

บทที่ 10

การจูงใจ

หัวข้อเนื้อหาที่สำคัญ

- ความหมายของการจูงใจ
- ทฤษฎีการจูงใจ
- รูปแบบการจูงใจ
- ประโยชน์ของการจูงใจ

บทที่ 10

การจูงใจ

พื้นฐานของการจูงใจ

การจูงใจคือการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ การกระทำ แนวทางการทำงาน ของพนักงานให้เต็มใจและพึงพอใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่ด้วยความสุขใจ การจูงใจที่มีประสิทธิผลจึงเป็นรูปแบบหนึ่งที่จะมาจากรู้จักอำนาจ ทั้งตำแหน่งและส่วนตัว ผสมผสานกับทักษะทางมนุษยสัมพันธ์อื่น

การจูงใจเป็นการผสมผสานกันของศาสตร์และศิลป์ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในพฤติกรรมของมนุษย์และทักษะในการสื่อสารที่ได้รับการพัฒนาอย่างดี รวมทั้งการใช้ความสามารถในการทำให้เกิดความไว้วางใจอีกด้วย

ความสำคัญของการจูงใจ

การจูงใจสามารถนำมาใช้ประโยชน์ให้เกิดประโยชน์ ได้มากมาย พนักงานในสายการผลิตที่มีหัวหน้าที่ดีถูกจูงใจให้เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและคุณภาพ พนักงานทั้งบริษัทถูกจูงใจให้ยอมรับและช่วยกันปรับปรุงให้ได้รับการรับรองมาตรฐาน การประกันคุณภาพ ISO 9000

แรงจูงใจ

คือ แรงผลักดันภายในตัวบุคคล ที่ส่งผลถึงระดับ แนวทาง และการยึดมั่นในการพยายามทำงานอย่างเต็มใจ และเต็มความสามารถ

รางวัล

คือ ผลจากการกระทำของงานที่เป็นที่ต้องการของคน

รางวัลภายนอก

คือ รางวัลที่เกิดจากการให้ของผู้อื่น โดยมากเกิดจากหัวหน้า หรือผู้จัดการในระดับสูงกว่า ผลทำให้เกิดแรงจูงใจจากภายนอกต่อลูกน้อง

ตัวอย่างของรางวัลภายนอก เช่น โบนัส วันหยุดพิเศษ เงินปันผล ส่วนแบ่งใน

หุ้นส่วน ตำแหน่งใหม่ งานที่น่าสนใจ คำชมเชย สรรเสริญ ยกย่อง การประกาศเกียรติคุณ เงินเดือนขึ้น เลื่อนขั้น

รางวัลภายใน

เกิดจากความรู้สึกภายในตนเอง เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติเมื่อทำงาน ไม่ขึ้นกับการกระทำของผู้อื่น

ตัวอย่างรางวัลภายใน เช่น การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น โอกาสในความก้าวหน้า อิสระในการทำงาน งานที่ไม่ซ้ำซาก โอกาสในการพัฒนาฝีมืออบรม เรียนรู้

ทฤษฎีความต้องการ (Need)

คือ สิ่งที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองของคนทั้งกายภาพและจิตใจ

ความต้องการ ลำดับชั้น

1. กายภาพ
2. ปลอดภัย
3. สังคม
4. ยอมรับ
5. ความสำเร็จส่วนบุคคล

การใช้ทฤษฎีเพื่อการจูงใจ

ต้องพิจารณาว่าลูกน้องต้องการอะไร มีความต้องการในลำดับชั้นไหน จึงใช้สิ่งที่ลูกน้องต้องการเป็นแรงจูงใจ

ความต้องการในระดับล่าง สามารถตอบสนองด้วยรางวัลภายนอก เพื่อให้มีชีวิตดำรงอยู่ มีความปลอดภัย

ความต้องการในระดับกลาง ตอบสนองด้วยรางวัลทั้งภายนอกและภายใน

ความต้องการระดับสูง ตอบสนองด้วยรางวัลภายใน

ทฤษฎีปัจจัยคู่ (Two - factor theory)

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Satisfiers) ได้แก่

- การบรรลุความสำเร็จ
- การได้รับการยอมรับ
- การได้รับความรับผิดชอบ

- โอกาสในความก้าวหน้า
- ปัจจัยกลุ่มนี้จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน การพัฒนาตนเอง
หากมีปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ จะทำให้ระดับการจูงใจเพิ่มขึ้น (+)
แต่หากไม่มี หรือมี ก็ไม่ทำให้ความไม่พึงพอใจลดลงได้ (0)

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Dissatisfiers)

มีปัจจัยสองกลุ่มในการทำงานที่มีผลต่อการจูงใจในการทำงาน ได้แก่

1. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ (dissatisfiers)
2. ปัจจัยด้านสุขอนามัย (hygiene factor)

หากมีปัจจัยเหล่านี้จะทำให้พนักงานไม่ยากทำงาน เกิดความไม่พึงพอใจในงาน
ตัวอย่างปัจจัยกลุ่มนี้ ได้แก่

- สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- ความสัมพันธ์ระหว่างคน
- กฎระเบียบ
- การบริหาร
- เงินเดือน

เมื่อเกิดขึ้น จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (-)

แต่หากไม่มี ก็ไม่ได้ส่งเสริมให้ระดับการจูงใจเพิ่มขึ้น (0)

ในการนำทฤษฎีมาใช้งาน จะต้องพิจารณาปัจจัยทั้งสองกลุ่มโดยอิสระ ไม่ขึ้นต่อกัน
เพื่อลดปัจจัยที่ทำให้ความไม่พึงพอใจเกิดขึ้น และเพิ่มปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ

ERG Theory

เป็นทฤษฎีความต้องการที่ไม่เรียงลำดับจากล่างขึ้นบน ถ้าความต้องการด้านหนึ่ง
ไม่ได้รับการตอบสนอง คนเราก็จะเปลี่ยนความสนใจไปที่ความต้องการด้านอื่น

<u>Existence needs</u>	เป็นความต้องการทางด้านกายภาพ และความปลอดภัย
<u>Relatedness needs</u>	เป็นความต้องการด้านสังคมและการยอมรับ
<u>Growth needs</u>	เป็นความต้องการความก้าวหน้าส่วนตัว

ความพึงพอใจในงาน

วิธีการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้ลูกน้องสามารถทำได้ดังนี้

หมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าการงาน

หมุนเวียนให้ลูกน้องได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต่างออกไป

ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้วิธีนี้มีด้วยกันหลายประการคือ

1. เป็นการง่ายในการสร้างความท้าทายสิ่งใหม่
2. เป็นโอกาสที่ดีในการที่จะได้เห็นภาพรวมขององค์การในมุมมองที่ต่างกัน
3. ช่วยให้เกิดความคล่องตัว

ปรับปรุงงาน เปลี่ยนแปลง หน้าที่การงาน

การปรับปรุงหน้าที่การปฏิบัติงานจะเกิดประโยชน์ก็ต่อเมื่อทำไปพร้อม ๆ กับการ เพิ่มความรับผิดชอบ ความเชี่ยวชาญในการทำงานจะเกิดได้อีกเช่นกันจากวิธีนี้

วางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ

เมื่อคัดสรรได้บุคคลเข้าทำงานแล้ว ยังมีความจำเป็นที่ต้องมีรักษาความพอใจในการทำงานเป็นการสนองต่อความต้องการ วิธีการหลายอย่างที่จะนำมาถือกระตุ้นเพื่อช่วยให้เกิดความอยากทำงานโดยวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ

1. การกำหนด อัตราค่าตอบแทน เพื่อให้สอดคล้อง กับการปฏิบัติงาน
2. การเพิ่มโอกาส ก้าวหน้า
3. การเพิ่มโอกาสให้ได้รับความชำนาญจากการฝึกอบรมเพิ่มเติมเพิ่มขึ้น

ประโยชน์ของการฝึกอบรม

เพื่อเพิ่มความรู้และสร้างความก้าวหน้าและลดการทำงาน ที่ซ้ำซากจำเจเป็นเวลานาน ย่อมทำให้ประสิทธิภาพในการทำงาน ลดต่ำลง ทั้งนี้เพราะว่าพนักงานคุ้นเคยกับวิธีการทำงาน แบบเก่าๆ หรือเมื่อการมีเปลี่ยนแปลง นโยบาย ของบริษัทด้านการผลิต หรือจัดจำหน่ายก็ตาม

การมอบหมายงานในองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานในองค์การ เพื่อให้องค์ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานนั้น นับแต่อดีตได้มีการกระทำหลายรูปแบบ ซึ่งการบริหารงาน สมัยใหม่ที่ใช้หลักการบริหาร งานเชิงวิทยาศาสตร์

ความต้องการของคนไม่ได้มีเฉพาะเงินเพียงอย่างเดียวความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่าง นายจ้างที่และลูกจ้างก็อาจทำให้ประเมินประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้นได้เช่นกันด้วยเหตุนี้ ในปัจจุบันวิธีการจัดการองค์การจึงให้ความสำคัญ จึงให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมของ คนงานมากขึ้น

แนวความคิดของการมอบหมายงาน

มีหลักสำคัญ 3 ประการคือ

1. หน้าที่
2. อำนาจ
3. ความสำนึกรับผิดชอบ

บทที่ 11

การจัดการทรัพยากรมนุษย์

หัวข้อเนื้อหาที่สำคัญ

- ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- ทฤษฎีการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- ประโยชน์ต่อองค์กร
- ประโยชน์และความเกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์

บทที่ 11

การจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมจะทำให้ ลดความขัดแย้ง สร้างความสัมพันธ์ และเกิดการประสานงานกัน องค์การที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ และสามารถทำงานด้วยการประสานงานสนับสนุน และเกิดมนุษยสัมพันธ์กันและกันนั้นจะทำให้ องค์การพัฒนาได้ ทรัพยากรมนุษย์ที่ดีไม่ได้เป็นการจัดการคนแต่ละคนแต่อย่างใดว่าเป็น อิสระต่อกัน การดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน เข้ามาอยู่ในองค์การ และทำงานร่วมกันคนอื่นได้ ทำให้องค์การไม่เกิดปัญหาการปฏิบัติงาน ให้บรรลุแผนงานที่กำหนดไว้

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ คือการสร้างความพึงพอใจระหว่างสมาชิกกับ สมาชิก และระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ แล้ว จะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีใน องค์การ จะเป็นแนวทางแก่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพ การ สื่อสารการสร้างขวัญ กำลังใจ เพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ ซึ่งต่อไปจะเป็น พื้นฐานสำคัญในการ ดำเนินการ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น การนำระบบการทำงาน ใหม่มาใช้ การริเริ่มระบบ การประกันคุณภาพ ความปลอดภัย ที่ต้องอาศัยความร่วมมือ ของกลุ่มพนักงาน

