

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ จากเอกสาร บทความวารสาร หนังสือ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

- 1.1 ความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
- 1.3 แนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
- 1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้และการเรียนรู้
- 1.5 องค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 1.6 ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 1.7 แนวทางที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 1.8 กลยุทธ์ที่สำคัญในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 1.9 เทคนิค วิธีการในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. องค์กรพยาบาล

- 2.1 ลักษณะองค์กรพยาบาล
- 2.2 ความจำเป็นในการพัฒนาองค์กรพยาบาลไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1 ความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มาของแนวคิด องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เริ่มจากผลงานเรื่อง Organization Learning : A Theory of Action Perspective (1978) ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นผลงานวิชาการที่เขียนโดย Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ Donald Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง Masssachusetts Institute of Technology (MIT) โดยในตำรานั้นใช้คำว่า การเรียนรู้ในองค์กร (Organization Learning หรือ OL) ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร

(วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540 : 46) ต่อมาในช่วงปี ค.ศ.1990 ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเขียนผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับคือ Peter M. Senge ศาสตราจารย์ของสถาบัน MIT สหรัฐอเมริกา ได้เขียนหนังสือชื่อ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization (1990) ในหนังสือเล่มนี้ Senge ใช้คำว่า LO(แทน OL) และได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการทำประชุมปฏิบัติการให้แก่บริษัท องค์กรชั้นนำต่างๆที่ Sloan School of Management MIT ในปี 1994 ได้เขียนหนังสือชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อแนะนำสนับสนุนแนวปฏิบัติกว้างๆที่ส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่างๆ และในปี 1998 Senge ได้เขียนหนังสืออีกเล่มชื่อ The Fifth Discipline Challenge : Mastering The Twelve Challenge to Change in Learning Organization (1998) ปัจจุบันมีหนังสือที่เกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่า 165 เล่ม และมีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ตมากมาย (เจริญสุข ภาวศิริพงษ์, 2542) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแนวความคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน

1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) ให้ความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์กรที่ซึ่งบุคลากรในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบของความคิด (Patterns of thinking) ใหม่ๆเกิดขึ้นและมีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระและเป็นที่ยอมรับขององค์กร มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น และวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

Pedler ,Burgoyne และ Boydell (1991) เรียกองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) โดยให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน ซึ่งครอบคลุมถึง พนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และแม้แต่คู่แข่งในบางกรณี และเป็นองค์กรที่ปฏิรูป (Transformation)ตนเองอย่างต่อเนื่องโดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและค้ำประกันถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

Wick และ Leon (1993) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่ใช้การเรียนรู้เป็นหนทางในการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Transformation) ไปสู่การเป็นผู้นำทางอุตสาหกรรม

และใช้การเรียนรู้เป็นแนวทางในการปรับปรุงผลงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ ใช้ความมุ่งมั่นในการที่จะเรียนรู้ (Intentional learning) ในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรภายใต้ระบบการเรียนรู้ที่หลากหลายกว้างขวาง มีการแทรกการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติงาน (Action) ใช้ความรู้พัฒนาความสามารถใหม่ๆ สร้างสมรรถนะใหม่ๆอันจะนำไปสู่การปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น

Watkins และ Marsick (1993) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ใช้องค์กรในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงาน และใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) แก่คนในองค์กร เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่

Marquardt และ Reynolds (1994) มีความเชื่อว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้พนักงานมีกระบวนการคิด วิพากษ์ วิจัย เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์กรเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับในความสำเร็จ

ชวินท์ ธัมมพันธ์กุล (2540) ได้ให้ความหมาย องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ ที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร

จากความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ข้างต้นนี้ พอจะสรุปได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการปฏิรู้อย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวก กระตุ้น และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับซึ่งบุคลากรในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนในองค์กร จนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

1.3 แนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ในอดีตการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรมักจะเป็นไปตามความต้องการของผู้บริหาร การเรียนรู้ของบุคลากรจะเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จึงทำให้มีการเน้นไปที่การฝึกอบรม การศึกษา การสอนงานเป็นรายบุคคล และมุ่งที่จะพัฒนาคนในองค์กรให้มีบุคลิก ความคิด และการปฏิบัติที่เหมือนกัน Swieringa และ Wierdsma (1992) ซึ่งการฝึกอบรมในลักษณะนี้ไม่สามารถแก้ปัญหาหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ของบุคลากรได้ทุกปัญหา โดยเฉพาะในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงซึ่งบุคลากรต้องมีการปรับเปลี่ยนความรู้ ทักษะและความสามารถอยู่ตลอดเวลา แต่บุคลากรไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับทักษะใหม่ๆที่ต้องการความหลากหลายขึ้นมาได้ ดังนั้นแนวคิดใหม่เกี่ยวกับการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะต้องเกิดจากการร่วมปรึกษาหารือ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร เกิดจากการที่สมาชิกแต่ละคนเกิดการเรียนรู้ และเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้าด้วยกัน นอกจากนี้จะเรียนรู้เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตนเองอย่างแท้จริงแล้วยังเรียนเพื่อสนองต่อความต้องการของระบบโดยรวมขององค์กรด้วย ดังนั้นในอนาคตองค์กรที่จะสามารถอยู่รอดและประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้ บุคลากรในองค์กรจะต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเมื่อมีความสามารถในการเรียนรู้แล้ว จะส่งผลให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาวะแวดล้อมภายนอก รวมทั้งเรียนรู้ที่จะเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันใหม่ๆขึ้นมาได้อย่างรวดเร็ว และการที่องค์กรจะเสริมสร้างและพัฒนาตนเองให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงได้นั้น จะต้องเริ่มจากการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ที่ถือเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้อย่างเต็มที่ (Learning fullness) ของทุกคนและทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นนักเรียน (Learners) มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีหน้าที่สำคัญในการหาหนทางที่จะช่วยให้คนมีความสามารถในการที่จะเรียนรู้ (Ability to learn) มีความสามารถที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่นและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคนให้เปลี่ยนโลกทัศน์หรือวิธีการมองโลกเสียใหม่ เป็นการมองในภาพรวม ส่งเสริมให้คนและองค์กรเรียนรู้ร่วมกันพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้และนำความรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ สามารถถ่ายทอดความคิดหรือความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้ในการทำงาน ซึ่งจะทำให้คนและองค์กรสามารถที่จะทำ ความปรารถนาและความต้องการของเขาให้กลายเป็นความจริงขึ้นมา จึงอาจสรุปได้ว่าแนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ และความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กร โดยองค์กรมีบทบาทเป็นผู้สร้างและสนับสนุน การเรียนรู้ (Support system) และทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยมีทฤษฎี การเรียนรู้เป็นตัวนำ ดังนั้นการที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงต้อง ตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพบุคคลในองค์กร โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิด กับบุคคลทุกคน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คือต้องทำให้บุคคลเรียนรู้ก่อน องค์กรจึงจะ เกิดการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อ พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาไป

ในทางที่ดีด้วย (Swieringa และ Wierdsma, 1992:19-20) ซึ่งในอนาคตองค์กรจะได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อบุคคลในองค์กรสามารถเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง (Senge, 1990) ดังนั้นการเรียนรู้ นับว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการอยู่รอดขององค์กร Wick และ Leon (1993 อ้างถึงใน ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ , 2540) ซึ่งเสนอเป็นแผนภูมิดังนี้



ที่มา : Swieringa and Wierdsma (1992), *Becoming a Learning Organization*, Cambridge : Addison-Wesley Publishing Company, p 19-20

1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้และการเรียนรู้

การรับรู้ (Perception)

การรับรู้ ถือเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาพื้นฐานของบุคคลที่สำคัญ เพราะถ้าปราศจากการรับรู้แล้วจะไม่สามารถมี " ความจำ " หรือ " การเรียนรู้ " ได้

นักการศึกษาและนักจิตวิทยาหลายท่านได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ในทฤษฎีต่างๆ กัน ซึ่งพอจะนำมาเสนอโดยสังเขปดังนี้

พจนานุกรมของเว็บสเตอร์ (New Webster's Dictionary 1975) ได้ให้นิยามว่า การรับรู้ หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้ ความเข้าใจ ตามความรู้สึที่เกิดขึ้นในจิตใจของตนเอง

Garrison and Magoon(1972 อ้างถึงใน ประเทือง สูงสุวรรณ, 2534)) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการซึ่งสมองตีความหรือแปลความหมายของข้อมูลที่ได้จากการสัมผัสของร่างกายกับสิ่งเร้า หรือสิ่งแวดล้อม ทำให้บุคคลทราบถึงสิ่งเร้าหรือสิ่งแวดล้อมที่สัมผัสนั้นเป็นอะไร มีความหมายอย่างไร มีลักษณะอย่างไร และการที่บุคคลจะรับรู้สิ่งเร้าที่มาสัมผัสได้นั้นจะต้องอาศัยประสบการณ์เป็นเครื่องช่วยในการตีความหรือแปลความ

จำเนียร ช่วงโชติ และคณะ(2526) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ว่าเป็น กระบวนการที่บุคคลได้นำเอาสิ่งตนได้เห็น ได้ยิน ได้สัมผัส ได้รู้สึก จากสิ่งเร้าภายนอกรอบตัวบุคคลเข้ามา

จัดระเบียบและให้ความหมาย โดยอาศัยประสบการณ์เดิม และผลลัพธ์ที่ได้คือ ความรู้ ความเข้าใจ ที่เกิดขึ้นในจิตใจของตนเอง

โยธิน คินสุนทร และคณะ(2533) ได้ให้ความหมายการรับรู้ว่า หมายถึง การตีความหมาย การรับสัมผัสออกเป็นสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่มีความหมาย ซึ่งการตีความต้องอาศัยประสบการณ์หรือการเรียนรู้

จิระประภา ภาวิไล(2535) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการด้านความคิด ความเข้าใจที่มนุษย์ได้เรียนรู้สิ่งต่างๆรอบตัว โดยบุคคลนั้นมีความใส่ใจในการเลือกที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อม เป็นพื้นฐานในการที่จะนำข้อมูลต่างๆของสิ่งเร้านั้นเข้าสู่กระบวนการรับรู้ผ่านทางระบบประสาทหรือสัมผัสของร่างกายทั้งห้า และเมื่อข้อมูลถูกป้อนเข้าสู่ระบบความคิด บุคคลจะเลือกจัดประเภทของข้อมูลและมีการแปลความหมายของข้อมูลเกิดขึ้น ซึ่งต้องอาศัยคุณสมบัติภายในตัวบุคคล

ประเทือง สูงสุวรรณ(2534) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ว่า หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้สึกนึกคิด ความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องต่างๆที่เกิดขึ้นในจิตใจของแต่ละบุคคลอันเนื่องมาจากการตีความหรือแปลความอาการสัมผัส(Sensation) ของร่างกายกับสิ่งเร้า หรือสิ่งแวดล้อม โดยอาศัยประสบการณ์เดิมเป็นเครือข่าย

จากแนวคิดการรับรู้ดังกล่าว สามารถสรุปความหมายของการรับรู้ได้ดังนี้คือ

การรับรู้คือกระบวนการตีความหรือแปลความจากการสัมผัสด้วยประสาทสัมผัสของร่างกายกับสิ่งเร้าภายนอกรอบตัวบุคคล โดยอาศัยประสบการณ์เดิมและการเรียนรู้เป็นเครือข่ายแล้วแสดงออกเป็นความรู้สึกนึกคิด ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องต่างๆตามความรู้สึกที่เกิดขึ้นในจิตใจของแต่ละบุคคล

ลักษณะของการรับรู้

การรับรู้ของบุคคลเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะคือ การรับรู้ด้านกายภาพ การรับรู้ด้านพฤติกรรม และการรับรู้ด้านปฏิสัมพันธ์

1. การรับรู้ด้านกายภาพ เป็นการรับรู้ที่อาศัยการสัมผัสโดยตรงมากที่สุด เป็นการรับรู้เกี่ยวกับ รูปร่างลักษณะ เช่น ชาว ดำ อ้วนผอม หญิงชาย เป็นต้น
2. การรับรู้ด้านพฤติกรรม เป็นการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะคุณสมบัติประจำตัวบุคคลเช่น ความเฉลียวฉลาด สนุกสนาน ร่าเริง และเป็นผู้มีความเมตตากรุณา เป็นต้น
3. การรับรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ เป็นการรับรู้ถึงความสัมพันธ์ของบุคคล เช่น ความเป็นญาติกัน ความเป็นพี่น้องกัน

ประเภทของการรับรู้

การรับรู้ของบุคคลหรือการรับรู้เกี่ยวกับมนุษย์ยังจำแนกออกได้เป็น การรับรู้อารมณ์ (Perception of emotion) การรับรู้บุคลิกภาพ (Perception of personality) และการรับรู้ข่าวสาร (Perception of massage)

1. การรับรู้อารมณ์ คือการตีความหมายเกี่ยวกับอารมณ์ภายในบุคคล อารมณ์เป็นพฤติกรรมภายในบุคคล เป็นสิ่งที่ยากต่อการเข้าใจ แต่ก็เป็นที่ที่ดีต่อการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. การรับรู้บุคลิกภาพ คือการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะและความสามารถของบุคคล การที่บุคคลได้พบ หรือได้รับการแนะนำให้รู้จักบุคคลใดบุคคลหนึ่ง จะสังเกตลักษณะแบบอย่างในตัวผู้ถูกแนะนำ เพื่อจะได้จดจำบุคคลนั้นได้ ลักษณะดังกล่าว คือลักษณะยิ้มง่าย คุยเก่ง วางตัวเหมาะสม เจียบขริ่ม รูปร่างหน้าตา สนิท เป็นต้น มนุษย์จะพยายามจดจำบุคคลอื่น โดยการค้นหาลักษณะและคุณสมบัติบางอย่าง นำมาเปรียบเทียบหรือเชื่อมโยงกับประสบการณ์ที่มีอยู่ มนุษย์จะประเมินตัดสินบุคลิกภาพของบุคคลอื่นโดยอาศัยองค์ประกอบดังนี้

2.1 ภาพพจน์และอคติ

2.2 การผสมผสานการรับรู้ระหว่างปัจจุบันกับประสบการณ์เดิม

2.3 ใช้ผลการจัดลำดับซึ่งมักเกิดจากความประทับใจครั้งแรก

3. การรับรู้ข่าวสาร หมายถึง การที่บุคคลตระหนัก และมีปฏิกริยาตอบสนองต่อสิ่งเร้า โดยปกติคนเรารับรู้โดยรับสื่อผ่านระบบสัมผัส ซึ่งได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น ผิวหนัง และกล้ามเนื้อ ข่าวสารที่ระบบรับสัมผัสจากสิ่งแวดล้อมจะถูกส่งต่อไปยังสมอง เพื่อให้เกิดความรู้สึก เป็นการได้เห็น การได้กลิ่น การได้รส ความรู้สึกร้อนหนาว เจ็บปวด ฯลฯ พฤติกรรมเป็นการตอบสนองขั้นแรกสุดของเราต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม สมองจะตีความสิ่งที่รู้สึกต่อไปอีกขั้นหนึ่งเป็นการรับรู้ว่า สิ่งที่ได้เห็น ได้ยิน และรู้สึกนั้นคืออะไร

ความผิดพลาดของการรับรู้

การรับรู้ผิดพลาด เกิดขึ้นได้จากสาเหตุหลายประการ เช่น เนื่องจาก ภาพลวงตา ความเชื่อที่ผิดๆ ความไม่สมบูรณ์ของประสาทสัมผัสและอวัยวะสัมผัส อุปาทานของตนเอง การแปลสัมผัสผิดบุคลิกภาพ อุปนิสัยและเจตคติ ความต้องการ อารมณ์ ความใส่ใจ วัฒนธรรม บรรยากาศ (กันยา สุวรรณแสง, 2540) ดังนั้นความผิดพลาดของการรับรู้นับเป็นความบกพร่องอย่างหนึ่งของการรับรู้ โดยธรรมชาติของมนุษย์แต่ละบุคคลจะมีแผนและแนวความคิดที่เป็นของตนเอง ซึ่งเป็นความรู้สึก

ที่ทำให้ตนเองเข้าใจและรับรู้ มนุษย์จะรับรู้เฉพาะในสิ่งที่ตนเองอยากมองหรือต้องการและมีความพร้อมที่จะมอง คนเรามีการรับรู้แตกต่างกันในมูลเหตุอันเดียวกัน แต่แต่ละคนจะรับรู้มูลเหตุในลักษณะที่เป็นปัญหาของตนเอง ความสนใจตนเอง และประสบการณ์ของตนเอง คนเรามากจะได้พบเห็นรายละเอียดที่ไม่ตรงกับความต้องการส่วนตัวโดยตรง ในส่วนที่เกี่ยวกับด้านกายภาพ การรับรู้ของบุคคลสองคนอาจจะใกล้เคียงกันได้ แต่ในทางสังคมแล้ว การรับรู้ของคนสองคนจะมีความคล้ายคลึงกันยากมาก

การรับรู้มีความสำคัญต่อการเรียนรู้ เนื่องจากการรับรู้ทำให้เกิดการเรียนรู้ ถ้าไม่มีการรับรู้ การเรียนรู้ก็จะเกิดขึ้นไม่ได้ และยังมีความสำคัญต่อ เจตคติ อารมณ์ และแนวโน้มของพฤติกรรม เมื่อรับรู้แล้ว ย่อมเกิดความรู้สึกและมีอารมณ์ พัฒนามาเป็นเจตคติ แล้วพฤติกรรมก็ตามมาในที่สุด (กันยา สุวรรณแสง, 2540) ดังนั้นการรับรู้ที่ถูกต้อง เป็นพื้นฐานสำคัญยิ่งของการเรียนรู้ เพราะการที่เราจะมีความคิด ความรู้ ความเข้าใจ และเจตคติที่ดี จะต้องเริ่มจากการรับรู้ที่ดี และมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรอย่างมาก ผู้ที่มีการรับรู้ในทางบวก จะเป็นผู้ที่สามารถเข้าใจตนเอง และสังคมในองค์กรได้ดี ซึ่งจะเป็นผู้ที่ได้รับการพัฒนา และพัฒนาตนเองได้ดีกว่าผู้ที่มีการรับรู้ทางด้านลบ

การเรียนรู้ (Learning)

การเรียนรู้ โดยทั่วไป หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติ (Behavior change) อันเนื่องมาจากประสบการณ์ของบุคคลแต่ละคน ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

Cow and Cow (1969 อ้างถึงใน สุวัฒน์ วัฒนวงษ์, 2524 : 1) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้เกี่ยวข้องกับเปลี่ยนแปลง การได้รับลักษณะนิสัย ความรู้ และทัศนคติทั้งหลาย การเรียนรู้ทำให้บุคคลมีการปรับตัวทั้งในด้านส่วนตัวและทางสังคม เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใดๆเกิดขึ้น ย่อมมีความรู้เกิดขึ้นเสมอๆ

สมบูรณ ศาลยาชีวิน (2526 :123) ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ว่าเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเกิดจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการที่ผู้เรียนปรับตัวเองเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้ครอบคลุมกับระบบต่างๆ ของร่างกาย รวมทั้งด้านอารมณ์ ทัศนคติและการปรับตัวด้านสังคม

เชียร์ศรี วิวิธศิริ (2527 : 19) ได้กล่าวว่าการเรียนรู้หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ที่ค่อนข้างถาวร อันเป็นผลมาจากประสบการณ์ การฝึกหัด และการปฏิบัติการ เป็นการกระทำจริง จะด้วยวิธีการที่จูงใจหรือไม่จูงใจก็ตาม

การเรียนรู้ คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งอาจจำแนกได้เป็น 3 ด้านคือ

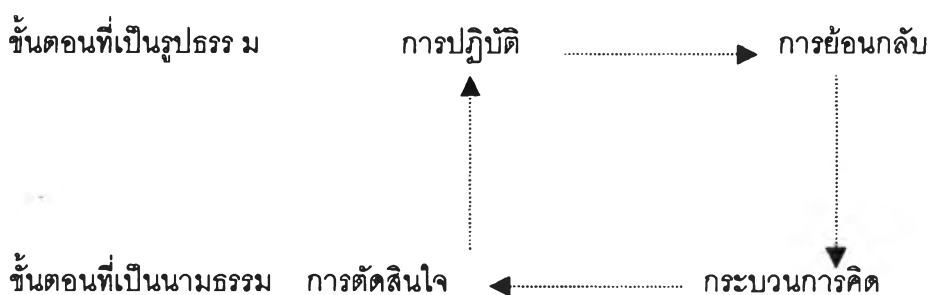
1. พฤติกรรมทางความรู้ เช่น เปลี่ยนจากไม่รู้ให้เป็นรู้
2. พฤติกรรมทางทักษะ เช่น จากทำไม่เป็นให้ทำเป็น
3. พฤติกรรมทางทัศนคติเช่นเปลี่ยนจากความรู้สึกไม่ชอบให้ชอบหรือจากชอบเป็นไม่ชอบ

สุวัฒน์ วัฒนวงษ์ (2533:43) กล่าวว่าการเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเนื่องมาจากการได้รับสิ่งเร้า และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวควรมีลักษณะที่ถาวรพอสมควร ซึ่งก็คือการได้รับประสบการณ์นั่นเอง

สรุปการเรียนรู้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องเกิดขึ้นจากการฝึกฝน ฝึกหัดหรือประสบการณ์ของแต่ละคน การเรียนรู้ทำให้บุคคลมีการปรับตัวทั้งทางด้านส่วนตัว สังคม สิ่งแวดล้อม เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพน้อยที่สุด

นอกจากนี้ การเรียนรู้ยังสามารถพิจารณาได้ในลักษณะวงจรแห่งการเรียนรู้ ดังแสดงใน แผนภูมิที่ 2

แผนภูมิที่ 2 แสดงวงจรการเรียนรู้ของ Kolb (The Kolb Learning Cycle)



ที่มา : Swieringa and Wierdsma (1992), *Becoming a Learning Organization* , Cambridge : Addison-Wesley Publishing Company, p 23

จากแผนภูมิจะพบว่า วงจรการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้อันเกิดจากประสบการณ์ ทั้งนี้เนื่องจาก Kolb เริ่มต้นวงจรจากการปฏิบัติ (Doing) เป็นการเรียนรู้โดยการลองผิดลองถูก เมื่อได้ปฏิบัติไปแล้วก็จะส่งผลตามมา (Reflecting) หรือเกิดเป็นประสบการณ์ มีการนำความรู้หรือประสบการณ์ที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อทำความเข้าใจ สร้างเป็นกรอบแนวคิด ซึ่งอยู่ในกระบวนการของการคิด(Thinking) และเมื่อได้ผลสรุปแล้วก็จะทำการตัดสินใจ (Decides) เลือกทางเลือก

แล้วก็มีกรปฏิบัติใหม่อีกครั้งเป็นวงจรเช่นนี้ตลอดไป โดยขั้นตอนของการปฏิบัติและการให้ผลสะท้อนกลับเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน(Concrete) ส่วนขั้นตอนของการคิดและการตัดสินใจเป็นขั้นตอนที่เป็นนามธรรม(Abstract)อย่างไรก็ตามในการศึกษาเรื่องการเรียนรู้นี้ ศักยภาพหรือความสามารถในการที่จะเรียนรู้ (Ability to learn) การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learning to learn) ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง Swieringa และ Wierdsma (1992 อ้างถึงในประพันธ์ หาญขำ , 2538)

ประเภทของการเรียนรู้

จากการรวบรวมแนวความคิดของนักวิชาการหลายท่าน อาทิ สมบูรณ์ ศาลยชิน(2526) เขียวศรี วิวิศริ(2527) และสุวัฒน์ วัฒนวงศ์(2533) สามารถจำแนกประเภทของการเรียนรู้ออกไปได้หลายประเภท กล่าวคือ

1. การเรียนรู้โดยการจำ เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามจะรวบรวม หรือเก็บเนื้อหาสาระจากสิ่งที่ต้องการเรียนให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ สิ่งที่จะใช้ในการเรียนรู้ประเภทนี้ ได้แก่ การเรียนรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดแน่นอนตายตัว

