

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของมณฑลทหารบกที่ 15 จังหวัดเพชรบุรี ผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นพื้นฐานในการสนับสนุนการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
  - 1.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
  - 1.2 ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้
  - 1.3 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้
  - 1.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้
  - 1.5 แนวทางในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้
  - 1.6 ประโยชน์ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
  - 1.7 รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การและการพัฒนาองค์การ
  - 2.1 ความหมายขององค์การ
  - 2.2 ลักษณะขององค์การ
  - 2.3 รูปแบบขององค์การ
  - 2.4 องค์ประกอบขององค์การ
  - 2.5 ความหมายของการพัฒนาองค์การ
  - 2.6 วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์การ
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

## แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

### ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

มาร์คว็อดท (Marquardt, 1996 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551: 93) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง กลุ่มของคนที่ได้รับมอบพลัง (empowerment) ในการสร้างความรู้ สินค้า และบริการใหม่ เครื่องขายของชุมชนซึ่งมีความคิดสร้างสรรค์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ และทำงานเพื่อตอบสนองในการให้บริการและเพื่อให้โลกสว่างไสวด้วย

วัตกิน และมาร์ซิก (Watkins and Marsick, 1994: 353 อ้างถึงใน พิษณุพันธ์ ภิรมรินทร์, 2551: 39-40) กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์การ ในขณะที่เดียวกันก็ใช้องค์การในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คนโดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงานและใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่คนในองค์การ เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์การ และชุมชนที่องค์การตั้งอยู่

ดาฟท์ (Daft, 2001 อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2553: 6) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่ส่งเสริมให้มีการสื่อสารและการให้ความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในองค์การ ทั้งในด้านการวิเคราะห์และการแก้ปัญหาาร่วมกัน การดำเนินการเพื่อให้องค์การเกิดการเรียนรู้ในประสบการณ์ใหม่ ๆ อีกทั้งให้ดำเนินการปรับปรุงและเพิ่มขีดความสามารถขององค์การอย่างต่อเนื่อง

การ์วิน (Garvin, 2002: 405 อ้างถึงใน พิษณุพันธ์ ภิรมรินทร์, 2551: 41) กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์ แสวงหา และถ่ายทอดความรู้ ตลอดจนสามารถปรับเปลี่ยนองค์การให้รองรับความรู้ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้

คินนิชิ และวิลเลียม (Kinichi and Williams, 2006 อ้างถึงใน บุตรี จารุโรจน์ และคณะ, 2552: 40) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่มีการสร้าง การได้มา และการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์การที่สามารถพัฒนาเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งประกอบด้วย

1. การสร้างหรือการได้มาของความรู้ (Creating & Acquiring) ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้จัดการควรจะพยายามสร้างแรงบันดาลใจด้วยการเผยแพร่ความรู้หรือข้อมูลใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ เช่น ความรู้ที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกจากการจ้างผู้เชี่ยวชาญ โดยตรงหากเกินความจำเป็น หรือจากการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน เป็นต้น

2. การถ่ายทอดความรู้ (Transferring Knowledge) ผู้จัดการควรจะเปิดโอกาสให้มีการถ่ายทอดความรู้ทั่วทั้งองค์กร ลดอุปสรรคและข้อจำกัดทั้งการแบ่งปันข้อมูลและความคิดสร้างสรรค์ในกลุ่มพนักงาน เช่น มีการใช้ระบบ Electronic Data Systems (EDS) ที่ใช้ในการให้บริการข่าวสารภายในองค์กร เป็นต้น

3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Modifying Behavior) การเรียนรู้ขององค์กรจะสูญเปล่าถ้าผลที่ได้จากการเรียนรู้นั้นไม่สามารถนำมาใช้ได้ ดังนั้น ผู้จัดการควรส่งเสริมพนักงานให้มีโอกาสนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ มาช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอยู่เสมอ

แซงเก้ (Senge, 2006: 3 อ้างถึงใน พิชญนันท์ ภิรมรัตน์, 2551: 41) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ซึ่งบุคคลในองค์กร ได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์กรที่มีรูปแบบของความคิด ใหม่ ๆ เกิดขึ้นและมีการขยายขอบเขตของรูปแบบ ความคิด ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระสมาชิกขององค์กรเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น และวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

จุฑา เทียนไทย (2550: 125) ให้ความหมายขององค์กรการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง องค์กรที่มีการพัฒนาความสามารถของตนเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลง โดยทุกคนภายในองค์กรต่างต้องมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาสิ่งที่เป็นต่าง ๆ มาเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของตนในเรื่องต่าง ๆ ทั้งนี้โดยอยู่บนพื้นฐานของการบริหารและจัดการที่นำความรู้ความสามารถตลอดจนสติปัญญาของพนักงานมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร หรืออยู่บนพื้นฐานของการบริหารงานภายใต้องค์ความรู้ (Knowledge Management)

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551: 101) กล่าวว่า องค์กรการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สามารถนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการเตรียมพร้อมในเรื่องระบบหรือโครงสร้างพื้นฐานที่จะรองรับการจัดการความรู้

ยุรพร สุทธิรัตน์ (2553: 24) ให้ความหมายขององค์กรการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง องค์กรที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องโดยผ่านสมาชิกขององค์กรทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งเกิดความได้เปรียบและอยู่รอดในธุรกิจ

เจษฎา นกน้อย และคณะ (2553: 7) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการจัดการองค์กรที่ระดมสรรพกำลังจากบุคลากรทุกคนในองค์กร ในการวิเคราะห์

ความต้องการ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และแสวงหาวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์การ ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจระบบ ที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการพัฒนา และการแข่งขันในทุก ๆ ด้าน

### ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

เหตุผลในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นผลมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงการทำงานที่รวดเร็ว การลดขนาดขององค์การ สินค้าและบริการมีลักษณะใช้ความรู้มากขึ้น การสร้างความรู้ได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน กระแสโลกาภิวัตน์ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และเกณฑ์รางวัลคุณภาพ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551: 7-13) ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วย่อมส่งผลให้ความรู้ที่มีอยู่ล้าสมัยเร็วขึ้น และบุคลากรจะต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ในเวลาที่สูงลง เทคโนโลยีสมัยใหม่ และการแข่งขันในรูปแบบที่คาดการณ์ไม่ถึงจะเกิดขึ้นทุกวัน ดังนั้นจึงต้องมีการแนะนำเครื่องมือใหม่ กระบวนการและกลยุทธ์ใหม่ ๆ มาใช้ในองค์การอย่างต่อเนื่อง การจัดการความรู้จะทำให้การใช้ความรู้ที่มีอยู่ทำได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งเป็นการช่วยในการถ่ายโอนและดูดซับความรู้ใหม่ให้ทั่วทั้งองค์การ

2. การลดขนาด (Downsizing) ทำให้มีการลดจำนวนบุคลากรและทำให้ความรู้และประสบการณ์ส่วนหนึ่งขององค์การหายไป การให้บุคลากรและทำให้ความรู้และประสบการณ์ส่วนหนึ่งขององค์การหายไป การให้บุคลากรที่มีประสบการณ์ออกจากการทำงานทำให้องค์การสูญเสียความสามารถและความรู้ที่สำคัญที่อยู่ในตัวของบุคลากรไปด้วย บุคลากรใหม่แม้จะมีพื้นฐานการศึกษาที่ดีในสาขาที่ต้องการแต่ก็ยังคงต้องการเวลาและประสบการณ์ก่อนที่จะพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้กับองค์การได้

3. สินค้าและบริการมีลักษณะใช้ความรู้สูงมากขึ้น (Knowledge-Intensive Products and Service) ปัจจุบันองค์การต่าง ๆ พยายามสร้างสินค้าหรือบริการของตนให้มีลักษณะแตกต่างกัน โดยการทำให้สินค้าและบริการมีองค์ประกอบที่ฉลาด (Smart) ขึ้น ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการสร้างหรือพัฒนาสินค้าและบริการเหล่านี้ ดังนั้นหากองค์การไม่มีการรวบรวม

ความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบแล้ว การพัฒนาให้เกิดความรู้ในสินค้าและบริการนั้นก็ทำได้ยากขึ้น

4. ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advance) ความรู้ถือเป็นแหล่งที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน เนื่องจากในปัจจุบันอัตราการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและการแข่งขันเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในสถานการณ์เช่นนี้เป็นการยากที่จะป้องกันไม่ให้คู่แข่งลอกเลียนแบบหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยเรื่องการเปลี่ยนรายงานของผู้ปฏิบัติงาน เทคโนโลยีซึ่งมีราคาถูกลง และกระบวนการจัดการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นซึ่งทำให้การรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันทำได้ยากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การที่วงจรชีวิตของนวัตกรรมสั้นลง คู่แข่งขันสามารถสร้างสินค้าที่มีคุณภาพ และราคาถูกได้ในเวลาที่ไม่มากนัก ความสามารถขององค์กรในการสร้าง เก็บรักษาและประยุกต์ความรู้ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จที่จะนำไปสู่ความอยู่รอดและการได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน

5. กระแสโลกาภิวัตน์ เปิดโอกาสให้ลูกค้ามีทางเลือกในเรื่องสินค้าและบริการมากขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงต้องเร่งปรับปรุงประสิทธิภาพและนวัตกรรมของสินค้าและบริการใหม่ อัลวิน ทอฟเฟอร์ (Alvin Toffler) ผู้เขียนหนังสือเรื่องคลื่นลูกที่สาม (The Third Wave) ได้แบ่งสังคมมนุษย์เป็นสามยุค แต่ละยุคมีปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้สามารถผลิตสินค้าและบริการออกมาได้ คือ ยุคเกษตรมีที่ดินและแรงงานเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญยุคอุตสาหกรรมมีทุนและเครื่องจักร และยุคสารสนเทศมีข้อมูลและสารสนเทศ อย่างไรก็ตามในปี 1994 ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) ได้กล่าวว่า ยุคปัจจุบันและอนาคตเป็นยุคของสังคมแห่งความรู้ ซึ่งเป็นยุคที่ปัจเจกชน องค์กร อุตสาหกรรม และประเทศต่าง ๆ ต้องแสวงหาและประยุกต์ความรู้เพื่อจะเป็นปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบการแข่งขัน สังคมแห่งความรู้จึงมีความแตกต่างจากสังคมยุคก่อน ๆ ที่อาศัยเพียงที่ดิน แรงงาน ทุน เครื่องจักร ข้อมูล และสารสนเทศเท่านั้น

6. กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ในประเทศไทยได้มีการออกพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 ข้อ 3 โดยระบุว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พระราชกฤษฎีกาจึงถือเป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลทำให้หน่วยงานภาครัฐจะต้องปฏิบัติตาม ในปัจจุบันจึงเห็นว่าหน่วยงานภาครัฐหลายหน่วยงานได้นำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรแล้ว

7. เกณฑ์รางวัลคุณภาพ รางวัลคุณภาพของประเทศต่าง ๆ ได้กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาตัดสินความมีคุณภาพขององค์กรไม่ว่าจะเป็น Malcolm Baldridge National Quality Award ของสหรัฐอเมริกา หรือ Thailand Quality Award ดังนั้น องค์กรที่

ต้องการยอมรับในระดับสากลจึงจำเป็นต้องปรับปรุงการจัดการในองค์กร โดยเฉพาะการจัดการความรู้

### ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เจษฎา นกน้อยและคณะ (2553: 9-12) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างจากองค์กร โดยทั่วไป ทั้งนี้เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นในการกระตุ้นแรงเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพทั้งของตนเอง ทีมงาน และองค์กรให้สามารถปฏิบัติการกิจนันทนาการได้สำเร็จลุล่วงและบรรลุผลตามความมุ่งหมาย ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยพนักงานทุกคนในองค์กรจะมีลักษณะนิสัยที่ใฝ่รู้ องค์กรมีการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร รวมทั้งมีการสร้างระบบการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร และใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ร่วมกัน

2. โครงสร้างองค์กรมีสายการบังคับบัญชาสั้น ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน สามารถปรับเปลี่ยนและจัดทีมงานได้ง่าย อีกทั้งการบริหารงานจะอิงกับสมรรถนะ (Competencies) ของพนักงานมากกว่าการอิงกับคำอธิบายรายละเอียดงาน (Job Description)

3. มีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับล่างรวมถึงมีการมอบหมายงานและกระจายความรับผิดชอบให้พนักงานสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและดำเนินการในงานที่อยู่ข้างความสามารถและความรับผิดชอบ ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับการทำงานด้วยอีกทางหนึ่ง

4. ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วิธีการปฏิบัติงาน รวมตลอดถึงแนวทางการปฏิบัติให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดไม่ว่าจะในสภาวะการณ์ใด ๆ รวมถึงสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมั่นคง

5. มีการสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อกระตุ้นและก่อให้เกิดการแพร่กระจายของความรู้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้เทคโนโลยีใหม่ ๆ จะนำมาซึ่งทักษะใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานอีกด้วย ซึ่งนับเป็นโอกาสในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์กร

6. มุ่งเน้นคุณภาพของผลงานและผลิตภัณฑ์ตามความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งหมายความว่า องค์กรพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง

ไป แตกต่างจากองค์การแบบเดิม ๆ ซึ่งมักขึ้นอยู่กับที่ อีกทั้ง การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใด ๆ ก็มักเป็นไปด้วยความยากลำบาก

7. มีการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เช่น การให้พนักงานทุกคนมีอิสระในการคิด การแก้ปัญหา รวมถึงการตัดสินใจ โดยใช้แนวทางประชาธิปไตย อันเป็นการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานทุกคนในองค์การ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งซึ่งก่อให้เกิดการค้นพบสิ่งใหม่หรือนวัตกรรมให้กับองค์การ

8. มีการทำงานเป็นทีม โดยเน้นการให้พนักงานรับรู้เป้าหมายร่วมกัน เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ปลูกจิตสำนึกให้พนักงานรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตน เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของผู้อื่น รวมถึงการประสานความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างพนักงาน อันจะทำให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามความมุ่งหมาย

9. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการกำหนดเป้าหมาย แนวทางและทิศทางของการดำเนินงาน องค์การร่วมกัน ซึ่งหมายความว่าพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์การแทนที่จะมาจากการกำหนดของผู้บริหารดังเช่นในอดีต อันจะนำมาซึ่งความรู้สึกเป็นเจ้าของ ก่อให้เกิดความรักและความมุ่งมั่นในงาน

10. มีการสร้างระบบพี่เลี้ยง ผู้สอนงาน และผู้ชี้แนะการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ ทำให้พนักงานในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นตัวพี่เลี้ยง ผู้สอนงาน หรือผู้ชี้แนะการปฏิบัติงาน รวมทั้งผู้ที่ได้รับการสอนหรือการชี้แนะก็ตาม ได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันและทำความรู้จักกันมากขึ้น

11. ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งจากภายใน อันหมายถึง ขององค์การเอง และจากภายนอกอันหมายถึงขององค์การอื่นรวมถึงกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี อันอาจหมายถึง การสร้างนวัตกรรมให้กับองค์การก็เป็นได้

12. การไม่เพิกเฉยต่อความผิดพลาด แต่จะนำมาพิจารณาและดำเนินการแก้ไขเพื่อแสวงหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีกว่า นอกจากนี้ยังพร้อมที่จะเสี่ยงเพื่อหารูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งนับเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและไม่สิ้นสุด

ยूरพร ศุทธรัตน์ (2553: 191-192) ได้สรุปลักษณะสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การหรือคุณค่าทางวัฒนธรรม (Cultural values) ประกอบด้วย การแบ่งปันความเชื่อ ความคิด การปฏิบัติร่วมกันซึ่งจะมีผลต่อการกระทำขององค์การ และ วัฒนธรรมองค์การ ก็สามารถใช้เป็นสิ่งที่ทำนายการกระทำขององค์การได้ โดยสะท้อนออกมาให้เห็นในรูปของการทำงานประจำวันขององค์การ ซึ่งถูกสร้างมาจากแหล่งต่าง ๆ เช่น พื้นฐานของการศึกษา

ของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร ประสบการณ์ในการทำงานของทั้งบุคคลและองค์กร ตลอดจน เหตุการณ์ในอดีต เป็นต้น

2. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหรือความมุ่งมั่นของผู้บริหารและการให้อำนาจ (Leadership Commitment and Empowerment) ซึ่งลักษณะสำคัญของผู้นำการเรียนรู้มี 5 ข้อ ตามแนวคิดของ Wick และ Leon (1993) คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเป็นตัวอย่างการเรียนรู้ 3) สร้างสภาพแวดล้อมที่มีการสนับสนุนร่วมมือ 4) การไม่เป็นผู้บังคับบัญชาแบบเผด็จการ และ 5) การรับฟัง ในสิ่งที่ไม่อยากฟัง

3. การสื่อสารในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องมั่นใจว่าช่องทางการสื่อสาร จะต้องเปิดกว้างและใช้การได้ ซึ่งการสื่อสารจะหมายรวมถึงการให้ข้อมูลและการรับข้อมูลข่าวสาร ต่าง ๆ ซึ่งจะต้องทำการสื่อสารถึงกันด้วยความเปิดเผย นอกจากนี้ทางเลือกหรือวิธีการในการสื่อสารใน องค์กรควรถูกสร้างให้มีโอกาสในการสื่อสารเพิ่มมากขึ้น ในลักษณะของการลดความซ้ำซ้อนของ ขั้นตอนและกระบวนการสื่อสารลง มีการสื่อสารระหว่างหน่วยงานมากขึ้น และลดการแข่งขัน ภายในองค์กรลง

4. การถ่ายทอดองค์ความรู้ในองค์กร การเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อความรู้จากส่วนหนึ่งขององค์กรถูกถ่ายโอนอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพไปยังอีกส่วนหนึ่งขององค์กร และการถ่ายโอนความรู้ก็เป็นกระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญที่สุดในองค์กรกระบวนการหนึ่ง เพราะถ้าความรู้ขององค์กรที่ถูกเก็บไว้ในคลังความรู้ เช่น องค์กรได้มีการบันทึกความผิดพลาดใน การทำงานที่เกิดขึ้นอย่างหนึ่ง แต่ไม่ได้ถูกนำมาใช้เพื่อการเรียนรู้ก็อาจจะทำให้สมาชิกในองค์กร ทำงานเกิดความผิดพลาดซ้ำขึ้นได้ เพราะไม่ได้มีการใช้ความรู้นั้น นอกจากนี้การถ่ายโอนความรู้ยัง ได้ถูกนำมาใช้ในการแก้ปัญหาหรือสร้างความรู้ใหม่ที่ลึกซึ้งขึ้นอีกด้วย

5. ลักษณะพนักงาน เป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กรและความสามารถในการนำองค์ความรู้ที่เรียนมา ไปประยุกต์ใช้ได้กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

6. การยกระดับผลการปฏิบัติงาน เป็นการปรับปรุงคุณภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นด้านกระบวนการหรือในด้าน ผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงถูกคาดหวังว่าจะมีการเรียนรู้และนำ องค์ความรู้ที่ได้ไปใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพการทำงานของตน และนั่นก็คือการยกระดับผล การปฏิบัติงานให้ดีขึ้นประการหนึ่ง



### ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้

มาร์ควอท และ เรย์โนลด์ส กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 11 ปัจจัย ดังนี้ (Marquardt and Reynolds, 1994 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551: 95-96)

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) เป็นโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชาที่มากเกินไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงานที่ชัดเจนไม่ตายตัว ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competencies) แทน ไม่มีสายการบังคับบัญชา ที่เน้นการควบคุมมากเกินไป และกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนเกินไปเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงาน ได้ ที่สำคัญองค์การต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การอยู่ดี นอกจากนี้ โครงสร้าง องค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Function Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการ เรียนรู้ของทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงาน ที่ซับซ้อนขึ้นของทีม

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ (Corporate Learning Culture) เป็นบรรยากาศที่ ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลความสำเร็จ ของการเรียนรู้ พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรม องค์การต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ตระหนักถึงตนเอง (Self-awareness) การใคร่ครวญ (Self reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยเปิดโอกาสให้คน มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งให้โอกาสใน การพัฒนาตนเองแก่ทุกคน เช่น มีหลักสูตรการอบรม สัมมนา มีอุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง มีครูฝึกพี่เลี้ยง และศูนย์ข้อมูล เพื่อให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงานรวมทั้งต้องม การสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์การอย่างจริงจัง

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) เป็นการส่งเสริม สนับสนุนและเปิด โอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหาของตนเองลดความรู้สึกรังเกียจผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนเองให้ เกิดผลงอกงามและการเพิ่มพูนผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์ กระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจ แก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานของ องค์การ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) เป็นการคาดคะเน การ เปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมขององค์การต้องปรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มี

การคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้ โดยเจตนา และการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่า ควรจะเลือกเรียนรู้อะไร

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) เป็นหน้าที่ของการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งไม่ใช่หน้าที่ของ R and D (Research and Development) หรือ C and D (Copy and Development) เท่านั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้จากส่วนอื่นๆ จากเครือข่ายโดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่ายมีการใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ในการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ที่ไม่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน ในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้สำหรับการเรียนทางไกล ใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร เป็นต้น

7. การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) เป็นการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักกว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านของการยกวาง การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นบรรยากาศที่สนับสนุน จุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน นั่นคือ การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกันและความเป็นมนุษย์ โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กรในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อที่จะทำงานให้ได้ดี

10. การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork Networking) เป็นสิ่งที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปันและสร้างผลรวมที่สูงกว่าจากทรัพยากรทั้งภายในองค์กรที่

เรียกว่า การทำงานแบบเครือข่ายซึ่งไม่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้ห้องศึการอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นความคิดเห็นร่วมกัน (Shared Vision) ของคนในองค์กรเพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งรวมถึงพันธกิจ และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงและความผูกพัน การเน้นการเรียนรู้ไปยังทิศทางที่ต้องการร่วมกันทั้งองค์กรต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานค่านิยม ปรัชญา ความคิดและความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน จะส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

เบ็นเน็ต และ โอเบรียน (Bennett and O' Brien, 1994 อ้างถึงใน ยุรพร สุทธรัตน์, 2553: 14-16) ได้เสนอปัจจัย 12 ประการที่มีผลต่อความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์และวิสัยทัศน์
2. การปฏิบัติของผู้บริหาร
3. การปฏิบัติของผู้จัดการ
4. ประเพณีปฏิบัติขององค์กร
5. โครงสร้างองค์กร/งาน
6. การหมุนเวียนของข้อมูล
7. การปฏิบัติของแต่ละคนและทีม
8. กระบวนการทำงาน
9. เป้าหมายการปฏิบัติงาน
10. การอบรมและการศึกษา
11. การพัฒนาบุคคล/ทีม
12. รางวัล

ไกเซอร์ (Kaiser, 2000 อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2553: 16) ได้นำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 8 ปัจจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่นอุทิศตน เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรม รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง วิธีการประพฤติปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร ความต้องการ ค่านิยม ระเบียบวินัย ซึ่งได้รับอิทธิพลจากประวัติศาสตร์ขององค์กร ความต้องการของลูกค้า และการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิก วัฒนธรรมขององค์กรมี 3 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง องค์กรความรู้ที่ไม่มีการยึดติดกับความรู้เดิม แต่เป็นความจริงที่มีอิสระ และไม่สามารถวัดคำนวณได้ และบุคคลสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์ความรู้ได้ รวมทั้งเป็นความรู้ที่ปรากฏตลอดเวลา และสมาชิกยอมรับไม่มีใครรู้คำตอบจากทุกคำถามได้

2.2 การมีอิสระในการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความคิดอิสระ สร้างความคิดใหม่ กล้าเสี่ยงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

2.3 ความเป็นเอกภาพในองค์กร หมายถึง สมาชิกในองค์กรต้องมีจิตสำนึกในการทำงานตามสถานะของตน โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรเสมือนตนเป็นผู้มีส่วนขององค์กร

3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) หมายถึง เป้าหมายที่องค์กรตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าที่วัตถุประสงค์ขององค์กรได้กำหนดไว้ในองค์กรเรียนรู้ พันธกิจและยุทธศาสตร์มี 3 ประการ ดังนี้

3.1 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง สมาชิกในองค์กรต้องยอมรับและปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพในระดับขององค์กร ไม่ใช่แค่ในระดับบุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น สมาชิกทุกคนมีความสำคัญต่อแผนยุทธศาสตร์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์กร และสมาชิกต้องคำนึงถึงแผนงานในแต่ละแผนของตน ซึ่งมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์กรด้วย

3.2 การตรวจจากภายนอก หมายถึง การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า การเคลื่อนย้ายของกลุ่มแข่งขัน เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรและสมาชิกในอนาคต

3.3 การสร้างเสริมองค์ความรู้ หมายถึง การเผยแพร่ และชี้แจงข้อมูลข่าวสารที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์กร และเป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อการตอบสนองขององค์กรไปสู่การทำทนาย และพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์กร

4. การดำเนินงานบริหารจัดการ (Management Practices) หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานใน 4 เรื่อง ดังนี้

4.1 การสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลแก่องค์การ คือ เรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด รวมทั้งพยายามรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับทุกแผนกขององค์การ

4.2 การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความกล้าและจูงใจสมาชิกเพื่อไปสู่การเรียนรู้ และการพัฒนาในระดับบุคคล และระดับกลุ่มบุคคล ช่วยกันกำหนดเป้าหมาย สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งผู้บริหารให้สมาชิกรับผิดชอบต่อการเรียนรู้

4.3 การพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมสนับสนุนทักษะอยู่ร่วมกัน สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลที่ยิ่งใหญ่ รวมทั้งการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของสมาชิก

4.4 การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดทรัพยากรและงบประมาณต่าง ๆ ที่ต้องการไปสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมาย

5. โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างของการจัดหน้าที่ และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ การตัดสินใจ อำนาจหน้าที่ และการปฏิสัมพันธ์กันใน 2 ลักษณะ ดังนี้

5.1 การจัดโครงสร้างแบบผสมผสาน หมายถึง การบูรณาการเป้าหมาย หน้าที่ บทบาท ความพยายามในการทำงาน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ

5.2 โครงสร้างที่เอื้ออำนวยความสะดวก หมายถึง โครงสร้างที่เปิดโอกาสให้สมาชิก มีปฏิสัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอกองค์การ

6. ระบบองค์การ (Organizational System) หมายถึง การที่องค์การมีระบบข้อมูล ข่าวสาร ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรฐานด้านนโยบาย และมีการมีกลไกที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

7. บรรยากาศการทำงาน (Working Climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์การ สร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีของสมาชิก ในหน่วยงานมีบรรยากาศการทำงาน 2 ลักษณะ ดังนี้

7.1 บรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดค่านิยม บรรทัดฐาน และพฤติกรรมของสมาชิก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

7.2 การปฏิสัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมของสมาชิกที่แลกเปลี่ยนพูดคุยช่วยเหลือกัน เอื้ออำนวยความสะดวกให้สมาชิกเติบโต และประสบความสำเร็จ

8. การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การกระตุ้นโน้มน้าวสมาชิกในองค์กรให้อุทิศตน มีน้ำใจ มีความเกี่ยวพันในงาน และความเพียรพยายามปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

สุพานี สฤกษ์วานิช (2549: 564-565) กล่าวถึงวิธีที่จะทำให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องประกอบไปด้วยการสร้างปัจจัยต่อไปนี้ให้เกิดขึ้นในองค์กร

1. กำหนดกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ต้นตอต่อการเปลี่ยนแปลง ยอมรับ การเปลี่ยนแปลง และร่วมในการเปลี่ยนแปลง

1.1 สร้างนวัตกรรม (innovation) ให้เกิดขึ้น คือ ไม่ใช่ทำแต่แบบเดิม ๆ ไม่พัฒนา

1.2 การสร้างจิตสำนึกในการมุ่งพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร

1.3 ทำการศึกษาเปรียบเทียบ Benchmarking เพื่อให้เห็นช่องว่างที่กิจการจะสามารถปรับปรุงแบบก้าวกระโดดได้

2. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เช่น

2.1 ปรับโครงสร้างให้แบนลง ลดระดับชั้นการบังคับบัญชาลง

2.2 ตัดลด หรือออกรวมแผนกงานเข้ามาไว้ด้วยกัน

2.3 เพิ่มการใช้ทีมงานแบบข้ามสายงานให้มากขึ้น

3. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้มุ่งสู่วัฒนธรรมทำงานที่

3.1 กล้าเสี่ยงมากขึ้น กล้าคิดอะไรใหม่ ๆ กล้าริเริ่ม

3.2 สื่อสารกันอย่างเปิดเผย จริงใจต่อกัน ไม่ซ่อนเร้น ช่วยเหลือกัน แบ่งปันกันทั้ง ข้อมูลและความรู้

3.3 ส่งเสริมให้ทุกคนมีการแบ่งปันความรู้ ช่วยเหลือกัน

วิเชียร วิทญ์อุดม (2550: 201-202) กล่าวว่าไว้ว่าลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างองค์กร จะมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและยังสร้างเครือข่ายข้ามขอบเขต องค์กรทั้งภายในและภายนอกให้มีความมั่นคง ลักษณะเหล่านี้จะมีการส่งเสริมให้ใช้ข้อมูลข่าวสาร ร่วมกัน รวมทั้งมีการตัดสินใจความคิดเชิงระบบและการมอบหมายอำนาจ

2. ระบบข้อมูลข่าวสาร การเรียนรู้ขององค์กรเกี่ยวข้องกับการรวบรวมและกระบวนการ ของข้อมูลข่าวสารระบบข้อมูลข่าวสารขององค์กรการเรียนรู้เป็นการเตรียมพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้ องค์กร ระบบนี้จะทำให้เร็วและง่ายขึ้นในการจัดหาข้อมูลและทำให้เราสามารถบริหารความรู้ เพื่อให้ได้ประโยชน์จากการแข่งขันได้

3. การดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรมนุษย์รวมถึงการประเมินผลการทำงาน และการฝึกอบรมเป็นการออกแบบถึงการปฏิบัติการในช่วงระยะเวลาอันยาวนาน และเป็น การพัฒนาองค์ความรู้ ซึ่งมันจะเป็นการมุ่งเน้นถึงการได้มาและการมีส่วนร่วมในทักษะและความรู้ ใหม่ ๆ

4. วัฒนธรรมองค์การ การเรียนรู้องค์การจะทำให้มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ส่งเสริมให้มี จิตใจเปิดกว้าง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นคนกล้าทดลอง ค่านิยมและบรรทัดฐานเหล่านี้ เป็นการวางรากฐานทางสังคมช่วยสนับสนุนความต้องการความสำเร็จของการเรียนรู้ ทั้งยังช่วย กระตุ้นสมาชิกและแนะนำพวกเขาให้พยายามหาสิ่งใหม่ ๆ เพื่อลดความเสี่ยงและเรียนรู้จาก ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาแล้ว

5. ภาวะผู้นำ ชอบการสอดแทรกมากที่สุดด้วยการมุ่งไปที่การปกป้ององค์การโดย การใช้การเรียนรู้องค์การ (OL) และการจัดการความรู้ (KM) และยังเป็นการสะท้อนให้เห็นถึง ความจำเป็นของการเรียนรู้ มีการส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับอนาคตขององค์การ รวมไปถึงการมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การเรียนรู้นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังต้องส่งเสริม และผลักดัน บรรยากาศแห่งการร่วมมือให้เกิดขึ้นในองค์การ ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและเข้มแข็งก็จะสามารถแสดง บทบาทได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551: 105-109) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ องค์การและการจัดการความรู้มี 7 ปัจจัย ดังนี้

1. สิ่งแวดล้อม องค์การแห่งการเรียนรู้จะมองการแข่งขันเป็นสิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้ เพราะจะทำให้้องค์การเปรียบเทียบการดำเนินงานของตนเองกับองค์การอื่น ในธุรกิจเดียวกัน แรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมทำให้องค์การต้องแบ่งปันความรู้กัน และเป็นแหล่งที่้องค์การสามารถ แสวงหาความรู้จากภายนอกได้ด้วย

2. โครงสร้างองค์การ ที่ยืดหยุ่นจะเอื้อต่อการมีวัฒนธรรมในการแบ่งปันและ ความร่วมมือในการเรียนรู้ ระบบการหมุนเวียนคนทำให้คนในองค์การมีประสบการณ์ที่หลากหลาย มากขึ้น นอกจากนี้โครงสร้างที่ยืดหยุ่นยังเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารกว้างขึ้น และมีการทบทวน ความเชื่อเก่า ๆ ที่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป อันจะช่วยทำให้เกิดความรู้ใหม่ด้วย อย่งไรก็ตามการที่โครงสร้างที่ยืดหยุ่นจะช่วยสนับสนุนการเรียนรู้องค์การและการจัดการความรู้ เช่นนี้ได้ นั้นหมายถึงว่า้องค์การจะต้องมีทิศทางและเป้าหมายชัดเจนด้วย

อนึ่งมีประเด็นความขัดแย้งในเรื่องโครงสร้างคือแม้ว่าโครงสร้างยืดหยุ่นจะช่วย เกื้อหนุนการเรียนรู้และการจัดการความรู้ แต่ความเป็นทางการของ้องค์การ (Formalization)

โดยเฉพาะเรื่องการบันทึกเรื่องราวต่าง ๆ ไว้มีส่วนช่วยในการสร้าง ประมวล แบ่งปันและเผยแพร่ ความรู้ด้วย

3. ระบบการบริหาร ได้แก่ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ และระบบติดตามและ ประเมินผล รวมทั้งระบบการบริหารอื่น ๆ การคัดเลือกคนในการทำงาน หรือการให้ผลตอบแทนที่ จูงใจในการแบ่งปันความรู้หรือมีการเรียนรู้ การติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ ย่อมมีผลต่อการเรียนรู้และการจัดการความรู้

4. กลยุทธ์ในการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการแสวงหาความรู้ มี 2 แนวทาง คือ

4.1 แนวทางการผสมผสานความรู้จากภายนอกโดยอาจนำสารสนเทศจาก องค์กรอื่นเข้ามาภายในองค์กร

4.2 แนวทางการสร้างความรู้ใหม่โดยการตีความหรือประมวลจากสารสนเทศที่มี อยู่หรือสารสนเทศที่ได้มาใหม่

5. เทคโนโลยี อิทธิพลของเทคโนโลยีทั้งทางตรงและทางอ้อม การนำระบบ สารสนเทศมาใช้ในองค์กรช่วยทำให้การเผยแพร่สารสนเทศไปสู่สมาชิกในองค์กรสามารถทำได้ ง่ายขึ้น โดยใช้อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต และกรุปแวร์ ทุกคนสามารถพูดคุยติดต่อกันเองได้ตลอดเวลา เครื่องข่ายที่ไม่เป็นทางการนี้ทำให้โครงสร้างตำแหน่งสายการบังคับบัญชาอ่อนตัวลง เครื่องข่ายที่ ไม่เป็นทางการนี้ทำให้เกิดความเสมอภาคในการติดต่อถึงตัวมากกว่าการไหลของข้อมูลข่าวสาร ตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเอื้อต่อการเรียนรู้และการจัดการความรู้ได้ นอกจากนี้เทคโนโลยีดังกล่าวยังมีราคาถูก ทำให้สารสนเทศและความรู้มีการถ่ายโอนได้ตลอดเวลา และทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นด้วย รวมทั้งช่วยขยายความจำองค์กรโดยการปรับปรุงความรู้ให้มีความถูกต้อง สมบูรณ์มากขึ้น สามารถนำมาใช้ใหม่ได้ ตลอดจนช่วยสนับสนุนการตัดสินใจที่มี เหตุผล ได้ด้วย

6. ผู้นำองค์กร การเรียนรู้ขององค์กรและการจัดการความรู้ต้องการพันธะสัญญา จากผู้นำองค์กรในระยะยาวในการสนับสนุนทั้งเชิงนโยบาย การใช้ทรัพยากร การให้กำลังใจ นอกจากนี้ผู้นำองค์กรอาจมีบทบาทในการช่วยพิจารณาว่าการเรียนรู้ขององค์กรและการจัดการ ความรู้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ รวมทั้งมีบทบาทในการสนับสนุนให้ มีวัฒนธรรมในการสนับสนุนกระบวนการดังกล่าวให้เกิดขึ้นภายในองค์กร การสร้างระบบ บริหารงานบุคคลในการรองรับกระบวนการ และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะมาใช้ใน องค์กรด้วยจำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้นำองค์กรทั้งสิ้น



7. วัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นรากฐานที่สำคัญที่มีผลต่อการเรียนรู้ องค์การและการจัดการความรู้ โดยวัฒนธรรมที่เหมาะสมจะเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ร่วมกัน เสรีภาพ ความไว้วางใจ และการทำงานร่วมกัน

ฉันทะพันธ์ เชนันท์ (2551: 284-285) ได้กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการ ความรู้ไว้ว่าต้องประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้

1. โครงสร้างองค์การ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดย ส่วนใหญ่ขององค์การมักจะมีการปรับปรุงโครงสร้างภายในองค์การ เพื่อให้การติดต่อสื่อสารเป็นไป อย่างราบรื่น และลดการแบ่งแยกของระบบงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลและ ความรู้ โดยโครงสร้างองค์การที่ดีจะช่วยให้งานดำเนินไปโดยสะดวกตามกระบวนการทำงาน

2. การสร้างแรงจูงใจ ไม่ว่าจะเป็นรางวัล ผลตอบแทน หรือสิ่งจูงใจ เป็นวิธีการหนึ่งที่จะ ช่วยให้เกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองค์การ ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญในการจัดการความรู้ โดยอาจจะผูกเข้ากับการประเมินผล ซึ่งปัจจุบันก็เป็นวิธีหนึ่งที่นิยมกันมาก แต่ก็มีสิ่งที่จะต้องระวังคือ ต้องเน้นในเรื่องของผลการดำเนินงานขององค์การเป็นหลัก ต้องทำให้ทุกคนมองภาพใหญ่ทั่วทั้ง องค์การ และพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลกับหน่วยงานอื่น ไม่เฉพาะแต่หน่วยงานของ ตนเอง เพื่อสุดท้ายแล้วจะทำให้ผลการดำเนินงานของหน่วยงานและองค์การดีขึ้น

3. กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง ในการจัดการความรู้ ขององค์การ ซึ่งองค์การจะต้องมีการสร้างกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความปรารถนาในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้

เจษฎา นกน้อยและคณะ (2553: 12-14) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การสู่องค์การ แห่งการเรียนรู้นั้นหากต้องการให้บรรลุผลสำเร็จอย่างรวดเร็ว สามารถนำกลยุทธ์การจัดการ การเปลี่ยนแปลงมาใช้ ดังนี้

1. ความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งยวดจะต้องอาศัย ความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า และความมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงขององค์การ

2. จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ การพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

3. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับในองค์การจะต้องมีความรู้สึกริเริ่มเปลี่ยนแปลง อยาก พัฒนาองค์การให้ก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

4. การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่ง การเรียนรู้

5. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในองค์กรจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและมีส่วนได้รับประโยชน์จากการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

6. ควรนำระบบการให้รางวัลมาใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กร อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

7. กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำมาใช้จะต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้้องค์การก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

8. ต้องพร้อมที่จะเรียนรู้จากความล้มเหลว ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงย่อมมีโอกาสล้มเหลวได้มากพอ ๆ กับโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ

9. ต้องมุ่งเน้นให้พนักงานในองค์กรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้มากกว่าที่จะพยายามบังคับให้เกิดค่านิยมการเรียนรู้ในองค์กร

10. ควรมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรด้วยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง กระบวนการปฏิบัติงาน และระบบมากกว่าที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติซึ่งเป็นเรื่องที่ยากกว่า

11. มักมีคนที่พร้อมเปิดรับความท้าทายและโอกาสใหม่ ๆ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรที่จะเลือกบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติดังกล่าวเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

ณัฐวุฒิ ไรจน์ นวัตกรรม (2553: 20-21) กล่าวถึงแรงผลักดันสำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 อันจะส่งผลให้การเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ประกอบด้วยแรงผลักดัน 5 ประการ ดังนี้

1. โลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจโลก ทำให้แรงผลักดันทางด้านเศรษฐกิจและสังคม มาบรรจบกัน ก่อให้เกิดการรวมตัวกันของผลประโยชน์ และข้อผูกมัดของค่านิยมและรสนิยมไปถึงความท้าทายและโอกาส ส่งผลให้อัทธิพลของลูกค้าเพิ่มขึ้น ซึ่งกระทบต่อการกำหนดกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ มากขึ้น อีกทั้งยังกระตุ้นให้เกิดมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ความหลากหลาย การปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของลูกค้า เวลา และนวัตกรรม

2. การปรับเปลี่ยนในโลกแห่งการทำงาน องค์กรต่าง ๆ จะมุ่งความสนใจไปยังสิ่งที่ทำได้ดีที่สุดใน โดยองค์กรจะพยายามสร้างสมรรถนะหลัก (Core Competency) แทนที่ผลิตภัณฑ์หรือตลาด และมอบหมายงานที่ไม่ใช่งานหลักให้แก่พนักงานชั่วคราวหรือว่าจ้างหน่วยงานภายนอกให้ทำแทน การเปลี่ยนแปลงของบทบาทและความคาดหวังของแรงงาน ทำให้พนักงานที่มีความรู้ (Knowledge Worker) ถือเป็นสินทรัพย์อันล้ำค่าที่สุด

3. ความรู้และการเรียนรู้ได้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร การเพิ่มขึ้นของความรู้บนโลกจะเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า ในทุก ๆ 2-3 ปี ซึ่งได้จากการประมาณการเติบโตขององค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์โดยเทียบกับจำนวนของวารสารวิทยาศาสตร์ที่มีการพัฒนาขึ้นมา Wriston (1992) กล่าวว่า “ในที่สุดที่ตั้งของเศรษฐกิจยุคใหม่ก็ไม่ใช่เทคโนโลยี ไม่ใช่ไมโครชิปหรือเครือข่ายการสื่อสารทั่วทั้งโลก แต่กลับเป็น ความคิดของมนุษย์”

4. ความหลากหลายในที่ทำงาน และการเคลื่อนย้ายของแรงงาน ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องพัฒนาความสามารถในการทำงานร่วมกันกับคนซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งในด้านวัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวิธีการปฏิบัติงาน ประกอบกับความสับสนยุ่งเหยิงและการเปลี่ยนแปลงที่ทวีขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรต่าง ๆ ไม่สามารถคาดคะเนถึงความแน่นอนใด ๆ ได้ จึงต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีแก้ปัญหาและวิธีการจัดการกับสิ่งต่าง ๆ

5. เทคโนโลยี ทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัตถุประสงค์หลักประการหนึ่งของธุรกิจ และกลายเป็น “แรงงานรูปแบบใหม่” (The new form of labor) ดังนั้น บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องฝึกฝนตนเองผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning)

ผู้วิจัย ได้สังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการ	ประเด็น
สุพานี สฤณีวานิช (2549)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง</li> <li>2. โครงสร้างองค์กร</li> <li>3. วัฒนธรรมองค์กร</li> </ol>
ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สิ่งแวดล้อม</li> <li>2. โครงสร้างองค์กร</li> <li>3. ระบบการบริหาร</li> <li>4. กลยุทธ์</li> <li>5. เทคโนโลยี</li> <li>6. ผู้นำองค์กร</li> <li>7. วัฒนธรรมองค์กร</li> </ol>
วิเชียร วิทย์อุดม (2550)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงสร้างองค์กร</li> <li>2. ระบบข้อมูลข่าวสาร</li> </ol>

## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

นักวิชาการ	ข้อค้นพบ
	3. การดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ 4. วัฒนธรรมองค์การ 5. ภาวะผู้นำ
ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ (2551)	1. โครงสร้างองค์การ 2. การสร้างแรงจูงใจ 3. กลยุทธ์ในการจัดการความรู้
เจษฎา นกน้อย และคณะ (2553)	1. ทัศนคติของผู้บริหารระดับสูง 2. วัฒนธรรมองค์การ 3. บุคลากร 4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน 5. รางวัลจูงใจ 6. กลยุทธ์ 7. เรียนรู้จากความล้มเหลว 8. การเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ 9. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และกระบวนการปฏิบัติงาน 10. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล (2553: 20-21)	1. โลกทัศน์และเศรษฐกิจโลก 2. การปรับเปลี่ยนการทำงาน 3. ความรู้และการเรียนรู้ 4. ความหลากหลายในการทำงาน 5. เทคโนโลยี
มาร์คว็อท และ เรย์โนลด์ส์ (Marquardt and Reynolds, 1994)	1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม 2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ 3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน 4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ 6. เทคโนโลยีการเรียนรู้

## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

นักวิชาการ	ข้อค้นพบ
	7. การมุ่งเน้นคุณภาพ 8. กลยุทธ์ 9. บรรยากาศที่สนับสนุน 10. การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย 11. วิสัยทัศน์
เบ็นเน็ตต์ และ โอเบรียน (Bennett and O' Brien, 1994 อ้างถึงใน ยูรพร ศุทธรัตน์, 2553)	1. กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ 2. การปฏิบัติของผู้บริหาร 3. การปฏิบัติของผู้จัดการ 4. ประเพณีปฏิบัติขององค์กร 5. โครงสร้างองค์กร/งาน 6. การหมุนเวียนของข้อมูล 7. การปฏิบัติของแต่ละคนและทีม 8. กระบวนการทำงาน 9. เป้าหมายการปฏิบัติงาน 10. การอบรมและการศึกษา 11. การพัฒนาบุคคล/ทีม 12. รางวัล
ไกเซอร์ (Kaiser, 2000)	1. ภาวะผู้นำ 2. วัฒนธรรมองค์กร 3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ 4. การดำเนินงานบริหารจัดการ 5. โครงสร้างองค์กร 6. ระบบองค์กร 7. บรรยากาศการทำงาน 8. การจูงใจ

ตารางที่ 2.2 ความถี่ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

	สุพานี สฤกษ์วานิช (2549)	ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551)	วิเชียร วิทยอุดม (2550)	ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2551)	เจษฎา นกน้อย และคณะ (2553)	ณัฐวุฒิ โรจน์ นिरุตติกุล (2553)	Marquardt and Reynolds (1994)	Bennett and O' Brien, (1994)	Kaiser (2000)	ความ ถี่
1. สภาพแวดล้อม		√			√		√			3
2. โครงสร้างองค์การ	√	√	√	√	√		√	√	√	8
3. ระบบการบริหาร		√						√	√	3
4. ยุทธศาสตร์	√	√		√	√		√	√		6
5. เทคโนโลยี		√				√				2
6. ภาวะผู้นำ		√	√		√				√	4
7. วัฒนธรรมองค์การ	√	√	√		√		√	√	√	7
8. วิสัยทัศน์					√		√	√	√	4
9. บุคลากร			√		√					2
10. การจูงใจ				√	√			√	√	4
11. เรียนรู้จากความล้มเหลว					√					1
12. การแลกเปลี่ยนความรู้					√					1
13. การเพิ่มอำนาจ/ความรับผิดชอบ							√			1
14. การสร้างและถ่ายโอนความรู้							√			1
15. เทคโนโลยีการเรียนรู้							√			1

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

	สุพานี สฤษฏีวานิช (2549)	ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551)	วิเชียร วิทย์อุดม (2550)	ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2551)	เจษฎา นกน้อย และคณะ (2553)	ณัฐวุฒิ โรจน์ นิรุติกุล (2553)	Marquardt and Reynolds (1994)	Bennett and O' Brien, (1994)	Kaiser (2000)	ความ ถี่
16. การมุ่งเน้นคุณภาพ							√			1
17. บรรยากาศที่สนับสนุน							√		√	2
18. การทำงานเป็นทีม							√	√		2
19. ระบบข้อมูลข่าวสาร			√					√		2
20. กระบวนการทำงาน								√		1
21. เป้าหมายการปฏิบัติงาน								√		1
22. การอบรมและการศึกษา								√		1
23. การพัฒนาบุคคล/ทีม								√		1
24. โลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจโลก						√				1
25. การปรับเปลี่ยนการทำงาน						√				1
26. ความรู้และการเรียนรู้						√				1
27. ความหลากหลายในการทำงาน						√				1

จากตารางที่ 2.1 และ 2.2 สรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วยปัจจัยสำคัญ 6 ปัจจัยที่นักวิชาการมีความคิดเห็นที่ตรงกัน คือ โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ยุทธศาสตร์ วิทยุทัศน์ และสภาพแวดล้อม

### แนวทางในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

แซงเก้ (1990: 80) ได้เสนอกลยุทธ์และแนวทางที่เป็นไปได้ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

1. การเปลี่ยนรูปลักษณะการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนภาพลักษณ์หรือรูปแบบทางความคิด ซึ่งคนส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ คนเรามีแนวโน้มที่จะมองไปที่การเรียนรู้ โดยผ่านรูปแบบของความคิดที่ผ่านมา เช่น วินัย การควบคุม การฝึกฝน เป็นต้น รูปแบบทางความคิดต้องย้อนหลังมาตามอารมณ์ ความรู้สึกของบุคลากร ความตื่นตัว ความสำเร็จความสนุกสนาน การแข่งขัน และการเจริญเติบโตของบุคคล และองค์การ

2. การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม การเรียนรู้เป็นความสามารถของทีมใดทีมหนึ่ง ที่เข้าสู่วิธีการร่วมคิดอย่างแท้จริง และเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ เพราะไม่ใช่เป็นคนเพียงคนเดียว แต่ต้องเป็นทีมงาน ถึงจะเป็นหน่วยการเรียนรู้พื้นฐาน ในองค์การสมัยใหม่ มีการใช้วิธีการต่าง ๆ มากมายในการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมงาน เช่น มีการกำหนดงานใหม่ และการมีส่วนร่วมในโครงการทำงานร่วมกัน รวมทั้งการโยกย้ายตำแหน่งของบุคคลในหน้าที่ต่าง ๆ เป็นเหมือนกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

3. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหาร ผู้บริหารในองค์การแห่งการเรียนรู้ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงบทบาท แต่จะต้องมีจุดประสงค์อย่างหนึ่งคือ ต้องติดตามการปรับปรุงการดำเนินงาน โครงการสนับสนุนการเรียนรู้ในระยะยาว

4. กระตุ้นให้บุคลากรทดลองสิ่งใหม่ ๆ และยอมรับกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นการเรียนรู้ที่มีความสำคัญไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าปราศจากการทำการทดลองในองค์การและควรจะมีคนกล้าที่จะทำการทดลอง ไม่ใช่คนที่ไม่กล้าในการเผชิญกับสิ่งต่าง ๆ การที่จะทำให้เกิดภาวะเช่นนี้ได้ต้องมีระบบต่าง ๆ ที่พัฒนาด้วย เช่น การได้รับสิ่งตอบแทนในการเรียนรู้และการสนับสนุนให้คนอื่น ๆ ได้มีโอกาสในการเรียนรู้ โดยมีการให้รางวัลและให้ความสำเร็จของบุคลากรที่กล้าคิดกล้าทำ

5. การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้ ต้องมีการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ทำให้แน่ใจว่าการเรียนรู้ที่ได้รับมานั้น มีการเผยแพร่ไปถึงทุกจุดทุกแห่งที่เหมาะสมขององค์การ โดยอาจจะจัดให้มีการพบปะกันของบรรดาผู้บริหารและบุคลากรทั้งหลาย เพื่อแบ่งปันประสบการณ์ การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หรือการจัดงานประจำปีให้บรรดาทีมงานแต่ละองค์การได้นำเสนอสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่เกิดจากการคิดค้นขึ้น



6. การเสริมสร้างพลังอำนาจกับคนที่ทำงาน ถ้าบุคลากรได้รับการยอมรับในความสามารถในความสำเร็จของเขา ก็จะเรียนรู้ได้ถึงระดับที่ดีที่สุด องค์กรบางแห่งได้มีการพัฒนาระบบการทำงานต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนความเป็นอิสระของบุคลากรในการปฏิบัติงาน การที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถในการผลิตและมีความคิดสร้างสรรค์นั้น แต่ละบุคคลจะต้องมีอำนาจในการเรียนรู้ด้วย

7. การพัฒนาองค์ประกอบของการคิดเป็นระบบหรือความสามารถในการมองเห็นรูปแบบและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากของคนที่มีความชำนาญในการทำงาน ซึ่งน้อยคนนักจะทำได้ แต่ตราบดีที่ทุกคนในองค์กรยังมีการคิดที่ไม่เป็นระบบอยู่ องค์กรก็ไม่สามารถที่จะได้มาซึ่งการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่

8. การสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะดำเนินงานได้ดี เมื่อมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลิตภัณฑ์และบริการทุกอย่างจะถูกทำลายอย่างมีคุณภาพ โดยมีข้อผูกมัดกับขบวนการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อเป็นการบังคับให้ องค์กรหาวิธีที่จะทำให้ดีขึ้น ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการเรียนรู้ที่ดี และฉลาดคล่องตัวเหมือนองค์กร นอกจากสภาพแวดล้อม และบรรยากาศ จะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว วัฒนธรรมองค์กรก็เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่ง แซงเก้ เสนอว่า องค์กรจะต้องมีการเปิดกว้างทางความคิด การพูดคุยสนทนา การยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่นให้ทุก ๆ คนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เช่นกัน

### ประโยชน์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะได้รับประโยชน์จากการจัดการความรู้ ดังนี้ (Skyrme, 2000 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551: 15-16)

1. หลีกเลี่ยงความผิดพลาดที่มีราคาแพงหรือการทำงานผิดพลาดในเรื่องเดิม ๆ เพราะการจัดการความรู้จะช่วยให้มีการนำบทเรียนขององค์กรหรือองค์กรมาเก็บไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายเมื่อต้องการใช้ อันเป็นการลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจได้

