

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรม มาบตาพุด มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ เพื่อพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุด และทดสอบความเหมาะสมของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานอุตสาหกรรมมาบตาพุด

วิธีการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามที่จะกำหนดรูปแบบจำลองขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุด

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบจำลอง โดยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างรูปแบบหลักการที่ทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 หลักการ ตามแนวคิดของ เซนเก (Senge, 1990)

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรม มาบตาพุด โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) จากผู้เชี่ยวชาญคือ ผู้บริหารโรงงานที่ใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพ จำนวน 20 คน เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และมีความสมบูรณ์ด้วย การนำรูปแบบจำลองจากขั้นตอนที่ 2 มาศึกษาวิเคราะห์ และกำหนดรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ

ขั้นตอนที่ 4 การทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุด โดยการนำรูปแบบจากแบบสอบถามในรอบที่ 3 ไปสร้างแบบสอบถามเพื่อสอบถามผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุด จำนวน 40 คน

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำเสนอ ผู้วิจัยนำเสนอรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุด โดยจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้เชี่ยวชาญในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุด ที่ได้รับรางวัล TQC (Total Quality Class) จำนวน 20 คน ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ในการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ และหาความเหมาะสมจากผู้บริหารและกลุ่ม QC ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุด จำนวน 40 คน

สรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุด มีสาระสำคัญดังนี้

1. รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุดในหลักการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) มีสาระสำคัญ 14 ประเด็นคือ

1.1 การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้แก่พนักงานจะทำให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

1.2 การส่งเสริมให้พนักงานมีการดูแลจัดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อพนักงานจะได้เป็นผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญในงานหน้าที่ความรับผิดชอบ

1.3 การพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนอย่างเป็นระบบ สามารถคิดและมองเห็นผลกระทบที่มาจากการกระทำ/ ปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร

1.4 การส่งเสริมให้พนักงานใช้ความรู้และทักษะในขณะที่ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จของงาน

1.5 การส่งเสริมให้พนักงานเกิดความสนใจ & แสวงหาโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างมุ่งมั่น และกระตือรือร้น

1.6 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร เพื่อการพัฒนาตนเอง ทีมงานและองค์กร โดยมุ่งเน้นการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกัน

1.7 การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.8 การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน

1.9 การสนับสนุนให้พนักงานมีการฝึกทักษะในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดความชำนาญ เพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ

1.10 การส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ

1.11 การตื่นตัวและหยั่งรู้สถานการณ์ต่าง ๆ ของพนักงานอยู่ตลอดเวลา

1.12 การนำข้อมูลมาวิเคราะห์และตัดสินใจในการทำงานของพนักงานหรือโดยรวมร่วมกัน

1.13 การมีความเพียรพยายาม มุมานะ มีแรงไฟดี และมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ในการทำงานของพนักงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ส่วนตนเกี่ยวกับงานในองค์กร

1.14 การบริหารงานโดยใช้วงจรของเดมมิงโดยประกอบด้วย ขั้นตอนการวางแผน การปฏิบัติงาน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข

2. รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาตาทุค ในหลักการสร้างรูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) มีสาระสำคัญ 15 ประเด็นคือ

2.1 การสร้างแรงจูงใจในการให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นโดยให้การชมเชยหรือรางวัล

2.2 องค์กรมีการกระจายอำนาจ และมอบหมายงานที่เหมาะสม และชัดเจนให้บุคคลมีความรับผิดชอบและได้เรียนรู้

2.3 ผู้บริหารแต่ละระดับทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง และผู้ชี้แนะ และรวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้

2.4 การปรับเปลี่ยนรูปแบบ วิธีการคิด เจตคติ ทักษะ ทักษะของผู้บริหารให้เอื้ออำนวยต่อการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้

2.5 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเองและการปฏิบัติงาน

2.6 การมุ่งเน้นในการแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร

2.7 การให้ความสำคัญแก่การเรียนรู้จากหน่วยงานอื่น รวมถึงคู่แข่งทางธุรกิจ

2.8 การจัดสายบังคับบัญชาขององค์กร ไม่ซับซ้อนส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารและเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว

2.9 ผู้บริหารสนับสนุนและให้โอกาสแก่พนักงานในการเรียนรู้ ตลอดจนส่งเสริมให้มีการสร้างผลงานความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งการยอมรับความคิดของพนักงาน

2.10 การให้อิสระทางความคิดในการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

2.11 การใช้เทคโนโลยีในตัวสินค้าและบริการเพื่อเป็นการสร้างคุณค่าและสร้างศักยภาพในความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด

2.12 ระบบเศรษฐกิจใหม่ต้องพึ่งพาข้อมูล ข่าวสาร ภูมิความรู้ ภูมิปัญญา เพื่อการคิดการตัดสินใจในชีวิตประจำวัน และในงานธุรกิจ

2.13 การที่องค์กรรับแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อ เพื่อรับทราบแนวคิด และเป็นแนวทางการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผลผลิตหรือบริการ

2.14 ผู้บริหารมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร (Change Manages)

2.15 การจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างถึงการแสดงออกทางความคิดและมุมมองใหม่ ๆ

3. รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานอุตสาหกรรมมาตาทุค ในหลักการสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) มีสาระสำคัญ 14 ประเด็น คือ

3.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงานโดยพนักงานยอมรับและมองเห็นไปในทิศทางเดียวกัน และเชื่อในวิสัยทัศน์

3.2 การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมแสดงความคิดเห็นได้

3.3 การสร้างความรู้สึกร่วมกันในการวางแผนพัฒนาระบบงานและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้แผนบรรลุผล

3.4 การชี้ให้ทุกคนเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนา และเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งสู่อนาคตที่ดีขึ้น/ วิสัยทัศน์องค์กร

3.5 การกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ

3.6 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในกระบวนการทำงานของทีม

3.7 การเรียนรู้การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว วิสัยทัศน์ทีมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

3.8 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมโดยมีการยอมรับและเคารพความคิดเห็นของคนอื่น และการเปิดใจให้พร้อมในการแสดงความคิดเห็น

3.9 การกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

3.10 การสื่อสารให้หน่วยงานในองค์กรเข้าใจวิสัยทัศน์ให้ส่งเสริมสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

3.11 สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

3.12 การพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงบวกร่วมกันของสมาชิกในองค์กรสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าและการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดไป

3.13 การหาโอกาสพิเศษในการชี้แจงความก้าวหน้าในการดำเนินงานขององค์กรตามวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่กำหนด

3.14 การให้โอกาสบุคลากรในการแสดงความคิดเห็น และเสนอความต้องการของบุคลากรในเรื่องการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ และการพัฒนาระบบงาน

4. รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานในเขตอุตสาหกรรมมาบตาพุด ในหลักการการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) มีสาระสำคัญ 16 ประเด็น คือ

