

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของวัฒนธรรมองค์กรและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
 - 1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร
 - 1.2 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร
 - 1.3 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร
 - 1.4 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร
 - 1.5 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร
 - 1.6 การวัดวัฒนธรรมองค์กร
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.4 แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.5 การวัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงและให้ความหมายของคำว่า วัฒนธรรมองค์กร ไว้ ดังนี้

วรนาถ แสงมณี (2544 : 9-2) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า คือ สิ่งทีประกอบขึ้นของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และวิถีทางของความนึกคิด ซึ่งถูกนำมาใช้ร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรหนึ่ง ๆ และได้ถูกสอนหรือถ่ายทอดสืบต่อไปยังสมาชิกใหม่ให้รับเอาไปถือ

ปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์กร ไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร แต่สมาชิกสามารถรับรู้ และได้รับทราบจากความรู้สึกของตนเองเป็นอย่างดีถึงความเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่มีต่อ องค์กรได้ สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมกิจกรรมของวัฒนธรรมเหล่านั้น โดยทั่วไปแล้ววัฒนธรรม ได้ถูกดำเนินการอยู่ตลอดเวลาโดยไม่เป็นที่สังเกต ถ้าหากเพียงแต่เมื่อใดก็ตามที่องค์กรพยายาม ที่จะประยุกต์ใช้กลยุทธ์ใหม่หรือวิถีทางที่แตกต่างไปจากการดำเนินงานปกติจากที่เคยเป็นมาของ สมาชิก โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหากแนวทางใหม่นี้เป็นการต่อต้านบรรทัดฐานและค่านิยมที่เป็น วัฒนธรรมในระดับพื้นฐานดั้งเดิมขององค์กรแล้วเมื่อนั้นการเผชิญหน้าระหว่างแนวทางในการ ดำเนินงานใหม่กับพลังแห่งวัฒนธรรมองค์กรเดิมจะเกิดขึ้น

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2546 : 67) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึง แนวการดำเนินชีวิตและปฏิบัติงานขององค์กรสังคมโดยเฉพาะองค์กรแบบสหจร ซึ่งสมาชิก องค์กรจะต้องเรียนรู้และยึดถือปฏิบัติตามตราบเท่าที่ทำงานในองค์กร

วัลลิ พุทโสม (2550 : 138) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึง การ กำหนดบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกันที่ใช้ควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร และ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายปัจจัยการผลิต ลูกค้า และบุคคลอื่น ๆ ภายนอกองค์กร

วิเชียร วิทย์อุดม (2549 : 398) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า คือวิถีการ ดำรงชีวิตในองค์กรและวิถีชีวิตโดยรวมของคนในองค์กร ซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับเอาไว้ให้ พนักงานยึดเป็นหลักในการทำงานและการใช้ชีวิตอยู่ในองค์กร

ไซน์ (Schien. 1985 : 10) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า คือรูปแบบของข้อ สมมุติฐานพื้นฐานที่สร้างขึ้น ค้นพบ หรือพัฒนาขึ้นโดยกลุ่มเพื่อจัดการกับปัญหาการปรับตัวให้ เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและเพื่อประสานงานภายใน ซึ่งข้อสมมุติฐาน เหล่านี้สามารถใช้ได้ดีและเหมาะสมก็จะถูกสอนให้แก่สมาชิกใหม่ทั้งหลายให้รับทราบในแนวทาง ที่ถูกต้อง เพื่อให้รับรู้ คิดและรู้สึกต่อปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้

روبินส์ (Robbins. 2007 : 511) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า คือ ระบบของทุก ๆ อย่างที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในทางประพฤตปฏิบัติ และแนวทางในการ ทำงานในองค์กรนั้น ๆ

จากความหมายของวัฒนธรรมองค์กรที่มีผู้ให้ความหมายดังกล่าวข้างต้น พอที่จะสรุปได้ ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แนวการดำเนินชีวิตของคนในองค์กร มีการกำหนดบรรทัดฐาน และค่านิยมร่วมกันเพื่อยึดเป็นหลักในการใช้ชีวิตอยู่ในองค์กร

1.2 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมทำให้เกิดรูปแบบในการดำเนินกิจกรรมด้านต่างๆ และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในสังคม ดังนั้น เมื่อพิจารณาหน้าที่วัฒนธรรมจึงมีหน้าที่สำคัญ ดังนี้

1. เป็นตัวกำหนดรูปแบบสถาบัน (Institutions) เช่นรูปแบบของครอบครัว ชายจะมีภรรยาได้กี่คน เช่น ชายไทยที่นับถือศาสนาอิสลามมีภรรยาได้ 4 คน เป็นต้น
2. เป็นตัวกำหนดบทบาทและความสัมพันธ์ (Role and relations) หรือพฤติกรรมของมนุษย์ เช่น ในสังคมไทยชายจะบวชเมื่อมีอายุครบ 20 ปี หรือเด็กควรปฏิบัติตนต่อผู้ใหญ่หรือผู้มีอายุมากกว่า เช่น เมื่อพบแล้วยกมือไหว้ พูดยาเรียบริ้อย เป็นต้น
3. ทำหน้าที่ควบคุมสังคม (Social control) เช่นการมีประเพณีต่าง ๆ ที่ผู้ฝ่าฝืนจะได้รับการตำหนิจากสังคม เช่น ในสังคมไทยถือว่าการกระทำของหญิงที่หนีตามผู้ชายโดยไม่ได้มีการขอกันตามประเพณีนั้น เป็นการกระทำที่สมควรได้รับการตำหนิจากสังคมเพื่อนบ้าน จะไม่มีการคบค้าสมาคมด้วย
4. ทำหน้าที่เป็นเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ (Trade mark) ที่แสดงว่าสังคมหนึ่งแตกต่างไปจากอีกสังคมหนึ่ง เช่นวัฒนธรรมการพบปะกันในสังคมไทย จะมีการยกมือไหว้กัน แต่ในสังคมญี่ปุ่นใช้การคำนับกัน เป็นต้น
5. ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม (Foster the unity) เกิดความเป็นปึกแผ่น (Solidarity) จงรักภักดีและอุทิศตนให้กับสังคม (Loyalty and devotion) ทำให้สังคมมีความอยู่รอด (Survival)
6. วัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้าง หล่อหลอม (Molding) บุคลิกภาพทางสังคมให้กับสมาชิก (Social personality)
7. ทำให้สมาชิกแต่ละคนและสังคมตระหนักถึงความหมายและวัตถุประสงค์การมีชีวิตของคน เช่นในสังคมไทย วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อบางอย่างของคนบางกลุ่มเชื่อว่าเกิดมาแล้วใช้กรรม เพราะฉะนั้น การดำเนินชีวิตของคนกลุ่มนี้ เมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับชีวิตของตนก็คิดว่า เป็นเรื่องกฎแห่งกรรมที่ตนเกิดมาแล้วต้องชดใช้ เป็นต้น
8. สร้างหรือจัดแบบความประพฤติกรรมการปฏิบัติ (Pattern of behavior) เพื่อว่าบุคคลจะได้ปฏิบัติโดยไม่จำเป็นจะต้องจัดหาวิธีปฏิบัติโดยไม่จำเป็น หมายความว่า วัฒนธรรมจะกำหนดแบบความประพฤติไว้ หน้าที่ของสมาชิกสังคมคือปฏิบัติตาม เช่น ในสังคมไทย นักเรียนพบครู พบพระสงฆ์ จะต้องเคารพกราบไหว้ เป็นต้น

1.3 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมขององค์การ เป็นตัวกำหนดว่าการดำเนินงานจะต้องทำอะไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ สภาพแวดล้อมขององค์การมีอิทธิพลมากที่สุดในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การ

2. ค่านิยม เป็นแนวคิดและความเชื่อพื้นฐานขององค์การ ค่านิยมเปรียบเสมือนหัวใจของวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมในความหมายที่เห็นเด่นชัดสำหรับบุคคลแล้วชี้ถึงความสำเร็จ ถ้าคุณทำอย่างนี้ คุณก็จะประสบความสำเร็จด้วย ค่านิยมจึงช่วยสร้างมาตรฐานความสำเร็จภายในองค์การ โดยการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย องค์การที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งต่างมีระบบค่านิยมที่ซับซ้อนที่บุคลากรรู้จักดี ผู้นำในองค์การมักพูดถึงความเชื่อต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างเปิดเผย ไม่ปิดบัง และมักทนไม่ได้ต่อการเบี่ยงเบนไม่ปฏิบัติตาม

3. ขนบธรรมเนียมประเพณี แต่ละองค์การจะมีระบบและมีรูปแบบที่วางไว้ ซึ่งแสดงให้เห็นบุคลากรเห็นถึงพฤติกรรมที่องค์การคาดหวัง ในระดับสูงขึ้นไปจะมีพิธีการ ประเพณีต่าง ๆ เป็นตัวอย่างเด่นชัดที่องค์การยึดถือและปฏิบัติกันอยู่อย่างสม่ำเสมอ การเลี้ยงงานเกษียณ จะมีพิธีการใหญ่โต มีการกล่าวสวดศุภกษัตริย์ การยกย่องบุคลากรดีเด่นเป็นที่ยอมรับของทุก ๆ คน การจัดงานรำลึกถึงพระคุณของอดีตผู้มีอุปการคุณต่อองค์การ สิ่งเหล่านี้เป็นขนบธรรมเนียมที่องค์การหลายแห่งยึดถือและจัดอย่างสม่ำเสมอ

4. ข่ายวัฒนธรรม คือ ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการอันสำคัญภายในองค์การ โดยจะมี “ผู้นำสาร” ค่านิยมเรื่องราวของวีรบุรุษต่าง ๆ พวกเขาชอบเล่า ชอบซุบซิบ นักสืบ นักเทศน์ เป็นข่ายการสื่อสารที่ทรงพลังในองค์การ การควบคุมข่ายตัวบุคคลเหล่านี้ให้ได้เป็นวิธีเดียวที่จะช่วยให้คนอื่น ๆ รับรู้เข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง บุคลากรเก่าแก่อาจไร้ค่าในสายตาของผู้บริหารที่ไม่เข้าใจกลวิธีในการสร้างวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง แต่ถ้าผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรบุคคลเช่นนี้เป็นเครือข่ายวัฒนธรรม เป็นผู้คอยให้กำลังใจบุคลากรในปัจจุบันได้ก็จะเกิดประโยชน์แก่องค์การเช่นกัน ประวัติศาสตร์ ความเป็นมา เบื้องหลังการแข่งขัน ความสำเร็จในอดีต จะอยู่ในความทรงจำของข่ายวัฒนธรรมและสามารถนำออกมาถ่ายทอดได้อย่างน่าสนใจ ประวัติความเป็นมาขององค์การเป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนควรทราบแต่ยากนักที่จะได้รับการถ่ายทอดให้เกิดความซาบซึ้งถ้าไม่ผ่านข่ายวัฒนธรรม

1.4 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

อะเวสสัน (Avesson. 1989 : 48) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การว่ามีลักษณะสำคัญดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (Observed behavioral regularities) เช่น การใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร วิธีการต่าง ๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรยอมรับ
2. มีบรรทัดฐาน (Norms) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันว่าสิ่งใดจะต้องทำมากน้อยแค่ไหนในการปฏิบัติงาน
3. ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (Dominant values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์กรยอมรับให้การสนับสนุน และคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น คุณภาพของงานและประสิทธิภาพของงาน
4. มีปรัชญาขององค์กร (Philosophy) เป็นความเชื่อขององค์กรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ
5. มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Rules) เป็นระเบียบแบบแผนและแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาชิกจะต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม
6. มีบรรยากาศขององค์กร (Organizational climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรกำหนดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กรและนอกองค์กรด้วย

เสนาะ ตีเขาว์ (2543 : 166 -167) ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กร 6 ลักษณะดังนี้

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายความว่า วัฒนธรรมองค์กรทำให้สิ่งที่มีอยู่รวมกัน (Social entity) องค์กรที่ไม่มีวัฒนธรรมองค์กรจะอยู่รวมกันได้ยาก หรือสังคมที่ไม่มีวัฒนธรรมก็อยู่รวมกันได้ยาก วัฒนธรรมเป็นพลังที่ทำให้คนร่วมกันทำงานในองค์กรเพื่อให้องค์กรนั้นดำเนินงานต่อไปได้
2. การก่อให้เกิดอารมณ์ คนมักจะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ช่วยคุ้มครองและวัฒนธรรมองค์กรยังช่วยให้คนเหล่านั้นสามารถเผชิญกับปัญหาและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นกับตัวเขาได้ ดังนั้นคนมักจะเกิดอารมณ์รุนแรงเพื่อปกป้องคุ้มครองวัฒนธรรมของตนเอง
3. การอยู่บนพื้นฐานของประวัติศาสตร์ การมีประสบการณ์ร่วมกันอันยาวนานจะช่วยให้คนอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งจะเห็นอยู่เสมอว่า คนที่มีประสบการณ์ชีวิตคล้ายกันจะรวมกันเป็นวัฒนธรรมเดียวกัน และเวลาที่ยาวนานก็ทำให้วัฒนธรรมถาวรยั่งยืนสัมพันธ์กับเวลา ความไว้วางใจกันและความจงรักภักดี นับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรม และสามารถใช้เป็นพื้นฐานในการคาดคะเนคำพูดและการกระทำของคนได้
4. การยึดติดกับสัญลักษณ์ แม้ว่าจะยอมรับกันว่าการกระทำดังกล่าวคำพูดก็ตาม แต่การใช้คำพูดบางคำหรือคำขวัญบางประโยค ก็สามารถใช้เป็นสัญลักษณ์ที่สำคัญที่มีความหมาย

