**การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย**

**ธัญญารัตน์ โอนอ่อน1, วิไลลักษณ์ เรืองสม2**

1สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ สังกัดคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฎวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี, โทรศัพท์ 096-2153950

2สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ สังกัดคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฎวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี, โทรศัพท์ 083-9920894

1e-mail : Thanyarat@vru.ac.th

**บทคัดย่อ**

บทความนี้เกิดจากการศึกษาวรสาร และเอกสารที่เกี่ยวข้องของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย โดยเป็นการอธิบายถึงความหมาย แนวคิดพื้นฐาน ปัจจัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงการเสนอให้เห็นถึงการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของทั้งภาครัฐและภาคเอกชนของไทยว่าเป็นสิ่งที่สำคัญและสามารถทำให้เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบกับบุคลากรในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือระดับทีม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิดที่ได้รับการยอมรับเอาใจใส่และเป็นองค์การที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

**คำสำคัญ :** การพัฒนา, องค์กรแห่งการเรียนรู้

**Learning Organization Development of Government and Private Sector In Thailand**

Thanyarat Aon-on1, Wilailuk Ruangsom2

1 Branch Public Administration Department Humanities and social sciences Valaya Alongkorn Rajabhat University under the Royal

Patronage, Tell. 096-2153950

2 Branch Public Administration Department Humanities and social sciences Valaya Alongkorn Rajabhat University under the Royal

Patronage, Tell. 083-9920894

1e-mail : Thanyarat@vru.ac.th

**Abstract**

 This article studied by using the documentary research approach from the journals and documentaries that were related to the development of learning organization of government and private sector in Thailand. By the explanation about meaning, basic concept, factor of learning organization including the presentation about an importance of it that it could be the competitive advantages, and besides, the personnel in organization continuously extended their capabilities all individual level, group or team level and organization level in order to meet the goal that a person in each level literally wanted. Furthermore, it was new ideas organization and the branching in thought that were attentively accepted. And it was also an organization that a person constantly could learn.

**Keywords :** Development, Learning Organization

**บทนำ**

 ในปัจจุบันสังคมไทยและสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านสังคม และเศรษฐกิจ รวมทั้งทางด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ หรือที่เรียกกันว่ากระแสแห่งโลกาภิวัฒน์ (Globalization) หากองค์กรใด มีการเรียนรู้ มีการปรับตัวที่ดีก็จะสามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้นจึงได้มีการนำเอาแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร โดยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นไม่ใช่แค่พัฒนาที่ตัวบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยหลายปัจจัยที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ เช่น กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ การปฏิบัติเชิงการบริหาร การปฏิบัติเชิงจัดการ บรรยากาศ กระบวนการทำงาน เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมหรือการศึกษา การพัฒนารายบุคคลหรือทีม การให้รางวัลหรือการยอมรับ หรือกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งคือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องอาศัยทั้งตัวบุคคลหรือตัวบุคลากรเอง และการสนับสนุน ส่งเสริมจากตัวองค์กรหรือหน่วยงานด้วยเช่นกัน และจะต้องมีการพัฒนาเช่นนี้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้องค์กรมีการปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยอาศัยการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้มีการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในงาน มีการจัดการความรู้อย่างเหมาะสม ทำให้บุคลากรและองค์กรมีประสิทธิภาพการทำงาน ที่สูงสุด เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่และเป็นองค์การที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ สรุปได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นหลักที่สมาชิกในองค์กรจะใช้เพื่อพัฒนาตนเอง และองค์การสู่ความเป็นองค์กรที่มีความอัจฉริยะ ที่จะสามารถดำรงอยู่ในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมั่นคงซึ่งการที่จะปรับเปลี่ยนองค์การสู่ความเลิศได้ในที่สุด (เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน, 2543)

 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่สำคัญและสามารถทำให้เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งของภาคเอกชนและภาครัฐ และหากองค์กรใดมีการพัฒนาหรือส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองตามหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะสามารถทำให้บุคคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กรและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถขยายขอบเขตความสามารถของบุคคลากรได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือระดับทีม และระดับองค์กร ซึ่งเกิดจากการแตกแขนงของความคิด ความรู้ ความสามารถ หรือประสบการณ์ของบุคลากรภายในองค์กรทำให้เกิดเป็นการเรียนรู้ที่มีร่วมกัน และเกิดเป็นองค์ความรู้ขององค์กร

**ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้**

 ภาฆิลิน เอี่ยมบุญส่ง (2551) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านวิสัยทัศน์คุณค่าและปรัชญาที่และองค์กรยึดถือ มีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและทีมมีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิด มีการนำเสนอแนวคิด และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การ วิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจและการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคล ระหว่างองค์กร เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย เพื่อพัฒนา เพื่อความเติบโตและเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

 ลำดวน โรจรัตน์ (2551) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อให้บุคคล กลุ่มหรือทีมในองค์กร ได้พัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีพลังร่วมในการทำงานและการแก้ไขปัญหาขององค์กร สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีระบบจัดการความรู้ รวมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้และการงานได้อย่างเหมาะสม

 อาภรณ์ ลำมะนา (2553) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการดำเนินการให้ บุคคล ทีมงาน มีโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนตนเอง และนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่ ไปถ่ายทอดให้บุคคลอื่นได้เกิดการรับรู้ในรูปแบบต่างๆจนเกิดการเรียนรู้ภายในองค์การอย่างเป็นระบบต่อเนื่องและส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์การ อันนำไปสู่การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ

 จากความหมายข้างต้น ผู้เขียนได้สรุปความหมายว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” หมายถึง การที่บุคคล ทีมงาน และองค์กร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางความคิดและการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน จนทำให้เกิดการเรียนรู้หรือมีประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และสามารถนำความรู้นั้นไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์กรได้

**แนวคิดพื้นฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

 แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดหรือคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญไว้เหมือนหรือแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

 1. แนวคิดที่มีองค์ประกอบที่เป็นนามธรรม ได้แก่แนวคิดของ Senge และ Mcgill and Slocum โดยที่แนวคิดของ Senge และ Mcgill and Slocum มีลักษณะที่เป็นนามธรรมเป็นลักษณะความคิดที่ลึกซึ้งต้องอาศัยการศึกษาอย่างจริงจังและมีความเข้าใจอย่างชัดเจน และนำไปปฏิบัติใช้อย่างต่อเนื่องเป็นวงจรจึงจะประสบความสำเร็จ ซึ่งทั้งสองแนวคิดนี้มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน

 1.1 แนวความคิดของ Senge ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ

 1.1.1 Personal Mastery: ความรอบรู้หรือเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคนจะเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นพื้นฐานสำหรับ “องค์การแห่งการเรียนรู้” การที่บุคคลจะมี Personal Mastery ได้นั้นบุคคลต้องมีการบังคับหรือฝึกตัวเองให้เป็นคนที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา บุคคลที่รอบรู้หรือใฝ่ใจพัฒนาตนจึงเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองอย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง หรือบนวิสัยทัศน์ของแต่ละคน เพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการจากกระบวนการเรียนรู้ที่มีอย่างต่อเนื่อง เมื่อสมาชิกในองค์การมีกรอบของ Personal Mastery ทุกคนจะมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้ สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้นั้น จะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Human Mastery คือ มีความเป็นนายของตนเองสูง การเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะต่อเนื่อง มีจิตวิญญาณของการเรียนรู้ (Spirit of Learning) มีความสามารถในการสร้างสรรค์เชิงรุกซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืนขึ้นแก่สมาชิกขององค์การต่อไป

 1.1.2 Mental Model: รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง การที่บุคคลในองค์การรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวมสามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบความคิดความเชื่อที่ดีซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว และสามารถมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม กล่าวคือ Mental Ability ที่ไม่ผันแปรหรือท้อถอยเมื่อเผชิญหน้ากับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ มีค่านิยมและการเข้าใจโลกในสภาพที่ถูกต้อง

 1.1.3 Shared Vision: การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการสร้างทัศนะของการร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์การเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์การเป็นการที่สมาชิกทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์การ มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์ แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์การ เพื่อช่วยสมาชิกให้เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์การที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ

 1.1.4 Team Learning: การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์การ โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งไปเสียกว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกของแต่ละบุคคล องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นการรวมตัวของทีมที่มีประสิทธิภาพสูงสมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันโดยอาศัยสื่อข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การเรียนรู้ระหว่างบุคคลเกิดจากการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่นต่อไป และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม

 1.1.5 Systems Thinking: การคิดอย่างเป็นระบบครบวงจร การคิดอย่างเป็นระบบถือได้ว่าเป็นหัวใจของการเรียนรู้ และการมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และจะมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรบุคคลในองค์การ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากความเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) ให้ต่อเนื่องเป็นระบบ การที่แต่ละคนมีแนวคิดแบบองค์รวมทำให้เกิดทัศนวิสัยการมองผลงานได้อย่างเป็นระบบ ช่วยให้เห็นรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังเป็นวิธีคิดที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุผลที่สืบเนื่องกันเพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิผลสอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความเป็นจริง

 1.2 แนวคิดของ Mcgill and Slocum ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ

 1.2.1 ความเปิดเผยตรงไปตรงมาของสมาชิกในองค์กร ในระดับบุคคลต้องยอมรับขีดจำกัดทางความรู้ของตนเองว่ามีพื้นฐานและประสบการณ์ที่อาจจะดีกว่าหรือด้อยกว่าผู้อื่น ต้องเปิดกว้างยอมรับความคิดเห็นและรู้จักยอมรับในความสำเร็จของผู้อื่น

 1.2.2 ประสิทธิภาพของบุคคล มีความสามารถคิดวิเคราะห์สภาวการณ์ต่าง ๆ มีการเรียนรู้แนวคิดและพฤติกรรมที่เป็นสาเหตุแห่งปัญญา รู้จักเรียนรู้ความสำเร็จและความล้มเหลวในอดีต

 1.2.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถคิดค้นเอง และไม่กลัวความล้มเหลวโดยจะต้องเริ่มคิดในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร ต้องมีนิสัยที่ยืดหยุ่นได้ทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน

 1.2.4 ความรู้สึกร่วม มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันในการที่จะนำพาองค์กรให้อยู่รอดและพัฒนาเป็นองค์กรชั้นนำ

 1.2.5 คิดอย่างเป็นระบบ โดยต้องมีการคิดแบบองค์รวมและเป็นระบบ เมื่อองค์กรเกิดปัญหาต้องหาสาเหตุแห่งปัญหานั้นได้