จุดเด่นของการเรียนรู้ประเภทนี้คือ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานจำระเบียบต่างๆขององค์กรได้เป็นอย่างดี ส่วนข้อจำกัดมีหลายประการ เช่น ผู้เรียนจะพยายามจำให้มากที่สุด โดยไม่เน้นในเรื่องของการนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มกฎ ระเบียบใหม่ ผู้เรียนก็ต้องเพิ่มความจำในสิ่งนั้นมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความสับสนได้ ในบางครั้งการมุ่งแต่จะจำอย่างเดียว ทำให้ผู้เขียนขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะจะใช้เวลาส่วนใหญ่หมดไปกับการจำแทนการพยายามสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

2. การเรียนรู้การเลียนแบบ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นโดยที่ผู้เรียนพยายามลอกเลียนหรือกระทำตามต้นแบบที่ตนเห็นว่าดีหรือเป็นประโยชน์แก่ตน เช่น การที่ผู้ได้บังคับบัญชาเลียนแบบวิธีการแก้ปัญหาจากผู้บังคับบัญชา การเรียนรู้โดยการเลียนแบบที่เห็นได้ชัดเจนได้แก่ การเลียนแบบในการเข้าสังคม การวางตัว การพูด

จุดเด่นของการเรียนรู้ประเภทนี้คือ หากได้ต้นแบบดีก็จะทำให้รูปแบบดีตามไปด้วยหรือหากต้นแบบทำอะไรที่ผู้เรียนเห็นว่าไม่ดี ผู้เรียนจะจดจำสิ่งนั้นไว้เพื่อนำไปเป็นบทเรียนของตนแล้วปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการเสียใหม่ เพื่อหลีกเลี่ยงการที่จะทำผิดซ้ำอีกได้ ส่วนข้อจำกัดของการเรียนรู้ประเภทนี้คือ การที่คนเรามีความแตกต่างกัน การที่คนหนึ่งพยายามจะทำตนให้มีพฤติกรรมเหมือนกับต้นแบบนั้นย่อมเป็นไปได้ยาก อีกทั้งสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา วิธีการ หรือพฤติกรรมที่ต้นแบบใช้ได้ผล ผู้เลียนแบบอาจจะใช้ไม่ได้ผลก็ได้

3. การเรียนรู้โดยการหยั่งรู้ เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งย่อยหรือสถานการณ์ย่อยว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร ทำให้มองเห็นสถานการณ์รวมหรือภาพรวมทั้งหมดได้ ซึ่งขั้นตอนของการเรียนรู้ประเภทนี้จะเกิดขึ้น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 ผู้เรียนมองเห็นหรือมีปฏิริยาต่อส่วนรวมของสถานการณ์ทั้งหมดก่อน

ขั้นที่ 2 ผู้เรียนแยกแยะส่วนรวม เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของส่วนย่อยนั้นๆ

ขั้นที่ 3 ผู้เรียนเกิดความเข้าใจสถานการณ์นั้นแจ่มแจ้งเรียกว่า เกิดการหยั่งเห็นหรือหยั่งรู้ (insight)

การเรียนรู้โดยวิธีการนี้ จะมีประโยชน์มากในสถานการณ์ที่ต้องการให้ผู้เรียนคิดอย่างมีเหตุผล แยกแยะความสัมพันธ์ของสาเหตุต่างๆ ได้อย่างมีเหตุผล แต่การเรียนรู้ประเภทนี้จะเกิดขึ้นได้น้อยมากหรือเกิดขึ้นไม่ได้เลย หากผู้เรียนมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ขาดแรงจูงใจที่จะคิด
2. มีประสบการณ์น้อยหรือจำกัดในเรื่องนั้นๆ
3. ผู้เรียนไม่สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนย่อยกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหา
4. ผู้เรียนใช้ประสบการณ์เดิม ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างไปจากประสบการณ์ใหม่

4. การเรียนรู้แบบลองผิดลองถูก เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามใช้ทางเลือกหลายๆทางเพื่อแก้ปัญหาหรือสถานการณ์วิกฤติที่เกิดขึ้น โดยการเลือกทางแก้ปัญหาต่างๆ ไม่ได้ใช้เกณฑ์หรือเหตุผลอะไรประกอบการเลือกเลย แต่จะมีประตูที่เปิดแล้วสามารถออกจากห้องได้เพียงประตูเดียว ผู้เรียนจำเป็นต้องเลือกเปิดทีละประตูจนกว่าจะพบประตูที่ถูกต้องโดยไม่มีหลักเกณฑ์ใดๆ ซึ่งการใช้การเรียนรู้ประเภทนี้ มักจะเป็นวิธีสุดท้ายที่ผู้เรียนรู้ไม่มีวิธีใดที่ดีกว่านี้ แล้วจึง "เสี่ยง" เลือกเอาวิธีใดวิธีหนึ่ง ถ้าหากวิธีนั้นไม่ถูกก็เปลี่ยนไปเรื่อยๆ

5. การเรียนรู้โดยการสร้างมโนคติ มโนคติหรือความคิดรวบยอด (concept) ของสิ่งใด หมายถึง ลักษณะที่เป็นเฉพาะของสิ่งนั้นที่แตกต่างออกไปจากสิ่งอื่น การเรียนรู้โดยการสร้าง concept นั้น เกิดจากการที่ผู้เรียนมองเห็นลักษณะรวมของสิ่งนั้นก่อน ต่อจากนั้นจึงพิจารณาลักษณะเฉพาะของสิ่งนั้นต่อไป

ดังนั้นผู้ที่รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงควรให้ความสนใจเกี่ยวกับประเภทของการเรียนรู้เพื่อที่จะทำให้สามารถนำเนื้อหาสาระที่ต้องการพัฒนาไปใช้ให้สอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้แบบต่างๆได้

ปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้

จากการศึกษารวบรวมแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน อาทิ เช่น เชียร์ศรี วิวิศรี(2534) สุมณ อมรวินวัฒน์(2535) วิจิตร อาวะกุล(2537) และอารี พันธมณี(2540) สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ ได้แก่

1. แรงจูงใจ หรือการกระตุ้นเตือน (Motivation) เป็นกระบวนการที่ทำให้ความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนองและก่อให้เกิดความพึงพอใจ โดยมีแรงขับเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พฤติกรรมมนุษย์บรรลุเป้าหมายได้ มนุษย์เราจะกระทำหรือเรียนรู้สิ่งใดย่อมจะมีสิ่งที่มากระตุ้นให้เกิดความอยากที่จะทำ หรืออยากที่จะเรียน การเรียนรู้ที่เกิดจากแรงจูงใจและมีการกระตุ้นย่อมจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการเรียนรู้ที่ไม่มีการกระตุ้นเตือน ถ้าหากผู้เรียนมีแรงจูงใจสูงก็จะเรียนรู้ได้มากกว่าและดีกว่าผู้ที่ขาดแรงจูงใจ

แรงจูงใจเกิดจากหลายสิ่งที่คุณคนนั้นยังขาดอยู่ บางคนมีเงินทองมาก ไม่ต้องการเงินแต่ต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ขณะเดียวกันบางคนเมื่อท้องหิวย่อมต้องการอาหารก่อน เป็นต้น ดังนั้นแรงจูงใจจึงสัมพันธ์กับความต้องการของแต่ละบุคคลการที่คุณคนมีความต้องการในระดับต่างๆกัน ประกอบกับความพอใจ ความกระตือรือร้น การกระตุ้นเตือน การจูงใจ ในภาวะแวดล้อมต่างๆกัน ทำให้ความเร่งเร้า กระตือรือร้นที่จะประกอบกิจกรรมต่างๆย่อมต่างกันออกไป

2. ความต้องการ(Needs) ความต้องการของมนุษย์ หมายถึง สภาพที่คุณคนยังขาดหรือยังไม่มีสิ่งใดสิ่งหนึ่งและมีความต้องการที่จะมีหรือให้ได้มาในสิ่งเหล่านั้น สิ่งที่คุณคนต้องการจะมีแต่ยังมีไม่ได้นี้จะทำให้เกิดช่องว่าง ความขัดแย้ง ความไม่ลงรอย ซึ่งความต้องการนี้ หากไม่ได้บำบัดให้เป็นที่พอใจตามสมควรแล้วจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ การพัฒนาต่างๆเป็นอย่างยิ่ง ความต้องการอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 ความต้องการในสิ่งที่ใช้ในการดำรงชีวิต (Biological needs) หรือความต้องการทางร่างกาย เช่น มนุษย์ต้องการอากาศเพื่อการหายใจ ต้องการน้ำดื่ม ต้องการอาหารเพื่อบำรุงร่างกายเพื่อให้มีชีวิตอยู่ เป็นสิ่งจำเป็นที่มนุษย์ขาดไม่ได้ จำเป็นต้องแสวงหา ถ้าขาดสิ่งเหล่านี้แล้ว จะไม่มีถึงสิ่งอื่นใด ไม่ว่าจะเกียรติยศ ชื่อเสียง หรือความตาย

2.2 ความต้องการในสิ่งจรใจ (Socio-psychological needs) หรือความต้องการทางใจเมื่อมนุษย์ได้รับการบำบัดความต้องการทางร่างกาย เช่น อากาศ อาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่ อาศัย ยารักษาโรค ซึ่งเป็นความต้องการจำเป็นที่เป็นพื้นฐานแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการทางด้านสังคมและจิตใจ ได้แก่ การต้องการยอมรับ ความรัก ต้องการเพื่อนฝูง ต้องการความเห็นใจ ต้องการตำแหน่งหน้าที่ทางสังคม ต้องการมีฐานะดีขึ้นตามความของมนุษย์จึงไม่มีที่สิ้นสุด มนุษย์ต้องการทำสิ่งพิเศษที่ตนอยากจะทำหรือต้องการบรรลุถึงสิ่งที่มุ่งหวัง (Self-actualization)

และการที่บุคคลพยายามชวนชวายเป็นได้มาสิ่งที่ตนยังขาดอยู่นี้เอง เป็นแรงผลักดันให้บุคคลมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในตนเองอย่างไม่หยุดยั้งด้วยการเรียนรู้ศึกษาจากวิชาการ ประสบการณ์อย่างไม่หยุด จนกว่าจะได้รับสิ่งที่ตนปรารถนา

3. ความแตกต่างของบุคคล(Individual differences) ความแตกต่างของบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของบุคคลเช่น ความรู้ ประสบการณ์ อายุ ความถนัด ความสามารถ สติปัญญา ความเฉลียวฉลาด เป็นต้น นอกจากนี้ นักจิตวิทยาและนักการศึกษายังได้ค้นคว้าเพิ่มเติมในเรื่องความแตกต่างของบุคคลพบว่า สามารถจำแนกได้อีกหลายด้าน กล่าวคือ

3.1 ความแตกต่างด้านร่างกาย

3.2 ความแตกต่างด้านอารมณ์ ซึ่งการแสดงออกจะขึ้นอยู่กับขนบธรรมเนียมประเพณี การฝึกฝน สถานะทางเศรษฐกิจและสังคม และปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ

3.3 ความแตกต่างทางเพศ หมายถึง ความแตกต่างในเรื่องต่างๆ ทางเพศชายหญิง ซึ่งวัฒนธรรมมีส่วนสำคัญในการกำหนดบทบาทของหญิงและชายให้แตกต่างกัน แต่ในปัจจุบันได้เปลี่ยนไปในแง่ของความเสมอภาคเท่าเทียมมากขึ้น จากการศึกษาและสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป ผู้หญิงมีโอกาสเรียนรู้ และมีบทบาทสำคัญในสังคมมากขึ้น จึงพบว่า ผู้หญิงสามารถทำงาน ยืนหยัดเคียงคู่ผู้ชายได้ หรืออาจมีประสิทธิภาพมากกว่าในบางกรณีอีกด้วย อันเนื่องมาจากความตั้งใจ เห็นคุณค่าของการทำงาน มีความละเอียดอ่อน ประณีประนอม เป็นต้น

3.4 ความแตกต่างทางด้านอายุ ทำให้เกิดความแตกต่างในด้านประสบการณ์ ความรับผิดชอบ ความสนใจ ความรอบรู้ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความคิด บุคลิกภาพและวุฒิภาวะด้านต่างๆ

3.5 ความแตกต่างทางด้านสติปัญญา เป็นความสามารถของแต่ละบุคคลในการเรียนรู้ และแก้ปัญหา หรือกระทำกิจกรรมอย่างสมเหตุสมผล ความสามารถเหล่านี้พัฒนามาจาก ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งพันธุกรรมจะเป็นตัวกำหนดความสามารถทาง สติปัญญาเบื้องต้นและสิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลในการพัฒนาระดับสติปัญญาต่อไป

4. ความพร้อม (Readiness) เป็นสภาพของร่างกายและอารมณ์ของบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

4.1 สภาพร่างกาย เป็นปัจจัยของการเรียนรู้อย่างหนึ่ง ถ้าหากร่างกายสมบูรณ์ไม่เจ็บป่วย หรือเหนื่อยล้าจากการทำงาน ก็จะทำให้การเรียนรู้ได้ผลดีกว่าการจัดสภาพการเรียนรู้ในขณะที่ร่างกายไม่สมบูรณ์ หรือหลังจากการตรากตรำงานหนักมาแล้ว

4.2 อารมณ์ นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเรียนรู้มาก คนที่อยู่ในสภาพอารมณ์ที่มั่นคงไม่หวั่นไหวย่อมสามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้มากกว่าคนที่มึอารมณ์หวาดวิตก ไม่มั่นคง เพราะถ้าหากคนเรามีอารมณ์ยุ่งเหยิง ความคิด ความจำ ก็จะทุ่มเทให้กับสิ่งที่ฝังใจมากกว่าจะ

ทุ่มเทให้กับสิ่งที่เราต้องการจำ ดังนั้น เพื่อเป็นการขจัดปัญหาด้านอารมณ์ ผู้ที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กรจะต้องจัดการพัฒนา ในช่วงเวลาที่คนมีอารมณ์พร้อมที่จะรับรู้และเรียนรู้

การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning)

ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากสิ่งที่เคยเรียนรู้มาก่อนอาจจะล้าสมัยได้ Cross(1977) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตว่าเป็นความเจริญงอกงามด้วยตนเอง (Self-directed growth) ซึ่งหมายถึงความเข้าใจตนเองและเข้าใจโลกเป็นการเพิ่มพูนทักษะและความสามารถด้านต่างๆ ขวนขวายและลงทุนด้วยตนเอง มีความรู้สึกเป็นสุข สนุกในการคิดค้น เพื่อหาเหตุผล และความเป็นจริงของสิ่งต่างๆ ความรู้สึกชื่นชมยินดีต่อสิ่งที่ตั้งามในโลก คิดริเริ่มสร้างสรรค์และประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ อาจเป็นการกระทำตามลำพังตนเองหรือร่วมกับบุคคลอื่นๆ

จากการวิจัยของ Livneh (1988 อ้างถึงใน วรรณถ แสงจันทร์, 2539) ที่ศึกษาบุคคลที่มีอาชีพให้บริการ จำนวน 195 คน ใน Rhode Island and Southeastern Massachusetts พบว่ามีปัจจัย 2 ประการที่บ่งบอกถึงลักษณะผู้ที่มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนี้

1. ความสามารถในการศึกษา เช่น มีความสนใจในการอ่านหนังสือ สามารถจัดการการเรียนรู้ของตนเอง ทั้งการหาความต้องการ การวางแผน การทำกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จ และการประเมินผลความสำเร็จ สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ชอบใช้ห้องสมุด มีทักษะและขีดความสามารถในการอ่าน การสังเกต การฟัง การสื่อสาร เป็นต้น

2. มีลักษณะมุ่งอนาคต เช่น มีความต้องการก้าวหน้าในงาน วางเป้าหมายด้านการศึกษาในระยะยาว มองตนเองว่าเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

จะเห็นได้ว่าผู้ที่จะมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้นั้นจะต้องสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง จัดการกับการเรียนรู้ของตนเองได้เป็นอย่างดี มีวิสัยทัศน์อันยาวไกล มีความสุขและสนุกกับการเรียนรู้ อีกทั้งต้องมีทักษะที่จำเป็นอื่นๆ เพื่อส่งเสริมให้การเรียนรู้นั้นบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นควรจะปลูกฝังการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กลายเป็นลักษณะนิสัยให้กับบุคคลทุกคนในสังคม เพื่อให้ทุกคนรู้จักแสวงหาความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นการเปิดโลกทัศน์มองโลกกว้างขึ้น เพื่อสร้างทัศนะให้มองเป็นระบบ มองอย่างเป็นองค์รวมเป็นบุคคลที่มีขีดความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เป็นบุคคลที่มีคุณภาพของสังคมและองค์กร

3. การเรียนรู้วิธีเรียนรู้ (Learning how to learn or learning to learn)

การเรียนรู้วิธีเรียนรู้เป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็น ซึ่ง Smith (1982) กล่าวว่า การเรียนรู้วิธีเรียนรู้นั้นเกี่ยวข้องกับการได้มาซึ่งความรู้และทักษะการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ใดๆก็ตาม ถ้าต้องการมีทักษะความรู้ที่มีความจำเป็นแล้วบุคคลจะต้องเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ ซึ่ง Mumford (1988 อ้างถึงใน สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ, 2540) ได้กล่าวถึงการเรียนรู้วิธีเรียนรู่ว่าเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. การช่วยเหลือบุคคลให้รู้ถึงขั้นตอนของกระบวนการเรียนรู้ และอุปสรรคในการเรียนรู้
2. การช่วยเหลือบุคคลให้เข้าใจถึงแนวทางการเรียนรู้ของตนเอง
3. การช่วยเหลือบุคคลในการใช้วิธีการเรียนรู้ที่ดีที่สุด หรือสร้างเป็นจุดแข็งเพิ่มขึ้นเพื่อขจัดอุปสรรคในการเรียนรู้
4. การช่วยเหลือบุคคลให้เข้าใจถึงโอกาสในการเรียนรู้ที่นอกเหนือการทำงาน เป็นโอกาสในการเรียนรู้งาน

การเรียนรู้ที่มีประโยชน์ที่สุด คือ เรียนรู้วิธีการที่จะเรียนรู้ " the most useful learning is learning how to learn" ในเชิงมนุษยนิยมเชื่อว่า การเรียนรู้เป็นการกระทำที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลและอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้เรียนแต่ละคน ซึ่งผู้เรียนแต่ละคนนี้จะนำประสบการณ์เดิม ความหมายส่วนตัว ค่านิยม ทักษะ และวิธีการต่างๆ เข้ามาสู่การเรียนรู้ เชื่อว่า มนุษย์มีศักยภาพตามธรรมชาติที่จะเรียนรู้ การอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนเข้าร่วมกระบวนการเรียนรู้โดยให้เขาควบคุมชี้นำตนเอง แสวงหาทรัพยากรและแหล่งการเรียนรู้เอง ตั้งปัญหาตัดสินใจวิธีการปฏิบัติการเองและยอมรับผลที่เกิดขึ้นทั้งหมด และการที่ผู้เรียนสามารถนำอารมณ์ ความรู้สึก ค่านิยม มโนทัศน์ ทักษะ และวิธีการต่างๆ ที่เป็นส่วนหนึ่งของตัวผู้เรียนมาสู่กิจกรรมการเรียนรู้ จึงเป็นการเรียนรู้ที่ถาวร

การเรียนรู้วิธีเรียนรู้ มีแนวคิดที่เป็นองค์ประกอบย่อย 3 ประการ คือ (Smith, 1982)

1. ความต้องการของผู้เรียน (Learner needs) คือ สิ่งที่ผู้เรียนต้องการ และสามารถนำไปใช้เพื่อความสำเร็จของการเรียนรู้ ความต้องการที่เกี่ยวกับการเรียนรู้วิธีเรียนรู้ มี 4 ประเภทคือ
 - 1.1 ความเข้าใจทั่วไป (General understanding) เป็นความรู้พื้นฐานสำหรับการกระตุ้น และทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้วิธีเรียนรู้
 - 1.2 ทักษะพื้นฐาน (Basic skill) คือ ความสามารถในการอ่าน การเขียน การฟัง และคณิตศาสตร์
 - 1.3 ความรู้ของตนเอง (Self - knowledge) คือการที่บุคคลรู้จักจุดอ่อน จุดแข็งของตน

1.4 กระบวนการศึกษาสำหรับวิธีการเรียนรู้ (Education processes for mode of learning) เพื่อการวางแผนสำหรับการเรียนรู้ แสวงหาแหล่งการเรียนรู้ และนำกลยุทธ์การเรียนรู้จากรายละเอียดนั้น

2. รูปแบบการเรียนรู้ (Learning style) คือลักษณะของแต่ละบุคคลที่ชอบ และมีอิทธิพลต่อการเรียนของพวกเขา ซึ่งแต่ละคนจะมีรูปแบบของวิธีคิดแตกต่างกัน ทำให้มีวิธีแก้ปัญหาแตกต่างกันไป เช่น บางคนชอบศึกษาทฤษฎีก่อนการฝึกปฏิบัติ ในขณะที่บางคนเริ่มต้นที่การลงมือทำแบบฝึกหัด แล้วจึงศึกษารายละเอียดเพื่อการแสวงหาความรู้จากรายละเอียดนั้น

3. การฝึกอบรม (Training) คือ การจัดการกิจกรรม หรือการสอน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้ โดยต้องออกแบบให้เหมาะสมกับความต้องการและขีดความสามารถการฝึกอบรมจึงจะบรรลุผลสำเร็จ

การที่จะพัฒนาคนในองค์กรให้มีคุณสมบัติเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเองนั้น สิ่งที่สำคัญคือจะต้องสอนให้บุคลากรเรียนรู้วิธีการที่จะช่วยให้เขาสามารถเป็นผู้ที่จะแสวงหาความรู้ หรือเรียนรู้ด้วยวิธีการของตนเองได้ (Learning how to learn) เช่น การอ่านหนังสือ การค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นห้องสมุดหรือแหล่งข้อมูลจากทั่วโลกผ่านอินเทอร์เน็ต การเรียนรู้วิธีเรียนรู้จะเป็นการสร้างเสริมขีดความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และยังเป็นลักษณะของการเรียนรู้ตลอดชีวิตอีกด้วย

การเรียนรู้ในองค์กร (Organizational Learning)

การเรียนรู้ในองค์กร เป็นกระบวนการของการปรับปรุงการทำงานโดยผ่านความรู้ความเข้าใจ โดยองค์กรจะเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต หรือสิ่งที่ผ่านมาในการทำงาน ซึ่งถือเป็นเครื่องชี้นำพฤติกรรม เป็นกระบวนการสืบค้นและคัดเลือกสิ่งที่ผิดพลาด และเรียนรู้จากความผิดพลาดในอดีต เกิดการแบ่งปันความรู้ ความเข้าใจ และโลกทัศน์ร่วมกัน Swieringa และ Wierdsma (1992) กล่าวว่า การเรียนรู้ในองค์กรนั้นส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยตรง ซึ่งนับว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร อันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกทั้งหลายในองค์กร ทั้งนี้เมื่อบุคคลเรียนรู้แล้วทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งกับตนเองและผู้อื่นในองค์กร ก็ถือว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันดังนั้นย่อมหมายความว่าทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ได้ในที่สุดซึ่งการเรียนรู้ในองค์กรจะเกิดขึ้นดังนี้ (สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ, 2540)

1. วิธีการเรียนรู้จากการแก้ปัญหา (Problem oriented learning)

เป็นการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน ปัญหาที่เกิดจากการทำงานจะเป็นตัวกำหนดว่าเราจะต้องเรียนรู้อะไรบ้าง จึงจะแก้ปัญหานั้นได้ ซึ่งรวมไปถึงวิธีการและตัวบุคคลที่จะต้องเรียนรู้ โดยการเรียนรู้จะเกิดขึ้นในงาน กระบวนการเรียนรู้จะเชื่อมโยงโดยตรงกับกระบวนการทำงาน สถานที่ทำงานจะเป็นที่จำลองสถานการณ์ในการเรียนรู้ ดังนั้นในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องเรียนรู้ปัญหาและกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา และที่สำคัญต้องกล้าแก้ปัญหาบนพื้นฐานความจริง โดยไม่หวั่นไหวกับกลุ่มผลประโยชน์และอำนาจ อิทธิพลอันมิชอบ

2. วิธีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะทำให้การเรียนรู้มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคล ในการที่จะเสนอความคิดเห็น หรือความรู้ไปสู่องค์กร ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ในทีมจะทำให้สมาชิกในทีมได้คิดอย่างลึกซึ้ง เกี่ยวกับแนวคิดที่ซับซ้อน ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร มีการพัฒนาจากความรู้ไปสู่การเป็นนวัตกรรม การประสานงาน และการปฏิบัติ นอกจากนี้ยังส่งเสริมบทบาทของสมาชิกในทีมต่อทีมอื่นๆ

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้มีปัจจัยที่มีความสำคัญได้แก่ ความพึงพอใจในทีมซึ่งสามารถสร้างได้โดยการเปิดกว้างทางความคิด (Openess) มุมมอง (Views) แนวคิด (Ideas) สร้างคุณค่าของทีมให้อยู่เหนือกว่าคุณค่าของบุคคลและสร้างทีมให้เป็นที่ผสมผสานกันของสมาชิก องค์กรควรส่งเสริมให้มีการพูดคุยถกเถียง (Dialogue) ชักถาม (Inquiry) อย่างกว้างขวาง เปิดโอกาสให้คนใส่ความคิดเห็นของเขาลงไปพันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และกระบวนการทำงาน (Operation procedures) ขององค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมกิจกรรมกันเป็นทีม ใช้การเรียนรู้ในทีมช่วยสร้างความเชื่อ ค่านิยม เป้าประสงค์ และโครงสร้างขององค์กร ตลอดจนสร้างความสมดุลระหว่างงานที่ทำการเรียนรู้ในขณะที่ทำงาน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจึงทำให้เกิดการสั่งสมความรู้ ทักษะ และวัฒนธรรมการทำงานให้เป็นไปตามแม่แบบการเรียนรู้ในระดับองค์กร พร้อมกับการเสริมสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้คนในองค์กรเห็นความสำคัญที่จะต้องเรียนรู้ เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยีและความรู้ข้อมูลข่าวสารใหม่และความต้องการของสังคม (สมบัติ กุสุมาวดี, 2540)

3. วิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action learning)

การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ จะสอนให้คนเรียนรู้โดยผ่านการแก้ปัญหา และการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาเก่า สู่แนวทางการแก้ปัญหาใหม่ซึ่งต้องอาศัยการศึกษาจากการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1. เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์
2. เป็นการเรียนรู้ โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น
3. เป็นการเรียนรู้ โดยให้ผู้ร่วมงานวิจารณ์และแนะนำ
4. เป็นการเรียนรู้ โดยนำเอาคำแนะนำจากผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ
5. เป็นการเรียนรู้โดยการทบทวนร่วมกับผู้ร่วมงานถึงสิ่งที่ได้นำไปปฏิบัติว่าได้รับความรู้จากการเรียนรู้ในเรื่องดังกล่าวหรือไม่

การเรียนรู้โดยวิธีการปฏิบัติจะเริ่มต้นเมื่อบุคคลได้เผชิญกับปัญหาที่มีความยุ่งยาก และได้มีโอกาสที่จะแก้ปัญหาจากประสบการณ์ร่วมกับผู้ร่วมงาน จึงจะเป็นพื้นฐานทำให้เกิดการพัฒนาทักษะและการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลได้ ดังนั้น สิ่งที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้คือ การได้ทำงานหรือทำกิจกรรมร่วมกับบุคคลที่มีความสนใจเหมือนกันในการที่จะช่วยกัน หรือร่วมมือในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นให้สำเร็จลุล่วง

การสร้างประสบการณ์เป็นการเรียนรู้จากการทำงาน การมีโอกาทำงานที่ท้าทายมากย่อมมีโอกาสเรียนรู้มาก งานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้บุคคลมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ พัฒนาตนเองเพื่อทำงานให้เสร็จ ขณะเดียวกันงานที่ท้าทายก็อาจมีผลทำให้ความเครียดสูงขึ้น จึงทำให้บุคคลได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียด ผลสำเร็จจากการทำงานที่ท้าทายจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ การเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นการเรียนรู้ร่วมกันจากความเป็นจริง ซึ่งจะเป็นการสร้างพลังทางสติปัญญาแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งเราเรียกการเรียนรู้แบบนี้ว่าการเรียนรู้แบบมีปฏิสัมพันธ์จากการกระทำร่วมกัน (Interactive learning through action)

4. การเรียนรู้และทำงานร่วมกันในลักษณะเป็นเครือข่าย

เครือข่ายเป็นลักษณะของความสัมพันธ์ในแนวราบมากกว่าแนวตั้ง ความเชื่อมโยงระหว่างคนที่เข้ามาสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายนี้ คือการเรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิด และ/หรือทรัพยากรระหว่างกัน ตามความสมัครใจ มีการช่วยเหลือกัน มีการติดต่อสื่อสารถึงกันสม่ำเสมอ แต่ไม่มีการบังคับบัญชาสั่งการ ไม่มีโครงสร้างอำนาจ ดังนั้นจุดร่วมของคนที่เข้ามาเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย จึงได้แก่การมีแนวความคิดคล้ายคลึงกัน มีความสนใจ หรือทำงานในเรื่องประเภทเดียวกัน มีการแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารถึงกันเป็นระยะๆ รวมทั้งอาจมีการระดมพลังร่วมขององค์กรได้

ชวินท์ รัมมันันท์กุล (2540 : 70-71) ได้แบ่งระดับของการเรียนรู้ในองค์กรแยกย่อยออกเป็น 7 ระดับ

1. บุคคลเรียนรู้ คือ มีทั้งระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการจัดการสอนให้บุคคลเข้าเรียน และทำการทดสอบเป็นรายบุคคล

2. ทีมเรียนรู้ คือ คนที่อยู่ในทีมต้องเรียนรู้ ถ่ายทอดงานของทีมให้กัน ต้องสามารถทำงานแทนกันได้หากมีผู้หนึ่งผู้ใดในทีมขาดไป

3. การเรียนรู้ข้ามสายงาน คือ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ถ้าระหว่างทีมไม่มีการเรียนรู้ข้ามสายงาน ปัญหาในการประสานงานจะเกิดขึ้น การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะวิธีคิดข้ามสายงาน จะทำให้เข้าใจระบบงานซึ่งกันและกัน

บางองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเก่าแก่ที่เชื่อว่าถ้ามีการย้ายสายงานแสดงว่าถูกกลโฆษ ในยุคใหม่บุคคลที่จะขึ้นไปเป็นฝ่ายบริหาร ควรทำงานหมุนเวียนให้ครบทุกสายงานก่อน ซึ่งเป็นลักษณะของความก้าวหน้าข้ามสายอาชีพ (Spiral Career path) ที่มีประโยชน์มาก เพราะคนที่จะขึ้นไปเป็นฝ่ายบริหารควรจะต้องรอบรู้ในทุกสายงานขององค์กร เพื่อการบริหารงานจะได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. เรียนรู้เรื่องภายในองค์กร ต้องทราบภาวะความเป็นจริงในองค์กรตอนนี้เป็นอย่างไร มีทิศทางไปทางใด เพราะถ้าบุคคลในองค์กรไม่ทราบข้อเท็จจริงในองค์กรอาจจะก่อให้เกิดปัญหาในองค์กรได้ เพราะไม่ทราบว่าภาวะแท้จริงขององค์กรเป็นเช่นไร แต่ถ้าองค์กรมีการให้ข้อมูลข้อเท็จจริงกับพนักงานตลอดเวลา พนักงานก็จะทราบทิศทางและมุ่งมั่นทุ่มเทไปในทางเดียวกันได้

5. เรียนรู้เรื่องภาวะแท้จริงภายนอกองค์กร พนักงานไม่ใช่จะรู้แต่งานประจำเท่านั้น ต้องรู้ว่าโลกภายนอกเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรมีเหตุการณ์อะไรที่จะก่อผลคุกคามความอยู่รอดขององค์กร มีเทคโนโลยีอะไรใหม่เกิดขึ้นบ้าง เพื่อนำไปปรับปรุงองค์กรให้ทันโลก

6. เรียนรู้อนาคตและโอกาสทางธุรกิจ ในระดับนี้ทำได้ยากต้องมีการสอนและฝึกฝนพนักงาน เพราะต้องทำการวิเคราะห์ทำนายอนาคตได้ มองเห็นช่องทางธุรกิจที่สามารถทำได้ในอนาคต นอกเหนือไปจากธุรกิจที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

7. องค์กรนำความรู้ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามวิสัยทัศน์ ส่วนนี้มีความสำคัญมากที่สุดเพราะการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องมีการนำความรู้ที่มีไปปฏิบัติจริง การถ่ายทอดเป็นเพียงการสร้างความรู้ความเข้าใจเท่านั้นไม่ได้ทำให้เกิดผล และต้องนำผลที่ได้จากการปฏิบัติมาวิเคราะห์และสังเคราะห์สร้างเป็นภูมิปัญญาใหม่ๆเพื่อเพิ่มศักยภาพตลอดไป

Marquardt และ Reynolds (1994) ได้ชี้ให้เห็นถึงปัญหาและอุปสรรคของการเรียนรู้ในองค์กรส่วนใหญ่เกิดจาก

1. ระบบราชการ (Bureaucracy) ความยึดมั่นในกฎเกณฑ์เหมือนระบบราชการ ซึ่งนโยบายและการควบคุมกำกับงาน จะทำให้ขาดความเข้มแข็งและการริเริ่มสร้างสรรค์

2. การควบคุม (Control) การควบคุมข้อมูล การตัดสินใจ บุคลากร และเทคโนโลยีสามารถอยู่ในระดับการควบคุมที่สูงได้ แต่สำหรับการควบคุมการเรียนรู้ขององค์กรนั้นจะต้องอยู่ในระดับต่ำ

3. การติดต่อสื่อสารที่ด้อยประสิทธิภาพ (Poor communication) มีองค์กรมากมายหลายแห่งที่ยึดติดอยู่กับโครงการสื่อสารที่ไม่มีการยืดหยุ่น มีทักษะในการรับฟังอย่าแคบๆ มีการสรุปผลย้อนกลับที่ล่าช้า และมีข้อมูลข่าวสารที่ไม่เพียงพอจะเข้าถึงการเรียนรู้ที่มีความสำคัญได้ถูกบิดเบือนผิดเส้นทาง และถูกปิดบัง

4. มีความด้อยภาวะผู้นำ (Poor leadership) ผู้นำควรเป็นรูปแบบของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามในทางตรงกันข้ามบ่อยครั้งที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

5. องค์กรที่ยึดติดกับระบบสายการบังคับบัญชา (Rigid hierarchy) ความต้องการที่จะขยายอำนาจ (Market power) เป็นสัดส่วนที่ผกผันกับจำนวนระดับชั้นในระบบราชการ

ปัญหาและอุปสรรคการเรียนรู้ที่นำเสนอโดย Marquardt และ Reynolds (1994) สอดคล้องกับการศึกษาของ ประพันธ์ หาญขว่าง (2538) ที่ศึกษาเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ : แนวทางในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต พบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการเรียนรู้ในองค์กร เกิดจาก

1. โครงสร้างขององค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องจากการเน้นที่ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคคล อีกทั้งยังมีสายการบังคับบัญชาที่มากเกินไป ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการถ่ายทอดความรู้

2. คนในองค์กรขาดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ เพราะต้องเรียนรู้ไปตามความต้องการของผู้บริหารเท่านั้น

3. คนในองค์กรขาดการสร้างสรรค์ และโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพราะต้องปฏิบัติตามกฎขององค์กร

4. ระบบการเรียนรู้ที่เน้นเพียงการเรียนรู้เฉพาะบุคคล เฉพาะงาน ทำให้การเรียนรู้มีลักษณะเป็นแบบแยกส่วนซึ่งการเรียนรู้เช่นนี้ไม่ได้ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร

5. กระบวนการเรียนรู้ในองค์กรมุ่งแต่การให้องค์ความรู้ มากกว่าความสามารถในการเรียนรู้

6. ระบบการฝึกอบรมมักจะเป็นที่ระบบการสอน เน้นที่ตัวผู้สอนมากกว่าจะเน้นที่ผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนไม่เกิดการเรียนรู้บางอย่างแท้จริง

7. คนในองค์กรขาดความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง

8. คนในองค์กรขาดความสามารถในการจัดการและการเรียนรู้ด้วยตนเอง

9. คนในองค์กรขาดระบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับกลยุทธ์วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

1.5 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ (The Fifth Discipline) ที่จะสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery)

บุคคลหรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คนที่เป็นบุคคลที่รอบรู้จะขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้นั้น สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Human mastery คือมีความเป็นนายของตนเองในการควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่รู้เห็นการเรียนรู้อยู่เรื่อยๆ ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นติดมัน เปลี่ยนไปตามโลก มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ การที่สมาชิกในองค์กรมีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้น สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ (วิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2540) การพัฒนาให้คนมีความเป็นบุคคลที่รอบรู้ถือเป็นมิติที่ต้องการการฝึกฝนเพื่อสร้างมุมมองหรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริงหรือบนวิสัยทัศน์ของแต่ละคน การเป็นบุคคลที่รอบรู้มีองค์ประกอบพื้นฐานคือ

1. วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal vision) วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจ วิสัยทัศน์จะแตกต่างจากจุดมุ่งหมาย กล่าวคือ วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่ต้องการที่มีตัวตน เห็นได้ชัดเจน เป็นสิ่งที่แท้จริง ไม่ใช่เรื่องทั่วไปเหมือนกับจุดมุ่งหมาย ดังนั้นเมื่อทุกคนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาได้แล้ว ก็จะสามารถวางตนเองไปที่จุดใดจะหาความสำเร็จได้จากอะไร และที่สำคัญ เขาต้องการเป็นอะไร (วิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2540) ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะกระจ่างขึ้นภายหลังการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแล้วนั่นเอง

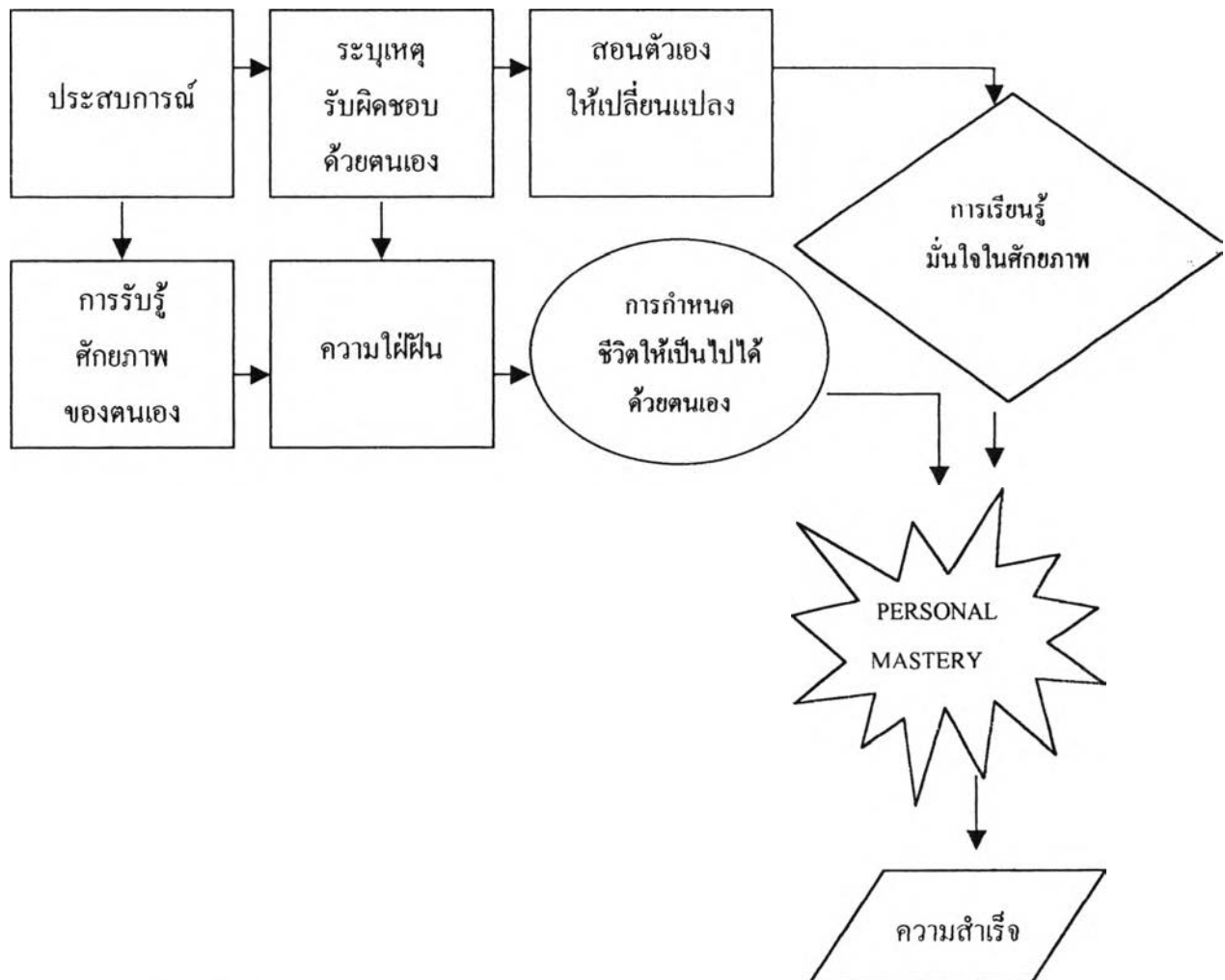
2. มีความสามารถในการจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding creative tension) เมื่อบุคคลกำหนดวิสัยทัศน์ที่สูงกว่าความเป็นจริง และไม่สามารถไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้จะทำให้เกิดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง บุคคลจะเกิดความท้อแท้ และความเครียด แต่อย่างไรก็ตามบุคคลสามารถขจัดหรือลดความเครียดลงได้โดยวิธีการจัดการความตึงเครียดในทางสร้างสรรค์ ซึ่งทำได้โดยการพยายามลดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง ทั้งนี้อาจเป็นการปรับวิสัยทัศน์เข้าสู่ความเป็นจริง หรือพยายามหาหนทางที่จะทำให้ไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

3. การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) การที่จะเป็นบุคคลที่รอบรู้ จะมีอีกมิติหนึ่งของจิตใจคือ จิตใต้สำนึก การทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อนทุกอย่างต้องผ่านจิตใต้สำนึก ซึ่งสามารถประสบความสำเร็จในงานที่ยุ่งยากได้อย่างง่ายดาย เราจะเรียนรู้เรื่องจิตใต้สำนึกได้อย่างไร เนื่องจากกิจกรรมทุกอย่างของมนุษย์ไม่สามารถทำได้ในระยะแรกล้วนต้องมีการเรียนรู้ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการพูดหรือการกิน การหัดขับรถ เป็นต้น การเรียนรู้ในช่วงแรกต้องอาศัยจิตสำนึก ความตั้งใจและความพยายามหรือเรียนรู้ทักษะ จนค่อยๆ กลายเป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึก ในที่สุด ในภาวะจิตใจสงบ จิตใต้สำนึกจะสามารถกำหนดจุดรวมวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคงไม่ไขว่เขว

การเป็นบุคคลที่รอบรู้ ถือเป็นองค์ประกอบที่เป็นเสมือนเสาหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กรและเป็นพื้นฐานสำคัญที่ควรจะใช้ในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นถ้าหากทุกคนหรือคนส่วนใหญ่ในองค์กรมีลักษณะของ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ จะส่งผลให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

ชวินท์ ธิมมพันธ์กุล (2540 : 11) ได้สรุปว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ คือการมุ่งมั่น สรรค์สร้างความรู้ความเชี่ยวชาญให้ตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นการพัฒนาตนเองทั้งทางกาย ปัญญา และอารมณ์ โดยมีรูปแบบของการที่จะเป็นบุคคลที่รอบรู้ ตามแผนภูมิดังนี้

แผนภูมิที่ 3 แสดงรูปแบบหรือกระบวนการในการเกิด Personal mastery



ที่มา : ชวินท์ ธีมนันท์กุล (2540), Learning Organization (Workshop) สำหรับฝ่ายสนับสนุน การเรียนรู้ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) , หน้า 11

2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)

การมีแบบแผนความคิด เป็นความคิดความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อหน่วยงาน ต่อดังค์กร และต่อธุรกิจของตน ซึ่งความคิดของบุคคลนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคล การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความกระฉับกระเฉงกับแบบแผนความคิด ความเชื่อที่ดี มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆที่ล้าสมัยไปแล้ว การที่จะทำให้คนมีแบบแผน

ความคิดได้นั้น องค์การจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่รู้ ตลอดเวลาและการที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐานคือ

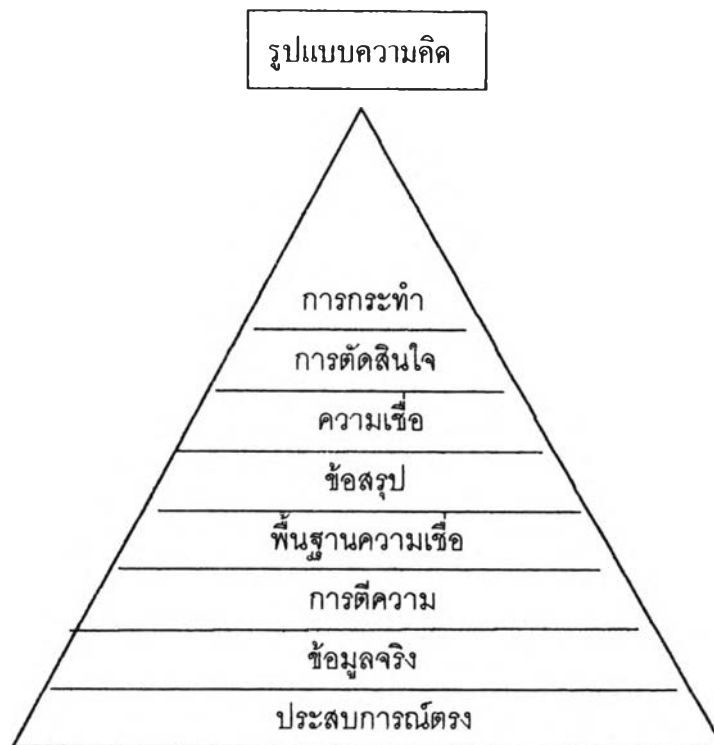
1. ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้
2. ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ

การมีแบบแผนความคิด จะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดขณะที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการไตร่ตรองและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่ทำให้ขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล

การพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นคนมีแบบแผนความคิดมีความสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลก และต่อสิ่งอื่นๆให้ถูกต้องเหมาะสม เขาก็จะมีพฤติกรรมปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้ องค์กรไม่ควรไปกำหนดให้เขา แต่ควรปล่อยให้มีการพัฒนารูปแบบของเขาเองโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น เป้าหมายของการพัฒนาแบบแผนความคิดของคน ไม่ต้องการให้ทุกคน มีความเห็นพ้องในแนวเดียวกันทั้งองค์กร แต่ต้องการให้เกิดแนวคิดของแต่ละบุคคลภายหลังจาก มีการเรียนรู้ในระดับบุคคลแล้ว เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ชวินท์ อัมมพันธ์กุล ได้เสนอรูปแบบของ การมีแบบแผนความคิดไว้ตามแผนภูมิดังนี้

แผนภูมิที่ 4 แสดงขั้นตอนของการเกิด Mental models



ที่มา : ชวินท์ ธัมมพันธ์กุล (2540), Learning Organization (Workshop) สำหรับฝ่ายสนับสนุน การเรียนรู้ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), หน้า 7

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันทั่วองค์กร เป็นการที่คนทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้คนเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่ทุกคน ได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าที่ต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว จะต้องมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่าง ว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องซึบซาบลงไปในการคิดของทุกคนในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสามารถทำได้โดย

1. กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค วิสัยทัศน์ของตนเอง

การที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเริ่มต้นสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากพนักงานไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเองแล้ว การทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่างๆก็จะเป็นไปในลักษณะที่ยินยอม ปราศจากความตั้งใจและการร่วมมืออย่างจริงจัง การที่พนักงานมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้จะเกิดการร่วมมือกันที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กร

วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล เป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างภาพนั้นในใจ ที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตนเองและเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่นๆ การที่จะนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลออกมาใช้นั้นต้องระมัดระวังถึงอิสระภาพส่วนบุคคล ซึ่งเป็นส่วนบุคคลของมนุษย์ที่มีเสรีภาพที่จะเลือกหรือกระทำ องค์กรส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของพนักงานในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ ประเภทที่ตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง (Commitment) และประเภทที่ยินยอมและไม่ปฏิเสธที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง (Compliance)

พนักงานประเภทที่มุ่งมั่น (Commitment) จะอุทิศเวลาให้องค์กรมีความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติตามคำสั่งและมีความรับผิดชอบสูง มักจะมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

พนักงานประเภทที่ยินยอม (Compliance) มักจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ทำงานภายใต้กฎที่วางไว้ แต่ขาดความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น เป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งของพวกเขาไว้ ความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่งและการทำให้เจ้านายมีความสุข มองวิสัยทัศน์เป็นเพียงการยอมรับ

องค์กรแบบดั้งเดิมมักจะให้ความสำคัญกับพนักงานประเภทที่ยินยอม(Compliance) ผู้นำจะนิยมให้พนักงานอยู่ภายใต้คำสั่งและการควบคุมของพวกเขา แต่ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการพนักงานประเภทมุ่งมั่น(Commitment)เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่ง ผู้นำต้องทำคือ การยอมให้พนักงานมีอิสระในการเลือกคิดและการกระทำ

2. พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร ผู้นำในองค์กรต้องเลิกความคิดดั้งเดิมที่ว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรมาจากผู้นำหรือจากกระบวนการวางแผนในองค์กรเท่านั้น อาจเรียกได้ว่าเป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์(Strategic Vision) หรือวิสัยทัศน์ที่เป็นทางการ (Official Vision)ผู้นำมักมองเป็นวิธีที่ไข่แก้ไขปัญหาหรือเป็นกระบวนการกลยุทธ์ขององค์กร เช่น การแก้ไข ปัญหาเรื่องขวัญกำลังใจที่ต่ำลงของพนักงาน ซึ่งที่จริงแล้วขัดกับหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของคนทั่วทั้งองค์กรและเป็นวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืนคือต้องดำเนินต่อไปและไม่สิ้นสุด อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำจะต้องจำไว้เสมอ

คือผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะร่วมสร้างวิสัยทัศน์นี้ร่วมกับคนในองค์กร โดยไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยอัตโนมัติ

3. สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความมุ่งมั่น (Commitment) มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุมสามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานรู้สึกอิสระที่จะแสดงความฝันหรือวิสัยทัศน์ออกมา ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเปิดกว้างและเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับทั้งความคิดเห็นต่างๆของพนักงาน ผู้นำไม่ควรทำลายความคิดใหม่ๆ ถ้าแนวคิดได้รับการสนับสนุนพนักงานจะรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองและจะมีการตอบสนองในทางบวก (Positive Feedback) เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

4. ทำให้วิสัยทัศน์ที่เกิดร่วมกัน มีทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเจน และจับต้องได้

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆได้จะต้องมี การสนทนา (Dialogue) โดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้นทีมจะต้องใช้ทั้ง Discussion-Dialogue กลุ่มจึงจะเกิดการดำเนินงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน

1. การสนทนาและอภิปราย (Dialogue and Discussion)

การสนทนาเป็นวิธีช่วยให้สมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในความคิดและกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง เป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้ง การสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ความไว้วางใจอย่างลึกซึ้ง พัฒนาความรู้ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้น

ของแต่ละคน และสมาชิกได้เรียนรู้พูดคุยอย่างเป็นมิตร เป็นเพื่อนร่วมงานและลดการต่อต้าน ด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะ

การอภิปราย เป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนมีการตัดสินใจและให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การอภิปราย มีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนา ในการนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2. การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่เป็นสัญลักษณ์หรือข้อบ่งชี้การเรียนรู้เป็นทีม คือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่ขัดแย้งกัน ในการขัดแย้งทางความคิดจะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งได้จากมุมมองหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เป็นผลจากการสนทนา

ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ที่เมื่อตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกัน ก็ควรจะมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ทั้งในเรื่องราวความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่และสิ่งที่กำลังดำเนินไปภายในกลุ่ม เพราะการเข้าใจความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้น ทีมก็จะสามารถเข้าใจได้ว่า กลยุทธ์ของเรานั้นสามารถนำไปใช้ได้ในสภาพที่เป็นจริง

4. การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ(Learning How To Practice) เป็นการพัฒนาการฝึกสนทนา (Practice Fields)ด้วยกัน เพื่อว่าทีมจะได้เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วม (Joint skill) และยังมี การเรียนรู้วิธีการใช้เครื่องมือคอมพิวเตอร์ (Learning Laboratories) มาเป็นส่วนช่วยในการทำงาน เมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

ชวินท์ อัมมพันธ์กุล (2540) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและวิธีคิด เพื่อก่อให้เกิดผลตามที่ต้องการ โดยมีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่กันด้วยความจริงใจ รับฟังกันอย่างลึกซึ้งด้วยการเปิดตา เปิดใจ เน้นกระบวนการ และระบบไม่ยึดติดตัวบุคคล ร่วมกันสร้างกฎเกณฑ์กลุ่มในการเรียนรู้กัน เพื่อพัฒนาภูมิปัญญา และเสถียรภาพของทีมงานโดยรวม

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบเป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีการคิด การอภิปราย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆอย่างเป็นระบบ เป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกัน และเป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่งและไม่มองแบบแยกส่วน หรือเป็นเฉพาะภาพ ความเข้าใจในถึงจุดสำคัญของความคิดเชิงระบบก็คือข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และคนอื่นๆ ซึ่ง

การปฏิสัมพันธ์ที่ว่าจะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร บุคคลเพียงคนเดียว จะไม่สามารถนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ แต่จะเกิดจากการที่ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน สำหรับการคิดเชิงระบบต้องการระบบของการปฏิบัติ การยอมรับอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจสอบซ้ำๆในสาระของการวางเงื่อนไข ภาวะอารมณ์ และความวิตกกังวลที่เกิดจากการเรียนรู้ องค์กรไม่เพียงมุ่งเรียนรู้ในสิ่งสำคัญต่อการอยู่รอด ต้องสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย คือ เห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย การคิดอย่างเป็นระบบได้นั้น จะต้องมีการเปลี่ยนจิตใจในหลายด้านเช่น

1. สามารถมองเห็นทั้งส่วนรวมและส่วนย่อยได้
2. สามารถเชื่อมโยงส่วนต่างๆเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ
3. สามารถระบุว่าจะอะไรเป็นสาเหตุ ก่อให้เกิดอะไร และอย่างไร

ชวินท์ รัมมมันท์กุล (2540 : 9) ได้เสนอกฎของการคิดอย่างเป็นระบบไว้ 10 ประการคือ

1. ปัญหาวันนี้มาจากวิธีแก้ปัญหายesterday
2. แรงกระทำเท่ากับแรงสะท้อน
3. มีขึ้นมีลง และมีเกิดมีดับ
4. เลือกวิธีง่ายที่สุดอาจกลับไปตั้งต้นที่ปัญหาเก่า
5. วิธีแก้ อาจแยกว่าตัวปัญหา
6. เร่งให้เร็วขึ้นอาจทำให้ช้าลง
7. เหตุสืบเนื่องมีสารพัน
8. เปลี่ยนน้อยอาจทำให้เปลี่ยนมากได้
9. ทำหลายอย่างพร้อมกัน ผลเกิดไม่พร้อมกัน
10. การแก้ปัญหาแต่ละหน่วย อาจจะไม่แก้ปัญหขององค์กร

ตัวอย่างของกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบเช่น

ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเป็นผลมาจากการตัดสินใจในอดีต

พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงดีขึ้นเกิดขึ้นหลังจากที่ได้มีพฤติกรรมที่แย่มาแล้วในอดีต

การเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยสามารถก่อให้เกิดผลอันยิ่งใหญ่ได้

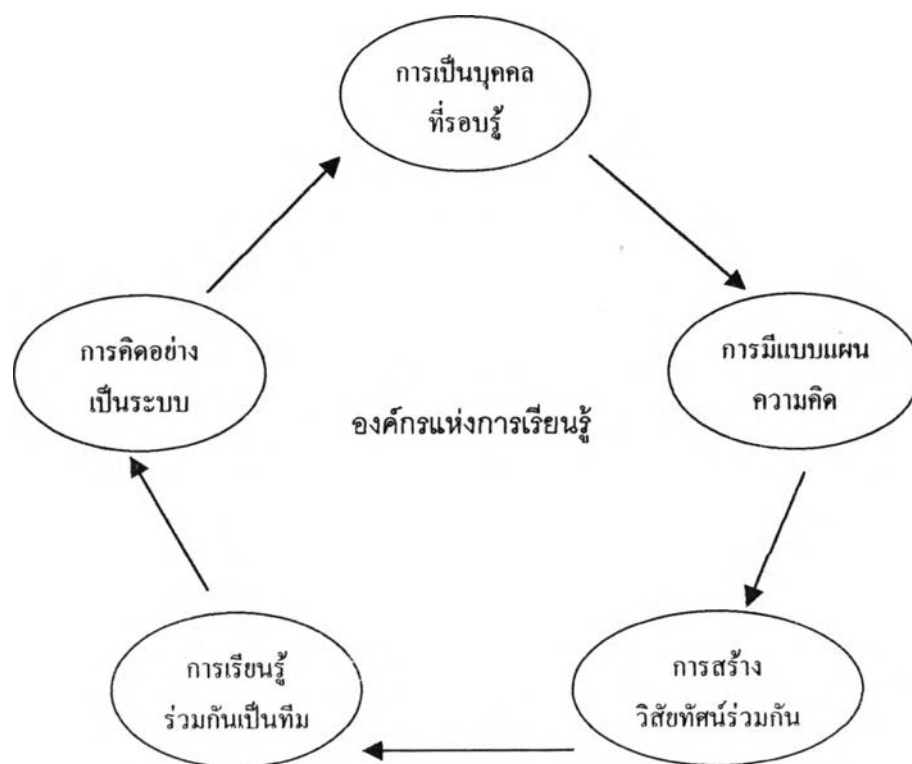
การแบ่งข้างออกเป็น 2 ส่วน ไม่ได้ทำให้เกิดข้างตัวเล็กๆ 2 ตัว

การรักษาก่อให้เกิดความเสียหายแก่ร่างกายยิ่งไปเสียกว่าการทำลายเชื้อโรคนั้นได้

จะเห็นได้ว่าการมององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการมองในเชิงการป้องกันปัญหาในระยะยาว เป็นการวางแผนเพื่ออนาคต โดยมีความเชื่อว่าหากสมาชิกขององค์กรเข้าใจการเปลี่ยนแปลงต่างๆขององค์กรและสภาพแวดล้อมอย่างถ่องแท้แล้วจะสามารถปฏิบัติในเชิงรุก(Proactive) ที่จะป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและสร้างสรรค์ผลงานที่เหนือความคาดหมายของลูกค้า

และผู้รับบริการได้ และเมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge แล้ว จะเห็นว่าทุกองค์ประกอบไม่สามารถแยกออกจากกันได้ แต่ต้องทำเป็นวัฏจักร ตามแผนภูมิที่ 5 โดยเริ่มจากแต่ละบุคคลในองค์กรมีการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานในองค์กรอย่างองค์รวม เมื่อคนส่วนใหญ่ในองค์กรพัฒนาถึงระดับนี้ ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกันก็จะไม่เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ หรือเกิดความคิดที่แตกแขนงออกไป จะต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันทุกระดับและกระทำอย่างต่อเนื่อง เกิดเป็นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการเรียนรู้บทเรียนทั้งที่ประสบความสำเร็จและความผิดพลาดล้มเหลว แล้วนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ในทีมไปสร้างเป็นกรอบความคิดของตนเอง เพื่อนำไปปรับใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันอันจะเป็นการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายต่อไป

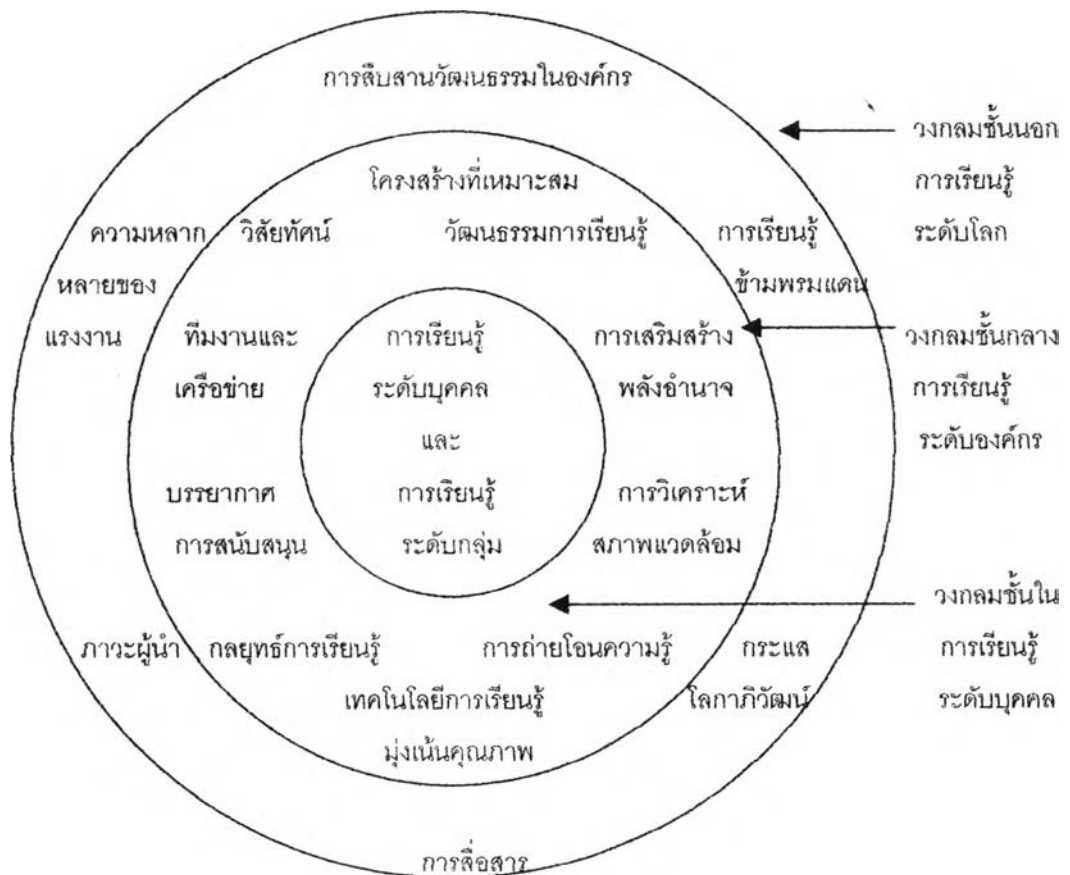
แผนภูมิที่ 5 วัฏจักรองค์ประกอบทั้ง 5 ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (อ้างถึงในลือชัย พันธุ์เจริญกิจ, 2540)



1.6 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จะทราบได้อย่างไรว่าองค์กรนั้นมีลักษณะของการเรียนรู้ จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าองค์กรที่มีการเรียนรู้นั้นเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตรที่ไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ นอกจากนั้นสมาชิกขององค์กรต้องมีการพยายามค้นคว้าหาความรู้มาแบ่งปันและเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด จากการศึกษาของ Marquardt และ Reynolds (1994) พบว่าการที่จะเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (Global learning company) ได้นั้น จะมีลักษณะตามแผนภูมิที่ 6 คือมีวงกลม 3 วงซ้อนกัน วงกลมชั้นในสุดเป็นการเรียนรู้ในระดับบุคคลและกลุ่ม (Individual and Grouping Learning) วงกลมชั้นกลางสำหรับองค์กรที่ต้องการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ 11 ประการ ส่วนวงกลมนอกสุด เมื่อจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลกต้องมีองค์ประกอบเพิ่มอีก 6 ประการ ตามแผนภูมิดังนี้

แผนภูมิที่ 6 The Global Learning Organization Models



ที่มา : Marquardt & Reynold (1994), The Global Learning Organization, NEW York : IRWIN, หน้า 29

ปัจจัยและองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับโลก ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก

1. การเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับกลุ่ม
2. การเรียนรู้ระดับองค์กร
3. การเรียนรู้ระดับโลก

นอกจากนี้ Marquardt & Reynolds (1994) ได้ระบุว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน จะต้องประกอบด้วยลักษณะ 11 ประการ

1. **มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure)** โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน (Job Description) ในตำแหน่งที่มีความยืดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือ สมรรถนะ (Competencies) แทน Job Description และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบ อื่นๆอย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆที่ เชื้อถือได้

2. **การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน (Corporate Learning Culture)** การมี บรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัด ผลสำเร็จของการเรียนรู้ พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง (Self-Awarenes) การไตร่ตรอง (Self- Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จาก ประสบการณ์ โดยให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองทุกคน เช่น มีหลักสูตร การอบรม สัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ ด้วยตนเอง ครูฝึกที่เลี้ยงและศูนย์ข้อมูล ให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน รวมทั้ง ต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์กรอย่างจริงจังด้วย

3. **การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment)** การส่งเสริม สนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหา ของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิด ผลออกงาม มีความคิดสร้างสรรค์ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4. **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)** คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ต้องไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการ

วาดภาพ (Scenario) เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ แสดงท่วงท่าในธุรกิจของตนให้มีประโยชน์สำคัญแก่สังคม เลือกลงเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วยว่าจะเรียนรู้อะไร

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer)
วิธีการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของนักวิจัยและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างจากข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย ใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ในการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Video Conference) มาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ และการฝึกอบรม การจำลองเกม (Simulation Games) เพื่อพัฒนาพนักงานโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเองเป็นต้น ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการยกวาง การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางการปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere)

บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานงาน นั่นคือ ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาอย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศและแรงจูงใจที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10. การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking) การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีไว้เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์ เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (mission) ค่านิยม (Value) และความคิดความเชื่อคล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

จากแนวคิด Marquardt และ Reynolds (1994) จะเห็นได้ว่ารากฐานของการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่นคือการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร ถ้าองค์กรปราศจากพนักงานที่ใฝ่การเรียนรู้ แสวงหาความรู้ และพัฒนาตนเองแล้ว ก็เป็นการยากที่องค์กรจะก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้การเรียนรู้ในระดับบุคคลจะเกิดขึ้นได้ นอกจากจะเกิดจากแรงจูงใจภายใน (Internal - Motivator) ของบุคคลแล้วองค์กรต้องเอื้ออำนวยความสะดวกสนับสนุนและกระตุ้นให้คนทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ดังเช่นองค์ประกอบต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว

จากลักษณะทั้ง 11 ประการที่กล่าวข้างต้น Marquardt และ Reynolds ได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์กรได้ เพื่อให้เห็นภาพลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ (Marquardt และ Reynolds, 1994 : 23)

1. การเข้าใจถึงความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. มีการสร้างความเข้าใจใหม่ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยการหยั่งรู้ และการคาดคะเน
3. สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. มีการให้พนักงานระดับล่างเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
5. สนับสนุนผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชา ให้ปรับเปลี่ยนหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ ที่เลี้ยงที่ปรึกษา และเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์กร
6. สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร
7. มีมุมมองโดยภาพรวมและมองอย่างเป็นระบบ
8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั้งองค์กร
9. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์กร
10. ภายในองค์กรมีบุคคลที่เป็นแม่แบบในการกล้าคิด กล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ และกล้าที่จะทดลอง
11. มีระบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ

12. คำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของลูกค้าผู้ให้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. เชื่อมโยงการพัฒนาของแต่ละบุคคลให้เข้ากับการพัฒนาขององค์กรโดยภาพรวม
15. สร้างเครือข่ายในองค์กรด้วยเทคโนโลยี
16. มีการสร้างเครือข่ายไปยังชุมชนต่างๆ
17. มีการเรียนรู้จากประสบการณ์
18. คัดค้านแนวการปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
19. ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ และตั้งโครงการรองรับ
20. สร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจอย่างทั่วถึงกันภายในองค์กร
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายๆส่วนงาน
24. มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มีการมององค์กรว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
26. คาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ เพื่อเป็นโอกาสอันดีที่จะได้เข้าไปเรียนรู้

Pedler, Burgoyne และ Boydell กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 5 ด้านประกอบด้วย 11 กระบวนการดังนี้ (Pedler, Burgoyne และ Boydell , 1991 : 18-27)

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)
 - 1.1 สนับสนุนให้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร
 - 1.2 สร้างนโยบายขององค์กร โดยยึดถือการมีส่วนร่วม
2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking In)
 - 2.1 มีการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงกันภายในองค์กร
 - 2.2 มีการสร้างการตรวจสอบและควบคุม
 - 2.3 มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน
3. ด้านโครงสร้าง (Structures)
 - 3.1 มีโครงสร้างที่ล้นกระชับและมีการกระจายอำนาจมากขึ้น
4. ด้านการมองภายนอก (Looking out)
 - 4.1 พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary workers as environmental scanner)

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

5.1 มีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ (Learning climate)

5.2 สมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาตนเอง

Gephart , Marsick, Buren และ Spirs (1996 อ้างถึงใน กัลยาณี คำแดง, 2542) ได้ชี้ให้เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 5 ประการคือ

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์กร สมาชิกเรียนรู้ร่วมกัน และถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แกกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

2. มีการสร้างองค์ความรู้ ให้กลายเป็นศาสตร์ที่มีความแข็งแกร่ง ทั้งทางด้านความรู้และทฤษฎี มีการแบ่งปันความรู้ มีการส่งผ่านข้อมูลแก่กันอย่างรวดเร็ว ด้วยเทคโนโลยีอันทันสมัย สามารถเผยแพร่ความรู้เหล่านั้นแก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที

3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ และให้สมาชิกได้เรียนรู้วิธีคิดใหม่ๆ เปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ และอภิปรายกันอย่างเปิดเผย

4. มีการสนับสนุน และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เช่น มีการให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่สามารถป้อนกลับในสิ่งที่ป็นจริง มีคุณธรรม โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงและปฏิบัติงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป เป็นต้น

5. ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร คือยึดคนเป็นศูนย์กลาง

การศึกษาแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge(1990), Marquardt & Reynolds(1994) และของ Pedlerและคณะ(1991) เป็นเรื่องละเอียดอ่อน ไม่สามารถบอกวิธีการ และตัวแบบสำเร็จรูปให้องค์กรต่างๆนำไปใช้ได้ทันที ดังนั้นองค์กรแต่ละแห่งจะต้องนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรและสิ่งแวดล้อมขององค์กรเอง

โดยสรุป แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ใช้กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์กรเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้บุคคลในองค์กรมีโอกาสเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาศักยภาพ ตลอดจนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาร่วมกันของบุคคล องค์กร และสังคมในที่สุด ดังนั้นในการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้ศึกษามีความเห็นว่าต้องมีการศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจในความหมาย ความสำคัญ แนวคิด และคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อนที่จะก้าวไปสู่ขั้นปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้การพัฒนาองค์กรให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน ลึกซึ้งยากต่อการหวังผลในระยะสั้น เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งปัจจัยในด้านบุคคลนั้นก็มีความแตกต่างกันทั้งในด้าน ค่านิยม ทัศนคติ ความต้องการ นอกจากนี้องค์กรแต่ละแห่งที่รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นั้นก็มีความแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร อย่างไรก็ตามการที่จะนำแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้จะต้องมีการศึกษาองค์ประกอบทุกประการอย่างลึกซึ้งและนำไปใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร เพื่อสนับสนุนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