ต่อองค์การจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การไป สัญลักษณ์ที่ยึดติดและใช้กันต่อมาจนสามารถกำหนดรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การได้ เช่น คำขวัญของบริษัท ฟอร์ด มอเตอร์ ที่โด่งดังว่า “คุณภาพคืองานหมายเลขหนึ่งของเรา”

5. การเคลื่อนไหว แม้ในระยะยาววัฒนธรรมองค์การทำให้สามารถคาดคะเนล่วงหน้าได้ ทำให้มีความเป็นหนึ่งเดียวกันและทำให้เกิดความมั่นคงก็ตาม แต่ภายในของสิ่งที่กล่าวมา มีการเปลี่ยนแปลง มีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา การเคลื่อนไหวนั้นเป็นไปเพื่อทำให้คนในองค์การมีความเข้าใจแก่นแท้ของวัฒนธรรมนั้น เช่น ในบริษัทแห่งหนึ่งพนักงานมักจะเรียกชื่อประธานบริษัทโดยใช้ชื่อแรก แต่ต่อมารู้ว่าชื่อประธานบริษัทตรงกับชื่อของผู้ก่อตั้งบริษัทที่พนักงานเคารพนับถือ พนักงานก็จะเรียกชื่อนามสกุลแทน แม้ว่าประธานจะขอร้องให้เรียกชื่อแรกเหมือนเดิมก็ตาม บรรดาพนักงานก็ไม่ยอมเรียกชื่อแรกอย่างที่เคยเรียก

6. การยึดติดที่เลือนลาง ความกำกวม ความตรงกันข้าม และการมีความหมายหลายอย่างเป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การ ไม่มีใครที่จะหาได้ว่าแก่นแท้จริงของวัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างไรได้ภายในระยะเวลาสั้น ๆ จะต้องใช้เวลานานจึงจะสังเกตเห็นชัดเจน

1.5 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

การกำหนดประเภทของวัฒนธรรมองค์การนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้แบ่งออกเป็นหลายลักษณะดังนี้

เมื่อ ปี ค.ศ. 1972 แฮร์ริสัน (Harrison) ได้เสนอว่าวัฒนธรรมองค์การมี 4 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ อำนาจ บทบาท งานและบุคคล ซึ่งต่อมาในปี ค.ศ. 1978 แฮนดี (Handy) ได้นำความคิดของแฮร์ริสันมาศึกษา โดยพบว่าลักษณะวัฒนธรรมที่ได้นี้มีอิทธิพลและมีบทบาทอย่างมากต่อนักวิชาการที่ศึกษาในเรื่องวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้เข้าใจว่าองค์การทำงานอย่างไร (Brown. 1998 : 66) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. วัฒนธรรมมุ่งอำนาจ (Power orientation) มีศูนย์กลางของอำนาจเพียงที่เดียวแต่สามารถควบคุมได้ทั้งองค์การ ภายในองค์การต้องอาศัยความไว้วางใจกันและการเห็นใจกัน มีการสื่อสารที่เป็นส่วนตัวสูง สามารถตอบสนองกลับได้อย่างรวดเร็ว ผู้มีอำนาจในองค์การจะพยายามควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาและมีการต่อสู้กันเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว

2. วัฒนธรรมมุ่งบทบาท (Role orientation) มีลักษณะเป็นแบบระบบราชการซึ่งยึดถือหลักการและเหตุผล กฎเกณฑ์ กระบวนการ เน้นลำดับชั้นของอำนาจและสถานภาพ มีการตระหนักและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงช้าและให้คุณค่ากับความมั่นคงและความน่าเชื่อถือเท่า ๆ กับการความสามารถของบุคคล

3. วัฒนธรรมมุ่งงาน (Task orientation) มีลักษณะมุ่งเน้นความสำเร็จของงานโดยการประเมินโครงสร้าง กลไก และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรสามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์กรได้ มีการร่วมมือประสานงานกัน และเพิ่มทักษะความสามารถให้เหมาะสมกับงานอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น

4. วัฒนธรรมมุ่งคน (People orientation) จะมุ่งเน้นการให้บริการตามความต้องการของสมาชิกองค์กรเป็นหลัก บุคคลมีความเป็นตัวของตัวเองอย่างสมบูรณ์แบบ มีการแบ่งอำนาจกัน โดยการมอบอำนาจจะพิจารณาที่ตัวบุคคลมากกว่าพิจารณาที่ความสามารถในการทำงาน ลักษณะการทำงานนิยมใช้การลงมติเป็นเอกฉันท์

ต่อมาคิลและเคนดี (สุประวีร์ พงษ์ศิริสุนทร. 2548 : 35) ได้ระบุลักษณะวัฒนธรรมโดยพิจารณาจากปัจจัย 2 ปัจจัยในตลาดการค้า (Marketplace) คือ ระดับของความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับกิจกรรมของบริษัทและความเร็วของการได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในเรื่องการตัดสินใจและกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งสามารถแบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมคนเถื่อนหรือนักสู้ (The tough – guy, macho culture) บุคคลในองค์กรที่มีลักษณะนี้ มักได้การทำงานที่มีความเสี่ยงสูงและได้รับข้อมูลป้อนกลับอย่างรวดเร็วเกี่ยวกับคุณภาพในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจของพวกเขา ปรัชญาของวัฒนธรรมลักษณะนี้คือ ยิ่งเสี่ยงมากยิ่งได้มาก (High risk high gain) ซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกกดดันมาก นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมให้มีการแข่งขันกันภายใน ทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจกันในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

2. วัฒนธรรมมุ่งงานหนักและสนุก (The work –hard/play hard culture) คือวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นให้คนในองค์กรให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มักทำงานที่มีความเสี่ยงต่ำ แต่ได้รับข้อมูลที่รวดเร็วและเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญกับการทำงานหนักกว่ามีคุณค่า เน้นปริมาณงานมากกว่าคุณภาพงาน และมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก

3. วัฒนธรรมเอาบริษัทเป็นเดิมพัน (Bet – your company culture) คือวัฒนธรรมในองค์กรที่อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่มีความเสี่ยงสูง แต่การได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับงานและการวางแผนใช้เวลานาน องค์กรจึงให้ความสำคัญกับอนาคต มีการคิด ตัดสินใจอย่างรอบคอบ มีการปกครองโดยลำดับชั้น สมาชิกต้องเคารพอำนาจหน้าที่และความสามารถทางเทคนิค

4. วัฒนธรรมมุ่งกระบวนการ (Process culture) คือวัฒนธรรมที่มีความเสี่ยงต่ำ และให้ข้อมูลป้อนกลับช้า ทำให้คนมุ่งที่กระบวนการทำงานมากกว่าผลลัพธ์ มีระบบการปกครองโดยลำดับชั้นและให้ความสำคัญกับอำนาจตามตำแหน่ง คนที่จะได้รับการยกย่องในวัฒนธรรมลักษณะนี้จะต้องมีวินัย ตรงต่อเวลาและสนใจในรายละเอียด

ไชน์ (Schien, 1992 : 98-243) เป็นอีกผู้หนึ่งที่ทำการศึกษารื่องวัฒนธรรมองค์กรไว้เป็นจำนวนมากและได้แยกวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างกันไว้ 4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมแบบมุ่งอำนาจ (Power culture) คือ แบบแผนของคติฐานของคนในองค์กรที่เรียนรู้ว่าผู้มีความสามารถเท่านั้นที่จะสามารถเป็นผู้นำได้ และพนักงานจะได้รับการจูงใจโดยการให้รางวัลและการลงโทษ

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งบทบาท (Role culture) คือ ฐานที่ร่วมกันว่าผู้นำและโครงสร้างแบบระบบราชการมีอำนาจเท่าเทียมกัน มีการระบุบทบาทและกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน และสร้างเป็นข้อตกลง ค่านิยมของวัฒนธรรมลักษณะนี้คือ การออกคำสั่ง การพึ่งพาอาศัย ความมีเหตุมีผล และการแต่งตั้งตัวแทน มีการควบคุมดูแลน้อย มีแนวโน้มการต่อต้านนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง

3. วัฒนธรรมแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement culture) คือ แบบแผนของคติฐานซึ่งทำให้บุคคลในองค์กรมีความตั้งใจ มีแรงจูงใจ และความผูกพันใจในการทำงาน ซึ่งผลักดันให้พวกเขาสามารถทำในสิ่งที่พวกเขาต้องการได้ รวมทั้งมีความกระตือรือร้น และตั้งเป้าหมายการทำงานให้สูงขึ้น พนักงานจึงทุ่มเทพลังงานและเวลาให้กับการทำงานเป็นอย่างมาก

4. วัฒนธรรมแบบมุ่งการสนับสนุน (Achievement culture) คือ แบบแผนของคติฐานที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างสมาชิก ให้มีการตอบแทนกัน และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันพร้อมทั้งมีความสนใจในเรื่องสวัสดิภาพของผู้อื่น การให้บริการคนอื่น ๆ ในกลุ่มด้วยความเต็มใจที่จะเสียสละตน สมาชิกจะใช้การลงมติเอกฉันท์ หรือความขึ้นชอบส่วนตัวในการตัดสินใจ เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

ซอนเนลเฟลด์ (Sommefeld) (วันชัย มีชาติ, 2544 : 188-189) ได้ศึกษาประเภทของวัฒนธรรมองค์กร และคนในวัฒนธรรมแต่ละประเภท โดยแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมองค์กรแบบวิชาการ เป็นวัฒนธรรมที่ใ้บุคคลในองค์กรรับผิดชอบงานตน พนักงานมีความต้องการที่จะทำงานแต่ละงานทั้งหมดมากกว่าที่จะทำงานเฉพาะส่วน องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบวิชาการจะรับผู้ที่เพิ่งจบการศึกษาเข้าทำงานและมีระบบการฝึกอบรมพัฒนาและถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ตลอดจนเทคนิคเฉพาะเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรได้ วัฒนธรรมแบบวิชาการจะมุ่งสร้างพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านขึ้นเพื่อปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรที่มักจะมีวัฒนธรรมแบบวิชาการมักได้แก่บริษัทเอกชน เช่น โคลา-โคลา IBM เป็นต้น

2. วัฒนธรรมแบบสโมสร วัฒนธรรมแบบสโมสรจะให้ความสำคัญกับความจงรักภักดี ความผูกพันและความสอดคล้องกัน ตลอดจนความกลมเกลียวหรือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของ

สมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมแบบสโมสริให้ความสำคัญกับประสบการณ์และความอาวุโสในองค์กร องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบสโมสริมักจะพัฒนาและฝึกผู้บริหารให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ อย่างกว้างขวาง องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มักจะได้แก่ หน่วยงานราชการ กองทัพ เป็นต้น

3. วัฒนธรรมแบบทีมเบสบอล หรือทีมกีฬา วัฒนธรรมแบบทีมเบสบอลนี่จะเป็นที่รวมของผู้ที่เป็นคนมีความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง เนื่องจากวัฒนธรรมแบบนี้จะให้ความสำคัญกับผู้ที่มีความรู้ ความสามารถโดยเน้นที่ผลผลิตหรือผลงานที่พนักงานสร้างขึ้นในองค์กรมากกว่าการพิจารณาถึงอายุหรือประสบการณ์ของพนักงาน องค์กรมักจะมีระบบจูงใจและให้อิสระแก่พนักงานในการสร้างผลงานที่ดีหรือเป็นผู้ที่มีผลงานดีเด่น องค์กรที่มักจะมีวัฒนธรรมแบบทีมเบสบอลนี้ ได้แก่ บริษัทที่ปรึกษา ธนาคาร ทนายความ บริษัทที่มีกิจการทำบัญชี บริษัทโฆษณา การพัฒนาซอฟต์แวร์ และการวิจัยทางชีวภาพ เป็นต้น

4. วัฒนธรรมแบบการป้องกัน วัฒนธรรมแบบนี้จะเน้นการป้องกันองค์กร ซึ่งเน้นความอยู่รอดขององค์กร องค์กรจะทำงานที่ท้าทายและอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้อาจเคยมีวัฒนธรรมแบบอื่นมาก่อน องค์กรที่มักจะมีวัฒนธรรมแบบป้องกันมักได้แก่ กิจการสำรวจน้ำมัน ร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ เป็นต้น

สุพาณี สฤญ์วานิช (2549 : 518-521) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรว่ามี 4 ประเภท ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบญาติมิตร เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นแต่มุ่งมั่นภายในองค์กร โดยจะมีค่านิยมสำคัญในเรื่องการทำตามประเพณีปฏิบัติ การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น ๆ การเน้นการทำงานเป็นทีม เน้นการมีส่วนร่วม การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก ร่วมมือกัน เป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง เน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มักจะมีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมาก รวมทั้งมีการบริหารทรัพยากรที่ดี ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อองค์กร ตลอดจนมีความภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร

2. วัฒนธรรมแบบราชการ จะเป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพ ความมั่นคงและมุ่งมั่นภายในองค์กรเป็นสำคัญ โดยจะมีค่านิยมในเรื่องการประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน เน้นความเป็นทางการและความเป็นระเบียบแบบแผน การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เน้นระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่าง ๆ การเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา แนวคิดของวัฒนธรรมแบบนี้จะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และสามารถคาดหมายผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ และเหมาะกับองค์กรที่อยู่ในสภาพที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์กรประเภทหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ มักจะมีวัฒนธรรมในแบบนี้มาก เพราะอยู่

ภายใต้กรอบของระบบราชการ แต่แนวโน้มในอนาคตของวัฒนธรรมแบบนี้ น่าจะลดลง เพราะหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจทั้งหลายต่างพยายามมุ่งออกจากระบบราชการ