 จากองค์ประกอบของทั้งสองแนวคิดจะเห็นได้ว่ามีความคล้ายคลึงกันที่ให้ความสำคัญในเรื่องของความรอบรู้และความชำนาญในตัวบุคคลเป็นอย่างมาก และเห็นว่าสมาชิกในองค์กรต้องเป็นคนที่เปิดกว้างทางความคิด องค์กรจึงจะพัฒนาต่อไปได้

 2. แนวคิดที่มีองค์ประกอบที่เป็นรูปธรรม ได้แก่แนวคิดของ Marquardt and Reynolds และ Pedler et.al โดยเป็นการลงรายละเอียดในวิธีการนำไปปฏิบัติซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ 2.1 แนวคิดของ Marquardt and Reynolds ประกอบไปด้วย

 2.1.1 โครงสร้างที่เหมาะสม มีขั้นการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนก อื่น ๆ ให้มีมากขึ้น

 2.1.2 มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัด มีการทำงานและการเรียนรู้ ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กรไปพร้อม ๆ กับผลกำไรของบริษัทด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์กรโดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยมและนโยบายขององค์กร จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กรหรือ "องค์กรนวัตกรรม" ที่แข็งแกร่งได้

 2.1.3 มีการมอบอำนาจในงาน เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงไปอีกด้วย

 2.1.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม องค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากจะเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นแล้ว ยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ซึ่งองค์กรต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร เพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่จะนำไปสู่การสรรค์สร้างนวัตกรรมได้อย่างชัดเจน

 2.1.5 การสร้างและถ่ายโอนความรู้ มีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

 2.1.6 เทคโนโลยีการเรียนรู้ โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

 2.1.7 มุ่งเน้นคุณภาพ การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักในการพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

 2.1.8 เน้นย้ำความมีกลยุทธ์ มีการยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจขององค์กรหรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร เช่น เน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมารวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรในด้านอื่น ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

 2.1.9 บรรยากาศสนับสนุน เป็นบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง เป็นองค์กรที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันไร้ซึ่งการแบ่งแยก และสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน

 2.1.10 ทีมงานและเครือข่าย การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กรจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

 2.1.11 วิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้น เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องที่มีทิศทางเป็นไปตามความต้องการร่วมกันขององค์กร

 2.2 แนวคิดของ Pedler et.al ประกอบไปด้วย 11 ประการ โดยแบ่งเป็น 5 กลุ่ม

 2.2.1 ด้านกลยุทธ์

 2.2.1.1) กลยุทธ์การเรียนรู้ ปกติแล้วบริษัทจะปรับแต่งทิศทางและกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบายและกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วยในขณะเดียวกัน เสมือนเป็นการทดลองทางการบริหาร แผนธุรกิจถูกเกี่ยวข้องและปรับแต่งอยู่ตลอดเวลาที่นำไปใช้การทดลองในเรื่องเล็ก ๆ และให้มีการสะท้อนข้อมูลกันถูกสร้างในกระบวนการวางแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

 2.2.1.2) การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการก่อตัวของนโยบายและกลยุทธ์นโยบายมีนัยสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความผูกพันที่จะอยู่เหนือความแตกต่าง และการทำงานที่อาจสร้างความขัดแย้งนโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคนไม่ใช่แต่ของผู้บริหารระดับสูง

 2.2.2 ด้านการมองภายในองค์กร

 2.2.2.1) การให้ข่าวสารข้อมูล ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจกัน ไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน คนสามารถได้รับการสะท้อนข้อมูลว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจว่าธรรมชาติและนัยสำคัญของความแปรปรวนของระบบและการแปลความข่าวสารสอดคล้องกัน เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่ช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร

 2.2.2.2) การจัดระบบบัญชีและการควบคุม ระบบของการตรวจสอบ งบประมาณและการรายงาน ถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ ระบบควบคุมถูกออกแบบและดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าระบบการเงินกระตุ้นหน่วยงานและบุคคลให้เสี่ยงกับการลงทุน

 2.2.2.3) การแลกเปลี่ยนภายใน แผนกผลิตงานมองว่าแผนกอื่น ๆ เป็นลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบ ที่เจรจาและมีข้อตกลงกันเรื่องคุณภาพ ราคาและการส่งมอบ แต่ละแผนกสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายในเหล่านี้และยังคงตระหนักถึงความต้องการขององค์กรโดยรวมด้วยผู้จัดการกระตุ้นการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำสัญญา มากกว่าจะควบคุมแบบใช้อำนาจบังคับบัญชา แผนกผลิตงานสามารถพูดอย่างอิสระและตรงไปตรงมากับแผนกอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งสามารถที่จะริเริ่มด้วยตนเองได้

 2.2.2.4) การจัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น สมมติฐานขั้นพื้นฐานและค่านิยมภายใต้ระบบรางวัลตอบแทนถูกใช้และแบ่งปันกันในองค์กร โดยศึกษาเรื่องธรรมชาติของรางวัลอย่างลึกซึ้งและระบบรางวัลแบบมีตัวเลือก ถูกทดสอบ อภิปรายและทดลองใช้รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นทำให้คนมีการเข้าร่วมและความคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลแตกต่างกัน ทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดธรรมชาติและรูปแบบของระบบการให้รางวัลทั้งหมด

