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ของทีมให้เกิดขึ้น มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างบทเรียนแห่งความสำเร็จเพื่อขยายผลต่อไปในหน่วยงานอื่น เป็นการคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ภายใต้การประสานงานร่วมกัน เพื่อหาข้อสรุปออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน องค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นองค์การที่แต่ละคนเรียนรู้ด้วยตนเอง แต่ละคนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และแต่ละคนเรียนรู้ด้วยกัน ระบบการเรียนรู้ระหว่างบุคคลเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่จะก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่น ๆ ออกไป (balancing advocacy and inquiry) และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างแตกฉาน (productive discussions) ขึ้นภายในทีมงาน

(5) มีการคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) เป็นหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้ และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรบุคคลในองค์การ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากทักษะในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการที่แต่ละคนมีแนวคิดแบบองค์รวมทำให้เกิดวิสัยทัศน์ในการมองผลของงานได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังเป็นวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความจริง ซึ่งเป็นทฤษฎีวิทยาศาสตร์ มีแนวความคิดทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ที่เริ่มต้นจาก systems dynamics ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถเชื่อมโยงกันได้เป็นระบบ โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ ความคิดใหม่

Marquardt (1996, p. 4) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยสามารถเรียนรู้จัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยควบคู่ด้วย

Maquardt and Reynolds (1994, pp. 75 – 77) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การ 11 ประการ คือ

(1) โครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) ได้แก่ โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณานหน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงาน (job description) ที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (competencies) แทน job description มีสายการบังคับบัญชาที่ไม่เน้นการควบคุมที่มากเกินไปและมีกระบวนการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานและที่สำคัญองค์การต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (holistic structure) มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็必须有สภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การอยู่ดี นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามสาย (cross functional work teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม และเอาชนะความแตกแยกขององค์การ

(2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ (corporate learning culture) ได้แก่ บรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมขององค์การต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง (self-awareness) การใคร่ครวญ (self-reflective) และการสร้างสรรค์ (creative way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน เช่น มีหลักสูตรการอบรมสัมมนา มีอุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง มีพี่เลี้ยง และแหล่งศูนย์ข้อมูล สร้างนิสัยการเรียนรู้ทุกด้านจากการทำงาน และต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและรางวัลจากองค์การอย่างจริงจัง เป็นต้น

(3) การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (empowerment) การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงาม และการเพิ่มผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ

(4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environment scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ ต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนาและการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่าควรจะเลือกเรียนรู้อะไร

(5) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (knowledge creation and transfer) หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝายอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย ใช้กระดานข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ในการสื่อสารระยะไกลและแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนมากขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์การด้วย

(6) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (learning technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้รวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น การใช้การสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล ใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์การ และการฝึกอบรม โดยการเล่นเกมเพื่อพัฒนาพนักงานโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตรวดเร็ว สั้น กระชับ เป็นส่วนที่น่าสนใจประยุกต์ใช้ได้เป็นต้น

(7) มุ่งเน้นคุณภาพ (quality) การที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่าจะพัฒนาตามคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ และไม่มีคำว่า “ต่อรองคุณภาพ” เสมือนหนึ่งศาสนาที่ได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

(8) กลยุทธ์ (strategy) การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) เป็นจิตสำนึกขององค์การควบคู่ไปกับการทำงานกระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการยกเร่งการดำเนินการประเมินผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

(9) บรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) บรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน นั่นคือ การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ การยอมรับความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกับแรงงานที่มีประชาธิปไตยและความเป็นมนุษย์ โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ ในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อที่จะทำงานให้ได้ดี องค์การจึงต้องพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ

(10) การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (teamwork and networking) การที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน และสร้างผลรวมที่สูงกว่า จากทรัพยากรทั้งภายในองค์กรที่เรียกว่า การทำงานเป็นทีม และภายนอกองค์กรที่เรียกว่าการทำงานแบบเครือข่าย ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่เพื่อสร้างการแข่งขัน และการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

(11) วิสัยทัศน์ (vision) เป็นความคิดเห็นร่วมกันของในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งรวมถึง พันธกิจ (mission) และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย การเน้นและใช้พลังงานในการเรียนรู้ไปยังเรื่องหรือทิศทางที่ต้องการร่วมกันทั้งองค์กร บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญาความคิด ความเชื่อ คล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกัน

Pedler, Burgoyne and Boydell (1991, pp. 5 – 6) เรียกองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (learning company) ได้ให้ความหมาย องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็น องค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน (สมาชิก หมายถึง พนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม) และเป็นองค์กรที่ปฏิรูปตนเอง (transformation) อย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดี และกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

Kramlinger (1992, p. 47) ให้ความหมาย องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ประกอบด้วยโครงสร้างของปัจเจกบุคคลที่ซึ่งสมาชิกทุกระดับสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การเป็นอยู่ที่ดีและสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร

Dixon (1999, p. 85) ได้สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการทำงานระบบเปิดที่องค์กรจะต้องมีความสัมพันธ์กับสถานะแวดล้อมเพื่อการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้น องค์กรต้องมีการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล และเรียนรู้ผ่านความคิด ความเชื่อใจและความคิดเห็นร่วมกันของทีมงาน รวมทั้งจะต้องมีการตรวจสอบและขยายความคิดเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินการขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Garvin (1993, p. 80) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้างการได้มาและความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ โดยสามารถที่จะนำเอาความรู้ต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้เพื่อทำการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

Mastenbroek (1993, p. 182) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่
ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ใช้องค์กรในการสร้างความเป็น
เลิศให้แก่คน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่อง และการบูรณาการเข้ากับการ
ทำงาน และใช้การกระจายอำนาจ (empowerment) แก่คนในองค์กรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความ
ร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยงการพึ่งพา
ระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่

วิศิษฐ์ ชูวงษ์ (2542, หน้า 39) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นองค์กรสำหรับ
ศตวรรษที่ 21 เป็นองค์กรที่มีความโดดเด่นทางด้านการศึกษาในระดับสูง เป็นการเรียนรู้อย่างเป็น
ระบบต่อเนื่อง และการเรียนรู้ที่นั่นเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์กร

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2540, หน้า 42) กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่
สมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายแห่ง
งานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นแนวคิดที่ต้องได้รับการสนับสนุน และส่งเสริมให้สมาชิกขององค์กรได้
เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเป็นสิ่งที่องค์กรเองได้มีศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหา
สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

ชวินท์ ธรรมนันท์กุล (2540, หน้า 8) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ
องค์กรที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการ
ดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร

จำเรียน วิยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2540, หน้า 11) สรุปไว้ว่า องค์กรแห่งการ
เรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการมุ่งเน้น กระตุ้นและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะ
เรียนรู้ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และยังเป็นการขยายศักยภาพให้กับสมาชิกภายในองค์กรที่จะ
ลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง หรือสร้างผลงานที่พึงปรารถนาอย่างแท้จริง โดยอาศัยรูปแบบ
การทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน
ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความรู้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

สมิต สัจฉกร (2541, หน้า 111) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สามารถ
ทำให้เกิดการเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการ
ดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายรวมขององค์กร

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542, หน้า 9) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กร
ที่บุคคลสามารถเรียนรู้เพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่อง สร้างผลงานที่ปรารถนา มีการปรับปรุง
เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการเชิงประสพการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์

ของการกระทำและผลของการกระทำ เป็นองค์การที่ส่งเสริมรูปแบบการคิดใหม่ ๆ ที่บุคคลสามารถเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และเสริมสร้างวัฒนธรรมของการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติในองค์การ

ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม (2543, หน้า 142) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การเรียนรู้เป็นการมุ่งส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้บริหารและพนักงานแสวงหาใฝ่รู้ ศึกษาพัฒนาตนเองจนเปลี่ยนวิธีคิดและทัศนคติของตนเอง มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแนวความคิดระหว่างกันสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและมีความเข้าใจ มีความคิดในเชิงระบบอย่างต่อเนื่อง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, หน้า 15) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องสร้างขึ้นและจะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยความเชื่อที่ว่าหากบุคคลยังเรียนรู้ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนเองออกไป และเป็นองค์การที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

พจน์ สะเพียรชัย (2546, หน้า 10) ให้ความหมายว่า เป็นองค์การที่ทุกคนจะต้องเรียนรู้ร่วมกันและเรียนรู้อย่างมีพลังแล้วปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาให้ดีขึ้นเกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ การจัดการกับความรู้ และการใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จขององค์การ และองค์การนั้นจะต้องสร้างพลังให้กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การหรือบริษัทให้เรียนรู้ขณะทำงาน คือ การเรียนรู้ไปด้วยทำงานไปด้วย เรียนเพื่อการพัฒนาการทำงาน ใช้เทคโนโลยีเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้และผลิตผลงานให้สูงสุดด้วย

วิจารณ์ พานิช (2549, หน้า 18) ให้ความหมายว่า เป็นองค์การที่สามารถทำการสื่อสารเชื่อมโยงทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน ทำให้บุคคลและองค์การมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และประสานเชื่อมโยงกันในลักษณะเครือข่ายการทำงานร่วมกัน (organization network) หรือ ที่เรียกว่า องค์การ chaordic organization ซึ่งมีลักษณะการทำงานคล้ายสิ่งมีชีวิต มีระบบการทำงานที่มีความสลับซับซ้อนแต่ก็มีระเบียบแบบแผนในการทำงาน

Willborn and Cheng (1994, p. 132) มีความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าจะต้องมีลักษณะ ดังนี้ 1) การเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคลจะได้รับการเชื่อมโยงเข้ากับการเรียนรู้ และการพัฒนาขององค์การ 2) มุ่งเน้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการปรับเปลี่ยน 3) การทำงานเป็นทีมในทุกรูปแบบ จะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ และการทำงาน 4) การทำงานแบบเป็นเครือข่ายเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเรียนรู้และบรรลุผลสำเร็จในงานนั้น ๆ 5) ความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากบุคคล และองค์การจะทำให้องค์

การได้เปรียบคู่แข่ง 6) ความคิดอย่างเป็นระบบ และการเรียนรู้เป็นสิ่งที่สำคัญ 7) ตัวกระตุ้นที่สำคัญ
อีกประการ คือ ค่านิยม และความคิดสร้างสรรค์ที่มีค่า

Morrison and Richard (1971, p. 111) เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วย
ลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์การ
ผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติ 2) มี
การสร้างองค์ความรู้ และมีการแบ่งปันความรู้ ไม่ใช่เพียงแต่มุ่งสร้าง หรือ จับกระแสใหม่ ๆ
เท่านั้น แต่ยังมีการส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้
3) สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ และวิพากษ์วิจารณ์ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่ ๆ ตรวจสอบ
ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของตน 4) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์
วัฒนธรรมการบริหารงาน และวัฒนธรรมขององค์การระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุน
ผู้ทำหน้าที่เป็นครู และเป็นพี่เลี้ยง 5) ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุข มีส่วนให้กับ
องค์การได้รับการพัฒนาไปด้วย

Cummings and Worley (2005, pp. 150 - 151) ได้สรุป คุณลักษณะองค์การแห่งการ
เรียนรู้ ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ ดังนี้

(1) โครงสร้างองค์การ เป็นระบบการบริหารจัดการที่บุคลากรทุกคนในองค์การ
จะต้องปฏิบัติร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดย Cummings and Worley ได้กล่าวว่า
โครงสร้างองค์การต้องเน้นที่นโยบายการบริหาร การทำงานเป็นทีม (teamwork) การมีระดับ
องค์การที่ไม่มาก การมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน และมีเครือข่ายอันดีกับองค์การอื่น ๆ
ระบบการบริหารองค์การ การตัดสินใจ และการมอบหมายความรับผิดชอบ

(2) ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นในการทำงาน
ร่วมกันในองค์การ และมีส่วนช่วยก่อให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การสื่อสารใน
องค์การไม่ใช่เพียงแค่การสนทนา การประชุม ฝึกอบรม หรือการใช้โทรศัพท์เท่านั้นแต่การสื่อสาร
ในองค์การยังต้องใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศเข้ามาช่วยในการวางระบบและจัดเก็บเพื่อให้เกิด
ประสิทธิภาพ เกิดการเรียนรู้ พัฒนาและต่อยอดความรู้จากการสื่อสาร ระบบการสื่อสารภายใน
องค์การที่มีส่วนช่วยขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้ 1) ทิศทางในการสื่อสาร ที่เป็นการไหลของ
ข้อมูล และความรู้ต่าง ๆ ภายในองค์การ จากระดับการบังคับบัญชาต่าง ๆ ในองค์การ เช่น การ
สื่อสารระดับตำแหน่งเดียวกัน เช่น การประชุม การแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ การสื่อสารจากระดับ
ตำแหน่งที่สูงกว่าไปยังระดับตำแหน่งที่ต่ำกว่า ในรูปแบบนโยบายการบริหาร และประกาศต่าง ๆ
และการสื่อสารระดับตำแหน่งที่ต่ำกว่าไปยังตำแหน่งที่สูงกว่า เช่น การนำเสนองานข้อร้องเรียน