3. วัฒนธรรมแบบปรับตัว เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความยืดหยุ่นสูงและมุ่งเน้นการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกโดยมีค่านิยมสำคัญในเรื่องการส่งเสริมการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ ส่งเสริมให้ทดลอง ให้ลองทำ ผิดพลาดไม่เป็นไรให้ถือเป็นบทเรียน ให้กล้าเสี่ยง กล้าคิดอะไรนอกกรอบได้ ให้อิสระ ให้คิด ให้ทำได้ มุ่งตอบสนองลูกค้าและฝ่ายต่าง ๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิม ๆ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้เด่นชัด คือ บริษัท 3เอ็ม ที่จะส่งเสริมให้เวลากับพนักงานให้สามารถใช้เวลางานได้ถึง 15% เพื่อศึกษาวิจัยโครงการที่ตนเองสนใจได้ ทำให้พนักงานมีโอกาสในการประดิษฐ์คิดค้นพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้

4. วัฒนธรรมที่เน้นความสำเร็จ เป็นวัฒนธรรมที่เน้นเสถียรภาพหรือความมั่นคงและมุ่งเน้นการยอมรับหรือตอบรับจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จะเน้นความสำเร็จ โดยจะมีเป้าหมายที่ต้องการชัดเจนในเรื่องยอดขาย กำไร ส่วนครองตลาด และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยจะมีค่านิยมในเรื่องการให้แข่งขันกันทำงานเพื่อสร้างผลงาน การรุก การมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง การขยันขันแข็งในการทำงาน ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ พนักงานจะมีการแข่งขันกันทำงานอย่างหนักและมุ่งเน้นยอดขายและผลกำไรเป็นที่ตั้ง ตัวอย่างองค์กรที่เน้นวัฒนธรรมแบบนี้คือ บริษัทเป๊ปซี่

จากแนวคิดต่าง ๆ ของวัฒนธรรมองค์กรที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังมีแนวคิดอีกแนวคิดหนึ่งที่ที่น่าสนใจนั่นคือแนวคิดของฮอฟสตีด (Hofstede, 1980 : 39-204) ซึ่งผู้วิจัยได้สนใจและนำมาใช้ในงานวิจัยในครั้งนี้ เนื่องจากมีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่าง กล่าวคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 เป็นหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมาก การแบ่งแยกวัฒนธรรมออกเป็นด้านต่าง ๆ จะทำให้ทราบรายละเอียดที่แท้จริง ว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นเช่นไร อีกทั้งเนื่องจากวัฒนธรรมตามแนวคิดของฮอฟสตีดสามารถใช้กับวัฒนธรรมในองค์กรใด ๆ ก็ได้ทั่วโลก เพราะองค์กรแต่ละองค์กรมีรูปแบบลักษณะวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไป (Hofstede, 1980 : 39-204) ได้ศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงและอิทธิพลของลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในวัฒนธรรมต่าง ๆ ทั่วโลก โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็น 6 ประเภท คือ ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเป็นปัจเจกนิยม ความเป็นกลุ่มนิยม ลักษณะความเป็นชาย และลักษณะความเป็นหญิง ต่อมาในปี ค.ศ. 2005 ได้เพิ่มวัฒนธรรมขึ้นมาอีก 2 ประเภท ได้แก่ การมุ่งเน้นผลระยะยาว และการมุ่งเน้นผลระยะสั้น (อรุณรัตน์ กัณธา, 2550 : 25-30) ซึ่งรายละเอียดของวัฒนธรรมทั้ง 8 ประเภท มีดังนี้

1. ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ เป็นด้านที่สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องหรือกับพนักงานในองค์กร ซึ่งเป็นขอบข่ายที่สมาชิกในองค์กร หรือสถาบันที่คาดหวังและยอมรับว่ามีการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน

องค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจมาก (Large power distance) สถานภาพของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จะปรากฏออกมาในรูปแบบของความไม่เท่าเทียมกัน คือระบบการจัดลำดับชั้นฐานของตำแหน่งมีความเหลื่อมล้ำ เป็นองค์กรที่มีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังว่าจะได้รับการบอกให้ทำอะไรบ้าง มีบุคลากรระดับหัวหน้ามาก ระดับชั้นของโครงสร้างเป็นแนวสูง มีช่องว่างของระบบเงินเดือนระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับล่าง ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ออกคำสั่ง และเป็นผู้กำหนดวิธีการติดต่อระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวคิดเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาว่า เป็นผู้เผด็จการอย่างพ่อพระ (Benevolent autocrat) คือ ผู้บริหารให้ความสนใจสูงสุดในงาน แต่ความสนใจต่ำสุดในด้านสัมพันธภาพ ส่วนรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาที่มีความอาวุโสจะได้รับความนับถือมากกว่าผู้บังคับบัญชาอายุน้อย รวมทั้งมีการแบ่งยศแบ่งชั้น

องค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำทางอำนาจน้อย (Small power distance) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีสิทธิใกล้เคียงกัน ระบบการจัดลำดับฐานะตำแหน่ง เป็นเพียงความไม่เท่าเทียมกันตามบทบาทที่กำหนดขึ้น เพื่อความเหมาะสมในการบริหาร และบทบาทนี้จะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ภายในองค์กรมีการแบ่งอำนาจอย่างยุติธรรม โครงสร้างเป็นแบบปิรามิดแบนราบ และมีจำนวนบุคลากรในระดับบริหารจำกัด ช่องว่างของระบบเงินเดือนระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับระดับล่างมีน้อย ไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับสิทธิพิเศษอย่างเห็นได้ชัด ผู้บังคับบัญชามีการพูดคุยเข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาใช้ระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกคนในที่ทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังว่าจะมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของเขา และยอมรับว่าผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่มีสิทธิขาดในการตัดสินใจครั้งสุดท้าย

ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างกันไปในรูปแบบของสมาชิก ถูกแบ่งออกเป็นชั้น ๆ ด้วยวิธีการของการใช้อำนาจ การบังคับบัญชา ความมีชื่อเสียงสถานภาพทางสังคม ความมั่นคง วัตถุนิยม เช่นปฏิบัติหน้าที่ตามการควบคุมอย่างเคร่งครัด ระดับชั้นขององค์กรที่มีมากเกินไป การยึดมั่นในคำสั่ง การสั่งการ การควบคุมที่ไม่มีการกระจายอำนาจ พฤติกรรมของผู้นำที่สั่งการ การกำหนดแบ่งสรรพหุสิทธิพิเศษให้กับผู้มีอำนาจ ความแตกต่างเรื่องผลตอบแทนระหว่างพนักงานระดับล่างกับระดับสูง การยืนยันในเรื่องของการปฏิบัติตามอำนาจแบบศูนย์กลาง เป็นต้น

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ได้แก่ การจัดตั้งและการดำรงไว้ซึ่งความมีอำนาจเหนือกว่าการครอบงำ การควบคุมอำนาจที่น้อยกว่าด้วยการใช้อำนาจที่มากกว่า

2. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เป็นด้านที่อธิบายถึงวิธีแก้ปัญหา ความขัดแย้งหรือความก้าวร้าวที่อาจเกิดขึ้นของคนในสังคมแต่ละสังคม เป็นขอบเขตซึ่งสมาชิกในวัฒนธรรมรู้สึกกลัว เนื่องจากมีความไม่แน่นอน หรือไม่รู้สึกสถานการณ์ที่แน่นอน

องค์กรจะมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับระดับความวิตกกังวลที่เกิดจากความกลัวว่าจะเกิดสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือความผิดพลาด ถ้าองค์กรรู้สึกว่าอาจจะเกิดความผิดพลาด หรือความไม่ปลอดภัย องค์กรก็จะหาวิธีการป้องกัน เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน หรือความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น จึงกล่าวได้ว่าการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในองค์กรจะมีการกำหนดกฎ ระเบียบ เพื่อป้องกันความไม่แน่นอนที่เกิดจากพฤติกรรมของคนในองค์กร องค์กรที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมาก จะมีการกำหนดกฎข้อบังคับ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อควบคุมในการทำงาน มีการทำงานหนัก เร่งรีบ ในทางตรงข้าม องค์กรที่มีความหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนน้อย จะมีความวิตกกังวลต่ำ พนักงานจะทำงานหนักก็ต่อเมื่อเขาต้องการจะทำ ไม่ได้เกิดจากแรงขับภายใน ที่จะทำกิจกรรมนั้น พนักงานชอบที่จะผ่อนคลาย และเป็นผู้กำหนดกรอบของเวลาในการทำงาน

ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เป็นระดับการลดความเสี่ยง ความไม่แน่นอน โดยการนำความคิดของสิ่งที่มีอยู่แล้ว หรือเป็นสิ่งที่ได้กระทำมาแล้ว และประสบความสำเร็จมาดัดแปลง เพื่อนำไปใช้ให้เหมาะสมกับตนเอง และลดความเสี่ยงต่อการไม่ประสบความสำเร็จ เช่น ความมั่นใจกับสิ่งที่มีการรับรองอย่างเป็นทางการและมีหลักฐานที่แน่นอน ความมั่นใจเชื่อถือคำแนะนำจากผู้ชำนาญด้านต่าง ๆ ที่เป็นทางการ นับถือยกย่องเชื่อฟังเกี่ยวกับอายุ ระบบอาวุโส ยึดมั่นในกฎ ระเบียบและขั้นตอนต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนได้แก่ ความเชื่อมั่นในระบบที่แน่นอน การควบคุมสิ่งต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยง

3. ความเป็นปัจเจกนิยม ด้านนี้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนแต่ละคนและกลุ่มคนในสังคมซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะรูปแบบการอยู่ร่วมกัน ความเป็นปัจเจกนิยมและความเป็นกลุ่มนิยมมีลักษณะตรงกันข้ามกัน นั่นคือ ถ้าองค์กรมีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมสูง จะมีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมต่ำ เป็นต้น

ความเป็นปัจเจกนิยม หมายถึง การที่บุคคลจะให้ความสำคัญกับเป้าหมาย และความสนใจของตนเองมากกว่าจะสนใจเป้าหมายของกลุ่ม เป็นอิสระจากกลุ่ม กล่าวจะเผชิญหน้ากับคน

อื่นในกลุ่ม รับผิดชอบ ดูแลตัวเอง และเฉพาะครอบครัวของตัวเอง มีการแข่งขันระหว่างพนักงานด้วยกัน ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ไม่ส่งเสริมให้มีการสร้างสรรค์สมาคมในหมู่พนักงาน

องค์กรที่มีวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นแบบปัจเจกนิยม ผู้ได้บังคับบัญชาจะแสดงพฤติกรรมตามความสนใจของทั้งสองฝ่าย ผู้ได้บังคับบัญชาจะได้คำตอบแทนที่ดี และตอบสนองด้วยความต้องการด้านการตัดสินใจ ไม่นิยมความสัมพันธ์แบบครอบครัว เพราะเชื่อว่าจะเป็นสิ่งนำไปสู่ระบบอุปถัมภ์ จึงมีบางองค์กรที่กำหนดให้ผู้ได้บังคับบัญชาในองค์กรแต่งงานกันเอง มีการพิจารณาโยกย้าย ให้รางวัลหรือให้โบนัสจากลักษณะ และผลงานเป็นรายบุคคล

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเป็นปัจเจกชนนิยม ได้แก่ พฤติกรรมความเป็นเอกเทศไม่เกี่ยวข้องกัน ความเป็นตัวของตัวเอง ความเป็นอิสระ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลแต่ละคน

4. ความเป็นกลุ่มนิยม ด้านนี้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนแต่ละคนและกลุ่มคนในสังคมซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะรูปแบบการอยู่ร่วมกัน ความเป็นกลุ่มนิยมและความเป็นปัจเจกนิยมมีลักษณะตรงข้ามกัน นั่นคือ ถ้าองค์กรมีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมสูง จะมีลักษณะเป็นปัจเจกนิยมต่ำ เป็นต้น

ความเป็นกลุ่มนิยม หมายถึง สมาชิกแต่ละคนจะให้ความสำคัญกับโชคชะตา และเป้าหมายของกลุ่มก่อนจะคำนึงเป้าหมายของตัวเอง สมาชิกจะรักษาความกลมเกลียวภายในกลุ่ม มีการพึ่งพาอาศัยกันและกัน มีความร่วมมือกัน จะมีกิจกรรมร่วมกันระหว่างพนักงาน โดยสะท้อนออกมาในรูปแบบของการทำงานเป็นกลุ่ม (Teamwork) ไม่มีการแข่งขันกันระหว่างพนักงาน ส่งเสริมให้มีการตัดสินใจ และการเล็งการก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยการตอบแทนซึ่งกันและกัน รวมทั้งผู้ที่ทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มจะต้องคอยปกป้องผู้อื่นในกลุ่มด้วย

องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม ผู้ได้บังคับบัญชาจะแสดงความสนใจไปตามทิศทางของกลุ่ม ซึ่งอาจสอดคล้องกับความคิดเห็นส่วนตัวของเขา แต่เป็นไปตามความคาดหวังทางจริยธรรมของสังคม ในเรื่องของการกระจายรายได้ มีการกระจายรายได้ที่เท่าเทียมกัน มอบหมายงานตามทักษะและการแสดงออกของผู้ได้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชามีลักษณะคล้ายความสัมพันธ์ในครอบครัว คือปกป้องซึ่งกันและกัน และมีความซื่อสัตย์ต่อกัน การบริหารในองค์กรที่นิยมกลุ่ม จะมีการพิจารณาให้รางวัล และโบนัส เป็นกลุ่ม

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม ได้แก่ พฤติกรรมพึ่งพาเกี่ยวข้องกัน ลักษณะแบบผู้เล่นเป็นทีม การเจริญรอยตาม การกระทำตาม เรื่องที่เกี่ยวกับการรวมกัน

