

การวินิจฉัยองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้¹

Diagnosis of Learning Organization

มณฑล สรไกรกิติกุล²
Monthon Sorakraikitikul

Article History

Received: February 12, 2019

Revised: August 20, 2019

Accepted: August 21, 2019

บทคัดย่อ

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จท่ามกลางพลวัตทางสังคมและธุรกิจ งานวิจัยเชิงคุณภาพนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ และวินิจฉัยสภาพที่แท้จริงและอุปสรรคขององค์กรตามแนวคิดระบบการเรียนรู้ 5 ด้าน โดยใช้เครื่องมือการประเมินและวิเคราะห์ด้วยกิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจำนวน 71 คนแบบเฉพาะเจาะจง โดยเป็นผู้บริหารตั้งแต่ระดับกลางขององค์กรขนาดใหญ่แห่งหนึ่งที่เป็นโรงพยาบาลและสถานศึกษา และมีนโยบายส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาพบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์ และบุคลากรสะท้อนถึงปัญหา 5 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์ขององค์กร โครงสร้างขององค์กร การสื่อสารในองค์กร การพัฒนาบุคลากรและภาวะผู้นำ และการใช้อำนาจในองค์กร ทั้งนี้ จากข้อมูลสะท้อนของผู้ให้ข้อมูลพบว่า ปัญหาหลักเกิดจากภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมอาวุโส งานวิจัยเสนอแนะการปรับองค์กรโดยเริ่มจากผู้นำเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญ

คำสำคัญ: องค์กรแห่งการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ วินิจฉัยองค์กร การประเมิน

Abstract

Learning Organization is the key success in a dynamic social and business environment. The purpose of this qualitative research is providing the evaluation of Learning Organization Profile (LOP) and the diagnosis of actual organization condition, with the five elements for cooperate learning. The action learning was applied to diagnose and reflect learning organization. Seventy-one Informants consisted of middle management executives of hospital and medical schools, which has implemented policies of building a

¹ ผลงานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

² คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Thammasat Business School, Thammasat University, Email: monthon@tbs.tu.ac.th

learning organization. The results showed that the level of learning organization was lower than the standard of other previous studies. The executives reflected five actual organization problems: strategy, organization structure, organization communication, human resource development, and leadership and power in organization. Reflection addressed the major problems of leadership and seniority culture. Thus, this study suggested the leadership transformation as a significant starting point.

Keywords: Learning Organization, Action Learning, Organization Diagnosis, Evaluation

บทนำ

โลกาภิวัตน์มีส่วนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์ ช่องว่างของทักษะ และการขาดแคลนแรงงานซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถของประเทศในการแข่งขัน การปราศจากการวางแผนแรงงานและการเตรียมตัวด้านกำลังคน ส่งผลให้องค์กรสูญเสียความสามารถในการแข่งขันทั้งระดับชาติและระดับสากล ซึ่งส่งผลเชิงลบต่อโอกาสในการบรรลุผลสำเร็จ (Tomaka, 2001) พนักงานในองค์กรจำเป็นต้องก้าวข้ามผ่านความหลากหลายของเทคโนโลยีและความสามารถส่วนบุคคล และทักษะที่ทำให้งานก้าวหน้าและองค์กรประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพในการสร้างงาน (Combs, Liu, Hall, & Ketchen, 2006) ผู้บริหารสูงสุดระดับองค์กร และหัวหน้างานจำเป็นต้องทบทวนกลยุทธ์การดำเนินงานทางด้านบุคคลเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความสามารถและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (Ferguson & Reio, 2010) นอกจากนี้ การทำงานในองค์กรนั้นมีความเกี่ยวข้องกับมนุษย์และสถานที่ทำงาน และแนวคิดการปฏิบัติการเพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์สูงสุด (High-Performance Workplace Practices: HPWP) เข้ามามีส่วนช่วยในการสร้างผลลัพธ์การทำงานในรูปผลผลิตที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน (Huselid, 1995) ซึ่งปฏิบัติการดังกล่าว รวมถึงการฝึกอบรม การจ่ายค่าจ้าง และการเลือกสรร ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและสัมพันธ์กับทั้งฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายการเงิน (Combs et al., 2006) ในปัจจุบันระบบอินเทอร์เน็ตและคอมพิวเตอร์ เข้ามามีส่วนช่วยในการแปลงรหัส จัดเก็บ และแบ่งปันความรู้ด้วยต้นทุนการจัดการที่ต่ำลง อย่างไรก็ตาม สิ่งที่คอมพิวเตอร์ไม่สามารถทดแทนได้คือ การสร้างความรู้จากความเป็นมนุษย์ อัน

เป็นสิ่งเดียวที่ล้ำค่าในการรักษาและสร้างอำนาจการแข่งขัน นับว่าความรู้เป็นสิ่งที่มีความมากกว่าที่ดินหรือแรงงานกว่าร้อยละ 75.00 (Civi, 2000)

ความรู้หรือทักษะมักถูกเรียกในอีกชื่อหนึ่งว่า ทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร และเป็นสิ่งสำคัญยิ่งขององค์กร เหนือกว่าตราสินค้า และทรัพย์สินที่จับต้องได้ โดยองค์กรสร้างความรู้ ทักษะและประสบการณ์มาเป็นเวลานานทั้งในด้านการผลิต การขาย การบริการ นับเป็นประสบการณ์ที่ถูกสังเคราะห์จากข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Civi, 2000) อย่างไรก็ตาม องค์กรส่วนใหญ่ยังคงสับสนและมีคำถามในการจัดการความรู้เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ กล่าวกันว่าการจัดการความรู้ที่ดีสร้างคุณค่ามหาศาล การจัดการความรู้จึงกลายเป็นสิ่งที่ได้รับความสนใจอย่างมากในหลายปีที่ผ่านมา (Alavi & Leidner, 2001) องค์กรส่วนใหญ่จะมีความเข้าใจลึกซึ้งเมื่อเรียนรู้จากประสบการณ์การดำเนินงานของตนเอง และกิจกรรมเกี่ยวกับความรู้ขององค์กรจะมุ่งเป้าไปที่การค้นหา จัดเก็บ และนำความรู้ไปใช้ เพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงาน รวมถึงการเรียนรู้แบบพลวัต และการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจ (Sadaghiyani & Tavallaei, 2011) ด้วยการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์

ธุรกิจด้านโรงพยาบาลเป็นธุรกิจหนึ่งที่ได้รับการคาดการณ์จากศูนย์วิจัยกสิกรไทยและหน่วยวิเคราะห์เศรษฐกิจภาคบริการ ธนาคารออมสิน ว่าสถานการณ์ธุรกิจโรงพยาบาลเติบโตอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกับหลายปีที่ผ่านมา อ้างอิงจากสถานการณ์โรงพยาบาลเอกชนที่มีการควบรวมกิจการและขยายเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ โดยมีปัจจัยกดดันการแข่งขันจากโรงพยาบาลรัฐขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงและเปิดให้บริการทางการแพทย์

เช่นเดียวกับโรงพยาบาลเอกชน (Kasikorn Research Center, 2018; Wuttirakajon, 2017) นอกจากนี้ ปัจจัยภายนอกที่ผลักดันการเติบโตของธุรกิจด้านโรงพยาบาลอย่างต่อเนื่อง ได้แก่

