

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเรียงลำดับตามหัวข้อต่อไปนี้

1. สภาพและการบริหารงานของนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด
2. รางวัลคุณภาพแห่งชาติ
3. แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.3 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.5 แนวคิดและทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพและการบริหารงานของนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด

จุดเริ่มต้นนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด

สืบเนื่องจากการขยายตัวอย่างรวดเร็วทางด้านอุตสาหกรรมของกรุงเทพมหานคร ก่อให้เกิดปัญหาในด้านการจราจร การขาดแคลนที่อยู่อาศัย สาธารณูปโภค ฯลฯ ซึ่งในขณะเดียวกัน อีกส่วนหนึ่งของประเทศ คือ ภูมิภาคต่าง ๆ ประชากรดำรงชีพด้วยความยากจน ทำให้ในที่สุดเกิดการหลั่งไหลเข้าสู่เมืองหลวงเพื่อหางานทำ

ดังนั้น รัฐบาลจึงแก้ไขปัญหาและพัฒนาประเทศไปสู่การขยายตัวทางเศรษฐกิจโดยรวม โดยมีแนวความคิด ในการกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคทั้งในด้านแรงงาน และรายได้ของประชากร รวมทั้งเป็นการชะลอการขยายตัวของเมืองหลวง และการแก้ปัญหาต่าง ๆ จึงได้มีแนวทางในการจัดตั้ง นิคมอุตสาหกรรมที่อยู่นอกเมืองหลวง

เมื่อประเทศไทยมีการพบก๊าซธรรมชาติในอ่าวไทย การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ได้ดำเนินการนำก๊าซมาแยก และต่อมาได้มีการพัฒนาอุตสาหกรรมที่ใช้ก๊าซธรรมชาติ มาเป็นวัตถุดิบหลัก ได้แก่ อุตสาหกรรมปิโตรเคมี เคมีภัณฑ์และปุ๋ยเคมี ทำให้เกิดการพัฒนานิคมอุตสาหกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างงาน และสร้างเมืองอุตสาหกรรมใหม่ในภาคตะวันออก เปิดประตู

เศรษฐกิจการลงทุนพื้นที่ใหม่ คือ จุดกำเนิดนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ภายใต้โครงการพัฒนาพื้นที่บริเวณฝั่งทะเลตะวันออก

การพิจารณาดังนิคมอุตสาหกรรมในเขตมาบตาพุด จังหวัดระยองรัฐบาลได้เลือกจังหวัดระยองเนื่องจากมีลักษณะภูมิประเทศที่เหมาะสมและไม่ไกลจากกรุงเทพมหานคร โดยรัฐบาลได้พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่อุตสาหกรรมในนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด อาทิ ทำเรื่อน้ำลึก ระบบถนน รถไฟ ระบบส่งน้ำ ระบบโทรคมนาคม ฯลฯ การพัฒนาดังกล่าวคือ เป้าหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 5 ในการกระจายความเจริญจากเมืองหลวงไปสู่ภูมิภาคอย่างเป็นระบบ

ภายในนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ประกอบด้วย อุตสาหกรรมปิโตรเคมี เคมีภัณฑ์ เหล็ก น้ำมัน พื้นที่สำหรับโรงงานอุตสาหกรรม เป็นการให้เช่า ในระยะเวลา 30 ปี และพิจารณาต่อให้อีกคราวละ 20 ปี โดยจัดแบ่งพื้นที่ตามประโยชน์ใช้สอย ทั้งที่เป็นส่วนโรงงาน ที่พัก สถานที่ราชการ เทศบาล ดำรงตรวจคนเข้าเมือง ศาลากลาง โรงพยาบาล โทรศัพท์ ไฟฟ้า ระบบน้ำใช้ ระบบบำบัดน้ำทิ้งส่วนกลาง พื้นที่สีเขียว สถานที่พักผ่อน และจัดสร้างระบบสาธารณูปโภคในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม

นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดเป็นนิคมอุตสาหกรรม ซึ่งพัฒนาขึ้นในปี 2532 โดยองค์กรรัฐวิสาหกิจ คือ การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ตั้งถัดกระทรวงอุตสาหกรรม ด้วยคำนึงถึงระบบคุณค่าที่การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สร้างอย่างเป็นบูรณาการสู่สังคมไทย (การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2548)

นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดเป็นกลไกในการพัฒนาประเทศเพื่อกระจายความเจริญสู่ภูมิภาคชายฝั่งทะเลตะวันออกในรูปแบบของ “นิคมอุตสาหกรรม” ที่พร้อมด้วยระบบสาธารณูปโภค และสาธารณูปการที่ได้มาตรฐาน เพื่อเป็นยุทธฐานการผลิตและการค้า ที่ผสมผสานสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมไทยด้วยคุณภาพ 5 ประการคือ

1. การก่อให้เกิดความเจริญทางเศรษฐกิจ
2. การกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค
3. การรักษาสิ่งแวดล้อม
4. การถ่ายทอดเทคโนโลยีและยกระดับการศึกษา
5. การก่อให้เกิดจริยปรัชญาในการประกอบกิจการ

โครงการเขตธุรกิจอุตสาหกรรมนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด

ในการดำเนินโครงการนี้ได้นำแนวคิด (Eco-Industrial Estate) ซึ่งเน้นการสร้างเครือข่ายในการใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด มาประยุกต์ใช้ในการวางแผน

การใช้ที่ดินและองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการอุตสาหกรรม กลุ่มเป้าหมายโดยออกแบบสำหรับคลัสเตอร์ (Cluster) ที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกเฉพาะกลุ่ม อุตสาหกรรม เพื่อลดต้นทุนการผลิต พร้อมทั้งลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมให้อยู่ในระดับต่ำสุด และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันในระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลกตามลำดับ อีกทั้งจัดการ ด้านการใช้พื้นที่ให้มีการจัดแบ่งในลักษณะ (International Business Park) โดยลักษณะการใช้ที่ดิน จำแนกได้เป็น พื้นที่อุตสาหกรรมจำนวน 906.25 ไร่ พื้นที่จัดตั้งศูนย์วิจัยและพัฒนาจำนวน 18.75 ไร่ พื้นที่เพื่อการพาณิชย์จำนวน 11.5 ไร่ พื้นที่เพื่อการพักอาศัยจำนวน 165.75 ไร่ และพื้นที่สนับสนุนการ และพื้นที่สีเขียวจำนวน 388 ไร่

วัตถุประสงค์และเป้าหมาย

1. เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องในภูมิภาคและเป็นระบบ
2. เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันแก่ผู้ประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด
3. เพื่ออนุรักษ์ทรัพยากร และสิ่งแวดล้อม

พัฒนาและห่วงใยชุมชน

การอยู่ร่วมกันในสังคม ย่อมก่อให้เกิดการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน นิคมอุตสาหกรรม มาบตาพุด ถือเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างสรรค์สิ่งดี ๆ ให้กับชุมชนสมดังคำที่ว่า “นิคมอุตสาหกรรม แห่งเรียนรู้ของชุมชน” โดยได้รับความร่วมมือจากภาคอุตสาหกรรมการผลิต ที่ตั้งอยู่ในนิคม อุตสาหกรรมมาบตาพุด ซึ่งก่อให้เกิด โครงการต่าง ๆ ที่มีประ โยชน์ต่อชุมชนมากมาย อาทิเช่น โครงการครูอาสา, โครงการค่ายวิทยาศาสตร์, โครงการฝึกวิทยากร, โครงการเปิดบ้าน, โครงการ ดี.เจ.รักษ์สิ่งแวดล้อม, โครงการสร้างเสริมความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของชุมชน, นิทรรศการ ตัณูจร

สภาพโรงงานของนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดจังหวัดระยอง

การพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจและ สังคม โดยเฉพาะบริเวณจังหวัดระยอง โดยทางเศรษฐกิจของพื้นที่จะเปลี่ยนไป กล่าวคือ บทบาท ของภาคอุตสาหกรรม พร้อมทั้งเศรษฐกิจทางการค้าและการบริการจะมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น ในขณะที่ภาคเกษตรกรรมจะมีบทบาทน้อยลง ซึ่งจะทำให้เกิดการประกอบอาชีพที่หลากหลาย มีการย้ายถิ่นของแรงงาน และอัตราการเพิ่มของประชากรในเขตพื้นที่สูงขึ้น ความเหลื่อมล้ำใน การกระจายรายได้จะมีแนวโน้มสูงขึ้น

โรงงานในจังหวัดระยอง จังหวัดระยองอยู่ห่างจากกรุงเทพฯ ประมาณ 179 กม. มีเนื้อที่ ประมาณ 3,552 ตร.กม. ประชากรที่อยู่ในจังหวัดระยอง 560,000 คน และจากรายงานของสำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในปี 2546 จังหวัดระยองมีมูลค่ารวมผลิตภัณฑ์

เฉลี่ยต่อบุคคล 604,064 บาท มีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจเฉลี่ยตั้งแต่ปี 2535 ถึงปี 2545 คิดเป็นร้อยละ 8.3 ต่อปี ซึ่งนับว่าสูง เนื่องจากจังหวัดระยองมีศักยภาพที่สามารถประกอบอาชีพได้หลายสาขาการผลิต ทั้งเกษตรกรรม ประมง อุตสาหกรรม ประกอบกับได้ถูกกำหนดให้เป็นเมืองอุตสาหกรรมปิโตรเคมีของประเทศตามโครงการพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออกตั้งแต่ปี 2524 จึงตั้งเป็นนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ในพื้นที่ 6,000 ไร่ ตั้งอยู่ที่ตำบลมาบตาพุด อำเภอเมืองระยอง ขณะนี้มีโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุด 60 โรงงาน เงินลงทุน 549,380 ล้านบาท มีคนงาน 13,818 คน (กลุ่มนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด, 2547)

ท่าเรืออุตสาหกรรมมาบตาพุด ได้ดำเนินการก่อสร้างแล้วเสร็จ เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2534 และได้ขยายท่าเทียบเรือเพิ่มเติมแล้วเสร็จเมื่อวันที่ 30 กันยายน 2535 เป็นท่าเรืออุตสาหกรรมที่ใหญ่และสำคัญที่สุดของประเทศ เพื่อให้บริการแก่ผู้ประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด และนิคมอุตสาหกรรมต่าง ๆ ทั้งในภาคตะวันออกและภาคอื่น ๆ ที่ต่อเนื่องได้ใช้เป็นท่าในการขนส่ง ขนถ่ายวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์สินค้าเหลว สินค้าแร่ และเกษตร ตลอดจนผู้ประกอบการอุตสาหกรรมนอกนิคมอุตสาหกรรมต่าง ๆ รวมค่าก่อสร้างโครงการเป็นเงิน 2,527.216 ล้านบาท

การบริหารจัดการ

การบริหารจัดการที่ผสมผสานสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมสังคมและวัฒนธรรมไทย ด้วยคุณภาพ 5 ประการ คือ

1. ด้านเศรษฐกิจ (Economy): สร้างความเจริญด้านเศรษฐกิจ โรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ 60 โรงงาน เงินลงทุนรวม 549,380 ล้านบาท การจ้างงานประมาณ 13,818 คน
2. ด้านการกระจายความเจริญ (Equitability): กระจายความเจริญสู่ภูมิภาค รองรับนโยบายแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 5 ในการกระจายความเจริญสู่ท้องถิ่นเกิดจากจ้างงานธุรกิจสนับสนุนและยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน
3. ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment): ดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม ได้รับการรับรองระบบมาตรฐานสากลการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 เมื่อ 13 มีนาคม 2545 โดย DET NORSKE VERITAS MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE (DNV)
4. ด้านการศึกษา (Education): ยกระดับการศึกษา ถ่ายทอดวิทยาการที่ทันสมัยสู่ผู้ประกอบการ นิคมอุตสาหกรรมเป็นแหล่งเรียนรู้ของเยาวชนในท้องถิ่น เช่น โครงการครูอาสาค่ายเยาวชน โครงการเปิดบ้าน
5. ด้านจริยธรรม (Ethics): สร้างเสริมจริยปรัชญาในการดำเนินธุรกิจ โรงงานมีส่วนร่วมในการยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน และพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

วิสัยทัศน์และภารกิจในการบริหารนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด

วิสัยทัศน์

1. เป็นฐานการผลิตอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ปิโตรเลียม และ Logistic Base ที่ทันสมัยที่สุดในภาคตะวันออก

2. มีมาตรฐานด้านระบบสาธารณูปโภค การจัดการสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย เป็นมาตรฐานสากล

3. มีคุณภาพประโยชน์ เป็นแหล่งเรียนรู้ มีคุณค่าแก่ชุมชนตลอดจนสังคมโดยรวม

ภารกิจ

1. จัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการประกอบธุรกิจ อุตสาหกรรมอย่างได้มาตรฐาน

2. ให้บริหารอนุญาตใช้ที่ดินและก่อสร้างอาคารตาม พรบ.กนอ. และความปลอดภัย พร้อมตรวจสอบด้วยระบบอัตโนมัติ ที่ทันสมัย

3. กำกับดูแลให้โรงงานมีระบบป้องกันผลกระทบสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย พร้อมตรวจสอบด้วยระบบอัตโนมัติ ที่ทันสมัย

4. ดูระบบโทรภาคี ราชการ ภาคเอกชน และชุมชน ร่วมในการรับรู้ข้อมูล และเสนอแนะ การกำกับดูแลโรงงาน ให้เป็นตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

5. สร้างความสัมพันธ์อันดี จัดให้มีกิจกรรมร่วมกัน

ระบบสาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวก

นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ประกอบด้วยระบบสาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวก อย่างครบวงจร ดังต่อไปนี้

1. ระบบถนน ถนนสายหลักเป็นคอนกรีตเสริมเหล็ก 4 ช่องทางจราจร กว้าง 40 เมตร ถนนสายรองกว้าง 2.5 เมตร

2. ระบบไฟฟ้า กำลังการผลิตรวม 1,545 MW

3. ระบบน้ำดิบ ความจุรวมปีละ 240 ล้าน ลบ.ม. นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด เตรียมระบบส่งจ่ายน้ำ 100 ล้าน ลบ.ม./ปี ปัจจุบันผู้ประกอบการในนิคมฯ ใช้อยู่ ประมาณ 52 ล้าน ลบ.ม. แรงดันน้ำ 5 – 6 บาร์

4. ระบบน้ำประปา กำลังผลิต 15,300 ลบ.ม./ วัน ใช้ระบบกรองเร็ว แรงดันน้ำ 3 – 4 บาร์ ปัจจุบันผู้ประกอบการใช้อยู่ประมาณ 5,000 ลบ.ม./ วัน

5. ระบบบำบัดน้ำเสีย เขตอุตสาหกรรมทั่วไป กำลังการบำบัด 4,000 ลบ.ม./ วัน เขตธุรกิจอุตสาหกรรม กำลังการบำบัด 7,200 ลบ.ม./ วัน

6. ทำเรื่อน้ำลึก มีทำเรือให้บริการสินค้าหลัก คือ ทำเรือทั่วไป ทำเรือเคมีภัณฑ์และของเหลว ทำเรือขนถ่ายเหล็ก ทำเรือปุ๋ยเคมี ทำเรื่อน้ำมัน

7. ระบบโทรคมนาคม มีเทคโนโลยีในการสื่อสารที่ทันสมัย อาทิ ISDN/ Teleconference/ Fibered Optics/ Internet/ E – mail เป็นต้น

8. พื้นที่อุตสาหกรรม เขตอุตสาหกรรมทั่วไป 5,028.75 ไร่ มีโรงงาน 65 โรง เขตธุรกิจอุตสาหกรรม 501.28 ไร่ มี 2 โรง เหลืออีก 1107.72 ไร่

การบริหารจัดการด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม

การวางแผน

การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) ได้บริหารจัดการ Safety, Health, Environment: SHE ตั้งแต่ขั้นตอนการออกแบบนิคมอุตสาหกรรม โดยการวางแผนการใช้ที่ดินแยกส่วนตามลักษณะพื้นที่ใช้สอย ได้แก่ บริเวณเขตอุตสาหกรรม, เขตพาณิชยกรรม, เขตส่วนราชการสนับสนุน, บริเวณที่พักอาศัยตลอดจนพื้นที่พักผ่อน รวมทั้งการออกแบบระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการต่าง ๆ ไว้รองรับ ได้แก่ ระบบน้ำใช้ ระบบบำบัดน้ำเสีย และโทรศัพท์

การกำกับดูแลโรงงาน

สำนักงานนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด มีหน่วยงานปฏิบัติการสิ่งแวดล้อม เข้าตรวจสอบโรงงานตั้งแต่การใช้พื้นที่, การประกอบกิจการ และการควบคุมมลภาวะต่าง ๆ ทั้งด้านการบำบัดน้ำทิ้ง, การควบคุมมลภาวะอากาศ, การจัดการกากของเสีย และการควบคุมกลิ่นรบกวน ให้เป็นไปตามกฎหมาย

นอกจากนี้ยังมีคณะทำงานไตรภาคีกำกับการดำเนินงานอย่างโปร่งใสประกอบด้วย กรมโรงงานอุตสาหกรรม, สำนักงานนโยบายและแผนสิ่งแวดล้อม, กรมควบคุมมลพิษ, กนอ., จังหวัดระยอง, เทศบาลเมืองมาบตาพุด, สาธารณสุขจังหวัด, ผู้แทนชุมชนและครูอาจารย์ ที่ประชุมดังกล่าวจะรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันในด้านผลการดำเนินงานกำกับดูแล สถานการณ์สิ่งแวดล้อม และร่วมกันพิจารณามาตรการตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข อย่างต่อเนื่อง โดยประชุมทุก ๆ 1 – 2 เดือน

คุณภาพน้ำ

สำนักงานนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดมีหน่วยงานในการบำบัดน้ำโดยมีลักษณะดังนี้

1. ทุกโรงงานต้องมีและเปิดใช้ระบบบำบัดน้ำทิ้ง โดยการตรวจสอบจากรายงาน การใช้ไฟฟ้า สารเคมีทุกเดือน

2. นิคมฯ มีระบบน้ำทิ้งส่วนกลางสำรอง 3 แห่ง โดยตั้งอยู่ในพื้นที่นิคมฯ และเขตธุรกิจอุตสาหกรรม

3. มี Certified Labเก็บตัวอย่างน้ำมาตรวจสอบทุกวัน และมีสถานีตรวจวัดคุณภาพน้ำอัตโนมัติที่ปลายคลองระบายน้ำก่อนออกสู่ทะเล และส่งข้อมูลคุณภาพน้ำมายัง สทพ. On-Line ตลอดเวลา

คุณภาพอากาศ

ทาง กนอ. มีการตรวจคุณภาพของอากาศมีลักษณะดังนี้

1. โรงงานติดตั้งอุปกรณ์ตรวจวัดอากาศจากปล่องระบายตลอดเวลา แล้วส่งข้อมูลให้ กนอ.
2. กนอ. มีสถานตรวจวัดคุณภาพอากาศในบรรยากาศแบบอัตโนมัติ 4 สถานี ตั้งไว้โดยรอบนิคมฯ มาบตาพุด เพื่อให้สามารถเฝ้าระวังคุณภาพอากาศได้ครอบคลุมทุกทิศทาง On-Line มายังศูนย์ที่นิคมฯ และสำนักงานใหญ่กรุงเทพฯ

การรายงานผล

1. ผลการดำเนินงานทั้งหมดจะเผยแพร่ในจดหมายข่าว สาส์นสัมพันธ์ และวารสารนิคมฯ เพื่อให้ประชาชนทราบ

2. นำเสนอรายงานผลการตรวจสถานภาพสิ่งแวดล้อมของนิคมฯ ต่อที่ประชุมคณะกรรมการรัฐร่วมกับเอกชน (กรอ.) จังหวัดระยองเป็นประจำทุกเดือน

การตรวจโรงงาน/ สั่งการ/ แก้ไข

1. ใช้ระบบการตรวจร่วมกับราชการส่วนกลาง, ภูมิภาค และท้องถิ่นอย่างโปร่งใส
2. ทีมตรวจโรงงานของสำนักงานนิคมฯ เอง และตรวจร่วมกับกองการอนุญาต

ผู้ประกอบการ สำนักบริการเบ็ดเสร็จครบวงจร

3. ทีมตรวจโดยคณะทำงาน 4 หน่วยงาน ประกอบด้วยกรมควบคุมมลพิษ, สำนักงานนโยบายและแผนสิ่งแวดล้อม, กรมโรงงานอุตสาหกรรมและการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
4. รายงานผลการตรวจสอบในที่ประชุมไตรภาคี รัฐ เอกชน และชุมชนทุกเดือน โดยเปิดโอกาสให้สื่อมวลชนเข้ารับฟังได้ด้วย

5. ดำเนินการสั่งการแก้ไขตามลำดับ คือ แนะนำ, ดักเตือน, สั่งการ, เปรียบเทียบปรับ, ดำเนินคดี

การส่งเสริม

1. สนับสนุนให้นิคมอุตสาหกรรมและโรงงานเข้าสู่ระบบมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO14001

2. ศึกษาศักยภาพการรองรับมลสารทางอากาศ (Carrying Capacity) บริเวณพื้นที่มาบตาพุด
3. สนับสนุนงบประมาณแก่กระทรวงสาธารณสุข ศึกษาวิจัยผลกระทบต่อสุขภาพของคนทำงานในโรงงาน และผู้อยู่อาศัยใกล้เคียงนิคมอุตสาหกรรม

4. สนับสนุนโรงงานให้เป็น Eco-Plant (โรงงานเชิงเศรษฐกิจนิเวศ) เพื่อเป็นองค์ประกอบของ Eco-Complex/ Eco-Industrial Estate (นิคมอุตสาหกรรมเชิงนิเวศเศรษฐกิจนิเวศ) ต่อไป

นิคมอุตสาหกรรมเชิงเศรษฐกิจนิเวศ

นิคมอุตสาหกรรมเชิงเศรษฐกิจนิเวศ (Eco-Industrial Estate) หมายถึง กลุ่มของผู้ผลิตหรือธุรกิจบริการที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ร่วมกัน สมาชิกในกลุ่มฯ มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพสิ่งแวดล้อมผลสำเร็จทางธุรกิจและสัมพันธ์อันดีกับชุมชนโดยรอบ ด้วยความร่วมมือซึ่งกันและกันในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

การพัฒนาวิธีการจัดการธุรกิจของภาคอุตสาหกรรม เพื่อให้เกิดความสมดุลของการอยู่ร่วมกันระหว่างอุตสาหกรรม (ธุรกิจ) สิ่งแวดล้อมและชุมชน ด้วยวิธีการสร้างความร่วมมือระหว่างกันโดยเน้นประโยชน์ที่จะเกิดร่วมกัน

เป็นแนวทางการดำเนินการธุรกิจในรูปแบบพัฒนาที่ยั่งยืน โดยผู้ประกอบการในนิคมฯ เข้ามาร่วมมือกันดำเนิน โครงการเพื่อ

1. ลดการใช้ทรัพยากร ยกระดับคุณภาพสิ่งแวดล้อม ลดการสร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนลดการสร้างผลกระทบต่อชุมชน
2. ยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชน ลดการสร้างผลกระทบต่อชุมชน
3. เพิ่มความสำเร็จทางธุรกิจโดย
 - 3.1 ลดค่าใช้จ่ายในการซื้อวัตถุดิบ
 - 3.2 ลดการใช้พลังงาน
 - 3.3 ลดค่าใช้จ่ายในการบำบัด
 - 3.4 กำจัดของเสีย

การดำเนินกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัตินั้น เป็นไปโดยหลักการความร่วมมือซึ่งกันและกันใน 9 ด้าน ของการพัฒนาอุตสาหกรรมเป็นหลัก พร้อมกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการแต่ละด้านไว้

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

ความเป็นมาของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award – TQA) เริ่มต้นตั้งแต่มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2539 เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย และด้วยตระหนักถึงความสำคัญของรางวัลนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจึงได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์

การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ทั้งภาคการผลิตและบริการ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐาน โลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่น ๆ นำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถือเป็นรางวัลระดับมาตรฐานโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ เป็นต้น

ในปี 2547 รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) ไม่มีหน่วยงานใดได้รับรางวัลดังกล่าว ทางคณะกรรมการ โครงสร้างรางวัลคุณภาพแห่งชาติ จึงได้จัดมอบรางวัลในส่วน ของรางวัลบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Award) จึงเป็นรางวัลรองลงมาจากรางวัลคุณภาพแห่งชาติมีจำนวน 6 บริษัท ดังนี้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548)

1. โรงแยกก๊าซธรรมชาติ จ.ระยอง ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
2. บริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด (มหาชน)
3. บริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)
4. บริษัท คาน่า สไปเซอร์ จำกัด
5. บริษัท สเปนซ์ ไทยแลนด์ จำกัด
6. บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบก่อสร้าง จำกัด

สำหรับในนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด มีหน่วยงานที่ได้รับรางวัลบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Award) คือ โรงแยกก๊าซธรรมชาติ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไทยโอเลฟินส์ จำกัด (มหาชน) และทั้งสองบริษัท ได้มีการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (กลุ่ม QC) เพื่อเป็นการระดมสมองและพัฒนาองค์กรให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร โดยใช้เครื่องมือคุณภาพ (Quality Control) เป็นกลไกหนึ่งในการดำเนินงาน

วิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์

วิสัยทัศน์

“รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นรางวัลอันทรงเกียรติซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เป็นเครื่องหมายแสดงถึงความเป็นเลิศในการบริหารจัดการขององค์กรที่ทัดเทียมระดับมาตรฐานโลก”

วัตถุประสงค์

1. สนับสนุนการนำแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติไปใช้ในการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน
2. ประกาศเกียรติคุณให้กับองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในระดับมาตรฐานโลก
3. กระตุ้นให้มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
4. แสดงให้นานาชาติเห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับมาตรฐานความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ

ประโยชน์ต่อองค์กร

องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกประเภท ทุกขนาด ที่นำเกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานโลกไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของตน จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน เริ่มจากการตรวจประเมินตนเอง ผู้บริหารจะทราบถึงสภาพที่แท้จริงว่าระบบการบริหารจัดการของตนยังขาดตกบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ และเมื่อองค์กรปฏิบัติตามแผนจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความพร้อม และตัดสินใจสมัครรับรางวัล องค์กรจะได้รับการตรวจประเมินด้วยกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลายสาขาอาชีพที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อเป็นผู้ตรวจประเมิน โดยเฉพาะ และไม่ว่าองค์กรจะผ่านเกณฑ์รับรางวัลหรือไม่ก็ตาม องค์กรจะได้รับรายงานป้อนกลับซึ่งระบุจุดแข็งและจุดที่ต้องปรับปรุง ซึ่งนับเป็นประโยชน์ต่อการนำไปวางแผนปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

องค์กรที่ได้รับรางวัลจะเป็นที่ยอมรับจากองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและมิติดังใช้ตราสัญลักษณ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติซึ่งสื่อถึงความเป็นเลิศในระบบการบริหารจัดการในการโฆษณาประชาสัมพันธ์องค์กร รวมทั้งมีโอกาสดังเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จและเปิดโอกาสให้มีการเข้าเยี่ยมชมสถานประกอบการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่น ๆ นำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

องค์กรบริหารรางวัลคุณภาพ

การดำเนินงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ บริหารโดยคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่ได้รับการแต่งตั้งโดย ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี คณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติมีหน้าที่ กำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงาน และอนุมัติรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้กับองค์กรที่ผ่านการ ประเมินแล้วว่า มีระบบการบริหารจัดการในระดับมาตรฐานโลก โดยมีคณะกรรมการบริหารรางวัล คุณภาพแห่งชาติเป็นผู้ช่วยกำกับดูแลการดำเนินงานให้บรรลุผลตามนโยบายและแนวทางที่กำหนด ด้วยการทำหน้าที่พิจารณาเกณฑ์และกระบวนการตัดสินรางวัล พิจารณารายชื่อองค์กรที่ผ่านเกณฑ์ รับรางวัล คัดเลือกและแต่งตั้งผู้ตรวจประเมิน และอนุมัติหลักสูตรการฝึกอบรมผู้ตรวจประเมิน และมีคณะกรรมการด้านเทคนิครับผิดชอบด้านการจัดทำและทบทวนเกณฑ์และกระบวนการตัดสิน รางวัล การจัดทำและทบทวนหลักสูตรการฝึกอบรมผู้ตรวจประเมิน รวมทั้งการให้คำแนะนำที่ เกี่ยวข้องทางด้านเทคนิคและวิชาการ และคณะกรรมการด้านส่งเสริมและสนับสนุนรางวัล คุณภาพแห่งชาติรับผิดชอบด้านสร้างการรับรู้ต่อสาธารณะ ให้ความรู้และกระตุ้นให้องค์กรนำ เกณฑ์ไปใช้ จัดงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และหางบประมาณสนับสนุน สำหรับงานบริหาร สำนักงานและเลขานุการคณะกรรมการจะดำเนินการ โดยสำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัล คุณภาพแห่งชาติ ส่วนการตรวจประเมินเพื่อคัดเลือกองค์กรที่มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ และการเขียนรายงานป้อนกลับให้องค์กรนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้นนั้น จะดำเนินการ โดยคณะผู้ตรวจประเมิน (สถาบันเพิ่ม ผลิตผลแห่งชาติ, 2547)

คำนิยามหลัก แนวคิด และกรอบของเกณฑ์

จุดประสงค์

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นบรรทัดฐานสำคัญของการประเมินตนเองขององค์กร การคัดเลือกผู้ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่องค์กรที่สมัครรับรางวัล ยิ่งกว่านั้นยังมีบทบาทสำคัญสามประการในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันดังต่อไปนี้

1. ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ความสามารถ และผลการดำเนินการขององค์กร
2. กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่าง ๆ
3. เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการการดำเนินการขององค์กร รวมทั้ง

ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้

เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรใช้แนวทางที่สอดคล้องกัน ในการจัดการ ซึ่งจะให้ผลดังนี้

1. ลูกค้าได้รับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ดีขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจโดยตรง

2. การปรับปรุงประสิทธิภาพและความสามารถขององค์กรโดยรวม
3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

ค่านิยมหลักและแนวคิด

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาตินี้ จัดทำขึ้น โดยอาศัยค่านิยมหลักและแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล
4. การเห็นคุณค่าของพนักงานและคู่ค้า
5. ความคล่องตัว
6. การมุ่งเน้นอนาคต
7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
8. การจัดการ โดยใช้ข้อมูลจริง
9. ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและความเป็นพลเมือง
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
11. มุมมองในเชิงระบบ

ค่านิยมหลักและแนวคิดต่าง ๆ ดังกล่าวมาจากความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่มีการดำเนินการที่ดีหลายแห่งด้วยกันทั้งค่านิยมหลักและแนวคิดนี้จึงเป็นพื้นฐานในการนำความต้องการหลักของธุรกิจมาบูรณาการภายในกรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ เพื่อสร้างพื้นฐานในการปฏิบัติการและการให้ข้อมูลป้อนกลับของผลที่เกิดขึ้น

การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้นำระดับสูงขององค์กรควรกำหนดทิศทางและสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า ค่านิยมขององค์กรที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม รวมทั้งตั้งความคาดหวังให้สูง โดยทิศทางขององค์กร ค่านิยม และความคาดหวังเหล่านั้นควรมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ผู้นำควรมั่นใจว่าการกำหนดกลยุทธ์ ระบบงาน และวิธีการในการสร้างความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นภายในองค์กร จะกระตุ้นให้มีการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งสร้างความรู้และความสามารถ ส่วนค่านิยมและกลยุทธ์นั้น จะช่วยในการชี้นำกิจกรรมต่าง ๆ และการตัดสินใจขององค์กร ผู้นำระดับสูงควรกระตุ้น ภูมิใจ และสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เรียนรู้และพัฒนาตนเอง รวมทั้งนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ด้วย

ผู้นำระดับสูงควรกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีโดยการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจรรยาบรรณ และมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำองค์กรในอนาคต การทบทวนผลการดำเนินการของ องค์กร และการยกย่องชมเชยพนักงานในการเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำระดับสูงสามารถดักย้าค่านิยมและความคาดหวังขององค์กร ไปพร้อม ๆ กับการสร้างภาวะผู้นำ ความมุ่งมั่น และความคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรด้วย (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า

เนื่องจากลูกค้าเป็นผู้ที่ตัดสินว่าคุณภาพและผลการดำเนินการขององค์กรดีหรือไม่ ดังนั้น องค์กรต้องพิจารณาคุณลักษณะทั้งหมดของผลิตภัณฑ์และบริการ รวมทั้งวิธีการต่าง ๆ ในการเข้าถึงลูกค้า ซึ่งจะช่วยสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าเพื่อให้ได้ลูกค้าใหม่ ความพึงพอใจของลูกค้า ความนิยมของลูกค้า การได้รับการแนะนำบอกต่อ โดยลูกค้า ความภักดีของลูกค้า และการขยายธุรกิจ

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้านั้นประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจุบันและอนาคตคือ การทำความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและการคาดการณ์ความต้องการและการสนองตอบตลาดในอนาคตด้วย (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)

คุณค่าและความพึงพอใจของลูกค้าอาจเป็นผลจากปัจจัยต่าง ๆ ในทุกขั้นตอนตั้งแต่ การซื้อผลิตภัณฑ์ การครอบครองผลิตภัณฑ์ และการใช้บริการ ปัจจัยดังกล่าวรวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ ความมั่นใจ และความภักดีของลูกค้า

ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้ามิได้มีความหมายเพียงแต่ความพยายามในการลดของเสีย และความผิดพลาดในการทำงานเพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้หรือการลดคำร้องเรียนจากลูกค้าเท่านั้น อย่างไรก็ตามการลดของเสีย ความผิดพลาดในการทำงาน รวมทั้ง การขจัดสาเหตุที่เป็นเหตุให้ลูกค้าไม่พอใจล้วนเป็นสิ่งที่มีผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กร ในมุมมองลูกค้าทั้งสิ้น และถือเป็นส่วนสำคัญในความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าด้วย ยิ่งกว่านั้นการที่องค์กรสามารถแก้ปัญหาของเสียและความผิดพลาดในการทำงาน (คือการทำสิ่งต่าง ๆ อย่างถูกต้องเพื่อลูกค้า) ถือเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วย

องค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า ไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และบริการ ที่ตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของลูกค้าเท่านั้น แต่ยังต้องให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะที่ช่วยสร้างความโดดเด่นให้กับผลิตภัณฑ์และบริการเหนือคู่แข่งด้วย ความโดดเด่นนั้นอาจเกิดจากการที่องค์กรเสนอสิ่งใหม่ ๆ หรือสิ่งปรับปรุงใหม่ให้แก่ลูกค้า การผสมผสานทั้งผลิตภัณฑ์และบริการเข้าด้วยกัน การผลิตและบริการตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย การใช้ช่องทางที่หลากหลายในการเข้าถึงลูกค้า การตอบสนองอย่างรวดเร็ว หรือความสัมพันธ์พิเศษกับลูกค้าก็ได้

ดังนั้นความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้าจึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งเน้นการรักษาลูกค้าไว้ การขยายส่วนแบ่งตลาดและความเติบโตของธุรกิจ องค์กรจะต้องมีความไวต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจและการรักษาลูกค้าไว้ด้วย องค์กรจะต้องสามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในตลาด ดังนั้นความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้านั้นจำเป็นต้องตื่นตัวต่อการพัฒนาเทคโนโลยีและสิ่งที่คุณ่งานนำเสนอ รวมทั้งการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและตลาดได้อย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่นด้วย

การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

การที่องค์กรจะสามารถบรรลุผลที่เป็นเลิศได้ต้องมีแนวทางปฏิบัติที่ดีในการเรียนรู้ขององค์กรและพนักงาน การเรียนรู้ขององค์กรรวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่ใช้อยู่ และการปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงที่ช่วยนำไปสู่เป้าประสงค์และ/หรือแนวทางใหม่ ๆ ที่สำคัญคือการเรียนรู้จะต้องถูกปลูกฝังลงไปในการปฏิบัติงานขององค์กรด้วยซึ่งหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง

1. เป็นเรื่องปกติของงานประจำ
2. มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร
3. ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุโดยตรง (Root Cause)
4. มุ่งเน้นในการแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร
5. เกิดขึ้นจากการมองเห็น โอกาสในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และสามารถทำให้ดีขึ้น

กว่าเดิมได้

ที่มาของการเรียนรู้ในองค์กรนั้นมาจากความคิดของพนักงาน การวิจัยและพัฒนา ข้อมูลจากลูกค้า การแลกเปลี่ยนความรู้ในวิธีการทำงานที่เป็นเลิศ และการเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นเลิศ (Benchmarking)

การเรียนรู้ขององค์กรส่งผลดังนี้

1. การสร้างมูลค่าเพิ่มให้ลูกค้า ในรูปผลิตภัณฑ์และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่
2. การสร้างโอกาสใหม่ ๆ ทางธุรกิจ
3. การลดความผิดพลาดในการทำงาน ของเสีย ความสูญเปล่า และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
4. การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองลูกค้าและการลดรอบเวลา
5. การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั่วทั้งองค์กร
6. การเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการให้บริการต่อสาธารณะในฐานะเป็นพลเมืองดี

ความสำเร็จของพนักงานขึ้นอยู่กับการทำงานที่พนักงานมีโอกาสในการเรียนรู้และการได้ใช้ทักษะใหม่ ๆ มากขึ้น องค์กรลงทุนด้านการเรียนรู้ของพนักงาน โดยให้การศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสอื่น ๆ เพื่อการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โอกาสดังกล่าวอาจรวมถึงการหมุนเวียนหน้าที่ภายในองค์กร และการได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นตามความรู้และทักษะ ส่วนการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานนั้น นอกจากจะเป็นวิธีการที่ประหยัดค่าใช้จ่ายแล้ว ยังทำให้มีความเชื่อมโยงระหว่างการฝึกอบรมกับความต้องการ และเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กรมากขึ้น วิธีการให้การศึกษาและฝึกอบรมสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต รวมทั้งการสื่อสารผ่านดาวเทียม เป็นต้น (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)

การเรียนรู้ของพนักงานส่งผลดังนี้

1. ช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น
2. เกิดการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร
3. สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างนวัตกรรม

ดังนั้นการเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีกว่าเดิม แต่ควรให้สามารถตอบสนองลูกค้า สามารถปรับตัวและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น เพื่อช่วยให้องค์กรอยู่ในธุรกิจได้อย่างยั่งยืนและมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น

การเห็นคุณค่าของพนักงานและลูกค้า

ความรู้ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และแรงจูงใจของพนักงานและลูกค้ามีผลต่อความสำเร็จขององค์กรมากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ

การเห็นคุณค่าของพนักงาน หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ มีความผาสุก และได้รับการพัฒนา ซึ่งต้องใช้วิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้นและมีสมรรถนะสูงเพื่อให้เหมาะสมกับพนักงานที่มีความต้องการที่แตกต่างกันทั้งด้านการทำงานและชีวิตครอบครัว สิ่งสำคัญที่ต้องทำให้ได้คือ

1. ผู้นำองค์กรต้องแสดงให้เห็นว่ามีความมุ่งมั่นที่จะให้พนักงานประสบความสำเร็จ
2. การยกย่องชมเชยพนักงานที่นอกเหนือจากการให้ผลตอบแทนตามปกติ
3. การพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพภายในองค์กร
4. การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรเพื่อให้สามารถบริการลูกค้า และมีส่วนสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ได้ดีขึ้น

5. สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานซึ่งส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิดกล้าทำ

องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น ความร่วมมือภายในอาจรวมถึง การร่วมมือระหว่างพนักงานและผู้บริหาร เช่น

การตกลงกับสหภาพแรงงาน เป็นต้น การร่วมมือกับพนักงานอาจนำไปสู่การพัฒนาพนักงาน การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับ โครงสร้างของงาน อาทิ การมีทีมงานที่มีสมรรถนะสูง การร่วมมือภายในอาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อช่วยให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ตอบสนองลูกค้า ได้ดีขึ้น รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ส่วนความร่วมมือกับภายนอกอาจเป็นการร่วมมือกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ และสถาบันการศึกษาต่าง ๆ การร่วมมือในเชิงกลยุทธ์หรือการเป็นพันธมิตรนั้นเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ลักษณะความร่วมมือดังกล่าวอาจเอื้อต่อการเข้าสู่ตลาดใหม่หรือเป็นพื้นฐานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ นอกจากนั้น อาจนำไปสู่การผสมผสานความสามารถหลักขององค์กร หรือความสามารถในการนำองค์กร กับความแข็งแกร่งและความสามารถของพันธมิตรที่เสริมซึ่งกันและกัน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)

ความร่วมมือขององค์กรทั้งภายในภายนอกที่ประสบความสำเร็จจะช่วยในการพัฒนา วัตถุประสงค์ในระยะยาวและวางพื้นฐานสำหรับการลงทุนทางธุรกิจและการสร้างความเชื่อถือนระหว่างกันดังนั้นองค์กรที่เป็นคู่ค้าจึงควรใส่ใจต่อเนื่องใจสำคัญสู่ความสำเร็จ วิธีการในการสื่อสาร แนวทางการประเมินความคืบหน้า และวิธีการในการปรับให้เข้ากับสถานะที่เปลี่ยนแปลงในบางกรณี การให้ความรู้และการฝึกอบรมร่วมกันก็เป็นวิธีการพัฒนาพนักงานที่ประหยัดค่าใช้จ่ายได้หลายทางหนึ่ง

ความคล่องตัว

การประสบความสำเร็จในธุรกิจที่มีการแข่งขันในระดับโลกได้นั้นต้องอาศัยความคล่องตัว ซึ่งหมายถึงความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น ในธุรกิจอี-คอมเมิร์ซ ต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็ว ยืดหยุ่น และตรงตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย องค์กรต้องลดระยะเวลาในการนำผลิตภัณฑ์และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่ออกสู่ตลาดให้สั้นลงกว่าเดิม ขณะเดียวกันก็ต้องสนองตอบลูกค้าอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้น การลดเวลาที่ใช้ในการตอบสนองลูกค้านั้นต้องลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการ และ/หรือความสามารถในการเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่กระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้นพนักงานที่ได้รับการอบรมข้ามหน่วยงานและได้รับอำนาจในการตัดสินใจจึงสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการแข่งขันที่เข้มข้น

ปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จในการแข่งขันประการหนึ่งก็คือ รอบเวลาของการออกแบบ จนถึง การนำผลิตภัณฑ์และบริการออกสู่ตลาด เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของตลาดโลก องค์กรต้องสามารถเชื่อมโยงการทำงานในแต่ละขั้นตอน (เช่น วิธีการของ Concurrent Engineering) ตั้งแต่การวิจัยหรือแนวคิดไปจนถึงการนำไปใช้ในเชิงพาณิชย์

ความเร็วขององค์กรจึงมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น และรอบเวลาจึงเป็นตัววัดที่สำคัญตัวหนึ่งของกระบวนการ การให้ความสำคัญด้านเวลาอาจส่งผลต่อการปรับปรุงในด้านอื่น ๆ พร้อมกันไปด้วย เช่น การปรับปรุงองค์กร คุณภาพ ต้นทุน และผลิตภาพ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)

การมุ่งเน้นอนาคต

ในบรรยากาศที่มีการแข่งขันสูงปัจจุบันนี้ การมุ่งเน้นอนาคตได้ต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจและตลาดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การมุ่งสู่การเติบโตอย่างยั่งยืนและการเป็นผู้นำในตลาดนั้นต้องอาศัยแนวทางที่เน้นอนาคต และความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้ที่ส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ ลูกค้า พนักงาน ผู้ส่งมอบและผู้ค้า ผู้ถือหุ้น สาธารณชน รวมทั้งชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ การวางแผนงานขององค์กรจึงควรคาดการณ์ปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความคาดหวังของลูกค้า โอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ และความร่วมมือทางธุรกิจ การขยายตัวของตลาดโลก การพัฒนาเทคโนโลยี วิวัฒนาการทางด้านอี-คอมเมิร์ซ ลูกค้าหรือกลุ่มตลาดใหม่ ๆ ความเปลี่ยนแปลงทางกฎระเบียบต่าง ๆ ความคาดหวังของชุมชนหรือสังคม และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขัน ดังนั้นวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และการจัดสรรทรัพยากรทางธุรกิจจึงควรรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคตครอบคลุมถึงการพัฒนาศักยภาพของพนักงานและผู้ส่งมอบ การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะในอนาคตด้วย

การจัดการเพื่อนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการภายในองค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย นวัตกรรมควรมีองค์กรไปสู่วิธีใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่ใช่เรื่องของฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่ นวัตกรรมมีความสำคัญต่อธุรกิจในทุกด้านและทุกกระบวนการ ดังนั้นผู้นำองค์กรจึงควรจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และผสมผสานนวัตกรรมเข้าไว้ในการทำงานประจำวันด้วย (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)

การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลนั้นควรมาจากความต้องการและกลยุทธ์ทางธุรกิจ และควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการหลัก ผลิตผล และผลลัพธ์ที่ได้ การจัดการ การดำเนินการขององค์กรต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภทประกอบกัน การวัดผลการดำเนินการนี้ควรรวมผลทางด้านลูกค้า ผลิตภัณฑ์และการให้บริการ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน การตลาดและการแข่งขัน รวมทั้งผลของผู้ส่งมอบพนักงานขององค์กร และผลด้านต้นทุนและการเงินด้วย (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)

การวิเคราะห์ หมายถึง การกลั่นกรองใจความสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้สนับสนุนการประเมินผลงาน การตัดสินใจ และการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์นั้น ต้องใช้ข้อมูลเพื่อหาแนวโน้ม การคาดการณ์ รวมถึงการดูความเป็นเหตุเป็นผลที่โดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด อาจใช้การวิเคราะห์สนับสนุนงานหลาย ๆ อย่าง เช่น การวางแผนงาน การทบทวนผลการดำเนินการ โดยรวม การปรับปรุงการปฏิบัติงาน การจัดการความเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่แข่งหรือกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณาในการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การคัดเลือกและการใช้ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดผลการดำเนินการ

ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่เลือกนี้ควรสะท้อนถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้ผลด้านลูกค้า การปฏิบัติงาน และการเงินดีขึ้น ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้า และ/หรือผลการดำเนินการขององค์กรจะเป็นพื้นฐานในการจัดการให้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าประสงค์ขององค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากกระบวนการติดตาม อาจทำให้มีการประเมินและปรับเปลี่ยนตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเพื่อให้เหมาะสมกับเป้าประสงค์ยิ่งขึ้น

