แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 4
เรื่อง การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

หัวข้อเนื้อหาประจำบท

4.1. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
4.2. องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้
4.3. แนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
4.4. การสร้างองค์กรความรู้สู่ความสำเร็จ
4.5. เทคนิคการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
4.6. การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4.7. องค์กรหลังจากการเรียนรู้
4.8. ลักษณะสำคัญ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้
4.9. อุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร
4.10. ตัวอย่างการจัดการความรู้เพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
4.11. สรุป
4.12. คำถามทบทวน

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. อธิบายความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้และจำแนกองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างถูกต้อง
2. ศึกษาข้อมูลขององค์กรที่ประสบความสำเร็จด้านการจัดการความรู้และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. วิเคราะห์และสร้างแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีลักษณะสำคัญ 5 ประการได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน

1. บรรยายประกอบ PowerPoint ตามเนื้อหาประจำบท
2. ให้นักศึกษาแบ่งกลุ่มทำกิจกรรมในห้องจากหัวข้อที่อาจารย์กำหนดให้

3. ให้ตัวแทนกลุ่มออกนำเสนอผลการวิเคราะห์จากหัวข้อที่อาจารย์กำหนดให้และอาจารย์ผู้สอนสรุปผลโดยรวมให้นักศึกษา

สื่อการเรียนการสอนประจำบท

สื่อที่ใช้สำหรับการเรียนการสอน มีดังต่อไปนี้

1. แผนการเรียนการสอนประจำบท
2. PowerPoint ประจำบท
3. เอกสารประกอบการสอน
4. หนังสือ ตำราและเอกสารที่เกี่ยวข้อง
5. สื่ออิเล็กทรอนิกส์

การวัดผลและการประเมินผล

การวัดผลและการประเมินผลประจำบทมีดังนี้

1. สังเกตการตอบคำถามทบทวนเพื่อนำสู่เนื้อหาในบทเรียน
2. สังเกตการณ์ตั้งคำถามและการตอบคำถามของผู้เรียนหรือการทำแบบทดสอบในชั้นเรียน
3. ตรวจสอบความเข้าใจและความถูกต้องในการทำแบบฝึกหัด

บทที่ 4
การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์การโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์การ (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์การ (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะร่วมกันและพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันการมี

องค์การแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้องค์การและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมทำงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์การที่เข้มแข็งพร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขันหรือการทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นคำที่ใช้เรียกการรวมชุดของความคิดที่เกิดขึ้นมาจากการศึกษาเรื่องขององค์การเป็นกระบวนการที่สมาชิกขององค์การให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้วยการตรวจสอบและแก้ไขผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์การ

4.1. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการหลายคนได้ให้คำนิยามความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ไว้โดยตอนแรกใช้คำว่าการเรียนรู้ขององค์กรแสดงดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1: แสดงความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของนักวิชาการแต่ละท่าน

นักวิชาการ	ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
Cyert & March	พฤติกรรมการปรับตัวตลอดเวลาขององค์กร
Argyris	ขั้นตอนกระบวนการในการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดขององค์กร
Lavitt & March	การปรับปรุงการทำงานในอดีตขององค์กรให้เป็นพฤติกรรมการทำงานประจำ
Fiol & Lyles	กระบวนการปรับปรุงการทำงานด้วยการใช้ความรู้และการสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นในองค์กร

ตารางที่ 4.1: แสดงความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของนักวิชาการแต่ละท่าน (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
Hedberge	องค์กรที่สามารถมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม
Pedler, Burgoyne & Boydell	องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนโดยองค์กรมีการปฏิรูปและปรับปรุงระบบการททำงานอย่างต่อเนื่องและยังสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้และมีความใฝ่ที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง
Garvin	องค์กรที่มีทักษะในการสร้าง สรรหาและถ่ายโอนความรู้ รวมถึงปรับปรุงพฤติกรรมที่สะท้อนความรู้ใหม่ๆ และมีความเข้าใจที่ลึกซึ้ง
Wick & Leon	องค์กรที่ปรับตัวอย่างต่อเนื่องด้วยการสร้างและพัฒนาความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร

Marsick & Watkin	องค์กรที่ใช้คนสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กรขณะเดียวกันก็ใช้องค์กรสร้างความเป็นเลิศให้แก่คนในองค์กรด้วย โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงานและมีการกระจายอำนาจเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พร้อมทั้งส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคลและองค์กร รวมไปถึงองค์กรที่เกี่ยวข้อง
Marquardt	องค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของสมาชิกในการรวบรวมจัดการ และใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์กรและแปลงสภาพไปยังการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กรและยังให้อำนาจบุคลากรทั้งในและนอกองค์กรในการเรียนรู้งานที่ทำ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพื่อเพิ่มผลผลิต
Easterby – Smith , Burgoyne & Araujo	กระบวนการที่สมาชิกขององค์กรพยายามค้นหาข้อผิดพลาดหรือสิ่งผิดปกติที่อยู่ในองค์กร แล้วหาทางแก้ไขในการประยุกต์หลักวิชาการเข้าไปปรับใช้

ตารางที่ 4.1: แสดงความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของนักวิชาการแต่ละท่าน (ต่อ)

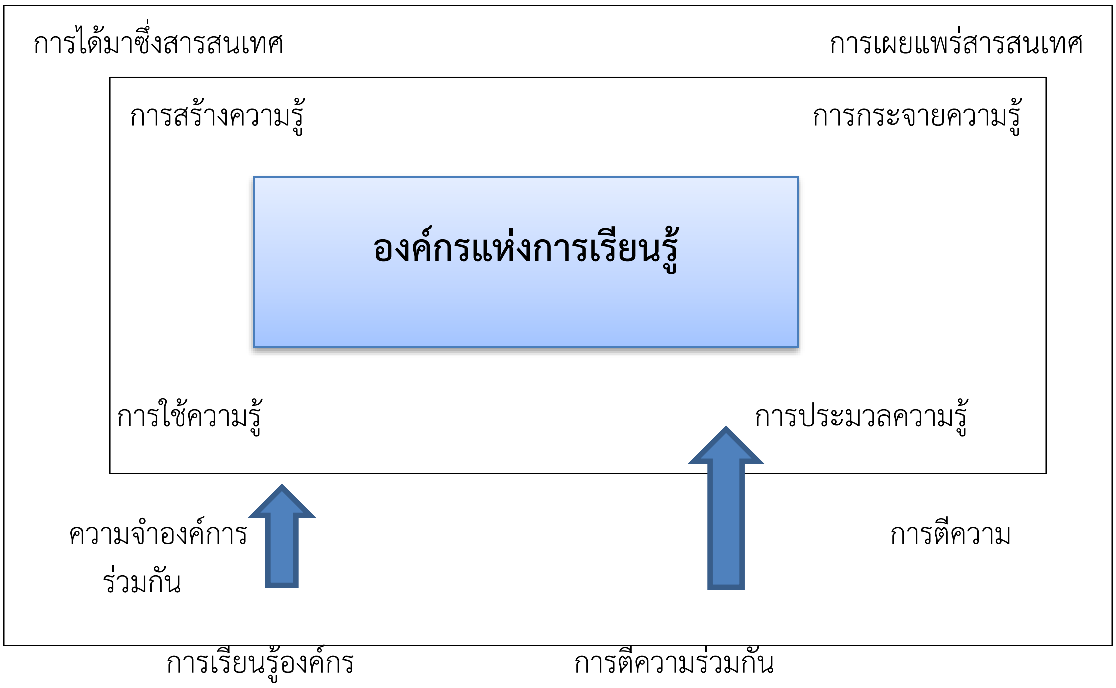
นักวิชาการ	ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
ธเนศ ขำเกิด	องค์กรที่มุ่งเน้นและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองและองค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ภายใต้สภาวะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและยากต่อการคาดเดาว่าจะเกิดอะไรขึ้น แต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้ที่เคยมีมาในอดีตถูกท้าทายโดยใช้ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