1.7 แนวทางที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ในสภาวะการณ์ปัจจุบันการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องเร่งด่วน เพราะวาในอนาคตไม่ใช่การแข่งขันระดับโลกเท่านั้น แต่เกี่ยวกับการเรียนรู้ระดับโลกด้วย เป็นการเรียนรู้ข้ามพรมแดน (Learning Across Border) ดังนั้นในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จตัวองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก จะต้องพัฒนาโครงสร้างและวิธีการเพื่อให้เหมาะสมกับคนในองค์กร ประวัติศาสตร์ เทคโนโลยี เป้าหมาย ภารกิจ และวัฒนธรรมองค์กรให้มากที่สุด เนื่องจากเพราะโครงสร้างที่แท้จริงในองค์กรทุกอย่างจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงได้แก่ รูปแบบของงาน ระบบที่รวดเร็ว โครงการ และนโยบาย ดังนั้นแนวทางที่เป็นไปได้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ Marquardt และ Reynolds (1994) ได้เสนอกกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. การเปลี่ยนรูปลักษณะการเรียนรู้ (Transformation the Image Learning)

กลยุทธ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนภาพลักษณ์ (Image) หรือรูปแบบทางความคิด ซึ่งคนส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ คนเรามีแนวโน้มที่จะมองไปที่การเรียนรู้ โดยผ่านรูปแบบของความคิดที่ผ่านมา เช่น วินัย การควบคุม การฝึกฝน เป็นต้น รูปแบบทางความคิดต้องย้อนหลังมาตามอารมณื ความรู้สึกของพนักงาน ความตื่นเต้น ความสำเร็จของธุรกิจ ความสนุกสนาน การแข่งขัน และการเจริญเติบโตของบุคคลและองค์กร

2. การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม (Develop Team Learning Activities)

การเรียนรู้เป็นความสามารถของทีมใดทีมหนึ่ง ที่เข้าสู่วิธีการร่วมคิดอย่างแท้จริง และเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ เพราะว่าไม่ใช่เป็นคนคนเดียวแต่ต้องเป็นทีมงาน ถึงจะเป็นหน่วยการเรียนรู้พื้นฐานในองค์กรสมัยใหม่ มีการใช้วิธีการต่างๆมากมายในการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมงาน เช่น มีการกำหนดงานใหม่ และการมีส่วนร่วมในโครงการทำงานร่วมกัน รวมทั้งการโยกย้ายตำแหน่งของบุคคลในหน้าที่ต่างๆ เป็นเหมือนกุญแจสำหรับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหาร (Change the Role of Managers)

ผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงบทบาท แต่จะต้องมีจุดประสงค์อย่างหนึ่งคือ ต้องติดตามการปรับปรุงการดำเนินงานโครงการสนับสนุนการเรียนรู้ในระยะยาว

4. กระตุ้นให้บุคลากรทดลองสิ่งใหม่ๆ และยอมรับกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

(Encourage Experimental and Risk Taking)

การเรียนรู้ที่มีความสำคัญไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าปราศจากการทำการทดลองในองค์กร และควรจะมีคนกล้าที่จะทำการทดลอง ไม่ใช่คนที่ไม่กล้าในการเผชิญกับสิ่งต่างๆ การที่จะทำให้เกิดภาวะเช่นนี้ได้ต้องมีระบบต่างๆ ที่พัฒนาด้วย เช่น การได้รับสิ่งตอบแทนในการเรียนรู้และการสนับสนุนให้คนอื่นฯ ได้มีโอกาสในการเรียนรู้ โดยมีการให้รางวัลและให้ความสำเร็จของพนักงานที่กล้าคิดกล้าทำ

5. การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้ (Build Mechanics to Disseminate Learning)

ต้องมีการดำเนินงานต่างๆ ที่ทำให้แน่ใจว่าการเรียนรู้ที่ได้รับมานั้น มีการเผยแพร่ไปถึงทุกๆ จุดทุกแห่งที่เหมาะสมขององค์กร โดยอาจจะจัดให้มีการพบปะกันของบรรดาผู้จัดการทั้งหลาย เพื่อแบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้กัน หรือการจัดงานประจำปีให้บรรดาทีมงานของพนักงานในการนำเสนอสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ได้คิดค้นขึ้น

6. การเสริมสร้างพลังอำนาจกับคนที่ทำงาน (Empowerment)

ถ้าลูกจ้างทั้งหลายได้รับการยอมรับในความสามารถในความสำเร็จของเขา ก็จะเรียนรู้ได้ถึงระดับที่ดีที่สุด องค์กรบางแห่งได้มีการพัฒนาระบบการทำงานต่างๆ เพื่อสนับสนุนความเป็นอิสระของลูกจ้างในการปฏิบัติงาน การที่จะทำงานอย่างมีความสามารถในการผลิตและมีความคิดสร้างสรรค์นั้น แต่ละบุคคลจะต้องมีอำนาจในการเรียนรู้ด้วย

7. การพัฒนาองค์ประกอบของการคิดเป็นระบบ (Develop the Discipline of Systems Thinking)

Thinking)

การคิดเป็นระบบ หรือความสามารถในการมองเห็นรูปแบบและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากของคนที่มีความชำนาญในการทำงาน ซึ่งน้อยคนนักจะทำได้ แต่ตราบดีที่ในองค์กรยังมีการคิดที่ไม่เป็นระบบอยู่ องค์กรจะไม่สามารถที่จะได้มาซึ่งการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่

8. การสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Create Culture of Continuous Improvement)

Continuous Improvement)

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะดำเนินงานได้ดี เมื่อมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลิตภัณฑ์และบริการทุกอย่างจะถูกทำอย่างมีคุณภาพโดยมีข้อผูกมัดกับขบวนการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อเป็นการบังคับให้องค์กรหาวิธีที่จะทำให้ดีขึ้น ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการเรียนรู้ที่ดีและฉลาดคล่องตัวเหมือนองค์กร

Wick และ Leon (1993 อ้างถึงใน ประพันธ์ หาญขว่าง, 2538) กล่าวว่าในการพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น สภาพแวดล้อมในการทำงาน ถือเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมนี้ ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดความแตกต่างและหลากหลายในความคิด
2. สภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย
3. สภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดบรรยากาศแห่งความพึงพอใจมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน
4. สภาพแวดล้อมที่กระตุ้น ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

นอกจากสภาพแวดล้อมและบรรยากาศจะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว วัฒนธรรมองค์กรก็เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่ง Senge (1990) เสนอว่า องค์กรจะต้องมีการเปิดกว้างทางความคิด การพูดคุยสนทนา การยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่น ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เช่นกัน

ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ผู้บริหารหรือผู้นำมีส่วนสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยจะต้องมีการจัดเวลาให้คนในองค์กรเรียนรู้ร่วมกันแล้วให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ร่วมกับทุกคนในองค์กร มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้คนมีส่วนร่วมในการพูดคุยสนทนา แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ซึ่งการจะปฏิรูปองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องเริ่มพัฒนาจากผู้บริหารระดับสูงก่อนเป็นอันดับแรก ในการทำงานที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จากปัจจัยเกื้อหนุนเหล่านี้ หากได้มีการพัฒนาให้เกิดขึ้นในองค์กร ก็จะเป็นส่วนสำคัญในการที่จะส่งเสริมสนับสนุนในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Watkin และ Marsick (1992 อ้างถึงใน นันทพร โชตินุชิต, 2540) ได้ชี้ให้เห็นแนวทางที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้อง

1. สร้างโอกาสและบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. ส่งเสริมให้มีการสนทนาและซักถามเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กร
3. กระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคลและทีม
4. กำหนดระบบที่จะทำให้อันคนสนใจการเรียนรู้ และแบ่งปันความรู้ให้แกกัน
5. ให้อำนาจหรือกระจายอำนาจในองค์กร โดยผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน
6. ทำให้องค์กรเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม พร้อมทั้งจะรับข้อมูลข่าวสาร เผชิญกับการ

เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสามารถปรับองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ได้

ดังนั้นการจะเปลี่ยนองค์กรย่อมต้องพิจารณาว่า ในปัจจุบันองค์กรอยู่ในสถานะใด เป็นอย่างไร ต้องการให้ออนาคตมีการเปลี่ยนแปลงไปเช่นใด ซึ่งการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จำต้องวางแผนการเรียนรู้ในอนาคต ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร มีการพัฒนาทีมงาน พัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง โดยที่เน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กร สร้างโอกาสในการเรียนรู้ ส่งเสริมการหาความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ

ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน และการแบ่งปันความรู้ มีการกระจายอำนาจ(Empowerment) การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน (ประพันธ์ หาญขว่าง, 2538)

บุคคลที่มีบทบาทในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 2 กลุ่มได้แก่ ผู้นำในทุกระดับขององค์กร และฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (ลือชัย พันธเจริญกิจ, 2540)

1. ผู้นำในทุกระดับขององค์กร

สิ่งที่เป็นปัญหาของการพัฒนาองค์กร ในทศวรรษนี้ ก็คือ เรื่องของ "ผู้นำ" ซึ่งจะต้องมีการปรับ คือ เปลี่ยนแปลงแนวคิดไปในรูปแบบ หรือ คุณลักษณะของความสามารถที่จะชี้ นำให้ องค์กรมุ่งหน้าไปสู่ความสำเร็จ ภายใต้วิสัยทัศน์ได้อย่างเหมาะสมที่สุด โดยผู้นำแบบใหม่ในองค์กร จะต้องมีลักษณะและมีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของตำแหน่งและบทบาทของผู้นำด้วย กล่าวคือ

1.1 ตำแหน่งของผู้นำในองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีตำแหน่งของผู้นำ อยู่ 3 ระดับตำแหน่งประกอบกันในองค์กร ได้แก่

1.1.1 ผู้นำระดับหัวหน้างาน เป็นบุคคลที่สำคัญมากในการที่จะผลักดัน การเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นมาจนกระทั่งสำเร็จ ทุกหน่วยงานในองค์กร

1.1.2 ผู้นำระดับจัดการ เป็นผู้นำที่จะต้องดำเนินการจัดการเปลี่ยนแปลง สื่อสารสิ่งที่เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรรูปแบบใหม่ สู่คนอื่น ๆ และให้การช่วยเหลือ จนกระทั่งเกิด วัฒนธรรมของการเรียนรู้ขึ้นในแต่ละหน่วยงาน

1.1.3 ผู้นำที่สร้างเครือข่ายภายใน เป็นบุคคลที่ไม่ได้มีตำแหน่งเป็น ผู้บริหารในระดับต่างๆ แต่เป็นบุคคลที่มีความคิดเป็น และทราบความเป็นไปที่แท้จริงของธุรกิจ ใน ปัจจุบัน รวมทั้งมีการติดตามวิทยาการเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และมีเครือข่ายในองค์กรที่เป็นเฉพาะของตน ซึ่งหากองค์กรใช้ผู้นำที่สร้างเครือข่ายภายในให้เป็น จะทำให้สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรให้เร็วขึ้น

1.2 บทบาทของผู้นำ Senge (1990) กล่าวว่าในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้ ผู้นำจะต้องปรับหรือพัฒนาบทบาทของตนเองขึ้นมาใน 3 สภาวะ ด้วยกัน ได้แก่

1.2.1 บทบาทของนักออกแบบ (Designer) คือผู้นำมีหน้าที่ในการออกแบบ องค์กร คือ การออกแบบแนวคิดของจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักในการอยู่ร่วมกันของ คนในองค์กร ออกแบบนโยบาย กลยุทธ์ และระบบองค์กร โดยการออกแบบมุ่งต่อการทำได้ใน

ทางปฏิบัติ สร้างองค์กรให้เกื้อหนุนต่อการพัฒนาการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กร พัฒนาการมีแบบแผนความคิด ส่งเสริมให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และให้ความสำคัญกับความคิดที่เป็นระบบ โดยการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ร่วมในองค์กร และสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของคนในองค์กร โดยจะต้องออกแบบให้สอดคล้องกับธรรมชาติในการเรียนรู้ของคนให้มากที่สุด

1.2.2 บทบาทของครูผู้สอน (Teacher) ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้สอน ผู้ฝึก ผู้ชี้แนะ และผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ โดยมีหน้าที่ในการช่วยพัฒนาการมีแบบแผนความคิด (Mental Models) ให้เกิดโครงสร้างการคิดอย่างเป็นระบบ (Systemic Structure) ซึ่งนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการเรียนรู้และนำไปสู่การเรียนรู้ทั้งองค์กร

1.2.3 เป็นบทบาทที่ดำเนินการช่วยเหลือสนับสนุนทุกวิถีทาง (Steward) ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากร ผู้เชี่ยวชาญในการทำให้พนักงานในทีมเรียนรู้ หรือผู้เชื่อมต่อกับความรู้จากคนนอกองค์กร หรือแม้กระทั่งสนับสนุนให้เกิดเครื่องมือ หรือ วิธีการเรียนรู้ของบุคคล ทีมงาน และองค์กร เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายหรือภารกิจขององค์กรด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน

2. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

Watkin และ Marsicks (1991) เห็นว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่ในการผสมผสานการเรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร เข้าด้วยกัน รวมทั้งการเลนอภุชฎีเชิงบูรณาการที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีจุดยืนในการแสดงบทบาทเชิงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร มิใช่แบบแยกส่วนจากหน่วยงานอื่น

1.8 กลยุทธ์ที่สำคัญในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

วีระวัฒน์ ปันนิตมัย (2540 : 38-41) ได้เสนอกกลยุทธ์ที่สำคัญในการเสริมสร้างองค์กรให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1. รู้วิธีการเรียนรู้ (Learning to learn)

การที่จะให้สมาชิกองค์กรก้าวทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้เรียนต้องมีลักษณะ ขอบเสีียง ใจเปิดกว้าง อดทนต่อความคลุมเครือ ศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์ นำสู่การปรับปรุง พัฒนา เรียนรู้การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ทำการทดลองกับแนวคิดใหม่ๆ เรียนรู้ความผิดพลาดจากข้อบกพร่องและตั้งอยู่บนหลักของวิทยาศาสตร์

เงื่อนไขหนึ่งที่จะทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนคือ องค์กรควรมีผู้บริหารการเรียนรู้ (CLO : Chief Learning Officer) ทำอย่างไรที่จะให้ผู้บริหารการเรียนรู้เข้าไป

มีบทบาทในกระบวนการ วางแผนการดำเนินการ เพื่อผลักดันองค์กรให้เป็น Knowledge หรือ Intelligent organization. ให้ได้

องค์กรควรมีแนวทางที่ถือได้ว่าเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ของหน่วยงานตนขึ้นมาเช่น

1. เรียนรู้จากการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เสนอสิ่งใหม่ๆที่ควรมี ควรเกิด
2. เรียนรู้จากการแสวงหาความสามารถจากในและนอกองค์กร
3. เรียนรู้จากการทดลองศึกษานำร่อง
4. เรียนรู้จากแนวปฏิบัติของผู้รับ

ผู้นำขององค์กรและนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งหลาย ต้องแสดงความเอาใจจริงเอาใจดังต่อการเรียนรู้ แสดงให้เห็นที่ประจักษ์ว่าตนสามารถเรียนรู้ได้และสอนให้คนอื่นเรียนรู้เป็นที่เลี้ยงได้ เป็นผู้ก่อเกิด เป็นผู้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆได้ เป็นผู้ออกแบบ เป็นครู และเป็นผู้ให้บริการได้

2. สร้างความยึดมั่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นได้เนื่องจากพลังร่วมมีพร้อมใจกัน ผู้บริหารจึงต้องมีนโยบายที่เด่นชัดกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมายถือเป็นค่านิยมหลักขององค์กร จัดสรรงบประมาณการฝึกอบรม การเรียนรู้ มีนโยบายการให้รางวัลการเรียนรู้แก่องค์กรที่ดีเด่น ได้รับการยกย่องเชิดชู มีการผลิตเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรระหว่างส่วนระหว่างฝ่าย กำหนดจำนวนเวลา(ชั่วโมง) ขั้นต่ำที่บุคลากรต่างๆได้รับการฝึกฝน เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานหรือภายในหน่วยงาน การมีระบบฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล มีการแจกจ่ายเผยแพร่แนวคิดแนวปฏิบัติ มีระบบการวัดและประเมินผลที่เชื่อมข้อมูลกับการปฏิบัติ สนับสนุนการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการมากขึ้น มีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆเช่น การเรียนรู้ทางไกล อินเทอร์เน็ต (Internet) และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เป็นต้น กระบวนการวิเคราะห์ขององค์กร ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์คิดทบทวนความคิด ความเชื่อของตนว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่แข่งขันกันเพียงใด สนับสนุนให้มีการระดมสมอง การคิดค้นหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุด ที่เหมาะสมที่สุด และอาจมีการเปรียบเทียบมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) เพื่อการถ่ายโอนวิธีการหรือเทคโนโลยีที่สนับสนุนกิจกรรมหรือสมรรถนะหลักขององค์กร การวางแผนโดยใช้ฉากหรือสถานการณ์เป็นแนวทางหนึ่งที่จะลดความเสี่ยง ส่งเสริมแนวทางที่เป็นไปได้ในการเรียนรู้ เพราะเป้าหมายท้ายสุดของการเรียนรู้ขององค์กรก็คือ การปรับปรุงการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ องค์กรควรมีแนวทางที่ถือได้ว่าเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ของหน่วยงานตนขึ้นมา

3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกคิด/ทำอย่างเป็นระบบ

การที่สมาชิกขององค์กรคิดได้อย่างเป็นกลยุทธ์ คิดอย่างเป็นระบบ เห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบ ของส่วนย่อยต่างๆในองค์กร ไม่ทำตนเป็นเหยื่อความคิดของตนเอง

หรือเป็นเหยื่อของระบบป้องกันภาวะทุพพลภาพของการเรียนรู้ (Learning disabilities) หรือในลักษณะความปราดเปรื่องที่ถดถอย เล็งเห็นได้ว่าการปฏิบัติของตนจะส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กรเช่นไร จะกระทบต่อการทำงานของส่วนอื่น ฝ่ายอื่นเช่นใดบ้าง

ไม่ว่าองค์กรจะเลือกกลยุทธ์ใดก็ตาม มีแนวทางสำหรับการนำกลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้ไปปฏิบัติดังนี้

1. ก่อนที่จะตัดสินใจใช้กลยุทธ์ใหม่นั้น ให้ศึกษาและประเมินกลยุทธ์ที่กำลังเป็นอยู่ในตอนนี้เพื่อทราบสถานะ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์ปัจจุบัน

2. องค์กรจะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบทางด้านวัฒนธรรม ในการพิจารณาเลือกหรือนำกลยุทธ์ต่างๆมาปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพิจารณาว่าสิ่งหนึ่งสิ่งใดทำงานอย่างไร ยกตัวอย่างเช่นในสังคมที่ยึดถือสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคลสูง เช่น สหรัฐอเมริกาหรืออังกฤษนั้นการพัฒนาทักษะจะต้องมุ่งเน้นไปที่ทักษะส่วนบุคคล เมื่อเปรียบเทียบกับสังคมที่เป็นชุมชนมากกว่า

1.9 เทคนิค วิธีการในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีเทคนิคและวิธีการหลายประการสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือเทคนิคการเรียนรู้ระดับบุคคล เทคนิคการเรียนรู้ระดับกลุ่ม และเทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้ ประพันธ์ หาญขว้าง (2538 อ้างถึงใน เจริญสุข ภาวศิริพงษ์, 2542)

1. เทคนิคการเรียนรู้ระดับบุคคล

ประกอบด้วยเทคนิคต่างๆมากมายที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคลเพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น ความรู้ที่มีในตนเอง (Self -knowledge)การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (learning to learn) การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (Problem oriented learning) การใช้วิธีการเรียนรู้แบบเป็นรูปธรรม(Methodical) เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความรู้ที่มีในตนเอง(Self-knowledge)

เป็นการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ของตนเอง โดยการศึกษาตนเองจากสายตาของตนเองและสายตาของคนอื่น

การศึกษาตนเองแบ่งได้เป็น 4 ระดับ ได้แก่

1. ประมาณความสามารถของตนเอง (Abilities estimation)
2. ศึกษาว่าตนเองมีความรู้ (Knowledge)และมีความเข้าใจ (Understand) อะไรบ้าง ถือเป็นภาระหน้าที่ในตนเอง (Self-confidence)

3. ทำความรู้จักกับตนเองว่าตนเองคือใคร และต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต เป็น การค้นหาบุคลิกภาพ (Personality) และเอกลักษณ์ (Identity) แห่งตน

4. ระดับนี้เป็นระดับสูงสุดของการศึกษาตนเอง (Self-knowledge) เป็นการทำความเข้าใจในตนเองอย่างลึกซึ้งซึ่งรู้ว่าตนเองทำอะไรได้บ้าง รู้ความต้องการของตนเองซึ่งจะเป็นเครื่องชี้นำการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ เส้นทางในการเรียนรู้ (Learning path) และวิธีการที่จะเรียนรู้ (Method of learning)

การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learning to learn)

เป็นวิธีการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาศักยภาพ (Potential) ในการเรียนรู้ ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคของการศึกษาตนเองในการค้นหาจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ศึกษาวิธีการคิด และวิธีการในการให้เหตุผลของตนเอง ศึกษาวิธีการรับรู้ และการตั้งสมมติฐานของตนเองเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ แล้วกำหนดวิธีการและแนวทางในการเรียนรู้ของตนเอง

การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (Problem oriented learning)

วิธีการเรียนรู้แบบนี้เป็นการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ปัญหาจะเป็นตัวกำหนดว่าเราจะต้องเรียนรู้อะไรบ้างจึงจะแก้ปัญหานั้นได้ ซึ่งรวมไปถึงวิธีการและตัวบุคคลที่จะเรียนรู้ การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลักเกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน โดยการเรียนรู้จะเกิดขึ้นในงาน (On-the-job) กระบวนการเรียนรู้ (Learning process) จะเชื่อมโยงโดยตรงกับกระบวนการทำงาน (Work process) สถานที่ทำงานจะเป็นที่จำลองสถานการณ์ในการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้จะเป็นแบบวัฏจักร(Cyclic learning)

การใช้วิธีการเรียนรู้แบบเป็นรูปธรรม(Methodical)

นอกจากการส่งเสริมการเรียนรู้ในขณะที่ทำงาน (Learning by doing) หรือเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรงแล้วองค์กรอาจจะต้องส่งเสริมการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม(Conscious learning) เช่นการเรียนรู้ในห้องเรียน (Classroom) การฝึกอบรม (Training) การสัมมนา (Seminars) การให้เข้าหลักสูตรการศึกษา (Education course) หรือในรูปแบบของ Correspondence courses) ซึ่งจะสามารถก่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในที่ทำงาน และนอกที่ทำงาน ซึ่งทำให้นบุคคลสามารถกำหนดรู้ได้ว่า ตนเองกำลังจะมีการเรียนรู้เรื่องอะไร ด้วยวิธีการใด และเมื่อไร เป็นการพัฒนาทักษะในการจัดการเรียนรู้ของตนเอง

2. เทคนิคการเรียนรู้ระดับกลุ่ม

ประกอบด้วยเทคนิคต่างๆมากมายที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับกลุ่มเพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น เทคนิคของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) การเรียนรู้ร่วมกัน (Collabulative learning) วิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action learning) เป็นต้นโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เทคนิคของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

เทคนิคของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นเทคนิคที่จะทำให้การเรียนรู้มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคล ในการที่จะนำเสนอความคิดหรือความรู้ไปสู่องค์กรในระดับกว้าง ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ในทีมจะทำให้

1. สมาชิกในทีมได้คิดอย่างลึกซึ้ง (Insightfully) เกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน (Complex issues) ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร
 2. มีการพัฒนาจากความรู้ไปสู่การเป็นนวัตกรรม (Innovation) การประสานงาน (Co-ordination) และการปฏิบัติ (Action)
 3. ส่งเสริมบทบาทของสมาชิกในทีมต่อทีมอื่นๆ
- ทั้งนี้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมต้องการการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญอันประกอบด้วย