ความรับผิดชอบต่อสาธารณะและความเป็นพลเมือง

ผู้นำองค์กรควรเน้นความรับผิดชอบต่อสาธารณะและการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี ด้วย ความรับผิดชอบนี้เกี่ยวข้องกับความคาดหวังที่มีต่อองค์กรและจริยธรรมทางธุรกิจในด้านการสาธารณสุข ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมการคุ้มครองสุขภาพ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อมนี้ยังรวมไปถึงการปฏิบัติงานขององค์กรและวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์และบริการ นอกจากนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเปล่าตั้งแต่ต้นทางด้วยการวางแผนจึงควรคาดการณ์ถึงผลกระทบในทางลบที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการผลิต การกระจายผลิตภัณฑ์ การขนส่ง การใช้ผลิตภัณฑ์ และการกำจัดผลิตภัณฑ์ด้วย การวางแผนที่มีประสิทธิผลควรเน้นการป้องกันมิให้เกิดปัญหาดังแต่แรกเริ่มการดำเนินการอย่างตรงไปตรงมาเมื่อมีปัญหาก็เกิดขึ้น และการจัดให้มีข้อมูลและการสนับสนุนให้พร้อมเพื่อคงความตระหนัก ความปลอดภัย และความมั่นใจต่อสาธารณะไว้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)

ในหลาย ๆ องค์กร ขั้นตอนการออกแบบผลิตภัณฑ์มีความสำคัญมากในแง่ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การออกแบบมีผลกระทบต่อกระบวนการผลิตและปริมาณของเสียที่เกิดขึ้นจากอุตสาหกรรมและชุมชน ดังนั้นกลยุทธ์การออกแบบที่มีประสิทธิภาพ จึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

องค์กร ไม่เพียงแต่ต้องทำตามกฎหมายและข้อบังคับของท้องถิ่น จังหวัด หรือประเทศ เท่านั้น แต่ควรถือว่าการทำตามกฎหมาย ข้อบังคับ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง เป็นโอกาสเพื่อ การปรับปรุง “ซึ่งมิใช่เพียงแค่ปฏิบัติตามกฎดังกล่าวเท่านั้น” ทั้งนี้จำเป็นต้องใช้มาตรการที่เหมาะสมใน การจัดการความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

การบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี หมายถึง การแสดงภาวะผู้นำ และการให้การสนับสนุนต่อ จุดประสงค์หลักของสาธารณชน ภายใต้ขีดจำกัดของทรัพยากรขององค์กร จุดประสงค์ดังกล่าว อาจรวมถึงการปรับปรุงการศึกษาและการดูแลสุขภาพของชุมชน การรักษาสิ่งแวดล้อมที่ดี การอนุรักษ์ทรัพยากร การให้บริการชุมชน การปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรและ อุตสาหกรรม และการเปิดเผยข้อมูล การแสดงความเป็นผู้นำในฐานะที่เป็นองค์กรที่ดีซึ่งรวมไปถึง การผลักดันองค์กรอื่น ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน ให้ร่วมดำเนินการตามจุดประสงค์ดังกล่าวด้วย ยกตัวอย่างเช่น องค์กรอาจชี้นำหรือมีส่วนร่วม ในการช่วยกำหนดภาวะผูกพันของอุตสาหกรรม ต่อชุมชน เป็นต้น

การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการขององค์กรควรมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ๆ ซึ่งนำไปสร้างคุณค่า และรักษาสมดุลของคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก เช่น ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบและ คู่ค้า สาธารณะ และชุมชน ด้วยการสร้างคุณค่าให้แก่กลุ่มเหล่านี้ ทำให้องค์กรสามารถสร้างความภักดี ต่อองค์กร และความเติบโตของเศรษฐกิจด้วย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสร้างสมดุลของคุณค่า ซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงและขัดแย้งกันได้ กลยุทธ์ขององค์กรจึงควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียให้ชัดเจน เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ สนองตอบต่อความต้องการที่ หลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและไม่ให้เกิดผลกระทบในทางลบแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใด ๆ ได้ การใช้ตัววัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading and Lagging) ร่วมกันอย่างสมดุล เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อลำดับความสำคัญของเรื่องต่าง ๆ ในระยะสั้น และระยะยาว การติดตามผลการดำเนินการจริง และการใช้เป็นพื้นฐานในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่าง ๆ

มุมมองในเชิงระบบ

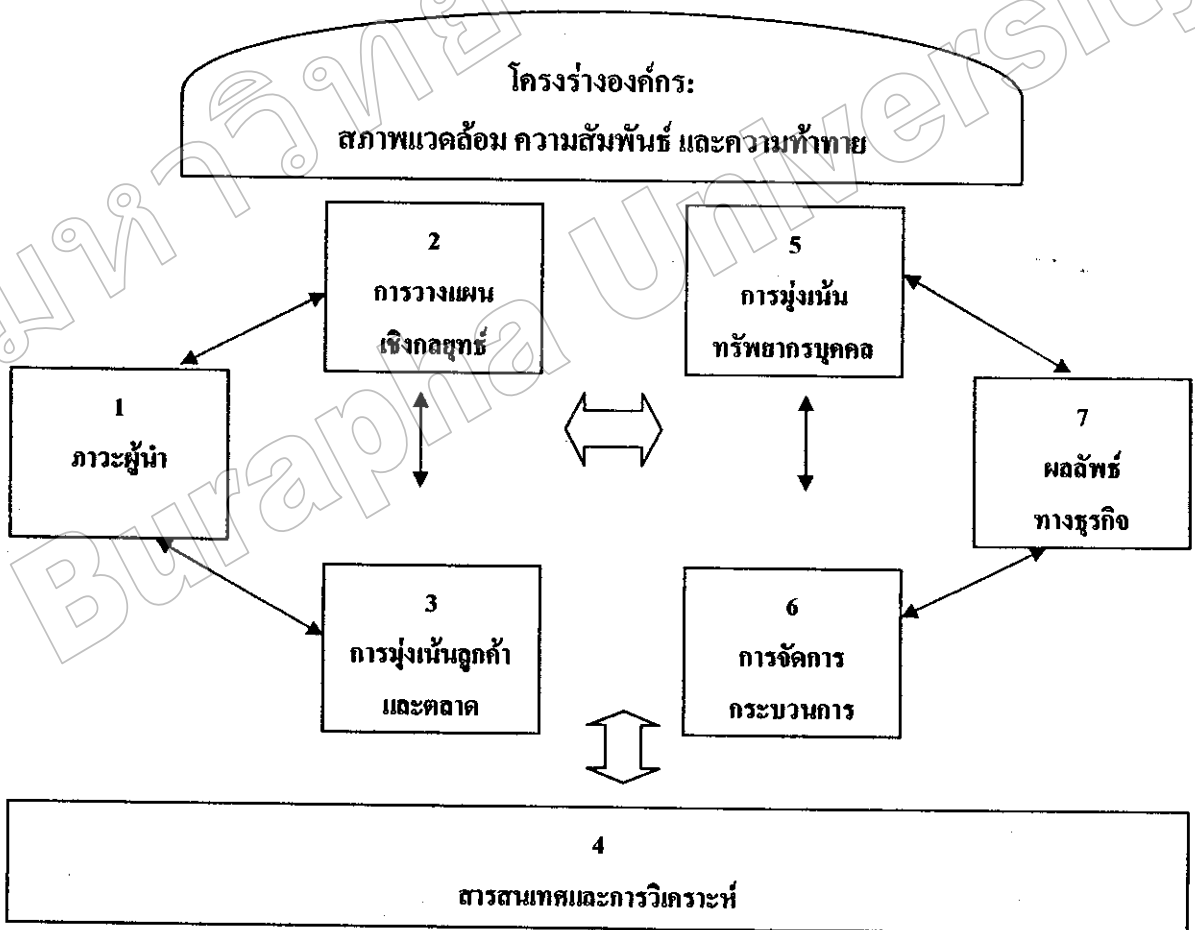
เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติให้มุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์กรเพื่อให้ บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศโดยทั้งคำนึงหลักและเกณฑ์เป็นรากฐานและกลไกในการ เชื่อมโยงระบบทั้งหมดเข้าด้วยกัน แต่การจัดการการดำเนินการ โดยรวมจะประสบผลความสำเร็จ นั้นต้องอาศัยการสังเคราะห์ (Synthesis) และการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment)

การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมขององค์กร โดยใช้ความต้องการหลักของธุรกิจ ซึ่งรวมถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนงานเป็นพื้นฐาน

การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน หมายถึง การเชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดต่าง ๆ ในหมวดตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์โดยรวมถึงตัววัดหรือดัชนีชี้วัดหลักด้วย

การวางแนวทางขององค์กรให้มุ่งไปในทางเดียวกัน ตัวอย่างเช่น ผู้นำระดับสูง มุ่งเน้นการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงต้องติดตามตอบสนอง และจัดการการดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์ทางธุรกิจเป็นพื้นฐาน การมุ่งไปในแนวทางเดียวกันยังรวมถึง การใช้ตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์หลักเข้ากับกระบวนการหลักและการจัดสรรทรัพยากรภายในองค์กรให้สอดคล้องกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ลูกค้าพึงพอใจด้วย (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547)

ดังนั้น มุมมองในเชิงระบบจึงหมายถึง การจัดการองค์กรและองค์ประกอบทั้งหมดเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ



ภาพที่ 1 เกณฑ์เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ: มุมมองในเชิงระบบ

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เริ่มจากผลงานการเขียนที่เสนอแนวความคิดต่าง ๆ ของคริสตอเกิริส (Chris Argyis) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นผลงานเขียนร่วมกับโดนอล ชอน (Donald Schon) ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) เรื่อง Organizational Learning: A Theory of Action Perspective ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระยะเริ่มแรกทั้งสองได้ใช้คำว่าการเรียนรู้ในองค์กร (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540, หน้า 46) ส่วนคำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่เฮส (Hayes) เป็นบรรณาธิการและเผยแพร่ในอเมริกาและในหนังสือที่ Pedler เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในอังกฤษ ในปี ค.ศ. 1988 ต่อมาบุคคลผู้มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเขียนเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับคือ Peter M Senge ศาสตราจารย์ของ MIT สหรัฐอเมริกา คือหนังสือชื่อ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (Senge) ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการทำการประชุมปฏิบัติการ (Work-Shops) ให้แก่บริษัท องค์กรชั้นนำต่าง ๆ ที่ Sloan School of Management MIT ในปี 1994 Senge (Senge) ได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเล่มหนึ่งชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อเสนอแนะสนับสนุนแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ และในปี 1998 Senge (Senge) ได้ออกหนังสืออีกเล่มชื่อ The Fifth Discipline Challenge: Mastering The Twelve Challenges to Change in Learning Organization ปัจจุบันมีหนังสือที่เกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มากกว่า 165 เล่ม ได้แก่ The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development (Pedler, Burgoyne, & Boydelt, 1991) The Global Learning Organization (Marquardt & Reynolds, 1994) Training Games for the Learning Organization (Kirk & Kirk, 1997) The Faster Learning Organization: Gain and Sustain the Competitive Edge (Guns & Anandsen, 1996) Ten Steps to a Learning Organization (Saunders & Kline, 1993) เป็นต้น นอกจากนี้แหล่งข้อมูลในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ต (Internet) ได้มีการเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ Learning Organization หรือ Organization Learning มากมาย นอกจากนี้ได้มีการศึกษารวบรวมข้อมูลจากฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ The Social Science Citation Index (SCI) จาก ABI Inform พบว่าในช่วงปี 1951-1960 มีงานเขียน งานวิจัยที่เกี่ยวกับเรื่อง Organizational Learning

และ Learning Organization มีจำนวน 3 บทความ ในปี 1961-1970 มี 19 บทความ ในปี 1971-1980 มี 50 บทความ ในปี 1981-1990 มี 184 บทความ และในปี 1991-1998 จากฐานข้อมูล Business ASAP Internation พบว่ามีบทความเกี่ยวกับเรื่ององค์กรเรียนรู้ไม่ต่ำกว่า 215 บทความ พบว่า แนวความคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้กำลังได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในปัจจุบัน

ซึ่งหลายบริษัททั้งประเทศไทยและต่างประเทศที่นำหลักการของเซนเกไปใช้แล้ว ประสบความสำเร็จในการพัฒนาคน และพัฒนาองค์กร เช่น บริษัทเชลล์ บริษัท ฮาโนเวอร์ บริษัท ไมโครเวิร์ค ในประเทศสหรัฐอเมริกา บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท.สผ. จำกัด (มหาชน) บริษัท ซีล๊อค ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในประเทศไทย นอกจากนี้ แนวความคิดของเซนเกยังเน้นเรื่องการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป อย่างไม่หยุดยั้ง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะครอบคลุมตั้งแต่ตัวปัจเจกบุคคล ไปจนถึงองค์กรที่จะต้องมีความหมายและมีระบบงานในการพัฒนาตัวผู้นำ และสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยมีการส่งเสริมและยกระดับการเรียนรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมภายใน

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ได้มีผู้ให้แนวคิดที่มีความหมายแตกต่างกันออกไปตามทัศนะของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ดังต่อไปนี้

อะกิริส (Argyris, 1977) เป็นผู้ริเริ่มเกี่ยวกับแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ให้ความหมายของ Organizational Learning (OL) ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์กรลดทอนในสิ่งที่เขาเรียกว่า “Defensive Routines” หรือรูปแบบที่อยู่กับแสดงออกเป็นนิสัยเพื่อปกป้องหรือแก้ตัวลดลง ส่วน การ์วิน (Garvin, 1993) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง สรรหา และถ่ายโอนความรู้และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่จะก่อให้เกิดการหยังรู้และความรู้ใหม่ เช่นเดียวกับ ไดโน็กซ์ (Dinox, 1994) ให้ความหมายว่าเป็นการสนใจ โดยใช้การเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระบบขององค์กร เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนเสียขององค์กร สำหรับ เนวิส, เบลลา และ กูลด์ (Nevis, Bella, & Gould, 1995) กล่าวว่า เป็นความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์กรที่มุ่งรักษาพัฒนาการปฏิบัติที่อาศัยพึ่งพิงประสบการณ์ ถือได้ว่าเป็นระบบที่เกิดขึ้นและคงอยู่กับองค์กรแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติไปก็ตาม ส่วน เพ็ดเลอร์, เบอกอน และบอยเดล (Pedler, Burgoyne, & Boydelt, 1991, pp. 1-2) เรียกองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) โดยให้ความหมายว่า องค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน และเป็นองค์กรที่ปฏิรูป (Transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ คิม (Kim, 1993) ยังกล่าวว่า องค์กรเรียนรู้เป็นการเพิ่มพูนความสามารถขององค์กรเพื่อให้บังเกิดการกระทำที่

มีประสิทธิผล ส่วน มอควอดท์ และเรย์โนลด์ (Marquard & Reynolds, 1994, p. 2) มีความเชื่อว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้พนักงานมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ที่มีในแต่ละบุคคล ช่วยให้องค์กรเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับเรียนรู้ในความสำเร็จ และบุคคลสำคัญในการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรเรียนรู้คือ เซนเก (Senge, 1990) กล่าวว่า เป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรนั้นมุ่งมั่นจะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนาเป็นที่ยิ่งมีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตแบบแผนของการคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยิ่งสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

อาจกล่าวโดยสรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรหรือหน่วยงานที่สมาชิก หรือบุคลากรทุกคนมีความรู้ ความสามารถ และมีการไม่เรียนรู้ของตนมาร่วมกัน ในการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานให้มีความเปลี่ยนแปลงที่มีขึ้นในอนาคต

ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

วิธีการที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพก็คือ การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบของการบริหารที่เน้นการพัฒนา สภาวะผู้นำในองค์กรควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพคุ้มค่าแข่งทั้งปวง และมีระดับของพัฒนาการในความสามารถขององค์กรที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยิ่งกว่าความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรนั้น ๆ นิสตาร์ด์ เวชยานนท์ (2541, หน้า 8-10) ได้กล่าวถึงเหตุผลที่ต้องพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เพราะองค์กรในปัจจุบันได้เปลี่ยนไปจากองค์กรรูปแบบเดิม ๆ ดังต่อไปนี้

1. องค์กรตามแนวความคิดเดิม มุ่งเน้นในเรื่องผลผลิต ขณะที่องค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นการเรียนรู้

2. องค์กรแบบเดิมมองว่าคนต้องมีทักษะความรู้ เพื่อนำมาใช้ในองค์กร แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรต้องเป็นสถานที่ ที่บุคลากรสามารถเพิ่มและพัฒนาทักษะความรู้ เพื่อสามารถทำงานในปัจจุบันและเตรียมพร้อมสำหรับงานที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต

3. องค์กรแบบเดิมมีสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ มีภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน การพัฒนาคนในองค์กรจะเน้นความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) โดยการแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัด ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมุ่งมั่นให้ทุกคนมีการเรียนรู้และมีการคิดอย่างเป็น

ระบบ เป็นกระบวนการ โดยการศึกษาหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในส่วนย่อยและส่วนรวม

4. องค์กรเคมใช้การฝึกอบรม (Training) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้เกิดความชำนาญขึ้นในตัวพนักงาน โดยเฉพาะทางด้านเทคนิค วิธีการผลิต องค์กรจะเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมุ่งพัฒนาให้ได้มีโอกาสรู้จักตนเอง วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเองก่อนที่จะให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายในอาชีพของตน

5. องค์กรแบบเคมมองว่าแรงงานจัดเป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งที่ได้รับค่าตอบแทนตามผลงานที่ทำ พนักงานมีหน้าที่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เกิดผลผลิตสูงสุด แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมองว่าพนักงานจำเป็นที่ต้องเรียนรู้ตลอดเวลาเพราะเทคโนโลยีและความรู้ต่าง ๆ เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ถ้าองค์กรต้องคอยกำหนดว่าพนักงานควรทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ โดยที่พนักงานไม่สามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ของตัวเองได้แล้ว องค์กรจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน เพราะฐานข้อมูลต่าง ๆ ได้เปลี่ยนจากฐาน ที่เป็นตัวงานมาเป็นฐานที่เน้นความรู้

6. แนวคิดเคมผู้บริหารถูกมองว่าเป็นผู้บังคับบัญชาคอยควบคุมการทำงานของลูกน้อง แต่แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะกำหนดให้ผู้บริหารหรือหัวหน้าทำหน้าที่ในการสอนงาน เน้นนำให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องเป็นหน้าที่หลัก ช่วยจัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

7. องค์กรแนวคิดใหม่ต้องสร้างบรรยากาศเพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้อย่างอิสระ หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ ไม่ใช่จำกัดแค่เพียงฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่พนักงานทุกคนมีบทบาทที่จะเรียนรู้จากหน่วยงานอื่น ๆ ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยี โดยมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการใช้เทคโนโลยีสร้างฐานข้อมูล สร้างสถานการณ์จำลอง เพื่อให้การพัฒนาคนเป็นไปอย่างรวดเร็ว น่าสนใจและสามารถประยุกต์ใช้ได้ในองค์กร

ดังนั้นสิ่งที่องค์กรต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญคือการเรียนรู้ ที่จะปรับตัวอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง และสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เป็นความจริงของงานด้วยตนเอง หมายถึงความเข้าใจตนเองและเข้าใจโลกเป็นการเพิ่มพูนทักษะและความสามารถด้านต่าง ๆ ขวนขวายและลงทุนด้วยตนเอง มีความรู้สึกเป็นสุข สนุกในการคิดค้นเพื่อหาเหตุผลและความเป็นจริงของสิ่งต่าง ๆ ความรู้สึกชื่นชมยินดีต่อสิ่งที่ดีงามในโลก คิดริเริ่มสร้างสรรค์และประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ อาจเป็นการกระทำตามลำพังตนเองหรือร่วมกับบุคคลอื่น ๆ วิธีทางหนึ่ง คือการพัฒนาโดยใช้กระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยที่ วีรวัชร มาณะศิริรานนท์ (2542, หน้า 69) ได้กล่าวว่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบของ

การบริหารที่เน้นการพัฒนา สภาวะผู้นำในองค์กร ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศกว่าคู่แข่งทั้งปวง และมีระดับของพัฒนาการในความสามารถขององค์กรที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยิ่งกว่าความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะมีผลกระทบต่องค์กรนั้น ๆ จากการที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอดและความเป็นผู้นำในการแข่งขัน ทำให้องค์กรต้องปรับกระบวนการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตอยู่เป็นนิจ ไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ อีกทั้งสมาชิกขององค์กรต้องมีการขวนขวายหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กันเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่ง มาร์ควาร์ดท์ และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) ได้ระบุว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้พึงมี 11 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะ “จิ๋วแต่แจ๋ว” ยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ซึ่งในอนาคตอาจต้องใช้สมรรถนะ (Competencies) แทน Job Description
2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร จะไม่รู้จักคำว่า “ทดสอบแล้วล้มเหลว” トラบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้จากการกระทำนั้น ๆ พนักงานจะมีนิสัยใฝ่รู้ศึกษา ค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันฉันมิตร มีแนวุงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร
3. มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความรู้ในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลองกงามสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ผลักความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับต่ำสุดในฐานะผู้รู้ดีให้มากที่สุด
4. มีการตรวจสอบ คาคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมี ที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อม องค์กร ไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงแสดงท่วงทีในธุรกิจของตนให้มีนัยสำคัญแก่สังคมเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย
5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่นฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึงเพื่อให้มีการเก็บ – ประมวล – ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้น กระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ โดยไม่มีคำว่าต่อรอง คุณภาพเหมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับ โดยไม่มีข้อกังขา

8. ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์ กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรจะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการขกร่าง การดำเนินการ และการประเมิน ผู้จัดการผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลอง เกื้อหนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน ที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่าง ความหลากหลายให้ความเท่าเทียมเสมอภาค ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและมีการมีส่วนร่วม

10. มีการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือและการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (Synergy) เครือข่ายทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีม สร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นขึ้นและฉลาดขึ้น

11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

นอกจากนี้ วีระวัฒน์ ปิ่นนิคัมภ์ (2540, หน้า 36-37) กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ยังมีลักษณะที่โดดเด่น ดังนี้

1. เห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. สร้างความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยการหยั่งรู้ คาดคะเน
3. สอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. สนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีความสามารถตอบถึงความคืบหน้าอุปสรรคของงานได้
5. สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้

6. สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผย

7. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจระบบ กระบวนการ และความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์กร

8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

9. กระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่เหล่าผู้ปฏิบัติ

10. มีผู้ที่เปี่ยมแบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยงที่คิดดีแล้วอย่างรอบคอบ และกล้าทดลอง

11. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและใช้ประโยชน์ของการเรียนรู้แก่ธุรกิจ

12. ดำเนินถึงความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ

13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน

14. โยงการพัฒนาคนของพนักงานเข้ากับการพัฒนาองค์กร โดยภาพรวม

15. สร้างเครือข่ายในองค์กรด้านเทคโนโลยี

16. สร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน

17. ให้โอกาสบ่อยครั้ง ให้เรียนรู้ทางประสบการณ์

18. คัดค้านแนวปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า

19. ให้รางวัลต่อความคิดริเริ่มและจัดตั้งโครงสร้างรองรับ

20. ก่อให้เกิดความไว้วางใจต่อใจตลอดทั่วทั้งองค์กร

21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

22. สนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ

23. ใช้คณาจารย์ที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน

24. ใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้

25. มององค์กรว่าเป็นองค์การมีชีวิต (Organism) ที่เรียนรู้และเติบโตได้

26. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนเป็น โอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือ องค์กรที่มีการสนับสนุนทางด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ มีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรได้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์กร โดยมุ่งเริ่มต้นที่การเปลี่ยนแปลงในความคิดภูมิปัญญาภายในตัวพนักงานแต่ละคนและจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับเวลา ความคิดความเข้าใจของพนักงานให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แท้จริงไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการ

แนวคิดและทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ศึกษายังเล็งเห็นว่า จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งหากองค์กรต่าง ๆ สามารถยึดถือและนำแนวคิดนี้ไปปฏิบัติได้ หากแต่จะเป็นการยากที่จะให้องค์ประกอบเหล่านั้น เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ภายในเวลาที่พร้อม ๆ กัน ดังนั้นการนำเสนอแนวคิดนี้ในรูปแบบนี้ จึงเป็นแนวทางหนึ่งเท่านั้น ที่องค์กรควรจะยึดถือเป็นแนวทางที่ดีได้ แต่สำหรับอีกแนวทางหนึ่งของ Peter Senge ที่จะกล่าวถึงต่อไป จะมุ่งเน้นที่ตัวบุคคลเป็นหลัก โดยค่อนข้างจะให้ความสำคัญต่อทักษะ หรือวินัยที่บุคคลพึงมีในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งแรก ซึ่ง Senge มองว่าเหล่าสมาชิกควรได้รับการปลูกฝังทักษะ นิสยของตนให้ไม่เรียนรู้ มีมุมมองรอบความคิดที่เป็นระบบ และแลกเปลี่ยนความรู้กับมวลสมาชิกอื่น ๆ ทั้งในและนอกองค์กร ซึ่งอาจจะ ได้จากการทำงานเป็นทีมก็ได้ จากทักษะดังกล่าวนี้ Senge เชื่อว่าจะมีส่วนช่วยให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซนเก

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นการวางแผนเพื่ออนาคต เซนเก (Senge, 1990) เห็นว่าแนวคิดที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรด้วยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องอาศัยปัจจัยสำคัญที่ Senge เรียกว่าทักษะ หรือวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) เป็นพื้นฐานดังนี้

วินัยที่ 1 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)

Personal Mastery ได้มีผู้แปลคำนี้ไว้มากมาย เช่น บุคคลที่รอบรู้ (คณัย เทียนพูน, 2540) บุคคลซึ่งมุ่งความเป็นเลิศ, บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษ หรือ บุคคลที่มีความใฝ่ใจพัฒนาตนเอง เป็นต้น ซึ่งก็ล้วนแล้วแต่มีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน โดยเฉพาะจากนิยามความหมาย ซึ่งหมายถึงการมีความชำนาญเป็นพิเศษในทุกแง่มุมของชีวิต ทั้งด้านส่วนตัว และวิชาชีพ โดยอาศัยความเป็นนักพัฒนาตนเอง (Self Developer) ที่จะมุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้เกิดความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงาน ตลอดจนสามารถสร้างสรรค์ผลงาน และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง หรืออาจกล่าวได้ว่าหากสมาชิกในองค์กร มีกรอบของ Personal Mastery บุคคลเหล่านั้นก็จะเป็นผู้มีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ (วิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2540) ในการที่จะเป็นนักพัฒนาตนเองนอกจากจะเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับตนเองแล้ว ยังพัฒนาให้เกิดความเป็นเลิศทางวิชาชีพ (Professional) (สุนทรี กุลนันทน์, 2539) อีกด้วย และการที่จะเป็น นักพัฒนาตนเองที่ดีนั้น จะต้องมีความพร้อมกระทำทั้งทางกาย อารมณ์ และสติปัญญา ควบคู่ไปพร้อม ๆ กัน

เมื่อแต่ละบุคคลได้ฝึกปฏิบัติจนบรรลุถึงซึ่งความเป็นเลิศนี้แล้ว และได้มีโอกาสมาร่วมกันเป็นทีมงาน ก็จะส่งผลให้ทีมงานนั้นยิ่งมีความเป็นเลิศมากขึ้น ในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศยังมีแนววิธปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย

1. สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) วิสัยทัศน์ส่วนตัว คือความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตนตั้งแต่วันหนึ่งในอนาคต คนเราทุกคนจึงควรมีความมุ่งมั่นปรารถนา หรือความคาดหวังในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ของชีวิตนั้น เราควรจะบรรลุผลสำเร็จอะไรบ้าง เช่น วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน วิสัยทัศน์ในด้านครอบครัว เป็นต้น

2. มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tension) คือ เป็นแรงใฝ่ดีที่จะช่วงต่งเสริมให้เราเพียรพยายาม มุมานะ และมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะตรงกันข้ามกับแรงใฝ่ต่ำ (Structural Conflicts) ที่จะคอยรั้งให้เราทอดถอนใจความเหนื่อยยากหันไปหาแต่สิ่งบันเทิงในชีวิตแต่เพียงอย่างเดียว ในเมื่อเราจะมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) และได้กำหนดวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) ไว้แล้ว แต่ถ้าเราไม่ลงมือทำ และไม่มุ่งมั่นสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ก็จะมีวันจริงขึ้นมาได้ จึงจำเป็นที่จะต้องมิจิตสำนึกถึงแรงใฝ่ดี (Creative Tension) และมีการใช้เวลาอย่างคุ้มค่าแก่ตนเองอยู่เสมอ ยิ่งในสถานะเศรษฐกิจที่เลวร้ายคนที่อยู่รอดได้ และองค์กรที่จะอยู่รอดได้ก็จะต้องมีทั้งความขยันขันแข็ง ใช้จ่ายอย่างประหยัด มีแรงใฝ่ดี และมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณ

3. ใช้ข้อมูลวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) การใช้ข้อมูลเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้ง จะช่วยให้เราทำงานทุกสิ่งทุกอย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลา ความสำคัญของการใช้วิธีนี้ประการหนึ่งก็คือ จะช่วยให้เรามีระบบการคิด และการตัดสินใจที่ดี ไม่มีเรื่องของการหลอกตัวเองเกิดขึ้น อาการหลอกตัวเองนี้ คือ ไม่คิดและตัดสินใจอย่างท่องแท้จึง โดเลเปลี่ยนไปเปลี่ยนมาเป็นผลให้ตัวเรานั้น ไม่มีวันรู้ซึ่งถึงสถานภาพของตัวเอง (Current Reality) ในปัจจุบันได้

4. ฝึกใช้จิตสำนึกในการทำงาน (Using Subconsciousness) เปรียบได้กับการมีความชำนาญขั้นสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้งานทุกอย่างโคจรอย่างหนึ่งดำเนินไปโดยอัตโนมัติ และมีผลงานออกมาดีเยี่ยมโดยไม่ต้องใช้สมาธิใช้แต่เพียงจิตใต้สำนึกเป็นตัวสั่งงานเท่านั้น ควรจะบรรลุขีดความสามารถระดับนี้ได้นั้นจะต้องมีการฝึกทักษะ ในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง การทำงานอย่างชำนาญโดยใช้จิตสำนึก (Sub Conscious) ถือได้ว่าเป็นเรื่องจริงที่สามารถจะเกิดแก่ปัจเจกบุคคล ทุกผู้ทุกนามได้โดยไม่ต้องยาก แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ขึ้นอยู่กับ ความขยันหมั่นเพียรของเรา พร้อมทั้งมีและมุ่งมั่นใฝ่ดีที่จะลงมือกระทำการใด ๆ ให้มีความสำเร็จ ให้เกิดความเชี่ยวชาญ โดยเราต้องตระหนักรู้ในสถานภาพจริง ณ ปัจจุบันด้วยว่าเราเป็นอย่างไร ไม่รู้อะไร ไม่เป็นอะไร แล้วจะเก่ง จะเชี่ยวชาญได้อย่างไร จากนั้นจึงลงมือปฏิบัติจนกลายเป็นจิตใต้สำนึก และบรรลุของการมุ่งสู่ความเป็นเลิศนี้ได้โดยง่าย

วินัยที่ 2 รูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)

หมายถึง การสร้างแบบจำลองความคิด ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติต่อค่านิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย คล้ายกับกระจกที่ส่องให้เห็นสิ่งที่เกิดขึ้น มันจะทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างเต็มที่ การพัฒนาความสามารถในการทำงานขององค์กรด้วยการสร้างแบบจำลองความคิด จะเกี่ยวพันกับการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และการนำไปใช้ในการทำงาน ตัวอย่างบริษัทที่ใช้การสร้างแบบจำลองความคิดไปใช้จริงในการทำงานและประสบความสำเร็จ ได้แก่ บริษัทเชลล์ บริษัทฮาโนเวอร์ เป็นต้น การสร้างรูปแบบความคิดจะประกอบไปด้วย การใช้ทักษะในเชิงธุรกิจ และทักษะสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ในด้านทักษะในเชิงธุรกิจ อาจจัดให้มีการฝึกอบรมในการสร้างแบบจำลองความคิด ในขณะที่เดียวกันก็ต้องสร้างทักษะสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เพื่อช่วยสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้เรียนรู้ จึงก่อให้เกิดความสมดุลของการเรียนรู้และการตอบสนองการเรียนรู้ บริษัทเชลล์ ได้สร้างแบบจำลองความคิด โดยเริ่มจากการสร้างแผนงาน เพื่อจัดการสิ่งที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้เห็นมุมมองของการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสร้างการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยจัดเป็นกระบวนการมีการจัดการสิ่งที่พนักงานปฏิบัติต่อกันมาจนเป็นประเพณี เงินทุน และการควบคุมการวางแผน เดอร์ ยูส (De Geus, 1997) และเพื่อนร่วมงาน กล่าวว่า การวางแผนที่สมบูรณ์สำคัญกว่าการใช้แผนอย่างเร่งรีบ แผนงานก็เหมือนการเรียนรู้และการดำเนินการตามแผนในการเรียนรู้ (Senge, 1990, p. 188) ส่วนบริษัทฮาโนเวอร์ก็มีรูปแบบในการสร้างรูปแบบความคิด โดยบริษัทได้สร้างเครือข่ายของระบบภายในของผู้บริหารประกอบไปด้วย ผู้จัดการอาวุโส ผู้ให้คำปรึกษาและผู้จัดการทั่วไป โดยระบบจากภายในจะนำไปสู่มุมมองภายนอก และมุมมองที่กว้างขึ้นของผู้จัดการก็เปรียบเหมือนกลไกที่ปฏิบัติงานของผู้บริหาร หน้าที่พื้นฐานก็คือการให้คำปรึกษา ไม่ใช่การควบคุมการตัดสินใจ กลไกการทำงานเหมือนการควบคุมจากผู้บริหารระดับสูงไปสู่ผู้บริหารระดับกลาง แต่สัมพันธภาพในการทำงานเหมือนเป็นคู่หูกัน สามารถแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับธุรกิจให้กัน ในระบบภายในผู้จัดการทั่วไปจะเป็นผู้รายงานไปยังผู้จัดการอาวุโส ซึ่งกระบวนการนี้มีแนวโน้มที่จะส่งเสริมทักษะของผู้จัดการทั่วไป บริษัทฮาโนเวอร์มีการปรับปรุงการสร้างรูปแบบความคิดในทุกระดับขององค์กร โดยมีความเชื่อเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบ 10 ข้อดังต่อไปนี้

1. ประสิทธิภาพของผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของการสร้างแบบจำลองความคิดของกลุ่มผู้นำอย่างต่อเนื่อง
2. องค์กรจะไม่กำหนดว่า ทุกคนต้องชื่นชอบการสร้างแบบจำลองความคิด แต่เมื่อใดที่คนมีการสร้างแบบจำลองความคิดแล้วจะนำไปสู่การตัดสินใจด้วยตนเองว่ารูปแบบใดเหมาะสมที่สุด

3. ผลของการตัดสินใจด้วยตนเอง จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
4. การสร้างแบบจำลองความคิด ที่ดีต้องสามารถเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมได้
5. ผู้บริหารจะไม่เข้าไปตัดสินใจแต่ทำหน้าที่ช่วยให้เข้าใจและพัฒนาละพัฒนา

แบบจำลองความคิด

6. หลาย ๆ การสร้างแบบจำลองความคิดนำไปสู่หลายมุมมอง
7. กลุ่มและความรู้มีลักษณะไม่หยุดนิ่ง ดังนั้นจึงไม่มีใครสามารถทำมันได้ตามลำพัง
8. เป้าหมายไม่จำเป็นต้องเห็นพ้องกันในกลุ่ม
9. กระบวนการเกิดผลสัมฤทธิ์จะถูกนำไปสู่ความเห็นพ้อง
10. การวัดผู้นำที่มีคุณค่า โดยการที่ผู้นำใช้การสร้างแบบจำลองความคิดของผู้อื่น

โอ ไบอัน (O'Brien) กล่าวว่า บริษัทฮาร์โนเวอร์ ไม่มีรูปแบบความคิดมาก แต่มีปรัชญาของการสร้างแบบจำลองความคิด เมื่อมีปัญหาหลาย ๆ จุดมันจึงถูกเสริมแรงด้วยความเชื่อในแก่นของปรัชญา คนจะมีประสิทธิภาพ เมื่อเขาพัฒนารูปแบบของเขา (Senge, 1990, p. 190)

อะกิธิส (Argyris, 1977) ได้อธิบายถึงทักษะของการเรียนรู้ ว่ามีสองส่วนใหญ่ คือ ทักษะของการคิดใคร่ครวญ (Reflection Skills) และทักษะของการสืบค้น (Inquiry Skills) ทักษะของการคิดใคร่ครวญให้ความสำคัญกับกระบวนการคิดที่จะทำให้ทราบว่าเราจะทำอะไรจากการสร้างแบบจำลองความคิดและทิศทางที่เราจะทำ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกระทำ ส่วนทักษะของการสืบค้นก็เอาใจใส่ว่าทำอะไรจะทำงานในลักษณะเผชิญหน้า หรือมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น โดยเฉพาะในธุรกิจที่ซับซ้อน และมีประเด็นของความขัดแย้ง (Senge, 1990, p. 191) โดนอล ชอน (Donald Schon) ซึ่งเป็นเพื่อนร่วมงานกับอะกิธิส (Argyris) ได้แสดงความคิดเห็นว่า ทักษะของการคิดใคร่ครวญมันเริ่มจากการจำ แล้วกระโดดไปสู่การคิดที่เข้าใจยาก มีลักษณะเป็นนามธรรม เป็นความคิดที่เร็วแต่ขาดการทดสอบ ทำให้ยากที่จะเชื่อถือได้ (Senge, 1990, p. 192)

ในการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัวขององค์กรต่าง ๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน ปัญหาสำคัญประการหนึ่งก็คือ จะอย่างไรพนักงานทุกคนจึงจะมีความรู้ และความเข้าใจไปทางเดียวกัน ให้เข้าใจในความจำเป็น และความถูกต้อง แทนที่จะปล่อยให้ Mental Model ของแต่ละคนกลายเป็นตัวสร้างปัญหาให้เกิดภาวะที่ต่างคนต่างคิดกันไปเองจนกลายเป็นปัญหาลูกกลมใหญ่ใด ในที่สุด ผลลัพธ์อันจะเกิดจากรูปแบบ วิธีคิดในที่นี้อาจสะท้อนออกมาได้เป็น 3 ลักษณะคือ

1. เจตคติ (Attitude) ซึ่งหมายถึง “ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง” ถือเป็นการแสดงออก การตอบสนองต่อเหตุการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ทั้งนี้อาจเป็นการแสดงออกทางกาย (ปฏิกิริยาตอบโต้) หรือทางอารมณ์ (สีหน้า-ท่าที) ก็เป็นไปได้

2. ทรรศนคติ (Viewpoint/ Standpoint/ Perception) ซึ่งหมายถึง “แนวความคิดเห็น” ถือเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบ-วิธีคิด ดังที่เรามักจะเรียกผู้ที่มีความคิดเห็นในแนวต่าง ๆ กัน ว่ามีจุดยืน

3. กระบวนทัศน์ (Paradigm) ซึ่งหมายถึง กรอบความคิด แนวปฏิบัติทำที่ที่เราปฏิบัติ ตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยที่เราขาดสติที่จะตระหนักรู้ได้ว่าสิ่งที่เราทำตาม ๆ กันไปนั้นมันดีหรือไม่ดี มีประ โยชน์หรือไม่ แต่มันกลายเป็นความเชื่อ เป็นความคิด-ยึดติด-ฝังใจกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

ทั้งกระบวนทัศน์ ทรรศนคติ และเจตคตินี้เองที่จะเป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดในการเปลี่ยนแปลง และความคิดในการบริหาร โอกาสว่าจะเป็นไปได้เพียงใด ถ้ารูปแบบ และวิธีคิดข้างต้นล้วนเป็นไปในทางลบก็คงเป็นไปได้ไม่ได้ ทั้งปัจเจกบุคคล และองค์กร จะเปิดกว้างต่อการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ พัฒนาการ และการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่จะเป็นประ โยชน์ต่อบุคคลและองค์กร

นอกจากนี้ เซนเก (Senge, 1994 อ้างถึงใน เดช เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มาฆะศิริวานนท์, 2544) ยังกล่าวถึงรูปธรรมของ Mental Model ดังนี้

1. พลังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) เซนเก ได้กล่าวว่าผู้นำยุคใหม่จะต้องเป็นผู้นำที่มีบทบาทเป็นนักออกแบบ (Leader as Designer) ก็จะต้องรู้เข้าใจอย่างถ่องแท้ สิ่งใดควรพัฒนาขึ้นมาใหม่ แต่การปฏิบัติเช่นนี้ได้นั้นก็ขึ้นอยู่กับรูปแบบ วิธีการคิด เจตคติ ทรรศนคติ กระบวนทัศน์ผู้นำคนนั้น ๆ ว่าจะได้ดีเพียงใด

2. การบริหารโอกาส โอกาสมีอยู่ทุกแห่งมุมทุกแห่งทุกที่ขึ้นอยู่กับว่าผู้ใดจะมีรูปแบบ-วิธีคิด ที่จะมองเห็นโอกาสนั้น ๆ หรือไม่ รูปแบบ-วิธีคิดของเราส่วนใหญ่ยังคงยึดติดกับรูปแบบเดิม ๆ จึงมองไม่เห็นโอกาสใหม่ ๆ นอกจากนี้แล้วก็ต้องให้ความสำคัญไปที่ “ระดับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง” ที่เพียงพอที่จะก้าว ไปสู่ความเป็นเลิศ และที่จะก้าวไปสู่ความได้เปรียบต่อการแข่งขันนั้น เราก็ยังพัฒนาไปไม่ถึงจุดที่ควรจะเป็นด้วยเช่นกัน

3. การพัฒนาสินค้าและบริการ รูปแบบ-วิธีการคิดที่ได้ถูกพัฒนามาจนกลายเป็นสินค้าและบริการในโลกยุคปัจจุบัน ก็ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ในโลกยุคใหม่สินค้าหลายประเภทเกิดขึ้นด้วยความแปลกใหม่ด้วยความคิดสร้างสรรค์ ด้วยนวัตกรรมที่พวกเขาทำตัวให้เกิด “อิสระทางความคิด” เหมือนการคิดยึด-ยึดติดกับรูปแบบเดิม ๆ พวกเขาพร้อมที่จะพัฒนาคุณภาพของสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค พวกเขาพร้อมที่จะเปรียบเทียบกับ-แข่งดี (Benchmark) เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อเนื่องตลอดไป ซึ่งคนรุ่นใหม่ในคริสต์ศตวรรษที่ 21 ต้องมีความเข้าใจในคำต่อไปนี้

3.1 Knowledge Worker คือคนทำงานทุกคนที่จะคิดและจะตัดสินใจในธุรกรรมใด ๆ ก็จะต้องพึ่งพาข้อมูล ข่าวสาร ภูมิปัญญา

3.2 Knowledge Product คือสินค้าและบริการที่ถูกพัฒนาขึ้นมาจาก Knowledge Worker ด้วยเทคโนโลยี และมีการใช้เทคโนโลยีในตัวสินค้าและบริการนั้น ๆ ซึ่งถือเป็นการสร้างคุณค่า (Value) และสร้างศักยภาพในความสามารถการแข่งขันทางการตลาด

4. การพัฒนาองค์กร องค์กรในยุคปัจจุบัน จำต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เกิดสมรรถภาพ (Competencies) คือมีทั้งทักษะ ความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ อุปนิสัย เจตคติ ทักษะที่ดี อยู่ตลอดเวลา แต่การจะเป็นดังที่กล่าวนี้ได้ ก่อนอื่นคนในองค์กรนั้น ๆ จะต้องมีความเข้าใจในสถานการณ์ที่แท้จริงของตนเอง ถ้าเราต้องการจะปรับเปลี่ยนให้หลุดพ้นจากรูปแบบวิธีคิดเดิม ๆ แล้วละก็ ทุกองค์กรจะต้องยอมรับ เข้าใจในการพัฒนาการของ

4.1 Knowledge-Based Economy ซึ่งเป็นระบบเศรษฐกิจใหม่ ที่ต้องพึ่งพาข้อมูล ข่าวสาร ภูมิรู้ ภูมิปัญญา เพื่อการคิด การตัดสินใจ ในชีวิตประจำวัน และในงานธุรกิจ

4.2 Knowledge Organization คือองค์กรที่ต้องใช้ข้อมูล ข่าวสาร ภูมิรู้ ภูมิปัญญา จึงจะมีทั้งสมรรถนะ และศักยภาพที่สูงยิ่ง

4.3 Knowledge Management คือองค์กรนั้น ๆ จะต้องมีการบริหารภูมิปัญญาให้สอดคล้องต่อเนื่องออกไปจากการเป็นแค่องค์กรเรียนรู้

วินัยที่ 3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision)

การที่องค์กรจะอยู่ได้จำเป็นต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งพนักงานบางคนก็ไม่ว่าแม้กระทั่งจุดมุ่งหมายในชีวิตตนเองและยังไม่สนใจที่จะรับรู้เป้าหมายขององค์กร ดังนั้น องค์กรจึงต้องส่งเสริมให้รับฟังความรู้ดีจากคนอื่น เพื่อพัฒนามุมมองของตนให้กว้างขึ้น ถือเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยที่หลักสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ที่ทุกคนในองค์กร ต้องพูดออกมาจากความรู้สึกจริง ๆ ในสิ่งที่เขาเหล่านั้นเข้าใจและรับรู้ จำเป็นต้องมีการเปิดใจพูดและเปิดใจฟัง เพราะมันจะแสดงออกมาจากการสะท้อนของการสนทนา โดยที่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมก็มาจกปัจจัยต่อไปนี้

1. การสนับสนุนให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Encouraging Personal Vision)

การที่คนเห็นคุณค่า ให้ความสนใจและสร้างแรงบันดาลใจ มันเป็นจุดเริ่มของการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และพัฒนาไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ดังนั้นการที่องค์กรจะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมอย่างต่อเนื่อง ก็ต้องสนับสนุนให้พนักงานได้พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล แต่ถ้าพนักงานยังไม่มีวิสัยทัศน์ก็สามารถสร้างมันได้ โดยเกิดจากความยินยอมไม่ควรใช้วิธีบังคับ แต่อย่างไรก็ตามหลักการในข้อนี้ก็ต้องอาศัย ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery) เป็นพื้นฐานไม่เพียงแต่พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล แต่ต้องสัมพันธ์กับความเป็นจริง ต้องอาศัยพลังสร้างสรรค์หรือแรงดึงดูดของความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน

2. บุคคลที่มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแล้วก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมได้ (From Personal to Shared Visions) โดยนำมาสร้างสรรคงานให้มีพลังและเป็นไปตามที่องค์กรต้องการ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจำเป็นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสาร ดังนั้นองค์กรต้องให้การสนับสนุนการสร้างเครื่องข่ายข้อมูลขององค์กรเพื่อเพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และต้องสร้างจิตสำนึกของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยสามารถสร้างเป็นคำนิยามในองค์กรซึ่งจะทำให้พนักงานยอมรับและพยายามสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดขึ้นและต้องทำให้พนักงานทุกคนเข้าใจในเป้าหมายที่แท้จริงขององค์กร การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมสามารถก่อให้เกิดระดับของแรงดึงของความคิดสร้างสรรค์ที่ไม่ไกลเกินความสามารถในการคิดของคนคนเดียวได้ ในการสนับสนุนวิสัยทัศน์สิ่งที่สำคัญก็คือผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะต้องมีรูปแบบของการสื่อสารไปในทางสนับสนุน ให้คนสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเชื่อมต่อกับวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เปรียบได้กับภาพสามมิติ ภาพโดยทั่วไปถ้าตัดภาพออกครึ่งหนึ่ง แต่ละส่วนของภาพก็จะแสดงครึ่งหนึ่งของภาพ แต่ถ้าแบ่งภาพสามมิติ แต่ละส่วนของภาพก็ยังแสดงภาพทั้งหมดเหมือนเดิม เพราะฉะนั้นเราสามารถแบ่งภาพสามมิติได้อย่างต่อเนื่อง แต่ละส่วนประกอบแต่ละส่วนของภาพสามมิติจะไม่เหมือนกัน แต่ละส่วนจะแสดงภาพในมุมที่แตกต่างกัน ในทางเดียวกัน เมื่อกลุ่มคนเข้ามาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในองค์กร แต่ละคนก็จะเห็นภาพของตนในเรื่องขององค์กร เมื่อเรารวมแต่ละส่วนของภาพสามมิติ ภาพทั้งหมดก็ไม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เหมือนกับถั่วที่มีคนมาสร้างวิสัยทัศน์ร่วม วิสัยทัศน์ก็ไม่เปลี่ยนแปลง แต่มันจะมีชีวิต รู้สึกถึงความเป็นจริงที่สามารถทำให้สำเร็จได้

3. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วม (Spreading Visions) ในกระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมนั้น คนในองค์กรจะมีลักษณะแตกต่างกันไป 5 ลักษณะดังนี้คือ กลุ่มที่ 1 คนในองค์กรจำนวนหนึ่งจะเกิดความรู้สึกเห็นด้วย และทุ่มเทใจ (Commit) ในการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น ในช่วงแรก คนที่เอาจริงระดับนี้อาจมีสัดส่วนไม่มาก เมื่อมีการดำเนินการต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ คนกลุ่มนี้จะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยเพิ่มมาจากคนในกลุ่มที่ 2 ซึ่งมีลักษณะที่เห็นด้วย และยินดีทำตามเท่าที่เป็นหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ ส่วนกลุ่มที่ 3 คือ คนที่ทำตามทั้ง ๆ ที่ไม่เห็นด้วย กลุ่ม 4 คือ คนที่ไม่เห็นด้วยและไม่ทำตาม กลุ่มที่ 5 คือ พวกไม่สนใจ ทำงานไปวัน ๆ เมื่อกระบวนการเรียนรู้และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปเรื่อย ๆ คนกลุ่มแรก (เห็นด้วย-ทุ่มเท) ก็จะมากขึ้นเรื่อย ๆ อุปสรรคที่ปิดกั้นไม่ให้คนกลุ่มอื่นเปลี่ยนเป็นกลุ่มนี้ คือ การบริหารงานแบบควบคุม-สั่งการ ซึ่งต้องการคนที่ยอมรับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรในระดับยอมรับและยินดีปฏิบัติตามเท่านั้น (วิจารณ์ พานิช, 2546, หน้า 26-27)

4. แนวทางสร้างการยอมรับในระดับทุ่มเท (Guidelines for Enrollment and Commitment) กระบวนการยอมรับเป็นเรื่องของจิตใจ ขึ้นอยู่กับมุมมองและวิสัยทัศน์ ซึ่งจะมีการแสดงออกหลายระดับดังต่อไปนี้

4.1 การที่ตนเองยอมรับ มีการขยายความคิดแต่ไม่ใช่การให้การสนับสนุนในความคิดนั้น โดยที่ตนเองเห็นด้วยและทုံเท คนพวกนี้จะมีลักษณะไม่สนับสนุนและไม่ทုံเทถ้าตนเองไม่เห็นด้วย

4.2 ยอมรับในระดับหนึ่ง โดยอธิบายวิสัยทัศน์ตามความเป็นจริงที่ตนรับรู้

4.3 เสนอให้เป็นทางเลือกสำหรับผู้อื่น โดยชักจูงให้เกิดการยอมรับในการจัดการที่เป็นจริง มีการสนับสนุนในเรื่องของเวลา และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เขาพัฒนาความคิดในการที่จะเลือกที่จะให้การยอมรับอย่างอิสระ

การให้การยอมรับและทုံเทเป็นเรื่องที่ต้องให้อิสระในการเลือก สิ่งที่จะต้องทำก็คือการให้แนวทาง การให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดการยอมรับและทုံเทในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

5. พัฒนาวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของความคิดหลัก (Anchoring Vision in a Set of Overing Ideas) เป็นกิจกรรมในการพัฒนาความคิดหลัก (Governing Ideas) ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision), ความมุ่งมั่น (Purpose) หรือพันธกิจ (Mission), และคุณค่าหลัก (Core Values) โดยที่ความคิดหลักจะเป็นผู้ตอบคำถามสามประการคือ “อะไร” (What) “ทำไม” (Why) และ “อย่างไร” (How) ดังนี้

5.1 วิสัยทัศน์ คือ “อะไร” (What) คือภาพในอนาคตที่เราคาดหวังที่จะสร้างสรรค์

5.2 ความมุ่งมั่น หรือพันธกิจ คือ “ทำไม” (Why) ทำไมองค์กรจึงดำรงอยู่ ทำไมจึงต้องมีองค์กรนี้ องค์กรนี้มีคุณประโยชน์ต่อสังคมอย่างไร มีประโยชน์ต่อมนุษยชาติอย่างไร ความมุ่งมั่นมีลักษณะเป็นนามธรรม

5.3 คุณค่าหลัก คือ “อย่างไร” (How) ในองค์กรนี้ จะมีหลักการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์อย่างไร คุณค่าหลักอาจประกอบด้วย ความหนักแน่นมั่นคง (Integrity), ความเปิดเผย (Openness), ความซื่อสัตย์ (Honesty), อิสรภาพ (Freedom), การให้โอกาสเท่าเทียมกัน (Equal Opportunity), ใช้น้อย (Leanness), ให้ความดีความชอบตามผลงาน (Merit), ดำเนินถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) คุณค่าหลักขององค์กรช่วยให้สมาชิกขององค์กรประพฤติปฏิบัติไปในแนวเดียวกันในงานประจำวัน

ในภาพรวมของความคิดหลักทั้งสาม เป็นการตอบคำถามว่า องค์กรนั้นมีความเชื่ออย่างไร ซึ่งการค้นหาคำตอบจะเป็นกิจกรรมในการพัฒนาไปสู่ความคิดหลัก

6. วิสัยทัศน์เชิงบวกและวิสัยทัศน์เชิงลบ (Positive versus Negative Vision) วิสัยทัศน์เชิงบวก คือ ภาพในอนาคตที่เราต้องการ วิสัยทัศน์เชิงลบ คือ ภาพในอนาคตที่เราไม่ต้องการ เป็นการชี้พลังแห่งความกลัว เป็นเครื่องขับเคลื่อนองค์กร มีข้อจำกัดคือ มักดำรงอยู่เป็นช่วงสั้น ๆ ไม่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อองค์กร ในขณะที่วิสัยทัศน์เชิงบวกชี้พลังแห่งแรงบันดาลใจ

เป็นเครื่องขับเคลื่อน สามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าและการเรียนรู้ได้ตลอดไป ไม่มีวันจบ (วิจารณ์ พานิช, 2546, หน้า 28)

7. การใช้พลังสร้างสรรค์หรือความตึงของความคิดสร้างสรรค์และการอยู่กับความเป็นจริง (Creative Tension and Commitment to the Truth) การทุ่มเทหัวใจของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขององค์กรหรือบุคคล ไม่ใช่วิสัยทัศน์ แต่อยู่ที่ “ความตึงของความคิดสร้างสรรค์” (Creative Tension) ซึ่งเป็นแรงดึงกันไปดึงกันมาระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง องค์กรหรือบุคคลที่มีความสามารถสูงจะสามารถ “ชู” วิสัยทัศน์ไว้ และในขณะเดียวกัน ก็อยู่กับความเป็นจริง และมองเห็นความเป็นจริงอย่างชัดเจน คือ ไม่ลดหย่อนวิสัยทัศน์เข้าหาความเป็นจริง หรือ “ยก” วิสัยทัศน์เสียเลิกลาย โดยหลอกตัวเองในเรื่องสภาพความเป็นจริง (วิจารณ์ พานิช, 2546, หน้า 28)

ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ต้องมีการรับฟังความคิดเห็นจากคนอื่น ๆ ซึ่งทักษะในการฟังยากกว่าทักษะในการพูด โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีคำจำกัดความในสิ่งที่เขาคิดอยู่แล้ว ดังนั้นผู้บริหารต้องมีการผลักดันในสิ่งต่อไปนี้เพื่อทำให้เกิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

1. ผู้บริหารต้องปรับปรุงรูปแบบใหม่ โดยทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยกระตุ้นให้เกิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีการนำเสนอความเป็นไปได้ของการพูด การฟัง
2. ต้องอาศัยแรงผลักดันความสำเร็จก่อนหน้านี้
3. ต้องมีการเรียนรู้การสร้างวิสัยทัศน์
4. ต้องจัดให้การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในกระบวนการทำงาน

โดยที่ผู้บริหารสามารถใช้กลยุทธ์ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมใน 5 สถานการณ์ดังนี้

1. ใช้วิธีการสั่งการ (Telling) เมื่อผู้บริหารรู้ในวิสัยทัศน์ที่ควรจะเป็นและต้องการให้องค์กรทำตามในสิ่งนั้น
2. ใช้การบอก (Selling) เมื่อผู้บริหารรู้ในวิสัยทัศน์ที่ควรจะเป็นแต่ต้องการให้องค์กรสนใจก่อนที่จะดำเนินการตาม
3. ใช้การทดสอบ (Testing) เมื่อผู้บริหารมีแนวคิดในสิ่งที่วิสัยทัศน์ที่ควรจะเป็น และต้องการที่จะรู้ปฏิกิริยาได้ตอบของพนักงานในองค์กร ก่อนที่จะดำเนินการ
4. ใช้การให้คำปรึกษา (Consulting) เมื่อผู้บริหารต้องการรับรู้ข้อมูลที่สร้างสรรค์จากองค์กรก่อนที่จะดำเนินการ
5. ใช้การมีส่วนร่วม (Co-Creating) เมื่อผู้บริหารต้องการให้พนักงานขององค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ร่วมกัน

เซนเก (Senge, 1990 อ้างถึงใน เดช เทียมรัตน์ และกานต์ฤดา มามะศิริานนท์, 2544) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร

1. ตั้งคณะทำงานขึ้นชุดหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกที่มีความสามารถและมีอำนาจในการตัดสินใจ ตั้งการอยู่พอสมควร ยิ่งถ้าได้ผู้บริหารระดับสูง (มาก) มาเป็นประธานคณะทำงานก็จะช่วยให้ประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น

2. ทำการสำรวจความคาดหวัง ความต้องการ และความเห็นจากผู้ที่มีส่วนอย่างสำคัญ (Stakeholder) ต่อองค์กรของเรา อาทิเช่น ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า และผู้แทนจำหน่าย เป็นต้น เพราะทุกรายต่างมีความคาดหวังที่ต้องการจะได้รับการสนองตอบจากองค์กรของเราทั้งสิ้น จึงไม่มีอะไรที่จะเหมาะสมไปกว่าการประสานประโยชน์ให้แก่ผู้ที่มีส่วนอย่างสำคัญทุกกลุ่ม อาทิเช่น ผู้ถือหุ้น (บางราย) อยากเห็นบริหารของเขาเจริญเติบโต มีขนาดสินทรัพย์เป็นอันดับ 1 ของประเทศไทย แต่ผู้ถือหุ้น (บางราย) อาจจะเป็นแค่ผลตอบแทนต่อการลงทุนเพียงอย่างเดียวเป็นอัตราส่วนการจ่ายเงินปันผล (Payout Ratio) และคอยปฏิเสธการเพิ่มทุนอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นถ้าเรามีโอกาสรับทราบข้อมูลเหล่านี้เสียก่อน ผลสรุปสุดท้ายที่เป็นวิสัยทัศน์องค์กรนั้น ก็จะ ไม่ขัดกับความคาดหวังที่เขาเหล่านั้นมีต่อองค์กรของเรา และวิสัยทัศน์นั้นก็อาจจะนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

3. ทำการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมขององค์กร จุดแข็ง โอกาส และทางเลือกในอนาคต เช่น Market Driven หรือ Technology Driven เพื่อประมวลแนวร่วมกับความคาดหวังของ Stakeholders และกำหนดออกมาให้เป็นวิสัยทัศน์ขั้นต้น

4. คัดเลือกวิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดอย่างน้อย 2-3 หัวข้อ เพื่อนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อประกาศใช้และสร้างความเข้าใจแก่ทุกคนในองค์กรต่อไป

วินัยที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ และความสามารถของทีมให้บังเกิดผล องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ มีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการสื่อสารข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมก็คือ เกิดการสนทนา และการอภิปรายขึ้นภายในกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ มีการเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันร่วมกันมากขึ้น การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ ซึ่งหมายถึงสมาชิกในทีมได้พัฒนาการฝึกสนทนา และการอภิปรายมาขึ้นนั่นเอง

เซนเก (1990 อ้างถึงใน เดช เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มาณะศิริานนท์, 2544) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมี วิจารณ์ญาณญาณร่วมกันอยู่ตลอดเวลาว่า เรากำลังทำงานอะไร และจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร จึงจะมีส่วนช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้าและสร้างพัฒนาการแก่องค์กรได้จิตสำนึกเช่นนี้จะก่อให้เกิดความ

ต้องการของกลุ่มคนในองค์กรที่จะเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือ เกื้อกูล สามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ขยันคิด ขยันเรียนรู้ และขยันทำอย่างต่อเนื่อง ภายใต้ปรัชญาที่ว่า ทุกคนเป็นครู ทุกคนเป็นห้องเรียน เรียนเหมือนไม่เรียน สอนเหมือนไม่สอน Team Learning จึงเป็นเครื่องช่วยเสริมสร้างอัจฉริยภาพของทีมงาน และยังช่วยขจัดจุดอ่อนของทีมงานในแบบไทย ๆ ของเราได้เป็นอย่างดี

ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้คงขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัยสำคัญคือ IQ และ EQ โดยถ้าจะ เปรียบเทียบกับตัวต่อตัวแล้ว IQ หรือ EQ ของเราไม่แพ้คนในชาติอื่น ๆ และน่าจะเหนือกว่า ด้วยซ้ำไปแต่เมื่อเรามารวมกันเป็นทีมงานแล้วกลับแพ้ต่อทีมต่างชาติ แสดงว่าเรายังมี “อึดตา” ต่อ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และเมื่อทีมเรียนรู้ด้วยกันไม่ได้ องค์กรก็จะไม่ได้รับประโยชน์ใด ๆ ขึ้นมาเลย เพราะการสร้างองค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) ให้สำเร็จนั้น จะต้องเป็นที่การ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ประสานกันมีการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จขึ้น

เซนเก (Senge, 1990, pp. 236-237) เห็นว่า การเรียนเป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญได้แก่

1. สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้แตก หลายหัวร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งที่ใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้มีพลังมากขึ้น

การเรียนเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต้องเรียนรู้แบบค่อยเป็นค่อยไปว่าจะปฏิบัติอย่างไร และ ในเรียนเป็นทีมต้องมีปัจจัยดังนี้

1. การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิด (Dialogue) และการอภิปรายโต้แย้ง (Discussion) ในการสร้างทีมจำเป็นจะต้องอาศัยการพูดคุย การพูดคุยเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการคิด การพูดคุย แบ่งเป็น 2 แบบ คือ การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิด (Dialogue) และการอภิปรายโต้แย้ง (Discussion) มันมีความสำคัญทั้ง 2 รูปแบบ เพราะมันสามารถที่จะช่วยสร้างการเรียนรู้ได้อย่าง ต่อเนื่อง การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิด (Dialogue) มาจากภาษากรีก “Dia” หมายถึง การคิด “Logos” หมายถึง คำ บุม “Bohm” ได้ให้ความหมายของของการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิด (Dialogue) ว่า มันคือความหมายที่ผ่านกระบวนการคิด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำไปสู่ความเข้าใจของอีกฝ่ายหนึ่ง โดยเราจะไม่พยายามที่จะชนะในการสนทนา ถ้ากระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ทุกคนในการสนทนาจะเป็น

ผู้ชนะ ในการสนทนา สมาชิกในกลุ่มจะเปิดเผยความซับซ้อนของประเด็นที่ยากจากหลาย ๆ มุมมอง จะทำให้เกิดการเปิดเผยข้อมูลอย่างอิสระเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ก่อให้เกิดความเข้าใจ เป็นการแลกเปลี่ยนความคิด มุมมอง และประสบการณ์ของแต่ละคนในกลุ่มสนทนา การสะสมสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ จะเป็นการเพิ่มศักยภาพของคน ดังนั้นการคิด การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิด (Dialogue) และการอภิปรายโต้แย้ง (Discussion) ของคนอื่นจึงมีส่วนช่วยให้เกิดความเข้าใจและเกิดการสะสมของการเรียนรู้ การคิด โดยผ่านกระบวนการกลุ่มจะก่อให้เกิดการยอมรับ ลดแรงต่อต้านแนวความคิดของเพื่อนร่วมงาน แนวคิดของแต่ละคนมีความสำคัญมาก เพราะการคิดของแต่ละคนจะก่อให้เกิดปฏิกิริยาของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งนับเป็นการสร้างการมีส่วนร่วม และอาจสร้างความแตกต่างที่นำไปใช้ประโยชน์ได้ ในการสนทนาจะมีความรู้ลึกเหมือนกับการสร้างบางสิ่งบางอย่าง โดยต้องมีการวิเคราะห์ วิจารณ์วิพากษ์ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งขึ้น อีกสิ่งหนึ่งที่น่าสนใจในการสนทนา คือ สมาชิกของกลุ่มจะค้นหาการพัฒนาเพื่อสร้างสัมพันธภาพในกลุ่ม มีการเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน ในการแสดงความคิดเห็นร่วมกันจะมีประโยชน์มาก ถ้ามีการแสดงความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน บูม (Bohm) กล่าวถึงเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคในการสนทนาก็คือลำดับขั้นตอนตามสายการบังคับบัญชาเพราะอำนาจมันจะขึ้นอยู่กับตำแหน่งจึงทำให้ผู้ที่มียานาจหรือตำแหน่งน้อยกว่าไม่กล้าแสดงความคิดเห็น เช่น รุ่นน้องไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากรุ่นพี่ ลูกน้องไม่กล้าแสดงความคิดเห็นแตกต่างจากหัวหน้า เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อสร้างความปลอดภัยให้กับตนเอง ดังนั้นความคิดใหม่ ๆ ก็จะเกิดขึ้นในการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดควรจะมีผู้ที่ทำหน้าที่ผู้ชี้แนะ เพื่อคงไว้ซึ่งเนื้อหาของสนทนา และก่อให้เกิดผลลัพธ์ของการสนทนา ถ้าสมาชิกในกลุ่มเริ่มปิดบัง ไม่อยากแสดงความคิดเห็น ผู้ชี้แนะก็ต้องคอยกระตุ้นให้เกิดมุมมองที่หลากหลาย หากเมื่อการสนทนานำไปสู่การถกเถียง ผู้ชี้แนะก็ต้องทำหน้าที่เป็นคนกลางคอยไกล่เกลี่ย แต่ในทีมที่มีทักษะและประสบการณ์ในการสนทนา บทบาทของผู้ชี้แนะจะมีความสำคัญลดลง (Senge, 1990, p. 245)

การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดในทีม โดยทั่วไปจะใช้รูปแบบ การนั่งประชุมร่วมกัน ต้องมีเงื่อนไข ดังนี้

1. ในการประชุมต้องมีสมาชิกของทีม
2. ต้องมีการอธิบายกฎ กติกาของการสนทนา
3. มีการบังคับให้สมาชิกกระทำตามกฎ
4. ให้การสนับสนุน ให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างความคิดใหม่ ๆ แต่ต้องอาศัยวิธีการที่นุ่มนวล

องค์กรหรือบุคคลที่มีความสามารถสูงจะสามารถ “ชู” วิสัยทัศน์ไว้ และในขณะเดียวกันก็อยู่กับความเป็นจริง และมองเห็นความเป็นจริงอย่างชัดเจน (Senge et al., 1994, p. 353) บูม (Bohm)

กล่าวว่าการอภิปรายได้แย้ก็เหมือนการกระทบกัน ถ้าจะเปรียบเทียบกับชนิดของกีฬา ก็คือ “ป้องกัน” จะมีการตีบอลกันไปกลับมา โดยผู้ตีจะมีการวิเคราะห์ตรวจสอบในหลายมุมมองก่อนที่จะตีกลับไป โดยมีจุดมุ่งหมาย ก็คือ ชัยชนะแต่ ชัยชนะของการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดคือ แนวความคิดของเราได้รับการยอมรับในกลุ่ม การสนทนาจะค้นหาธรรมชาติของการเลือก ส่วนการอภิปรายได้แย้จะต้องสร้างตัวเลือกขึ้นมาเพื่อค้นหาและเลือก (Senge, 1990, p. 240) ถ้าเปรียบเทียบระหว่างการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดและการอภิปรายได้แย้ เป็นดนตรี การสนทนาที่เหมือน ดนตรีแจ๊ส (Jazz) ส่วนการอภิปรายก็เหมือนแชมเบอร์ มิวสิก (Chamber Music) (Senge et al., 1994, p. 354)

การอภิปรายได้แย้มีความจำเป็นต่อการเรียนเป็นทีม การอภิปรายจะเกิดมุมมองที่แตกต่างกันถูกนำเสนอ และแสดงความคิดเห็นด้วย และ ไม่เห็นด้วย ทำให้เกิดมุมมองใหม่ ในการอภิปรายจะมีการตัดสินใจ การอภิปรายต้องอาศัยการวิเคราะห์ ต้องมีมุมมองทางเลือก และน้ำหนัก เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ ไปสู่ข้อสรุป ซึ่งการอภิปรายได้แย้มีจุดที่แตกต่างจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดตรงที่การสนทนาจะไม่ค้นหาการเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย แต่จะทำความเข้าใจในช่องว่างของประเด็นที่ซับซ้อน อย่างไรก็ตามทั้งการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดและการอภิปรายได้แย้ก็สามารถนำไปสู่การกระทำใหม่ได้ สำหรับการเตรียมกลุ่มให้มีทักษะในการอภิปรายได้แย้ประกอบด้วยหลักการ 4 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. ต้องสร้างการมีส่วนร่วม เพราะแต่ละคนในองค์กรมีความแตกต่างกัน ดังนั้นจึงต้องให้การสนับสนุนให้คนที่มีความหลากหลายมาร่วมกันเป็นทีม ร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกัน
2. ให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น โดยอิสระปราศจากความกลัวในการวิพากษ์วิจารณ์ รู้สึกปลอดภัย สร้างความเชื่อมั่นในกฎ กติกา
3. ให้การสนับสนุน และให้รางวัลกับมุมมองใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น
4. มีการวางแผนงาน บริหารเวลา และเนื้อหาของงานอย่างจริงจัง รอบคอบ

