

องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization)

นาวาอากาศโท สุพรหม ทำจะดี

นับแต่ศตวรรษที่ 21 เป็นต้นมาบริบทของโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากมาจากนิยามที่เกิดขึ้นของคำว่า “โลกาภิวัตน์” และ “เศรษฐกิจบนพื้นฐานความรู้” การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ทำให้องค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะภาครัฐ หรือภาคเอกชนต้องปรับตัวเองเพื่อให้สามารถตอบสนองความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การปรับตัวไม่เพียงแต่เพื่อการอยู่รอดขององค์กรเท่านั้นแต่ต้องทำให้องค์กรสามารถเจริญเติบโตได้อย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน

สำหรับการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันต่อยุคสมัย เพื่อให้สอดคล้องกับโลกาภิวัตน์ และการดำเนินธุรกิจที่เน้นการใช้องค์ความรู้เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ในหลายๆองค์กรจึงหันมาให้ความสนใจในด้านการพัฒนาบุคลากรและองค์กร โดยการสร้าง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ซึ่งเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรเพื่อให้บุคลากรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรต่อไปโดยอาศัย “องค์ความรู้” ที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการสร้างให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ขึ้นในองค์กร

1. ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกธุรกิจทุกวันนี้ ทำให้องค์กรต่างๆ ได้รับผลกระทบมากมาย ไม่ว่าจะเป็นการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อความอยู่รอดของตัวเอง วิกฤตการณ์ขาดแคลนทักษะที่เพิ่มมากขึ้น เนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนของปัจจัยภายนอกที่เข้ามากระทบ หรือแม้แต่ปัจจัยภายในองค์กรเองที่ต้องมีการโอนย้าย ถ่ายเทงาน พัฒนาการทางความรู้ที่เพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี การแข่งขันกับบรรดาบริษัทต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งส่วนแบ่งทางการตลาด และยอดขายที่เพิ่มมากขึ้น รวมถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่างๆ ที่เข้ามามีผลกระทบกับการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งองค์กรเองก็ต้องพยายามที่จะปรับตัวให้ทันกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก สำหรับแรงผลักดันที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรพอสรุปได้ ดังนี้ คือ

- โลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจโลก
- การแข่งขันทางด้านธุรกิจ
- เทคโนโลยี
- การปฏิรูปและการปรับเปลี่ยนในโลกแห่งการทำงาน
- อิทธิพลของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น
- ความรู้และการเรียนรู้ได้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร

- ความคาดหวังและบทบาทที่กำลังเปลี่ยนไปของคนทำงาน
- ความหลากหลายในที่ทำงาน และการเคลื่อนย้ายของแรงงาน
- ความสับสนยุ่งเหยิง และการเปลี่ยนแปลงที่ทวีขึ้นอย่างรวดเร็ว

องค์กรที่เรียนรู้ได้เร็วกว่าองค์กรอื่น จะสามารถปรับตัวได้รวดเร็วกว่า ทำให้มีข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในโลกของธุรกิจ ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะสามารถนำเอาความชาญฉลาดที่สะสมไว้ของบุคลากรของตนมาใช้อย่างได้ผล ความสามารถนี้เมื่อบวกกับการเอื้ออำนาจ (people empowerment) การจัดการความรู้ (knowledge management) เทคโนโลยีและสถานะที่ดีขึ้นขององค์กร จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนา และแข่งขันได้ (บดินทร์ : 2548)

2. ค่านิยมขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Peter M. Senge (1990) องค์กรที่คนมีการขยายความสามารถของพวกเขาได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างสรรค์ที่เป็นผลมาจากความปรารถนาอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบการคิดแบบใหม่ และมีการแตกแขนงความคิดให้เกิดขึ้น คนในองค์กรมีความปรารถนาพร้อมกันอย่างเสรี โดยเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่มีบรรยากาศกระตุ้นให้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ในระดับบุคคล และกลุ่ม พร้อมทั้งเอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ผ่านกระบวนการจัดการต่างๆ โดยนำแนวคิดการเรียนรู้ การจัดการ รวมถึงเทคโนโลยีต่างๆ มาช่วยก่อให้เกิดการแตกแขนงทางความคิดและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

รังสรรค์ รังสิพล และศิริวรรณ อินทร์ไทยวงศ์ (2548) แสดงความเห็นว่ ภาครัฐในโลกยุค “สังคมความรู้ ยุคโลกาภิวัตน์ และยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง” หรือเรียกว่า “หน่วยบริการสาธารณะ” จะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ เปลี่ยนวิธีคิด เน้นความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน และเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ มิฉะนั้นสังคมไทยก็จะไม่สามารถแข่งขันได้อีก

ร้อยตำรวจตรี (หญิง) สุพัตรา จันทร์เทียน (2543) สรุปแนวคิดว่ องค์กรต่างๆในปัจจุบัน จำเป็นต้องมีการพัฒนาเพื่อให้สามารถอยู่รอด และแข่งขันได้ โดยการพัฒนางค์กรไปสู่การเรียนรู้หรือองค์กรอัจฉริยะ โดยบุคลากรต้องพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนา

สรุปได้ว่า ไม่ว่าจะยุคสมัยใดก็ตาม การปรับเปลี่ยนกระบวนการในการทำงาน โดยเน้นการพัฒนาองค์ความรู้ให้กับองค์กร และบุคลากร อย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ทั้งนี้เกิดจาก

จุดเริ่มต้นของการเอาใจใส่ ยึดมั่นและให้ความสำคัญจากผู้บริหาร โดยการสนับสนุนและสร้างบรรยากาศให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยน และเชื่อมโยงความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และสิ่งที่ยากไม่ได้คือ การนำความรู้ที่ได้มาบูรณาการเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม

3. แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

3.1 แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) โดย Peter Senge (1990)

เป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารงาน ให้เกิดเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ มีความเก่ง และสมบูรณ์แข็งแรง ที่จะฝ่าวิกฤติ เศรษฐกิจภาวะการแข่งขัน และมีความได้เปรียบที่ยั่งยืนตลอดไป โดย Senge ได้ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง และมองว่าความรู้จะเป็นตัวที่สร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขันทางธุรกิจ และนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืน โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร โดยมองว่ามนุษย์ทุกคนมีความรักที่จะเรียนรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. **การพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศ (Personal Mastery)** สมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สมาชิกขององค์กรจะต้องมีคุณลักษณะสำคัญที่เรียกว่า Human Mastery คือความเป็นนายของตัวเองในการควบคุมจิตใจ และพฤติกรรมตัวเอง พร้อมทั้งจะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา สนใจใฝ่รู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน
2. **กรอบความเชื่อที่สมเหตุสมผล (Mental Model)** เป็นกรอบความเชื่อของคนในการเข้าใจและมองโลกตามความเป็นจริง มีความคิดความเข้าใจทั้งเรื่องของตนเอง และผู้อื่น และองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการแสดงพฤติกรรมของคน องค์กรควรปล่อยให้เขาเป็นไปอย่างอิสระในการคิด และสร้างรูปแบบในการพัฒนาตามสถานการณ์
3. **การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)** เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาให้เกิดภาพความสำเร็จในอนาคต ด้วยการฝึกให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองไปที่อนาคต ให้คนได้คิด ให้มีการตัดสินใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรร่วมกัน
4. **การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)** เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ เพื่อพัฒนาความรู้ และนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน ที่เกิดจากความเต็มใจจากสมาชิก ซึ่งจะนำองค์กรไปสู่จุดหมาย

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เกิดมาจากความคิดที่ว่าสิ่งต่างๆ มีการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ มีลักษณะบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม และมีการวางแผนในระยะยาว ซึ่งสามารถมองเห็นปัญหาได้อย่างทะลุปรุโปร่ง จึงมีความสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น และเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

3.2 แนวคิด องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ Pedler, Burgoune และ Boydell (1991)

Pedler, Burgoune และ Boydell เสนอแนวคิดที่ว่า บริษัทแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญต่อองค์กรมาก เพราะสามารถนำองค์กรไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ โดยเน้นในเรื่องของการลงมือปฏิบัติจริง โดยแบ่งองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น 5 กลุ่ม

1. กลยุทธ์ (Strategy) องค์กรต้องมีการเรียนรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ นโยบายของบริษัทร่วมกัน โดยมีกลยุทธ์ไปในแนวทางที่เหมาะสม ส่วนนโยบายนั้นสมาชิกทุกคนควรมีส่วนร่วมในการร่างนโยบายและกลยุทธ์ร่วมกับองค์กร
2. การมองภายในองค์กร (Look in)
 - 2.1 การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information) เทคโนโลยีสารสนเทศจะถูกนำไปใช้ในการสร้างฐานข้อมูล ซึ่งเมื่อได้ข้อมูลที่ถูกต้องและรวดเร็วแล้ว ก็สามารถทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพตามไปด้วย
 - 2.2 การสร้างระบบการตรวจสอบและควบคุม (Formative accounting and control) ซึ่งจะช่วยให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการรับผิดชอบในทรัพย์สินขององค์กรเสมือนตนเองเป็นเจ้าของ
 - 2.3 การแลกเปลี่ยนภายในองค์กร (Internal Exchange) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ และอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน โดยคำนึงถึงนโยบายและเป้าหมายเป็นหลัก
 - 2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (Reward flexibility) รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่น ทำให้คนมีการเข้าร่วม และการคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลแตกต่างกัน
3. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ มีลักษณะที่สามารถยืดหยุ่นได้ การประเมินผลการเรียนรู้และพัฒนา มากกว่าการให้รางวัลหรือลงโทษ
4. การมองภายนอกองค์กร (Looking out)
 - 4.1 องค์กรจะส่งพนักงานออกไปทำงานภายนอก ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลภายนอกองค์กรประการหนึ่ง มีการสำรวจความพึงพอใจหรือพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน
 - 4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกับองค์กรอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร และความรู้ซึ่งกันและกันซึ่งทำให้สามารถมองเห็นข้อดี และข้อเสียในการ