นอกจากนั้น การจัดการด้านงาน การกำหนดงาน การกำหนดการติดต่อประสานงาน ให้บุคคลได้ทำงานตรงกับความสามารถ ความสามารถของตน จะเกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน ก่อให้เกิดผลดีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ดังนั้นบุคคล ที่เข้ามาทำงานในองค์การนั้น มีส่วนช่วยเหลือและพัฒนาให้องค์การเจริญก้าวหน้า

เมื่อเกิดปัญหาระหว่างคนงาน ต้องอาศัยการประนีประนอม การประสานประโยชน์ ระหว่างสมาชิกกับองค์การ องค์การกับสังคมและก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

หลักการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ มีแนวทางสำหรับผู้บริหารและผู้ที่มีความสนใจ ดังนี้

การจัดการในช่วงแรก ที่จัดการตามแนวทาง scientific management การบริหารงาน ควบคุม แบ่งหน่วยงานชัดเจนตามลักษณะงาน departmentalization การจัดระบบงานใน

องค์กรให้ชัดเจน มีเป้าหมายที่แน่นอนกำหนดสายการบังคับบัญชา แจกแจงลักษณะงาน สำหรับพนักงานทุกระดับ เพื่อให้รู้บทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน จะช่วยให้เกิดความเข้าใจบุคคล และงานที่ปฏิบัติการสร้างคุณธรรมในองค์กร จะช่วยให้องค์กรอยู่รอด มีความมั่นคง และก้าวหน้า การที่จะสร้างคุณธรรม ต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่นจะต้องมีข้อมูล เกี่ยวกับพนักงานทุกคน ตั้งแต่ประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงาน และลักษณะเฉพาะของแต่ละคน เพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของแต่ละคน เป็นต้นว่า การเลื่อนตำแหน่งการเปลี่ยนงาน เปลี่ยนหน้าที่ เป็นต้น นอกจากนี้ในกรณีที่พนักงาน กระทำความผิด ก็ต้องให้ความเป็นธรรมกับทุกคนเท่าเทียมกัน

ทฤษฎีการจัดการด้วยวิทยาศาสตร์ กำหนดการเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์กร ควรดำเนินการด้วยความรอบคอบเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน ด้วยหลักที่ว่า จัดบุคลากรให้ตรงกับงาน (Put the Right Man into the Right Job) เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพ ความถนัดและความพึงพอใจ รวมถึงการให้การศึกษาอบรม ในทักษะที่จำเป็น ต่อพนักงานหัวหน้างานการพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เนื่องจากวิทยาการมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว การแข่งขันในระบบการตลาดมีสูง การเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรในองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะ เช่น การ ฝึกอบรม การศึกษานอกสถานที่ และการศึกษาต่อ เป็นต้นการต้องช่วยพนักงานให้รู้จักการ ปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและลักษณะงานในระยะแรกของการเข้าทำงาน จะเป็นการสร้างความประทับใจให้กับพนักงานใหม่ เกิดความรู้สึกที่ดี เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การ ประนีประนอม จะช่วยให้ลดข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับองค์กรและองค์กร กับองค์กร ดังนั้น การใช้วิธีการเจรจา หรือการปรึกษาหารือจะเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหา ขององค์กร

แนวทางการจัดการสมัยใหม่ เน้นการมีส่วนร่วมในการจัดการและการกระจายอำนาจ. การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามระดับที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานได้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนเป็นเจ้าของกิจการด้วย จะช่วยสร้างความ มั่นใจ มีความคิดริเริ่ม รักและภักดีต่อองค์กร เกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานให้ก้าวหน้าการ สร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานจะเป็นแรงผลักดันให้พนักงานทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการ ทำงานให้กับองค์กร ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งการให้ สิทธิพิเศษ เป็นต้น หรือแม้แต่คำชมเชย การยกย่อง และการให้เกียรติ ก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่ง ของการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรและพัฒนา องค์กร

ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวทางของการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ ขององค์กร นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง แผนมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นแนวทางกว้างๆ เพื่อชี้แนะการคิดการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร การกำหนดนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความมุ่งหมาย 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานขององค์กรจะได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม
2. เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและคงเส้นคงวา
3. เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหา และเป็นการป้องกันผลที่เกิดจากการตัดสินใจของผู้บริหาร

นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การกำหนดนโยบาย การกำหนดนโยบายทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่ควรกระทำอย่างยิ่งเพื่อให้รู้แนวการดำเนินงานโดยทั่วไป จะต้องสื่อสารนโยบายให้พนักงานทราบแต่ก็เป็นการดีที่จะให้พนักงานหรือลูกจ้างของบริษัทได้รู้หลักและปรัชญาของบริษัท รู้แนวทางการทำงานการจูงใจและวิธีการบริหารงานของบริษัทที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน เหตุผลที่ต้องกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลอาจสรุปได้คือ

การกำหนดนโยบายทำให้การปฏิบัติต่อพนักงานเป็นไปในลักษณะทิศทางเดียวกัน โดยสม่ำเสมอตลอดทั้งองค์กร ช่วยจัดปัญหาการขัดแย้งด้านเป้าหมายระหว่างพนักงานภายในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนกกันอีกทั้งเป็นหลักประกันว่าพนักงานทุกคนอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์อันเดียวกัน

นโยบายเป็นสิ่งที่นำไปสู่การกำหนดเป้าหมายมาตรการวัดผลปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ดังนั้นจึงสามารถนำเอา ผลปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงมาเปรียบเทียบกับนโยบายได้ว่า ผู้ใดปฏิบัติงานดีเด่นเพียงใด

การกำหนดนโยบายที่ดี โดยกำหนดให้เกิดความท้าทายด้วยการกำหนดเป้าหมายที่สูงขึ้น ยากขึ้นพอควร จะช่วยให้พนักงานมีความกระตือรือร้น ตื่นตัว และจงรักภักดีต่อบริษัท นอกจากนั้นยังเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในงานที่ทำเท่ากับเป็นการช่วยให้ฐานะของบริษัทมั่นคงยิ่งขึ้นนโยบายควรเขียนไว้เป็นหลักฐาน การที่บริษัทบางแห่งไม่มีนโยบายที่เขียนไว้เป็นหลักฐาน ก็มีได้หมายความว่าบริษัทนั้นไม่มีนโยบาย นโยบายของบริษัทยังคงมีอยู่และเป็นที่รู้จักกันในระหว่างผู้บริหารทุกคน ผู้บริหารบางคนไม่ต้องการให้เขียน

นโยบายเป็นหลักฐาน เพราะคิดว่าการกระทำดังกล่าวเป็นการผูกพันและจำกัดความเป็นอิสระในการทำงานทำให้ตัดสินใจยากและไม่มีที่ยึดหยุ่นในการบริหารงานให้เข้ากับสถานการณ์ ความเข้าใจที่ว่านโยบายเป็นข้อผูกมัดผู้บริหารนั้นเป็นการเข้าใจผิด เพราะนโยบายเป็นเพียงหลักการอย่างกว้างๆ เท่านั้น ผู้บริหารยังคงสามารถใช้ดุลยพินิจได้อย่างเต็มที่ นอกนั้นนโยบายยังเป็นแนวทางที่ช่วยให้ตัดสินใจง่ายขึ้นและเป็นการบังคับให้ปฏิบัติตาม การเขียนนโยบายทำให้พนักงานทุกคนรู้ว่าจะได้อะไรจากฝ่ายบริหาร รู้ฐานะของตนว่าอยู่ที่ไหนจะต้องปฏิบัติอย่างไร ดังนั้นจึงเป็นการสะดวกที่จะอ้างอิงได้ว่านโยบายเป็นอย่างไร การไม่เขียนนโยบายอาจทำให้บางคนเข้าใจหรือตีความผิดเพราะรู้นโยบายมาอย่างผิด ๆ จึงไม่อาจตรวจสอบได้ว่านโยบายที่ถูกต้องเป็นอย่างไร อีกประการหนึ่งนโยบายเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมซึ่งแสดงว่ามีการยึดหยุ่นในการบริหารงาน ดังนั้นการเขียนนโยบายไว้เป็นหลักฐานจึงน่าจะให้ผลดีกว่า เมื่อมีปัญหาทางดำเนินงานบุคคลเกิดขึ้นก็สะดวกแก่ฝ่ายบริหารและผู้เกี่ยวข้องที่จะตัดสินใจวินิจฉัยปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์และถูกต้อง

วัตถุประสงค์ของนโยบาย คือเหตุผลในการกำหนดนโยบายขึ้นมา เพื่อให้สิ่งที่ต้องการและคาดหวังประสบความสำเร็จลุ่่วงไปได้ กำหนดนโยบายโดยรองรับจุดประสงค์นโยบายจะกำหนดขึ้นมาไม่ได้ถ้าไม่รู้ว่าจะจุดประสงค์เป็นอย่างไร เช่น ในการสร้างขวัญของพนักงานก็มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มผลงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในองค์กรก็เพราะว่าพนักงานทุกคนต้องการความก้าวหน้า และต้องกรตำแหน่งที่สูงขึ้นในการกำหนดจุดประสงค์ของนโยบายจะต้องเข้าใจจุดประสงค์ส่วนตัวของแต่ละคนเสียก่อน การกำหนดนโยบายด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อลดปัญหาด้านความขัดแย้งของคนด้วยกันและต่อองค์กร ดังนั้นวัตถุประสงค์คือ ค่าจ้างที่ยุติธรรม ย่อมเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า การที่คนทำงานก็เพราะต้องการค่าจ้างและคนยินดีจะทำงานอย่างหนึ่งก็เพราะเห็นว่าค่าจ้างนั้นยุติธรรมและเหมาะสมกับความเหนื่อยยากในการทำงานและเห็นว่าค่าจ้างนั้นมีค่าคุ้มกับสิ่งที่เสียไปความมั่นคงทางเศรษฐกิจของพนักงาน สิ่งที่สำคัญก็คือความแน่นอนของรายได้ หน่วยงานบางแห่งจ่ายค่าจ้างแรงงานต่ำแต่พนักงานมีความมั่นคงในการทำงานตลอดไป จึงไม่น่าหวังว่าจะต้องถูกออกจากงานหรือต้งจ้าง ทำให้พนักงานมีความเต็มใจทำงานในหน่วยงานนั้น

นอกจากนั้น ความพึงพอใจและกำลังใจเกิดจากสภาพการทำงานที่ดี ถึงแม้ว่าค่าจ้างจะเป็นสิ่งจูงใจประการแรกของการทำงาน แต่สภาพการทำงานที่ดีก็เป็นความต้องการของลูกจ้างที่เป็นปัจจัยทำให้สามารถทำงานในองค์กรนั้นได้นาน เพราะสภาพการทำงานที่ไม่เหมาะสม เช่น ไม่มีแสงสว่างเพียงพอ ร้อนหรือหนาวเกินไป สกปรกและไม่ปลอดภัย เกิดอุบัติเหตุ และไม่มีเครื่องป้องกันภาวะการทำงานที่อันตรายเช่นที่ปิดหูเมื่อทำงานในโรงงานที่เครื่องจักรส่งเสียงดัง เหล่านี้จะเป็นอันตรายแก่สุขภาพอนามัยของคนงาน

