



การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช

โดย

นางสาวสุนนา บุญหลาย

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาการสังคมและการจัดการระบบสุขภาพ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช

โดย

นางสาวสุมนา บุญหลาย

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาการสังคมและการจัดการระบบสุขภาพ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

NURSE'S PERCEPTION ABOUT SIRIRAJ HOSPITAL LEARNING ORGANIZATION

By

Sumana Boonlai

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF SCIENCE

Program of Social and Health System Management

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2007

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเรื่อง “การรับรู้ของ
พยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช” เสนอโดย นางสาวสุมนา
บุญหลาย เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการสังคมและการจัดการระบบสุขภาพ

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

รองศาสตราจารย์ระพีพรรณ นลองสุข

คณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุรินทร์ ต.ศรีวงษ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ณัฐธัญญา คำผล)

...../...../.....

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ระพีพรรณ นลองสุข)

...../...../.....

483583179:สาขาวิชาวิทยาการสังคมและการจัดการระบบสุขภาพ

คำสำคัญ: การรับรู้ของพยาบาล / องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช

นางสาวสุมนา บุญหลาย :การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช.
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ : รศ.ระพีพรรณ จุลองสุข. 110 หน้า.

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช โดยการสุ่มเป็นตัวอย่างพยาบาลจำนวน 348 คน ตามสัดส่วนของพยาบาล และขอความร่วมมือตามใจสมัครให้ตอบคำถาม ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช ซึ่งแบ่งเป็น 5 ด้าน คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ ค่าร้อยละ, ค่าเฉลี่ย, ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน, การทดสอบค่าทีชนิดที่เป็นอิสระ (Independent-Sample t Test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีอายุเฉลี่ย 35.43 ปี ($\pm$ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 10.39) ปี ร้อยละ 83.9 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงานเฉลี่ย 13.26 ปี ($\pm$ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 10.44) ร้อยละ 19 สังกัดงานการพยาบาลศาสตราจารย์ ร้อยละ 83.3 อยู่ในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพประจำการ ร้อยละ 74.4 สถานภาพโสด ร้อยละ 70.9 ไม่เคยมีประสบการณ์ในการเป็นกรรมการของโรงพยาบาลศิริราช การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช คิดเป็นคะแนนเต็ม 100 เต็ม พบว่า ในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ค่าเฉลี่ยร้อยละ 63.34 ± 8.84 ด้านการมีแบบแผนความคิด ค่าเฉลี่ยร้อยละ 61.00 ± 11.75 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ค่าเฉลี่ยร้อยละ 57.94 ± 8.53 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ค่าเฉลี่ยร้อยละ 63.39 ± 10.8 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ค่าเฉลี่ยร้อยละ 63.47 ± 9.31 ปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างที่มีผลต่อการรับรู้ โดย ผู้ที่อยู่ช่วงอายุ 20-29 ปี มีการรับรู้ในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ต่างจากผู้ที่อยู่ในช่วงอายุ 40-49 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.014$) ผู้ที่อยู่ช่วงอายุ 20-29 ปี มีการรับรู้ในด้านการมีแบบแผนความคิดต่างจากผู้ที่อยู่ในช่วงอายุ 40-49 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.026$), ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีการรับรู้ต่างกันด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = 2.247$, $df = 346$, $P = 0.025$, 95% CI .379, 5.694), ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน < 1 ปี มีการรับรู้ในด้านการมีแบบแผนความคิดต่างจากผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 11-20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.021$), ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน > 30 ปี มีการรับรู้ในด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมต่างจากผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน < 1, 1-10, 11-20, 21-30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.037$) การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช พบว่า ตำแหน่ง สถานภาพสมรส การร่วมเป็นคณะกรรมการ ไม่มีความต่างกัน

จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งที่องค์กรศิริราชประกาศตัวว่าเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 ดังนั้น ผู้บริหารในศิริราชจึงน่าจะปรับกลยุทธ์ในการกระตุ้นให้พยาบาลได้มีการรับรู้อย่างเป็นรูปธรรมให้มากขึ้น

สาขาวิชาวิทยาการสังคมและการจัดการระบบสุขภาพ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2550

ลายมือชื่อนักศึกษา

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

48358319 : MAJOR : SOCIAL AND HEALTH SYSTEM MANAGEMENT

KEY WORD : NURSE'S PERCEPTION/ SIRIRAJ HOSPITAL LEARNING ORGANIZATION

SUMANA BOONLAI : NURSE'S PERCEPTION ABOUT SIRIRAJ HOSPITAL LEARNING ORGANIZATION. AN INDEPENDENT STUDY ADVISOR: ASSOC. PROF. REPEEPUN CHALONGSUK.110 pp.

This research was aimed to study nurse's perception about Siriraj Hospital Learning Organization. 348 registered nurses was selected by stratified random sampling . The questionnaire composed of 2 parts: part 1 personal data of the registered nurses and part 2 nurse's perception about Siriraj Hospital Learning Organization were used to collect data. Data were analyzed by percentage, mean, standard deviation, Independent-Sample T Test and One-Way ANOVA

Results of the study were as follows: average age of sample were 35.43 ± 10.39 years, their working experience were 13.26 ± 10.44 years, 19% of the group worked in surgical nursing units. 83.9% graduated in bachelor of nursing , 74.4% were single, 83.3% were in position of government officer, 70.9% have no experience in assistant committees administrative team of Siriraj Hospital.

Perception of the group towards the practice of Siriraj Hospital Learning Organization. Perception in Personal Mastery with mean and S.D. of 63.34 ± 8.84 , Perception in Mental Models with mean and S.D. of 61.00 ± 11.75 , Perception in Shared Vision with mean and S.D. of 57.94 ± 8.53 , Perception in Team Learning with mean and S.D. of 63.39 ± 10.8 , Perception in Systems Thinking with mean and S.D. of 63.47 ± 9.31 . Basic factor that had influence in the perception ; there were also statistical significant between the group age 20-29 year and the group age 40-49 year by perception in Personal Mastery ($p= 0.014$); Perception in Mental Models ($p=0.026$) .The significant in education level were Perception in Systems Thinking ($p=0.025$) ; there were also statistical significant between the working experience; the working experience <1 year were perception in Personal Mastery from the working experience 11-20 year ($p= 0.021$), the working experience >30 year were perception in Team Learning significant from other group ($p = 0.037$)

The study suggested that perception of registered nurse to the practice of Siriraj Hospital Learning Organization is not as high as it could be. So, if the administrative board of Siriraj Hospital aimed to push the hospital to the target, strategy method to stimulate all the registered nurses needed to be improved.

Program of Social and Health System Management, Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2007

Student's signature.....

An Independent Study Advisor's signature.....

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ เกษักรหญิงรองศาสตราจารย์ ระพีพรรณ ฉลองสุข อาจารย์ที่ปรึกษาที่ให้คำแนะนำ และตรวจสอบความถูกต้องของสารนิพนธ์ ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อันเป็นประสบการณ์ที่มีค่ายิ่ง

ขอขอบพระคุณ เกษักร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บุรินทร์ ต. ศรีวงษ์ และ เกษักรหญิง อาจารย์ ดร. นัฏฐิญา คำผล ที่ให้ความกรุณาและปรารถนาดีคอยชี้แนะผู้วิจัยมาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช หัวหน้าฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช หน่วยวิจัย และวิชาการฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ที่ให้ความกรุณาในการเก็บข้อมูล รวมทั้งขอบคุณพยาบาลกลุ่มตัวอย่างทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูล ทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ทูลพระราชทานพัฒนาศิริราช คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ที่ให้ทุนบางส่วนในการศึกษาต่อครั้งนี้

ท้ายสุดนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และครอบครัวบุญหลาย ที่คอยดูแลและเป็นกำลังใจให้ ตลอดจนคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้ และขอขอบคุณหัวหน้าหอผู้ป่วย พี่ๆ น้องๆ หอผู้ป่วยเจ้าฟ้ามหาจักรี ชั้น 6 ที่คอยให้ความช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยตลอดมา จนทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง	ฉ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ขอบเขตการศึกษา.....	4
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
สาเหตุที่ทำให้ Learning Organization มีความสำคัญ.....	7
ความรู้.....	9
องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	10
ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	21
กลยุทธ์ที่สำคัญในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	29
เทคนิคที่ส่งเสริมการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	31
การเรียนรู้.....	44
โรงพยาบาลศิริราช.....	48
องค์กรพยาบาล.....	54
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	55
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	58
ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	58
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	59
วิธีการสร้างและตรวจสอบเครื่องมือ.....	59
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	60
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	61
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	61

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลวิชาชีพ.....	63
ตอนที่ 2 การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงพยาบาลศิริราช	66
ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราชซึ่งอาศัยปัจจัยพื้นฐาน.....	80
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	83
ผลการวิจัย.....	83
อภิปรายผลการวิจัย.....	85
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย.....	87
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	87
บรรณานุกรม.....	88
ภาคผนวก.....	92
ภาคผนวก ก.....	93
แบบสอบถาม.....	94
ภาคผนวก ข.....	108
แบบขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล.....	109
ประวัติผู้วิจัย.....	110

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 การเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดขององค์กร.....	44
2 จำนวนประชากรพยาบาลวิชาชีพ และกลุ่มตัวอย่างในสังกัดงานต่างๆ.....	59
3 จำนวนและร้อยละระบุค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุดของพยาบาล วิชาชีพ จำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน หน่วยงาน ที่ตั้ง กัด ตำแหน่ง สถานภาพสมรส ประสบการณ์การเป็นกรรมการ.....	64
4 ร้อยละการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช จำแนกเป็นรายด้าน 5 ด้าน.....	66
5 ร้อยละการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช: การเป็นบุคคลที่รอบรู้.....	67
6 ร้อยละการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช: การมีแบบแผนความคิด.....	69
7 ร้อยละการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช: การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน.....	71
8 ร้อยละการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช: การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม.....	74
9 ร้อยละการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช: การคิดอย่างเป็นระบบ.....	77
10 การเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลในช่วงอายุต่างๆ.....	80
11 เปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับระดับการศึกษา.....	81
12 การเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลที่มีช่วง ประสบการณ์การทำงาน ต่างๆ.....	82

บทที่ 1

บทนำ

ปัญหาและความสำคัญของปัญหา

โลกยุคปลายศตวรรษที่ 20 ที่เราเรียกว่าโลกาภิวัตน์ (Globalization) คือ โลกทั้งโลก เชื่อมโยงต่อกัน การเปลี่ยนแปลงในที่แห่งหนึ่งมีผลกระทบต่อในอีกหลายๆ ที่ ทั้งทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม ประเทศที่พัฒนาแล้ว อาทิ ประเทศสหรัฐอเมริกา และ ญี่ปุ่น มีความก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจ และอุตสาหกรรม มีบทบาทโดดเด่นอย่างมากในเวทีโลก เป็นตัวกระทำที่ส่งผลกระทบไปทั่วทุกมุมโลกโดยผ่านการสื่อสารที่มีสมรรถนะสูง หรือที่เรียกกัน โดยทั่วไปว่า “ไฮเทค” ซึ่งในท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้พบว่า มีข้อมูล ข่าวสารเกิดขึ้นมากมายในแต่ละวัน ทำให้ประสบปัญหาในการรับข้อมูลข่าวสารเป็นอย่างมาก การผลิตความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีอย่างมากมาย จนทำให้เกิดสังคมแบบใหม่ขึ้นที่ เรียงกันว่า สังคมสารสนเทศ (Information Society) สังคมแห่งการเรียนรู้(Knowledge Society) หรือเป็นสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Society and Economy) เป็นสังคมที่ใช้ เศรษฐกิจการสร้าง การกระจาย และการใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่ทำให้เกิดการ เจริญเติบโต สร้างความมั่งคั่ง การที่องค์กรจะอยู่รอดในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ได้นั้น บุคลากร จะต้องมีการปรับตัว และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หากบุคลากรขององค์กรใดมีการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่า ย่อมมีแนวโน้มไปสู่ความสามารถในการเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันได้ดีเท่านั้น (พสุ เดชะรินทร์ 2541 : 23-46) สภาพการณ์ปัจจุบันบุคลากรในองค์กรจะต้องเรียนรู้ไม่เพียงแค่ว่าเพื่อความ อยู่รอดขององค์กร (Survival learning) แต่ยังต้องมีโอกาสประสบความสำเร็จด้วย การเรียนรู้ใน องค์กร จะนำมาซึ่งการบริหารความเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมันจะทำให้เกิดการก้าวกระโดดใน ระดับอนุภาค (quantum leaps) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องก็คือ การที่ทุกก้าวกระโดดในระดับ อนุภาคจะกลายเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับการก้าวกระโดดในครั้ง ต่อไป การเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่งจะทำให้ระยะห่างของเวลาระหว่างการก้าวกระโดดแต่ละครั้งลดลง และทำให้เราก้าวรุดหน้าไปได้รวดเร็วขึ้น เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กร ต่างๆ ต้องเรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวให้เร็วยิ่งขึ้นและดีขึ้นกว่าเดิม อีกทั้งยัง จำเป็นต้องปฏิรูปตนเองไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization-LO) อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรกลายเป็นสถานที่ที่กลุ่มคนและบุคคลในทุกระดับได้เข้าร่วมกระบวนการเรียนรู้

(Marquardt 1996: 19)

ในปัจจุบันแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้กำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในประเทศต่างๆ มีธุรกิจมากมายได้นำแนวคิดนี้ไปใช้ในการบริหารองค์กรจนประสบความสำเร็จ เช่น General Electric, Johnsonville Foods, Quad Graphics และ Pacific Bell ในสหรัฐอเมริกา หรือ Sheenest Steel, Nokia, Sun Alliance, ABB ในยุโรป รวมไปถึง Honda และ Samsung ในเอเชีย (วีรยุทธ ภาชะศิริานนท์ 2545:20) สำหรับในประเทศไทยที่ตื่นตัวกันใหญ่เนื่องมาจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2548 (หมวด 3 มาตรา 11) ดังมีใจความตอนหนึ่งว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ” โดยที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการเรื่อง KM (Knowledge Management) และ LO (Learning Organization) ตามที่ระบุไว้ในคำรับรองปฏิบัติราชการ (มติที่ 4 – มติด้านการพัฒนาองค์กร) องค์กรที่ประกาศตัวว่านำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร ในภาครัฐบาลได้แก่ โรงพยาบาลศิริราช โรงพยาบาลบ้านตาก กรมอนามัย กรมส่งเสริมการเกษตร สสจ.อยุธยา ภาคเอกชน ได้แก่ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด มหาชน บริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (บุญดี บุญญาภิกิจ 2547: 99)

สำหรับองค์กรที่ให้บริการด้านสุขภาพนั้น ในปัจจุบันผู้ใช้บริการมีโอกาสได้รับข้อมูลข่าวสารและมีความรู้เรื่องสุขภาพอนามัยมากขึ้น รู้จักใช้สิทธิของตนเองมากขึ้น และมีโอกาสเลือกใช้บริการสุขภาพมากขึ้น จึงมีความคาดหวัง และแสวงหาสถานบริการสุขภาพที่สามารถตอบสนองความต้องการที่คาดหวัง ดังนั้นองค์กรที่ให้บริการด้านสุขภาพต้องมีการแข่งขันกันในเรื่องการให้บริการ โดยเน้นการบริการที่มีคุณภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการเพื่อให้เกิดความพอใจสูงสุด ซึ่งวิธีการดำเนินการแบบเก่า ๆ ความรู้ กลยุทธ์ ลักษณะผู้นำ และเทคโนโลยีในอดีต อาจไม่เพียงพอต่อการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ในโลกธุรกิจ ในทศวรรษต่อไป ดังนั้นในอนาคตองค์กรที่จะสามารถอยู่รอดและประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้จะต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเมื่อมีความสามารถในการเรียนรู้แล้ว องค์กรย่อมจะสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสถานะแวดล้อมภายนอก รวมทั้งเรียนรู้ที่จะเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันใหม่ ๆ ขึ้นมาได้อย่างรวดเร็ว และการที่องค์กรจะสามารถเรียนรู้ได้นั้น บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และสร้างสรรค์กระบวนการหรือวิธีการในการทำงานในลักษณะใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