ต่าง ๆ เป็นต้น 2) การติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย การสื่อสารด้วยคำพูด เช่น การสอนงาน การประชุม การจัดอบรม การสื่อสารด้วย การเขียน เช่น การประกาศนโยบาย และจัดทำเอกสาร เผยแพร่ความรู้ การสื่อสารด้วยคอมพิวเตอร์ เช่น การส่งอีเมล อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต และการประชุม (videoconference) เป็นต้น

(3) แนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นนโยบายการบริหารบุคลากร ที่นำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล จะประกอบด้วย การสรรหาและการคัดเลือก การบริหารผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำผลที่ได้จากการประเมินผลงานไปวางแผนการพัฒนาบุคลากร การให้รางวัลเพื่อจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเอง การฝึกอบรม เพื่อเพิ่มเติมความรู้ ระบบการเลื่อนขั้น การวางแผนและพัฒนาอาชีพ การหมุนเวียนงานเพื่อพัฒนาบุคลากร การแจ้งผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาและปรับปรุง และการสอนงาน ซึ่งวิธีการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลดังกล่าวนี้เป็นแนวปฏิบัติ ที่ช่วยส่งผลให้เกิดการแสวงหาและแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะต่าง ๆ จากทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งสนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรในที่สุด

(4) วัฒนธรรมองค์กร การมีวัฒนธรรมองค์กร สามารถช่วยให้การปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความเป็นอิสระในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และมีกระบวนการการเรียนรู้ในความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

(5) ภาวะผู้นำ ผู้นำควรให้อำนาจปฏิบัติแก่บุคลากรให้มีอิสระในการคิดตัดสินใจ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง ผู้นำเป็นความสามารถที่บุคคลหรือกลุ่มมีอิทธิพลในการโน้มน้าวและชักจูงบุคคลอื่นให้ปฏิบัติไปในแนวทางเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจ เพื่อช่วยให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย ต่อกล้าภายในและวัฒนธรรมของกลุ่ม ผู้นำที่มีเหตุผลจะเป็นผู้นำที่มีอำนาจมีอิทธิพลและสามารถชักจูงบุคคลให้ทำงานได้โดยการชักจูงสมาชิกให้มองเห็นเป้าหมายและคุณค่าของภาวะผู้นำ

Marquardt and Reynolds (1994, p. 85) ได้สรุป ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย

(1) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม โดยไม่มีระดับการบังคับบัญชาที่มากเกินไป องค์กรมีลักษณะยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำอธิบายหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ชัดเจนเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้

(2) การทำงานเป็นทีมที่ช่วยส่งเสริมความร่วมมือ สร้างการแข่งขัน และพลังร่วมเครือข่ายภายในทีมและระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีม และสร้างพันธมิตรให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นและฉลาดขึ้น

(3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมายได้อย่างมีเจตจำนงและผูกพันกับค่านิยม ปรัชญา ความคิด และความเชื่อที่ส่งผลให้มีการร่วมมือกัน

(4) การสื่อสารในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บประมวลผลและถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีการสร้างเครือข่ายและสร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ ที่เทียบเคียงได้กับการทำงานของสมองมนุษย์อันจะทำให้การฝึกอบรมในอนาคตรวดเร็วและกระชับขึ้น เป็นที่น่าสนใจ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

Marquardt (1996, p. 29) ได้สรุปปัจจัยที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านวัฒนธรรม ประกอบด้วย

(1) บรรยากาศที่เกื้อหนุน มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาศักยภาพ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่างและ ความหลากหลาย มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันและให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น เป็นการสร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วม

(2) การเรียนรู้ในองค์กรและการไม่ทอดทิ้งความล้มเหลว ทำให้บุคลากรมีลักษณะใฝ่รู้ ศึกษา ค้นคว้าและเผยแพร่ความรู้ มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

(3) การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างและถ่ายโอนความรู้ และให้มีหน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมหรือองค์ความรู้ใหม่ให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง

จากค่านิยมข้างต้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นองค์กรที่ใช้การเรียนรู้ (learning) เป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งเป็นการทำทุกวิถีทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์กร คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพราะการเรียนรู้เป็นเครื่องมือทรงพลังที่ถูกนำมาใช้ในการเผชิญหน้ากับปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรก้าวเดินไปสู่ความสำเร็จอย่างมั่นคงและยั่งยืน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ถือว่าเป็นองค์กรที่ทีมงานบริหารได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบและแนวความคิดที่มีต่อองค์กร มองว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีชีวิต (living company) และมีการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง โดยบุคลากรภายในองค์กรถือเป็นส่วนสำคัญ ที่จะต้องมีการพัฒนาอย่าง

ต่อเนื่อง กระตุ้น และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย อันจะเป็นหนทางสำคัญในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้มีความรู้ และความสามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมขององค์กรในอนาคต โดยที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้จะต้องพัฒนาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้จากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถปรับและพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยการทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ จากหลายแนวคิด ดังนี้ การทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ควรเริ่มต้นจากการที่สมาชิกภายในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ มีแนวความคิด มีทัศนคติ มีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร และองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนระยะยาว เพื่อเตรียมพร้อมรับกับสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนไปในอนาคต ซึ่งจะต้องดำเนินไปในทิศทางที่เหมาะสม โดยมีความเชื่อว่า หากสมาชิกขององค์กรเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและสภาพแวดล้อมอย่างถ่องแท้แล้ว จะสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี และควรมีลักษณะองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจากการที่สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์มีการแสดงความคิดเห็น มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการทำงานที่ประสานสัมพันธ์กัน มีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมและยืดหยุ่น เป็นองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคคลในองค์กรเกิดการเรียนรู้ เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดี ที่ทุกคนมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ที่จะทำให้องค์กรขยายขีดความสามารถของตนเองให้เกิดขึ้นตามที่ตนปรารถนาและต้องการ ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม สร้าง และถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคคล ระหว่างองค์กรได้อย่างเหมาะสม

แนวทางการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากนักวิชาการต่าง ๆ สามารถจำแนกได้เป็น 2 แนวทางใหญ่ ๆ คือ แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (1990) และแนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) ดังนี้

1. แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (1990)

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบของ Senge (อ้างถึงใน สุนทรียกุลมานันท์, 2539, หน้า 25) กล่าวว่า ด้วยทักษะ หรือวินัย 5 ประการที่เรียกว่า “The fifth discipline”

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ของการป้องกันปัญหาในระยะยาว เป็นการวางแผนเพื่ออนาคต Senge เห็นว่าแนวคิดที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การด้วยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หากมองในระยะยาวก็คือ การพัฒนาทุกมิติทุกบทบาท ภายใต้การมองโลกอย่างเป็นองค์รวมที่จะทำให้เกิดความคิดอย่างเป็นระบบในการเข้าใจปัญหาและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ตามความเป็นจริง โดยเชื่อว่าหากสมาชิกขององค์การเข้าใจการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์การ และสภาพแวดล้อมอย่างถ่องแท้แล้ว จะสามารถปฏิบัติการเชิงรุก (proactive) ที่จะป้องกันปัญหาอันอาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญที่ Senge (1990, p. 7) เรียกว่า “ทักษะ” หรือวินัย 5 ประการ (the fifth discipline) เป็นพื้นฐานหลักในการสร้างเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ประกอบด้วย (Senge, 1990, pp. 223 – 225)