1. กระแสนิยมการดูแลสุขภาพที่เพิ่มขึ้นภายในประเทศ และความต้องการใช้บริการแพทยมากขึ้น
2. การสนับสนุนจากภาครัฐเพื่อให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางบริการสุขภาพนานาชาติ (medical hub) ของเอเชีย ตามแผนพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติ พ.ศ. 2559 – 2568
3. ชื่อเสียงของโรงพยาบาลประเทศไทยที่ได้รับการยอมรับด้านการบริการ และค่ารักษาพยาบาลที่ถูกกว่าประเทศอื่น และได้รับรองมาตรฐาน JCI (Joint Commission International)
4. การขยายฐานลูกค้าผู้ประกันตนกับกองทุนประกันสังคม

องค์กรที่เป็นทั้งสถานศึกษาและโรงพยาบาลจำเป็นต้องปรับตัวอย่างมากเพื่อให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและมาตรฐานที่สูงขึ้น เพื่อแข่งขันกับโรงพยาบาลเอกชนที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงประยุกต์กิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning) เพื่อวินิจฉัยองค์กรและสะท้อนปัญหาขององค์กรในการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) อีกทั้งสามารถเป็นตัวอย่างให้แก่องค์กรที่มีบริบทคล้ายคลึงกัน

วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อประเมินสภาพองค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. เพื่อวินิจฉัยสภาพที่แท้จริงและสิ่งที่เป็นอุปสรรคขององค์กรด้วยกิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นที่น่าสนใจในวงกว้างมากขึ้นของการพัฒนาองค์กร เพราะไม่เพียงเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จ แต่เป็นการสร้างความยืดหยุ่นให้แก่องค์กรในการเผชิญความล้มเหลวและเรียนรู้จาก

ความล้มเหลวนั้น เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรระยะยาว (Garvin, 2000; Marquardt, 2011a) ในช่วงปี ค.ศ. 1970 การเรียนรู้ของบุคคลภายในองค์กรเป็นการเรียนรู้ที่อนุญาตให้ประยุกต์การทำงาน เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อม ซึ่งนักวิชาการมองว่าการเรียนรู้ในองค์กรจะทำให้รับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ (Conner, 1992) ปัจจุบันองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความพยายามอย่างต่อเนื่องที่จะพัฒนา รับมือกับงานที่หลากหลาย จัดการคุณภาพ รวมถึงสร้างทีมงานคุณภาพในองค์กร (Marquardt, 2011a) นอกจากนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ในความหมายของ Garvin (2000) ยังมีความหมายใกล้เคียงกับการจัดการความรู้ในองค์กร (knowledge management in organization) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการจัดการทักษะและความสามารถ ด้วยกระบวนการสร้าง รับเข้ามา ถ่ายทอด แบ่งปันความรู้ รวมถึงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

แนวคิดกฎ 5 ข้อขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดของ Birdthistle (2008) เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับแนวคิดของ Senge (1990) และพัฒนาแนวคิดให้กว้างขึ้น ซึ่งประกอบด้วยบทสรุปของแนวคิดกฎ 5 ข้อ ได้แก่ ทักษะในการพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมาย (personal mastery) โลกทัศน์ (mental models) วิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) การเรียนรู้ของทีม (team learning) และการคิดเชิงระบบ (system thinking) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยความสัมพันธ์ของกฎทั้ง 5 ข้อ มีดังนี้

(1) ทักษะในการพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมาย คือ ระดับในการทุ่มเทชีวิตเพื่อเรียนรู้เพื่อความเป็นเลิศในทักษะที่ตนเองเลือก เปรียบเหมือน “เส้นทางสำคัญ” หรือ “จิตวิญญาณ” ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่ความผูกพันในกระบวนการเรียนรู้ภายใต้ (2) โลกทัศน์ส่วนบุคคลของบุคลากรในองค์กร และส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้และการสร้างความรู้ในองค์กร (knowledge sharing and knowledge creation) นอกจากนี้ Senge (1990) กล่าวถึงความสัมพันธ์กับ (3) วิสัยทัศน์ร่วม ว่าจำเป็นต้องมีร่วมกันในองค์กร เพื่อสร้างความผูกพัน กระตุ้นการเรียนรู้สู่ออนาคตร่วมกัน และสิ่งที่

สำคัญต่อการเรียนรู้ คือ (4) การคิดเชิงระบบ เพื่อการสร้างกรอบแนวคิดจากความรู้ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถช่วยให้บุคลากรในองค์กรเห็นภาพการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน และองค์ประกอบทั้งหมดนี้สำคัญ (5) การเรียนรู้ของทีม ซึ่งจะสนับสนุนการเรียนรู้การสร้างความรู้ และการแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกันในทีมและระหว่างทีม (Birdthistle, 2008; Senge, 1990)

แนวคิดระบบการเรียนรู้และระบบย่อยของการเรียนรู้

Bui and Baruch (2010) ศึกษาแนวคิดกฎ 5 ข้อ และวิจารณ์ว่าเป็นแนวคิดเชิงปรัชญาซึ่งแปลความและประเมินได้ยากกว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้อย่างไร หลังจากนั้น Marquardt (2011a) ได้นำแนวคิดกฎ 5 ข้อขององค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวมาพัฒนาต่อโดยระบุว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีระบบของการเรียนรู้ (system learning in organization) และเสนอแนวคิดระบบย่อยของการเรียนรู้ (learning subsystem) ที่ลีกลงไปในแต่ละระบบด้วย ทั้งนี้ ระบบของการเรียนรู้ 5 ด้านที่จำเป็นในการยกระดับจากสภาพองค์กรทั่วไปสู่การเรียนรู้ในองค์กรได้แก่

(1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ (learning) ประกอบขึ้นจากมิติของระดับการเรียนรู้ (levels of learning) ทั้งระดับตนเอง ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร และมิติของรูปแบบการเรียนรู้ ทั้งรูปแบบการปรับเปลี่ยน รูปแบบเชิงคาดการณ์ รูปแบบเชิงปฏิบัติ และมิติของทักษะ ทั้งทักษะการคิดอย่างเป็นระบบ ระบบจิตใจ ทักษะการพัฒนาตนเอง ทักษะการควบคุมตนเองเพื่อการเรียนรู้ และทักษะการสนทนา

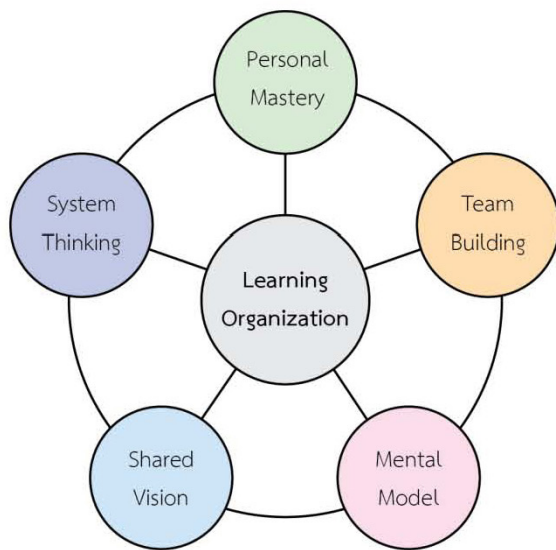
(2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (organization) ในระบบการเรียนรู้ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม องค์กร กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กร