เหตุผลสำคัญที่โรงพยาบาลศิริราชเข้าร่วมโครงการการจัดการความรู้ตามคำเชิญของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ คือ ต้องการเรียนรู้วิธีการจัดการความรู้ เพื่อนำไปพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรให้เหมาะสมกับการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กรของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล สามารถใช้ความรู้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนนำมาใช้ประโยชน์ในการแข่งขันและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ นอกจากนี้การเข้าร่วมโครงการเป็นโอกาสที่ได้แลกเปลี่ยนความรู้กับองค์กรอื่นในการสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กรที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมไทย

ฝ่ายการพยาบาล เป็นหน่วยงานหนึ่งของโรงพยาบาลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการให้บริการด้านสุขภาพ ประกอบไปด้วยบุคลากร พยาบาล ซึ่งเป็นบุคลากรกลุ่มใหญ่ในระบบบริการสุขภาพ เป็นบุคลากรทางสุขภาพที่ต้องสัมผัสกับผู้ป่วยบริการมากที่สุด ต้องอยู่กับงานบริการสุขภาพมากที่สุด จึงเป็นกลุ่มบุคลากรที่สามารถสร้างสรรค์คุณภาพ และความเจริญก้าวหน้าขององค์กรพยาบาลได้อย่างดีที่สุด ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องสร้างเสริม รักษา และทำนุบำรุงบุคลากรพยาบาลอย่างต่อเนื่อง และก้าวไกลร่วมไปกับการพัฒนาวิทยาการและเทคโนโลยีด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ หากว่าฝ่ายการพยาบาลไม่ก้าวไปพร้อมกับความก้าวหน้าอื่นๆ ในระบบบริการสุขภาพแล้ว ย่อมมีผลให้ความเจริญขององค์กรสุขภาพช้าลง และ อาจก่อให้เกิดภาวะเสี่ยงได้มากขึ้น (พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ 2537: 23-27) จึงนับได้ว่าบุคลากรของฝ่ายการพยาบาลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ฝ่ายการพยาบาลจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรพยาบาลให้มีความรู้ ความสามารถในการด้านบริหาร วิชาการ ปฏิบัติการพยาบาล และมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี นอกจากนี้ยังต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทางการแพทย์ที่เปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ซึ่งในโลกยุคโลกาภิวัตน์เราถือว่าอำนาจมาจากความรู้ พยาบาลจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เพราะความรู้ที่แต่ละคนเรียนรู้มาในอดีตที่เคยคิดว่าเป็นความรู้สำเร็จรูป และคิดว่าตนเป็นคนเก่งในยุคนั้น หากไม่ใฝ่รู้ ไม่ใฝ่เรียนเพิ่มเติมก็จะกลายเป็นคนตกชั้นในยุคนี้ การเรียนรู้จึงต้องกระทำทุกสภาพการณ์ตลอดเวลา เป็นการเรียนรู้ตลอดชีพ (Lifelong learning) ดังนั้นฝ่ายการพยาบาลจะต้องมีการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรให้พยาบาลเป็นผู้ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ ใฝ่ทำงานและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร จะทำให้เกิดพลังประสาน (Synergy) เกิดเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) ในที่สุด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช ในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล

ขอบเขตการศึกษา

ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้เป็นบุคลากรที่ประกอบวิชาชีพการพยาบาล สำเร็จการศึกษาระดับเทียบเท่าปริญญาตรี ปริญญาตรีทางสาขาการพยาบาล หรือสูงกว่าปริญญาตรี ในโรงพยาบาลศิริราช

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรต้น คือ พยาบาลในแต่ละสังกัดงานการพยาบาล เช่น งานการพยาบาลกุมารฯ งานการพยาบาลศัลยศาสตร์ฯ งานการพยาบาลอายุรศาสตร์

ตัวแปรตาม คือ การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล 5 ด้าน คือ

- 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)
- 2) การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)
- 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
- 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
- 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล หมายถึง ความรู้สึกรู้จักคิด ความรู้ความเข้าใจของพยาบาลวิชาชีพต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ในด้าน

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) คือ การที่พยาบาลมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง และสร้างสรรค์ให้เกิดผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวังไว้ อีกทั้งยังเป็นการสร้างบรรยากาศในการที่จะกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) คือ การที่พยาบาลมีจิตสำนึกในการที่จะจำแนกแยกแยะความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ มีความกระตือรือร้นกับรูปแบบความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน

ความคิด ความเชื่อ ค่านิยมส่วนตัวให้สอดคล้องต่อความเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานของตนเองและองค์กรนั้นไม่ขัดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คือ การที่พยาบาลช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานร่วมกันที่อยากจะให้เกิดขึ้นกับฝ่ายการพยาบาล ที่ทุกคนทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ กระทำให้เกิดขึ้น และทำให้ภาพอนาคตที่เกิดขึ้นร่วมกัน เป็นไปในทิศทางสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัด และจับต้องได้ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

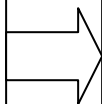
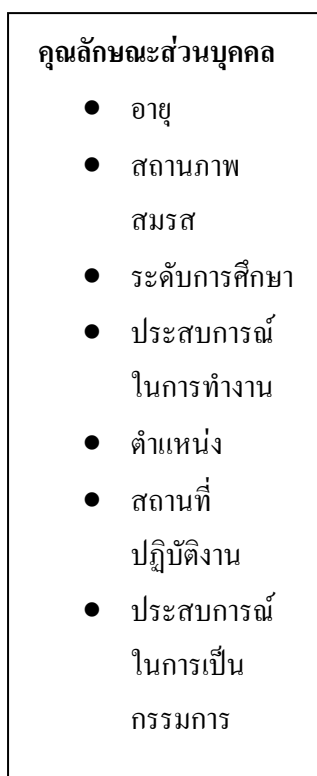
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ การที่พยาบาลได้มีการสนทนาและอภิปราย แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะวิธีคิดร่วมกัน เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) คือ การที่พยาบาลได้มีวิธีการคิด และทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ด้วยการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความเป็นจริง

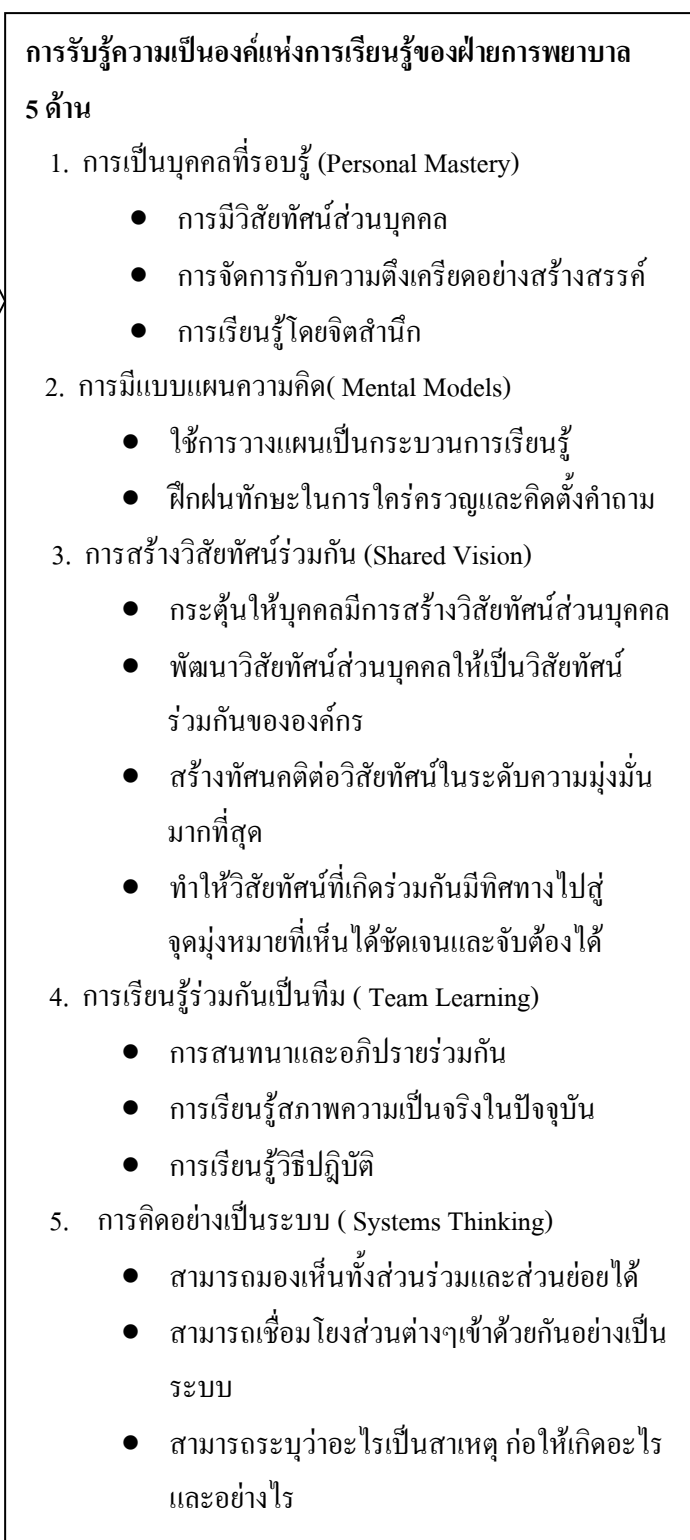
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารฝ่ายการพยาบาลสามารถใช้ผลที่ได้จากการวิจัยมาเป็นข้อมูลพิจารณาในการปรับปรุงและพัฒนาฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศิริราชไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ผู้สนใจศึกษาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถนำแนวทางและรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งในระดับองค์กร และระดับชุมชนต่อไป

ตัวแปรต้น



ตัวแปรตาม



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ จากเอกสาร บทความ วารสาร หนังสือ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

สาเหตุที่ทำให้ Learning Organization มีความสำคัญ

การเปิดเสรีทางการค้า เป็นแรงผลักดันที่ทำให้ทุกประเทศต้องเคลื่อนไหว ปรับตัวและพัฒนาความได้เปรียบ และลดข้อด้อยของตนเองเพื่อให้ศักยภาพของการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น การแข่งขันในรูปแบบใหม่เนื่องจากปัจจัยที่จะอยู่รอดได้ต้องผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ (Better : high quality) เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (customer orientation) แต่ต้องทำให้ราคาถูกลง (Cheaper : low costs) และตอบสนองความต้องการของตลาดอย่างรวดเร็ว (Faster : time to market, responsiveness, and speed in decision making) (Evans Paul 1996 อ้างใน นิสดาร์ก เวชยานนท์ 2548:10-13)

เมื่อ 16 ปีที่แล้ว Michael Porter ได้กล่าวว่าองค์กรที่จะแข่งขันและประสบความสำเร็จในอนาคตต้องสามารถผลิตสินค้าและบริการโดยยึดหลัก Better, Cheaper and Faster ตามที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งทำให้เหล่าบริษัทข้ามชาติทั้งหลายได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวิธีการบริหารแบบเดิมที่จำกัดขอบเขตแต่เฉพาะในประเทศตัวเอง ออกมาทำการค้าขายข้ามพรมแดนมากขึ้น

“ดีกว่า” (Better) หมายถึง คุณภาพของสินค้าได้รับการพัฒนาดียิ่งขึ้น ตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของลูกค้ากลุ่มต่างๆทั้งในประเทศ และทุกภูมิภาคของโลก

“ถูกกว่า” (Cheaper) หมายถึง การใช้ระบบการผลิตและออกแบบกระบวนการผลิตที่ทำให้เกิดการประหยัดโดยการนำเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัย วัตถุดิบราคาถูก แรงงานคุณภาพดีในราคาที่เหมาะสม

“เร็วกว่า” (Faster) หมายถึง เทคโนโลยีช่วยทำให้การค้าเสรีเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว โลกจะถูกล้อมรอบด้วยเครือข่ายโทรคมนาคม ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถเชื่อมโยงหน่วยผลิตในส่วนภูมิภาคเข้ากับระบบบริหารต่างๆขององค์กรที่มีอยู่ทั่วทุกมุมโลก

ระบบทุนนิยมสมัยใหม่กับกระแสโลกาภิวัตน์ได้ทำให้ข้อจำกัดในเรื่องการเคลื่อนย้ายทุน วัตถุดิบ และทรัพยากรมนุษย์หมดไป เมื่อองค์กรขยายตัวใหญ่ขึ้นตามอายุ ความสลับซับซ้อนในการทำงานทวีมากขึ้นในขณะที่งานประจำหรืองานธุรการเพิ่มมากขึ้นแต่คุณภาพของงานและการบริการ

กลับไม่เพิ่มขึ้นอย่างสมดุล จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานหรือระบบการทำงานใหม่ ลดงานที่มีลักษณะซ้ำซ้อนและไม่จำเป็นลง มีการนำแนวคิดของการปรับโครงสร้าง (Re-structuring) การรี้อปรับระบบ (Re-engineering) มาใช้เพื่อความอยู่รอดขององค์กร

แรงงานคุณภาพเกิดการขาดแคลน ส่วนหนึ่งเป็นเพราะระบบการศึกษา และการพัฒนาฝีมือแรงงานผลิตคนได้ช้าและไม่ทันกับความเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว เปลี่ยนแปลงแทบทุกวัน แต่การพัฒนาคนเป็นการลงทุนในระยะยาวซึ่งต้องมีการเตรียมการล่วงหน้า

การแข่งขันแบบเสรีเพิ่มมากขึ้น การได้รับโควตาหรือแต้มต่อต่างๆ ลดน้อยลง ในขณะที่เงื่อนไขข้อจำกัดทางการค้ามีเพิ่มมากขึ้น เช่น ข้อจำกัดในด้านการกำหนดมาตรฐานของสินค้า ข้อจำกัดเรื่องสิ่งแวดล้อม เป็นต้น เงื่อนไขของการแข่งขันทำให้องค์กรที่ไม่มีความพร้อมในเรื่องทุนเทคโนโลยี และคุณภาพของบุคลากรต้องปิดตัวเอง หรือย้ายฐานการผลิต หรือเลิกผลิตสินค้านั้นไป เปิดทางให้องค์กรที่มีความพร้อมมากกว่า ปรับตัวได้ดีกว่าเข้ามาแทนที่

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและกระบวนการผลิต ก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้องค์กรต้องปรับตัว และเรียนรู้ให้ไวยิ่งขึ้น ข้อจำกัดอย่างหนึ่งของเทคโนโลยีคือถ้าสมั้ย่างดังนั้นเมื่อเทคโนโลยีเปลี่ยนไปในขณะที่การเรียนรู้ของคนและองค์กรเป็นไปอย่างไม่สอดคล้องทำให้ความสามารถขององค์กรช้า แข่งขันสู้กับองค์กรที่มีบุคลากรเรียนรู้ได้เร็วไม่ได้ ดังนั้นความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากรภายในจึงต้องมากกว่าและเร็วกว่าความเปลี่ยนแปลงภายนอก

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่นำมาใช้บริหารองค์กรที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้นำทรัพยากรอื่นๆ ทางการบริหารจัดการ เช่น เงิน วัตถุดิบ เครื่องจักร การตลาด การจัดการ มาใช้ให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์กร บุคลากรในองค์กรจึงต้องมีความรู้ มีความสามารถและมีความเชี่ยวชาญอย่างแท้จริง โดยมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต แนวคิดในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้จะครอบคลุมตั้งแต่ระดับบุคคลจนถึงระดับองค์กร ที่จะต้องมีเป้าหมายและระบบงานในการพัฒนาผู้นำและบุคลากรทุกคนในองค์กร โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการสร้าง จัดเก็บ และเผยแพร่ความรู้ เพื่อให้คนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ สะสมความรู้ ตลอดจนสามารถสร้างความรู้ใหม่ หรือนวัตกรรมที่เป็นทรัพย์สินที่มีค่ายิ่งสำหรับการแข่งขัน หรือเกิดแนวทางการปฏิบัติงาน ที่ดีที่สุด (best practices) ยกระดับการเรียนรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน เน้นที่ความสำคัญของกระบวนการรู้ หรือเรียนรู้วิธีที่จะแสวงหาความรู้ (learning how to learn) (วีรวัช มาพะสิรานนท์ 2545: 50-51)