1. ด้านทักษะในการพัฒนาตน (personal mastery) มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1.1 ความมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (personal vision)

1.2 การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (holding creative tension)

1.3 การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (subconscious)

หากทุกคนในองค์การมีทักษะในการพัฒนาตนจะส่งผลให้องค์การก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้

2. ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (mental mode) มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

2.1 ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้

2.2 ต้องฝึกฝนทักษะในการพิจารณาและคิดตั้งคำถาม หากปราศจากทักษะนี้สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล

ดังนั้น การพัฒนาด้านแบบแผนความคิดอ่านในองค์การจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การ เพราะหากเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลก ต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ เขาก็จะมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้้องค์การไม่ควรไปกำหนดเวลาให้เขา ควรปล่อยให้มีการพัฒนาในรูปแบบของเขาเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ เป้าหมายของการพัฒนาด้านแบบแผนความคิดอ่าน ไม่ได้ต้องการให้ทุกคนมีความเห็นพ้องในแนวเดียวกันทั้งองค์การ แต่ต้องการให้เกิดแนวคิดของแต่ละบุคคลภายหลังจากที่ได้มีการเรียนรู้ในระดับบุคคลแล้ว เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (building shared vision) คือ การทำให้ทุกคนมีส่วนร่วม ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กร และสะท้อนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของตนออกมา หลักในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีดังนี้

3.1 การสนับสนุนการมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (encourage vision)

3.2 การเกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (from personal vision to shared vision)

3.3 การติดต่อสื่อสารกันอย่างต่อเนื่อง (ongoing communication)

3.4 การสนับสนุนวิสัยทัศน์ด้านบวก (encouraging positive vision)

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) ของคนทั้งองค์กรเป็นการสร้างทัศนคติ ความร่วมมือกันอย่างซื่อมั่นของสมาชิกเพื่อการพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร ทำให้สมาชิกทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจ ในการเปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์กรเพื่อช่วยให้สมาชิกเกิดการยอมรับ ยินยอม พร้อมใจให้ ข้อผูกพันต่ออุดมมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เป็นการพัฒนามวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้อุดมมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

4.1 การสนทนาและอภิปราย (dialogue and discussion)

4.2 การยอมรับทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงาน (see each other as colleague)

4.3 การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน (dealing with current reality)

4.4 การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (learning how practice)

การเรียนรู้เป็นทีมเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัย ความรู้ ความคิด ของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้เป็นทีมจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกัน ของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้ง กระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน

5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) มีการปรับเปลี่ยนในหลายด้าน เช่น

5.1 เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม

5.2 เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเลวร้ายไปประโชชน์ มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นคนกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา

5.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) พบว่าทุกองค์ประกอบไม่สามารถแยกออกจากกันได้หากแต่ต้องกระทำเป็นวัฏจักร โดยเริ่มจากแต่ละบุคคลในองค์การ มีการเรียนรู้ จะด้วยวิธีการใด ๆ ก็ตาม ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานในองค์การอย่างองค์รวม (holistic) เมื่อคนส่วนใหญ่ในองค์การพัฒนาถึงระดับนี้แล้ว หากไม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกัน ก็จะไม่เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ หรือเกิดความคิดที่แตกแขนงออกไป จึงมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทุกระดับและกระทำอย่างต่อเนื่อง เกิดเป็นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการเรียนรู้ทั้งที่ประสบความสำเร็จและความผิดพลาด ล้มเหลว นำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ในทีมไปสร้างกรอบความคิดของตนเอง เพื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

กลยุทธ์สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (วีรวัดน์ ปันนิตามัย, 2544, หน้า 89)

1. รู้จักวิธีการเรียนรู้ (learn how to learn) ขั้นตอนนอกแบบการเรียนรู้ขององค์การ คือ 1) เมื่อเรียนรู้ (learn) จะถูกชี้แนะให้ร่วมอภิปราย 2) เมื่อนำไปประยุกต์ใช้ (apply) แนวปฏิบัตินั้นเป็นจริงได้เพียงใด ต้องปรับปรุงแก้ไขสิ่งใดบ้าง 3) ต้องถ่ายทอด สอน (teach) ประสบการณ์ที่ดีงานที่สร้างสรรค์ให้แก่คนอื่น ๆ 4) เมื่อติดตามและตรวจสอบ (inspect)

2. สร้างความยึดมั่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นได้ด้วยพลังร่วมมีร่วมใจกัน ผู้บริหารพึงมีนโยบายที่เด่นชัดกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมาย ถือเป็นค่านิยมหลักขององค์การ การมีระบบฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล มีการแจกจ่าย เผยแพร่แนวคิด แนวปฏิบัติ มีระบบการวัดและประเมินผลที่เชื่อมข้อมูลกับการปฏิบัติสนับสนุนการเรียนรู้ แบบไม่เป็นทางการมากขึ้น มีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นต้น

องค์การพึงมีแนวทางที่ถือได้ว่าเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ของหน่วยงานของตนขึ้นมา (วีรวัดน์ ปันนิตามัย, 2544, หน้า 90) เช่น

- เรียนรู้จากการปรับปรุง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่ควรเป็น ควรเกิด

- เรียนรู้จากการแสวงหาความสามารถจากภายในและนอกองค์การ

- เรียนรู้จากการทดลอง ศึกษาสำรวจ

- เรียนรู้จากแนวปฏิบัติของผู้รับ

ผู้นำองค์กรและนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ต้องแสดงความเอาใจจริงเอาใจต่อการเรียนรู้ ต้องแสดงให้เห็นที่ประจักษ์ว่าตนสามารถเรียนรู้ได้ และสอนให้คนอื่นเรียนรู้ เป็นพี่เลี้ยงได้ เป็นผู้เกื้อกูล เป็นผู้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้ เป็นผู้ออกแบบ เป็นครู และเป็นผู้ให้บริการที่ดีได้

3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และให้สมาชิกคิด/ ทำอย่างเป็นระบบ

การที่สมาชิกขององค์การคิดได้อย่างเป็นระบบเห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบของส่วนย่อยต่าง ๆ ในองค์การ ไม่ทำตนเป็นเหยื่อความคิดของตนเอง หรือเป็นเหยื่อของระบบ เห็นเห็นได้ว่าการปฏิบัติของตนจะส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์การเช่นไร จะกระทบต่อการทำงานของส่วนอื่น ฝ่ายอื่น เช่นใดบ้าง

2. แนวทางการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt (1996)

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ “The systems-linked organization model” ของ Marquardt (1996) ได้มีแนวคิดที่องคการที่จะได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องคการจะต้องเรียนรู้ได้ดีและเร็วกว่า ซึ่งคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามที่ Marquardt (1996, p. 30) กล่าวถึงนั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญด้วยกันหลายประการ ได้แก่

1. มุ่งเน้นไปที่การสร้างสรรคและการเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น

2. มีพื้นฐานของการคิดที่เป็นระบบ

3. สมาชิกในองค์การสามารถเข้าถึงข่าวสารและทรัพยากรข้อมูลข่าวสารได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

4. บรรยากาศในองค์การจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคล และกลุ่มได้มีการเรียนรู้

5. ยอมรับการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ไม่คาดคิด หรือแม้แต่ความล้มเหลวโดยเปลี่ยนให้เป็นโอกาสที่จะเรียนรู้ได้มากขึ้น

ลักษณะเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของ The systems-linked organization model ซึ่งประกอบกันขึ้นเป็น 5 องค์ประกอบ ที่มีความสัมพันธ์กันโดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน

ระบบสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ในที่นี้คือ ระบบการเรียนรู้ (learning) และองค์ประกอบนี้จะขยายไปสู่ 4 องค์ประกอบที่เป็นระบบอื่น ๆ คือองค์ประกอบด้านการเรียนรู้ได้กำหนดขึ้นเป็นระดับบุคคล กลุ่มและองค์การส่วนทักษะของการคิดอย่างเป็นระบบการใฝ่ใจ

พัฒนาตน การมีแรงบันดาลใจร่วมกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีมและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตลอดจนการอภิปรายก็เป็นความจำเป็นที่จะช่วยเพิ่มให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากขึ้น

นอกจากระบบการเรียนรู้แล้ว ระบบองค์การ ระบบคน ระบบด้านความรู้ และระบบด้านเทคโนโลยี ก็มีความจำเป็นที่จะช่วยเพิ่มควมมีคุณภาพ และผลกระทบของการเรียนรู้ใน 5 ระบบ จะมีความเป็นพลวัต มีความเกี่ยวพันกันและเป็นส่วนที่เติมเต็มในแต่ละองค์ประกอบอื่น ๆ ให้สมบูรณ์ ซึ่งหากระบบย่อยอยู่ในสภาพวิกฤติหรือขาดหายไป ก็จะส่งผลกระทบต่อระบบอื่น ๆ ให้วิกฤตตามไปด้วยโดยที่แต่ละระบบสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (learning subsystem) หรือพลวัตแห่งการเรียนรู้ (learning dynamics) จะกล่าวระดับการเรียนรู้ (level) ชนิดประเภทหรือ วิธีการเรียนรู้ (type) เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้องค์การ (skill) ซึ่งหมายถึง ควรใช้ทักษะในด้านใดเพื่อช่วยในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น พลวัตแห่งการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคลทีมงานและองค์การ ซึ่งในแต่ละระดับสามารถอธิบายได้ดังนี้

1.1 ระดับของการเรียนรู้ (level of learning) การเรียนรู้ที่ดีควรถึงพร้อมด้วยกันทั้ง 3 ระดับ โดยเริ่มเป็นลำดับขึ้นจากระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ

1.1.1 ระดับบุคคล หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทักษะ การหยั่งรู้ ความรู้ ทักษะ และค่านิยม โดยผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง

1.1.2 ระดับกลุ่ม หรือการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการกล่าวครอบคลุมถึงการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถซึ่งได้จากสมาชิกภายในกลุ่ม

1.1.3 ระดับองค์การ แสดงถึงการเพิ่มขึ้นของสติปัญญาที่จะช่วยให้การบรรลุถึงความสามารถทางการผลิต โดยผ่านความผูกพันต่อองค์การ และการให้โอกาสที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะแตกต่างจากระดับกลุ่ม คือ ประการแรก การเรียนรู้เชิงองค์การเกิดขึ้นโดยผ่านการแลกเปลี่ยน การหยั่งรู้ หยั่งเห็นความรู้และแรงบันดาลใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ประการที่สอง การเรียนรู้เชิงองค์การสร้างขึ้นจากความรู้ในอดีต และประสบการณ์ที่เคยเก็บเป็นความรู้ ความทรงจำต่อองค์การก็จะขึ้นอยู่กับกลไกขององค์การนั้นจะมีตัวแปรแทรกเข้ามาเกี่ยวข้องกับทั้งที่เป็นพฤติกรรมองค์การหรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์การอย่างเป็นทางการ และไม่ใช่ว่าเป็นทางการซึ่งระดับของการเรียนรู้จะมีความสัมพันธ์กัน

1.2 ชนิดการเรียนรู้ (type of learning) ในการเรียนรู้มีอยู่หลายวิธีโดยแต่ละวิธีจัดว่าเป็นสิ่งสำคัญและมีค่าต่อการนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ถึงแม้ว่าแต่ละวิธีจะมีความแตกต่าง แต่ก็มักจะมีความคาบเกี่ยว และช่วยทำให้ชนิดของการเรียนรู้ที่หลากหลายนั้นสมบูรณ์ได้ ดังนั้น

โดยเฉพาะการเกิดขึ้นของการเรียนรู้ อาจจะกำหนดวิธีให้มากขึ้นกว่าหนึ่งวิธี ตัวอย่างเช่น การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (action learning) อาจจะจัดอยู่ในจำพวกเดียวกับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการปรับประยุกต์หรือการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติล่วงหน้าผู้อื่น (anticipatory) ก็ได้ ชนิดของการเรียนรู้ มีดังนี้

1.2.1 adaptive เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และปฏิกิริยา ส่วน anticipatory เป็นกระบวนการได้มาของความรู้จากการคาดเดาถึงอนาคต เป็นกระบวนการ vision-action-reflection และ generative เป็นการเรียนรู้ ซึ่งถูกสร้างสรรค์ขึ้นมาจากปฏิกิริยาการวิเคราะห์ หรือความคิดสร้างสรรค์