 2.2.3 ด้านโครงสร้างองค์กร คือ บทบาทและอาชีพเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัว การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนามากกว่าเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ แผนกผลิตงานและแผนกอื่น ๆ ถูกมองว่าเป็นโครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง มีกฎระเบียบและกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้บ่อย ๆ ภายหลังการทบทวนและอภิปรายกันซึ่งเป็นการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่

 2.2.4 ด้านการมองภายนอกองค์กร

 2.2.4.1) การให้พนักงานเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกคนที่จะรวบรวม นำกลับมา และรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดภายนอกบริษัท การประชุมทุกครั้งในบริษัทตามปกติจะร่วมกันทบทวนว่าอะไรกำลังเป็นไปในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีการพบกับกลุ่มตัวแทนหรือลูกค้า ผู้จัดหา สมาชิกชุมชนและหาว่าอะไรสำคัญสำหรับเขา มีระบบและกระบวนการสำหรับแบ่งปันข้อมูลข่าวสารจากภายนอกบริษัท รับรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์การตลาด เทคโนโลยีสังคมการเมือง และแนวโน้มของโลก รวมทั้งทดสอบว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไร

 2.2.4.2) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร มีการพบกับคู่แข่งเพื่อแบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำคนจากบริษัทมีความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนทางธุรกิจ รวมทั้งผู้จัดหาลูกค้าและคู่แข่งโดยมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ร่วมกันกับผู้จัดหา ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ และมีความผูกพันในการร่วมมือกับผู้จัดหา ลูกค้า และคู่แข่งเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ๆ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

 2.2.5 โอกาสในการเรียนรู้

 2.2.5.1) บรรยากาศในการเรียนรู้ ทุกคนในบริษัทจะช่วยเหลือสนับสนุนและสนใจในบทเรียน คนใช้เวลาในการตั้งคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ เพื่อวิเคราะห์ และเรียนรู้จากบทเรียน มีทัศนคติทั่วไปของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นั่นคือการพยายามเรียนรู้และทำให้ดีขึ้น ความแตกต่างของทุกคนในองค์กรถูกมองว่าเป็นคุณค่าที่ดีที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์เมื่อคุณต้องการรู้บางสิ่งก็ถือเป็นเรื่องธรรมดาที่จะถามจนกว่าจะได้ข้อมูลที่ต้องการหรือได้รับความช่วยเหลือ

 2.2.5.2) โอกาสในการพัฒนาตนเองของสมาชิกทุกคน มีงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าการฝึกอบรมและพัฒนาอะไรที่ต้องการ คำแนะนำที่เหมาะสมและถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ทรัพยากรในการพัฒนาตนเองมี ประโยชน์สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วย นั่นคือ มีโอกาส วัสดุอุปกรณ์และ ทรัยพากรมากที่สามารถใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ที่เปิดให้เข้าถึงได้ง่ายทั่วทั้งบริษัท การขยายตัวของความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลมาจากการประเมินผลและการวางแผนอาชีพ

 จะเห็นได้ว่าทั้งสองแนวคิดเห็นว่าโครงสร้างของการบริหารนั้นมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรโดย มีโครงสร้างที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และมีการกระจายอำนาจ มีการคาดคะเนสภาพแวดล้อมที่จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้

**ปัจจัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้**

Bennett & O’Brien (1994 อ้างถึงใน เจษฎากร ทองแสวง, 2553) พบว่ามีปัจจัยสำคัญ 12 ปัจจัย ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนี้

 1. กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or Vision) องค์กรและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับว่าพวกเขาต้องการไปจุดใด เพื่อที่จะคาดได้ว่าพวกเขาจำเป็นต้องเรียนรู้อะไรบ้างเพื่อไปให้ถึงจุดหมายนั้น พวกเขาต้องพัฒนากลยุทธ์กว้าง ๆ เพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย เพื่อที่จะรู้ว่าการเรียนรู้ของพวกเขาสามารถผลักดันองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ของพวกเขา นอกจากนี้ถ้าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญต่อหมู่คณะแล้ว กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ก็จะต้องสนับสนุนและส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

 2. การปฏิบัติเชิงการบริหาร (Executive Practices) สมาชิกองค์กรอาจตั้งเป็นคำถามได้ว่าผู้บริหารให้นโยบายอะไรและปฏิบัติอะไรบ้าง เพื่อเป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ขององค์กร ผู้บริหารควรจะทำอย่างไรในการชี้แจงให้บุคลากรได้เห็นความชัดเจนถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความก้าวหน้าขององค์กร ผู้บริหารทำอะไรบ้างเพื่อปลุกเร้าหรือกระตุ้นในบางส่วนขององค์กรที่ยังไม่มี การเปลี่ยนแปลงให้ขับเคลื่อนตามผู้บริหารเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้

 3. การปฏิบัติเชิงจัดการ (Managerial Practices) ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและนิเทศ การทำงานในแต่ละวันของแต่ละบุคคลและคณะจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในองค์กรซึ่งมีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนา จะต้องช่วยพวกเขาบูรณาการสิ่งที่พวกเขาต้องเรียนรู้จะต้องสามารถร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง และการใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาต่อไปข้างหน้า