(3) การให้ความสำคัญกับบุคลากร (people) รวมถึงผู้จัดการ ผู้นำ พนักงาน ลูกค้า พันธมิตรทางธุรกิจ คู่ค้า ผู้ผลิตหรือจัดส่งวัตถุดิบ ผู้ค้าปลีก และชุมชนรอบข้าง แต่ละกลุ่มมีคุณค่าสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเปิดโอกาสให้เรียนรู้ทักษะและความรู้ร่วมกันกับองค์กร

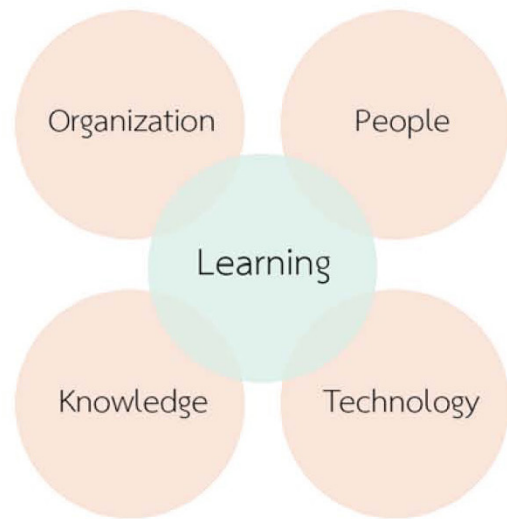
(4) การจัดการความรู้ (knowledge) ที่ได้รับและสร้างในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องสร้างระบบการจัดการความรู้ ซึ่งรวมถึงการรับความรู้ การสร้าง การจัดเก็บ การวิเคราะห์และค้นข้อมูล การถ่ายทอดและเผยแพร่ รวมถึงการนำความรู้ไปใช้และทำให้เป็นปัจจุบัน

(5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology) เพื่อสนับสนุนและบูรณาการเครือข่ายและเครื่องมือ ให้สามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อการเรียนรู้ได้ เครื่องมือนี้เหมือนการสร้างให้เกิดเส้นทางเพื่อให้เกิดการไหลของความรู้ได้ ซึ่งแบ่งเป็นสองประเภท คือ เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสำหรับปรับปรุงความรู้ ทั้งหมดนี้กล่าวรวมถึงวิดีโอ ไฟล์เสียง และการฝึกอบรมผ่านทางคอมพิวเตอร์

แนวคิดระบบของการเรียนรู้ 5 ด้านดังภาพที่ 1 (ข) แสดงให้เห็นความแตกต่างกับแนวคิดกฎ 5 ข้อ (ภาพที่ 1 (ก)) เนื่องจากในปัจจุบันสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและจำเป็นที่ต้องมีการให้อาณาบุคลากรในการเรียนรู้ในระบบย่อยด้วย (Simon & Yusuf, 2018)



ก) กฎ 5 ข้อ



ข) ระบบของการเรียนรู้ 5 ด้าน

ภาพที่ 1 เปรียบเทียบกฎ 5 ข้อ (Senge, 1990) และระบบของการเรียนรู้ 5 ด้าน
ที่มา: Marquardt (2011a) and Simon and Yusuf (2018)

บทสัมภาษณ์มุมมองของ Michael Marquardt เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้โดย Simon and Yusuf (2018) ระบุว่าด้วยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว สิ่งที่สำคัญในระบบการเรียนรู้ (system learning) คือ ผู้นำ เนื่องจากหากผู้นำไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะมองข้ามสภาพแวดล้อมภายนอกและไม่ไขว่คว้าเพื่อการเรียนรู้และปรับตัว นอกจากนั้นแล้ว การเรียนรู้ต้องอาศัยผู้นำเพื่อการสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ด้วย โดยระบบการเรียนรู้ 5 ด้านจะขยายความกว้างกว่าแนวคิดอื่น และเทคโนโลยีก็เป็นส่วนหนึ่งที่มีบทบาทอย่างมาก ทั้งนี้ แนวคิดของ Nonaka, Toyama, and Hirata (2008) ที่กล่าวถึงความสำคัญของความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) และกระแสของความรู้ (knowledge flow) เริ่มไม่เพียงพอ เนื่องจากต้องรับมือกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วในปัจจุบันจึงต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเก็บเกี่ยวความรู้และทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพจากการจัดการความรู้เดิมที่มีขั้นตอนการรับความรู้ การสร้าง เก็บ วิเคราะห์ แบ่งปัน และการนำไปใช้ แต่เมื่อเวลาเปลี่ยนไปทำให้ขั้นตอนด้านการเปลี่ยนความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง สามารถลดกระบวนการลงด้วยการประยุกต์ใช้

เทคโนโลยี ขั้นตอนในการจัดการความรู้จึงมีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย (Marquardt & Kearsley, 1998) แต่อย่างไรก็ตาม แม้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยแต่การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ (Marquardt, 2011a) บทสัมภาษณ์ของ Marquardt อ้างถึงใน Simon and Yusuf (2018) นำเสนอประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องปรับใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติและพัฒนาให้เข้ากับสภาพแวดล้อม โดยใช้สิ่งที่ท้าทายจริงอยู่ในองค์กรขณะนั้น การเรียนรู้จากการปฏิบัติจะเป็นลักษณะกลุ่ม 6 – 8 คน ที่จะทดสอบและเรียนรู้โดยไม่ต้องรอกลุ่มใหญ่ แต่ความสำเร็จคือการที่คนกลุ่มเล็กสะท้อนกลับอย่างรวดเร็วเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์หลักขององค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถประเมินได้โดยใช้เครื่องมือวัด 5 ด้านของระบบการเรียนรู้ (Learning Organization Profile: LOP) โดยมีการทดสอบเครื่องมือดังกล่าวในมหาวิทยาลัยและองค์กรหลายแห่ง รวมถึงมหาวิทยาลัยในประเทศไทย การศึกษาของ Dararat and Taechamaneestit (2015) ที่นำเครื่องมือวัด 5 ด้านไปวินิจฉัยองค์กรพบว่า เครื่องมือวัด 5 ด้านดังกล่าวสามารถประยุกต์ใช้ในประเทศไทยได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ โดยสามารถแสดงจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ นอกจากนี้ งานวิจัยของ Tiewpaitoon and Yomchinda (2016) วิเคราะห์เพื่อประเมินระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานตรวจสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง (Big4) และสำนักงานตรวจสอบบัญชีอื่น (Non-Big4) โดยนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (2011a) มาใช้ในงานวิจัยเชิงปริมาณเพื่อวิเคราะห์สภาพองค์กรจริงในปัจจุบันด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติกส์ (logistic regression) และได้ประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน โดยแสดงข้อมูลสภาพจริงด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ความร่วมมือในการทำงานและเทคโนโลยีอย่างชัดเจน

