

การบริหารงานตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี 7-S
เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
**Management Based On The McKinsey 7-S Framework
to Create a Learning Organization**

ณฤทธิ์ ประจงแต่ง และ โชติ บดีรัฐ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

Narid Prajongtang and Chot Bodeerat
Pibulsongkram Rajabhat University, Thailand
Corresponding Author, Email : narid.p@lawasri.tru

บทคัดย่อ

การบริหารงานตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี 7-S เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จะสัมฤทธิ์ผลได้นั้น สิ่งสำคัญคือ จะต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ปัจจัย ได้แก่ 1) กลยุทธ์ 2) โครงสร้าง 3) ระบบ 4) รูปแบบ บุคคล 6) ทักษะ 7) ค่านิยมร่วม และมีการเชื่อมโยงและสร้างความรู้ความเข้าใจให้บุคลากรทุกคนทราบถึงปัจจัยสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะ “คน” ถือเป็นกุญแจดอกสำคัญของความสำเร็จ โดยเฉพาะการพัฒนาการเรียนรู้สถานะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องทันต่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่มีการปรับตัวด้วยภูมิคุ้มกันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้สามารถอยู่รอดปลอดภัย แข็งแรง เจริญก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : การบริหารงาน; กรอบแนวคิดของ McKinsey 7-S Framework; องค์การแห่งการเรียนรู้

Abstract

The management based on the McKinsey 7-S Framework to create a learning organization will be successful. It is important to rely on at least 7 interrelated factors: 1) Strategy 2) Structure 3) System 4) Style 5) Staff 6) Skill 7) Shared Value and to link and create knowledge and understanding for all personnel to know the important factors of being a learning organization because “people” are considered an important key to success, especially in developing learning in the state of leadership in the organization (Leadership) and learning together among people in the organization (Team Learning) to create the exchange of knowledge, experiences and skills together and to continuously develop the organization to

* วันที่รับบทความ : 14 สิงหาคม 2567; วันที่แก้ไขบทความ 27 สิงหาคม 2567; วันที่ตอบรับบทความ : 29 สิงหาคม 2567

Received: August 14 2024; Revised: August 27 2024; Accepted: August 29 2024

keep up with the changing conditions and competition that adapts with the immunity of being a learning organization to survive, be safe, be strong and progress sustainably.

Keywords : Management, McKinsey 7-S Framework, Learning Organization

บทนำ

ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน นับว่าเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรต้องเผชิญ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง ประกอบกับปัจจัยที่เกิดจากการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งผลให้เวทีการแข่งขันที่เคยจำกัดอยู่ในวงแคบ ๆ ขยายขอบเขตออกไปครอบคลุมทั่วโลก อีกทั้งแนวคิดในการบริหารจัดการสมัยใหม่ทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทำให้องค์กรและหน่วยงานทั้งหลายต้องปรับตัวที่ เพื่อความอยู่รอด และมีภูมิคุ้มกันอย่างมั่นคงเพราะองค์กรเป็นสิ่งมีชีวิต (Organic) ไม่ใช่เครื่องจักร (Mechanic) โดยคนเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญ ซึ่งคนก็ไม่ใช่ต้นทุน แต่เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) เพราะในตัวคนมีทักษะและประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดความชำนาญซึ่งเป็น “ทุนความรู้” (Knowledge Capital) จำเป็นต้องสร้างค่านิยมขององค์กร (Corporate Value) และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ดี ความรู้ภายใต้บริบทเฉพาะมักแฝงอยู่ในภาษา วัฒนธรรม หรือประเพณี ดังที่นักวิพากษ์ลัทธิจักรวรรดินิยมทางวัฒนธรรม ได้กล่าวว่า การเกิดขึ้นของวัฒนธรรมเดียว ทำให้ความรู้ท้องถิ่นบางอย่างถูกทำลายลง ทำอย่างไรให้ความรู้ในทางปฏิบัติ ซึ่งมักเป็นที่ทราบกันในตัวคนหรือกลุ่มคน ถูกปรับเปลี่ยนและจัดการอย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) เพื่อรักษาองค์กรไว้ ซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ ให้ความรู้ทั้งหลายนั้นกลายเป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์สำหรับคนทั้งองค์กร เพื่อการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพราะ “ความรู้” คือ “อำนาจ” (สุชาติ กิจชนะเสรี, 2559 : 39)

การบริหารงานตามกรอบแนวคิดของ McKinsey 7-S Framework เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ซึ่งนับว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และตลอดจนเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกคนได้ทราบว่า การบริหารงานตามกรอบแนวคิดของ McKinsey 7-S Framework เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คืออะไร ทำไมถึงจะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แล้วองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญอย่างไร (ฤทธิชัย บุญธรรม และวิไลลักษณ์ เรืองสม, 2562 : 2116-2126)

ที่สำคัญ การบริหารงานตามกรอบแนวคิดของ McKinsey 7-S Framework เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นการนำแนวคิดในการพัฒนาองค์การโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์การ (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์การ (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน ประกอบกับกรอบแนวคิดของ McKinsey 7-S Framework ซึ่งเป็นแนวคิดนี้ได้รับการเผยแพร่เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ.1980 โดย Robert Waterman, Tom Peter and Julien Phillips และเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์การบริหารองค์การ ที่จะช่วยให้การบริหารองค์การมีความเป็นเลิศมากยิ่งขึ้น เป็นการค้นคว้าวิจัยและพัฒนาของบริษัท McKinsey ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยผลของการค้นคว้าวิจัยได้บ่งชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้น ขึ้นอยู่กับตัวแปรซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ปัจจัย ได้แก่ 1) กลยุทธ์ (Strategy) 2) โครงสร้าง (Structure) 3) ระบบ (System) 4) รูปแบบ (Style) 5) บุคคล (Staff) 6) ทักษะ (Skill) และ 7) ค่านิยมร่วม (Shared Value) (สมพร ศิลป์สุวรรณ, 2550 : 4)

ดังนั้น การบริหารงานตามกรอบแนวคิดของ McKinsey 7-S Framework เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อสะท้อนให้เห็นความสำคัญว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์การและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมทำงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์การที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ด้วยการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในองค์การ ตลอดจนการส่งมอบบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนผู้รับบริการได้อย่างมีคุณภาพ และสามารถยืนอยู่ได้ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์อย่างมั่นคงและยั่งยืน ผู้เขียนจะขอนำเสนอการบริหารงานตามกรอบแนวคิดของ McKinsey 7-S Framework เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามเนื้อหาต่อไปนี้