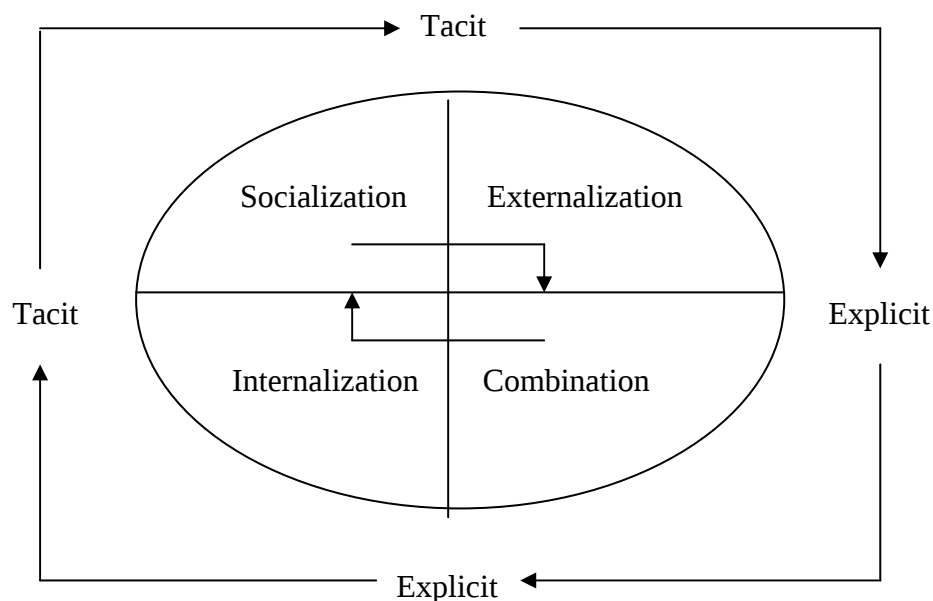
ความรู้

Michael Polanyi และ Ikujiro Nonaka (1995) (อ้างในบุญดี บุญญากิจ 2547: 16-18) จำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ Tacit และ Explicit Knowledge ซึ่งได้รับความนิยมนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย ทั้งนี้ทั้ง 2 ท่าน ได้ให้คำจำกัดความของความรู้ทั้ง 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลขสูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ เป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. Explicit Knowledge ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่างๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

เมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ทั้ง 2 ประเภท จะพบว่าความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่เป็นความรู้ประเภท Tacit มากกว่าความรู้ประเภท Explicit หลายเท่า โดยอาจเปรียบเทียบเป็นอัตราส่วนระหว่างความรู้ประเภท Tacit : Explicit เป็น 80 : 20 หรือเช่นเดียวกับที่ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านกล่าวไว้ว่า ถ้าจะเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์ธรรมชาติ เช่นภูเขา น้ำแข็ง เราสามารถเปรียบเทียบได้ว่า Explicit เปรียบเสมือนส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมา ซึ่งเป็นส่วนน้อยมาก (ประมาณ 20% ของทั้งหมด) เมื่อเทียบกับส่วนของภูเขาที่อยู่ใต้น้ำ ซึ่งมากถึง 80% (เป็นส่วนของ Tacit) ความรู้ทั้ง 2 ประเภท สามารถเปลี่ยนสถานะได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า Knowledge Spiral หรือ SECI Model ซึ่งคิดค้นโดย Ikujiro Nonaka และ Takeuchi



รูปที่ 1. Knowledge Spiral

จากกระบวนการข้างต้นการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้จะเกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ คือ Socialization Externalization Combination และ Internalization ดังนี้

- Socialization: การแบ่งปันและสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledgeของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง เช่น ผู้จัดการฝ่ายขายของทีม A ได้เรียนรู้เทคนิคการขายใหม่ๆจากผู้จัดการฝ่ายขายของทีม B ที่ประสบความสำเร็จในการขาย โดยการพูดคุยปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ก็จะได้รับความรู้จากผู้จัดการฝ่ายขายทีม B มาเป็นความรู้ของตนเองเพื่อใช้ในการทำงาน
- Externalization: การสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแปลงจากTacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge เช่น กรณีผู้จัดการฝ่ายขายของทีม A ซึ่งหลังจากเรียนรู้เทคนิคการขายจากข้างต้นก็นำมาเขียนเป็นหนังสือ เอกสาร หรือรายงานต่างๆเพื่อเผยแพร่ให้ผู้สนใจทั่วไป
- Combination: เป็นการแปลง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท Explicit ที่เรียนรู้มาสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit ใหม่ๆ เช่น กรณีผู้จัดการฝ่ายขายของทีม A ซึ่งต่อมาได้ไปศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับเทคนิคการขายจากตำราต่างๆที่มีอยู่อย่างหลากหลาย แล้วสรุป และเผยแพร่เป็นเทคนิคการขายรูปแบบใหม่ ซึ่งเกิดจากการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ และความรู้ของตนเอง
- Internalization: เป็นการแปลง Explicit Knowledge มาเป็นTacit Knowledge มักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติ เช่นหลังจากผู้จัดการฝ่ายขายอื่นๆ เช่นทีม C D หรือ E เป็นต้น

ศึกษาเทคนิคการขายจากคำรา หรือคู่มือต่างๆ ที่มีอยู่ (ซึ่งอาจรวมถึงหนังสือที่เขียนโดยผู้จัดการทีม A ก็ได้) แล้วนำไปปรับปรุงใช้ในการทำงานของตนเองจนทำให้เกิดทักษะ และความชำนาญใน เทคนิคการขายจนกลายเป็น Tacit Knowledge ของตนเองในที่สุด และเมื่อเกิดความรู้แล้วไป แลกเปลี่ยนกับลูกค้าหรือผู้จัดการรายอื่นๆต่อไปก็จะเกิดกระบวนการที่เรียกว่า Socialization คือ การเปลี่ยนแปลง Tacit Knowledge จากผู้จัดการรายนั้นๆไปเป็น Tacit Knowledge ของคนอื่นต่อไป เป็นกระบวนการที่หมุนเวียนไปเรื่อยๆ ไม่มีที่สิ้นสุด

องค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มาของแนวคิด องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เริ่มจากผลงานเรื่อง Organization Learning: A Theory of Action Perspective (1978) ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นผลงานวิชาการที่เขียนโดย Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ Donald Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) โดยในตำรานั้นใช้คำว่า การเรียนรู้ในองค์กร (Organization Learning : OL) ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร (วิระวัฒน์ ปิ่นนิคัมย์ 2540: 31-33) ต่อมาในช่วงปี 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) และได้จัดตั้งศูนย์องค์กรแห่ง การเรียนรู้ขึ้น ปัจจุบันมีหนังสือเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มากมาย และมีการเผยแพร่ ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ตมากมาย (เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ 2542:23) แสดงให้เห็นว่าแนวความคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับความสนใจ อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน

“Peter M. Senge” (1990) ให้นิยามว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่บุคคลในองค์กร นั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่มีสิ่ง ใหม่ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนการคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ ร่วมกัน ซึ่งแนวคิดและนิยามข้างต้นจัดเป็นสิ่งสำคัญ ที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่องค์กรที่มีการ จัดการความรู้อย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลแนวคิดวินัย 5 ประการในการสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Building a Learning Organization) มีรายละเอียดประกอบในแต่ละแนวคิด ดังต่อไปนี้ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2548 :29-33)

วินัยที่ 1 บุคคลที่รอบรู้หรือการใฝ่เรียน ใฝ่รู้ของบุคคล (Personal Mastery)

บุคคลหรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คนที่เป็นบุคคลที่รอบรู้จะขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้นั้น สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Human Mastery คือมีความเป็นนายของตนเองในการควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่รู้เห็นการเรียนรู้อยู่เรื่อยๆ ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นติดมัน เปลี่ยนไปตามโลก มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ การที่สมาชิกในองค์กรมีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้น สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ การพัฒนาให้คนมีความเป็นบุคคลที่รอบรู้ถือเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างมุมมองหรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริงหรือบนิวสัยทัศน์ของแต่ละคน การเป็นบุคคลที่รอบรู้มีองค์ประกอบพื้นฐานคือ

1. วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal vision) วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจ วิสัยทัศน์จะแตกต่างจากจุดมุ่งหมาย กล่าวคือ วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่ต้องการที่มีตัวตน เห็นได้ชัดเจนเป็นสิ่งที่แท้จริง ไม่ใช่เรื่องทั่วไปเหมือนกับจุดมุ่งหมาย ดังนั้นเมื่อทุกคนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาได้แล้ว ก็จะทราบว่าควรจะวางตนเองไปที่จุดใดจะหาความสำเร็จได้จากอะไรและที่สำคัญเขาต้องการเป็นอะไร ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะกระจำขึ้นภายหลังการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแล้วนั่นเอง

2. มีความสามารถในการจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding creative tension) เมื่อบุคคลกำหนดวิสัยทัศน์ที่สูงกว่าความเป็นจริง และไม่สามารถไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้จะทำให้เกิดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง บุคคลจะเกิดความท้อแท้ และความเครียด แต่อย่างไรก็ตามบุคคลสามารถจัดหรือลดความเครียดลงได้โดยวิธีการจัดการความตึงเครียดในทางสร้างสรรค์ ซึ่งทำได้โดยการพยายามลดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริงทั้งนี้อาจเป็นการปรับวิสัยทัศน์เข้าสู่ความเป็นจริง หรือพยายามหาหนทางที่จะทำให้ไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

3. การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) การที่จะเป็นบุคคลที่รอบรู้ จะมีอีกมิติหนึ่งของจิตใจคือ จิตใต้สำนึก การทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อนทุกอย่างต้องผ่านจิตใต้สำนึก ซึ่งสามารถประสบความสำเร็จในงานที่ยุ่งยากได้อย่างง่ายดาย เราจะเรียนรู้เรื่องจิตใต้สำนึกได้อย่างไร เนื่องจากกิจกรรมทุกอย่างของมนุษย์ไม่สามารถทำได้ในระยะแรกล้วนต้องมีการเรียนรู้ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการพูดหรือการกิน การหัดขับรถ เป็นต้น การเรียนรู้ในช่วงแรกต้องอาศัยจิตใต้สำนึก ความ

ตั้งใจ และความพยายามหรือเรียนรู้ทักษะ จนค่อยๆ กลายเป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึกในที่สุด ในภาวะจิตใจสงบ จิตใต้สำนึกจะสามารถกำหนดจุดรวมวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคงไม่ไขว่เขว

การที่บุคคลเรียนรู้ไม่ได้เป็นสิ่งประกันว่าองค์กรจะมีการเรียนรู้ แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้ ดังนั้นการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล จึงเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ กอปรกับบุคคลควรได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ โดยที่การพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รูปแบบของการเรียนรู้เน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Work Place Learning) หรือการเรียนรู้ภายใต้กระบวนการทำงาน (On the Job Learning) อีกทั้งบุคคลควรทราบถึงความเป็นตนเอง ทราบถึงขีดความสามารถและวิสัยทัศน์ของตน และสามารถจัดการช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในองค์กรได้

การเป็นบุคคลที่รอบรู้ ถือเป็นองค์ประกอบที่เป็นเสมือนเสาหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กร และเป็นพื้นฐานสำคัญที่ควรจะใช้ในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นถ้าหากทุกคนหรือคนส่วนใหญ่ในองค์กรมีลักษณะของ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ จะส่งผลให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

วินัยที่ 2 การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)

การมีแบบแผนความคิด เป็นความคิดความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อหน่วยงาน ต่อองค์กรและต่อธุรกิจของตน ซึ่งความคิดของบุคคลนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคล การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความกระตือรือร้นกับแบบแผนความคิด ความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว การที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่รู้ตลอดเวลาและ การที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐานคือ

1. ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้
2. ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ

การมีแบบแผนความคิด จะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดขณะที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้องหากปราศจากการใคร่ครวญและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่ทำให้ขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล

พัฒนาคนในองค์กรให้เป็นคนมีแบบแผนความคิดมีความสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกและต่อ

สิ่งอื่นๆ ให้ถูกต้องเหมาะสม เขาก็จะมีพฤติกรรมปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้องค์กรไม่ควรไปกำหนดให้เขา แต่ควรปล่อยให้มีการพัฒนารูปแบบของเขาเองโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เป้าหมายของการพัฒนาแบบแผนความคิดของคน ไม่ต้องการให้ทุกคนมีความเห็นพ้องในแนวเดียวกันทั้งองค์กร แต่ต้องการให้เกิดแนวคิดของแต่ละบุคคลภายหลังจากมีการเรียนรู้ในระดับบุคคลแล้ว เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

วินัยที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันทั่วองค์กร เป็นการที่คนทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้คนเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่ทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว จะต้องมีการสื่อสารรับรู้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่าง ว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องซึมซาบลงไปในการปฏิบัติของทุกคนในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสามารถทำได้โดย

1. กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ของตนเอง

การที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเริ่มต้นสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากพนักงานไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเองแล้ว การทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะที่ยินยอม ปราศจากความตั้งใจและการร่วมมืออย่างจริงจัง การที่พนักงานมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้จะเกิดการร่วมมือกันที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กร

วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล เป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างภาพนั้นในใจ ที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตนเองและเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่นๆ การที่จะนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลออกมาใช้นั้นต้องระมัดระวังถึงอิสรภาพส่วนบุคคล ซึ่งเป็นส่วนบุคคลของมนุษย์ที่มีเสรีภาพที่จะเลือกหรือกระทำ องค์กรส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของพนักงานในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ ประเภทที่ตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง (Commitment) และประเภทที่ยินยอมและไม่ปฏิเสธที่จะทำให้อำนาจวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง (Compliance)

พนักงานประเภทที่มุ่งมั่น (Commitment) จะอุทิศเวลาให้องค์กร มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่งและมีความรับผิดชอบสูง มักจะมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

พนักงานประเภทที่ยินยอม (Compliance) มักจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ทำงานภายใต้กฎที่วางไว้ แต่ขาดความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น เป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งของพวกเขาไว้ ความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่งและการทำให้เจ้านายมีความสุข มองวิสัยทัศน์เป็นเพียงการยอมรับ

องค์กรแบบดั้งเดิมมักจะให้ความสำคัญกับพนักงานประเภทที่ยินยอม (Compliance) ผู้นำจะนิยมให้พนักงานอยู่ใต้คำสั่งและการควบคุมของพวกเขา แต่ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการพนักงานประเภทมุ่งมั่น (Commitment) เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่งที่คุณต้องทำคือ การยอมให้พนักงานมีอิสระในการเลือกคิดและการกระทำ

2. พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร ผู้นำในองค์กรต้องเลิกความคิดดั้งเดิมที่ว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรมาจากผู้นำหรือจากกระบวนการวางแผนในองค์กรเท่านั้น อาจเรียกได้ว่าเป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) หรือวิสัยทัศน์ที่เป็นทางการ (Official Vision) ผู้นำมักมองเป็นวิธีที่ใช้แก้ไขปัญหาหรือเป็นกระบวนการกลยุทธ์ขององค์กร เช่น การแก้ไขปัญหาเรื่องขวัญและกำลังใจที่ต่ำลงของพนักงาน ซึ่งที่จริงแล้วขัดกับหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของคนทั่วทั้งองค์กรและเป็นวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืนคือต้องดำเนินต่อไปและไม่สิ้นสุด อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำจะต้องจำไว้เสมอคือ ผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะร่วมสร้างวิสัยทัศน์นี้ร่วมกับคนในองค์กร โดยไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายมาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยอัตโนมัติ

3. สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความมุ่งมั่น (Commitment) มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุมสามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานรู้สึกอิสระที่จะแสดงความฝันหรือวิสัยทัศน์ออกมา ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเปิดกว้างและเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นต่างๆ ของพนักงาน ผู้นำไม่ควรทำลายความคิดใหม่ๆ ถ้าแนวคิดได้รับการสนับสนุน

พนักงานจะรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองและจะมีการตอบสนองในทางบวก (Positive Feedback) เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

4. ทำให้วิสัยทัศน์ที่เกิดร่วมกัน มีทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเจน และจับต้องได้

วินัยที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกัน

เป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) และกลุ่มควรลงสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำ แนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้ต้องมี การสนทนา (Dialogue) โดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้นทีมจะต้องใช้ทั้ง Discussion -Dialogue กลุ่มจึงจะเกิดการทำงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน

1. การสนทนาและอภิปราย (Discussion and Dialogue)

การสนทนาเป็นวิธีช่วยให้สมาชิกได้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในความคิดและกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง เป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้ง การสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ความไว้วางใจอย่างลึกซึ้ง พัฒนาความรู้ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน และสมาชิกได้เรียนรู้พูดคุยอย่างเป็นมิตร เป็นเพื่อนร่วมงานและลดการต่อต้านด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะ

การอภิปราย เป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนมีการตัดสินใจและให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การอภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนาในการนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2. การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน

สิ่งที่เป็นสัญลักษณ์หรือข้อบ่งชี้การเรียนรู้เป็นทีม คือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่ขัดแย้งกัน ในการขัดแย้งทางความคิดจะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งได้จากมุมมองหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการสนทนา

ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ที่เมื่อตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกัน ก็ควรจะมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงจัง ทั้งในเรื่องราวความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่และสิ่งที่กำลังดำเนินไปภายในกลุ่ม เพราะการเข้าใจความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้น ทีมก็จะสามารถเข้าใจได้ว่ากลยุทธ์ของเรานั้นสามารถนำไปใช้ได้ ในสภาพที่เป็นจริง

3. การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (Learning How To Practice)

เป็นการพัฒนาการฝึกสนทนา (Practice Fields) ด้วยกัน เพื่อว่าทีมจะได้เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วม (Joint skill) และยังมีการ

เรียนรู้วิธีการใช้เครื่องมือคอมพิวเตอร์ (Learning Laboratories) มาเป็นส่วนช่วยในการทำงานเมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

ชวินท์ ชัมมนันทกุล (2540) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและวิธีคิด เพื่อก่อให้เกิดผลตามที่ต้องการ โดยมีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่กันด้วยความจริงใจ รับฟังกันอย่างลึกซึ้งด้วยการเปิดตา เปิดใจ เน้นกระบวนการและระบบไม่ยึดติดตัวบุคคล ร่วมกันสร้างกฎเกณฑ์กลุ่มในการเรียนรู้กัน เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและเสถียรภาพของทีมงานโดยรวม

วินัยที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบเป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีการคิด การอภิปราย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ เป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกัน และเป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่งและไม่มองแบบแยกส่วน หรือเป็นเฉพาะภาพ ความเข้าใจถึงจุดสำคัญของความคิดเชิงระบบก็คือข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และคนอื่นๆ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่วุ่นจะขึ้นอยู่ทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร บุคคลเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ แต่จะเกิดจากการที่ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน สำหรับการคิดเชิงระบบต้องการระบบของการปฏิบัติ การยอมรับอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจสอบซ้ำๆ ในสาระของการวางเงื่อนไข ภาวะอารมณ์ และความวิตกกังวลที่เกิดจากการเรียนรู้ องค์กรไม่เพียงมุ่งเรียนรู้ในสิ่งสำคัญต่อการอยู่รอด ต้องสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย คือ เห็นทั้งป่า และเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย การคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นจะต้องมีการเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน เช่น

1. สามารถมองเห็นทั้งส่วนรวม และส่วนย่อยได้
2. สามารถเชื่อมโยงส่วนต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ
3. สามารถระบุว่าอะไรเป็นสาเหตุ ก่อให้เกิดอะไร และอย่างไร

ชวินท์ ชัมมนันทกุล (2540) ได้เสนอกฎของการคิดอย่างเป็นระบบไว้ 10 ประการ คือ

1. ปัญหาวันนี้มาจากวิธีแก้ปัญหายesterday ก่อน
2. แรงกระทำเท่ากับแรงสะท้อน
3. มีขึ้นมีลง และมีเกิดมีดับ
4. เลือกวิธีง่ายที่สุดอาจกลับไปตั้งต้นที่ปัญหาเก่า
5. วิธีแก้อาจแย่กว่าตัวปัญหา

6. เร่งให้เร็วขึ้นอาจทำให้ช้าลง
7. เหตุสืบเนื่องมีสารพัน
8. เปลี่ยนน้อยอาจทำให้เปลี่ยนมากได้
9. ทำหลายอย่างพร้อมกัน ผลเกิดไม่พร้อมกัน
10. การแก้ปัญหาแต่ละหน่วย อาจจะไม่แก้ปัญหองค์กร

ตัวอย่างกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เช่น

ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเป็นผลมาจากการตัดสินใจในอดีต

พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงดีขึ้นเกิดขึ้นหลังจากที่ได้มีพฤติกรรมที่แย่มาแล้วในอดีต

การเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยสามารถก่อให้เกิดผลอันยิ่งใหญ่ได้

การแบ่งข้างออกเป็น 2 ส่วนไม่ได้ทำให้เกิดข้างตัวเล็ก 2 ตัว

จะเห็นได้ว่าการมององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการมองในเชิงการป้องกันปัญหาในระยะยาว เป็นการวางแผนเพื่ออนาคต โดยมีความเชื่อว่าหากสมาชิกขององค์กรเข้าใจการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขององค์กรและสภาพแวดล้อมอย่างถ่องแท้แล้วจะสามารถปฏิบัติในเชิงรุก (Proactive) ที่จะป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคต และสร้างสรรค์ผลงานที่เหนือความคาดหมายของลูกค้าและผู้รับบริการได้ และเมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge แล้วจะเห็นว่าทุกองค์ประกอบไม่สามารถแยกออกจากกันได้ แต่ต้องทำเป็นวัฏจักร โดยเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้มีการเรียนรู้และมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ (Personal Mastery) โดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลผู้รู้ทั้งด้านความคิด วิทยาการและข้อมูลใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างความคิด และรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องเป็นจริง (Mental Models) รวมทั้งมีความสามารถในการมองโลก และการตัดสินใจให้เหมาะสม และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ต่อจากนั้นจึงโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์กรในอนาคตให้ตรงกัน สื่อสารด้วยภาษาแห่งความเข้าใจเดียวกัน เพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (building Shared Vision) และเมื่อเข้าใจถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตแล้วจึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ วิธีการคิดการมองปัญหา และสิ่งสำคัญยิ่งก็คือ การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน ท้ายที่สุดจากการปรับปรุงทัศนคติลักษณะการทำงานต่างๆ ข้างต้นแล้วองค์กรที่จะบรรลุถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ ก็ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนนำความรู้ต่างๆ เหล่านี้มาคิด และวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ(System Thinking) ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมและความสามารถในการระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้ถูกต้องตรงจุด แทนการตัดสินใจแก้ไข

ปัญหาไปในแต่ละจุดย่อยๆ ซึ่งเป็นการแก้ไขที่อาจไม่ตรงจุด ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ และอาจจะไม่คุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไป

Pedler, Burgoyne และ Boydell (1991) เรียกองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) โดยให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน ซึ่งครอบคลุมถึงพนักงาน ลูกค้า เจ้าของผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และแม้แต่คู่แข่งในบางกรณี และเป็นองค์กรที่ปฏิรูป (Transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดี และกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

Wick และ Leon (1993) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ใช้การเรียนรู้เป็นหนทางในการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Transformation) ไปสู่การเป็นผู้นำทางอุตสาหกรรมและใช้การเรียนรู้เป็นแนวทางในการปรับปรุงผลงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ ใช้ความมุ่งมั่นในการที่จะเรียนรู้ (Intentional learning) ในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรภายใต้ระบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย กว้างขวาง มีการแทรกการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติงาน (Action) ใช้ความรู้พัฒนาความสามารถใหม่ ๆ สร้างสมรรถนะใหม่ ๆ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น

Watkins และ Marsick (1993) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ใช้องค์กรในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการทำงาน และใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) แก่คนในองค์กร เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพา ระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่

Marquardt และ Reynolds (1994) มีความเชื่อว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้พนักงานมีกระบวนการคิด วิพากษ์ วิจัย เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์กรเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับในความสำเร็จ

Hodgeet, Luthan และ Lee (1994) มีความเห็นว่า แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็คือการออกแบบองค์กรให้สามารถเรียนรู้และอยู่เหนือการเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าย่างเกินความคาดหว้ง มิใช่เพียงการปรับตัวให้อยู่รอดท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงเท่านั้น

Marquardt (1996) ได้ให้ความหมายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยสามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยควบคู่ด้วย เปรียบเทียบองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เปรียบเหมือนผีเสื้อที่สามารถโบยบินไปสู่ความเจริญ อีกทั้งยังเปรียบเทียบองค์กรสมัยเก่าว่า เปรียบเหมือนไดโนเสาร์ที่จะต้องแก่ตายไปในที่สุด

McLean (1998) ได้สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้จัดการฝึกอบรมให้กับบุคคล และมีการเรียนรู้ทั้งจากความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์กร

Megginson, Banfield, and Joy-Mathews (1999) ให้ความหมายของ บริษัทแห่งการเรียนรู้ไว้อย่างย่อๆว่า เป็นองค์กรรูปแบบหนึ่งที่เอื้อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ และถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่อง

ชวินท์ ธัมมนันท์กุล (2540) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สามารถเรียนรู้ และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ ที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร

จำเรียง วัชรวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2540) เสนอว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่มุ่งมั่น กระตุนเร่งเร้า และจงใจให้สมาชิกทุกคน มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ พัฒนาตนเองตลอดเวลา และยังเป็นการขยายศักยภาพให้กับสมาชิกภายในองค์กรที่จะลงมือปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วง หรือสร้างผลงานที่พึงปรารถนาอย่างแท้จริง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิด ความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน ทั้งนี้เพื่อให้ องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน และท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

สมิต ลัทธกร (2541) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่สามารถทำให้เกิดการเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายรวมขององค์กร

กาญจนา เกียรติธนพันธ์ (2542) สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนาจความสะดวกและสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ ให้เกิดกับทุกคนทุกระดับ รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร ให้อิสระในการคิดใหม่ๆ สร้างสรรค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยมุ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจ การหยั่งรู้)

กึ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่คนในองค์กรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีวิธีการเรียนรู้ไปด้วยกัน โดยใช้ความรู้ประสานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542) สรุปว่า เป็นองค์กรที่มีการสนับสนุนทางการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ มีการเรียนรู้ร่วมกันโดยมีทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำมาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรได้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และความรู้นั้นจะเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์กร โดยมุ่งเริ่มต้นที่การเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับเวลา ความคิดความเข้าใจของพนักงานให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แท้จริงไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการ

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquardt และ Reynolds (1994) ได้ระบุว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 11 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป “จืดแต่แจ๋ว” ยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อสมรรถนะการจัดตั้งทีมงานได้ ซึ่งในอนาคตอาจต้องใช้ (Competencies) แทน การบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร Learning Organization จะไม่รู้จักคำว่า “ทดสอบแล้วล้มเหลว” ตราบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้จากการกระทำนั้นๆ พนักงานจะมีนิสัยใฝ่รู้

ศึกษาค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกันฉันท์มิตรมีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

3. มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ Learning Organization จะเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ไขปัญหาขยายความในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลลงงาม สร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ระดับล่างสุด มีความรับผิดชอบและตัดสินใจแก้ปัญหาได้

4. มีการตรวจสอบ คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีอับจะกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ให้อำนาจให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แสดงท่าทีในธุรกิจของตนให้มีนัยสำคัญแก่สังคมเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายทอดความรู้ ทุกคนมีบทบาทเสริมสร้างความรู้เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บ-ประมวล-ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่ายทำให้การมีฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้น กระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการโดยไม่มีคำว่าต่อรอง คุณภาพเสมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8. ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์ กระบวนการเรียนรู้ของ Learning Organization จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการวางแผน การดำเนินการและการประเมิน ผู้จัดการรวมกันผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองเกื้อหนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน ที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนได้เต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่าง ความหลากหลาย ให้ความเท่าเทียมเสมอภาค ให้ความเป็นอิสระสร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม

10. มีการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือและการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (survey) เครือข่ายทรัพยากรต่างๆ ทั้งภายในทีมระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีมสร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นขึ้นและฉลาดขึ้น

11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมาย มีเจตจำนงอย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด

Gephart, Marsick, Buren and Spiro (1996) มีความเห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 5 ประการดังนี้

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์กร ผู้คนร่วมกันเรียนรู้ และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กันร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผลในการปฏิบัติ
2. มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ ไม่ใช่เพียงแต่มุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ๆ เท่านั้นแต่ยังมีการส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่อย่างรวดเร็วทันที
3. สนับสนุนการคิดเป็นระบบ
4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้รางวัลความคิดสร้างสรรค์วัฒนธรรมการบริหารงาน และวัฒนธรรมขององค์กรระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุน ความเป็นผู้นำที่เป็นครู เป็นพี่เลี้ยง
5. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุข มีส่วนให้กับองค์กรและได้รับการพัฒนาไปด้วย

ความแตกต่างระหว่างองค์กรแบบเก่าและองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Traditional VS. Learning Organization) จุดเน้นที่ทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างจากรูปแบบขององค์กรเดิมมีอยู่ 7 ประการ คือ

1. Productivity VS. Learning องค์กรตามแนวคิดเดิมมุ่งเน้นในเรื่องผลผลิตขณะที่องค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นการเรียนรู้
2. Workplace VS. Learning Environment องค์กรแบบเดิมมองว่าคนต้องมีทักษะความรู้เพื่อนำมาใช้ในการทำงานในองค์กร แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นองค์กรต้องเป็นสถานที่ที่คนสามารถเพิ่มและพัฒนาทักษะความรู้ เพื่อให้สามารถทำงานในปัจจุบันและเตรียมพร้อมสำหรับงานที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต
3. Predictability VS. Systems and Patterns องค์กรแบบเดิมมีสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ มีการระบุหน้าที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน การพัฒนาคนในองค์กรจะเน้นความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) โดยแบ่งงานกันทำตามความถนัด ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้มุ่งเน้นให้ทุกคนมีการเรียนรู้และการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการโดยการศึกษาหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆทั้งในส่วนย่อยและส่วนรวม

4. Training VS. Self-direct Learning องค์การแบบเดิมใช้การฝึกอบรม (training) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้เกิดความชำนาญขึ้นในตัวพนักงาน โดยเฉพาะทางด้านเทคนิควิธีการผลิต องค์การจะเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อนอื่นจะมุ่งให้พนักงานได้มีโอกาสรู้จักตนเอง

วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเองก่อนที่จะให้พนักงานได้มีส่วนในการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายในอาชีพของตน

5. Worker VS. Continuous Learner องค์การแบบเดิมมองว่าแรงงานจัดเป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งที่ได้รับค่าตอบแทนตามผลงานที่ทำ พนักงานมีหน้าที่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เกิดผลผลิตสูงสุด แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมองว่าพนักงานจำเป็นต้องเรียนรู้ตลอดเวลา เพราะเทคโนโลยีและความรู้ต่างๆเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ถ้าองค์กรต้องคอยกำหนดว่าพนักงานควรทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ โดยที่พนักงานไม่สามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ของตนเองได้แล้ว องค์การจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน เพราะฐานข้อมูลต่างๆ ได้เปลี่ยนจากฐานที่เป็นตัวงาน (job-based) มาเป็นฐานที่เน้นความรู้ (Knowledge based)