1. กรอบแนวคิด (Framing) การสร้างความเข้าใจเบื้องต้นในแนวคิด สถานการณ์บุคคล หรือวัตถุ โดยอาศัยความรู้ ความเข้าใจที่มีมาในอดีต
2. การสร้างกรอบแนวคิดใหม่ (Reframing) การเปลี่ยนจากแนวคิด ความเข้าใจแบบเก่าไปสู่แนวคิดความเข้าใจแบบใหม่ (Transformation)
3. การผสมผสานขึ้นเป็นอีกแนวคิดหนึ่ง (Integrating) สังเคราะห์ให้เป็นมุมมองใหม่ โดยการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างความรู้เก่ากับความรู้ใหม่ ตั้งสมมติฐาน (Hypothesis) ใหม่ มีการค้นคว้า (Experimenting) เพื่อทดสอบหรือหาคำตอบที่สมบูรณ์ให้กับแนวคิด แล้วขยายแนวคิดนั้นให้กว้างขวางออกไป

ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ มีปัจจัยที่มีความสำคัญได้แก่ ความพึงพอใจในทีม ซึ่งสามารถสร้างได้โดยการเปิดกว้างทางความคิดในมุมมอง แนวคิด สร้างคุณค่าของทีมให้อยู่เหนือกว่าคุณค่าของบุคคล และสร้างทีมให้เป็นที่ผสมผสานกันของสมาชิก ส่งเสริมให้มีการพูดคุย ถกเถียง ซักถามกันอย่างกว้างขวาง เปิดโอกาสให้คนได้ใส่ความคิดเห็นของเขาลงไป ในพันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และกระบวนการทำงาน (Operation procedures) ขององค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมกิจกรรมกันเป็นทีม ใช้การเรียนรู้ในทีมช่วยสร้างความเชื่อ ค่านิยม เป้าประสงค์ และโครงสร้างขององค์กร ตลอดจนสร้างความสมดุลระหว่างงานที่ทำการเรียนรู้ในขณะทำงาน

วิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action learning)

วิธีการนี้จะสอนงานให้เรียนรู้โดยผ่านการแก้ปัญหาและการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาเก่าสู่แนวทางการแก้ปัญหาใหม่ ด้วยการอาศัยการศึกษาจากการปฏิบัติงาน

เทคนิคการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ ได้แก่

1. การปฏิบัติโดยการวิจัยค้นคว้า (Action research) ในการที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพจะต้องมีการรวบรวมข้อมูล (Collecting data) และวิเคราะห์ข้อมูล (Analyzing) ร่วมกันเป็นการค้นหาความต้องการในการเปลี่ยนแปลงโดยศึกษาปัญหาต่างๆ แล้วเสนอหนทางแก้ไข ซึ่งอาจทำได้โดย

- 1.1 การรวมกลุ่มคนที่มีปัญหาล้ายคลึงเข้าด้วยกัน
- 1.2 ให้มีการนำเสนอปัญหาของแต่ละคนต่อกลุ่ม
- 1.3 ทำการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา
- 1.4 วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันในกลุ่ม สรุปเป็นความเห็นของกลุ่ม
- 1.5 วางแผนการนำไปปฏิบัติ
- 1.6 นำไปปฏิบัติ

2. การปฏิบัติจากผลการเรียนรู้ (Action reflection learning)

ขั้นตอนนี้จะเป็นการให้คนได้เรียนรู้จากการทำงาน จากการแก้ปัญหาในงาน พัฒนาการเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น ซึ่งอาจทำได้โดย

- 2.1 มอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ
- 2.2 ให้คนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร
- 2.3 มอบหมายให้ทำงานโครงการ (Project Work)
- 2.4 ให้มีการประชุม ปรึกษาหารือ สัมมนาภิเษมในเรื่องงาน

3. การปฏิบัติตามหลักวิทยาศาสตร์ (Action science)

เป็นเทคนิคที่รวบรวมเอาข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติโดยการค้นคว้าและ การปฏิบัติ จากผลการเรียนรู้มาสร้างเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการทำงาน หรือการปฏิบัติงานร่วมกัน พัฒนาให้คนได้ทำอย่างที่เขาคิดและพูด สร้างเทคโนโลยีต่างๆเข้าช่วย เช่น "Action technology" อันประกอบด้วย

- 3.1 การใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้จากการทดลองปฏิบัติ
- 3.2 เครือข่ายการทำงานเป็นทีม (Team network) ให้มีการเรียนรู้ และทำงานไปพร้อมๆกันโดยผ่านเครือข่ายของการทำงานเป็นทีม
- 3.3 การกระตุ้นให้คนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและองค์กร
- 3.4 สร้างแนวคิด วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาที่ยากกว่า และซับซ้อนกว่า
- 3.5 สร้างเครื่องมือใหม่ๆในการเรียนรู้ให้แก่ทุกคน
- 3.6 เปลี่ยนระบบที่ไม่เหมาะสม

วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative learning)

วิธีการเรียนรู้แบบนี้ เน้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยทีมประกอบด้วยสมาชิกที่หลากหลาย ทั้งระดับ และหน้าที่งาน เป็นที่รวมของ คน ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่แตกต่างหลากหลาย รวมถึง เป็นที่รวมของบุคลิกลักษณะ ค่านิยม และหน้าที่การงานต่างๆ ทั้งสายงานหลัก (Line) และสายงานสนับสนุน (Staff) เป็นที่รวมของคนที่มีระดับชั้นการบังคับบัญชาที่ต่างกักัน ซึ่งการใช้วิธีการเรียนรู้แบบนี้องค์กรจะต้องสนับสนุนโดยการให้ความสำคัญ ให้อิสระ ให้ออกาส และเวลาในการร่วมกิจกรรม ประชุม ปรึกษา ของทีม

3. เทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์กร

ประกอบด้วยเทคนิคต่างๆ มากมายที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับองค์กร เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เช่น เทคนิคการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร (Organization learning) เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เทคนิคการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร (Organization learning)

ในเทคนิควิธีการนี้เป็นวิธีการระดับองค์กร มุ่งต่อการทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ซึ่งอาจจะทำได้โดย

1. มีการกระจายอำนาจ มีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่น และเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้
2. ใช้กลยุทธ์ที่มุ่งต่อการเปลี่ยนแปลง
3. ให้ความสำคัญกับความสามารถของสมาชิกองค์กร
4. ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กรมีการลงทุนในการพัฒนาคนให้พอกับด้าน

อื่นๆ

เทคนิคที่นำเสนอนี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งในการที่จะช่วยให้องค์กรพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งแต่ละเทคนิควิธีการจะไม่มีสูตรสำเร็จที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กร ดังนั้นผู้ที่จะนำเทคนิควิธีการดังกล่าวไปใช้ควรจะมีการปรับเปลี่ยนประยุกต์ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนก่อน

2. องค์กรพยาบาล

2.1 ลักษณะองค์กรพยาบาล

องค์กรพยาบาลเป็นหน่วยงานหนึ่งของโรงพยาบาลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการให้บริการแก่ผู้ป่วย ครอบครัวและชุมชน องค์กรพยาบาลประกอบด้วยกลุ่มบุคลากรทางการพยาบาล ทั้งระดับผู้บริหาร ระดับปฏิบัติการและบุคลากรอื่นๆ มาร่วมกันดำเนินการและปฏิบัติกิจกรรมการพยาบาล เพื่อให้บริการแก่ผู้มารับบริการ องค์กรพยาบาลมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปตามความนิยมหรือความเห็นชอบเหมาะสมของโรงพยาบาลหรือสถาบันสุขภาพนั้นๆ บางแห่งอาจเรียกว่าแผนกพยาบาล กองพยาบาล หรืองานพยาบาล (กุลยา ตันติผลาชีวะ, 2539) เช่น กระทรวงสาธารณสุข ใช้คำว่า กลุ่มงานการพยาบาล สำนักงานกรมตำรวจแห่งชาติ ใช้คำว่า งานพยาบาล และทบวงมหาวิทยาลัย ใช้คำว่า ฝ่ายการพยาบาล ซึ่งก็หมายถึง องค์กรพยาบาลนั่นเอง

เนื่องจากองค์กรพยาบาลเป็นองค์กรใหญ่ มีระบบงานที่ค่อนข้างสลับซับซ้อน มีฝ่ายการพยาบาลและแผนกการพยาบาลต่างๆ รวมทั้งมีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม ต้องอาศัยการติดต่อประสานงานระหว่างแต่ละบุคคล ดังนั้นในการจัดองค์กรพยาบาลจะต้องคำนึงถึง เป้าหมายขององค์กร สภาพความเป็นจริงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน มีการแบ่งงานกันทำ กำหนดอำนาจหน้าที่ให้สอดคล้องกับบุคลากรแต่ละตำแหน่ง กำหนดความสัมพันธ์ของแต่ละตำแหน่ง มีการปรับเปลี่ยนระบบงาน โครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ ตลอดจนพัฒนาบุคลากร สนับสนุนให้ประสบความสำเร็จในทิศทางของตนเองและองค์กรร่วมกัน(ยุพดี โสติพิพันธุ์, 2539)

หลักการจัดองค์กรพยาบาลมีลักษณะการจัดที่หลากหลายแตกต่างกันตามสังกัด ขนาดของโรงพยาบาล หรือตามความจำเป็นของแต่ละแห่ง สุลักษณ์ มีชูทรัพย์(2530) กล่าวถึงหลักการจัดองค์กรไว้ 6 ประการ คือ การถือเอาจุดมุ่งหมาย เช่น แบ่งเป็น กระทรวง ทบวง กรม ถือเอากระบวนการของงานโดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็นขั้นตอน ถือเอาเขตหรือพื้นที่ตามสถานที่ตั้งเป็นภาคเป็นเขต ถือเวลาในการแบ่ง เช่น กลางวัน กลางคืน ถือเอาผู้ใช้บริการเป็นหลัก และการถือเอาความคล้ายคลึงของงานบริการที่แบ่งเป็นแผนกต่างๆ ตามลักษณะงานที่รับผิดชอบ

โครงสร้างองค์การพยาบาล

องค์การพยาบาลเป็นระบบสังคมเปิด ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์และทักษะการปฏิบัติการพยาบาลมารวมกลุ่มกัน เพื่อดำเนินในกิจการต่างๆ ขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งในการดำเนินงานขององค์การพยาบาล จะต้องกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ กฎระเบียบต่างๆ และโครงสร้างขององค์การไว้ให้ชัดเจน สำหรับการกำหนดโครงสร้างขององค์การพยาบาล ควรมีลักษณะดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตยีนรากร, 2533)

1. สายการบังคับบัญชา(Hierarchy or Line of authority) สายการบังคับบัญชาจะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ และอำนาจในการสั่งการลดหลั่นกันลงมา สายการบังคับบัญชาขององค์การพยาบาลจะมีลักษณะสูงชัน(Tall structure) หรือ แบนราบ (Flat structure) ก็ได้ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การ และองค์การนั้นใช้ระบบบริหารในลักษณะกระจายอำนาจหรือรวมอำนาจ

2. ขอบเขตการควบคุม(Span of control) หมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะบอกให้ทราบถึงขอบเขตการควบคุมงานของผู้บังคับบัญชา

3. ตำแหน่งหลักและตำแหน่งช่วย(Line and Staff position) องค์การพยาบาลโดยทั่วไปมักจัดโครงสร้างองค์การ โดยแบ่งหน้าที่ใหญ่ๆ ออกเป็น 2 ด้าน คือ หน้าที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งหลัก (Line position) หรือสายตรงของหน่วยงาน และหน้าที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งช่วย (Staff position) หรือสายงานรองของหน่วยงาน

ตำแหน่งหลัก หมายถึง ตำแหน่งที่เป็นแกนกลางของหน่วยงาน มีอำนาจสั่งการและมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อบุคลากรพยาบาลในหน่วยงาน

ตำแหน่งช่วย หมายถึง ตำแหน่งที่มีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรพยาบาลในหน่วยงานหลัก แต่ไม่มีอำนาจสั่งการโดยตรงแก่บุคลากรพยาบาลในหน่วยงานหลัก

4. เอกภาพในการบังคับบัญชา(Unity of command) หมายถึง อำนาจในการสั่งการตามขอบเขตความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งควรต้องกำหนดและระบุให้ชัดเจน อย่าให้ซ้ำซ้อนก้าวก่ายกัน

5. การกำหนดช่องทางการติดต่อสื่อสาร(Channel of communication) ควรต้องกำหนดให้ชัดเจนเหมาะสม เพื่อให้ระบบการส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยงานและองค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

Moor (1971อ้างถึงใน อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม, 2534) กล่าวว่าในการกำหนดโครงสร้างขององค์การพยาบาลจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของปรัชญา เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การพยาบาล

ปรัชญา คือสิ่งกำหนดขอบเขตงาน เพื่อจัดกิจกรรมทั้งหมดของงาน และของคนภายในองค์กร ทั้งนี้เพราะ ปรัชญาสะท้อนถึงค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย ของบุคลากรพยาบาลในการปฏิบัติ การพยาบาลและนำไปสู่การกำหนดนโยบายและเกณฑ์ปฏิบัติพยาบาล ปรัชญาจะแตกต่างกันไป ตามค่านิยมของคนในองค์กรและยังแสดงถึงความเชื่อที่เฉพาะเจาะจงด้วย (ยุพดี โสติพิพันธุ์, 2539) ซึ่งบุปผา อธิธิมณฑล (2537) กล่าวไว้ว่า ปรัชญาของกลุ่มงานพยาบาล เป็นการจัดระบบความคิด ความเชื่อ ความคาดหวัง ปณิธาน ของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติภายในกลุ่มงานการพยาบาลและ หน่วยงาน ที่ใช้เป็นเครื่องมือควบคุม กำกับการดำเนินงานของบุคลากรทางการพยาบาลให้เป็นไป ในแนวทางเดียวกันในอันที่จะตอบสนองนโยบายและแผนพัฒนาสาธารณสุข การสร้างปรัชญาของ กลุ่มงานการพยาบาลต้องสร้างจากความร่วมมือของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติของทุกหน่วยงาน สรุปลงเป็นความ คิดรวบยอดรวบรวมเป็นของกลุ่มงานการพยาบาลและของหน่วยงาน อีกทั้งต้องมีการทบทวน ปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพของ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งต้องมีการชี้แจงให้ ทุกคนได้ทราบทั้งผู้ที่ปฏิบัติงานเดิมและเข้าใหม่ เพื่อเป็นสิ่งกระตุ้นเตือนเจตคติให้บุคคลในองค์กร ทุกคนได้พัฒนาความรู้ ทักษะ และพัฒนาหน่วยงาน นำไปสู่การให้บริการที่มีคุณภาพ ดังนั้นการ กำหนดปรัชญาของกลุ่มงานการพยาบาลจึงต้องมีการกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและเผยแพร่ ให้ทุกคนของกลุ่มงานการพยาบาลได้ทราบโดยทั่วกัน

เป้าหมาย เป้าหมายเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผน เป็นความคาดหมายที่ต้องการ ในอนาคตที่จะช่วยให้ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติรู้วางแผนบรรลุผลตามที่ต้องการหรือไม่ เป้าหมายใช้เป็น เครื่องมือในการควบคุมงานและประเมินผลงาน เป็นแนวทางในการปฏิบัติกิจกรรม และเป็นคู่มือ การปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงต้องกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร

นโยบาย คือสิ่งที่กำหนดขึ้นตามแนวคิดและขอบเขตของปรัชญา ที่ช่วยให้องค์กรปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นโยบายจะต้องรวมถึงเป้าหมาย กฎเกณฑ์และวิธีการดำเนินงานซึ่งหมายถึง ถึงกิจกรรม ทิศทางขององค์กร และเขียนขึ้นมาเป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งระบุวัน เวลาไว้ด้วย นโยบายอาจมีการยืดหยุ่นตามสถานการณ์และเหตุผลในขณะนั้น ดังนั้นนโยบายจะต้องปรับปรุง ให้สอดคล้องกับความเชื่อ ความต้องการของคนในองค์กรและการพัฒนาประเทศเสมอ(ยุพดี โสติพิพันธุ์, 2539)ในการกำหนดนโยบายของฝ่ายการพยาบาล บุปผา อธิธิมณฑล(2537)กล่าวว่า เป็นการกำหนดความมุ่งหมายและแสดงให้เห็นเป้าหมายของการจัดบริการพยาบาล โดยจัดลำดับ ความสำคัญ และแนวทางการดำเนินงานที่จะให้บรรลุเป้าหมายทั้งในระดับกลุ่มงานการพยาบาล และหน่วยงาน ในการกำหนดนโยบายจะกำหนดลดหลั่นกันไป โดยมีผู้บริหารระดับฝ่ายเป็น ผู้กำหนดและมอบหมายให้หน่วยงานนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารระดับหน่วยงานกำหนดนโยบายลงสู่ การปฏิบัติด้วยการจัดความสำคัญของเป้าหมาย แนวทางและกลวิธีเพื่อดำเนินการเป็นแผนปฏิบัติการ ที่ประกอบด้วยแผนพัฒนาการบริการและแผนปฏิบัติงาน ดังนั้นนโยบายของกลุ่มงานพยาบาล

จึงเป็นข้อกำหนดที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการควบคุมการพัฒนาคุณภาพการจัดบริการ และเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรทางการพยาบาลเกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ ได้

การบริหารงานของฝ่ายการพยาบาล

การบริหารงานของฝ่ายการพยาบาลมีลักษณะการบริหารที่เป็นกระบวนการ โดยผู้บริหาร จะทำหน้าที่วางแผน กำกับกร และเฝ้าอำนวยการด้านต่างๆ ที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จได้ตามจุดประสงค์ที่ต้องการ ลักษณะงานการบริหารของฝ่ายการพยาบาล จำแนกงานออกเป็น 3 ด้านคือ ด้านงานการบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงานบริการพยาบาล และ ด้านการบริหารงานวิชาการ

1. การบริหารงานทั่วไป เป็นการบริหารที่ดำเนินงาน เพื่อให้งานของฝ่ายการพยาบาลมีระบบ โดยให้การสนับสนุนการบริหารจัดการด้านต่างๆ เพื่อลดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานและช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะงานการบริหารทั่วไป ได้แก่ การจัดทำแผน การจัดองค์กร การจัดการด้านบุคลากรและการควบคุมงาน

2. การบริหารงานบริการพยาบาล เป็นการบริหารจัดการที่มีผลต่อผู้ใช้บริการตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน สถาบันหรือความต้องการและปัญหาของผู้ป่วย ครอบครัวและชุมชน ลักษณะของงานบริการพยาบาลจะให้บริการที่ครอบคลุมการพยาบาลทั้ง 4 มิติ คือ การป้องกัน การรักษา การส่งเสริม และการฟื้นฟูสมรรถภาพรวมทั้งการดูแลบุคคลทั้งคน (Holistic care) การบริหารงานบริการมีกิจกรรมการบริการที่หลากหลาย เช่น การจัดบริการพยาบาลตามความต้องการหรือตามปัญหาและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ การจัดบริการพยาบาลให้มีผู้รับผิดชอบดูแลผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมง และการจัดทีมงานเพื่อให้บริการพยาบาล เป็นต้น

3. การบริหารงานวิชาการ เป็นงานสนับสนุนการบริการพยาบาลให้มีคุณภาพ ดำเนินงานวิชาการเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ มีทักษะ คุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน และช่วยให้บุคลากรมีความสามารถ เกิดความมั่นใจที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะการบริหารวิชาการประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นงานปฏิบัติการทางวิชาการ ซึ่งดำเนินงานเกี่ยวข้องกับพัฒนาบุคลากร การบริการด้านเอกสาร ตำราวิชาการ ส่งเสริมและเผยแพร่ผลงานวิชาการ ให้คำปรึกษาแนะนำตลอดจนค้นคว้าวิจัยทางการพยาบาล และอีกส่วนหนึ่งเป็นงานบริการการศึกษาซึ่งมีกิจกรรมในการดำเนินงาน ในเรื่องการประสานงานกับสถาบันการศึกษา จัดประสบการณ์การศึกษาภาคปฏิบัติ การควบคุมนิเทศนักศึกษา การอำนวยความสะดวก และการประเมินผลภาคปฏิบัติของนักศึกษา

งานพยาบาลโรงพยาบาลตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

งานพยาบาลโรงพยาบาลตำรวจ เป็นหน่วยงานหนึ่งของสำนักงานแพทย์ใหญ่ ที่มีส่วนร่วมในการรักษาของแพทย์ โดยเป็นผู้ให้บริการทางการแพทย์ ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ภายในสำนักงานแพทย์ใหญ่ ตลอดจนต่างสถาบัน เพื่อมุ่งประโยชน์กับหน่วยงานและผู้รับบริการโดยตรงโดยเฉพาะข้าราชการตำรวจ งานพยาบาลจึงมีความเชื่อว่า

1. บริการที่จัดให้ผู้รับบริการต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เจ้าหน้าที่ทางการแพทย์พยาบาลทุกระดับ จะต้องเคารพต่อสิทธิและเกียรติของบุคคล คำนึงถึงความต้องการทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และความเชื่อทางศาสนา
2. การพยาบาลที่มีประสิทธิภาพควรต้องปฏิบัติเป็นทีม เพื่อการดูแลที่ต่อเนื่อง มีเป้าหมายตรงกัน เน้นการสอนผู้ป่วยให้มีความรู้ โดยเจ้าหน้าที่ทางการแพทย์พยาบาลทุกระดับจะต้องพยายามใช้ความรู้ ความสามารถให้ถูกต้อง เกิดประโยชน์และทันต่อเหตุการณ์

วัตถุประสงค์งานพยาบาล

1. จัดการบริการทางการแพทย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่ผู้ป่วยและประชาชนผู้มารับบริการ โดยยึดปรัชญาของงานเป็นหลักในการปฏิบัติ
2. ร่วมมือและประสานงานกับเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ และความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างเจ้าหน้าที่ทางการแพทย์พยาบาลกับเจ้าหน้าที่แผนกอื่นๆ พยายามให้ความพอใจในงาน
3. ปรับปรุงคุณภาพบริการพยาบาล โดยจัดให้มีการนิเทศการปฏิบัติงานแนะนำและประเมินผลงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ทางการแพทย์พยาบาล
4. ร่วมมือและประสานงานกับเจ้าหน้าที่ที่มีสุขภาพในการวางแผนการรักษาพยาบาลผู้ป่วย
5. พัฒนาความรู้ของเจ้าหน้าที่ในระหว่างประจำการโดยการฝึกอบรมภายในงาน ส่งเสริมให้ได้รับการรักษา อบรมหลักสูตรระยะยาว ระยะสั้นในสถาบันการศึกษาต่างๆ ตามความเหมาะสมของการบริการพยาบาล
6. ร่วมมือและสนับสนุนการศึกษาของนักศึกษาพยาบาล นักเรียนผู้ช่วยพยาบาล หรือการขอความร่วมมือจากหน่วยหรือสถาบันอื่นๆ
7. ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยทางการแพทย์ การแพทย์ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงบริการของหน่วยงาน
8. ประเมินคุณภาพของบริการพยาบาลและปรับปรุงแก้ไข

9. ร่วมมือและประสานงานกับชุมชนเกี่ยวกับการป้องกัน ส่งเสริมและรักษา ให้คำแนะนำ และส่งต่อผู้ป่วยไปรับบริการในสถานที่ที่เหมาะสม

เป้าหมายในการบริหารงานพยาบาล

1. ด้านบริการพยาบาล งานพยาบาลต้องมีระบบการประกันคุณภาพการบริการพยาบาล
2. ด้านวิชาการ งานพยาบาลจะพัฒนาบริการพยาบาล โดยใช้หลักทางวิชาการและการวิจัยทางการพยาบาลเป็นพื้นฐาน
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร งานพยาบาลจะพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง
4. ด้านบุคลากร บุคลากรทางการพยาบาลทุกระดับ ต้องเกิดความเชื่อมั่นในระบบการบริหารบุคลากรของงานพยาบาล
5. ด้านอาคาร สถานที่และสิ่งแวดล้อม หน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของงานพยาบาล ต้องสะอาด สวยงาม เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและผู้มารับบริการ
6. ด้านการปกครองบังคับบัญชา เน้นการกระจายความรับผิดชอบตามสายงาน พัฒนาระบบการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพเป็นที่พึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