ที่มา: เจษฎา นกน้อย (2552, น. 56)

สรุปองค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง กระบวนการจัดการองค์กรที่ระดมสรรพกำลังจากบุคลากรทุกคนในองค์กร ในการวิเคราะห์ความต้องการการกำหนดเป้าหมายร่วมกันและการแสวงหาวิธีดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เป็นที่เข้าใจตรงกันว่าองค์กรแห่ง

การเรียนรู้ไม่มีรูปแบบแน่นอนตายตัว อาจขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กรที่จะปรับเปลี่ยนตัวเองเพื่อดำรงจุดต่างอันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ในที่สุด

ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้จากความหมายของการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ แสดงให้เห็นว่าการจัดการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีความสามารถในการจัดการความรู้ ซึ่งองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นและต่อเนื่องเมื่อมีการจัดการความรู้ที่ดี ในขณะเดียวกันจะเกิดการจัดการความรู้ที่ดีได้ก็ต่อเมื่อมีการให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าการจัดการความรู้มีปรัชญาเดียวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ การมองความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้เปรียบเสมือนเหรียญสองด้าน โดย การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่จะทำให้องค์กรพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุดโดยได้เสนอความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้
ที่มา: ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548, 78)

สรุปความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นหลักการที่เกี่ยวข้องกันอย่างมาก เรียกได้ว่า ถ้าจะทำสิ่งหนึ่งก็ต้องทำอีกสิ่งหนึ่งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดจากการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ทั้งจาก

ภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้องค์กรพัฒนาขึ้นทั้งในแง่ของตัวพนักงานเองและในภาพรวมขององค์กร เพื่อให้องค์กรพัฒนาขึ้นทั้งในแง่ของตัวพนักงานเองและในภาพรวมขององค์กร ดังนั้นการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ก็ต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่ไปด้วยเสมอ

4.2. องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบดังนี้

4.2.1. การเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

4.2.1.1. ระดับการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับกลุ่ม การเรียนรู้ระดับระดับองค์กร และการเรียนรู้ระดับบุคคล

4.2.1.2. ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการคาดการณ์การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการปฏิบัติและการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้

4.2.1.3. ทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) แบบแผนทางความคิด (Mental Model) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)

4.2.2. องค์กร (Organization) หรือการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ กลยุทธ์ พันธกิจ วิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์กร

4.2.3. สมาชิกในองค์การ (People) หรือการเสริมความรู้แก่บุคคล (People Empowerment) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ บุคลากร ผู้รับบริการ/ลูกค้า ผู้บริหาร/ผู้นำชุมชน พันธมิตร/หุ้นส่วนและคู่ค้า

4.2.4. ความรู้ (Knowledge) หรือการจัดการความรู้ Knowledge Management) ประกอบด้วยการสร้างความรู้ การแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้และการถ่ายโอนความรู้และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

4.2.5. เทคโนโลยี (Technology) หรือการนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) ประกอบด้วยเทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้และระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

4.3. แนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปีเตอร์ เซนเก (Peter Senge) (1990) ได้เสนอแนวความคิดของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยกรอบความรู้ 5 สาขาวิชาการ (The five disciplines) ซึ่งจะเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์การการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นหรือแนวทางสำคัญ 5 ประการที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นประกอบด้วย

4.3.1. การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร (Personal Mastery) คือ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้สมาชิกขององค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

4.3.2. ความมีสติ (Mental Model) คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์การซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์การองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อ สมาชิกในองค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัด เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม ไม่ผันแปรเรรวนหรือท้อถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการที่จะปรับทัศนคติของคนในองค์การให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องอาจจะใช้หลักการของศาสนาพุทธในการฝึกสติรักษาศีลและดำรงตนอยู่ในธรรมะ

4.3.3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์การ (Shared Vision) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์การองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการ พัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ

4.3.4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การโดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สูงซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

4.3.5. ระบบการคิดของคนในองค์การ (Systems Thinking) คือ กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเห็นแบบแผน เห็น

ขั้นตอนของการพัฒนา คือ เห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (See Wholes instead of part, See the forest and the trees)

4.4. การสร้างองค์กรความรู้สู่ความสำเร็จ

4.4.1. การจัดการให้บุคคลมาปฏิสัมพันธ์กัน (Socialization) คือแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ภายในตัวบุคคล เช่น รูปแบบการคิดและทักษะทางความคิดโดยตรง อาจไม่จำเป็นต้องใช้ภาษาสื่อสาร เป็นการเรียนรู้จากการสังเกต การเลียนแบบและการฝึกปฏิบัติ

4.4.2. การแปลงสู่ภายนอก (Externalization) คือ สื่อความรู้ภายในออกมาเป็นความรู้ภายนอก ออกมาเป็นภาษาหรือเอกสาร อันเป็นการแปลงประสบการณ์เป็นความรู้ภายนอก ความไม่สอดคล้องกัน และช่องว่างของจินตภาพ จะเสริมให้เกิดทักษะการไตร่ตรองความสัมพันธ์ของบุคคล การแปลงสู่ภายนอกเป็นกระบวนการสร้างแนวคิดและกระตุ้นได้จากการทำ Dialogue อันเป็นการไตร่ตรองความคิดร่วมกัน

4.4.3. การผสมผสาน (Combination) คือ การทำแนวคิดให้เข้าสู่ระบบฐานความรู้ขององค์กร มีขั้นตอนการผสมผสานความรู้ภายนอกที่หลากหลาย เช่น เอกสาร การประชุม การสนทนาทางโทรศัพท์ หรือเครือข่ายคอมพิวเตอร์ สร้างองค์ความรู้ใหม่จากข้อมูลทั้งหลาย โดยจัดเรียงผสานและจัดหมวดหมู่