แนวปฏิบัติของการฝึกหลักการเพื่อสร้างการเรียนเป็นทีม คือ การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิด (Dialogue) และการอภิปรายได้แย้ (Discussion) เซนเก (Senge) ได้รับอิทธิพลแนวปฏิบัตินี้จาก เดวิน บอม (Davin Bohm) นักฟิสิกส์ โดยเขาเห็นว่า การอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดมุมมองที่ตนเสนอ เราอาจจะรับความคิดเห็นเสนอแนะของผู้อื่น ได้บางส่วน แต่ยังยืนหยัดในความคิดความเชื่อเดิม ๆ ของตน ส่วนการสนทนาหรือการเสวนานั้น ทำให้กลุ่มได้แสวงหาความหมายร่วมกันอย่างอิสระ ที่หาไม่ได้จากการพูดคุยกันเป็นรายบุคคล ทำให้เข้าใจมุมมองต่าง ๆ ได้กว้างขวางมากขึ้น ผู้คนร่วมมือกันเพื่อก่อให้เกิดพลังของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง กลุ่มสามารถแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อนจากหลายมุมมอง มีการสื่อสารถึงความคิด ความเชื่ออย่างอิสระเสรี เป้าหมายของการเสวนาคือการเปิดเผยว่า

ความคิดอ่านของแต่ละฝ่ายแตกต่างกันเช่นไร ทำให้เราได้มีโอกาสสังเกตลักษณะความคิดของตนเองและของผู้อื่น

2. ความขัดแย้งและการตั้งป้อมความคิด (Conflict and Defensive Routines) จากการที่ทีมต้องเกิดจากการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ซึ่งมันก็สามารถก่อให้เกิดความขัดแย้งทางด้านความคิดได้ ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นของกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ มันจะเกิดขึ้นในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เพราะมีความแตกต่างของวิสัยทัศน์ในแต่ละคน เมื่อมีคนอื่นมาสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ก็ทำให้เกิดกระบวนการขัดแย้งด้านความคิด จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ค้นพบวิธีการใหม่สิ่งที่สำคัญก็คือจะบริหารความขัดแย้งอย่างไรให้เกิดพลังของความคิดสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีร่วมกัน ทำให้ค้นพบวิธีการใหม่ ๆ จะทำให้ความขัดแย้งกลายเป็นเครื่องมือสำหรับเรียนรู้ร่วมกัน ในทางตรงกันข้าม ทีมที่มีความขัดแย้งแต่พยายามปกปิดไว้ แสดงให้เห็นว่าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น แต่จริง ๆ แล้วความขัดแย้งนั้นยังคงอยู่และถูกฝังอยู่ลึก ๆ รอเวลาที่จะแสดงออกมา ในทางปฏิบัติการเรียนรู้ของทีมเป็นการเรียนรู้ร่วม เพราะเชื่อว่าศักยภาพของทีมจะดีกว่าศักยภาพของบุคคล IQ ของทีมจะสูงกว่า IQ ของคนคนเดียว ส่วนการตั้งป้อมความคิดเป็นกลไกอย่างหนึ่งของจิตใจของคนในการไม่ยอมเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพราะกลัวการเปิดเผยความคิด กลัวผู้อื่นเห็นความผิดพลาดในความคิดนั้น วิธีการที่จะแก้ไขก็คือ การเอาป้อมความคิดมาใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ร่วมกันและผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สร้างพลังขับเคลื่อนการเรียนรู้และการสร้างผลงานจากป้อมความคิด มีการคิดทบทวนไตร่ตรองหาเหตุผลร่วมกัน (Reflection) การตั้งคำถาม (Inquiry) การสร้างบรรยากาศที่เปิดเผย เปิดใจ (Openness) เรียนรู้ทักษะในการสร้างความสมดุลระหว่างการตั้งป้อมความคิด กับการเปิดเผยและอธิบายความคิด และความสมดุลระหว่างการตั้งคำถาม (Inquiry) กับการผลักดันความคิด (Advocacy) กลุ่มเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ไม่ใช่กลุ่มที่ปราศจากป้อมความคิด แต่เป็นกลุ่มที่เผชิญและจัดการป้อมความคิดได้อย่างชาญฉลาด และสามารถนำมาเป็นพลังในการเรียนรู้และการสร้างผลงานได้ (วิจารณ์ พานิช, 2546, หน้า 37)

ดังนั้นสรุปได้ว่าการที่ทีมจะเรียนรู้ได้ต้องอาศัยบุคคลในทีมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยอาศัยกระบวนการสนทนา (Dialogue) การอภิปรายโต้แย้ง (Discussion) การจัดการความขัดแย้งและการตั้งป้อมความคิด (Conflict and Defensive Routines)

วินัยที่ 5 ความคิด ความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking)

ระบบที่เกิดจากเรื่องของธรรมชาติ เราคงไปแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ยาก แต่ระบบอื่น ๆ ที่อยู่ในชีวิต หรือในองค์กรธุรกิจของเรา เราก็น่าจะเข้าใจมันได้ ควบคุมได้ ตั้งเกณฑ์มาตรฐานได้ และลงมือทำการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ แล้วแต่ว่าจะมีความคิด ความเข้าใจเชิงระบบ

(Systems Thinking) ทั้งระบบใหญ่ และระบบย่อย และให้ความสำคัญกับมันมากขึ้นเพียงใด
กว่าครึ่งศตวรรษที่ผ่านมา แนวคิดในการบริหารก็มีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง ทั้ง
การบริหารคน การบริหารองค์กร การบริหารการผลิต หรือการบริหารการเงิน โดยปรมาจารย์และ
ที่ปรึกษาองค์กรต่าง ๆ ได้นำเสนอออกมาเป็นทฤษฎี และวิธีปฏิบัติในหลากหลายรูปแบบ อาทิเช่น
การบริหารแบบเอ็มบีโอ (Management by Objectives) การทำรีเ็นจิเนียริง (Business Process
Reengineering) หรือการบริหารเชิงคุณภาพรวม (Total Quality Management, TQM) แต่ละเรื่องจัด
ได้ว่าเป็น “ระบบ” ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร หากแต่เราต้องมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้
และดำเนินการไปตามวิธีการและขั้นตอนที่ถูกต้องของระบบนั้น ๆ

การคิดเชิงระบบจะต้องพยายามเชื่อมต่อ (Link) แต่ละองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน
และสร้างเป็นวงจรของความเป็นเหตุเป็นผล มีลักษณะเป็นวงรอบ (Loop) เพื่อแสดงความสัมพันธ์
และข้อมูลย้อนกลับ ทำให้มองภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้น การสร้างวงรอบ (Loop) มันก็เหมือน
การออกแบบกระบวนการใหม่ที่เราสร้างนำไปใช้ได้ การคิดเชิงระบบเป็นหลักการที่มีความสำคัญ
มากที่สุด เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วย
การเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความ
เปลี่ยนแปลงได้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น การคิดเชิงระบบของสมาชิกในองค์กรมี
ส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหา
ความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็น
ความรู้ใหม่ ความคิดใหม่เป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ เห็น
แบบแผนเห็นขั้นตอนของการพัฒนา เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสามารถทำความเข้าใจใน
ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อยคือเห็นทั้งป่าและต้นไม้แต่ละต้นด้วย (See
Wholes Instead of Parts, See the Forest and Trees)

การคิดเชิงระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลง
ที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบในธุรกิจยุคนี้ เป็นต้น ทูทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมี
หากใครไม่มีจะเป็นผู้แพ้อย่างถาวร สมรรถนะของผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพขององค์ประกอบย่อยต่าง ๆ
ในองค์กร เข้าใจปัจจัยพื้นฐาน ประวัติศาสตร์และพัฒนาการแต่อดีตถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อน
เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะกระทบ
ส่วนอื่น ๆ ได้เช่นไร ต้อง “อ่านเกม” ได้ และอ่านเกมเป็น เวลาจะเดินหมากก็ไม่สมควรเดินหมาก
ทีละตัว โดยขาดการเล็งเห็นหมายทั้งกระดาน เดินหมากเช่นนี้แล้วผลที่จะติดตามมาจะเกิดผลเช่นไร
มีแนวทางที่ดีกว่าเช่นไรบ้าง ปฏิกริยาที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในการคิดเชิงระบบต้องประกอบด้วย
องค์ประกอบ 3 อย่างคือ

1. กระบวนการป้อนกลับแบบเสริมแรง (Reinforcing Feedback) ผลจากพฤติกรรมเสริมแรงสามารถที่จะส่งผลกระทบต่อแรงกระตุ้นขององค์กรและสามารถทำให้เกิดการเสื่อมขององค์กรได้เช่นกัน สำหรับการป้อนกลับการเสริมแรงที่ส่งผลในการเร่งการเติบโตจะเกิดวงจรที่ดี (Virtuous Cycles) เช่น ผู้จัดการรู้สึกว่าคุณน้องมีความตั้งใจเป็นพิเศษในการพัฒนาศักยภาพ ดังนั้นผู้จัดการจึงรู้สึกพึงพอใจในตัวพนักงานคนนั้นและให้การส่งเสริม ผลที่ตามมาคือพนักงานคนนั้นก็ตั้งใจทำงานมากขึ้น อีกตัวอย่างหนึ่งก็คือ เมื่อคุณออกกำลังกายแล้วรู้สึกดี คุณก็จะออกกำลังกายมากขึ้น คุณก็จะมีรูปร่างที่ดีขึ้น สุขภาพแข็งแรง และคุณก็ยังมีพฤติกรรมออกกำลังกายต่อไปจะเห็นว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการป้อนกลับของการส่งเสริมเป็นสิ่งที่ดี และคงมีพฤติกรรมต่อไป แต่ในทางตรงกันข้ามกระบวนการป้อนกลับแบบเสริมแรงก็ส่งผลในการเร่งให้เกิดความเสื่อมได้เร็วขึ้น เราเรียกว่าวงจรที่ไม่ดี (Vicious Cycles) ยกตัวอย่างเช่น ผู้จัดการไม่เห็นความตั้งใจในการทำงานของคุณน้อง ผู้จัดการก็ไม่ให้ความสนใจและไม่ให้การส่งเสริม ทำให้คุณน้องหมดกำลังใจและแสดงพฤติกรรมไม่ตั้งใจทำงานมากขึ้น อีกตัวอย่างหนึ่งก็คือเมื่อเปิดเทอม เจนเป็นเด็กนักเรียนที่ไม่ตั้งใจเรียนเพราะเธอเพิ่มย้ายโรงเรียนมา มันก็ส่งผลให้ครูรู้สึกว่าเธอไม่ตั้งใจเรียน ในเทอมต่อมาครูก็ไม่เอาใจใส่ในตัวเจน ทำให้ผลการเรียนของเจนลดลง กระบวนการป้อนกลับแบบเสริมแรงสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ การป้อนกลับจะส่งผลเป็นจุดเล็ก ๆ ที่สามารถขยายใหญ่ขึ้นมาได้ เช่น ธนาคารอาจจะเสื่อมได้ ถ้าลูกค้าไม่แน่ใจในระบบการเงินและพูดต่อ ๆ กันไป ทำให้ธนาคารขาดความน่าเชื่อถือ กลายเป็นปัญหาใหญ่ของธนาคาร เป็นต้น ดังนั้นในการคิดเชิงระบบจะทำให้เข้าใจถึงภาพรวมที่เกิดขึ้น

2. ความสมดุลของกระบวนการ (Balancing Process) มันจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่บรรลุปเป้าหมาย เมื่อไม่บรรลุปเป้าหมายก็จะไม่เกิดความสมดุล เช่น ถ้าขับรถในระยะทาง 60 ไมล์ โดยที่เวลาเดินทาง 1 ชั่วโมงคนขับรถก็จะขับรถด้วยความเร็ว 60 ไมล์ต่อชั่วโมง เพื่อให้ถึงที่หมายในเวลาที่กำหนด ถ้ามีการหยุดรถก็จะทำให้เสียเวลา จะเกิดกระบวนการเสียสมดุล เป็นต้น แม้แต่ในร่างกายของคนก็จะมีสมดุล เช่น อุณหภูมิในร่างกาย เมื่ออุณหภูมิสูงขึ้นหรือต่ำลง ร่างกายก็ตั้งปรับตัวให้กลับสู่สมดุล เพื่อให้การทำงานของร่างกายเป็นไปอย่างปกติ เมื่อมีอาการหัวร่ายกายก็ปรับตัวโดยการรับประทานอาหาร ถ้าร่างกายอ่อนเพลียก็จะแสดงอาการอยากพักผ่อน หรือเมื่ออากาศหนาวคนก็จะหิบลูบกันหนาวมาใส่ เป็นการแสดงถึงกลไกที่พยายามปรับตัวเพื่อเข้าสู่ภาวะสมดุลในการทำงาน กระบวนการสมดุลจะเกิดได้ เป้าหมายต้องมีความชัดเจน เช่นองค์กรต้องการรับพนักงานใหม่ แต่จะรับจำนวนเท่าไรขึ้นอยู่กับความต้องการแรงงานและอัตราการเติบโตของงานเป็นตัวกำหนดปริมาณของพนักงานใหม่ เป็นต้น ในองค์กรและสังคมเป็นองค์กรที่มีความซับซ้อน เพราะมีกระบวนการป้อนกลับของข้อมูลมากมาย การทำงานต้องมีการวางแผนระยะยาวก็เพื่อปรับ

สมดุลในอนาคต กระบวนการสมดุลจะเห็นยากกว่าวงจรของการเสริมแรงเพราะมันเหมือนไม่มีอะไรเกิดขึ้น กระบวนการสมดุลอาจจะสร้างปัญหาได้ถ้าเราไม่เข้าใจมันอย่างแท้จริง จะเห็นว่าการจะคิดเชิงระบบได้จะต้องมีความเข้าใจในความสมดุลของการป้อนกลับ ซึ่งจะช่วยให้เห็นระบบทั้งระบบ

3. การรอเวลา (Delays) เป็นช่วงเวลาระหว่างการใส่ปัจจัยเข้าจนถึงการแสดงผล เหมือนกับการลงทุนในการผลิตและต้องใช้ระยะเวลา เพื่อรอให้ถึงเวลาของการเก็บเกี่ยวผลผลิต การคิดเชิงระบบต้องมีตัวแปรในเรื่องของการรอเพราะจะทำให้มองภาพในระยะยาวได้ ในการทำงานผลงานจะเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป ดังนั้นก็ต้องรอเพื่อที่จะชื่นชมผลงาน การใช้เวลาจะทำให้เห็นผลของการกระทำได้ในองค์กรของประเทศญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับการลดเวลา โดยการบริหารเวลาให้ใช้น้อยที่สุดแต่ผลงานไม่ลดลง ถ้าจะเปรียบเทียบกับเครื่องทำน้ำร้อน จะเห็นว่าเมื่อเปิดเครื่องอุณหภูมิของน้ำยังไม่ได้ตามที่เรากำลังต้องการ ต้องรอสักระยะหนึ่งอุณหภูมิของน้ำจึงจะเป็นตามที่กำหนด ถ้าไม่เข้าใจเวลา รอ แรงอุณหภูมิของน้ำให้สูงขึ้น น้ำที่ออกมาอุณหภูมิก็จะสูงเกินความต้องการและอาจกลายเป็นอันตรายต่อผู้ใช้ได้ จะเห็นว่าในการเปลี่ยนแปลงก็ต้องค่อย ๆ เปลี่ยนเพื่อลดการต่อต้าน และผู้ที่เปลี่ยนแปลงก็ต้องเข้าใจในเรื่องของการรอ ในกระบวนการป้อนกลับของการเสริมแรงก็ต้องใช้เวลาในการรอ

ดังนั้นการที่จะคิดเชิงระบบได้ต้องอาศัยการป้อนกลับการเสริมแรง (Reinforcing Feedback) ความสมดุลของกระบวนการ (Balancing Process) และการรอเวลา (Delays)

รูปแบบความคิดความเข้าใจเชิงระบบ

ในการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมนี้ จำเป็นต้องใช้แนวทางของ “ระบบ” เข้ามาประยุกต์ในทุกขั้นตอน ดังนี้ (Senge อ้างถึงใน เดช เทียนรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์, 2544)

1. พัฒनावิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) อย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องสนองกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทุกกลุ่ม
2. พัฒนาระบบการวางแผนงาน (Business Planning) ตั้งแต่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการวางแผนปฏิบัติการ (Operational Planning) ซึ่งการวางแผนงานประจำฝ่ายต่าง ๆ เช่น แผนการตลาด (Marketing Plan) แผนการผลิต (Production Plan) แผนการเงิน (Financial Plan) แผนทรัพยากรบุคคล (Human Resources Plan) แผนสารสนเทศ (Information System Plan) เป็นต้น
3. พัฒนาระบบการเรียนรู้ ตามความเหมาะสมระหว่างพื้นฐานของการเรียนรู้สำหรับองค์กร (Organizational Learning) เช่น Leadership, Cultural, Task และ Team Learning เป็นต้น กับระดับของทักษะ (Skills) ในแต่ละสายอาชีพ (Career Path) เช่น พนักงานบัญชี สมุห์บัญชี

นักวิเคราะห์ด้านบัญชีบริหาร ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงิน ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น ซึ่งเท่ากับว่า แต่ละคน แต่ละตำแหน่งงาน แต่ละสายอาชีพควรได้รับการพัฒนา ทั้งองค์ความรู้และทักษะ อย่างเป็นระบบ

4. เมื่อมีความเข้าใจเชิงระบบเกิดขึ้นในองค์กรแล้ว ก็สามารถที่จะพัฒนาระบบการบริหารในรูปแบบต่าง ๆ เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรให้สูงขึ้นได้ เช่น การพัฒนาระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม (TQM) เป็นต้น ซึ่งการทำ TQM นี้เป็นเรื่องของ System Thinking ถ้วน ๆ ทีมงานจึงต้องมีความคิดความเข้าใจในทุก ๆ ระบบขององค์กรอย่างถ่องแท้

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว สรุปได้ว่า หน่วยงานทุก ๆ หน่วยงานที่ต้องอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมแห่งการแข่งขันและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันนี้ จะต้องสร้างหน่วยงานหรือสมาชิกในหน่วยงานให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยกำหนดและวางรูปแบบพัฒนาองค์กรให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน 5 ด้านคือ 1) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ 2) รูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง 3) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 5) ความคิดเข้าใจเชิงระบบ เพื่อกระตุ้นและเร่งเร้าให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพของตนและองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่หน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง และการก้าวไปสู่อนาคตที่ดียิ่งขึ้น

การศึกษาปัจจัยด้านการส่งเสริมการบริหารต่อการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ครั้งนี้ ได้นำแนวคิดทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มาควอดท์ (Marquardt, 1996) เกี่ยวกับระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวคิดของ เซนเก (Senge, 1990) เกี่ยวกับวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) มาเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของมาควอดท์

คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามที่ Marquardt กล่าวถึงนั้น มีองค์ประกอบด้วยกันหลายประการ ซึ่งส่วนประกอบสำคัญเหล่านั้นจะสามารถอธิบายถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแบบ The Systems-Linked Organization Model ได้เป็นอย่างดี ได้แก่

1. มุ่งเน้นไปที่การสร้างสรรคและการเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น
2. มีพื้นฐานของการคิดที่เป็นระบบ
3. สมาชิกในองค์กรสามารถเข้าถึงข่าวสาร และทรัพยากรข้อมูลข่าวสารได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
4. บรรยากาศในองค์กรจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคล และกลุ่มได้มีการเรียนรู้
5. ขอมรับการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่ไม่คาดคิด หรือแม้แต่ความล้มเหลว โดยเปลี่ยนให้เป็นโอกาสที่จะเรียนรู้ได้มากขึ้น (Marquardt, 1996)

ลักษณะเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของ System-Linked Learning Organization Model ซึ่งประกอบกันขึ้นเป็น 5 ระบบย่อย ซึ่งร่วมกันและสนับสนุนกันอยู่ดังภาพที่ 2



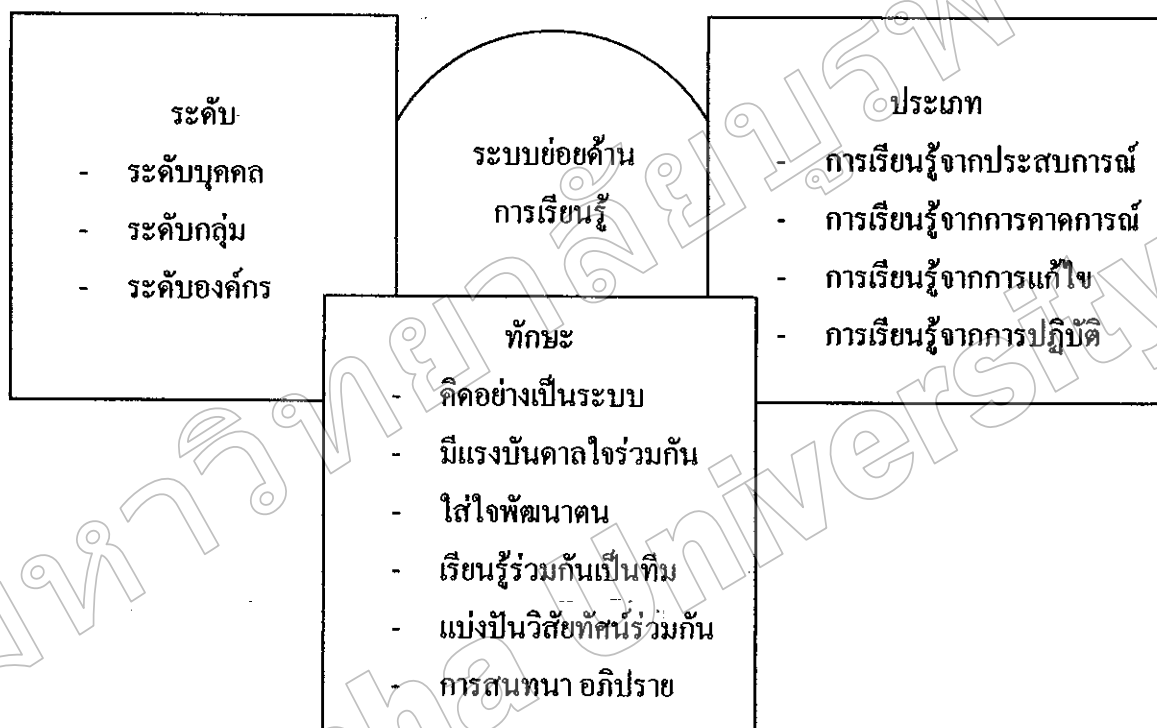
ภาพที่ 2 แบบจำลองระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้