ความก้าวหน้าเป็นสิ่งที่คุณบริหารควรกำหนดเป็นนโยบาย เรื่องความก้าวหน้าในงาน เป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยากกว่าเรื่องอัตราค่าจ้าง แต่ก็เป็นความปรารถนาของพนักงานทุกคนที่อยากมีตำแหน่งสูงขึ้น รับผิดชอบมากขึ้น ดังนั้นสถานะและตำแหน่งงานในอนาคตก็เป็นสิ่งจูงใจอีกอย่างหนึ่ง ที่ทำให้พนักงานปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ จะมียกเว้นก็สำหรับพนักงานบางคนที่เป็นส่วนน้อยเท่านั้นที่เห็นว่างานในตำแหน่งที่สูงขึ้นมีความยากลำบาก และรับผิดชอบมากเกินไปเกินกำลังความสามารถของตนเอง

สิ่งที่สำคัญคือการให้โอกาส การมีส่วนร่วมในการจัดการ การตัดสินใจ วางแผนที่สำคัญ การมีส่วนร่วมของหน่วยงานจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม นั้นและตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน เมื่อมีการริเริ่มโครงการใดๆ ขึ้นพนักงานจะไม่ขัดขวางเพราะถือว่าตนเองมีส่วนเป็นเจ้าของด้วยและพวกเขาจะคิดว่าโครงการใหม่นั้นย่อมมีผลกระทบกระเทือนต่อประโยชน์หรือส่วนได้เสียของคนงานไม่ทางใดก็ทางหนึ่งพนักงานจึงมีความต้องการที่จะได้เรียนรู้และมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

การให้ความสำคัญของตนเอง ความภูมิใจ ซึ่งมาจากการจัด กำหนดงาน ความรับผิดชอบ การรับรู้ ฝ่ายบริหารในธุรกิจสมัยใหม่มีความตื่นตัวในเรื่องที่ทำให้พนักงานประสบความสำเร็จ และมีความรู้สึกที่ตัวเองเป็นบุคคลสำคัญในหน่วยงานนั้น ในเบื้องต้น ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าค่าจ้างเป็นสิ่งสำคัญในระยะต่อมาเขาจะเห็นว่าค่าจ้างอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ จึงพยายามหาโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นและหางานที่จะทำให้ตนเองมีความสำคัญยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันฝ่ายบริหารก็จะได้รับประโยชน์จากความคิดเห็นของพนักงานเหล่านั้นด้วย รวมถึงการปลูกฝังความสำคัญของตนเองต่อกลุ่ม จุดประสงค์นี้เป็นเรื่องที่ต้องเนื่องมาจากความสำคัญของตนเองการพิจารณาถึงความสำคัญของกลุ่มบุคคล กลุ่มนั้นว่าเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ในทุกหน่วยงานและมีอิทธิพลมาก ความคิดเห็นของกลุ่มต่างๆ เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญและสนใจเมื่อกลุ่มมีความเห็นอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วลักษณะการรวมตัวของกลุ่ม จะผลักดันให้ความคิดเห็นนั้นออกมาและถ้าไม่เห็นด้วยแล้วกลุ่มก็จะรวมกันต่อต้านทันที ดังนั้นการรับรู้ในพฤติกรรมดังกล่าวก็เป็นทางหนึ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ

ภารกิจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. งานหาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าทีของการจัดหาบุคลากร (Procurement) ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่องค์กรต้องการอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงลงไปตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในการจัดหาพนักงานให้ได้ตามที่ต้องการ จะต้องอาศัยการออกแบบงาน (Job Design) การวิเคราะห์งาน

(Job Analysis) การวางแผนกำลังคน (Manpower Plan) การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and Selection)

2. งานใช้ทรัพยากรมนุษย์ คือหน้าที่ของการใช้บุคลากร (Directing) เพื่อให้พนักงานที่มีอยู่ได้มีโอกาสใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อตนเอง หมู่คณะและขององค์กร ตลอดจนควบคุมดูแลให้บุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้ทุกคนเต็มใจที่จะทุ่มเททั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อความสำเร็จขององค์กร การใช้คนให้ทำงานตามที่ต้องการ โดยอาศัยกระบวนการต่างๆ ได้แก่ การบรรจุแต่งตั้ง (Placement) การปฐมนิเทศ (Orientation) และการทดลองงาน (Probation) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) การสร้างทีมงาน (Teamwork Building) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)

3. งานดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ คือ หน้าที่การทํานุบำรุงรักษาพนักงานที่มีอยู่ให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่แข็งแรงสมบูรณ์ ไม่มีโรคภัยทั้งหลายมาเบียดเบียนให้ต้องเจ็บป่วยแนะนำให้รู้จักป้องกันและหลีกเลี่ยงให้รอดพ้นจากโรคภัยไข้เจ็บทั้งปวง ตลอดจนยาเสพติดให้โทษอุบัติเหตุ อายุมุมและภัยที่จะบั่นทอนชีวิตของพนักงาน เพื่อให้มีชีวิตที่ยืนยาวและมีความสุขสามารถทำงานอยู่ได้จนครบเกษียณอายุงาน ซึ่งจะต้องอาศัยกิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการบำรุงรักษาพนักงาน ได้แก่ การพิจารณาความดีความชอบ (Promotion) การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation) การส่งเสริมสุขภาพและอนามัย (Health Care Program) การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและการป้องกันอุบัติเหตุ (Health care and Safety) การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ (Disciplinary and Punishment) กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์

หน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. การออกแบบงาน คือการนำภารกิจขององค์กรมาแยกออกไปตามลักษณะเฉพาะของงานเพื่อกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไม่ให้ซ้ำซ้อนกัน และง่ายต่อการจัดหาคนมาทำงาน ตามตำแหน่งเหล่านั้น

2. การวิเคราะห์งาน คือ การศึกษาค้นคว้าหารายละเอียดของตำแหน่งงานที่ออกแบบไว้นั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ประสบการณ์ ตลอดจนคุณสมบัติเช่นไร จึงจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นได้อย่างเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ

3. การวางแผนกำลังคน เป็นการคำนวณหาปริมาณของพนักงานที่พอเหมาะที่จะมาปฏิบัติภารกิจที่มีอยู่ในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งปัจจุบันและในอนาคต

4. การสรรหาและคัดเลือก เป็นกระบวนการที่จะหาคนที่มีความสามารถตรงตามลักษณะเฉพาะของตำแหน่งงานที่องค์กรต้องการให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่างดังกล่าวได้ครบถ้วนและตรงตามเวลาที่ต้องการ

5. การบรรจุแต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน เป็นกระบวนการรับพนักงานใหม่ขององค์กร ที่จะต้องทำสัญญาว่าจ้างให้เข้ามาทำงานในตำแหน่งที่ว่าง พร้อมกับให้คำแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์กร และทดลองทำงานชั่วคราวระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้แน่ใจว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่จะทำหรือไม่ ก่อนบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำขององค์กรต่อไป

6. การสร้างแรงจูงใจ คือ การกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงาน อย่างเต็มที่ เต็มใจ เต็มความสามารถ โดยใช้ความรู้ด้านจิตวิทยาการทำงานมาใช้กับพนักงาน ให้เหมาะสมตามลักษณะของแต่ละบุคคล

7. มนุษย์สัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการติดต่อสื่อสารของบุคคลมาอบรมพนักงาน เพื่อให้มีความชำนาญในการติดต่อกับบุคคลและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

8. การสร้างทีมงาน คือ ความพยายามของผู้บริหารที่จะทำให้พนักงานทุกคนได้มีความเข้าใจรักใคร่ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และช่วยกันทำงาน ด้วยความเต็มใจ และมีความสุขกับการทำงานร่วมกัน

9. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่จะตรวจสอบความสามารถในการทำงานของพนักงาน เพื่อการปรับปรุงแก้ไข การทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

10. การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ด้วยการให้พนักงานเข้าฝึกอบรม ในโอกาสต่างๆ ตามความเหมาะสม และต่อเนื่อง

11. การพิจารณาความดีความชอบ การโยกย้ายและการให้พ้นจากงานเป็นกระบวนการ ที่องค์กรดำเนินการเพื่อตอบแทนให้กับพนักงานที่ทำงานให้กับองค์กร ด้วยการพิจารณาเพิ่มค่าจ้าง เงินเดือน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น ส่วนการโยกย้ายเป็นไปตามความเหมาะสม ความจำเป็นของหน่วยงาน และการให้พ้นจากงานเป็นไปตามระเบียบการพ้นจากงานขององค์กร

12. การจ่ายค่าตอบแทน เป็นกระบวนการติดอัตราค่าจ้างตอบแทน และผลประโยชน์ตอบแทนให้กับพนักงานอย่างเป็นธรรมและเกิดประสิทธิภาพในการจูงใจบุคคลภายนอกให้ยินดีจะเข้ามาร่วมงานและกระตุ้นให้พนักงานภายในเต็มใจที่จะทำงาน

13. การบำรุงรักษาสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย เป็นการดูแลรักษาสุขภาพอนามัยของพนักงานให้มีความแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมี

ประสิทธิภาพตลอดจนป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานซึ่งเป็นสาเหตุของการสูญเสียทั้งชีวิตและทรัพย์สิน

14. การควบคุมด้านวินัยและการลงโทษ เป็นการฝึกฝนให้พนักงานมีความสามารถในการควบคุมตนเองให้อยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร หากผู้ใดฝ่าฝืนก็ดำเนินการลงโทษตามความเหมาะสม

15. กฎหมายเกี่ยวกับแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ เป็นการให้ความรู้แก่นายจ้างและลูกจ้างที่จะปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการว่าจ้างแรงงาน ซึ่งประกอบด้วยกฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายกองทุนเงินทดแทน กฎหมายกองทุนประกันสังคม และกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ และเมื่อเกิดปัญหาขัดแย้งจะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม

ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์แบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ ดังนี้

1. ระบบคุณธรรม (merit system)

ระบบคุณธรรม เป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบรูปแบบต่างๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระบบคุณธรรมยึดหลักการ 4 ประการ ได้แก่

1.1 ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และพื้นฐานความรู้ตามที่ระบุไว้ โดยไม่มีข้อกีดกัน อันเนื่องมาจากฐานะ เพศ ศิพ และศาสนา กล่าวคือทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่าเทียมกันความเสมอภาคในโอกาส จะครอบคลุมถึง

1.1.1 ความเสมอภาคในการสมัครงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติ และพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน

1.1.2 ความเสมอภาคในเรื่องค่าตอบแทน โดยยึดหลักการที่ว่างานเท่ากัน เงินเท่ากันและมีสิทธิ์ได้รับโอกาสต่างๆ ตามที่หน่วยงานเปิดให้พนักงานทุกคน