2. รักษาบุคลากรในองค์กรที่มีความรู้และความสามารถ ถ้าองค์กรตระหนักและเห็นความสำคัญเรื่องการจัดการความรู้แล้ว การรักษาบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องรักษาไว้ โดยองค์กรจะต้องสร้างระบบการให้รางวัลหรือการจูงใจในการทำงานเพื่อรักษาบุคลากรเหล่านั้นไว้

3. แบ่งปันการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Sharing of best practice) การจัดการความรู้จะทำให้มีการแบ่งปันความรู้และการปฏิบัติที่ดีในองค์กร และช่วยให้มีการนำการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดขององค์กรอื่นมาเป็นเกณฑ์เทียบเคียงกัน (Benchmark) ให้กับองค์กรของตนเอง และนำแนวปฏิบัตินั้นมาเผยแพร่ในองค์กรด้วย

4. ช่วยในการแก้ปัญหาได้ง่ายอย่างรวดเร็ว การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้จะช่วยให้การระดมสมองของผู้ที่เกี่ยวข้องมาช่วยในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว เช่น การประชุมทางไกล (video conference)

5. ลดผลกระทบในการทำงานจากการเกษียณอายุของบุคลากรหรือการสูญเสียบุคลากร เพราะองค์กรได้เก็บความรู้อย่างเป็นระบบ และถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ปฏิบัติงานอื่นทำให้การทำงานไม่หยุดชะงัก

6. ทำให้วงจรการพัฒนาเร็วเร็วขึ้น โดยทั่วไปองค์กรต่าง ๆ จะต้องใช้เวลาระยะหนึ่งในการพัฒนาสินค้าหรือบริการใหม่ หากองค์กรจะมีการเก็บความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ย่อมช่วยให้วงจรการพัฒนาเป็นไปได้อย่างรวดเร็วขึ้น ซึ่งจะเหมาะกับยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันสูง

7. ช่วยแก้ปัญหาลูกค้าได้ดีขึ้น การจัดการความรู้จะช่วยให้ผู้มีการเก็บบันทึกปัญหาของลูกค้าที่มักเกิดขึ้นประจำ และมีการแบ่งปันความรู้ในเรื่องประสบการณ์ในการแก้ปัญหาเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อลูกค้าได้ดีที่สุด

8. จัดการธุรกิจใหม่หรือกิจกรรมใหม่ ๆ ได้ดี ธุรกิจใหม่เป็นสิ่งที่องค์กรอาจไม่มีประสบการณ์มาก่อน หากองค์กรมีการจัดการความรู้ที่ดีนับแต่การสร้าง การประมวลผล การแบ่งปัน และการใช้ความรู้แล้ว ย่อมทำให้องค์กรจัดการกับธุรกิจใหม่หรือกิจกรรมใหม่ ๆ ได้ดีภายในเวลาที่รวดเร็ว

### รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาและรวบรวมแนวคิด เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง สามารถที่จะจำแนกแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ 6 แนวคิด ดังนี้

1. แนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามกระบวนการหลักที่จะทำให้เกิดการจัดการนวัตกรรม (Management Innovation) หรือการเรียนรู้ของบุคคลทั้งระดับบุคคลและองค์กร เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องอาศัยความรู้เป็นหลัก (Knowledge Intensive)

สตาดา (Stata, 1989 อ้างถึงใน ชุรพร ศุขรัตน์, 2553: 4-5) ได้เสนอแนะปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรดังต่อไปนี้

1.1 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ความสามารถทางความคิดของคนเป็นตัวจำกัดความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร จากการศึกษาพบว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญที่จะนำองค์กรเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง กล่าวคือ จะต้องมียุทธศาสตร์ (Designer) และผู้ปฏิบัติ (Operator) เช่น ออกแบบองค์กรว่าควรมีโครงสร้างอย่างไร มีนโยบายอย่างไรที่จะเสริมพันธกิจ (Mission) ผู้ที่จะออกแบบองค์กรจะต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ ทำการปรับเปลี่ยน กระตุ้นพฤติกรรมของคน (ซึ่งเป็นระบบที่มีความซับซ้อน) และผลักดันให้ระบบเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยอาศัยการอบรม

1.2 การวางแผน (Planning) การวางแผนนอกจากจะเกิดประโยชน์โดยตรงในเรื่องวัตถุประสงค์และกลยุทธ์แล้ว ยังทำให้เกิดการเรียนรู้ในกระบวนการวางแผนนั้นด้วย สิ่งหนึ่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้เกิดจากความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ถูกปรับเป็นพฤติกรรมที่เข้ากันได้กับการเปลี่ยนแปลงนั้น

1.3 การปรับปรุงคุณภาพ (Quality improvement) การปรับปรุงคุณภาพหรือการควบคุมคุณภาพโดยรวม (Total Quality Control) เป็นวิธีการทางการจัดการที่ทำให้เกิดการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง โดยเน้นเรื่องคุณภาพผลิตภัณฑ์ การขนส่งตรงเวลา ระยะเวลาในการรอคอย และการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด เป็นต้น องค์กรมีการนำอัตราการเรียนรู้มาวัดผลการปฏิบัติงาน เช่น ดีขึ้น 50 เปอร์เซ็นต์ทุก 10 เดือน และทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การปรับปรุงคุณภาพจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะเร่งองค์กรให้เกิดการเรียนรู้

1.4 พฤติกรรมองค์กร (Organization Behavior) คุณค่าวัฒนธรรมขององค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพ การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงในกระบวนการเรียนรู้ โดยเฉพาะการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพระหว่างสมาชิกองค์กรหรือระหว่างองค์กรจะเป็นตัวสกัดกั้นการเรียนรู้และการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมองค์กรในเรื่องการทำงานเป็นทีม การเปิดเผยตรงไปตรงมา และการทำงานอย่างมีวัตถุประสงค์

1.5 ระบบข้อมูล (Information Systems) ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญในกระบวนการเรียนรู้ องค์กรควรพิจารณาข้อมูลว่าเป็นข้อมูลที่สนับสนุนหรือเป็นข้อมูลที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ในองค์กร การจัดการระบบข้อมูลข้างต้นจะช่วยแปรรูปข้อมูล (Data) ให้เป็นความรู้ (Knowledge) และแปรรูปจากความรู้เป็นกิจกรรม สิ่งที่สำคัญคือการตัดสินใจว่าข้อมูลสารสนเทศและความรู้ใดที่จะนำมาใช้เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

2. แนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบจำลองขององค์กรที่มีการเชื่อมโยงของระบบต่างๆ (The Systems-Linked Organization Model) ของมาร์คว็อดท์ (Marquardt, 1996) แนวความคิดนี้ ให้หลักการว่าองค์กรที่จะได้เปรียบในการแข่งขัน และพัฒนาแบบยั่งยืนได้

ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จะต้องสร้างแนวทางการพัฒนาไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย ต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่รู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรมีแบบแผนทางความคิด ไม่ยึดติดกับความเชื่อ ทักษะคติ เดิมมองโลกอนาคต บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมีการสนทนาที่เปิดเผย มีรูปแบบการเรียนรู้หลายรูปแบบ เช่น เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ และการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้

2.2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organizational Transformation) ประกอบด้วย โครงสร้างขององค์การมีลักษณะแบนราบ ขั้นตอนไม่มาก มีความยืดหยุ่น สายการบังคับบัญชาสั้น มีการกระจายอำนาจ มีแผนและเป้าหมายชัดเจน สร้างวิสัยทัศน์ของบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกับวิสัยทัศน์ขององค์การ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เข้ากับเป้าหมายขององค์การเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ มีกลยุทธ์กระตุ้นและส่งเสริมให้มีการเรียนรู้เปิดโอกาสให้มีการทดลองเรียนรู้ ข้อผิดพลาดสนับสนุนหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ให้การยกย่องชมเชย ให้รางวัลในการเรียนรู้

2.3 การเพิ่มอำนาจบุคคล (People Empowerment) ประกอบด้วย ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ มีการสอนแนะ การมีระบบพี่เลี้ยงสอนงานแก่บุคลากร มอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ให้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจและแก้ปัญหา สนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและเรียนรู้งานที่สลับซับซ้อนขึ้น กระตุ้นให้คนขยายขอบเขตการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น ได้แก่ บุคลากรภายในองค์การ ผู้รับบริการ คู่ค้า ชุมชน

2.4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย มีการจัดการบริหารความรู้ มีวิธีการเก็บรักษา ไล่กระจาย เข้าแฟ้ม ตูเก็บเอกสารการใช้รหัสผ่าน มีการจัดเก็บอย่างมีระเบียบ ควรให้ทุกคนมีโอกาสเข้าถึงความรู้ได้สะดวกรวดเร็วและรับทราบอย่างทั่วถึง จัดให้มีการถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ ผลงานสู่ภายในและภายนอกประเทศ จัดการประชุมวิชาการ การวิจัย อบรมความรู้

2.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ประกอบด้วย ให้บุคลากรต้องเข้าใจความสามารถของเทคโนโลยีและรู้ถึงวิธีการใช้ประโยชน์ จัดหาอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีมาให้บุคลากรได้ใช้ในการเรียนรู้ตามความเหมาะสมขององค์การ สนับสนุนให้บุคลากรมีการใช้อย่างต่อเนื่อง มีการฝึกหัด ซึ่งขึ้นอยู่กับแต่ละองค์การ

3. แนวคิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของมาร์ซิค และวอลคิน (Marsick and Walkin, 1996: 353) กระบวนการเรียนรู้ต่อเนื่องเป็นแนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ถือเป็นกลยุทธ์ที่บูรณาการเข้ากับการทำงานไว้รวม 7 ขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 3.2 เสริมสร้างการสนทนาและใฝ่รู้
- 3.3 กระตุ้นการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้เป็นทีม
- 3.4 สร้างความสนใจ และทำให้เกิดการแบ่งปันการเรียนรู้
- 3.5 ให้อำนาจบุคลากรผ่านวิสัยทัศน์
- 3.6 เชื่อมโยงองค์การเข้ากับสภาพแวดล้อม
- 3.7 สนับสนุนการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ

4. แนวคิดกิจกรรมหลัก 5 ประการ (Five Main Activities) ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของการ์วิน (Garvin, 2002: 405-416 อ้างถึงใน พิชญนันท์ ภิรมรัตน์, 2551: 49-51) ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีทักษะในการที่จะดำเนินกิจกรรมอันสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

- 4.1 การแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)
- 4.2 การทำการทดลอง (Experimentation)
- 4.3 การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning form Past Experience)
- 4.4 การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning form Others)
- 4.5 การถ่ายทอดความรู้ (Transferring Knowledge)

ทักษะดังกล่าวนี้ต้องอาศัยกรอบแนวคิด เครื่องมือทางการบริหาร และแบบแผนของพฤติกรรมองค์การ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในแต่ละองค์การ จะมีระดับของการกระทำกิจกรรมดังกล่าวแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างสรรค์ระบบงาน กระบวนการและการจัดการกับกิจกรรมดังกล่าวเข้าสู่การดำเนินงานประจำวันขององค์การ เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. บริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) ของเพดเลอร์ และคณะ (Pedler and Others, 1997: 15-19 อ้างถึงใน พิชญนันท์ ภิรมรัตน์, 2551: 44-46) แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญต่อองค์การมาก เพราะสามารถจะนำองค์การไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้ โดยเน้นในเรื่องของการลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งเพดเลอร์ และคณะ ได้แบ่งองค์ประกอบของบริษัทแห่งการเรียนรู้เป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

5.1 กลยุทธ์ (Strategy) องค์กรต้องมีการเรียนรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ กำหนดนโยบายของบริษัท ร่วมกัน คือ

5.1.1 แนวทางการเรียนรู้นำไปสู่กลยุทธ์ (Learning Approach to Strategy) โดยปกติบริษัทจะปรับแต่งกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสม โดยมีการวางแผนอย่างเป็นกระบวนการ มีการทดลองอย่างเป็นระบบ มีการสะท้อนกลับของข้อมูลในกระบวนการวางแผน เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

5.1.2 การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม ในการร่างนโยบาย และกลยุทธ์ร่วมกับองค์กร นโยบายมีความสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความเป็นไปขององค์กร

5.2 การมองภายในองค์กร (Looking In) สมาชิกต้องเข้าใจสภาพภายใน คือ

5.2.1 การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information) นำไปใช้สำหรับเพื่อทำความเข้าใจกัน เทคโนโลยีสารสนเทศจะถูกนำไปใช้ในการสร้างฐานข้อมูล ที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจว่าเรากำลังไปทางไหน

5.2.2 การสร้างระบบตรวจสอบ และการควบคุม (Formative Accounting and Control) โดยบุคลากรด้านการเงินและบัญชี ช่วยให้การเรียนรู้กับทุกคน ช่วยในการบริหารทรัพย์สินขององค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.3 การแลกเปลี่ยนภายในองค์กร (Internal Exchange) ทุกฝ่ายจำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ และอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน โดยการคำนึงถึงด้านนโยบายและเป้าหมาย

5.2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (Reward Flexibility) ถือว่าเป็นหลักการขั้นพื้นฐาน และคำนึงภายใต้ระบบรางวัลตอบแทน ถูกใช้ แบ่งปันกันในองค์กรให้ทั่วถึง หลายรูปแบบ

5.3 โครงสร้าง (Structures) โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ มีลักษณะที่สามารถยืดหยุ่นได้ เป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัว การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนา มากกว่าการให้รางวัลหรือการลงโทษ

5.4 การมองจากภายนอกองค์กร (Looking Out) จะต้องให้ความสำคัญ คือ

5.4.1 พนักงานเปรียบเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ถือเป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกคน ที่จะรวบรวม นำกลับมารายงาน ข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดนอกบริษัท โดยองค์กรจะส่งพนักงานออกไปทำงานภายนอกองค์กร วิธีนี้เป็นการเก็บข้อมูลภายนอกองค์กรประการหนึ่ง มี

การสำรวจความพอใจหรือพฤติกรรมของลูกค้า ผู้รับบริการ เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

5.4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter – Company Learning) องค์กรจะมีการติดต่อ พบปะแลกเปลี่ยนข้อมูลกับองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะงานคล้ายกัน เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร และความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งทำให้สามารถมองเห็นข้อดี และข้อเสียในการปฏิบัติงานของกันและกัน

5.5 โอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ให้สมาชิกได้เรียนรู้อย่างกว้างขวางไว้ซึ่งจำกัด คือ

5.5.1 บรรยากาศในการเรียนรู้ (Learning Climate) ทุกคนในบริษัทจะมีการช่วยเหลือ และสนใจในบทเรียน คือเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นในองค์กร ทุกคนในองค์กรรู้จักแก้ปัญหา และนำข้อผิดพลาดนั้นมาเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้

5.5.2 ให้ทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง (Self Development for All) จัดสรรงบประมาณ สำหรับการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่า การฝึกอบรมและพัฒนาอะไรที่ต้องการคำแนะนำที่เหมาะสม และกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเองต้องมีการให้โอกาส และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้

6. การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามกรอบแนวคิดพฤติกรรมองค์กร 5 ด้านแห่งการเรียนรู้ (วินัยพื้นฐาน 5 ประการ: The Five Disciplines ของเซนเก้ (Senge, 1990: 139–269 อ้างถึงใน พิชาย รัตนคิดถ ก ฎเกิด, 2552: 367-384) ดังนี้

6.1 ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) เป็นหลักการของการเรียนรู้ และการเติบโตของบุคคล บุคคลที่มีระดับความรอบรู้สูงจะขยายความสามารถของตนเองได้อย่างต่อเนื่องและสร้างผลลัพธ์ที่เขาพึงปรารถนาได้ จากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคคลจะนำไปสู่จิตวิญญาณขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวปฏิบัติเพื่อเป็นบุคคลที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) เป็นการสร้างภาพในอนาคตที่พึงปรารถนาที่เป็นรูปธรรมว่าตนเองต้องการเป็นอะไร บุคคลอาจมีวิสัยทัศน์หลายมิติ

2. การสร้างความเครียดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Tension) คือ การสร้างช่องว่างระหว่างภาวะปัจจุบันกับสิ่งที่พึงปรารถนาในอนาคต หรือช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริงในปัจจุบัน ความเครียดเชิงสร้างสรรค์เป็นพลังอารมณ์ในเชิงบวกที่ขับเคลื่อนการกระทำของบุคคลให้ไปสู่วิสัยทัศน์ ซึ่งมีความแตกต่างกับความเครียดทางอารมณ์ ซึ่งเป็นพลังงานทางอารมณ์เชิงลบ

3. พืชิตความขัดแย้งเชิงโครงสร้างภายในจิต โดยทั่วไปมนุษย์มีความเชื่อที่ฝังลึกอยู่ในจิตได้สำนึกว่าตนเองไร้พลังอำนาจในการสร้างสรรค์สิ่งทีตนเองปรารถนา ขณะที่ในระดับจิตสำนึกมนุษย์มีความเชื่อว่าตนเองสามารถสร้างสรรค์ชีวิตและบริบทชีวิตตนเอง ความขัดแย้งระหว่างความเชื่อระดับจิตได้สำนึกและจิตสำนึก เรียกว่า “ความขัดแย้งเชิงโครงสร้างของจิต” ความขัดแย้งนี้จะแสดงออกมาในรูปของพลังที่บุคคลมนุษย์ไม่ให้กระทำตามวิสัยทัศน์ของตนเอง มนุษย์มีวิธีการในการจัดการความขัดแย้งในเชิงโครงสร้าง 3 ประการ คือ ประการแรกปล่อยให้วิสัยทัศน์สลายหายไป ประการที่สอง การใช้ความหวาดกลัวเป็นพลังขับเคลื่อน ประการที่สาม การสร้างพลังแห่งเหตุเจตจำนง (Will Power) ต่อย้าความสามารถของตนเองในการสร้างสรรค์และการปฏิบัติงาน

4. การยอมรับความเป็นจริง มนุษย์จะเป็นนายแห่งตนได้ต้องวิเคราะห์ เข้าใจ และยอมรับสภาพความเป็นจริงของตนเองเป็นเบื้องต้น จากนั้นจึงจะสามารถสร้างความเป็นจริงใหม่ให้กับตนเองได้

5. การใช้จิตได้สำนึก จิตได้สำนึกมีพลังในการสร้างสรรค์การปฏิบัติอย่างมหาศาล การสร้างจิตได้สำนึกให้เป็นพลังเชิงบวกจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเป็นนายแห่งตน การพัฒนาจิตได้สำนึกในเชิงบวกสามารถทำได้โดยการฝึกปฏิบัติสมาธิ และการสร้างจินตนาการถึงสิ่งดีงาม ถึงความสำเร็จของงาน ถึงผลลัพธ์ของงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น และการฝึกปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ต้องการพัฒนาจนกระทั่งกลายเป็นทักษะที่ฝังลึกลงไป ในจิตได้สำนึก และเมื่อจิตได้สำนึกได้รับการพัฒนาและมีพลังแล้ว การทำงานในเรื่องใดดูเหมือนเป็นเรื่องที่สามารถทำได้ง่ายขึ้น และเปี่ยมไปด้วยความงดงาม

## 6.2 ด้านวิธีคิดและและโลกทัศน์ที่เปิดกว้าง (Mental Models)

รูปแบบความคิด หมายถึง แบบแผนทางความคิดที่อยู่ลึกในระดับฐานคติ เป็นภาพภายในจิตเกี่ยวกับวิธีการดำเนินของโลกว่านนอก ภาพภายในจิตจะจำกัดวิธีคิดและวิถีปฏิบัติของมนุษย์ให้อยู่ในกรอบที่พวกเขาคุ้นเคย เหตุผลที่รูปแบบการคิดมุมมองที่เปิดกว้างมีอิทธิพลสูงต่อสิ่งทีมนุษย์กระทำ เพราะว่าตัวแบบทางจิตมีผลต่อวิธีการมองโลก บุคคลสองคนที่มีตัวแบบทางจิตแตกต่างกัน เมื่อสังเกตเหตุการณ์เดียวกัน จะอธิบายแตกต่างกัน เพราะว่าพวกเขา มองรายละเอียดแตกต่างกันนั่นเอง

การพัฒนา รูปแบบความคิดสามารถกระทำได้โดยการพัฒนาทักษะการไตร่ตรอง (Reflection Skills) กับทักษะการสืบถาม (Inquiry Skills)

ทักษะการไตร่ตรอง (Reflection Skills) เป็นการทำให้กระบวนการทางความคิดของเราช้าลงเพื่อว่าเราสามารถตระหนักผู้ได้ว่าตัวแบบแห่งจิตของเราก่อรูปขึ้นมาได้



อย่างไรและมีวิธีการที่ตัวแบบแห่งจิตมีอิทธิพลต่อการกระทำของเรา ทักษะการไตร่ตรองเริ่มต้นจากประการที่หนึ่ง การตระหนักถึงการด่วนสรุปข้อมูลรูปธรรมหรือประสบการณ์ไปสู่แนวคิดเชิงนามธรรม โดยปกติจิตของมนุษย์มีความเคลื่อนไหวรวดเร็วและความเร็วแสง แต่น่าเสียดายสิ่งเหล่านี้กลับทำให้การเรียนรู้เกิดช้า เพราะเมื่อเราด่วนกระโดดไปสู่ข้อสรุปเชิงนามธรรม เราไม่เคยคิดที่จะทดสอบมัน กลายเป็นว่าฐานคติได้รับการปฏิบัติเหมือนข้อเท็จจริง ประการที่สอง การใช้สดมภ์ซ้ายใช้สำหรับการมองตัวแบบแห่งจิตของเราปฏิบัติงานในสถานการณ์เพื่อหลีกเลี่ยงความคิดและความรู้สึกที่แท้จริง ซึ่งทำให้เราตระหนักถึงจุดอ่อนและความคิดที่เป็นปัญหาของเราได้อย่างชัดเจน

ทักษะการสืบถาม เป็นการพยายามแสวงหาความเข้าใจในฐานคติและจุดยืนของคู่สนทนา คู่แข่ง คู่ค้า ผู้รับบริการ หรือประชาชนทั่วไปที่เข้ามาใช้บริการจากองค์กร โดยปกติมนุษย์มีแนวโน้มที่อภิปรายสนับสนุนความคิดของตนเองโดยไม่สนใจไต่ถามความคิดและจุดยืนของผู้อื่น ซึ่งจะทำให้ไม่สามารถเจรจาหาทางออกที่สร้างประโยชน์ร่วมกันได้ ทักษะการสืบถามเป็นการพัฒนากรอบแห่งจิตให้มีความเปิดเผยและเปิดกว้างมากขึ้น โดยการฟังผู้อื่นและเข้าใจผู้อื่นให้มากขึ้น เพื่อแสวงหาข้อตกลงที่สมประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การพัฒนากรอบแห่งจิตที่มีประสิทธิผลคือ การสร้างความสมดุลระหว่างการสืบถามและการพูดแสดงความคิดเห็นและจุดยืนของตนเอง เพราะจะทำให้คู่สนทนาเข้าใจเราและขณะเดียวกันเราก็เข้าใจเขาด้วย

6.3 ด้านการสานวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การมีวิสัยทัศน์ที่ดีร่วมกันจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่คิด และสิ่งที่ต้องการปฏิบัติ และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้

วิสัยทัศน์ขององค์กรนี้เอง จะเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกัน ของสมาชิกทุกคนในองค์กรที่จะมุ่งมั่นไปให้ถึง โดยทุกคนจะต้องร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ แล้วนำไปสู่เป้าหมาย แล้วร่วมกันสานวิสัยทัศน์นั้นให้เป็นจริงขึ้นมาด้วยแผนปฏิบัติการ (Operation Plan) ต่อไป องค์กรก็ไม่ต่างอะไรกับปัจเจกบุคคล ซึ่งย่อมต้องมีอนาคต และเมื่อต้องการอนาคตที่ดี ก็จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดี ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จ ในการพัฒนาระบบการบริหารงานในรูปแบบต่าง ๆ ที่องค์กรควรได้คิดพัฒนาขึ้น สมาชิกจะต้องมีส่วนร่วมในการบูรณาการให้เกิดภาพหรือสิ่งที่ประสงค์จะไปให้ถึงได้ในอนาคต วิสัยทัศน์องค์กร เป็นจุดมุ่งหมายร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กร ที่จะมุ่งมั่นไปให้ถึง โดยนำไปเป็นเป้าหมายในแผนกลยุทธ์และสานวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง โดยการจัดทำแผนปฏิบัติการ การรู้จักกำหนดวิสัยทัศน์ จะทำให้ชี้ทิศทางเป้าหมายในการทำงานสำเร็จตามแผนที่วางไว้ เป็นตัวกำหนดขอบข่ายงาน ภาระหน้าที่ที่บุคลากรปฏิบัติงานได้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน มองเห็นภาพอนาคตที่ชัดเจน และต้องสร้างความตระหนัก เข้าใจร่วมกันไว้ว่า

วิสัยทัศน์ ถ้าไร้แผน ไร้ความหมาย ไร้ความรับผิดชอบ ผันกลางวัน ไร้ทรัพยากร ภาพลวงตา ปฏิบัติไม่ได้ ผันร้าย

กระแสรองรับวิสัยทัศน์ร่วมในองค์กรอาจมี 7 ระดับ คือ

1. ระดับความผูกพัน สมาชิกต้องการวิสัยทัศน์นั้น มีเจตจำนงอย่างแรงกล้า ในการผลักดันให้วิสัยทัศน์เกิดขึ้น และสร้างกฎหรือโครงสร้างในการปฏิบัติงานที่จำเป็นเพื่อรองรับ หรือเอื้ออำนวยให้วิสัยทัศน์นั้นบรรลุ

2. ระดับการเป็นผู้ร่วมขบวนการ สมาชิกต้องการวิสัยทัศน์นั้น จะทำอะไรก็ได้ที่สามารถทำได้ภายในกฎระเบียบที่กำหนดเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์

3. ระดับผู้ยอมรับตามอย่างจริงจัง เห็นประโยชน์ของวิสัยทัศน์ร่วมทำทุกอย่างที่ได้รับการคาดหวังและอาจทำมากกว่าปฏิบัติตามกฎระเบียบเปรียบเทียบเหมือนการเป็นทหารที่ดี

4. ระดับผู้ยอมตามอย่างเป็นทางการ ในภาพรวมเป็นผู้มองเห็นผลประโยชน์ของวิสัยทัศน์ ทำตามที่ได้รับการคาดหวังเท่านั้น ไม่มากกว่านั้น เปรียบเหมือนเป็นทหารที่ค่อนข้างดี

5. ระดับผู้ยอมตามอย่างเป็นทางการ ไม่เห็นประโยชน์ของวิสัยทัศน์ แต่ทำเพราะไม่ต้องการสูญเสียงาน ทำเท่าที่ได้รับการคาดหวังเพราะต้องทำ แต่ก็ต้องแสดงให้เห็นว่าตนเองไม่สนับสนุนวิสัยทัศน์