5. ลักษณะความเป็นชาย เป็นด้านที่อธิบายถึงการแสดงบุคลิกตามลักษณะบทบาททางเพศ เมื่อก้าวถึงลักษณะความเป็นชาย และลักษณะความเป็นหญิงในองค์กร จะอธิบายถึง

ความสัมพันธ์ในรูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน การรับรู้ เป้าหมายขององค์กร และลักษณะวิชาชีพ

ลักษณะความเป็นชาย จะเป็นลักษณะของคนที่มีการตัดสินใจตามหลักการ ยึดมั่นในเหตุผลมากกว่าจะคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง อดทน เน้นความสำเร็จทางวัตถุ มีความกระตือรือร้นในการแข่งขันสูง บรรยากาศการทำงานเคร่งครัด มีระบบระเบียบ และมีการแบ่งแยกกีดกันทางเพศสำหรับตำแหน่งระดับสูง

วัฒนธรรมแบบลักษณะความเป็นชายกับลักษณะความเป็นหญิงในองค์กร ทำให้องค์กรที่มีลักษณะต่างกัน องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบลักษณะความเป็นชาย มีค่านิยมการทำงานแบบ “อยู่เพื่องาน” เน้นผลงานและการพิจารณา ให้รางวัลบนพื้นฐานของความยุติธรรม เช่น ให้ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ มีความคาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้าในงาน ผู้บริหารจะรักศักดิ์ศรีของตนเอง กล้าตัดสินใจ ก้าวร้าว มีรูปแบบการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับหลักการและเหตุผลโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบลักษณะความเป็นชาย มีการแข่งขันสูง มักจะเป็นงานด้านผลิตสินค้าหนัก

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเป็นชาย ได้แก่ การแบ่งแยกในบทบาททางเพศ ความแข็งแรงและความกล้าหาญเด็ดเดี่ยว

6. ลักษณะความเป็นหญิง เป็นด้านที่อธิบายถึงการแสดงบุคลิกตามลักษณะบทบาททางเพศ เมื่อก้าวถึงลักษณะความเป็นหญิงและลักษณะความเป็นชายในองค์กร จะอธิบายถึงความสัมพันธ์ของรูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน การรับรู้ เป้าหมายขององค์กร และลักษณะเฉพาะของอาชีพ เช่น งานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีลักษณะบุคลิกแบบลักษณะความเป็นหญิง ซึ่งได้แก่ งานประชาสัมพันธ์ งานติดต่อกับลูกค้าโดยตรง องค์กรก็จะพิจารณาเลื่อนขั้นแก่คนที่มีบุคลิกลักษณะความเป็นหญิงมากกว่าจะเลื่อนขั้นให้คนที่มีลักษณะความเป็นชาย เป็นต้น

ลักษณะความเป็นหญิงจะเป็นลักษณะของคนที่มีความประนีประนอม มีความสงบเสงี่ยม อ่อนโยน และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบลักษณะความเป็นหญิง ผู้บริหารมักแก้ปัญหาด้วยความประนีประนอม และมีการเจรจาตกลงกัน การพิจารณาให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาค ผู้บริหารจะใช้สัญชาตญาณมากกว่าการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และต้องใช้มิตมหาชน ยึดค่านิยม “ทำงานเพื่ออยู่” องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบลักษณะความเป็นหญิง เหมาะสมกับการพัฒนาอุตสาหกรรมด้านการให้บริการติดต่อลูกค้าโดยตรง

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเป็นจริง ได้แก่ การมีส่วนร่วมในบทบาททางเพศ ความชอบในการทำงานบ้าน ดูแลเด็ก กระทำเป็นผู้ตาม คำนึงถึงผู้อื่น มีความเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมทำตามคำสั่ง

ในการใช้คำว่าลักษณะความเป็นชายและลักษณะความเป็นหญิง เป็นเพียงความสอดคล้องของรูปศัพท์ แต่ไม่ได้มีความหมายตรงตัว เป็นการอธิบายถึงการแสดงพฤติกรรมตามบทบาททางเพศ นั่นคือผู้ชายสามารถมีพฤติกรรมของเพศหญิงได้และในทำนองเดียวกันผู้หญิงก็สามารถมีพฤติกรรมของเพศชายได้ ซึ่งสังคมจะคาดหวังบทบาททางเพศระหว่างหญิงและชายต่างกัน นั่นคือในอดีตจะคาดหวังว่าผู้ชายจะมีการแสดงออกการแข่งขัน ในขณะที่ผู้หญิงจะมีบทบาทในการดูแลบ้าน ครอบครัวยุคหลังๆ บุคคลทั่วไป และสิ่งแวดล้อม (อภิญา วรย์กุลลาบ. 2548 : 18)

7. การมุ่งเน้นผลระยะยาว เป็นด้านที่อธิบายถึงการแสดงออกในลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ โดยมุ่งเน้นผลระยะยาวหรืออนาคต กล่าวคือค่านิยมระยะยาวจะสนับสนุนให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ปัจจัยด้านความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับการเริ่มต้นความรู้สึกเป็นเจ้าของ ในแง่ความสัมพันธ์ตามสายการบังคับบัญชาจะสะท้อนให้เห็นความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความปรารถนาเดียวกันในด้านความรู้สึกรับผิดชอบต่อองค์กร การมีสายการบังคับบัญชาและบทบาทที่ชัดเจน จะทำให้การแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบต่อองค์กรทำได้ง่ายขึ้น โดยมีค่านิยมในแง่การมีความละเอียดใจทางสังคมและการรักษาความผูกพันต่อความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรนั้น

8. การมุ่งเน้นผลระยะสั้น เป็นด้านที่อธิบายถึงการแสดงออกในลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ ที่จำเป็นในระยะสั้นหรือมองปัจจัยที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและอดีตประกอบ เนื่องจากมีการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ถ้าการมุ่งเน้นผลระยะสั้นมีมากเกินไป จะเป็นสิ่งทำลายความคิดริเริ่ม ความกล้าเสี่ยง และความไม่แน่นอนในด้านความสม่ำเสมอและความมั่นคงของบุคคล

การมุ่งเน้นผลระยะยาว	การมุ่งเน้นผลระยะสั้น
<ul style="list-style-type: none"> - ค่านิยมหลักในการทำงานประกอบด้วย การเรียนรู้ ความซื่อสัตย์ การปรับตัว สำนึก รับผิดชอบ และความมีวินัยในตนเอง - เวลาว่างจากการทำงานไม่มีความสำคัญ - เน้นความสำคัญที่ตำแหน่งขององค์กรในตลาด - ความสำคัญของผลกำไรอยู่ที่ผลการดำเนินงานขององค์กรในอีก 10 ปี นับจากปัจจุบัน - เจ้าของกิจการและพนักงานมีแรงบันดาลใจเดียวกันในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร - ความแตกต่างในแง่สังคมและเศรษฐกิจเป็นสิ่งที่ไม่เป็นที่ต้องการ (ไม่พึงปรารถนา) 	<ul style="list-style-type: none"> - ค่านิยมหลักในการทำงานประกอบด้วย อิสรภาพ สิทธิ การประสบความสำเร็จ และการคิดเพื่อตนเอง - เวลาว่างจากการทำงานมีความสำคัญ - เน้นความสำคัญที่พนักงานระดับปฏิบัติการ - ให้ความสำคัญกับผลกำไรจากผลการดำเนินงานในปีปัจจุบัน - เจ้าของกิจการและพนักงานจะแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม คือ มีแรงบันดาลใจต่างกัน - เน้นระบบคุณธรรมและให้รางวัลตามความสามารถ - ความจงรักภักดีของบุคคลผันแปรตามความจำเป็นทางธุรกิจ

ภาพประกอบ 2 ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงการมุ่งเน้นผลระยะยาว และการมุ่งเน้นผลระยะสั้น

ที่มา : อรุณรัตน์ คันทา. 2550 : 31

1.6 การวัดวัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษางานวิจัยของ นุสาสนี จิตรกริมย์ (2545 : 15) ; มยุรี ธรรมสอน (2549 : 29) ; ลัทธิ เศษโยธิน (2550 : 32) ; และ อรุณรัตน์ คันทา (2550 : 52) ที่ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร พบว่า มีวิธีวัดวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ต คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

2.1 ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้เริ่มจากผลงานการเขียนที่เสนอแนวความคิดต่าง ๆ ของคริส อัจริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นผลงานการเขียนร่วมกับ โดนัลด์ โชน (Donald Schon) ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ในผลงานหนังสือมีชื่อว่า “Organizational Learning : A Theory of Action Perspective” ในปี ค.ศ. 1978 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยใช้คำว่า การเรียนรู้ในองค์การ (Organizational learning) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ทั้งหลายของบุคคลที่เกิดขึ้นในองค์การ (วิระวัฒน์ ปันนิตมัย, 2540 : 12) ส่วนคำว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ (Organizational learning) พบครั้งแรกในหนังสือเฮเยส (Hayes) ซึ่งเป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในอเมริกา และในหนังสือเพดเลอร์ (Pedler) เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในอังกฤษ ในปี ค.ศ. 1988

ต่อมาในปี ค.ศ.1988 บุคคลผู้มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และเขียนหนังสือเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับคือ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นกิ (Peter M. Senge) ศาสตราจารย์ของ Massachusetts Institute of Technology (MIT) โดยได้เขียนหนังสือเล่มแรกเกี่ยวกับแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ชื่อ “The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization” ในหนังสือเล่มนี้ เซ็นกิ (Senge) ใช้คำว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) แทนคำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร โดยการนำเสนอวิสัยทัศน์ทั้ง 5 ประการหรือเรียกว่า “Disciplines” ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) แบบแผนความคิด (Mental models) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) การคิดอย่างระบบ (Systems thinking) เพื่อให้บุคลากรฝึกปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสร้างสรรค์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด และได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการประชุมปฏิบัติการให้แก่บริษัทองค์กรชั้นนำต่าง ๆ ที่ Sloan School of Management MIT

ต่อมาในปี ค.ศ. 1994 เซ็นกิ ได้เขียนหนังสือ The Fifth Discipline : Strategies and Tool for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อเสนอแนะสนับสนุนแนวปฏิบัติกว้าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ และในปี ค.ศ. 1998 เซ็นกิ ได้เขียนหนังสืออีกเล่มชื่อ The Fifth Discipline : Mastering the Twelve Challenge Learning Organization (วิรุฐ มาฆะศิริรานนท์, 2541 : 1)

2.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

จากการสำรวจวรรณกรรมต่าง ๆ พบว่า มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้หลาย ๆ ทศนะ ซึ่งมีทั้งความหมายที่ใกล้เคียงกันและแตกต่างกันตามมุมมองหรือจุดเน้นของแต่ละคนซึ่งพอจะนำมาประมวลโดยสังเขปได้ดังนี้

สุรศักดิ์ หลาบมาลา (2543 : 127) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีบุคลากรที่มีความสามารถในการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของตน มีรูปแบบการคิดใหม่ มีการตั้งความมุ่งหวังไว้สูงโดยมีการเรียนรู้ การคิดการทำร่วมกันอย่างอิสระ และปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

วีรวิธ มาณะศิริรานนท์ (2547 : 211) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการหนึ่งของการบริหารที่มุ่งเน้นให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานเต็มเปี่ยมไปด้วยประสิทธิภาพเชื่อมโยงรูปแบบเปิดโอกาสให้ทีมงานนั้นทำงานประยุกต์เข้ากับงาน มีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์อันเป็นผลให้เกิดศักยภาพ

เพดเดอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดล (Pedler, Burgoyne & Boydell. 1989 : 1- 8) เรียกองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning company) และได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นองค์การที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคนในองค์การซึ่งได้แก่ บุคคล ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน และคู่แข่งกัน ให้มีการปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่พร้อมกระตุ้นให้ทุก ๆ คน ได้เกิดการเรียนรู้

เซ็นเก้ (Senge. 1990 : 3) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่บุคลากรในองค์การนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งสร้างใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

การ์วิน (Garvin. 1993 : 78-91) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ การแสวงหา การถ่ายโอนความรู้ การนำไปปรับพฤติกรรมในองค์การ เพื่อสะท้อนถึงความรู้ ความเข้าใจใหม่ ๆ โดยเน้นว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ต้องมีการกระทำ

มาร์ควาร์ดท์และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds. 1994 : 22) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและสอนให้บุคคลมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคลจะช่วยให้องค์การเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่บุคคลในองค์การสนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2.3 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีกระบวนการในลักษณะเคลื่อนไหวยืดหยุ่น เป็นพลวัต (Dynamics) อย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดนิ่ง มีบรรยากาศเปิดกว้างทางความคิดและการเรียนรู้ อีกทั้งสมาชิกขององค์การมีการแสวงหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด นักวิชาการในประเทศ สมยศ นาวิการ (2540 : 916) กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา : สมยศ นาวิการ. 2540 : 916

จากภาพแสดงให้เห็นถึงลักษณะพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่ทำงานภายในองค์การแห่งการเรียนรู้จะบอกความจริงระหว่างกัน ข้อมูลการปฏิบัติงานคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ความพอใจของลูกค้า และการแข่งขันจะถูกถ่ายทอดอย่างกว้างขวาง รางวัลจะถูกจัดสรรอย่างเสมอภาคท่ามกลางบุคคลทุกคน ความไว้วางใจที่สูงมีอยู่ระหว่างผู้บริหารและบุคคล