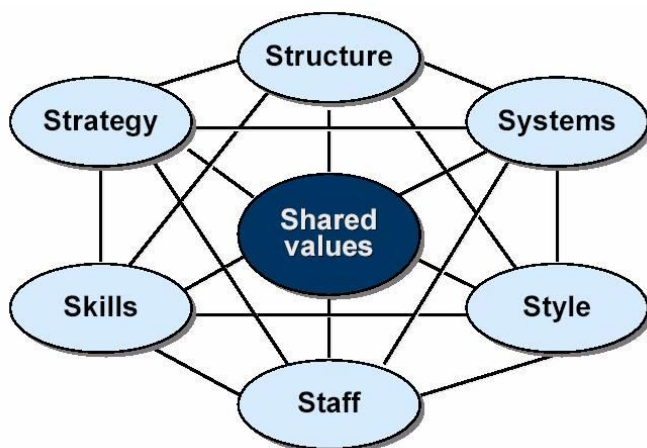
เนื้อหา

กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7-S Framework)

แนวคิดนี้ได้รับการเผยแพร่ครั้งแรกในปี ค.ศ.1980 โดย Thomas J. Peters และ Robert H. Water, Jr. ในหนังสือที่มีชื่อว่า “In Search of Excellence” โดยในขั้นตอนแรกมีการแบ่งกลุ่มทำงานในบริษัทแมคคินซีออกเป็น 2 กลุ่ม เพื่อค้นหาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัว คือ กลยุทธ์กับรูปแบบโครงสร้างองค์การ และการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จของกิจการธุรกิจ ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษาได้ว่า

แนวความคิดการแก้ปัญหาแบบดั้งเดิมของธุรกิจต่างๆ ที่เน้นในความสนใจเฉพาะในเรื่องกลยุทธ์กับรูปแบบโครงสร้างองค์การคงไม่ใช่แนวทางที่ถูกต้อง การที่จะมุ่งเน้นศึกษาค้นคว้าโครงสร้างองค์การแบบใหม่คงจะไม่เกิดประโยชน์อะไรมากนัก เพราะรูปแบบโครงสร้างองค์การเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ

ทางบริษัทแมคคินซีจึงได้เปลี่ยนแนวการค้นคว้าโดยการขยายการศึกษาค้นคว้าให้กว้างขวางยิ่งขึ้น ซึ่งผลการศึกษา พบว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานของกิจการธุรกิจต่างๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้นจะขึ้นอยู่กับตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ตัว นอกจากเหนือจากกลยุทธ์และโครงสร้าง เรียกว่า “โครงร่างพื้นฐาน 7-S” (McKinsey 7-S Framework) ซึ่งกรอบแนวคิดนี้ต้องการนำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์การเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการขององค์การว่ามีลักษณะและมีสภาพอย่างไร โดยเป็นกรอบการพิจารณาและการวางแผนเพื่อการกำหนดกลยุทธ์ในองค์การโดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ตัว ให้สอดคล้องประสานกัน ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ เริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์การเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์การ เป้าหมายขององค์การ ระบบการดำเนินงานทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงานและเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งในระยะต่อมาได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างกว้างขวาง และในปัจจุบันได้มีการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์การในส่วนของ SWOT ในด้านของปัจจัยภายในว่าองค์การนั้นๆ มีจุดแข็งและจุดอ่อนในปัจจัยทั้ง 7 เป็นอย่างไร โดยแผนภาพข้างล่างนี้เป็น Model ของ McKinsey 7-S Framework ซึ่งจะเห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่างๆ ดังนี้



ภาพที่ 1 Model ของ McKinsey 7-S Framework
ที่มา Thomas J. Peters และ Robert H. Water, Jr. : 1982

1. Strategy (กลยุทธ์) หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร รวมทั้งวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคภายนอกองค์กร แล้ววางแผนให้เหมาะสมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ เช่น ในขณะนี้องค์กรอยู่ที่จุดใด องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจขององค์กรคืออะไรและควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการขององค์กร

2. Structure (โครงสร้าง) เป็นโครงสร้างขององค์กรที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ขนาดของการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร รวมถึงการแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาค ได้อย่างเหมาะสม หรือหมายถึงรูปแบบของการจัดองค์กรที่แสดงถึงความสัมพันธ์และสายการบังคับบัญชาที่กำหนดขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งรูปแบบขององค์กรอาจจะเป็นแบบการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจ หรือกระจายอำนาจการตัดสินใจ รวมทั้งมีการแบ่งเป็นฝ่าย ส่วน แผนก หลายระดับหรือเป็นองค์กรในแนวราบ หรือหมายถึงโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. Staff (บุคลากร) บุคลากรมีความสำคัญเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย โดยองค์กรที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจในการทำงานที่ดี และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ย่อมทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

4. Style (สไตล์) คือพฤติกรรมของผู้บริหารในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ซึ่งผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น ซึ่งมีผลต่อการรับรู้และความเชื่อถือของพนักงาน เช่น การตัดสินใจรวดเร็ว ความกระตือรือร้น ความยุติธรรม บริหารในกรอบของจริยธรรม เป็นต้น โดยรูปแบบการทำงานของผู้บริหารจะส่งผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงานและความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ ยังหมายรวมถึงการจัดการที่มีรูปแบบวิธีการบริหารองค์กรที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร ไม่ว่าจะเป็น ด้านการสั่งการ ด้าน การควบคุม ด้านการจูงใจ ซึ่งจะสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กรอีกด้วย

5. System (ระบบ) คือกระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบต่อเนื่อง สอดคล้องประสานกันทุกระดับ โดยเป็นการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง เช่น ระบบบัญชี/การเงิน ระบบการจัดซื้อ ระบบการจัดส่งสินค้า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบริหารงานบุคคล และระบบอื่นๆ ทั้งที่เป็นระบบหลักและระบบสนับสนุนตามที่ทราบกันดีในเรื่องของ Value Chain

6. Skill (ทักษะ) คือความเชี่ยวชาญ ความโดดเด่น ความสามารถในการทำงานของบุคลากร โดยในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and Special Talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานโดดเด่นกว่าคนอื่นส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและมีเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์การจำเป็นต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถควบคู่กันไป นอกจากนี้ องค์การจำเป็นต้องมีพนักงานที่มีทักษะเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกอีกด้วย

7. Shared Value (ค่านิยมร่วม) คือค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์การ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำโดยไม่มีการบังคับ แต่เป็นวัฒนธรรมองค์การ วิธีปฏิบัติ ปรัชญาการทำงานที่ทุกคนยอมรับและทำตาม ซึ่งรากฐานของวัฒนธรรมองค์การก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์การ โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์การ เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์การและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์การก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ซึ่งค่านิยมร่วมเปรียบเสมือนหัวใจขององค์การที่เชื่อมประสานทั้งองค์การเข้าด้วยกันร่วมเดินไปในทิศทางเดียวกันเพื่อความสำเร็จ