งานวิจัยในต่างประเทศของ Golestan and Baghbani (2014) นำแนวคิดและการวินิจฉัยของ Marquardt (2011a) ไปใช้ในมหาวิทยาลัยอิสลาม (Islamic Azad University) และสามารถระบุถึงปัญหาขององค์กรแห่งการเรียนรู้แบบเชิงปริมาณ ซึ่งพบจุดแข็งและจุดอ่อนเช่นเดียวกับงานวิจัยของ Dararat and Taechamaneestit (2015) โดยพบจุดอ่อนด้านการสร้างความรู้ (knowledge creation) และการสนับสนุนบุคลากรในการสร้างการเรียนรู้ อีกทั้งพบปัญหาและนำไปสู่การแนะแนวทางแก้ไขเฉพาะด้านได้อย่างชัดเจน เช่นเดียวกับงานวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้และลักษณะงานโดย Zare, Jajarmizadeh, and Abbasi (2010) ที่นำแนวคิดการวินิจฉัยของ Marquardt (2011a) ที่นำเสนอไว้ตั้งแต่ปี 1996 มาประยุกต์ควบคู่และวินิจฉัยในเชิงปริมาณวัดลักษณะงานและการเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และพบว่าการวัด 5 ด้านตามแนวคิดของ Marquardt (2011a) มีความน่าเชื่อถือและทรงประสิทธิภาพ โดยงานวิจัยที่ผ่านมาสะท้อนสภาพตามความเป็นจริงโดยใช้การศึกษาเชิงสำรวจ และข้อมูลที่ได้รับเป็นข้อมูลจากแบบสอบถาม การศึกษานี้จึงนำแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติมาประยุกต์เพื่อใช้วินิจฉัยองค์กรเชิงลึกร่วมกับเครื่องมือวัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning) เป็นกระบวนการแก้ไขปัญหาในสภาพจริงโดยการทำงาน

เป็นทีมและลงมือปฏิบัติจริงจนเกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ทีมและองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่ตั้งให้บุคลากรร่วมกันทำงานกับผู้อื่นเพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหาจริงที่เกิดขึ้นในองค์กร Sorakraikitikul (2017) นำเสนอแนวคิดเรื่องการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดของ Marquardt (2011b) ซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่

(1) ปัญหา/ความท้าทาย/งานที่ดำเนินการ (problem/challenge/task) ที่เหมาะสมกับการเรียนรู้สำหรับสมาชิกหรือกลุ่ม ทั้งนี้ ปัญหาที่ควรจะมีผลกระทบที่สำคัญต่อองค์กรเพื่อให้กลุ่มมีความสนใจที่จะเรียนรู้ เพิ่มความกระตือรือร้น และเปิดโอกาสให้คนในองค์กรเกิดแนวคิดมุมมองใหม่จากการร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและค้นหาแนวทางการแก้ไข

(2) กลุ่ม/ทีม (group/team) ซึ่งจะเป็นทีมที่มีส่วนช่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน โดยเป็นทั้งผู้นำเสนอปัญหาหรือความท้าทาย และสมาชิกในทีมจะร่วมกันค้นหาปัญหาที่แท้จริงขององค์กร หรือวินิจฉัยปัญหาขององค์กรร่วมกันโดยสมาชิกที่เหมาะสมควรมีประมาณ 4-8 คน เพื่อให้ได้มุมมองที่หลากหลายมากขึ้น

(3) การตั้งคำถามสะท้อนการเรียนรู้ (questioning and reflective process) เพื่อให้เกิดการพัฒนา และการแก้ไขปัญหารวมถึงการสร้างความร่วมมือในทีม ทั้งนี้ จะมีการรับฟังที่ดีด้วยซึ่งกระบวนการตั้งคำถามจะชะลอการขึ้นนำของกลุ่มทำให้เกิดการทำงานร่วมกันมากขึ้น

(4) การดำเนินการ (action) จะเกิดขึ้นตั้งแต่มีการทำงานร่วมกันในกลุ่ม เช่น การมองปัญหาในมุมใหม่ การร่วมกันพัฒนาวิธีการ การทดลองใช้วิธีที่ได้รับความเห็นชอบจากการประชุมด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยการเรียนรู้ของสมาชิกที่ควบคู่กับการดำเนินการจริงจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตนเองและองค์กร นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

(5) ความมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้ (commitment to learning) โดยสมาชิกต้องดำเนินการบางสิ่งบางอย่างระหว่างการประชุมครั้งถัดไป เพื่อนำกลับมาให้สมาชิกกลุ่มได้เรียนรู้ผ่านการตั้งคำถาม รวมถึงการให้เสียงสะท้อนเพื่อการเรียนรู้เป็นข้อมูลป้อนกลับแก่สมาชิกในกลุ่ม จึงจะเป็นความมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้ด้วยการลงมือดำเนินการจริง แล้วนำสิ่งที่เกิดขึ้นกลับมาเรียนรู้ใหม่

(6) โค้ช (coach) เป็นผู้รักษาสภาพอากาศในการเรียนรู้ ทำให้จังหวะการเรียนรู้ที่เหมาะสมเกิดขึ้น รักษาจังหวะไม่ให้สมาชิกร้อนในการค้นหาวิธีแก้ไข ทั้งนี้ โค้ชมีหน้าที่รักษากฎพื้นฐานสองข้อระหว่างการประชุม ในแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติซึ่งสมาชิกต้องยึดถือและปฏิบัติ ได้แก่ 1) พุดเพื่อตอบคำถามเท่านั้น และทุกคนสามารถตั้งคำถามได้ และ 2) โค้ชสามารถแทรกเมื่อเห็นโอกาสในการเรียนรู้

การวินิจฉัยองค์กรในแนวทางของการพัฒนาองค์กรนั้น จะมีการเข้าไปสำรวจเพื่อประเมินสภาพขององค์กร และระบุปัญหาที่แท้จริงจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร (Anderson, 2016; VanEyde, Maes, VanEynde, & Untzeitig, 2013) งานวิจัยนี้จึงกำหนดแนวทางโดยมีการประเมินสภาพองค์กรเบื้องต้นด้วยเครื่องมือวัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้านที่พัฒนาขึ้นจากงานวิจัยก่อนหน้านี้และมีการใช้สำรวจและประเมินองค์กรมาแล้ว หลังจากนั้นจึงนำผลประเมินที่ได้มาให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมและวิเคราะห์ปัญหาด้วยตนเองด้วยกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่เป็นปัญหาที่แท้จริงขององค์กร ซึ่งงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรในอดีตมีการนำเสนอเพียงประเด็นในการพัฒนาองค์กร (VanEyde et al., 2013) งานวิจัยชิ้นนี้จึงสามารถเป็นตัวอย่างของกระบวนการวินิจฉัยองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วมจากผู้ปฏิบัติงานจริงในการวิเคราะห์และสรุปปัญหาด้วยกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพเชิงสำรวจหรือค้นหาข้อมูลเชิงลึก (exploratory research) เพื่อเข้าใจสภาพที่แท้จริงขององค์กร (Leonard & Marquardt, 2010) โดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิจากเครื่องมือวัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (2011a) ที่เรียกว่า LOP ซึ่งแบ่งเป็นระบบการเรียนรู้ 5 ด้านสำหรับการวัดระดับการเรียนรู้จริงภายในองค์กร (Dararat & Taechamaneestit, 2015; Marquardt, 2011a; Tiewpaitoon & Yomchinda, 2016) แบบสอบถามมีจำนวน 50 ข้อเป็นแบบวัดด้านละ 10 ข้อ เลือกตอบจากคะแนน 1-4 คะแนน โดย 4 หมายถึง เกิดขึ้นสม่ำเสมอในองค์กร และ 1 ไม่เกิดขึ้นในองค์กร