บนพื้นฐานของค่านิยมที่มุ่งลูกค้า บุคคลทุกคนจะมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันภายในการแก้ปัญหาของลูกค้า ดังนั้น บุคคลไม่เพียงแต่จะเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งเท่านั้น แต่ต้องเรียนรู้ที่จะเพิ่มความรู้และความสามารถเนื่องจากความสามารถเหล่านี้ ไม่ได้มาจากตำราหรือประสบการณ์ แต่มาจากการทดลอง ความคิดเห็น และวิธีการใหม่เพื่อที่จะตอบสนองลูกค้าอย่างต่อเนื่อง บุคคลจะถูกเคารพ ใ้วางใจ และได้โอกาส เพื่อที่จะเจริญเติบโตภายในงาน ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่าบุคคลจะถูกจูงใจด้วยความอยากรู้อยากเห็น และได้รับความสนุกสนานกับการเรียนรู้

2.4 แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้

อรุณรัตน์ คันทา (2550 : 36-52) ได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องขององค์การแห่งการเรียนรู้ จากนักวิชาการต่างๆ โดยสามารถจำแนกออกได้เป็น 4 แนวคิด ดังนี้

1. มาร์ควาตต์และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds. 1994) ได้แบ่งองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การมี 11 ประการ ตามที่ได้กล่าวไว้ในหนังสือบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company)

2. เพดเลอร์ เบอร์กอยน์ (Pedler, Burgoyne & Boydell. 1997) ได้แบ่งองค์ประกอบของการเป็นองค์การหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ตามที่ได้กล่าวไว้ในหนังสือ บริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company)

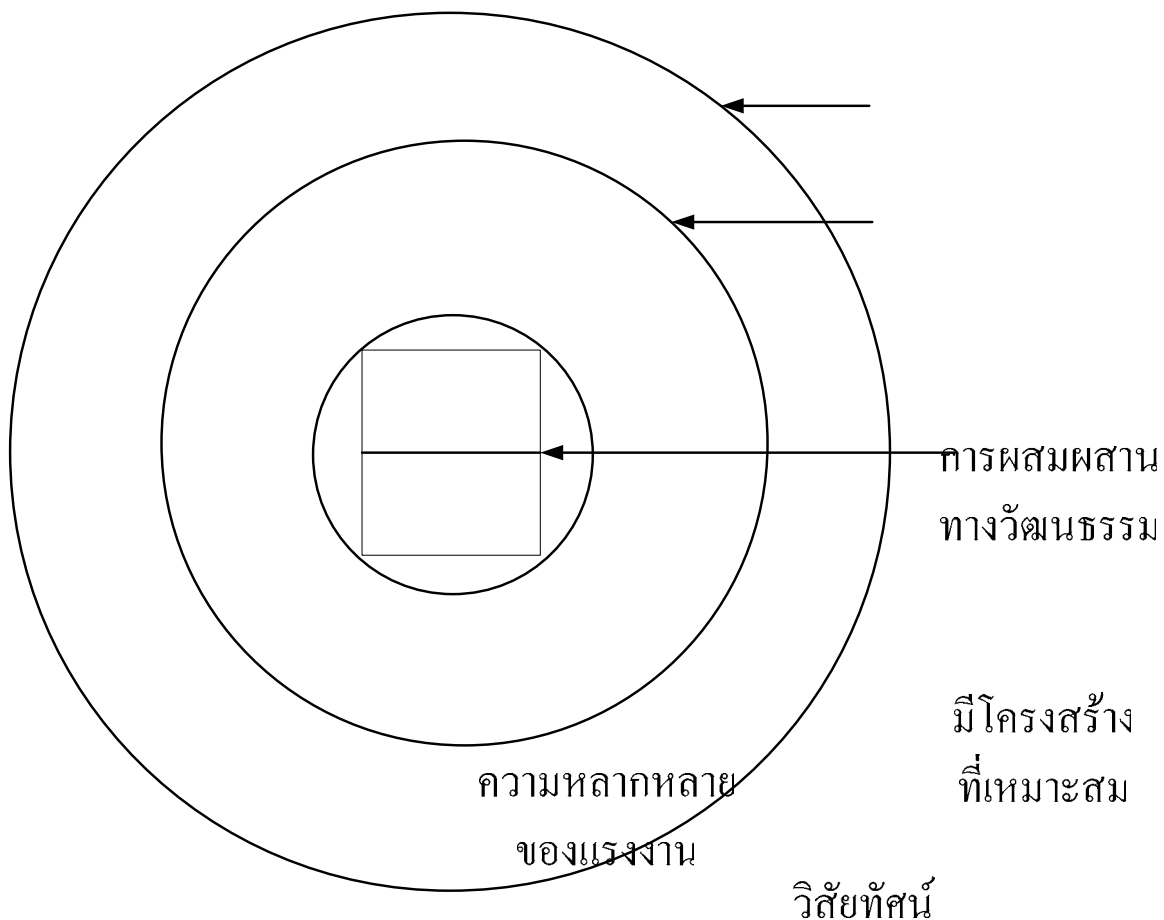
3. แมคกิลและสโลคัม (McGill & Slocum. 1994) ได้แบ่งองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การมี 5 ประการ ตามที่ได้กล่าวไว้ในหนังสือ The Smarter Organization (McGill & Slocum)

4. เซ็นเก (Senge. 1990) ได้เสนอแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ประการ (The fifth discipline) ที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

ซึ่งแนวคิดทั้ง 4 แนวคิดจะสนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น โดยมีรายละเอียดแต่ละแนวคิด ดังนี้

1. แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company) ของมาร์ควาตต์และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds. 1994)

ในส่วนของมาร์ควาตต์และเรย์โนลด์ พบว่าการที่จะเป็นบริษัทหรือองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับโลกได้นั้น จะประกอบไปด้วย 3 ส่วน ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนเป็นรูปวงกลม 3 วงที่ล้อมรอบกัน



ภาพประกอบ 4 รูปแบบบริษัทองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับโลก

(The Global Learning Company Model)

การทำงานเป็นทีม และเครือข่าย

ที่มา : อรุณรัตน์ คันทธา. 2550 : 37

วงกลมชั้นในแสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ระดับบุคคลและกลุ่ม (Individual and group learning) **ภาวะผู้นำ** **บรรยากาศ** **การสนับสนุน** **การเรียนรู้ส่วนบุคคล**

วงกลมชั้นกลางแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบ 11 ประการ ที่จะทำให้องค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ **การมีกลยุทธ์**

วงกลมชั้นนอกแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบ 6 ประการ ที่จะทำให้องค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ **มุ่งเน้นคุณภาพ**

สำหรับองค์ประกอบที่จะนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นวงกลมชั้นกลางที่มีองค์ประกอบ 11 ประการ รายละเอียดดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชา มากเกินไป ลักษณะงานที่มีความยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือ สมรรถนะ แทนลักษณะงาน ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไป และกระบวนการ ในการทำหน้าที่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้และสำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม ที่มีองค์ประกอบต่างทำหน้าที่ของคนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกอิสระ จากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การอยู่ดี นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ ซับซ้อนของทีม

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อ ความผิดพลาดบ้างก็ตามซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้ พิจารณาจากการผสมปัญหาและร่วมพลังขององค์การทั้งหมดเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การต้องช่วยในการเกิดการเรียนรู้เรื่องความ ตระหนักในตน การใคร่ครวญ และการสร้างสรรค์ วัฒนธรรมจะช่วยส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จาก ประสบการณ์โดยให้บุคลากรในองค์การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการ ให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง เช่น หลักสูตร การอบรม สัมมนา อุปกรณ์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง สมาชิกในองค์การจะมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกันอย่าง ฉันทมิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีโอกาสในการพัฒนาตนเอง ให้เกิดนิสัย การเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ในองค์การ ไปพร้อม ๆ กับ ผลกำไรของบริษัทด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์การโดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ สิ่งสำคัญ ที่สุดจะต้องมาจากค่านิยม และนโยบายขององค์การจึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์การได้

3. มีการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาส ให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดการพึ่งพา ผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้พัฒนา มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพใน การเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อ สภาพแวดล้อมขององค์การ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาเกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไป ได้

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของ R & D (Research and development) หรือ C & D (Copy and development) เท่านั้น ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่ภายในและภายนอก รวมทั้งการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ ประยุกต์การใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตรวดเร็ว สั้นกระชับ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล มาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล และการฝึกอบรมโดยการเล่นเกม เพื่อพัฒนาบุคคลโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น

7. มุ่งเน้นคุณภาพ การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม ที่เน้นปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาผู้รับบริการ

8. ความมีกลยุทธ์ การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านการยกย่อง การดำเนินการ การประเมิน

9. บรรยากาศการสนับสนุน มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ได้พัฒนา ศักยภาพ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความสำคัญสร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความเท่าเทียมระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10. ทีมงานและเครือข่าย การตระหนักถึงความร่วมมือ การแข่งขัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช่เป็นเพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมในองค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

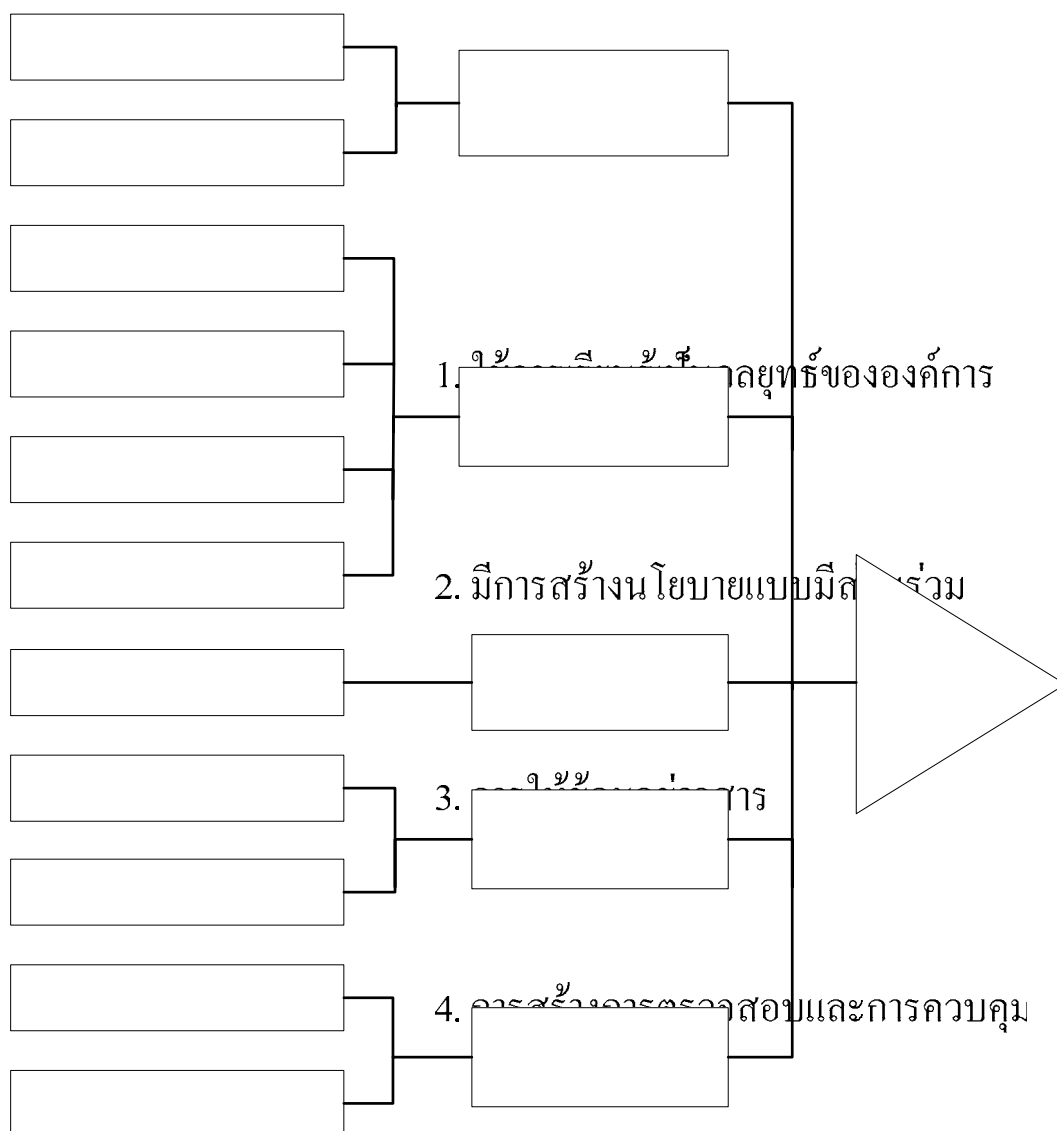
11. วิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์เป็นแนวทางและสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งรวมถึงพันธกิจ เป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพัน บนพื้นฐาน

ของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อคล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

จากแนวคิดของมาร์ควาตท์และเรย์โนลด์ จะเห็นได้ว่ารากฐานของการเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ การเรียนรู้ในระดับบุคคล และระดับกลุ่ม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญขององค์การ ถ้าองค์การปราศจากบุคคลที่ใฝ่เรียนรู้ แสวงหาความรู้ และพัฒนาตนเองแล้ว ก็เป็นการยากที่องค์การจะก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้ การเรียนรู้ในระดับบุคคลจะเกิดขึ้นได้ นอกจากจะเกิดจากแรงจูงใจภายใน ของบุคคลแล้ว องค์การต้องเอื้ออำนวยความสะดวก สนับสนุน และกระตุ้นให้บุคคลทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ดังเช่น องค์ประกอบต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว

2. แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning company) เพดเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดล (Pedler, Burgoyne & Boydell. 1997)

เพดเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดล กล่าวถึง ลักษณะที่เหมาะสมของการเป็น บริษัทแห่งการเรียนรู้ ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์การหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้คือ



5. การแลกเปลี่ยนภายใน
ภาพประกอบ 5 รูปแบบของบริษัทแห่งการเรียนรู้
(The Learning Company Model)