4.1 การสนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการง่าย ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต, อี-เมล, ประชุมกลุ่มย่อย, การทำกิจกรรม QC ทั้งองค์กร ฯลฯ เพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่พวกเขาต้องการร่วมกัน

4.2 การให้บุคลากรอบรมและเรียนรู้วิธีทำงานเป็นทีม และมีสปีดของการทำงานเป็นทีม

4.3 การที่ผู้บริหารงาน และผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานและการเรียนรู้และแก้ปัญหา ร่วมกัน

4.4 การร่วมกันเรียนรู้ถึงปัญหาที่แท้จริง เช่น ปัญหาในงาน คุณภาพงาน คุณภาพ ผลผลิตหรือการแข่งขันทางการตลาด

4.5 การเรียนรู้ร่วมกัน แก้ไขปัญหาร่วมกันในระหว่างทำงานจะมีผลในเชิงปฏิบัติค่อนข้างสูง ค่าใช้จ่ายต่ำ มีความเป็นกันเองสูง แต่ยังคงเน้นความเป็นระบบ

4.6 การสร้างความไว้วางใจของทีมงานในองค์กร

4.7 การปฏิบัติงานในโรงงานต้องตระหนักเรื่องความปลอดภัยและการฝึกซ้อมแผนฉุกเฉินร่วมกัน

4.8 การอภิปรายโต้แย้งอย่างมีเหตุผลในบรรยากาศที่เปิดกว้างปราศจากความกังวลที่จะถูกวิพากษ์วิจารณ์ มีส่วนช่วยให้เกิดความเข้าใจและเกิดการสะสมของการเรียนรู้

4.9 การนำข้อผิดพลาด และการล้มเหลวในการปฏิบัติงานมาเป็นบทเรียนในการพัฒนาทีมงาน

4.10 สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีจะเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ และพัฒนาทีมงานของคนในองค์กร

4.11 การสนับสนุนนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร

4.12 มีการเสวนาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน & ค่อยอดทางด้านความคิดของสมาชิกทีม

4.13 การจัดทำศูนย์ระบบข้อมูล เพื่อการเรียนรู้ขององค์กร และสามารถ Access ข้อมูลได้

4.14 การคิดโดยผ่านกระบวนการกลุ่มจะทำให้ได้มุมมองความร่วมมือกันทำให้สมาชิกทีมได้ปรับเปลี่ยนวิธีคิด & มุมมองที่เปิดกว้างขึ้น เกิดการยอมรับลดแรงต่อต้านแนวความคิดของเพื่อนร่วมงาน

4.15 การเปิดความคิดมาใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ร่วมกันและผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.16 การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างทีมขายให้มีประสิทธิภาพ

5. รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ในหลักการความคิดเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) มีสาระสำคัญ 15 ประเด็น คือ

5.1 การวางแผนทางขององค์กรให้มุ่งไปทางเดียวกัน โดยการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

5.2 การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน โดยสอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางขององค์กร

5.3 การปรับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ โดยมุ่งเน้นความสำเร็จมิใช่เพียงแต่ความอยู่รอด

5.4 การวิเคราะห์หรือให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาโรงงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

5.5 การปรับปรุงกระบวนการบริการลูกค้าและเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า โดยมองเห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงของกระบวนการบริการที่จะมีผลกระทบต่อลูกค้า

5.6 การทำงานต้องมีการวางแผนระยะยาว เพื่อปรับความสมดุลในอนาคต

5.7 การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการนำองค์ความรู้มาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่โดยมีการมองและคิดในมุมมองที่ต่างไปจากเดิม เป็นการพัฒนานำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี

5.8 ระบบในธุรกิจอุตสาหกรรมต้องมีความรู้ความเข้าใจ ควบคุมได้ ตั้งเกณฑ์มาตรฐานได้ สามารถลงมือเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้ดีขึ้นได้

5.9 การคิดเชิงระบบเป็นต้นทุนทางปัญญา และเป็น Key Competency ที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมี

5.10 การสร้างความรู้ ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ให้เข้าไปในทิศทางเดียวกันและทั่วทั้งองค์กร

5.11 กระบวนการป้อนกลับแบบเสริมแรงในทางบวกจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน

5.12 การลดเวลาในการทำงาน โดยผลผลิตหรือผลลัพธ์คงเดิมจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการ โครงสร้าง, ระบบให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

5.13 กระบวนการป้อนกลับแบบเสริมแรงสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ เพื่อให้คนในองค์กร ได้ทราบและมุ่งเน้นการกระทำ/ พฤติกรรมที่ถูกต้องอย่างชัดเจน

5.14 มีมิติสะท้อนความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ เช่น การแสวงหาข้อมูล และการใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ รวมทั้งการแปลความคิด ไปสู่การปฏิบัติ

5.15 ความเข้าใจความสัมพันธ์ของผลผลิตและภารกิจแต่ละคนกับผลรวมขององค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อเสนอแนะของผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงาน
เทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุด ในเรื่องการพัฒนา รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงาน
เทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุด มีสาระสำคัญดังนี้

1. รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุด ในหลักการ
มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) มีสาระสำคัญคือ ผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC แสดงระดับ
ความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเทคนิค
อุตสาหกรรมมาบตาพุด ไปปฏิบัติจริงที่อยู่ในระดับความเหมาะสมมากมี 14 ประเด็นคือ

1.1 การส่งเสริมให้พนักงานมีการดูแลจัดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
เพื่อพนักงานจะได้เป็นผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญในงานหน้าที่ความรับผิดชอบ

1.2 การบริหารงานโดยใช้วงจรของเดมมิงโดยประกอบด้วย ขั้นตอนการวางแผน
การปฏิบัติงาน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข

1.3 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร เพื่อการพัฒนาตนเอง ทีมงานและองค์กร
โดยมุ่งเน้นการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกัน

1.4 การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้แก่พนักงานจะทำให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศ
อย่างยั่งยืน

1.5 การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน

1.6 การส่งเสริมให้พนักงานใช้ความรู้และทักษะในขณะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จ
ของงาน

1.7 การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.8 การพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อน
อย่างเป็นระบบ สามารถคิดและมองเห็นผลกระทบที่มาจากการกระทำ/ ปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับ
องค์กร

1.9 การนำข้อมูลมาวิเคราะห์และตัดสินใจในการทำงานของพนักงานหรือโดยรวม
ร่วมกัน

1.10 การสนับสนุนให้พนักงานมีการฝึกทักษะในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง
เพื่อให้เกิดความชำนาญ เพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ

1.11 การส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ

1.12 การส่งเสริมให้พนักงานเกิดความสนใจและแสวงหาโอกาสในการเข้าร่วม
กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างมุ่งมั่น และกระตือรือร้น