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้บริหารตั้งแต่ระดับกลางขึ้นไป จำนวน 71 คน จากจำนวนผู้บริหารทั้งหมด 148 คน ขององค์กรหนึ่งที่เป็นทั้งโรงพยาบาลและสถานศึกษาและมีนโยบายส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยปรากฏอยู่ในแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ทำให้บุคลากรขององค์กรมีการรับรู้ในนโยบายดังกล่าว ผู้ให้ข้อมูลเป็นเพศชาย 18 คน เพศหญิง 53 คน เป็นผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในกลุ่มงานแพทย์จำนวน 19 คน กลุ่มงานพยาบาลจำนวน 19 คน กลุ่มงานทางด้านเภสัชกรรมจำนวน 3 คน และกลุ่มบริหารงานทั่วไปจำนวน 30 คน

หลังจากการเก็บข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้องเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเพื่อแสดงผลในแต่ละระบบย่อย และใช้ข้อมูลการประเมินผลที่สรุปได้เข้าสู่กิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อให้สมาชิกร่วมกันวิเคราะห์ผลดังกล่าวเพื่อสะท้อนสภาพขององค์กรและอุปสรรคของการเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งกลุ่มผู้บริหารที่ตอบคำถามดังกล่าวเป็นกลุ่ม มีสมาชิกกลุ่มละ 6 – 8 คน รวมทั้งหมด 10 กลุ่ม เพื่อวินิจฉัยองค์กรและดำเนินการประชุมโดยใช้กฎ 2 ข้อของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ คือ 1) สมาชิกพุดเพื่อตอบคำถามเท่านั้น และทุกคนสามารถตั้งคำถามได้ 2) โค้ชสามารถแทรกเมื่อเห็นโอกาสในการเรียนรู้ เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูลผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และวิเคราะห์ผลขององค์กรจากกลุ่มผู้เข้าร่วมแต่ละกลุ่ม ก่อนเสร็จการประชุมจะมีการให้สะท้อนการเรียนรู้หลังการประชุม เพื่อยืนยันถึงข้อสรุปของการประชุมกลุ่มและทำให้เกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นการช่วยสรุปการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นของแต่ละกลุ่มอีกด้วย (Marquardt, 2011b; Sorakraikitikul, 2017) โดยใช้เวลาในการทำกิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติอยู่ระหว่าง 90 ถึง 120 นาทีต่อกลุ่ม ในการนี้ผู้วิจัยบันทึกและถอดคำพูด เนื้อหาในระหว่างการทำกิจกรรมและการสะท้อน เพื่อนำมาวิเคราะห์โดยอาศัยทั้งแก่นสาระสำคัญ (thematic analysis) และข้อมูลจากส่วนประกอบ (component analysis) เพื่อหาความเชื่อมโยงของข้อมูลรวมในแต่ละกลุ่มจนสามารถได้ผลในการวินิจฉัยองค์กร ที่สามารถระบุปัญหาที่แท้จริงที่องค์กรเผชิญอยู่ได้

ผลการวิจัย

ผลจากการวินิจฉัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt (2011a) ทั้ง 5 ด้าน ปรากฏผลดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยของผลการวินิจฉัยสภาพองค์กร

ด้าน (n=71)	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
พลวัตแห่งการเรียนรู้ (learning)	2.73	0.54
การปรับเปลี่ยนองค์กร (organization)	2.82	0.53
การให้ความสำคัญกับบุคลากร (people)	2.67	0.61
การจัดการความรู้ (knowledge management)	2.69	0.55
การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology)	2.60	0.64
รวม	2.70	0.52

จากตารางที่ 1 พบว่า ค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านอยู่ระหว่าง 2.60–2.80 โดยมีค่าเฉลี่ยรวมของทุกด้านอยู่ที่ 2.70 โดยด้านที่มากที่สุด คือ การปรับเปลี่ยนองค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.82 และด้านที่น้อยที่สุด คือ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.60 ทั้งนี้ เนื่องจากการประเมินสภาพองค์กรโดยใช้แบบสอบถามที่เป็นมาตรฐาน เมื่อนำผลไปเทียบเคียงกับงานวิจัยเก่าที่ใช้แบบสอบถามการประเมินสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบเดียวกันพบว่า งานของ Dararat and Taechamaneestit (2015) ที่ประเมินมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่งในประเทศไทยนั้น ผลในแต่ละด้านจะมีค่าต่ำสุดอยู่ที่ประมาณ 2.90 และสูงสุดอยู่ที่ 3.08 (เมื่อทำการปรับผลให้เทียบเคียงเป็นมาตรฐานการวัดแบบลิเคิร์ต 4 ระดับ) แสดงให้เห็นว่าลักษณะสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรที่ศึกษานั้นอยู่ในระดับต่ำกว่าเมื่อเทียบเคียงกับผลการศึกษาในองค์กรอื่นที่ผ่านมา

สภาพที่แท้จริงและอุปสรรคขององค์กร

ผู้วิจัยนำผลประเมินแบบรายข้อและค่าเฉลี่ยใช้เป็นข้อมูลหลักในการสนทนากลุ่มและประยุกต์กิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อระบุหรือค้นหาปัญหาที่เป็นความท้าทายหลักที่องค์กรที่ศึกษาเผชิญอยู่ ผลจากการทำกิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการตั้งคำถามทำให้ค้นพบและได้ข้อสรุปที่สามารถอธิบายความ

เกี่ยวเนื่องและความเชื่อมโยงต่างๆ ของการทำงาน รวมถึงมิติต่างๆ ที่สำคัญที่สะท้อนสภาพภายในองค์กรให้มีรายละเอียดและเป็นข้อวินิจฉัยองค์กรที่เพิ่มมากขึ้น ดังนี้

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

องค์กรที่ศึกษา มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร และมีเอกสารเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรในช่วง 5 ปี เผยแพร่ในเว็บไซต์ขององค์กร รวมทั้งผู้บริหารระดับสูง มีการนำเสนอความคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กรให้กับบุคลากรภายในขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ตามที่ปรากฏในภาพข่าวและเอกสารประชาสัมพันธ์ขององค์กรเป็นระยะ โดยเฉพาะมีการระบุไว้อย่างชัดเจนในแผนที่กลยุทธ์ (strategy map) ขององค์กรว่าต้องการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ รวมทั้งยังมีหน่วยงานภายในองค์กรที่ทำหน้าที่บริหารและจัดการความรู้และพัฒนาคุณภาพ เพื่อทำหน้าที่ติดตามและขับเคลื่อนองค์กรให้มีการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการทำงาน จนถึงมีการพัฒนางานวิจัยและกระบวนการทำงานต่างๆ ในองค์กร แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่ศึกษานั้นให้ความสำคัญในเรื่องของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมุ่งหวังให้เกิดการพัฒนาและความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นในองค์กร และถือเป็นภารกิจสำคัญตามกลยุทธ์ขององค์กร

ทั้งนี้ จากการประยุกต์กิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติพบว่า มีผู้ให้ข้อมูลสะท้อนและรับรู้ว่าองค์กรมี

นโยบายที่ส่งเสริมและผลักดันในองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าแผนกลยุทธ์ขององค์กรนั้นยังไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งผู้ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจถึงทิศทางที่ผู้บริหารต้องการจะนำพาองค์กรไป