 4. บรรยากาศ (Climate) การปฏิบัติงานจะได้ผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอื่นที่มีผลต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นั่นคือ บรรยากาศในองค์กร ซึ่งบรรยากาศในองค์กรคือผลสรุปของค่านิยมและเจตคติของทุก ๆ คนในองค์กรเกี่ยวกับการทำงานของพวกเขา องค์กรแห่งการเรียนรู้นำบรรยากาศแห่งการเปิดใจและไว้ใจกันมาใช้ ซึ่งบุคคลจะต้องไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็นและพูดตามที่ใจคิด อุปสรรคระหว่างผู้จัดการและลูกจ้างจะถูกขจัดออกไปและทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อสนับสนุนงานที่ออกมาดีเยี่ยมตามอุดมคติ

 5. องค์กรหรือโครงสร้างของงาน (Organization or Job Structure) โครงสร้างองค์กรสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการนิยามภาระงานที่เปลี่ยนแปลงได้เพื่อเป็นการเปลี่ยนไปตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอก และความต้องการขององค์กรเอง การปฏิบัติหน้าที่ เช่น มีการสับเปลี่ยนหน้าที่และการใช้การชี้แนะด้วยตนเองมีการทำงานข้ามคณะทำงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น จะต้องมีการจำกัดนโยบายตามระบบราชการและกฎที่สกัดกั้นหรือขัดขวางการเลื่อนไหลของข้อมูล

 6. การหมุนเวียนของข้อมูลสารสนเทศ (Information Flow) การเรียนรู้ขององค์กรต่าง ๆ จะอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูล ข่าวสารสารสนเทศและการเผยแพร่ ระบบคอมพิวเตอร์ จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่าง ๆ ให้ง่ายขึ้น และเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานได้รับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ตรงกับงานของตนเอง

 7. การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน (Individual and Team Practices) ข้อมูลสารสนเทศ มีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นรายบุคคลและเป็นทีมในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่งองค์กรต่าง ๆ จะเจริญเติบโตได้เมื่อตัวบุคคลหรือต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้และไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน มีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา และทำงานเพื่อแก้ปัญหานั้น ๆ

 8. กระบวนการทำงาน (Work Process) องค์กรจะกระตุ้นการเรียนรู้ได้โดยผ่านวิสัยทัศน์ ระบบสารสนเทศ แต่จะรวมกับการใช้กระบวนการทำงานที่จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น มีการสอนหรือฝึกเทคนิคในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจตนเอง เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทาง หรือปรับสภาพกระบวนการต่าง ๆ ให้อยู่ในแนวหน้าให้เท่ากันหรือดีกว่าคนที่เก่งที่สุดในปัจจุบัน (Benchmarking) เป็นต้น

 9. เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน (Performance Goals or Feedback) ประเด็นสำคัญขององค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยตรงนั้น จะต้องเน้นลูกค้า จะต้องทราบว่าอะไรที่เขาต้องการและจำเป็น การเรียนรู้เพื่อจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างเดียวไม่ประสบความสำเร็จคุณค่าของการเรียนรู้นั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการช่วยเหลือองค์กรให้บริการลูกค้าให้ดีขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการมีข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

 10. การฝึกอบรมหรือการศึกษา (Training or Education) การฝึกอบรมหรือการศึกษานั้น มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์กร การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โปรแกรมฝึกอบรมที่เป็นทางการจะเน้นการช่วยเหลือบุคคลในการเรียนรู้ด้วยตนเองและประสบการณ์ของผู้อื่น แล้วจากนั้นก็จะสามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เครื่องมือในการวางแผนพัฒนารายบุคคลได้จัดสรรไว้สำหรับทุกคน นอกจากนี้ยังมีแบบของการฝึกต่าง ๆ เช่น ฝึกปฏิบัติเป็นทีม การศึกษาเป็นทีม การสาธิตโครงงาน การให้คำปรึกษาโดยเพื่อน โครงการการเรียนรู้งานพื้นฐาน เทคโนโลยีติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย สามารถจัดการอบรมหรือฝึกปฏิบัติการโดยผ่านดาวเทียมและคอมพิวเตอร์

 11. การพัฒนารายบุคคลหรือทีม (Individual or Team Development) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นสมาชิกให้พัฒนาด้วยตนเอง ขณะเดียวกันก็จะส่งเสริมการพัฒนาทีมงานด้วย องค์กรสามารถเรียนรู้ได้เพียงว่า ทีมงานเรียนรู้ร่วมกันแบบชุมชนผู้ปฏิบัติงาน (Communities of Practice) ที่มีการปฏิบัติงานกันอย่างต่อเนื่อง การให้อำนาจในการทำงานเป็นทีมหรือเป็นรายบุคคล แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิดสำหรับโลกธุรกิจ และยิ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรต่าง ๆ ที่จะหาวิธีเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตนเอง

 12. การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards or Recognition) เป็นองค์ประกอบหรือกรอบตัวสุดท้ายที่จะสนับสนุนตัวอื่นทั้งหมด ระบบการให้รางวัลหรือการยอมรับจะส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบองค์กร ซึ่งการให้รางวัลอาจให้หลายรูปแบบ เช่น จากบุคคลที่ผู้ร่วมงานยอมรับ ซึ่งเป็นบุคคลที่อาจเสนอแผนงานอื่นที่มีประโยชน์ต่อทุกคนมาแลกเปลี่ยนเมื่อองค์กรมีการเรียนรู้และเติบโตขึ้นเป็นต้น

