

# แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Set Up of Learning Organization)

พลตรี วรพล วรพันธ์

Major General Worapol Worapan

ผู้บัญชาการมณฑลทหารบกที่ 42

Commanding General of 42<sup>nd</sup> Military Circle

นักศึกษา วปอ. หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 60

## บทคัดย่อ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในบุคลากรควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญคือ เพื่อให้เกิดโอกาสในการหาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กร ก่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน การมีองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ พร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้วยการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นภายในองค์กร การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคปัจจุบันของหน่วยงานภาครัฐ จึงถือเป็นสิ่งจำเป็นและสิ่งสำคัญในอันดับแรกของนักบริหารสมัยใหม่ที่จะนำองค์กรก้าวสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนกระบวนการบริหารอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

คำสำคัญ: องค์กรแห่งการเรียนรู้, แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด, ฐานความรู้ที่เข้มแข็ง

## Abstract

Learning Organization acts as a channel for sharing knowledge within the organization, as well as receiving external knowledge. Its main objective is to seek opportunity for the Best Practices in developing and building Core Competence of the organization, leading to exchange of knowledge, experiences, and skills, and continual development to meet the changing and competitive world. The Learning Organization enhances the effectiveness of both organization and personnel's working procedure. Besides, it gets the personnel ready for changes and challenges inside and outside the organization by investigating and amending mistakes occurred. To create a Learning Organization in government sectors is presently becomes a necessary target and executives' priority to lead the organization to the changing era of management in a continual and sustainable way.

**Keywords:** Learning Organization, Best Practices, Core Competence

## บทนำ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กร โดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน การมีองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team Working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมงาน และมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้วยการตรวจสอบ และแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

เห็นได้ชัดแล้วว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการทำงานขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานให้มากที่สุด อย่างไรก็ตาม “องค์กรแห่งการเรียนรู้” จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลย หากขาดความร่วมมือและการประสานสอดคล้อง

ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรที่จะต้องเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนแนวคิด และกระบวนการทำงานเกิดขึ้นภายในองค์กร

## ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้นแรงจูงใจ และจูงใจให้บุคลากรทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์กร ในการลงมือปฏิบัติการกิจนานัปการให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป (จำเรียง วิยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์, 2540) และยังสามารถสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรแห่งการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีการพัฒนา ทั้งด้านความคิด และจิตใจ มีการถ่ายโอนความรู้สู่บุคคลให้แก่กันอย่างทั่วถึง และมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแก้ปัญหาการปฏิบัติอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ และเพิ่มผลผลิต และการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กร และมีการปรับตัว ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ซึ่งอยู่ภายใต้องค์กรที่มีบรรยากาศการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม

ในที่นี้ไม่ได้จำกัดแค่ หน่วยงานเอกชน ภาคธุรกิจ แต่หมายรวมถึง หน่วยงานภาครัฐ ที่มีแนวคิดในการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อปรับเปลี่ยนสภาพกระบวนการให้ทันสมัยตามโลกที่เปลี่ยนแปลงไป

## สาเหตุและความจำเป็นในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการเปลี่ยนแปลง โลกในยุคปัจจุบันปฏิเสธไม่ได้เลยว่า ระบบการทำงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเป็นอย่างมาก บุคลากรทุกคนในองค์กรเข้ามามีบทบาทสำคัญมากขึ้นในทุกขั้นตอนหรือทุกระบบการทำงาน การนำพาองค์กรเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานไม่ใช่เป็นเพียงหน้าที่ของฝ่ายบริหารแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังคงเป็นหน้าที่และบทบาทสำคัญของบุคลากรทุกคนในองค์กรนั้นๆ อีกด้วย

บุคลากรทุกคนภายในองค์กรเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน หากบุคลากรทุกคนมีการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดว่าทุกคนมีส่วนสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายตามที่วางไว้นั้น การปรับกระบวนการแห่งการปรับเปลี่ยนความรู้ การพัฒนาตนเอง การเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในองค์กรก็จะมี

ส่วนสำคัญมากยิ่งขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มิใช่เป็นการเรียนรู้ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือตำแหน่งงานใดตำแหน่งงานหนึ่ง แต่เป็นการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนวิธีการคิดของบุคลากรทั้งระบบ องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีความจำเป็นอย่างมากในปัจจุบันที่จะนำมาใช้ในการบริหารองค์ของผู้บริหารระดับสูง เพื่อสามารถนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในอนาคต และยังเป็นการเพิ่มขีดความสามารถให้กับองค์กรทั้งระบบอีกด้วย

เรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไปตามยุคสมัย เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมหรือสานต่องานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง

## ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

“องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญคือ เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core Competence) ขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

**1. การเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่**

1.1 ระดับการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์กร

1.2 ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

1.3 ทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ

1.3.1 บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)

1.3.2 แบบแผนทางความคิด (Mental Model)

1.3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

1.3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

### 1.3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

### 1.3.6. การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue)

**2. องค์กร (Organization)** หรือการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ และโครงสร้าง ซึ่งการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น องค์กรต้องปรับเปลี่ยนอย่างมากตามองค์ประกอบที่ได้กล่าวมาข้างต้น

**3. สมาชิกในองค์กร (People)** หรือการเสริมความรู้แก่บุคคล (People Empowerment) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ บุคลากร ผู้บริหาร/ผู้นำ ผู้รับบริการ/ลูกค้า คู่ค้า พันธมิตร/หุ้นส่วน และชุมชน การเรียนรู้ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพบุคคลจะต้องได้รับการเสริมอำนาจในการทำงานและการเรียนรู้อีกด้วย

**4. ความรู้ (Knowledge)** หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ การจัดการความรู้เป็นส่วนประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้และความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญขององค์กรสมัยใหม่

**5. เทคโนโลยี (Technology)** หรือการนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) ประกอบด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ หากองค์กรใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยี ก็จะสามารถก้าวล้ำหน้าองค์กรอื่นๆ ด้วย

## แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากลักษณะและองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น แนวทางที่นำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ส่วนหลัก (วสันต์ อดิศัพท์, 2555) คือ

**1. บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)** หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

**2. แบบแผนทางความคิด (Mental Model)** หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อทัศนคติ แสดงถึงวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ที่ได้จากการสังสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

3. **การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)** หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

4. **การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)** หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ

5. **การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)** หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม (Total System) ได้อย่างเข้าใจแล้วสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

ทั้งนี้องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้คือ

1. **มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)** โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Damming (PDCA: Plan, Do, Check and Action)

2. **มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental)** ในสิ่งใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing Program

3. **มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience)** มีการบันทึกข้อมูลเป็น Case Study เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของสมาชิก

4. **มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the others)** โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview), การสังเกต (Observation) ฯลฯ

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมจำเป็นต้องใช้แนวทางของระบบเข้ามาประยุกต์ใช้ในทุกขั้นตอน เช่น พัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) อย่างเป็นระบบ พัฒนาระบบการวางแผน (Business Planning) พัฒนาระบบการเรียนรู้ตามความเหมาะสมระหว่างพื้นฐานของการเรียนรู้โดยองค์กร (Organization Learning) กับระดับของทักษะ (Skills) ในแต่ละสายงาน กล่าวคือ ให้แต่ละคน แต่ละตำแหน่ง แต่ละสายงานควรได้รับการพัฒนาทั้งองค์กร เพื่อให้องค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ การคิดวิเคราะห์ โดยใช้ข้อมูลต่างๆ อย่างเปิดกว้าง และมีทักษะการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความรู้และความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน องค์กรเกิดความร่วมมือกันในการสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดเป้าหมาย สิ่งที่สำคัญคือการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมกันอยู่ตลอดเวลาในการพัฒนางานให้ดีขึ้นมีการเสวนาแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น และเรียนรู้ร่วมกันแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน มองเห็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมด และความ

เชื่อมโยงของหน่วยงานต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์และพึ่งพาต่อการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์กรระดับการเรียนรู้

## ปัญหาและอุปสรรคที่จะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากแนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น ปัญหาและอุปสรรคที่องค์กรจะต้องเรียนรู้และแก้ไขไปพร้อมๆ กัน (วสันต์ อดิศักดิ์, 2555) มีดังนี้

