

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวร ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้
 - 1.1 ความหมายของการรับรู้
 - 1.2 กระบวนการรับรู้
 - 1.3 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้
2. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.2 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.3 วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้
 - 2.4 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.5 ระดับของวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.6 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.7 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.8 การสร้างและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร
3. แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร
 - 3.1 ความหมายของบรรยากาศขององค์กร
 - 3.2 องค์ประกอบของบรรยากาศในองค์กร
 - 3.3 ความสำคัญของบรรยากาศองค์กร
 - 3.4 ปัจจัยที่มีผลต่อบรรยากาศองค์กร
 - 3.5 การสร้างบรรยากาศในองค์กรกับความก้าวหน้าของบุคลากร
4. องค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 4.1 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 4.2 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

- 4.3 กลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 4.4 ปัจจัยที่จะสนับสนุนต่อการที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีเกี่ยวกับการรับรู้

1. ความหมายของการรับรู้

การรับรู้เป็นกระบวนการเลือก รวบรวม และแปลผลหรือตีความสารสนเทศ ซึ่งจัดเป็น สิ่งเร้าชนิดหนึ่งผ่านการสัมผัสของประสาทสัมผัสทั้ง 5 ได้แก่ การเห็น การได้กลิ่น การรับรส การสัมผัสทางกายและการได้ยิน การรับรู้จึงเป็นส่วนกำหนดกรอบความคิดของมนุษย์ในการประเมิน บุคคลและสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวและเป็นตัวกำหนดท่าทีและพฤติกรรมการแสดงออกต่อสิ่งต่าง ๆ อาจกล่าวได้ว่า การรับรู้เป็นกระบวนการที่มนุษย์ใช้ในการเชื่อมโยงการให้ความหมายต่อสิ่งต่าง ๆ ในอดีตกับกระบวนการในการให้ความหมายต่อสิ่งต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคต

ความหมายของการรับรู้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย พอกล่าว รายละเอียดได้ดังนี้

ชิตามา สุขพลา (2548 อ้างอิงใน คณิศร์ สุภาสวัสดิ์, 2548) ได้ให้ความหมายการรับรู้ ว่า เป็นกระบวนการในการรับ ประมวลผล และตีความ ซึ่งเป็นอาการตอบสนอง (Response) ต่อ สิ่งเร้า (stimulus) ที่อยู่รอบตัว เพื่อประเมินค่าตัดสินใจและแสดงพฤติกรรมในการสื่อสารระหว่าง กันของบุคคล

สมัย จิตหมวด (2520 อ้างอิงใน สิทธิศักดิ์ เท่าสุธี, 2544) ได้ให้ความหมายของการ รับรู้ว่าเป็นอาการสัมผัสที่มีความหมาย (Sensation) และการรับรู้เป็นการแปลหรือความหมายอัน เป็นสิ่งที่รู้จักและเข้าใจกัน และในการแปลหรือตีความหมายของการสัมผัสนั้น จำเป็นจะต้องใช้ ประสบการณ์เดิมหรือความรู้สึกเดิมหรือความชัดเจนที่มีมาแต่หนหลังประกอบกรรับรู้ด้วย

รัชนีวรรณ สุวรรณพงษ์ (2545) กล่าวว่า การรับรู้หมายถึง การที่บุคคลนั้น ได้เห็น ได้ยินและได้รับความรู้สึกจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การรับรู้ต่อเหตุการณ์ ต้องอาศัยประสาทสัมผัส ทั้ง 5 ถึงแม้ว่าคนจะมีประสาทสัมผัสเหมือนกัน แต่มีการรับรู้ที่แตกต่างกัน โดยกระบวนการรับรู้จะ ถูกกระทบโดยตัวแปรสี่ตัวคือ วัตถุ เหตุการณ์ที่รับรู้ สภาพแวดล้อมที่การรับรู้เกิดขึ้น และบุคคลที่จะ ทำการรับรู้ สภาพการรับรู้ของมนุษย์นั้น มักจะเป็นไปในลักษณะเลือกที่จะรับรู้ ซึ่งสิ่งใดก็ตามที่มี ส่วนเกี่ยวข้องกับสภาพร่างกายและจิตใจมนุษย์ ก็จะมีโอกาสที่จะรับรู้ก่อนสภาพการณ์อย่างอื่น ๆ ตามสภาพแวดล้อมที่การรับรู้เกิดขึ้นและบุคคลที่ทำการรับรู้

กล่าวโดยสรุป การรับรู้ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลได้รับสิ่งเร้าต่าง ๆ ผ่านการรับสัมผัสด้วยประสาทสัมผัส สมองจะตีความหมายหรือแปลข้อมูลของสิ่งเร้าที่ได้รับให้เกิดการรับรู้เข้าใจในข้อมูลเหล่านั้น ซึ่งจะปรากฏออกมาในรูปของปฏิกิริยาตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมในลักษณะต่าง ๆ เช่น อารมณ์ ทัศนคติ และนำไปสู่การเกิดพฤติกรรม

2. กระบวนการรับรู้

เป็นกระบวนการสื่อสารภายในตัวเองที่ซับซ้อนและเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วใน 3 ขั้นตอนสำคัญในแต่ละขั้นตอน ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

2.1 ขั้นเกิดการกระตุ้นที่ปลายประสาทสัมผัส (sensory stimulation occurs) ในขั้นตอนนี้ประสาทสัมผัสทั้ง 5 ของมนุษย์จะรับสิ่งเร้าที่ได้อิน ได้ยิน ได้กลิ่น ได้สัมผัสทางกาย ซึ่งแตกต่างกันไปตามขีดจำกัดและความสามารถของประสาทสัมผัสของแต่ละคน นอกจากนี้ การรับสัมผัสจะมีกลไกที่จะเลือกรับรู้ (selective perception) ที่ทำให้บุคคลมีกระบวนการกลั่นกรองเลือกรับบางสิ่งและไม่รับบางสิ่งที่ไม่ต้องการอีกด้วย ซึ่งสารสนเทศหรือสิ่งที่ผ่านเข้าไปในกระบวนการรับรู้ของมนุษย์ จึงเป็นเพียงส่วนหนึ่งของข้อมูลหรือสารสนเทศที่เป็นอยู่ทั้งหมดเท่านั้น ที่จริงแล้วตัวอย่างของการเลือกรับรู้และเลือกสนใจในสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นเกือบตลอดเวลาในการรับสารของผู้รับสาร

2.2 ขั้นตอนการรวบรวมและเรียบเรียงเพื่อประมวลผลสิ่งเร้า (sensory stimulation is organized) สิ่งเร้าที่ผ่านกระบวนการเลือกรับรู้จะผ่านเข้าสู่การประมวลผล การจัดกลุ่มตามหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่แต่ละคนใช้ในการรับรู้กลุ่มนักจิตวิทยาเกสตัลท์ (Gestalt) ได้แก่ เวอร์เนอร์ คอฟฟิกา และโคห์เลอร์ (Wertheimer, Koffka, Kohler 1912 อ้างอิงใน ภูสวดี นิติเกษตรสุนทร, 2548) ได้เสนอเกณฑ์ที่มนุษย์ใช้ในการประมวลผลหรือการจัดกลุ่มสิ่งเร้ามาอธิบายพฤติกรรมการสื่อสารของบุคคล 4 หลักการดังนี้

2.2.1 หลักความใกล้ชิด (proximity) ทั้งสิ่งที่ใกล้ชิดกันทางกายภาพจะถูกจัดกลุ่มการรับรู้ว่าเป็นกลุ่มเดียวกัน

2.2.2 หลักความคล้ายคลึง (similarity) ที่คล้ายกันจะถูกจัดเป็นหมวดหมู่เข้าด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นความคล้ายคลึงด้านสี รูปร่าง ขนาด รวมทั้งความคิด

2.2.3 หลักความต่อเนื่อง (continuity) สิ่งที่น่าเสนอมาก่อนมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของสิ่งที่เสนอตามมา การใช้หลักความต่อเนื่องในการสร้างการรับรู้ว่ามีผลอย่างยิ่งที่จะสร้างความเข้าใจอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งจะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร เมื่อองค์กรอยู่ในสภาวะวิกฤต ผู้คนก็จะไม่เชื่อข่าวลือที่เกิดขึ้น

2.2.4 หลักการเสริมปิด (closure) การรับรู้บางครั้งไม่จำเป็นต้องรับรู้ข้อมูลทั้งหมด ก็สามารถแปลผลตีความหมายสิ่งเร้านั้น ๆ ได้

2.3 ขั้นการแปลการประเมนหรือการให้ความหมายต่อสิ่งเร้านั้น ๆ (sensory stimulation is interpreted-evaluated) หลังจากข้อมูลสารสนเทศผ่านการเรียบเรียงประมวลผลแล้ว การประเมนผลและให้ความหมายจะขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในตนเอง เช่น ประสบการณ์ ความต้องการ ระบบการให้คุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน และปัจจัยภายนอกด้วย

3. ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้

ในขั้นของการประเมนหรือให้ความหมายกับสิ่งเร้าหรือสารสนเทศที่ได้รับจากการสื่อสาร มีงานวิจัยและทฤษฎีอีกจำนวนหนึ่ง ซึ่งสนใจศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกรรับรู้ของบุคคลในลักษณะต่าง ๆ 7 ประการ กล่าวคือ

3.1 ผลกระทบอันสืบเนื่องจากการที่คนเรามักเชื่อมโยงหรือข้อสมมติฐานเกี่ยวกับบุคลิกภาพของบุคคลผ่านประสบการณ์ในอดีตที่ตนเองได้เคยรับรู้ไปคาดทำนายสิ่งที่ตัวเองไม่เคยรู้มาก่อน ว่าเป็นไปในทางเดียวกัน

3.2 ผลกระทบจากการคาดหมายทำนายสิ่งต่าง ๆ ไว้ก่อนล่วงหน้า ความคาดหวังดังกล่าวจะเป็นตัวชี้สำคัญที่นำไปสู่ผลตามความคาดหวังนั้น ๆ ให้เกิดขึ้นจริง ๆ

3.3 ผลกระทบจากกระบวนการเลือกสรรกลั่นกรอง รับรู้สิ่งที่ตนชอบหรือให้ผลเป็นที่พึงพอใจ (Selective process) กระบวนการเลือกสรรกลั่นกรองประกอบด้วย การเลือกเปิดรับรู้ตีความ และเลือกจดจำในสิ่งที่สอดคล้องกับแนวคิด ทักษะคติ ความต้องการของตน การเลือกสรรกลั่นกรองแต่ในสิ่งที่สนใจหรือตีความในส่วนที่เป็นผลที่พึงพอใจเท่านั้น นับเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการรับรู้ข้อมูลให้ตรงตามความเป็นจริงอย่างมาก

3.4 ผลกระทบจากการรับรู้หรือประทับใจสิ่งต่าง ๆ นั้นที่เกิดก่อนหรือเกิดหลัง (primacy effect and recency effect) การรับรู้ของคนเรามักได้รับผลกระทบจากการรับรู้หรือความประทับใจ ไม่ว่าจะเป็ความประทับใจในครั้งแรกหรือครั้งสุดท้าย

3.5 ผลกระทบจากความสอดคล้องทางทัศนคติหรือความคิดที่มีอยู่ (consistence) มนุษย์ต้องการอยู่ในสภาพที่ความคิดหรือการรับรู้ของตนเองอยู่ในสภาพที่สมดุล ซึ่งผลกระทบจากปัจจัยด้านความสมดุลหรือความสอดคล้องทางความคิดในการรับรู้นี้ จะทำให้เราเพิกเฉย หรือเกิดการบิดเบือนสารที่ได้รับไม่สอดคล้องกับความคิดที่มีอยู่เดิม และเลือกรับแต่สิ่งที่เป็นความคาดหวังของตนเอง

3.6 ผลกระทบจากภาพฝังใจหรือทัศนคติแบบเหมารวม (stereotyping) ภาพฝังใจที่เป็นภาพประทับใจที่ค่อนข้างฝังแน่นเกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ แบบเหมารวม เช่น ภาพฝังใจเกี่ยวกับชาติพันธุ์ ศาสนา กลุ่มอาชีพต่าง ๆ ฯลฯ มักเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการรับรู้ไม่ว่าเรื่องใดก็ตาม ซึ่งอาจไม่จริงและทำให้เราขาดความสนใจต่อลักษณะ ซึ่งเป็นลักษณะส่วนบุคคลของแต่ละคน และด้วยเหตุที่เราใช้ความคิดแบบเหมารวมนี้เอง ทำให้ลืมนึกไปว่าที่จริงแล้ว ยังมีคุณลักษณะที่สำคัญส่วนตัวที่เราอาจมองข้ามไปก็ได้

3.7 ผลกระทบจากกระบวนการหาเหตุเพื่ออธิบายและเข้าใจพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลว่าเกิดจากปัจจัยภายในหรือภายนอก (attribution) ในกระบวนการหาเหตุผล เพื่ออธิบายพฤติกรรมนี้พบว่า คนเราใช้วิธีการอธิบายและตีความพฤติกรรมที่เกิดขึ้นระหว่างการสื่อสารอย่างมีเหตุผลว่าเกิดจากปัจจัยภายในหรือภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ ในกรณีที่เราหาเหตุเหล่านั้นเป็นสาเหตุจากปัจจัยภายในตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องที่จะได้รับการตำหนิหรือการชมเชย แล้วแต่สถานการณ์ ขณะที่สาเหตุเหล่านั้นเกิดจากปัจจัยภายนอกจะถือเป็นเหตุสุดวิสัยที่บุคคลไม่อาจควบคุมได้

4. องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้

บุคคลมีภูมิหลังด้านประสบการณ์ ลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่าง ๆ และเวลาที่เปลี่ยนไป ทุกสิ่งทุกอย่างเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับ การรับรู้ของมนุษย์ ซึ่งถวิล ธาราโกชน และศรีณย์ ดำริสุข (2545 อ้างอิงใน คณิตศรี สุภาสวัสดิ์, 2548) ได้ศึกษาไว้ดังนี้

4.1 การใส่ใจ (attention) มักจะเกิดขึ้นต่อเนื่องจากความรู้สึก ซึ่งไม่สามารถบอกได้ชัดเจนว่า การรับรู้จะเกิดต่อจากความรู้สึกตรงไหน เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนที่ซับซ้อน มีการเลือกเป็นกระบวนการแรกสุดของการรับรู้ โดยที่การเลือกจะเกิดจากการใส่ใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งนั้น การใส่ใจจึงเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการรับรู้ หมายความว่า บุคคลจะเลือกรับรู้สิ่งใดต้องใส่ใจสิ่งนั้นก่อน การใส่ใจจะเป็นเหมือนกระบวนการเตรียมพร้อมที่จะรับรู้ เพื่อที่มุ่งไปยังสิ่งเร้า ถ้าสิ่งใดใส่ใจ มักจะแสดงความเด่นชัดต่อการรับรู้ ซึ่งการใส่ใจนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 2 ประการ กล่าวคือ

4.1.1 ภาวะของผู้รับรู้ (state of the perceiver) หมายถึง สภาพของตัวบุคคลที่เป็นผู้รับรู้ว่าจะขณะนั้นบุคคลมีสภาพเป็นอย่างไร เพราะบุคคลแต่ละคนเกิดมามีสถานภาพที่ต่างกัน เติบโตมาในสังคมที่ต่างกัน ย่อมทำให้ความนึกคิดต่างกันไปด้วย ซึ่งความแตกต่างในด้านความต้องการ (need) แรงจูงใจ (motives) และความคาดหวัง (expectancy) นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นเสมือนตัวกระตุ้นให้คนเกิดการใส่ใจ

4.1.2 คุณลักษณะของสิ่งเร้า (stimulus characteristics) เป็นสิ่งที่คุณคนได้พบ ได้รู้สึก และอาจทำให้คุณคนใส่ใจมากน้อยเพียงใด โดยมีองค์ประกอบในการอาจพิจารณาได้ดังนี้

- 1) ความเข้ม (intensity) เป็นระดับความหนักเบาของสิ่งเร้าโดยทั่วไป และเสียงที่ดังก็เป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้คุณคนมีกาใส่ใจในสิ่งนั้นมากขึ้น
- 2) ขนาด (size) สิ่งเร้าที่มีขนาดใหญ่ มักจะสร้างความสนใจหรือใส่ใจมากกว่าขนาดเล็ก
- 3) ทำตรงข้ามหรือแปลกออกไป (contrast) การทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ผิดแผกออกไปจากเดิม จะทำให้เราใส่ใจมากขึ้น
- 4) การทำซ้ำ (repetition) ต้องทำสิ่งนั้นบ่อย ๆ หลาย ๆ ครั้ง
- 5) การเคลื่อนไหว (movement) เป็นการทำให้เคลื่อนไหวหรือเปลี่ยนแปลงไปมา

4.2 ประสบการณ์เดิม (previous experience) เรื่องราวหรือความรู้เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ที่คุณคนมีอยู่จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ประสบการณ์เดิมจะช่วยให้การตีความจากการรู้สึกชัดยิ่งขึ้น การรับรู้ก็จะมากตามไปด้วย การรับรู้ของคุณคนไม่ได้เกิดจากความว่างเปล่า แต่จะมีองค์ประกอบหลายประการที่ช่วยให้เกิดการรับรู้ด้วย โดยเฉพาะประสบการณ์เดิม เป็นสิ่งที่คุณคนสะสมมาตั้งแต่เกิด สิ่งเหล่านี้จะนำมาใช้ในการคาดคะเนหรือเตรียมการเพื่อการรับรู้ และทำให้การรับรู้ที่ได้มีความหมายต่อการดำรงชีวิตของคุณคนมากยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป การรับรู้ของคุณคนเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวที่ได้รับรู้จากประสาทสัมผัส ที่เกิดจากปัจจัยหลายประการทั้งปัจจัยภายในและภายนอกทั้งประสบการณ์ ความรู้สึก ซึ่งการรับรู้ของคุณคนจะแตกต่างกันออกไป ตลอดจนการใส่ใจที่จะเลือกรับรู้ผ่านกระบวนการกลั่นกรอง ตีความ แปลความหมายจากสิ่งที่ได้รับรู้นั้นและแสดงท่าทีและพฤติกรรมออกมา

แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานของพนักงานในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมเหล่านี้ถูกกำหนดจากพื้นฐานความเชื่อภายในองค์กร และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร รวมถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรด้วย

ในองค์กรต่าง ๆ จะมีรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรนับว่าเป็นตัวแทนของการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นระบบของการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กรถึงแม้ว่าจะมาจากที่ต่างกัน และมีพื้นฐานหรือระดับชั้นในองค์กรที่แตกต่างกัน รวมทั้งจำเป็นที่จะต้องมีการเรียนรู้ถึงแนวโน้มของวัฒนธรรมองค์กรและการปฏิบัติในทิศทางเดียวกันถึงแม้ว่าในองค์กรจะมีวัฒนธรรมของสมาชิกส่วนใหญ่ที่ยึดถือปฏิบัติแล้ว ยังอาจจะมีวัฒนธรรมย่อยที่เกิดจากกลุ่มคนที่มาจากแหล่งเดียวกัน เช่น จังหวัด ภาค หรือสถาบันการศึกษาเดียวกัน ซึ่งอาจจะมีวัฒนธรรมย่อยแตกต่างของสมาชิกส่วนใหญ่ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541, หน้า 312 - 313) นอกจากนี้วัฒนธรรมภายในองค์กรยังมีส่วนช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยที่จะช่วยเสริมสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกขององค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งกำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิก ทำให้เกิดเอกลักษณ์ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์กร และยังส่งผลถึงเสถียรภาพขององค์กร ตลอดจนการสร้างและรักษาเพื่อให้องค์กรมีภาพพจน์ที่ดีจนเป็นที่ยอมรับแก่สังคมทั่วไป จึงทำให้วัฒนธรรมองค์กรได้รับความสนใจที่จะนำมาศึกษาทั้งในแง่วิชาการและวงการธุรกิจ ดีลล์ และเคนเนดี (Deal and Kennedy, 1982, p. 74) รวมทั้ง ปีเตอร์ และวอเตอร์แมน (Peters and Waterman, 1982, p. 102) เดนชัน (Dension, 1990, p. 98) ไชน์ (Schein, 1992, p. 77)

2. ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้อย่างหลากหลาย ตามมุมมองของแต่ละบุคคล ซึ่งผู้วิจัยสามารถรวบรวมได้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541, หน้า 320) ได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึง ค่านิยมที่สนับสนุนกิจกรรมขององค์กร เป็นปรัชญาที่ผู้ก่อตั้งองค์กรสร้างขึ้น โดยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงานหรือองค์กรกับลูกค้า โดยกิจกรรมที่องค์กรทำอยู่จะต้องมีรูปแบบความเชื่อ สัญลักษณ์ พิธีการ และเป็นแนวทางปฏิบัติมาช้านาน

วิรัช สงวนวงศวิธาน (2546, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรคือ ค่านิยม และความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมขององค์กรจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” (Personality) หรือ “จิตวิญญาณ” (Spirit) ขององค์กร