1.2.2 single-loop, double-loop และ deuterio ทั้งสามชนิดนี้จะมีความแตกต่างกันในระดับของความเข้มข้นในปฏิกิริยาที่ได้กระทำออกมา โดยจะเกิดขึ้นภายในองค์กร เช่น single-loop learning หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์กรเมื่อการทำงานบรรลุผลที่ต้องการ นั่นคือ เกิดความสอดคล้องระหว่างการออกแบบแนวปฏิบัติและผลที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริงหากไม่สอดคล้องก็อาจนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมปฏิบัติ double-loop จะเกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ตั้งใจมุ่งหวังไว้กับผลการกระทำที่ปรากฏไม่สอดคล้องกัน และองค์กรมีการเรียนรู้ แก้ไขปรับปรุงให้บังเกิดความสอดคล้องในที่สุด ส่วน deuterio เป็นการเรียนรู้ในลักษณะผสมผสาน เช่น อาจเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นหลาย ๆ ครั้ง และในหลากหลายรูปแบบ (วิรวัดน์ ปันนิตามัย, 2540, หน้า 51)

1.2.3 action learning จะเกี่ยวข้องกับปฏิกิริยาจากปัญหาจริง หมายถึง การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากการแก้ปัญหา มีสูตรว่า $1(\text{การเรียนรู้}) = p(\text{สิ่งที่เป็นอย่างจริงหรือโปรแกรมความรู้}) + q(\text{การหยั่งรู้ในคำถาม})$

จากระบบย่อยด้านนี้ จะเห็นว่า Marquardt (1996) มองว่าองค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม ประกอบกับบุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้ (learning how to learn) สามารถมีวิธีการส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเองตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานสลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังเสนอว่าบรรยากาศขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเรียนรู้ การให้คุณค่าแก่การเรียนรู้โดยสมาชิกในองค์กร จะต้องถือว่าเป็นหน้าที่ในการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม และการพัฒนา รวมถึง คุณภาพชีวิตในการทำงาน

2. ระบบย่อยด้านองค์การ (organization subsystem) หรือการปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) องค์การถือได้ว่าเป็นระบบและเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบทั้งหมดที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น โดยมีหัวใจที่สำคัญ 4 ด้าน คือ วิสัยทัศน์ขององค์การ (vision) วัฒนธรรมขององค์การ (culture) กลยุทธ์ขององค์การ (strategy) และโครงสร้างขององค์การ (structure)

2.1 วัฒนธรรมขององค์การ (culture) หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม การถือปฏิบัติ พิธีการและกิจวัตรขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การจะช่วยสร้างความเหมาะสมและวางแนวทางของพฤติกรรม และการรับรู้ในสิ่งที่นิยมปฏิบัติกัน ในองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น วัฒนธรรมขององค์การจะเป็นสิ่งหนึ่งของการเรียนรู้ที่สมาชิกจะต้องมีการรับรู้ถึงสถานะที่องค์การตกอยู่ในช่วงวิกฤติ หรือแม้แต่สถานะที่ประสบความสำเร็จด้วย นอกจากนี้ ยังเป็นที่ที่การเรียนรู้ได้กลายเป็นนิสัย และถูกบูรณาการขึ้นเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่มีวัฒนธรรมหรือค่านิยมของการทำงานเป็นทีม การจัดการด้วยตนเอง การมีพลังอำนาจและการแบ่งปันจะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีกว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมเคร่งครัดกฎระเบียบเยียบขาด หรือแม้แต่โครงสร้างในองค์การเป็นแบบระบบราชการ (bureaucratic architecture)

2.2 วิสัยทัศน์ขององค์การ (vision) เรียกได้ว่าเป็นความหวังขององค์การหรือเป้าหมายและทิศทางสำหรับอนาคต เป็นภาพขององค์การซึ่งจะต้องถูกเผยแพร่ส่งต่อไปยังภายในและภายนอกองค์การอย่างทั่วถึง ในองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องบรรยายให้เห็นถึงภาพความต้องการในอนาคตขององค์การอย่างจริงจัง ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ เพราะจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง

2.3 กลยุทธ์ขององค์การ (strategy) จะเกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติ วิธีการและเทคนิค และขั้นตอนซึ่งได้มาจากวิสัยทัศน์และเป้าหมายในองค์การแห่งการเรียนรู้ ถือว่าเป็นกลยุทธ์ซึ่งเล็งเห็นถึงสิ่งที่ดี ๆ ที่จะเกิดจากการได้มาซึ่งการเรียนรู้ การถ่ายโอนการเรียนรู้และการใช้ปฏิบัติในองค์การกลยุทธ์จะขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ที่สมาชิกในองค์การกำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดรูปแบบและทิศทางขององค์การต่อไป

2.4 โครงสร้างขององค์การ (structure) เมื่อองค์การแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นกระแสน้ำไม่ตายตัว โครงสร้างขององค์การมีรูปแบบ และขอบเขตโครงสร้างน้อยลง เพื่อให้การติดต่อประสานงานง่ายขึ้น ข้อมูลข่าวสารไหลลื่น มีการกระจายความรับผิดชอบ และยังคงสนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์การอีกด้วย

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การที่ผู้บริหารระดับสูง ต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาให้ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยโครงสร้างสายการบังคับบัญชาต้องไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน มีการทำงานเป็นเป้าหมายหลักโดยที่พนักงานทุกคนในองค์การต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การ

3. ระบบย่อยด้านบุคคล (people subsystem) หรือการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (people empowerment) จะครอบคลุมถึงพนักงาน ผู้จัดการ หรือผู้บังคับบัญชา ลูกค้า ผู้ขาย พันธมิตรร่วมทุน และชุมชน แต่ละกลุ่มจะมีความสำคัญต่อองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่ง และกลุ่มเหล่านี้จำเป็นต้องการได้มาซึ่งพลังอำนาจ และความสามารถในการเรียนรู้ด้วย

3.1 พนักงานหรือผู้เรียนรู้ (employees) จะเป็นผู้ถูกคาดหวังว่าต้องเห็นบุคคลเรียนรู้ สามารถวางแผนสำหรับขีดความสามารถของตนในอนาคต และยังเป็นผู้ที่สามารถจัดการความเสี่ยงในสภาพการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนการแก้ปัญหาได้

3.2 ผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชา (managers/leaders) จะมีหน้าที่ดำเนินบทบาทเป็นพี่เลี้ยงและต้นแบบที่ดี มีหน้าที่รับผิดชอบหลัก คือ การสร้างและเพิ่มพูนโอกาสในการเรียนรู้ของบุคคลที่อยู่รอบ ๆ ตัวเอง

3.3 ลูกค้า (customers) เป็นเสมือนผู้เรียนในฐานะผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการ การเข้ารับบริการฝึกอบรม และเชื่อมประสานมายังการเรียนรู้ขององค์การด้วย

3.4 ผู้ขาย (suppliers and vendors) เปรียบเสมือนผู้เรียนที่สามารถรับและสร้างหลักสูตรโปรแกรม

3.5 พันธมิตรร่วมทุน (alliance partners) เปรียบเสมือนผู้เรียนที่ได้ประโยชน์จากการแบ่งปันความสามารถ และความรู้