4.4.4. การปรับสู่ภายใน (Internalization) คือ การปรับความรู้ภายนอกจารึกเข้าเป็นความรู้ภายในตนเอง เป็นการเรียนรู้โดยลงมือทำ (Learning by Doing) ประสบการณ์ที่ได้รับนำมาจากความรู้ภายนอกที่ปรากฏในเอกสาร คู่มือปฏิบัติงาน แผนผัง อันจะช่วยในการถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างบุคคล

4.5. เทคนิคการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประกอบด้วย

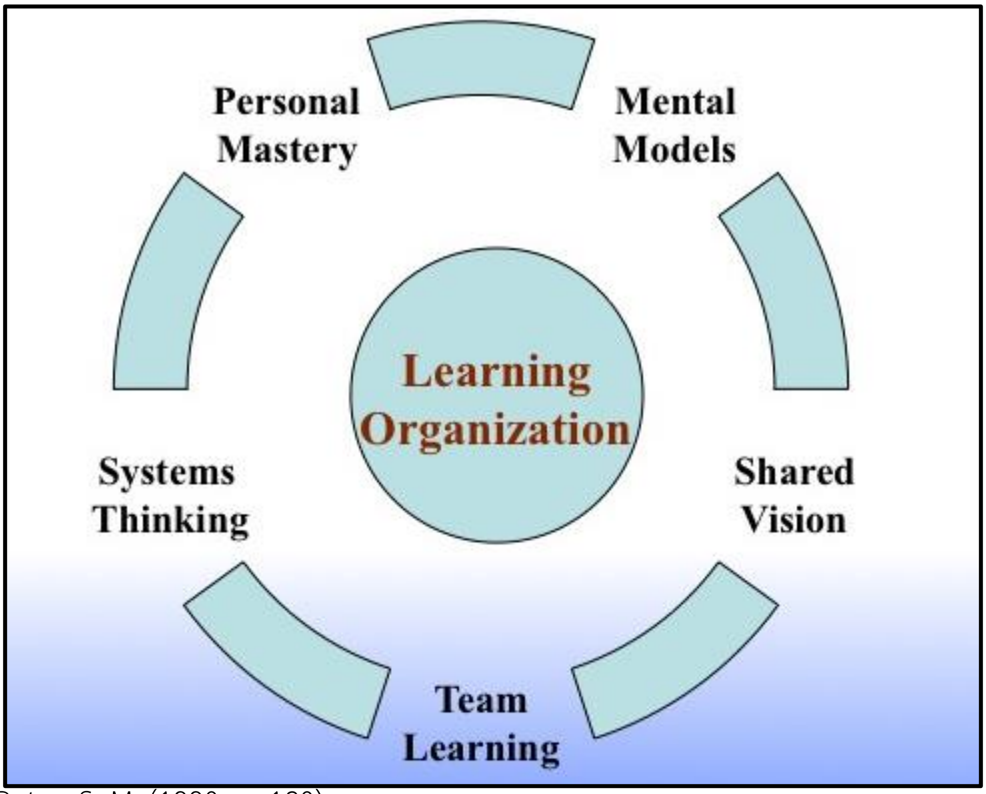
4.5.1. Best Practice คือ การค้นหาวิธีปฏิบัติงานที่ดี ที่เป็นผลงานที่น่าภาคภูมิใจภายใน/ภายนอกหน่วยงานและจัดเวทีให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมเจ้าของผลงานกับทีมอื่นและส่งเสริมให้ทีมอื่น ๆ เกิดผลงาน Best Practice เช่นเดียวกัน เป็นวงจรการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องกัน

4.5.2. ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice – CoP) คือ กลุ่มคนที่สนใจในปัญหาเดียวกันหรือประเด็นความรู้เดียวกัน (Knowledge Domain) สมาชิกกลุ่มจะมาจากต่างหน้าที่ต่างหน่วยงาน แต่พบปัญหาเดียวกัน หรือสนใจสิ่งเดียวกัน สมาชิกของ CoP จะมีการนัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งอาจติดต่อสื่อสารกันผ่านเครือข่ายเทคโนโลยี

4.5.3. การเรียนรู้ก่อนเริ่มงาน: เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) คือ การเชิญสมาชิกจากทีมอื่น ที่ไม่ใช่ทีมตัวเองหรือจากบุคคลภายนอกมาแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจให้กับทีมที่ขอความช่วยเหลือ โดยการแลกเปลี่ยนทั้งเรื่องที่ทีมรู้และทีมที่ขอความช่วยเหลือรู้เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กัน โดยการกำหนดหัวข้อเรื่องที่จะทำ แล้วเสาะหาข้อมูลความรู้และผู้ที่เคยทำมาก่อน แล้วขอความช่วยเหลือให้ผู้ที่มีความรู้มาแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

4.5.4. การเรียนรู้ระหว่างทำงาน (After Action Review) โดยใช้คำถามพื้นฐาน 4 คำถาม คือ สิ่งที่เราคาดหวังจะให้เกิดขึ้นคืออะไร แล้วสิ่งที่เกิดขึ้นจริงเป็นอย่างไร ทำไมถึงเกิดความแตกต่างกันและสิ่งใดที่เราได้เรียนรู้

4.5.5. การเรียนรู้หลังงานชิ้นนั้นสำเร็จ (The Retrospect) เป็นการอำนวยความสะดวกและเฝ้าสังเกตการประชุมของทีม หลังจากเสร็จสิ้นงานหรือหัวข้อเรื่องนั้น โดยใช้คำถาม คือ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการคืออะไร สิ่งที่เราได้รับจากการทำงานนั้น อะไรที่ถือว่าเป็นความสำเร็จและทำไมจึงคิดว่าเป็นสิ่งนี้ เราสามารถสร้างความสำเร็จนั้นซ้ำอีกได้หรือไม่ อย่างไร ความผิดพลาดในครั้งนี้มีอะไรบ้าง ทำไมจึงเกิดขึ้นและเราสามารถหลีกเลี่ยงความผิดพลาดได้หรือไม่อย่างไรแสดงดังภาพที่ 4.2



ภาพที่

ที่มา: Peter, S. M. (1990, p. 120)

4.6. การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.6.1. กำหนดเป็นกลยุทธ์และเป้าหมายระยะยาวขององค์กร

4.6.2. วางกรอบการเริ่มต้นประยุกต์ใช้โมเดลหนึ่งแล้วจัดทำแผนปฏิบัติการและสร้างระบบประเมินผล

4.6.3. ฝึกฝนทักษะการเรียนรู้ของบุคคลที่สร้างความเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง เพื่อเป็นฐานของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

4.6.4. สร้างกิจกรรมการเรียนรู้ โดยผสมผสานกับเนื้องานปัจจุบัน

4.6.5. นำเข้าและผสมผสานการใช้เทคนิค เครื่องมืออย่างเหมาะสมกับลักษณะขององค์กร

4.6.6. พัฒนาระบบเทคโนโลยี IT เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และใช้เป็นฐานความรู้อ้างอิง