1.13 การตื่นตัวและยังรู้สถานการณ์ต่าง ๆ ของพนักงานอยู่ตลอดเวลา

1.14 การมีความเพียรพยายาม มุมานะ มีแรงใจดี และมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ในการทำงานของพนักงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ส่วนตนเกี่ยวกับงานในองค์กร

2. รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุด ในหลักการสร้างรูปแบบวิธีคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) มีสาระสำคัญ ผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC แสดงระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุดไปปฏิบัติจริงที่อยู่ในระดับความเหมาะสมมากมี 12 ประเด็น คือ

2.1 ระบบเศรษฐกิจใหม่ต้องพึ่งพาข้อมูล ข่าวสาร ภูมิความรู้ ภูมิปัญญา เพื่อการคิด การตัดสินใจในชีวิตประจำวัน และในงานธุรกิจ

2.2 ผู้บริหารสนับสนุนและให้โอกาสแก่พนักงานในการเรียนรู้ ตลอดจนส่งเสริมให้มีการสร้างผลงานความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งการยอมรับความคิดของพนักงาน

2.3 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเองและการปฏิบัติงาน

2.4 การปรับเปลี่ยนรูปแบบ วิธีการคิด เจตคติ ทักษะ ทักษะของผู้บริหารให้เอื้ออำนวยต่อการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้

2.5 การมุ่งมั่นในการแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร

2.6 การใช้เทคโนโลยีในตัวสินค้าและบริการเพื่อเป็นการสร้างคุณค่าและสร้างศักยภาพในความได้เปรียบต่อการแข่งขันทางการตลาด

2.7 การให้ความสำคัญแก่การเรียนรู้จากหน่วยงานอื่น รวมถึงคู่แข่งทางธุรกิจ

2.8 การสร้างแรงจูงใจในการให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นโดยให้การชมเชยหรือรางวัล

2.9 องค์กรมีการกระจายอำนาจ และมอบหมายงานที่เหมาะสม และชัดเจนให้บุคคลมีความรับผิดชอบและได้เรียนรู้

2.10 การที่องค์กรรับแลกเปลี่ยนข้อมูลกับคู่มาติดต่อ เพื่อรับทราบแนวคิด และเป็นแนวทางการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผลผลิตหรือบริการ

2.11 การให้อิสระทางความคิดในการพัฒนาคุณภาพสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

2.12 ผู้บริหารแต่ละระดับทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง และผู้ชี้แนะ และรวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้

3. รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุด ในหลักการสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) มีสาระสำคัญผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC แสดงระดับ

ความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาดัดแปลงไปปฏิบัติจริงที่อยู่ในระดับความเหมาะสมมากมี 14 ประเด็น คือ

- 3.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงานโดยพนักงานยอมรับและมองเห็นไปในทิศทางเดียว และเชื่อในวิสัยทัศน์
- 3.2 การสร้างความรู้สึกร่วมกันในการวางแผนพัฒนาระบบงานและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้แผนบรรลุผล
- 3.3 การสื่อสารให้หน่วยงานในองค์กรเข้าใจวิสัยทัศน์ให้ส่งเสริมสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร
- 3.4 การชี้ให้ทุกคนเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนา และเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งสู่อนาคตที่ดีขึ้น
- 3.5 การหาโอกาสพิเศษในการชี้แจงความก้าวหน้าในการดำเนินงานขององค์กรตามวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่กำหนด
- 3.6 การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมแสดงความคิดเห็นได้
- 3.7 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมโดยมีการยอมรับและเคารพความคิดเห็นของคนอื่น และการเปิดใจให้พร้อมในการแสดงความคิดเห็น
- 3.8 สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน
- 3.9 การพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงบวกร่วมกันของสมาชิกในองค์กรสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าและการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดไป
- 3.10 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในกระบวนการทำงานของทีม
- 3.11 การเรียนรู้การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว วิสัยทัศน์ทีมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
- 3.12 การให้โอกาสบุคลากรในการแสดงความคิดเห็น และเสนอความต้องการของบุคลากรในเรื่องการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ และการพัฒนาระบบงาน
- 3.13 การกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ
- 3.14 การกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

4. รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาดัดแปลง ในหลักการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Building) มีสาระสำคัญคือ ผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC แสดงระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาดัดแปลงไปปฏิบัติจริงที่อยู่ในระดับความเหมาะสมมากมี 15 ประเด็น คือ

4.1 สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีจะเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้และพัฒนาทีมงานของคนในองค์กร

4.2 การปฏิบัติงานในโรงงานต้องตระหนักเรื่องความปลอดภัยและการฝึกซ้อมแผนฉุกเฉินร่วมกัน

4.3 การสนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการง่าย ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต, อี-เมล, ประชุมกลุ่มย่อย, การทำกิจกรรม QC ทั้งองค์กร ฯลฯ เพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่พวกเขาต้องการร่วมกัน

4.4 การสร้างความไว้วางใจของทีมงานในองค์กร

4.5 การให้บุคลากรอบรมและเรียนรู้วิธีทำงานเป็นทีม และมีสปีดของการทำงานเป็นทีม

4.6 การที่ผู้บริหารงาน และผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานและการเรียนรู้และแก้ปัญหา
ร่วมกัน

4.7 การเปิดความคิดมาใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ร่วมกันและผลักดันให้องค์กรเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้

4.8 การสนับสนุนนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร

4.9 การจัดทำศูนย์ระบบข้อมูล เพื่อการเรียนรู้ขององค์กร และสามารถ Access ข้อมูล
ได้

4.10 การคิดโดยผ่านกระบวนการกลุ่มจะทำให้ได้มองภาพรวมร่วมกันทำให้สมาชิก
ทีมได้ปรับเปลี่ยนวิธีคิด & มุมมองที่เปิดกว้างขึ้น เกิดการยอมรับลดแรงต่อต้านแนวความคิดของ
เพื่อนร่วมงาน

4.11 การเรียนรู้ร่วมกัน แก้ไขปัญหาร่วมกันในระหว่างทำงานจะมีผลในเชิงปฏิบัติ
ค่อนข้างสูง ค่าใช้จ่ายต่ำ มีความเป็นกันเองสูง แต่ยังคงเน้นความเป็นระบบ

4.12 การร่วมกันเรียนรู้ถึงปัญหาที่แท้จริง เช่น ปัญหาในงาน คุณภาพงาน คุณภาพ
ผลผลิตหรือการแข่งขันทางการตลาด

4.13 การนำข้อผิดพลาด และการล้มเหลวในการปฏิบัติงานมาเป็นบทเรียนในการ
พัฒนาทีมงาน

4.14 มีการเสวนาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน &
ต่อยอดทางด้านความคิดของสมาชิกทีม

5. รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ในหลักการ
ความคิดเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) มีสาระสำคัญคือ ผู้บริหารและพนักงาน QC แสดง

ระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานนิคมอุตสาหกรรมมาดาคาฟูไปปฏิบัติจริงที่อยู่ในระดับความเหมาะสมมากมี 15 ประเด็น คือ