6. ผู้ไม่ยอมรับ ไม่เห็นประโยชน์ของวิสัยทัศน์และไม่ทำตามที่ถูกคาดหวังให้ทำ

7. ผู้เฉยชา ไม่ต่อต้านและไม่สนับสนุนวิสัยทัศน์ สิ่งที่เกี่ยวข้องอยู่อย่างเดียวกันคือเมื่อไรถึงเวลาเลิกงาน

6.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้เกิดเป็นพลังร่วมและเป็นการใช้พลังงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยไม่มีการสูญเสีย เมื่อทีมมีความเชื่อมโยงและมีทิศทางร่วมกันเป็นน้ำหนึ่งในเดียวกัน พลังงานของปัจเจกบุคคลก็จะสอดประสานกันขับเคลื่อนให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

การเรียนรู้เป็นทีมมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. สมาชิกต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้แตกหลายหัวร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด

2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่ และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน

3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

6.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นกรอบแนวความคิดเป็นองค์ความรู้และเครื่องมือที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้พิจารณาแบบแผนองค์รวมได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น และช่วยให้ค้นหาวิธีการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการคิดเชิงระบบ มี 2 เรื่องที่ต้องทำความเข้าใจ คือ กฎของระบบ (Law of System) และลักษณะของการคิดเชิงระบบ

กฎของระบบที่สำคัญ 11 ประการ ได้แก่

1. การเคลื่อนย้ายของปัญหา เป็นกฎที่แสดงให้เห็นถึงผลสืบเนื่องของวิธีการแก้ปัญหาอย่างหนึ่ง กลายเป็นปัญหาอีกอย่างหนึ่ง กฎการเคลื่อนย้ายของปัญหาเกิดขึ้นทั้งในการเคลื่อนย้ายในเชิงกาละ (Time) และสถานที่ (Space) การเคลื่อนย้ายของปัญหาในเชิงกาละ ได้แก่ การที่วิธีการแก้ปัญหาในอดีตมีแนวโน้มกลายเป็นปัญหาของปัจจุบัน

2. การตอบสนองเชิงชดเชย เป็นการที่เมื่อเรามีการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งต่อระบบ โดยยังมีความพยายามในการผลักดันหรือกระทำเพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลงระบบมากขึ้นเท่าไร ระบบก็จะตอบได้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือระบบจะทำให้องค์การหรือบุคคลที่จะเปลี่ยนแปลงระบบต้องทำงานมากขึ้นเท่านั้น

3. การเกิดผลดีในระยะสั้น แต่เสียหายในระยะยาว การตัดสินใจเชิงการบริหารและการตัดสินใจทางการเมืองหลายประการที่ในระยะแรกดูเหมือนว่าจะก่อให้เกิดผลดี อาการของปัญหาหายไป แต่เมื่อเวลาผ่านไปหนึ่งปี สองปี หรือสามปีในที่สุดปัญหาก็กลับมาอีกและอาจจะร้ายแรงมากขึ้นกว่าเดิม โดยที่ผู้ตัดสินใจไม่สามารถวิเคราะห์หรือทำนายล่วงหน้าได้ การกลับมาของปัญหาในระยะยาวนั้นทำให้ปัญหาเชิงระบบเป็นปัญหาที่ยากต่อการตระหนักรู้ในช่วงเริ่มต้นของการตัดสินใจแก้ปัญหาได้

4. วิธีการที่ง่าย หาใช่ทางแก้ปัญหา โดยทั่วไปมนุษย์ชอบเลือกวิธีการง่าย ๆ ในการแก้ไขปัญหา โดยไม่ได้วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุของปัญหาให้มีความชัดเจนถูกต้องตรงประเด็นก่อนที่จะเสนอแนวทางแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

5. แนวทางในการแก้ปัญหา อาจสร้างปัญหาที่ร้ายแรงกว่าตัวปัญหาเอง บางครั้งวิธีการแก้ปัญหาที่ง่ายหรือคุ้นเคยไม่เพียงแต่ไร้ประสิทธิภาพ แต่กลายเป็นสิ่งเสียดสีและยังเป็นอันตราย

6. ยิ่งรีบยิ่งช้า การเร่งรีบในการดำเนินการใด ๆ ก็ตามโดยไม่ได้พิจารณาองค์ประกอบ สาเหตุและผลกระทบของปัญหาอย่างรอบด้านจะทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี และเมื่อเกิดผลกระทบขึ้นมาก็ต้องแก้ไขผลกระทบดังกล่าว ทำให้งานที่ควรจะดำเนินไปอย่างมีจังหวะก้าวต้องสะดุดหยุดลงเพื่อแก้ปัญหาจากการเร่งรีบกระทำที่ขาดความรอบคอบ

7. ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผลมีความห่างในเรื่องกาละและเทศะ เรื่องนี้เป็นปัญหาที่เป็นรากฐานประการหนึ่งในวิถีคิดของมนุษย์เพราะมนุษย์มีแนวโน้มจะคิดหรือรับรู้ว่าสาเหตุและผลควรจะเห็นได้อย่างชัดเจน และมีความใกล้ชิดกันในช่วงกาละและเทศะหนึ่ง

8. การเปลี่ยนแปลงในสิ่งเล็ก ๆ อาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ใหญ่หลวง การเปลี่ยนแปลงเชิงปริมาณในระบบเกิดขึ้นตลอดเวลา และเมื่อการเปลี่ยนแปลงสะสมไปถึงจุดหนึ่ง หากมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอีกเพียงเล็กน้อยก็จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบทั้งหมดได้ แต่ประเด็นปัญหาคือ ไม่มีใครทราบว่าเมื่อไรจะถึงจุดพลิกผันดังกล่าว แม้ว่าไม่มีกฎเกณฑ์ใดที่จะสามารถวิเคราะห์ได้อย่างแม่นยำว่าจุดพลิกผันกำลังจะมาถึงแล้ว แต่การเรียนรู้ในการวิเคราะห์โครงสร้างรากฐานและกระบวนการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการมองเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างผิวเผินเป็นจุด ๆ ไปคือ จุดเริ่มต้นที่ดีในการประเมินจุดพลิกผันของระบบ

9. มีความเป็นไปได้ที่จะสร้างผลลัพธ์ที่ดีร่วม ปมปัญหาความยุ่งยากในการตัดสินใจ เมื่อมองจากทัศนยะของการคิดเชิงระบบอาจไม่ใช่ปมปัญหา เพราะปมปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นภาพลวงตาของสิ่งที่เกิดขึ้นชั่วคราวมากกว่าเป็นกระบวนการ

10. ระบบเป็นองค์รวม แบ่งแยกไม่ได้ วิถีคิดแบบระบบจะมองปรากฏการณ์แบบองค์รวม ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยที่มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างแบ่งแยกไม่ได้ การปฏิบัติหน้าที่ในระบบย่อยหนึ่งย่อมจะส่งผลกระทบต่อระบบย่อยอื่น ๆ และระบบขององค์รวม การมองระบบเป็นองค์รวมมิได้หมายความว่า จะพิจารณามุ่งเน้นในจุดใดจุดหนึ่งไม่ได้ ในบางกรณีอาจมีความจำเป็นที่ต้องวิเคราะห์หรือปฏิบัติการในจุดใดจุดหนึ่งเพื่อวัตถุประสงค์บางประการ การมองเป็นระบบจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานตกอยู่กับคักของความเป็นเสี่ยงที่ตนเองเผชิญอยู่ในขณะใดขณะหนึ่ง แต่จะทำให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้บริหารมีความตระหนักรู้ตลอดเวลา ว่าสิ่งที่ตนเองกระทำอยู่นั้นมีผลกระทบหรือมีปฏิสัมพันธ์ต่อส่วนอื่น ๆ ในระบบได้อย่างไร

11. ไม่มีการกล่าวโทษ วิถีคิดแบบระบบจะมุ่งพิจารณาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นภายในระบบเป็นเบื้องแรก โดยไม่ได้เริ่มจากการกล่าวโทษสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมภายนอก วิถีคิดเชิงระบบจะวิเคราะห์ว่าสิ่งแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบอย่างไรต่อระบบ และจะดำเนินการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงระบบอย่างไรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก เมื่อความล้มเหลวเกิดขึ้นก็จะมาพิจารณาว่า เรายังมีความบกพร่องอย่างไรบ้างในการจัดการระบบองค์การ และปรับแก้ให้ดียิ่งขึ้น

ลักษณะความคิดเชิงระบบ

ความคิดเชิงระบบเป็นหลักการสำหรับการมองภาพในองค์รวม เป็นกรอบคิดในการมองปฏิสัมพันธ์ระหว่างสรรพสิ่งที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เป็นการพิจารณาถึงแบบแผนของ

การเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะมุ่งไปที่จุดใดจุดหนึ่งในลักษณะที่หยุดนิ่ง ความคิดเชิงระบบมีความจำเป็นต่อความเข้าใจโลกที่มีความซับซ้อน ยิ่งในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเป็นยุคที่มนุษย์มีความสามารถในการสร้างข้อมูลข่าวสารได้มากกว่าที่จะดูดซับ มีการพึ่งพาซึ่งกันและกันเป็นเครือข่ายที่ซับซ้อนจนยากที่จะใคร่ผู้ใดผู้หนึ่งจะจัดการได้ ปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นเป็นตัวอย่างของการแตกสลายของระบบ

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 การสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการ	ประเด็น
สตาดา (Stata, 1989)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การคิดอย่างเป็นระบบ</li> <li>2. การวางแผน</li> <li>3. การปรับปรุงคุณภาพ</li> <li>4. พฤติกรรมองค์การ</li> </ol>
มาร์ควอด (Marquardt, 1996)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พลวัตการเรียนรู้</li> <li>2. การปรับเปลี่ยนองค์การ</li> <li>3. การเพิ่มอำนาจบุคคล</li> <li>4. การจัดการความรู้</li> <li>5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี</li> </ol>
มาร์ซิค และ วอล์คิน (Marsick and Walkin, 1996)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</li> <li>2. เสริมสร้างการสนทนาและใฝ่รู้</li> <li>3. กระตุ้นการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้เป็นทีม</li> <li>4. สร้างความสนใจ และทำให้เกิดการแบ่งปันการเรียนรู้</li> <li>5. ให้อำนาจบุคลากรผ่านวิสัยทัศน์</li> <li>6. เชื่อมโยงองค์การเข้ากับสภาพแวดล้อม</li> <li>7. สนับสนุนการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ</li> </ol>
การ์วิน (Garvin, 2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ</li> <li>2. การทำการทดลอง</li> <li>3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต</li> <li>4. การเรียนรู้จากผู้อื่น</li> <li>5. การถ่ายทอดความรู้</li> </ol>

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

นักวิชาการ	ประเด็น
เพดเลอร์ และคณะ (Pedler and Others, 1997)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กลยุทธ์</li> <li>2. การมองภายในองค์กร</li> <li>3. โครงสร้าง</li> <li>4. การมองจากภายนอกองค์กร</li> <li>5. โอกาสในการเรียนรู้</li> </ol>
แซงเก้ (Senge, 1990)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ</li> <li>2. ด้านวิถีคิดและโลกทัศน์ที่เปิดกว้าง</li> <li>3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน</li> <li>4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</li> <li>5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ</li> </ol>

จากตารางที่ 2.3 ผู้วิจัยได้สรุปรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้ดังแผนภาพที่ 2.1

รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้



(จากการสังเคราะห์ของผู้วิจัย, 2558)

## แนวคิดเกี่ยวกับองค์การและการพัฒนาองค์การ

### ความหมายขององค์การ

روبบินส์ (Robbin, 1990 อ้างถึงใน เขมมารี รัศมิ์ชูชีพ, 2553: 1) ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า หมายถึง การทำงานที่ประกอบด้วยคนหรือกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน ภายใต้ขอบเขตที่แน่ชัด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกันหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

บาร์โทล และมาร์ติน (Barttol and Martin, 1991 อ้างถึงใน สมใจ ลักษณะ, 2552: 1) ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีความสัมพันธ์กันและร่วมมือกันอย่างเป็นระบบระเบียบเพื่อผลิตสินค้าหรือให้บริการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550: 25) ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า หมายถึง เป็นการจัดรวมบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่าง หรือเป็นระบบการจัดการที่ออกแบบและดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง หรือเป็นกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ (2551: 23) ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า หมายถึง ระบบที่เกิดจากการรวมตัวกันของบุคคลอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีเป้าหมายที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

วิภาดา คุปตานนท์ (2551: 2) ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า หมายถึง รูปแบบของการรวมตัวของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ การแบ่งงาน และมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานไว้

พัชสิริ ชมพุกำ (2552: 3) ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า หมายถึง กลุ่มของคนที่ร่วมกันทำให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันด้วยวิธีการที่มีระบบที่ช่วยประสานงานหรืออีกนัยหนึ่งองค์การประกอบไปด้วยคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมมือกันเพื่อที่จะได้บรรลุเป้าหมายที่มีอยู่ร่วมกันโดยที่เมื่อคน มาร่วมกันนั้นจะก่อให้เกิดผลที่ดีมากกว่าการที่แต่ละคนต่างคนต่างทำ แล้วค่อยนำผลได้มารวมกันในภายหลัง หรือที่เรียกว่าเกิดงานร่วม (Synergy) เนื่องจากการที่เมื่อคนมาทำงานร่วมกันได้ โดยให้แต่ละคนทำในสิ่งที่ตนมีความสามารถ และในขณะที่เดียวกันก็ให้สิ่งที่ตนถนัดของตนถูกชดเชยด้วยสมาชิกคนอื่นในองค์การที่มีความสามารถในการทำสิ่งนั้น

สมใจ ลักษณะ (2552: 2) ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า หมายถึง การรวมตัวที่ค่อนข้างถาวรของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีความสนใจร่วมกันที่ต้องการจะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหมู่คณะ ในการดำเนินงานจำเป็นต้องมีการแบ่งหน้าที่กันปฏิบัติของบุคคลหรือ



ของกลุ่มบุคคล มีการนำปัจจัย (Input) มาจัดกระทำเป็นกระบวนการบริหารจัดการ (Process) จนทำให้บังเกิดผลผลิต (Output)

นักรัฐศาสตร์ วิจิตรจามรี (2553: 2) ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า หมายถึง กลุ่มคนที่มาร่วมกันดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย โดยมีการจัดแบ่งงานและหน้าที่ มีลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ

วันชัย มีชาติ (2554: 3) ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า หมายถึง การรวมตัวกันของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีการรวมตัวกันเพื่อดำเนินกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีเป้าหมายที่ต้องการบรรลุร่วมกัน ซึ่งกิจกรรมที่ร่วมกันดำเนินการนั้นบุคคลเพียงคนเดียวไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จได้

ณรัชชอร์ ศรีทอง (2554: 142) ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า หมายถึง การรวมตัวกันของคนหลาย ๆ คน เพื่อร่วมมือกันทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการด้วยความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าองค์การ หมายถึง บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ ภายใต้โครงสร้างการบริหารงานขององค์การนั้น ๆ เพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

### ลักษณะขององค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และชนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550: 25) กล่าวว่าทุกองค์การมีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. จุดมุ่งหมายที่เด่นชัด (Distinct Purpose) ในองค์การหนึ่งจะต้องมีจุดมุ่งหมายที่เด่นชัด ซึ่งเป็นสิ่งที่้องค์การต้องการ อาจเป็นจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการก่อตั้งองค์การขึ้นมา
2. บุคคลหรือสมาชิก (People or Member) เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกันในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน
3. โครงสร้างที่เหมาะสม (Deliberate Structure) ทุกองค์การจะต้องมีโครงสร้าง ซึ่งสมาชิกสามารถทำงานได้ โครงสร้างจะต้องมีความชัดเจน รัดกุม ยืดหยุ่นได้ โครงสร้างอาจมีลักษณะเป็นองค์การแบบดั้งเดิม (Traditional Organization) และองค์การแบบใหม่ (New Organization) ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม

สมใจ ลักษณะ (2552: 2) กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการดำเนินงานองค์การไว้ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) คือ ทรัพยากรเพื่อการลงทุน เช่น คน เงิน วัสดุคิบั เครื่องจักร เทคโนโลยี รวมถึงที่ดินและอาคาร มีความสำคัญที่เป็นตัวป้อนให้้องค์การสามารถดำเนินงานปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้

2. กระบวนการ (Process) คือ การปฏิบัติ การผลิต การทำงาน การบริหารจัดการที่ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดบุคคล (Staffing) การอำนวยการสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) เพื่อการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์

3. ผลผลิต (Output) คือ ผลลัพธ์ (Result) ของการดำเนินงานตามกระบวนการ เป็นผลการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์การ โดยทั่วไปผลผลิตขององค์การประกอบด้วย ผลผลิต (Product) เช่น การผลิตสินค้าต่างๆ หรือสิ่งที่เป็นบริการ (Service) ถ้าองค์การมีภารกิจเน้นการบริการ เช่น สถานพยาบาล เป็นต้น ผลผลิตยังรวมถึงผลกำไร (Benefit) และความพึงพอใจ (Satisfaction) ของคณะบุคคลผู้ร่วมงานในองค์การ

วันชัย มีชาติ (2554: 3-4) กล่าวถึงลักษณะขององค์การว่าประกอบด้วยลักษณะดังนี้

1. องค์การจะต้องมีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป องค์การจึงมีลักษณะเป็นหน่วยทางสังคมที่บุคคลมารวมตัวกัน ในมิตินี้องค์การเป็นเครื่องมือที่มนุษย์สร้างขึ้นเพื่อดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

2. องค์การจะต้องมีเป้าหมายที่ต้องการกระทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวบุคคลคนเดียวไม่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ ดังนั้น ในมิตินี้องค์การจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของมนุษย์ที่จะทำให้มนุษย์สามารถก้าวข้ามข้อจำกัดของตนเองได้ กล่าวคือ องค์การเป็นเครื่องมือที่ทำให้มนุษย์ทำสิ่งที่คน ๆ เดียวทำไม่ได้สำเร็จ เป้าหมายในการรวมกันเป็นองค์การจะมีด้วยกันสองระดับคือ เป้าหมายขององค์การที่องค์การต้องการจะบรรลุและเป้าหมายของบุคคลที่มารวมกันเป็นองค์การ

3. องค์การจะต้องมีกิจกรรมที่จะดำเนินการให้บรรลุผล การที่องค์การมีเป้าหมายเฉพาะทำให้้องค์การต้องมีกิจกรรมที่ต้องกระทำเพื่อให้บังเกิดผลตามที่ตั้งไว้ ซึ่งกิจกรรมนี้จะต้องดำเนินการร่วมกันของสมาชิก สมาชิกในองค์การจึงมีการแบ่งงานกันทำ หรือร่วมกันทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

4. องค์การจะมีการกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์เชิงอำนาจไว้ ซึ่งจะระบุในองค์การมีรูปแบบความสัมพันธ์เชิงอำนาจอย่างไร

5. องค์การจะมีการกำหนดอาณาเขตขององค์การซึ่งแบ่งแยกองค์การออกจากส่วนอื่น ๆ หรือแบ่งแยกระหว่างผู้ที่เป็นสมาชิกและผู้ที่ไม่เป็นสมาชิกขององค์การออกจากกัน

6. องค์การจะมีความต่อเนื่องในการดำเนินงาน กิจกรรมขององค์การจะต้องมีความต่อเนื่อง ไม่ได้เป็นการดำเนินการในลักษณะชั่วคราวหรือทำเป็นครั้ง ๆ ไป

สตรัลเซอร์ (2004 อ้างถึงใน ณัฐชา สันตระการผล, 2551: 34) กล่าวว่า องค์การประกอบด้วย บุคคลซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกัน และมีความตั้งใจที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าองค์การมีลักษณะที่สำคัญอยู่ 2 ประการ คือ มีสมาชิกเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกันในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน และมีเป้าหมายที่ต้องการกระทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป้าหมายดังกล่าวบุคคลคนเดียวไม่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้

### รูปแบบขององค์การ

มินเบิร์กซ์ (Mintzberg, 1989 อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552: 9-14) จำแนกองค์การออกเป็น 7 ประเภท คือ

1. องค์การ โครงสร้างเรียบง่าย (Simple Structure Organization) หรือองค์การประกอบการ เป็นองค์การที่มีระบบการประสานงานแบบสั่งการ โดยตรงจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา มีโครงสร้างแบบเรียบง่าย ไม่เป็นทางการ มีความยืดหยุ่นสูง ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสูง ในการชี้นำทิศทาง และแนวทางการปฏิบัติงานขององค์การ มีการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจ ทั้งในแนวระนาบและแนวตั้ง เป็นองค์การที่อยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่ซับซ้อนแต่มีการเปลี่ยนแปลงสูง เป็นองค์การที่เริ่มก่อตั้ง หรืออยู่ในภาวะวิกฤต มีขนาดเล็ก มีระบบเทคโนโลยีไม่ซับซ้อน มีความจำเป็นที่ผู้นำต้องมีอำนาจมากหรือผู้นำเข้มแข็ง ซึ่งอาจเป็นผู้นำแบบอำนาจนิยม ยุทธศาสตร์ขององค์การเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติและมีความยืดหยุ่น

2. องค์การแบบกลไก (Machine Organization) เป็นองค์การที่ระบบประสานงานโดยใช้มาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงานเป็นหลัก มีโครงสร้างแบบรวมศูนย์อำนาจ มีความเป็นทางการสูง มีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และมีการแบ่งกลุ่มงานโดยใช้หน้าที่เป็นเกณฑ์ จำแนกหลัก กลุ่มที่มีบทบาทนำคือ กลุ่มที่ทำหน้าที่ด้านนโยบาย การวางแผน และวิชาการ ซึ่งเป็นผู้กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน องค์การประเภทนี้มีสิ่งแวดล้อมที่เรียบง่าย และเปลี่ยนแปลงน้อย โดยปกติเป็นองค์การขนาดใหญ่ มีอายุมาก มีระบบเทคโนโลยีไม่ซับซ้อน องค์การประเภทนี้อาจถูกกำกับดูแลจากองค์การอื่นหรืออาจเป็นระบบปิด เช่น หน่วยงานรัฐบาล โรงงาน หรือธุรกิจด้านการรักษาความปลอดภัย ยุทธศาสตร์จะเน้นกระบวนการวางแผนเชิงปฏิบัติการ อาจมีการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์บ้างแต่ใช้ระยะเวลานาน

3. องค์การขยาย (Divisional zed Form หรือ Diversified Organization) เป็นองค์การที่มีการขยายตัวจากองค์การกลไก พื้นฐานประสานงานโดยใช้มาตรฐานของผลผลิตเป็นหลัก มีโครงสร้างที่ซับซ้อนประกอบด้วยสำนักงานใหญ่ และสำนักงานสาขา สาขาจะมีการปฏิบัติงานเป็นอิสระระดับหนึ่งจากสำนักงานใหญ่ตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับการแบ่งสรรลงไป ผู้บริหาร

ระดับกลางมีบทบาทสูง องค์กรจะมีระบบการควบคุมการปฏิบัติงานโดยใช้มาตรฐานผลผลิต เช่น กรณีธนาคารใช้ยอดเงินฝากและยอดเงินกู้ เป็นต้น และในระดับสาขาโครงสร้างมีแนวโน้มเป็น องค์กรแบบกลไก สิ่งแวดล้อมขององค์กรประเภทนี้มีความหลากหลาย หรือมีกลุ่มเป้าหมายและ คู่แข่งมาก การมีกลุ่มเป้าหมายและคู่แข่งมากทำให้ต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพในการแข่งขัน อย่างต่อเนื่อง ยุทธศาสตร์ขององค์กรมีสองระดับคือระดับภาพรวมขององค์กรจะได้รับการจัดทำ และชี้แจงจากสำนักงานใหญ่ และระดับสาขาซึ่งสำนักงานสาขาเป็นผู้จัดทำ

4. องค์กรวิชาชีพ (Professional Organization) มีพื้นฐานประสานงาน โดยใช้ มาตรฐานของทักษะและความรู้ มีโครงสร้างแบบระบบราชการแต่มีการกระจายอำนาจสูง ผู้มี บทบาทสำคัญคือผู้ปฏิบัติ ซึ่งมีการทำงานเป็นอิสระ แต่ต้องอยู่ภายใต้การควบคุมของจรรยาบรรณ วิชาชีพ ฝ่ายนโยบายและผู้บริหารระดับกลางมีบทบาทน้อย ขณะที่ฝ่ายสนับสนุนมีขนาดใหญ่เพื่อ ทำหน้าที่สนับสนุนงานด้านวิชาชีพ ตัวอย่างขององค์กรวิชาชีพได้แก่ มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล เป็นต้น สิ่งแวดล้อมขององค์กรประเภทนี้มีความซับซ้อนแต่มีการเปลี่ยนแปลงไม่มากนัก มีระบบ เทคโนโลยีการปฏิบัติงานที่เรียบง่าย มีส่วนที่เป็นการบริการอยู่บ้างแต่ไม่มากนัก ยุทธศาสตร์ของ องค์กรมีความหลากหลาย มีลักษณะเป็นส่วน ๆ กระจัดกระจายตามหน่วยงานภายใน ยุทธศาสตร์ เกือบทั้งหมดถูกกำหนดโดยผู้ปฏิบัติงานด้านวิชาชีพ มีบางส่วนที่ถูกกำหนดโดยผู้บริหาร

5. องค์กรนวัตกรรม (Adhocracy or Innovative Organization) มีพื้นฐานการประสานงาน โดยใช้สื่อสารทางการตรงระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นหลัก มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ ง่ายตามสถานการณ์ มีการจัดโครงสร้างแบบเมทริกซ์ ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างการแบ่งงาน ตามหน้าที่กับการแบ่งงานตามผลิตภัณฑ์ มีการกระจายอำนาจอย่างเลือกสรร หรือบางฝ่ายอาจสูง ขณะที่บางฝ่ายอาจมีการกระจายอำนาจต่ำ มีแนวโน้มใช้ความเชี่ยวชาญของเจ้าหน้าที่ ซึ่งเน้นการทำงาน เป็นทีม ยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นจากสมาชิกระดับล่างขององค์กร เกิดขึ้นในทุกอาณาบริเวณที่สมาชิกมี สมรรถนะในการเรียนรู้และได้รับการสนับสนุนทรัพยากร ยุทธศาสตร์ที่หลากหลายซึ่งเกิดจาก การคิดริเริ่มของสมาชิกจะกลายเป็นยุทธศาสตร์ขององค์กร เมื่อยุทธศาสตร์นั้นได้รับการยอมรับ และแพร่กระจายกลายเป็นแบบแผนพฤติกรรมขององค์กรในภาพรวม ยุทธศาสตร์ใหม่อาจเกิดขึ้น อย่างต่อเนื่องและมีแนวโน้มแพร่ไปยังระดับองค์กรในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลง

6. อุดมการณ์และองค์กรพันธกิจ (Ideology and the Missionary Organization) เป็น องค์กรที่มีรากฐานการสร้างองค์กรจากอุดมการณ์หรือระบบความเชื่อและค่านิยมซึ่งแตกต่างจาก องค์กรทั่วไป บางครั้งอุดมการณ์ขององค์กรมีความเข้มแข็งมากจนกระทั่งโครงสร้างทั้งหมดถูก สร้างขึ้นมาจากอุดมการณ์ องค์กรในลักษณะนี้จึงเรียกว่าเป็นองค์กรพันธกิจ โครงสร้างองค์กรมี การแบ่งฝ่ายเป็นหน่วยขนาดเล็ก มีการจัดระบบอย่างหลวมและมีการกระจายอำนาจให้อิสระกับ

หน่วยย่อยสูง แต่มีการควบคุมโดยปทัฏฐานขององค์การอย่างเข้มข้น ประเภทขององค์การพันธกิจสามารถจำแนกออกได้เป็นสามประเภท ประเภทแรกคือ องค์การปฏิรูป (Reformers) ซึ่งมีเป้าหมายหรือพันธกิจในการเปลี่ยนแปลงโลกและสังคมโดยตรง ตั้งแต่องค์การที่ต้องการล้มล้างรัฐบาล จนไปถึงองค์การที่ต่อสู้เพื่อสิทธิสตรี หรือองค์การหรือมูลนิธิที่มีเป้าหมายในการกำจัดโรคร้ายแรง เป็นต้น ประเภทที่สอง องค์การเปลี่ยนแปลงสภาพ (Converters) เป็นองค์การที่ดำเนินงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงโลกและสังคมทางอ้อมโดยการหาสมาชิกเข้าร่วมองค์การและเปลี่ยนแปลงพวกเขา เช่น องค์การของศาสนาคริสต์บางนิกาย ประเภทที่สาม องค์การปิดตัว (Cloister) เป็นองค์การที่แยกออกจากสังคม เพื่อดำรงวิถีชีวิตตามที่ตนเองเชื่อ เช่น นิกายบางนิกายในศาสนาพุทธ เป็นต้น

7. การเมืองและองค์การการเมือง (Politics and Political Organization) องค์การทุกแห่งมีกระแสการเมืองไหลเวียนอยู่ในองค์การอาจมากหรือน้อยแตกต่างกันออกไป ในด้านหนึ่งการเมืองอาจถูกมองว่าเป็นภาวะความเจ็บป่วยขององค์การ แต่อีกด้านหนึ่งการเมืองอาจได้รับการพิจารณาว่าเป็นเงื่อนไขที่ทำให้ระบบเกิดความเข้มแข็ง เพราะมันไปกระตุ้นกลไกการป้องกันตัวและการปรับตัวขององค์การให้เกิดขึ้นมา อย่างไรก็ตามการเมืองในองค์การมีนัยความหมายเชิงลบในทัศนะของนักวิชาการและคนทั่วไปส่วนใหญ่ เพราะการเมืองในองค์การถูกรับรู้ว่าเป็นระบบอำนาจที่ไม่เป็นทางการ กิจกรรมทางการเมืองภายในองค์การมีแนวโน้มที่จะสร้างความขัดแย้งแตกแยกหรือกระตุ้นให้บุคคลต่อต้านความชอบธรรมของระบบที่เป็นทางการ เกมการเมืองในองค์การ เช่น เกมก่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อต่อต้านผู้มีอำนาจในองค์การตั้งแต่การประท้วงจนไปถึงการต่อสู้ในรูปแบบอื่น ๆ เกมนี้ผู้เล่นที่สำคัญคือผู้ปฏิบัติในระดับล่าง เกมการสร้างอาณาจักรสมัครพรรคพวกมาทำงานสำคัญโดยคิดกันไม่ให้ผู้อื่นยุ่งเกี่ยวกับการบริหารภายในของตนเอง เกมนี้เล่นโดยผู้บริหารระดับกลาง

วิภาดา คุปตานนท์ (2551: 3-4) แบ่งประเภทขององค์การออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. พิจารณาจากเป้าหมายขององค์การ สามารถแบ่งองค์การได้เป็นสองประเภท คือ องค์การที่มีเป้าหมายเพื่อการทำกำไร และองค์การที่ไม่มีเป้าหมายในการทำกำไร (For Profit/ not for Profit Organization)

1.1 องค์การที่มีเป้าหมายเพื่อการทำกำไร (Profit Organization) คือ องค์การที่มีเป้าหมายการดำเนินงานเพื่อสร้างกำไรให้กับผู้เป็นเจ้าของ องค์การเหล่านี้ ได้แก่ บริษัทห้างร้าน ตลอดจนธุรกิจขนาดเล็กรั้งขนาดใหญ่อ่าง ๆ

1.2 องค์การที่ไม่มีเป้าหมายในการทำกำไร (Not for Profit Organization) ได้แก่ องค์การที่จัดตั้งขึ้นเนื่องจากมีวัตถุประสงค์เพื่อสังคม เพื่อการส่งเสริมวัฒนธรรม หรือเพื่อเป้าหมายทางการเมือง ตัวอย่างเช่น มูลนิธิ สหภาพ เป็นต้น

2. พิจารณาจากผลการดำเนินงาน สามารถแบ่งองค์การได้เป็นสองประเภท คือ องค์การเพื่อการผลิตสินค้า และองค์การเพื่อการบริการ (Manufacturing and Service Organization)

2.1 องค์การเพื่อการผลิตสินค้า (Manufacturing) มีวัตถุประสงค์เพื่อการผลิตสินค้าโดยการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นสินค้า (Goods) เช่น บริษัทผลิตรถยนต์ ผลิตโทรทัศน์ เป็นต้น

2.2 องค์การเพื่อการบริการ (Service Organization) เช่น สถาบันการเงิน สำนักงานกฎหมาย โรงพยาบาล สถาบันทางการศึกษา เป็นต้น

3. พิจารณาจากผู้เป็นเจ้าของ สามารถแบ่งองค์การได้เป็นสองประเภท คือ องค์การรัฐบาลและองค์การเอกชน (The Public Sector and the Private Sector)

3.1 องค์การรัฐบาลมีหน่วยงานของรัฐบาลเป็นเจ้าของและเป็นผู้ดำเนินการ

3.2 องค์การเอกชน คือ องค์การที่มีเอกชนในรูปแบบต่าง ๆ เป็นเจ้าของและผู้ดำเนินการ

พัชสิริ ชมพุกำ (2552: 136) แบ่งองค์การออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. องค์การแบบจักรกล (Mechanistic Organization) เป็นรูปแบบองค์การที่ใช้มาอย่างยาวนานตั้งแต่ระยะแรกของอุตสาหกรรมยุคต้นศตวรรษที่ 20 ซึ่งเป็นแนวคิดการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ และเหมาะสมในบริบทสภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงหรือมีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างน้อย แนวคิดขององค์การแบบจักรกลนั้นออกแบบมาเพื่อมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพและให้ผลิตผลสูง โดยการใช้กฎเกณฑ์และกระบวนการทำงานอันเข้มงวด เน้นความชำนาญเฉพาะด้านสูง และบริหารแบบรวมอำนาจ โดยมีผู้บริหารระดับสูงขององค์การเพียงไม่กี่คน ดังเช่น องค์การแบบราชการถือเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของการเป็นองค์การแบบจักรกล

การที่องค์การแบบจักรกลมีประสิทธิภาพสูงนั้น เนื่องมาจากคุณลักษณะของโครงสร้างต่าง ๆ ดังนี้

1.1 เน้นความชำนาญเฉพาะทางของพนักงานในการปฏิบัติงาน

1.2 มีการบริหารแบบรวมอำนาจ โดยเน้นการใช้อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ (Authority Accountability)

1.3 มีความเป็นทางการสูง โดยเน้นการแบ่งเป็นผลงานตามหน้าที่แต่ละด้าน

2. องค์การแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Organization) เป็นองค์การที่มีลักษณะตรงกันข้ามกับองค์การแบบจักรกล และเกิดขึ้นภายใต้ภาวะเงื่อนไขของสิ่งแวดล้อมที่ผันผวนหรือยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงเช่นปัจจุบัน องค์การแบบสิ่งมีชีวิตจึงถูกออกแบบเพื่อให้องค์การมีความสามารถในการยืดหยุ่นได้สูง กฎเกณฑ์และขั้นตอนทางการค่อนข้างน้อย ให้ความสำคัญของ

การกระจายอำนาจและไม่เน้นความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialist) แต่เน้นความรอบรู้แบบกว้าง (Generalist) มากกว่า

ณรัชชอร์ ศรีทอง (2554: 146) กล่าวถึงหลักเกณฑ์การแบ่งประเภทขององค์การมีหลายหลักเกณฑ์ ดังนี้

1. เมื่อพิจารณาตามระยะเวลาการเกิดองค์การ แบ่งองค์การเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 องค์การแบบปฐม (Primary Organization) เกิดขึ้นตามธรรมชาติ พนักงานในองค์การมีความคุ้นเคยกันอย่างดี การติดต่อสื่อสารเป็นแบบส่วนตัว และไม่มีวัตถุประสงค์ชัดเจน เช่น ครอบครัว เครือญาติ

1.2 องค์การแบบมัธยม (Secondary Organization) พนักงานในองค์การมีความสัมพันธ์กันตามบทบาทและหน้าที่ วัตถุประสงค์องค์การชัดเจน ได้แก่ หน่วยงานราชการ ห้างหุ้นส่วน สมาคม บริษัท และสโมสร เป็นต้น

2. เมื่อพิจารณารูปแบบองค์การแบ่งองค์การเป็นแบบ

2.1 องค์การที่มีรูปแบบ (Formal Organization) โครงสร้างองค์การชัดเจนแน่นอน มีกฎเกณฑ์ มีความเป็นทางการมาก ตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบของพนักงานในองค์การมีความชัดเจนแน่นอน ได้แก่ ระบบราชการ (Bureaucracy) และองค์การเอกชน

2.2 องค์การไร้รูปแบบ (Informal Organization) เป็นองค์การที่ไม่เป็นทางการ ไม่มีโครงสร้าง ไม่มีระเบียบ และกำหนดกฎเกณฑ์ที่แน่นอน ไม่มีสายการบังคับบัญชา ไม่มีการควบคุมสมาชิกองค์การมีความเป็นอิสระ ซึ่งไม่ว่าองค์การจะจัดอยู่ในประเภทใด ล้วนมีการเปลี่ยนแปลงในองค์การด้วยกันทั้งสิ้น

ตามที่กล่าวมานั้น องค์การแบบสิ่งมีชีวิตจึงเน้นให้ความสำคัญต่อการใช้ศักยภาพของมนุษย์อย่างสูงสุดจึงทำให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกว่าคุณค่า เกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานที่ทำ มีความรู้สึกยึดหยุ่นพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่จะเกิดขึ้น

**องค์ประกอบขององค์การ**

วิเชียร วิทยาอุดม (2549: 6-7) ระบุองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การมี 4 ประการดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) ทุกองค์การต้องมีโครงสร้าง มีการแบ่งงานกันทำในองค์การตามความถนัด หรือตามหลักความชำนาญเฉพาะอย่าง มีการแบ่งหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การและมีการแบ่งหน้าที่ของคนในองค์การเพื่อทำกิจกรรมในองค์การให้สำเร็จ

2. กระบวนการทำงาน (Process) การทำงานในองค์การมีแบบแผนที่ชัดเจนแน่นอนทุกคนในองค์การต้องยึดถือและปฏิบัติตามแบบแผนดังกล่าวอย่างต่อเนื่องกันไป

3. มีคน (Person) ในองค์การต้องมีคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อร่วมกันกันคิด ทำกิจกรรมร่วมกันในองค์การเพื่อให้ได้งานตามเป้าหมายขององค์การ

4. วัตถุประสงค์ (Objective) ทุกองค์การต้องมีวัตถุประสงค์หรือมีจุดมุ่งหมายในการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานไปสู่กิจกรรม หรือผลผลิตขององค์การ

อุทัย เลหาวิเชียร (2550: 65-77) ได้กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับระบบไว้ว่า จะมององค์การมีลักษณะเป็นระบบและภายในระบบจะมีระบบย่อย (Subsystem) ประกอบด้วยกันขึ้น ซึ่ง แบ่งระบบออกเป็น 5 ส่วนคือ

1. เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (Purpose) อาจกล่าวได้ว่าทุกองค์การมีเป้าหมายที่จะต้องบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ซึ่งนักทฤษฎีองค์การนามอุโฆษ เอทซิโอนี (Etzioni, 1964 อ้างถึงในอุทัย เลหาวิเชียร, 2550: 66) ได้ให้คำจำกัดความของเป้าหมายขององค์การว่าหมายถึงกิจกรรมที่องค์การพยายามจะบรรลุ กล่าวอีกนัยหนึ่ง เป้าหมายก็คือทิศทางขององค์การ บริษัทที่มีวัตถุประสงค์ในการประกอบธุรกิจให้ได้กำไรก็จะบริหารทรัพยากรและพลังทุกประเภทเพื่อให้บรรลุการมีกำไร เป้าหมายก็คือนโยบายที่แสดงให้เห็นว่าองค์การตั้งใจจะบรรลุอะไรบ้าง

สตีเยร์ (Steers, 1985: 56) กล่าวถึงเป้าหมายขององค์การ มีประโยชน์ต่อองค์การและเอกบุคคลในส่วนที่เกี่ยวกับองค์การจะเห็นได้ว่า

1. ให้ทิศทางแก่นักบริหารในการแสวงหา และใช้ทรัพยากรองค์การโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายโดยชอบธรรมจะเป็นหนทางของการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ

2. เป้าหมายคือ จุดเริ่มต้นของการจัดองค์การ กิจกรรม วิธีการปฏิบัติและกระบวนการ ที่จำเป็นสำหรับการบรรลุเป้าหมาย สามารถจะจำกัดพฤติกรรมของเอกบุคคลและกลุ่ม กล่าวอีกนัยหนึ่งเป้าหมายขององค์การสามารถกำหนดกระบวนการทางสังคม เช่น แบบอย่างของการสื่อข้อความ โครงสร้างของอำนาจหน้าที่และอำนาจการแบ่งงานกันทำตามความถนัด

3. เป้าหมายสามารถใช้สำหรับเป็นมาตรฐาน ในการวัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การในการบรรลุวัตถุประสงค์

4. องค์การจะใช้เป้าหมายเพื่อแสดงให้เห็นความชอบธรรมในการปฏิบัติงานแก่กลุ่มต่าง ๆ เช่น ผู้ถือหุ้น สมาชิก ลูกค้า และประชาชน เป้าหมายจึงเป็นหัวใจของการจูงใจและการปรับตัวขององค์การในสิ่งแวดล้อมที่มีความแน่นอน และไม่มีความแน่นอน

5. เป้าหมายสามารถช่วยขององค์การในการแสวงหาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ ตัวอย่างเช่น คนที่นิยมเป้าหมายของการมีมนุษยธรรมของสภาวิชาชีพอาจมาร่วมกับองค์การคือ มาปฏิบัติงาน ให้โดยไม่คำนึงถึงเงินเดือนที่ไม่สูง ทั้งนี้เพราะผู้ปฏิบัติสนใจเรื่องของเป้าหมายขององค์การมากกว่าจำนวนเงินเดือนที่ได้รับ



2. คน (People) คนเป็นทรัพยากรที่มีมากกว่าทรัพยากรทุกชนิดในองค์การ ในอดีต ภาพพจน์ของคนจะมีลักษณะเป็นลบหรือมีการมองคนในแง่ร้ายเมื่อประเทศต่าง ๆ มีความเจริญมากขึ้นหลายประเทศในยุโรปตะวันตกมีการเปลี่ยนแปลงจากระบบการปกครองเบ็ดเสร็จมาสู่ ระบบการปกครองระบอบประชาธิปไตย การมองการบริหารคนได้เปลี่ยนจากการบริหารด้วยความกลัวมาก เป็นการบริหารด้วยการใช้เศรษฐกิจ โดยการให้เงินเข้าจูงใจคน ความรู้เกี่ยวกับการบริหารคน มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก มนุษย์สัมพันธ์ค้นพบว่า มนุษย์มีความต้องการอย่างอื่นมากกว่าเงิน มนุษย์สัมพันธ์อธิบายว่าคนมีความสำคัญมากที่สุด ในองค์การ คนเป็นระบบย่อยที่มีความสำคัญที่สุดของระบบองค์การ ความต้องการ ความรู้สึกความเชื่อ และทัศนคติของสมาชิกในองค์การ ควรจะต้องทำความเข้าใจเพราะปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อการบริหารองค์การ ก่อให้เกิดองค์การนอกรูปแบบ (Informal Organization) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความต้องการที่จะให้ผู้อื่นเห็นว่าตนมีความสำคัญมากกว่าผู้อื่น (Ego Need) และความต้องการทางสังคม (Social Need) ควบคู่ไปกับ มนุษย์สัมพันธ์ก็มีการค้นพบแนวความคิดเกี่ยวกับมนุษยนิยม (Humanism บางครั้งเรียกว่า Humanistic Psychology) มนุษย์นิยมเห็นว่าคนสร้างองค์การมาใช้ เป้าหมายของคนจึงต้องเหนือกว่าองค์การหรืออย่างน้อยต้องเท่าเทียมกัน ยิ่งกว่านั้น มนุษย์นิยมเห็นว่าเอกบุคลลมีความสำคัญที่สุดในองค์การ องค์การจึงต้องให้มนุษย์มีความพึงพอใจที่ได้ทำงานเต็มตามศักยภาพ (Self-Actualization)

3. โครงสร้าง (Structure) คือ การจัดรูปแบบของงานเพื่อควบคุมพฤติกรรมของคน โครงสร้างเมื่อจัดแล้วก็จะมีการกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อรองรับโครงสร้างให้คนต้องปฏิบัติตาม รูปแบบของโครงสร้างองค์การมีหลายรูปแบบ ซึ่งนิยมแบ่งเป็นสองแบบ คือ องค์การแบบแนวตั้ง (Vertical Organization) และองค์การแบบแนวราบ (Horizontal Organization)

องค์การแบบแนวตั้ง (Vertical Organization) คือ องค์การซึ่งมีรูปแบบสามเหลี่ยม โดยมีชั้นความบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงมา ชั้นการบังคับบัญชาจึงเป็นที่ใช้ให้เห็นความแตกต่างกันในเรื่องของอำนาจหน้าที่ (Chain of Command) ชั้นการบังคับบัญชายังเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นความแตกต่างกันในเรื่องค่าตอบแทนสิทธิพิเศษและสถานภาพทางสังคมโดยทั่วไป องค์การแบบแนวตั้งเหมาะกับการบริหารงานในลักษณะทั่วไป งานที่มีลักษณะเป็นการควบคุม ต้องการความเด็ดขาด งานประจำ ฯลฯ องค์การแบบแนวตั้ง จึงเหมาะกับงานทางการทหาร งานโรงงานงานทะเบียน ฯลฯ

องค์การแบบแนวราบ (Horizontal Organization) คือ องค์การที่มีรูปแบบคล้ายรูปหรือรูปสามเหลี่ยมที่มีฐานกว้างจนเกือบจะไม่เป็นรูปสามเหลี่ยมรูปแบบขององค์การแบบแนวราบเหมาะกับงานที่ต้องการการปรึกษาหารือร่วมกัน งานที่ต้องการความสอดคล้องในแง่ของความคิดเห็น

และการปฏิบัติงานที่ทำกันเป็นทีม งานประเภทวิชาการ และงานประเภทวิชาชีพ เป็นต้น ตัวอย่างขององค์การแบบแนวราบที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันได้แก่ องค์การแบบเดี่ยว หรือ องค์การแบบสองชั้น (Two –Level Organization) องค์การแบบเป็นระบบ (System Organization) องค์การแบบรูปคณะกรรมการ (Committee) องค์การเฉพาะกิจ (Task Force) องค์การแบบโครงการ (Project Organization) และองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization)

การที่องค์การแต่ละแห่งจะมีรูปแบบขององค์การ เป็นองค์การแบบแนวตั้งหรือจะเป็นองค์การแบบแนวราบ ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน และในความเป็นจริง การจัดองค์การมักจะอาศัยโครงสร้างทั้งสองแบบนี้มาผสมผสานกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงาน

4. เทคนิคทางการบริหารเป็นระบบย่อยที่มีความสำคัญและไม่สามารถจะมองข้ามได้ กล่าวคือแม้ว่านักบริหารจะมีความเข้าใจในองค์การมากเพียงใด แต่หากไม่มีเทคนิคทางการบริหารมาช่วยให้งานเดิน

5. ความรู้ข่าวสารและข้อมูล เป็นทรัพยากรซึ่งมีประโยชน์ต่อการจัดการ นักบริหารต้องการข้อมูลข่าวสารสำหรับกำหนดเป้าหมาย และแนวปฏิบัติของหน่วยงานและเพื่อจะให้เป้าหมายดังกล่าวบรรลุอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและราบรื่นนอกจากนี้นักบริหารจะอาศัยข่าวสารข้อมูลในการวางแผนสื่อข้อความระหว่างนักบริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประสานงาน และแน่ใจว่าแผนมีการนำไปปฏิบัติงานทันทีทันใด นักบริหารยังต้องการความรู้ข่าวสารและข้อมูลของลูกค้า ผู้รับบริการ ผู้ผลิต และสิ่งแวดล้อมที่จะช่วยนักบริหารในการกำหนดเป้าหมายใหม่หรือการปรับเป้าหมาย หรือการปรับเปลี่ยนแปลงในกรณีที่เกิดขึ้น

พัชสิริ ชมพุกำ (2552: 4-5) กล่าวว่าไม่ว่าองค์การประเภทใดหรือขนาดใด ต่างต้องมีทรัพยากรพื้นฐาน 4 อย่างในการดำเนินงานได้แก่

1. ทรัพยากรการเงิน (Financial Resource) นั่นคือ เงินลงทุนในสินทรัพย์ต่าง ๆ ขององค์การ เงินทุนหมุนเวียนที่ต้องใช้ในองค์การ เป็นต้น
2. ทรัพยากรสินทรัพย์ถาวร (Physical Resource) เช่น อาคาร สำนักงาน วัสดุ อุปกรณ์เครื่องจักร เครื่องมือต่าง ๆ
3. ทรัพยากรข้อมูล (Information) ได้แก่ ข้อมูล รายงานต่าง ๆ เป็นต้น
4. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) คือ พนักงาน บุคลากรตั้งแต่ระดับปฏิบัติการถึงระดับบริหาร

#### ความหมายของการพัฒนาองค์การ

ลูธาน (Luthan, 1995 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2550: 478) ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การไว้ว่า หมายถึง การเพิ่มประสิทธิผลของการแก้ปัญหาและความสามารถในการ

การปรับตัว มุ่งสู่นาถขององค์กร เปิดโอกาสให้สมาชิกเพิ่มความตระหนักรู้ และการเข้ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อผสมผสานวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

เซอร์โต (Certo, 2000 อ้างถึงใน สมใจ ลักษณะ, 2552: 249) ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้ว่า หมายถึง กระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงที่สมาชิกขององค์กร แนวการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มุ่งไปที่การตรวจสอบโครงสร้างขององค์กร เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในองค์กร และส่วนประกอบทั้งหมดขององค์กร

สรัยอรรถกุล อรรถมานะ (2550: 478) ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้ว่า หมายถึง การฝึกอบรมในหลาย ๆ รูปแบบหรือการพยายามเข้าแทรกแซงองค์กร ในลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งประสงค์ที่จะปรับปรุงองค์กรหรือสมาชิกองค์กรและในภาพรวม การพัฒนาองค์กรก็จะเป็นไปได้สมตามชื่อ นั่นก็คือ ให้ความสำคัญที่การเจริญเติบโตและการพัฒนาขององค์กร โดยทั้งหมด

สมใจ ลักษณะ (2552: 249) ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้ว่า หมายถึง กระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงความคิด ความรู้สึก และการปฏิบัติของผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรทุกฝ่าย โดยใช้วิธีการที่เป็นระบบระเบียบของการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนแก้ปัญหา ประสานงาน กำกับ ติดตามแก้ปัญหาและประเมินผลการแก้ปัญหาไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

สุนันทา เลานันทน์ (2553: 65) ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้ว่า หมายถึง ความเพียรพยายามในระยะยาวที่จะปรับปรุงสมรรถนะในการแก้ปัญหาและฟื้นฟูองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยทำการวินิจฉัยวัฒนธรรมการปฏิบัติงานของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร ทั้งนี้ โดยได้รับความช่วยเหลือจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีการใช้ทฤษฎีและเทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์และการวิจัยเชิงปฏิบัติการเป็นแม่แบบ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการแสวงหาแนวทาง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์กร โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกเพิ่มความตระหนักรู้ และการเข้ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและความเจริญเติบโตขององค์กรเป็นสำคัญ

#### วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์กร

สุนันทา เลานันทน์ (2553: 57-58) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาองค์กร ไว้ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย ให้องค์การมีระบบที่สามารถยืดหยุ่นปรับให้เหมาะสมกับสภาพงานในทุกลักษณะ
2. เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
3. เพื่อมุ่งช่วยองค์การให้สามารถตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้สูง
4. เพื่อส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจต่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์การร่วมกัน ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งลดทัศนคติแบบชิงดีชิงเด่นในระหว่างหน่วยงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน
5. เพื่อประสานเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน โดยส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์การได้วางแผนการปฏิบัติงาน โดยมุ่งยึดถือเอาเป้าหมายหลักหรือวัตถุประสงค์ร่วมขององค์การเป็นแนวทาง
6. เพื่อเพิ่มสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ รวมตลอดถึงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับชั้นขององค์การด้วย
7. เพื่อขจัดอุปสรรคข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารข้อความระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคลทั้งในแนวราบและแนวตั้ง
8. เพื่อมุ่งช่วยให้บุคคลในองค์การเผชิญหน้าและแก้ปัญหาความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์โดยยึดถือว่าการขัดแย้งเป็นสิ่งธรรมดาที่องค์การจะหลีกเลี่ยงไม่ได้
9. เพื่อนำองค์การไปสู่การจัดองค์การที่มีการตัดสินใจที่มีพื้นฐานมาจากฐานข้อมูลมากกว่าคำนึงถึงอำนาจตามบทบาทในตำแหน่ง
10. เพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ล้าสมัยและเป็นตัวถ่วงความเจริญขององค์การให้เป็นแรงผลักดันหรือตัวเสริมสร้างวิธีการแก้ปัญหาที่ดี

โดยสรุป วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การอยู่ที่การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ ความสามารถในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจและการปรับตัวขององค์การ สำหรับส่วนที่เกี่ยวกับบุคคลนั้นการพัฒนาองค์การมุ่งให้เพิ่มการรับรู้ต่อกัน การมีส่วนร่วมและรวมพลังกันปฏิบัติงานมากขึ้น และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือมุ่งฝึกเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การเข้าด้วยกัน

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พหล สง่าเนตร (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์การให้ทันต่อความต้องการการเรียนรู้เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงของชาติในยุคโลกาภิวัตน์ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้กองทัพบกต้องมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและกระบวนการในการบริหารงานของ

ตนเอง ได้แก่ สภาวะแวดล้อมทางการบริหารงานของโลกเปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบเดิมโดยสิ้นเชิง (วิวัฒนาการการบริหารงาน) ขอบเขตเนื้อหาของความมั่นคงเปลี่ยนแปลงไป (ความมั่นคงมีขอบเขตกว้างขวางครอบคลุมองค์ประกอบทุกด้านของความเป็นรัฐชาติ จากเดิมที่หมายถึงการป้องกันประเทศหรือการรักษาบูรณาภาพแห่งดินแดน) นโยบายในการบริหารราชการของรัฐบาลเปลี่ยนไปจากเดิม โดยรัฐบาลได้ทำการปฏิรูประบบราชการใหม่ทั้งระบบ ทั้งการปรับโครงสร้าง การจัดปรับลดอัตรากำลัง และปรับวิธีการทำงาน นอกจากนี้ยังได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดวิธีปฏิบัติราชการแบบใหม่ โดยในมาตรา 11 ได้กำหนดให้องค์การของรัฐทุกองค์การต้องมีการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตลอดจนผลจากโครงการจากกันด้วยดีของรัฐบาลที่สนับสนุนให้ข้าราชการสมัครใจออกจากราชการก่อนครบเกษียณอายุ ผลจากโครงการนี้ทำให้หลายตำแหน่งในกองทัพขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะทางไปอย่างรวดเร็ว ระบบความรู้แบบเดิมที่เน้นความรู้เฉพาะตัวบุคคลกลายเป็นข้อเสีย เมื่อกองทัพไม่สามารถหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกันมาทดแทนได้ การปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ จึงขาดประสิทธิภาพไปอย่างไม่มีทางหลีกเลี่ยง ดังนั้น การพัฒนากองทัพบกให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงมีความเหมาะสมในการที่จะทำให้ออกกำลังกายสามารถปฏิบัติภารกิจทั้งปวงได้อย่างมีประสิทธิภาพในท่ามกลางความแปรปรวนของโลกยุคโลกาภิวัตน์

สมคิด สร้อยน้ำ (2547: 139-147) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ระดับทรัพยากรทางการบริหาร คือ เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ โครงสร้างของโรงเรียน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การปฏิบัติของครูและทีมงาน การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมในองค์การ เทคโนโลยีและระบบงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ การพัฒนาบุคคลและทีมงาน และระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และทรัพยากรทางการบริหารเหล่านี้ช่วยกันอธิบายความแปรปรวนในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 76.80 ทรัพยากรทางการบริหารที่สามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงาน การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน การพัฒนาครูและทีมงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

นฤมล คงผาศุก (2548: 130) ได้ศึกษาของค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงพยาบาลรามัน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาเป็นบุคลากรในโรงพยาบาลรามัน จำนวน 146 คน โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและสหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลรามันในภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.276 ระดับของปัจจัย

ที่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลรามัน โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.013 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลรามันมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงพยาบาลรามันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.01 ได้แก่ โครงสร้างที่เหมาะสมและวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ในระดับน้อย เทคโนโลยีสนับสนุนและการสร้างและถ่ายทอดความรู้มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง และบรรยากาศสนับสนุนในการให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

สายใจ รัตนพันธ์ (2549: 142-144) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชนเขต 16 กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชนเขต 16 จำนวน 319 คน ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชนเขต 16 อยู่ในระดับสูง ยกเว้นด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากรเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง การพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชนเขต 16 ทั้งโดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับขนาดโรงพยาบาล 10-30 เตียง มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำ และโรงพยาบาลขนาด 60 เตียง มีความสัมพันธ์ทางลบระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยโดยรวมที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชนเขต 16 ได้ดีที่สุดตามลำดับคือ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และโรงพยาบาลขนาด 10-30 เตียง โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนเขต 16 ได้ร้อยละ 52.8

วิทวัส สุขยางค์ (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักนโยบายและแผนกลาโหม ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมของศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักนโยบายและแผนกลาโหมตามลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 11 ประการตามแนวคิดของมาร์ควอร์ที่อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะปัจจัยที่สนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย ด้านบรรยากาศสนับสนุน ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านกลยุทธ์ ด้านการเพิ่มอำนาจปฏิบัติงาน ด้านคุณภาพ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร ด้าน

เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และด้านการสร้างและถ่ายโอนความรู้

สุมนา บุญหลาย (2550: 83-85) ศึกษาการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช จำนวน 348 คน ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราชประกอบด้วย 5 ด้าน คือ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง

ศศกร ไชยคำหาญ (2550: 211-218) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยโรงเรียนที่เข้าโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เปิดสอนไม่เกินระดับช่วงชั้นที่ 3 จำนวน 30 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการ โรงเรียน และครูผู้สอน จำนวน 620 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 9 ปัจจัย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ โครงสร้างที่เหมาะสมขององค์กร การคิดอย่างเป็นระบบ กลยุทธ์ขององค์กร วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร การพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างบรรยากาศในองค์กรและการสร้างและถ่ายโอนความรู้ ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของรูปแบบจำลองสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

ศรีสอางค์ บุญพระ (2550: 105) ได้ศึกษาการประเมินองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้:กรณีศึกษาสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 2 จังหวัดสระบุรี ซึ่งได้ทำการสำรวจความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่ที่สังกัดในหน่วยงานสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 2 จังหวัดสระบุรี จำนวนทั้งหมด 191 คน โดยศึกษาในองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การจัดเก็บและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องครบถ้วนและรวดเร็ว ผลการศึกษาพบว่า สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 2 จังหวัดสระบุรี มีองค์ประกอบในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีระดับความคิดเห็นด้านการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และด้านโครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง การที่มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่คล่องตัวทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี

เพ็ญภา ประภาวัต (2550: 60-61) ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลคอนสตันท์ ประชากรที่ศึกษาคือ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลคอนสตันท์ จังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน 100 คน ผลการศึกษาพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลคอนสตันท์อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า รูปแบบวิธีคิดอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก อันดับสองบุคคลมีความเป็นเลิศอยู่ในระดับมาก อันดับสามการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับมาก อันดับสี่การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับปานกลาง และอันดับห้าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศในการทำงาน การจูงใจ และภาวะผู้นำกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลคอนสตันท์ พบว่า ทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลคอนสตันท์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

เพ็ญศรี ฉายสะอาด (2551: 57-60) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชนเขต 7 สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่าง คือพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนเขต 7 ตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป จำนวน 286 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์และประสิทธิภาพการทำงานเป็นตัวแปรที่ร่วมกันทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 58.70

ไพโรจน์ จิรพรไพศาล (2552: 104) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางการทหาร กองทัพเรือ โดยใช้กรอบแนวคิดของปีเตอร์ แชนเก้ ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางการทหาร กองทัพเรือโดยรวมอยู่ในระดับสูงทุกด้าน ดังนี้ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ด้านมีแบบแผนทางคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านมีการคิดอย่างเป็นระบบ

อัญญาวัฒน์ กิตติพลดิ้งาม (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาข้าราชการกองบิน 2 เพื่อรองรับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2553-2563) พบว่าแนวทางที่ช่วยพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ลำดับที่หนึ่งคือ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของทีมพร้อมทั้งให้อิสระและมอบอำนาจในการทำงาน และแนวทางที่ช่วยพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ลำดับที่สองคือ ต้องมีการสร้างให้บุคลากรทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการพัฒนาองค์การ และเสนอแนวทางในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องดำเนินการวางแผนโดยผู้นำหรือผู้บริหาร สร้างวัฒนธรรมขององค์การ ปรับเปลี่ยนทัศนคติ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนบุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน



สุชาติ เทพรักษ์ (2554: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของทัพอากาศ : ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ พบว่า สามารถกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) ในการพัฒนาการจัดการความรู้ของทัพอากาศ จำนวนรวม 6 กลยุทธ์โดยจัดเป็นกลยุทธ์เชิงรับและกลยุทธ์เชิงรุก ดังต่อไปนี้ กลยุทธ์เชิงรับ ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 การสร้างความมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ 2 การเปลี่ยนรูปลักษณะของการเรียนรู้และพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม กลยุทธ์ที่ 3 การกระตุ้นให้กำลังพลตระหนักถึงความสำคัญของการคิดและกระทำอย่างเป็นระบบ กลยุทธ์เชิงรุก ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 4 การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหารและการพัฒนาผู้นำ กลยุทธ์ที่ 5 การสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ที่ 6 การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้และสร้างคลังความรู้ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย และได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการดำเนินกลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์ที่ 2 และกลยุทธ์ที่ 3 เป็นกลยุทธ์เชิงรับที่จำเป็นต้องเริ่มดำเนินการก่อน และจัดเป็นแผนงานในระยะสั้น ซึ่งการดำเนินกลยุทธ์ที่ 4 และกลยุทธ์ที่ 5 เป็นกลยุทธ์เชิงรุกที่จะต้องดำเนินงานเป็นแผนระยะยาวอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนตลอดไปส่วนการดำเนิน กลยุทธ์ที่ 6 เป็นกลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับความต้องการด้านงบประมาณในการจัดการความรู้ ดังนั้นการดำเนินกลยุทธ์นี้ จึงจำเป็นต้องอาศัยความรอบคอบและความมีประสิทธิภาพในการตรวจสอบและการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ภายในกองทัพอากาศเป็นอย่างยิ่ง

อนุจริย์ ชาราโรจน์ (2555: 73-77) ได้ศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลหนองแค จังหวัดสระบุรี ผลการศึกษาพบว่า สภาพการจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลหนองแค จังหวัดสระบุรี พบว่า ในด้านที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลหนองแค จังหวัดสระบุรี 5 ด้านคือ โครงสร้างองค์กร ระบบข้อมูลข่าวสาร การใช้ทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง ปัญหาที่พบจากการทำวิจัยในครั้งนี้คือ ด้านโครงสร้างองค์กร ไม่เอื้อต่อการพัฒนาและมีความเป็นทางการสูง ด้านระบบข้อมูลข่าวสาร การจัดระบบจัดเก็บข้อมูลกลางยังไม่ทันสมัยทั้งด้านวิชาการ และการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้เครือข่ายภายในที่เข้าถึงได้ง่าย (ระบบแลน) ทำให้ข้อมูลสำคัญถูกแก้ไข ด้านการใช้ทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรไม่ได้รับการสนับสนุนให้ทดลองวิธีการทำงานใหม่ ๆ โดยไม่ต้องกลัวผิดพลาด และจะถูกกลโกง ด้านวัฒนธรรมองค์กร ไม่ค่อยสนับสนุนการเรียนรู้และกระตุ้นแรงจูงใจให้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และด้านภาวะผู้นำ ผู้บังคับบัญชาไม่ทดลองนำเทคนิควิธีการบริหารจัดการแบบใหม่มาใช้

เศรษฐพงษ์ นวะมะรัตน์ (2555: บทคัดย่อ) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาองค์ความรู้ของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ทหารบกสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า องค์กรแห่ง

การเรียนรู้ เป็นองค์การที่สามารถเรียนรู้อย่างเป็นระบบจากประสบการณ์การทำงานที่สำเร็จและล้มเหลว สามารถนำมาสร้างองค์ความรู้ และสะสมองค์ความรู้ เพื่อเพิ่มพูนการพัฒนาสมรรถนะขององค์การที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์การ โดยเป็นวัฒนธรรมเสริมแรงที่ไม่ขัดแย้งกับภาวะผู้นำ การบริหารจัดการและกำลังพลผู้ปฏิบัติงานทางทหาร การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องอาศัยหลักการวินัย 5 ประการ คือ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ รูปแบบการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง การสร้างและสานวิสัยทัศน์ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดและความเข้าใจเชิงระบบ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์ความรู้ของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ทหารบก ประกอบด้วย ผู้นำ และผู้บริหาร กำลังพลหรือสมาชิกในองค์การ องค์การ การจัดการความรู้ และเทคโนโลยี เป้าหมายการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ การมีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ การมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย และการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์การในการมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางและอนาคตขององค์การ

เดวิด (David, 1997: 86 อ้างถึงใน สมพงษ์ ลาซอน, 2551: 53) ศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่งานปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำ และการสัมภาษณ์ตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยได้จัดให้กลุ่มตัวอย่างมีการเปลี่ยนแปลงความรู้และแง่คิดต่าง ๆ กระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ให้มีการผสมผสานความรู้ และสร้างรูปแบบขึ้น ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้รายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบผลการวิจัยที่มีลักษณะเฉพาะดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนก่อให้เกิดความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถาม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และมีการซึมซับความรู้และข้อมูลต่างๆเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และมีการปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง

เดวิส (Davis, 1997 อ้างถึงใน รัตนา ปานภูทอง, 2550: 29-30) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่ของการปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้รายบุคคล และรายกลุ่ม ผลการวิจัยมีลักษณะเฉพาะดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้าง

บรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนความร่วมมือ และนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และวิธีปฏิบัติ รวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์กรต่าง ๆ ควรที่จะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์การของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรที่จะสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

ออสบอร์น (Osborne, 1998 อ้างถึงใน วิสุมิธรรมค อำนัคมณี, 2550: 91) ได้วิจัยเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำในระบบของวิทยาลัย โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้เครื่องมือประเภทสำรวจและใช้วิธีการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล และวินัยของผู้นำ ได้แก่ ความรอบรู้ส่วนตัว แบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ เป็นองค์ประกอบที่กำหนดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ไกเซอร์ (Kaiser, 2000: 191-212) ได้ศึกษาเรื่องแบบแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษารูปแบบของการเรียนรู้ในองค์กร พบว่า ด้านภาวะผู้นำมีอิทธิพลอย่างมากต่อการเรียนรู้แต่อิทธิพลโดยตรงของภาวะผู้นำลดลงอย่างมากเมื่อแทรกปัจจัยด้านวัฒนธรรม พันธกิจ และยุทธศาสตร์ และประสบการณ์การเรียนรู้ ด้านวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงต่อการเรียนรู้ขององค์กร มีความสำคัญต่อรูปแบบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม วัฒนธรรมเป็นตัวกลางระหว่างหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์มีอิทธิพลต่อรูปแบบการเรียนรู้ในองค์กรอย่างยิ่ง และยังพบว่าพันธกิจเป็นขอบเขตการปฏิบัติงานเพื่อให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น องค์กรต้องกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็นกรอบความคิดในการปฏิบัติงาน โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ชี้แนะให้สมาชิกมีส่วนร่วมกันปฏิบัติงาน ด้านการบริหารจัดการ พบว่า การบริหารจัดการถูกมองว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคในการเรียนรู้ เมื่อองค์กรถูกจำกัดในเรื่องของงบประมาณ เวลา และถูกบีบคั้นให้ทำงานมากขึ้น ผลสะท้อนกลับทางลบ คือ ปัญหาของการบริหารจัดการที่มีความไม่เป็นกลางทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างไม่มีรูปแบบการคิด และการเรียนรู้ที่กว้างไกลต่อกัน ด้านโครงการองค์กร พบว่า โครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อความสะดวกมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญกับประสบการณ์การเรียนรู้ และการเผยแพร่การเรียนรู้ ด้านระบบขององค์กร พบว่า ระบบองค์กรไม่มีอิทธิพลต่อปัจจัยอื่น ๆ ด้านบรรยากาศในการทำงาน พบว่า มีบรรยากาศในการทำงาน 2 ประเภท คือ บรรยากาศของการเผยแพร่

การเรียนรู้ และการสนับสนุน การปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งบรรยากาศของการเผยแพร่การเรียนรู้ไม่สามารถเป็นตัวพยากรณ์ที่มีนัยสำคัญต่อการเผยแพร่การเรียนรู้ และด้านการจูงใจ พบว่า การจูงใจมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเผยแพร่การเรียนรู้ และนวัตกรรม แต่เมื่อมีการนำเอาปัจจัยอื่นเข้ามาวิเคราะห์ก็จะมีผลกระทบต่อจูงใจเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

ซิลลินส์ ชาริน และมัลฟอร์ด (Sillins, Zarins and Mulford, 2002 อ้างถึงใน วิสุมิธรรมค อำนัคมณี, 2550: 92) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาคุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นโครงการวิจัยในประเทศออสเตรเลีย ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูและผู้บริหารในโรงเรียนรัฐออสเตรเลียใต้ และแทสมาเนีย เสนอองค์ประกอบของคุณลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้การสอนแบบร่วมมือ การกระตุ้นใช้ความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง ทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่องานของโรงเรียน การสร้างงานให้ดีขึ้นและโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยพบว่า ต้ององค์ประกอบใหม่ 4 โมเดล คือ บรรยากาศไว้ใจและร่วมมือ การริเริ่มและกล้าเสี่ยง พันธกิจร่วมและการพัฒนาวิชาชีพ และโมเดลโครงสร้างคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ วิเชียร วิทย์อุดม (2550) ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) เฉยญา นกน้อย และคณะ (2553) มาร์ควาร์ดท์ และเรย์โนลด์ส์ (Marquardt and Reynolds, 1994) ไกเซอร์ (Kaiser, 2000) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

### 1. โครงสร้างองค์กร

จอร์จ และ โจน (George and Jones, 2005: 505 อ้างถึงใน พิบูล ทิปะปาล, 2550: 290) ให้ความหมายของโครงสร้างองค์กรไว้ว่า หมายถึง ระบบที่แสดงความสัมพันธ์ของงาน และการรายงานอย่างเป็นทางการ เพื่อควบคุม ประสานงาน และจูงใจพนักงาน เพื่อให้ทำงานร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในขณะที่พิบูล ทิปะปาล (2550: 290) ให้ความหมายของโครงสร้างองค์กรไว้ว่า หมายถึง ระบบที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ เพื่อแสดงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันว่างานถูกแบ่งออกมาอย่างไร แบ่งกลุ่มกันอย่างไร และประสานกันอย่างไร ส่วนเฉยญา นกน้อยและคณะ (2553: 9-12) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กรมีสายการบังคับบัญชาน้อย ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน สามารถปรับเปลี่ยนและจัดทีมงานได้ง่ายอีกทั้ง

การบริหารงาน จะอิงกับสมรรถนะ (Competencies) ของพนักงานมากกว่าการอิงกับคำอธิบายรายละเอียดงาน (Job Description)

มาร์ควอท และ เรย์โนลด์ส์ (Marquardt and Reynolds, 1994 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551: 95-96) กล่าวว่า โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) เป็นโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัวไม่มีสายการบังคับบัญชาที่มากเกินไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงานที่ยืดหยุ่น ไม่ตายตัว ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competencies) แทนไม่มีสายการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไป และกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ที่สำคัญองค์การต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การอยู่ดี นอกจากนี้ โครงสร้างองค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Function Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม

มาร์ควอท (Marquardt, 2002 อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2553: 27) กล่าวว่า โครงสร้างมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการดำรงอยู่ทั้งขององค์การ และต่อบุคลากรในองค์การ โดยโครงสร้างจะเป็นตัวกำหนดระบบการดำเนินงาน การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน สายการติดต่อสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ และระดับของการควบคุมภายในที่ปรากฏอยู่ในองค์การลักษณะเชิงโครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ ควรมีลักษณะที่ยืดหยุ่น มีบรรยากาศที่เปิดเผย มีอิสระและสร้างโอกาสให้เกิดการเรียนรู้

พิบูล ทิปะปาล (2550: 290-291) แบ่งองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การออกเป็น 6 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. การจัดแบ่งหน้าที่งานตามลักษณะเฉพาะ คือ การแบ่งงานกันทำตามลักษณะเฉพาะของงาน และมอบหมายงานนั้น ๆ ให้คนที่มีความชำนาญ หรือมีความถนัดโดยเฉพาะเป็นคนทำ
2. การจัดกลุ่มงานรวมเป็นแผนก เป็นการรวมงานต่าง ๆ ที่แบ่งแยกตามความชำนาญเฉพาะด้านเข้าเป็นกลุ่มงานเพื่อให้งานเกิดการประสานสัมพันธ์กัน การจัดกลุ่มงานที่นิยมทำกันมีหลายรูปแบบ คือ การจัดกลุ่มงานตามหน้าที่ การจัดกลุ่มงานตามผลิตภัณฑ์ การจัดกลุ่มงานตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ การจัดกลุ่มงานตามกระบวนการผลิต และการจัดกลุ่มงานตามประเภทของลูกค้า

3. สายการบังคับบัญชา คือ เส้นทึบที่ปรากฏบนแผนภูมิแสดงถึงอำนาจหน้าที่ สายการบังคับบัญชาที่เชื่อมโยงผู้บริหารระดับสูงลงสู่ระดับต่ำ เพื่อบอกให้รู้อย่างชัดเจนว่าต้องรายงานใคร หรือใครขึ้นอยู่กับใคร

4. ช่วงการบังคับบัญชา คือ ขอบเขตการควบคุมบังคับบัญชาว่า ผู้บริหารคนหนึ่งคนจะสามารถควบคุมกำกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้กี่คน ช่วงการบังคับบัญชามีความสำคัญเฉพาะเป็นตัวกำหนดระดับของผู้บริหารในองค์การว่ามีกี่ระดับ ช่วงการบังคับบัญชาจึงมีความสัมพันธ์กับสายการบังคับบัญชา กล่าวคือ ถ้าช่วงการบังคับบัญชากว้าง สายการบังคับบัญชาก็จะสั้น แต่ถ้าช่วงการบังคับบัญชาแคบ สายการบังคับบัญชาก็จะยาว

5. การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ การรวมอำนาจ หมายถึง ระบบการบริหารที่รวมศูนย์การตัดสินใจทั้งหมดอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงเพียงจุดเดียว โดยผู้บริหารระดับต่ำลงมาเพียงแต่การนำการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงไปดำเนินการเท่านั้น ส่วนการกระจายอำนาจ หมายถึง ระบบการบริหารที่กระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังผู้บริหารระดับล่างเป็นผู้ตัดสินใจ

6. การจัดระเบียบแบบแผนการทำงาน หมายถึง งานในองค์การได้มีการกำหนดระเบียบแบบแผนในการทำงานไว้มากน้อยเพียงไร ถ้างานมีการจัดระเบียบแบบแผนไว้สูง พนักงานก็ไม่ต้องใช้เวลาในการพิจารณาพิจารณาในการทำงานมากนัก เพราะมีระเบียบแบบแผนให้ปฏิบัติอยู่แล้ว ก็จะปฏิบัติไปตามนั้น ผลงานที่ออกมาก็จะมีรูปแบบเดียวกัน

นอกจากนี้พิบูล ทิปะปาล (2550: 305) ยังได้กล่าวถึงแนวคิดหลักขององค์การสมัยใหม่ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. กะทัดรัด หมายถึง การปรับลดขนาดขององค์การให้มีขนาดเล็กกะทัดรัด ลดจำนวนพนักงานลง และลดขนาดหน่วยธุรกิจลง

2. แบน หมายถึง ลักษณะโครงสร้างขององค์การแบนลง เนื่องจากการลดลำดับของการบังคับบัญชาน้อยลง

3. ว่องไว หมายถึง การปรับกลยุทธ์เพื่อให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของตลาดซึ่งไม่แน่นอน จำเป็นจะต้องกระทำอย่างรวดเร็ว มิฉะนั้นจะทำให้เสียเปรียบทางการแข่งขัน

4. ตอบสนอง หมายถึง ความต้องการของลูกค้ายุคใหม่ ต้องการได้รับความสะดวกรวดเร็วในด้านการบริการ และมีลักษณะเป็นการส่วนตัว จึงจำเป็นต้องตอบสนองบริการลูกค้าที่รวดเร็ว เพื่อสร้างความพอใจให้กับลูกค้า

5. นวัตกรรม หมายถึง การนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน เช่น เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือไอที ทำให้ลดจำนวนพนักงานในองค์การ แต่การทำงานมีประสิทธิภาพและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

## 2. ภาวะผู้นำ

โรบบินส์ (Robbins, 2003: 314 อ้างถึงใน พิบูล ทีปะपाल, 2550: 220) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลโน้มน้าวกลุ่มบุคคล เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ส่วนพิบูล ทีปะपाल (2550: 220) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง ความสามารถที่จะใช้ศิลปะความเป็นผู้นำโน้มน้าวบุคคลซึ่งเป็นผู้ติดตามให้เกิดการคล้อยตามยอมรับที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และนิติพล ภูตะโชติ (2557: 232) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ และพฤติกรรมนั้นจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายและเป็นไปตามที่ผู้นำต้องการ

วิกและลีออน (Wick and Leon, 1993 อ้างถึงใน ยุรพร สุทธรัตน์, 2553: 217) กล่าวว่าผู้นำจะเป็นคนสร้างวิสัยทัศน์ ขณะที่ผู้จัดการนำวิสัยทัศน์มาปฏิบัติ ลักษณะสำคัญของผู้นำการเรียนรู้มี 5 วิธี ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเป็นตัวอย่งการเรียนรู้ 3) สภาพแวดล้อมที่ให้การสนับสนุนร่วมมือ 4) การไม่เป็นผู้นำแบบเผด็จการ และ 5) การรับฟังในสิ่งที่ไม่อยากฟัง

สตาลเซอร์ (Stralser, 2004 อ้างถึงใน ณิชชยา สินตระการผล, 2551: 71-76) แบ่งรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำแบบนี้จะเน้นการออกคำสั่งและกำหนด การควบคุม โดยผู้นำจะตัดสินใจทุกเรื่องโดยไม่ปรึกษาพนักงาน และควบคุมบทบาทของพนักงานในทุกด้าน เช่น การบริหารแบบเข้าถึงทุกระดับหรือ Micromanaging ซึ่งเป็นการที่ผู้บริหารระดับสูงควบคุมดูแลงานทุกอย่าง ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ ไม่ว่างานนั้นจะเล็กน้อยเพียงใดก็ตาม การใช้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการจะจำกัดอิสระของพนักงานในการแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และอาจส่งผลให้พนักงานแยกตัวออกจากผู้นำแบบนี้ และไม่สามารถสร้างความเชื่อใจระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาได้ นอกจากนี้ความคิดในทางสร้างสรรค์ก็จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้ สำหรับการนำภาวะผู้นำแบบนี้

ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ จะเหมาะสมที่สุดกับองค์กรที่ต้องบริหารพนักงานที่มีประสบการณ์น้อย องค์กรของสหรัฐอเมริกาที่มีการดำเนินงานในประเทศด้อยพัฒนามักจะใช้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ เนื่องจากทำให้บริษัทแม่มีอำนาจควบคุมหน่วยงานในต่างประเทศมากขึ้น และในประเทศที่รัฐบาลควบคุมเศรษฐกิจของประเทศทั้งหมด องค์กรของอเมริกามักจะใช้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ เนื่องจากพนักงานเคยชินกับการตัดสินใจ เพื่อสนองตอบเป้าหมายของรัฐบาลไม่ใช่เป้าหมายของบริษัทแม่

