

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : บทบาทที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร
แห่งการเรียนรู้ยุคใหม่
**Human Resource Developers: important roles in the development
of modern learning organizations**

อดิศักดิ์ โสขมา,
วรารุณ บานเย็นงาม และ โชติ บดีรัฐ
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
**Adisak Sokuma,
Warawut Banyen-ngam and Chot Bodeerat**
Pibulsongkram Rajabhat University, Thailand
Corresponding Author, E-mail : sokuma168@gmail.com

บทคัดย่อ

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และบทบาทที่เปลี่ยนแปลงและท้าทายของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและเป็นประเด็นที่น่าสนใจในการค้นคว้าเป็นอย่างยิ่ง บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ยุคใหม่ พบว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญ คือ เป็นผู้สร้างความตระหนัก เป็นต้นแบบ เป็นผู้ริเริ่ม เป็นผู้ปลูกเร้าหรือผู้สนับสนุน เป็นแกนนำหลักในการสร้างและพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร และเป็นประธานเจ้าหน้าที่ผู้บริหารด้านองค์ความรู้ เพื่อผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง และการสร้างกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร โดยนักทรัพยากรมนุษย์ต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถเอาชนะความท้าทายต่าง ๆ ได้ ซึ่งจะทำให้องค์กรยอมรับและให้ความสำคัญต่อบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพิ่มมากขึ้น

คำสำคัญ : นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์; การพัฒนาองค์กร; องค์กรแห่งการเรียนรู้

Abstracts

The development of a learning organization and the changing and challenging role of human resource developers are both important and interesting areas of research. This academic article aims to study the important role of human resource developers in the development of modern learning organizations. It was found that human resource developers play an important role, namely being an awareness builder, a role model, an innovator, as a provocateur or advocate is the main leader in creating and developing organizational strategies and is the Chief Knowledge Officer to drive change and creating strategies for development into a learning organization of the organization The human resource must always develop themselves. To be able to overcome various challenges, which will make the organization more accepting and giving importance to the role of human resource developers in the organization.

Keywords : Human Resource Developers ; Organization Development; Learning organization

บทนำ

นับตั้งแต่เข้าสู่คริสต์ศตวรรษที่ 21 เป็นต้นมานั้น ทวีโลกต่างก็เข้าสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า ยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งส่งผลให้ทั้งประชาคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปในหลายด้านทั้งทางด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจและด้านสังคม โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารซึ่งสามารถเชื่อมโยงประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกันทำให้เกิดการไหลเทของข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างรวดเร็ว จนทำให้รู้สึกเสมือนโลกไร้พรมแดน ทำให้ผู้ที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารเหล่านี้จะสามารถทำงานได้อย่างเป็นส่วนตัว และสามารถเข้าถึงโลกของข้อมูลมากขึ้น โดยหากเราลองถอยหลังมาพิจารณาจากสภาพแวดล้อมเดิม ๆ แล้วมองวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเราจะพบความท้าทายกับการใช้ชีวิตในอนาคตที่สำคัญอย่างน้อย 2 ประการ คือ 1) ความเร็วในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิตด้านต่าง ๆ ในปัจจุบันนั้นเปลี่ยนแปลงไปรวดเร็วมาก เราจำเป็นต้องตามกระแสเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้ทันเพื่อให้เราหลุดพ้นจากสภาวะการเป็นผู้ตามและเป็นฝ่ายถูกกระทำ 2) มีเทคโนโลยีที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (นิทัศน์ ศิริชิตินันท์, 2559 : 334-336)

ในปัจจุบันและอนาคตเราสามารถคาดการณ์ได้ว่าองค์กรต่าง ๆ นอกจากต้องเผชิญกับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงแล้วยังต้องเผชิญกับสภาวะการณ์ของการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำน้องการจำเป็นต้องพัฒนาสร้างความสามารถขององค์กรให้มีศักยภาพสูงขึ้น เพื่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวตอบสนองต่อการผันแปรอย่างรวดเร็ว ทำลายจากปัจจัยที่เป็นแรงกดดัน และคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ประกอบกับในสังคมยุคปัจจุบันได้เริ่มเข้าสู่กระแสใหม่ของการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า สังคมความรู้ และระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ ที่ใช้ความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาและการผลิตมากกว่าเงินทุนและแรงงานโดยเน้นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้การจัดการความรู้และองค์ความรู้เพื่อพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพหรือแรงงานฝีมือ ในสังคมยุคของการเปลี่ยนแปลง

จะมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงผลผลิต การบริหาร และบุคคล สังคมเปลี่ยนจากการบริโภคข่าวสารมาเป็นสังคมที่ศึกษาข่าวสารและความรู้โดยอาศัยปัจจัยที่สำคัญช่วย คือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลให้ความรู้กลายเป็นพลังบุคคลที่มีความรู้จึงเป็นบุคคลที่มีคุณค่าขององค์การ ความรู้หรือความรู้ที่ตนเองกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการบ่งชี้ความสำเร็จในทุก ๆ ด้าน (จำเนียร จวงตระกูล, 2563 : 655-658)

นอกเหนือจากความรู้แล้วทรัพยากรมนุษย์ขององค์การยังนับเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์การทุกแห่งแต่ในขณะเดียวกันการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ขึ้นชื่อว่าเป็นเรื่องที่บริหารจัดการได้ยากที่สุดในแต่ละองค์การ ถึงแม้ว่าหลายองค์การมีความมุ่งมั่นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง แต่ทุกองค์การต่างก็ยังคงประสบกับปัญหาในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นอย่างหลากหลายรูปแบบ ที่เกิดจากระดับความรู้ความสามารถของบุคลากร การมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์การ การขาดทักษะในการปฏิบัติงาน ฯลฯ ดังนั้นศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เองก็เป็นองค์ความรู้ที่มีการพัฒนาปรับเปลี่ยนเพื่อให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในการนำไปใช้จริงในองค์การด้วยเช่นเดียวกันกับศาสตร์ในการบริหารองค์การด้านอื่น ๆ (สกล บุญสิน, 2560 : 9-12)

สำหรับผู้เขียนมองว่าการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ และบทบาทที่เปลี่ยนแปลงและท้าทายของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่างก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและเป็นประเด็นที่น่าสนใจในการค้นคว้าเป็นอย่างยิ่ง โดยมีแนวคิดที่ว่าหากเราสามารถศึกษาทั้งสองประเด็นนี้ไปพร้อมกันได้นั้นย่อมเป็นประโยชน์ต่อนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สนใจจะนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ไปพัฒนาประยุกต์ใช้กับองค์การของตนรวมถึงเป็นประโยชน์ต่อบุคคลทั่วไปที่สนใจในเรื่องดังกล่าวด้วย

แนวคิดการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

การดำเนินงานขององค์การในปัจจุบันปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้องค์การมีระดับผลการดำเนินงานที่เพิ่มมากขึ้นก็คือ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การนั้น ทั้งนี้เพราะในโลกสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) อย่างในปัจจุบันทุกองค์การและทุกคนจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองให้สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ในที่สุด ดังนั้น หากพิจารณาในส่วนของการบริหารงานในองค์การผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องดำเนินการให้องค์การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์การทั่วไป แต่อย่างไรก็ตาม รูปแบบและลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น สามารถระบุรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่แน่นอนตายตัวได้ ทั้งนี้เพราะรูปแบบและกลยุทธ์ในการเรียนรู้ขององค์การแต่ละแห่งนั้นจะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะขององค์การที่จะปรับเปลี่ยนตนเองให้อยู่รอดและเจริญรุ่งเรืองต่อไปนั่นเอง (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552 : 23)

องค์การแห่งการเรียนรู้ของเส็ง (Senge, 1990 : 3-5) หมายถึง สถานที่ที่สมาชิกสามารถขยายพัฒนาความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะประสบผลสำเร็จที่ต้องการ สถานที่ที่แนวคิดใหม่หรือที่กำลังพัฒนาได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม สถานที่ที่ความปรารถนาของกลุ่มเป็นไปโดยอิสระ และยังเป็นหัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้คือการเสริมสร้างหลักการหรือวินัยที่สำคัญ 5 ประการให้เกิดผลจริงจังก็นำไปปฏิบัติ (Practice) ทั้งนี้คำว่า วินัย (Disciplines) หมายถึง ตัวทฤษฎีหรือเทคนิควิธีที่จำเป็นต้องศึกษาใคร่ครวญให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้จนสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วมีประสิทธิภาพ หลักการหรือวินัย 5 ประการนี้ ได้แก่

1. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) คือ ความสามารถในการคิดเชิงระบบที่บุคลากรในองค์การสามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นวัฏจักรโดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริงการคิดอย่างเป็นระบบนี้ ถือได้ว่าเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในหลัก 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ โดยเป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยง มองภาพรวม คิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะมองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกและความสัมพันธ์แนวกว้าง ในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน มากกว่าคิดแบบเหตุ-ผล เชิงเส้นตรงคิดเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผน มากกว่าการคิดที่เน้นการมองภาพเป็น ณ จุดใดจุดหนึ่ง