Gephart และคณะ (1996 อ้างถึงใน ยุรพร ศุทธรัตน์, 2552)ชี้ว่าปัจจัยต่อไปนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การเพื่อการเรียนรู้

 1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระดับระบบ โดยที่สมาชิกแต่ละคนแชร์การเรียนรู้ในลักษณะ ที่ทำให้องค์การเกิดการเรียนรู้ได้ กล่าวคือ การถ่ายทอดความรู้ระหว่างคนและทำการรวบรวมความรู้จากการเรียนรู้ไว้ในการทำงานประจำวันขององค์การที่เรียกว่า Organization routine actions

 2) การทำให้เกิดความรู้และการแชร์ เน้นที่การสร้างสรรค์ จัดเก็บและกระจายความรู้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ง่ายต่อการที่สมาชิกในองค์การจะสามารถเข้าไปใช้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

 3) การคิดอย่างมีระบบและพินิจพิเคราะห์ สมาชิกจะถูกกระตุ้นให้ใช้ความคิดในแบบใหม่และการใช้ทักษะที่มีประสิทธิภาพ มีระบบ เพื่อที่จะเชื่อมให้เป็นวงจรย้อนกลับ (Feedback loops) อย่างพินิจพิเคราะห์เพื่อพิจารณาถึงสมมติฐาน

 4) วัฒนธรรมของการเรียนรู้ การเรียนรู้และการสร้างสรรค์จะได้รับการสนับสนุนด้วยรางวัลและมีการส่งเสริมผ่านทางระบบการประเมินผลหลาย ๆ ด้านจากผู้บริหาร

 5) ความมุ่งมั่นในการทดลองและมีความยืดหยุ่น สมาชิกมีอิสระในการเสี่ยง การทดลอง การสร้างสรรค์ การใช้ความคิดใหม่ ๆ และการทำให้เกิดขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานใหม่และผลิตภัณฑ์ใหม่

 6) คนเป็นศูนย์กลางในองค์การเพื่อการเรียนรู้ การให้ความสำคัญของคนในเรื่องของคุณค่า การสนับสนุนพฤติกรรมที่ต้องการ รวมทั้งการพัฒนาและการเรียนรู้จากแต่ละคน เป็นอีกลักษณะหนึ่งขององค์การเพื่อการเรียนรู้ตามตามแนวความคิดของ Gephart และคณะ (1996)

โดยผู้เขียนมีความเห็นว่าปัจจัยที่สามารถเข้าใจได้โดยง่ายและสามารถนำมาปฏิบัติตามได้มากที่สุด ได้แก่ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Bennett & O’Brien (1994) โดยมีการแบ่งหัวข้อ ที่ชัดเจนและเข้าใจได้ง่ายกว่านักวิชาการท่านอื่น ๆ โดยที่ไม่ต้องวิเคราะห์หรืออาศัยความรู้ความเชี่ยวชาญ ก็สามารถทำเค้าเข้าใจได้ง่าย โดย 1. กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ คือ การมีกลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ที่สนับสนุนและส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2. การปฏิบัติเชิงการบริหาร คือ การให้ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารในเชิงนโยบาย 3. การปฏิบัติเชิงจัดการ คือ การให้ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารในเชิงปฏิบัติการ 4. บรรยากาศ คือ การมีบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 5. องค์กรหรือโครงสร้างของงาน คือ มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ของงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในงานใหม่ ๆ 6. การหมุนเวียนของข้อมูลสารสนเทศ คือ มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อกระจายหรือเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในองค์กร 7. การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในทีม 8. กระบวนการทำงาน คือ มีกระบวนการที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 9. เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงานคือ การพัฒนาจากการตอบรับของลูกค้า โดยการปรับปรุงสินค้าหรือบริการให้ดียิ่งขึ้น 10. การฝึกอบรมหรือการศึกษา คือ การมีโปรแกรมฝึกอบรมที่ช่วยให้บุคลากรมีการเรียนรู้ที่เพิ่มมากขึ้น 11. การพัฒนารายบุคคลหรือทีม คือ การส่งเสริมการพัฒนาทั้งรายบุคคลและทีมงานให้เรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง 12. การให้รางวัลหรือการยอมรับ คือ มีการให้รางวัลตอบแทนแก่บุคคลที่มีผลงานที่ดีหรือปฏิบัติงานได้สำเร็จ

**การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทย**

ในการอภิปรายเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทยนั้น ผู้เขียนได้นำแนวคิดพื้นฐาน 5 ประการของ Senge มาวิเคราะห์และยกตัวอย่างประกอบในแต่ละด้าน เนื่องจากเป็นแนวคิดที่แพร่หลายในยุคแรก ๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้และได้รับความนิยมมากที่สุด โดยตัวอย่างในภาครัฐ ได้แก่ สำนักงานข้าราชการพลเรือนหรือ ก.พ. และตัวอย่างในภาคเอกชน ได้แก่ บริษัท เอสซีจี ซิเมนต์ จำกัด (พรสินทร์ กาญจนพัชชี, 2551)

 1. ความรอบรู้หรือเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล คือ บุคคลต้องมีการบังคับหรือฝึกตัวเองให้เป็นคนที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการจากกระบวนการเรียนรู้ที่มีอย่างต่อเนื่อง มีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