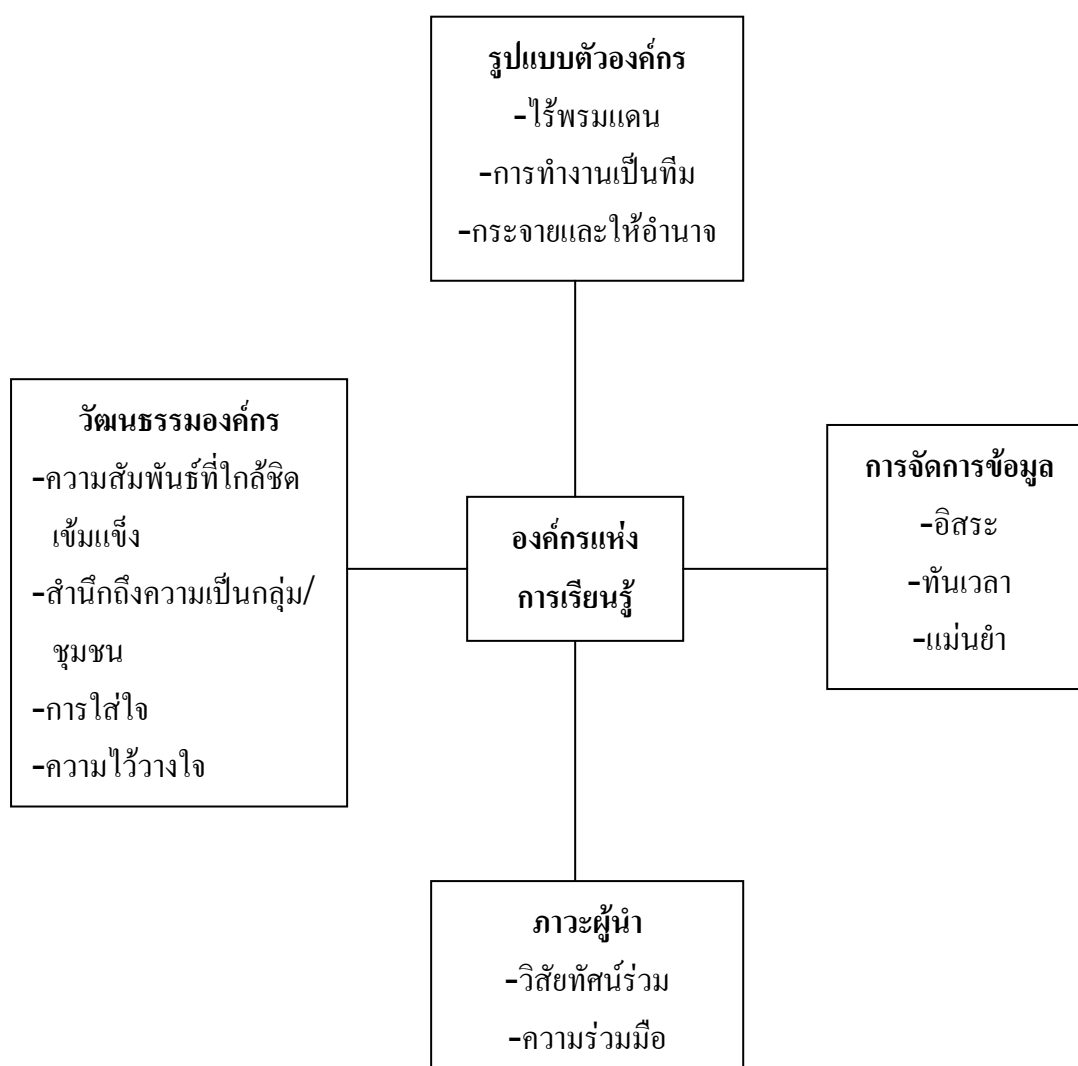
6. Supervisor VS. Coach แนวคิดเดิม ผู้บริหารถูกมองว่าเป็นผู้บังคับบัญชาคอยควบคุมการทำงานของลูกน้อง แต่แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้จะกำหนดให้ผู้บริหาร หรือหัวหน้างานทำหน้าที่ในการสอนงาน ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ลูกน้องเป็นหน้าที่หลัก ช่วยจัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

7. Engagement VS. Learning Opportunity องค์การในแนวคิดใหม่ต้องสร้างบรรยากาศเพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้อย่างอิสระ หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรม (innovation) ใหม่ ไม่ได้จำกัดแค่เพียงฝ่ายวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เท่านั้น แต่พนักงานทุกคนมีบทบาทที่จะเรียนรู้จากหน่วยงานอื่นๆ ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีโดยมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีการใช้เทคโนโลยี สร้างฐานข้อมูล สร้างสถานการณ์จำลอง (simulation) เพื่อให้การพัฒนาคนเป็นไปอย่างรวดเร็ว น่าสนใจ และประยุกต์ใช้ได้ ในองค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแนวคิดของ “ Thomas S. Bateman ” และ “ Scott A. Snell ” ที่ได้กล่าวไว้ในหนังสือ “ Management: The New Competitive Landscape ” 6 Edition ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ผู้จัดการกล่าวขานถึงกันมาก โดยได้อธิบายลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์ประกอบที่ทำให้องค์กรหนึ่งๆ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีอยู่ 5 ข้อคือ

1. สมาชิกขององค์กรยึดมั่นใน “Disciplined Thinking” การใส่ใจในรายละเอียด ตลอดจนการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล และหลักฐาน แทนที่จะเป็นการคาดเดา และใช้สมมติฐาน
2. องค์กรจะแสวงหาความรู้ใหม่ตลอดเวลา และพยายามแสวงหาโอกาสเพื่อขยายขอบเขตธุรกิจ เมื่อต้องเผชิญกับปัญญาแทนที่จะผลักปัญหาให้พ้นไปจากองค์กรอย่างรวดเร็ว
3. องค์กรทบทวนทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรอย่างรอบครอบ เพื่อสรุปเป็นบทเรียน และเพิ่มพูนความเข้าใจในประสบการณ์เหล่านั้น
4. องค์กรค้นหาและนำวิธีการดำเนินธุรกิจที่ดีที่สุดขององค์กรอื่นมาใช้ลอกเลียนความคิดของผู้อื่น โดยปราศจากความละอาย
5. มีการแบ่งปันความคิดทั่วทั้งองค์กร โดยการใช้รายงานระบบสารสนเทศ การอภิปรายอย่างไม่เป็นทางการ การเยี่ยมหน่วยงาน การศึกษา และการฝึกอบรม

นอกจากนี้สิ่งสำคัญอีกประการ คือวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้จัดเป็นวัฒนธรรมที่ทุกคนเห็นด้วย และยึดมั่นในวิสัยทัศน์ร่วม และทุกคนตระหนักถึงความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างกระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างสม่ำเสมอ กิจกรรมและหน้าที่ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก บรรยากาศขององค์กรจะเต็มไปด้วยสำนึกของความเป็นกลุ่ม ความใส่ใจซึ่งกันและกัน รวมถึงความไว้วางใจ พนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะสามารถสื่อสาร แลกเปลี่ยน ทดลองและเรียนรู้อย่างเต็มที่ อาจสามารถสรุปคุณสมบัติต่างๆที่ต้องมีในองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ดังรูป



รูปที่ 2 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จากรูปที่ 2 จะเห็นได้ว่ารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะองค์กรที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถ เพื่อสร้างผลงานที่พวกเขาต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยมีการสนับสนุนของผู้บริหาร และผู้คนในองค์กรต้องการเรียนรู้ วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันเป็นกลุ่มหรือชุมชนอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์กรที่มุ่งมั่น และจงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะ

พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อศักยภาพของตนเองและขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ภายใต้อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และยากแก่การพยากรณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้น แต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการข้อมูลต่างๆ เพราะความรู้ที่เคยมีมาในอดีตถูกท้าทายโดยความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

ทั้งนี้อาจสรุปได้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” จะมีโครงสร้างหน่วยงานที่ไม่มีสายการบังคับบัญชามากนัก ยืดหยุ่น จัดทีมได้ง่ายและใช้ “Competencies” แทน “Job Description” มีวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบใฝ่เรียนรู้ ศึกษา และเผยแพร่ เพิ่มอำนาจการปฏิบัติแก่บุคลากรสามารถตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและเรียนรู้ไปด้วย ทนกับการเปลี่ยนแปลง ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายทอดความรู้ มีระบบการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ ใช้เทคโนโลยีสนับสนุน การเรียนรู้ มุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์ตามความพึงพอใจของลูกค้า มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน เช่น บรรยากาศประชาธิปไตย บรรยากาศของการมีส่วนร่วม มีการทำงานเป็นทีม ใช้คณะทำงานจากหลายส่วนมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยง ที่ปรึกษา ผู้ชี้แนะ ผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ มีมุมมองในภาพรวมเป็นระบบ และให้มีการเรียนรู้จากบทเรียนที่ผิดพลาด และประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร จนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อการเป็นสุดยอดองค์กรแห่งการเรียนรู้

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2540) นักวิชาการคนสำคัญได้รวบรวมสาระสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. มององค์กรว่าเป็นระบบที่มีการเรียนรู้ (Learning Systems) ทุกส่วนทุกฝ่ายขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นในรูปของกระบวนการหรือโครงสร้างต้องทำหน้าที่ในการแสวงหา แบ่งปัน และปฏิบัติใช้ความรู้และทักษะด้วยศักยภาพด้วยความสามารถสูงสุดที่ตนมี มีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึงแพร่หลายเกี่ยวกับค่านิยม ขั้นตอน ข้อมูลโดยผ่านกระบวนการเกี่ยวข้องสัมพันธ์ที่มีต่อกันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งหลาย ในการทำงานองค์กรสามารถเรียนรู้ได้หากแต่ละส่วนแต่ละฝ่ายผู้ปฏิบัติงานเข้าใจได้ว่า คนทำหน้าที่อะไรเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนอื่น ฝ่ายอื่นอย่างไร ผลของปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวจะกระทบต่อการปฏิบัติงาน การผลิตสินค้า และการให้บริการเช่นไรบ้าง จากนั้นจะนำสู่คำถามที่ว่าผู้บริหารองค์กรและผู้บริหารการเรียนรู้ที่มีผู้เรียกกันว่า Chief Learning Officer (CLO) จะบริหารจัดการสนับสนุนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ระหว่างกันมากที่สุดได้เช่นไรให้เหมาะสมสอดคล้องกับระบบ และวัฒนธรรมองค์กร ความสนใจใฝ่รู้ พร้อมทั้งจะเรียนรู้ของสมาชิกองค์กร สามารถในการเห็นภาพใหญ่ และคิดได้อย่างเป็นระบบ สิ่งเหล่านี้เป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (CO) จึงต้องรู้จักเลือกใช้กลไกที่จะผลักดันให้มีการเรียนรู้ในองค์กร มีส่วนเสนอแนวคิดมุมมอง สร้างความเข้าใจร่วมกัน เป็นตัวแบบของผู้ที่ใฝ่รู้ เพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่ผู้อื่น เป็นที่ปรึกษาผู้ชี้แนะแก่ผู้อื่นได้อีกด้วย

2. เป็นการเรียนรู้แบบ Collective-Integrated-Actionable Learning (CIA) ซึ่งความหมายของการเรียนรู้แบบ CIA มีดังนี้

Collective เรียนรู้จากหลายแห่งในรูปแบบต่างๆ และในระดับความลึกซึ้งต่างๆ กันไป เช่น การแสวงหาความรู้ และการหยั่งรู้ได้ การเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างทักษะและลักษณะการวางเงื่อนไข ภาวะอารมณ์และความวิตกกังวลที่เกิดจากการเรียนรู้ องค์กรพึงมุ่งเรียนรู้ในสิ่งที่สำคัญต่อการอยู่รอด

Integrated นำลักษณะของการเรียนรู้ที่หลากหลายนั้นมาผสมผสานเข้าด้วยกันให้เหมาะสมกับระบบและวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ ในแต่ละช่วงเวลาและโดยมีปัจจัยเกื้อหนุนความสำเร็จ เรียนรู้วิธีการเรียนเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น

Actionable Learning นำการเรียนรู้ข้างต้นมาปฏิบัติ พร้อมทั้งเรียนรู้และแก้ไขเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

3. ทักษะของผู้ปฏิบัติงานที่กล้าสร้างความเปลี่ยนแปลง มีจิตใจมุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่องเสริมสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value-Added) ด้วยการสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการเรียนรู้ (Learning Capability) เรียนรู้จากประสบการณ์แล้วส่งผ่านประสบการณ์เหล่านั้นไปสู่พรหมแดนขององค์กรในแต่ละช่วงเวลาได้เป็นนิจ

การที่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นจริงได้นั้น สมาชิกผู้ปฏิบัติทั้งหลายต้องคิดใคร่ครวญให้ดี ให้ถ่องแท้ถึงธรรมเนียมปฏิบัติของตน คิดซักถามไม่ใช่เป็นการละทิ้ง แต่เป็นการตรวจสอบว่าที่เราคิดเราเชื่อนั้นไม่มีอะไรผิด แต่การตรวจซักถามเป็นการให้เราได้ “ย้อนคิด” ถึงความเชื่อ ข้อตกลงพื้นฐานเกี่ยวกับการทำงานและพฤติกรรมการทำงานของเรา

4. มุ่งคำนึงพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competencies) เพื่อความเชี่ยวชาญและชิงความได้เปรียบสมรรถนะหลักในที่นี้หมายถึง การสั่งสมและการผสมผสานทักษะต่างๆ ของกลุ่มบุคคล เสริมสร้างตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นด้านการตลาดด้านการบริหารงาน

ทักษะหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่มีจะปรากฏให้เห็นจากความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานขององค์กรอันเป็นผลมาจากการเรียนรู้ร่วมกันไม่ว่าจะเป็นด้านความสามารถของบุคลากรเทคโนโลยีที่ใช้ผลิตและทรัพยากรที่สำคัญอันจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ การมีและการตระหนักรู้สมรรถนะสำคัญ การรู้จักใช้ให้เป็นประโยชน์ จะเอื้อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวได้ เช่น ทำให้มีทักษะฝีมือโดยภาพรวมขององค์กรดีขึ้น มีทรัพยากรที่จำเป็น มีสินค้าและบริการเป็นที่ยอมรับ การมุ่งปฏิบัติตามสมรรถนะสำคัญผสมผสานเข้ากับการมีทัศนคติของการเรียนรู้ที่ดีอย่างต่อเนื่องขององค์กรจะทำให้องค์กรมีการปรับปรุงอยู่เสมอ เสริมสร้างความเข้มแข็งมีพลังศักยภาพให้แก่องค์กรลดโอกาสเติบโตเพราะสถานการณ์หรือจากปัจจัยภายนอก เช่น โชคชะตาดวงลง

5. องค์กรเรียนรู้ผ่านบุคคลแต่ละคน ที่ป็นสมาชิกองค์กรดั่งนี้้องค์กรและผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจแนวทางการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร

6. การเรียนรู้ขององค์กรนั้นแตกต่างจากการนำเอาผลการเรียนรู้ของแต่ละคนมารวมกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นพลังร่วมของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิด ความเชื่อ องค์กรความรู้ที่มีผลต่อความเปลี่ยนแปลงในระบบและโครงสร้างขององค์กรในที่สุด

7. ลีลาการเรียนรู้ที่แตกต่างขึ้นกับแนวมุ่งของการเรียนรู้และปัจจัยที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ขององค์กร แนวมุ่งของการเรียนรู้ พิจารณาได้จากสิ่งที่ศึกษาเรียนรู้และค่านิยม แนวปฏิบัติที่สะท้อนให้ได้ ขณะที่มีการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งจะได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์ วัฒนธรรมและสมรรถนะหลักขององค์กร ปัจจัยสนับสนุน (Facilitating Factors) ได้แก่ โครงสร้างและกระบวนการที่จะเอื้ออำนวยให้การเรียนรู้ขึ้นได้ และจำนวนการเรียนรู้ที่บังเกิดผลขึ้นกับการปฏิบัติที่สืบทอดกันมา

กลยุทธ์ที่สำคัญในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. รู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learn how to learn) การที่จะให้สมาชิกองค์กรก้าวทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้เรียนต้องมีลักษณะชอบเสี่ยง ผิดเป็นครู ใจเปิดกว้าง อดทนต่อความคลุมเครือ ศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์นำสู่การปรับปรุง พัฒนา เรียนรู้ การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ทำการทดลองกับแนวคิดใหม่ๆ เรียนรู้จากความผิดพลาดจากข้อบกพร่องและตั้งอยู่บนหลักของวิทยาศาสตร์สร้างและทดลองสมมติฐานมีทักษะในการวินิจฉัย ใช้ญาณหยั่งรู้ได้ดี (Chalofsky 1996:292)

2. สร้างความเชื่อมั่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้น ได้เนื่องจากพลังร่วมมีร่วมกัน ผู้บริหารพึงมีนโยบายที่เด่นชัดกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมายถือเป็นค่านิยมหลักขององค์กร จัดสรรงบประมาณการฝึกอบรม การเรียนรู้ มีนโยบายการให้รางวัลการเรียนรู้แก่องค์กรที่ดีเด่น ได้รับการยกย่องเชิดชู มีการผลักดันหมุนเวียนบุคลากรระหว่างฝ่าย กำหนดจำนวนเวลา (ชั่วโมง) ขั้นต่ำที่บุคลากรต่างๆ จะได้รับการฝึกฝน เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานหรือภายในหน่วยงาน การมีระบบฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล มีการแจกจ่ายเผยแพร่แนวคิด แนวปฏิบัติมีระบบการวัดและประเมินผลที่เชื่อมข้อมูลกับการปฏิบัติสนับสนุนการเรียนรู้แบบไม่เป็นการมากขึ้น มีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยวิธีต่างๆ เช่น Teleconference การเรียนรู้ทางไกล Internet และ e-mail เป็นต้น กระบวนการวิเคราะห์ขององค์กรส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์คิดทบทวนความเชื่อของตนว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่แข่งขันกัน