ปฏิบัติงาน

5. โอกาสในการเรียนรู้ (Learning opportunities)

- 5.1 บรรยากาศในการเรียนรู้ ของทุกคนในองค์กรจะมีการช่วยเหลือและสนใจในบทเรียน เพื่อการแก้ปัญหา และนำข้อผิดพลาดมาเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้
- 5.2 ทุกคนมีโอกาสพัฒนาตนเอง โดยทุกคนสามารถตัดสินใจได้ว่า การฝึกอบรมและพัฒนาอะไรที่ต้องการ และถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง

3.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Marquardt และ Reynolds (1994) ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ถึงแม้ว่าโดยภาพรวมจะเป็นองค์กรที่ยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาก็ตาม แต่ Marquardt และ Reynolds ได้เสนอแนวคิดว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีคุณลักษณะเด่น ดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ไม่มีสายบังคับบัญชามากเกินไป ยืดหยุ่นคล่องตัว
2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ พนักงานมีนิสัยใฝ่รู้ศึกษาค้นคว้า โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร
3. เปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหา สร้างสรรค์อย่างเต็มที่
4. มีการวิเคราะห์ และตรวจสอบผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร
5. มีการสร้างและถ่ายโอนความรู้ ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารทางเทคโนโลยีต่างๆ
6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อการเก็บ ประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง
7. มุ่งคุณภาพ โดยเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
8. ย้ำเน้นกลยุทธ์ในกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร ทั้งในด้านการวางแผน การดำเนินงาน และประเมินผล โดยผู้บริหารมีหน้าที่เป็นผู้ช่วยเหลือ มากกว่าเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติ
9. มีบรรยากาศสนับสนุน เพื่อให้ได้พัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ และเคารพศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ความเสมอภาพ ความอิสระ และการมีส่วนร่วม
10. มีการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย สร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ ให้รวดเร็ว ยืดหยุ่น ฉลาด
11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการปฏิบัติงานมุ่งเป้าหมายอย่างมีเจตจำนง และความผูกพันบนพื้นฐานค่านิยม ปรัชญา ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน

4. สรุปและวิเคราะห์ผลการศึกษการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

	ธนาคารเพื่อการเกษตรและ สหกรณ์การเกษตร	องค์กรโทรศัพท์	สายกิจกรรมชุมชน ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่	สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี
เริ่มกิจกรรม LO แล้ว	✓	ศึกษาข้อมูล	ศึกษาข้อมูล	✓	✓	ศึกษาข้อมูล
รูปแบบการจัด กิจกรรมเพื่อ พัฒนา พนักงาน	ฝ่ายจัดการมีนโยบายในการ อบรมและพัฒนาซึ่งมี ลักษณะการอบรมโดยยึด หลัก 4 P (Policy, Principle, Process, Practice) เน้นการ เรียนรู้แบบผู้ใหญ่ เน้น ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ในการ เรียนรู้ มีกิจกรรมและ กรณีศึกษา และการทดสอบ มากขึ้นทำให้การเรียนรู้มี ประสิทธิภาพสูงขึ้น			<ol style="list-style-type: none"> 1. โครงการช่องทางศูนย์ปัญญา จัด หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อให้ พนักงานเข้าใจหลักการพัฒนา องค์กรแห่งการเรียนรู้ 2. โครงการระเบียบสมองจัดให้ บุคลากรพบปะเสวนาเพื่อ แลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์โดยอิสระ 3. โครงการระเบียบผลงานรวบรวม เผยแพร่ผลงานวิชาการทางระบบ อินเทอร์เน็ต เพื่อให้บุคลากรเข้ามา ศึกษาและนำไปประยุกต์ใช้ 4. โครงการอยากรู้ที่อยู่ที่เรา ส่งเสริม การเข้ารับการฝึกอบรมและเข้าร่วม กิจกรรมภายใต้แผนพัฒนาแห่งการ เรียนรู้ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เริ่มจากกลุ่มหรือส่วนงานย่อยที่ มีศักยภาพพอเพียงก่อน จึงขยาย ไปยังกลุ่มหรือหน่วยงานอื่น 2. จัดสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความ คิดเห็น 3. การศึกษาดูงานการดำเนินงาน การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4. จัดช่องทางการสื่อสารจาก ระดับล่าง (Bottom up) ให้ บุคลากรในระดับปฏิบัติการมี โอกาสแสดงความคิดเห็น 	