1.1.3 ความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันโดยใช้ระเบียบและมาตรฐานเดียวกันทุกเรื่อง อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม

1.2 หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้

เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุดโดยจะบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่า เพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงานจริงๆ (Put the right man to the right job) หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้บริหาร ก็จะมีการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานขีดความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต

1.3 **หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure)** หมายถึง หลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์กรให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกีดกันแก่งัดหรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ผู้บริหารรู้สึกมั่นคงในหน้าที่

หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

1.3.1 **การดึงดูดใจ (Attraction)** โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร

1.3.2 **การขังรักษา (Retention)** โดยการขังรักษาพนักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์กร เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง

1.3.3 **การจูงใจ (Motivation)** โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพที่ทำอยู่

1.3.4 **การพัฒนา (Development)** โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

1.4 **หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality)** หมายถึง การไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใดๆ

2. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)

ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานโดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสม เป็นประการหลักลักษณะทั่วไป ของระบบอุปถัมภ์จึงมีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ระบบนี้มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ระบบชู้เลี้ยง (Spoiled system) ระบบพรรคพวกหรือระบบเล่นพวก (Nepotism) หรือระบบคนพิเศษ (Favoritism)

หลักการสำคัญของระบบอุปถัมภ์ สรุปได้ดังนี้

2.1 ระบบสืบสายโลหิต เป็นระบบที่บุตรชายคนโตจะได้สืบทอดตำแหน่งของบิดา

2.2 ระบบชอบพอเป็นพิเศษ เป็นระบบที่แต่งตั้งผู้ที่อยู่ใกล้ชิด หรือคนที่โปรดปรานเป็นพิเศษให้ดำรงตำแหน่ง

2.3 ระบบแลกเปลี่ยน เป็นระบบที่ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่ามาแลกเปลี่ยนกับตำแหน่ง

การยี่ดระบบอุปถัมภ์เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจะก่อให้เกิดผล ดังนี้

- 1) การพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นไปตามความพอใจส่วนบุคคลของหัวหน้าเป็นหลัก ไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์
- 2) การคัดเลือกคนไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีสิทธิ์ แต่จะให้โอกาสกับพวกพ้องตนเองก่อน
- 3) ผู้ปฏิบัติงานมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้ครองอำนาจ มากกว่าจะปฏิบัติงานตามหน้าที่
- 4) อิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานภายในของหน่วยงาน
- 5) ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความมั่นคงในหน้าที่ที่กำลังทำอยู่ เพราะอาจถูกปลดได้ถ้าผู้มีอำนาจไม่พอใจจากคุณลักษณะเด่นๆ ของระบบการบริหารทั้งสองระบบที่เสนอไปนั้น พอจะสรุปข้อเปรียบเทียบระหว่างทั้งสองระบบโดยพิจารณาจากหลักปฏิบัติของแต่ละระบบได้ดังต่อไปนี้

การจัดองค์กรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

การจัดองค์กรของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ นิยมจัดแบ่ง ดังนี้

1. ส่วนงานว่าจ้าง เป็นส่วนงานที่ทำหน้าที่ในด้านการสรรหา สัมภาษณ์ ทดสอบคัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง ปรุมนิเทศ โยกย้าย จัดทำทะเบียนประวัติการทำงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
2. ส่วนงานฝึกอบรมและพัฒนา เป็นส่วนงานที่รับผิดชอบในเรื่องการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงาน จัดทำแผนการฝึกอบรมเสนอโครงการ งบประมาณค่าใช้จ่าย การติดต่อประสานงานและดำเนินการฝึกอบรมให้เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้
3. ส่วนงานบริหารค่าจ้างและเงินเดือน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งงาน คุณสมบัติประจำตำแหน่ง การประเมินค่างาน กำหนดอัตราค่าจ้าง กำหนดมาตรฐานของงาน สรรวจค่าจ้างในตลาดแรงงานกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาเปลี่ยนแปลงเงินเดือน ปรับปรุงอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจและตลาดแรงงาน
4. ส่วนแรงงานสัมพันธ์ ทำหน้าที่รับผิดชอบในด้านแรงงาน เช่น การรับเรื่องราวร้องทุกข์เกี่ยวกับสภาพการว่าจ้าง การทำงาน ปัญหาความคับข้องใจเกี่ยวกับการทำงานทั้งหมด การให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับปัญหาการทำงานและปัญหาต่างๆ ไป การเจรจาต่อรอง การให้ข้อเสนอแนะปัญหาเกี่ยวกับแรงงานแก่นายจ้าง ประสานงานกับองค์กรแรงงาน และพนักงานสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
5. ส่วนจัดระบบรักษาความปลอดภัย ทำหน้าที่รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวกับการให้ความรู้ด้านความปลอดภัยแก่พนักงานและนายจ้าง การจัดระบบรักษาความปลอดภัยใน

องค์กรกำกับดูแล ให้คำแนะนำในเรื่องความปลอดภัย และจัดกิจกรรมส่งเสริมความปลอดภัย และจัดทำสถิติเกี่ยวกับอุบัติเหตุและวิเคราะห์สาเหตุของอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น

6. ส่วนการแพทย์และอนามัย รับผิดชอบเกี่ยวกับงานดูแลและสุขภาพอนามัยของพนักงาน ได้แก่ จัดดูแลการปฐมพยาบาล การตรวจสุขภาพ การให้คำปรึกษาด้านสุขภาพ การจัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพอนามัย การต่อต้านยาเสพติดและโรคเอดส์

7. ส่วนงานวิจัยทรัพยากรบุคคล รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาปัญหาขององค์กรด้านบุคคล ตรวจสอบขวัญกำลังใจ ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับสภาพความเป็นอยู่ การทำงานและสิ่งที่พนักงานต้องการ และข้อเสนอแนะต่างๆ เกี่ยวกับแรงงาน

8. ส่วนสวัสดิการและบริการ ทำหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการด้านต่างๆ ให้กับบุคลากรขององค์กร ตลอดจนการให้บริการพิเศษที่องค์กรจัดให้ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic human resource management) ได้ประยุกต์แนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีคุณลักษณะ 6 ประการ ได้แก่

1. การยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรซึ่งเป็นทั้งโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ต่อกองการ เช่น กฎหมาย สภาวะทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและประชากร การเมือง เทคโนโลยี เป็นต้น ในการกำหนดกลยุทธ์ของกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะนำเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมมาประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์แต่ละด้าน โดยจะใช้มาตรการเชิงรุกกับโอกาสที่จะเกิดขึ้นขณะเดียวกันพยายามหาวิธีการแก้ไขจัดอุปสรรคให้หมดไป

2. การยอมรับอิทธิพลของการแข่งขันและความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันและความเคลื่อนไหวในตลาดแรงงาน เช่น การจูงใจ ค่าตอบแทน และผลประโยชน์เกื้อกูล การเปลี่ยนแปลงอัตราค่าจ้าง อัตราการว่างงาน สภาพการทำงานและชื่อเสียงของคู่แข่ง เป็นต้น องค์กรประกอบต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อถึงการตัดสินใจด้านทรัพยากรมนุษย์และขณะเดียวกันก็จะได้รับผลกระทบด้วยเช่นกัน

3. การเน้นแผนระยะยาวแนวคิดของการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะมุ่งเน้นเป้าหมายในอนาคต และทิศทางการปฏิบัติงานในระยะยาว จึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ชัดเจน ต่อจากนั้นจะกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันให้มีการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ได้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เป็นการแปลงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

4. การเน้นการพัฒนาทางเลือกในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์ที่กำหนดจะได้มาจากทางเลือกหลายๆ ทาง โดยมีผู้ที่เกี่ยวข้องจะมีส่วนร่วมในการเสนอทางเลือกในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ และการตัดสินใจจะพิจารณาเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดในบรรดาทางเลือกทั้งหมดที่มีอยู่

5. ขอบเขตของการพิจารณาครอบคลุมทุกคนในหน่วยงานกลุ่มเป้าหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือบุคลากรทุกคนในองค์กรนับตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการจนกระทั่งถึงผู้บริหาร ตามแนวคิดดั้งเดิมนั้นจะมุ่งเน้นเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการเท่านั้น เช่น เมื่อพิจารณาเรื่องการพัฒนาจะมีโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร สำหรับคณะผู้บริหารและมีการฝึกอบรมให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ

ความแตกต่างระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความแตกต่างจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม ซึ่งมุ่งเน้นหน้าที่ (Function) เป็นส่วนใหญ่ และแต่ละหน้าที่จะมีการดำเนินงานอย่างเป็นอิสระ แต่ในแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นผู้อำนวยการฝ่ายทุกคนจะเป็นส่วนหนึ่งของทีมผู้บริหาร (Management team) แผนภาพ ได้อธิบายความแตกต่างหลักๆ ของทั้ง 2 แนวทางไว้ 6 ด้านใหญ่ ได้แก่ การวางแผน อำนาจขอบเขตของภารกิจ การตัดสินใจ การบูรณาการกับภารกิจอื่นๆ และการประสานงาน

บทที่ 12

การจัดการองค์ความรู้

หัวข้อเนื้อหาที่สำคัญ

- ความหมายของการจัดการองค์ความรู้
- ทฤษฎีการจัดการองค์ความรู้
- ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการองค์ความรู้
- ปัญหาและแนวทางการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร

บทที่ 12

การจัดการองค์ความรู้

การจัดการความรู้ KM: Knowledge Management

กระบวนการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยให้มีการสร้าง รวบรวม จัดระบบ เผยแพร่ความรู้ที่มีค่าขององค์กร เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานต่างให้เกิดประโยชน์และปรับปรุงพัฒนาได้ โดยเฉพาะใน โลกสากล ที่เทคโนโลยีพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ข้อมูลและสารสนเทศที่องค์กรเกี่ยวข้องมีมาก ผลที่ตามมาคือการรับรู้และจัดการรวบรวมข้อมูลและความรู้ที่มีความสำคัญก็มีมากขึ้น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การค้นหาข้อมูลกระทำได้ง่าย รวดเร็วมากขึ้นกว่าในอดีตแต่สิ่งที่มีความสำคัญยิ่งกว่าคือ การทำความเข้าใจและตระหนักกับองค์ความรู้ (Knowledge) ที่องค์กรหรือตนเองมีอยู่และมีความสำคัญมากกว่า

ดังนั้น ความสำคัญของการจัดการความรู้คือ กระบวนการที่เป็นเครื่องมือหรือวิธีการ เพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าของกิจการขององค์กร กลุ่มบุคคล เป็นกระบวนการ (process) ที่ดำเนินการร่วมกัน โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กร หรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้าง และใช้ความรู้ในการทำงาน ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม โดยการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ เป้าหมายคือ การพัฒนา และพัฒนาคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ ดังที่มีผู้นิยามเป็นการเตือนใจองค์กรที่มีการจัดการองค์ความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือไม่ใช่เป้าหมาย