ผู้บริหารไม่ควรใช้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับหน่วยงานที่พนักงานคาดว่าจะได้แสดงความคิดเห็นของตน และไม่ควรใช้ถ้าพนักงานเริ่มคาดหวังให้ผู้บริหารตัดสินใจทุกอย่างแทนพวกเขา หรือเมื่อพนักงานเกิดความกลัวหรือความไม่พอใจ

2. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย การบริหารในรูปแบบนี้มีศูนย์กลางอยู่ที่การมีส่วนร่วมของพนักงานและการตัดสินใจที่อาศัยความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ และใช้การปรึกษาหารือกัน ผู้นำแบบนี้จะให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และกระตุ้นให้พนักงานเสนอความคิด รวมถึงพยายามแจกจ่ายงานให้พนักงานด้วย ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยจะนำไปสู่การมอบอำนาจให้พนักงาน เนื่องจากทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยวิธีนี้จะมีประสิทธิผลมาก เมื่อพนักงานเสนอมุมมองที่แตกต่างจากผู้บริหาร เนื่องจากเป็นการตัดสินใจ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานประจำวันของพวกเขา โดยผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะรู้ว่าเมื่อไรที่ควรเป็นครู และเมื่อไรควรจะเป็นนักเรียน

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย อาจจะใช้ได้ดีที่สุดเมื่อเป็นการทำงานร่วมกับพนักงานที่มีทักษะและประสบการณ์สูง และเป็นประโยชน์มากสำหรับการสร้างความเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยใช้เพื่อแก้ปัญหาของกลุ่ม รวมทั้งเป็นประโยชน์เมื่อผู้นำไม่แน่ใจว่าควรตัดสินใจในทางไหน และต้องการความคิดเห็นจากพนักงานที่มีความรู้เหล่านั้น อย่างไรก็ตาม หนึ่งในข้อเสียของภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยคือ อาจนำไปสู่การประชุมที่ไม่สิ้นสุด และสร้างความไม่พอใจให้กับพนักงาน เมื่อใช้วิธีนี้ในการตัดสินใจทุกครั้งขององค์กร ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยจะใช้ไม่ได้ผลในสถานการณ์ที่ธุรกิจไม่สามารถผิดพลาดได้ เช่น เมื่อธุรกิจเผชิญกับสถานการณ์คับขัน เป็นต้นว่าเมื่อบริษัทล้มละลาย

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย การที่ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายจะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยการสื่อสารอย่างมากระหว่างผู้บริหารและพนักงาน โดยเป็นภาวะผู้นำแบบที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่า ต้องรับผิดชอบต่อตัดสินใจเกือบทั้งหมด และพนักงานจะได้รับการกำกับดูแลน้อยที่สุด ภาวะผู้นำแบบนี้จะให้พนักงานรับผิดชอบต่อการสร้างแรงจูงใจ และบริหารการทำงานของตนเองทุกวัน

ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย อาจจะใช้ได้ดีที่สุดเมื่อพนักงานมีการศึกษาคดี มีความรู้มาก และสามารถจูงใจตนเองได้เป็นอย่างดี โดยภาวะผู้นำแบบนี้จะมีประสิทธิผลสูงสุด เมื่อพนักงานมีแรงผลักดัน และความทะเยอทะยานที่จะบรรลุเป้าหมายในแบบของตนเอง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายจะใช้ไม่ได้ผล เมื่อพนักงานรู้สึกไม่มั่นคงจากการไม่มีผู้บริหารหรือเมื่อผู้บริหารใช้พนักงานในการปกปิดการไร้ความสามารถในการทำงานของตนเอง สถานการณ์ดังกล่าวจะทำให้เกิดความไม่พอใจ และทำให้สภาพแวดล้อมของการทำงานแย่ตามไปด้วย



องค์การสามารถเลือกใช้รูปแบบของภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น เพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเลือกใช้ทั้งหมดก็ได้ ตัวอย่างเช่น หัวหน้าบริหารของบริษัทออกแบบทางสถาปัตยกรรมอาจใช้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการกับสายงานที่เป็นฝ่ายธุรการในระดับล่าง แต่ใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือแบบปล่อยตามสบายกับสถาปนิก ผู้ร่วมงาน และหัวหน้าธุรกิจ

4. ภาวะผู้นำแบบเน้นการปฏิรูปและภาวะผู้นำแบบเน้นภารกิจ รูปแบบของภาวะผู้นำเน้นการปฏิรูป (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบเน้นภารกิจ (Transactional Leadership) โดยภาวะผู้นำทั้งสองแบบตั้งอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรม และการใช้เหตุผล

4.1 ภาวะผู้นำแบบเน้นการปฏิรูป ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน และสามารถอธิบายวิสัยทัศน์นั้นให้กับผู้อื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นลักษณะของภาวะผู้นำแบบนี้ โดยผู้นำแบบเน้นการปฏิรูปจะมองข้ามตนเอง เพื่อที่จะทำงานที่เป็นประโยชน์กับทุกคนมากกว่า ผู้นำแบบนี้จะนำผู้อื่นเข้าร่วมในการบวนการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลเรียนรู้และเติบโตด้วยตนเอง ผู้นำแบบนี้จะหามุมมองที่แตกต่างเมื่อต้องแก้ไขปัญหา และสามารถสร้างความภาคภูมิใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ผู้นำแบบเน้นการปฏิรูปจะใช้เวลาในการสอนงานให้กับพนักงาน พร้อมกับเรียนรู้จากพวกเขาด้วย

4.2 ภาวะผู้นำแบบเน้นภารกิจ ภาวะผู้นำแบบนี้จะเน้นการควบคุมพนักงาน โดยควบคุมผลลัพธ์ และพยายามอย่างมากเพื่อควบคุมพนักงานให้มีพฤติกรรมตามที่ต้องการ พนักงานที่อยู่ภายใต้ผู้นำแบบนี้จะถูกจูงใจด้วยคำชม รางวัล และสัญญาจะให้สิ่งต่าง ๆ ของผู้นำ พวกเขาอาจจะถูกลงโทษด้วยการว่ากล่าวตักเตือน คำขู่ และการลงโทษทางวินัย

พิบูล ทีปะปาล (2550: 221-234) กล่าวว่า ในการศึกษาภาวะผู้นำ สามารถจำแนกประเภทของการศึกษาออกได้เป็น 3 แนวทาง ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะ ซึ่งทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะความเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและความสามารถของคนซึ่งมีลักษณะโดดเด่นเป็นพิเศษเฉพาะบางอย่างที่จะไม่พบในตัวบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ซึ่งมี 8 อย่างที่สำคัญ คือ

- 1.1 มีความทะเยอทะยานและมีพลัง
- 1.2 มีความซื่อสัตย์และยึดถือหลักคุณธรรม
- 1.3 มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น
- 1.4 มีความเชื่อมั่นในตัวเอง
- 1.5 มีความสามารถด้านสติปัญญาที่ฉลาด
- 1.6 มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำ
- 1.7 มีความอดทนต่อภาวะเครียด

### 1.8 มีวุฒิภาวะทางอารมณ์

2. ทฤษฎีพฤติกรรม โดยมุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งประกอบด้วย 3 ทฤษฎีที่เป็นที่ยอมรับ คือ

2.1 การศึกษาของเลวิน ได้กำหนดรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า ผู้นำแบบเผด็จการทำงานได้เร็วกว่าผู้นำแบบประชาธิปไตย แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พอใจผู้นำแบบเผด็จการ คือ ได้เฉพาะงานไม่ได้น้ำใจ ซึ่งในระยะยาวจะเกิดผลเสียตามมา แต่ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะได้ผลดีกว่าแบบเผด็จการ เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจึงทำให้เกิดความพอใจมากกว่า

2.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโฮไอ ซึ่งแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ พฤติกรรมผู้นำที่เน้นโครงสร้างการทำงานหรือเรียกว่าภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นผลผลิต และพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นความเห็นใจผู้อื่น

จากผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมที่เก่งทั้งทางด้านงานและด้านคนมีแนวโน้มที่พนักงานจะทำงานประสบความสำเร็จ และมีความพอใจสูงกว่าเมื่อเทียบกับผู้นำที่อ่อนทางด้านใดด้านหนึ่งหรืออ่อนทั้งสองด้าน

2.3 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้กำหนดรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบ คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นผลผลิต และพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นพนักงาน ซึ่งผลการวิจัยสนับสนุนผู้นำที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญที่พนักงานอย่างชัดเจน เพราะมีความสัมพันธ์กับผลผลิตของกลุ่มจะมีสูงกว่า รวมทั้งสร้างความพอใจให้กับพนักงานในการทำงานได้มากกว่าแบบแรก นั่นคือผู้นำที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญที่งานหรือที่ผลผลิต จะมีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์กับผลผลิตของกลุ่มที่ต่ำกว่าและสร้างความพอใจให้กับพนักงานในการทำงานได้น้อยกว่า

3. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ เกี่ยวข้องกับความเชื่อที่ว่าแบบสไตล์ของภาวะผู้นำจะต้องสอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ด้วย เพราะภาวะผู้นำไม่ได้มีลักษณะสากลแต่จะเหมาะสมเฉพาะสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ไม่เหมาะสมทุกสถานการณ์ โดยแบ่งออกเป็น 2 ทฤษฎีที่สำคัญ ดังนี้

3.1 ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของฟีลเลอร์ ซึ่งได้เสนอแนะว่าความสอดคล้องระหว่างรูปแบบภาวะความเป็นผู้นำกับสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมจะเป็นตัวกำหนดประสิทธิผลของทีมงานในการทำงานให้สัมฤทธิ์ผล

3.2 ทฤษฎีแนวทางสู่เป้าหมาย เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดทฤษฎีหนึ่ง โดยโรเบิร์ต เฮาส์ เจ้าของทฤษฎีนี้เชื่อว่าเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องช่วยเหลือลูกน้องเพื่อให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย จะต้องให้คำแนะนำที่จำเป็นพร้อมทั้งให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า เป้าหมายของพวกเขาสอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่มหรือขององค์กรจะต้องกำหนดเส้นทางที่ชัดเจน เพื่อช่วยให้ผู้ตามเดินทางจากจุดเริ่มต้นที่เขาอยู่ ไปสู่เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จด้วยความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น โดยไม่มีอุปสรรค ซึ่งทฤษฎีแนวทางสู่เป้าหมายได้กำหนดพฤติกรรมของผู้นำไว้ 4 รูปแบบ คือ ผู้นำแบบชี้นำ ผู้นำแบบให้การสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ

พัชสิทธิ์ ชมพุกำ (2552: 209) กล่าวว่าทฤษฎีภาวะผู้นำใหม่ ประกอบด้วยคุณลักษณะของผู้นำ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงเสน่ห์ห่า (Charismatic Leadership) บุคคลบางคนมีลักษณะพิเศษที่สร้างเสน่ห์ (Charisma) ให้กับตนเอง ทำให้เป็นที่ชื่นชมชื่นชอบ นำเคารพศรัทธาในสายตาของบุคคลอื่น ในอดีตที่ผ่านมารูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้ถูกกล่าวถึงเป็นอย่างมากในสาขาวิชารัฐศาสตร์ เนื่องจากภาวะผู้นำเชิงเสน่ห์ห่านี้มีอิทธิพลที่จะก่อให้เกิดความจงรักภักดี ความอุทิศตน การทุ่มเทของผู้ตามที่พร้อมที่จะทำตามอย่างเต็มความสามารถ จึงถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในทางการเมือง ปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงเสน่ห์ห่านี้ก็ถูกนำมาใช้ในการบริหารธุรกิจด้วย เนื่องจากสาเหตุหนึ่งคือ ธุรกิจต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก และภาวะผู้นำแบบนี้จะช่วยลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของคนในองค์กร โดยผู้นำเชิงเสน่ห์ห่านี้มีลักษณะและพฤติกรรมต่อไปนี้

- 1.1 มีความมั่นใจในตนเอง
- 1.2 ชอบท้าทายและอยากเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นอยู่
- 1.3 มีพฤติกรรมที่มักจะไม่เหมือนใคร ไม่อยากเดินตามกรอบ หรือบรรทัดฐานของคนทั่วไป

- 1.4 ปรับตัวไวต่อสิ่งแวดล้อม
- 1.5 มองไกลในอนาคตและแปลงความคิดนั้นออกมาเป็นรูปธรรม

ภาวะผู้นำเชิงเสน่ห์ห่าเหมาะสมกับภาวะที่เกิดวิกฤต เพราะในภาวะเช่นนี้ต้องการความฉับไว และหลักแหลมในการตัดสินใจของผู้นำและการผู้ตามพร้อมยินยอมทำตามอย่างทุ่มเท

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำปฏิรูป (Transactional and Transformational Leadership) รูปแบบภาวะผู้นำที่ถูกกล่าวถึงอย่างมากในช่วงหลังคือ ภาวะผู้นำ

แบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป โดยรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบนี้ มีความคล้ายคลึงกันในส่วน และช่วยเติมเต็มซึ่งกันและกัน

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้นำจะทำให้ผู้ตามรู้ว่าถูกคาดหวังว่าควรจะต้องทำอะไร เพื่อที่จะได้สิ่งที่คุณเองต้องการตอบแทน กล่าวคือ ผู้นำจะช่วยกำหนดเป้าหมายการทำงานหรือพฤติกรรมการทำงานที่ดีแก่ผู้ตาม และเมื่อผู้ตามทำได้สำเร็จก็จะได้รับรางวัลที่ต้องการจากผู้นำ รูปแบบภาวะผู้นำแบบนี้ผู้นำจะใช้การแลกเปลี่ยนสร้างกลไกที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม

ภาวะผู้นำปฏิรูป (Transformational Leadership) มีความคล้ายคลึงกับรูปแบบผู้นำข้างต้นที่ผู้ตามได้รับรางวัลจากผู้นำ หากแต่มีความแตกต่างที่รางวัลที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปนี้เป็นรางวัลที่เกิดขึ้นเองจากภายในของผู้ตาม เช่น ความรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานนั้นสำเร็จ เป็นต้น โดยผู้นำไม่ได้ให้รางวัลจากภายนอกเป็นการตอบแทนโดยตรง ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตามเพราะผู้ตามมีใจอยากจะทำงานจากความรู้สึกชื่นชม ความเคารพนับถือ และความรู้สึกที่ดีต่อผู้นำ โดยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปคือ ความเสน่ห์หา การกระตุ้นความคิด และการใส่ใจ

3. ผู้นำแบบรับใช้ (Servant Leader) กรีนลีฟ (Greenleaf) เป็นผู้นำเสนอแนวคิดที่เรียกว่า ผู้นำแบบรับใช้ คือ การมองว่าผู้นำควรเห็นแก่คนอื่นมากกว่าเห็นแก่ตน ผู้นำต้องเป็นคนให้และเสียสละเปรียบเสมือนคนรับใช้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดอาจจะเป็นการใช้หลายรูปแบบผสมผสานกัน ผู้นำควรรู้ว่าเมื่อไรที่เป็นเวลาที่เหมาะสมที่สุดในการเป็นผู้นำแบบเผด็จการหรือเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำอาจจะเป็นทั้งแบบเน้นการปฏิรูป และแบบเน้นภารกิจในเวลาเดียวกัน เนื่องจากรูปแบบเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องใช้แยกกันอย่างชัดเจน และเมื่อใช้ร่วมกันอาจจะช่วยส่งเสริมกันและกันได้

### 3. วัฒนธรรมองค์กร

มาร์คว็อดท์ (Marquardt, 2002 อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2553: 26) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรแต่ละแห่งมีความเชื่อ ความคิด และแนวปฏิบัติที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งสะท้อนออกมาเป็นรูปแบบของสัญลักษณ์ วิธปฏิบัติ วัชกรรม ระบบความคิด และค่านิยม ซึ่งวัฒนธรรมนี้มีบทบาทอย่างมากต่อธรรมชาติและลักษณะของการเรียนรู้ภายในองค์กร 3M Corporation เป็นตัวอย่างที่ดีในการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมและให้รางวัลแก่การเรียนรู้ โดยบริษัทอนุญาตให้พนักงานใช้เวลา 15 เปอร์เซ็นต์ของวันทำงานในการทำโครงการของตน โดยบริษัทได้

ตั้งรางวัล Pathfinder Award สำหรับผู้ที่พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือพัฒนาวิธีที่ใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ให้เหมาะกับบางประเทศหรือบางวัฒนธรรม

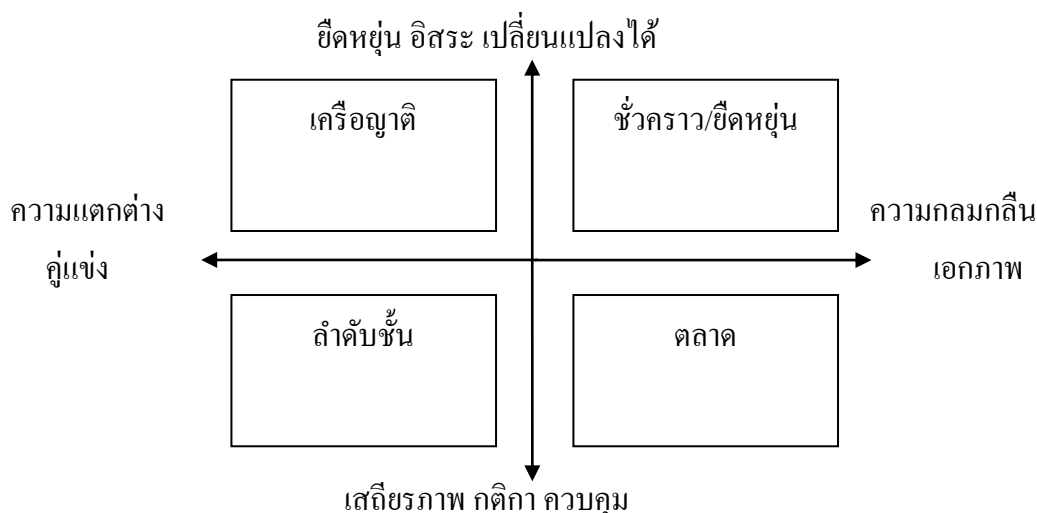
โรบบินส์ (Robbins, 2003: 525 อ้างถึงใน พิบูล ที่ปะปาล, 2550: 312) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง ระบบของการรับรู้และความเข้าใจที่สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมที่ทำให้องค์กรมีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ ในขณะที่ซีล และมาติน (Siehl and Martin, 1984 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2552: 183-185) ได้เสนอว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กาวซึ่งยึดเหนี่ยวของค์การให้อยู่ร่วมกันได้ โดยอาศัยความหมายที่มีร่วมกัน วัฒนธรรมจะมุ่งเน้นที่ค่านิยม ความเชื่อ และความคาดหวัง ที่สมาชิกมีส่วนร่วม ส่วนณรงค์วิทย์ แสนทอง (2553: 14) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรคือลักษณะร่วมของคนในองค์กรใด องค์กรหนึ่ง ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของคนในองค์กรนั้นๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อทัศนคติ ความคิด และพฤติกรรมที่แสดงออกที่มีความแตกต่างจากองค์กรอื่น และลักษณะร่วมนี้จะต้องเอื้อหรือส่งเสริมให้องค์การเดินไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นิตพล ภูตะโชติ (2557: 135) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิด ค่านิยม ความเข้าใจ ความเชื่อ ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นบรรทัดฐานเพื่อให้สมาชิกประพฤติปฏิบัติสืบทอดกันไปสู่สมาชิกรุ่นใหม่ และ สุธรรม รัตนโชติ (2552: 52) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง สิ่งที่ทำให้องค์กรเจริญงอกงาม ซึ่งประกอบด้วย วัฒนธรรมทางวัตถุ ได้แก่ สินค้าหรือบริการ ตลอดจนวัตถุต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและ วัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุ ได้แก่ ความรู้ ปทัสถาน ค่านิยม ความเชื่อ ความคิด ที่เป็นผลผลิตขององค์กร

ฮอฟ (Hoff, 2005 อ้างถึงใน ยุรพร สุทธรรัตน์, 2553: 207) เสนอวิธีการสร้างการเรียนรู้เพื่อให้เกิดคุณค่าสูงสุดแก่องค์การ 3 วิธี คือ 1) การพัฒนาพนักงานแต่ละคนในด้านความสามารถ ความรู้ และทักษะในการทำงาน 2) การพัฒนาการเรียนรู้ในระดับทีมในเรื่องการทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน และ 3) การปรับเปลี่ยนองค์กรในเรื่องการสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งการที่จะทำให้การเรียนรู้ขององค์กรมีความเหนือกว่าหรือดีกว่า (คู่แข่งชั้น) นั้น ฮอฟ เสนอว่าควรทำในสิ่งต่อไปนี้ (1) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กรที่ต้องการ (2) การถ่ายทอดสาระของการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพด้วยการสื่อสาร (3) การประสานงานกันระหว่างหน่วยธุรกิจ โดยยกกลุ่มผู้จัดการจากหน่วยงานต่าง ๆ (4) การจัดหาเครื่องมือการเรียนรู้ที่เหมาะสม และ (5) การประเมินคุณค่าการเรียนรู้

โรบบินส์ (Robbins, 1995: 746 อ้างถึงใน พิบูล ที่ปะปาล, 2550: 312-313) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีคุณลักษณะด้วยกันทั้งสิ้น 10 ประการ ดังนี้

1. การริเริ่มส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับความรับผิดชอบและความเป็นอิสระซึ่งแต่ละคนมี
2. ความอดทนต่อความเลียง ได้แก่ ระดับที่พนักงานถูกกระตุ้นให้ก้าวร้าวเปลี่ยนแปลงและแสวงหาความเลียง
3. การกำหนดทิศทาง ได้แก่ ระดับที่องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์และความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
4. การประสานและการร่วมมือกัน ได้แก่ ระดับที่หน่วยงานต่างๆ ในองค์กรได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมประสานและร่วมมือกัน
5. การสนับสนุนทางการจัดการ ได้แก่ ระดับที่ผู้จัดการได้จัดเตรียมหรือให้การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
6. การควบคุม ได้แก่ จำนวนของกฎระเบียบ และปริมาณของการควบคุมบังคับบัญชาโดยตรง ที่นำมาใช้ในการดูแล และควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน
7. เอกลักษณ์ ได้แก่ ระดับของสิ่งที่สมาชิกสร้างเอกลักษณ์ให้แก่องค์กรในฐานะส่วนรวมมากกว่าของกลุ่มการทำงานโดยเฉพาะ หรือความชำนาญด้านวิชาชีพ
8. ระบบการให้รางวัล ได้แก่ ระดับของการกำหนดการให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น โดยอาศัยเกณฑ์จากการปฏิบัติงานของพนักงาน
9. ความอดทนต่อความขัดแย้ง ได้แก่ ระดับของการที่พนักงานได้รับความกระตุ้นจากลักษณะที่ปรากฏของความขัดแย้งและการวิพากษ์วิจารณ์โดยตรง
10. แบบแผนของการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ ระดับของการติดต่อสื่อสาร ในองค์กรที่ถูกจำกัดโดยระดับของคำสั่งตามสายการบังคับบัญชา และสายงานอย่างเป็นทางการ

ควิน และ โรเบอร์ก (Quinn and Rohrbaugh, 1983 อ้างถึงใน กัญยชกร ชัยนภัสภมร, 2550: 17) วิเคราะห์ค่านิยมเชิงปรปักษ์ (Competing Values Framework) ของ John Campbell ศึกษาดัชนีที่บ่งบอกความมีประสิทธิภาพขององค์กรไว้ในปี 1974 โดย ควินและ โรเบอร์ก ได้ข้อสรุปว่ามีรูปแบบของค่านิยมเชิงปรปักษ์อยู่โดยเป็นรูปแบบของ 2 มิติ 4 กลุ่ม ดังรูปภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แสดงค่านิยมเชิงเปรียบเทียบ

(Quinn and Rohrbaugh, 1983 อ้างถึงใน กัญชกร ชัยนภัสภร, 2550: 17)

1. วัฒนธรรมเน้นความสัมพันธ์ หรือแบบเครือญาติ (Clan Culture) เน้นปัจจัยภายในและความยืดหยุ่น ค่านิยมหลัก (Core Values) ได้แก่เป็นรูปแบบของครอบครัวสมาชิกมีความรู้สึกของความเป็นเรา มีจุดมุ่งหมายความรู้สึก ค่านิยมร่วมกัน พร้อมจะทำงานร่วมกัน และเดินไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน ผลตอบแทนอยู่บนหลักของการทำงานเป็นกลุ่ม เน้นการทำงานเป็นทีม สิ่งที่เชื่อมสมาชิกองค์กรเข้าด้วยกันคือ ความจงรักภักดี ความเชื่อถือ ศรัทธาซึ่งกันและกัน

2. วัฒนธรรมปรับเปลี่ยน หรือแบบยืดหยุ่น, ชั่วคราว (Adhocracy Culture) เน้นปัจจัยภายนอก และความยืดหยุ่น/แปรเปลี่ยน ค่านิยมหลัก (Core Values) ได้แก่ มีความยืดหยุ่นในโครงสร้าง สมาชิก การบริหารงาน ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วเป็นผู้นำทางนวัตกรรม ผู้นำหรือผู้บริหารมีบทบาทกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ อำนาจควบคุม หรือการบริหารจะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ เน้นตัวบุคคลมากกว่ากลุ่ม เชื่อว่าความเสี่ยง คือ สิ่งที่ทำหาย เป็นต้น

3. วัฒนธรรมราชการ หรือ แบบลำดับชั้น (Hierarchy Culture) เน้นปัจจัยภายในและความมั่นคง เสถียรภาพ เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ ความมั่นคงเสถียรภาพสามารถคาดการณ์ความเป็นไปได้ค่านิยมหลัก (Core Values) สิ่งที่ยึดเหนี่ยว ได้แก่ นโยบายที่มีความชัดเจนในโครงสร้าง การบริหาร กฎเกณฑ์ และการตัดสินใจ มีระเบียบแบบแผน มีความร่วมมือระหว่างกันสูง สมาชิกองค์กรอยู่ภายใต้การควบคุม ดูแลยืดหยุ่น อิสระ เปลี่ยนแปลงได้ทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น

4. วัฒนธรรมการตลาด หรือแบบตลาด (Market Culture) เน้นปัจจัยภายนอกและมีเสถียรภาพ มุ่งเน้นความสำเร็จ คำว่าตลาด หมายความว่า องค์กรที่ทำตัวเองให้เป็นตลาด เน้น