	ธนาคารเพื่อการเกษตรและ สหกรณ์การเกษตร	องค์กรโทรศัพท์	สายกิจกรรมชุมชน ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่	สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี
ปัจจัยที่ สนับสนุนให้ เกิดองค์กร แห่งการเรียนรู้	<p>1.ระบบการพัฒนาพนักงาน โดยมุ่งให้พนักงานสามารถทำงานตามตำแหน่งได้</p> <p>2.ใช้การประเมินผลแบบใหม่ที่มีการเริ่มด้วยการตั้งเป้าหมายร่วมกันแต่ละระดับ</p> <p>3.เปิดช่องทางการเรียนรู้ให้พนักงานที่ใฝ่รู้</p> <p>4.การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง</p> <p>5.ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารอย่างรวดเร็ว</p> <p>6.การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ</p> <p>7.จัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์</p> <p>8.สนับสนุนแนวคิด Team Learning</p>	<p>1. พนักงานมีความรู้สึที่ดีต่อองค์กร</p> <p>2. มีความผูกพันต่อองค์กรแล้ว</p> <p>3.ปัจจัยด้านทัศนคติต่องานและองค์กรนั้น มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาทักษะด้านต่างๆขององค์กรแห่งการเรียนรู้</p>	<p>1. แรงจูงใจ</p> <p>2. ความต้องการ</p> <p>3.ความแตกต่างระหว่างบุคคล</p> <p>4.ความพร้อม</p>	<p>1.บุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้ และมีความสามารถในการปรับตัวได้ดี</p> <p>2.มีการพัฒนา IT อย่างต่อเนื่อง และมีระบบ Intranet อันเป็นจุดเริ่มต้นในการนำระบบ IT เข้าไปสู่ชีวิตการทำงาน</p> <p>3.มีหน่วยงานในการพัฒนาบุคลากรโดยตรง</p>	<p>1.ผู้บริหารมีแนวคิดที่ให้ ความสำคัญในการเรียนรู้และเป็นแกนนำในการพัฒนาให้การสนับสนุน ทั้งในด้านงบประมาณ และการทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี</p> <p>2.วัฒนธรรมและค่านิยม ส่งเสริม และปลูกฝังให้บุคลากรใฝ่รู้</p> <p>3.การกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานชัดเจน มีการสื่อสารให้พนักงานทุกระดับทราบ</p> <p>4.โครงสร้างแบบแนวราบ เอื้อต่อการพัฒนา</p> <p>5.มุ่งมั่นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสร้างความเป็นเลิศในทุกๆ ด้าน</p> <p>6.เชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับกระบวนการทำงาน ผ่านกิจกรรมและระบบคุณภาพต่างๆ</p>	<p>1.ด้านสภาพแวดล้อมองค์กรทั้งภายในและภายนอก เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้ปรับตัวได้ทันการเปลี่ยนแปลง</p> <p>2. โครงสร้างองค์กรรวมถึงแผนงานและระบบงาน ต้องจัดโครงสร้างและระบบงานให้เกิดความยืดหยุ่น ไม่ซ้ำซ้อน</p> <p>3. ด้านการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรควรมีนโยบายที่สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน</p> <p>4. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้เหมาะสมกับองค์กรในสภาพปัจจุบันและอนาคต</p>

	ธนาคารเพื่อ การเกษตรและ สหกรณ์ การเกษตร	องค์กรโทรศัพท์	สายกิจกรรมชุมชน ธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่	สำนักงานปลัด กระทรวงการคลัง	บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)	วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี
ปัจจัยที่ สนับสนุนให้เกิด องค์กรแห่งการ เรียนรู้					<p>และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>7.สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และเน้นการมีส่วนร่วม ตั้งแต่ระดับ บุคคล กลุ่ม และองค์กร</p> <p>8.เพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ มีอิสระในการคิด</p> <p>9.มีเทคโนโลยีทันสมัยให้การ สนับสนุน</p> <p>10.มีการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสม และสอดคล้อง</p>	<p>5. ด้านการเงิน/งบประมาณ ควรจัดสรร งบประมาณที่สนับสนุนให้บุคลากรเกิด การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง</p> <p>6. ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ เพื่อเป็นการพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศในองค์กร</p> <p>7. ผู้บริหารและผู้นำ เป็นผู้มีบทบาท สำคัญที่ทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>8. วัฒนธรรมการทำงาน วัฒนธรรมการ ทำงานของบุคลากรจะต้องกระตือรือร้น ตลอดเวลาตลอดเวลาและสามารถ เชื่อมโยงกับการทำงานขององค์กรได้</p> <p>9. ด้านบรรยากาศองค์กรต้องเอื้อต่อการ เรียนรู้ และสามารถที่จะถ่ายทอดความรู้ ที่มีอยู่แก่บุคลากรคนอื่นๆ ในทีมงาน หรือนอกทีมงาน</p>

	ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ การเกษตร	องค์กรโทรศัพท์	สายกิจกรรม ชุมชน ธนาคาร ออมสิน สานัญ	สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง	บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)	วิทยาลัยพยาบาล บรมราชชนนี
ปัญหา อุปสรรค	<p>1.หลักเกณฑ์การคัดเลือกสาขาตัวอย่างกับการเลือกสาขาที่เอื้อต่อการเรียนรู้ไม่เหมือนกันทำให้ไม่สามารถหาคนเป็นที่เลี้ยงได้</p> <p>2.พนักงานขาดทักษะในการประเมินผลแบบใหม่</p> <p>3.พนักงานมีความสนใจน้อยเนื่องจากไม่เชื่อมโยงกับงาน</p> <p>4.มีค่าใช้จ่ายสูงในการจ้างผู้เชี่ยวชาญ</p> <p>5.การกำหนด Competency ที่ชัดเจนทำได้ยาก</p> <p>6.ระบบยังไม่ครอบคลุมสาขา</p> <p>7.การสื่อสารผ่านดาวเทียมเป็นการสื่อสารทางเดียวทำให้ขาดปฏิสัมพันธ์</p> <p>8.จุดประสงค์ในการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ไม่แน่ชัด คนที่เก่งงานบางครั้งไม่สามารถถ่ายทอดได้</p>			<p>1.ปัญหาด้านผู้บริหาร เนื่องจากได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลภารกิจในหลายหน่วยงาน</p> <p>2.ปัญหาด้านบุคลากร เป็นเรื่องใหม่ที่ทุกคนต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ไม่เปิดใจกว้าง หากถ่ายทอดความรู้ให้คนอื่นแล้วจะหมดคุณค่าและความสำคัญลงไป</p> <p>3.ปัญหาด้านระบบการสร้างแรงจูงใจ เนื่องจากไม่มีระบบที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมเท่าที่ควร</p> <p>4.ปัญหาด้านโครงสร้างและระบบราชการ ที่มีหลายระดับชั้น ไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน อ้างอิงระเบียบปฏิบัติ</p> <p>5.ปัญหาด้านเหตุผลความจำเป็นในการดำเนินงาน การดำเนินงานไม่ได้เกิดจากความจำเป็น แต่เกิดจากนโยบายที่กำหนดให้ปฏิบัติ</p> <p>6.ปัญหาด้านงบประมาณ</p> <p>7.ปัญหาด้านนโยบาย โดยในส่วนของกำหนดยุทธศาสตร์ยังไม่ชัดเจน เน้นการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว</p>	<p>1.ลักษณะการทำงานที่เป็นกะ ไม่เอื้อต่อการเรียนรู้แบบชั้นเรียน และไม่มี การหมุนเวียนงาน ทำให้ไม่เกิดการกระจายและถ่ายทอดความรู้</p> <p>2.การสร้างแรงจูงใจไม่มี การเปลี่ยนแปลง การให้รางวัลในลักษณะ เดิมๆ อาจทำให้พนักงานขาดความกระตือรือร้น</p> <p>3.การสร้างองค์ความรู้ ยังไม่มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และไม่สะดวก ในการสืบค้นข้อมูล</p> <p>4.ปัญหาด้านภาษาอังกฤษ ในระบบ web base learning เนื่องจากไม่เข้าใจ ภาษาอังกฤษอย่างดีพอ</p>	

จากการศึกษาผลงานสารนิพนธ์ทั้งห้าเรื่อง ได้แบ่งกลุ่มหน่วยงานที่ศึกษาออกเป็น 5 กลุ่มดังนี้

1. หน่วยงานราชการ คือ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง
2. สถาบันการศึกษา คือ วิทยาลัยพยาบาลราชชนนี
3. สถาบันการเงิน(ธนาคาร) คือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรกับธนาคารออมสิน
4. หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ คือ องค์กรโทรศัพท์ (ก่อนการแปรรูป)
5. บริษัทเอกชน คือ บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)

ซึ่งสามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ หน่วยงานภาครัฐ และ หน่วยงานเอกชน และมีเพียง 3 หน่วยเท่านั้นที่ได้มีการเริ่มทำกิจกรรม LO คือ ธนาคารเพื่อการเกษตรฯและสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) โดยทางกลุ่มได้ทำการศึกษาทั้ง 3 หน่วยงาน