3.6 กลุ่มชุมชน (community group) เป็นผู้เรียนที่มาจากตัวแทนกลุ่มสังคม กลุ่มการศึกษา กลุ่มเศรษฐกิจ ซึ่งสามารถแบ่งปันแลกเปลี่ยนในฐานะผู้ให้และผู้รับการเรียนรู้

ระบบย่อยด้านนี้จะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์การรวมถึงลูกค้าและชุมชน ได้มีการเรียนรู้ร่วมกันมีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์เพื่อสังคมและชุมชนในการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนให้คำแนะนำ และมีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกันรวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อเพื่อทราบแนวคิด แนวทางการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผลผลิตหรือการบริการ ซึ่งองค์การจะต้องเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่ง เป็นต้น โดยต้องให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และการฝึกอบรม

4. ระบบย่อยด้านความรู้ (knowledge subsystem) หรือการจัดการความรู้ (knowledge management) องค์กรจะต้องมีระบบการจัดการกับความรู้ในองค์กรตั้งแต่การจัดการให้ได้มาซึ่งความรู้ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร นำมาสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ได้กับองค์กรของเรา เมื่อเหมาะสมแล้ว ต้องมีระบบที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นก็นำมาถ่ายโอนหรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอน

4.1 การได้มาซึ่งความรู้ (acquisition) หมายถึง การรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นและข่าวสารจากภายในและภายนอกองค์กร

4.2 การสร้างสรรค์ความรู้ (creation) เป็นการรวมกันขึ้นมาของความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งถูกสร้างจากภายในองค์กร โดยผ่านการแก้ปัญหาและการหยั่งรู้ หยั่งเห็น

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล (storage) เป็นการเก็บบันทึกจดสิ่งที่มีความรู้ที่มีคุณค่าขององค์กรให้เป็นข้อความที่อ่านง่าย ๆ เข้าใจง่าย และสมาชิกอื่น ๆ สามารถค้นคว้าหาศึกษาได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่

4.4 การถ่ายโอนและการนำไปใช้ (transfer and utilization) อาจมีการใช้เทคโนโลยีหรือปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในการช่วยให้เกิดการเคลื่อนไหวของข้อมูลข่าวสาร และความรู้ภายในองค์กรก็ได้

สรุปก็คือ ในการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรจะต้องจัดรูปแบบผสมผสานรวบรวมสะสมข้อมูล การจัดระบบข้อมูล การแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ

5. ระบบย่อยเทคโนโลยี (technology subsystem) หรือการใช้เทคโนโลยี (technology application) เทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับศตวรรษนี้ เพราะองค์กรใดก็ตามที่มีอำนาจทางเทคโนโลยีสูง จะทำให้ก้าวล้ำนำหน้าองค์กรอื่นได้ ซึ่งระบบย่อยของเทคโนโลยีเครือข่าย และเครื่องมือในการสื่อข้อมูลข่าวสาร สามารถทำให้มีการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อมูลข่าวสารกัน เป็นการรวมเอากระบวนการทางเทคนิค ระบบโครงสร้างในการทำงานร่วมกัน การทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน การประสานงานและความรู้ทักษะอื่น ๆ โดยอาศัยเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ และวิทยาการสมัยใหม่ในการเรียนรู้ เช่น การประชุมทางไกลผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ (computer conferencing) แบบจำลองสถานการณ์จริง (simulation) ตลอดจนการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการทำงานร่วมกัน เป็นต้น ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีประกอบด้วยเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารการเรียนรู้ โดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นพื้นฐาน และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานทางอิเล็กทรอนิกส์

5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารและการถ่ายโอนความรู้ในองค์กร รวมทั้งใช้สำหรับสนับสนุนการบริหารความรู้ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

5.2 การเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี (technology-based learning) เพื่อทำให้การเรียนรู้เกิดความเหมาะสมกับเวลา รวดเร็วทันการณ์ มีความเพียงพอและตรงกับความต้องการ ในความจำเป็นต่อการเรียนรู้ ด้วยการใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายเข้าดำเนินการ

5.3 ระบบสนับสนุนปฏิบัติการด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (electronic performance support system: EPSS) เป็นเครื่องมือที่มีศักยภาพสูงอันหนึ่งที่ใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ในปัจจุบัน จุดแข็งของระบบนี้ คือ การใช้ระบบฐานข้อมูล (data-based system)

การที่จะทำให้ระบบนี้เกิดขึ้นได้ องค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมอบรมคอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์ เพื่อเสริมในการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับแนวคิดของ Senge (1990) ที่ได้กล่าวไปแล้วนั้นจะมุ่งเน้นที่ตัวบุคคลเป็นหลัก และค่อนข้างจะให้ความสำคัญต่อทักษะหรือวินัยที่บุคคลพึงมีในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งแรก โดย Senge มองว่า สมาชิกควรได้รับการปลูกฝังทักษะนิสัยของตนให้ใฝ่เรียนรู้ มีมุมมองรอบความคิดเห็นที่เป็นระบบ สามารถแลกเปลี่ยนความรู้กับสมาชิกอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจะได้จากการทำงานเป็นทีม และจากทักษะดังกล่าวนี้ Senge เชื่อว่า จะมีส่วนช่วยให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี สำหรับแนวทางในการมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบของ the system-linked organizational model เป็นระบบที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวและประสานงานกัน 5 ด้าน คือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการใช้เทคโนโลยี โดยที่จะขาดส่วนหนึ่งส่วนใดไม่ได้ โดยที่แต่ละส่วนจะต้องดำเนินการไปพร้อม ๆ กัน จึงเห็นได้ว่าแนวทางนี้กล่าวครอบคลุมทุกองค์ประกอบที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นไปตามแนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยทั่วไปจะต้องประกอบการประสานที่สอดคล้องกันทั้งในด้านบุคลากร ระบบสารสนเทศ โครงสร้างองค์กร และสภาพแวดล้อมองค์กร นอกจากนี้หากองค์กรต่าง ๆ

สามารถยึดถือและนำแนวคิดนี้ไปปฏิบัติได้จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่ง ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดประเด็นสำคัญในการศึกษาความพร้อมด้านตัวบุคคลขององค์กรในที่นี้องค์การก็คือจะศึกษาตามแนวคิดของ Senge เนื่องจากแนวคิดของ Senge (1990) จะมุ่งเน้นที่ตัวบุคคลเป็นหลัก โดยจะให้ความสำคัญต่อทักษะหรือวินัยที่บุคคลพึงมีในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นครั้งแรก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กนกวรรณ กลัดแพ (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) (2) เปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (3) เสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ พนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) สายงานปฏิบัติการกลาง จำนวน 170 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ผลการศึกษาพบว่า (1) พนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด(มหาชน) สายงานปฏิบัติการกลาง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการปรับเปลี่ยนองค์การและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในระดับมาก ส่วนด้านพลวัตการเรียนรู้ การให้อำนาจแก่บุคคลและการบริหารความรู้อยู่ในระดับปานกลาง (2) พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้านพลวัตการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแตกต่างกัน พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้านการให้อำนาจแก่บุคคลและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแตกต่างกัน และพนักงานที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) เสนอแนะให้ผู้บริหารและพนักงานธนาคารร่วมมือกันเพื่อสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้ในทุก ๆ ด้าน