กลไกตลาด การค้าขายแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการ การเจรจาต่อรอง ค่านิยมหลัก (Core Values) ได้แก่ การแข่งขันรุนแรง มีความคิดอยู่ในใจว่าทุกอย่างไม่ง่ายจะได้มาด้วยความยากลำบาก เน้นความสำเร็จของงานมากกว่าอย่างอื่น ผู้นำมีความคาดหวังกับพนักงานสูง เชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกันด้วยการเน้นที่ชัยชนะ เป็นต้นรูปแบบในแต่ละกลุ่มบ่งบอกถึงคุณลักษณะเด่นเฉพาะ (Values) ของตัวเอง ค่านีหรือองค์ประกอบภายในแต่ละกลุ่มสะท้อนลักษณะเฉพาะของการบริหารจัดการ การจัดรูปแบบองค์การรวมถึงลักษณะของความเป็นผู้นำ ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีรูปแบบเฉพาะทางวัฒนธรรมเป็นของตัวเอง คือ สิ่งที่สะท้อนถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์กรนั่นเอง

ยุรพร สุทธิรัตน์ (2553: 193) กล่าวว่า วัฒนธรรมในแต่ละองค์การจะมีความชัดเจนในตัวเองในเรื่องของการควบคุมความคิด ความต้องการ และการมีรูปแบบของพฤติกรรม ดังนั้นวัฒนธรรมจึงประกอบด้วย การแบ่งปันความเชื่อ ความคิด การปฏิบัติร่วมกันซึ่งจะมีผลต่อการกระทำขององค์กร และวัฒนธรรมองค์การก็สามารถใช้เป็นที่ทำนายการกระทำขององค์กรได้ ซึ่งวัฒนธรรมของแต่ละองค์การจะสะท้อนออกมาให้เห็นในรูปของการทำงานประจำวันขององค์กร โดยที่วัฒนธรรมในแต่ละองค์การจะถูกสร้างมาจากแหล่งต่าง ๆ เช่น พื้นฐานทางการศึกษาของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร ประสบการณ์ในการทำงานของทั้งบุคคลและองค์การตลอดจนเหตุการณ์ในอดีต เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงหรือการเรียนรู้ในองค์กรก็มักจะเกี่ยวข้องกับการปรับโครงสร้างวัฒนธรรม รวมทั้งธรรมเนียมการปฏิบัติและระบบความเชื่อด้วย

กล่าวสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การอาจถูกจัดแบ่งออกเป็นรูปแบบหรือประเภทตามแต่แนวคิดของนักคิด นักทฤษฎี และนักวิชาการต่างๆ ซึ่งการจัดแบ่งรูปแบบหรือประเภทของวัฒนธรรมองค์การนั้นจะขึ้นอยู่กับบริบทและปัจจัยของในแต่ละองค์การนั้นๆ โดยเฉพาะเรื่องของค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติของสมาชิกในองค์กรซึ่งอาจเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้น ในแต่ละองค์การก็จะมีรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่ไม่เหมือนกัน และแตกต่างกันออกไป

#### 4. ยุทธศาสตร์

โรบบินส์ (Robbins, 1989 อ้างถึง วันชัย มีชาติ, 2554: 114) ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้ว่า หมายถึง การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร รวมถึงกำหนดกิจกรรมและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว สเคอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002: 203 อ้างถึงใน พิบูล ทิปะपाल, 2551: 5) ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้ว่า หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กร ซึ่งองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน พิบูล ทิปะपाल (2551: 5) ให้ความหมายของ



ยุทธศาสตร์ไว้ว่า หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจ หรือการกระทำโดยเฉพาะ ซึ่งผู้จัดการนำมาใช้ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ เชมมารี รัศมีชูชีพ (2553: 57) ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้ว่า หมายถึง สิ่งที่ใช้กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร เสนอแนวทางการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อใช้ในการดำเนินงานตามเป้าหมายที่วางไว้ และ วันชัย มีชาติ (2554: 115) ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้ว่า หมายถึง การกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กรและวิธีการดำเนินงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

กอร์ดอน (Gordon, 1990 อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ , 2554: 118-123) แบ่งกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ออกเป็น 5 ขั้นตอนสำคัญด้วยกัน คือ

1. การกำหนดพันธกิจขององค์กร เป็นการกำหนดว่าองค์กรจะมีภารกิจใดเป็นการตอบคำถามว่าองค์กรตั้งขึ้นมาเพื่อทำอะไร หรือแสดงผลความจำเป็นในการมีองค์กรดังกล่าว

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อที่จะสามารถติดตามความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดจะต้องมีลักษณะสำคัญคือ

3.1 มีความเฉพาะเจาะจง

3.2 สามารถวัดได้

3.3 เป็นที่ยอมรับและเห็นพ้องต้องกันในกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง

3.4 สามารถปฏิบัติได้หรือเป็นจริงได้

3.5 มีระยะเวลาเวลาที่กำหนดไว้

3.6 มีความท้าทายแต่สามารถบรรลุได้ไม่ยากหรือง่ายจนเกินไป

3.7 วัตถุประสงค์ควรมีการบันทึกหรือเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

4. การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นการกำหนดแผนจากการวิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ โดยแผนยุทธศาสตร์จะประกอบด้วยแผน 3 ระดับ กล่าวคือ ยุทธศาสตร์ในระดับองค์กรโดยรวม ยุทธศาสตร์ในระดับหน่วยงานย่อยหรือระดับหน่วยธุรกิจ และยุทธศาสตร์ในระดับแผนปฏิบัติการ

5. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างมาก การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจะเป็นกระบวนการในการทำงานขององค์กร และเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรในมิติต่าง ๆ เช่น โครงสร้างองค์กร ระบบการนำในองค์กร ระบบ

การติดต่อสื่อสาร และการควบคุมในองค์กร ระบบทรัพยากรบุคคลขององค์กร รวมถึงกระบวนการผลิตขององค์กร

เพดเลอร์ และคณะ (Pedler and Others, 1997: 15-19 อ้างถึงใน พิชญนันท์ ภิรมรัตน์, 2551: 44-46) กล่าวว่า องค์กรต้องมีการเรียนรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ กำหนดคน โยบายของบริษัท ร่วมกัน คือ

1. แนวทางการเรียนรู้นำไปสู่กลยุทธ์ โดยปกติบริษัทจะปรับแต่งกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสม โดยมีการวางแผนอย่างเป็นกระบวนการ มีการทดลองอย่างเป็นระบบ มีการสะท้อนกลับของข้อมูลในกระบวนการวางแผน เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2. การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม ในการร่างนโยบาย และกลยุทธ์ร่วมกับองค์กร นโยบายมีความสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความเป็นไปขององค์กร

มาร์คว็อดท์ (Marquardt, 2002 อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2553: 26) กล่าวว่า มีกลยุทธ์มากมายที่จะช่วยให้องค์กรพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะกล่าวถึง 10 กลยุทธ์ ดังนี้

1. ทำให้การเรียนรู้ขององค์กรสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จทางธุรกิจและความสำเร็จของบุคลากร

2. สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกการดำเนินงาน

3. พัฒนานโยบายด้านบุคลากรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. ให้การยอมรับและให้รางวัลแก่การเรียนรู้

5. การวัดและการสื่อสารถึงผลกระทบและประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียนรู้

6. สร้างโอกาสในการเรียนรู้ที่หลากหลาย

7. แบ่งปันเวลาเพื่อการเรียนรู้

8. สร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการเรียนรู้

9. เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงให้มากที่สุด

10. เรียนรู้แบบ “ทันเวลา” ไม่ใช่แบบ “เพื่อไว้ก่อน”

วันชัย มีชาติ (2554: 115-117) กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์จะมีลักษณะสำคัญ คือ

1. มององค์กรในภาพรวม

2. มุ่งเน้นอนาคต

3. ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลง

เจษฎา นกน้อยและคณะ (2553: 46-47) กล่าวว่า ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรนั้นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำคือ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Treats) ขององค์กร หรือที่เรียกว่า SWOT Analysis ซึ่งหากแยกพิจารณาเป็นปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรจะพบว่า นอกจากจุดแข็งและจุดอ่อนแล้ว ปัจจัยภายในอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ ทรัพยากรและขีดความสามารถที่องค์กรมี รวมถึงความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะขององค์กร ขณะที่ปัจจัยภายนอกองค์กรนอกเหนือจากโอกาสและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ขององค์กรแล้ว ยังมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับโครงสร้างและสภาวะการแข่งขันในตลาด รวมถึงความรู้หรือวิทยาการใหม่ ๆ ที่เข้ามามีอิทธิพลด้วย

### 5. วิสัยทัศน์

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายของคำว่าวิสัยทัศน์ไว้ว่า หมายถึง การมองเห็นไกล ในขณะที่ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2553: 58) ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ว่า หมายถึง ทิศทางในระยะยาวซึ่งบริษัทต้องการ และชุตินาถณ์ ศรีวิบูลย์ (2557: 82) ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ขององค์กรไว้ว่า หมายถึง ความคาดหวังที่องค์กรต้องการไปให้ถึงในระยะเวลาที่กำหนด

มาร์คว็อท และ เรย์โนลด์ส์ (Marquardt and Reynolds, 1994 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551: 95-96) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นความคิดเห็นร่วมกัน (Shared Vision) ของคนในองค์กรเพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งรวมถึงพันธกิจ และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงและมีความผูกพัน การเน้นการเรียนรู้ไปยังทิศทางที่ต้องการร่วมกันทั้งองค์กรต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานค่านิยม ปรัชญา ความคิดและความเชื่อที่คล้ายคลึงกันจะส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

มาร์คว็อท (Marquardt, 2002 อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2553: 26) กล่าวว่า วิสัยทัศน์สามารถใช้เป็นแนวทางในกระบวนการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ รวมถึงการชี้นำกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น วิสัยทัศน์จึงควรเป็นตัวเสริมพลังให้กับองค์กร เพื่อให้เกิดการตื่นตัวในการพัฒนาผลผลิตต่าง ๆ ด้วยเหตุผลนี้เอง การเรียนรู้จึงต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์

เสรี พงศ์พิศ (2553: 30) ได้อธิบายว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพแห่งอนาคตในอุดมคติที่จินตนาการไว้ เป็นเป้าหมายให้บรรลุเป็นภาพที่มีองค์ประกอบชัดเจนไม่ใช่ความคิดลอย ๆ หรือความเพ้อฝัน วิสัยทัศน์ที่ดีเป็นจินตนาการที่บรรจงวาดไว้อย่างประณีตสวยงาม มีพลังสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คนอยากให้เป็นจริง วิสัยทัศน์ที่ดีมีพลังเกิดจากความรู้ความเข้าใจในอดีตและปัจจุบันเป็นฐานให้สามารถสร้างและฉายภาพอนาคตที่โดนใจผู้คน ตอบสนองความรู้สึกนึกคิดและจิตวิญญาณ

ของสังคม ความปรารถนาและความใฝ่ฝัน ความต้องการมีชีวิตที่ดีกว่า วิสัยทัศน์ที่ดีขององค์กร ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน วิสัยทัศน์ที่ดีทางการเมืองทำให้ผู้คนเกิดความเชื่อมั่น เชื่อว่าจะเกิดชุมชนมั่งคั่ง สังคมมั่นคง การเขียนวิสัยทัศน์ที่ดีต้องจี้ใจคน เป็นคำ วลี ประโยคที่สั้นกระชับ จำง่าย มีพลัง สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คนไม่ใช่เขียนยาวเหมือนวัตถุประสงค์

เอกชัย บุญยาทิษฐาน (2553: 197) ได้กล่าวถึงแนวทางในการเขียนวิสัยทัศน์ขององค์กรไว้ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ต้องสัมพันธ์กับผลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT และกลยุทธ์เบื้องต้น
2. วิสัยทัศน์ต้องสั้น ง่าย และใ้ใจความ
3. วิสัยทัศน์ควรมีระยะเวลากำกับ
4. วิสัยทัศน์ต้องมีความเป็นไปได้ ดึงดูดใจ ทำท่าย และสร้างแรงบันดาลใจ
5. อย่าให้เป็นข้อความที่เหมือนนโยบาย
6. อย่ากำหนดโดยคนไม่กี่คน
7. อย่าไปลอกวิสัยทัศน์ของคนอื่นเขามา
8. ต้องจัดทำยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแนวทาง

การปฏิบัติงานและโครงการรองรับ

9. ต้องเฝ้าติดตามวิสัยทัศน์ตลอดเวลาเป็นระยะ ๆ
10. อย่าให้วิสัยทัศน์หยุดนิ่ง

## 6. สภาพแวดล้อม

ฟลอเรน (Florence, 1989 อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2554: 69-70) กล่าวว่า องค์กรทุกองค์กรต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม กล่าวคือ สภาพแวดล้อมจะส่งผลต่อการทำงาน ประสิทธิภาพ และการอยู่รอดขององค์กร ขณะเดียวกันองค์กรก็มีส่วนในการสร้างสรรค์ และปรับแต่งสภาพแวดล้อมของตนเองได้เช่นกัน ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อมขององค์กรจึงมีลักษณะที่เคลื่อนไหวตลอดเวลา และสามารถมองได้หลายมิติ โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐซึ่งต้องรับผิดชอบต่อความต้องการของบุคคล กลุ่ม และองค์กรต่าง ๆ ซึ่งมีความแตกต่างหลากหลายอย่างมาก

روبบินส์ (Robbins, 1990 อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2554: 70) ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมไว้ว่า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ภายนอกอาณาเขตขององค์กร ในขณะที่ วันชัย มีชาติ (2554: 70) ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมไว้ว่า หมายถึง สภาพการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ ทั้งที่อยู่ภายในองค์กรเองและภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อองค์กร

วันชัย มีชาติ (2554: 75-91) แบ่งประเภทของสภาพแวดล้อมองค์การออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ สิ่งที่อยู่ภายนอกองค์การและมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งสามารถแยกย่อยได้อีก 2 ประเภท คือ

1.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ สิ่งต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อองค์การ แต่ไม่สามารถเห็นความเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเหล่านี้กับองค์การหรือการบรรลุขององค์การได้โดยตรง สภาพแวดล้อมทั่วไปมักจะเป็นเรื่องที่เป็นเงื่อนไขกว้าง ๆ หรือแนวโน้มทั่วไปซึ่งไม่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อองค์การ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1.1.1 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

1.1.2 ปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมาย

1.1.3 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

1.1.4 ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม

1.1.5 เหตุการณ์และแนวโน้มระหว่างประเทศ

1.2 สภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมของงาน เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยตรง สภาพแวดล้อมจึงมีผลต่อความสำเร็จหรือการดำรงอยู่และล่มสลายขององค์การ ประกอบด้วย

1.2.1 ลูกค้าหรือผู้รับบริการขององค์การ

1.2.2 ผู้สนับสนุนหรือผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิตแก่องค์การ

1.2.3 คู่แข่ง

1.2.4 หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการควบคุมการดำเนินงานขององค์การ

1.2.5 หุ้นส่วน

1.2.6 ผู้ถือหุ้น

2. สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ สภาพการณ์หรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ ภายในองค์การหรือสภาพภายในองค์การที่มีผลต่อการดำเนินกิจการขององค์การ ซึ่ง ทอมสัน (Thompson) เห็นว่า องค์ประกอบย่อย ๆ ของสภาพแวดล้อมภายในองค์การมี 3 ส่วน คือ ส่วนสถาบัน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่ในการรับสภาพแวดล้อมขององค์การ และกำหนดทิศทางในการทำงาน แนวนโยบายขององค์การ และติดต่อกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การโดยตรง ส่วนการจัดการ ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลางในองค์การทำหน้าที่ในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน แปลงแผนและนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง ติดตามงานในระดับการปฏิบัติ

ส่วนเทคนิคหรือเทคโนโลยี ได้แก่ ระดับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่ทำหน้าที่ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ส่วนนี้จะทำหน้าที่ในการผลิตสินค้าหรือบริการขององค์กรโดยตรง ในขณะที่ ปาสคาล (Pascalle) และเอททอส (Athos) แห่งบริษัทที่ปรึกษาแมคเค็นซี (McKinsey) ได้แบ่งระบบย่อยภายในองค์กรออกเป็น 7 ประการ ที่เรียกว่า 7Sc ซึ่งประกอบด้วย ระบบโครงสร้างระบบการทำงาน ระบบแผนงานและกลยุทธ์ขององค์กร ระบบบุคคลในองค์กร ระบบทักษะการทำงาน และระบบรูปแบบการบริหาร

กอร์ดอน (Gordon, 1990 อ้างถึงใน วันชัย มิชาติ , 2554: 87-91) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมภายในองค์กรออกเป็นระบบย่อย ๆ ดังนี้

1. ระบบการนำ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบการทำงานร่วมกันในองค์กร การมีระบบผู้นำ แบบของผู้นำ การนำจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากผู้นำคอยกระตุ้นและผลักดัน ซึ่งมักจะพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ คือ ภาวะผู้นำ ได้แก่ รูปแบบการทำงานของผู้นำ สไตล์การบริหารของผู้นำ การติดต่อสื่อสารในองค์กร ระบบการจูงใจในองค์กร และระบบวัฒนธรรมและค่านิยมในองค์กร

2. ระบบโครงสร้างองค์กร เป็นการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กร เช่น การจัดแบ่งหน่วยงานย่อยในองค์กร ลักษณะการจัดหน่วยงานย่อย การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะในองค์กร

3. ระบบการทำงาน หรือระบบผลิต ในองค์กร เป็นการวิเคราะห์ถึงกระบวนการและวิธีการต่าง ๆ ที่องค์กรใช้ในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้เป็นปัจจัยนำออกหรือผลผลิตขององค์กร โดยจะศึกษาถึงปัจจัยย่อย ๆ หลายประการ เช่น กระบวนการในการทำงาน วิธีการที่ใช้ในการทำงาน ระบบการทำงาน เครื่องจักร เครื่องมือ หรืออุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน และอาจรวมถึงการออกแบบงานด้วย

4. ปัจจัยด้านบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคคล เป็นหนึ่งในสามปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ (อีกสองปัจจัยได้แก่ ทุน และเทคโนโลยี)

5. ปัจจัยด้านระบบข้อมูลข่าวสารและการควบคุม ระบบข้อมูลข่าวสารถือเป็นปัจจัยที่สำคัญทางการบริหารประการหนึ่งที่จะทำให้องค์กรสามารถทำงานได้ โดยเฉพาะในสังคมปัจจุบันข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มีความสำคัญและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ระบบข้อมูลข่าวสารจะเป็นเรื่องของข้อมูลต่าง ๆ ที่องค์กรต้องใช้ในการทำงาน ซึ่งแต่ละองค์กรจะแตกต่างกันออกไปตามแต่ประเภทและลักษณะขององค์กร สำหรับระบบการควบคุมในองค์กรเป็นการวิเคราะห์ถึงการติดตามการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดสรร

งบประมาณในองค์กร การให้รางวัลตอบแทนในการทำงาน กฎระเบียบปฏิบัติในองค์กร การมีกฎเกณฑ์และมาตรฐานในการทำงาน ซึ่งปัจจัยด้านข้อมูลข่าวสารและการควบคุม จะทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติหน้าที่และทราบถึงความก้าวหน้าของงานที่ทำในแต่ละช่วงเวลาได้

ส่วนการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดของแซงเก้ (Senge, 1990) ซึ่งได้คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อันประกอบด้วย คุณลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

### 1. ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

มาร์คว็อด (Marquardt, 1996 อ้างถึงใน กาญจนา เกียรติชนาพันธ์, 2543: 187) ได้กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่รู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรมีแบบแผนทางความคิด ไม่ยึดติดกับความเชื่อ ทักษะคิดเดิมมองโลกอนาคต บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมีการสนทนาที่เปิดเผยมิรูปแบบการเรียนรู้หลายรูปแบบ เช่น เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ และการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้

แซงเก้ (Senge, 1990: 139-269 อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเกิด, 2552: 367-384) ได้กล่าวถึง แนวปฏิบัติเพื่อเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) เป็นการสร้างภาพในอนาคตที่พึงปรารถนาที่เป็นรูปธรรมว่าตนเองต้องการเป็นอะไร บุคคลอาจมีวิสัยทัศน์หลายมิติ
2. การสร้างความเครียดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Tension) คือ การสร้างช่องว่างระหว่างภาวะปัจจุบันกับสิ่งที่พึงปรารถนาในอนาคต หรือช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริงในปัจจุบัน ความเครียดเชิงสร้างสรรค์เป็นพลังอารมณ์ในเชิงบวกที่ขับเคลื่อนการกระทำของบุคคลให้ไปสู่วิสัยทัศน์ ซึ่งมีความแตกต่างกับความเครียดทางอารมณ์ ซึ่งเป็นพลังงานทางอารมณ์เชิงลบ
3. พิชิตความขัดแย้งเชิงโครงสร้างภายในจิต โดยทั่วไปมนุษย์มีความเชื่อที่ฝังลึกอยู่ในจิตใต้สำนึกว่าตนเองไร้พลังอำนาจในการสร้างสรรค์สิ่งที่ตนเองปรารถนา ขณะที่ในระดับจิตสำนึกมนุษย์มีความเชื่อว่าตนเองสามารถสร้างสรรค์ชีวิตและบริหารชีวิตตนเอง ความขัดแย้งระหว่างความเชื่อระดับจิตใต้สำนึกและจิตสำนึก เรียกว่า “ความขัดแย้งเชิงโครงสร้างของจิต” ความขัดแย้งนี้จะแสดงออกมาในรูปของพลังที่ลุดดึงมนุษย์ไม่ให้กระทำตามวิสัยทัศน์ของตนเอง มนุษย์มีวิธีการในการจัดการความขัดแย้งในเชิงโครงสร้าง 3 ประการ คือ ประการแรกปล่อยให้วิสัยทัศน์สลายหายไป ประการที่สอง การใช้ความหวาดกลัวเป็นพลังขับเคลื่อน ประการที่สาม การสร้างพลังแห่งเหตุเจตจำนง ตอกย้ำความสามารถของตนเองในการสร้างสรรค์และการปฏิบัติงาน

4. การยอมรับความเป็นจริง มนุษย์จะเป็นนายแห่งตนได้ต้องวิเคราะห์ เข้าใจและยอมรับสภาพความเป็นจริงของตนเองเป็นเบื้องต้น จากนั้นจึงจะสามารถสร้างความเป็นจริงใหม่ให้กับตนเองได้

5. การใช้จิตใต้สำนึก จิตใต้สำนึกมีพลังในการสร้างสรรค์การปฏิบัติอย่างมหาศาล การสร้างจิตใต้สำนึกให้เป็นพลังเชิงบวกจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเป็นนายแห่งตน การพัฒนาจิตใต้สำนึกในเชิงบวกสามารถทำได้โดยการฝึกปฏิบัติสมาธิ และการสร้างจินตนาการถึงสิ่งดีงาม ถึงความสำเร็จของงาน ถึงผลลัพธ์ของงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น และการฝึกปฏิบัติในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ต้องการพัฒนาจนกระทั่งกลายเป็นทักษะที่ฝังลึกลงไป ในจิตใต้สำนึก และเมื่อจิตใต้สำนึกได้รับการพัฒนาและมีพลังแล้ว การทำงานในเรื่องใดดูเหมือนเป็นเรื่องที่สามารถทำได้อย่างง่าย ๆ และเปี่ยมไปด้วยความงดงาม

## 2. ด้านวิธีคิดและและโลกทัศน์ที่เปิดกว้าง

แซงเก้ (Senge, 1990: 139–269 อ้างถึงใน พิชาขย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552: 367-384) ให้ความหมายของ วิธีคิดและและโลกทัศน์ที่เปิดกว้างไว้ว่า หมายถึง แบบแผนทางความคิดที่อยู่ลึกในระดับฐานคติ เป็นภาพภายในจิตเกี่ยวกับวิถีการดำเนินของ โลกภายนอก ภาพภายในจิตจะจำกัด วิธีคิดและวิถีปฏิบัติของมนุษย์ให้อยู่ในกรอบที่พวกเขาคุ้นเคย เหตุผลที่รูปแบบการคิดมุมมองที่เปิดกว้างมีอิทธิพลสูงต่อสิ่งที่มนุษย์กระทำ เพราะว่าตัวแบบทางจิตมีผลต่อวิธีการมองโลก บุคคลสองคนที่มีตัวแบบทางจิตแตกต่างกัน เมื่อสังเกตเหตุการณ์เดียวกัน จะอธิบายแตกต่างกัน เพราะว่าพวกเขา มองรายละเอียดแตกต่างกันนั่นเอง

สำหรับการพัฒนารูปแบบความคิดสามารถกระทำได้โดยการพัฒนาทักษะการไตร่ตรอง (Reflection Skills) กับทักษะการสืบถาม (Inquiry Skills)

## 3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

แซงเก้ (Senge, 1990: 139–269 อ้างถึงใน พิชาขย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552: 367-384) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ที่ดีร่วมกัน จะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่คิด และสิ่งที่ต้องการปฏิบัติ และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ และชุติกากูญน์ ศรีวิบูลย์ (2557: 83) ให้ความหมายของการมีวิสัยทัศน์ร่วมไว้ว่า หมายถึง สิ่งที่ยอมรับหรือเชื่อถือร่วมกันอันเกิดจากความพยายามสร้างขึ้นขององค์การให้เกิดขึ้นจริงภายในจิตใจ จนถ่ายทอดเป็นพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และส่วนมากจะเป็นในแง่บวกมากกว่าแง่ลบ



#### 4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

สุธรรม รัตนโชติ (2552: 209) ให้ความหมายของทีมไว้ว่า หมายถึง กลุ่มคนที่ร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทีมจะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม โดยสมาชิกภายในกลุ่มส่วนหนึ่งจะรวมกันเป็นกลุ่มเล็กๆ และช่วยกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แซงเก้ (Senge, 1990: 139–269 อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิถก ณ ฎเกิด, 2552: 367-384) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีมมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. สมาชิกต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้แตกหลายหัวร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

#### 5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

สตาดา (Stata, 1989 อ้างถึงใน ยุรพร สุทธรัตน์, 2553: 4-5) กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบเป็นความสามารถทางความคิดของคน เป็นตัวจำกัดความเข้าใจสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร และแซงเก้ (Senge, 1990: 139–269 อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิถก ณ ฎเกิด, 2552: 367-384) ได้กล่าวถึงลักษณะความคิดเชิงระบบไว้ว่า เป็นหลักการสำหรับการมองภาพในองค์รวม เป็นกรอบคิดในการมองปฏิสัมพันธ์ระหว่างสรรพสิ่งที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เป็นการพิจารณาถึงแบบแผนของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะมุ่งไปที่จุดใดจุดหนึ่งในลักษณะที่หยุดนิ่ง ความคิดเชิงระบบมีความจำเป็นต่อความเข้าใจโลกที่มีความซับซ้อน ยิ่งในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเป็นยุคที่มนุษย์มีความสามารถในการสร้างข้อมูลข่าวสารได้มากกว่าที่จะดูดซับ มีการพึ่งพาซึ่งกันและกันเป็นเครือข่ายที่ซับซ้อนจนยากที่จะใคร่ผู้ใดผู้หนึ่งจะจัดการได้ ปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นเป็นตัวอย่งของการแตกสลายของระบบ

จากการสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าว นำไปสู่การกำหนดตัวแปรอิสระและตัวแปรตามได้ดังนี้