ที่มา : อรุณรัตน์ คันทา. 2550 : 41

6. การให้รางวัลอย่างเหมาะสม

1. ด้านกลยุทธ์

ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร ปกติแล้วบริษัทจะปรับแต่งทิศทางและกลยุทธ์ ไปในทิศทางที่เหมาะสม ส่วนนโยบายและกลยุทธ์จะเป็นที่ปรึกษาในการเรียนรู้และให้มีข้อมูลป้อนกลับและวางแผนข้อมูลเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

8. ให้สมาชิกเป็นผู้วิเคราะห์สภาวะแวดล้อม

มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการก่อตัวของนโยบาย และกลยุทธ์ นโยบายมีความสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งผู้คนที่อยู่เหนือความแตกต่างและการทำงานที่อาจสร้างความขัดแย้ง นโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคน ไม่ใช่แค่ของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

2. ด้านการมองภายในองค์กร

การให้ข่าวสารข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน

การสร้างการตรวจสอบและการควบคุม ระบบของการตรวจสอบ งบประมาณและการรายงานถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยให้การเรียนรู้ ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ ระบบควบคุมถูกออกแบบและดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจลูกค้าระบบการเงินกระตุ้นหน่วยงานและบุคคลให้การเสี่ยงกับการลงทุน

การแลกเปลี่ยนภายใน แผนกผลิตมองว่าแผนกอื่น ๆ เป็นลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบที่เจรจาและมีข้อมูลตกลงกันเรื่องคุณภาพ ราคาและการส่งมอบ แต่ละแผนกสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายในเหล่านี้จะยังคงตระหนักถึงความต้องการขององค์กรรวมด้วย ผู้จัดการกระตุ้นการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำสัญญา มากกว่าจะควบคุมแบบใช้อำนาจบังคับบัญชา แผนกผลิตงานสามารถพูดอย่างอิสระและตรงไปตรงมากับแผนกอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งสามารถที่จะริเริ่มด้วยตนเองได้

การให้รางวัลอย่างเหมาะสม สมมุติฐานขั้นพื้นฐานและค่านิยมภายใต้ระบบรางวัลตอบแทนถูกใช้และแบ่งปันในองค์กร โดยศึกษาเรื่องธรรมชาติของรางวัลอย่างลึกซึ้งและระบบรางวัลแบบมีตัวเลือก ถูกทดสอบ อภิปรายและทดลองใช้รูปแบบการทำงานแบบเหมาะสม ทำให้คนมีการเข้าร่วมและความคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลแตกต่างกัน ทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดธรรมชาติและรูปแบบของระบบการให้รางวัลทั้งหมด

3. ด้านโครงสร้าง

โครงสร้างที่กระจายอำนาจ บทบาทและอาชีพเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับ การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนามากกว่าเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ แผนกผลิตงานและแผนกอื่น ๆ ถูกมองว่าเป็นโครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง มีกฎระเบียบและกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้บ่อย ๆ ภายหลังจากทบทวนและอภิปรายกันซึ่งเป็นการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่

4. ด้านการมองภาพภายนอก

การให้สมาชิกเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม การให้สมาชิกวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดำเนินการได้โดยการให้สมาชิกได้พบกับบุคคลภายนอกองค์กรเพื่อรับรู้ รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร เช่น พนักงานธนาคารออมสินได้พบกับลูกค้า หรือผู้ผลิตในชุมชน เพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตลาด เหตุการณ์ทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม แนวโน้มของโลก และสิ่งต่าง ๆ

การเรียนรู้ระหว่างองค์กร การเรียนรู้ระหว่างองค์กรดำเนินการได้โดยร่วมกับองค์กร คู่แข่งในการแบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำ มีความผูกพันในการร่วมมือจัดหา ลูกค้า และคู่แข่งขึ้นเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ ๆ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องสร้างโอกาสในการเรียนรู้ที่สำคัญมี 2 ประการ คือ

บรรยากาศการเรียนรู้ ภารกิจแรกของผู้จัดการในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ การทดลอง ที่ได้จากประสบการณ์ ซึ่งสิ่งนี้ต้องใช้เวลาในการได้รับข้อมูลเพื่อให้เกิดความเข้าใจ

ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองของทุกคน การมีแหล่งทรัพยากร และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่พร้อมเพรียงเป็นการให้โอกาสกับสมาชิกทุกคนได้พัฒนาตนเอง โดยมีแนวทางที่เหมาะสมและมีระบบย้อนกลับของข้อมูล เพื่อกระตุ้นให้พนักงานรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

6. แนวคิดของแมคกิลและสโลคัม (McGill & Slocum. 1994) ได้ใช้หลักการศึกษาจากการเรียนรู้ของความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองและคนอื่นในอดีตและปัจจุบัน นำมาศึกษาเพื่อเรียนรู้หาแนวทางปรับปรุงและแก้ไขปัญหา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคคล แมคกิลและสโลคัม ได้ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมการเรียนรู้ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของ องค์กรของผู้ฉลาด (The smarter organization) ว่ามีด้วยกัน 5 ประการ คือ

6.1 การเปิดกว้างของสมาชิกในองค์กร เริ่มต้นจากการยอมรับขีดจำกัดทางความรู้ของตนเองว่ามีพื้นฐานและประสบการณ์ดีกว่าหรือด้อยกว่าพื้นฐานและประสบการณ์ของผู้อื่น โดยไม่คิดว่าจะเป็นการเสียหน้าและต้องเปิดกว้างพอที่จะยอมรับความคิดเห็นและเรียนรู้ความสำเร็จของผู้อื่น และค่อย ๆ สะสมประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เรียนรู้มาอย่างต่อเนื่อง

6.2 ประสิทธิภาพของบุคคล นักบริหารที่ประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยการเรียนรู้ อย่างมีเหตุผล มีความชำนาญในการแก้ปัญหา มีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอก

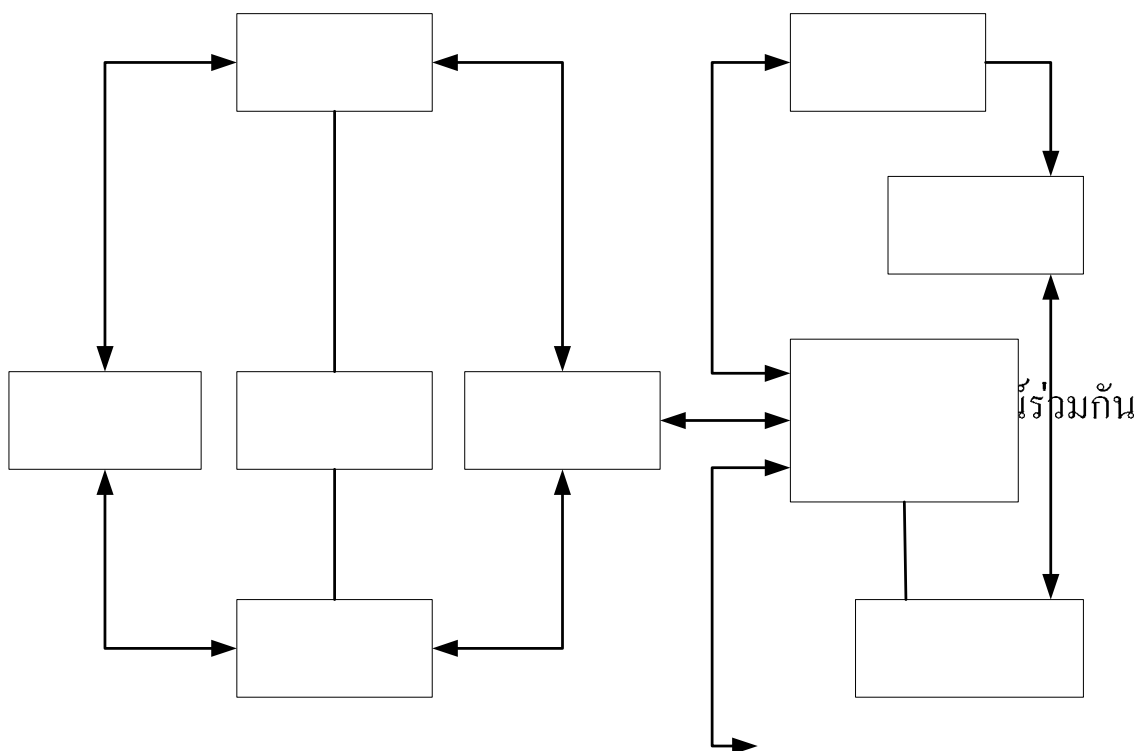
ต่าง ๆ และการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมที่จะเป็นสาเหตุแห่งปัญหา รวมทั้งเรียนรู้ความสำเร็จในอดีตและความล้มเหลวต่าง ๆ ที่ผ่านมาและมีจิตสำนึกที่ทำให้องค์กรของตนแตกต่างจากองค์กรอื่น

6.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ละปัจเจกบุคคลในองค์กรจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถคิดค้นเอง และไม่กลัวว่าความคิดสร้างสรรค์หรือสิ่งที่คิดเองนั้นจะล้มเหลว ต้องเป็นบุคคลที่มีความยืดหยุ่นได้ในนิสัยและในกิจการที่ทำเป็นประจำ กล่าวได้ว่าบุคคลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเป็นไปในทิศทางเดียวกันร่วมกันทั้งองค์กร จึงจะทำให้องค์กรปราศจากความกลัวที่จะล้มเหลวในการมีวิสัยทัศน์ร่วม และสมาชิกขององค์กรทุกคนยินดีและพร้อมที่จะสนับสนุน มีแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ทุกสิ่งร่วมกันเพื่อประโยชน์แก่องค์กรในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

6.4 การเอาใจเขามาใส่ใจเรา ในการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรชั้นนำ เป้าหมายที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การทำให้พนักงานทุกคนมีความรู้ความสามารถที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและของผู้อื่น โดยเรียนรู้จากลูกค้า จากเพื่อนร่วมงาน เรียนรู้จากวิทยากรใหม่ ๆ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ร่วมกัน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างพนักงาน ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ต้องเป็นทิศทางเดียวกันในการที่จะนำองค์กรให้อยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป

6.5 การคิดอย่างมีระบบ ในสมัยก่อนการคิดจะพยายามให้อยู่ในกรอบแห่งเหตุผลเป็นตรรกศาสตร์และเป็นขบวนการ ซึ่งปัจจุบันแนวคิดได้แตกต่างออกไปจากแนวคิดเดิม โดยจะคิดเป็นแบบองค์รวม มองอะไรรอบตัว คิดอย่างมีระบบ ต้องรู้และเข้าใจ คิดและแก้ปัญหาขององค์กรโดยค้นหาสาเหตุของปัญหามากกว่ามองแค่พบปัญหาเพียงอย่างเดียว ซึ่งผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความสังเกต มองถึงความอยู่รอดขององค์กร และขั้นตอนในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในอดีตที่ผ่านมา และมองแนวทางที่จะดำเนินการในอนาคต

7. แนวคิดหลักสำคัญ 5 ประการ ของ เซ็นเก้ (Senge : 1990) เป็นแนวคิดที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถข้อนี้ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยมของทุกคนและทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้เรียนรู้ มีธรรมชาติที่จะเรียนรู้และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต นอกจากนั้น เซ็นเก้ยังได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยนิสัยหรือแนวทาง 5 ประการ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานหลักของความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นแนวทางนำไปสู่การสร้างสรรคให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด อีกทั้งแนวคิดดังกล่าวจะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น มีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 6 รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization model)

ที่มา : อรุณรัตน์ คันทา. 2550 : 46

การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

แนวคิดการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้จะครอบคลุมตั้งแต่ตัวปัจเจกบุคคลไปจนถึงองค์กรที่จะต้องมีความหมายและมีระบบงานในการพัฒนาตัวผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กรโดยการส่งเสริม และยกระดับการเรียนรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้พื้นฐานหลักสำคัญ 5 ลักษณะ ได้แก่

1. ความรอบรู้แห่งตน

โลกแห่งการเรียนรู้เป็นโลกของเศรษฐกิจยุคใหม่ จำเป็นต้องเรียนรู้ไปตลอดชีวิต บุคคลหรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่เป็นนักเรียนไปตลอดชีวิตจะขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการจากกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญเรียกว่า มีความเป็นนายของตนเองในการ

ควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่รู้เห็นการเรียนรู้เรื่อยๆ ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นติดมัน เปลี่ยนไปตามโลก มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ การที่สมาชิกในองค์กรมีการรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้น สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาที่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มีวิญญูณของการเรียนรู้ มีความสามารถและทักษะในการสร้างสรรค์เชิงรุก ซึ่งจะเป็นตัวก่อให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืนขึ้นแก่สมาชิกขององค์กร มุ่งสู่จุดหมายและความสำคัญตามที่กำหนดไว้ และการเรียนรู้นี้ก็จะเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยฝึกฝนเพื่อสร้างมุมมองหรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริงหรือบนวิสัยทัศน์ของแต่ละคน สนับสนุนให้ปัจเจกบุคคลบรรลุถึงความรอบรู้แห่งตนความรอบรู้แห่งตนนั้น มีแนวทางการปฏิบัติและทำความเข้าใจ ดังนี้

สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตน วิสัยทัศน์ส่วนตน คือ ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตนเองสักวันหนึ่งในอนาคต วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจ วิสัยทัศน์จะแตกต่างจากจุดมุ่งหมาย กล่าวคือ วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่ต้องการที่มีตัวตน เห็นได้ชัดเจน เป็นสิ่งที่แท้จริงไม่ใช่เรื่องทั่วไปเหมือนกับจุดมุ่งหมาย ดังนั้น เมื่อทุกคนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาได้แล้ว ก็จะทราบว่าควรจะทำอะไรไปทีจุดใด จะหาความสำเร็จได้จากอะไร