2. การมีแบบแผนความคิดที่สอดคล้องเหมาะสม (Mental Models) คือ การที่บุคคลตระหนักถึงแบบแผนหรือกรอบแนวคิดของตนเอง จากนั้นพยายามทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบความคิดความเชื่อที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพียรพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตนได้เสมอ

3. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) คือ ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตนโดยเป็นการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลแต่ละคนจากภายใน รวมไปถึงความสามารถในการสร้างบรรยากาศการทำงานที่กระตุ้นเพื่อนร่วมงานรอบ ๆ ให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่าง ๆ ในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์การ ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือระเบียบปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์การได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง องค์การที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งจะเป็นกรอบความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์การที่ทุกคนในองค์การมีความปรารถนาร่วมกัน วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นเรื่องของการรวมใจเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งจะทำให้องค์การมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์การทำงานในลักษณะทุ่มเทใจ เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระหน่ำใจ กระหน่ำความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิต ของคนในองค์การ โดยวิสัยทัศน์ร่วมในที่นี้ไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจแล้วทำให้สมาชิกขององค์การยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการ

มีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง และวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิต เป็นเครื่องมือต่อการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์การ และเป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้น สร้างพลังร่วม อย่างไม่มีสิ้นสุด

5. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) คือ การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอก และภายในการเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย การเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์การมีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนในทีมงานสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

ผู้เขียนเห็นว่า แนวคิด Peter Senge ได้ให้มุมมองว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดจากการจัดบรรยากาศ กระบวนการ เงื่อนไข และฝึกทักษะ ให้บุคลากรเป็นบุคคลเรียนรู้ โดยยึดหลักสำคัญ คือ การคิดเชิงระบบ การพัฒนาความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน แบบจำลองความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้เป็นทีม ในการเรียนรู้ขององค์การนั้นบุคคลในองค์การจำเป็นต้องเกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่มพลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต รวมถึงลดการยึดถือประโยชน์ส่วนตน มามองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่นเพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และอาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่รอด ตลอดจนสามารถก้าวหน้าไปได้ ในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของมาร์การ์ด (Marquardt, 2002 : 43) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งมหาวิทยาลัย Gorge Washington ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ให้คำอธิบายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์การจากความผิดพลาดล้มเหลวสำเร็จซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้นี้เขาได้เน้นการพัฒนาและสร้างระบบย่อยทั้ง 5 ประการ คือ

1. องค์การ (Organization) ระบบขององค์การต้องมีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้างองค์การ (Structure) และที่สำคัญคือ วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture)

2. ผู้คนที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (People) ทั้งภายในองค์การเอง เช่น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและมีทักษะทางการบริหาร พนักงานระดับปฏิบัติต้องมีนิสัยใฝ่เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ลูกจ้างที่ใช้บริการก็ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านของความต้องการแก่องค์การ เช่นเดียวกับพันธมิตรทาง

ธุรกิจที่ต้องให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง และรวมทั้งชุมชนที่ต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาองค์การที่ตั้งอยู่ในบริเวณชุมชน จะเห็นได้ว่าผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่าง ๆ ก็มีส่วนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น

3. เทคโนโลยี (Technology) การนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นสิ่งจำเป็นประเภทของเทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มี 2 ประเภท คือ เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการความรู้ คือ การใช้เพื่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน และเทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ คือ การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น

4. ความรู้ (Knowledge) ความรู้ที่มีในองค์การจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ เพราะเป็นการจัดการความรู้เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งที่มีความสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นนั่นเอง

5) การเรียนรู้ (Learning) การเรียนรู้ถือเป็นระบบหลักที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3 ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งในแต่ละระดับของการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มที่ทักษะของตัวบุคลากรแต่ละคน ซึ่งต้องมี 5 ประการเพื่อสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ การมีตัวแบบทางความคิด ความเชี่ยวชาญรอบรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการสนทนาสื่อสารกัน โดยวิธีในการเรียนรู้ที่มีความสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ในบริบทขององค์การแห่งการเรียนรู้มี 3 ประเภท คือ การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว การเรียนรู้โดยการกระทำ และสุดท้ายคือระบบการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ

ผู้เขียนเห็นว่า แนวคิด Marquardt ได้ให้ข้อเสนอสำคัญว่า การก้าวสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การจะต้องอยู่ในสถานะที่ไม่อยู่นิ่ง การเปลี่ยนแปลงถือเป็นเรื่องปกติและความต้องการในการเรียนรู้ไม่มีวันจบสิ้น โดยการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้นั้นมีมากมายหลายวิธีแล้วแต่ความเหมาะสมกับบุคลากรประวัติศาสตร์ ความสามารถเทคโนโลยี วัตถุประสงค์ และวัฒนธรรมองค์การของแต่ละองค์การ ทั้งนี้แนวคิดที่ Marquardt ได้นำเสนอนี้จะพบว่ามีครอบคลุมในหลายมิติ และให้ความสำคัญในรายละเอียดของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเห็นได้จากการร่วมวิเคราะห์ถึงปัจจัยด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ วัฒนธรรมและวิสัยทัศน์ อีกทั้งยังพบว่า เป็นกรอบแนวคิดที่มีความครอบคลุมถึงกรอบแนวคิดอื่นอีกด้วย เช่น การผสมผสานกับกรอบแนวคิดหลักการ 5 ประการของ Senge เข้ามาไว้ด้วยกัน และต่อยอดด้วยการนำเรื่องสุนทรียสนทนามาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของการ์วิน (Garvin, 1998 : 65) ได้ให้ความหมายองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง ความสามารถขององค์การในการสร้าง ได้รับการถ่ายทอดความรู้และการปรับปรุงพื้นฐานขององค์การเพื่อที่จะมุ่งสู่การสร้างความรู้ใหม่ขององค์การ องค์การส่วนใหญ่มักจะมีแผนการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามในองค์การจำนวนมากแผนการพัฒนานั้นไม่ได้ช่วยให้้องค์การประสบความสำเร็จแต่อย่างใด เนื่องมาจากความไม่พร้อมขององค์การเองที่ไม่ได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้อง

กับการพัฒนาองค์การที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นองค์การที่จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะได้มีพื้นฐานที่เหมาะสมกับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสำหรับแนวทางในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นเขาได้ถึงการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า จะต้องให้ความสำคัญกับ 5 กิจกรรมหลัก อันประกอบด้วย

1. กระบวนการแก้ปัญหาที่มีระบบ หมายถึง กิจกรรมการต่าง ที่ทำให้การแก้ปัญหาในองค์การ เป็นไปอย่างมีระบบ โดยจะต้องมีความเชื่อมโยงกันทั้งในแง่ปรัชญาและวิธีการในการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ขององค์การอย่างมีคุณภาพโดยมีเทคนิคและเครื่องมือสนับสนุนในกระบวนการแก้ปัญหาที่มีระบบ 3 แนวทาง คือ 1) ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์มาช่วย โดยมีการทำทดสอบสมมติฐานของปัญหาแบบเป็นขั้นตอน เพื่อมีการ วิเคราะห์ปัญหาอย่างมีหลักการไม่ใช่การคาดเดาสมมติฐานของปัญหาขึ้นมาเอง 2) ให้ยึดถือข้อเท็จจริงและ ข้อมูลจากหลักฐานมากกว่ายึดข้อสันนิษฐาน เพื่อประกอบการตัดสินใจแก้ปัญหา 3) ควรใช้เครื่องมือทางสถิติ อย่างง่ายในการจัดระเบียบและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้้องค์การเข้าถึงและอ้างอิงข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงได้ง่าย

2. การทดลอง เป็นกิจกรรมเพื่อการค้นคว้าและทดสอบความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ ซึ่ง คล้ายกับการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ แต่การทดลองนี้มักถูกกระตุ้นโดยโอกาสและความมุ่งหวังในการขยาย ขอบเขตทางธุรกิจ โดยเป็นกิจกรรมที่ไม่ควรถูกกระตุ้นจากปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น การทดลองในองค์การ ส่วนใหญ่สามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) เป็นโปรแกรมที่เป็นการทดลองเล็ก ๆ แต่ดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง และ 2) เป็นโครงการสาธิต มักเป็น โครงการที่ใหญ่และมีความสลับซับซ้อนมากกว่า ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่เกิดขึ้นใน ขอบเขตที่กว้างและมักเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ โดยมักมีจุดมุ่งหมายในการพัฒนา ความสามารถใหม่ ๆ ให้กับองค์การทั้งองค์การ

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ เป็นกิจกรรมที่เน้นว่าองค์การจำเป็นต้องทบทวนถึงความสำเร็จ และความล้มเหลวที่เกิดขึ้นในอดีต โดยยังเน้นการประเมินและวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่ผ่านมาอย่างมีระบบ องค์การ ต้องมีการบันทึกถึงบทเรียนที่ผ่านมาขององค์การในรูปแบบที่บุคลากรขององค์การสามารถเข้าไปศึกษาค้นคว้า ได้อย่างสะดวก ทำให้ผู้บริหารจำนวนมากที่สูญเสียโอกาสในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้้องค์การ เนื่องมาจากพวกเขามองข้ามและมองไม่เห็นคุณค่าของความรู้จากอดีตที่มีอยู่แล้วขององค์การ

4. การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ดีที่สุดจากผู้อื่น เนื่องจากการเรียนรู้ไม่ได้จำกัดเฉพาะภายใน องค์การใดองค์การหนึ่ง การเรียนรู้ขององค์การที่ตินั้นควรจะมีการศึกษาจากองค์การอื่น ๆ ควบคู่ไปกับการ เรียนรู้จากภายในองค์การด้วย เพื่อที่จะได้นำมาเปรียบเทียบกับความรู้ที่มีอยู่ และนำมาศึกษาวิเคราะห์เพื่อ ปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป การเรียนรู้ที่สำคัญแหล่งหนึ่งก็คือ การเรียนรู้ทั้งจากคู่แข่งและจากลูกค้า ซึ่งจะ ทำให้เราสามารถเรียนรู้ได้โดยตรงว่าวิธีการดำเนินงานที่ตินั้นควรเป็นเช่นไร

5. ถ่ายทอดการเรียนรู้ เพื่อให้้องค์การมีการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง กิจกรรมการถ่ายทอดความรู้จึงจำเป็น และสำคัญมาก โดยเมื่อมีการเรียนรู้ใดเกิดขึ้นในองค์การ ณ จุดใดก็ตาม ควรมีกระบวนการในการถ่ายทอด

ความรู้ให้กันและกันอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ กระบวนการถ่ายทอดความรู้สามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การพูดคุย การประชุม การสื่อสารด้วยการใช้สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ การจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การใช้ระบบหมุนเวียนงาน สิ่งสำคัญที่ต้องจดจำสำหรับการถ่ายทอดความรู้ก็คือ ความรู้จะได้รับการถ่ายทอดอย่างมีประสิทธิภาพ ก็ต่อเมื่อองค์กรมีนโยบายและวัฒนธรรมที่ให้การส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสม และต่อเนื่องนั่นเอง

ผู้เขียนเห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรในอุดมคติที่สามารถสร้างขึ้นมาจากหลากหลายแนวทางจากแนวคิดที่สำคัญ 3 แนวคิด คือ แนวทางในการพัฒนาองค์กรการเรียนรู้โดยอาศัยหลักวินัย 5 ประการของ Senge หลักการขับเคลื่อน 5 ระบบเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt ตลอดจนการเน้น 5 กิจกรรมหลักเพื่อสร้างการเรียนรู้ในองค์กรตามแนวคิดของ Garvin เพื่อเป็นหลักที่สมาชิกในองค์กรจะใช้เพื่อพัฒนาตนเอง และองค์กรสู่ความเป็นองค์กรอัจฉริยะที่จะสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ผู้เขียนขอเน้นว่าการที่จะปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ไม่มีหลักเกณฑ์หรือรูปแบบที่ตายตัวชัดเจน จะพบว่าแนวคิดในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นที่รู้จักและยอมรับกันมากก็ยังมีข้อจำกัดบางประการ ในการนำแนวคิดต่าง ๆ เพื่อไปพัฒนาให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เราจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์กรเป็นหลัก ทั้งนี้จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ของแต่ละองค์กรเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะวิธีการที่ใช้ได้ผลดีในองค์กรหนึ่ง ๆ อาจจะใช้ไม่ได้ผลในองค์กรหนึ่งก็เป็นได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องศึกษาทำความเข้าใจและเชื่อมโยงตลอดจนการบูรณาการ แนวทางในการพัฒนาองค์กรของตนเพื่อที่จะได้ทำความเข้าใจองค์กรแห่งการเรียนรู้และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมเฉพาะตน เพื่อสามารถพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นเป็นผลสำเร็จตามความต้องการขององค์กรได้ในที่สุด

บทบาทที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ยุคใหม่

แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีแนวคิดที่ปรับเปลี่ยนไปตามกระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงไป นับตั้งแต่ที่โลกเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรก็ย่อมมีแนวคิดที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย จากเดิมที่แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งเน้นที่การอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยในกระบวนการจะมุ่งเน้นที่การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ ในส่วนของการสร้างแรงจูงใจนั้นจะเน้นที่การทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ แต่แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน เน้นว่าทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่ต้นทุนในการดำเนินงาน แต่เป็นปัจจัยในการสร้างผลกำไรและความได้เปรียบในการแข่งขันให้องค์การ ดังนั้นการมีความรู้เพื่อนำไปใช้พัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งปรับเปลี่ยนมามุ่งเน้นที่การปลุกใจให้พนักงานเกิดความรักและความผูกพันในองค์กร อยากเรียนอยากรู้และมีใจให้กับองค์กรเน้นความสำเร็จและการบรรลุผลของงานซึ่งในหลาย ๆ องค์กรยังไม่สามารถทำได้ (นิทัศน์ สิริโชติรัตน์, 2559 : 337)