วิเชียร วิทย์อุดม (2547, หน้า 398) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ว่าเป็นวิถีชีวิต การดำรงชีวิตในองค์กรและวิถีชีวิตโดยรวมของคนในองค์กร ซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับเอาไว้ให้ พนักงานยึดเป็นหลักในการทำงานและการใช้ชีวิตอยู่ในองค์กรร่วมกัน

ลันด์ (Lund, 2003, p. 235) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง รูปแบบ การแบ่งปันค่านิยม ความเชื่อ ซึ่งช่วยให้บุคคลเข้าใจแนวทาง หน้าที่ขององค์กร เพื่อเป็นบรรทัดฐาน ของพฤติกรรมในองค์กร

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเข้าใจ ความเชื่อ ค่านิยม ประเพณี และ บรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิกหรือคนส่วนใหญ่ในองค์กรเห็นพ้องต้องกัน เพื่อเป็นบรรทัดฐานใน การแสดงพฤติกรรมและวิถีชีวิตในองค์กร โดยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงาน หรือองค์กรกับลูกค้า โดยกิจกรรมที่องค์กรทำอยู่จะต้องมีรูปแบบความเชื่อ สัญลักษณ์ พิธีการ และ เป็นแนวทางปฏิบัติสืบทอดกันมา ซึ่งมีผลทำให้สมาชิกในองค์กรนั้นแตกต่างไปจากสมาชิกของ องค์กรอื่น

3. วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้

วัฒนธรรมถือเป็นเครื่องมือสำหรับสำคัญทุกองค์กรในปัจจุบัน ต้องหันมาให้ความสำคัญและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งผู้บริหารสามารถเลือกใช้งานให้เหมาะกับองค์กรของตนเองได้ตามสถานการณ์และความพร้อม ขององค์กร

Handy (1993 as cited in Martin, 2001, p. 590) ได้นำเสนอรูปแบบวัฒนธรรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 แบบ และมีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์กรและบริหารงานดังนี้

1. วัฒนธรรมมุ่งเน้นอำนาจ (Power Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มักจะพบในองค์กร เล็ก ๆ ที่มุ่งความสำคัญไปที่คนสำคัญเพียงคนเดียว คือ ผู้มีอำนาจมากที่สุดจะรวมอำนาจไว้ที่ ศูนย์กลาง แล้วทำการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว โดยไม่มีสายการบังคับบัญชา

2 วัฒนธรรมมุ่งเน้นบทบาท (Role Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีกฎระเบียบและ กระบวนการที่แน่นอนเป็นกรอบในการทำงาน ทุกคนจะทำงานภายใต้บทบาทหน้าที่เท่าที่ตนเองมี อยู่ ผ่านสายการบังคับบัญชา วัฒนธรรมดังกล่าวนี้เหมาะสำหรับองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมสามารถ ทำนายได้และมีความมั่นคง

3. วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นภาระหน้าที่ (Task Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ทุกคนในองค์กร มุ่งเน้นที่การทำงานเฉพาะในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบภายใต้การทำงานแบบทีม เช่น งานโครงการ

ซึ่งมีสภาพการทำงานที่ค่อนข้างจะมีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของสมาชิกในทีม การตัดสินใจกระจายอยู่ตลอดทั้งสายงาน ขึ้นอยู่กับว่างานใดมีความสำคัญมากกว่า

4. วัฒนธรรมมุ่งเน้นบุคคล (Person Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งต่างกับวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นอำนาจตรงที่ทุกคนในองค์กรมีความสำคัญเท่ากันหมด โดยทุกคนมีอำนาจในการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์

Denison (2002, pp. 8 - 11) ได้นำเสนอโมเดลของการตรวจสอบวัฒนธรรมองค์กรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อการดำเนินงาน โดยแบ่งเป็น 4 รูปแบบ ซึ่งอาศัยเกณฑ์ความยืดหยุ่นและความมั่นคงกับการมุ่งเน้นที่ภายในและภายนอกองค์กร ประกอบไปด้วย

1. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (involvement) สมาชิกในองค์กรจะรู้สึกได้ถึงการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร เนื่องจากได้รับอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานอย่างเต็มที่ (Empowerment) และลักษณะการทำงานที่มุ่งเน้นทีมงาน ทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของพนักงาน

2. ความสอดคล้องต้องกัน (consistency) ของสมาชิกในองค์กร ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายที่ดี เนื่องจากพนักงานยอมรับในค่านิยมร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วยการร่วมความคิดเห็นในสิ่งที่ตรงกัน ทำให้เกิดการตกลงเห็นพ้องต้องกันได้ง่ายขึ้น สามารถหาข้อสรุปในประเด็นที่วิพากษ์วิจารณ์ร่วมกัน ได้ส่งผลให้มีการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี โดยอาศัยการประสานงานระหว่างหน่วยงานและนำงานนั้นมาบูรณาการร่วมกันจนงานเสร็จสิ้น

3. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) เป็นการมุ่งตอบสนองสิ่งแวดลอมภายนอกองค์กร การปรับตัวได้ดีนั้นคือ การสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง โดยการวางแผนหลังจากที่อ่านและสามารถทำนายแนวโน้มในอนาคตได้ และต้องมุ่งเน้นไปที่พนักงานและตอบสนองอย่างรวดเร็ว ดังนั้น องค์กรจะต้องมีการสะสมความรู้ และพัฒนาความสามารถให้มากขึ้น เพื่อที่จะรับและแปลความหมายจากสัญญาณที่ส่งมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น

4. การมุ่งเน้นที่พันธกิจ (Mission) เมื่อองค์กรตั้งมั่นในพันธกิจ หมายถึง ทุกคนในองค์กรรับรู้ในพันธกิจนั้น และสามารถเข้าใจถึงทิศทางของกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในพันธกิจนั้น เมื่อทุกคนจะสามารถก้าวตามกลยุทธ์ จนสามารถมุ่งไปยังเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

กล่าวโดยสรุป จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยคำนึงถึงเป้าหมาย กลยุทธ์ และพันธกิจขององค์กร รวมทั้งความพร้อม

ของพนักงานจะต้องมีความเข้าใจในพันธกิจขององค์กรด้วย เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกันอย่างแท้จริง

4. องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

นาฮะวันดี และอาร์ มาเด็กซาเดห์ (Nahavandi and R. Malekzadeh, 1999, p. 93) ได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบหลักสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร มีอยู่ 3 ประการ ตามลำดับ ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่สังเกตเห็นได้ (Observable Culture Element) เป็นสิ่งที่สามารถสังเกตเห็นได้ทั้งภายในและภายนอกทั้งสองอย่างเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เช่นเดียวกับเครื่องแบบของบริษัท การใช้ภาษาเฉพาะ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันที่เป็นทางการ การจัดสำนักงาน การตกแต่ง และการปรับชื่อเสียงบริษัทในเรื่องที่เกี่ยวกับเหตุการณ์ทางสังคมและลักษณะอื่นของวัฒนธรรมที่สังเกตเห็นได้รวมไปถึงเรื่องราวความเป็นมาของบริษัทและพิธีการ เรื่องราวเหล่านี้บอกสมาชิกองค์กรถึงซึ่งพฤติกรรมใดควรมีรางวัลตอบแทนและต้องการทำวิธีการอย่างไรในการที่จะบรรลุความสำเร็จ หรือสิ่งใดที่ทำให้พวกเขาต้องประสบกับปัญหาความลำบากในครั้ง ๆ หลังต่อมา

2. ค่านิยม และความเชื่อ (Shared Values and Beliefs) เป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ไม่ง่าย สมาชิกขององค์กรส่วนใหญ่ก็ได้ตระหนักถึงค่านิยมหลักและความเชื่อร่วมของสมาชิกในองค์กรว่าสิ่งใดสำคัญและสิ่งใดไม่สำคัญ ค่านิยมร่วมจะเน้นคำถาม เช่น พวกเรายืนหยัดเพื่ออะไร องค์กรของเราทำงานเกี่ยวกับอะไร พวกเราทำอะไรกับค่านิยมในตัวพนักงานและตัวของผู้จัดการ ค่านิยมอื่น ๆ รวมถึงความสำคัญและความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม ความเคารพต่อสิ่งที่ลูกค้าจะได้รับ หรือคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงหรือการบริการ ค่านิยมและความเชื่อเป็นแบบฉบับที่แสดงถึงความรู้สึกซึ่งอาจจะเป็นคำพูดจากถ้อยแถลงของคณะกรรมการของบริษัทหรือเป็นภารกิจของบริษัทที่มีต่อสังคม P

3. ข้อสมมติฐานพื้นฐาน (Basic Assumption) เป็นองค์ประกอบอันที่สามที่สังเกตเห็นได้ยากที่สุด เช่น ข้อสมมติฐานซึ่งเป็นรากฐานของค่านิยมและพฤติกรรมร่วมของสมาชิกในองค์กร ข้อสมมติพื้นฐานเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับเรื่องปัญหาของปรัชญาทั่ว ๆ ไป ซึ่งมักไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจ แล้วนำเข้ามาประกอบเป็นปรัชญาการจัดการ ซึ่งเป็นระบบของค่านิยมเกี่ยวกับบรรทัดฐานของคนและองค์กรและวิธีการที่องค์กรจะปฏิบัติต่อธุรกิจ

นอกจากนี้ข้อสมมติฐานที่เป็นเครื่องสะท้อนถึงค่านิยม ได้แก่ ความถูกต้อง ความซื่อตรง ความยุติธรรม ความนอบน้อม ผลประโยชน์ ความเห็นอกเห็นใจ ความทรงของแต่ละคน และความมั่งคั่ง ข้อสมมติพื้นฐานซึ่งเป็นรากฐานของค่านิยมเหล่านี้เป็นความเชื่อมั่นที่มีต่อบุคคลที่จะทำดีหรือถูกต้องหรือมีศีลธรรม ซึ่งมีผลต่อความประพฤติที่บุคคลได้แสดงออกมา พนักงานจะ

แสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกัน เช่น ต่อตัวเอง ต่อตัวหัวหน้าต่อบริษัท ต่อตัวลูกค้า และอื่น ๆ บางคนมีความเชื่อว่าคุณค่าเป็นสิ่งที่มีค่ามากที่สุด การทำธุรกิจต้องมีความเชื่อสิ่งจึงจะก้าวหน้า ถ้าไม่มีก็จะทำให้อยู่ในธุรกิจได้ไม่นาน

5. ระดับของวัฒนธรรมองค์กร

สมยศ นาวิการ (2546, หน้า 90 - 92) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 2 ระดับ คือ วัฒนธรรมที่สังเกตได้ และวัฒนธรรมที่สังเกตไม่ได้ ดังภาพ 1



ภาพ 2 แสดงตัวแบบระดับของวัฒนธรรมองค์กรของสมยศ นาวิการ

ที่มา: สมยศ นาวิการ, 2546 หน้า 90 – 92.

จากภาพ 1 อธิบายได้ดังนี้

1. ระดับแรก เกี่ยวกับวัฒนธรรมที่สังเกตได้คือ วิถีทางที่กลุ่มได้พัฒนาขึ้นมาฝึกอบรมและประกาศแก่สมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมที่สังเกตได้มักเกิดขึ้นจากเรื่องราวที่พิเศษ วิถีชีวิตและงานพิธี เป็นสิ่งที่บุคคลมองเห็นและได้ยินเมื่ออยู่ในองค์กร ดังนั้นผู้เยี่ยมชม ลูกค้าและพนักงาน จะพบวัฒนธรรมที่สังเกตได้จากการทำงาน และการใช้ชีวิตประจำวันขององค์กร

1.1 เรื่องราว ประวัติและเรื่องราวที่ถูกเล่าต่อกันมาภายในบรรดาสมาชิกขององค์กร เรื่องราวเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับการผจญภัยหรือเหตุการณ์ที่น่าประหลาดภายในชีวิตขององค์กร

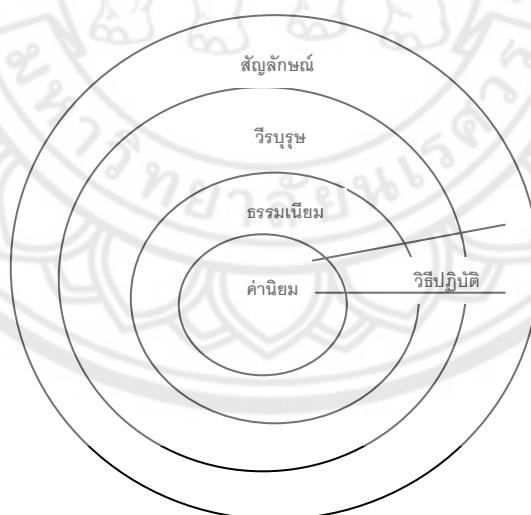
1.2 วีรบุรุษ บุคคลที่ถูกคัดเลือกเพื่อความสนใจเป็นพิเศษ และความสำเร็จของเขาจะถูกยกย่องด้วยการสรรเสริญและการชื่นชมภายในบรรดาสมาชิกขององค์กร

1.3 ขนบธรรมเนียมปฏิบัติและงานพิธี ธรรมเนียมปฏิบัติจะเป็นแนวทางแก้ไขพฤติกรรม ภายในชีวิตประจำวันขององค์กร เช่น การให้รางวัล การประเมินผลงาน งานเลี้ยงรับรางวัล การฟังคำปราศรัย

1.4 สัญลักษณ์ การใช้ภาษาพิเศษและการแสดงออกที่ไม่ใช้ภาษาอื่นเพื่อที่จะถ่ายทอดเรื่องราวที่สำคัญของชีวิตทางองค์กร

2. ระดับที่สอง คือ ค่านิยมร่วมที่มีบทบาทสำคัญต่อการผูกพันบุคคลเข้าด้วยกันและจะเป็นกลไกการจูงใจที่มีอำนาจกล่าวคือ วัฒนธรรมที่เป็นแกน วัฒนธรรมแกนกลาง จะประกอบด้วย ค่านิยม หรือความเชื่อร่วมกันที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และทำให้เกิดคุณลักษณะของวัฒนธรรมที่สังเกตได้ ค่านิยมจะมีความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และมักจะถูกเผยแพร่ภายในถ้อยแถลงที่เป็นทางการของภารกิจและความมุ่งหมายของบริษัท

ฮอฟสเต็ด และคณะ (Hofstede, et al., 1997, pp. 7-9) ได้ร่วมกันศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร และทำการสรุปร่วมกัน โดยแบ่งระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์กร เป็น 4 ระดับ ซึ่งเปรียบได้กับเปลือกของหัวหอม (Onion) จากเปลือกชั้นนอกสุดที่เปลี่ยนแปลงได้ง่ายที่สุด จนถึงเปลือกชั้นในสุดที่เปลี่ยนแปลงได้ยากที่สุด ดังภาพ 2



ภาพ 3 แสดงตัวแบบระดับชั้นวัฒนธรรมองค์กรของ ฮอฟสเต็ด (Hofstede)

ที่มา: Hofstede, et al., 1997, p. 9.

จากภาพ 2 ตัวแบบระดับขั้นวัฒนธรรมองค์กรสามารถอธิบาย ได้ดังนี้

1. สัญลักษณ์ (Symbols) หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่ใช้แทนความคิด ความรู้สึกของสมาชิกและเป็นที่เข้าใจกันเฉพาะสมาชิกขององค์กรเท่านั้น เช่น วัตถุประสงค์ของต่างๆ คำพูด การกระทำ เครื่องหมาย คุณภาพ เป็นต้น

2. วีรบุรุษ (Heroes) หมายถึง บุคคลทั้งที่มีชีวิตอยู่หรือเสียชีวิตแล้วทั้งที่มีตัวตน หรือที่เกิดจากจินตนาการ ซึ่งสมาชิกในองค์กรสมควรยกย่องนับถือ และยึดถือเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติ เช่น คุณลักษณะของการทำงานดี การตรงต่อเวลา ความขยัน เป็นต้น

3. ธรรมเนียมปฏิบัติ (Rituals) หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่สมาชิกเห็นพ้องร่วมกันว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรเนื่องจากช่วยเสริมสร้างอารมณ์ร่วมและช่วยควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกให้อยู่ในกรอบ เช่น การทักทาย การให้ความเคารพผู้อื่น ขนบธรรมเนียมประเพณีทางสังคมและศาสนา

ดังนั้น สัญลักษณ์ วีรบุรุษ และธรรมเนียมปฏิบัติ รวมเรียกว่า วิถีปฏิบัติ (Practices) เนื่องจากทั้ง 3 ข้อดังกล่าวจะสามารถสังเกตเห็นได้จากบุคคลภายนอกองค์กร แต่จะมีเพียงสมาชิกขององค์กรเท่านั้นที่สามารถตีความหมายสิ่งเหล่านี้ได้อย่างถูกต้อง

4. ค่านิยม (Values) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กรที่ใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินค่าสิ่งต่างๆ ว่าควรหรือไม่ควรปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปสู่การมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้น และถือว่าคุณค่าเป็นแก่นของวัฒนธรรม

จากการแบ่งระดับวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าว กล่าวสรุปได้ว่า การวิเคราะห์ระดับของวัฒนธรรมองค์กรนั้นทำให้เราสามารถรับรู้วัฒนธรรมในองค์กรได้จากพฤติกรรมที่สมาชิกขององค์กรแสดงออกมาภายนอกได้อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งที่ได้รับอิทธิพลจากสมมติฐานด้านความเชื่อ ความคิด การรับรู้ของสมาชิกในองค์กร โดยความรู้สึกของสมาชิกในองค์กรที่จะเป็นผู้ประเมินค่าสิ่งต่างๆ ว่าควรหรือไม่ควรได้ดีกว่าคนที่ไม่ได้เป็นสมาชิกในองค์กรนั้น ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกนั้นจะนำไปสู่การมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมซึ่งเป็นแก่นของวัฒนธรรมองค์กรนั่นเอง

6. หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

หากเราได้ทราบถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรก็จะช่วยให้แต่ละองค์กรได้เข้าใจวัฒนธรรมขององค์กรดีขึ้น เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเป็นนามธรรม บางทีอาจมองไม่เห็นชัดเจนในสายตาหรือความรู้สึกของคนภายในองค์กรและบุคคลภายนอก ซึ่งผู้วิจัยพบว่า นักวิชาการต่างก็สรุปหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกัน ดังนี้

สุนทร วงศ์ไวยศวรรณ (2540, หน้า 28 - 29) ได้สรุปว่าวัฒนธรรมองค์กรมีหน้าที่ ดังนี้

1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์กรยอมรับวิธีคิด วิธีทำงานแบบใดที่ทำแล้วได้รับคำชมเชย สรรเสริญหรือได้รางวัล และวิธีปฏิบัติใดที่ทำไปแล้วถูกตำหนิติเตียน หรือได้รับการลงโทษ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้บุคคลากรใหม่ ๆ จะค่อย ๆ เรียนรู้จนทราบถึงวิธีคิด วิธีปฏิบัติที่สมาชิกองค์กรส่วนใหญ่ปรารถนา

2. จัดระเบียบในองค์กร ถ้าพนักงานเรียนรู้ เข้าใจ และยอมรับวิธีคิดวิธีทำงานที่องค์กรคาดหวัง พนักงานก็จะยึดถือแนวทางดังกล่าวเป็นหลักในการคิด การทำงาน และการประพฤติปฏิบัติกัน นานเข้าแนวทางดังกล่าวจะกลายเป็นธรรมเนียม บรรทัดฐานของกลุ่มให้สมาชิกยึดถือและปฏิบัติตาม ผู้ใดฝ่าฝืนหรือละเมิดธรรมเนียมบรรทัดฐานย่อมได้รับการลงโทษ

3. กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว เมื่อบุคลากรในองค์กรเข้าใจและยอมรับวัฒนธรรมองค์กรของตนเองแล้ว วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจถึงเหตุของพฤติกรรมหรือความเป็นไปต่าง ๆ ในองค์กรของตน

4. ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยมความเชื่อ และแนวปฏิบัติที่สมาชิกขององค์กรทำอยู่เป็นปกติ ดังนั้น สมาชิกขององค์กรสามารถทำกิจกรรมเหล่านั้นได้โดยอัตโนมัติ ไม่ต้องตัดสินใจมากว่าในแต่ละช่วงเวลาเราจะต้องทำอะไร และทำอย่างไร

4.1 แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์กร

4.2 ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและประพฤติปฏิบัติตัว และถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นใหม่รับรู้ว่าเป็นวิธีคิด วิธีทำงานที่ถูกต้องเหมาะสมที่จะใช้ภายในหน่วยงาน

4.3 สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิกว่าพวกเดียวกันอยู่ในกลุ่มเดียวกัน และทำให้สมาชิกองค์กรรู้สึกว่ามีเอกลักษณ์แตกต่างจากกลุ่มอื่น ๆ เช่น การแต่งกาย ระยะเวลาในการทำงาน วิธีการทำงาน ชื่อเสียง และภาพพจน์ของกลุ่ม

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 81) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรไว้ 4 ประการคือ