ปัจจัยทั้ง 7 มีความสำคัญและสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมตามสภาพขององค์การ และเป็นตัวส่งเสริมซึ่งกันและกัน ส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายกลายเป็นบริษัทชั้นนำโดยการนำเครื่องมือวิเคราะห์นี้ไปใช้ เริ่มจากการพิจารณาองค์ประกอบทั้ง 7 ตัวกับกลยุทธ์ที่องค์การใช้อยู่ในปัจจุบัน หรือกลยุทธ์ที่คิดว่าจะใช้ในอนาคต อาจจะใช้การวิเคราะห์แบบ **Matrix** กำหนดข้อดีและข้อด้อยขององค์ประกอบแต่ละตัว เช่น การวิเคราะห์อาจจะพบว่าทักษะของพนักงานไม่เหมาะสมกับกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาด้านนวัตกรรม หรือองค์การมีโครงสร้างหลายระดับไม่คล่องตัวกับกลยุทธ์การแข่งขันที่รวดเร็ว เป็นต้น

นอกจากนี้ การวิเคราะห์แบบนี้สามารถทำให้รู้ว่าองค์ประกอบแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างไร และองค์ประกอบแต่ละตัวจะต้องพัฒนาอีกมากน้อยแค่ไหนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายความสำเร็จที่วางไว้ เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบทั้ง 7 ตัวแล้ว องค์การอาจมีทางเลือกทางไหนทางหนึ่ง เช่น

1. ปรับเปลี่ยนองค์ประกอบทั้งหมดให้เข้ากับกลยุทธ์
2. ปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับองค์ประกอบอื่นๆ
3. ปรับทุกองค์ประกอบให้สอดคล้องกันตามสภาพความเป็นจริง

องค์กรจะเลือกใช้วิธีการใดขึ้นอยู่กับความแข็งแกร่งและความเหมาะสมของแต่ละองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่องค์กรแบบไทยๆ มักใช้ทางเลือกที่สาม แม้ว่าเครื่องมือวิเคราะห์ McKinsey 7-S Framework จะเป็นที่ยอมรับแพร่หลายมาหลายปีมีข้อดีมากมาย เช่น เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยทั้งหมดภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งการวิเคราะห์รายตัวแบบเอกเทศ และการวิเคราะห์แบบมองทุกองค์ประกอบประสานกัน

แนวคิด McKinsey 7-S Framework สามารถนำมาใช้ในความหลากหลายของสถานการณ์ที่เป็นประโยชน์เช่นการช่วยให้คุณ : 1. ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร 2. ตรวจสอบผลกระทบที่มีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในอนาคตภายในองค์กร 3. จัดหน่วยงานและกระบวนการในระหว่างการควบรวมกิจการหรือซื้อกิจการ และ 4. กำหนดวิธีการที่ดีที่สุดที่จะใช้กลยุทธ์ที่นำเสนอ

กรอบแนวคิด 7-S (McKinsey 7-S Framework) นี้เป็นกรอบการพิจารณาและการวางแผนเพื่อการกำหนดกลยุทธ์ในองค์กรโดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ตัวให้สอดคล้องประสานกัน ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์การเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์กร เป้าหมายขององค์กร ระบบการดำเนินงานทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงาน และเป้าหมายที่ต้องการ ในการประเมินสมรรถนะขององค์กรถือว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาเนื่องจากจะทำให้เราได้รู้สภาพความเป็นจริงว่าองค์กรของเรามีสมรรถนะอย่างไร อาจเปรียบได้กับการตรวจร่างกายของคนเพื่อที่จะทราบถึงความแข็งแรงและสมบูรณ์ และค้นหาโรคภัยต่างๆ ในกรณีองค์กรก็เช่นเดียวกัน การค้นพบจุดอ่อนก็เปรียบการค้นพบโรคที่จำเป็นต้องได้รับการเยียวยารักษาให้หาย หรือทุเลาลงไป เพื่อพร้อมที่จะดำรงอยู่อย่างมั่นคงและสามารถไปสู่เป้าหมายที่ฝันไว้ให้ได้

แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรืออาจจะเรียกว่า “องค์กรที่มีการเรียนรู้” เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก โดยมีเป้าประสงค์สำคัญคือ เพื่อให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาต่อไปแนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในทศวรรษต่อมาคือช่วงตั้งแต่ ค.ศ.1990 ปีเตอร์ เซงกี (Peter M. Senge Ph.D.) ศาสตราจารย์แห่ง MIT Sloan School of Management ได้เขียน “The Fifth Discipline : The Art and The Learning Organization” หรือ “วินัย 5 ประการ” แนวคิดเพื่อนำ องค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization:LO) และได้รับความนิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในเวลาต่อมาจนถึงปัจจุบันมีองค์กรที่ได้นำเอาแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในต่างประเทศและประสบความสำเร็จในการเป็นบริษัทระดับโลก ได้แก่ บริษัทโมโตโรล่า วอลล์มาร์ท บริติชปิโตรเลียม ซีรอกซ์ เจอเนอร์ลอิเล็กทริกซ์ พอร์ตมอเตอร์ ฮาเลย์เดวิดสัน โกดัก ฮิวเล็ดแพคการ์ด ไอบีเอ็ม ฮอนดา โซนี่ และสามเอ็ม เป็นต้น จะเห็นได้ว่าแนวคิดในการสร้างเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มแผ่ขยายไปทั่วทุกมุมโลก โดยเฉพาะช่วง ค.ศ. 1990 ซึ่งเป็น

ช่วงเวลาเดียวกับที่มีบุคคลผู้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และในปีค.ศ. 1991 ปีเตอร์ เซงก์ (Peter Senge) ได้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซต (MIT Center for Organizational Learning) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่างๆ ในการเผยแพร่แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต

จนกระทั่ง American Society for Training Development-ASTD สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา ได้ประกาศเกียรติคุณให้เขาเป็นนักวิชาการเกียรติคุณดีเด่นประจำปี ค.ศ.2000 ปีเตอร์ เซงก์ (Peter M. Senge) กล่าวว่า “Learning in organization means the continuous testing of experience, and the transformation of that experience into knowledge-accessible to the whole organization, and relevant to its core purpose.” ซึ่งมีนักวิชาการไทยให้คำจำกัดความไว้ว่า “องค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรได้ขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคลและระดับองค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่บุคลากรมีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ เป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร” จึงกล่าวได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล และกลุ่มในการคิดและสร้างสรรค์จะช่วยเสริมการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องให้กับองค์กร และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร องค์ความรู้ใหม่ที่ต่อเนื่องของบุคลากร จะทำให้บุคลากรสามารถดำเนินงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน (ชนกรณ กุณฑลบุตร, 2560 : 58-59)