 2. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง คือ การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงาน ที่ทำแบบองค์รวมสามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบความคิด ความเชื่อที่ดีซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว และสามารถมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม กล่าวคือไม่ผันแปรหรือท้อถอยเมื่อเผชิญหน้ากับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ มีค่านิยมและการเข้าใจโลกในสภาพที่ถูกต้อง ซึ่งจะทำให้สภาพจิตใจนั้นมีพลังที่จะคิดสิ่งใหม่ ๆ

 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ การสร้างทัศนะของการร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กรเป็นการที่สมาชิกทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยสมาชิกให้เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง

 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์กรโดยอาศัยความรู้ ความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งไปเสียกว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกของแต่ละบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นการรวมตัวของทีมที่มีประสิทธิภาพสูงสมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยอาศัยสื่อข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การเรียนรู้ระหว่างบุคคลเกิดจากการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่นต่อไป และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม

 5. การคิดอย่างเป็นระบบครบวงจร คือ การคิดอย่างเป็นระบบถือได้ว่าเป็นหัวใจของการเรียนรู้ มีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรบุคคลในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากความเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) ให้ต่อเนื่องเป็นระบบ การที่แต่ละคนมีแนวคิดแบบองค์รวมทำให้เกิดทัศนวิสัยการมองผลงานได้อย่างเป็นระบบ ช่วยให้เห็นรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังเป็นวิธีคิดที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุผลที่สืบเนื่องกันเพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิผลสอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความเป็นจริง

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| หัวข้อ | ภาครัฐ (ก.พ.) | ภาคเอชน (บริษัท เอสซีจี ซิเมนต์ จำกัด) |
| 1. ความรอบรู้หรือเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล | มีการดำเนินการตามนโยบายด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคคลอย่างต่อเนื่องโดยยึดขีดสมรรถนะเป็นหลัก (Competency - Based Approach) เพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่สำนักงานข้าราชการพลเรือนนำมาใช้เป็นยุทธ์ศาสตร์หลักในการดำเนินงาน เช่น การทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์ จริยธรรมและจรรยาบรรณ เป็นต้น และได้ดำเนินการจัดตั้ง Knowledge Center เพื่อเป็นศูนย์กลางในการสกัดและเก็บรักษาองค์ความรู้ หรือที่เรียกว่าห้องสมุดทางด้านการบริหารบุคคล | มีการจัดทำเป็นโครงการ eagle to learn ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรนั้นสามารถไปศึกษาหรือค้นคว้าความรู้ที่ตนสนใจและสามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานของตนได้ และโครงการการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์ด้วยปัญาญา (Constructionism)โดยเป็นการจัดรูปแบบการเรียนการสอนที่ทำให้ผู้เรียนสามารถค้นคว้าข้อมูลเองได้ คิดเอง ทำเอง เรียนรู้จากประสบการณ์จริง โดยมีอาจารย์ผู้มีประสบการณ์คอยชี้แนะ |
| 2. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง | มีการแยกการพัฒนาออกเป็น 2 ระดับ เพื่อให้เกิดผลการอบรมที่ครอบคลุมและเหมาะสมกับแต่ละหน่วยงาน โดย 1) การพัฒนาร่วมกันทุกสำนัก/กอง เป็นการฝึกอบรมพัฒนาขีดสมรรถนะทั่วไป 2) การพัฒนาเฉพาะในแต่ละสำนัก/กอง เป็นการฝึกอบรมพัฒนาขีดสมรรถนะเฉพาะด้าน และได้มีการกำหนดแผนแม่บทการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยให้แต่ละส่วนของระดับสำนัก กอง กลุ่มงาน และสำนักงาน ก.พ. เอง มีการจัดตั้งศูนย์ความรู้ขึ้นอย่างน้อยแห่งละศูนย์ | มีการจัดทำเว็บบอร์ด ห้องสนทนาทางอินเตอร์เน็ต ข้อมูลบนเว็บไซต์แยกตามประเภทความรู้ ทำให้บุคลากรสามารถนำข้อมูลหรือแนวทางต่าง ๆ มาประกอบการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและยกระดับการมองโลกตามความเป็นจริงได้อีกด้วย |
| 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน | มีการจัดกระดานข่าว (Web Board) และห้องสนทนา (Chat Room)เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ บนอินเทอร์เน็ต และจัดประกวดแข่งขันในความทันสมัยของเนื้อหาและจำนวนการเข้าชม เพื่อนำไปประกอบเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อสื่อสารและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ทั้งด้านบวกและลบที่มีในองค์กร | มีการจัดเป็นทีมการสื่อสารอย่างทั่วถึง(Boundless Communication Team) ซึ่งมีภารกิจในการพัฒนากระบวนการ ระบบ และวิธีการสื่อสารในองค์กรที่มุ่งเน้นให้บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจในทิศทางและแนวทางการดำเนินงานขององค์กร |
| 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดประสบการณ์ระหว่างข้าราชการอาวุโสและข้าราชการใหม่ โดยจัดในรูปแบบการสัมมนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ระหว่างกันในหัวข้อต่าง ๆ โดยใช้เวลาในช่วงพักกลางวัน ทุกวันศุกร์ ประมาณ 40 นาที ในหัวข้อต่าง ๆ | มีการจัดงานพบปะระหว่างช่างซ่อมสาขาทุ่งสง สระบุรี และสำนักงานใหญ่ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และสร้างความคุ้นเคยกันให้มากยิ่งขึ้น |
| 5. การคิดอย่างเป็นระบบครบวงจร | มีการจัดฝึกอบรมและพัฒนาเสริมสร้างความคิดอย่างเป็นระบบ การอบรมและปฏิบัติเชิงบูรณาการในหัวข้อการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ในการพัฒนาส่วนงานร่วมกัน | มีการฝึกอบรมในโครงการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องโดยให้บุคลากรได้มีการวางแผนดำเนินการและการแก้ปัญหาอย่างเป็นรูปธรรมและมีการจัดตั้งโครงการ CCAP โดยการจัดตั้งทีมภารกิจ 5 ทีมขึ้น เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับภารกิจในแต่ละเรื่อง |