2. โครงสร้างขององค์กร (Organization structure)

องค์กรที่ศึกษามีภารกิจสำคัญ 2 ประการ คือ เป็นทั้งโรงพยาบาลและสถานศึกษา ในรายงานประจำปี พ.ศ. 2558 พบว่า มีจำนวนผู้ป่วยที่เข้ารับบริการ 3 ล้านคน มีนักศึกษาประมาณ 5,000 คน มีหลักสูตรมากถึง 140 หลักสูตร มีบุคลากรประมาณ 15,000 คน มีคณะกรรมการบริหารประมาณ 60 คน จากข้อมูลสะท้อนให้เห็นแนวโน้มของความซับซ้อน รวมถึงความยุ่งยากในการบริหารงานและประสานงานภายในองค์กร

ข้อมูลเพิ่มเติมที่ได้รับการประยุกต์กิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนว่าองค์กรมีการบริหารที่เป็นลักษณะของการรวมศูนย์ ผู้บริหารหรือหัวหน้างานใช้การสั่งการเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานตามเป้าหมายค่อนข้างมาก โครงสร้างองค์กรมีลักษณะของการปิดกั้น เนื่องจากยังไม่มีเชื่อมโยงและประสานงานในแนวระนาบภายในองค์กรอย่างทั่วถึงเนื่องจากความซับซ้อนของตัวองค์กรเอง นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่บุคลากรสามารถแสดงพฤติกรรมที่สร้างสรรค์อันส่งผลต่อการเรียนรู้ได้ค่อนข้างน้อย มีวัฒนธรรมและระบบการทำงานที่เน้นความอาวุโสส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานของบุคลากรรู้สึกอึดอัดและถูกปิดกั้น เนื่องจากความเห็นที่เสนอไปอาจไม่ได้รับการสนับสนุน

3. การสื่อสารในองค์กร (Organization communication)

องค์กรที่ศึกษามีการจัดตั้งหน่วยงานเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์และกิจกรรมพิเศษ หน่วยงานที่รับผิดชอบการติดต่อกับต่างประเทศ รวมถึงหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อร่วมมือกันทำหน้าที่สื่อสาร สร้างความร่วมมือ และประสานงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

ข้อมูลที่ได้รับจากผู้ให้ข้อมูลได้สะท้อนเกี่ยวกับการสื่อสารภายในองค์กรโดยรวม เช่น เน้นการใช้การสื่อสารจากบนลงล่างมีกระบวนการสื่อสารหลายขั้นตอนที่ทำให้ขาดความชัดเจนและไม่ทั่วถึง ตลอดจนการถ่ายทอดหรือส่งต่อข้อมูลตามช่องทางการสื่อสารที่มีอยู่เกิดความผิดพลาดเป็นบางครั้ง จนถึงทำให้เกิดความเข้าใจผิดและความคลาดเคลื่อนได้ นอกจากนี้ ช่องทางการสื่อสารเดิมยังมีน้อยและไม่หลากหลายส่งผลให้บุคลากรไม่ให้ความสำคัญและขาดการมีส่วนร่วมภายในองค์กรหรือหน่วยงานภายนอก การร่วมมือด้านการสื่อสารระหว่างกันจึงเป็นอุปสรรคในองค์กร

4. การพัฒนาบุคลากร (Human resource development)

องค์กรที่ศึกษามีขนาดใหญ่และมีความซับซ้อนในการทำงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นหนึ่งในหน้าที่สำคัญ ทั้งนี้ องค์กรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องดังกล่าวโดยตรง โดยมีหน้าที่ดูแลและพัฒนาบุคลากรในองค์กร รวมถึงวางแผนและดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องที่หลากหลายต่อเนื่องตลอดปีเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ องค์กรยังมีหน่วยงานที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพกระบวนการทำงานและการวิจัย เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรสร้างและพัฒนาความรู้สำหรับการนำมาใช้ประโยชน์ในงานส่วนต่างๆ อันส่งเสริมให้มีผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

อย่างไรก็ตาม ข้อมูลจากผู้เข้าร่วมกลับสะท้อนว่าองค์กรยังให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรภายในค่อนข้างน้อย กระบวนการที่เกิดขึ้นไม่ตรงกับกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรในระดับสากลและมีภาระในการทำงานค่อนข้างมาก ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนเพิ่มเติมว่า แม้จะมีการพัฒนากระบวนการทำงานที่นำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานแต่บุคลากรยังคงต้องทำงานตามวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการทำงานตามระบบอาวุโส จนทำให้บุคลากรบางส่วนรู้สึกอึดอัดและไม่สามารถปรับตนเองให้เข้ากับระบบใหม่ที่น่ามาดำเนินการได้ รวมถึงมีปัญหาในการถ่ายโอนความรู้เกี่ยวกับการบริหารการจัดการ และการใช้งานระบบเทคโนโลยีที่องค์กรใช้อยู่มายังผู้ที่รับผิดชอบและผู้ใช้งาน ทั้งนี้ ความคลุมเครือ

ที่เกิดขึ้นด้านการบริหารงานทำให้การใช้งานสารสนเทศได้อย่างไม่เต็มที่จนถึงขั้นไม่มีประสิทธิภาพ จนทำให้องค์กรเข้าใจว่าบุคลากรมีปัญหาในการจัดการกับระบบสารสนเทศ

สิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งที่สะท้อนออกมา คือ สายการบังคับบัญชาที่ยาวและมีกฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติตามระบบราชการในองค์กรขนาดใหญ่ ทำให้ผู้ที่ทำงานมาก่อนและมีความรู้ความสามารถที่ได้รับจากการทำงานมีความเชี่ยวชาญระดับหนึ่งหรือที่เรียกว่าอาวุโส กอปรกับระบบชนชั้นทางวิชาชีพของบุคลากรในองค์กรที่ปลูกฝังมายาวนาน ทำให้บุคลากรที่เข้ามาใหม่หรือผู้ปฏิบัติงานจำนวนมากไม่กล้าพูดและไม่กล้าแสดงความคิดเห็นจนทำให้กระทบกับความเชื่อมั่นในตนเองของผู้ปฏิบัติงานนำมาซึ่งความน้อยใจและความไม่พอใจอันปรากฏในกิจกรรมการทำงาน

5. ภาวะผู้นำและการใช้อำนาจในองค์กร (Leadership and power in organization)

เนื่องจากองค์กรที่ศึกษาเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีภารกิจที่ต้องดำเนินการและรับผิดชอบที่หลากหลายและมีบุคลากรจำนวนมาก การทำงานขององค์กรเน้นกระบวนการทำงานตามระบบสายการบังคับบัญชาที่องค์กรกำหนดขึ้นจึงทำให้มีหัวหน้างานและผู้บริหารในหลายระดับ ในการนี้ว่าองค์กรที่ศึกษามีนโยบายและแผนการดำเนินงานที่เน้นให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับทั้งหัวหน้างานและผู้บริหารในทุกระดับอย่างต่อเนื่องตลอดปี