ในแง่ขององค์กร การสนับสนุนให้บุคลากรฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอแล้วสำหรับยุคนี้ จากการศึกษาพบว่าการนำไปใช้ประโยชน์หลังจากนั้นเพียงแค่ ร้อยละ 10 เมื่อทิ้งห่างไป 2 สัปดาห์ หากไม่นำกลับมาใช้อีก ทักษะหรือความรู้ต่างๆ จะเลือนหายไปร่วม ร้อยละ 87 อีกทั้งองค์กรรูปแบบเดิมๆ มักจะมีงานยุ่งๆ จนไม่มีเวลาทบทวน อ่านศึกษา ปรับปรุง นอกจากนี้การสั่งสมความรู้ของผู้ใดผู้หนึ่งหลายๆ อีกด้านหนึ่งอาจกลายเป็นจุดอ่อนได้เช่นกัน เพราะเมื่อบุคคลนั้นมีการโยกย้าย เปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน องค์ความรู้ก็พลอยสูญไปด้วย หรือในกรณีของหน่วยงานราชการจะมีผลงานทางวิชาการออกมาทุกปี แต่หลายชิ้นเป็นไปเพียงเพื่อปรับระดับหรือตำแหน่ง หลังจากนั้นจะถูกเก็บขึ้นหิ้ง ไม่เคยมีการนำมาแบ่งปัน ถ่ายโอน หรือต่อยอดระหว่างบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ และนำไปสู่การสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core competence) ขององค์กรต่อไป ซึ่งการเรียนรู้ในแง่มุมนี้ไม่จำกัด และอาจมีการเรียนรู้ข้ามสายงานกันได้ ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพให้แก่องค์กร เพราะเป็นระบบการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างขวาง ระบบองค์การแห่งการเรียนรู้ช่วยพัฒนาความสามารถในการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความร่วมมือกันในการบวนการแก้ไข

ปัญหาเพื่อพัฒนารูปแบบใหม่ ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ทั่วทั้งองค์กร (กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล, 2562 : 20)

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่เติบโตมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงเรื่องการเรียนรู้ องค์กรและการจัดการ การฝึกอบรมและพัฒนา กล่าวคือ หากเป็นกระแสด้านการเรียนการสอนก็จะเปลี่ยนจากศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้สอน และการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ มาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้เรียน (learner center) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้วยตนเอง (action learning) โดยการเรียนรู้จะถูกร้อยเรียงเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต และผสมผสานเข้ากับสภาพแวดล้อมในชีวิตและการทำงาน

Peter Senge (1990 : 68) แห่ง Massachusetts Institute of Technology กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นທີ່ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ในความหมายของปีเตอร์เซงก์ คือ องค์กรที่ซึ่งสมาชิกได้มีการขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (personal mastery) แบบแผนทางจิตใจที่มองโลกตามความเป็นจริง (mental model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และการคิดเชิงระบบ (systems thinking)

David A. Gavin (1993 : 78-91) แห่ง Harvard University กล่าวว่า องค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ้อยโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้

Michael Marquardt (1994 : 132-158) แห่ง George Washington University กล่าวว่า องค์กรที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กร จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมาร์ควอตส์นิยามว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้(learning dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์กร (organization transformation) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (people

empowerment) การจัดการความรู้ (knowledge management) และการใช้เทคโนโลยี (technology application)

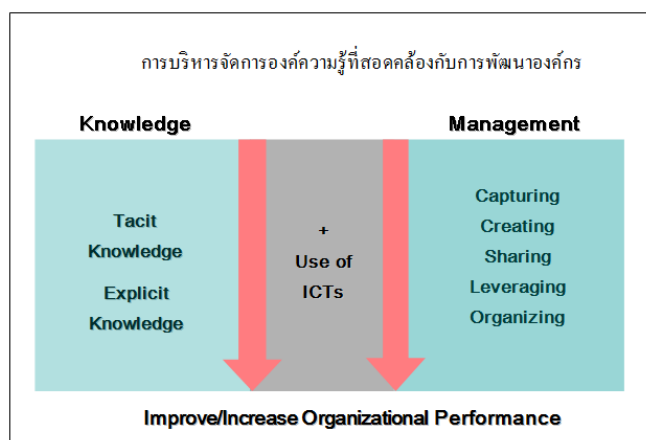
วิจารณ์ พานิช. (2557 : 1) กล่าวว่า องค์การเอื้อการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์การในลักษณะที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเทพยายามเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

การจัดการความรู้

ด้วยวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรไม่เอื้อต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรส่วนใหญ่ไม่รู้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยเฉพาะคนที่มีอายุเฉลี่ยค่อนข้างมากจะทำงานตามหน้าที่ที่เคยปฏิบัติ ทำให้ขาดความกระตือรือร้น และความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง องค์กรขาดความต่อเนื่องในการเชื่อมโยงความรู้ระหว่างบุคลากรแต่ละรุ่น หรือกลุ่มวัยที่ต่างกัน เอื้อน ปิ่นเงิน และยีน ภู่วรรณ (2546 : 8) ได้กล่าวถึง สาเหตุการคิดการจัดการความรู้ เรื่องนี้ว่า “สารสนเทศล้น กระจัดกระจาย และจัดเก็บอยู่ในแหล่งเก็บที่หลากหลาย ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ เรามีข้อมูลมากมาย แต่ความรู้มีน้อย ในยามที่ต้องการข้อมูลการตัดสินใจ การรวบรวมข้อมูลได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ และไม่ครบถ้วน อีกทั้งใช้เวลาค้นหามานาน การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบจะช่วยให้ปัญหาดังกล่าว บรรเทาลงหรือหมดไป ยิ่งไปกว่านั้นการก้าวเข้าสู่สังคมภูมิปัญญาและความรอบรู้ เป็นแรงผลักดันทำให้องค์กรต้องการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Enterprise) เพื่อสร้างความคุ้มค่าจากภูมิปัญญาและความรอบรู้ที่มีอยู่ เปลี่ยนสินทรัพย์ทางปัญญาให้เป็นทุน ด้วยการจัดการความรู้และภูมิปัญญา ซึ่งมีผลให้เกิดการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้เป็นแบบ Knowledge Worker ด้วย