การจัดการความรู้มีเป้าหมาย 3 ประการใหญ่ๆ ได้แก่

1. ผลของการจัดการองค์ความรู้นั้นเป็นไปเพื่อพัฒนางาน ให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น

2. เพื่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน คือ พัฒนาพนักงานทุกระดับให้มีความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์มากขึ้น และผู้ที่ได้ประโยชน์มากที่สุด คือ พนักงานระดับเกี่ยวข้องกับการใช้องค์ความรู้ คือ ผู้ที่ใช้องค์ความรู้ในการทำงานเช่น วิศวกร นักกฎหมาย แพทย์ หรือ ผู้ปฏิบัติงานในระดับอื่นๆ ก็สามารถได้รับประโยชน์เช่นกันเมื่อมี ศักยภาพในการทำงานมากขึ้นในตัวเอง

3. เพื่อการพัฒนาและมีระบบการจัดการความรู้ขององค์กร เป็นการเพิ่มพูนทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพมากขึ้น

ดังนั้นการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management, KM) จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง ข้อง โดยตรงกับองค์กร โดยองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรมีมากมายทั้งที่ชัดแจ้ง (Explicit) และรู้แจ้ง (Tacit) กระบวนการถ่ายทอดและสนับสนุนให้คนในองค์กรได้เข้าใจและเรียนรู้จากกันและกันจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่นำพาให้หน่วยงานพัฒนาไปสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง

การเริ่มต้นดำเนินการเรื่องการจัดการองค์ความรู้แม้ไม่ใช่เรื่องยากหากเกิดความเข้าใจในหมู่พนักงานและสามารถสร้างบรรยากาศให้พนักงานมีความรักที่จะแบ่งปันความรู้และรักที่จะถ่ายทอดความรู้ การไม่ถ่ายทอดความรู้ไม่ได้หมายความว่าองค์กรไม่มีองค์ความรู้ แต่เป็นเพราะเราไม่รู้วิธีการที่จะจัดการกับขุมความรู้ที่มีอยู่กระจายกระจายภายในอย่างเหมาะสม

ปัจจัยที่ทำให้การจัดการองค์ความรู้ประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาวิจัย และบทความในด้านการจัดการองค์ความรู้ สามารถสรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมและพฤติกรรมของคนในองค์กร

หัวใจหลักของการจัดการองค์ความรู้ ไม่ได้มาจากการใช้ “ระบบหรือเทคโนโลยีที่เป็นเลิศหรือราคาแพง” ที่อาจจะล้มเหลวหรือไม่ได้ผลเท่าที่ควรเมื่อนำมาใช้งานหากคนในองค์กรไม่มีเจตคติที่จะแบ่งปันความรู้ ทำให้การนำความรู้ที่มีอยู่มาเป็นฐานในการต่อยอดความรู้ของคนรุ่นใหม่ต่อไปไม่สามารถเกิดขึ้นได้ องค์กรเองต้องมีวัฒนธรรมภายในแห่งความไว้วางใจ เชื่อใจ และให้เกียรติกัน ในทุกระดับ

2. ผู้นำ และการสร้างกลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความเชื่อใน คุณค่าขององค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวพนักงานและเชื่อว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าเกินกว่าจะทดแทนหรือหาใหม่ได้ง่ายๆ ความเชื่อของผู้บริหารสมัยก่อนที่คิดว่าสามารถหาคนมาทดแทนคนเก่าได้ตลอดเวลาเมื่อใดก็ได้ โดยไม่มีความคิดที่จะรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเป็นอุปสรรคหลักในการ สนับสนุนการแบ่งปันหรือการจัดการองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นได้ สิ่งสำคัญอีกประการคือความเข้าใจในธรรมชาติ ปัญหาและพันธกิจขององค์กร พิจารณากระบวนการทำงานที่เป็นจุดแข็งของตนเอง เป็นต้นแบบแห่งการเป็นผู้ริเริ่มในการแบ่งปันและเรียนรู้

3. เทคโนโลยี

ความพร้อมของอุปกรณ์ทันสมัยของเทคโนโลยีที่สามารถสนับสนุนการทำงานและการเรียนรู้ของคนในองค์กรได้ การสร้างฐานข้อมูลและการจัดการระบบฐานข้อมูลตลอดจนวิธีการที่จะทำให้คนยอมใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเป็นสื่อกลางในการรวบรวมและส่งต่อขององค์ความรู้ ที่สำคัญคือสร้างระบบการป้องกันไม่ให้คนนอกเข้ามาก่อวุ่นและทำความเสียหายแก่

ระบบฐานข้อมูลภายในได้ ขณะเดียวกัน KM ก็ไม่ได้หมายความว่าต้องใช้เครื่อง มือและอุปกรณ์แพงๆ เพื่อสร้างฐานข้อมูลขนาดยักษ์แต่ไม่เอื้อประโยชน์ต่อการใช้งาน ของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ดูแลระบบนี้ต้องมีใจเปิดกว้างและมีความเพียรพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ใช้ เพื่อให้ฐานข้อมูลและระบบคอมพิวเตอร์เอื้อประโยชน์ให้คุ้มค่าเงินที่ลงทุนไป อย่าลืมนะว่าระบบเหล่านี้หมดอายุขัยเร็วมากภายในไม่กี่ปี

4. การวัดผลและการนำไปใช้

จัดทำระบบการติดตามและวัดผลของการจัดการความรู้และประโยชน์จากการนำไปใช้ เพื่อสร้างแรงขับเคลื่อนให้คนในองค์กรมีความกระหายอยากเรียนรู้และอยากมีส่วนร่วมในการสร้างฐานความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

5. การวางระบบการบริหารจัดการ

การรวบรวมข้อมูล และการรายงานผลการดำเนินการต่างๆที่จะเอื้อให้แผนงานของการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จหลักการสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ การจัดการความรู้ที่มีพลัง ต้องทำโดยคนที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน มีความเชื่อ หรือวิธีคิดแตกต่างกัน ซึ่งอย่างไรก็ตามทุกคนมีส่วนร่วมคือ มีเป้าหมายอยู่ที่เป้าหมายร่วมขององค์กร ถ้ากลุ่มที่ดำเนินการจัดการความรู้ประกอบด้วยคนที่คิดเหมือนกัน การจัดการความรู้จะไม่มีพลัง ในการจัดการความรู้ ความแตกต่างหลากหลาย มีประโยชน์กว่าความรู้ที่ไม่แตกต่าง

2. ร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้หรือฝันว่าจะได้ ในการจัดการสมัยใหม่ ประสิทธิภาพประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ประการ คือ

- การตอบสนองความต้องการ (responsiveness) ซึ่งอาจเป็นความต้องการของลูกค้า ความต้องการของสังคม หรือความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์กร
- นวัตกรรม (innovation) ซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือวิธีการใหม่ๆ ก็ได้
- ชีตความสามารถ (competency) ขององค์กร
- ประสิทธิภาพ (efficiency) ในการทำงาน

3. ทดลองและเรียนรู้ เนื่องจากกิจกรรมการจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ซึ่งหมายความว่าต้องคิดแบบนอกกรอบ แนวความคิดเดิมต้องมีวิธีการดิ่งกลับ มาสู่ความเป็นจริงในโลก หรือในสังคม โดยการทดลองทำเพียงน้อยๆ ซึ่งถ้าล้มเหลวก็ก่อผลเสียหายไม่มากนัก ถ้าได้ผลไม่ดีก็ยกเลิกความคิดนั้น ถ้าได้ผลดี จึงขยายการทดลองเป็นทำมากขึ้น จนในที่สุด ขยายเป็นวิธีทำงานแบบใหม่

4. นำความรู้จากภายนอกอย่างเหมาะสม โดยต้องถือว่า ความรู้จากภายนอกยังเป็นความรู้ที่ยังไม่เข้ากับ สภาพธรรมชาติของตน ให้พร้อมใช้ในบริบทของเรา โดยการเติมความรู้เชิงบริบทลงไป

ในเรื่องการจัดการความรู้ในทางปฏิบัติ ไม่มีรูปแบบตายตัวสำเร็จรูปที่สามารถได้และรับประกันความสำเร็จ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อเลือกรูปแบบวิธีการ กลุ่มผู้ดำเนินการจัดการความรู้จะต้องมั่นใจที่จะใช้จินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ มีความเป็นอิสระที่จะคิด มีความมั่นใจที่จะคิด และนำความคิดมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการคิดร่วมกันผ่านการกระทำ เพื่อเป้าหมายบรรลุความมุ่งมั่นที่กำหนดร่วมกัน ในภาพกว้าง การจัดการความรู้จะต้องเชื่อมโยงกับกิจกรรมเกี่ยวกับความรู้ที่หลากหลาย เช่น การสร้างความรู้ วิศวกรรมศาสตร์ และเทคโนโลยี การแพทย์ นวัตกรรม การศึกษา

จุดอ่อนของการจัดการความรู้ที่พบโดยทั่วไป

1. เป็นการดำเนินการ (สร้างความรู้, แลกเปลี่ยนความรู้, ประยุกต์ใช้ความรู้) แบบไม่มีระบบ ไม่มีโครงสร้าง จึงทำให้การจัดการความรู้มีลักษณะทำแบบ ไม่มีหลักเกณฑ์
2. การตัดสินใจมักกระทำโดยไม่ได้ใช้ความรู้ที่ดีที่สุดที่มีอยู่ภายในองค์กร
3. ความรู้ที่มีอยู่ไม่ได้ถูกใช้ซ้ำ ไม่ได้มีการแลกเปลี่ยน ซึ่งหมายความว่าสมาชิกขององค์กรต้องสร้างความรู้ใหม่ขึ้นใช้เองโดยไม่จำเป็น ทำให้มีการทำงานซ้ำกับงานที่คนอื่นภายในองค์กรเคยทำไว้แล้ว
4. สมาชิกขององค์กรอยู่ภายใต้สภาพที่ข้อสนเทศ (information) ท่วมท้น จนเกิดความสับสนแทนที่ข้อสนเทศนั้นจะช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้น
5. การปกปิดความรู้ระหว่างสมาชิกขององค์กรเป็นเรื่องปกติ และไม่มี ความสนใจในกลุ่มสมาชิกขององค์กรที่จะช่วยกันเพิ่มพูนความรู้

การจัดการความรู้ ประกอบด้วยกิจกรรมและกระบวนการต่อไปนี้

- การส่งเสริมการสร้าง การค้นหา แสวงหา และรวบรวมความรู้ คัดเลือกเอาไว้เฉพาะความรู้ที่จำเป็นสำหรับการใช้ประโยชน์ ทั้งจากภายในองค์กรและจากภายนอกองค์กร และนำมาปรับให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับบริบทของสังคม และขององค์กร
 - การจัดหมวดหมู่ความรู้ ให้เหมาะสมต่อการใช้งานการจัดเก็บความรู้ เพื่อให้ค้นหาได้ง่าย
 - การกระจายความรู้สู่ผู้ที่ต้องการ การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดความรู้
- นอกจากนั้นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องคือ