4.6.7. งานวิจัยเชิงสำรวจเกี่ยวกับวัฒนธรรมและบรรยากาศการเรียนรู้ภายใน

4.7. องค์กรหลังจากการเรียนรู้ สิ่งที่จะนำไปใช้ต่อคือ

4.7.1. หลักการและกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งทำให้เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีวงจรของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากยิ่งขึ้น เพื่อนำมาพัฒนาความรู้ของตนเองและถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ของการจัดการความรู้ให้กับพนักงานคนอื่น ๆ ขององค์กรที่ต้องการรับทราบความรู้ในเรื่องนี้ได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถนำความรู้ที่ได้รับนำมาจัดทำเอกสารเพื่อเผยแพร่ต่อไป

4.7.2. เทคนิคการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งจากการฝึกอบรมทำให้เข้าใจถึงเทคนิคที่นำมาใช้ในองค์กรเพื่อการบริหารจัดการความรู้นั้นมีอยู่มากมาย ขึ้นอยู่กับสภาพองค์กรว่าเครื่องมือชนิดใดเหมาะสมกับองค์กร และจากการฝึกอบรมทำให้รู้ว่าเครื่องมือทุกชนิดสามารถประยุกต์ใช้ในองค์กรได้แต่จะนำเครื่องมือใดมาใช้เมื่อไรนั้นจะต้องมีการฝึกอบรมให้กับพนักงานเพื่อที่จะได้เพิ่มเติมความรู้ในเครื่องมือนั้น ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ก่อนเริ่มงาน โดยใช้เครื่องมือเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) การเรียนรู้ระหว่างงาน (After Action Review) การเรียนรู้หลังงานสำเร็จ (Retrospect) ส่วนแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ได้ดำเนินการอยู่ซึ่งถ้านำเอาเครื่องมือที่นำมาจัดเก็บความรู้มาใช้แล้วอาจจะได้ความรู้องค์กรที่เพิ่มมากยิ่งขึ้น

4.7.3. การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ทฤษฎีวินัย 5 ประการของ Peter Senge ทำให้เข้าใจวินัยข้อต่าง ๆ ได้มากยิ่งขึ้นและได้รับรู้เกี่ยวกับทักษะที่เป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ ทักษะการคิดเชิงระบบ (System Thinking) ซึ่งการมีทักษะนี้แล้วจะนำไปสู่ทักษะข้ออื่น ๆ อีก 4 ข้อ ถ้าหากได้รับการพัฒนาในส่วนนี้แล้ว จะส่งเสริมการเพิ่มศักยภาพส่วนบุคคลของพนักงาน (Personal Mastery) เปิดแนวคิด/ความคิด/ความเห็นของตนเองให้ออกมาสู่องค์กร (Mental Model) สามารถทำงานเป็นทีมได้ (Team Learning) และมีการวางแผนร่วมกันในการดำเนินงานต่าง ๆ นำเสนอแนวคิดของแต่ละคนและได้รับข้อสรุปของกลุ่ม เป็นแนวคิดของกลุ่ม (Shared Vision) ซึ่งจะพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเกิดวัฒนธรรมในการเรียนรู้เพื่อพัฒนางาน พัฒนาคนและพัฒนาองค์กรนั่นเอง

4.8. ลักษณะสำคัญ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้

4.8.1. Systematic problem Solving: มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยหลักการทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Demming (PDCA: Plan Do Check Action)

4.8.2. Experimental: มีการทดลองปฏิบัติในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรอยู่เสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing program

4.8.3. Learning from their own experience: มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต มีการบันทึกข้อมูลเป็น case study เพื่อให้สมาชิกในองค์การได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความ

ผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของสมาชิก

4.8.4. Learning from the Others: มีการเรียนรู้จากผู้อื่นโดยการใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ (Interview) การสังเกต (Observation)

4.8.5. Personal Mastery: บุคคลที่รอบรู้ หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้นคนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

4.9. อุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร

4.9.1. สมาชิกในองค์การรู้แต่หน้าที่ของตนเองแต่ไม่รู้เป้าหมายขององค์การ (I'm my position)

4.9.2. สมาชิกรู้ว่าปัญหาขององค์การอยู่ที่ใด แต่ไม่รู้ว่าตัวเองมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร (The enemy is out there)

4.9.3. ทำตามแบบที่เคยทำ เห็นแต่ภาพลวงตา ไม่ได้แก้ปัญหาที่สาเหตุที่แท้จริง (The Illustration of taking change)

4.9.4. ยึดติดอยู่กับเหตุการณ์มากเกินไป (A fixation on events)

4.9.5. ความเข้าใจผิดว่าการเรียนรู้มาจากประสบการณ์เท่านั้นแต่ไม่เข้าใจในความแตกต่างของ อดีตกับปัจจุบัน (The delusion of learning from experience)

4.9.6. มีผู้บริหารที่ดีแต่ไม่ได้สืบทอดความรู้ให้ผู้บริหารรุ่นต่อไป (The myth of management team)

4.9.7. ขาดสติไม่รู้ตัวกับความเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป (The boiled frog syndrome)

4.10. ตัวอย่างการจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.10.1. บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) บริษัทได้มีการกำหนดเป้าหมายไว้โดยให้เป็น "องคก์รแห่งการเรียนรู้" มีการกำหนดแนวทางโดยเริ่มจากการค้นหาและจัดโครงสร้างขอบเขตความรู้การจัดการและจัดเก็บ การถ่ายทอดและส่งเสริม ผลักดันให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และแบ่งปันและท้ายสุดคือการนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้พัฒนาเป็น Best Practice ก่อให้เกิดนวัตกรรม ซึ่งเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานและปรับปรุงงานของบริษัทฯ การสร้างกระบวนการเรียนรู้ออนไลน์ (Web KM) ให้พนักงานเข้าเรียนรู้ ประกอบด้วยความรู้พื้นฐานในการทำงาน ความรู้จากประสบการณ์ ความรู้เฉพาะทาง ความรู้จากการอบรมและข่าวสารต่าง ๆ รวมถึงการถ่ายโอนความรู้ของบุคลากรที่ลาออกหรือเกษียณอายุ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นวิทยายุทธ์ที่จะทำให้องค์กรก้าวขึ้นอันดับหนึ่งในยุทธจักร เคล็ดวิชาสำคัญก็น่าจะเป็นการฝึกฝนมือกระบี่ของสำนักให้เป็นยอดฝีมือ บริษัท บางจาก ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จึงมุ่งเน้นในการสร้างคนขององค์กรให้เป็นผู้ที่รักการเรียนรู้ด้วยการวางจังหวะก้าวแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยเริ่มลงหลักปักฐาน ด้วยพื้นฐานวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ที่องค์กรปูทางไว้ จุดเริ่มต้นเรื่องของ Learning Organization เริ่มจากมี