ขั้นแรกที่จะนำไปสู่การจัดการความรู้ คือการจัดเก็บข้อมูลไว้ในคลังข้อมูล (Data Warehouse) ที่มีการวิเคราะห์ประมวลผล คัดกรองข้อมูล (Data Mining) เพื่อให้ได้ความรู้ที่น่าสนใจ ได้แก่ กฎ ระเบียบ หรือลักษณะที่เกิดขึ้นเป็นประจำ รูปแบบ หรือสิ่งผิดปกติ จากข้อมูลที่เก็บไว้ในฐานข้อมูลขนาดใหญ่”



รูปภาพที่ 2 แสดงระบบบริหารจัดการความรู้

จากที่ทั้งสองท่านกล่าว ก็เพื่อให้ความรู้ในองค์กรมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และสามารถเรียกใช้หรือสืบค้นได้ ด้วยแนวความคิดนี้การจัดการความรู้จึงเกิดขึ้น นั่นหมายถึง ความสามารถในการจัดการความรู้ โดยรวบรวมความรู้ทั้งสองประเภทให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ทั้งนี้เพราะองค์กรเป็นผู้ที่ลงทุน ที่ก่อให้เกิดความรู้ในการทำงานของพนักงานแต่ละคน และเมื่อพนักงานเหล่านั้นลาออก ความรู้ตรงจุดนั้นก็หายไปพร้อมกับพนักงานคนนั้น ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร องค์กรต้องเสริมสร้างและรักษาไว้ซึ่งความสามารถขององค์กรในการทำให้องค์กรเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ เพื่อเพิ่มคุณค่าของกิจการภายในองค์กร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดในการประเมินหน่วยงานราชการ

กระบวนการในการจัดการความรู้

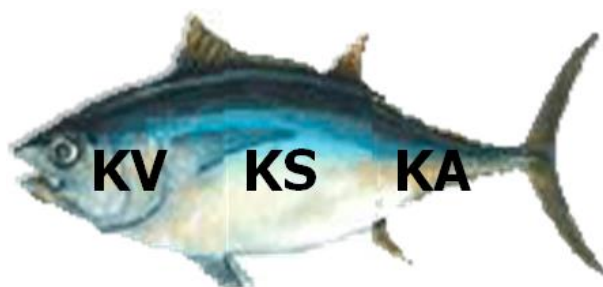
กระบวนการจัดการความรู้ นั้น มีองค์ประกอบหลักก็คือ ระบบการสร้างฐานความรู้ การรวบรวม การจัดเก็บ การค้นหา การเผยแพร่ และการถ่ายทอดแบ่งปัน มีผู้รู้ที่ศึกษาค้นคว้าด้านนี้หลายท่านด้วยกัน และได้สร้าง Model ในการนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ว่าจะเป็นแนวความคิดของ Michael J. Marquardt, David A. Gavin, Perter M. Senge หรือประพนธ์ ผาสุขยัต ก็ขอเสนอแนวคิดท่านผู้รู้ เพื่อให้ท่านได้ศึกษาเป็นแนวทางพอสังเขปดังนี้

แนวคิดของประพนธ์ ผาสุขยัต (2550 : 3) แห่งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้ เพื่อสังคม (สคส.) ที่ได้นำเสนอ TUNA Model หรือ KM Model “ปลาหู” ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนคือ

ส่วนที่หนึ่ง Knowledge Vision (KV) มีส่วนหัว ส่วนตา มองว่ากำลังจะไปทางไหน ต้องตอบได้ว่า “ทำ KM ไปเพื่ออะไร” ความสนใจร่วมหรือปัญหาร่วมของชุมชนในองค์กร

ส่วนที่สอง Knowledge Sharing (KS) ส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น “หัวใจ” ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน (Share & Learn) ถ้าไม่สามารถทำให้รู้สึกรักและปรารถนาดีต่อกันด้วยความจริงใจได้ ใจใคร่ก็บังคับใครไม่ได้

ส่วนที่สาม Knowledge Assets (KA) เป็นส่วนขุมความรู้ที่ทำให้มีการนำความรู้ไปใช้งานและมีการต่อยอดยกระดับขึ้นไปเรื่อยๆ ดังรูป



รูปภาพที่ 3 รูปแบบ TUNA Model

Model ของ Peter Senge (1990 : 68) แห่ง Massachusetts Institute of Technology ผู้เขียนหนังสือเรื่อง “The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization.” หรือ “วินัย 5 ประการ” กล่าวถึงลักษณะขององค์กรที่เรียนรู้ไว่ว่า องค์กรที่เรียนรู้นั้น จะต้องปฏิบัติตามข้อบัญญัติ 5 ประการ คือ

1. บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ องค์กรที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเอง คือการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่างๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่วิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง

2. รูปแบบความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทักษะคติ จากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้ถือเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) การตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพียรพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยน กรอบความคิดของตน ทำความเข้าใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรื้อปรับระบบงาน (Reengineering)

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการมองในระดับความมุ่งหวังเปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย องค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นกรอบความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาาร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเท ผนึกแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ๆ ของคนในองค์กร เป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงาน เป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ชนิดนี้ เน้นการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในองค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอกและภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กร มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ ออกมาได้อย่างเต็มที่

5. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุมีผล เป็นลักษณะการมองภาพรวมหรือระบบใหญ่ (Total System) ก่อนว่าจะมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไร แล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ทำให้สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน คนในองค์กรสามารถมองเห็นวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ ถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่ายซึ่งผูกโยงด้วยสภาวะการพึ่งพาอาศัยกัน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นวัฏจักรโดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

จากหลัก 5 ประการนี้เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่ม พลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ลดอัตราหรือตัวกูของกู มองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่น เพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่และอาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่ดู

เสมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็ง เป็นโอกาสหรือพลังในการดำเนินงานให้ก้าวหน้าไปได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้น จึงได้แบ่งวินัยออกเป็น 3 ระดับ โดยอาศัยวินัยทั้ง 5 ประการตามที่ Peter Senge (1990 : 68) ได้นำ เสนอไว้โดยสามารถแบ่งวินัยทั้ง 5 ประการ ออกเป็น 3 หมวดหมู่ ได้แก่ 1) วินัยระดับบุคคล 2) วินัยระดับทีม และ 3) วินัยระดับ องค์กร โดยมีจุดเริ่มต้นที่วินัยของผู้นำและวินัยของการเรียนรู้ผ่านวินัยทั้ง 5 ประการ จึงทำให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และท้ายสุดจะเกิดผลลัพธ์สุดท้าย นั่น คือ การอยู่รอดขององค์กร ดังตาราง