5.1 การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการนำองค์ความรู้มาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่โดยมีการมองและคิดในมุมมองที่ต่างไปจากเดิม เป็นการพัฒนานำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี

5.2 การวางแผนทางขององค์กรให้มุ่งไปทางเดียวกัน โดยการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

5.3 การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน โดยสอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางขององค์กร

5.4 ระบบในธุรกิจอุตสาหกรรมต้องมีความรู้ความเข้าใจ ควบคุมได้ ตั้งเกณฑ์มาตรฐานได้ สามารถลงมือเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้ดีขึ้นได้

5.5 การคิดเชิงระบบเป็นต้นทุนทางปัญญา และเป็น Key Competency ที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมี

5.6 การสร้างความรู้ ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและทั่วทั้งองค์กร

5.7 การปรับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ โดยมุ่งเน้นความสำเร็จมิใช่เพียงแค่ความอยู่รอด

5.8 กระบวนการป้อนกลับแบบเสริมแรงในทางบวกจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน

5.9 การวิเคราะห์หรือให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างสรรค์และพัฒนาโรงงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

5.10 กระบวนการป้อนกลับแบบเสริมแรงสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ เพื่อให้คนในองค์กรได้ทราบและมุ่งเน้นการกระทำ/พฤติกรรมที่ถูกต้องอย่างชัดเจน

5.11 การทำงานต้องมีการวางแผนระยะยาว เพื่อปรับความสมดุลในอนาคต

5.12 มีมิติสะท้อนความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ เช่น การแสวงหาข้อมูลและการใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ รวมทั้งการแปลความคิดไปสู่การปฏิบัติ

5.13 ความเข้าใจความสัมพันธ์ของผลผลิตและภารกิจแต่ละคนกับผลรวมขององค์กร

5.14 การลดเวลาในการทำงาน โดยผลผลิตหรือผลลัพธ์คงเดิมจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการโครงสร้าง, ระบบให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

5.15 การปรับปรุงกระบวนการบริการลูกค้าและเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า โดยมองเห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงของกระบวนการบริการที่จะมีผลกระทบต่อลูกค้า

การอภิปรายผล

รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุด ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 5 หลักการคือ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) ความคิดเข้าใจเชิงระบบ (Mental Models) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และความคิดเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) โดยมีรายละเอียดในแต่ละหลักการดังนี้

หลักการที่ 1 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Mental Model) ผลการวิจัยพบว่ามี 14 ประเด็นได้แก่ การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้แก่พนักงานจะทำให้องค์กรการสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน การส่งเสริมให้พนักงานมีการดูแลจัดการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อพนักงานจะได้เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานหน้าที่ความรับผิดชอบ การพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนอย่างเป็นระบบ สามารถคิดและมองเห็นผลกระทบที่มาจากการกระทำ/ปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร การส่งเสริมให้พนักงานใช้ความรู้และทักษะ ในขณะที่ปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุผลสำเร็จของงาน การส่งเสริมให้พนักงานเกิดความสนใจและแสวงหาโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรอย่างมุ่งมั่น และกระตือรือร้น การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร เพื่อการพัฒนาตนเอง ทีมงานและองค์กร โดยมุ่งเน้นการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกัน การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน การสนับสนุนให้พนักงานมีการฝึกทักษะในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดความชำนาญ เพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ การส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพ การตื่นตัวและหยั่งรู้สถานการณ์ต่าง ๆ ของพนักงานอยู่ตลอดเวลา การนำข้อมูลมาวิเคราะห์และตัดสินใจในการทำงานของพนักงานหรือโดยรวมร่วมกัน การมีความเพียรพยายามมุ่งมั่น มีแรงใจดี และมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ในการทำงานของพนักงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ส่วนงานเกี่ยวกับงานในองค์กร และการบริหารงานโดยใช้วงจรของเดมมิงโดยประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผน การปฏิบัติงาน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข เมื่อนำไปทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมก็แสดงความคิดเห็นในระดับเหมาะสมมากทั้ง 14 ประเด็น พบว่าประเด็นผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด 5 อันดับแรก คือ การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้แก่พนักงานจะทำให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน การส่งเสริมให้พนักงานมีการดูแลจัดการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อพนักงานจะได้เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานหน้าที่ความรับผิดชอบ การพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนอย่างเป็นระบบ สามารถคิดและมองเห็นผลกระทบที่มาจากการกระทำ/ปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กร การส่งเสริมให้พนักงานใช้ความรู้และ

ทักษะในขณะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จของงาน ซึ่งมีประเด็นที่ผู้บริหารและกลุ่ม QC มีความเห็นเหมาะสมสอดคล้องกันกับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคือ ประเด็นการให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้แก่พนักงานจะทำให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน และการส่งเสริมให้พนักงานมีการดูแลการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อพนักงานจะได้เป็นผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญในงานหน้าที่ความรับผิดชอบ ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหาร โรงงานและพนักงานในเทคนิคอุตสาหกรรมมาตาทุค มีความเห็นว่า การบริหารองค์กรให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ พนักงานในองค์กรจะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเห็นว่าองค์กรจะสามารถบรรลุผลที่เป็นเลิศได้ต้องมีแนวทางปฏิบัติที่ดี ในการเรียนรู้ขององค์กรและพนักงานดังที่ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) ได้ให้แนวคิดว่าการเรียนรู้ของพนักงานเป็นเรื่องปกติของประจำ ซึ่งจะต้องมีการปฏิบัติในระดับบุคคลหน่วยงานและองค์กร โดยมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งองค์กร และการเรียนรู้ของพนักงานจะช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจ มีทักษะหลากหลายมากขึ้น เกิดการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กร สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ดนัย เทียนพูน (2540) ที่ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้บุคลากรควรมีความชำนาญเป็นพิเศษในทุกแง่มุมของชีวิตทั้งด้านส่วนตัวและวิชาชีพ โดยอาศัยความเป็นนักพัฒนาตนเอง (Self Developer) ที่มุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้เกิดความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงาน ตลอดจนสามารถสร้างผลงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิด สุนทรียกุลนันท์ (2539) ที่ว่าบุคคลที่จะเป็นนักพัฒนาตนเองนอกจากจะเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับตนเองแล้วยังพัฒนาให้เกิดความเป็นเลิศทางวิชาชีพ และสอดคล้องกับแนวคิดของ วิศิษฐ์ ขวงศ์ (2540) ที่ว่าบุคคลในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีความกระตือรือร้นสนใจใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่กำหนดไว้