เพียงใด สนับสนุนให้มีการระดมสมอง การคิดค้นหาทางเลือกปฏิบัติที่ดี และเหมาะสมที่สุด อาจมีการเปรียบเทียบมาตรฐานอ้างอิง (benchmarking) เพื่อการถ่ายโอนวิธีการหรือเทคโนโลยีที่สนับสนุนกิจกรรมหรือสมรรถนะหลักขององค์กร การวางแผนโดยใช้ฉากหรือสถานการณ์เป็นแนวทางหนึ่งที่จะลดความเสี่ยง ส่งเสริมแนวทางที่เป็นไปได้ในการเรียนรู้ขององค์กรก็คือ การปรับปรุงการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Grant and Gnyawali 1996: 20) ทั้งนี้ผู้นำและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหลายต่างแสดงความเอาใจจริงเอจ้งต่อการเรียนรู้ แสดงให้เห็นที่ประจักษ์ว่าตนสามารถเรียนรู้ได้และสอนให้คนอื่นเรียนรู้เป็นพี่เลี้ยงได้ เป็นผู้ก่อเกิดเป็นผู้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ได้เป็นผู้ออกแบบให้และเป็นผู้ให้บริการได้

3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกคิดหรือทำงานเป็นระบบ การที่สมาชิกองค์กรคิดได้อย่างเป็นกลยุทธ์ คิดเป็นระบบ เห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบของส่วนย่อยต่างๆ ในองค์กร ไม่ทำตนเป็นเหยื่อความคิดของตนเองหรือเป็นเหยื่อของระบบป้องกันภาวะทุพพลภาพของการเรียนรู้ (Learning Disabilities) สามารถที่จะเล็งเห็นได้ว่าการปฏิบัติของตนจะส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กรเช่นไร จะกระทบต่อการทำงานของส่วนอื่นอย่างไรบ้าง

การสร้างองค์กรให้มีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จะต้องมิลักษณะดังต่อไปนี้ (บัณฑิต เพชรประพันธ์กุล 2540: 30-31)

1. การสร้างบรรยากาศ ซึ่งสนับสนุนกระตุ้นให้สมาชิกแต่ละคน ได้เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ เช่นการปลูกฝังค่านิยมขององค์กร คือ การยอมรับว่าความผิดพลาดจากการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพที่มีความไม่แน่นอนสูงอาจเกิดขึ้นได้

2. การสร้างและกระตุ้นให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล และการเรียนรู้เป็นทีม เช่น ส่งเสริมการเสวนาเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานร่วมกัน

ของทีมงานหรือการแลกเปลี่ยนแนวคิด ประสบการณ์การทำงานของบุคคลากรที่อยู่คนละสายงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ของคนในหน่วยงานต่างๆ ให้กว้างไกลมากขึ้น

3. การออกแบบโครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การออกแบบโครงสร้างองค์กรให้มีลักษณะในแนวนอน (Horizontal) มากขึ้น และให้โอกาสพนักงานได้มีโยกย้ายสลับหรือหมุนเวียน การทำงาน (Job Rotation) ในสายงานต่างๆ เพื่อให้ได้มีโอกาสเรียนรู้ และพฤติกรรมของคนอย่างหลากหลาย

4. การเสริมสร้างโอกาสให้พนักงานทุกคนได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เช่น มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ช่วยในการเรียนการสอน การมีห้องสมุดของบริษัทใช้ในการศึกษาค้นคว้าข้อมูลต่างๆ เป็นต้น

Marquardt (1996) ได้เสนอแนะวิธีการพัฒนาบรรยากาศองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. จัดให้สมาชิกมีการฝึกการเรียนรู้ตลอดเวลา
2. สร้างวัฒนธรรมในการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
3. สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองตลอดเวลา
4. สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อเป็นบทเรียน เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นในอนาคต
5. มีการแลกเปลี่ยนปัญหาและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อจะได้เป็นแนวทางในการแก้ไข
6. จัดให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้
7. ให้โอกาสแก่สมาชิกในองค์กรให้มีการเรียนรู้ตลอดเวลา

ดัชนีวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วีรวัดน์ ปันนิตามย์ (2540) ได้เสนอดัชนีบางตัวแปรที่ใช้สำหรับประเมินองค์กรคร่าวๆ ถึงการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. องค์กรทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด ความสำเร็จในที่นี้ควรวัดผลลัพท์เป็นสำคัญ อาจวัดจากการเติบโตของยอดขายกำไรสุทธิ ยอดขายผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้น ความคุ้มค่าของเงินที่ครองส่วนแบ่งการตลาดในโลกธุรกิจนั้นๆ การมีสุขภาพกายใจที่แข็งแรง และเป็นสุขก็ถือว่าเป็นดัชนีชี้วัดหนึ่งได้ดี ระดับความรักความสามัคคี ความร่วมมือ การสร้างพลังหรือจำนวนครั้ง ความขัดแย้งก็เป็นดัชนีชี้วัดได้อีกอันหนึ่ง
2. ความเป็นผู้นำขององค์กรต่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กรที่แสดงให้เห็นเป็นรูปธรรม เช่น งบประมาณที่จัดสรรไว้กับการส่งเสริมการเรียนรู้ นโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมการเรียนรู้ นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนรู้ และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติ จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาส่งเสริมการเรียนรู้แบบทีมทำงาน การสร้างกลุ่มอิสระ (Self manage teams) และระดับของการเพิ่มอำนาจปฏิบัติและการตัดสินใจออกจากศูนย์กลางไปยังระดับล่างสุด ตลอดจนแนวบริหารที่มุ่งคำนึงถึงคุณภาพต่างๆ

เทคนิคที่ส่งเสริมการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

เทคนิคที่ควรนำมาใช้ในองค์กรเพื่อให้บุคคลในองค์กรมีการเรียนรู้ตลอดเวลา และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่รวบรวมได้มีดังนี้

1. Benchmarking
2. Coaching
3. Mentoring
4. Portfolio

มาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking)

เป็นวิธีที่ผลักดันให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ โดยเน้นการเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในแต่ละเรื่องโดยองค์กรจะต้องศึกษาเรียนรู้ เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) คือ กระบวนการที่ต่อเนื่องในการเรียนรู้ที่จะวัด ประเมินและเปรียบเทียบกับสินค้า บริการ กระบวนการและการปฏิบัติขององค์กรกับสินค้า บริการ กระบวนการ และกิจกรรมของผู้ที่ได้รับการยอมรับว่ามีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อนำมาสร้างความ เป็นเลิศให้เกิดขึ้นในองค์กร

มาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) เป็นวิธีที่ได้รับความนิยมมากในปัจจุบันเพราะวิธีนี้ใช้ ให้องค์กรเห็นถึงข้อด้อยของตนเมื่อเทียบกับผู้อื่นและกระตุ้นให้องค์กรปรับปรุงเพื่อสร้างวงจรชีวิต ขององค์กรขึ้นใหม่ ซึ่งรักษาและเพิ่มพูนความสามารถในการแข่งขันในตลาดต่อไปทำให้องค์กรที่ ได้เปรียบคู่แข่งอยู่รอดได้

วัตถุประสงค์สามประการหลักของบริษัทส่วนใหญ่ที่ทำมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) คือ เพื่อเพิ่มคุณภาพของสินค้าหรือบริการ เพื่อลดต้นทุนในการผลิตและเพื่อเพิ่มความเร็วในการ ตอบสนองต่อลูกค้า

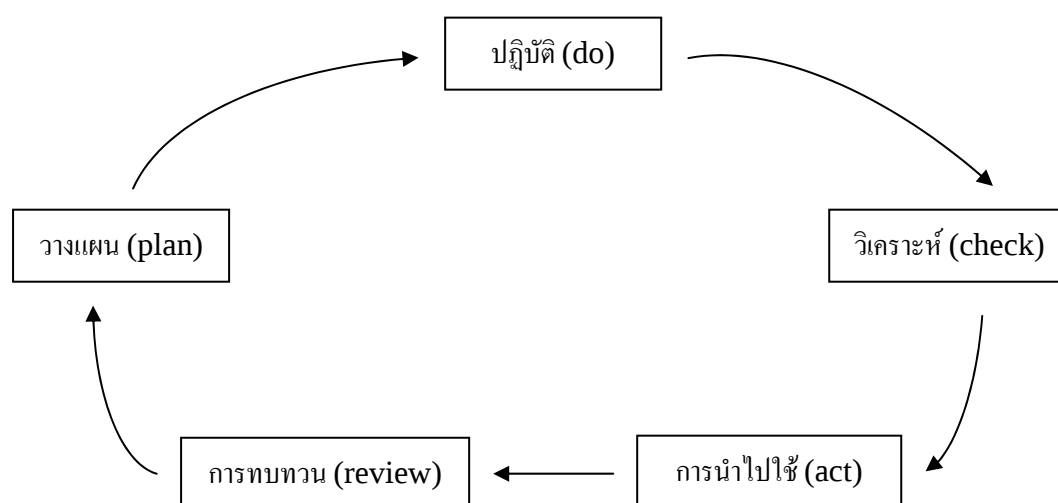
แนวทางการใช้มาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking)

แม้ว่ามาตรฐานอ้างอิงจะเป็นเทคนิคที่มีเป้าหมายชัดเจน แต่การใช้ประโยชน์นั้นองค์กร ควรเลือกใช้เทคนิคนี้กับสิ่งที่ส่งผลโดยตรงต่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้

1. ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถทาง กลยุทธ์ขององค์กรซึ่งกำหนดความได้เปรียบขององค์กรในการแข่งขัน
2. กระบวนการสำคัญทางธุรกิจ (Key Business Processes) หมายถึง กระบวนการของ องค์กรที่ส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจ หรือไม่พอใจของลูกค้า
3. ปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จ (Critical Success Factors) หมายถึง ความมี ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความประหยัดและคุณภาพของงาน

ขั้นตอนการทำมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking)

มี 5 ขั้นตอน คือ 1. วางแผน 2. ปฏิบัติ 3. วิเคราะห์ 4. นำไปใช้ 5. การทบทวน แสดงเป็น แผนภาพได้ดังนี้



รูปที่ 3. แสดงขั้นตอนการทำ Benchmarking

ขั้นตอนที่ 1. วางแผน (plan)

ผู้บริหารสูงสุดจะเป็นผู้ผลักดันและสนับสนุนให้การทำ Benchmarking ประสบผลสำเร็จ สำหรับขั้นตอนนี้ขั้นตอนนี้คำถามแรกต้องถามองค์กรก่อนว่า “จะเปรียบเทียบอะไร” โดยองค์กรต้องมีทีมงานขึ้นมาเพื่อศึกษาดังองค์กรเอง (Self Audit) เพื่อเลือกกระบวนการงานที่จะทำการเปรียบเทียบขั้นตอนปัจจุบันเป็นอย่างไร ครอบคลุมหน่วยงานใดบ้าง ใครคือลูกค้า ผลลัพธ์ที่ได้อยู่ตอนนี้เป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าแล้วหรือไม่ และจะวัดผลได้อย่างไร การกำหนดขอบเขตงานที่จะเปรียบเทียบต้องชัดเจนเพื่อให้การทำงานมีจุดยืน ไม่หลง

ประเด็น

ขั้นตอนที่ 2. ปฏิบัติ (do)

การปฏิบัติในที่นี้ หมายถึง การลงมือเก็บข้อมูลวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจากหุ้นส่วน (partner) ซึ่งก่อนการลงมือเก็บข้อมูลองค์กรต้องเตรียม 2 อย่างคือ

1. ทำความเข้าใจกับหุ้นส่วน ในส่วนของขอบเขตเนื้อหา กระบวนการที่ต้องการศึกษา เปรียบเทียบ วิธีการเก็บข้อมูล ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล ขั้นตอนการทำงาน รวมถึงคำถามที่จะถามหุ้นส่วนจะได้พิจารณาก่อนว่าควรจะให้ความร่วมมือหรือไม่

2. การเตรียมการเพื่อให้ทีมงานเก็บข้อมูลที่สามารถนำมาเปรียบเทียบและปรับใช้ได้ เพราะทุกอย่างมีความต่างไม่ว่าจะเป็นการเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นในองค์กรเดียวกันหรือเทียบกับองค์กรข้ามชาติอื่น

ขั้นตอนที่ 3. วิเคราะห์ (check)

การวิเคราะห์ข้อมูลของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ การเทียบข้อมูลขององค์กรเพื่อบอกว่าความต่างอยู่ที่ไหนและต่างกันมากน้อยเพียงใด การเรียนรู้ต้องศึกษาว่าเขาทำอะไรบ้างและทำไมเขาทำอย่างนั้น โดยอาจต้องศึกษาสิ่งที่ผ่านมาในอดีตเพื่อศึกษาแนวโน้มของความเปลี่ยนแปลงนั้น

ขั้นตอนที่ 4. นำไปใช้ (act)

ผลวิเคราะห์ที่เป็นรูปธรรม คือ ผลวิเคราะห์ที่มีการนำไปปฏิบัติ เมื่อได้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเพื่อให้กระบวนการเหมือนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศแล้ว องค์กรจะต้องทำแผนปฏิบัติการ (action plan) ซึ่งกำหนดเป้าหมายว่าต้องการบรรลุผลในเรื่องใดบ้างระยะเวลาและการจัดสรรทรัพยากร

ขั้นตอนที่ 5. การทบทวนผล (review)

ขั้นตอนนี้เป็นการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการว่าประสบผลสำเร็จมากน้อยเท่าใด เป็นไปตามคาดหมายหรือไม่ และจะสามารถปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นได้ด้วยวิธีใด เพื่อให้เกิดวงจรพัฒนาคุณภาพขึ้นภายในองค์กร

การสอนงาน (Coaching)

เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรซึ่งมักกระทำโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้ให้คำแนะนำและสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานปัจจุบันหรืองานที่ได้รับมอบหมายต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หน้าที่ของผู้สอนงาน

1. ร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการสอนงาน
2. ร่วมดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย
3. ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ถูกสอน
4. ช่วยให้ผู้ถูกสอนเข้ากับสภาพแวดล้อมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน
5. ช่วยชี้ให้ผู้ถูกสอนเห็นข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานที่เขาอาจมองไม่เห็น ชี้ให้เห็นว่าผลการปฏิบัติงานของเขาจะมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างไรและช่วยให้เขาเห็นจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง
6. ให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อให้ผู้ถูกสอนปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย
7. เปิดโอกาสให้ผู้ถูกสอนได้มีโอกาสนำความรู้ไปฝึกปฏิบัติ

ขั้นตอนในการสอนงาน

ขั้นตอนที่ 1. ก่อนเริ่มสอน ผู้ถูกสอนและผู้สอนต้องร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ของการสอนงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการสอนงานโดยกำหนดเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavioural Objective)

ขั้นตอนที่ 2. ช่วยให้ผู้ถูกสอนเกิดการเรียนรู้โดย

- อธิบายขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน (Telling)
- แสดงวิธีทำให้ดูเป็นตัวอย่างหรือยกตัวอย่างของจริงมาให้ดู (Showing)
- ให้ผู้ถูกสอนลงมือปฏิบัติงาน (Doing)
- ตรวจสอบควบคุมความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน (Checking)
- จูงใจช่วยเหลือและคอยให้กำลังใจ (Motivating)
- มอบหมายงานให้ไปลงมือปฏิบัติจริง (Assigning)

ขั้นตอนที่ 3. ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานหรือหลังจากมอบหมายงานให้ปฏิบัติแล้ว

ประโยชน์ของการจัดให้มีการสอนงาน (Coaching)

1. บุคคลผู้ถูกสอนงานจะเกิดความชำนาญในวิธีการเรียนรู้ เพราะผู้ถูกสอนจะใช้ประสบการณ์ของตนเองเป็นอุปกรณ์สำหรับช่วยให้เกิดการเรียนรู้ประกอบกับความรู้ความชำนาญของผู้ถูกสอนงาน

2. การที่ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนนั้นเท่ากับเป็นการปรับเปลี่ยนทัศนคติของการบังคับบัญชาและจะช่วยให้บุคคลในองค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น

3. เป็นการพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาเพราะเป็นวิธีช่วยให้เกิดการแบ่งปันความรู้ประสบการณ์ระหว่างกัน

การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่งโดยที่รุ่นพี่หรือผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งสูงกว่า โดยเฉพาะระดับผู้บริหารในหน่วยงานให้คำปรึกษาแนะนำให้ความช่วยเหลือแก่รุ่นน้อง หรือผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าเพื่อสอนให้รุ่นน้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น มีศักยภาพสามารถเลื่อนระดับขึ้นเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ

ผู้ที่อยู่ในระดับตำแหน่งที่สูงกว่า คำในภาษาอังกฤษเรียกว่า Mentor ส่วนรุ่นน้องนั้นมีคำใช้เรียกอยู่หลายคำเช่น Mentoree Mentee เป็นต้น ความแตกต่างระหว่าง Mentoring กับ Coaching คือ

การสอนงาน (Coaching) นั้นผู้บังคับบัญชาจะสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของตนเกี่ยวกับวิธีการทำงานหน้าที่ปัจจุบันและมีเป้าหมายระยะสั้นในขณะที่การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) นั้นผู้ที่เป็น Mentor ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของ Mentee Mentor และ Mentee อาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็ได้หากสามารถช่วยพัฒนา Mentee ให้เจริญก้าวหน้าไปอาชีพได้ ผู้เป็น Mentor มีอิสระที่จะกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา Mentee ในระยะยาวมีวิธีการดำเนินการได้กว้างขวางกว่า Coaching

รูปแบบการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

สมัยก่อนรูปแบบของ Mentoring จะเป็นแบบคู่ คือจับคู่ระหว่าง Mentor 1 คนกับ Mentee 1 หรือ 2 คน ซึ่งปัจจุบันมีข้อจำกัดหลายประการ เช่น หา Mentor ได้ไม่เพียงพอกับจำนวน Mentee เพราะ Mentor หายากและการที่ Mentee เรียนรู้จาก Mentor เพียงคนเดียวนั้นไม่เพียงพอเนื่องจากการพัฒนาบุคคลนั้นต้องอาศัยเครือข่ายของกลุ่มคนที่มีความรู้ ประสบการณ์และแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป ปัจจุบันนี้จึงได้มีแนวคิด Mentoring แบบกลุ่ม คือ Mentor 1 คนต่อ Mentee 4-6 คน Mentoring แบบกลุ่มนี้ Mentor จะเป็นผู้นำให้เกิดการเรียนรู้ (Learning Leader) กลุ่มจะมีการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมด้วย กลุ่ม Mentoring จะกลายเป็นกลุ่มแห่งการเรียนรู้ (Learning Group) หรือเป็นการเรียนรู้เป็นทีม หนึ่งในองค์ประกอบหลักของ Learning Organization

บทบาทหน้าที่ของ Mentor

ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งทุกคนต้องเรียนรู้ไปพร้อมกันเป็นทีม นั้น Mentoring แบบกลุ่ม มีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้พัฒนาบุคคลในองค์กรได้ดี การคัดเลือก Mentor จะเลือกจากผู้ที่มีระดับตำแหน่งสูงกว่า Mentee มีประสบการณ์สูง ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และสมัครใจจะเป็น Mentor ส่วนการเลือก Mentee ก็จะต้องเลือกจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพและโอกาสที่จะเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นเป็นผู้บริหาร Mentor และ Mentee จะร่วมกิจกรรม Mentoring โดยการพบปะหารือกันเป็นระยะๆ ปกติ โครงการนี้จะกระทำต่อเนื่องเป็นเวลา 1-2 ปี โดย Mentor จะทำหน้าที่ดังนี้

1. Guide เป็นผู้คอยชี้ช่องทางแก่กลุ่ม Mentee และคอยเตือนให้ระมัดระวังจุดอันตรายแต่จะไม่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกทางให้
2. Ally เป็นพันธมิตรที่คอยให้ข้อมูลแก่ Mentee แต่ละคนในกลุ่มว่าบุคคลนอกกลุ่มเขามองจุดอ่อนจุดแข็งของ Mentee แต่ละคนอย่างไร หาก Mentee เล่าถึงปัญหาของตนก็จะฟังอย่างตั้งใจเห็นอกเห็นใจ แล้วให้ข้อมูลความเห็นทั้งทางดีและไม่ดีอย่างเป็นมิตร
3. Catalyst เป็นผู้กระตุ้นให้กลุ่มมองภาพวิสัยทัศน์ขององค์กรและอนาคตของตนเอง ชี้ให้เห็นว่าในอนาคตจะมีอะไรที่เป็นไปได้และจะเกิดขึ้นบ้าง

4. Savvy Insider เป็นผู้ที่พอจะรู้ทำงานต่างๆในหน่วยงานประสบความสำเร็จได้อย่างไร รู้ลู่ทางหาก Mentee ใน กลุ่มแต่ละคนจะก้าวหน้าบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้จะต้องเดินทางไปไหน

5. Advocate ในขณะที่กลุ่มเกิดการเรียนรู้ขึ้น สมาชิกจะเริ่มมองเห็นว่าตนเองสามารถ ผลักดันความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาแผนความก้าวหน้าได้ด้วยตนเอง Mentor จะทำหน้าที่ช่วยให้ Mentee ได้มีโอกาสแสดงความสามารถให้เห็นเป็นที่ประจักษ์แก่ผู้บังคับบัญชา

บทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

Mentoring จะประสบความสำเร็จต่อเมื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการ ดำเนินการด้วยเพราะ Mentoring ต้องผสมผสานกลมกลืนกับงานอื่นๆ ขององค์กร ผู้มีส่วน เกี่ยวข้องที่สำคัญนอกเหนือจาก Mentor คือ Mentee ผู้บังคับบัญชาของ Mentee และผู้ปฏิบัติงานใน ฝ่ายบุคคลขององค์กร โดยที่แต่ละฝ่ายต้องมีบทบาทดังนี้

1. Mentee ต้องมีบทบาทในเชิงรุก ต้องมีความรับผิดชอบแสวงหาประสบการณ์ที่จะช่วย ให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง นอกจากนั้นแล้วต้องขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติมโดยการศึกษาและ ฝึกอบรม

2. หัวหน้างาน ต้องได้รับการบอกกล่าวเกี่ยวกับการดำเนินการ Mentoring จะต้องให้ ความร่วมมือ เต็มใจจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมคอยให้คำแนะนำและมอบหมายงานที่จะช่วยให้ ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานให้ข้อมูลความเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง และ จุดอ่อนของผู้ได้บังคับบัญชาและเป็นตัวแบบที่ดีในการทำงาน

3. ฝ่ายบุคคล ต้องเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดวิธีการพัฒนาด้วย Mentoring ขึ้นในองค์กรจัดให้มี การให้ความรู้เกี่ยวกับ Mentoring แก่ Mentor และ Mentee และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คัดเลือก Mentee จัดกลุ่มและคอยติดตามประเมินผลโครงการ ซึ่งควรประเมินทุกๆ 6 เดือน

แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (Portfolio)

วิธีการเสริมสร้างการเรียนรู้ในองค์กรวิธีหนึ่งที่น่าจะเป็นไปได้มากและเกิดประโยชน์ สูงสุด คือ แฟ้มงานบันทึกการปฏิบัติงาน

แฟ้มงาน เป็นสิ่งที่เราใช้บันทึกเกี่ยวกับประสบการณ์การเรียนรู้ ขั้นตอนการดำเนินงาน รวมทั้งผลงานที่ปรากฏเชิงประจักษ์ไว้เป็นหลักฐาน แฟ้มงานไม่ใช่หลักฐานบ่งแสดงผลสัมฤทธิ์ใน อดีตหรือเป็นสิ่งที่แสดงถึงสมรรถนะในปัจจุบันของผู้ปฏิบัติหากแต่เป็นการเก็บ รวบรวมหลักฐาน อย่างสืบเนื่องที่แสดงถึงความเจริญก้าวหน้า ความเชี่ยวชาญของผู้ปฏิบัติ บางครั้งหมายรวมถึงสิ่ง ต่างๆ ในอนาคตด้วย

ลักษณะแฟ้มงาน

การสร้างแฟ้มงานเพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้ของสมาชิกทีมงานในองค์กรควรประกอบด้วยลักษณะต่างๆ 5 ประการ ดังนี้

1. เป็นผลพวงที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ (Experience) ในการทำงานเป็นเรื่องราวหรือดัชนีที่ชี้ให้เห็นถึงว่าผู้ปฏิบัติได้รู้เห็น พูดยืนยัน ทำอะไรลงไป เช่น ประดิษฐ์คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เป็นวิทยากรบรรยาย การเป็นหัวหน้าฝึกอบรมให้ลูกน้องได้เรียนรู้งานเฉพาะทาง เป็นต้น
2. เป็นการเรียนรู้ การค้นพบ (Learning & Discovery) ซึ่งได้ให้ท้ายสำคัญต่อการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในการปฏิบัติงานในอนาคต ผู้ปฏิบัติต้องบอกได้ว่าได้เรียนรู้ได้ค้นพบสิ่งใดบ้างจากการทำงานนั้นๆ และมีการนำไปประยุกต์ใช้ได้ผลสำเร็จเช่นไร
3. สามารถสาธิตให้รู้เห็นได้ (Demonstration) ผลของการทำแฟ้มงานนั้นๆสามารถที่จะแสดงในเชิงประจักษ์ได้ว่าได้เรียนรู้อะไรจากการทำงานหรือในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องถือว่าเป็นลักษณะที่สำคัญของแฟ้มงาน ต้องมีหลักฐานพิสูจน์ยืนยันผลของงานที่ได้ทำลงไป
4. สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) แสดงความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนได้ปฏิบัติไป ได้ทำอะไร เรียนรู้อย่างไร (Lesson Learned) และประสงค์ที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมอะไรบ้างเพื่อที่จะทำให้การปฏิบัติงานดียิ่งๆขึ้นไป
5. กำหนดโอกาสการเรียนรู้ (Learning Opportunities) เป็นเสมือนสัญญาแห่งการเรียนรู้ที่ได้กำหนดไว้แล้วเนื่องจากเราต้องการเน้นว่าเพื่ออนาคตที่ดีกว่าเราจะพลิกผันความคิดหรือสิ่งที่เป็นภาพที่ต้องการให้เกิดในสมองไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมได้อย่างไร

ความสำคัญของแฟ้มงาน

1. เป็นเครื่องมือที่จะสรรสร้างการพัฒนาตนเองซึ่งจะนำมาสู่การพัฒนาทีมงานและองค์กรในที่สุด
2. ใช้เป็นการประเมินการเรียนรู้ใดๆที่เกิดขึ้นหรือปฏิบัติมาก่อนหน้านี้
3. ใช้เป็นแนวทางการรับรองมาตรฐานหรือความสามารถประสบการณ์ที่มีมา
4. เป็นการแบ่งปัน ถ่ายทอดประสบการณ์ที่ดีแก่กัน เป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น
5. เพื่อเป็นการประเมินการฝึกอบรมเป็นตัวชี้แนะถึงการได้ผลของการฝึกอบรม เช่นการพัฒนาทักษะใหม่ๆ แรงจูงใจ
6. เพื่อเป็นการพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาทักษะไปแล้วสามารถเข้าใจจุดเด่น จุดด้อย และศักยภาพของตน

7. เป็นแนวทางของการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานให้เป็นหลักฐานเปิดเผยโปร่งใส แบ่งปันกันมากขึ้น

8. เป็นการสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานสมัยใหม่ที่เน้นคุณภาพในสายตาของผู้รับบริการ

แนวทางการประยุกต์ใช้แฟมงานเพื่อการพัฒนา

เราสามารถนำแนวคิดของแฟมงานเพื่อการพัฒนาไปประยุกต์ใช้เพื่อการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ 3 ระดับ คือ

1. การพัฒนาในระดับบุคคล (individual) อันได้แก่ การพัฒนาในเชิงส่วนบุคคล (personal) และการพัฒนาในเชิงวิชาชีพ (professional)

2. การพัฒนาในระดับทีมปฏิบัติงาน (workteam) ถือเป็นการพัฒนาทีมงานให้มีทักษะฝีมือ มีผลการทำงานที่ดีขึ้น

3. การพัฒนาในระดับองค์กร (organization) เป็นการพัฒนาที่สืบเนื่องมาจากผลของ 2 ระดับแรก ทำให้องค์กรได้เกื้อหนุนการเรียนรู้ของสมาชิกให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

เป้าหมายของการประยุกต์ใช้แฟมงานนั้น ถือได้ว่าเป็นกระบวนการ (process) ไม่ใช่จุดหมายท้ายสุดในรูปของผลิตภัณฑ์ (product) เป็นกระบวนการมุ่งพัฒนาคนให้คิดใคร่ครวญถึงศักยภาพความสามารถของตน บันทึกและเล่าพรรณนาถึงประสบการณ์ที่สะท้อนถึงคุณภาพหรือมาตรฐานในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ตลอดจนการรับผิดชอบต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของตน การเสริมสร้างทักษะใหม่ๆ ความมั่นใจในคุณค่าของผลงานเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว บุคคลพึงมีแนวปฏิบัติที่เป็นหลักฐาน มีระบบขั้นตอนถึงการได้มาซึ่งผลงานหรือแนวทางปฏิบัติที่สร้างสรรค์ หลักฐานหรือขั้นตอนที่หมายถึงนี้ควรได้รับการนำเสนอเป็นลำดับโดยเริ่มจากให้ระบุและบรรยายประสบการณ์การทำงานโดยการเล่าเรื่อง อาจจะมีหัวเรื่องหรือดัชนีที่มุ่งเล่าเสมือนการเขียนหนังสือที่ต้องมีหัวเรื่องของแต่ละบทที่จะเขียนรวมกันเป็นหนังสือ แนวทางการเขียนแฟมงานเพื่อการพัฒนาในระดับบุคคลจะเป็นการทำความเข้าใจในอดีต สามารถหยั่งรู้ เรียนรู้ให้เข้าใจอะไรและในสุดท้ายต้องการให้ผู้เขียนได้ปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติหรือผลงานให้ดียิ่งขึ้นไปในอนาคต ควรจะปฏิบัติให้ดีขึ้นอย่างไรบ้าง ถือเป็นการฉายภาพไปในอนาคตเพื่อมีการพัฒนาเชิงบุคคลก่อน จากนั้นโน้มนำเข้าสู่การพัฒนาคนในเชิงวิชาชีพ การประยุกต์ใช้แฟมงานกับทีมและเพื่อการพัฒนาองค์กรในที่สุด

วิสัยทัศน์ (Vision)

สาเหตุที่สำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการที่สมาชิกในองค์กรได้นำเสนอความหวังและความฝัน โดยกำหนดความหมายและคุณค่าในสิ่งที่จะต้องกระทำบนเป้าหมายที่ไม่ยึดติดกับสถานะที่เป็นอยู่ปัจจุบัน และต้องตั้งเป้าหมายให้สูง เพื่อเป็นเครื่องชี้นำในการรักษากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นด้านการพัฒนา ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบ มุ่งสร้าง (Generative learning) โดยคิดและมองให้ลึกลงไป นอกจากนั้นยังชี้นำความคิดและการวางแผนกลยุทธ์ด้วยกระบวนการทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องต่างๆ เช่น ผู้บริหาร พนักงานทุกระดับ ลูกค้า หุ้นส่วน ผู้ถือหุ้น ได้มาร่วมพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเพื่อที่จะได้ทราบว่ามีความรู้ (Knowledge) อะไรบ้างที่องค์กรจะต้องจัดเก็บ (Storage) และต้องถ่ายโอนไป (Transferred) และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ยังเป็นส่วนสนับสนุนให้เกิดการเสี่ยง (Risk taking) การทดลอง (Experiment) ในการพยายามหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมคิดร่วมทำ (Marquardt 1996:134-136)

ดังที่ Jim canon (อ้างใน Marquardt 1996:134-136) รองประธานฝ่ายการวางแผนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Royal Bank of Canada ได้กล่าวไว้ว่า “วิสัยทัศน์ คือ สิ่งที่จุดประกายให้กับองค์กร และเป็นการทำความฝันให้เป็นจริง” ซึ่ง Marquardt ได้สรุปว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ใช่เครื่องจักร แต่เป็นสิ่งที่มีชีวิตเช่นเดียวกับมนุษย์ องค์กรต้องการความรู้ที่รวมในเอกลักษณ์และจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ควรเป็นการจุดประกาย และกระตุ้นให้องค์กรพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีชื่อเสียง การเรียนรู้จึงต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ และวิถีทางที่จะมีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้นั้น ก็คือ ต้องมีความหมายต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