1. วัฒนธรรมจะให้ความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกขององค์กร โดยเฉพาะถ้าเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งแล้วผู้บริหารพยายามปลูกฝังให้อยู่ในจิตใจของพนักงานทุกคนจะเกิดความผูกพันที่พนักงานมีให้กับบริษัท และจะเกิดการดึงดูด และพัฒนา รักษาบุคคลที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ

2. วัฒนธรรมจะกระตุ้นความผูกพันร่วมกัน รู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน

3. วัฒนธรรมจะส่งเสริมความมั่นคงของระบบทางสังคม ในบางบริษัทมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นระเบียบวินัย เน้นมาตรฐานจนสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่ไว้วางใจในคุณภาพ พนักงานในองค์กรจะเกิดความภูมิใจ มั่นใจที่ได้ทำงานกับบริษัทนี้ ทำให้ผูกพันกับบริษัทโดยปริยาย

วิเชียร วิทญ์อุดม (2547, หน้า 404) ได้สรุปเกี่ยวกับหน้าที่ของวัฒนธรรมไว้ว่า วัฒนธรรมปฏิบัติหน้าที่หลายอย่างในองค์กรหนึ่ง ๆ ดังนี้

1. การกำหนดบทบาทขององค์กรต่อองค์กรอื่น ๆ
2. การระบุถึงแนวคิดของสมาชิกในองค์กร
3. วัฒนธรรมทำให้มีจิตสำนึกรับผิดชอบมากกว่าที่จะสนใจแต่เรื่องส่วนบุคคล ทำให้เกิดเสถียรภาพระบบสังคม

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่ช่วยจัดระเบียบองค์กรและเป็นกาของสังคมที่ช่วยยึดองค์กรเข้าด้วยกัน รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจร่วมกันและยอมรับว่าสิ่งใดควรพูดสิ่งใดควรกระทำซึ่งวัฒนธรรมส่งเสริมให้เกิดแนวทางที่มีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน โดยผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่จูงใจให้บุคลากรในสังกัดของตนเกิดการยอมรับและปฏิบัติตนให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันตามที่องค์กรพึงปรารถนา

7. รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีหลากหลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละรูปแบบมีลักษณะที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแต่ละรูปแบบจากนักวิชาการหลายท่าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

วัลลค์ซ์ (Wallach, et al., 2001, pp. 35 - 36) ได้แบ่งรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบระบบราชการ (Bureaucratic Culture) มีหน้าที่รับผิดชอบและอำนาจบังคับบัญชาที่ชัดเจน งานมีการแบ่งแผนก แบ่งหมวดงานและมีระบบระเบียบ มีลักษณะของการปกครองตามลำดับชั้น ส่วนใหญ่จะเป็นบริษัทที่มีขนาดใหญ่และมีความมั่นคง

2. วัฒนธรรมแบบนวัตกรรม (Innovative Culture) มีลักษณะที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สร้างสรรค์ มีปทัสถานที่เน้นความท้าทายและกล้าเสี่ยง กระตุ้นพนักงานให้เป็นส่วนในการทำงาน แต่สภาพแวดล้อมแบบนวัตกรรมก็มีผลให้พนักงานเกิดความเครียดและความเหนื่อยหน่ายในการทำงานได้

3. วัฒนธรรมแบบสนับสนุน (Supportive Culture) มีสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตร และพนักงานได้รับความยุติธรรม ได้ทำประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น และองค์กรอย่างเต็มที่ มีบรรยากาศองค์กรแบบเปิด ที่มีค่านิยมที่สนับสนุนการทำงานเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน

Cameron and Quinn (1988 as cited in Bateman and Snell, 2002, pp. 527 - 528) ได้เสนอว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีอยู่ 4 รูปแบบ (Cameron and Quinn, 1988) ซึ่งมุ่งวิเคราะห์ในจุดที่องค์กรมีความสามารถในการยืดหยุ่นและการควบคุมอยู่ในระดับใดในการที่จะได้ตอบกับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กรดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมที่เน้นกลุ่ม (Group Culture) มุ่งเน้นที่ภายในองค์กรและใช้ความยืดหยุ่นในการทำงานให้เป็นที่ทิศทางเดียวกัน ส่งเสริมความร่วมมือกันในการทำงานด้วยความไว้วางใจเพื่อสร้างความผูกพันในการทำงานร่วมกัน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร โดยผู้นำนั้นจะมีลักษณะเป็นผู้ฝึกสอนและชี้แนะมากกว่าออกคำสั่ง

2. วัฒนธรรมที่เน้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchical Culture) มุ่งเน้นที่การควบคุมภายในที่เคร่งครัดไม่ค่อยมีความยืดหยุ่นเนื่องจากผู้นายึดถือกฎระเบียบในการบริหารสั่งการภายใต้สายการบังคับบัญชา โดยมีนโยบายกระบวนการที่ชัดเจนในการทำงาน

3. วัฒนธรรมที่เน้นความมีเหตุผล (Rational Culture) มุ่งเน้นที่ภายนอกองค์กรและมีการควบคุมด้วยวัตถุประสงค์ที่เน้นผลผลิต การวางแผนและความมีประสิทธิภาพที่สมาชิกในองค์กรยอมรับเนื่องจากการจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน

4. คณะทำงานเฉพาะกิจ (Adhocracy) มุ่งเน้นที่ภายนอกและมีความยืดหยุ่นมาก เพราะเน้นที่พันธกิจหรือโครงการเฉพาะ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดตามสถานการณ์ เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม มีการจูงใจสมาชิกในองค์กรด้วยงานสำคัญ ๆ ที่มีความท้าทาย ผู้นามีลักษณะของผู้ประกอบการและชอบความเสี่ยงซึ่งส่งผลให้สมาชิกมีความเป็นผู้ประกอบการเช่นกัน

นอกจากนี้ ฮอฟสเต็ด (Hofstede, 1995, pp. 133 - 138) ได้ทำการเก็บข้อมูลมากกว่า 116,000 ชุด จากประเทศต่าง ๆ จำนวน 70 ประเทศ ซึ่งเป็นงานวิจัยที่ใหญ่ที่สุดเท่าที่เคยมีการทำวิจัยมาก่อน โดยฮอฟสเต็ด (Hofstede) ได้แบ่งมิติของวัฒนธรรมออกเป็น 4 มิติ คือ

1. ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance) เป็นอัตราของการยอมรับในอำนาจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา อันแสดงให้เห็นถึงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างลูกน้องกับเจ้านายในองค์กรที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจสูง ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ส่วนผู้ที่อยู่ในสายงานต่ำกว่ามีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามคำสั่งการทำงานมีการควบคุม สั่งการใกล้ชิดและเข้มงวดโครงสร้างองค์กรจะมีสิทธิใกล้เคียงกัน แต่ละคนมีความเป็นตัวของตัวเองสูง การตัดสินใจมักจะทำร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างขององค์กรมักจะมีสายบังคับบัญชาที่สั้น

2. ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) เป็นลักษณะของสมาชิกในองค์กรที่มีต่อสถานการณ์ไม่แน่นอน ซึ่งทำให้เกิดพฤติกรรมของการลดหรือหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบของการตัดสินใจขององค์กรที่มีลักษณะของการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงนั้น จะพยายามสร้างกฎระเบียบจำนวนมากเพื่อเป็นกรอบให้กับสมาชิกในองค์กรปฏิบัติตาม ทำให้ภายในองค์กรมีความเครียดสูง และการตัดสินใจต่าง ๆ จะใช้มติของกลุ่มเป็นหลัก องค์กรที่มีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำนั้นจะมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่สลับซับซ้อน มีการสนับสนุนให้หัวหน้างานตัดสินใจในลักษณะที่กล้าเผชิญกับความเสี่ยง พนักงานมีความเครียดในการทำงานน้อย มีการยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง และมีความคิดสร้างสรรค์สูง

3. ลักษณะความเป็นปัจเจกนิยม และกลุ่มนิยม (Individualism and Collectivism) เป็นลักษณะของการที่สมาชิกในสังคมที่มีการให้ความสำคัญกับตนเองและครอบครัวมากกว่าองค์กร โดยมีลักษณะตรงกันข้ามกับลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม (Collectivism) คือสมาชิกในสังคมจะให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าบุคคล โดยถือว่าการแลกเปลี่ยนความจงรักภักดี ซึ่งกันและกัน นั่นคือ องค์กรที่มีความเป็นปัจเจกนิยมสูงก็จะเป็นกลุ่มนิยมที่ต่ำ องค์กรที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมสูง คาดหวังให้บุคคลนั้นสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง จะเน้นเรื่องของการคิดสร้างสรรค์และความสำเร็จ ความมีอิสระและสถานะทางการเงินส่วนบุคคลที่ดี เป็นสิ่งที่มีค่าในสังคมปัจเจกนิยม สมาชิกในองค์กรได้รับการสนับสนุนให้ตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ไม่จำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากกลุ่มตรงกันข้ามกับองค์กรที่มีลักษณะกลุ่มนิยมที่ให้ความสำคัญกับการตัดสินใจแบบกลุ่ม ไม่มีใครที่ต้องการจะได้รับความสนใจเป็นพิเศษไม่ว่างานของคนผู้นั้นจะดีเพียงใด นั่นคือความสำเร็จเป็นของกลุ่ม การที่บุคคลใด ๆ ได้รับการยกย่องเพียงผู้เดียวเป็นสิ่งที่น่าละอาย เพราะมันหมายความว่า มีสมาชิกเพียงคนเดียวในกลุ่มที่ดีกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ องค์กรที่มีลักษณะของกลุ่มนิยมสูงจึงมีลักษณะคล้ายครอบครัว มีความจงรักภักดีซึ่งกันและกันในองค์กร

4. ลักษณะมุ่งวัตถุและมุ่งคุณภาพชีวิต (Materialism-based and Quality-based characteristics) กล่าวคือ ลักษณะมุ่งวัตถุ (Materialism-based characteristics) เป็นค่านิยมของสังคมที่ให้ความสำคัญกับเงินทอง สิ่งของและความสำเร็จ โดยลักษณะตรงกันข้ามก็คือ ลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิต (Quality-based characteristics) ที่เป็นค่านิยมของสังคม ซึ่งเน้นการให้ความสนใจกับผู้อื่นและคุณภาพชีวิต คำว่าลักษณะมุ่งวัตถุ และลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิตเป็นการอธิบายถึงการแสดงพฤติกรรมตามบทบาทขององค์กรที่มีลักษณะมุ่งวัตถุสูงจะเป็นองค์กรที่ให้

ความสำคัญต่อสิ่งที่ได้รับตอบแทน (Re-compensation) การได้รับการยอมรับ (Recognition) ความก้าวหน้า (Advancement) และความท้าทาย (Challenge) ผู้บริหารจะมีลักษณะที่กล้าตัดสินใจ การทำงานมีรูปแบบที่ก้าวร้าว รวดเร็ว ผู้หญิงมีโอกาสน้อยที่จะได้รับตำแหน่งบริหารระดับสูง ค่านิยมในเรื่องของความสำเร็จ คือ ความมั่งคั่ง (Wealth) และการได้รับการยอมรับ (Recognition) ในขณะที่องค์กรที่มีลักษณะความมุ่งคุณภาพชีวิตสูงจะมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ค่อนข้างเป็นมิตร มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน และมีความมั่นคงในการทำงาน ค่านิยมในเรื่องความสำเร็จ คือ คุณภาพชีวิตที่ดีทั้งที่บ้านและที่ทำงาน ดังนั้นองค์กรที่มีลักษณะมุ่งคุณภาพชีวิตสูง จึงมีความเครียดในการทำงานต่ำและให้เสถียรภาพแก่พนักงานสูง

วัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ ฮอฟสเต็ด (Hofstede) มีแนวทางที่ชัดเจน และได้รับการยอมรับในเรื่องของนักวิชาการที่เชี่ยวชาญด้านวัฒนธรรมองค์กร และมีนักวิจัยมากมายที่นำแนวคิดของฮอฟสเต็ด (Hofstede) มาใช้ ผู้วิจัยจึงสนใจและเลือกแนวคิดของฮอฟสเต็ด (Hofstede) มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

8. การสร้างและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

การสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยส่วนใหญ่เกิดจากผู้ร่วมก่อตั้งหรือผู้บริหารองค์กร ส่วนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร นอกจากจะเกิดจากความร่วมมือของผู้บริหารผู้ก่อตั้งองค์กรแล้ว ผู้ร่วมงานและสมาชิกในองค์กรจะต้องเห็นพ้องต้องกันถึงความสำคัญที่มีต่อองค์กร และยอมรับร่วมกันที่จะปฏิบัติตามแนวทางจากที่เคยปฏิบัติมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน จึงจะทำให้การสร้างและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2541 หน้า 316) ซึ่งสามารถกล่าวรายละเอียดเป็นรายข้อได้ดังนี้

1. จุดเริ่มต้นวัฒนธรรมองค์กร (Culture Begins) วัฒนธรรมเกิดขึ้นจากขนบธรรมเนียมประเพณีและแนวทางปฏิบัติซึ่งดำเนินอยู่ในปัจจุบัน เป็นผลจากสิ่งที่ได้ทำมาในอดีต และผลสำเร็จซึ่งได้รับจากความพยายาม จะนำไปสู่การกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงได้ถือกำเนิดหรือถูกสร้างขึ้นจากผู้ก่อตั้ง โดยผู้ก่อตั้งมีวิสัยทัศน์ว่าองค์กรควรเป็นอย่างไร

2. การรักษาวัฒนธรรมองค์กร (Keeping a culture Alive) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่อยู่คู่กับองค์กร ทุกองค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมของตนเอง ซึ่งวัฒนธรรมบางแห่งมีมาช้านานนับร้อยปี การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรก็ทำได้ยาก แต่การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมก็เป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งผู้บริหารและผู้ร่วมงานจะต้องให้ความสำคัญและร่วมมือกันเพื่อความอยู่รอดขององค์กร มีองค์กรขนาด

ใหญ่ในโลกที่เคยรุ่งเรืองในอดีต แต่ก็ต้องล่มสลายเพราะวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ยืดหยุ่น และไม่เปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์

แมคเชน และกรินาว (McShane and Glinow, 2005, p. 488) กล่าวถึง กลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งต้องประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ คือ

1. ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำขององค์กร (Actions of Founders and Leaders) จะต้องพัฒนาระบบและโครงสร้าง เป็นผู้ปลูกฝังและสนับสนุนความเชื่อของสมาชิกในองค์กรด้วยการสื่อสารและปฏิบัติเป็นตัวอย่าง เพื่อให้บรรลุนิยามทัศน์ในอนาคต

2. ระบบการให้รางวัล (Introducing Cultural Consistent Rewards) การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งได้นั้น จะต้องมีการนำระบบการให้รางวัลเชื่อมโยงเข้ากับการปฏิบัติ

3. การรักษาความต่อเนื่อง (Maintaining a Stable Workforce) วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งตรึงจิตใจพนักงานเข้ากับองค์กร ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มองไม่เห็น จับต้องไม่ได้ และไม่ได้เขียนไว้เป็นคู่มือปฏิบัติสำหรับสมาชิกในองค์กร ดังนั้น องค์กรจะต้องอาศัยความอดทน ทำให้เกิดความต่อเนื่อง ด้วยการสื่อสารและการเสริมแรงให้เกิดความเชื่อ และค่านิยมร่วมแก่สมาชิก

4. การจัดการเครือข่ายวัฒนธรรม (Managing the culture Network) วัฒนธรรมองค์กร คือ การเรียนรู้ ดังนั้น ต้องมีการถ่ายโอนกันทั่วทั้งองค์กร อาจจะเริ่มจากจุดเล็ก ๆ ก่อนแล้วจึงขยายกว้างออกไป ทำให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ รับรู้และเกิดการเลียนแบบค่านิยม ความเชื่อสู่กัน และกันจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม

5. การคัดเลือกและหล่อหลอม (Selecting and Socializing Employees) การที่จะทำให้วัฒนธรรมองค์กรเข้มแข็งได้นั้น กระบวนการที่เริ่มต้น คือ การคัดเลือกสมาชิกใหม่ จะต้องคัดเลือกให้เหมาะสมหรือมีค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรมที่ใกล้เคียงกับองค์กรมากที่สุด เมื่อได้สมาชิกใหม่เข้าสู่องค์กรแล้ว จึงเข้าสู่กระบวนการถ่ายทอดหรือหล่อหลอมให้สมาชิกใหม่นั้น รับทราบถึงวัฒนธรรมที่แท้จริงขององค์กร

เชน (Schein, 1992 as cited in Cummings and Worley, 2005, pp. 490 -491) ได้เสนอขั้นตอนวิธีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไว้ 6 ขั้นตอนคือ

1. กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Formulate a Clear Strategic Vision) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่มีประสิทธิผลนั้น จะต้องเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับ

กลยุทธ์ขององค์กร ค่านิยมร่วมและพฤติกรรมที่ต้องการ เพื่อจะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้วิสัยทัศน์ยังช่วยกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมอีกด้วย

2. ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความมุ่งมั่น (Display Top Management Commitment) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจะต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูง ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสำคัญ มุ่งมั่นต่อค่านิยมใหม่ และจะต้องสร้างแรงกดดันที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง เพื่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีพลังอำนาจในมือในระยะเวลาที่นานพอที่จะเห็นการเปลี่ยนแปลงและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้น

3. ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเป็นต้นแบบการเปลี่ยนแปลง (Model Culture Change at the Highest Levels) โดยจะต้องสื่อสารถึงวัฒนธรรมใหม่ผ่านการกระทำเป็นตัวอย่างให้สมาชิกเห็น โดยการเริ่มต้นพฤติกรรมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ที่องค์กรต้องการให้เปลี่ยน

4. ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ขององค์กรให้สอดคล้องและเอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลง (Modify the Organization to Support Organizational Change) เช่น การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบสารสนเทศและการควบคุม รวมทั้งลักษณะการบริหารจัดการภายในทั่วไป เพราะปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยชี้นำพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรไปสู่วัฒนธรรมใหม่

5. การคัดเลือก หล่อหลอมสมาชิกใหม่ และตัดสมาชิกที่มีความประพฤติไม่สอดคล้องกับองค์กร (Select and Socialize Newcomers and Terminate Deviants) วิธีหนึ่งที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรประสบผลสำเร็จคือ การคัดเลือกสมาชิกใหม่ให้เหมาะสมหรือมีค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรมที่ใกล้เคียงกับองค์กรมากที่สุด และตัดสมาชิกที่มีค่านิยม ความเชื่อหรือวัฒนธรรมที่ไม่เหมือนกับองค์กรหรือสมาชิกคนอื่น ๆ ออก

6. พัฒนาให้เกิดจิตสำนึกด้านจริยธรรมและกฎระเบียบ (Develop Ethical and Legal Sensitivity) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรมักจะก่อให้เกิดความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ระหว่างองค์กรกับตัวบุคคล ดังนั้น การกำหนดวัฒนธรรมที่สามารถทำได้จริง จะต้องมีการวางระบบกลไกภายในให้พร้อม เช่น กำหนดเป็นกฎระเบียบ ปลูกฝังเป็นจริยธรรมให้เกิดแก่สมาชิก

กล่าวโดยสรุป การสร้างและการเปลี่ยนแปลงมาจากวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กร โดยมีผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรที่มีความมุ่งมั่นและเป็นต้นแบบในการสร้างความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงและหลังจากที่มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแล้ว การรักษาให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนก็จะขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ

แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การ เป็นตัวแปรที่สำคัญในการศึกษาองค์การของมนุษย์ เป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ เช่น โครงสร้างกฎเกณฑ์ แบบความเป็นผู้นำและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น บรรยากาศองค์การจะเป็นความรู้สึกของการปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ จะมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรม และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (Litwin and Stringer, 2002, p. 65, Steers and Porter, 1983, p. 365)

1. ความหมายของบรรยากาศองค์การ

กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “บรรยากาศองค์การ” เป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ของสมาชิกในองค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อมของการทำงานทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งจะเป็นแรงกดดันสำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล และทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การและมีลักษณะเฉพาะตัว หรือเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การ

สมถวิล แก้วปลั่ง (2542) ได้กล่าวว่า “บรรยากาศองค์การ” นั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

เสาวรส บุญนาค (2543) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “บรรยากาศองค์การ” เป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ของสมาชิกในองค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อมของการทำงาน ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ซึ่งจะเป็นแรงกดดันสำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลและทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การและมีลักษณะเฉพาะตัวหรือเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การ

สุพัทธรา จันทร์เทียน (2543) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “บรรยากาศองค์การ” หมายถึงลักษณะต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การเช่น โครงสร้างองค์การ หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์การ ซึ่งบุคคลในองค์การนั้นมีการรับรู้ มีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การนั้น ๆ ด้วย

ปิยพร สร้อยทอง (2544) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “บรรยากาศองค์การ” คือ การรู้สึกหรือความคิดเห็นของสมาชิกในองค์การที่มีต่อองค์การที่พวกเขาทำงานอยู่ ความรู้สึกนี้มีต่อลักษณะต่าง ๆ เช่น โครงสร้างองค์การ การปฏิสัมพันธ์ การให้ผลตอบแทน การสนับสนุนในองค์การ ความเป็นอิสระของสมาชิกในองค์การ พฤติกรรมการบริหารซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