การประชุมคณะจัดการตั้งแต่ปี 2547 คุยกันว่าควรกลับมาดูวิสัยทัศน์กันใหม่เพราะโลกเปลี่ยนแปลงไปมาก ในเรื่องธุรกิจก็ดี เรื่องการบริหารองค์กรก็ดีจากวิสัยทัศน์เดิมเป็นเรื่องของการทำธุรกิจปิโตรเลียมเพียงอย่างเดียวก็มีการนำเสนอคณะกรรมการบริษัท ว่าปัจจุบันการแข่งขันในเรื่องการสร้างมูลค่าองค์กรเปลี่ยนไปแล้ว การทำธุรกิจเรื่องปิโตรเลียมอย่างเดียวคงไม่พอ เราน่าจะหันมามองเรื่องพลังงานมากกว่าเพื่อให้กว้างขึ้นเพราะจะทำให้มีธุรกิจต่อเนื่องได้อีกมากมายและครั้งนั้นก็ได้มีการพูดถึงการบริหารจัดการองค์กรรวมด้วยโดยคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่เป็นองค์ประกอบด้วย ก็คือ หนึ่งสังคมและสิ่งแวดล้อม สองธรรมาภิบาล สามการบริหาร

ในเรื่องของวิสัยทัศน์ ได้กำหนดเป็นเป้าหมาย 5 ปี ใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือ ในการวางแผนกลยุทธ์และหนึ่งในเป้าหมายคือ Learning and Growth โดยกำหนดไว้ว่าเราจะพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และเรียนรู้ตลอดชีวิตคือ Life Long Learning โดยทำการศึกษาว่า Learning Organization คืออะไรและได้ข้อสรุปว่า Learning Organization เป็นผลลัพธ์ ดังนั้นต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เรียกว่า Learning Culture ก่อนแล้วจึงจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยปริยาย จากนั้นกลับมาตีโจทย์ว่าแล้วการสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้ทำอย่างไร โดยสามารถสรุปได้ 3 เรื่องได้แก่ คน ทำอย่างไรให้พนักงานรักที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองไม่ต้องรอให้ใครมาบอก กระบวนการซึ่งเราจะใช้ วิธีการของ KM หรือ Knowledge Management ในการดำเนินการและเครื่องมือที่จะเข้ามาช่วยเราใช้ IT เข้ามาสนับสนุน สร้างช่องทางให้พนักงานเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นวิธีฟัง อ่าน หรือเขียนก็ได้ ขึ้นอยู่กับการใช้เวลา และพฤติกรรมของแต่ละบุคคล องค์กรจะสร้างความหลากหลายให้พนักงานเลือก ให้พนักงานคิดกิจกรรมขึ้นมาเป็นกลุ่มอาสาสมัครในการดำเนินการเรื่องนี้มี HR เป็นแกนหลัก ในส่วนของกิจกรรม เช่น Knowledge Sharing Show & Share เป็นต้น

วิธีการดำเนินการเริ่มจากการสร้างความเข้าใจให้แก่คนในองค์กร กรรมการผู้จัดการท่านให้ความสำคัญมาก เวลาประชุมพนักงานก็พูดในเรื่องนี้ ให้ข้อมูลว่าปัจจุบันนี้โลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เป็นการกระตุ้น พูดบ่อยๆ ทั้งในการประชุม การออกเสียงตามสายให้ข้อมูลต่างๆ บริษัทเริ่มจากให้พนักงานกล่าวถึงความรู้อะไรก็ได้ ในเรื่องที่เขาชอบและสนุกเสียก่อนขั้นตอนต่อไปองค์กรจะแทรกความรู้ที่เป็น Nice to known แล้วค่อย ๆ แทรกความรู้ที่เป็น Need to known ผ่านกิจกรรมใช้เวลา 1 ปี เนื่องจากพนักงานขององค์กรจะแบ่ง เป็น 2 กลุ่ม คือ พนักงานด้าน Operation จบระดับ ปวช. ปวส. อีกกลุ่ม จบปริญญาตรี กลับมาที่การจัดการความรู้ขององค์กร มองที่เป้าหมายว่าจะทำอะไร เมื่อเราบอกว่าจะทำเรื่องพลังงาน ก็ต้องถามต่อไปว่ามีความรู้ในเรื่องเหล่านี้หรือยัง ถ้ามีอยู่ที่ไหน อยู่กับใครและควรอยู่แค่ตรงนั้นหรือไม่ ดังนั้น ควรจะเอามาเข้าระบบ แล้วทุกคนก็มีสิทธิ์เข้าถึงความรู้นั้น องค์ความรู้ที่จำเป็นคือ ความรู้ที่เราต้องใช้ในการทำงาน ปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพมันใกล้ตัว พนักงานจะมองเห็นง่ายเริ่มตรงนั้นก่อน คำถามต่อไปคือความรู้ในอนาคตที่บริษัทต้องการเพื่อการเติบโต สร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กรคือความรู้อะไร คือเป้าหมายหลักที่ต้องการแต่จะถึงขั้นนี้ได้จะต้องใช้เวลาและค่อยเป็นค่อยไป คนกลุ่มแรกไม่ค่อยชอบที่จะอ่านหนังสือแต่ชอบการปฏิบัติมากกว่า คำถามคือทำอย่างไรให้เขารักการเรียนรู้เพราะเราต้องทำให้คนทุกคนรักการเรียนรู้เท่าๆ กัน ทำอย่างไรจะให้เขาคิดเองเป็น ส่วนใหญ่จะประเมินว่าพนักงานยังขาด ความรู้เรื่องอะไรก็จัดฝึกอบรมแล้วกลับมาทำงาน พนักงานทำงานได้ดีขึ้นก็จริง แต่ก็ดีขึ้นแค่ในปัจจุบัน สิ่งที่เราต้องการคือให้

พนักงานรักการเรียนรู้และคิดเองได้เช่น วิสัยทัศน์องค์กรเป็นแบบนี้ แผนใน 5 ปี เป็นอย่างนี้ ควรจะทำอย่างไร ไม่ใช่เรื่องที่ผู้บริหารเท่านั้นต้องเข้าใจ พนักงานทุกคนก็ต้อง เข้า ใจเพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจด้วยตนเอง โดยทุกคนมีสิทธิแสดงความคิดเห็น โดยใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นสำหรับการเริ่มต้น