ระบบย่อยสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่นี้ คือระบบการเรียนรู้ (Learning) และองค์ประกอบนี้จะขยายไปสู่ 4 องค์ประกอบที่เป็นระบบย่อยอื่น ๆ องค์ประกอบด้านระบบการเรียนรู้ ได้กำหนดขึ้นเป็นระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร ส่วนทักษะของการคิดอย่างเป็นระบบ การใส่ใจพัฒนาตน การมีแรงบันดาลใจร่วมกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีม และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตลอดจนการอภิปราย ก็เป็นความจำเป็นที่จะช่วยเพิ่มให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากขึ้น

นอกจากระบบการเรียนรู้แล้ว ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ก็มีความจำเป็นที่จะช่วยเพิ่มคุณภาพและผลกระทบของการเรียนรู้ ใน 5 ระบบย่อยจะมีความเป็นพลวัตร มีความเกี่ยวพันกัน และเป็นส่วนที่เติมเต็มในแต่ละองค์ประกอบอื่น ๆ ให้สมบูรณ์ ซึ่งหากระบบย่อยอยู่ในสภาพวิกฤติ หรือขาดหายไป ก็จะทำให้ส่งผลกระทบต่อระบบย่อยอื่น ๆ ให้วิกฤติตามไปด้วย ระบบย่อยต่าง ๆ ประกอบไปด้วยรายละเอียดดังนี้

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem)

ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ จะกล่าวถึงระดับการเรียนรู้ (Level) ชนิดประเภท หรือวิธีการเรียนรู้ (Type) เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้ขององค์กร (Skill) ซึ่งหมายถึง ควรใช้ทักษะในด้านใดเพื่อช่วยในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นดังภาพที่ 3 (Marquardt, 1996)



ภาพที่ 3 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้

1.1 ระดับของการเรียนรู้ (Level) การเรียนรู้ที่ดีควรถึงพร้อมด้วยกันทั้ง 3 ระดับ โดยเริ่มเป็นลำดับขึ้นจากระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

1.1.1 ระดับบุคคล หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทักษะ การหยั่งรู้ ความรู้ ทักษะ และ ค่านิยม โดยผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคคล

1.1.2 ระดับกลุ่ม หรือการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการกล่าวครอบคลุมถึงการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถซึ่งได้จากสมาชิกภายในกลุ่ม

1.1.3 ระดับองค์กร แสดงถึงการเพิ่มขึ้นของสติปัญญา ที่จะช่วยให้การบรรลุถึงความสามารถทางการผลิต โดยผ่านความผูกพันต่อองค์กร และการให้โอกาสที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่องซึ่งจะต่างจากระดับบุคคล และระดับกลุ่ม ก็คือ ประการแรก การเรียนรู้เชิงองค์กรเกิดขึ้นโดย

ผ่านการแลกเปลี่ยน การหยั่งรู้หยั่งเห็น ความรู้และแรงบันดาลใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ประการที่สอง การเรียนรู้เชิงองค์กรสร้างขึ้นจากความรู้ในอดีต และประสบการณ์ที่เคยเก็บเป็น ความรู้ ความทรงจำต่อองค์กร ซึ่งก็จะขึ้นอยู่กับกลไกขององค์กรนั้น อาจเป็นการเมืองในองค์กร หรือ กลยุทธ์ขององค์กร เป็นต้น ดังนั้นการเรียนรู้ในระดับองค์กร จะมีตัวแปรแทรกเข้ามาเกี่ยวข้องทั้งที่เป็นพฤติกรรมองค์กร หรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์กรอย่างเป็นทางการและ ไม่เป็นทางการ

1.2 ชนิดของการเรียนรู้ (Type)

ในการเรียนรู้มีอยู่หลายชนิดวิธี โดยแต่ละวิธีจัดว่าเป็นสิ่งสำคัญและมีค่าต่อการนำไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ถึงแม้ว่าแต่ละชนิดวิธีจะมีความแตกต่างกัน แต่ก็มักจะมี ความคาบเกี่ยว และ ช่วยทำให้ชนิดของการเรียนรู้ที่หลากหลายนั้นสมบูรณ์ได้ ดังนั้น โดยเฉพาะการเกิดขึ้นของการเรียนรู้ อาจจะกำหนดวิธีให้มากขึ้นกว่าหนึ่งชนิดวิธี ตัวอย่างเช่น การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) อาจจะจัดอยู่ในจำพวกเดียวกับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการปรับประยุกต์ (Adaptive) หรือ การเรียนรู้ อันเกิดจากการปฏิบัติล่วงหน้าผู้อื่น (Anticipatory) ก็ได้ ชนิดของการเรียนรู้มีดังนี้

1.2.1 การปรับประยุกต์ (Adaptive), การเรียนรู้อันเกิดจากการปฏิบัติล่วงหน้าผู้อื่น (Anticipatory) และการเรียนรู้ซึ่งถูกสร้างสรรค์ (Generative)

Adaptive หมายถึง เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ และปฏิบัติกริยา ส่วน Anticipatory เป็นกระบวนการได้มาของความรู้จากการคาดเดาถึงอนาคต (เป็นกระบวนการ Vision-Action-Reflection) ในขณะที่ Generative เป็นการเรียนรู้ซึ่งถูกสร้างสรรค์ขึ้นมาจากปฏิบัติกริยา การวิเคราะห์ หรือความคิดสร้างสรรค์

1.2.2 ระดับความเข้มข้นในปฏิบัติกริยา (Single-Loop, Double-Loop และ Deutero)

ทั้งสามชนิดนี้จะมี ความต่างกัน ในแง่ของระดับความเข้มข้นในปฏิบัติกริยาที่ได้ กระทำออกมา โดยจะเกิดขึ้นภายในองค์กร เช่น Single-Loop Learning หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับองค์กร เมื่อการทำงานบรรลุผลที่ต้องการ นั่นคือ เกิดความสอดคล้องระหว่างการออกแบบ แนวปฏิบัติ และผลที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง หากไม่สอดคล้องก็อาจนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข พฤติกรรมการปฏิบัติ ส่วน Double-Loop Learning จะเกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ตั้งใจมุ่งหวังไว้กับผลการ กระทำที่ปรากฏไม่สอดคล้องกัน และองค์กรมีการเรียนรู้แก้ไขปรับปรุงให้บังเกิดความสอดคล้อง ในที่สุด ส่วน Deutero เป็นการเรียนรู้ในลักษณะผสมผสาน เช่น อาจเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น หลาย ๆ ครั้ง และในหลากหลายรูปแบบ (วิระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์, 2540)

1.2.3 การเรียนโดยการปฏิบัติ (Action Learning/ Action Reflection Learning)

จะเกี่ยวข้องกับปฏิบัติกริยาจากปัญหาจริง ๆ ที่ใช้สูตร L (การเรียนรู้) = P (สิ่งที่ เป็นอยู่จริง หรือ โปรแกรมความรู้) - Q (การหยั่งรู้ในคำถาม)

1.3 ทักษะ (วินัย) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Skill)

จะมีด้วยกันทั้งสิ้น 6 ทักษะ ที่จำเป็นในการสร้างและเพิ่มระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น มีดังนี้

1.3.1 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นการแสดงออกถึงกรอบความคิดหนึ่ง ๆ ที่ถูกใช้ทำความเข้าใจในรูปแบบที่สมบูรณ์ได้ทั้งหมดอย่างกระชับ และช่วยให้บุคคลหนึ่ง ๆ มองเห็นวิธีที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.2 การมีแรงบันดาลใจ (Mental Model) เป็นสิ่งที่เรียกว่าเป็นข้อตกลงเบื้องต้น หรือสมมติฐานที่ฝังลึก คิดแน่นจนกลายเป็นนิสัย ซึ่งสิ่งนี้จะมีอิทธิพลต่อวิธีที่เราจะทำความเข้าใจโลก และวิธีที่เราจะปฏิบัติมันออกมา

1.3.3 การใส่ใจพัฒนาคน (Personal Mastery) เป็นการชี้ระดับที่เหนือชั้นของความชำนาญในขอบเขตของทักษะ

1.3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) มุ่งเน้นไปที่กระบวนการจัดการและพัฒนาความสามารถของทีม เพื่อสร้างการเรียนรู้ และผลลัพธ์อันเกิดจากมวลสมาชิกให้ได้เป็นไปตามความต้องการ

1.3.5 แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Shared Vision) เกี่ยวกับทักษะของการนำความคิดของแต่ละคนมาเปิดเผย หรือการเปิดเผยภาพในอนาคตซึ่งจะส่งเสริมความผูกพันอันแท้จริง

1.3.6 การอภิปราย เป็นการบ่งบอกถึงระดับความเหนือชั้นในการฟัง และการสื่อสารระหว่างบุคคล นอกจากนั้นยังเป็นการต้องการในการค้นถึงความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นอิสระ ในประเด็นเนื้อหา เป็นการฟังอย่างลึกซึ้งจากบุคคลอื่น ๆ ซึ่งตัวบุคคลผู้ฟังจะต้องพักการไขว่มองของตนไว้ก่อน กล่าวคือ การรับฟังผู้อื่นก็จะทำให้เราได้พักความคิดของเราไว้ขณะหนึ่ง และเข้าไปร่วมใช้ความคิดอภิปรายในความคิดของผู้อื่นบ้างนั่นเอง

2. ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem)

ระบบย่อยที่ 2 ของการนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็คือตัวองค์กรเอง ซึ่งถือได้ว่าเป็นระบบ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบทั้งหมด ที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น โดยยังมีหัวใจสำคัญ ๆ อีก 4 ด้าน คือ วิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) กลยุทธ์องค์กร (Strategy) และ โครงสร้างกระบวนการขององค์กร (Structure)

2.1 วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม การถือปฏิบัติ พิธีการ และกิจวัตรขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยสร้างความเหมาะสมและวางแนวทางของพฤติกรรม และการรับรู้ในสิ่งที่นิยมปฏิบัติกันในองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งหนึ่งของการเรียนรู้ ที่สมาชิกจะต้องมีการ

รับรู้ถึงสถานะที่องค์กรตกอยู่ในช่วงวิกฤติ หรือแม้แต่สถานะที่ประสบความสำเร็จด้วย นอกจากนั้น ยังเป็นที่ที่การเรียนรู้ได้กลายเป็นนิสัย และถูกบูรณาการขึ้นเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรองค์กรที่มี วัฒนธรรม หรือค่านิยมของการทำงานเป็นทีม การจัดการด้วยตนเอง การมีพลังอำนาจและการแบ่งปัน จะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีกว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมเคร่งครัดกฎระเบียบ เนียบขาดหรือมีแต่ความ เข้มงวด หรือแม้แต่โครงสร้างในองค์กรเป็นแบบระบบราชการ (Bureaucratic Architecture)

2.2 วิสัยทัศน์องค์กร (Vision)

เรียกได้ว่าเป็นความหวังขององค์กร หรือเป้าหมายและทิศทางสำหรับอนาคต เป็นภาพขององค์กร ซึ่งจะต้องถูกเผยแพร่ส่งต่อไปยังภายในและภายนอกองค์กรอย่างทั่วถึง ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องบรรยายให้เห็นอย่างเป็นจริงเป็นจัง ถึงภาพความต้องการใน อนาคตขององค์กร

2.3 กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

จะเกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ วิธีการ เทคนิค และขั้นตอนซึ่งได้มาจากวิสัยทัศน์และ เป้าหมาย ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ซึ่งเล็งเห็นถึงสิ่งที่ดี ๆ ที่จะเกิดจากการ ได้มาซึ่งการเรียนรู้ การถ่ายโอนการเรียนรู้ และการใช้ปฏิบัติในองค์กร

2.4 โครงสร้างองค์กร (Structure)

เมื่อองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเป็นกระแสที่ไม่ตายตัว โครงสร้างองค์กรจึง แบบราบขอบเขตโครงสร้างน้อยลง เพื่อให้การติดต่อประสานงานมีเพิ่ม และง่ายขึ้น ข้อมูล ข่าวสารไหลลื่นมีการกระจายความรับผิดชอบ และยังคงสนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันทั้ง ภายในและภายนอกองค์กรอีกด้วย

3. ระบบย่อยด้านบุคคล (People Subsystem)

ระบบย่อยด้านบุคคลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ครอบคลุมถึง พนักงาน ผู้จัดการหรือ ผู้บังคับบัญชา ลูกจ้าง ผู้ขาย พันธมิตรร่วมทุน และชุมชน

ในแต่ละกลุ่มจะมีความสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่ง และกลุ่มเหล่านี้จำเป็นต้อง การได้มาซึ่งพลังอำนาจ และความสามารถในการเรียนรู้ด้วย

3.1 พนักงาน หรือผู้เรียนรู้ จะเป็นผู้ถูกคาดหวังว่าต้องเป็นบุคคลเรียนรู้ สามารถ วางแผนสำหรับขีดความสามารถของตนในอนาคต และยังเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับความเสี่ยง ในสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้ ตลอดจนแก้ปัญหาได้

3.2 ผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชา จะมีหน้าที่ดำเนินบทบาทเป็นผู้โค้ช พี่เลี้ยง และ ตัวแบบที่ดี โดยหน้าที่รับผิดชอบหลักก็คือ สร้างและเพิ่มพูนโอกาสในการเรียนรู้ ของบุคคลที่อยู่ รอบ ๆ ตัวเอง

3.3 ลูกค้า เป็นเสมือนผู้เรียนในฐานะผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการ การเข้ารับการฝึกอบรม และเชื่อมประสานมายังการเรียนรู้ขององค์กรด้วย

3.4 ผู้ขาย เปรียบเสมือนผู้เรียนที่สามารถรับและสร้างหลักสูตร โปรแกรม

3.5 พันธมิตรร่วมทุน เสมือนผู้เรียนที่ได้ประโยชน์จากการแบ่งปันความสามารถ และความรู้

3.6 กลุ่มชุมชน เป็นผู้เรียนที่มาจากตัวแทนกลุ่มสังคม กลุ่มด้านการศึกษา กลุ่มเศรษฐกิจ ซึ่งสามารถแบ่งปัน แลกเปลี่ยนในฐานะผู้ให้และผู้รับการเรียนรู้

4. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem)

ระบบย่อยด้านความรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การจัดการของการได้มา และการสร้างความรู้ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การได้มาซึ่งความรู้ (Acquisition) การสร้างสรรค์ความรู้ (Creation) การเก็บรักษาความรู้ (Storage) การถ่ายโอนความรู้ (Transfer) และการใช้ประโยชน์จากความรู้ (Utilization)

4.1 การได้มาซึ่งความรู้ (Acquisition) หมายถึง การรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้น และข่าวสารจากภายในและภายนอกองค์กร

4.2 การสร้างสรรค์ความรู้ (Creation) เป็นการรวมกันขึ้นมาของความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งถูกสร้างจากภายในองค์กร โดยผ่านการแก้ปัญหาและการหยั่งรู้หยั่งเห็น

4.3 การเก็บความรู้ (Storage) เป็นการเก็บบันทึกจดสิ่งที่มีความรู้ ที่มีคุณค่าขององค์กรให้เป็นข้อความที่อ่านง่าย ๆ เข้าใจง่าย และสมาชิกอื่น ๆ สามารถค้นคว้าหาศึกษาได้ทุกเวลาทุกสถานที่

4.4 การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์ของความรู้ (Transfer and Utilization) อาจมีการใช้เทคโนโลยี หรือปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในการช่วยให้เกิดการเคลื่อนไหวของข้อมูลข่าวสาร และความรู้กันภายในองค์กรก็ได้

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem)

ระบบย่อยด้านนี้จะเป็นตัวสนับสนุน ที่อาศัยการบูรณาการของเทคโนโลยี เครือข่าย และเครื่องมือในการสื่อสารข้อมูลข่าวสาร ซึ่งจะช่วยให้มีการเข้าถึง และแลกเปลี่ยนความรู้ข้อมูลข่าวสารกัน เป็นการรวมเอากระบวนการทางเทคนิค ระบบและ โครงสร้างในการทำงานร่วมกัน การทำหน้าที่เป็นผู้โค้ช การประสานงาน และความรู้ทักษะอื่น ๆ โดยอาศัยเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ และวิทยาการอันก้าวหน้าในการเรียนรู้ เช่น การประชุมทางไกลด้วยคอมพิวเตอร์ แบบจำลองที่เคลื่อนไหวได้ (Simulation) ตลอดจนการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการทำงานร่วมกัน เป็นต้น

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีประกอบไปด้วย เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร (Information Technology) การเรียนรู้โดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นพื้นฐาน (Technology-Based Learning) และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานทางอิเล็กทรอนิกส์ (EPSS)

5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) คือ เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ ซึ่งรวมถึงการลงรหัส การเก็บรักษา และการถ่ายโอนข้อมูลข้ามองค์กรและข้ามโลก

5.2 การเรียนรู้โดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นพื้นฐาน (Technology-Based Learning) รวมถึงการใช้วิดีโอที่มีทั้งภาพและเสียง และการฝึกอบรมด้วยสื่อผสมทางคอมพิวเตอร์ โดยมีจุดประสงค์เพื่อส่งมอบแบ่งปันความรู้และทักษะ

5.3 ESPP (Electronic Performance Support System) เป็นระบบสนับสนุนปฏิบัติการทางอิเล็กทรอนิกส์ ที่ใช้ข้อมูล ได้แก่ ตัวอักษร (Text) ภาพ เสียง และฐานความรู้เพื่อใช้เก็บ รักษา และสร้างข้อมูลทั่วทั้งองค์กร เพื่อที่จะช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุถึงระดับสูงสุด

สรุปได้ว่า แนวทางในการมุ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ The System-Linked Organizational Model เป็นระบบที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวและประสานกันขึ้นทั้ง 5 ระบบย่อย คือ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านความรู้ ระบบย่อยด้านบุคคล และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี โดยที่จะขาดส่วนหนึ่งส่วนใดไม่ได้ และแต่ละส่วนจะต้องดำเนินไปพร้อม ๆ กัน จะเห็นได้ว่าแนวทางนี้ก่อตัวครอบคลุมทุกองค์ประกอบที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นไปตามแนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์กรโดยทั่วไป ที่จะต้องประกอบขึ้นด้วยความประสานสอดคล้องกัน ทั้งในด้านบุคคล (Human) ระบบสารสนเทศ (System) และ โครงสร้างองค์กร (Organization)

การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟาย หมายถึง ขบวนการที่จะเสาะแสวงหาความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคน เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตในเรื่องที่เกี่ยวกับเวลา ปริมาณ หรือสภาพการณ์ที่ต้องการจะให้เป็น โดยใช้วิธีการเสาะหาความคิดเห็นด้วยการใช้แบบสอบถามแทนการเรียกประชุม (ประยูร ศรีประสาธน์, 2523, หน้า 49)

ลักษณะสำคัญของเทคนิคเดลฟายมีดังต่อไปนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยไม่ให้ความคิดเห็นของผู้อื่นมาอิทธิพลหรือส่งผลกระทบต่อการศึกษาตัดสินใจของตน เพราะผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนไม่ทราบว่าใครบ้างที่ถูกเลือกเข้าร่วมในโครงการ ทั้งนี้เพราะไม่มีการเปิดเผยชื่อผู้เชี่ยวชาญ

2. เป็นการเสาะแสวงหาความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบสอบถาม ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญทุกคนจึงจำเป็นต้องตอบแบบสอบถามครบทุกขั้นตอน

3. การตอบแบบสอบถามนั้น ผู้เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะกลั่นกรองความคิดของตนอย่างละเอียดรอบคอบ และเพื่อให้มั่นใจในการตัดสินใจ จึงมีการถามย้ำหลายรอบ

4. ความน่าเชื่อถือของคำตอบและความสำเร็จของการวิจัยขึ้นอยู่กับแบบสอบถามและความรอบรู้ของผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม

5. การใช้สถิติวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยทั่วไป จะใช้สถิติเกี่ยวกับการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางและการวัดการกระจาย

กระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ประกอบด้วยส่วนสำคัญดังนี้

1. ลักษณะปัญหา สำหรับปัญหาที่จะใช้เทคนิคเดลฟายในการวิจัยมีลักษณะดังนี้

1.1 เป็นการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

1.2 เป็นการศึกษาความสอดคล้องต่อเนื่องกันระหว่างเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของ

สิ่งต่าง ๆ

1.3 เป็นการศึกษาค่านิยมที่สอดคล้องต้องกัน

1.4 เป็นการประเมินผลสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

1.5 เป็นการศึกษาการรับรู้สถานการณ์ปัจจุบัน

2. ผู้เชี่ยวชาญ การเลือกผู้เชี่ยวชาญมีความสำคัญอย่างยิ่ง สิ่งที่ต้องคำนึงเกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญมีดังนี้

2.1 ต้องเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความเข้าใจในเรื่องที่จะศึกษาเป็นอย่างดี

2.2 จำนวนผู้เชี่ยวชาญ ไรมัส ที แมคมิลแลน (MacMillan, 1971 อ้างถึงใน ประยูรศรีประสารณ์, 2523, หน้า 49) ได้เสนอผลงานวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายว่า เมื่อมีผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมาก ดังแสดงในตารางที่ 1

จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ	การลดลงของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนที่ลดลง
1-5	1.20-0.70	0.50
5-9	0.70-0.58	0.12
9-13	0.58-0.54	0.04
13-17	0.54-0.50	0.04
17-21	0.50-0.48	0.02
21-25	0.48-0.46	0.02
25-29	0.46-0.44	0.02

ภาพที่ 4 อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนโดยใช้เทคนิคเคลฟาย

2.3 ความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญควรจะมี ความเต็มใจ ความตั้งใจ และยอมเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามของการวิจัย เพราะจะทำให้ข้อมูลที่ได้อีกกลับมาที่มีความถูกต้องตามความเป็นจริงและเชื่อถือได้สูง

3. การเก็บข้อมูล โดยทั่วไปจะใช้การรวบรวมข้อมูล 3-4 รอบ โดยใช้แบบสอบถามดังนี้ รอบที่ 1 แบบสอบถามจะเป็นคำถามปลายเปิด มีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะเก็บรวบรวมความคิดเห็นอย่างกว้าง ๆ จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด บางครั้งผู้วิจัยอาจใช้แบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิดคล้ายกับแบบสอบถามในรอบที่ 2 เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ตอบ กรณีเช่นนี้ ผู้วิจัยจะต้องเว้นช่องว่างในส่วนท้ายของคำถามท้ายประโยคเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบ ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมตามความต้องการ

รอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามในรอบที่ 1 โดยนำความคิดเห็นทั้งหมดของผู้เชี่ยวชาญมาสร้างข้อคำถามใหม่ ในรูปของมาตราประมาณค่าหรือการให้เปอร์เซ็นต์ โดยจะตัดข้อมูลที่ซ้ำเกินความต้องการออก แล้วส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญจัดอันดับความสำคัญของแต่ละข้ออีกครั้งหนึ่ง หากมีข้อคำถามใดไม่ชัดเจนผู้เชี่ยวชาญสามารถให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้

รอบที่ 3 ผู้วิจัยจะนำคำตอบของแต่ละข้อที่ได้รับจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ทั้งหมดมาหาค่าเฉลี่ยทางสถิติ เป็นค่าแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ซึ่งมักจะหาค่ามัธยฐาน (Median) หรือฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) แล้วจึงสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยใช้ข้อคำถามเหมือนรอบที่ 2 เพียงแต่เพิ่มเติมตำแหน่งของค่าเฉลี่ย ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของกลุ่ม และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านตอบในรอบที่ 2 ถือเป็นการทบทวนและพิจารณาคำตอบอีกครั้ง ผู้เชี่ยวชาญสามารถยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบก็ได้ ในกรณีที่ตำแหน่งคำตอบของ