ดวงรัตน์ ชิตเจริญ (2546) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “บรรยากาศองค์การ” หมายถึงสภาพที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ความรู้สึกที่อยู่ภายในจิตใจที่เกิดจากการได้สัมผัสกับสิ่งแวดล้อมภายใน องค์การที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามภารกิจขององค์การ

Dessler (1980, p.192 อ้างอิงใน สมยศ นาวิกาน, 2547) ได้ให้ความหมายของ บรรยายาศของค์กรไว้ว่า เป็นการรับรู้ที่บุคคลมีต่อประเภทขององค์กรที่เขากำลังทำงานอยู่และ “ความรู้สึก” ที่มีต่อองค์กร เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ส่วนอีกแง่มุมหนึ่งคือ ขวัญและพฤติกรรมของบุคลากร ซึ่งขวัญและ พฤติกรรมของบุคลากรไม่ได้เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับแบบของความเป็นผู้นำหรือโครงสร้างองค์กรที่แท้จริง

สมยศ นาวิกาน (2547, หน้า 192) ได้อธิบายความหมายของบรรยายาศของค์กรไว้ว่า เป็นกลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานของพนักงานที่รับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อมและ บรรยายาศเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน บรรยายาศขององค์กรมีลักษณะเชื่อมโยงทางด้านหนึ่งเป็นลักษณะขององค์กรที่มองเห็นได้ เช่น โครงสร้าง กฎ และแบบของความเป็นผู้นำบรรยายาศเป็นการรับรู้หรือ “ความรู้สึก” ต่อลักษณะที่ มองเห็นได้ขององค์กรเหล่านั้นที่เกิดขึ้นกับบุคลากร

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า บรรยายาศของค์กร หมายถึง ความ คิดเห็นของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งในเรื่องของ โครงสร้าง กฎระเบียบ การเปิดโอกาสและภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร แต่ ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

2. องค์ประกอบของบรรยายาศของค์กร

พระวงพิศ วัฒนกิจ และมาลา กาบมาลา (2541 อ้างอิงใน มานิดา คงเดชอุดมกุล, 2544, หน้า 9) กล่าวว่า องค์ประกอบของบรรยายาศของค์กร หมายถึง พฤติกรรมของทุกคนใน องค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานร่วมกันก่อให้เกิดบรรยายาศของค์กร สามารถวัดได้จากการ สอบถามทัศนะหรือความรู้สึกนึกคิดหรือความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมของ ผู้ร่วมงาน และที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารขององค์กรที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

Halpin (1963 อ้างอิงใน พระวงพิศ วัฒนกิจ และมาลา กาบมาลา, 2541, หน้า 9) ได้ศึกษาองค์ประกอบของบรรยายาศของค์กร 2 ด้าน จากพฤติกรรมของบุคคลสองกลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

1. พฤติกรรมของผู้บริหาร (Leader Emphasis) ประกอบด้วยพฤติกรรม 4 ด้าน

1.1 การเน้นที่งาน (Production Emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มี ต่อผู้บริหารว่าควบคุม นิเทศใกล้ชิดเกินไป ออกคำสั่งให้ปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด โดยไม่เปิดโอกาส ให้บุคลากรได้ซักถามหรือโต้แย้ง

1.2 ความห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหาร ว่ามีความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กรเฉพาะแต่ในแบบที่เป็นทางการเท่านั้น ทำให้ผู้บริหารห่างเหินจากบุคลากรมาก

1.3 ความเอาใจใส่ (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารว่าผู้บริหารมีความเมตตา ช่วยเหลือเกื้อกูลบุคลากรทั้งในด้านการปฏิบัติงานและธุรกิจส่วนตัวเท่าที่จะทำได้

1.4 การให้ความช่วยเหลือ (Trust) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อผู้บริหารว่ามีความตั้งใจที่ดีจะพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าพยายามกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยไม่ใช้วิธีการควบคุมตรวจตรา แต่ใช้วิธีปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร

2. พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน (Faculty Behavior) มี 4 ด้าน กล่าวคือ

2.1 ภาวะที่เป็นอุปสรรคขัดขวาง (Hindrane) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าขาดความสะดวก ไม่คล่องตัวในการปฏิบัติงานอันเนื่องจากกฎระเบียบข้อบังคับข่มขยิมเกินไป หรือมีงานพิเศษมากเกินไป

2.2 ความใกล้ชิดสนิทสนม (Intimacy) ของผู้ร่วมงานว่ามีความสัมพันธ์และรับรู้สุขทุกข์ของกันและกันดี

2.3 การไม่ให้ความร่วมมือ (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร การทำงานมีลักษณะต่างคนต่างทำ ไม่ประสานสัมพันธ์กัน

2.4 ขวัญ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่ามีขวัญกำลังใจดี เพราะสิ่งที่แต่ละคนต้องการต่างก็ได้รับการตอบสนองเป็นอย่างดี

นอกจากนี้ Litwin and Stringer (1968, pp. 45 - 46) ยังให้แนวคิดเพิ่มเติมว่า ลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีต่อพฤติกรรม หรือการพัฒนาของบุคลากรในองค์กร ประกอบไปด้วย 8 ด้านด้วยกันคือ

1. โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรเกี่ยวกับระเบียบกฎเกณฑ์ กระบวนการดำเนินการที่มีอยู่ และมุ่งเน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด และตรวจสอบแนวทางอย่างละเอียด หากมีลักษณะยืดหยุ่นและไม่เป็นทางการ จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคลและพฤติกรรมของบุคลากรที่เกี่ยวกับงาน

2. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรว่าเป็นนายตัวเอง ไม่ต้องมีการตรวจสอบการตัดสินใจซ้ำ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ทำ

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) หมายถึง ความรู้สึกถึงมิตรภาพที่ดีภายในกลุ่มที่ทำงานร่วมกัน เน้นที่ความสัมพันธ์อันดีในหมู่พนักงาน เป็นมิตรและมีกลุ่มสังคมที่ไม่เป็นทางการ และมีการรับรู้ถึงความช่วยเหลือของหัวหน้างาน และบุคลากรคนอื่น ๆ ในกลุ่ม เน้นความร่วมมือสนับสนุนจากหัวหน้างานและลูกน้อง

4. การรับรู้ผลงานและการให้รางวัล (Recognition and Reward) หมายถึง ความรู้สึกรับรู้และยกย่องในผลงานที่ดีเด่นของบุคลากร และการให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานที่ดี เน้นการให้รางวัลมากกว่าการลงโทษ รับรู้ถึงความยุติธรรมของนโยบายในการจ่ายค่าตอบแทนและเลื่อนตำแหน่ง

5. การยอมรับความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง ความรู้สึกของหัวหน้างานและบุคลากรคนอื่น ๆ ที่ต้องการฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เน้นการนำปัญหามาเปิดเผยมากกว่าการไม่สนใจปัญหาหรือเพิกเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้น

6. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standards) หมายถึง การรับรู้ถึงความสำคัญของมาตรฐานการปฏิบัติงานและเป้าหมายที่ชัดเจน เน้นการปฏิบัติงานที่ดี ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ มีเป้าหมายส่วนตัวและกลุ่มที่ท้าทาย

7. ความเป็นหนึ่งเดียวในองค์กร (Organizational Identity) หมายถึง ความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของหน่วยงาน และเป็นสมาชิกที่สำคัญคนหนึ่งของทีมที่ทำงานร่วมกัน ถือเป็นความภาคภูมิใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร

8. ความมั่นคงและความเสี่ยง (Security versus Risk) หมายถึง ระดับความกดดันภายในองค์กรที่นำไปสู่ความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัย และความวิตกกังวลของสมาชิกในองค์กร รวมทั้งองค์กรจะสนับสนุนให้พนักงานมีทางเลือกในการทำงานที่เสี่ยง และองค์กรจะต้องยอมรับผลจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นด้วย

เจียรนัย จิระโร (2544, หน้า 23) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การว่าประกอบด้วย โครงสร้างที่กำหนดขึ้นโดยองค์กร ความท้าทายและความรับผิดชอบ ความอบอุ่นและการสนับสนุน ซึ่งจะใช้วัดการส่งเสริมมากกว่าการลงโทษ ความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัล การลงโทษ และความขัดแย้ง ซึ่งเป็นการรับรู้เกี่ยวกับความขัดแย้งของบุคคลในหน่วยงาน มาตรฐานในการปฏิบัติงานและความคาดหวัง การเสี่ยงและความรับผิดชอบความเสี่ยง การรวมอำนาจ การตัดสินใจ ขนาดและสถานที่ขององค์กร รวมทั้งการจัดสภาพทางกายภาพขององค์กร

กล่าวโดยสรุป จากแนวคิดข้างต้น องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การมีหลายประการ และมีผลกระทบมีต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคลและพฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวกับงาน

พัฒนามาตรฐานการทำงานของตนเองไปสู่การปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

3. ความสำคัญของบรรยากาศองค์กร

การศึกษาบรรยากาศองค์กรจะช่วยให้องค์กรเห็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กร เมื่อพบข้อบกพร่องจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับปรุง พัฒนาและสร้างบรรยากาศ องค์กรที่ดีต่อบุคลากรในการทำงาน ตลอดจนช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรปฏิบัติงานภายใต้องค์กรเดียวกันได้อย่างราบรื่น

กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2542) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรมีความสำคัญต่อการบริหารงาน ผู้บริหารและบุคลากรอื่น ๆ ในองค์กร ดังนั้น การวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของคน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรจะไม่ถูกต้องสมบูรณ์ หากไม่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในองค์กร ซึ่งมีส่วนกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กรซึ่งก็คือบรรยากาศองค์กร นั่นเอง

ในขณะที่ ดวงรัตน์ ชิตเจริญ (2546) กล่าวว่า ความสำคัญของบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อการบริหารของผู้นำหรือผู้บริหาร และการปฏิบัติงานของคนในองค์กร บรรยากาศองค์กรแบบเปิดจะเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจในองค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากเป็นบรรยากาศแบบปิด ก็จะปรากฏผลในสิ่งที่ตรงกันข้าม

กล่าวโดยสรุป บรรยากาศองค์กรมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นให้มีการทำงานได้ดียิ่งขึ้น โดยมีความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์กร และบรรยากาศองค์กรนั้นผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กร ที่จะสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีเหมาะสมกับการทำงานในองค์กร หรือหน่วยงานของตนเอง

4. ปัจจัยที่มีผลต่อบรรยากาศองค์กร

บรรยากาศองค์กรจะเป็นอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ย่อมมีผลต่อบรรยากาศองค์กรทั้งสิ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อบรรยากาศองค์กรจากแนวคิดของหลายท่าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการ สรุปได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อบรรยากาศขององค์กรมีดังนี้

1. ขนาดขององค์กร (Size) องค์กรขนาดใหญ่มีผลต่อบรรยากาศองค์กรมากกว่าองค์กรขนาดเล็ก เนื่องจากจำนวนคนในองค์กรขนาดใหญ่มีมากกว่าองค์กรขนาดเล็ก

2. โครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) จากการศึกษาวิจัยของ Steers (1977) พบว่าพนักงานในองค์กรที่มีโครงสร้างสลับซับซ้อนหรือมีสายการบังคับบัญชามากมีกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎเกณฑ์มากจะมีระเบียบแบบแผนเป็นแบบการรวมอำนาจ ลักษณะการรับรู้บรรยากาศในองค์กรของคนในองค์กรจะมีลักษณะเข้มงวดกวดขัน (Rigid) ปิด (Close) และน่าหวั่นเกรง (Threatening) ซึ่งมีความแตกต่างจากคนในองค์กรที่มีโครงสร้างแบบแบนราบ จะมีการกระจายอำนาจ และให้อิสระ (Autonomy) ในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ (Decision) พนักงานจะมีการรับรู้บรรยากาศในการทำงานอย่างเปิดเผย มีความรับผิดชอบ ใ่วางใจและเป็นไปในทางที่ดี

3. ลักษณะของเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน Burns and Stalker (1961 อ้างอิงใน สุพิศ ประสบศิลป์, 2540) พบว่า เทคโนโลยีแบบงานประจำ มีแนวโน้มที่จะสร้างบรรยากาศที่เน้นกฎเกณฑ์ เข้มงวดกวดขันโดยไม่มีการใ่วางใจกัน ความคิดสร้างสรรค์น้อย ส่วนองค์กรที่ใช้เทคโนโลยีที่คล่องตัวหรือเปลี่ยนแปลงง่ายกว่า จะมีบรรยากาศของการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีการใ่วางใจกัน มีความคิดสร้างสรรค์และความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

4. เป้าหมาย นโยบาย และการบริหารของผู้นำ การกำหนดเป้าหมายนโยบายการบริหารงานขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อบรรยากาศขององค์กร ซึ่ง Litwin and Stringer (1968) ได้ทำการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จะมีอิสระและมีเอกลักษณ์ในการทำงานของตนเอง มีผลทำให้เกิดบรรยากาศที่มุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จ ซึ่งทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบมากขึ้นต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และของกลุ่มในทางตรงกันข้ามที่ผู้บริหารเน้นวิธีการที่เป็นมาตรฐาน มีกฎระเบียบ และความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างของงานจะส่งผลให้เกิดการขาดความรู้สึกรับผิดชอบ ขาดความคิดริเริ่มและมีความรู้สึกว่าตนเองขาดประสิทธิภาพ

5. อิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อบรรยากาศในองค์กร เช่น จากภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ การลดงบประมาณและลดกำลังคน ย่อมส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานในองค์กร พนักงานจะมีความรู้สึกไม่มั่นคง ขาดความอบอุ่น และขาดแรงจูงใจในการทำงาน

Dubrin (1984 อ้างอิงใน ไกรสิทธิ์ กลิ่นสุวรรณ, 2546) ได้จำแนกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์กรไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. ภาวะเศรษฐกิจ
2. แบบของภาวะผู้นำ ทักษะ และวิธีการของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3. นโยบายขององค์กร
4. ค่านิยมของบุคคลในองค์กร
5. โครงสร้างขององค์กร

นอกจากนี้ Likert (1960, p. 223 - 233 อ้างอิงใน เจียรนัย จิระโร, 2544) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหาร และมีความเชื่อว่า พฤติกรรมของผู้บริหารก่อให้เกิดระบบบริหารที่แตกต่างกัน โดยเขาถือว่าพฤติกรรมผู้บริหาร 7 ประการถือได้ว่ามีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กร ได้แก่

1. สภาพแรงจูงใจ เป็นวิธีการส่งเสริมกำลังใจบุคลากรให้ทำงานที่ผู้บริหารนำมาใช้ ทั้งที่เป็นสิ่งจูงใจภายนอกและภายใน
2. ลักษณะกระบวนการสื่อสาร เปรียบเสมือนสายในการติดต่อสื่อสารในองค์กรว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ส่งเสริมความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด
3. ลักษณะกระบวนการมีปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลที่มีต่อกัน คือ การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีมากน้อยเพียงใด และก่อให้เกิดความหวั่นเกรงหรือความไว้วางใจกันและกัน
4. ลักษณะกระบวนการตัดสินใจ ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าเลือกใช้วิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์เพียงใด ผู้บริหารรวมอำนาจการตัดสินใจไว้คนเดียวหรือกระจายอำนาจไปสู่บุคลากร
5. ลักษณะของการกำหนดวัตถุประสงค์และการสั่งการ คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาสในการร่วมกำหนดเป้าหมายในการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กรเพียงใด
6. ลักษณะของกระบวนการควบคุมงาน หมายความว่า ผู้บริหารเคร่งครัดต่อการควบคุมตรวจตราการปฏิบัติงานหรือไม่ มีการสายการบังคับบัญชามากน้อยเพียงใด
7. มาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม การกำหนดระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารมุ่งให้บรรลุผลในระดับสูงมากน้อยเพียงใด และบุคลากรได้รับการอบรมด้านการปฏิบัติงานตามความต้องการของผู้บริหารหรือไม่เพียงใด

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่มีผลต่อบรรยากาศขององค์กร เป็นปัจจัยที่สำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์กรจะต้องจัดให้บุคลากรได้มีการฝึกการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมในการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาใช้ในทางสร้างสรรค์ในการพัฒนาและปรับปรุงตนเอง ตลอดจนเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. การสร้างบรรยากาศในองค์กรกับความก้าวหน้าของบุคลากร

องค์กรแต่ละองค์กรมีบรรยากาศองค์การที่แตกต่างกัน แต่การสร้างบรรยากาศองค์การที่ดีและประสบความสำเร็จนั้นทำได้ไม่ยาก โดยเริ่มจากผู้บริหารและบุคลากรจะต้องร่วมกันวางแผนระยะยาวโดยมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าองค์กรจะเดินไปอย่างไรและทำอย่างไรจึงจะเดินไปถึงจุดนั้นได้ จากนั้นสำรวจอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับงานและภาระหน้าที่ขององค์กรควบคู่กับการพิจารณาบุคลากรให้มีความกระตือรือร้นที่นำความรู้มาพัฒนาตามหน้าที่ของแต่ละบุคคล รวมทั้งปรับตัวให้เท่าทันกับเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อความก้าวหน้าในงานตามหน้าที่ ในขณะที่เดียวกันบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมก็ต้องถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคลากรในตำแหน่งเดียวกัน เพื่อเป้าหมายระยะยาวคือ ปฏิบัติงานแทนกันได้และมีความรู้เพิ่มเติมเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อีกด้วย ส่วนผู้บริหารก็ต้องหมั่นตรวจสอบภายในองค์กรเพื่อปรับปรุงพัฒนาสิ่งที่เป็จุดด้อยภายในองค์กร เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของบุคลากร จนบุคลากรสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในองค์กรและมีความสุขกับการทำงานในองค์กร นอกจากนี้หากองค์กรมีบทบาทหน้าที่ที่เพิ่มขึ้น สามารถสรรหากำลังคนเพิ่มขึ้นได้แต่ต้องกำหนดคุณสมบัติแต่ละตำแหน่งงานให้ชัดเจน เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับงาน และสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้กับองค์กรได้ (นงคราญ ดงเย็น, สุพัตรยา ยศดี้อแสงอรุณ สันวงศ์, 24 สิงหาคม 2553)

องค์กรแห่งการเรียนรู้

1. แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ธรรมชาติขององค์กรมีลักษณะคล้ายกับธรรมชาติของชีวิตทั่วไป กล่าวคือ เมื่อมีการกำเนิดขึ้น จะต้องมี การเติบโต มีการพัฒนา โดยการพัฒนานั้นจะต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และมีการพัฒนาที่ยั่งยืนจึงจะทำให้องค์กรอยู่รอดได้อย่างมั่นคง ซึ่งการอยู่รอดอย่างมั่นคงนั้น จะต้องสามารถปรับตัวสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีคุณภาพ มีลักษณะของการเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง มีการตื่นตัวที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องดังที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งองค์กรที่มีลักษณะเช่นนี้ก็คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ “Awakening Organization” (เกศรา รักชาติ, 2549)

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อศักยภาพของตนเองและขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และยากแก่การพยากรณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้นต่อไปในอนาคตอันใกล้นี้ แต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็น

บุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพราะความรู้ที่เคยมีมาในอดีตถูกท้าทายโดยความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (อโนมา คงตะแบก, 2547 อ้างอิงใน บุญธรรม โบราณมูล, 2548, หน้า 18) การได้มาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานอย่างต่อเนื่องนั้น จะเป็นผลลัพธ์อันสำคัญที่ได้มาจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารงานยุคใหม่ให้มหาวิทยาลัยมีความเป็นเลิศ มีความเก่ง และความสมบูรณ์แข็งแรง เปี่ยมด้วยพลังสมองที่จะฝ่าวิกฤติ สามารถเผชิญภาวะการณืแข่งขันทุกรูปแบบ และมีความได้เปรียบที่ยั่งยืนตลอดไป (เดชนี เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์, 2544, หน้า 17) ดังนั้น องค์กรแต่ละองค์กรจึงต้องมีการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระแสของการพัฒนาองค์กรดูเหมือนจะมีอิทธิพลทั่วโลก มนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กร มนุษย์แต่ละคนมีความสามารถในขีดจำกัดทั้งทางกายภาพและชีวภาพ เป็นผลให้คนแต่ละคนไม่อาจทำสิ่งที่ต้องการได้ตามลำพังทุกอย่าง แต่ต้องอาศัยระบบความร่วมมือร่วมใจกันของบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้ง่าย รวดเร็ว สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพกว่าการทำงานแต่เพียงผู้เดียว การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ชีวิตมีการปรับตัวเข้าหาสิ่งแวดล้อมที่ดี เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ องค์กรได้มีการปรับตัว ก็จะสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์