ก้าวที่สองต่อไปก็ต้องให้พนักงานทุกคนมีข้อตกลง (Commitment) โดยการกระจายเป็นเป้าหมายลงไป วิธีนี้ทำให้เขามีความเข้าใจง่ายขึ้น เพราะได้ทำความเข้าใจกันแล้ว การกำหนดเป้าหมายเริ่มตั้งแต่เป้าหมายองค์กร เป้าหมายหน่วยงาน รวมถึงเป้าหมายส่วนบุคคล ในส่วนของความรู้ที่ต้องการจะกำหนดไว้ 4 ด้านคือ ด้านการบริหารจัดการ องค์ความรู้เรื่องกระบวนการทำงาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการ สุดท้ายคือ ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ จากนั้นตั้งคำถามต่อไปว่าเราต้องการความรู้เฉพาะด้านอะไรที่จะสอดคล้องกับเป้าหมายที่เรากำหนด ถ้าเราวางเป้าหมายชัด ตรงนั้นก็จะชัด ส่วนความรู้ในเรื่องการบริหารจัดการ ก็ต้องมองหาไปเรื่อย ๆ เพราะมีเครื่องมือตัวใหม่ ๆ เข้ามาเสมอ ที่ผ่านมาบางจากไม่ได้จำเพาะเจาะจงว่าจะใช้เครื่องมืออะไร เราใช้แบบผสมผสมโดยดูที่จุดแข็งจุดอ่อนของเครื่องมือแต่ละชนิด แล้วเราก็กลับมาดูว่าเราต้องการยาอะไร เรามีจุดแข็ง จุดอ่อนตรงไหน มองไปข้างหน้า เราต้องการอะไร ต้องการปรับเปลี่ยนอะไรโดยเราเชื่อว่าไม่ว่าจะด้านใดก็ไม่ได้ผลทั้ง 100 เปอร์เซ็นต์ ดังนั้นเมื่อเรามองไปข้างหน้าว่าต้องการอะไร เราก็ทำวันนี้ให้บรรลุผลในสิ่งที่วางไว้ นอกจากนั้น บริษัทฯ ได้มีการจัดทำโครงการ BCP Excellent Trainer ซึ่งเป็นโครงการพัฒนาคนในองค์กรด้วยคนในองค์กร โดย ส่งเสริมให้พนักงานผู้มีความเชี่ยวชาญในด้านใดด้านหนึ่งเป็น วิทยากรภายในถ่ายทอดความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงานไปยังบุคคล อื่น เพื่อให้ความรู้นั้นยังคงอยู่กับองค์กรและพนักงานสามารถที่จะทำงานแทนกันได้และเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีการฝึกฝน ทบทวนความรู้และประสบการณ์ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ

การวัดการประเมินผล ในการดำเนินการ HR จะเป็นหน่วยงานหลัก ในส่วนของวัฒนธรรมองค์กรเราได้วางไว้ 2 ด้านคือ วัฒนธรรมธุรกิจและวัฒนธรรมพนักงาน วัฒนธรรมธุรกิจวางไว้ว่าเป็นการดำเนินธุรกิจ อย่างยั่งยืนไปกับสิ่งแวดล้อมและสังคม ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม สำหรับวัฒนธรรมพนักงาน บางจากจะเป็นที่สร้างคนดี โดยเน้นไปที่ความซื่อสัตย์ สุจริต และเป็นคนที่ ขวนขวายเรียนรู้เป็นคนเก่ง จึงเห็นได้ว่าเรื่องนี้ได้สร้างไว้ตั้งแต่ เริ่มต้น เป็นคนดี มีความรู้และต้องทำประโยชน์ให้ผู้อื่นด้วย การกำหนดเป็นตัวชี้วัดก็เพราะต้องการให้กระบวนการเคลื่อน เมื่อเราได้สร้างช่องทางการเรียนรู้เราก็ประเมินการเข้าช่องทางนี้ โดยการเอาหนังสือบทความไปให้ตอบคำถาม เรียกว่า Happy Quiz มีระบบการเก็บข้อมูลในการเข้ามาในระบบ แล้วเก็บเป็นคะแนนประเมินตัวชี้วัดกำหนดว่าพนักงานต้องเข้าถึงและศึกษาผ่านช่องทางการเรียนรู้และร่วมตอบคำถาม ไม่น้อยกว่าปีละ 6 ครั้ง เพราะการเข้าไปในระบบเราไม่สามารถบอกได้ว่าอ่านหรือไม่ แต่การตอบคำถามจะช่วยให้รู้ว่ามีการอ่าน ในระบบจะบอกว่าเข้ามากี่ครั้ง ได้คะแนนเท่าไร ทุกคนเข้ามาดูได้ เป็นบรรยากาศที่กระตุ้นกันเอง

ช่องทางการเรียนรู้ของบางจาก ได้แก่ E-Library ให้บริการหนังสือแบบ On-line E-Learning ให้ความรู้ในเรื่องต่างๆ มีการประเมินผล โดยการเข้ามาตอบคำถาม Listening on Line รายการวิทยุเกี่ยวกับความรู้ต่าง ๆ จัดในเวลาเช้าก่อนเริ่มงาน พักกลางวันและหลังเลิกงานเวลาเย็น รายการความรู้ต่าง ๆ เก็บเป็น File สามารถเปิดฟังได้ตลอดเวลา มีระบบที่สามารถแบ่งปันความรู้ On-line กิจกรรม Show and Share / Sharing together day สโมสรพนักงานเป็นอีกแนวทางใน

การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่บริษัทบางจากฯ สนับสนุนให้พนักงานที่สนใจ ในเรื่องเดียวกันได้รวมกลุ่มเรียนรู้และพัฒนาทักษะผ่านกิจกรรมในรูปแบบชมรม เช่น ชมรมดูนกบางจาก ชมรมบางจากรักษ์ทะเลไทย ชมรมถ่ายภาพ ชมรมจิตแจ่มใสร่างกายแข็งแรง ชมรมวาดภาพสีน้ำ ชมรมดนตรีไทยและดนตรีสากล ชมรมแบดมินตัน ชมรมฟุตบอล ชมรมว่ายน้ำ ชมรมเทนนิส ฯลฯ

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Key Success Factor) คือ ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มและตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น Success Factor ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศและกระตุ้นพนักงานด้วยตนเองทำให้สามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยากเข้าร่วม เช่น กิจกรรมเสียงตามสาย เป็นต้น มีการเริ่มต้นโครงการแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างเป็นระบบทำให้พนักงานค่อย ๆ ปรับตัวได้ ไม่ตึงเครียดเกินไป มีเป้าหมายของโครงการที่ชัดเจน พนักงานในองค์กรทราบแล้วเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน โครงการมีแกนนำหลักทำให้การดำเนินไม่หลุดกรอบจากเป้าหมายที่วางไว้ มีการวัดการประเมินที่ชัดเจน เข้าใจง่ายและมีรูปแบบการเรียนรู้ที่หลายหลายเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น เช่น กิจกรรมShow and Share Listening Online เป็นต้น

4.10.2. บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) พิทักษ์ จรรยพงษ์ สายงานระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ผู้จัดการฝ่ายควบคุมกิจการและบริการเทคนิคระบบท่อส่งก๊าซธรรมชาติ กล่าวถึง การบริหารจัดการองค์ความรู้ของบริษัทว่า เนื่องจาก วิสัยทัศน์ของบริษัทแม่ ปตท