หลักการที่ 2 รูปแบบวิธีคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) ผลการวิจัยพบว่า มี 15 ประเด็น ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นโดยการให้การชมเชยหรือรางวัล องค์กรมีการกระจายอำนาจ และมอบหมายงานที่เหมาะสม และชัดเจนให้บุคคลมีความรับผิดชอบ และได้เรียนรู้ผู้บริหารแต่ละระดับทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา และผู้ชี้แนะ และรวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนรูปแบบ วิธีการคิด เจตคติ ทักษะ ทักษะของผู้บริหารให้เอื้ออำนวยต่อการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเอง และการปฏิบัติงาน การมุ่งเน้นในการแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร การให้ความสำคัญแก่การเรียนรู้จากหน่วยงานอื่น รวมถึงคู่แข่งทางธุรกิจ การจัดสายบังคับบัญชาขององค์กร ไม่ซับซ้อนส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารและเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสนับสนุนและให้โอกาสแก่พนักงานในการเรียนรู้

มาฆะสิรานนท์, 2544) ที่ว่าการพัฒนาองค์กรในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เกิด
 สมรรถภาพ (Competencies) คือมีทั้งทักษะ ความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ อุปนิสัย เจตคติ
 ทักษะที่ติดอยู่ตลอดเวลา ต้องปรับเปลี่ยนให้หลุดพ้นจากรูปแบบวิธีเดิม ๆ และทุกองค์กรต้อง
 ยอมรับเข้าใจในการพัฒนาระบบเศรษฐกิจใหม่ (Knowledge-Base Economy) ซึ่งจำเป็นที่จะต้อง
 พึ่งพาข้อมูลข่าวสารภูมิรู้ ภูมิปัญญา เพื่อการคิดการตัดสินใจในชีวิตประจำวัน และในงานธุรกิจ
 แนวคิดของ เซนเก (Senge, 1990) ที่กล่าวว่าสร้างรูปแบบความคิดจะประกอบไปด้วย การใช้
 ทักษะในเชิงธุรกิจ และทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน
 ได้เรียนรู้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ มาควอร์ด และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994)
 ที่กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้จะมีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ เปิดโอกาสให้พนักงานมี
 ความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกลดต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา
 ขยายความคิดในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลลงogramสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ประเด็นผู้บริหารมี
 การบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร (Change Management) เนื่องจากการบริหารการเปลี่ยนแปลง
 องค์กรจะต้องนำนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พตุ เศษารินทร์
 (2547) ที่กล่าวว่า ผู้นำมักจะต้องการให้องค์กรที่ตนเองบริหารอยู่มุ่งเน้นในเรื่องของนวัตกรรม
 หรือมีความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ซึ่งนวัตกรรม หมายถึง
 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสิ่งใหม่ ๆ ถ้าองค์กรไม่พัฒนาและเปลี่ยนแปลงตนเองด้วยสิ่งใหม่ ๆ
 แล้วขอมองที่จะทำให้้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จได้ระยะยาว ประเด็นการจัดกิจกรรมที่
 เสริมสร้างถึงการแสดงออกทางความคิด และมุมมองใหม่ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มาควอด
 และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) ที่ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเปิดโอกาสให้พนักงาน
 มีนิสัยใฝ่รู้ศึกษา ค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันฉันมิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ
 และได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหารและแนวคิดของ เซนเก
 (Senge, 1999 อ้างถึงใน เดช เทียมรัตน์ และกานสุดา มาฆะสิรานนท์, 2544) ที่ว่าผู้นำยุคใหม่
 จะต้องเป็นผู้นำที่เป็นนักร้องแบบ แต่การปฏิบัติเช่นนี้ได้ขึ้นอยู่กับรูปแบบวิธีการคิด เจตคติ
 ทักษะ ภาระงานทัศนผู้นำคนนั้น ๆ ว่าจะทำให้ดีเพียงใด และประเด็นการจัดสายบังคับบัญชาของ
 องค์กร ไม่ซับซ้อนส่งเสริมให้เกิดการสื่อสาร และเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับแนวคิดของ
 มาควอด และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) ที่ว่าโครงสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่
 เหมาะสมไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไปมีลักษณะ “จิ๋วแต่แจ๋ว” ยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณนา
 หน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ซึ่งในอนาคตอาจ
 ต้องใช้สมรรถนะ (Competencies) แทน Job Description และสอดคล้องกับแนวคิดของ เพ็คเลอร์,
 เบอกอน และบอยเดล (Pedler, Burgoyne, & Boydelt, 1991) ที่กล่าวว่าลักษณะที่เหมาะสมของ

บริษัทแห่งการเรียนรู้ กระบวนการหนึ่งคือ การมองภายในองค์กร มีการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงกันภายในองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศถูกนำมาใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสาร

หลักการที่ 3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) ผลการวิจัยพบว่ามี 14 ประเด็น ได้แก่ การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมแสดงความคิดเห็น ได้ การสร้างความรู้สึกร่วมกันในการวางแผนพัฒนาระบบงานและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้แผนบรรลุผลสำเร็จให้ทุกคนเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนา และเปลี่ยนแปลงเพื่อบูมสู่อนาคตที่ดีขึ้น วิสัยทัศน์องค์กร การกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในกระบวนการทำงานของทีม การเรียนรู้การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว, วิสัยทัศน์ทีมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมโดยมีการยอมรับ และเคารพความคิดเห็นของคนอื่น และการเปิดใจให้พร้อมในการแสดงความคิดเห็น การกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร การสื่อสารให้หน่วยงานในองค์กรเข้าใจวิสัยทัศน์ให้ส่งเสริมสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน การพัฒนาวิสัยทัศน์เชิงบวกร่วมกันของสมาชิกในองค์กรสามารถสร้างความความเจริญก้าวหน้าและการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดไป การหาโอกาสพิเศษในการชี้แจงความก้าวหน้าในการดำเนินงานขององค์กรตามวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่กำหนด การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงานโดยพนักงานยอมรับ และมองเห็นไปในทิศทางเดียวและเชื่อในวิสัยทัศน์ และการให้โอกาสบุคลากรในการแสดงความคิดเห็นและเสนอความต้องการของบุคลากรในเรื่อง การวางแผนกำหนดกลยุทธ์และการพัฒนาระบบงาน เมื่อนำไปทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานเขตอุตสาหกรรมก็แสดงความคิดเห็นในระดับเหมาะสมมากทั้ง 14 ประเด็น โดยพบว่าประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด 5 อันดับแรก คือ การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และร่วมแสดงความคิดเห็นได้ การสร้างความรู้สึกร่วมกันในการวางแผนพัฒนาระบบงาน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้แผนบรรลุ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดมีความเห็นว่าในบรรยากาศที่มีการแข่งขันทางธุรกิจ อุตสาหกรรมสูงนั้น ผู้บริหารควรมีการมุ่งเน้นอนาคต ซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ และตลาดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การมุ่งสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน และการเป็นผู้นำในตลาดนั้นต้องอาศัยแนวทางที่เน้นอนาคต และความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธมิตรระยะยาวกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ ลูกค้า พนักงาน ผู้ส่งมอบ และคู่ค้า ผู้ถือหุ้น สาธารณชน รวมทั้งชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ การวางแผนขององค์กรจึงควรคาดการณ์ปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความคาดหวังของลูกค้า โอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ และความร่วมมือทางธุรกิจ การขยายตัวของตลาดโลก การพัฒนา