ปัจจัยในการวิเคราะห์

4.1 รูปแบบการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาพนักงาน

ในปัจจุบันนี้สามารถวิเคราะห์ได้เฉพาะหน่วยงานที่มีการดำเนินกิจกรรม LO แล้ว ซึ่งก็คือ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และบริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) เท่านั้น โดยพบว่าทั้งสามหน่วยงานจะเริ่มดำเนินการโดยการให้ความรู้กับพนักงานโดยการจัดการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยธนาคารเพื่อการเกษตรฯจะสอดแทรกกิจกรรมและกรณีศึกษา และการทดสอบมากขึ้น ทำให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ส่วนไทยคาร์บอนแบล็คจะเพิ่มเติมในเรื่องแลกเปลี่ยนความรู้ โดยให้พนักงานศึกษาดูงานเพื่อนำเอาความคิดของหุ้นส่วนหรือพันธมิตรมาปรับปรุงสินค้าและบริการ การดำเนินงานการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการสื่อสาร ธนาคารเพื่อการเกษตรฯใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารอย่างรวดเร็วและใช้การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังจะให้ความสำคัญกับการจัดระดับช่องทางการสื่อสารจากระดับล่าง (Bottom up) ให้บุคลากรในระดับปฏิบัติการมีโอกาสแสดงความคิดเห็น และใช้ระบบอินทราเน็ตเพื่อให้พนักงานใช้เป็นช่องทางในการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง นอกจากนี้ ยังมีโครงการระบียงสมองเพื่อจัดให้บุคลากรมาพบปะเสวนาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์โดยอิสระในเชิงของชุมชนแห่งการเรียนรู้ (COP) ด้านการเริ่มต้นการดำเนินกิจกรรม ไทยคาร์บอนแบล็คแตกต่างจากหน่วยงานอื่น คือเริ่มจากกลุ่มหรือส่วนงานย่อยที่มีศักยภาพพอเพียงก่อน จึงขยายไปยังกลุ่มหรือหน่วยงานอื่น โดยมีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือแต่ละกลุ่ม

ซึ่งแนวทางต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นเป็นการสร้างบรรยากาศให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันแบ่งปันข้อมูลกันบนพื้นฐานของการใช้ความคิดสร้างสรรค์และการฝึกปฏิบัติจริง และอาจจะต้องมีการทดสอบเพื่อวัดประสิทธิผลของการเรียนรู้ นั้น รวมถึงการสร้างช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้พนักงานสามารถสื่อสารถึงผู้บริหารด้วยเช่นกัน ในขณะเดียวกันการรู้นั้นต้องให้ความสำคัญกับลักษณะของผู้เรียน เช่น อายุ นิสัย เพื่อจะได้จัดบรรยากาศการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมกับจริตของผู้เรียน

จากการวิเคราะห์พบว่าภาครัฐจะดำเนินกิจกรรมเพื่อการอบรมและสร้างให้เกิดความรู้แก่พนักงาน โดยให้พนักงานเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ แต่สำหรับภาคเอกชนจะให้ความสำคัญกับเรื่องของการสื่อสารภายในมากกว่าภาครัฐ ให้พนักงานปฏิบัติการได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น

4.2 ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

ระดับองค์กร

การบริหาร ผู้บริหารภาคเอกชนจะทำตัวเป็นแบบอย่าง ให้การสนับสนุนงบประมาณ มีวิสัยทัศน์ในการสร้างวัฒนธรรมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนภาครัฐผู้บริหารจะเน้นการสั่งการจากบนลงสู่ล่าง

โครงสร้างองค์กร ภาคเอกชนองค์กรแบบแบนราบ ส่วนรัฐบาลเป็นโครงสร้างแบบลำดับชั้น การดำเนินการกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ไม่ได้พิจารณาถึงโครงสร้างขององค์กร

ระดับกระบวนการ

ทั้งภาครัฐและเอกชน จัดให้มีการสื่อสารเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ เช่นเดียวกับสำนักปลัดกระทรวงการคลังที่นำเอาระบบไอทีเข้ามาประยุกต์ใช้ รวมถึงธนาคารเพื่อการเกษตรฯที่ใช้ระบบอินเทอร์เน็ตในการเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ แต่ของภาครัฐเองมีข้อจำกัดว่าต้องเป็นผู้บริหารในระดับกองขึ้นไปเท่านั้นถึงจะสามารถเข้าดูข้อมูลได้

ระดับบุคคล

ภาคเอกชนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความเป็นจริง ในภาครัฐบาลมีเพียงธนาคารเพื่อการเกษตรฯเท่านั้นที่ใช้การประเมินผลแบบใหม่ด้วยการตั้งเป้าหมายร่วมกันในแต่ละระดับ

โดยสรุปจะพบว่าปัจจัยที่เอื้อต่อการเรียนรู้จะมุ่งเน้นในการให้ความสำคัญต่อผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ การจัดสรรด้านงบประมาณ และมีส่วนร่วมในการดำเนินการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ เช่น การมีหน่วยงานที่ดูแลด้านการพัฒนาบุคลากรโดยตรง การสร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การใช้เทคโนโลยีมาประยุกต์เข้ากับการสื่อสาร การจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ประสบการณ์ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เป็นแบบ

ราบ เป็นต้น

4.3 ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

การมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แน่นอนว่าหนทางดังกล่าวไม่ได้โรยด้วยกลีบกุหลาบเสมอไป ในหน่วยงานที่เป็นราชการจะติดขัดด้านงบประมาณ ตัวพนักงานเอง ในเรื่องแรงจูงใจ ด้านผลตอบแทน การถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน ด้านแรงจูงใจนั้น