มุ่งมั่นสร้างสรรค์ ถือเป็นแรงผลักดันที่จะช่วยเสริมส่งให้เรา มีความเพียรพยายาม มุมานะ และมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะตรงข้ามกับแรงผลักดันในเมื่อความรอบรู้แห่งตนได้กำหนดวิสัยทัศน์ส่วนตนไว้แล้วแต่ถ้าเราไม่ลงมือทำและไม่มุ่งมั่นสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ก็จะไม่มีวันเป็นจริงขึ้นมาได้ จึงจำเป็นจะต้องมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ และมีการใช้เวลาอย่างคุ้มค่าแก่ตนเองอยู่เสมอ เป็นการพยายามลดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง ทั้งนี้อาจจะเป็นการปรับวิสัยทัศน์เข้าสู่ความเป็นจริง หรือพยายามหาหนทางที่จะทำให้ไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด ยิ่งสถานะเศรษฐกิจที่เลวร้ายลง คนจะอยู่รอดได้ และองค์กรจะอยู่รอดได้จะต้องมีทั้งความขยัน มีแรงผลักดัน และมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น

ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ การใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้ง จะช่วยให้เราทำงานทุกอย่างได้อย่างถูกต้องตลอดเวลา ความสำคัญของการใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจก็คือ จะช่วยให้เรามีระบบการคิด และตัดสินใจที่ดี หากไม่คิดและตัดสินใจให้ถ่องแท้เราจะไม่มีความรู้สถานภาพของตนเองอย่างถ่องแท้ ณ ปัจจุบัน

ฝึกใช้จิตสำนึกในการทำงาน อีกมิติหนึ่งของจิตใจคือ จิตใต้สำนึก การทำงานที่อยู่ยาก ซับซ้อนทุกอย่างต้องผ่านจิตใต้สำนึก ซึ่งสามารถประสบความสำเร็จในงานที่อยู่ยากได้อย่างง่ายดาย เราจะเรียนรู้เรื่องจิตใต้สำนึกได้อย่างไร เนื่องจากกิจกรรมทุกอย่างมนุษย์ไม่สามารถทำได้

ในระยะแรก แต่ต้องมีการเรียนรู้ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการพูดหรือการรับประทานอาหาร การหัดขับรถ เป็นต้น การเรียนรู้ในช่วงแรกต้องอาศัยจิตสำนึก ความตั้งใจและความพยายามที่จะเรียนรู้ทักษะ จนค่อย ๆ กลายเป็นการควบคุมจิตใต้สำนึก เปรียบได้กับการมีความชำนาญขั้นสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้เราทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งได้โดยอัตโนมัติ

บุคคลที่มีความรอบรู้แห่งตน ถือเป็นองค์ประกอบที่เป็นเสมือนเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้ของทุกคนในองค์การและเป็นพื้นฐานสำคัญที่ควรจะใช้ในการเรียนรู้ของคนในองค์การและเป็นพื้นฐานสำคัญที่ควรจะใช้ในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นถ้าทุกคนหรือคนส่วนใหญ่ในองค์การมีลักษณะมีความรอบรู้แห่งตน จะส่งผลให้องค์การก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้

สรุปได้ว่า ความรอบรู้แห่งตน หมายถึง ลักษณะที่บุคคลมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และแสวงหาความรู้ ใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพและความสามารถให้กับตนเองอยู่เสมอ สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองได้ มีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์และใช้เวลาอย่างคุ้มค่า ใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและเหตุผลในการตัดสินใจทุกครั้ง และมีการฝึกใช้จิตสำนึกในการทำงาน

2. แบบแผนความคิด

แบบแผนความคิด เป็นพื้นฐานของเขาวัวอารมณ์ และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องานหรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปหรือกล่าวได้ว่าเป็นข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน หรือข้อสรุปของบุคคลที่มีต่อสิ่งใด ๆ ในโลกซึ่งรูปแบบการคิดของบุคคลนี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลนั้น จะกระทำต่อสถานการณ์ต่าง ๆ นั่นคือ บุคคลจะมีพฤติกรรมหรือการกระทำกิจกรรมตามรูปแบบการคิดของตน ไม่ว่าจะเป็นการเปิดรับข้อมูล การตีความข้อมูล และการสื่อสารแสดงออกมา ซึ่งแต่ละคนมีรูปแบบการคิดที่แตกต่างกันออกไป ทำให้พฤติกรรมที่มีต่อสถานการณ์เดียวกันอาจแตกต่างกัน

ถ้าบุคคลในองค์การมีความตระหนักถึงสภาพการณ์ปัจจุบันขององค์การ มีการรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม ก็จะสามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมด ทำให้เกิดความกระจ่างขึ้น

แบบแผนความคิด มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน โดยช่วยพัฒนาความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงไปของโลกและทำความเข้าใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับการคิดในเชิงการปรับรื้อระบบงาน ซึ่งจะเรียกส่วนนี้ว่าเป็นการคิดทบทวน ซึ่งหมายถึงการไปเริ่มคิดใหม่ตั้งแต่รากฐาน (Changing in the fundamental thinking) (ปีณรศ มาลากุล ณ อยุธยา. 2543 : 40

-41) พร้อมทั้งทดสอบสภาพที่ท้าทายเหล่านั้น หรือหมายถึง แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กร เป็นภาวะทางจิต ทศนคติในการมองโลก ตลอดจนความเชื่อของคนซึ่งจะเป็นผลมาจากกระบวนการขัดเกลาทางสังคม ซึ่งจะเป็นตัวสะท้อนต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ในการตั้งข้อสมมุติฐานเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างคนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ไม่รู้ตลอดเวลา เพื่อนำความรู้มาทำให้เกิด “ภูมิปัญญา” มีสติเอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้อง ในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการสร้างความกระจ่างชัด เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง มีสภาพทางจิตที่มั่นคง หรือไม่ที่ถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ (Senge. 1990) โดยมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญคือ

1. ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้

2. ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ หากปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ต่าง ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และขาดโลกทัศน์ รูปแบบการคิดของบุคคลในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเราปรับเปลี่ยนความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ จะส่งผลให้มีพฤติกรรมมีการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้เราไม่ควรไปกำหนดให้เขา ควรปล่อยให้พัฒนารูปแบบ ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป้าหมายในจุดนี้ไม่ใช้การเห็นพ้องต้องกันภายในองค์กร แต่เมื่อกระบวนการเกิดขึ้นเมื่อไหร่ก็จะนำไปสู่ความสอดคล้องกันที่สุดในที่สุด เพราะฉะนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกมีรูปแบบการคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

สรุปได้ว่า แบบแผนความคิด หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่มีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ไม่รู้ตลอดเวลา มีการพัฒนาความคิด ความเชื่อและกระบวนการ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เสมอ โดยไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ และมีการฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

วิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นวิสัยทัศน์ที่คนหลาย ๆ คนมาร่วมกันมีพันธะผูกพันอย่างแท้จริง ทั้งนี้เพราะวิสัยทัศน์ได้สะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของแต่ละคนมารวมกันการมีวิสัยทัศน์องค์กร เป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารยุคใหม่ อาทิ เช่น ก่อนที่กระบวนการวางแผนใด ๆ

จะเริ่มขึ้นก็จะต้องมากำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน และการจะกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมในแผนงานโดยละเอียด ก็จะต้องคำนึงไว้เสมอว่า ถ้าดำเนินการตามนั้นไปแล้ว จะช่วยให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์นั้นได้หรือไม่ วิสัยทัศน์องค์การเสร็จเรียบร้อยแล้วเพียงแค่นั้นถือว่ายังไม่พอ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากทุก ๆ คนที่มีส่วนร่วมในองค์กรนั้น ๆ ด้วย จึงจะเกิดผลในเชิงปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น ขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์การ เป็นการที่สมาชิกทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์การ มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์การ เพื่อช่วยให้สมาชิกเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์การที่ต้องการสนองต่อความเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการร่วมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ ซึ่งการสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์กรจะมีองค์ประกอบพื้นฐานต่อไปนี้

1. กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยอาศัยการคิดอย่างเป็นระบบ และโดยสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์เพื่อเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันรอบตัวเข้าด้วยกันเป็นมุมมองที่ชัดเจนมากขึ้น
2. พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ คือ การสร้างภาพขององค์การที่ทุกคนมองเห็นเป็นภาพเดียวกัน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจะต้องเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและไม่มีวันจบ ผู้นำจะต้องสร้างให้้องค์การเป็นสถานที่ที่ทุกคนมีอิสระในการถ่ายทอดความรู้และเรียนรู้ที่จะรับฟังผู้อื่น
3. สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อให้คนใน้องค์การเกิดความผูกพันมากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนด้วยความรับผิดชอบร่วมกันที่จะสร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงขึ้นมา
4. การยึดเหนี่ยววิสัยทัศน์ให้เป็นส่วนหนึ่งของความคิดหลัก เพื่อเป็นการชี้แนะว่า ้องค์การคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจและค่านิยมอะไร
5. การพยายามสร้างให้เกิดวิสัยทัศน์เชิงบวก มากกว่าวิสัยทัศน์เชิงลบวิสัยทัศน์เป็นการวาดภาพที่เราต้องการสร้างสรรค์ ส่วนการคิดอย่างเป็นระบบจะเป็นการย้อนให้ดูถึงวิธีการสร้างสรรค์สิ่งที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งวิสัยทัศน์นั้น จะกลายเป็นแรงผลักดันในการสร้างอนาคตต่อไป

สรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง ลักษณะที่บุคคลมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของโรงเรียน ซึ่งองค์การจะต้องกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีวิสัยทัศน์ของตนเอง และพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์การ มีการสร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อให้บุคลากรมีความผูกพันกัน ยึดเหนี่ยววิสัยทัศน์ให้เป็นความคิดหลัก เพื่อชี้นำว่าองค์การมีเป้าหมาย พันธกิจและค่านิยมอะไร โดยพยายามสร้างวิสัยทัศน์เชิงบวกมากกว่าวิสัยทัศน์เชิงลบ

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดความคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และการอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกัน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้ จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้น ทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปราย กลุ่มจะเกิดการทำงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ และเกิดการสร้างสรรค์องค์การแห่งการเรียนรู้นั่นเอง

แนวทางการปฏิบัติฝึกฝนเพื่อสร้างการเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ การพูดคุย และการอภิปราย โดยการใช้ทักษะการสะท้อนความคิดและการไต่ถาม และให้เข้าใจถึงความจริงให้มากที่สุด รวมทั้งพยายามฝึกปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้แบบสังคมนในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ เน้นเฉพาะการถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงาน ท่ามกลางบรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำตามปกติ โดยมีวิธีการสำคัญ ๆ รวม 4 วิธี คือ

1. ใช้การเสวนา ในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเริ่มต้นด้วยหัวข้อของการเสวนาเท่านั้น ไม่มีการกำหนดข้อสมมุติฐานหรือทางเลือกใด ๆ ไว้ล่วงหน้าแต่ให้กลุ่มเสวนาร่วมกันคิดพิจารณาตนเอง ในการเสวนาให้ได้ประสิทธิผลทุกครั้งสมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความคิดและจิตใจที่เปิดกว้าง ยอมรับข้อคิดเห็นและเหตุผลของกันและกัน
2. ใช้การอภิปราย ซึ่งจะคล้ายกับการเสวนา จะต่างกันเพียงการอภิปรายนี้จะมีการเตรียมข้อสมมุติฐานและทางเลือกต่าง ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำมาอภิปรายกัน

3. ใช้เทคนิคการบริหารงานเป็นทีม ซึ่งเป็นเรื่องของการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีม ในความเป็นผู้นำ และความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารทีมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จ หรือความผิดพลาดร่วมกัน

4. ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ โดยบริหารในรูปโครงการ มีหัวหน้าและสมาชิกในโครงการ มีจุดเริ่มต้นและกำหนดแล้วเสร็จที่ชัดเจน มีกิจกรรมพร้อมผู้รับผิดชอบ ตลอดจนมีกระบวนการของการบริหารอย่างเป็นระบบ โดยทุกคนในโครงการจะมีโอกาสได้รับความรู้ความเข้าใจในงานทุกขั้นตอนโดยเท่าเทียมกัน

ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ จะสังเกตได้ว่า มีลักษณะพิเศษ คือ เป็นเสมือนการเรียนรู้กันในช่วงการทำงาน ซึ่งจะได้ผลในเชิงปฏิบัติค่อนข้างสูง แต่ก็ยังต้องเน้นความเป็นระบบไว้ด้วย คือจะต้องเรียนรู้อะไรก่อน อะไรหลัง จึงจะประสบความสำเร็จสูงสุด โดยการเรียนรู้ทั้ง 4 วิธีนี้ จะเป็นประโยชน์ในการฝึกหัดให้แต่ละคนหรือแต่ละทีมมีความรอบรู้ และมีความสามารถสูงขึ้นตลอดเวลา อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาคนให้สามารถทดแทนกันได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลเน้นการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยความรู้ ความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งองค์การต้องใช้แนวทางในการปฏิบัติฝึกฝนเพื่อสร้างการเรียนรู้เป็นทีม เช่น การพูดคุย และการอภิปราย และมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานทดแทนกันได้เป็นอย่างดี