- การปรับปรุงเนื้อหาความรู้
- การสร้างความรู้ใหม่
- การประยุกต์ใช้ความรู้
- การเรียนรู้จากการใช้ความรู้

การจัดการความรู้เริ่มที่มีความตั้งใจร่วมกันที่ สมาชิกขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือ เครือข่าย ที่จะร่วมกันใช้ดำเนินการจัดการความรู้ ด้วยความเข้าใจ วิธีการ เพื่อใช้ความรู้ เป็นหลักในการดำเนินการ เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมหลัก การดำเนินการ การบรรลุเป้าหมาย ตามความมุ่งมั่น เพื่อประโยชน์ขององค์กร กลุ่มบุคคล เครือข่าย

การจัดการความรู้มีความหมายกว้างกว่าการจัดการสารสนเทศ กว้างกว่าการจัดการ ข้อมูล และกว้างกว่าการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมา ใช้แต่อย่างเดียวเล่น การซื้อระบบคอมพิวเตอร์สารสนเทศมาใช้จัดการความรู้โดยปราศจาก ความเข้าใจของระดับล่างในองค์กรย่อมไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ และการ สื่อสารในการจัดการความรู้ จะต้องมีการจัดการครบทั้ง 3 องค์ประกอบของความรู้คือ ความรู้ โดยนัยในคน ความรู้แฝงในองค์กร และความรู้ทางการ รวมทั้งจะต้องมีเป้าหมายเพื่อการ พัฒนากิจกรรมหลัก ขององค์กร กลุ่ม บุคคล หรือเครือข่าย การจัดการความรู้จะ ต้อง ดำเนินการในลักษณะที่บูรณาการอยู่ในกิจกรรมหรืองานประจำ ไม่ถือเป็นกิจกรรมที่แยกจาก งานประจำต้องดำเนินการ

การจัดการความรู้เน้นการดำเนินการเกี่ยวกับคนในองค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่าย ผลของการจัดการความรู้ วัดจากผลงาน วัฒนธรรมองค์กร สันทิพย์ทางปัญญาขององค์กร และความสามารถในการสร้างนวัตกรรมหรือการปรับตัวขององค์กร การจัดการความรู้ มีทั้ง การจัดการความรู้ที่เหมาะสมได้ประโยชน์ และการจัดการความรู้ที่ทำเพียงเพื่อให้เห็นว่า องค์กรมีการจัดการความรู้แต่ไม่ได้ประโยชน์จริงจัง การจัดการความรู้ที่ดีมีลักษณะลงทุน น้อย แต่ได้ผลกระทบมาก การจัดการความรู้ที่ไม่เหมาะสม เป็นการจัดการความรู้ที่ได้ผลไม่ คุ่มค่าการลงทุน ส่วนมากลงทุนกับระบบที่ราคาแพง

การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ การแปลงข้อมูล (data) เป็นข้อสนเทศ (information) แปลงข้อสนเทศเป็นความรู้ (knowledge) ในบริบทที่เหมาะสม

ในระดับของข้อมูล มีการบันทึกข้อมูลจากการทำงาน มีการค้นหาหรือขุดค้น (mining) รวบรวมข้อมูล นำมา ตรวจสอบกรองเอาไว้เฉพาะข้อมูลที่น่าเชื่อถือและสำคัญต่องานของ องค์กร นำมาจัดหมวดหมู่เพื่อให้ประมวลเป็นข้อมูลได้ง่าย จัดเก็บเป็นฐานข้อมูลได้อย่างเป็น ระบบให้ค้นหาได้ง่ายนำไปสู่การจัดบริการข้อมูล มีกิจกรรมเพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยน ข้อมูล กระบวนการแปรหรือประมวลข้อมูลไปเป็นข้อสนเทศ ประกอบด้วยการกรองเอาไว้ เฉพาะข้อมูลที่แม่นยำ และเกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นนำมาแปลงความหมายและทำให้อยู่ใน รูปแบบที่เหมาะสมกับกรอบบริบทขององค์กร

สารสนเทศ มีการเลือก จัดหมวดหมู่ จัดหีบห่อ จัดเก็บ ให้บริการ ถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และนำไปใช้ประโยชน์ กระบวนการแปรสารสนเทศไปเป็นความรู้ เป็นกระบวนการภายในคน และกระบวนการระหว่างคน โดยนำสารสนเทศมาแปลความหมาย ให้เข้ากับองค์กร เป้าหมายขององค์กร และสิ่งแวดล้อมขององค์กร ได้เป็นความรู้ โดยที่ความรู้ที่นั่นอาจมีระดับของการพยากรณ์ในระดับความรู้ มีการดำเนินการส่งเสริมหรือสร้างเงื่อนไข ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) ภายในองค์กร ไม่มีการปิดบังความรู้ มีการยกระดับความรู้ให้ลึกซึ้งหรือเชื่อมโยงยิ่งขึ้น อาจยกระดับขึ้นไปถึงความเข้าใจในรูปแบบมุมมองเหตุการณ์ ปัญหา ระบบใหม่ มีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ประกอบการกำหนดนโยบายประกอบการตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งในหลาย ๆ ทางเลือก หรือใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จสมความมุ่งหมาย แล้วเกิดการเรียนรู้ร่วมที่ได้จากการร่วมแก้ปัญหา การวางแผนตัดสินใจผนวกกับประสบการณ์จาก การผ่านเหตุการณ์ต่างๆ ที่มีความคล้ายคลึงกัน จากการกระทำนั้น การจัดการความรู้ได้รับผลจากความสำเร็จ เมื่อมีการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อกิจการใดกิจการหนึ่ง ก็มีการสังเกตและเก็บข้อมูลจากกิจกรรมนั้น นำไปแปร เป็นสารสนเทศ และความรู้ สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลงานที่ดียิ่งขึ้น เป็นวัฏจักรหมุนเวียนไม่รู้จบ โดยผลที่นั่น ผลโดยตรงคือการนำความรู้ที่นั่นไปใช้แล้วใช้อีกแต่ผลทาบอ้อมอาจจะวัดได้จาก การพัฒนาในด้านต่างๆ ขององค์กรเช่น ผลได้ทางการเงิน การแก้ปัญหาได้เร็วขึ้น ความผิดพลาดที่น้อยลง การพัฒนาของพนักงานเป็นวัฏจักรแห่งการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการและปัญญา ดังนั้นการจัดการความรู้ คือ เครื่องมือพัฒนาผลงานของบุคคล องค์กร เครือข่าย และพัฒนาสังคมในภาพรวมในยุค สังคม-เศรษฐกิจฐานความรู้ การจัดการความรู้มีอยู่แล้วตามธรรมชาติในทุกคน ทุกองค์กร ทุกเครือข่าย และทุกสังคม

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)

องค์กรในรูปแบบแนวความคิดการจัดการสมัยใหม่ ที่องค์กรมีพฤติกรรมเหมือนสิ่งมีชีวิตนั่นคือ การปรับตัวเรียนรู้ได้เป็นแนวคิดหรือปรัชญาในการพัฒนาองค์กร รูปแบบหนึ่งที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางกระแสการแข่งขันของโลกยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องของเทคโนโลยี ดังนั้นองค์กรที่จะอยู่รอด และสามารถแข่งขันได้ จะต้องเป็นองค์กรที่สร้างความสามารถของพนักงานให้มีการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องทั่วในองค์กร นั่นก็คือการสร้างองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเนื้อหาในบทนี้จะกล่าวถึง

1. ประวัติความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
3. แนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

4. ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

ประวัติความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มาของแนวคิด องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) เริ่มจากผลงานการเขียนที่เสนอแนวความคิดต่าง ๆ ของ Chris Argyis ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นผลงานเขียนร่วมกับ Donald Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง Massachusetts Institute of Technology(MIT) เรื่อง Organizational Learning : A theory of action perspective (1978) ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในระยะเริ่มแรกทั้งสองได้ใช้คำว่า การเรียนรู้ในองค์การ(Organizational learning หรือ OL) องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ได้เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ Hayes เป็นบรรณาธิการและเผยแพร่ในอเมริกา และในหนังสือที่ Pedler เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในอังกฤษในปี ค.ศ. 1988 ต่อมาบุคคลผู้มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และเขียนเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับคือ Peter M Senge ศาสตราจารย์ของ MIT สหรัฐอเมริกา คือหนังสือชื่อ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization (1990) ในหนังสือเล่มนี้ Senge ใช้คำว่า Learning organization (แทน Organizational learning) Senge ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการทำการประชุมปฏิบัติการ(Work-shops) ให้แก่บริษัท องค์การชั้นนำต่าง ๆ ที่ Sloan School of Management MIT. ในปี 1994 Senge ได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเล่มหนึ่งชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อแนะนำสนับสนุนแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ในองค์การ ในรูปแบบต่าง ๆ และในปี 1998 Senge ได้ออกหนังสืออีกเล่มชื่อ The Fifth Discipline Challenge : Mastering The Twelve Challenges to Change in Learning Organization (1998)

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

การนิยามความหมายของ “ องค์การแห่งการเรียนรู้ ” ให้ครอบคลุมด้วยถ้อยคำสั้น ๆ นั้นเป็นเรื่องยาก ปัญหาคือคำว่า การเรียนรู้ นั้นไม่มีความหมายกลาง(Central meaning) ที่ใช้ได้ทั่วไป การเรียนรู้เป็นคำที่มีความหมายกว้างและลึกซึ้งเกินกว่าที่จะพยายามอธิบายกันในเชิงพฤติกรรม เนื่องด้วยการเรียนรู้ยังเป็นกระบวนการภายในตัวบุคคล เป็นเรื่องของความคิดและจิตวิญญาณด้วย นอกจากนี้ คำว่าองค์การ ก็เป็นคำที่มีความหมายกว้างเช่นเดียวกัน เพราะอาจหมายถึงทั้งกลุ่มคน หรือสถานที่ของกลุ่มคน เพื่อทำกิจกรรมที่มี

เป้าหมายร่วมกัน ซึ่งอาจเป็นครอบครัว ชุมชน สถานที่ทำงาน เป็นต้น (Senge, 1990) สำหรับความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่นักวิชาการกล่าวถึง และให้นำมาอ้างในการศึกษาครั้งนี้ ก็มีมุมมองในระดับขององค์การที่แคบและกว้างแตกต่างกัน โดยนักวิชาการหลายท่านได้พยายามอธิบายความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