1. สมาชิกในองค์กรรู้แต่หน้าที่ของตนเองแต่ไม่รู้เป้าหมายขององค์กร บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมายหรือตามตำแหน่งที่ต้องปฏิบัติ แต่ไม่รู้ว่าองค์กรต้องเดินไปทิศทางใดหรือต้องการผลสัมฤทธิ์อย่างไร
2. สมาชิกรู้ว่าปัญหาขององค์กรอยู่ที่ใด แต่ไม่รู้ว่าตัวเองมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร บุคลากรรับรู้ว่าปัญหาในกระบวนการทำงานและขั้นตอนหรือในแต่ละสายงาน แต่ไม่สามารถจะเข้าไปแก้ไขหรือมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา เนื่องจากมองว่าเป็นเรื่องของผู้บริหารเท่านั้น
3. ทำตามแบบที่เคยทำ เห็นแต่ภาพลวงตา ไม่ได้แก้ปัญหาตรงสาเหตุที่แท้จริง การทำงานในแต่ละขั้นตอนไม่ได้ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป
4. ยึดติดอยู่กับเหตุการณ์มากเกินไป การปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการต้องคอยให้เกิดข้อขัดข้องหรือปัญหาในการทำงาน จึงจะมองเห็นว่างานตรงส่วนใด ขั้นตอนไหนที่จะเกิดปัญหาบ้าง เป็นการแก้ไขปัญหามากกว่าการป้องกันปัญหา
5. ความเข้าใจผิดว่าการเรียนรู้มาจากประสบการณ์เท่านั้นแต่ไม่เข้าใจในความแตกต่างของอดีตกับปัจจุบัน ยังติดกับแนวความคิดเดิมๆ ว่าประสบการณ์ทำงานที่มากกว่าจะสามารถมองเห็นองค์กรในภาพรวมที่ชัดเจนกว่าผู้ที่ที่ประสบการณ์น้อย ทั้งที่ผู้ที่มีประสบการณ์น้อยสามารถที่จะเรียนรู้จากการสังเกต สอบถาม และเรียนรู้จากวิธีการทำงาน
6. มีผู้บริหารที่คิดแต่ไม่ได้สืบทอดความรู้ให้ผู้บริหารรุ่นต่อไป การสืบทอดความรู้หรือกระบวนการทำงานภายในองค์กร เมื่อมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารก็จะขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในหน่วยงานภาครัฐผู้บริหารแต่ละคนก็จะมโน โยบายหรือมองภาพภายในองค์กรต่างกัน แนวความคิดในการมอบงานหรือส่งต่อการปฏิบัติงานในแต่ละเรื่องจึงขาดความต่อเนื่องทั้งที่เป็นเรื่องเดียวกัน แต่วิธีการปฏิบัติต่างกัน ทำให้บุคลากรภายในองค์กรอาจขาดความต่อเนื่องในการทำงานนั้นให้สำเร็จได้
7. ขาดสติไม่รู้ตัวกับความเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป การปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐมักจะเป็นงานตามวงรอบ งานแบบเดิม ทำให้ผู้ปฏิบัติไม่ชอบต่อการ

ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติ โดยที่การเปลี่ยนแปลงการทำงานสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามยุคตามสมัย เพื่อความเหมาะสมของงานแต่ละสายงาน

## สรุป

การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สิ่งมีชีวิตทุกชนิดมีการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม เพื่อที่จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ในโลกนี้ได้ สิ่งมีชีวิตใดก็ตามที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมก็จะไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ หากจะเปรียบเทียบองค์กรหนึ่งๆ ที่กำลังดำเนินกิจการอยู่เป็นสิ่งมีชีวิตที่ดำรงชีวิตอยู่ท่ามกลางกระแสแห่งโลกาภิวัตน์ (Globalization) องค์กรใดที่มีการเรียนรู้มีการปรับตัวที่ดีก็สามารถดำรงอยู่ได้ ซึ่งปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงต้องมีการพัฒนาเพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระแสของความต้องการพัฒนา องค์กรดูเหมือนจะมีอิทธิพลแผ่ไปทั่วโลก มีนักคิดนักบริหารจำนวนมากได้เสนอแนวคิดอธิบายปรากฏการณ์และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้สามารถดำรงอยู่และสืบทอดจุดหมายขององค์กรต่อไปเพื่อก้าวเข้าสู่โลกแห่งอนาคต ด้วยเหตุนี้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคปัจจุบันของหน่วยงานภาครัฐ จึงถือเป็นสิ่งจำเป็นและสิ่งสำคัญในอันดับแรกของนักบริหารสมัยใหม่ที่จะนำองค์กรก้าวสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนกระบวนการบริหาร เพื่อให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านบุคลากรประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน โดยการขับเคลื่อนองค์กร ด้วยแนวความคิดสมัยใหม่ให้ทุกคนในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของกระบวนการทำงาน เพื่อสร้าง “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization หรือ LO) ” ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

## บรรณานุกรม

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส, 2548.

จำเรียง วัชวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์. **วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท พิมพ์ครั้งที่ 2, 2540.

บดินทร์ วิจารณ์. **การจัดการความรู้สู่องค์กรยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร: ไฟนอล การพิมพ์, 2547

วสันต์ อดิศักดิ์. “องค์กรแห่งการเรียนรู้”. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก:

<https://sites.google.com/site/winaik103263-611xngkhkr-haeng-kar-reiyn-ru-lo,2555>.