เทคโนโลยี วิทยาการทางด้านอี-คอมเมิร์ซ ลูกค้าหรือกลุ่มตลาดใหม่, ความเปลี่ยนแปลงทางกฎระเบียบต่าง ๆ ความคาดหวังของชุมชนหรือสังคม และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของคู่แข่ง ดังนั้นการมุ่งเน้นอนาคตควรครอบคลุมถึงการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน และการสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรมซึ่งผู้บริหารควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนสร้างความรู้ที่ร่วมกันในการวางแผนพัฒนาระบบงาน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้แผนบรรลุ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548) ที่กล่าวว่ารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน การยอมรับว่าความสำเร็จขององค์กรเป็นภาระงานของพนักงานทุกคนสอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) ที่ว่านวัตกรรมจะนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการผู้นำองค์กรจึงควรจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และผสมผสานนวัตกรรมเข้าไปในการทำงานประจำวันด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ โคลโรดี (Kolody, 2003) ที่ว่าองค์กรที่เข้มแข็งต้องมีการแบ่งปันวิสัยทัศน์มีการสนับสนุนจากหลายระดับจากองค์กรเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต สอดคล้องกับแนวคิดของ ลูสเซอร์ (Lussier, 2004, pp. 447-451 อ้างถึงใน ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ, 2547) ที่ว่าการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร โดยกระตุ้นทั้งในระดับบุคคลและในระดับองค์กร ต้องมีการกระตุ้นให้เกิดแนวคิดที่แปลกใหม่การคิดนอกกรอบเพื่อค้นหาแนวทางที่เหนือกว่าคู่แข่ง และสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควาร์ด (Marquardt, 1996) ที่ว่าความจงรักภักดีของพนักงานในองค์กรเป็นประเด็นที่มีส่วนนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยที่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องส่งเสริมให้พนักงานมีความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจซึ่งกันและกันให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจซึ่งกันและกันให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดความรัก ความตั้งใจที่จะแสวงหาความรู้และปฏิบัติงานเพื่อองค์กร

หลักการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ผลการวิจัยพบว่ามี 15 ประเด็น ได้แก่ การสนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการง่าย ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต อีเมล ประชุมกลุ่มย่อย การทำกิจกรรม QC ทั้งองค์กร ฯลฯ ไปสู่ผลลัพธ์ที่พวกเขาต้องการร่วมกัน การให้บุคลากรอบรม และเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม และมีสปีริตของการทำงานเป็นทีม การที่ผู้บริหารงาน และผู้ปฏิบัติงานมีการทำงาน และการเรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน การร่วมกันเรียนรู้ถึงปัญหาที่แท้จริง เช่น ปัญหาในงาน คุณภาพงาน คุณภาพผลผลิตหรือการแข่งขันทางการตลาด การเรียนรู้ร่วมกัน แก้ไขปัญหาร่วมกัน ในระหว่างทำงานจะมีผลในเชิงปฏิบัติค่อนข้างสูง ค่าใช้จ่ายต่ำ ความเป็นกันเองสูงแต่ยังคงเน้นความเป็นระบบ การสร้างความไว้วางใจของทีมงานในองค์กร การปฏิบัติงานในโรงงานต้องตระหนักเรื่องความปลอดภัย และการฝึกซ้อมแผน

ฉุกเฉินร่วมกัน การอภิปรายได้แย่งอย่างมีเหตุผลในบรรยากาศที่เปิดกว้างปราศจากความกังวลที่จะถูกวิพากษ์วิจารณ์ มีส่วนช่วยให้เกิดความเข้าใจ และเกิดการสะสมของการเรียนรู้ การนำข้อผิดพลาดและการล้มเหลวในการปฏิบัติงานมาเป็นบทเรียนในการพัฒนาทีมงานสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีจะเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ และพัฒนาทีมงานของคนในองค์กร การสนับสนุนนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กรมีการเสวนาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และค้อยอดทางด้านความคิดของสมาชิกทีม การจัดทำศูนย์ระบบข้อมูล เพื่อการเรียนรู้ขององค์กรและสามารถ Access ข้อมูลได้ การคิด โดยผ่านกระบวนการกลุ่มจะทำให้ได้มองภาพรวมร่วมกันทำให้สมาชิกทีมได้ปรับเปลี่ยนวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้างขึ้น เกิดการยอมรับลดแรงต้าน แนวคิดของเพื่อนร่วมงาน และการป้อนความคิดมาใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ร่วมกัน และแรงผลักดันให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อนำไปทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาตาทุคก็แสดงความคิดเห็นในระดับเหมาะสมมากที่สุด 15 ประเด็น โดยพบว่าประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด 5 อันดับแรก คือ การสนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการง่าย ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต, อี-เมล ประชุมย่อย การทำกิจกรรม QC ทั้งองค์กร ฯลฯ เพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่พวกเขาต้องการร่วมกัน การให้นุเคราะห์อบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม และมีสปีริตของการทำงานเป็นทีม การที่ผู้บริหารงานและผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานและการเรียนรู้ และแก้ปัญหาาร่วมกัน การร่วมกันเรียนรู้ถึงปัญหาที่แท้จริง เช่น ปัญหาคุณภาพงาน คุณภาพผลผลิตหรือการแข่งขันทางการตลาด และการเรียนรู้ร่วมกันแก้ปัญหาาร่วมกันในระหว่างทำงานจะมีผลในเชิงปฏิบัติค่อนข้างสูง ค่าใช้จ่ายต่ำ ความเป็นกันเองสูง แต่ยังคงเน้นความเป็นระบบ ซึ่งมีประเด็นที่ผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC มีความเห็นว่าเหมาะสมมากที่สุด สอดคล้องกับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คือ ประเด็นการสนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการง่าย ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต, อี-เมล ประชุมกลุ่มย่อย การทำกิจกรรม QC ทั้งองค์กร ฯลฯ เพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่พวกเขาต้องการร่วมกัน ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารในโรงงานในเทคนิคอุตสาหกรรมมาตาทุคมีความเห็นว่าการบริหารภาคอุตสาหกรรมให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจอุตสาหกรรมในตลาดโลกได้นั้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นสิ่งสำคัญ โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีวิจรรย์ญาณร่วมกันอยู่ตลอดเวลาว่าเรากำลังทำงานอะไร และจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไรจึงจะมีส่วนช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า และสร้างพัฒนาการแก่องค์กรให้จิตสำนึกเช่นนี้จะก่อให้เกิดความต้องการของกลุ่มคนในองค์กรที่จะเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูล สามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ขยันคิด ขยันเรียนรู้ และขยันทำอย่างต่อเนื่องภายใต้ปรัชญาที่ว่าทุกคนเป็นครู ครูทุกคนเป็น