นอกจากนี้ วิโรจน์ สารรัตน์ (2548, หน้า 5 -12) ได้รวบรวมทัศนะของนักวิชาการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในความหมายของปีเตอร์ เซงกี (Senge, 1994) คือ องค์กรที่ซึ่งสมาชิกได้มีการขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (personal mastery) แบบแผนทางจิตใจที่มองโลกตามความเป็นจริง (mental model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และการคิดเชิงระบบ (systems thinking)

ในมุมมองของมาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 1996) ได้นิยามว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์กร (organization transformation) การเพิ่มอำนาจแก่

บุคคล (people empowerment) การจัดการความรู้ (knowledge management) และการใช้เทคโนโลยี (technology application)

มาร์ควอร์ท และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994, p. 22) มีความเชื่อว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้พนักงานมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคลจะช่วยให้องค์กรเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับเรียนรู้ในความสำเร็จ

วิจารณ์ พานิช (2547, หน้า 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับการเกิดการเรียนรู้ซึ่งสมควรรู้และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน ผลลัพธ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนด การสร้างสรรค์หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติภารกิจขององค์กรนั้น รวมทั้งการสร้างคน อันได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร หรือมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กร จะเกิดการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการโดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน

สลาเตอร์และนาร์เวอ (Slater and Narver, 1995) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เปรียบเสมือนการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ โดยองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ คือ

1. ความจำเป็นขององค์กรที่จะพัฒนาความเฉลียวฉลาดให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร
2. ความจำเป็นสำหรับการเรียนรู้ที่จะต้องให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร
3. ความสามารถในการรับหรือซึมในการเรียนรู้ขององค์กร

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 60) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เน้นถึงการปรับตัวในเชิงรุกเพื่อมุ่งสู่ออนาคตที่พึงประสงค์ โดยผ่านการเรียนรู้ของบุคคลและทีมเป็นสำคัญ โดยผ่านกลไกกระบวนการบริหารจัดการมุ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจ การหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่แท้จริง และการเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งการที่จะเห็นได้อย่างชัดเจนนั้นขึ้นอยู่กับว่าได้มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านใดเป็นสำคัญ

จากการศึกษาแนวคิดและการให้ความหมายเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ สามารถสรุปได้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการ

รับความรู้จากภายนอก โดยมีเป้าประสงค์สำคัญ คือ เพื่อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core competence) ขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ขณะเดียวกัน องค์กรจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรเพื่อสร้างศักยภาพของปัจเจกชน และองค์กรในการสรรหา ถ่ายโอนองค์ความรู้ และบุคลากรในองค์กรต่างเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและเชื่อมโยงเข้าสู่มหาวิทยาลัยในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อบริหารความรู้ ใช้เทคโนโลยีเสริมอำนาจบุคคล ตลอดจนขยายการเรียนรู้ของบุคคลทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคลในองค์กรปรับตัวให้ดีขึ้น ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน และสามารถก้าวถึงจุดหมายปลายทางที่ตั้งไว้

นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์กรทั่วไป จากการประมวลหนังสือ บทความ เอกสารต่าง ๆ พบว่าปัจจุบันนี้มีการอ้างอิงแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งเรียนรู้ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเสียง 3 ท่านมากที่สุด คือ Peter M. Senge, Michael Marquardt และ David A. Gavin ซึ่งแนวคิดทั้ง 3 ท่านก็คือการนำพาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ไม่ว่าจะเป็นลักษณะที่กำหนดโดยท่านใด จะชี้ให้องค์กรทั้งหลายเห็นว่าการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากการศึกษาและรวบรวมจาก นักวิชาการต่าง ๆ สามารถจำแนกออกได้เป็น 3 แนวคิด คือ

แนวคิดที่ 1 ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge.) ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้เชื่อว่าหัวใจของการสร้างองค์กรเรียนรู้อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ องค์กรเป็นที่ที่สมาชิกได้ใช้ศักยภาพ สำหรับการสร้างผลงานที่ตนต้องการอย่างต่อเนื่อง สามารถแสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ ได้อย่างเสรี และสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในมวลสมาชิกขององค์กร ให้เกิดผลจริงจิ่งในรูปของการนำไปปฏิบัติแก่บุคคลทีมและองค์กรอย่างต่อเนื่องทุกระดับซึ่งวินัยทั้ง 5 ประการ ประกอบด้วย (Peter M. Senge, 1999, pp. 139 - 269 อ้างอิงใน วีรวัฒน์ บันนิตามัย, 2544, หน้า 35)

1. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) คือ ความสามารถในการคิดเชิงระบบ คนในองค์กรสามารถมองเห็นวิถีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่ายซึ่งผูกโยงด้วยสภาวะการพึ่งพาอาศัยกัน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นวัฏจักรโดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ การที่

บุคคลเรียนรู้ ไม่ได้เป็นสิ่งประกันว่าองค์กรจะมีการเรียนรู้ แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น ดังนั้นการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลจึงเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ฉะนั้นบุคคลควรได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ โดยการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่องตามกรอบแนวคิดคือ

1.1 คิดเป็นกลยุทธ์สามารถปฏิบัติจริงได้

1.2 คิดทันเหตุการณ์การคิดควรทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร และสามารถแก้ไขปัญหาคิดทันการณ์

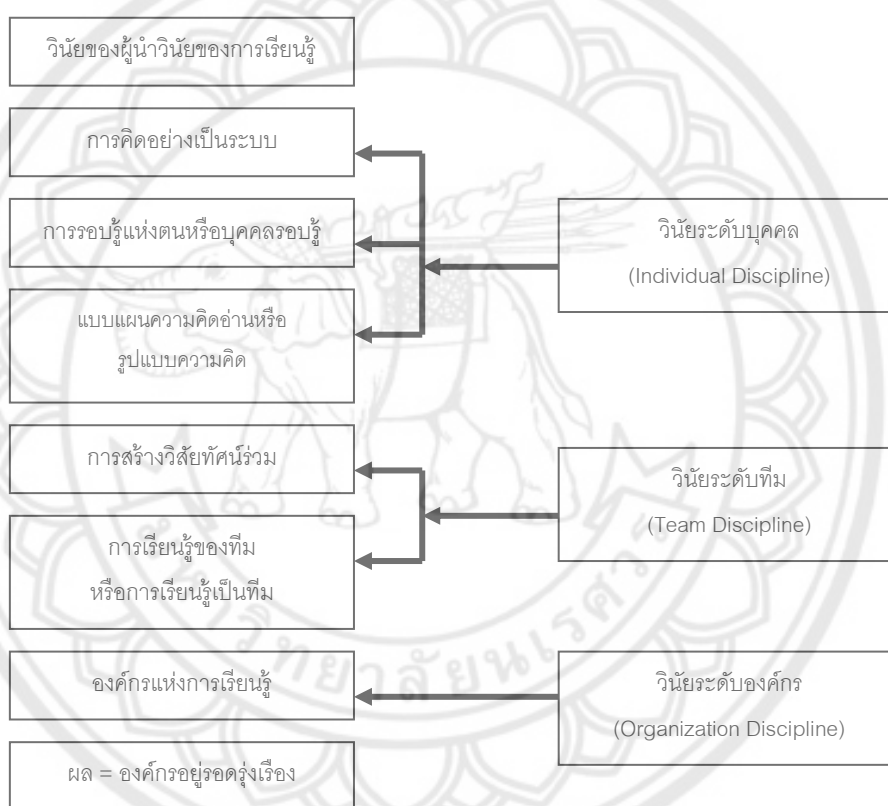
1.3 เล็งเห็นโอกาสการคิดไม่เพียงแต่การคิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคต เพื่อสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้

2. ความคาดหวังที่ท้าทาย (Mental Model) รูปแบบความคิดของบุคคล มีอิทธิพลต่อความเป็นไปของโลกและแนวทางการปฏิบัติของแต่ละบุคคล อีกทั้งเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมการทำงาน ดังนั้นในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารควรเตรียมรูปแบบการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกันอันจะทำให้คนในองค์กรมีรูปแบบความคิดไปในแนวทางเดียวกัน และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพคือ การตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบความคิด ความเชื่อที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพียงพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตน ทำความเข้าใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรีอับระบบงาน (Reengineering)

3. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Personal Mastery) องค์กรที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเองคือ การสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่วิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

4. การมีค่านิยมร่วม (Shared Vision) องค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งจะเป็นกรอบความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กรที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาาร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทหนักแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ ริเริ่มทดลองสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางหรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

5. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ในองค์กรที่เรียนรู้ จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอก และภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ก็จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กร มีความเป็นทีมที่ดีขึ้นซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่



ภาพ 4 แสดงแนวคิดวินัย 5 ประการของเซ็งเก้

ที่มา: วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544, หน้า 49.

จากหลัก 5 ประการนี้เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่ม พลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ลดอัตตาหรือตัวกู-

ของมุมมองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่นเพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และอาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่ดูเสมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็ง เป็นโอกาสหรือพลังในการดำเนินงานให้ก้าวหน้าไปได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

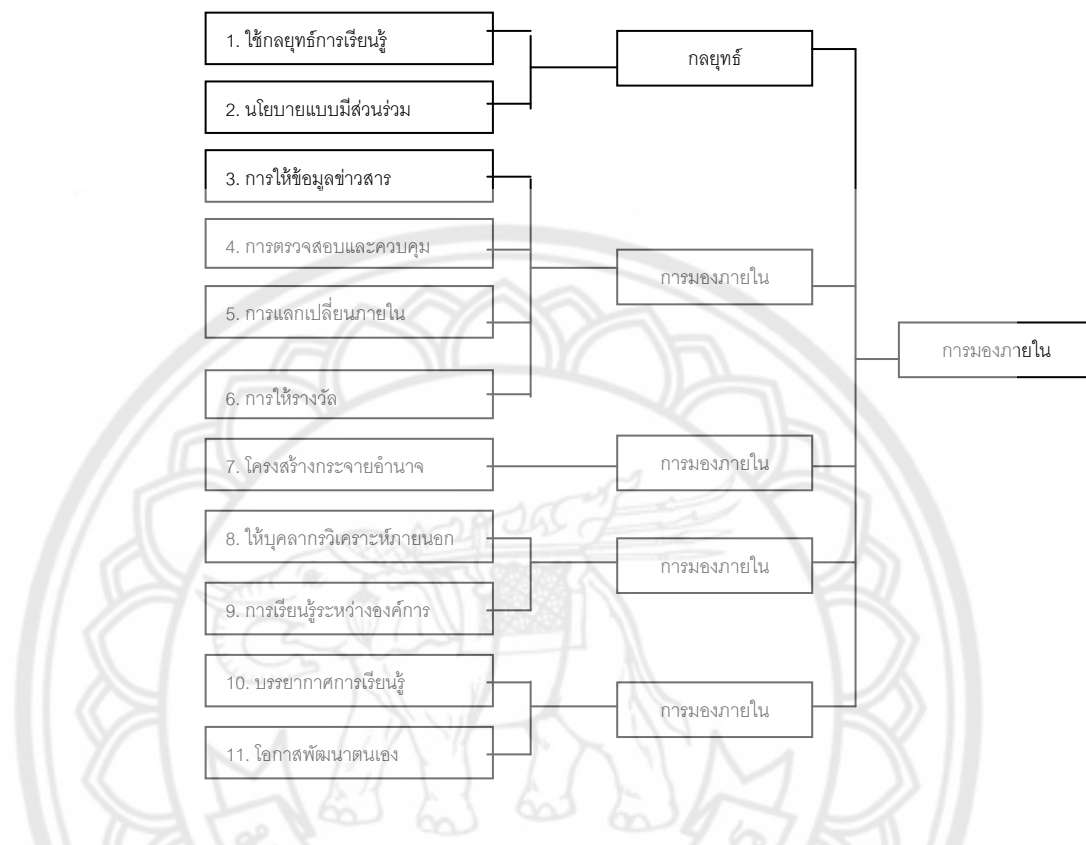
แนวคิดที่ 2 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company)

เพดเลอร์, เบอร์กอนและบอยเดล (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1991, p. 18)

กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้ คือ

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ประกอบด้วย
 - 1.1 ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร
 - 1.2 มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม
2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in) ประกอบด้วย
 - 2.1 การให้ข่าวสารข้อมูล
 - 2.2 การสร้างการตรวจสอบและควบคุม
 - 2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน
 - 2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น
3. ด้านโครงสร้าง (Structures) เน้นโครงสร้างที่กระจายอำนาจมีภาวะยืดหยุ่นและกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ภายหลังการทบทวนและอภิปรายกัน
4. ด้านการมองภายนอก (looking out) ประกอบด้วย
 - 4.1 พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
 - 4.2 การเรียนรู้ข้ามองค์กร
5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning opportunities) ประกอบด้วย
 - 5.1 บรรยากาศการเรียนรู้
 - 5.2 การพัฒนาตนเองของทุกคน

จากแนวคิดของเพดเลอร์, เบอร์กอน และบอยเดล สรุปได้ดังภาพ 4 ดังนี้



ภาพ 5 แสดงรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของเพดเลอร์, เบอร์กอน และบอยเดล

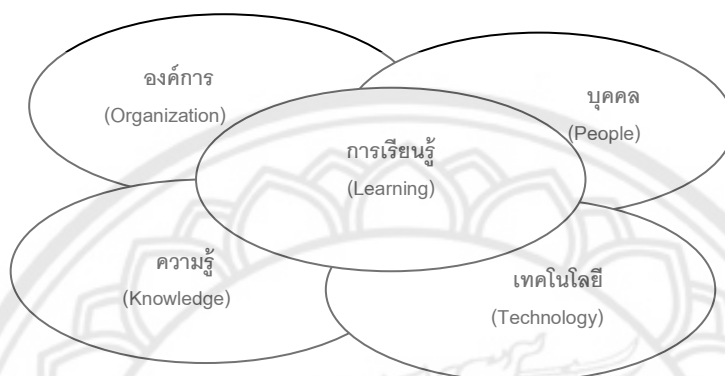
ที่มา: Pedler, Burgoyne and Boydell, 1991, p. 18.

แนวคิดที่ 3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควาร์ด (Marquardt)

มาร์ควาร์ด (Marquardt, 1996, p. 21) ได้เสนอรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมี 5 องค์ประกอบคือ

1. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamics)
2. องค์ประกอบด้านองค์กร (Organization) ซึ่งมุ่งเน้นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organizational transformation)
3. องค์ประกอบด้านบุคคล (People) ซึ่งจะเป็นการกล่าวถึงการเสริมอำนาจบุคคล (People empowerment)

4. องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ (Knowledge management)
 5. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี (Technology) ซึ่งเป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์กร
- องค์ประกอบทั้ง 5 ประการมีความสัมพันธ์กันโดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน โดยสรุปได้ดังภาพ 5 ได้ดังนี้



ภาพ 6 แสดงรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ

ที่มา: Marquardt, 1996, p. 21.

จากแผนภาพข้างต้น กล่าวได้ว่า รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 รูปแบบนี้ มาร์ควอร์ทมีความเห็นว่ารูปแบบที่สำคัญที่สุดคือ พลวัตการเรียนรู้ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กรเพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้วจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนาองค์ประกอบในด้านอื่นอีก 4 องค์ประกอบ หากการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนเกิดขึ้นทั่วถึงในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กรแล้ว จะส่งผลให้สามารถจัดการความรู้และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้องค์กรนั้นก้าวไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวความคิดของมาร์ควอร์ท

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, p. 21) ได้เสนอรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) มาร์ควอร์ท ได้กล่าวว่าการส่งเสริมให้เกิดพลวัตการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เป็น

องค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุดซึ่งพลวัตการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ดังภาพ 6



ภาพ 7 แสดงระบบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา: Marquardt, 1996, p. 30.

1. ระดับของการเรียนรู้ (Learning of Learning) ซึ่งมาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 1996, p. 30) สรุปไว้ว่ามี 3 ระดับ ที่ไม่เหมือนกัน แต่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

1.1 การเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual learning) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความเข้าใจที่ถ่องแท้ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคลอันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง การสังเกต การศึกษาโดยการใช้เทคโนโลยีมาช่วยการเรียนรู้

1.2 การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Group or team learning) เป็นการเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะและขีดความสามารถซึ่งเกิดมาจากความสำเร็จภายในกลุ่มหรือทีม

1.3 การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning) เป็นการยกระดับ ทัศนียภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์กร

2. ประเภทของการเรียนรู้ (Types of learning in organizations) มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996, pp. 37-39) ได้แบ่งประเภทของการเรียนรู้มาสร้างเป็นกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ประเภทของการเรียนรู้ แม้จะมีความแตกต่างกัน แต่ก็มีความคาบเกี่ยวกันและช่วยให้อาการ เรียนรู้ที่นั้นสมบูรณ์ขึ้น ประเภทของการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

2.1 การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive learning) เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์กร เรียนจากประสบการณ์และปฏิกริยาสะท้อนกลับ มีกระบวนการในการเรียนรู้คือ องค์กรมีการ ปฏิบัติไปสู่เป้าหมายผลลัพธ์ต่าง ๆ ของการกระทำมาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผลของ ความเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

2.2 การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory learning) เป็นกระบวนการที่ได้มาซึ่ง ความรู้จากการคาดหวังในอนาคต เป็นวิธีการของวิสัยทัศน์สู่ผลสะท้อนกลับและสู่การปฏิบัติ เพื่อ ค้นหาการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์ในทางลบ โดยการพิจารณาเลือกโอกาสในอนาคตที่ ดีที่สุด เช่นเดียวกับการค้นพบวิธีที่ไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งมาจากวิธี “การวางแผนที่เป็น เหมือนการเรียนรู้”

2.3 การเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ (Deutero learning) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลในองค์กรได้ เรียนรู้จากการสะท้อนโดยวิพากษ์อยู่บนการยอมรับสมมุติฐาน เป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้ ซึ่งจะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ เพื่อสร้างกลยุทธ์ใหม่ในการ เรียนรู้และจะประเมินหาข้อสรุปจากสิ่งที่พวกเขาได้ดำเนินการลงไป ผลที่ได้จึงกลายเป็นการ จัดระบบและวิเคราะห์วัดผลในการดำเนินการให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร ตลอดจนเป็นการเรียนรู้ ประเภทที่มุ่งสร้างและสร้างสรรค์โดยการเสริมความรู้ให้บุคคลมีการปฏิบัติภารกิจเพื่อสะท้อน ความคิดและสร้างสรรค์การเรียนรู้ด้วยตนเอง

2.4 การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action learning) เป็นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติเกี่ยวข้องกับ การแก้ปัญหาจริง ๆ และเน้นไปที่การแสวงหาความรู้จริง ตลอดจนดำเนินการตามหนทางของการ แก้ปัญหาให้เกิดผลสำเร็จ เป็นเครื่องมือที่มีคุณค่ามาก เป็นการสร้างขึ้นมาจากประสบการณ์และ ความรู้รวมทั้งทักษะของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม โดยกลุ่มใช้การเรียนรู้ โดยการปฏิบัติเพื่อตรวจสอบ งานที่ยากหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำผลลัพธ์ไปทบทวนและ เรียนรู้

3. ทักษะและวินัยในการเรียนรู้ (learning skills/disciplines) เป็นทักษะหรือวินัยของการที่จะเรียนรู้ไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กรและสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันประกอบด้วย 6 วินัย และ 5 วินัยแรกได้มาจากแนวคิดของเซ็งเก้ ได้แก่

3.1 มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) บุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร บุคคลที่มีความสามารถจะขยายความสามารถในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น ลักษณะการเรียนรู้ของบุคคลจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรด้วย องค์กรเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้โดยผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนนั้นไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น (Senge, 1990, p.139)

3.2 แบบแผนความคิด (mental models) เป็นแนวความคิดมุมมองของบุคคลที่มีต่อองค์กรโดยเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน การที่บุคคลในองค์กรมีแบบแผนการคิดที่ถูกต้อง และไปในทิศทางเดียวกันและสามารถเลือกใช้แบบแผนความคิดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจะทำให้ทีมงานและองค์กรนั้นสามารถก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้

3.3 วิสัยทัศน์ร่วม (shared Vision) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเริ่มจากการกระตุ้นให้ทุกคนมีวิสัยทัศน์ของตน โดยใช้บรรยายภาพที่สร้างสรรค์จากนั้นก็พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนตัวให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมในองค์กรแล้วพยายามให้บุคคลมีความผูกพันวิสัยทัศน์มากที่สุดเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนวิสัยทัศน์นั้น เพราะวิสัยทัศน์ร่วมจะเป็นจุดหมายของทุกคนในองค์กรที่จะไปสู่ในอนาคตเพื่อจะนำไปเป็นเป้าหมายของแผนกลยุทธ์แล้วไปสู่แผนการปฏิบัติในที่สุด

3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการร่วมกันของบุคคลในองค์กรในอันที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพัฒนาความรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงานของทีมจนเป็นความคิดร่วมกันในกลุ่มได้โดยการกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและการอภิปรายอย่างกว้างขวางตลอดจนมีการใช้ความสามารถในการบริหารงานเป็นทีมของผู้นำอีกด้วย เซ็งเก้ (Senge, 1990, pp. 236 - 237) ให้ความเห็นว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ สมาชิกในทีมต้องมีความสามารถในการคิด และร่วมกันคิด ไม่ใช่คิดคนเดียวภายในทีม

3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) เซ็งเก้ (Senge, 1990, p. 68) ได้ให้ความหมายว่าเป็นวินัยของการมองเป็นภาพโดยรวมทั้งหมด โดยมีกรอบที่เห็นเป็นความสัมพันธ์ที่ เกี่ยวข้องกันมากกว่าจะเห็นแค่เชิงเหตุผล แต่เน้นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน

3.6 แบบแผนการสนทนา (dialogue) เป็นการส่งเสริมให้บุคคลมีที่จะพูดคุย แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและการเรียนรู้ ค้นคว้าหาวิธีการใหม่ในการทำงาน เป็นการส่งเสริมให้บุคคล 'ได้มีโอกาสและกล้าแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสมอภาค มาร์ควอร์ท (Marquardt,1996, p. 46) เสนอว่าแบบแผนของการสนทนาเป็นสื่อที่สำคัญสำหรับการติดต่อการประสานการเรียนรู้ และการปฏิบัติในสถานที่ทำงาน อีกทั้งเป็นศูนย์กลางในการช่วยให้เกิดการเรียนรู้ อีกทั้งเป็นการส่งเสริมให้มีการรวบรวมความคิด แบบแผนการสนทนาจะผลักดันให้องค์กรไปสู่ความมีสติปัญญาร่วมกันของกลุ่มเป็นเครื่องมือให้มุ่งเน้นการเปิดเผยและถามคำถามว่าทำไมและอย่างไร อีกทั้งเป็นอิทธิพลต่อการรับรู้ภายในองค์กรอย่างที่เขาใจอย่างแท้จริง

จากการศึกษาแนวคิดของมาร์ควอร์ทในเรื่องพลวัตการเรียนรู้ ผู้บริหารและอาจารย์ในมหาวิทยาลัยจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้เป็นผู้ใฝ่รู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีทักษะในการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและระดับทีมโดยมีแบบแผนทางความคิดที่เหมาะสม

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996 อ้างอิงใน สุจิตรา ดีบุญมี ณ ชุมแพ, 2549, หน้า 55) กล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์กรว่ามีมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง 4 มิติ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพ 8 แสดงองค์ประกอบย่อยขององค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา: Marquardt, 1996, p. 68.