5. การคิดอย่างเป็นระบบ

การคิดอย่างเป็นระบบ เน้นให้ปัจเจกบุคคลหรือทีมงานมีความเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ เป็นระบบ เพื่อเกิดองค์ความรู้ที่จะช่วยให้สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กรมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยอาศัยองค์ความรู้แล้ว นำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้และความคิดใหม่ ตลอดจนเป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างชัดเจนในความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นแบบแผนและขั้นตอนของการพัฒนาความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย การตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่าแต่อาจทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมดหรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นได้ ทำให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วกลับช้าลงเพราะต้องการแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้นไปอีก ดังนั้น การแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องใคร่ครวญและวางแผนระยะยาว ซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะสั้น

การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ในอนาคต การจะมองโลกแบบองค์รวมหรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้น ก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน คือ

1. เปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วน เป็นการมองภาพรวม
2. เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์มาเป็น การมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขาเปลี่ยนจากการตั้งรับ

ในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมนี้ จำเป็นต้องใช้แนวทางของ “ระบบ” เข้ามาประยุกต์ในทุกขั้นตอน อาทิ เช่น พัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรอย่างเป็นระบบ พัฒนาระบบการวางแผน พัฒนาระบบการเรียนรู้ตามความเหมาะสมขององค์การ

เมื่อมีความเข้าใจเชิงระบบเกิดขึ้นในองค์กรแล้ว จะทำให้สามารถพัฒนาระบบการบริหารในรูปแบบต่าง ๆ เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรให้สูงขึ้นได้เช่น การพัฒนาระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม (TQM) เป็นต้น ซึ่งการทำ TQM นี้ เป็นเรื่องของ การคิดเชิงระบบ ที่งานจึงต้องมีความคิดความเข้าใจในทุก ๆ ระบบขององค์กรอย่างถ่องแท้ จะเห็นได้ว่าการมององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการมองในเชิงป้องกันปัญหาในระยะยาว เป็นการวางแผนในอนาคต โดยมีความเชื่อว่าหากสมาชิกขององค์กรเข้าใจการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์กรและสภาพแวดล้อมอย่างถ่องแท้แล้ว จะสามารถปฏิบัติการเชิงรุกที่จะป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสร้างสรรค์ผลงานที่เหนือความคาดหมายได้

สรุปได้ว่า การคิดอย่างเป็นระบบ คือ การที่บุคคลมีการมองภาพรวมของการทำงานและเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานอย่างครบถ้วน มีการวิเคราะห์หาสาเหตุ และตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง มีการติดตามประเมินผล และนำมาปรับปรุงการทำงานครั้งต่อไป

ดังนั้นเมื่อพิจารณาแนวทางสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เซ็นกิ พบว่า ทุกแนวทางไม่สามารถแยกออกจากกันได้ หากต้องกระทำเป็นวัฏจักร โดยเริ่มจากแต่ละบุคคลในองค์กรมีการเรียนรู้จะด้วยวิธีการใด ๆ ก็ตาม ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานในองค์กรอย่างองค์รวม แม้คนส่วนใหญ่ในองค์กรพัฒนาถึงระดับนี้แล้ว แต่ถ้า ไม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ก็จะไม่เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ หรือเกิดความคิดที่แตกแขนงต่อไป จึงมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันทุกระดับและกระทำอย่างต่อเนื่อง เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการเรียนรู้บทเรียนทั้งที่ประสบความสำเร็จและความผิดพลาดล้มเหลว นำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ในทีมไปสร้างกรอบความคิดของตนเอง เพื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันต่อไป อย่างไรก็ตามการที่จะนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้จะต้องมีการศึกษาองค์ประกอบทุกระบบอย่าง

ลึกซึ้ง และนำไปใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร เพื่อสนับสนุนองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

2.5 การวัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษางานวิจัยของ มยุรี ธรรมสอน (2546 : 41) ; สุชาดา เหมพรหมราช (2551 : 44) ที่ศึกษาเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่ามีวิธีวัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ท คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

3. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแต่ละองค์กรจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความพร้อมเพรียงของบุคลากร ความกระตือรือร้นที่จะต้องทำงานร่วมกัน เพื่อความสำเร็จขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมภายในองค์กร (ชาลิต ประภาวนนท์. 2541 : 314) วัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนตัวแทนการรับรู้ของสมาชิกในองค์กรนั้น ซึ่งทำให้องค์กรแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันเป็นสิ่งที่กำหนดว่าคนในองค์กรจะตอบสนองต่อบุคคลอื่นที่อยู่ภายนอกองค์กรนั้นอย่างไร เมื่อเผชิญปัญหา วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นปัจจัยที่กำหนดว่าผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นจะทำอย่างไรจึงเป็นสิ่งถูกต้อง ด้วยการหาแนวคิด ประเมิน วิเคราะห์ และแก้ปัญหา ค่านิยม ความเชื่อภายในองค์กรจะเป็นตัวกำหนดว่าสมาชิกขององค์กรเห็นโลกเป็นอะไรและจะตอบสนองต่อโลกอย่างไร (เสนาะ ดิยาวี. 2543 : 165) วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมทางสังคม วัฒนธรรมโรงเรียนมีอิทธิพลต่อผู้บริหารโรงเรียน ครูและนักเรียน และส่งผลกระทบต่อของโรงเรียนด้วย วัฒนธรรมเป็นเอกลักษณ์เฉพาะในแต่ละโรงเรียน ทำให้ครู ผู้บริหารมีความผูกพันกับโรงเรียน เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้บุคลากรในโรงเรียนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในระบบโรงเรียน และเป็นเครื่องมือเชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนให้ดำเนินไปได้ (สุพรรณิ สมานญาติ. 2540 : 3) ซึ่งกิจกรรมการพัฒนาดนเองของครู ถือว่าเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ขาดเสียไม่ได้ภายในองค์กรคือ การเรียนรู้ร่วมกัน หรือที่นักวิชาการ เรียกว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ สร้างความรู้ ความคิดใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถและทักษะในการดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลและองค์กรต้องการ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะใช้บุคคลสร้างความเป็นเลิศให้แก่บุคคล ใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการในการทำงาน มีกระบวนการปฏิบัติและมีบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่ม มีการยอมรับและเอาใจใส่ซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนาความคิดใหม่ ๆ ไปด้วยกันทั้งองค์กร การพัฒนา

องค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์กร บุคคลต้องเปลี่ยนความคิดจิตใจโดยไม่เกิดจากการบังคับหรือลงโทษ แต่เกิดจากการรักที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง กระบวนการพัฒนาองค์การต้องเหมาะสมกับคน และวัฒนธรรมองค์กร (เรชา อรัญวงศ์. 2541 : 29) และที่สำคัญต้องมีวัฒนธรรมในการช่วยให้เกิดการเรียนรู้ (Marquardt & Reynolds. 1994 : 29)

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรและองค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

4.1 งานวิจัยในประเทศ

นุสาสนี จิตราภิรมย์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีการรับรู้วัฒนธรรมในลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม ลักษณะความเป็นชาย ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และลักษณะการมุ่งเน้นระยะยาว อยู่ในระดับสูง มีการรับรู้วัฒนธรรมในลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ และลักษณะความเป็นเพศหญิง อยู่ในระดับปานกลาง และมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในลักษณะปัจเจกนิยมอยู่ในระดับต่ำ 2) พนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3) พนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่มีลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ ระดับการศึกษา และระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในลักษณะการมุ่งเน้นผลระยะยาว ลักษณะความเป็นเพศชาย และลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมสามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 34.7 และตัวแปรที่พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมได้ดีที่สุดคือการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรในลักษณะความเป็นชาย

ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : บริบทในบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด ผลการวิจัยพบว่า บริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด มีลักษณะองค์กรในภาพรวมทั้ง 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัว 2) การมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติพันธกิจ และ 3) ความสอดคล้องต้องกัน อยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้งระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด อยู่ในระดับกลาง เมื่อทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า ลักษณะของวัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องต้องกันมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ และสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการคาดคะเนลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งประสิทธิภาพการ

พยากรณ์มีค่าเท่ากับร้อยละ 39.5 กลุ่มผู้ที่สำคัญเป็นอันดับแรกในการสร้างวัฒนธรรมและองค์การแห่งการเรียนรู้คือการรักษาสมดุลระหว่างการเรียนรู้และความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของทั้งพนักงานและองค์การ

มยุรี ธรรมสอน (2546 : 62-64) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามประสิทธิภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าระดับวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) องค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 4) ผลการเปรียบเทียบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามประสิทธิภาพในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 5) วัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ลัทธิ เศษโยธิน (2550 : 93-94) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของบุคลากร ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การและสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 4 โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความไว้วางใจ ความมีคุณภาพ ความซื่อสัตย์ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ความเอื้ออาทร การยอมรับ การตัดสินใจ ความหลากหลายของบุคลากร การมอบอำนาจ 2) วัฒนธรรมองค์การในภาพรวมด้านมีความสัมพันธ์กับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 4 อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่เป็นตัวทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ 3.1) ด้านความหลากหลายของบุคลากร 3.2) ด้านความเอื้ออาทร 3.3) ด้านการมอบอำนาจ 3.4) ด้านความเที่ยงธรรม 3.5) ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.798 และทุกองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การ

อรุณรัตน์ คันธา (2550 : 145 – 147) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การรับรู้นิสัยของการเรียนรู้ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการ ในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า 1) การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติ 2) การรับรู้นิสัยของการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4) การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรับรู้นิสัยของการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุชาติ เหมพรหมราช (2551 : 82-83) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของการพัฒนาตนเอง วัฒนธรรมองค์กร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลพญาไท 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาตนเอง มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) การพัฒนาตนเอง และวัฒนธรรมองค์กรสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ไฟเซน (Fisen. 1990 : 2341-A) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสำรวจหาความสัมพันธ์ระหว่างประวัตินักเรียนและวัฒนธรรมโรงเรียน พบว่า การรักษาวรรณธรรมโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาค่านิยมร่วมกัน ซึ่งครอบคลุมประเด็นที่สำคัญ 7 ประการ ได้แก่ 1) การไม่ขัดแย้งของบุคลากรในโรงเรียน 2) การมอบอำนาจที่ชัดเจน 3) การลงโทษอย่างยุติธรรม 4) ประเพณีของโรงเรียนที่ยึดถือ 5) ความรู้สึกเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมงาน 6) ค่านิยมในการรู้จักรับผิดชอบตนเอง 7) การมีส่วนร่วมของชุมชน

เบอร์เน็ตและโอเบรียน (Bennett & O'Brien. 1994 : Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า มีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 12 ปัจจัย คือ 1) กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ 2) การปฏิบัติเชิงการบริหาร 3) การปฏิบัติเชิงการจัดการ 4) บรรยากาศ 5) องค์กรหรือโครงสร้างของงาน 6) การเคลื่อนไหวของข้อมูลสารสนเทศ 7) การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน 8) กระบวนการทำงาน 9) เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน 10) การฝึกอบรมหรือการศึกษา 11) การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน 12) การให้รางวัลหรือการยอมรับ

เซ็ปเปิลลี (Ceppetelli. 1995 : 56-90) ได้ศึกษาการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาลเวอร์มอนท์ ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลชุมชนในเครือข่าย รวมทั้งสิ้น 15 แห่ง ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดของเซ็นเก้ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่ทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ การเป็นบุคคลรอบรู้ แบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาโดยให้ผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลจากโรงพยาบาลดังกล่าว 7 แห่ง เข้าร่วมประชุมเพื่อนำเสนอการใช้แหล่งเรียนรู้เพื่อการศึกษาต่อเนื่อง โดยในขั้นแรก มีการชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในอนาคต การปฏิบัติกรดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้เพราะสามารถช่วยลดช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับวิสัยทัศน์ได้ ซึ่งช่องว่างที่มีอยู่นี้เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดแรงเครียดแห่งการสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นพลังที่จะนำมาใช้ในการดึงดูดความเป็นจริงไปสู่วิสัยทัศน์

ผลการศึกษาพบว่า มีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ซึ่งประกอบด้วย บทบาทใหม่ของผู้ที่เป็นและไม่เป็นพยาบาล มีการนำรูปแบบการบริหารจัดการที่สร้างขึ้นไปใช้ และมีการปฏิบัติตามวิธีการเปลี่ยนแปลง (Critical pathway) นอกจากนี้ยังพบว่า ระยะเวลาที่อยู่ในโรงพยาบาลลดลง วัฒนธรรมมีการเปลี่ยนแปลงในทางบวก ความพึงพอใจของผู้ป่วยและพยาบาลและความร่วมมือระหว่างแพทย์และพยาบาลเป็นไปในทางบวกเช่นกัน ส่วนในด้านคุณค่าที่เกิดขึ้น พบว่า เกิดเครือข่ายทั้งด้านการปฏิบัติและด้านการศึกษา ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า พยาบาลเข้าร่วมโครงการอย่างกระตือรือร้นการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดจากการที่พยาบาลมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผลที่ตามมาจากการที่พยาบาลเข้าร่วมโครงการ คือ มีการแก้ไขปัญหา ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ยกมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มองเห็นด้วยตาเปล่าไม่ได้ แต่รับรู้ได้จากความเชื่อ ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กร องค์กรแต่ละองค์กรมีรูปแบบลักษณะของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไป ถ้าบุคลากรมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร ผลที่จะตามมาคือ การนำวัฒนธรรมองค์กรไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น หรือที่สำคัญที่สุดคือความอยู่รอดขององค์กรและการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ส่วนการมององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการมองในเชิงป้องกันปัญหาในระยะยาว เป็นการวางแผนเพื่ออนาคต โดยมีความเชื่อว่าหากสมาชิกองค์กรเข้าใจการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์กรและสภาพแวดล้อมอย่างถ่องแท้แล้ว จะสามารถป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ นอกจากนี้แล้วยังแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมช่วยให้เกิดการเรียนรู้