ตารางที่ 1 สรุปรวมแนวคิดวินัย 5 ประการของ Peter Senge

จุดเริ่มต้น	วินัย 5 ประการ	ระดับ	ผลลัพธ์
วินัยของผู้นำ (Leader Discipline) และวินัยของการเรียนรู้ (Learning Discipline)	- การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) - ความรอบรู้แห่งตน(Personal Mastery) - แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)	วินัยระดับบุคคล (Individual Discipline)	องค์กรอยู่รอดและเจริญก้าวหน้า
	- วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) - การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)	วินัยระดับทีม (Team Discipline)	
	องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	วินัยระดับองค์กร (Organization Discipline)	

อย่างไรก็ตาม Senge (1990 : 68) ก็ไม่ได้พัฒนาแนวคิดของการเปลี่ยนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน โดยจะต้องมี การกำหนดแนวความคิดและรูปแบบที่สมบูรณ์เพื่อให้เป็นไปตามที่ต้องการ ดังนั้นแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งที่ไม่ แน่นอนตายตัว และไม่มีแนวคิดใดที่ถูกต้องที่สุด ในแต่ละองค์กรสามารถที่จะกำหนดและพัฒนาปรับเปลี่ยนเองได้

ในทำนองเดียวกับ แนวคิดของ Michael J.Marquardt (1996 : 11) ศาสตราจารย์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งมหาวิทยาลัย จอร์จ วอชิงตัน อีกทั้งยังเป็นประธานสมาคมแห่งการเรียนรู้ของโลก (Global Learning Association) ซึ่งถือเป็นนักวิชาการที่มีชื่อเสียงอีกท่านหนึ่งที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้โดยเขาได้เสนอระบบย่อย 5 ด้าน ได้แก่

1. ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem) ระบบขององค์การต้องมีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์การ แห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์(Vision) ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศนำองค์การไปยัง เป้าหมายที่พึงประสงค์กลยุทธ์(Stratgy) เป็นวิธีการที่จะทำให้ไปถึงยังเป้าหมายตามวิสัยทัศน์โครงสร้างองค์การ (Structure) เป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสม และที่สำคัญคือวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) ซึ่งเป็นความเชื่อหรือค่านิยมของคนในองค์การที่ต้องเอื้อต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เช่น ค่านิยมการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การมอบอำนาจ กระจายอำนาจ เป็นต้น

2. ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) คือระบบที่ประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้นำพนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วนและ พันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มมีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้และต้องได้ รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้เช่นเดียวกัน

3. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) การมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยประเภทของเทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้าง องค์การแห่งการเรียนรู้มี 2 ประเภทคือ เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Manage Knowledge) คือการใช้เพื่อการจัดเก็บและ แลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน ประเภทที่สองคือเทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้(Enhance Learning) คือการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น เช่น Computer-Based Training, E-Learning, Web-Based Learning

4. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) ระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์การนี้จะบริหาร จัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย การแสวงหาความรู้การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้การวิเคราะห์ และการทำ Data Mining การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลมีความเที่ยงตรง

5. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) การเรียนรู้ถือเป็นระบบหลักที่เป็นแกนสำคัญของการสร้าง องค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3 ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งในแต่ละระดับ ของการเรียนรู้จะต้องเริ่มที่ทักษะของตัวบุคคลากรแต่ละคนซึ่งต้องมี 5 ประการเพื่อสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) แบบแผนความคิด (Mental Model) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning) และการสนทนาสื่อสารกัน (Dialogue) โดยวิธีในการเรียนรู้ที่มีความสำคัญ ในการสร้าง

การเรียนรู้ในบริบทขององค์การแห่งการเรียนรู้มี 3 ประเภทคือการเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Adaptive Learning) คือการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตเพื่อการปรับปรุงในอนาคต การเรียนรู้โดยการกระทำ (Action Learning) คือการเรียนรู้ ที่นำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการเรียนรู้และสุดท้ายคือระบบการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย ขององค์การ(Anticipatory Learning) คือการเรียนรู้ที่มุ่งสนองต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ เช่น วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นต้น

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ David Garvin (1993 : 78-91) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ได้แนะนำคุณสมบัติ ขององค์การที่เข้าข่ายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่ามีการจัดการแบบระบบเปิด (Open System) ซึ่งจริง ๆ แล้วการที่องค์กรใดก็ตามมีการจัดการแบบ Open system ก็สามารถแสดงให้เห็นโดยอัตโนมัติว่าต้องมีพฤติกรรมของการเรียนรู้เข้ามา เกี่ยวข้องระบบเปิดนี้ก็เปรียบเสมือนกับการเปิดประตูขององค์การเพื่อที่จะติดต่อสื่อสารกับองค์กรอื่นๆ ภายนอก อาทิ บริษัท ผู้จำหน่ายวัตถุดิบในการผลิตสินค้า บริษัทคู่ค้า หรือบริษัทที่เป็นลูกค้า ในการที่จะต้องติดต่อสื่อสารกันให้ประสบผลสำเร็จนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันองค์กรธุรกิจใดมีความรู้ หรือรู้ว่าลูกค้าต้องการอะไรมาเท่าใดย่อมเป็นผลดีต่อผลการประกอบการมากเท่านั้น เนื่องด้วยในโลกของธุรกิจซึ่งมีการแข่งขันกันอย่างสูง ในปัจจุบันลูกค้าเป็นผู้มีอำนาจต่อรองอยู่ในระดับสูงกว่าในอดีต ดังนั้นจึงมีความจำเป็นสำหรับองค์กรธุรกิจที่จะต้องเรียนรู้ในความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าให้มากที่สุด อีกตัวอย่างของคุณสมบัติขององค์การที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น คือ การที่องค์กรสร้างนโยบายแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์กรหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดในการทำงาน ซึ่งโดยทั่วไปแล้วการที่รู้ว่าอะไรที่ถูกหรือผิด ควรทำหรือไม่ควรทำนั้น สามารถเรียนรู้ได้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในอดีต ซึ่งประสบการณ์บทเรียน หรือข้อผิดพลาดต่าง ๆ เหล่านี้ควรให้ความสำคัญและถูกเรียนรู้โดยบุคลากรอื่นๆ ในองค์กร ที่อาจจะไม่เคยผ่านประสบการณ์ทำงานมาในแบบเดียวกันเพื่อจุดประสงค์ที่จะหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดดังกล่าวไม่ให้เกิดขึ้นอีก ทั้งสองตัวอย่างของคุณสมบัตินี้ไม่ได้เป็นสิ่งที่รับรองถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง แต่แสดงให้เห็นว่ารูปแบบการ บริหารงานในองค์กรโดยทั่วไปนั้นมักจะเอื้อต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กล่าวคือ องค์กรโดยทั่วไป ก็มักจะมึนโยบายการจัดการแบบ Open System และไม่ใช้เรื่องแปลกที่องค์กรจะมึนโยบายให้บุคลากรขององค์กรทำงานโดยยึดหลักการหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดในการทำงานเสมอ

แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์กรทั่วไป จากการประมวลหนังสือ บทความ เอกสารต่างๆ พบว่า ปัจจุบันนี้มีการอ้างอิงแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งเรียนรู้ของนักวิจัยและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเสียง 3 ท่านมากที่สุด คือ Peter M. Senge, Michael Marquardt และ David A. Garvin ยกตัวอย่างการศึกษาวิจัยของกิตติยา อินทกาญจน์ (2553 : 201-219) ที่ได้นำแนวคิดทั้ง 3

ท่านมาเป็นแนวทางในศึกษาโดยใช้ระบบย่อยด้านองค์การเป็นกรอบในการศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาเรื่อง การเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับทีมขององค์การ : กรณีศึกษาองค์การที่ได้รับรางวัล คุณภาพแห่งชาติ โดยผลการศึกษา พบว่า แนวคิดทั้ง 3 ท่าน จะสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 แสดงสรุปขั้นตอนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของทั้ง 3 ท่าน

Peter Senge	Michael Marquardt	David A. Gavin
1.คิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร (Systems Thinking)	1. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)	1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (Systematic Problem Solving)
2. ไฟแรงไฟรู้ควบคู่ด้วย ศักยภาพ (Personal Mastery)	2. การจัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge Management)	2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ (Experimentation with New Approaches)
3. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัว อย่างถูกต้อง (Mental Models)	3. การประยุกต์ ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)	3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ ของตนและเรื่องในอดีต (Learning from their Own Experience and Past history)
4. มองเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	4. การเพิ่มอำนาจ (People Empowerment)	4. การเรียนรู้จากประสบการณ์ และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from the Experiences and Best Practices of Others)
5. เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	5. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)	5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently)

ที่มา : กิตติยา อินทกาญจน์ (2553 : 201-219)

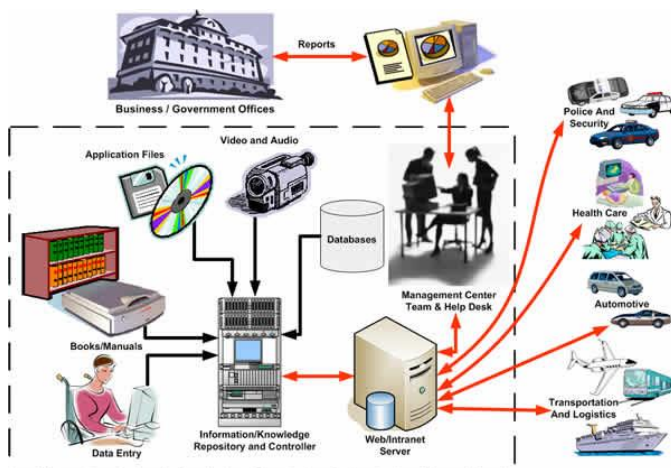
ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์การให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้ ซึ่งผู้บริหารขององค์กรจะต้องให้ความสำคัญ และบริหารจัดการให้เกิดขึ้น โดยมีลักษณะทั้งหมด 11 ประการ คือ 1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) 2. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร (corporate learning culture) 3. มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (empowerment) 4. มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environment scanning) 5. มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (knowledge creation) 6. มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (learning technology) 7. ให้ความสำคัญกับคุณภาพ (quality) 8. เน้นเรื่องกลยุทธ์ (strategy) 9. มีบรรยากาศที่สนับสนุน

(supportive atmosphere) 10. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (teamwork and networking) และ 11. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (vision)

การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ความสำเร็จในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์อาจเกิดได้จาก 4 สาเหตุคือ หนึ่งความเห็นไม่สอดคล้อง มีความเห็นที่แตกต่างออกไปมากขึ้นเรื่อยๆ จนมีการ “แบ่งขั้ว” สองถอดใจ เพราะเห็นว่าช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริงห่างกันเหลือเกิน สามหมดแรง เพราะสภาพความเป็นจริงก่อปัญหาหรือมีภาระงานให้ต้องดำเนินการมากจนหมดแรง สี่ขาดกระบวนการกลุ่ม ทำให้คนบางคนหรือบางกลุ่มเปลี่ยนใจหรือไม่เอาด้วย



รูปที่ 5 แสดง Overview Diagram of Business or Government Information/Knowledge Management Solutions

การสร้างขีดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรนั้น แม้จะดูเหมือนกับว่าต้องมีการนำความคิดใหม่ๆ ที่ยุ่งยากซับซ้อนเข้ามาเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและยอมรับ แต่ในทางปฏิบัติแล้ว การทำให้องค์กรเรียนรู้สามารถใช้เทคนิควิธีการปฏิบัติงาน และเทคนิคการปรับปรุงการบริหารต่างๆ ที่องค์กรเคยหรือกำลังปฏิบัติอยู่แล้วก็ได้ เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ การปรับโครงสร้างองค์กร หรือกิจกรรมการเพิ่มผลผลิต เพียงแต่พยายามทำให้คนในองค์กรเห็นว่า ทุกสิ่งที่เขาทำอยู่แล้วนั้นล้วนเป็นการเรียนรู้ทั้งสิ้น เขาจะต้องเห็นถึงกระบวนการในการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น และสามารถเก็บเกี่ยวความรู้จากประสบการณ์นั้นๆ ไว้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Asset) ที่สามารถเก็บสะสมไว้สำหรับเลือกนำมาใช้ในอนาคต หรือจะเลือกนำมาแบ่งปันให้แก่คนอื่น ๆ ตามกระบวนการเรียนรู้ของทีมก็ได้ ซึ่งจะช่วยให้เพื่อนร่วมงานที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันได้มีความรู้ความเข้าใจในระดับใกล้เคียงกัน ซึ่งจะเป็นพื้นฐานให้ทุกๆ คนในองค์กรได้ร่วมกันบุกเบิก เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อความเจริญก้าวหน้าต่อไปอีก (Michael Marquardt, 1994 : 132-158)