1. วิสัยทัศน์ (vision) คือ ความมุ่งหมายที่สมาชิกในองค์กรได้ตั้งความหวังไปสู่ในอนาคต โดยได้กำหนดสิ่งที่จะต้องกระทำบนเป้าหมายที่ไม่ยึดติดกับสถานะในปัจจุบัน และต้องตั้งเป้าหมายไว้สูงเพื่อเป็นเครื่องชี้นำในการรักษากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนา ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบมุ่งสร้างโดยคิดและมองให้ลึกลงไป นอกจากนั้น ยังชี้นำความคิดและการวางแผน

กลยุทธ์ด้วยกระบวนการให้ผู้เกี่ยวข้องได้มาร่วมพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเพื่อที่จะได้ทราบว่ามีความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจะต้องจัดเก็บและต้องถ่ายโอนไปและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันยังช่วยให้เกิดการเสี่ยง การทดลองในการพยายามหาวิธีการใหม่ ๆ ที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมคิดร่วมทำ ซึ่งมาร์คอร์ตได้สรุปว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเสมือนสิ่งมีชีวิตเช่นเดียวกับมนุษย์ ไม่ใช่เครื่องจักรที่จำเป็นต้องมีสำนึกในเอกลักษณ์และจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ควรเป็นการจุดประกายและกระตุ้นให้องค์กรพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีชื่อเสียง การเรียนรู้จึงต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ (Marquardt, 1996, p. 69)

2. วัฒนธรรม (Culture) เป็นความเชื่อ ความคิด ค่านิยม และวิธีการปฏิบัติของคนในองค์กร บรรทัดฐานที่องค์กรเป็น ล้วนแต่เป็นวัฒนธรรมองค์กรทั้งสิ้น วัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่เป็นเรื่องหนึ่งของการไม่เรียนรู้เช่น ปฏิเสธการเรียนรู้ การเสี่ยง หรือความพยายามต่อวิธีการใหม่ ๆ และการแบ่งปันการเรียนรู้เป็นต้น ดังนั้นจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะค่านิยมมีอิทธิพลต่อการให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรจะประสบความสำเร็จจะต้องมีระบบค่านิยมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ระบบดังกล่าวได้แก่ ระบบบรรยากาศขององค์กรที่ให้คุณค่าและรางวัลในการเรียนรู้ ระบบความรับผิดชอบเพื่อการเรียนรู้อย่างทั่วถึง ความไว้วางใจและความมีอิสระแห่งตนระบบการให้ผลตอบแทนสำหรับนวัตกรรมใหม่ การทดลอง และความเสี่ยง ระบบการให้ความสนับสนุนด้านงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาางานของบุคลากร ความหลากหลายและการสร้างสรรค์ความร่วมมือ การมีข้อมูลพันในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและภาวะที่ยุ่งเหยิงและคุณภาพชีวิตการทำงาน

3. กลยุทธ์ (strategy) การเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสามารถทำให้การปฏิบัติประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว ในการไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าว ได้แก่ การประสานความสำเร็จของบุคคลและธุรกิจเข้ากับการเรียนรู้ในองค์กรอย่างกว้างขวาง การสร้างการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติการและกิจกรรมขององค์กร การเชื่อมโยงนโยบายต่าง ๆ ในการจัดคนในองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การตระหนักและให้รางวัลต่อการเรียนรู้ การประเมินผลแล้วเผยแพร่ผลที่เกิดขึ้น และประโยชน์ต่าง ๆ ที่องค์กรจะได้รับ การสร้างโอกาสในการเรียนรู้ การสร้างสรรค์สภาพทางกายภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการทำให้เกิดการเรียนรู้ในงานมากที่สุด

4. โครงสร้าง (structure) โครงสร้างมีผลโดยตรงสำหรับบุคคลและองค์กรโดยเป็นตัวกำหนดความซับซ้อนของการบังคับบัญชาภายในองค์กร งานขององค์กร การติดตามผลการทำงาน รูปแบบของกลุ่มและการตัดสินใจในการเลือกกำหนดกระบวนการทำงาน

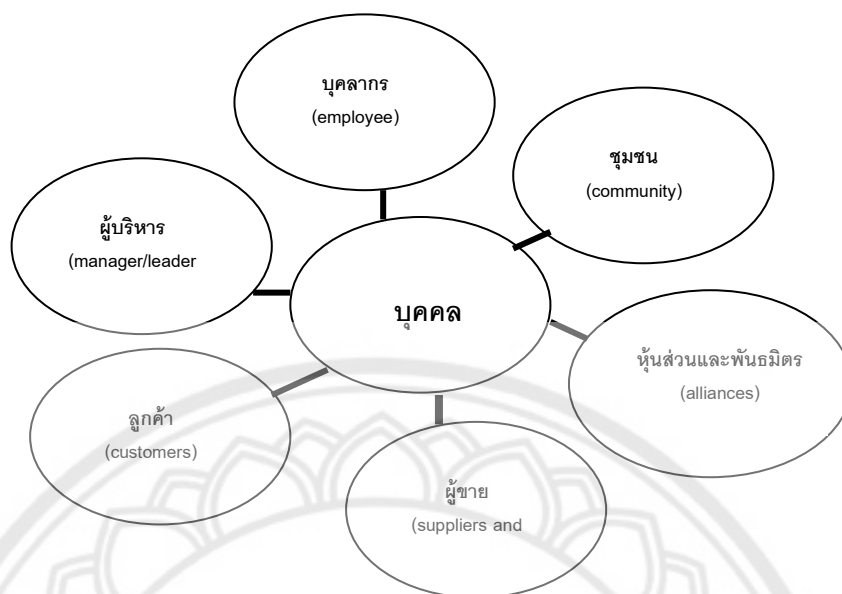
ตาราง 1 แสดงการเปลี่ยนกรอบแนวคิดขององค์กรตามแนวคิดของมาร์คอร์ต

โครงสร้างแบบราชการ (bureaucracy)	องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)
มีเป้าหมายในระยะสั้น	วิสัยทัศน์ของบุคคลและองค์กร
มีวัฒนธรรมที่ตายตัว	วัฒนธรรมที่ยืดหยุ่น
แนวทางของการผลิต	แนวทางของการเรียนรู้
เน้นภูมิภาค, ขอบเขต	เน้นระดับโลก
การควบคุมการบริหารจัดการ	เพิ่มอำนาจบุคลากร
เป็นไปตามขั้นตอนกระบวนการ	เปิดโอกาสให้มีการทดลอง
เน้นเฉพาะการวิเคราะห์	สร้างสรรค์ วิเคราะห์ริเริ่ม
การแข่งขัน	ความร่วมมือและการประสานงาน

ที่มา: Marquardt, 1996, p. 85

จากการศึกษาแนวคิดของมาร์คอร์ตในเรื่ององค์ประกอบด้านองค์กร ซึ่งมุ่งเน้นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์กร ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า การปรับเปลี่ยนองค์กร หมายถึง การที่ผู้บริหารและอาจารย์ในมหาวิทยาลัยได้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมทั้งระบบการปฏิบัติงาน และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะการณ์ปัจจุบัน

องค์ประกอบที่ 3 ด้านบุคคล (People) มาร์คอร์ต (Marquardt, 1996 อ้างอิงใน สุจิตรา ตีบุญมี ณ ชุมแพ, 2549, หน้า 60) ได้เสนอองค์ประกอบด้านบุคคลโดยเน้นการเสริมอำนาจบุคคล ซึ่งแบ่งการเสริมอำนาจบุคคลดังภาพ 7 ได้ดังนี้



ภาพ 9 แสดงองค์ประกอบย่อยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านบุคคล

ที่มา: Marquardt, 1996, p. 102.

1. บุคลากร (Employee) หลักในการเสริมความรู้ให้กับบุคลากร คือ การปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะผู้เรียนรู้ที่มีความสามารถ และวุฒิภาวะ การส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระและมีความกระตือรือร้นเมื่อมีมอบหมายงานให้แล้วต้องให้ทั้งความรับผิดชอบและอำนาจด้วยการให้บุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผน และการทำให้เกิดสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรและองค์กร

2. ผู้บริหาร/ผู้นำ (Managers/leaders) ผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนบทบาทจากการควบคุมเป็นการกระจายอำนาจ การช่วยเหลือและผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และเป็นผู้บริหารที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งบทบาทและภาระใหม่ของผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มาร์คอร์ตได้เสนอไว้ ดังตาราง 2 ดังนี้

ตาราง 2 แสดงบทบาทผู้บริหารที่เลือกอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

บทบาทของผู้บริหารองค์กรในปัจจุบัน	บทบาทใหม่ของผู้บริหารองค์กร แห่งการเรียนรู้
การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	มีการปรับเปลี่ยน
การปรับปรุงคุณภาพ	กระบวนการทำงานที่เป็นระบบ
โครงสร้างแบบ matrix	โครงสร้างแบบเครือข่าย (network)
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	การบริหารจัดการด้านการปฏิบัติงาน
กลัวเทคโนโลยี	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี
ปฏิบัติตามหน้าที่	ปฏิบัติตามกระบวนการ
เน้นการควบคุม	เน้นการกระจายอำนาจ
การจ้างงาน	การจ้างงานตามความสามารถ

ที่มา: Marquardt ,1996, p. 106.

มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 1996, pp. 106 - 108) ได้กล่าวถึงบทบาทใหม่ของผู้บริหารที่เอื้อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ เป็นผู้สอน ผู้สอนแนะและพี่เลี้ยง เป็นผู้บริหารที่มีความรู้ เป็นผู้ประสานระหว่างผู้เรียนรู้กับรูปแบบการเรียนรู้ เป็นผู้ออกแบบในการเรียนรู้ เป็นผู้สนับสนุน และผู้นำด้านโครงการและกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งประเภทของบทบาทจะขึ้นอยู่กับจุดเน้นของความ ต้องการความช่วยเหลือ ช่วงเวลาของการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและความ เป็นเจ้าของการเรียนรู้ นั้น ดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงบทบาทผู้บริหารที่อำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้

มิติ (dimension)	ผู้สอน (instructor)	ผู้สอนแนะ (coach)	พี่เลี้ยง (mentor)
สภาพของการช่วยเหลือ	ชิ้นงาน	ผลลัพธ์ต่าง ๆ ของงาน	การพัฒนาบุคคล
ช่วงเวลา	1 - 2 วัน	เดือนหรือปี	ตลอดชีวิต เป็นเพื่อนฟัง
วิธีการช่วยเหลือ	ดูแล ฝึกปฏิบัติ	สำรวจปัญหาด้วยกัน	ถามให้มาก เชื่อมโยงการ
กิจกรรมที่ต้องทำ	ทดลองทักษะใหม่ ๆ	ร่วมกันระบุปัญหา	ทำงานเข้ากับส่วนอื่น ๆ
ทำตัวเป็น	ฝึกปฏิบัติให้ข้อมูล	สร้างสรรค์ พัฒนา	ของชีวิตผู้เรียนรู้
	ย้อนกลับ ในแต่ละครั้งของ	แบ่งปัน	
	ผลที่เกิดขึ้นผู้ช่วยเหลือ		

ที่มา: Marquardt ,1996, p.107.

สำหรับทักษะของผู้ใช้นั้น มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 1996, หน้า 109 - 110) ได้เสนอ ดังนี้คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การประสานงานที่หลากหลายโดยการเน้นการทำงานเป็นทีม การปรับและทดสอบ แบบแผนความคิด การส่งเสริมความคิดอย่างเป็นระบบ การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมและความปรารถนาที่จะลงเสี่ยง และการมีมโนคติและแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และปฏิบัติ

3. ลูกค้า (Customers) เป็นผู้ให้ข้อมูล และแนวความคิด เป็นผู้มีส่วนอย่างใกล้ชิดในระบบและกลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กร ผู้ใช้บริการเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ทันสมัย ความสามารถในการเปรียบเทียบการแข่งขัน การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการบริการและแบบแผนต่าง ๆ ที่ทำมาไว้ และเพื่อให้ได้ข้อมูลดังกล่าวมาองค์กรแห่งการเรียนรู้มีการดำเนินการดังนี้ คือ ดำเนินการฝึกอบรมการเรียนรู้เพื่อศึกษาความต้องการของผู้ใช้บริการ รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ให้บริการ ปรับปรุงนวัตกรรมใหม่เพื่อสนองตอบความคาดหวังของผู้ใช้บริการ อย่างรวดเร็วและทันการณ์ กระตุ้นหรือรื้อฟื้นที่ให้ข้อมูลย้อนกลับ คำแนะนำ และการให้คำปรึกษาแก่ผู้ให้บริการ

4. ผู้ขาย (Suppliers and vendors) การที่บุคคลอื่นมีความสัมพันธ์กับองค์กรได้มีความผูกพันและร่วมเรียนรู้ทางนโยบายต่าง ๆ อาจให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับทักษะทางเทคนิคหรือวิธีการจัดการที่เหมาะสม ซึ่งเป็นการสร้างคุณค่าแก่ทุก ๆ คนในระยะยาว

5. หุ่นส่วน/พันธมิตร (Alliances) ได้มีองค์กรเกิดขึ้นอย่างมากมาย การมีองค์กรเกิดขึ้น ทำให้มีการเพิ่มการประสานการทำงานกันระหว่างองค์กรขึ้น ซึ่งเป็นการช่วยเหลือสนับสนุน

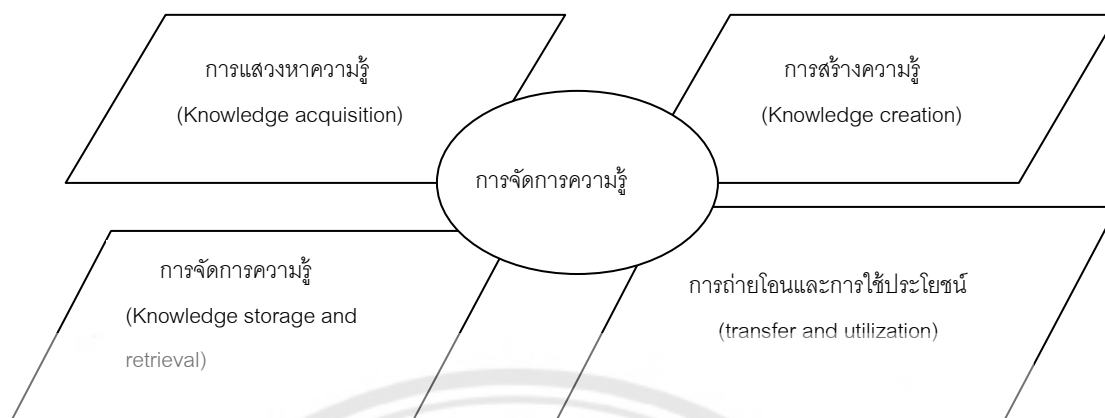
กัน ระหว่างองค์กรในรูปแบบพันธมิตร ความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์กรนี้จะสร้างคุณค่าให้กลายเป็นการลงทุนระยะยาว ผลกำไรที่มากขึ้น และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอนาคต

6. ชุมชน (Community) ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้เพราะเป็นการเพิ่มพูนภาพลักษณ์ขององค์กรในชุมชน เป็นการสนับสนุนกิจการขององค์กร โดยเป็นผู้ให้บริการหรือผู้มา บริการ เป็นการเตรียมกำลังคนในอนาคต และเป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรในชุมชน ซึ่งบุคคลต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กรหรือแม้แต่คู่แข่งต่างมีความสัมพันธ์ที่ยืดหยุ่นมากขึ้นเพราะข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากบุคคลเหล่านั้นเป็นการขยายและเพิ่มขยายประสิทธิภาพในการเรียนรู้

จากการศึกษาแนวคิดของมาร์คอร์ตในเรื่องการเสริมความรู้แก่บุคคล ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการเสริมความรู้แก่บุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยได้เพิ่มพูนความรู้โดยอาศัยการเรียนรู้จากบุคคลรอบตัวที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ผู้สอนในระดับเดียวกันหรือต่างระดับ ผู้ปกครอง ส่วนราชการและชุมชน โดยมีการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำความรู้นั้นมาใช้ในการเผยแพร่ความรู้ต่าง ๆ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

มาร์คอร์ต (Marquardt, 1996 อ้างอิงใน สุจิตรา ดิบุญมี ณ ชุมแพ, 2549, หน้า 64) กล่าวว่า ความรู้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่น ๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่ประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบต่าง ๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์กรล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้ความชำนาญทั้งสิ้น ความรู้ที่ได้มาจากการจัดการ โดยการใช้ประโยชน์และประยุกต์ใช้ความรู้จากการได้แสวงหากการสร้างองค์ความรู้ การจัดเก็บ และถ่ายโอนความรู้



ภาพ 10 แสดงองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้

ที่มา: Marquardt, 1996, p. 130.