Senge ได้ให้ความหมายว่า "องค์การที่บุคลากรในองค์กรนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกัน" (Senge, 1990 : 1) ซึ่งเป็นการมององค์การในระดับกว้างไม่ได้เฉพาะเจาะจงว่าจะต้องเป็นสถานที่ทำงานด้านธุรกิจเท่านั้น และเน้นที่ผลสำเร็จของบุคคลที่มีองค์การเป็นแหล่งของการเรียนรู้ เพราะถ้าไม่มีการเรียนรู้ของบุคคลแล้วก็จะไม่มีการเรียนรู้ขององค์การอย่างแน่นอน แต่การที่บุคคลเรียนรู้แล้วก็ได้เป็นหลักประกันว่าองค์การจะเกิดการเรียนรู้เสมอไป หากองค์การไม่สามารถเชื่อมโยงผลสำเร็จของบุคคลเข้ากับผลสำเร็จขององค์การโดยรวมได้

Pedler, Burgoyne และ Boydell เรียกองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้(Learning company) ได้ให้ความหมายว่า " องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน (สมาชิกหมายถึง พนักงาน ลูกจ้าง เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และแม้แต่คู่แข่งชั้นในบางกรณี) และเป็นองค์การที่ปฏิรูป (Transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย " (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991 : 1-2)

Marquardt และ Reynolds มีความเชื่อว่า "องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้พนักงานมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ที่มีในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์การเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับเรียนรู้ในความสำเร็จ" (Marquardt & Reynolds, 1994 : 2)

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) คือ องค์การ ที่มีการสนับสนุนทางด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับมีการเรียนรู้ร่วมกันโดยมีทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรได้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์การ โดยมุ่งเริ่มต้นที่การเปลี่ยนแปลงในความคิดภูมิปัญญาภายในตัวพนักงานแต่ละคนและจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับเวลา ความคิดความเข้าใจของพนักงานให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แท้จริงไปตามแนวทางที่องค์การต้องการ

แนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้

การรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องขององค์การแห่งการเรียนรู้ จากนักวิชาการต่าง ๆ โดยสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 แนวคิดคือ

Senge ได้แบ่งองค์ประกอบของแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ประการ (The Fifth Discipline) ที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Senge, 1990)

Pedler, Burguynne และ Boydell องค์ประกอบของการเป็นองค์การหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ตามที่ได้กล่าวไว้ในหนังสือ บริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) (Pedler, Burguynne & Boydell, 1991)

Marquardt และ Reynolds องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การมีด้วยกัน 11 ประการ ตามที่ได้กล่าวไว้ในหนังสือ บริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company) (Marquardt & Reynolds, 1994)

ซึ่งแนวคิดทั้ง 3 จะสนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น โดยมีรายละเอียดแต่ละแนวคิดดังต่อไปนี้

แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ Senge

แนวคิดที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถข้อนี้ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (Learningful) ของทุกคนและทุกระดับในองค์การ โดยถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้เรียนรู้ (Learners) มีธรรมชาติที่จะเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิตนอกจากนั้น Senge ยังได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัยหรือการฝึกฝน 5 ประการ ที่เรียกว่า The Fifth Discipline จะเป็นพื้นฐานหลักของความเข้าใจเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ แนวคิดดังกล่าวที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้น

1. ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (Personal mastery)

บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ คนที่มีระดับความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้

ขององค์กรได้นั้น สมาชิกองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ Human mastery คือ การเป็นนายของตัวเอง ในการควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตัวเอง เป็นคนที่รู้เห็นเรียนรู้อยู่เรื่อย ๆ ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นติดมัน เปลี่ยนไปตามโลก มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ สมาชิกองค์กรที่มีกรอบของการมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล(Personal mastery) นั้น สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่เรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ การพัฒนาให้คนมีความเป็นความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล(Personal mastery) ถือว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคลมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

- (1) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล(Personal vision)
- (2) การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์(Holding creative tension)
- (3) การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก(Subconscious)

การมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (Personal mastery) ถือเป็นองค์ประกอบที่เป็นเสมือนเสาหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กรและถือเป็นพื้นฐานสำคัญที่ควรจะใช้ในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นในองค์ประกอบด้านบุคคลมีการพัฒนาให้คนมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) จึงเป็นการสร้างทรัพยากรที่มีพื้นฐานที่ดีกว่าให้แก่องค์กร

2. โลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง(Mental models)

เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงานต่อองค์กร และต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน แบบแผนทางจิตใจในการอธิบายหรือแม้แต่จินตนาการสิ่งต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลมาจากความคิดในองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชามากมาย ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ทำให้แต่ละคนรับรู้และเข้าใจโลกในองค์กรและงานที่ทำอยู่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ซึ่งหมายถึงการจำกัดความรับผิดชอบทั้งในการเรียนรู้และปฏิบัติ สิ่งที่ไม่ใช้งานในหน้าที่ประจำวันของตนด้วย รวมทั้งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็ไม่เข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและผู้แก้ปัญหาคือ แต่กลับโทษว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น ทำให้นำมาซึ่งความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ การจะทำให้คนมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐานคือ

- (1) ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้
- (2) ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม

โลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง จะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการใคร่ครวญและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ ๆ ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่ และมองโลกในระยะยาวมากขึ้น

การพัฒนาโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง(Mental models) ในองค์กรการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเราเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ เขาก็จะมีพฤติกรรมมีการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้เราไม่ควรไปกำหนดให้เขา ควรปล่อยให้เขารู้จักพัฒนารูปแบบของเขาเองซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป้าหมายในจุดนี้ไม่ใช่การเห็นพ้องกันภายในองค์กร แต่เมื่อกระบวนการเริ่มทำงานขึ้นเมื่อไรมันก็จะนำไปสู่ความสอดคล้องกันที่สุดในที่สุด เพราะฉะนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกมีรูปแบบความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระฉ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision)

เป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ การหัดให้คนคิดมองไปข้างหน้ามองอนาคต สร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ คิดว่าผลที่ดี ผลที่ไม่ดี ผลแบบกลาง ๆ น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร แต่ละทางมีทางแก้ไขอย่างไร โดยแฝงเข้าไปในงานในกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจร่วมกัน หัดให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบ การตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเองจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) เริ่มจากมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมของหน่วยงานไม่ได้มองเฉพาะหน่วยงานของตนเอง ซึ่งเป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั่วองค์กร การ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการร่วมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

- (1) กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์
- (2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร

(3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (Commitment) มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุมกัน

(4) การสนับสนุนวิสัยทัศน์ด้านบวก

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งกีดขวางที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกันทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้นทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปรายกลุ่มจึงจะเกิดการดำเนินงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบมีหลักว่า ปัญหาหนึ่งเป็นวัฏจักร กล่าวคือ ปัญหาทุกวันนี้ย่อมเป็นผลมาจากแนวทางแก้ปัญหามาเมื่อวานนี้ที่ผิดพลาด โดยการมองโลกแบบแยกส่วนจึงทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และยังสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาโดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมาด้วย ผลในเชิงบวกทำให้การปัญหาอย่างสมดุลและสร้างสรรค์มากขึ้น เพราะความเป็นจริงแล้วพฤติกรรมของมนุษย์มีแนวโน้มไปในทางที่ดีก่อนที่จะแย่ลงเพราะถูกกระทบจากการแก้ปัญห ด้วยวิธีการเชิงลบ โดยเฉพาะ การแก้ปัญหาโดยใช้วิธีเดิมซ้ำแล้วซ้ำอีก เพราะไม่มีวิธีการแก้ปัญหาคิดที่จะใช้ได้ดีกับทุกสถานการณ์ เนื่องจากเหตุและผลบางทีก็ไม่สอดคล้องกันเหมือนเดิมเสมอไป หากเกิดขึ้นในเวลาและสถานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบเชิงรับ (Reactive) ซึ่งหมายถึง การรักษาเยียวยาอาการที่เกิดขึ้นแล้วองค์กร อาจทำให้อาการทรงตัวไว้มันทรุดไปกว่าเดิมชั่วคราว แต่จะทำให้เกิดอาการรื้อรังจนไม่สามารถแก้ไขได้ วิธีการแก้ปัญหาเชิงรุก (Proactive) ซึ่งหมายถึงการป้องกันหรืออาจต้องตัดเนื้อร้ายที่เป็นอุปสรรคของการแก้ปัญหาทิ้งไปอาจจะดีกว่า

การตัดสินใจแก้ปัญห ด้วยมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่าแต่อาจทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมดหรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ทำให้แทนที่จะแก้ปัญหา

ได้เร็วกลับช้าลงเพราะต้องแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้นไปอีก ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้อง
ใคร่ครวญและวางแผนระยะยาว ซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะสั้น การ
เปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ได้ในอนาคต

การจะมองโลกแบบองค์รวมหรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้น ก่อนอื่นต้องมีการ
ปรับเปลี่ยนจิตใจ(A shift of mind) ในหลายด้านคือ

- (1) เปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม
- (2) เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์มาเป็นการมองว่า
มนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา
- (3) เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

จากหลักการทั้ง 5 ข้อข้างต้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น
ต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล(Personal mastery)
ในองค์กร โดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลผู้ใฝ่รู้ทั้งด้านความคิดวิทยาการและข้อมูล
ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงโครงสร้าง
ความคิดที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental models) การมองโลกและการตัดสินใจให้
เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ ต่อจากนั้นจึงโยงเข้าสู่
ความสัมพันธ์กับองค์กรโดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์กรในอนาคตให้ตรงกัน
พูดจาสื่อสารด้วยภาษาแห่งความเข้าใจเดียวกันเพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision)
และเมื่อเข้าใจถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตแล้ว จึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team
learning) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจวิธีการคิดการมองปัญหาและที่
สำคัญยิ่งก็คือ การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงานทำยที่สุด จาก
การปรับปรุงทัศนคติลักษณะการทำงานต่าง ๆ ข้างต้นแล้วหน่วยงานที่จะบรรลุถึงความเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ก็ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนนำความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้
มาคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (Systems thinking) ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมและ
ความสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้ถูกต้องตรงจุด แทนการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไป
ในแต่ละจุดย่อยๆ เป็นการแก้ไขที่อาจไม่ตรงจุด ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอและไม่คุ้มค่ากับ
ทรัพยากรที่ใช้ไป

**แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ของ Pedler, Burguynne
และ Boydell**

Pedler, Burguynne และ Boydell กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็น บริษัทแห่ง
การเรียนรู้(The Learning Company) ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์กรหรือบริษัทแห่ง

การเรียนรู้ควรแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้คือ (Pedler, Burguynne & Boydell, 1991 : 18-27)