กลยุทธ์ที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งเป็นความสามารถของกระบวนการภายในองค์กรที่จะคงไว้ซึ่งความรู้ที่เกิดจากบุคลากร 2. การใช้มาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) การใช้มาตรฐานอ้างอิงเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการเรียนรู้ ที่จะทำการวัดประเมินและเปรียบเทียบสินค้า บริการ กระบวนการและการปฏิบัติขององค์กรกับของผู้อื่นที่ได้รับการยอมรับว่ามีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) เพื่อนำมาสรรค์สร้างความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยรูปแบบของมาตรฐานอ้างอิง (benchmarking) 3. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) เป็นการบริหารองค์กรทั้งหมดด้วยการจัดการคุณภาพ โดยหลักของแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีหลักการที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร ดังนี้ 1. มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) 2. ให้การมีส่วนร่วมของพนักงาน (employee involvement) และ 3. สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (customer satisfaction)

จึงกล่าวได้ว่า ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น ความรู้ ซึ่งหมายถึง สารสนเทศผนวกกับทักษะ ประสบการณ์ของบุคลากร ความรู้จะเป็นตัวสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร ที่พร้อมจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในองค์กร ในการบริหารความสำเร็จจำเป็นต้องขยายผลจากการทำให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจนขึ้น ซึ่งจะเพิ่มความกระตือรือร้นขององค์กรในการเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ และเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้า ในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กร ประสิทธิภาพ ประสิทธิ ผลขององค์กร ขึ้นกับความสามารถของบุคลากรในองค์กร ในการเรียนรู้ถึงสถานการณ์ แนวคิด เทคนิคการดำเนินงาน นวัตกรรม และเทคโนโลยีต่างๆ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน ภายในองค์กร เราต้องสร้างตัวเร่งในขับเคลื่อนให้สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้อย่างยั่งยืนและมีภูมิคุ้มกัน ซึ่งต้องตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเรียนรู้ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร หากแต่ระดับของการลงมือเรียนรู้ อาจยังไม่เป็นระบบที่สมบูรณ์ เราไม่ควรริรอ ที่จะพัฒนาองค์กรของเรา อย่าปล่อยให้เหตุการณ์บางอย่างหรือกฎกติกาภาครัฐมาบีบบังคับให้เราต้องเรียนรู้เพื่อตัวเราเอง เพื่อกลุ่มหรือเพื่อองค์กร บุคลากรทุกระดับ ต้องตระหนัก และร่วมมือกันพัฒนาองค์กร เราต้องร่วมกันเพิ่มศักยภาพความสามารถในการสร้างสรรค์อนาคตขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

สรุป

การบริหารงานตามกรอบแนวคิดของ McKinsey 7-S Framework เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะสัมฤทธิ์ผลได้นั้น สิ่งสำคัญอันดับแรกคือ จะต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ปัจจัย ได้แก่ 1) กลยุทธ์ (Strategy) 2) โครงสร้าง (Structure) 3) ระบบ (System) 4) รูปแบบ (Style) 5) บุคคล (Staff) 6) ทักษะ (Skill) และ 7) ค่านิยมร่วม (Shared Value) ที่มีการเชื่อมโยงและสร้าง

ความรู้ความเข้าใจให้บุคลากรทุกคนทราบถึงปัจจัยสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะ “คน” ถือเป็นหัวใจหลัก ส่วนเครื่องมือ อุปกรณ์ หรือเทคนิคต่างๆ ตลอดจนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเพียงอรรถประโยชน์ที่จะช่วยเอื้ออำนวยให้วิธีการที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ดำเนินไปได้สะดวกขึ้น และเน้นการมีปฏิสัมพันธ์กันโดยตรง โดยความรู้ต้องมีการเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งลักษณะการเรียนรู้ดังกล่าว องค์กรจะต้องพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะสามารถให้องค์กรมีสมาชิกที่มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา สมาชิกในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้อันเกิดจากการลองถูกลองผิด มีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง และสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้อย่างสร้างสรรค์ และนอกจากนั้นปัจจัยที่จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กรที่ต้องมีการสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ เช่น การเน้นการพบปะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนบุคลากรในองค์กรจะต้องมีความกระตือรือร้นยอมรับและจัดให้มีการถ่ายทอดการเรียนรู้อย่างเปิดเผย รวมถึงระบบการให้รางวัลที่สร้างแรงบันดาลใจ เช่น การประกาศยกย่อง หรือ ชมเชยเพื่อเป็นแรงจูงใจ ให้คนมีพลังกาย พลังใจ ที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล. (2562). *การจัดการการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วี.พี. (1991) จำกัด.
- กิตติยา อินทกาญจน์. (2553). การเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับทีมขององค์กร: กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติได้ทำการศึกษาการเรียนรู้ขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*. 51 (1), 201-219.
- ชนงกรณ์ กุณทลบุตร. (2560). *หลักการจัดการธุรกิจปัจจุบัน*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประพนธ์ ฝาสุกยัต. (2550). *การจัดการความรู้จากหลักคิดสู่การปฏิบัติจริง*. กรุงเทพมหานคร: ไยไหม.
- ฤทธิชัย บุญธรรม และ วิไลลักษณ์ เรืองสม. (2562). รูปแบบการบริหารงานแบบ 7s framework กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติของนักศึกษาด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ครั้งที่ 2 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*. 2116-2126.
- วิจารณ์ พานิช. (2557). *การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างไร*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสยามกัมมาจล.
- สุชาติ กิจชนะเสรี. (2559). *การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- สมพร ศิลป์สุวรรณ. (2550). *HR* กับการพัฒนาองค์กรสู่ *High Performance Organization*. (ในเอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการและการบรรยาย วันที่ 15-16 พฤศจิกายน 2550 ณ โรงแรมมิราเคิลแกรนด์คอนเวนชั่น กรุงเทพมหานคร). สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.
- เอื้อน ปิ่นเงิน และยีน ภู่วรรณ. (2546). สาเหตุของการจัดการความรู้. การสัมมนาวิชาการ "การจัดการความรู้: ยุทธศาสตร์และเครื่องมือ" (Knowledge Management: Strategies & Tools), 13 – 14 พฤศจิกายน 2546. จัดโดยห้องสมุดตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและชมรมห้องสมุดเฉพาะสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทยฯ.
- Garvin, D. (1993). *Building a learning organization*. Harvard Business Review, 71, 78-91. 62 Naresuan University Journal 2005, 13 (3).
- Marquardt, M., & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization*. Burr Ridge, IL: Irwin Professional.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: a systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- Peters, Thomas, Waterman, H . and Robert Jr. (2004). *In search of Excellence: Lesson from American's Best Run Companies*. New York: Harper and Row Publisher.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth disciplines: the art and practice of learning organization*. London: Century Business.