รวมถึงมีสื่อสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้พนักงานต้องให้ความสำคัญในการแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกเพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถของตนเองและช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า

เนติ โปธิวัฒน์ (2552, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี และ 2) เปรียบเทียบศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี โดยจำแนกตาม เพศ สถานภาพสมรส อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี จำนวน 264 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผ่านการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ 5 คน และมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.962 เก็บรวบรวมข้อมูลในเดือน กันยายน 2552 วิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การหาค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ค่าสถิติทดสอบที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) และทดสอบรายคู่โดยวิธีการของฟิชเชอร์ (Fisher's least-significant difference)

ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีศักยภาพอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านการให้อำนาจแก่บุคคล ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ และมีศักยภาพอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรตามลำดับ

2. พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี ที่มีเพศ สถานภาพสมรส อายุ ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีระดับ

การศึกษาแตกต่างกัน มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุภาพร ชูวสินธุ์ (2552, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท เอส.เค.อัลฟา จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท เอส.เค.อัลฟา จำกัด (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยทางการบริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท เอส.เค.อัลฟา จำกัด (3) เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท เอส.เค.อัลฟา จำกัด

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรคือ พนักงานของบริษัท เอส.เค.อัลฟา จำกัด จำนวน 128 คน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามวิธีของ ทาโร ยามาเน่ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 97 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.888 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า (1) พนักงานเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุระหว่าง 20 – 30 ปี เป็นตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการ จบการศึกษามัธยมศึกษา/ปวช. มีระยะเวลาในการทำงานระหว่าง 1 – 5 ปี พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการดำเนินงาน ด้านการจัดการ ด้านการจูงใจ ด้านภาวะผู้นำ และด้านเทคโนโลยี (2) พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการทำงาน ที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และปัจจัยทางการบริหารมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง ($r = 0.579$) และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (3) ผู้บริหารของ บริษัท เอส.เค.อัลฟา จำกัด ควรให้ความสำคัญกับพนักงานในทุกระดับบริหารงานด้วยความยุติธรรมเสมอภาค จัดกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมความรู้รักสามัคคี เพื่อสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรเอื้ออาทรต่อกันในกลุ่มผู้ร่วมงาน จัดสวัสดิการสำคัญและจำเป็นเพิ่มเติม จัดฝึกอบรมด้านการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและใช้ได้อย่างเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

กฤษณา รุ่งปิ่น (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของข้าราชการต่อองค์การแห่ง การเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการต่อ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของ ข้าราชการต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ (3) ศึกษาข้อเสนอแนะของข้าราชการต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทาง บก

ประชากรเป็นข้าราชการของกรมการขนส่งทางบก ปีงบประมาณ 2553 จำนวน 4,002 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 364 คน จำแนกเป็นข้าราชการประเภทอำนวยการจำนวน 8 คน ประเภทวิชาการ จำนวน 58 คน และประเภททั่วไป จำนวน 298 คน ได้จากการสุ่มตัวอย่าง แบบแบ่งชั้น กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรคำนวณของทาร์โร ยามาเน่ เครื่องมือที่ใช้เป็น แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความ แปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัยพบว่า (1) ข้าราชการของกรมการขนส่งทางบกมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (2) ข้าราชการที่มีเพศ อายุ อายุราชการ ประเภท และระดับการปฏิบัติงาน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ในภาพรวม และรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 (3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) ควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการและ เจ้าหน้าที่ของกรมการขนส่งทางบกเข้ารับการประชุม หรือไปอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ 2) ควรจัด งบประมาณให้บุคลากรไปทัศนศึกษาและดูงานเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม และ 3) ควรเพิ่ม เงินเดือนและค่าจ้างให้กับบุคลากร เจ้าหน้าที่และลูกจ้างอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกับข้าราชการใน กระทรวงต่าง ๆ

นลปนต์ พรรณบัวหลวง (2554, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา องค์การแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท เอสซีจี-เชกิชูย เซลส์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัย

ส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท 2) ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท (3) เสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ ประชากรคือพนักงานบริษัท เอสซีจี-เซกิซุซุ เซลล์ จำกัด ระดับปฏิบัติการ จำนวน 128 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 97 คน ด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ศึกษาเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการคำนวณ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบค่าที การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว และวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 26-30 ปี สถานภาพโสด ระดับการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี ตำแหน่งงานเป็นวิศวกร นี้ออกแบบ ระยะเวลาการทำงาน 1-5 ปี และระดับรายได้ 20,001-40,000 บาท พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยทางการบริหารในภาพรวมระดับมาก มีความคิดเห็นต่อระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับมาก 2) ปัจจัยส่วนบุคคลเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาการทำงานมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ส่วนสถานภาพการสมรสและระดับรายได้มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน 3) ปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานบริหารจัดการ โครงสร้างองค์การ ระบบองค์การ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ ล้วนมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r = 0.748$) และมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

ชูศักดิ์ คนใหญ่ (2554, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเทศบาลตำบลบ้านโพธิ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเทศบาลตำบลบ้านโพธิ์ ประชากร ได้แก่ พนักงานในสำนักงานเทศบาลตำบลบ้านโพธิ์ ตำแหน่งปลัดเทศบาล หัวหน้าสำนักปลัดฯ ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หัวหน้างาน ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง จำนวน 68 คน เครื่องมือที่ใช้ศึกษาเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าผลของความแตกต่าง (effect size)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเทศบาลตำบลบ้านโพธิ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน เรียงลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านระบบความรู้ ด้านระบบสมาชิก ด้านระบบเทคโนโลยี ด้านระบบองค์การ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านระบบการเรียนรู้

2. เปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเทศบาลตำบลบ้านโพธิ์ จำแนกตามหน่วยงานที่ปฏิบัติ ปรากฏว่าสำนักปลัดฯ กับกองการประปา สำนักปลัดฯ กับกองคลัง สำนักปลัดฯ กับกองการศึกษา กองการประพากับกองคลัง กองการประพากับกองการศึกษา และกองคลังกับกองการศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเทศบาลตำบลบ้านโพธิ์ไม่แตกต่างกัน ส่วนหน่วยงานอื่น ๆ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเทศบาลตำบลบ้านโพธิ์แตกต่างกัน