ที่วางไว้ คือ เป็นบริษัทคนไทยที่ไปทำธุรกิจต่างประเทศ Thai Premier Multinational Company ด้วยความหัวใจแห่งความเป็นไทย (With Thai Heart) เพื่อให้คนไทยภาคภูมิใจกับศักยภาพและสร้างความมั่งคั่งในประเทศ ดังนั้นจึงได้วางระบบองค์กรในรูปแบบ (High Performance Organization) หรือองค์กรที่มุ่งเน้นสร้างผลงานที่เป็นเลิศ โดยหนึ่งในกระบวนการที่ต้องให้ความสำคัญ คือ การบริหารจัดการองค์ความรู้ เป้าหมายสูงสุด คือ เพื่อมุ่งสู่การปฏิบัติการที่เป็นเลิศ (Operation Excellence) ดังนั้น จึงต้องให้ความสำคัญ กับการบริหารจัดการองค์ความรู้ เนื่องจากปัจจุบันบริษัทมีพนักงานกว่า 32 % จำนวน 87 คนที่เข้าทำงานมาตั้งแต่ปี 2520-2525 ซึ่งปัจจุบันมีอายุสูงสุด 54 ปี และอายุน้อยสุด 49 ปี โดยพนักงานดังกล่าวในอนาคตประมาณ 5-10 ปี ต้องเกษียณงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องถ่ายทอดข้อมูล องค์ความรู้ต่างไปสู่พนักงานใหม่ที่มารับช่วงงานต่อจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการทำงานอย่างเร่งด่วนอีกทั้งลักษณะการปฏิบัติงานที่เป็นงานการทำงานนอกสถานที่ พันธกิจ KM ขององค์กร มุ่งเน้น 3 ด้าน ได้แก่ คน (People) กระบวนการ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) โดยแต่ละด้านนั้น เขาขยายความว่า ในด้านคนที่กำหนดไว้ คือ การมุ่งเน้นสร้างวัฒนธรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึง สร้างพนักงานให้เป็นแบบ Knowledge Worker เพื่อให้เป็นสังคมองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้มีโครงสร้างในการจัดการ เพื่อรับผิดชอบการบริหารจัดการอย่างชัดเจน ขณะที่ด้านกระบวนการ ได้เน้นผลักดันกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของปฏิบัติงานประจำโดยผ่าน 3 กระบวนการ ได้แก่ การจัดการวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้เด่นชัดและความรู้ซ่อนเร้น ส่วนด้าน เทคโนโลยี ซึ่งถือว่าสำคัญมากสำหรับKMองค์กร ก็มีการนำมาสนับสนุนการจัดการความรู้ โดยอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงแหล่งความรู้ สร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันพร้อมกับสร้างฐานความรู้เทคโนโลยีช่วยให้เข้าถึงความรู้ต่าง ๆ ได้ง่ายและสะดวกมากขึ้น โดยข้อมูลในระบบฐานข้อมูลนั้นจะมีกระบวนการจัดการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ ในเชิงโครงสร้างการทำงานของพนักงานนั้น โดดเด่นเพราะถูกกำหนดเป็นระดับชัดเจน โดยจัดเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับหนึ่งเป็นมีการจัดตั้งคณะกรรมการทำงาน (Steering Committee) มาจากผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่ผู้อำนวยการและผู้จัดการบริษัท มีหน้าที่กำหนดนโยบาย ทิศทาง กลุ่มขององค์ความรู้ที่ต้องการ พร้อมทั้งมีแผนดำเนินงานและผลักดัน จัดการองค์ความรู้ให้เป็นไปตามแนวทางเดียวกันกับการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ พร้อมทั้งให้การสนับสนุนทรัพยากรดำเนินงานตามด้วยระดับสอง ซึ่งเป็นส่วนคณะกรรมการทำงานนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งมีหน้าที่หลัก คือ วางแผนโครงการและแผนกลยุทธ์โครงการให้สำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและจัดทำระบบที่เป็นเอกสารของโครงการจัดเก็บ ค้นหา อัพเดท เรียกใช้ แก้ไขเพิ่มเติม ทำลายและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องพร้อมจัดหาระบบสารสนเทศและเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้จัดการองค์ความรู้ กำหนดขั้นตอนระเบียบปฏิบัติ เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ขณะเดียวกันยังทำหน้าที่จัดกิจกรรมกระตุ้น จูงใจพนักงานร่วมมือในการทำและประชาสัมพันธ์ให้พนักงานนำความรู้ไปใช้ ขณะที่ระดับสามเป็นคณะกรรมการนำองค์ความรู้ไปปฏิบัติโดยทำหน้าที่กำหนดสาขา เรื่องหลักขององค์ความรู้ที่จะดำเนินการการสร้างวิเคราะห์ ตรวจสอบ กลั่นกรองความถูกต้องขององค์ความรู้ทั้งยังเขียนจัดทำองค์ความรู้ในสาขาที่กำหนด ตามขั้นตอนระเบียบปฏิบัติและนำความรู้ไปสังเคราะห์ให้เหมาะสมกับการใช้งาน ทั้งยังสรุปผลและรายงานผลการดำเนินงานให้กับคณะกรรมการควบคุมทราบเป็นระยะต่อไป

นอกจากนี้ ในส่วนสมาชิกองค์ความรู้ ได้แก่ พนักงานทั่วไป มีหน้าที่เช่นกัน โดยพนักงานทุกคนต้องพร้อมที่จะให้ข้อเสนอแนะ จัดสรรเวลาแบ่งปันเวลา แบ่งเป็นความรู้และจัดส่งให้กับคณะทำงานได้นำความรู้นั้นไปรวบรวมเพื่อเข้าสู่ระบบการจัดการความรู้ต่อไป แก่นของการสร้างวัฒนธรรมองค์ความรู้ คือ การให้คนหรือพนักงานทุกระดับตั้งแต่บริหารจนถึงระดับทั่วไป มีส่วนร่วมด้วยกันในการจัดการความรู้ ขณะเดียวกันมีการสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้ เน้นให้มีการแบ่งปันโดยผ่านกลุ่มเล็ก ๆ การถ่ายทอดความรู้จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง การสอนงานกันเองระหว่างพนักงานอีกทั้งสนับสนุนให้พนักงานเป็นวิทยากรในการถ่ายทอดความรู้ รวมถึงการปรับตำแหน่งงานและโยกย้ายงานระหว่างกันโดยพนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน จะมีรุ่นพี่ที่ทำงานมีประสบการณ์มาก่อนช่วยถ่ายทอดความรู้ให้ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ให้ผลในเชิงจิตวิทยาช่วยให้รุ่นน้องเคารพรุ่นพี่ ขณะเดียวกันรุ่นน้องที่ได้รับการถ่ายทอดข้อมูลมาแล้วก็นำวัฒนธรรมนี้ไปส่งต่อรุ่นน้องรุ่นต่อมา เพราะรุ่นน้องส่วนใหญ่เป็นนักศึกษาที่เพิ่งเรียนจบจากรั้วมหาวิทยาลัยมาเมื่อได้รับวัฒนธรรมถ่ายทอดแนะนำจากรุ่นพี่ก็จะเกิดความประทับใจ และเกิดแรงบันดาลใจที่จะกระตือรือร้นที่อันจะช่วยให้ความรู้พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็วและเห็นได้ชัดอีกด้วยขณะเดียวกัน ยังในส่วนการแบ่งปันความรู้ จากฐานข้อมูลต่างประเภทความรู้เฉพาะบุคคล (Individual Knowledge) หนึ่งจากผู้รู้ที่ถามได้ โดยส่วนใหญ่มาจากผู้เชี่ยวชาญ (Pipeline Knowledge Capture) จากผู้บริหารของบริษัท (Pipeline Knowledge Management) ผ่านช่องทางข้อมูลเว็บไซต์ อินทราเน็ต จากโปรแกรมไมโครซอฟท์แชร์พอยท์ (Microsoft sharepoint) และจากกลุ่มความรู้จากกลุ่มต่าง ๆ (Group Knowledge) ในรูปแบบคณะกรรมการการจัดการความรู้ภาคปฏิบัติ สอง ในรูปแบบข้อมูลรายงานการวัดหรือการตรวจวัด เป็นต้นและสามได้แก่ เอกสารความรู้ อาทิ คู่มือกฎระเบียบ ธุรกิจสายท่อส่งก๊าซเน้นให้พนักงานเขียนความรู้ที่ตนเองถนัด สิ่งที่ได้รับคาดว่าจะทำให้พนักงานทุกคนที่มีส่วนร่วม เป็นการเก็บประสบการณ์และเทคนิคการทำงานของแต่ละคนให้เป็นระบบ ทำให้ค้นพบว่าพนักงานแต่ละคนเป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องใด อีกทั้งยังทำให้พนักงานรุ่นใหม่สามารถรับรู้ว่าผู้เชี่ยวชาญในสายงานระบบท่อคือใคร เพื่อจะได้สามารถขอความรู้เพิ่มเติมได้ตลอดเวลา