ระดับองค์กร

การบริหาร ภาครัฐยังขาดระบบการประเมินผลที่สะท้อนต่อผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง และการยึดหลักการการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามความอาวุโส ไม่สัมพันธ์กับความสามารถที่แท้จริงทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติ ต่างจากภาคเอกชนที่มีการเชื่อมโยงการประเมินผลงานที่ชัดเจนก่อให้เกิดแรงจูงใจที่ดีกว่าแต่ยังติดขัดที่รางวัลผลตอบแทนของการดำเนินการที่ให้กับทีมยังซ้ำซ้อนไม่จูงใจและแปลกใหม่เท่าที่ควร ภาครัฐคุ้นเคยกับการรับคำสั่งมากกว่าการเรียนรู้ตัดสินใจและปฏิบัติด้วยตนเองซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่เป็นราชการ

ระดับกระบวนการ

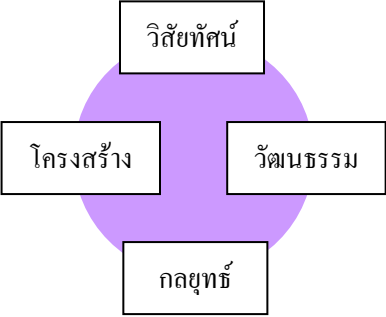
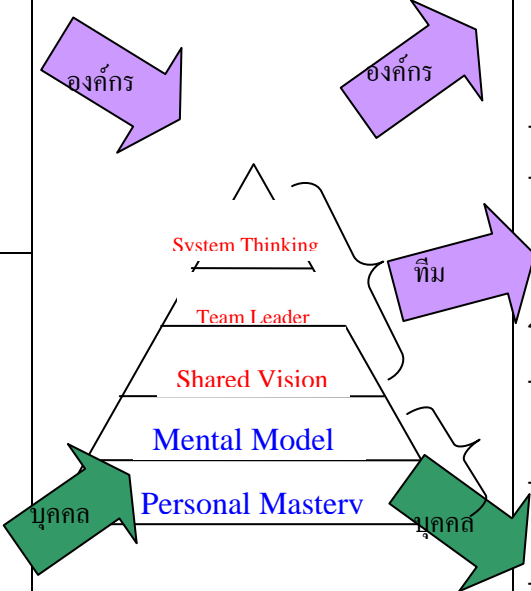
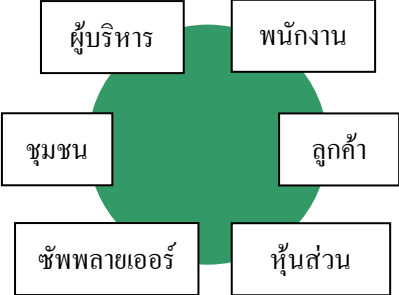
ภาคเอกชนมีการจัดช่วงเวลาการทำงานออกเป็น 3 กะ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการทำกิจกรรมการฝึกอบรม

ระดับบุคคล

ภาครัฐ พนักงานยังไม่เข้าใจวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่ชัดเจนของการดำเนินการ ประกอบกับองค์กรไม่จำเป็นต้องแข่งขันเพื่อการอยู่รอดเหมือนเช่นองค์กรเอกชนทั่ว ๆ ไป

โดยสรุปอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้สำหรับภาครัฐคือ การบริหารที่ยังขาดการประเมินผลที่สะท้อนต่อการปฏิบัติงานจริง และพนักงานยังขาดความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์และประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรม ส่วนภาคเอกชนจะพบอุปสรรคเกี่ยวกับการจัดสรรเวลาในการปฏิบัติงาน

5. การประยุกต์แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

Input	L/O Process	Output
<p>1. ระบบย่อยภายในองค์กร</p> 	<p>กระบวนการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งเป็น 3 ระดับ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ระดับองค์กร 2. ระดับทีม 3. ระดับบุคคล 	<p>ระดับองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างกระจายอำนาจ - มีการวิเคราะห์และตรวจสอบผล - ถ่ายโอนความรู้ - เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ - สร้างระบบควบคุมคุณภาพ - บรรยายศาสตร์การเรียนรู้เพื่อองค์กร - ทำงานเป็นทีมและเครือข่าย - มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน - มีเทคโนโลยีสนับสนุนการ เรียนรู้
<p>2. ระบบย่อยของคนในองค์กร</p> 	<p>ระดับทีม</p> <ul style="list-style-type: none"> - การทำงานข้ามสายงาน - พบปะแลกเปลี่ยนความรู้ <p>ระดับบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ด้วยตนเอง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง - มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา - เข้าใจแนวทางการพัฒนาองค์กร 	<p>ระดับบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ด้วยตนเอง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง - มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา - เข้าใจแนวทางการพัฒนาองค์กร

การปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมุ่งเน้นและให้ความสำคัญในระบบย่อย ภายในองค์กรใน 4 มิติ โดยจะต้องทำให้พนักงานเกิดวิสัยทัศน์ร่วม เพราะวิสัยทัศน์จะเป็นตัวผลักดันให้ไปสู่เป้าหมาย โดยเน้นกลยุทธ์ ในการเชื่อมโยงความสำเร็จของการเรียนรู้ กับผลสำเร็จขององค์กร เช่นการให้รางวัลตอบแทนซึ่งวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะดึงเอาศักยภาพที่พนักงานมี โดยที่องค์กรจะมีส่วนร่วมในการสร้างบรรยากาศในการส่งเสริมให้พนักงานกระตือรือร้นที่จะใฝ่รู้ ทั้งนี้โครงสร้างองค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนให้มียืดหยุ่น เป็นลักษณะแบนราบ เน้นการกระจายอำนาจและให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสนับสนุนการเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติเป็นทีม

ระบบย่อยของคนในองค์กร แบ่งเป็น 6 มิติ

ผู้บริหาร หรือผู้จัดการต้องมีบทบาทในการเป็นผู้แนะนำ ให้คำปรึกษา และเป็นพี่เลี้ยง โดยลดบทบาทในการสั่งการให้น้อยลง นอกจากนี้ยังต้องกำหนดกลยุทธ์ วิธีการใหม่ๆ และสนับสนุนให้ทุกคนสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับพนักงาน โดยที่พนักงานก็ต้องการอิสระในการเรียนรู้ และถ้าได้รับการสนับสนุน จะทำให้กระตือรือร้นที่จะสร้างความคิดสร้างสรรค์ และคิดค้นสิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง อีกด้านหนึ่งที่มีความสำคัญคือ **ลูกค้า** ซึ่งหากมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กรและลูกค้า ก็จะส่งผลให้เกิดนวัตกรรมต่อสินค้าและบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกปัจจุบันที่มีภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ การสร้างพันธมิตรเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และพนักงานซึ่งอาจพัฒนาไปสู่การร่วมลงทุน นอกจากนี้ยังตระหนักถึงความสำคัญของ**เครือข่ายทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์**ไม่ใช่เฉพาะพนักงาน ลูกค้า ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะให้โอกาสในการเรียนรู้แก่ตัวแทนจำหน่าย เพื่อพัฒนาบุคลากร และเทคโนโลยี การทำให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและให้การสนับสนุนกิจกรรมในชุมชน

กระบวนการไปสู่การเรียนรู้แบ่งเป็น 3 ระดับ

ระดับบุคคล

1. กระตุ้นให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกส่วนมีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้จากการปฏิบัติ และแลกเปลี่ยนข้อมูล
2. รูปแบบความคิดโดยการสร้างเหตุการณ์ และบรรยากาศในการเรียนรู้

ระดับทีม

1. สร้างบรรยากาศ และกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม
2. สร้างทัศนคติในการร่วมรับผิดชอบในสิ่งที่ปฏิบัติ
3. สนับสนุนให้เกิดการตัดสินใจ และแก้ปัญหา

ระดับองค์กร

1. มีความคิดเป็นระบบ โดยมองภาพเป็นองค์กรรวม
2. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม และสื่อสารให้พนักงานรับรู้
3. สนับสนุนในการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดเก็บข้อมูล และการเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก

จากองค์ประกอบที่ได้กล่าวถึง เป็นรูปแบบที่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องให้ความสำคัญและควรจะต้องรู้ด้วยว่าองค์ความรู้ขององค์กรอยู่ที่ใด บุคลากรสามารถค้นคว้าหาความรู้ได้จากทรัพยากรแหล่งใด เช่น สามารถถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคคล หรือเชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อมภายนอก และประยุกต์ใช้ความรู้เหล่านั้น ดังนั้นรูปแบบที่นำเสนอหากมีองค์ความรู้ใหม่ๆ ก็สามารถย้อนกลับไป Input และถ่ายทอดหมุนเวียนกันไป

6. ข้อเสนอแนะ

- บทบาทของผู้นำควรเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้สนับสนุน
- ต้องหาแนวทางในการประเมินผลการทำองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น
- ควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่าง Stake holder
- ถึงแม้ว่าองค์กรสามารถสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว ก็ยังคงต้องปรับปรุงระบบให้สอดคล้องกับระบบการทำงานอื่นๆ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจ และสร้างเป็นวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อประโยชน์สูงสุด
- การเรียนรู้ไม่ควรมุ่งแต่ผลประโยชน์ขององค์กรเพียงฝ่ายเดียว ควรจะคำนึงถึงการพัฒนาความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่ทั้งองค์กร หรือพนักงานด้วย เพื่อให้เกิดความรู้สึที่ดีในการเรียนรู้ หรือการเรียนรู้อย่างมีความสุข

ในฐานะของนักพัฒนาองค์กร ควรที่จะศึกษาองค์กร วัฒนธรรม ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการสร้างให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรอย่างได้ผลดีที่สุด ว่าองค์กรมีความพร้อมในการทำหรือไม่