ข้อมูลจากผู้เข้าร่วมการวิจัยสะท้อนว่า ผู้นำในหลายระดับขององค์กรควรเพิ่มการส่งเสริมการเรียนรู้โดยเฉพาะการเรียนรู้ของบุคลากรในทีมหรือหน่วยงานของตนเอง และเนื่องจากสภาพแวดล้อมภายในการทำงานขององค์กรเป็นการทำงานภายใต้ระบบอาวุโสที่ฝังตัวอยู่ในวัฒนธรรมการทำงาน กอปรกับผู้บริหารให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบายและจัดลำดับความสำคัญโดยการถ่ายทอดไปยังหัวหน้างานในระดับต่างๆ มีการติดตามและเร่งดำเนินการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในระยะเวลาที่กำหนดมากกว่า ทำให้มีเวทีในการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานค่อนข้างน้อย จนถูกสะท้อนว่าเป็นการปิดกั้นความคิดและการแสดงออก ผู้เข้าร่วมการวิจัยจึงเรียกร้องให้ผู้บริหารและหัวหน้างานในองค์กร

รับฟังและนำความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในทีมมาปฏิบัติให้เพิ่มมากขึ้น เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานและการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จได้มากขึ้น

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน เพื่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ทำให้ได้ผลการศึกษาที่เป็นภาพรวมขององค์กร แม้จะไม่ใช่วิธีเชิงลึกแต่สามารถอธิบายและให้ภาพสะท้อนถึงสิ่งที่เป็นพฤติกรรมและการปฏิบัติงานต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร (Dararat & Taechamaneestit, 2015; Marquardt, 2011a; Tiewpaitoon & Yomchinda, 2016) โดยการศึกษานี้ยังมีการนำผลประเมินดังกล่าวมาเพื่อค้นหาข้อมูลเชิงลึกที่เป็นปัญหาที่แท้จริงขององค์กรด้วยกิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Marquardt, 2011b; Sorakraikitikul, 2017) เพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยจัดให้มีกระบวนการตามองค์ประกอบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ อาทิ มีสมาชิกในแต่ละกลุ่ม 6 - 8 คน และเรียนรู้จากสถานการณ์หรือโครงการที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร ภายใต้กฎการพูดเพื่อตั้งคำถามและพูดเพื่อตอบคำถามเท่านั้น และสะท้อนการเรียนรู้จากสถานการณ์หรือโครงการนั้น (Marquardt, 2011b; Simon & Yusuf, 2018) ซึ่งกระบวนการนี้ช่วยให้สามารถประเมินถึงสถานะและความพร้อมขององค์กรอย่างแท้จริงในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญและสอดคล้องกับแนวทางในการประเมินและพัฒนาองค์กร (Anderson, 2016)

กระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างกิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ นั้น เริ่มจากกลุ่มได้รับผลประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน และทำการศึกษาข้อมูลโดยกลุ่มใช้การตั้งคำถามและตอบคำถามระหว่างสมาชิกและมีโค้ชในการรักษากฎพื้นฐานและทำให้กลุ่มเกิดการเรียนรู้ (Sorakraikitikul, 2017) ทำให้ระหว่างกระบวนการมีการนำผลที่ได้ไปเปรียบเทียบและเชื่อมโยงกับประสบการณ์จริงที่สมาชิกแต่ละท่านในกลุ่มได้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร รวมทั้งมีการตรวจสอบทั้งความถูกต้องและความเข้าใจระหว่างสมาชิกกันเองตลอดกระบวนการที่เกิดขึ้น มีการสะท้อนและเชื่อมโยงข้อมูลจากตัวเลขของผลการประเมินไปสู่การบ่งชี้และอธิบาย

ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในองค์กรได้ ทำให้แต่ละกลุ่มมีความเข้าใจในสภาพการทำงานของตนเองได้มากยิ่งขึ้น เนื่องจากมีการช่วยกันเพิ่มและตรวจสอบมุมมองระหว่างสมาชิกในแต่ละกลุ่ม จนกระทั่งได้ข้อสรุปที่เป็นฉันทามติร่วมกันในแต่ละกลุ่ม ซึ่งกระบวนการที่เกิดขึ้นในระหว่างกิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัตินั้น สะท้อนขั้นตอนที่เป็นกระบวนการหลักที่สำคัญของการวินิจฉัยเพื่อพัฒนาองค์กรที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูล การตีความข้อมูล และการจัดอันดับความสำคัญของข้อมูล ตามกระบวนการวินิจฉัยองค์กร (Anderson, 2016)

ทั้งนี้ ผลจากประเมินด้วยเครื่องมือวัด 5 ด้านพบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรที่ศึกษานั้นอยู่ในระดับต่ำ คือ มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่า 3 ในทุกด้าน และผลจากการสะท้อนที่เป็นข้อสรุปร่วมกันในแต่ละกลุ่มพบว่า อุปสรรคและสภาพปัญหาที่แท้จริงเกิดขึ้นจากกลยุทธ์ขององค์กร โครงสร้างองค์กร การสื่อสารในองค์กร การพัฒนาบุคลากร และภาวะผู้นำและการใช้อำนาจในองค์กร ซึ่งอุปสรรคทั้งหมดนี้เกิดจากผู้นำและผู้มีอำนาจในองค์กรเป็นสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดระบบการเรียนรู้ 5 ด้าน (Marquardt, 2011a; Tiewpaithoon & Yomchinda, 2016) ที่ผู้นำมีส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด หากผู้นำองค์กรไม่สนใจต่อสภาพแวดล้อมองค์กรก็ไม่ได้ตระหนักและเดินหน้าต่อไปไม่ได้ (Marquardt, 2011a) แม้การเรียนรู้จะเกิดขึ้นในตนเองแต่การนำมาใช้เพื่อขับเคลื่อนองค์กรกลับเป็นสิ่งที่ยากลำบาก ในการนี้การศึกษาความสำคัญของภาวะความเป็นผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกองทัพของสหรัฐอเมริกา ก็พบว่า ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพจะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และสามารถข้ามผ่านวิกฤตการณ์ที่ซับซ้อนได้ ซึ่งภาวะผู้นำที่มีคุณภาพจำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจ สร้างความร่วมมือ และส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานเพื่อการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Hester, 2013) อีกทั้งข้อสรุปที่ได้ในเรื่องของผู้นำยังสอดคล้องกับงานวิจัยทางด้านการพัฒนาองค์กรที่มีการสำรวจถึงการศึกษาและการแทรกแซงที่ได้รับความนิยมหรือศึกษามากที่สุด คือ เรื่องของการพัฒนาผู้นำให้เป็นผู้ที่มีความพร้อมในการรับฟัง แก้ไขปัญหา และชี้แนะแนวทางการทำงานในองค์กรได้อย่างแท้จริง (VanEyde et al., 2013).

เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผลที่เป็นข้อสรุปจากกิจกรรมการเรียนรู้จากการปฏิบัติของแต่ละกลุ่มนั้นเป็นการให้ข้อมูลเชิงลึกและสะท้อนสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นที่เป็นรายละเอียดมากขึ้นขององค์กร ทำให้สมาชิกที่เข้าร่วมกิจกรรมมีความเข้าใจและเห็นภาพรวมของการทำงานในองค์กรมากยิ่งขึ้น และเป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้มีการตีความ วิเคราะห์ และขยายมุมมองจากการเปิดใจรับฟังและการมีส่วนร่วมของสมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่ม จนทำให้แต่ละคนนั้นเกิดความเข้าใจและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่เป็นมุมมองของตนเองที่เกิดขึ้นจริงจากการปฏิบัติงานในองค์กร โดยสมาชิกทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมจนกระทั่งเกิดเป็นข้อสรุปของแต่ละกลุ่มขึ้นมาเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนหัวใจของการวินิจฉัยองค์กรที่ต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเองได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้ได้ข้อสรุปหรือผลของการวินิจฉัยด้วยตนเอง (Anderson, 2016)

ทั้งนี้ ข้อสรุปของการวิจัยสามารถนำไปใช้ในการอ้างอิงต่อได้จำกัด เนื่องจากเป็นข้อมูลในบริบทเฉพาะขององค์กรที่ศึกษาเท่านั้น ที่ได้มาจากการวิจัยเชิงสำรวจ (exploratory research) ที่ไม่ได้มุ่งเน้นให้เกิดข้อสรุปที่เป็นความเข้าใจอันเป็นหลักการโดยรวมเพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรอื่นๆ แต่เป็นกระบวนการค้นหาความจริงอันเป็นสภาพที่แท้จริงขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาองค์กร ที่กล่าวว่ากระบวนการในการพัฒนานั้นสำคัญกว่าข้อสรุปหรือผลของการวินิจฉัยองค์กร เนื่องจากการพัฒนาองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรที่อาจจะไม่ใช้การหาข้อสรุปเชิงนโยบายหรือแนวปฏิบัติแบบกลางๆ โดยทั่วไป (Leonard & Marquardt, 2010)

ข้อเสนอแนะ

1. การปรับเปลี่ยนองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาจากคุณลักษณะผู้นำ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักสำคัญในการกระจายอำนาจและรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรในหน่วยงานตนเองและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการสร้างความร่วมมือและความไว้วางใจให้เกิดขึ้น จนทำให้มีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร

2. องค์กรหรือหน่วยงานอื่นสามารถประยุกต์ใช้แนวทางหรือกระบวนการในการพัฒนาองค์กร โดยการนำการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning) มาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการวินิจฉัยองค์กร และยังสามารถนำมาใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนาผู้นำ การพัฒนาทีมผู้บริหารเพื่อสืบทอดตำแหน่ง การสร้างผู้นำและทีมที่เน้นการมีส่วนร่วมและรับฟังซึ่งกันและกัน และการสร้างหรือปรับเปลี่ยนคุณค่าหรือวัฒนธรรมองค์กรได้อีกด้วย

3. การวินิจฉัยองค์กรที่เป็นขั้นตอนสำคัญของการพัฒนาองค์กร ควรเพิ่มกระบวนการในการพิจารณาหรือการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกิดการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจในภาพรวมและเป็นเจ้าของในการพัฒนาองค์กรด้วยตนเอง ทั้งนี้ ต้องมีการอาศัยการรับฟัง และการสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิกที่เข้าร่วมให้ข้อมูลหรือวิเคราะห์ผลด้วย เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

4. พิจารณาเพิ่มจำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามให้ครอบคลุมทุกระดับชั้นขององค์กร แผนก และส่วนงานต่างๆ เพื่อให้ได้ผลการประเมินที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

5. พิจารณาในการเก็บข้อมูลในระยะยาวเพื่อเปรียบเทียบผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หลังจากที่องค์กรได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ในองค์กรแล้ว เพื่อเป็นข้อมูลในการติดตามผลการดำเนินงานและพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

บรรณานุกรม

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.

Anderson, D. L. (2016). *Organization development: The process of leading organizational change* (4th ed.). USA: Sage Publications.

Birdthistle, N. (2008). Family SMEs in Ireland as learning organizations. *The Learning Organizations*, 15(5), 421-436.

Bui, H., & Baruch, Y. (2010). Creating learning organizations: A systems perspective. *The Learning Organization*, 17(3), 208-227.

Civi, E. (2000). Knowledge management as a competitive asset: A review. *Marketing Intelligence & Planning*, 18(4), 166-174.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.

Conner, D. R. (1992). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Random House.

Dararat, S., & Taechamaneestit, T. (2015). Organization development toward learning organization in a private university. *International Journal of Cyber Society and Education*, 8(1), 19-30.

Ferguson, K. L., & Reio, T. G. (2010). Human resource management systems and firm performance. *Journal of Management Development*, 29(5), 471-494.

Garvin, D. A. (2000). *Learning in action: A guide to putting the organizational learning to work*. Boston: Harvard Business School Press.

Golestan, A. N., & Baghbani, S. M. G. (2014). An investigation on the role of learning organization in the realization of organizational learning based marquardt model: A case study of Islamic Azad University, Neyshabur branch. *Management Science Letters*, 4(3), 601-606.

Hester, J. (2013). *The importance of leadership and learning organizations* (Master's thesis, United States Army War College).

- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Kasikorn Research Center. (2018). Private hospital business 2018: Opportunities to tap into Chinese medical tourists. Retrieved November 1, 2018, from <https://kasikornresearch.com/en/analysis/k-econ/business/Pages/z2912.aspx>
- Leonard, H. S., & Marquardt, M. J. (2010). The evidence for the effectiveness of action learning. *Action Learning: Research and Practice*, 7(2), 121-136.
- Marquardt, M. J. (2011a). *Building the learning organization: Achieving strategic advantage through a commitment to learning* (3rd ed.). Boston, London: Nicholas Brealey.
- Marquardt, M. J. (2011b). *Optimizing the power of action learning: Real-time strategies for developing leaders, building teams and transforming organizations* (2nd ed.). Boston, MA: Nicholas Brealey Publishing.
- Marquardt, M. J., & Kearsley, G. (1998). *Technology-based learning: Maximizing human performance and corporate success*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Hirata, T. (2008). *Managing flow: A process theory of the knowledge based firm*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Sadaghiyani, J. S., & Tavallaee, R. (2011). Review different knowledge strategy models and designing a new model. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 14(1), 271-275.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of learning organization*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- Simon R., & Yusuf, S. (2018). A view of the learning organization from a practical perspective: Interview with Michael Marquardt. *The Learning Organization*, 25(5), 353-361.
- Sorakraikitikul, M. (2017). Kānphatthanā phāwa phū nam dūai kān rianrū c̣hāk kān patibat [Leadership development with action learning]. *Executive Journal*, 37(1), 45-53.
- Tiewpaitoon, A., & Yomchinda, N. (2016). Samnakngān s̄ōp banchī : ‘Ongkōn hāng kān rianrū [Audit firms: The learning organization]. *Journal of Account Profession*, 12(36), 48-60.
- Tomaka, L. A. (2001). Workforce development in the Midwestern region. *SPECTRUM: The Journal of State Government*, 74(3), 26-27.
- VanEyde, D., Maes, J. D., Van Eynde, D. L., & Untzeitig, A. L. (2013). OD research and practice in the early 21st century: Reflections in the literature. *Organization Development Journal*, 31(1), 69-78.
- Wuttirakajon, N. (2017). Industry update thurakit rōngphayābān ‘ēkkachon [Industry update of private hospital business]. Retrieved November 1, 2018, from https://www.gsb.or.th/getattachment/87cb606a-114b-4cc1-b178-47c1d92425c4/IN_hospital_5_60_detail.aspx
- Zare, R., Jajarmizadeh, M., & Abbasi, N. (2010). Relation between job characteristics model (JCM) and learning organization (LO). *World Applied Sciences Journal*, 8(10), 1253-1259.