ผู้เชี่ยวชาญบางคนตนอยู่ในตำแหน่งที่สูงหรือต่ำกว่าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผู้วิจัยจะขอร้องให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงเหตุผลในการตอบด้วย

รอบที่ 4 ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม เช่นเดียวกับการสร้างแบบสอบถามในชุดที่ 3 จากนั้นส่งกลับให้ผู้เชี่ยวชาญตอบ แต่โดยปกติแล้วนิยมใช้แบบสอบถาม 2-3 รอบ โดยพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ประกอบ หากพบว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก กล่าวคือค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบมากอาจยุติกระบวนการวิจัยลงได้ และจากการวิจัยที่ได้ทำการวิจัยจำนวนมากได้ตัดการส่งแบบสอบถามในรอบที่ 4 ไป ทั้งนี้เพราะเท่าที่ผ่านมามีความแตกต่างกันน้อยมากกับความคิดเห็นในรอบที่ 3 และหลังจากได้ทราบความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและเห็นความสอดคล้องของความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ แล้ว ผู้วิจัยก็สรุปเป็นข้อค้นพบ

ข้อดีและข้อเสียของเทคนิคเดลฟาย

ข้อดีของเทคนิคเดลฟาย

1. เป็นเทคนิคที่มีขั้นตอนในการดำเนินการไม่ซ้ำซ้อนจนเกินไป ทั้งยังให้ผลได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
2. สามารถรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากได้โดยไม่ต้องเสียเวลาจัดประชุม ทำให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย และไม่มีข้อจำกัดในการเดินทาง
3. คำตอบที่ได้รับจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความน่าเชื่อถือ เพราะผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของผู้ใด เพราะไม่ทราบว่าใครบ้างที่ร่วมเข้าโครงการวิจัย นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังสามารถพิจารณาถ่วงน้ำหนักของความคิดเห็นของตนอย่างละเอียดรอบคอบ เพราะมีการถามย้ำหลายรอบ
4. สามารถทราบลำดับความสำคัญของข้อมูลและเหตุผลในการตอบรวมทั้งความสอดคล้องในการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้เป็นอย่างดี

ข้อเสียของเทคนิคเดลฟาย

1. ในกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือกมิได้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริง จะทำให้ผลการวิจัยขาดความน่าเชื่อถือ หรือมีความคลาดเคลื่อนได้
2. ผู้เชี่ยวชาญไม่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม อาจเกิดความเบื่อหน่าย เพราะต้องตอบแบบสอบถามหลายรอบ หรือไม่เห็นความสำคัญของการวิจัย ก็จะทำให้ผลการวิจัยคลาดเคลื่อนได้เช่นกัน
3. การวิเคราะห์คำตอบ ถ้าผู้วิจัยขาดความรอบคอบหรือมีความลำเอียงในการพิจารณาวิเคราะห์คำตอบที่ได้ในแต่ละรอบ ก็จะทำให้ผลการวิจัยคลาดเคลื่อน

แบบสอบถามมีการสูญเสียหรือได้รับคำตอบกลับมาไม่ครบในแต่ละรอบ ก็จะทำให้ได้ข้อมูลไม่ครบตามต้องการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ได้มีนักวิจัยทำการวิจัยเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งงานวิจัยในประเทศไทยและต่างประเทศดังต่อไปนี้

งานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาราชการ ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อวิเคราะห์ถึงศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าธนาคารไทยพาณิชย์มีศักยภาพ และลักษณะในการที่จะสร้างและพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก แต่ยังมีจุดอ่อนคือผู้บริหารระดับล่าง และผู้ปฏิบัติยังไม่สามารถมองเห็นภาพรวมและนำไปปฏิบัติให้เกิดผลดังกล่าวได้นั้น และเป็นไปตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง ส่วน แอน เมอร์คาเตอร์ (2543) ได้ศึกษาวิจัยเชิงสำรวจเรื่อง การพัฒนาวิธีการทดสอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน ผลการวิจัยพบทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ตัวแปรด้านอายุและระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับงานด้านการศึกษา กราเดอร์ (Grader, 2003) วิจัยเรื่องการนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในโรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง การศึกษาต้องทำความเข้าใจในประเด็นที่จะนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในโรงเรียนได้อย่างไร โดยที่สามารถสร้างความพึงพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้พนักงานใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ และการสังเกต กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของโรงเรียนขนาดกลาง ผลการวิจัยแบ่งออกเป็นสองกลุ่มดังนี้ กลุ่มที่หนึ่งไม่ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนให้มีความสามารถในการสร้างความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน การเรียนเป็นทีม การแบ่งปันวิสัยทัศน์ผู้บริหารให้ความสนใจองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบฟุ้ง ๆ ไป และผู้บริหารไม่สามารถติดต่อสื่อสารกับพนักงานในเรื่องวิสัยทัศน์ของพนักงานได้ กลุ่มที่สองได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้มีทักษะทางด้านการสร้างความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน การเรียนเป็นทีม การแบ่งปันวิสัยทัศน์พนักงานจะมีรูปแบบความคิด มีการแลกเปลี่ยนมุมมองของความคิดเห็นผู้บริหารให้การสนับสนุนพนักงานสำหรับการวิจัยในอนาคตควรจะศึกษาเรื่องการพัฒนาเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการประเมินการปฏิบัติงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ทำนองเดียวกัน วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545) ก็ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเขตการศึกษา 9

มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำของระดับมากโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ 1) การพัฒนาความเป็นองค์การวิชาชีพ 2) การมุ่งใจเชิงสร้างสรรค์ 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ 4) การบริหารหลักสูตรและการสอน 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 6) การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร 7) การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 8) การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม 9) การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน 10) การตัดสินใจร่วมและมีวิสัยทัศน์ร่วม และงานในด้านการพยาบาล มีนักวิจัยที่ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โดยพยาบาลของรัฐกรุงเทพมหานครเป็นการวิจัยเชิงบรรยาย ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ค่าเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับสูง 2) ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรโดยรวมกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในงาน การเปิดโอกาสการเรียนรู้โดยการทดลอง และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 42 ส่วน ปวีณนุช คำเทศ (2545) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนโดยใช้เทคนิค Ethnographic Delphi Fathure Research (EDFR) จากผู้เชี่ยวชาญ 15 ท่าน พบว่าองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ทางด้านแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านเทคโนโลยีที่นำมาใช้ ด้านบรรยากาศองค์กรและด้านการบริหารองค์กร และ เซพเพเทลลี (Ceppetelli, 1995) ได้ศึกษาการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มพยาบาล Vermont ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลในเครือข่ายรวมทั้งสิ้น 15 แห่ง ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดของเซนเก (Senge) ซึ่งมีองค์ประกอบให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ Personal Mastery, Mental Model, Shared Vision, Team Learning และ System Thinking ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาโดยให้ผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลจากโรงพยาบาล 7 แห่ง เข้าร่วมประชุมเพื่อที่จะเสนอการใช้แหล่งข้อมูลเพื่อการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยในขั้นแรกมีการชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของสถานการณ์ปัจจุบันกับการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตการปฏิบัติดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้เพราะสามารถลดช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับวิสัยทัศน์ได้ ซึ่งช่องว่างที่มีอยู่นี้เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความคิดแห่งการสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นพลังที่จะนำมาใช้ถึงความเจริญไปสู่วิสัยทัศน์ ผลการศึกษาพบว่าผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ประกอบด้วยบทบาท

ใหม่ของผู้ที่เป็นและไม่เป็นพยาบาล มีการนำรูปแบบการบริหารจัดการที่สร้างขึ้น ไปใช้ และมีการปฏิบัติตาม Critical Pathway นอกจากนี้ยังพบว่าระยะเวลาที่อยู่โรงพยาบาลลดลง วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงเป็นทางบวก ความพึงพอใจของผู้ป่วยและพยาบาล และความร่วมมือระหว่างแพทย์และพยาบาลเป็นไปในทางบวกเช่นกัน ส่วนในด้านคุณค่าที่เกิดขึ้นพบว่า เกิดเครือข่ายทางด้านการปฏิบัติ และด้านการศึกษา ผลจากการสัมภาษณ์พบว่าพยาบาลเข้าร่วมในโครงการมีความกระตือรือร้น การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังกล่าวเกิดจากการที่พยาบาล มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผลจากการที่พยาบาลเข้าร่วม โครงการคือ มีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน และการเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันและมีการช่วยเหลือกัน ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) ซึ่งถือว่าการสร้างศักยภาพในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลพบว่า พร้อมภักดี กัลยาณิวัฒนา (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่องตัวแปรที่คิดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะไฟแรงไฟรู้คู่ศักยภาพของนักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยผลการศึกษพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีลักษณะไฟแรง ไฟรู้คู่ศักยภาพในระดับมาก มีลักษณะย่อยคือ มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถใช้ประสบการณ์เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะของตนเองรวมทั้งตระหนักและเห็นภาพอนาคตที่ต้องการ ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ด้านบวกกับไฟแรงไฟรู้คู่ศักยภาพคือ การให้รางวัลด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน การศึกษาที่สูงกว่าปริญญาตรีสาขาใดก็ตามศึกษา และการมีอิสระในการเลือกวิธีทำงาน ส่วนตัวแปรที่สามารถอธิบายลักษณะไฟแรงไฟรู้คู่ศักยภาพมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 12 ตัว ได้แก่ หน้าที่ให้คำปรึกษาด้านสื่อ การศึกษาดำกว่าปริญญาตรีสาขาที่เกี่ยวข้องกับใดก็ตามศึกษา หน้าที่ให้คำปรึกษาด้านเทคนิค การมีอิสระในการทำงาน การให้รางวัลด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน หน้าที่ผลิตสื่อกราฟิกด้วยคอมพิวเตอร์ รายได้ต่อเดือน 10,001-15,000 บาท โครงสร้างองค์กรซับซ้อน หัวหน้าศูนย์แบบร่วมใจ การมีอุปกรณ์บันทึกเสียงใช้อย่างเพียงพอ การศึกษาปริญญาตรีสาขาอื่น ๆ และร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยตัวแปรทั้งหมดที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของลักษณะไฟแรงไฟรู้คู่ศักยภาพได้เท่ากับ 24.9% เช่นเดียวกัน สมชัย วรานุญญ (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการ ผลการวิจัยพบว่าระบบการจัดศูนย์การเรียนรู้ในสถานประกอบการประกอบด้วย องค์ประกอบ การดำเนินงานที่สัมพันธ์ต่อกัน การวิเคราะห์ความต้องการในการจัดศูนย์การเรียนรู้ การจัดทรัพยากรความรู้ การพัฒนาหลักสูตรและสื่อการเรียนรู้ การสื่อสาร ประสานและให้บริการผู้เรียน การส่งเสริมการเรียนรู้ การติดตามผลงาน ดำเนินงาน การรายงานผลและเชื่อมโยงในการเรียนรู้ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีรูปแบบการดำเนินงานที่สถานประกอบการนำมาใช้ในสถานประกอบการได้ พบว่า พนักงานเกิดการเรียนรู้ มีความพึงพอใจและเห็นถึงประโยชน์ของการเรียนรู้ด้วยตนเองจากศูนย์การเรียนรู้ สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวกับแบบจำลองความคิด (Mental Models) พบว่า สมิธ (Smith, 2003)

วิจัยเรื่อง มหาวิทยาลัยองค์กรแห่งการเรียนรู้: เป็นการพัฒนารูปแบบแนวคิดจุดมุ่งหมายของการศึกษามี 2 ข้อ คือ 1) ต้องการพัฒนารูปแบบความคิดของมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ต้องการศึกษากฎการศึกษาของมหาวิทยาลัยโดยใช้แนวคิดที่ถูกพัฒนาโดยเซนเก (Senge) ใช้หลักห้าประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นำเสนอในมหาวิทยาลัยมีคุณค่ามาก 2) การสะท้อนความคิดถูกรวบรวมเข้ามาเป็นหลักการที่ 5 ของรูปแบบ 3) ยังขาดความชัดเจนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสภาพขององค์กรและพนักงาน 4) มุมมองของเจ้าหน้าที่ถูกแยกออกและขาดความเกี่ยวข้องในองค์กรรวมทั้งเสนอแนะว่าประเด็นที่ควรจะต้องศึกษาต่อไปในอนาคตคือ การสกัดสิ่งที่เกี่ยวข้องในองค์กร รวมทั้งเสนอแนะว่าประเด็นที่ควรจะต้องศึกษาต่อไปในอนาคตคือ การสกัดสิ่งที่เกี่ยวข้องสำหรับอนาคตให้นำมาเป็นรูปแบบต่อไป

ทำนองเดียวกัน วิจัยญา เจนสุริยะกุล (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องของนักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีลักษณะรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องในระดับมาก มีลักษณะย่อยที่พบคือ ยินดีให้ความรู้กับเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ รับผิดชอบและหาทางแก้ไขเมื่อทำงานผิดพลาด เมื่อผู้ปฏิบัติงานผิดพลาด จะนำมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุของข้อผิดพลาดนั้น โดยทันทีในการหาความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างลักษณะรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องกับตัวแปรคัดสรรคือ การแจ้งเป้าหมายของนโยบายและเป้าหมายในการทำงาน และการร่วมกันแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอายุ 16-45 ปี การแจ้งข่าวสารด้วยเอกสารทางรายการ อายุต่ำกว่า 25 ปี และหน้าที่ให้บริการคอมพิวเตอร์ โดยตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนของลักษณะรับรู้ภาพลักษณ์รอบตัวอย่างถูกต้องได้ร้อยละ 38.6 สำหรับงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) พบว่า วรณรัตน์ คงเจริญ (2544) ได้ทำการวิจัยโดยศึกษาตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของนักเทคโนโลยีการศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับตัวแปร คัดสรร ลักษณะการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันพบตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับลักษณะการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 ตัว 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) นักเทคโนโลยีการศึกษาใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน 2) หัวหน้าร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและ 3) นักเทคโนโลยีการศึกษาได้วางใจซึ่งกันและกัน และ โคโลดี (Kolody, 2003) วิจัยเรื่องการวินิจฉัยว่าทำอะไรจะทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์กร โดยใช้รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้แนวคิดของเซนเก (Senge) ที่ประกอบด้วยหลักการห้าประการคือ ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน การเรียนเป็นทีม การแบ่งปันวิสัยทัศน์ การสร้างรูปแบบแนวคิดและความคิดเชิงระบบ การศึกษาแสดงให้เห็นว่าองค์กรที่เข้มแข็งต้องมีการแบ่งปันวิสัยทัศน์มีการสนับสนุนจากหลายระดับ

จากองค์กรเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไปเป็น การเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) พบว่า อัจฉรา สืบสงค์ (2540) ได้ศึกษาเรื่องผลของกระบวนการกลุ่มต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการแพทย์ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยกึ่งทดลองแบบเปรียบเทียบ 2 กลุ่ม ทำการทดสอบก่อนและหลัง การทดลอง โดยมุ่งที่จะศึกษาเปรียบเทียบผลของกระบวนการกลุ่มต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากร ทางพยาบาลระหว่างกลุ่มทดลองซึ่งได้รับกระบวนการหลวมในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมกับ กลุ่มควบคุม ซึ่งปฏิบัติงานตามปกติ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) คะแนนเฉลี่ยของการทำงานเป็นทีม ของบุคลากรทางการแพทย์กลุ่มทดลองภายหลังได้รับกระบวนการกลุ่มในการส่งเสริมการทำงาน เป็นทีมสูงกว่าก่อนได้รับกระบวนการกลุ่ม 2) ผลต่างของคะแนนเฉลี่ยของการทำงานเป็นทีมของ บุคลากรทางการแพทย์กลุ่มทดลองภายหลังได้รับกระบวนการกลุ่มในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของ กลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุมซึ่งปฏิบัติงานตามปกติ นอกจากนี้ วราภรณ์ ตะกูลสฤษดิ์ (2545) ได้วิจัยเรื่องการนำเสนอรูปแบบการเรียนการสอนบนเว็บด้วยการเรียนรู้เป็นทีมของนักศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ใช้การวิจัยแบบทดลองกับนักศึกษา 30 คน แบ่งเป็น กลุ่มย่อย 5 กลุ่ม ๆ ละ 6 คน ทดลองเรียนตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นเป็นระยะเวลา 15 สัปดาห์ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการเรียนรู้เป็นทีมประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมหลังการเรียนรู้ สูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อีกทั้ง คาร์ดาส (Kardas, 2003) วิจัยเรื่องธุรกิจ ใน ค.ศ. ที่ 21 จากระบบราชการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แห่งการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยสนใจที่จะหา เหตุผลที่ว่าทำไมองค์กรอุตสาหกรรมของประเทศสหรัฐอเมริกาจึงไม่สามารถแข่งขันกับองค์กร อื่น ๆ ในธุรกิจเดียวกันได้ จากการวิจัยพบว่าธุรกิจอุตสาหกรรมในอเมริกาต้องเปลี่ยนจากระบบ ราชการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยอาศัยหลักการของเซนเก (Senge) ต้องมีผู้นำมีการทำงานเป็น ทีม และในทีมก็ต้องมีการอภิปรายซึ่งกันและกันจึงจะมีส่วนสนับสนุนให้องค์กรอุตสาหกรรมใน อเมริกาประสบความสำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับ สเตป (Staub, 2003) เรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ใน ภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วสามารถนำมาใช้ได้ใหม่ เป็นการวิจัยเชิงบรรยายใช้วิธีการ สัมภาษณ์และการสัมภาษณ์ในผู้ที่มีประสบการณ์ในเรื่องความคิดริเริ่ม กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร ผู้จัดการ โครงการ ผู้จัดการด้านข้อมูลข่าวสาร และที่ปรึกษาของบริษัทจำนวน 20 คน เป็นการ วิเคราะห์จากภายในการได้รับคำแนะนำจากผู้ที่มีความรู้ในบริษัทว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถ วางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสามารถนำไปปฏิบัติได้ และประเมินในเรื่องของ การริเริ่มเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนทำให้องค์กรต้องสร้างให้เกิด ความคิดริเริ่มในพนักงานเพื่อพัฒนาองค์กร โดยมีปัจจัยที่จะทำให้เกิดความคิดริเริ่มคือ การได้รับ การสนับสนุนจากผู้นำ การทำงานเป็นทีม และการติดต่อสื่อสาร เพราะมันจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้

ในองค์กร และ สโตเวอร์ (Stover, 2003) วิจัยเรื่อง รายงานการประเมินทางเลือกและการปรับปรุง โรงเรียน: การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้การทำงานร่วมกัน และการสะท้อนความคิดเห็น เป็นงานวิจัยเชิงเปรียบเทียบในโรงเรียนสองขนาด โดยใช้วิธีการทำงานร่วมกันและการสะท้อนความคิดเห็นเก็บข้อมูลโดยใช้คำถามปลายเปิดสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง มีการสัมภาษณ์นักเรียน พบข้อสรุปการวิจัย 4 ข้อคือ 1) รายงานที่มีคุณค่าจะถูกนำเสนอด้วยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย ของโรงเรียนพบโรงเรียนทุกขนาด 2) รูปแบบผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการบริหาร 3) การมีส่วนร่วมในการนำเสนอมีส่วนสำคัญต่อกระบวนการปรับปรุงโรงเรียน 4) ในด้านกระบวนการมี ข้อจำกัดเล็กน้อยคือ การมีส่วนร่วมและการสะท้อนความคิดของผู้เกี่ยวข้องสำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวกับการคิดเชิงระบบ (System Thinking) ได้มีผู้นำการวิจัยคือ สมใจ อุ่นสำราญ (2546) วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดเชิงระบบกับ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการวิเคราะห์พบว่าภาวะผู้นำการเรียนรู้เป็นทีม และความคิดเชิงระบบร่วมกันมีความสัมพันธ์กับ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วน สวรัช ชัยภาสกรสกุล (2544) ได้วิจัยเรื่องตัวแปรคัตสรรที่ส่งผลต่อลักษณะคิดเป็นระบบครบวงจรของนักเทคโนโลยี การศึกษาใน สถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีลักษณะคิดเป็นระบบครบ วงจรในระดับมาก มีลักษณะย่อยที่พบคือ การคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นสำคัญ การทำงานตามขั้นตอนเพื่อช่วยให้ตรวจสอบความผิดพลาดได้ง่าย และการทำงานแบบยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ การหาความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างลักษณะคิดเป็นระบบครบวงจรกับตัวแปร คัตสรรคือ หัวหน้าศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาาร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน หัวหน้า ศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาแจ้งวัตถุประสงค์ของงานที่ได้รับมอบหมาย และหัวหน้าศูนย์เทคโนโลยี การศึกษาแนะนำหรืออธิบายงาน มีตัวแปรที่สามารถอธิบายลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 ตัวแปร คือ หัวหน้าศูนย์เทคโนโลยีการศึกษา แจ้งผล การปฏิบัติงานที่ผ่านมา หัวหน้าศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาแจ้งข่าวสารหรือคำสั่งด้วยวาจาอย่างเป็นทางการ และประสบการณ์ในการทำงานด้านเทคโนโลยีด้านการศึกษา 16 – 20 ปี ตามลำดับ ตัวแปร ทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนของลักษณะคิดเป็นระบบครบวงจรได้ร้อยละ 49.4 และ อนันท์ ปรีชาวุฒิชัย (Prichavudhi, 2003) นักศึกษาไทยในมหาวิทยาลัยพะชนิชาเนย์ได้ทำการวิจัยเรื่อง มุมมองของผู้บริหาร โรงเรียนบนการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนคาทอลิกประเทศไทย โดยการศึกษาจุดมุ่งหมายเพื่อเปิดเผยมุมมองของผู้บริหาร โรงเรียน ในเรื่องความ เข้าใจในการคิดเชิงระบบ เพราะมันเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาทางการศึกษา โดยใช้รูปแบบการ วิจัยเชิงคุณภาพศึกษาผู้บริหารจาก 15 โรงเรียน โดยเลือกโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่มี 12 โรงเรียน

อยู่ในกรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์การทำงานโดยแนวคิดของเซนเก (Senge) และเฮน (Haines) เป็นกรอบแนวคิดผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ที่ผู้บริหาร โรงเรียนใช้มีความแตกต่างกันที่ชนิดของลักษณะของการคิดเชิงระบบ ในเรื่องความเชื่อความสัมพันธ์ของเหตุผล และข้อมูลป้อนกลับ และสภาพแวดล้อมภายนอก เมื่อต้องเผชิญหน้ากับปัญหาที่มาจากทุกทางของโรงเรียน มุมมองของผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความหมายมีลักษณะของการคิดเชิงระบบและมีการเสนอแนะอย่างเหมาะสม การเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่เป็นแก่นของโครงสร้างประกอบด้วย วัฒนธรรม สภาพแวดล้อม คำสั่งและนโยบาย และความรู้สึกล้วนมีความสำคัญในการให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในระบบโรงเรียน บรรทัดฐานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จต้องมีการใช้ความคิดเชิงระบบ เพราะมันเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมีความเกี่ยวข้องมีผลต่อความหลากหลาย และส่วนประกอบของระบบสามารถถูกนำมาใช้ในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความเชื่อมั่น

จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ควรใช้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมการบริหารต่อการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ตาม วินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการคือ 1) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ 2) รูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง 3) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 5) ความคิดเข้าใจเชิงระบบ