การที่องค์กรจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น กระบวนการในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ต้องดำเนินไปอย่างมีปฏิสัมพันธ์กัน การกระจายข้อมูลสารสนเทศควรเกิดขึ้นหลายช่องทาง และมีกรอบของเวลาแตกต่างกัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กรควรจะได้รับ การกลั่นกรอง โดยการจัดการองค์ความรู้นั้น ต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุกและเชิงรับ

ขั้นตอนทั้ง 4 ประการในองค์ประกอบด้านความรู้นั้นเป็นหัวใจของการเรียนรู้เชิงองค์กร เป็นเรื่องที่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สร้างและใช้ความรู้นั้น ประกอบด้วย

1. การแสวงหาองค์ความรู้ (knowledge acquisition) องค์กรสามารถแสวงหา องค์ความรู้ได้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรดังนี้

1.1 การรวบรวมองค์ความรู้จากภายนอก (external collection of knowledge) มาร์คอร์ต (Marquardt, 1996, p. 131) เสนอว่า ปัจจุบันระยะก้าวของการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว ไม่มีองค์กรใดที่อยู่อย่างโดดเดี่ยว การที่จะก้าวไปสู่ความเป็นองค์กรชั้นนำ ต้องมอง ออกนอกกรอบเพื่อการปรับปรุงและเพื่อความคิดใหม่ ๆ ตลอดเวลาด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้ มาตรฐานเปรียบเทียบจากองค์กรอื่น การจ้างที่ปรึกษา การศึกษาจากสื่อสิ่งพิมพ์ อีเมลล์ วิดีโอ การ รวบรวมข้อมูล เป็นต้น

มาร์คอร์ต (Marquardt, 1996 อ้างอิงใน สุจิตรา ดิบุญมี ณ ชุมแพ, 2549, หน้า 65) ได้กล่าวถึงมาตรฐานเปรียบเทียบว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลในการได้มาซึ่งการเรียนรู้ โดยทีมที่จะทำการเปรียบเทียบมาตรฐานจะต้องมองกว้างไกลออกไป เพื่อค้นหาแนวทางการปฏิบัติ ที่ดีขึ้นกว่าเดิม รวมทั้งสามารถเตือนเมื่อมีสัญญาณที่ปรากฏว่ามีสิ่งผิดปกติ มาตรฐานเปรียบเทียบ

นั้นอาจเป็นแนวทางนำไปสู่การปฏิบัติงาน หรือแนวทางการบริหารงานที่นำไปสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยมาตรฐานเปรียบเทียบสามารถช่วยองค์กร ได้แก่ การจัดตั้งและปรับกลยุทธ์ การปรับกระบวนการทำงาน ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การตั้งเป้าหมายการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การแก้ปัญหา การศึกษาเพื่อเพิ่มแนวคิด การเปรียบเทียบ การประเมินผลงาน และการสร้างการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ซึ่งนอกจากจะมีการเปรียบเทียบตัวผู้นำองค์กรในระดับ ตำแหน่งงานต่าง ๆ ระหว่างองค์กรอีกด้วย เพื่อจะนำข้อมูลและผลสรุปมาใช้ในการปรับปรุงงานต่อไป (วีรุธ มาพะสิรานนท์, 2548, หน้า 109)

1.2 การรวบรวมองค์ความรู้ภายในองค์กร (internal collection of knowledge) สามารถทำได้โดยการให้ความรู้ความสามารถในการเรียนรู้จากทุก ๆ ฝ่ายขององค์กรเป็นการเพิ่มคุณค่าทรัพยากรในองค์กรและเป็นการให้ความรู้แก่บุคลากรในองค์กรเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่าง ๆ มาร์คอร์ทิงได้ให้ข้อสังเกตถึงสิ่งสำคัญ 2 ประการ ในการแสวงหาองค์ความรู้ คือ ความจริงซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่ถูกรวบรวมไว้ อาจไม่สอดคล้องเป็นหนึ่งต่อหนึ่งเสมอไป ดังนั้นข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับมาต้องได้รับการกลั่นกรองเสียก่อน และการได้มาซึ่งองค์ความรู้ อาจได้มาโดยไม่ตั้งใจหรือบังเอิญแต่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องแสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจมากกว่าเดิม

2. การสร้างองค์ความรู้ (knowledge creation) ในขณะที่การแสวงหาองค์ความรู้เป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไปการสร้างองค์ความรู้เป็นสิ่งที่สร้างขึ้น การสร้างความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การสัมผัสรู้ การหยั่งรู้ที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างองค์ความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคน

3. การจัดเก็บองค์ความรู้และการสืบค้น (knowledge storage and retrieval) ประการแรกขององค์กรต้องกำหนดว่าอะไรสำคัญพอที่จะเก็บไว้และจะจัดให้ดีที่สุดได้อย่างไร ซึ่งในองค์กร หมายถึง ข้อมูล สารสนเทศและผลสะท้อนกลับจากการวิจัยและการทดลอง ส่วนการจัดเก็บ คือ เทคนิคการบันทึกฐานข้อมูลตลอดจนกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคน เช่น การสร้างและการจดจำของแต่ละคนหรือมิติที่ตกลงไว้ องค์ความรู้ที่องค์กรเก็บสะสมไว้ควรมีโครงสร้างและการเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ มีการส่งมอบได้อย่างถูกต้องรวดเร็วถูกต้องเหมาะสมตามที่ต้องการ มีการจำแนกรายการต่าง ๆ เช่น นโยบายหรือขั้นตอนการปฏิบัติบนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ ซึ่งต้องคำนึงถึงความแตกต่างของกลุ่มคนและความแตกต่างในการสืบค้นข้อมูล

การจัดเก็บองค์ความรู้ที่มีประสิทธิผลคือ การจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่าง ๆ อันประกอบด้วยความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ หน้าที่การใช้ สารสนเทศ รวมถึงสถานที่ที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ที่ไหนและอย่างไร

4. การถ่ายโอนองค์ความรู้และการใช้ประโยชน์ (transfer and utilization) การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้มีความจำเป็นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์ความรู้ควรจะกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสม โดยทั่วไปมีการถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกอิเล็กทรอนิกส์ และการเคลื่อนที่ของสารสนเทศและองค์ความรู้จากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งโดยทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจการถ่ายโอนโดยตั้งใจอาจเกิดขึ้นโดยการสื่อสารกันด้วยการเขียน เช่น บันทึก รายงาน จดหมายหรือประกาศ การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสารโดยสื่อภายใน เช่น วิทยุ, สิ่งพิมพ์หรือเครื่องเสียง การเยี่ยมชมงานต่าง ๆ ที่จัดเตรียมไว้เป็นเฉพาะกลุ่มตามความจำเป็น การหมุนเวียนงานหรือเปลี่ยนงาน และการมีระบบที่เลี้ยงสำหรับการถ่ายโอนโดยไม่ได้ตั้งใจ ซึ่งอาจเป็นไปได้โดย ไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ทำทุกวันโดยไม่มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงานโดยการเล่าเรื่องราว ต่าง ๆ ที่ต่อ ๆ กันมา โดยคณะทำงานหรือโดยเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ ส่วนอุปสรรคต่อการสืบค้นและถ่ายโอน องค์ความรู้ นั้น มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, p. 139) ได้เสนอปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการในองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีการจัดการองค์ความรู้ คือ การสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการแสวงหาความรู้มาปรับปรุงสร้างเป็นองค์ความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กร และมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ระเบียบ ง่ายต่อการสืบค้นและถ่ายโอนเพื่อนำความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานขององค์กร

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 3 แนวคิด ได้แก่ แนวคิดที่ 1 ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ แนวคิดที่ 2 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ ของเพดเลอร์ , เบอร์กอนและบอยเดลล์ และแนวคิดที่ 3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอร์ท ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนให้อาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้มีการแสวงหาความรู้และนำความรู้นั้นมาใช้สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน พัฒนาตนเองและมหาวิทยาลัย รวมทั้งมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบง่ายต่อการค้นคว้าและการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ต่าง ๆ และการที่จะทำให้อาจารย์จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรมนั้น ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรจำเป็นต้องมีความตื่นตัวและมีการแรงบันดาลใจในการที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นแนวทางที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมีความยั่งยืนต่อไป

องค์ประกอบที่ 5 ด้านเทคโนโลยี (Technology)

มาร์คอร์ต (Marquardt, 1996, p. 158 อ้างอิงใน สุจิตรา ดิบุญมี ณ ชุมแพ, 2549, หน้า 69) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีว่าเป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสารและการเรียนรู้ รวมถึงกระบวนการทางเทคนิค ระบบและโครงสร้างสำหรับความร่วมมือ ความเป็นพี่เลี้ยง สำหรับทักษะความรู้ต่าง ๆ รวมทั้งการนำเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์และการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ ตลอดจนการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเป็นแนวสืบค้นเทคโนโลยีเป็นการกระจายของอำนาจหน้าที่และการควบคุม การประสานงานและการบริการจัดการ เพื่อประสบความสำเร็จได้ดีกว่า ง่ายกว่าและเร็วขึ้น เทคโนโลยีทำให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาและการเรียนรู้

มาร์คอร์ตได้เสนอระบบย่อยด้านเทคโนโลยีใน 3 มิติที่เกี่ยวข้องกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology application) มาร์คอร์ต (Marquardt, 1996, pp. 159 -160) กล่าวถึงเทคโนโลยีสารสนเทศไว้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นเครื่องมือสำหรับปรับปรุงการติดต่อสื่อสารและการไหลเวียนของความรู้ และการเรียนรู้ระบบการสื่อสารที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อกลาง ใช้ประโยชน์ด้านการจัดเก็บ การประมวลผล และความสามารถในการสืบค้นความรู้ได้จากระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีฐานข้อมูล รายงาน เอกสาร คู่มือการทำงานที่สามารถจัดการได้อย่างรวดเร็วและง่ายต่อการเข้าถึงระบบโดยพนักงานทั้งหมด สำหรับองค์ประกอบการใช้เทคโนโลยีจากมาร์คอร์ตได้ให้ทัศนะว่า องค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก และเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมฝึกอบรม คอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์ไฮเทคที่สนับสนุนการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเสนอว่าเทคโนโลยีเป็นการกระจายอำนาจหน้าที่และการควบคุมในการผลิตสินค้า การประสาน และการบริการจัดการ เพื่อสามารถประสบความสำเร็จได้ดีกว่าง่ายกว่าและเร็วขึ้น เทคโนโลยีทำให้เกิดกฎใหม่ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาและการเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนแปลงวิถีในการทำงานส่งผลต่อโรงเรียน คือ เป็นข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยในการจัดการเรียนการสอน การบริหารงานโดยการประมวลผลข้อมูล ด้านการประสานงาน มีความเปลี่ยนแปลงของเรื่องระยะเวลา และระยะทาง เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดการบูรณาการหน้าที่ต่าง ๆ ในโรงเรียนและในทุก

ระดับภายในโรงเรียน และระหว่างโรงเรียนทำให้ได้ข้อมูล เพื่อความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน ทำให้เกิดโอกาสด้านกลยุทธ์ใหม่ ๆ รวมทั้งเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างและบริการอีกด้วย

2. เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ (technology-based learning) มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, pp. 163-165) ได้แสดงความคิดเห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ในปี 2000 จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยี ซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์มัลติมีเดีย ระบบวิดีโอที่มีการโต้ตอบและการเรียนรู้ทางไกล จัดหาอุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อได้ทั้งทางเดียวและสองทาง ระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้เรียน โดยสภาพแวดล้อมขององค์กรจะเป็นแบบ modular ด้วยโปรแกรมต่าง ๆ สำหรับทักษะเพียงอย่างเดียวมากกว่าหลักสูตรที่มีทักษะหลายทักษะ แบบ multisensory กระตุ้นการมองเห็นเสียงและสัมผัสในหลายวิถีทางของนวัตกรรมแบบ portable เคลื่อนย้ายจากบ้านมาสู่ที่ทำงานได้ง่าย แบบ transferable เคลื่อนย้ายข้ามภาษาและวัฒนธรรมแบบ interruptible มีความสามารถเปิด-ปิดได้ง่ายพื้นฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ดังกล่าวนี้ อยู่ภายใต้การควบคุมของบุคลากรโดยการปฏิบัติการหรือการควบคุมโดยอัตโนมัติ ที่ใช้ระบบเอกสารแบบออนไลน์ บุคลากรจะเรียนรู้โดยเทคโนโลยีหรือหนังสือคู่มือการทำงาน โดยชี้แนะตนเองในการเรียนรู้มากขึ้นกว่าจากศูนย์กลางที่ทำการพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ทำให้มีการประยุกต์ใช้การสื่อสารโทรคมนาคมในการฝึกอบรมมากขึ้น การสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็วด้วยเครือข่ายคอมพิวเตอร์ จะมีการใช้เครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น ซึ่งทำให้สะดวกต่อการฝึกอบรม มีการประยุกต์ใช้งานและสนใจมากขึ้น เนื่องจากคำแนะนำตามความต้องการสารสนเทศที่มาจากผู้ใช้ พื้นฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ในชั้นเรียนจะมุ่งที่การพัฒนาคุณค่า เช่น ทักษะระหว่างบุคคล ทักษะการคิดเชิงวิจารณ์ และการเรียนรู้แบบมุ่งสร้าง ซึ่งครูภายในโรงเรียนต้องร่วมเข้ามาแก้ไขปัญหาดังกล่าว การเลือกใช้สื่อที่มีความสำคัญตลอดจนเทคโนโลยีที่มีการโต้ตอบจะเพิ่มประสิทธิผลในการฝึกอบรมด้านพฤติกรรมและเป็นการประหยัดงบประมาณอีกด้วยระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วย

3. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติการด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (electronic performance support systems : EPSS) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานนั้นเป็นทั้งแบบใช้อิเล็กทรอนิกส์และไม่ใช้อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งทั้ง 2 ระบบสนับสนุนพนักงานในการเรียนรู้และปรับปรุงการปฏิบัติงาน ระบบที่ไม่ใช้อิเล็กทรอนิกส์ได้รวมวิธีการสอนแบบต่าง ๆ โดยการใช้ตัวอักษรและกระดาษ รวมทั้งเครื่องมือต่าง ๆ ส่วนระบบที่ใช้อิเล็กทรอนิกส์ ใช้คอมพิวเตอร์ในการเก็บรักษาและกระจายความรู้ไปทั่วองค์กรซึ่งจะทำให้บุคคลเข้าถึงการปฏิบัติงานในระดับสูงได้เร็วมาก โดยมีเป้าหมายคือจัดหาสิ่งที่จำเป็นต่อการสร้างการผสมผสานและการเรียนรู้ ณ จุดที่ต้องการระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วย

อิเล็กทรอนิกส์ จะต้องไม่ทำงานแบบแบ่งแยก ต้องมีผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมทั้งในและนอกบริษัท เป็นผู้จัดหาให้คำแนะนำเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์เป็นการรวมทั้งคนกับเครื่องจักรเพื่อช่วยสร้างสรรค์แหล่งข้อมูลสารสนเทศ ประโยชน์ของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ที่มีต่อการเรียนรู้เชิงองค์กรคือ ช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานสามารถให้ความช่วยเหลือได้ทันเวลาทำให้เข้าถึงสารสนเทศ วิธีการ เครื่องมือ และการตัดสินใจได้ตลอดเวลา ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือให้ผู้ชำนาญการในการสอนแนะเป็นพี่เลี้ยงช่วยเร่งการฝึกอบรมในงานและวิชาการเรียนรู้ ช่วยลดเวลาและต้นทุนในการฝึกอบรม เพิ่มความยืดหยุ่นกับการมอบหมาย ผลักดันองค์กรในการฝึกอบรมสมาชิกในเรื่องยาก ลดการใช้กระดาษ เช่น คู่มือการประเมินผลหรือการทดสอบเพิ่มความพอใจในตนเองและการเพิ่มอำนาจให้พนักงาน

ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ได้โดยตรงต่อด้านต่าง ๆ ดังนี้ การออกแบบศูนย์กลางการปฏิบัติงานระบบต้องแน่นด้วยความรู้ความสามารถ การจัดโครงสร้างให้มีการไหลเวียนของงานและปรับใช้กับการปฏิบัติของแต่ละคน โดยนำเสนอสารสนเทศ ความรู้ คำแนะนำและสนับสนุนในเวลาที่ต้องการ

การที่มหาวิทยาลัยมีการนำเอาเทคโนโลยีไปใช้ร่วมกับการเรียนรู้จะสร้างความสะดวกและรวดเร็วในการติดต่อสื่อสาร การรวบรวมข้อมูล และการได้รับข้อมูลเพื่อนำมาใช้ได้ทันการทำให้เกิด ประโยชน์ทั้งด้านการเรียนการสอน การบริการ การบริหารและการดำเนินงานต่าง ๆ มหาวิทยาลัยควรมีการสนับสนุนให้อาจารย์ และบุคลากรในมหาวิทยาลัยได้มีโอกาสได้เรียนรู้และเพิ่มทักษะในการนำเอาเทคโนโลยีไปใช้ในการสืบค้น จัดเก็บและถ่ายโอนความรู้เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพต่อมหาวิทยาลัยต่อไป

จากการศึกษาแนวคิดของมาร์คอร์ทในเรื่องเทคโนโลยีหรือการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ผู้วิจัยสรุปได้ว่า เทคโนโลยีหรือการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี หมายถึง การที่ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรนำเอาเทคโนโลยีไปใช้ในการสืบค้นความรู้ การปฏิบัติงานและพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพสร้างความสะดวกและรวดเร็ว ในการติดต่อสื่อสาร การรวบรวมข้อมูลและการได้รับข้อมูลนำมาใช้ได้ทันการ ทำให้เกิดประโยชน์ทั้งด้านการเรียนการสอน การบริการ การบริหารและการดำเนินงานต่าง ๆ โรงเรียน

เมื่อได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และแนวคิดเรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์คอร์ท การจำลององค์กรที่มีการเชื่อมโยงของระบบ ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบดังกล่าว จะทำให้เกิดเป็นมิติหรือคุณลักษณะต่าง ๆ ที่สำคัญในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งเกิดขึ้นจากการที่บุคคลในมหาวิทยาลัยมุ่งมั่นที่จะมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยที่มหาวิทยาลัย

มีการกระตุ้น สนับสนุน อำนวยความสะดวกและนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสนับสนุนให้อาจารย์ และบุคลากรได้ขยายขอบเขตของการเรียนรู้ และได้พัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับมหาวิทยาลัย อันจะนำไปสู่จุดหมายของมหาวิทยาลัยร่วมกันโดยมีการมุ่งเน้นการสร้างการเรียนรู้ เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการบูรณาการการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการทำงานโดยมีพื้นฐานในการคิดอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุน และให้รางวัลแก่บุคคลและกลุ่มในการเรียนรู้ ส่งเสริมอาจารย์และบุคลากรให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้อย่างทั่วถึง และเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ให้ความผิดพลาดมาเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ทำให้รู้จักการปรับตัวและพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน การส่งเสริมเครือข่ายการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย องค์ประกอบทั้ง 5 มีความสัมพันธ์กัน โดยมีองค์ประกอบด้านย่อยพลวัตการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบหลัก โดยมี 4 องค์ประกอบ คือ การปรับเปลี่ยนองค์กร การกระจายอำนาจแก่สมาชิก การจัดการความรู้และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุน และสัมพันธ์เชื่อมต่อกันจะขาดองค์ประกอบด้านใดด้านหนึ่งมิได้ ผู้วิจัยจึงได้เลือกศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวความคิดของ มาร์ควอर्थ เนื่องจากพบว่าแนวคิดดังกล่าวมีความสอดคล้องกับลักษณะการบริหารงานของมหาวิทยาลัยสามารถที่จะนำไปปรับและประยุกต์ใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

มาร์ควอर्थ และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994, pp. 31-32 อ้างอิงใน สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ, 2547, หน้า 43-44) อธิบายลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วย 9 ประการ ดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) โครงสร้างขององค์กรเล็กและคล่องตัว ยืดหยุ่นไม่ตายตัว มีการพรณนาความรับผิดชอบ ไม่มีการการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุม กระบวนการไม่ซ้ำซ้อนกัน

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Corporate learning culture) มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เน้นการร่วมพลัง ความตระหนักรู้ในตน ใคร่ครวญ และการสร้างสรรค์

3. มีการเสริมอำนาจ (Empowerment) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหา กระจายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ระดับล่าง

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental scanning) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและสิ่งที้อาจมีผลกระทบต่อองค์กร

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer) บุคลากรทุกคนมีบทบาทเสริมสร้างความรู้เรียนรู้จากฝ่ายอื่น ๆ ทั้งในและนอกองค์กรมีการสร้างความรู้ใหม่

6. เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้อย่างทั่วถึง

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) ขององค์กรให้ความสำคัญกับการบริการคุณภาพ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

8. มีกลยุทธ์ (Strategy) ใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ควบคู่กับการทำงานบรรยากาศสนับสนุน (Supportive atmosphere) เป็นการร่วมมือแบ่งปัน ทำงานเป็นทีม ทำงานเป็นเครือข่าย

9. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานสู่เป้าหมาย อย่างมีเจตจำนง

นอกจากองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว เกศรา รักชาติ (2549) ให้ใช้คำว่า “องค์กรแห่งการตื่นรู้” ที่มีลักษณะสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่โดดเด่นไว้ดังนี้

1. ระดับความตื่นต้น การตื่นตัว ความฮึกเหิม ความกระตือรือร้นของคนในองค์กรจะอยู่ในระดับสูง

2. ผู้คนในองค์กรส่วนใหญ่มีการตื่นตัว มีความเชื่อในสิ่งที่พวกเขาต้องการร่วมกัน มีการร่วมแรงร่วมใจกันสูง

3. ผู้คนในองค์กรมองเห็นความสำคัญของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

4. มีพื้นฐานการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ไว้เนื้อเชื่อใจกันสูง ทำให้มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว มีการยอมรับและเคารพในการตัดสินใจของกันและกัน

5. คนในองค์กรมีความไว มีความยืดหยุ่น พร้อมที่ตอบสนองต่อสัญญาณแห่งการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

6. มีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Constructive Culture) ผู้นำในองค์กรทุกระดับมีความเชื่อในค่านิยมร่วม (Share Value) และแสดงออกทางพฤติกรรมถึงการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมนั้น