 ผู้เขียนเห็นว่าทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในที่ต่าง ๆ อาจจะต้องปรับปรุงหรือพัฒนาองค์กรของตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ ในส่วนของภาครัฐต้องมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน และนโยบายนั้นต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของผู้บริหารแต่ต้องยึดมั่นในนโยบายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นต้องมีการทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นระบบจึงจะทำให้การเรียนรู้นั้นสัมฤทธิ์ผล มีการสร้างแรงจูงใจของการเรียนรู้ เช่น การถือเป็นเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง หรือกำหนดเป็นความรู้ที่สำคัญต่อสายงานนั้น ๆ โดยมีการจัดฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง ซึ่งการสร้างแรงจูงใจในตัวบุคลากรนั้นเป็นสิ่งที่ภาคเอกชนนั้นมีมากกว่าในภาครัฐ มีการเข้าถึงระบบสารสนเทศอย่างทั่วถึงในองค์กร มีการจัดฝึกอบรบการใช้งานระบบสารสนเทศให้กับบุคลากรที่ยังขาดความรู้ ความสามารถในการใช้ระบบสารสนเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการเรียนรู้ขององค์กร ควรมีการสร้างเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในองค์กร จากการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากร โดยสามารถนำเครื่องมือการวัดและประเมินผลนี้เป็นผลงานในส่วนของตัวบุคคลได้

**บทสรุป**

จากที่ผู้เขียนได้กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นมีความสำคัญทั้งต่อภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ รวมทั้งโลก โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการเรียนรู้ร่วมกันในทุกระดับขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์กร โดยองค์กรจะมีหน้าที่เป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ขึ้น จึงทำให้มีกระบวนการเปลี่ยนผ่านความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้และแสดงความคิดเห็นกันอย่างเสรีในสมาชิกขององค์กรทุกคน และมีการเอื้อให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในองค์กรเองอย่างต่อเนื่อง แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge มีดังนี้ 1. มุ่งสู่ความเป็นเลิศและรอบรู้ 2. มีรูปแบบหรือวิธีการคิดและมุมมอง ความคิดเห็นที่เปิดกว้าง 3. การสร้างวิสัยทัศน์และสานต่อวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ขององค์กร 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5. มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ปัจจัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ขององค์การเป็นกระบวนการหลักที่จะทำให้เกิดการจัดการนวัตกรรม (Management Innovation) หรือการเรียนรู้ของทั้งระดับบุคคลและองค์การ เป็นสิ่งได้ทำให้เกิดการได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดย Bennett & O’Brien ได้เสนอแนะปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การ ดังต่อไปนี้ 1. กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ 2. การปฏิบัติเชิงการบริหาร 3. การปฏิบัติเชิงจัดการ 4. บรรยากาศ 5. องค์กรหรือโครงสร้างของงาน 6. การหมุนเวียนของข้อมูลสารสนเทศ 7. การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน 8. กระบวนการทำงาน 9. เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน 10. การฝึกอบรมหรือการศึกษา 11. การพัฒนารายบุคคลหรือทีม 12. การให้รางวัลหรือการยอมรับ โดยการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นและสำคัญทำให้องค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐและภาคเอกชนเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งสมาชิกและตัวองค์กรเองสืบต่อไป

**เอกสารอ้างอิง**

 เจษฎากร แสวงทอง. (2553). แนวทางการพัฒนาองค์กรสู่การเรียนรู้ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวน ดุสิต. วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

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

 พรสินทร์ กาญจนพัชชี. (2551). การศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์กรภาครัฐและเอกชน. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐปศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

 ภาฆิลิน เอี่ยมบุญส่ง. (2551). การศึกษาสไตล์การเรียนรู้และความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ พนักงานธนาคารกสิกรไทย : กรณีศึกษาเฉพาะสายงายธุรกิจลูกค้าบุคคล. หลักสูตรปริญญาครุศาสตร์ อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจองเกล้าธนบุรี.

 ยุรพร ศุทธรัตน์. (2552). องค์การเพื่อการเรียนรู้. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

 ลำดวน โรจรัตน์. (2551). การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของชุมชนฟ้าครามนครเทศบาลเมืองคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี. ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการปกครอง ท้องถิ่น มหาวิทยาลัยของแก่น.

 สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. (2558). เรียกใช้เมื่อ 18 กรกฎาคม 2562 จาก สถาบันพัฒนา ข้าราชการกรุงเทพมหานคร: <http://www.bangkok.go.th/training/page/sub/5280/Book-> Briefing/19-Learning-Organization

 อาภรณ์ ลำมะนา. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลการดำเนินงานของ สาขาธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน). บัญชีมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการการตลาด มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.