ดังนั้นผู้เขียนจะเน้นการอธิบาย 2 ประเด็นหลัก คือ 1) บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน โดยจะสรุปจากบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของอุลริช (Ulrich, 2008 : 73) ที่ได้รับการยอมรับและนำไปอ้างอิงอย่างกว้างขวาง และ 2) บทบาทที่สำคัญและท้าทายของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่ เพื่อมีส่วนในการผลักดันให้องค์การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สำเร็จ ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

1. บทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน จากสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอทำให้บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็มีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัยเช่นกันจากในอดีตที่ผ่านมา เริ่มจากยุคการบริหารงานบุคคลที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำงานเกี่ยวกับงานด้านเอกสารและงานดูแลบุคคลในลักษณะแบบงานประจำวันทั่วไปเป็นหลัก จนมาเป็นยุคที่เน้นและให้ความสำคัญกับคนในฐานะเป็นทรัพยากรที่สำคัญและปรับเปลี่ยนมาเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จนกระทั่งมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดมาสู่ยุคการบริหารทุนมนุษย์ที่องค์การมองว่าบุคลากรเป็นมากกว่าทรัพยากรขององค์กรแต่เป็นสินทรัพย์สำคัญที่จะเพิ่มมูลค่าและสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้นั้น ทำให้บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเปลี่ยนแปลงและต้องมีบทบาทในเชิงรุกเพื่อตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้มากขึ้น การที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสร้างและส่งมอบคุณค่าได้นั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนสถานะของตนเองไปตามแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมของโลกที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรให้น้อยแต่หวังผลมาก วิธีการหลักในการเปลี่ยนสถานะเพื่อสร้างและเพิ่มคุณค่าให้กับตัวเองก็โดยการเปลี่ยนวิธีจัดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เปลี่ยนโครงสร้างของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และเปลี่ยนสมรรถนะหรือความสามารถของนักบริหารทรัพยากรบุคคลให้เอื้อต่อการส่งมอบคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และเพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ Ulrich ได้นำเสนอและสรุปบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพที่สำคัญและเหมาะกับองค์กรยุคปัจจุบันไว้ 4 บทบาทสำคัญ (Ulrich, 2008 : 73) ดังนี้

1.1 บทบาทผู้เป็นหุ้นส่วนในการสร้างและพัฒนากลยุทธ์ (Strategic Partner) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพต้องเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนากลยุทธ์และดำเนินการทางกลยุทธ์ขององค์กรร่วมกับผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดขององค์กร ซึ่งการที่จะเป็นหุ้นส่วนได้นั้น ต้องมีองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ การบริหารความเปลี่ยนแปลง การบริหารองค์ความรู้และการเป็นที่ปรึกษา ต้องยอมรับว่าโลกทุกวันนี้ไม่เคยหยุดนิ่ง มีการเปลี่ยนแปลงทุกเสี้ยววินาที นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงได้รับการคาดหวังจากทุกองค์กรว่าจะเป็นผู้ที่สามารถสรรหา พัฒนา รักษาไว้ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้บนพื้นฐานของคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างแรงจูงใจ สร้างวัฒนธรรมองค์การให้เข้มแข็ง นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนบทบาทไปเป็นคู่คิดด้านพัฒนากลยุทธ์และร่วมออกแบบในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

1.2 บทบาทผู้สนับสนุนพนักงาน (Employee Advocate) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพในฐานะผู้สนับสนุนพนักงานนั้นต้องรู้ว่า ควรจะให้การสนับสนุนอะไร และสนับสนุนอย่างไร ให้เหมาะสมกับความ

ต้องการของพนักงานในองค์กร บทบาทนี้จะเกิดขึ้นได้จากการมีมุมมองที่เห็นโอกาส หรือเห็นความแตกต่างที่คนอื่นไม่เห็นและนำมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้ได้ นั่นคือการสนับสนุนแก่พนักงานที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพต้องรู้จักการให้โอกาส มองโลกในแง่ดี รับฟังข้อเสนอแนะ ให้คำปรึกษาที่ดี มีวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมในเชิงสร้างสรรค์รวดเร็วทันการณ์ และมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ เลือกระทำสิ่งใด ตามที่ตนเองตระหนัก รวมถึงต้องเคารพในสิทธิของบุคคลอื่นเสมอ