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1) ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์การ(Learning approach to strategy) ปกติแล้วบริษัทจะปรับแต่งทิศทางและกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบายและกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วยในขณะเดียวกัน เสมือนเป็นการทดลองทางการบริหาร แผนธุรกิจถูกเกี่ยวข้องและปรับแต่งอยู่ตลอดเวลาที่นำไปใช้การทดลองในเรื่องเล็กๆ และให้มีการสะท้อนข้อมูลกันถูกสร้างในกระบวนการวางแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2) มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม(Participative policy making) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการก่อตัวของนโยบายและกลยุทธ์ นโยบายมีนัยสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความผูกพันที่จะอยู่เหนือความแตกต่างและการทำงานที่อาจสร้างความขัดแย้ง นโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคนไม่ใช่แต่ของผู้บริหารระดับสูง

2. ด้านการมองภายในองค์กร (looking in)

1) การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจกันไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน คนสามารถได้รับการสะท้อนข้อมูลว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจว่าธรรมชาติและนัยสำคัญของความแปรปรวนของระบบและการแปลความข่าวสารสอดคล้องกัน เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่ช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร

2) การสร้างการตรวจสอบและควบคุม (Formative accounting and control) ระบบของการตรวจสอบ งบประมาณและการรายงานถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงิน มีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ ระบบควบคุมถูกออกแบบและดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ระบบการเงินกระตุ้นหน่วยงานและบุคคลให้เสี่ยงกับการลงทุน

3) การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal exchange) แผนกผลิตงานมองว่าแผนกอื่น ๆ เป็นลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบ ที่เจรจาและมีข้อตกลงกันเรื่องคุณภาพ ราคาและการส่งมอบ แต่ละแผนกสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายในเหล่านี้และยังคงตระหนักถึงความต้องการขององค์การโดยรวมด้วย ผู้จัดการกระตุ้นการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำสัญญา มากกว่าจะควบคุมแบบใช้อำนาจบังคับบัญชา แผนกผลิตงานสามารถพูดอย่างอิสระและ

ตรงไปตรงมากับแผนกอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งสามารถที่จะริเริ่มด้วยตนเองได้

4) การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (Reward flexibility) สมมติฐานขั้นพื้นฐานและค่านิยมภายใต้ระบบรางวัลตอบแทนถูกใช้และแบ่งปันกันในองค์กร โดยศึกษาเรื่องธรรมชาติของรางวัลอย่างลึกซึ้งและระบบรางวัลแบบมีตัวเลือก ถูกทดสอบ อภิปรายและทดลองใช้รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นทำให้คนมีการเข้าร่วมและความคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลแตกต่างกัน ทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดธรรมชาติและรูปแบบของระบบการให้รางวัลทั้งหมด

3. ด้านโครงสร้าง (Structures)

โครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enable structure) บทบาทและอาชีพเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัว การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนามากกว่าเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ แผนกผลิตภัณฑ์และแผนกอื่น ๆ ถูกมองว่าเป็นโครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง มีกฎระเบียบและกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้บ่อย ๆ ภายหลังการทบทวนและอภิปรายกันซึ่งเป็นการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่

4. ด้านการมองภายนอก (looking out)

1) พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary workers as environmental scanner) เป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกคนที่จะรวบรวม นำกลับมา และรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดภายนอกบริษัท การประชุมทุกครั้งในบริษัทตามปกติจะร่วมกันทบทวนว่าอะไรกำลังเป็นไปในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีการพบกับกลุ่มตัวแทนหรือลูกค้า ผู้จัดการ สมาชิกชุมชนและหาว่าอะไรสำคัญสำหรับเขา มีระบบและกระบวนการสำหรับแบ่งปันข้อมูลข่าวสารจากภายนอกบริษัท ได้รับความก้าวหน้าทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี สังคม การเมือง และแนวโน้มของโลก รวมทั้งทดสอบว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไร

2) การเรียนรู้ข้ามองค์กร (Inter-company learning) มีการพบกับคู่แข่งเพื่อแบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำจากบริษัทที่มีความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนทางธุรกิจ รวมทั้งผู้จัดการลูกค้าและคู่แข่งโดยมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ร่วมกันกับผู้จัดการ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ และมีความผูกพันในการร่วมมือกับผู้จัดการลูกค้า และคู่แข่งเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ ๆ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดนอกอุตสาหกรรมอื่น ๆ เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning opportunities)

1) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning climate) ทุกคนในบริษัทจะช่วยเหลือ สนับสนุนและสนใจในบทเรียน คนใช้เวลาในการตั้งคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ เพื่อ วิเคราะห์และเรียนรู้จากบทเรียน มีทัศนคติทั่วไปของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นั่นคือการ พยายามเรียนรู้และทำให้ดีขึ้น ความแตกต่างของทุกคนในองค์กรถูกมองว่าเป็นคุณค่าที่ดีที่ จำเป็นสำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์ เมื่อคุณต้องการรู้อะไรบางอย่างก็ถือเป็นเรื่องธรรมดาที่ จะถามจนกว่าจะได้ข้อมูลที่ต้องการหรือได้รับความช่วยเหลือ

2) การพัฒนาตนเองของทุกคน (Self - development for all) มีงบประมาณ สำหรับการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าการฝึกอบรมและพัฒนาอะไรที่ ต้องการคำแนะนำที่เหมาะสมและถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ทรัพยากรใน การพัฒนาตนเองมีประโยชน์สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วย นั่นคือ มีโอกาส วัสดุ อุปกรณ์ และทรัพยากรมากที่สามารถใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ที่เปิดให้เข้าถึงได้ง่ายทั่ว ทั้งบริษัท การขยายตัวของความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลมาจากการประเมินผลและการ วางแผนอาชีพ

แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company) ของ Marquardt และ Reynolds (1994)

นอกจากองค์ประกอบทั้ง 5 ตามแนวคิดของ Senge ของ Pedler, Burguynne และ Boydell แล้วก็ยังมีแนวคิดของ Marquardt และ Reynolds พบว่าการที่จะเป็นบริษัทแห่ง การเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company) มีองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ขององค์การด้วยกัน 11 ประการ คือ (Marquardt & Reynolds, 1994 : 51-77)

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure)

ได้แก่โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำ พรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงาน (Job description) ที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competencies) แทน Job description ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไปและกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อ เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้และที่สำคัญ องค์กรต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบ ทั้งหมดขององค์การอยู่ดี นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้าม หน้าที่ (Cross functional work teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการ

ใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม และเอาชนะความแตกแยกขององค์กร

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate learning culture)

ได้แก่ บรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง (Self-awareness) การใคร่ครวญ (Self-reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสนในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน เช่น มีหลักสูตร การอบรม สัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ครุฝึกพี่เลี้ยงและศูนย์ข้อมูล ให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์กรอย่างจริงจังด้วย

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment)

การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกที่พึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงาม และการเพิ่มพูนผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental scanning)

คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ต้องไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนาและการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่าจะเลือกเรียนรู้อะไร

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer)

หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของ R & D (Research and Development) หรือ C & D (Copy and Development) ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย ใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์

นิกส์ (E-mail) ในการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning technology)

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น การใช้การสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล ใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร และการฝึกอบรมโดยการเล่นเกม เพื่อพัฒนาพนักงานโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นส่วนที่น่าสนใจประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality)

การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม ที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ และไม่มีคำว่า “ต่อรองคุณภาพ” เสมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8. กลยุทธ์ (Strategy)

การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการยกร่าง การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive atmosphere)

บรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน นั่นคือ การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับกับความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน แรงงานที่มีประชาธิปไตยและความเป็นมนุษย์ โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร ในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อที่จะทำงานให้ได้ต้องการจึงต้องพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ

10. การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking)

การที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปันและสร้างผลรวมที่สูงกว่าจากทรัพยากรทั้งภายในองค์กรที่เรียกว่าการทำงานเป็นทีม และภายนอกองค์กรที่เรียกว่าการทำงานแบบเครือข่าย ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่งแต่ต้อง

ร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ เป็นความคิดเห็นร่วมกันของในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพัน การเน้นและใช้พลังงานในการเรียนรู้ไปยังเรื่องที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกันทั้งองค์กร บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อคล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เราจะทราบได้อย่างไรว่าองค์กรนั้นๆ มีลักษณะของการเรียนรู้ (Learning characters) เนื่องจากที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่า องค์กรที่มีการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ นอกจากนั้น สมาชิกขององค์กรต้องมีการชวนช่วยหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด Marquardt และ Reynolds ได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์กรได้ เพื่อให้เห็นภาพลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Marquardt และ Reynolds, 1994 : 23)

1. การมองเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. มีสร้างความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง จากวิธีการหยั่งรู้ คาดคะเน
3. สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. การสนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีโอกาส และความสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
5. การสนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้ แก่สมาชิกขององค์กร
6. ต้องสร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร
7. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจระบบ กระบวนการและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์กร
8. มีวิสัยทัศน์เป้าหมายและค่านิยมรวมกันทั่วทั้งองค์กร
9. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์กร
10. มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติ ที่คิดดีแล้ว

11. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. การเชื่อมโยงการพัฒนาตนเองของพนักงานให้เข้ากับการพัฒนาองค์กรโดยภาพรวม
15. มีการสร้างเครือข่ายในองค์กรด้านเทคโนโลยี
16. มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
17. ให้โอกาสในการเรียนรู้ทางประสบการณ์
18. คัดค้านแนวการปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
19. มีการให้รางวัลต่อความคิดริเริ่ม และมีการจัดตั้งโครงสร้างรองรับความคิดดังกล่าว
20. สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน
24. มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มีการมององค์กรว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
26. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่เป็นหัวใจสำคัญทั้ง 5 ประการ ของ Senge พบว่าเป็นองค์ประกอบที่เป็นเชิงปรัชญา เป็นแนวคิดและนามธรรมที่ลึกซึ้งต้องอาศัยการศึกษาอย่างถ่องแท้และกระทำทุกองค์ประกอบเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง ส่วนองค์ประกอบตามแนวคิดของ Pedler, Burgoyne และ Boydell และของ Marquardt และ Reynolds มีความเป็นรูปธรรมมากกว่าในการศึกษาองค์การมากกว่าจึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถใช้บ่งชี้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ อย่างไรก็ตามองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่มีสูตรสำเร็จ (Blueprint) (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991 : 2) เหมือนการจัดการทั่วไป Senge เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน ไม่ใช่เรื่องที่จะบอกวิธีการและตัวแบบสำเร็จรูปให้องค์กรต่าง ๆ นำไปใช้ได้ทันที ดังนั้นองค์การแต่ละแห่งจะต้องนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์การและสิ่งแวดล้อมขององค์การด้วย จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ใช้ต้องทำความเข้าใจองค์ประกอบเชิงปรัชญาของ เป็นพื้นฐานให้ถ่องแท้เสียก่อน ไม่เช่นนั้นจะกลายเป็นเพียงการนำรูปแบบมาใช้ โดยปราศจากหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะจะทำให้องค์การแห่งการเรียนรู้กลายเป็นความคิดแบบแยกส่วนเช่นเดิม