นโยบายงานพยาบาล

1. ด้านการบริการพยาบาล พัฒนาศักยภาพในด้านการศึกษาระดับปริญญาตรี การบริหารควบคู่กับ ทิศทาง และคุณภาพการบริการ โดยสร้างหรือจัดให้มีมาตรฐานการพยาบาล ดำเนินงานโครงการ ครุคลินิกรอย่างต่อเนื่อง พัฒนาคู่มือการปฏิบัติการพยาบาลพื้นฐาน คู่มือการปฏิบัติการพยาบาลเพื่อ ป้องกันการติดเชื้อจากการบริการทางการแพทย์และการพยาบาล ใช้ทีมการพยาบาลในการบริการที่มี ประสิทธิภาพ พัฒนางานด้านสุขศึกษา จัดทำเอกสารคุณภาพตามข้อกำหนด ISO 9002 สอดคล้อง กับนโยบายคุณภาพขององค์กร
2. ด้านวิชาการ งานพยาบาลจะพัฒนาบริการพยาบาล โดยใช้หลักทางวิชาการและการวิจัยทางการพยาบาลเป็นพื้นฐาน โดยให้ทุกสายงานการพยาบาลสร้างผลงานวิชาการ และจัดทำ ตำรา และเอกสารทางวิชาการเพื่อบริการบุคลากรพยาบาลทุกระดับ
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร จะพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง โดยให้มีคณะกรรมการวิชาการรับผิดชอบการจัดประชุมวิชาการ ในระดับงานพยาบาล สนับสนุนการประชุมวิชาการ/อบรม/สัมมนาทั้งภายในและภายนอกประเทศ/สนับสนุนการศึกษาต่อเนื่อง/การสอบชิงทุนต่างประเทศ

4. ด้านบุคลากร ให้บุคลากรทางการแพทย์พยาบาลเชื่อมั่นในระบบการบริหาร โดยทุกหน่วยงาน มีบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน มอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับความชำนาญ ความถนัด เตรียมผู้บริหารระดับต้น สร้างบุคลากรที่มีมนุษยสัมพันธ์ เสริมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะและบุคลากรมีระเบียบวินัย และบุคลากรในองค์กรมีความสุข พึงพอใจและมั่นคง

5. ด้านอาคารสถานที่ให้หน่วยงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของงานพยาบาลปฏิบัติกิจกรรม 5 ส

6. ด้านการปกครองบังคับบัญชา ทำงานร่วมกันเป็นทีม เน้นการกระจายความรับผิดชอบตามสายงาน พัฒนาระบบการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ

ประกาศนโยบายคุณภาพ ISO 9002 ของโรงพยาบาลตำรวจ

บริการประทับใจ

วิทยาการทันสมัย

ปลอดภัยได้มาตรฐาน

เพื่อตำรวจและประชาชน

วิสัยทัศน์ : บริการประทับใจ วิทยาการทันสมัย ปลอดภัยได้มาตรฐาน เพื่อตำรวจและประชาชน

พันธกิจ : ให้บริการพยาบาลผู้รับบริการร่วมกับทีมสุขภาพในการ ส่งเสริม ป้องกัน รักษา และฟื้นฟูสุขภาพ ตามมาตรฐานวิชาชีพพยาบาล โดยยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ด้วยความรวดเร็ว ประทับใจ และดำรงไว้ซึ่งสิทธิผู้ป่วย

กลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลเลิดสิน สังกัดกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข

ปรัชญาของกลุ่มงานการพยาบาล

การให้บริการการพยาบาลที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน บุคลากรทางการพยาบาลทุกระดับจะต้องยึดหลักการให้บริการแบบองค์รวม โดยใช้กระบวนการพยาบาล และนำทฤษฎีทางการพยาบาลมาประยุกต์ใช้ร่วมกับการที่ผู้บริหารทางการพยาบาลต้องส่งเสริม และปลูกฝังจิตสำนึกให้บุคลากร มีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ และมุ่งมั่นในการให้บริการที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ และองค์กรภายนอก ด้านเทคนิคบริการ และพฤติกรรมบริการ เพื่อให้เป็นที่พึงพอใจของผู้ใช้บริการ ได้อย่างสอดคล้องกับความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี

นโยบายของกลุ่มงานการพยาบาล

1. ดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงพยาบาล ของกรมการแพทย์และของกระทรวงสาธารณสุข
2. บริหารงาน โดยนำความรู้ทางด้านบริหาร บริการ และวิชาการมาประยุกต์กับการจัดระบบงานของกลุ่มงานพยาบาล และให้บุคลากรทางการพยาบาล ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของจรรยาบรรณ จรรยาบรรณ และกฎหมายวิชาชีพ รวมทั้งความรู้ที่ถูกต้องทันสมัย เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ และผู้ให้บริการได้รับประโยชน์สูงสุด
3. พัฒนาศักยภาพ ของบุคลากรทางการพยาบาล ให้มีความรู้ ทักษะ ทักษะทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการพยาบาลที่มุ่งเน้นให้ผู้ป่วยได้รับความพึงพอใจ ทั้งด้านบริการ และพฤติกรรมบริการ
4. ให้การสนับสนุนซึ่งกันและกันระหว่างงานต่างๆ ทุกระดับทั้งภายในและภายนอก
5. สนับสนุนด้านการเรียนการสอน และให้ความร่วมมือในการฝึกภาคปฏิบัติของนักศึกษาพยาบาลจากสถาบันต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชน

วัตถุประสงค์ของกลุ่มงานพยาบาล

1. เพื่อให้บริการที่มีคุณภาพทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและเศรษฐกิจ
2. ให้บริการอย่างสมบูรณ์แบบ เพื่อให้ผู้ป่วยรู้สึกสุขสบาย ปลอดภัย และได้รับความรู้ในการดูแลสุขภาพตนเอง เกี่ยวกับการป้องกัน และฟื้นฟูสุขภาพสามารถอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข
3. พัฒนาสมรรถนะบุคลากรทุกระดับ ในด้านความรู้ และทัศนคติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานบริการพยาบาลที่มีคุณภาพ

4. ส่งเสริมการสร้างผลงานทางวิชาการ การค้นคว้า วิจัยทางการแพทย์ เพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพงานบริการพยาบาล
5. ให้บริการครบถ้วนทั้งกิจกรรมพยาบาล และพฤติกรรมพยาบาล
6. เพื่อส่งเสริม และปลูกฝังให้บุคลากรทางการแพทย์มีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพพยาบาล มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นผู้ที่มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี
7. ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการแพทย์ เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงงานบริการให้มีประสิทธิภาพ

ลักษณะงานและขอบเขตความรับผิดชอบของกลุ่มงานพยาบาล

กลุ่มงานการพยาบาล ได้ยึดถือนโยบายของโรงพยาบาลผลิตสินเป็นหลักในการดำเนินงาน โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ด้าน คือ งานบริหารพยาบาล งานบริการพยาบาล งานวิชาการพยาบาล

งานบริหารการพยาบาล

บริหารงานบุคคล โดยจัดให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ มีจำนวนเพียงพอกับปริมาณงาน และเพียงพอในการหมุนเวียนผลัดเปลี่ยน ตลอด 24 ชั่วโมง จัดสวัสดิการต่างๆตามความต้องการ นิเทศควบคุม ติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานบริการที่มีคุณภาพ

บริหารงานอาคารสถานที่ในความรับผิดชอบ ได้แก่ หอผู้ป่วย หน่วยงานต่างๆเพื่อให้มีสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม ในการรักษาพยาบาล และการพักอาศัยที่สุขสบายถูกหลักสุขอนามัยของหอผู้ป่วย ตลอดจนเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวก และมีความสะดวกสบายในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

บริหารงานวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ทางการรักษาพยาบาลให้มีเพียงพอ และพร้อมใช้ได้อย่างสะดวก รวดเร็วตลอดเวลา โดยวางแผนงบประมาณจัดซื้อ จัดหา และแผนการซ่อมบำรุง เพื่อให้อยู่ในสภาพดี มีอายุการใช้งานนานเท่าที่ควร

งานบริการพยาบาล

ให้บริการพยาบาลสมบูรณ์แบบแก่ผู้มารับบริการในโรงพยาบาลผลิตสินและชุมชนทั่วไป โดยดูแลผู้ป่วยทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม เพื่อให้ได้รับความสุขสบายปลอดภัยมีคุณภาพชีวิตที่ดี

ให้บริการชุมชน ทั้งรายบุคคลและครอบครัว ในด้านการส่งเสริมสุขภาพป้องกันโรค การรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสุขภาพ โดยยึดหลักการปฏิบัติงานในรูปแบบผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง และให้การพยาบาลต่อเนื่องทั้งระดับการพยาบาล และการพยาบาลเฉพาะทาง

วิสัยทัศน์ของกลุ่มงานพยาบาล

กลุ่มงานการพยาบาล บริการได้มาตรฐาน วิชาการก้าวหน้า พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

พันธกิจของกลุ่มงานการพยาบาล

มุ่งมั่นพัฒนาวิชาการ และคุณภาพการพยาบาลแบบองค์รวมอย่างต่อเนื่องให้มีมาตรฐาน เพื่อสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรมแห่งวิชาชีพ

กลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลกลาง สังกัดสำนักการแพทย์

ปรัชญาของฝ่ายการพยาบาล

พยาบาลมีความรับผิดชอบในการพัฒนางานบริการพยาบาล และให้การพยาบาลแบบองค์รวมแก่ผู้มารับบริการ โดยคำนึงถึงสิทธิมนุษยชน ตลอดจนประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากรในทีมสุขภาพ เพื่อให้การบริการที่มีคุณภาพ

วิสัยทัศน์ของฝ่ายการพยาบาล

ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลกลาง จะพัฒนางานบริการพยาบาลให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของการรักษาพยาบาลที่ทันสมัยในยุคโลกาภิวัตน์อย่างต่อเนื่อง และเป็นบริการพยาบาลที่มีมาตรฐาน

พันธกิจของฝ่ายการพยาบาล

บุคลากรฝ่ายการพยาบาลทั้งหมดต้องทำงานกันเป็นทีม สร้างความเชื่อถือและศรัทธาในค่าของงาน มีแนวทางที่ชัดเจน มีความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงานร่วมกัน ทำให้ประชาชนมีความสามารถพัฒนาศักยภาพในการดูแลรักษาตนเองในระดับหนึ่ง ลดอัตราเสี่ยงต่อสถานะการเจ็บป่วย รู้แนวทางในการป้องกันโรค สนองความต้องการของผู้ใช้บริการ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้มารับบริการ

หน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายการพยาบาล

ฝ่ายการพยาบาลมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการด้านการพยาบาลการส่งเสริมสุขภาพและการป้องกันโรค การบริหารตำแหน่งทางการพยาบาล พัฒนาระบบและรูปแบบและวิธีการด้านการพยาบาล การจัดเตรียมและจ่ายเครื่องมือ เครื่องใช้ทางการแพทย์ ที่ทำให้ปราศจากเชื้อสอนและฝึกอบรมบุคลากรด้านการพยาบาล และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

งานของฝ่ายการพยาบาล มี 3 ลักษณะ คือ งานด้านบริการ งานด้านวิชาการ งานด้านฝึกอบรม

ภาควิชาพยาบาลศาสตร์ โรงพยาบาลรามธิบดี สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

ปรัชญาและวัตถุประสงค์ของภาควิชาพยาบาลศาสตร์

ด้านการบริการพยาบาล

ภาควิชาพยาบาลศาสตร์ เป็นส่วนหนึ่งของคณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามธิบดี มหาวิทยาลัยมหิดล มีความเชื่อเกี่ยวกับบริการพยาบาลว่า จะต้องจัดบริการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดแก่ผู้ป่วย และประชาชนที่มารับบริการโดยเน้นการบริการชุมชน และพัฒนาคุณภาพชีวิต และมีหลักยึดมั่นว่าเจ้าหน้าที่พยาบาลทุกระดับจะต้องเคารพต่อเกียรติ (Dignity) คุณค่า(Human value) และสิทธิ(Human right) ของผู้ป่วยและประชาชนแต่ละคนที่มาใช้บริการ ต้องยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล(Individual different) และให้สิทธิที่จะมีส่วนร่วมรับรู้ในการรักษาพยาบาล

ผู้มารับบริการมีสิทธิที่จะได้รับบริการพยาบาลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่เจ้าหน้าที่พยาบาลทุกระดับจะต้องคำนึงถึงความต้องการทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม ความเชื่อทางศาสนา การแนะนำสุขภาพอนามัยของผู้ป่วยแต่ละคนเป็นหลัก ตลอดจนการส่งผู้ป่วยไปรับการรักษาพยาบาลในสถานที่เหมาะสม เชื่อว่าการพยาบาลที่มีประสิทธิภาพควรเป็นการให้การพยาบาลที่ต่อเนื่องกัน(Continuty of Care) จึงต้องให้ความร่วมมือประสานงานเป็นอย่างดีกับเจ้าหน้าที่ที่มลสุขภาพอื่นๆ และเจ้าหน้าที่พยาบาลจะต้องนำความรู้และความสามารถในวิชาแขนงต่างๆที่ได้เรียนมาใช้ให้ถูกต้องและเกิดประโยชน์และให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ

นโยบายการบริการพยาบาล

มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและมีคุณธรรม เพื่อให้การบริการพยาบาลผู้ป่วยทั้งด้านการดูแลรักษา ป้องกันและการส่งเสริมได้อย่างปลอดภัย ถูกต้องตามมาตรฐานการพยาบาลและวิชาชีพ เป็นที่พึงพอใจของทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ

มาตรการ

1. จัดหาให้มีการบริการอย่างมีประสิทธิภาพแก่ผู้ป่วย และประชาชนที่มารับบริการ โดยพิจารณาถึงความต้องการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม ความเชื่อในลัทธิศาสนา การทำให้ฟื้นคืนสภาพเดิม และการให้คำแนะนำ และต้องเคารพถึงสิทธิ คุณค่าและความแตกต่างของผู้ป่วยแต่ละคน

2. ร่วมมือและประสานงานกับเจ้าหน้าที่ที่มลสุขภาพ เพื่อวางแผนในการให้การรักษาพยาบาลผู้ป่วยอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์และการร่วมมือประสาน ระหว่างเจ้าหน้าที่พยาบาลกับเจ้าหน้าที่แผนกอื่นๆที่เกี่ยวข้องในการรักษาพยาบาล เพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดีต่อกัน และเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงานร่วมกัน อันเป็นผลให้เกิดความพอใจในการทำงาน(Job Satisfaction)

4. ปรับปรุงคุณภาพของการบริการพยาบาล โดยจัดให้การบริหารงาน การนิเทศการสอน และให้การแนะนำป้องกันการแพร่กระจายของเชื้อโรคและการประเมินผลงานอย่างมีประสิทธิภาพแก่เจ้าหน้าที่พยาบาล

5. พัฒนาส่งเสริมและจูงใจให้เจ้าหน้าที่พยาบาลทุกระดับ ได้มีการศึกษาทบทวนและเพิ่มพูนความรู้ในระหว่างประจำการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการให้การบริการพยาบาล

6. ส่งเสริมสนับสนุนในการวิจัยของการพยาบาลการแพทย์และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องปรับปรุงการบริการให้ดีขึ้น

7. ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาของนักศึกษาพยาบาลและนักศึกษาของทีมสุขภาพ โดยให้ความร่วมมือในการสอน แนะนำและช่วยจัดสถานที่และหาแหล่งประโยชน์ให้

8. ประเมินผลคุณภาพของการบริการพยาบาล สำหรับปรับปรุงแก้ไขให้การบริการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

9. ส่งเสริมร่วมมือและประสานงานแก่ชุมชน ทั้งในด้านป้องกันส่งเสริมสุขภาพ การรักษาพยาบาล การให้คำแนะนำการส่งผู้ป่วยไปรับบริการในสถานที่ที่เหมาะสม

วิสัยทัศน์

เป็นสถาบันชั้นนำในการผลิตบุคลากรทางการพยาบาลให้มีคุณภาพคู่คุณธรรม นำวิชาชีพและองค์กรสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ตอบสนองความคาดหวังของประชาชน สังคม และประเทศไทย

พันธกิจ

1. ผลิตบุคลากรทางการพยาบาลทุกระดับให้มีคุณภาพคู่คุณธรรม
2. พัฒนาคณาจารย์และทีมงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านวิชาการ วิจัย บริการพยาบาล และทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมไทย นำวิชาชีพและองค์กรสู่ความเป็นเลิศระดับสากล เพื่อคุณภาพชีวิตของผู้รับบริการ

กองการพยาบาล โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า

ปรัชญา

การให้บริการที่มีประสิทธิภาพแก่ผู้ป่วยเจ็บทหาร ครอบครัว และประชาชน โดยใช้กระบวนการพยาบาลที่มุ่งเน้นให้ผู้รับบริการได้รับการตอบสนองของความต้องการ ทางด้านร่างกาย จิตใจอารมณ์ และสังคม จากทีมพยาบาล ที่มีความรู้ ความสามารถ มีจริยธรรมและคุณธรรม ในการให้บริการพยาบาลทางด้านการรักษาพยาบาล การส่งเสริมสุขภาพ การฟื้นฟูสภาพ และการป้องกันโรค ตลอดจนช่วยให้ผู้รับบริการสามารถดูแลตนเองและครอบครัว ตามนโยบายของกองทัพบก เพื่อนำไปสู่การมีคุณภาพชีวิตที่ดีต่อไป

พันธกิจ

กำหนดสอดคล้องกับพันธกิจของโรงพยาบาล กรมแพทย์และกองทัพบกตามอัตราเฉพาะกิจที่ 3610

1. วางแผน อำนวยการ เสนอแนะ ดำเนินการ และกำกับดูแลในด้านกิจการพยาบาล และการจัดอัตรากำลังพล ในอัตราและกำลังพลที่ได้รับมอบให้ปกครองบังคับบัญชา ให้กับแผนกต่างๆ ตลอดจนการกำหนดรายละเอียดหน้าที่ของแผนก ในการบริการพยาบาล

2. ปกครอง ดูแล และควบคุมการปฏิบัติงานของพยาบาลและเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาล ตามที่ได้รับมอบ

3. วางแผนงานด้านวิชาการ เพื่อพัฒนาบุคลากรและมาตรฐานวิชาชีพสายการพยาบาล ตามนโยบาย ตามที่ได้รับมอบ

4. ควบคุมมาตรฐานการพยาบาล ประเมินผลงานการบริหารพยาบาล และการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

5. ให้การศึกษาและอบรมเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

6. ปฏิบัติงานพิเศษตามที่ได้รับมอบ

7. บันทึกและรายงานสถิติผลงานประจำปี

นโยบายและแนวทางปฏิบัติของ ผอ.กพย.รพ.ร.6

1. ให้บริการที่มีคุณภาพและครอบคลุมด้านการรักษาพยาบาล การป้องกันโรค การฟื้นฟูสภาพ และการส่งเสริมสุขภาพ โดยใช้กระบวนการพยาบาลและการทำงานเป็นทีม เป็นกรอบแนวคิดในการทำงานเพื่อเข้าสู่ Hospital accreditation

2. พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

3. เสริมสร้างบุคลากรทุกระดับให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสามัคคี มีระเบียบวินัย มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และมีความภาคภูมิใจในวิชาชีพ

4. พัฒนาระบบนิเทศ และการประเมินผลการปฏิบัติพยาบาลอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง

5. จัดอัตรากำลังบุคลากรพยาบาล ให้สอดคล้องกับปริมาณงานและลักษณะผู้ป่วยที่มาใช้บริการในหอผู้ป่วย รวมทั้งพัฒนาระบบความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากร

6. บริหารงานโดยยึดหลักการกระจายอำนาจ

7. สร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรทางการพยาบาลทุกระดับ

8. พัฒนาเทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศให้ทันสมัย รวมทั้งการพยาบาลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

6. สนับสนุนภารกิจพิเศษที่ได้รับมอบ

ภารกิจ : ขอบเขตของการให้บริการของกองการพยาบาล

กองการพยาบาลเป็นหน่วยงานหลักทางการบริการหน่วยหนึ่งของโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้าที่ให้บริการตามความชำนาญในสาขาต่างๆ แบ่งเป็น 15 แผนกงานพยาบาล รับผิดชอบในการบริการดังต่อไปนี้

ให้บริการพยาบาลแบบองค์รวมแก่ผู้ใช้บริการที่เป็น ทหาร ครอบครัวและประชาชนทั่วไป ทางด้านอายุรกรรม ศัลยกรรม อุบัติเหตุและเวชกรรมฉุกเฉิน ออร์โธปิดิกส์ จักษุกรรม โสต ศอ นาสิกกรรม จิตเวช และประสาทวิทยา สูติรีเวชกรรม กุมารเวชกรรม เวชศาสตร์ฟื้นฟู รังสีกรรม ผ่าตัดและวิสัญญี โดยให้บริการพยาบาลครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน

เป้าหมาย

วิชาการก้าวไกล ใส่ใจบริการ ประสานสามัคคี ทวีคุณภาพ

สรุปว่าลักษณะการจ้ดองค์กรพยาบาลมีความหลากหลายแตกต่างกันตามสังกัดและขนาดโรงพยาบาล แต่มีลักษณะโครงสร้างภายในคล้ายกัน กล่าวคือมีการกำหนดหน้าที่สายการบังคับบัญชา ปรึกษา เป้าหมาย และนโยบายการดำเนินงานที่กำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันของบุคลากรในแต่ละหน่วยของกลุ่มงานพยาบาล ทั้งนี้เพื่อความสะดวกต่อการบริหารจัดการที่จะก่อให้เกิดงานบริการที่เป็นประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้บริการภายในขอบเขตและความสามารถขององค์กร

2.2 ความจำเป็นในการพัฒนาองค์กรพยาบาลไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็วและรุนแรงขึ้นทุกขณะ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและการปรับตัวขององค์กร การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ประกอบไปด้วย

1. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ซึ่งภายใต้การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ยังประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญ หลายประการได้แก่

1.1 ปรากฏการณ์โลกาภิวัตน์

1.2 ภาวะการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจและการตลาดที่จะรุนแรงขึ้น

1.3 แรงกดดันจากเรื่องการรักษาสิ่งแวดล้อม

1.4 ทฤษฎีและแนวคิดใหม่ๆทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้เทคโนโลยีมีลักษณะที่เป็นพลวัต(Dynamic) สูงขึ้น

1.5 ยุคใหม่ของการแข่งขันที่จะเน้นการแข่งขันที่ความรู้ (Knowledge)

1.6 ปัจจัยด้านทรัพยากรในการผลิตและแรงงานที่จะเปลี่ยนแปลงไป

2. การเปลี่ยนแปลงในด้านการทำงานและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ได้แก่

2.1 ความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

2.2 การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างและขนาดองค์กร

2.3 การให้ความสำคัญกับคุณภาพในการดำเนินงาน

2.4 ทักษะ ความสามารถของพนักงานที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไป

3. การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้บริโภค ซึ่งในอนาคตผู้บริโภคต้องการซื้อสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตนเองได้ดีที่สุด นั่นคือ

3.1 ต้นทุนหรือราคาที่ดีที่สุด หรือเหมาะสมที่สุด

3.2 คุณภาพที่ดีที่สุด

3.3 ต้องการความรวดเร็วหรือเวลาในการได้รับการตอบสนองในด้านต่างๆ

3.4 นวัตกรรมใหม่ๆที่ผู้บริโภคไม่เคยนึกถึงมาก่อน

3.5 การสร้างสินค้าและบริการให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภค

จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้ก่อให้เกิดความท้าทายใหม่ๆกับองค์กร รวมทั้งองค์กรที่ให้บริการด้านสุขภาพด้วย เนื่องจากในปัจจุบันผู้ใช้บริการด้านสุขภาพมีโอกาสดำเนินการข้อมูลข่าวสารและมีความรู้ทางด้านสุขภาพอนามัยมากขึ้น รู้จักใช้สิทธิตนเอง และมีโอกาสเลือกใช้บริการสุขภาพมากขึ้น จึงมีความคาดหวัง และแสวงหาบริการสุขภาพที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่ตนคาดหวัง ดังนั้นสถานบริการที่ให้บริการด้านสุขภาพจึงต้องมีการแข่งขันกันในเรื่อง

คุณภาพบริการเพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด ดังนั้นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสามารถในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน จึงอยู่ที่ความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ถึงทักษะหรือความสามารถใหม่ๆ ถ้าองค์กรใดมีการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่า องค์กรนั้นย่อมจะสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาวะแวดล้อมภายนอก รวมทั้งเรียนรู้ที่จะเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันใหม่ๆ ขึ้นมาได้อย่างรวดเร็ว และการที่องค์กรจะสามารถเรียนรู้ได้ ก็โดยอาศัยบุคลากรทุกคนภายในองค์กรช่วยในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และสร้างสรรค์กระบวนการหรือวิธีการในการทำงานในลักษณะใหม่ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของตัวองค์กรเอง องค์กรที่มีความสามารถในการเรียนรู้จะสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อที่จะช่วยในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวองค์กรให้ดีขึ้น นอกจากนี้สมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง โดยเพิ่มวิธีการในการคิดแบบใหม่ๆ และทุกคนในองค์กรมีความยินดีและเต็มใจที่จะร่วมกันเรียนรู้ ซึ่ง พลุ เดชะรินทร์ (2541) กล่าวว่าองค์กรที่มีความสามารถในการเรียนรู้ จะมีลักษณะที่สำคัญคือ

1. สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป
2. ปรับปรุงและพัฒนาความสามารถในด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
3. พัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร
4. นำผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ฝ่ายการพยาบาลเป็นหน่วยงานหนึ่งของโรงพยาบาลที่มีความสำคัญ เนื่องจากมีบุคลากรพยาบาลเป็นบุคคลกลุ่มใหญ่ในองค์กรที่ให้บริการด้านสุขภาพ มีบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบงานด้านต่างๆ ตลอด 24 ชั่วโมง เช่น ด้านการรักษาพยาบาล การส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค และการฟื้นฟูสมรรถภาพ รวมทั้งงานด้านอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายตามนโยบายขององค์กร ตลอดจนให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ที่มสุขภาพในการดำเนินงานสุขภาพเพื่อประชาชน และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายในการสร้างสรรค์คุณภาพและความเจริญก้าวหน้าของวิชาชีพ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรพยาบาลให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อให้ทันต่อความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นอกจากนี้บุคลากรพยาบาลเองก็ต้องมีความตั้งใจและกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ ด้านบริหาร วิชาการ ปฏิบัติการพยาบาล มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม และมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี นอกจากนี้ยังต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทางการแพทย์ที่เปลี่ยนแปลงก้าวหน้าไปอยู่ตลอดเวลา ซึ่งในยุคโลกาภิวัตน์เราถือว่าอำนาจมาจากความรู้ พยาบาลจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้โดยจะต้องมีการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ผู้ที่ได้ชื่อว่าเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นผู้ที่พร้อมที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา โดยที่อายุ สถานภาพ หรือสถานที่ไม่สามารถจำกัดการเรียนรู้ของเขาได้

การเรียนรู้ของบุคคลหนึ่งจะไม่เสร็จสมบูรณ์จนกว่าจะถึงวาระสุดท้ายของชีวิต การเรียนรู้จึงต้องทำทุกสภาพการณ์ตลอดเวลาเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการที่จะพัฒนาบุคลากรพยาบาลในองค์กรให้มีคุณสมบัติเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเองตลอดเวลา นั้น สิ่งที่สำคัญคือจะต้องสอนและสนับสนุนให้พยาบาลเรียนรู้วิธีการที่จะช่วยให้เขาสามารถเป็นผู้ที่จะแสวงหาความรู้ หรือเรียนรู้ด้วยวิธีการของตนเองได้ (Learning how to Learn) เช่น การอ่านหนังสือ การค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ห้องสมุด หรือแหล่งข้อมูลจากทั่วโลก ผ่านอินเทอร์เน็ต การเรียนรู้วิธีเรียนรู้ การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก การเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น เช่น การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นการเสริมสร้างขีดความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และยังเป็นลักษณะของการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วย

ดังนั้นจึงควรปลูกฝังการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับบุคลากรพยาบาลทุกคน เพื่อให้ทุกคนรู้จักแสวงหาความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆที่เกิดขึ้น เป็นการเปิดโลกทัศน์มองโลกให้กว้างขึ้น เพื่อสร้างทักษะในการมองให้เป็นระบบ มองอย่างเป็นองค์รวม (Holistic approach) เป็นบุคคลที่มีคุณภาพของสังคมและองค์กร

ในการสร้างทัศนคติเพื่อให้เข้าใจถึงแก่นแท้ของการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้น จะต้องตระหนักในสิ่งต่อไปนี้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2539)

1. ตระหนักว่าตลอดชีวิตคือการเรียนรู้ ดังนั้นจึงต้องชวนขยายหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา
2. ตระหนักว่าทุกสถานที่คือห้องเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมข้อมูลข่าวสาร คนสามารถเรียนรู้และรับข้อมูลจากสิ่งต่างๆได้ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์จะทำให้สามารถประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้
3. ตระหนักว่าการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ตนเองสนใจและมีความถนัดโดยธรรมชาติจะพัฒนาตนเองไปได้ไกลกว่า

ดังนั้นการที่จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา บุคลากรพยาบาลจะต้องปรับตัวและเรียนรู้ที่จะกลายเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆได้อย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จะทำให้มีทัศนคติ วิธีการและวิธีแก้ปัญหาใหม่ๆได้ การเรียนรู้ไม่เพียงแต่จะช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นด้วยการเพิ่มความสามารถของบุคคลเท่านั้น แต่ยังช่วยกำจัดสิ่งผิดๆเกี่ยวกับทัศนคติต่อชีวิต โดยจะทำให้บุคคลเชื่อว่าปัญหาทุกปัญหาจะสามารถแก้ไขได้เสมอและสามารถจะเอาชนะความยากลำบากได้ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นต่อเมื่อบุคคลมีความกระตือรือร้น และอยากรู้ อยากเห็น การเรียนรู้ต้องการทั้งความตั้งใจแน่วแน่และการติดตามอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้จะเกิดได้ดีที่สุดเมื่อเป็นอิสระไม่ได้ถูกบังคับ ดังนั้นผู้บริหารทางการพยาบาล ควรมีบทบาทในการช่วยให้การเรียนรู้เป็นไปด้วยความสะดวก นั่นคือ การจัดบรรยากาศที่เหมาะสมสำหรับการเรียนรู้ จัดหาทรัพยากร

สำหรับการเรียนรู้และจัดองค์ประกอบของการเรียนรู้ให้มีความสมดุลทั้งด้านสติปัญญาและด้านอารมณ์ ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการปลูกฝังทัศนคติให้พยาบาลรักที่จะเรียนรู้ เห็นว่าการเรียนรู้มีคุณค่าแก่ชีวิต สร้างแรงจูงใจให้ต้องการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ โดยวิธีการหลากหลาย ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างมีความสุขและสนุกกับการเรียนรู้

กล่าวโดยสรุปเมื่อพยาบาลแต่ละคนในองค์กร มีการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการแล้วนำความรู้ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานในองค์กร เมื่อบุคลากรพยาบาลส่วนใหญ่ในฝ่ายการพยาบาลพัฒนาถึงระดับนี้ จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน ทำให้เกิดความรู้ ความคิดที่แตกแขนงออกไป เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แล้วนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ในทีมไปสร้างเป็นกรอบแนวคิดเพื่อนำไปพัฒนาองค์กรต่อไป ดังนั้นการพัฒนาพยาบาลให้เกิดการเรียนรู้ จึงถือเป็นกุญแจที่จะเปิดประตูไปสู่การพัฒนาทั้งหลาย ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรในอุดมคติที่สามารถสร้างสรรค์ขึ้นมาได้ด้วยบุคลากรในองค์กร โดยอาศัยองค์ประกอบทั้ง 5 ประการของ Senge (1990) เป็นหลักที่บุคลากรในองค์กรจะต้องเรียนรู้นำไปใช้ เป็นเครื่องมือในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ซึ่งเท่ากับเป็นการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสามารถและสมรรถภาพขั้นสูงสุดขององค์กรที่จะเผชิญกับความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการที่จะเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นผู้บริหารทางการพยาบาลจะต้องเผยแพร่แนวคิดการพัฒนาแก่ทุกคนในองค์กรให้เกิดจิตสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง พัฒนากลุ่มบุคคล และพัฒนาองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวทางในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ และผู้วิจัยคิดว่าน่าจะเป็นแนวทางในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรพยาบาลดังนี้

1. ส่งเสริมให้บุคลากรพยาบาลมีนิสัยรักการอ่าน เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน พัฒนาการตนเองโดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning)
2. จัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น มีห้องสมุด ศูนย์การเรียนรู้ มีคอมพิวเตอร์ และสื่อต่างๆที่ส่งเสริมการเรียนรู้
3. จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เช่นการนำเทคนิคการบริหารคุณภาพมาใช้ในการบริหารได้แก่ TQM, QC กิจกรรม 5 ส เพื่อให้บุคลากรมีกิจกรรมร่วมกัน มีการเรียนรู้ร่วมกัน
4. เสริมสร้างทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน ได้แก่ ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะทางภาษา ทักษะการทำงานเป็นทีม
5. เสริมสร้างทัศนคติที่จำเป็นต่อการทำงาน ได้แก่ ทัศนคติเกี่ยวกับการทำงานอย่างมีระบบ ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน และการทำงานอย่างสร้างสรรค์ เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

6. ส่งเสริมให้เกิดการนิเทศภายในระดับองค์กรย่อย เช่น กำหนดตารางการพบปะปรึกษาหารือ พุดคุยกันอย่างสม่ำเสมอโดยกำหนดหัวข้อที่จะพุดคุยกัน ในเรื่องการสรุปรงาน การแก้ปัญหา พัฒนาการทำงาน เช่นการทำ pre-post conference, case study, grand round ร่วมกับแพทย์ การเชิญผู้มีความรู้ในหน่วยงานและนอกหน่วยงานมาให้ความรู้ มาสอนงานให้บุคลากร เป็นต้น

7. ผู้บริหารจะต้องมีนโยบายที่เด่นชัดกับการส่งเสริมการเรียนรู้ โดยถือเป็นนโยบายหลักขององค์กร จัดสรรงบประมาณการฝึกอบรม การเรียนรู้ มีการผลักดันเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรระหว่างหน่วยงานกำหนดจำนวนเวลา(ชั่วโมง)ขั้นต่ำที่บุคลากรต่างๆจะได้รับการฝึกฝน เปิดโอกาสให้มีโอกาสเรียนรู้ข้ามหน่วยงานหรือภายในหน่วยงานมีระบบฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล มีการแจกจ่าย เผยแพร่แนวคิด แนวปฏิบัติ มีระบบการวัดและประเมินผลที่เชื่อมข้อมูลกับการปฏิบัติ สนับสนุนการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการมากขึ้น มีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น Teleconference, Internet, และ e-mail เป็นต้น

8. ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทเป็น ผู้ออกแบบการเรียนรู้ เป็นครูผู้สอน และเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนบุคลากรในหน่วยงาน

9. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อให้บุคลากรพยาบาลมีการ แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน จะทำให้เกิดความคิดใหม่ๆเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรต่อไป

10. เสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติ การตัดสินใจ การดำเนินการตามหน้าที่รับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน ให้ความไว้วางใจ เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาตนเอง

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นนี้ ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการพัฒนาองค์กรจะเกิดขึ้นได้ จะต้องเริ่มจากการพัฒนาคนในองค์กรให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 5 ประการ ตามแนวคิดของ Senge คือเมื่อบุคคลในองค์กรมีโอกาสเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาศักยภาพ จะทำให้มีแบบแผนความคิดเป็นของตนเอง และเข้าใจสถานการณ์ความเป็นจริงในโลกปัจจุบัน สามารถอธิบายและทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้บุคคลสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เมื่อคนในองค์กรส่วนใหญ่พัฒนาถึงระดับนี้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกันจะทำให้เกิดความรู้ ความคิดที่แตกแขนงออกไป เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แล้วนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ในทีมไปสร้างเป็นกรอบแนวคิดเพื่อนำไปพัฒนาองค์กรต่อไป และการที่บุคคลในองค์กรมีการรับรู้และเข้าใจเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ไปในทิศทางเดียวกัน ย่อมจะส่งผลให้เกิดความเข้าใจ เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การปฏิบัติได้ในทิศทางเดียวกัน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร เพื่อจะได้ทราบข้อมูลและเป็นแนวทางในการเสริมสร้าง ปรับปรุงและพัฒนาองค์กรพยาบาลไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 งานวิจัยในประเทศ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่อง "องค์กรแห่งการเรียนรู้" สามารถรวบรวมได้ดังนี้ ประพันธ์ หาญขว้าง (2538) ได้วิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง " องค์กรแห่งการเรียนรู้ " : แนวทางในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต พบว่าในการพัฒนาคนในองค์กร ให้เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้น เครื่องมือที่สำคัญที่สุดก็คือการเรียนรู้ การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคลในองค์กร จะทำให้องค์กรและคนในองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

สุนทรี กุลนานนท์ (2539) ได้วิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง "ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย" ใน 2 ระดับคือระดับมหภาคได้แก่ ภาพรวมขององค์กรทั่วไปในบริบทของสังคมไทย และระดับจุลภาค ได้แก่ ศักยภาพขององค์กรแต่ละแห่งที่เป็นกรณีศึกษาอันได้แก่ บริษัทเชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด และมูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก และเปรียบเทียบศักยภาพระหว่างสององค์กร ซึ่งเป็นองค์กรธุรกิจและองค์กรไม่แสวงหากำไรกับเกณฑ์ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาในระดับมหภาคนั้น กลุ่มคนที่เป็นสมาชิกขององค์กรต่างๆ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มคนที่มีลักษณะของคนในสังคมเกษตรกรรม อุตสาหกรรมและสารสนเทศ พบว่า กลุ่มเกษตรกรรมและกลุ่มสารสนเทศมีศักยภาพสูง แต่กลุ่มอุตสาหกรรมมีศักยภาพต่ำ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรพบว่า จุดเด่น ได้แก่ แนวคิดด้านการบริหารจัดการและการเรียนรู้ ที่อิงวัฒนธรรมตะวันออกซึ่งเป็นพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนสิ่งที่เป็นจุดด้อย ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะแบ่งชนชั้น ยึดระบบอาวุโส เลือกอุปถัมภ์และรูปแบบการบริหารแบบเก่งกำไรระยะสั้นโดยไม่สนใจการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งไม่สร้างความผูกพันและไม่ถ่ายทอดเทคโนโลยีเท่าที่ควร

ในระดับจุลภาคพบว่าบริษัทเชลล์แห่งประเทศไทยและมูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก ต่างก็มีศักยภาพในการพัฒนาในระดับสูง ในด้านที่แตกต่างกันคือ บริษัทเชลล์มีระบบการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการบริหารดี แต่การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้จะจำกัดเฉพาะผู้บริหารระดับกลางและสูงและยังมีระบบอาวุโสมากส่วนศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก มีบรรยากาศการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีมและเครือข่ายและกระบวนการทำงานที่ส่งเสริมการคิดอย่างเป็นระบบ จุดอ่อนที่เหมือนกันคือ มีช่องว่างทางความคิดของผู้บริหารระดับสูงกับการปฏิบัติจริงในองค์กรเกี่ยวกับองค์ประกอบที่จำเป็นต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อวิเคราะห์ถึงศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าธนาคารไทยพาณิชย์มีศักยภาพและลักษณะในการที่จะสร้างและพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก แต่ยังมีจุดอ่อนคือผู้บริหารระดับกลางและผูปฏิบัติยังไม่สามารถมองเห็นภาพรวมและนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามแนวคิดดังกล่าวได้ทันและเป็นไปตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง และวรรณถ แสงจันทร์ (2540) ได้วิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง "แนวคิดและวิธีการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร : กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน)" พบว่าธนาคารไทยพาณิชย์ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ค่อนข้างมาก ในระยะแรกจะให้ความสำคัญกับพนักงานในระดับผู้บริหารให้เรียนรู้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อน จากนั้นจึงขยายแนวคิดไปสู่พนักงานทุกระดับ และให้เรียนรู้แบบค่อยเป็นค่อยไป เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง จัดแหล่งวิทยากรให้ และนำเทคโนโลยีของ Intranet มาเสริมสร้างการเรียนรู้ให้มากขึ้น ในขณะที่นันทพร โชติณูชิต (2540) ได้ศึกษา "การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน : กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)" พบว่าการทำงานแบบทีมข้ามสายงานมีส่วนสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ เนื่องจากทีมข้ามสายงานนั้นเปรียบเหมือนชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างกว้างขวาง และขยายขีดความสามารถของตนเองได้ตามปรารถนา และล่าสุดอภิวันตรี รอดสุทธิ (2540) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโครงการจุดสัมพันธ์ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) โดยการใช้แบบสอบถามที่มุ่งศึกษาเฉพาะการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานที่เข้าร่วมโครงการจุดสัมพันธ์ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำนวน 101 คน ผลการศึกษาพบว่าพนักงานที่เข้าร่วมโครงการจุดสัมพันธ์ มีการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และพบว่าพนักงานกลุ่มที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้ความสำคัญของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่ำกว่ากลุ่มที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี และความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง แต่การรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในเรื่อง ความเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) พบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540) ได้ศึกษาการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคลจะต้องอาศัยความพร้อมทั้ง ร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การให้สิ่งเสริมแรงเพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ในระดับองค์กรจะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน เรียนรู้จากการแก้ปัญหา เรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน และอุปสรรคของการเรียนรู้เกิดจาก ลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะการบริหารงานในระบบราชการ หลักและวิธีคิดการพัฒนาแบบแยกส่วน และยังพบว่า ข้อจำกัดการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการถูกปลูกฝังการพัฒนาในแต่ละช่วงของชีวิต เช่น จากกรอบมรดกเลี้ยงดู และระบบการจัดการศึกษาของไทย

กัลยาณี คำแดง (2542) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานสังกัดกลุ่มงานด้านช่าง/วิศวกรรม จำนวน 308 คน ใน 7 ฝ่าย ผลการศึกษาพบว่า ในด้านพฤติกรรม พนักงานมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental Models) อยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือความใฝ่ใจพัฒนาตน (Personal Mastery) แต่มีทัศนคติต่องาน/องค์กรอยู่ในระดับมาก และพบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และทัศนคติต่องานมีความสัมพันธ์กับวินัยทั้ง 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงบวก

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการศึกษานวนคิด และกิจกรรมเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแนวคิดพัฒนาองค์กรที่เน้นการสร้างปัจจัยและสภาพแวดล้อม เพื่อให้สมาชิกขององค์กรเกิดการเรียนรู้สามารถพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การกำหนดวิสัยทัศน์ การศึกษาให้รู้สภาพสภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร การฝึกอบรม การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรใหม่ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การสร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการประเมินผล เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร และวิเคราะห์ธนาคารไทยพาณิชย์ที่ได้นำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร พบว่าปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ ความร่วมมือและความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารในองค์กร ความสามารถในการเลือกแนวทางและกิจกรรมที่เหมาะสมกับองค์กรและนำเสนอเนื้อหาของการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ที่บันทึกในแผ่น ซีดีรอมและโฮมเพจ อยู่ในระบบเครือข่าย

คอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ตเพื่อนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับผู้สนใจ
ศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเอง

3.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

David (1997) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ได้แก่แบบวัดภาวะผู้นำ (MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire) และการสัมภาษณ์ตัวแทนของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้จัดให้กลุ่มตัวอย่างมีการแลกเปลี่ยนความรู้และแนวคิดต่างๆ กระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ให้มีการผสมผสานความรู้และสร้างรูปแบบขึ้น ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังพบผลการวิจัยที่มีลักษณะเฉพาะ ดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้โดยการสนับสนุน ก่อให้เกิดความร่วมมือ และนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้ และมีการซึมซับความรู้ และข้อมูลต่างๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และวิธีการปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์กรต่างๆควรที่จะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรที่จะสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

Ceppetelli (1995) ได้ศึกษาการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาล Vermont ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลชุมชนในเครือข่าย รวมทั้งสิ้น 15 แห่ง ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดของ Senge ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ Personal mastery, Mental models, Shared vision, Team learning และ Systems thinking ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาโดยให้ผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลจากโรงพยาบาลดังกล่าว 7 แห่งเข้าร่วมประชุม เพื่อที่จะนำเสนอการใช้แหล่งความรู้เพื่อการศึกษาต่อเนื่อง โดยในขั้นแรก มีการชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันใน

อนาคต การปฏิบัติดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้เพราะสามารถช่วยลดช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับวิสัยทัศน์ได้ ซึ่งช่องว่างที่มีอยู่นี้เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดแรงเครียดแห่งการสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นพลังที่จะนำมาใช้ในการดึงความเป็นจริงไปสู่วิสัยทัศน์ ผลการศึกษาพบว่า มีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ซึ่งประกอบด้วย บทบาทใหม่ของผู้ที่เป็นและไม่เป็นพยาบาล มีการนำรูปแบบการบริหารจัดการที่สร้างขึ้นไปใช้ และมีการปฏิบัติตาม Critical pathway นอกจากนี้ยังพบว่า ระยะเวลาที่อยู่โรงพยาบาลลดลง วัฒนธรรมมีการเปลี่ยนแปลงในทางบวก ความพึงพอใจของผู้ป่วยและพยาบาล และความร่วมมือระหว่างแพทย์และพยาบาลเป็นไปในทางบวกเช่นกัน ส่วนในด้านคุณค่าที่เกิดขึ้นพบว่า เกิดเครือข่ายทั้งทางด้านการปฏิบัติและด้านการศึกษา ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า พยาบาลเข้าร่วมโครงการอย่างกระตือรือร้น การเปลี่ยนแปลงต่างๆดังกล่าว เกิดจากการที่พยาบาลมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผลที่ตามมาจากการที่พยาบาลเข้าร่วมโครงการคือ มีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จากการศึกษาที่ผู้วิจัยนำแนวคิดของ Senge มาใช้ในครั้งนี้ พบว่า ผู้บริหารมีส่วนที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่มีการสนับสนุนเรื่องเวลาในการก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม และมีการจัดหาเครื่องมือที่เหมาะสมให้ด้วย จากการศึกษาครั้งนี้ ทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น และคาดว่าจะมีการนำไปใช้ในระบบบริการสุขภาพในอนาคต

กรอบแนวคิดในการวิจัย

สังกัดของฝ่ายการพยาบาล
- ทบวงมหาวิทยาลัย
- กระทรวงสาธารณสุข
- กระทรวงกลาโหม
- สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- กรุงเทพมหานคร

การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของฝ่ายการพยาบาล
<ol style="list-style-type: none"> 1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) <ul style="list-style-type: none"> - การมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล - การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ - การเรียนรู้โดยจิตสำนึก 2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) <ul style="list-style-type: none"> - ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ - ฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและคิดตั้งคำถาม 3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) <ul style="list-style-type: none"> - กระตุ้นให้บุคคลมีการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล - พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็น วิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร - สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความมุ่งมั่นมากที่สุด - ทำให้วิสัยทัศน์ที่เกิดร่วมกันมีทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเจนและจับต้องได้ 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) <ul style="list-style-type: none"> - การสนทนาและอภิปรายร่วมกัน - การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน - การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ 5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) <ul style="list-style-type: none"> - สามารถมองเห็นทั้งส่วนรวมและส่วนย่อยได้ - สามารถเชื่อมโยงส่วนต่างๆเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ - สามารถระบุว่าจะอะไร เป็นสาเหตุ ก่อให้เกิดอะไร และอย่างไร