1.3 บทบาทผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการ (Administrative expert) - นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพต้องมีความรู้ความเข้าใจงานในหน้าที่ สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างคุ้มค่าและควรนั้นคือต้องสามารถเขียนงานของตนได้ไม่ว่าจะออกมาในรูปแบบของคู่มือ หน้าที่รับผิดชอบ หรือแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ตามระบบมาตรฐานคุณภาพ ออกมาได้ ซึ่งต้องสามารถนำมาใช้ให้การบริหารงาน ทรัพยากรขององค์กรในด้านต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างสูงสุด โดย Ulrich ได้แนะนำว่าบทบาทด้านการบริหารจัดการยุคใหม่นี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจะลดกิจกรรมที่ก่อเกิดภาพลักษณ์ว่าเป็นเหมือนตำรวจในองค์กร เช่น การจับผิดพฤติกรรมของพนักงาน แล้วหันมาแสวงหาแนวทางกระบวนการจัดการเพื่อทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพแก่องค์กรเป็นหลักแทน

1.4 บทบาทผู้นำความเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เน้นว่าบทบาทนี้เป็นบทบาทที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นบทบาทที่สามารถเพิ่มคุณค่าให้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด โดยนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีความรู้และความสามารถในการจัดการความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนต้องเป็นผู้มีส่วนร่วมสำคัญในการผลักดันให้องค์กรเกิดความเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและอยู่รอดได้ โดยสิ่งที่จะทำให้บทบาทนี้บรรลุผลสำเร็จได้ก็คือ ความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการศึกษาเรื่องราวในอดีตเพื่อมาใช้ในการดำเนินการกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการกำหนดแนวทางหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นได้

2. บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากที่ได้กล่าวมาในข้างต้นแล้วว่า บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องมีการปรับเปลี่ยนไปเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรที่เปลี่ยนไป ดังนั้นในส่วนนี้ผู้เขียนจะเน้นการอภิปรายถึงบทบาทที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการช่วยผลักดันให้องค์กรพัฒนาไปสู่การไปองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้เขียนมีมุมมองว่า บทบาทที่สำคัญของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการผลักดันและส่งเสริมให้องค์กรพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น มีหลายบทบาท แต่สามารถสรุปและแบ่งออกได้เป็น 2 บทบาทหลักด้วยกัน ซึ่งจะอภิปรายในประเด็นต่าง ๆ ไว้ดังต่อไปนี้

2.1 บทบาทในการผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะพบว่าการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ผู้บริหาร ตลอดจนบุคลากรในองค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนในหลายด้าน ดังนั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งได้รับการคาดหวังให้เป็นผู้นำความ

เปลี่ยนแปลงควรมีบทบาทสำคัญในการทำให้องค์กรพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญ อย่างน้อย 4 ประการด้วยกัน ดังนี้

1) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ควรเป็น "ผู้สร้างความตระหนัก" ที่ทำให้บุคคลทุกระดับในองค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารซึ่งเป็นกลุ่มผู้มีอำนาจตัดสินใจ ตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงให้องค์กรแบบเดิมพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยต้องทำให้ผู้บริหารเข้าใจและยอมรับว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการอยู่รอดขององค์กรในยุคปัจจุบัน ทั้งนี้ ผู้เขียนมองว่าเหตุผลหลัก ๆ ที่องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสรุปคือ (1) กระแสโลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจโลกแบบเสรีทุนนิยม ซึ่งทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายของแรงงานและทรัพยากร ซึ่งส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของสภาพการจ้างงาน รวมถึงความต้องการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้า ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้ และ (2) การพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ ซึ่งและทำให้ข้อมูลข่าวสารเชื่อมโยงถึงกัน และทำให้ "ความรู้" กลายเป็นปัจจัยในการดำเนินงานที่ถือสินทรัพย์ที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดและประสบความสำเร็จได้ (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552 : 23)

2) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ควรเป็นผู้เป็นต้นแบบในการรู้เท่าทันกระแสความเปลี่ยนแปลงโดยการจะเป็นผู้รู้เท่าทันกระแสนั้น บุคคลผู้นั้นต้องเป็นผู้ตื่นตัวด้วยความรู้มากและรู้เท่าทันสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการพิจารณาจากหลักฐานข้อเท็จจริง โดยต้องเป็นผู้มีความคิดอ่านที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กร และพร้อมยอมรับความจริงเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร

3) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ควรเป็น "ผู้ริเริ่ม" ที่มีส่วนเสนอแนะให้มีการปฏิรูป และการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ ที่สำคัญในการบริหารจัดการในองค์กร โดยต้องเป็นกลไกสำคัญในการสร้างแนวทางและวางกลยุทธ์ในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่จะทำให้เกิดการพัฒนาภูมิปัญญาและองค์ความรู้ใหม่ อันจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

4) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ควรเป็น "ผู้ปลุกเร้าหรือผู้สนับสนุน" ให้ทุกคนในองค์กรพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยส่งเสริมคุณลักษณะสำคัญ คือ การพร้อมยอมรับความเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้ที่จะปรับเปลี่ยน และการมีความพร้อมที่จะปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ

2.2 บทบาทในการสร้างกลยุทธ์และสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้บทบาทในส่วนนี้ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้เขียนสามารถสรุปออกมาเป็น 2 บทบาทสำคัญ ดังนี้

1) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ควรมีบทบาทเป็นผู้เป็นแกนนำหลักในการสร้างและพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้แม้ว่าบางองค์กรอาจมีการจ้าง

ที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้ามาเป็นผู้ออกแบบและพัฒนากลยุทธ์ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่บุคคลจากภายนอกย่อมไม่สามารถเข้าใจถึงปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์การได้อย่างลึกซึ้ง ดังนั้นผู้เป็นแกนหลักในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ก็ยังคงควรเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การนั้น ๆ นั่นเอง ทั้งนี้ ในการเป็นแกนนำในการกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เองจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงกลยุทธ์รวมถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การที่มีผลกระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์ด้วย

2) นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ควรมีบทบาทประหนึ่งเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารด้านองค์ความรู้ (Chief Knowledge Officer) โดยอีวานส์ (Evans, 2008 : 125) ได้อธิบายไว้ว่าการจัดการความรู้ เป็นพื้นฐานสำคัญต่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น ในองค์การที่ต้องการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องมีผู้ที่เป็นผู้นำในการพัฒนาด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐาน กระบวนการ มิติทางวัฒนธรรม ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเรื่องจัดการองค์ความรู้ มีขอบเขตความรับผิดชอบที่สำคัญ อาทิ การระบุและจัดลำดับการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต้องดำเนินการ เพื่อยกระดับข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ ให้กลายเป็นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ขององค์การ การสร้างกระบวนการและโครงสร้างพื้นฐาน ตลอดจนขั้นตอนในการปฏิบัติงานขององค์การในการสร้างและใช้ประโยชน์จากฐานองค์ความรู้ที่มีอยู่ขององค์การ การสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้าง ใช้ประโยชน์ และรักษาปกป้องฐานองค์ความรู้ขององค์การ เป็นต้น

สรุป

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญเพื่อผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง และการสร้างกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังมีหน้าที่และบทบาทอื่น ๆ อีกมากมายในการผลักดันให้องค์การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้สำเร็จ เช่น บทบาทของการเป็นผู้สร้างเครือข่ายในการเรียนรู้ และบทบาทผู้ประสานสัมพันธ์การเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนพบว่าบทบาทต่าง ๆ ของนักทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ในทุกองค์การนั้นต้องประสบกับความท้าทายที่คล้ายคลึงกันในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ คือ 1) ความท้าทายในการบริหารการต่อต้าน รวมถึงความเพิกเฉยที่จะเรียนรู้ของผู้คนในองค์การ 2) ความท้าทายในการกระตุ้นให้บุคลากร โดยเฉพาะผู้บริหาร เห็นความสำคัญของการจัดการองค์ความรู้และสนับสนุนให้มีการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ 3) ความท้าทายในการสร้างค่านิยม บรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์การ 4) ความท้าทายในการสร้างแรงจูงใจ ที่ทำให้บุคลากรเกิดความใฝ่เรียนรู้จากภายใน และ 5) ความท้าทายในการเลือกและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการสนับสนุนการเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ในองค์การได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยความท้าทายสำคัญ ทั้ง 5

ประการนี้ ทำให้นักทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพจะต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถเอาชนะความท้าทายต่าง ๆ ดังกล่าว ซึ่งจะทำให้องค์กรยอมรับและให้ความสำคัญต่อบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพิ่มมากขึ้นนั่นเอง

เอกสารอ้างอิง

- จำเนียร จวงตระกูล. (2563). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- เจษฎา นกน้อย และคณะ. (2552). *นวัตกรรมการจัดการความรู้และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิทัศน์ ศิริชีรัตน์. (2559). *หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สกล บุญสิน. (2560). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. เชียงใหม่ : ศูนย์บริหารงานวิจัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- Evans, C. (2008). *Managing for Knowledge: HR's Strategic Role*. Oxford: Elsevier Inc.
- Garvin, D.A. (1998). *Building a Learning Organization. Harvard Business Review on Knowledge Management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Marquardt, M.J. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the for Corporate Learning*. (2nd ed.). Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Double Day.
- Ulrich, Dave. (2008). *Learning and Performance Matter*. Singapore: World Scientific.