7. บุคลากรในองค์กรมีการเจริญเติบโต มีความก้าวหน้า

จะเห็นได้ว่าองค์กรแห่งการตื่นรู้ นั้นจะมีพื้นฐานของการมีวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ เน้นในเรื่องภาวะผู้นำทุกระดับจะสะท้อนให้เห็นผลงาน หรือ Performance ขององค์กรที่ชัดเจน ทำให้องค์กรมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีพื้นฐานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่แข็งแกร่งขึ้น นอกจากนี้ การที่องค์กรจะเข้าสู่องค์กรแห่งการตื่นรู้ได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความมุ่งมั่นและเห็นความสำคัญดังที่กล่าวมาแล้วโดยจะต้องกำหนดแนวทางการพัฒนาไปสู่เป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการตื่นรู้ ดังที่ สุรพงษ์ มาลี (2550) ได้เสนอแนวความคิดการพัฒนาองค์กรแห่งการตื่นรู้ที่น่าสนใจด้วยการปลูกจิตวิญญาณขององค์กร ปลูกภาวะผู้นำในตัวคน และปลูกคนอื่น ๆ ที่ทำงานร่วมกัน ดังนี้

1. ปลูกจิตวิญญาณองค์กร หมายถึง การทำให้พนักงานขององค์กรมีพลังเต็มเปี่ยม มีการกระตือรือร้น มีแรงบันดาลใจ มีความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนตระหนักรู้ในความหมายและความสำคัญของงานไม่ใช่ทำงานตามหน้าที่ไปวัน ๆ หนึ่ง ดังนั้นเมื่อจิตวิญญาณในองค์กรถูกปลูก ผลงานขององค์กรก็จะได้รับการพัฒนาถึงขีดสุด สะท้อนออกมาในรูปแบบของผลผลิตที่มีคุณภาพ มีความสร้างสรรค์

2. ปลูกภาวะผู้นำ หมายถึง การปลูกจิตวิญญาณของภาวะผู้นำให้ตื่นตัวโดยการปลูกภาวะผู้นำให้ตื่นตัวขึ้นมา นั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ 10 ประการ คือ เป็นผู้มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รู้จักตนเอง การทำในสิ่งที่ตนเองมีความสุข การเป็นผู้มีความฝันที่ยิ่งใหญ่ สภาพแห่งความสำเร็จในอนาคต หรือมีวิสัยทัศน์ มีความอดทน เป็นคนรักษาคำพูด เรียนรู้ประสบการณ์จากผู้ที่ประสบความสำเร็จ มีความเป็นตัวของตัวเอง และเป็นผู้นำที่เป็นผู้ใช้ ซึ่งคุณลักษณะของการเป็นผู้นำทั้ง 10 ประการ นี้จะช่วยให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ซึ่งจะนำพาให้องค์กรเกิดความก้าวหน้าต่อไป

3. ปลูกคนรอบข้าง แม้ว่าผู้นำจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรสู่องค์กรแห่งการตื่นรู้ แต่ผู้บริหารต้องมีการจูงใจและกระตุ้นเตือนให้คนอื่น ๆ ในองค์กรมีความมุ่งมั่น ทুমเทและผูกพันกับองค์กร

4. การสร้างและพัฒนาบุคลากรสำหรับองค์กรแห่งการตื่นรู้ การบริหารความรู้และการให้ความสำคัญต่อกลุ่มคนที่ปฏิบัติงานบนฐานความรู้ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการตื่นรู้ ต้องมีการปลูกหรือจูงใจผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้พวกเขาเปลี่ยนแปลงและนำความรู้รวมทั้งประสบการณ์ที่สะสมในตัวออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

3. กลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในบริบทของสังคมไทย วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย (2544, หน้า 51-52) ได้เสนอกกลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งตรงกับแนวทางในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้น ดังนี้

1. การทำให้สมาชิกรู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learn How to Learn) สมาชิกในองค์กรจะต้องก้าวให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน บุคคลในองค์กรจะต้องเปิดใจกว้าง มีความกล้าเสี่ยง อดทนต่อความคลุมเครือ รักความก้าวหน้า ชอบค้นคว้า มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีการคิดการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และสิ่งสำคัญที่ทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน คือ จะต้องมีการบริหารแบบ Chief Learning Officer (CLO) โดยสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกและสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมทั้งแสวงหาความรู้จากองค์กรภายนอก มีการเรียนรู้จากการทดลอง การศึกษานำร่อง ผู้นำต้องเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการเกื้อหนุน สอนแนะ เป็นพี่เลี้ยงและเป็นครูสอนนอกแบบในการทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในองค์กร

2. สร้างความยืดหยุ่นผูกพันและทำให้สมาชิกเห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ โดยองค์กรจะต้องมีความเชื่อมั่น เห็นความสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารจะต้องมีการประกาศนโยบายที่เด่นชัด มีการรวมพลังของบุคลากรส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดมุ่งหมาย สนับสนุนงบประมาณและนโยบายในการพัฒนาบุคลากร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน มีการสร้างระบบฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีช่วยสนับสนุนในการทำงาน และการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การเรียนรู้ทางไกลทางอินเทอร์เน็ต และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น กระบวนการวิเคราะห์องค์กรต้องส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์ การระดมสมอง การค้นหาทางเลือกในการปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพงานให้ดีขึ้น

3. การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในองค์กร โดยให้สมาชิกคิดหรือทำอย่างเป็นระบบ ให้สัมพันธ์กับองค์ประกอบส่วนย่อยต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ทำตนเป็นเหยื่อความคิดของตนเองหรือเป็นเหยื่อระบบป้องกันภาวะทุพผลภาพของการเรียนรู้ (Learning Disabilities) เล็งเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานของตนจะส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรเช่นไร และจะส่งผลต่อส่วนอื่นใดบ้าง

ส่วน บัณฑิต เพ็ชรประพันธ์กุล (2540, หน้า 68) ได้เสนอกกลยุทธ์การเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศซึ่งสนับสนุน กระตุ้นให้สมาชิกแต่ละคนได้เรียนรู้ และพัฒนา ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่

2. การสร้างและกระตุ้นให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล และการเรียนรู้เป็นทีม เช่น การส่งเสริมเสวนาเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานร่วมกันของ ทีมงานหรือการแลกเปลี่ยนแนวความคิด ประสพการณ์การทำงานของบุคลากรที่อยู่คนละสายงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ของคนในหน่วยงานต่าง ๆ ให้กว้างไกลขึ้น

3. การออกแบบโครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การออกแบบโครงสร้าง องค์กรให้มีลักษณะแนวนอนมากขึ้น และให้พนักงานได้มีโอกาสโยกย้าย สลับหรือหมุนเวียนกัน ทำงานในสายงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้มีโอกาสเรียนรู้และพฤติกรรมของคนอย่างหลากหลาย

4. การเสริมสร้างโอกาสให้พนักงานทุกคนได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เช่น มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ช่วยในการเรียนการสอน การมีห้องสมุดของหน่วยงาน เพื่อใช้ในการ ค้นคว้าศึกษาข้อมูลต่าง ๆ เป็นต้น

การมองความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าองค์กรเอื้อการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้าน ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กรในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้ (วิจารณ์ พานิช แห่งสำนักกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)) นอกจากนี้ การจัดการความรู้เปรียบเสมือน 2 ด้านของเหรียญ โดย David Garvin กล่าวว่า องค์กร แห่งการเรียนรู้เป็นทักษะในการสร้าง จัดหาและถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ของบุคลากรที่จะมีผลต่อความรู้ใหม่ ๆ ในทำนองเดียวกัน การจัดการความรู้ก็เป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้ เกิดการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ รวมทั้งแปลงความรู้ของคนไปเป็นความรู้ขององค์กร โดย ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีทักษะใน 5 ด้าน ได้แก่

1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
2. การทดลองศึกษากับแนวทางใหม่ ๆ
3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต
4. การเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของคนอื่น
5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

ทั้งนี้ ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการวัดพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของ องค์กรกับผลลัพธ์เกิดขึ้นด้วย

4. ปัจจัยที่จะสนับสนุนต่อการที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

4.1 ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก เป็นสิ่งที่องค์กรต้องคำนึงถึง โดยมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีการปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง และมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน โดยบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด

4.2 โครงสร้างขององค์กรรวมถึงแผนงานและระบบงาน องค์กรจะต้องมีการจัดโครงสร้างและระบบงานให้เกิดความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนแก้ไขได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง กล่าวคือ โครงสร้างขนาดเล็กคล่องตัว ไม่มีสายบังคับบัญชาและการควบคุมที่เข้มงวดมากเกินไป ระบบงานและกระบวนการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อน มีความสะดวกในการจัดตั้งทีมงาน และทีมข้ามสายงาน (Cross functional work teams) ในองค์กร

4.3 ด้านการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ โดยองค์กรจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย โดยองค์กรควรมีนโยบายที่สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน

4.4 ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ควรมีแบบประเมินที่เป็นมาตรฐานเหมาะสมกับองค์กรในปัจจุบันและอนาคต

4.5 ด้านการเงินและงบประมาณ องค์กรควรมีการจัดสรรเงินงบประมาณที่จะสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เช่น ด้านการศึกษา ฝึกอบรมและพัฒนาในกรณีที่ไม่มียุทธศาสตร์ อาจใช้วิธีสอน (Coaching) โดยให้ผู้มีความรู้เรื่องนั้น ๆ เป็นพี่เลี้ยง ในการช่วยดูแล ให้คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อบุคลากรในด้านการประสานงาน การเรียนรู้ร่วมกันและร่วมมือกันทำงานต่อไป และยังเป็นการประหยัดงบประมาณอีกทางหนึ่งด้วย

4.6 ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในงาน เพื่อให้ผลของงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นการพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารสารสนเทศในองค์กร ปัจจุบันองค์กรหลาย ๆ แห่ง ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสร้างฐานข้อมูล จัดเก็บข้อมูล การตัดสินใจให้ทันกับยุคปัจจุบัน ทั้งนี้ เทคโนโลยีไม่ใช่สิ่งที่จะช่วยให้คนเกิดการเรียนรู้ แต่การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเพราะตัวบุคลากรเองที่จะต้องควบคุมเทคโนโลยีนั้น ๆ และคัดเลือกข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้น องค์กรจะต้องกระตุ้นให้บุคลากรได้มีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้

4.7 ผู้บริหารและผู้นำ เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่ทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งบทบาทของผู้บริหารและผู้นำมี 5 บทบาทคือ

4.7.1 เป็นผู้เรียนรู้ หมายถึง การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งเป็นความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4.7.2 เป็นผู้สอน หมายถึง เมื่อมีการเรียนรู้แล้ว ผู้บริหารและผู้นำก็สามารถถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ให้กับบุคลากร และบุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์หรือปฏิบัติได้

4.7.3 เป็นผู้กระตุ้น หมายถึง กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

4.7.4 เป็นผู้เอื้อ/สนับสนุน หมายถึง การให้การสนับสนุนแก่บุคลากรในเรื่องของค่าใช้จ่าย เวลา เทคโนโลยี เป็นต้น

4.7.5 เป็นผู้ประสานงาน หมายถึง การประสานงานเชื่อมโยงการเรียนรู้ของบุคลากรเข้ากับความต้องการขององค์กร

4.8 วัฒนธรรมการทำงาน หมายถึง องค์กรต้องปรับเปลี่ยนวิถีคิด และวิธีการทำงานของบุคลากรให้อยู่ในลักษณะของการมองภาพเป็นองค์รวม คือ การเชื่อมโยงงานแต่ละงานเข้าด้วยกัน โดยมองว่างานของตนมีผลต่องานอื่น ๆ และงานอื่น ๆ ก็มีผลต่องานของตนเช่นกัน นอกจากนี้บุคลากรทุกคนต้องมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงการทำงาน ได้ตลอดเวลาและสถานการณ์ เพราะการแข่งขันในสภาพแวดล้อมภายนอกมีมาก จึงกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรจะต้องกระตือรือร้นตลอดเวลา และสามารถเชื่อมโยงกับการทำงานขององค์กรได้

4.9 ด้านบรรยากาศขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยมีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน การสนับสนุนทางด้านเทคโนโลยีข่าวสาร การเพิ่มอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบในงาน เพื่อให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพอย่างเต็มความสามารถตรงตามความต้องการ มีการทำงานเป็นทีม และสามารถถ่ายโอนความรู้ที่มีอยู่แก่บุคลากรอื่น ๆ ในทีมงานหรือนอกทีมงานได้

กล่าวโดยสรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรในอุดมคติที่สามารถสร้างขึ้นได้ โดยต้องอาศัยความร่วมมือของสมาชิกในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องละเอียดอ่อนไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในทันที แต่ต้องนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร และต้องมีความเข้าใจแนวคิดพื้นฐาน เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และต้องนำมาคิดอย่างบูรณาการความรู้ควบคู่กับการปฏิบัติงาน โดยมีพื้นฐานแนวความคิดที่เป็นระบบเพื่อสร้างบรรยากาศและให้รางวัลแก่บุคคลหรือกลุ่มในการเรียนรู้ให้สามารถเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่าง

ทั่วถึง เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง และประยุกต์ใช้ความผิดพลาดให้เป็นโอกาสในการเรียนรู้ เพื่อที่จะได้สามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ตลอดจนการสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องบรรยากาศขององค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา กองสาธารณสุขสุภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มประชากรที่ศึกษาเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานประจำกองสาธารณสุขสุภูมิภาค สำนักงานปลัด กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงสาธารณสุข จำนวนทั้งสิ้น 137 คน ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดของมาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996) ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.57$) ซึ่งเมื่อแยกพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่า การใช้เทคโนโลยี การปรับเปลี่ยนองค์กร การจัดการความรู้ พลวัตกรรมการเรียนรู้ และการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.93, 2.60, 2.49, 2.47$ และ 2.38 ตามลำดับ) ลักษณะส่วนบุคคลบางประการมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน สำหรับบรรยากาศขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งในภาพรวมและมิติต่าง ๆ ของบรรยากาศขององค์กร ล้วนมีผลต่อภาพรวมและองค์ประกอบย่อยในองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น

สุพัชรา จันทรเทียน (2543) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารบรรยากาศขององค์กรและศักยภาพการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล กลุ่มประชากรที่ศึกษาเป็นข้าราชการสายอาจารย์ จำนวน 110 คน ที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลพระบรมราชชนนี กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดของมาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996) ผลการศึกษาพบว่า ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยพยาบาลอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง และพลวัตกรรมการเรียนรู้อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.13$ และ 2.82 ตามลำดับ) การจัดการความรู้ การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล และการใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.71, 2.59, 2.49, 2.47$ และ 2.53 ตามลำดับ) โดยมีภาพรวมของการรับรู้บรรยากาศขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 2.61 จัดระดับการรับรู้อยู่ในเกณฑ์ปานกลางค่อนข้างสูง และระดับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารบรรยากาศขององค์กรและระดับการรับรู้ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ระหว่างกันทางบวกในระดับค่อนข้างสูง และมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับคุณลักษณะส่วนบุคคล

จักริน ติวเถาว์ และคณะ (2546, อ้างอิงใน ไพริน ชันอาสา, 2550) ได้ศึกษาการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่า พนักงานบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ส่วนใหญ่มีความคิดว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยนั้น ได้แก่ 1) การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร เช่น การจัดห้องสมุด สื่ออิเล็กทรอนิกส์ การฝึกอบรม 2) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม โดยแบ่งหน่วยงานรับผิดชอบ มีลำดับชั้นบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน อีสาระในการดำเนินงาน 3) การจัดเก็บและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ครบถ้วน และรวดเร็ว 4) บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร มีการฝึกอบรม 5) การทำงานร่วมกันเป็นทีม

ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ (2546) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารับบรรยากาศองค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลวิชาชีพ 375 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านอยู่ระดับสูงและบรรยากาศองค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ได้ดีที่สุดในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและบรรยากาศองค์กร ซึ่งร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 60

สุวีพร ฤทธิ์อุดมศักดิ์ (2546) ศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : บริษัท อเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซิวเร้นส์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัทอเมริกันอินเตอร์เนชชั่นแนลแอสซิวเร้นส์ จำกัด โดยภาพรวมแล้วมีความคิดเห็นว่าองค์กรมีศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงและปานกลาง สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีอายุต่างกัน มีระดับการศึกษาต่างกัน และ

ระยะเวลาการทำงานในบริษัทที่ต่างกันจะมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน แต่ตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ขวัญเรือน รัชมี (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานองค์กรฟอกหนัง ผลการวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านความคิดอย่างเป็นระบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง

2. ความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรของพนักงานทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการปฏิบัติตามระเบียบและความรับผิดชอบ ด้านความสัมพันธ์และการช่วยเหลือในหมู่พนักงาน ด้านการให้รางวัล ด้านการบริหารความขัดแย้ง และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง

3. สถานภาพส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนระดับการศึกษา และระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

4. สถานภาพส่วนบุคคลของพนักงาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนรายได้ และระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

5. ความคิดเห็นต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์กรของพนักงานองค์กรฟอกหนัง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ระดับปัจจัยทางการบริหารและระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยซึ่งจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีค่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ส่วนค่าเฉลี่ยระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บุญธรรม โบราณมูล (2548) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยต่าง ๆ มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ภายในกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ โครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสม เทคโนโลยีและระบบงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียนต่างก็มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ ปัจจัยที่ทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำทางวิชาการ ทีมและการบริหารทีมงาน และให้ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้นต่อไปเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับโพธิยา คำผิว (2548) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 ผลการวิจัยปรากฏว่า ปัจจัยที่สำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก และปัจจัยที่เป็นตัวทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ บรรยากาศในโรงเรียน การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน การจูงใจ ทีมงานและการบริหารทีมงาน เทคโนโลยีและระบบงาน มนตรี ผ่องแผ้ว (2548) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียน โนนสะอาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุวธราณี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยการบริหารที่เอื้อต่อการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน แล้ว เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ปัจจัยการจูงใจ ส่วนปัจจัยการบริหารที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ปัจจัยการปฏิบัติด้านการ จัดการ และให้ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้นต่อไปเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โพธิยา คำผิว

สังข์ ใจขาน (2548) ได้ศึกษาบรรยากาศขององค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการที่ปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 ผลการศึกษาพบว่าสภาพบรรยากาศขององค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 โดยภาพรวมทั้ง 8 มิติ ถ้าพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ถ้าพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 5 ด้าน

คือ ด้านมิติโครงสร้างของงาน ด้านความมั่นคงและความเสี่ยงหรือความมั่นคงในการทำงาน ด้านความอบอุ่นและสนับสนุน ด้านความยืดหยุ่นและอิสระในการทำงาน ด้านการตัดสินใจ ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

เอกชัย อภิศักดิ์กุล (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับจรรยาบรรณธุรกิจเครื่องโดยประชากรที่ใช้ศึกษาเป็นพนักงานที่ทำงานในองค์กรธุรกิจในเขตกรุงเทพฯ และใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 318 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบวัดการรับรู้วัฒนธรรม และแบบวัดจรรยาบรรณแนวคิดของ ฮอฟสเต็ด (Hofstede) ผลการวิจัย พบว่าพนักงานมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและรับรู้จรรยาบรรณธุรกิจอยู่ในระดับสูงทุกลักษณะ

อภิญา แจ่มแจ่ม (2551) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การใฝ่รู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงาน และมีเป้าหมาย การมีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร การมีความคิดสร้างสรรค์ กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญอันดับ 1 กับการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (การใฝ่รู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การมีทัศนคติที่ดี และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ การที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ควรจะปฏิบัติสม่ำเสมอ กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ การจัด Internet และ Intranet การเปิดโอกาสให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นภายในและภายนอกองค์กร การให้พนักงานได้สร้างผลงานส่งเข้าประกวดหรือมีโอกาสนำเสนอผลงาน การจัดฝึกอบรมให้พนักงาน การจัดห้องสมุดและมุมหนังสือ การประชุมกลุ่มย่อย การให้พนักงานได้มีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การจัดสื่อสิ่งพิมพ์ช่วยในการให้ข้อมูล การจัดตั้งคณะทำงาน กิจกรรมบันเทิงและกีฬา การส่งพนักงานไปดูงานนอกองค์กร การจัดสัมมนาออกสถานที่ การจัดกิจกรรมเสี่ยงตามสายจัดกิจกรรมที่ร่วมมือกับองค์กรภายนอก การใช้สื่อมวลชนมีเดีย จัดศูนย์ฝึกอบรม และการให้ทุนการศึกษา กลุ่มตัวอย่างบอกถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยวิธีการที่ใช้สร้างมากที่สุด คือ วัฒนธรรมองค์กรสร้างมาจากผู้บริหารเป็นหลัก

กล่าวโดยสรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยพัฒนาให้บุคลากรได้เกิดกระบวนการเรียนรู้ ทั้งในด้านการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร รวมทั้งเป็นการเสริมสร้างและพัฒนาความรู้ความเข้าใจ ทำให้บุคลากรเกิดทักษะความชำนาญที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานภายในองค์กรได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล นอกจากนั้นผู้บริหารขององค์กรยังเป็นส่วนสำคัญในการที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ร่วมกันในการสร้างบรรยากาศขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของ

บุคลากร สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อีกทั้งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเพื่อให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน และร่วมกันพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความเป็นมาตรฐานสากล อันจะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้า และมีความโดดเด่นทางด้านการแข่งขันของประเทศต่อไป