ห้องเรียน เรียนเหมือนไม่เรียน สอบเหมือนไม่สอบ Team Learning จะเป็นเครื่องช่วยเสริมสร้าง อัจฉริยภาพของทีมงานและยังช่วยขจัดจุดอ่อนของทีมงานในแบบไทย ๆ ของเราได้เป็นอย่างดี ดังนั้นจึงสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของพนักงานด้วยวิธีแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต, อี-เมล ประชุมกลุ่มย่อย การทำกิจกรรม QC ทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกัน นอกจากนี้ผู้บริหารงานและผู้ปฏิบัติงานยังควรมีการเรียนรู้ และแก้ปัญหาร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลในเชิงปฏิบัติสูง และค่าใช้จ่ายต่ำ แต่ยังคงเน้นความเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เซนเก (Senge, 1990, pp. 2536-2537) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมสมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิดตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้แตกหลายหัวร่วมกันคิดขบคิดว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่ และแตกต่างมีความไว้วางใจต่อกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540) ที่ศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับองค์กรจะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน เรียนรู้จากการแก้ปัญหา เรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ มาควอร์ด (Marquardt, 1996) ที่กล่าวถึงการสร้างทักษะการเรียนรู้เป็นทีมว่า องค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวหรือชุมชน มีการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและการเรียนรู้เชิงองค์กร ขั้นตอนที่จะเพิ่มพูนการเรียนรู้ในทีม ได้แก่ การสร้างทีมที่รับผิดชอบเรื่องการเรียนรู้ การให้รางวัลกับทีมที่มีการเรียนรู้ ในองค์กรพัฒนางานกิจกรรมต่าง ๆ สร้างสมรรถนะในการคิดและคำนึงถึงความเป็นกลุ่ม สร้างสมมติฐานทางวัฒนธรรมร่วมกัน รวมทั้งทำงานอย่างสร้างสรรค์ สอดคล้องกับแนวคิดของ กราวิ (Gravin, 1993 อ้างถึงใน พร้อมภักดี กัลยาณิพัฒน์, 2544, หน้า 26-29) กล่าวว่า การดำเนินการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีความกระตือรือร้นต่อกระบวนการเรียนรู้ กำหนดแนวทางการเรียนรู้มากกว่าจะเป็น โอกาสของการเรียนรู้ โดยสร้างกรอบของการเรียนรู้อย่างชัดเจนและกระตุ้นให้เกิดทักษะการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง และเรื่องราวในอดีตการเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from Past Experience) องค์กรต้องทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองอยู่เสมอ โดยต้องมีการประเมินวิเคราะห์ความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นอย่างมีระบบ และข้อมูลดังกล่าวต้องเปิดเผยเพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้ศึกษาเมื่อต้องการ โดยมีการจดบันทึกเพื่อให้ศึกษาค้นคว้าได้ง่ายหรือจัดทำเป็นกรณีศึกษาเพื่อเป็นบทเรียนเอาไว้เป็นฐานข้อมูลในการศึกษา ทักษะในการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็น เพราะโดยธรรมชาติคนที่จำเรื่องราวในอดีตไม่ได้มักจะทำผิดซ้ำอยู่เสมอ แต่ความผิดหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจะสอนให้เราฉลาดขึ้นมีประสบการณ์มากขึ้น และไม่ทำผิดซ้ำเดิมอีก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ แม็คอะนารี (McAnally, 1997) ที่ศึกษาเรื่อง การศึกษาในแง่มุมของวัฒนธรรมองค์กรว่าสนับสนุนในการ

สร้างสรรค์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าพื้นฐานที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ โปรแกรมประสานความร่วมมือ (Corporate) การเป็นพี่เลี้ยง (Monitoring) การปฏิบัติที่ได้รับ การเลือกสรร (Selection Practices) โปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Programs) กระบวนการของแต่ละบุคคล (Individual Department Process) และ ความล่าช้าในระยะทางของธุรกิจ (Slowing the Pace of the Business)

หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ผลการวิจัยพบว่ามี 15 ประเด็นคือ การวางแผนทางขององค์กรให้มุ่งไปในทางเดียวกันโดยการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของหน่วยงาน ได้อย่างชัดเจน โดยสอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางขององค์กร การปรับทิศทางและกลยุทธ์ของ องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ โดยมุ่งเน้นความสำเร็จมิใช่เพียงแค่ความอยู่รอด การวิเคราะห์หรือให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างสรรค์ และพัฒนาโรงงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การปรับปรุงกระบวนการบริการลูกค้า และ เข้าใจความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า โดยมองเห็นภาพรวม และความเชื่อมโยงของกระบวนการ บริการที่จะมีผลกระทบต่อลูกค้า การทำงานต้องมีการวางแผนระยะยาว เพื่อปรับความสมดุลใน อนาคต การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการนำเอาความรู้มาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่โดยมีการมอง และคิดในมุมมองที่ต่างไปจากเดิม เป็นการพัฒนานำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี ระบบในธุรกิจ อุตสาหกรรมต้องมีความรู้ความเข้าใจควบคุมได้ ตั้งเกณฑ์มาตรฐานได้ สามารถลงมือเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ การคิดเชิงระบบเป็นต้นทุนทางปัญญา และเป็น Key Competency ที่ผู้บริหาร ทุกคนจำเป็นต้องมี การสร้างความรู้ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ให้เป็นไปในทิศทางเกี่ยวกับและทั่วทั้ง องค์กรกระบวนการป้อนกลับแบบเสริมแรงในทางบวกจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีความ กระตือรือร้นในการทำงาน การลดเวลาในการทำงานโดยผลิตหรือผลลัพธ์คงเดิมจากการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการ โครงสร้าง ระบบให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น กระบวนการป้อนกลับแบบ เสริมแรงสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ เพื่อให้คนในองค์กรได้ทราบและมุ่งเน้นการกระทำ/ พฤติกรรมที่ถูกต้องอย่างชัดเจน มีมติสะท้อนความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ เช่น การแสวงหาข้อมูลและการใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ รวมทั้งการแปลความคิดไปสู่การปฏิบัติ และ ความเข้าใจความสัมพันธ์ของผลผลิตและภารกิจแต่ละคนกับผลรวมขององค์กร เมื่อนำไปทดสอบ ความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรม มาบตาพุด เมื่อนำไปทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ใน โรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดก็แสดงความคิดเห็นในระดับเหมาะสมมากทั้ง 15 ประเด็น แสดงให้เห็นว่าทั้งผู้เชี่ยวชาญผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC มีความคิดเห็นว่าเป็น