ปัจจุบันการบริหารจัดการองค์ความรู้เฉพาะบุคคล (Individual KM) ได้ดำเนินการโดยมีเป้าหมาย 1 คน 1 เรื่อง โดยผลการดำเนินการในปีที่ผ่านมามีพนักงานจัดส่งรายงานข้อมูลจำนวน 530 เรื่อง จากพนักงาน 295 คน คิดเป็น 179 เปอร์เซ็นต์และได้มีการแบ่งปันความรู้ในปี 2540-2550 ไปแล้วทั้งสิ้น 624 เรื่อง สิ่งที่ได้รับจากการจัดการความรู้มีหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนทัศนคติสู่การแบ่งปัน ช่วยเหลือ เรียนรู้อย่างรวดเร็วทุกที่ ทุกเวลา ขณะที่คนทำงานก็มีพลังกำลังใจเป็นที่ยอมรับ โดยผู้บริหารทราบว่าใครคือผู้เชี่ยวชาญมีแหล่งความรู้แก้ปัญหาได้เร็วที่สุดและดีที่สุด รวมไปถึงทบทวนพิจารณาเพื่อพัฒนาบุคลากรได้ถูกทางมากกว่า

4.11. สรุป

แนวคิดการจัดการความรู้ได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการทั้งทางด้านเศรษฐกิจสังคมและการศึกษา ความต้องการในการพัฒนาประเทศต่าง ๆ ส่งผลให้องค์กรเกิดการแข่งขันกันด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม การจัดการความรู้ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาบุคลากร องค์กรและชุมชนให้เกิดการพัฒนายิ่งขึ้นอย่างเป็นระบบ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ถือว่ามีความสำคัญย่างมากที่จะช่วยพัฒนาบุคคลากร พัฒนาระบบการทำงานเพื่อนำไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ แสดงให้เห็นว่าการจัดการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีความสามารถในการจัดการความรู้ ซึ่งองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นและต่อเนื่องเมื่อมีการจัดการความรู้ที่ดี ในขณะเดียวกันจะเกิดการจัดการความรู้ที่ดีได้ก็ต่อเมื่อมีการให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการจัดการความรู้มีปรัชญาเดียวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีการเพิ่มศักยภาพ ความสามารถในการสร้างสรรค์อนาคตอย่างต่อเนื่องเป็นองค์กรที่มีการรับรู้ เรียนรู้ของสมาชิก ระหว่างสมาชิกมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างตื่นตัวจากภายใน ซึ่งจะพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเกิดวัฒนธรรมในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนางาน พัฒนาคนและพัฒนาองค์กรนั่นเอง

4.12. คำถามทบทวน

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึงอะไร
2. การสร้างองค์กรความรู้สู่ความสำเร็จ คือ อะไร จงอธิบาย
3. การจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันอย่างไร
4. ลักษณะสำคัญ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอะไรบ้าง
5. จงบอกทฤษฎีวินัย 5 ประการ ของ Peter Senge
6. เทคนิคการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประกอบด้วยอะไรบ้าง
7. ทักษะการเรียนรู้มีกี่องค์ประกอบ อะไรบ้าง
8. จงยกตัวอย่างการจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มา 1 องค์กร พร้อมอธิบาย
9. แนวทางในการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดำเนินการอย่างไร
10. องค์ประกอบของเทคนิคการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีอะไรบ้าง

เอกสารอ้างอิง

คำหมาน คนไค. (2547). *การจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิดและการปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: พัฒนาคุณภาพวิชาการ (พว.).

เจษฎา นกน้อย. (2552). *นานาทัศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). *องค์กรแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: แซทโฟร์ พริ้นติ้ง.

น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). *การจัดการความรู้กับคลังความรู้.* กรุงเทพฯ: บริษัท เอสอาร์ พริ้นติ้ง แมส โปรดักส์ จำกัด.

เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน. (2543). *องค์การแห่งการเรียนรู้.* วารสารการศึกษาพยาบาล 10(3): 13-17.

พัชสิรี ชมพูคำ. (2552). *องค์การและการจัดการ.* กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.

พนม พงษ์ไพบูลย์. (2540). *การศึกษาปัจจัยที่ 5 ของชีวิต.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

ยุทธนา แซ่เตียว. (2547). *การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้: สร้างองค์กรอัจฉริยะ.* กรุงเทพฯ: อินโนกราฟิกส์.

วรชัย เยาวปาณี. (2552). *การควบคุมคุณภาพทางสถิติ.* มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี: คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ.

วรภัทร ภู่เจริญ และคณะ. (2546). *ชำแหละ Six Sigma*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

สมเกียรติ วัฒนศิริชัยกุล. (2552). *แผนยุทธศาสตร์ชาติเพื่อพัฒนาประเทศไทยก่อนเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี ค.ศ. 2015*. กรุงเทพฯ: สินทวีกิจ พริ้นติ้ง.

สมภพ ระงับทุกข์. (2554). *องค์การและการจัดการ.* กรุงเทพฯ: เกศิณี.

อัญญาณี คล้ายสุบรรณ์. (2550). *การจัดการความรู้ฉบับปฐมบท.* นครปฐม: เพชรเกษม พริ้นติ้ง กรุ๊ป.

Kermally, S. (2002). *Effective Knowledge Management*. England: John Wiley & Sons.

Senge, P. M. (1990). *The fifth version: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.