ประเด็นที่มีความเหมาะสม มีประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าความเหมาะสมมากที่สุด 5 อันดับแรก คือ การวางแผนทางขององค์กรให้มุ่งไปทางเดียวกัน โดยการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และการมุ่งเน้นลูกค้า เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร การกำหนดเป้าหมายและทิศทางของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน โดยสอดคล้องกับเป้าหมายและทิศทางขององค์กร การปรับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์โดยมุ่งเน้นความสำเร็จมิใช่แต่แค่ความอยู่รอด การวิเคราะห์ หรือให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างสรรค์ และพัฒนา โรงงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และการปรับปรุงกระบวนการบริการลูกค้าและเข้าใจ ความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า โดยมองเห็นภาพรวม และความเชื่อมโยงของกระบวนการบริหาร ที่จะมีผลกระทบต่อลูกค้า ซึ่งมีประเด็นที่ผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC มีความเห็นเหมาะสม มากที่สุดสอดคล้องกันกับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคือ ประเด็นการวางแผนทางขององค์กรให้มุ่ง ไปทางเดียวกัน โดยการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้าเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของ องค์กร และการกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหาร โรงงานในเขตนิคม อุตสาหกรรมมาบตาพุด โดยมีมุมมองในเชิงระบบในการจัดการองค์กรเพื่อให้บรรลุผลการ ดำเนินการที่เป็นเลิศ โดยเชื่อมโยงระบบทั้งหมดเข้าด้วยกัน แต่การจัดการการดำเนินการโดยรวม จะประสบความสำเร็จนั้นต้องอาศัยการสังเคราะห์ และการมุ่ง ไปในแนวทางเดียวกัน มีการกำหนด ทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า ซึ่งผู้นำระดับสูงต้องติดตามตอบสนองและจัดการ การดำเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์ทางธุรกิจเป็นพื้นฐาน ซึ่งควรมุ่งไปในแนวทางเดียวกันยังรวมถึง การใช้ตัววัดหรือดัชนีชี้วัด เพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์หลักเข้ากับกระบวนการหลักและการจัดสรร ทรัพยากรภายในองค์กรให้สอดคล้องกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ลูกค้า พึงพอใจด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สวรัช ชัยภาสกรสกุล (2544) ได้วิจัยตัวแปรคัสตอม ที่ส่งผลต่อลักษณะคิดเป็นระบบครบวงจรของนักเทคโนโลยี การศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาสังกัด ทบวงมหาวิทยาลัยว่า กลุ่มตัวอย่างมีลักษณะเกิดเป็นระบบครบวงจรในระดับมาก มีลักษณะย่อยที่ พบคือการคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้มารับบริการเป็นสำคัญ การทำงานตามขั้นตอนเพื่อช่วยให้ ตรวจสอบความผิดพลาดได้ง่าย และการทำงานแบบยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็คเตอร์, เบอกอน และบอยเดล (Pedler, Burgoyne, & Boydelt, 1991) ที่ว่าองค์กรจะปรับทิศทาง ของกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร ดังนั้นกลยุทธ์จะเป็น การเรียนรู้ตลอดเวลา มีการวางแผนมีข้อมูลป้อนกลับ มีการปรับปรุงให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ เซนเก (Senge, 1990) กล่าวว่าความคิดเชิงระบบของสมาชิกในองค์กร มีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการในการหา ความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็น

ความรู้ใหม่ ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ พงษ์ สะเพียรชัย (2546, หน้า 19-20) ที่ว่าการคิดเชิงระบบจะช่วยให้เข้าใจในเหตุการณ์ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ชัดเจนขึ้น โดยอาศัยการวิเคราะห์เชิงระบบ และความเชื่อมโยงของระบบเข้ามาช่วยสอดคล้องกับแนวคิดของ เซนเก (Senge, 1994) อ้างถึงใน เดช เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาพะศิริานนท์, 2544) ที่ว่าการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมนี้ จำเป็นต้องใช้แนวทางของ “ระบบ” เข้ามาประยุกต์ในทุกขั้นตอน ต้องมีระบบการวางแผนงาน (Business Planning) ตั้งแต่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการวางแผนการปฏิบัติการ (Operational Planning) ซึ่งการวางแผนประจำฝ่ายต่าง ๆ เช่น แผนการตลาด (Marketing) แผนการผลิต (Production Plan) แผนการเงิน (Financial Plan) แผนทรัพยากรบุคคล (Human Resources Plan) แผนสารสนเทศ (Information System Plan) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สเตป (Staub, 2003) เรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผลการวิเคราะห์จากภายใน การได้รับคำแนะนำจากผู้ที่มีความรู้ในบริษัทว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสามารถนำไปปฏิบัติได้ และประเมินในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนทำให้องค์กรต้องสร้างให้เกิดความคิดริเริ่มในพนักงานเพื่อพัฒนาองค์กร โดยมีปัจจัยที่จะทำให้เกิดความคิดริเริ่มคือ การได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ การทำงานเป็นทีมและการติดต่อสื่อสาร เพราะมันจะช่วยให้เกิดการเรียนในองค์กร

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยทำให้ได้รูปแบบที่ส่งผลการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ดังนั้นผู้บริหารโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ควรจะนำรูปแบบนี้ไปสำรวจองค์กร เพื่อค้นหาจุดอ่อนขององค์กรและนำจุดอ่อนเหล่านั้นมาปรับปรุงต่อไป

1.2 ผลการวิจัยพบว่าประเด็นต่าง ๆ รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดจะเกิดขึ้น ได้ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กรอย่างจริงจัง

1.3 จากการวิจัยพบว่าการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้กับโรงงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมีความเหมาะสมกับการนำไปใช้กับการบริหารงานโรงงาน โดยสอบถามจากระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติจริง ดังนั้น

ควรรูปแบบไปปฏิบัติ (Implementation) อีกทั้งควรมีการติดตามผลการดำเนินงานเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

2.1 ควรมีการติดตามผลการวิจัยในการนำรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม โดยการศึกษาในเชิงคุณภาพของกลุ่มผู้บริหารและพนักงาน QC เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาพฤติกรรมและวัฒนธรรมของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

2.2 ควรมีการศึกษาระบบการเรียนรู้ของโรงงานที่ได้รับรางวัล TQA (Total Quality Award) ของประเทศไทย ในเรื่อง Learning Organization และ Knowledge Management

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงงานอุตสาหกรรม มาบตาพุดเปรียบเทียบกับโรงงานอุตสาหกรรมในเขตอื่น เพื่อเปรียบเทียบและค้นหาแนวทางในการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับอุตสาหกรรมของประเทศไทย

2.4 ควรมีการส่งเสริมให้มีการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงพัฒนาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรอุตสาหกรรมเป็นระยะ ๆ เนื่องจากสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการพัฒนาศูนย์อุตสาหกรรมของประเทศไทยต้องสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

2.5 ควรศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง Learning Organization กับ ประสิทธิภาพขององค์กร