องค์ประกอบของวัฒนธรรมขององค์กร คือ สภาพแวดล้อม ค่านิยม ประวัติศาสตร์ ผู้ก่อตั้ง วีรบุรุษ (Hero) พิธีกรรม อุดมการณ์ ขนบธรรมเนียม ประเพณี ล้วนเป็นสิ่งสำคัญและมีบทบาทในการหล่อหลอมและสร้างวัฒนธรรม ข่ายการสื่อสารวัฒนธรรมจะช่วยสื่อสารทั้งเรื่องราวของวัฒนธรรมและการจัดการ พร้อมกับมีส่วนในการสร้างองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องมีการเรียนรู้และการถ่ายทอดสื่อต่อกันไป เพื่อให้กระจายไปทั่วทั้งองค์กร เกิดการเรียนรู้ยอมรับ และการถ่ายทอดจะค่อยๆ พัฒนาไปตามลำดับโดยอาศัยการสื่อสารในองค์กรทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ วัฒนธรรมจะฝังรากลึกอยู่ในองค์กรก็ต่อเมื่อมีการถ่ายทอดยึดถือร่วมกันมาเป็นเวลานานพอสมควร คนแต่ละคนมีวิธีการในการรับรู้ เรียนรู้เรื่องราวเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันไป เพราะเป็นความสนใจความสามารถ

ของบุคคล คนแต่ละคนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้วยประสบการณ์การทำงาน เมื่อทำงานอยู่ในองค์กรนานก็ยิ่งซึมซาบวิถีชีวิต ความเป็นอยู่ และคุณลักษณะของผู้ที่ร่วมงานด้วยการค่อยๆ ย้อมให้ เกิดความเชื่อ ค่านิยม ไปในทำนองเดียวกัน

วัฒนธรรมขององค์กรส่วนใหญ่เป็นเรื่องหนึ่งของการไม่รู้ เช่น ปฏิเสธการเรียนรู้ การเสี่ยงหรือความพยายามต่อวิธีใหม่ๆ และการแบ่งปันการเรียนรู้ เป็นต้น ดังนั้น เพื่อที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ค่านิยม วัฒนธรรมต่างๆ ดังกล่าวจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน

จากการที่ค่านิยมเป็นอิทธิพลในการผลักดันให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ จะมีระบบของค่านิยมต่างๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ระบบดังกล่าวได้แก่

- บรรยายาสององค์กรที่ซึ่งให้คุณค่าและรางวัล (Valued and rewarded) ในการเรียนรู้
- มีการแบ่งความรับผิดชอบเพื่อการเรียนรู้อย่างทั่วถึง
- มีความไว้วางใจและความคล่องตัว (Trust and autonomy)
- ให้ผลตอบแทนสำหรับนวัตกรรมใหม่ การทดลอง และความเสี่ยง (Risk taking)
- การสนับสนุนด้านงบประมาณในการฝึกอบรม และพัฒนาของพนักงาน
- ความหลากหลาย (Diversity) และการสร้างสรรค์ความร่วมมือ
- ข้อผูกพันในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และการบริการอย่างต่อเนื่อง
- การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง และภาวะยุ่งเหยิง (Chaos)
- คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of work life)

กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ต่างๆ มีอิทธิพลต่อการเริ่มต้นในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวได้แก่

- สถานความสำเร็จของบุคคลและธุรกิจเข้ากับการเรียนรู้ในองค์กรอย่างกว้างขวาง
- สร้างการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติงาน และกิจกรรมขององค์กร
- เชื่อมโยงนโยบายต่างๆ ในการจัดคนในองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ตระหนักและให้รางวัลต่อการเรียนรู้
- วัดผลและเผยแพร่ผลกระทบ รวมทั้งประโยชน์ต่างๆ ที่องค์กรจะได้รับ
- สร้างโอกาสในการเรียนรู้
- ให้เวลาในการเรียนรู้

- สร้างสรรค์สภาพแวดล้อมทางกายและช่องว่างสำหรับการเรียนรู้
- ทำให้เกิดการเรียนรู้ในงานให้มากที่สุด

การเลือกกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงในองค์กร

Chin และ Benne (อ้างใน ปัญญาทิพ จันทรา 2540:33-34) ได้เสนอกกลยุทธ์ทั่วไปสำหรับการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. บังคับให้เปลี่ยน (Force-Coercion Strategies) เป็นการใช้อำนาจบังคับที่มีฐานมาจากความคุ้นเคย ใกล้ชิด การให้รางวัล การลงโทษ เป็นแรงผลักดันต่อการเปลี่ยนแปลง ผลที่เกิดจากวิธีนี้จะเป็นผลในระยะสั้น เกิดขึ้นเร็ว แต่เกิดความผูกพันน้อย กลยุทธ์ในการบังคับอาจทำได้หลายทาง เช่น

- บังคับโดยตรง (Direct Force) โดยใช้อำนาจที่เป็นการสั่งเปลี่ยนหรือกำหนดรางวัลพิเศษที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจอย่างสูง หรือหากไม่ปฏิบัติตามจะถูกลงโทษ

- ใช้การเมืองในองค์กรหรือกิจกรรมทางอ้อม (Political Maneuvering or Indirect Action) วิธีการนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะใช้กลไกทางอ้อม เช่น อาศัยกลุ่มที่มีอำนาจในการชักจูงกลุ่มคนให้การเจรจาต่อรอง

ทั้งสองวิธีนี้ค่อนข้างเห็นผลจำกัด แม้จะเห็นผลเร็วแต่คนจะทำตามเพราะเห็นแก่ประโยชน์ระยะสั้น การตอบสนองจะเกิดขึ้นชั่วคราวตามที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องการให้พฤติกรรมใหม่เกิดขึ้นเพียงชั่วเวลาที่มีโอกาสได้รับรางวัลหรือถูกลงโทษเท่านั้น

2. การชักชวนอย่างมีเหตุผล (Rational Persuasion Strategies) วิธีการนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้กลยุทธ์ชักชวน ประกอบกับการให้เหตุผลที่น่าเชื่อถือ ใช้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางมาให้คำแนะนำ ให้ข้อมูลสนับสนุน และประเด็นข้อโต้แย้งที่ทำให้เกิดความสนใจ สร้างความมีส่วนร่วม ผลลัพธ์ที่ได้อาจมีข้อโต้แย้งบ้าง แต่การรับฟังปัญหาทำให้มีการเตรียมรับมือกับข้อโต้แย้งอย่างมีเหตุผล กลยุทธ์ที่ใช้ คือ การให้ข้อมูล (Information Strategy) ทำให้บุคคลได้คิดและไตร่ตรอง โดยให้ความจริง (Facts) เหตุผล และทำให้บุคคลเกิดความสนใจว่าตนจะเข้ามามีส่วนร่วมและจะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

ผู้บริหารที่ใช้วิธีการนี้จะสามารถสร้างความน่าเชื่อถือ และทำให้คนได้เห็นความสำคัญและคุณค่าของการปรับเปลี่ยน ชักชวนให้เกิดความเห็นคล้อยตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยวิธีการนี้ควรเป็นผู้ที่มีลักษณะน่าเชื่อถือแบบผู้เชี่ยวชาญ และในกรณีที่ต้องการไม่มีบุคลากรที่สามารถดำเนินการได้ก็อาจจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกมาดำเนินการ เมื่อกลยุทธ์การชักชวนอย่างมีเหตุผลประสบความสำเร็จ ก็สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระยะยาวได้ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงอื่นๆ จะตามมาภายหลัง

3. ผลึกกำลังร่วม (Shared Power Strategies) เป็นการสร้างค่านิยมและสร้างมีส่วนร่วมอย่างเป็นธรรมชาติ บางครั้งเรียกว่า “Normative-Reductive Strategy” วิธีการนี้จะอยู่บนพื้นฐานของการเพิ่มอำนาจ (Empowerment) หรือเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงออกถึงความต้องการของตน ความต้องการร่วมของกลุ่ม ค่านิยม ตลอดจนการร่วมกันกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติที่สัมพันธ์กับเรื่องดังกล่าว อำนาจที่ใช้เป็นอำนาจร่วมกันระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบุคคลอื่นๆในการที่จะทำงานร่วมกันและกำหนดประชาคมติร่วม อันเป็นสิ่งที่การเปลี่ยนแปลงนี้ต้องการให้เกิดขึ้น

โครงสร้าง

บุคลิกลักษณะทางโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความยืดหยุ่น ความเปิดเผย เสรีภาพ และโอกาส โครงสร้างขององค์กรเป็นความจำเป็นพื้นฐานไปสู่การเรียนรู้ หลักที่จะขับเคลื่อนองค์กรจะอยู่ที่เสรีภาพ การสนับสนุน และแหล่งทรัพยากรที่สมาชิกจำเป็นต้องได้รับสิ่งเหล่านี้โดยขึ้นงาน ความต้องการ และความเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในองค์กร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างซึ่งทั้งลูกค้าและพนักงานจะได้รับการตอบสนองเพิ่มขึ้นอย่างเหมาะสมที่สุด สิ่งที่ดีที่สุดที่ส่งเสริมและทำให้เกิดการเรียนรู้และการเข้าถึงองค์ความรู้ ก็คือแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีสิ่งที่ต้องคำนึงถึง ดังนี้

- การปรับปรุงลำดับชั้นในแนวนราบ (Flat Hierarc)
- ลดการแบ่งแยกโดยมองเป็นองค์รวม (Holistic)
- การจัดองค์กรและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ (Project form)
- การสร้างเครือข่าย (Networking) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- การจัดการแบบเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial)
- ถอนรากโครงสร้างที่ตายตัว (Bureaucracies)

สามารถดูการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดขององค์กร ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดขององค์กร (ที่มา Marquardt, 1996)

โครงสร้างแบบราชการ (Bureaucracy)	องค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization)
มีเป้าหมายในระยะสั้น	วิสัยทัศน์ของบุคคลและองค์กร
วัฒนธรรมที่ตายตัว	วัฒนธรรมที่ยืดหยุ่น
แนวทางของการผลิต	แนวทางของการเรียนรู้
เน้นภูมิภาค	เน้นระดับโลก
การควบคุมการบริหารจัดการ	เพิ่มอำนาจบุคลากร
เป็นไปตามขั้นตอน	เป็นไปตามการเสี่ยง
วิเคราะห์เพียงอย่างเดียวน	สร้างสรรค์ วิเคราะห์ ริเริ่ม
การแข่งขัน	ความร่วมมือ และประสานงาน

การรับรู้ (Perception)

เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไป มนุษย์เราทุกคนนั้นมีความสามารถโดยธรรมชาติที่จะรู้สึกในรูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส หรือที่เรียกว่าสัมผัสทั้ง 5 ของมนุษย์จะเกิดขึ้นได้ก็ต้องมีสิ่งเร้าภายนอก (outside Stimuli) เช่น คลื่นแสง คลื่นเสียง พลังงานทางเคมีของสิ่งต่างๆ ที่ทำให้บุคคลรับกลิ่นได้ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าภายใน (Inside Stimuli) อาทิ พลังที่มาจากกล้ามเนื้อ หรืออาหารที่ผ่านระบบการย่อย จากนั้นร่างกายก็ดูดซับไว้ใช้เป็นพลังงานต่อไป หรือต่อมที่ผลิตฮอร์โมนที่มีผลต่อพฤติกรรม ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการรับรู้เกี่ยวกับเรื่องของกายภาพอยู่เป็นพื้นฐาน

จากการที่บุคคลรู้สึกในสิ่งเร้าต่างๆ รอบตัว นั่นก็เท่ากับว่าความรู้สึกนั้นได้ส่งข้อมูลดิบ (Row Data) เข้าสู่ประสาททั้ง 5 จากนั้นก็จะเป็นการตีความในข้อมูลดิบเหล่านั้นแล้วจึงเกิดการรับรู้ หรือจิตภาพ (Perception) ขึ้น ดังนั้นกระบวนการรับรู้จึงเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของการคัดเลือก (Selection) การจัดระเบียบ (Organization) และการตีความ (Interpretation) ข้อมูลต่างๆ หรือความรู้สึกต่างๆ ของบุคคล บุคคลหนึ่ง

การรับรู้ ถือเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาพื้นฐานของบุคคลที่สำคัญ ในการตีความหมาย สิ่งให้เห็น ได้ยิน และสิ่งที่รู้สึกด้วยประสาทสัมผัส เพื่อให้รู้ว่าเป็นอะไร สิ่งที่ได้รับรู้เป็นวัตถุ มนุษย์ด้วยกันและความเป็นไปภายในจิตใจของมนุษย์ การรับรู้ประกอบด้วยกระบวนการตั้งแต่การได้เห็น ได้ยิน และสิ่งที่รู้สึกด้วยประสาทสัมผัส ตีความ แล้วตอบสนองต่อสิ่งเร้า การรับรู้อาจแบ่งออกได้ตามที่รับรู้คือ การรับรู้ทางวัตถุ การรับรู้ทางจิตใจ และการรับรู้โลกทางสังคม การรับรู้ที่เกิดจาก

สิ่งที่เห็น สิ่งที่ได้ยิน และสิ่งที่รู้สึกด้วยประสาทสัมผัส จะเป็นการรับรู้เฉพาะตัว หากไม่บอกผู้อื่น คนอื่นก็ไม่สามารถทราบได้ว่าสิ่งที่เราเห็น สิ่งที่เราได้ยิน หรือรู้สึกว่าเป็นอย่างไร และถ้าปราศจากการรับรู้ ก็จะไม่สามารถมี “ความจำ” หรือ “การเรียนรู้” ได้

นักการศึกษา และนักจิตวิทยาหลายท่านได้ให้ความหมายของการรับรู้ไว้ในทฤษฎีต่าง ๆ กัน ซึ่งพอจะนำมาเสนอโดยสังเขปดังนี้

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

Garrison and Magoon (1972 อ้างถึงใน ประเทือง สุนทรธรรม, 2534) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการซึ่งสมองตีความหรือแปลความหมายของข้อมูลที่ได้จากการสัมผัสของร่างกายกับสิ่งเร้า หรือสิ่งแวดล้อม ทำให้บุคคลทราบว่าสิ่งเร้าหรือสิ่งแวดล้อมที่สัมผัสนั้นเป็นอะไร มีความหมายอย่างไร มีลักษณะอย่างไร และการที่บุคคลจะรับรู้สิ่งเร้าที่มาสัมผัสได้นั้นจะต้องอาศัยประสบการณ์เป็นเครื่องช่วยในการตีความ หรือแปลความ

จำเนียร ช่วงโชติ และคณะ (2526) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ว่า หมายถึง กระบวนการที่บุคคลได้นำเอาสิ่งที่ตนได้เห็น ได้ยิน ได้สัมผัส ได้รู้สึก จากสิ่งเร้าภายนอกกรอบตัวบุคคล เข้ามาจัดระเบียบ และให้ความหมาย โดยอาศัยประสบการณ์เดิม และผลลัพธ์ที่ได้ คือ ความรู้ ความเข้าใจ ที่เกิดขึ้นในจิตใจของตนเอง

โยธิน สินสมุทร และคณะ (2533) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ว่า หมายถึง การตีความหมาย การรับสัมผัสออกเป็นสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่มีความหมาย ซึ่งการตีความต้องอาศัยประสบการณ์หรือการเรียนรู้

จิรประภา ภาวิไล (2535) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการด้านความคิด ความเข้าใจที่มนุษย์ได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ รอบตัว โดยบุคคลนั้น มีความใส่ใจในการเลือกที่จะตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อม เป็นพื้นฐานในการที่จะนำข้อมูลต่าง ๆ ของสิ่งเร้านั้นเข้าสู่กระบวนการรับรู้ผ่านทางระบบประสาท หรือสัมผัสของร่างกายทั้ง 5 และเมื่อข้อมูลถูกป้อนเข้าสู่ระบบความคิด บุคคลจะเลือกจัดประเภทของข้อมูลและมีการแปลความหมายของข้อมูลที่เกิดขึ้น ซึ่งต้องอาศัยคุณสมบัติภายในตัวบุคคล

นายแพทย์สันติชัย จำจิตรจัน (2550) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการเลือกสิ่งเร้า (selection), การประมวลสิ่งเร้า (organization) และการแปลผลตีความสิ่งเร้า (interpretation)

จากแนวคิดการรับรู้ดังกล่าวสามารถสรุปความหมายของการรับรู้ได้ดังนี้ คือ การรับรู้ คือ กระบวนการตีความหรือแปลความจากการสัมผัสด้วยประสาทสัมผัสของร่างกายกับสิ่งเร้าภายนอก

รอบตัวบุคคล โดยอาศัยประสบการณ์เดิมและการเรียนรู้เป็นเครือข่ายแล้วแสดงออกเป็นความรู้สึกนึกคิด ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ตามความรู้สึกที่เกิดขึ้นในจิตใจของแต่ละบุคคล

การรับรู้ของบุคคลมีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างมาก ผู้ที่มีการรับรู้ทางด้านบวก จะเป็นผู้ที่สามารถเข้าใจตนเองและสังคมในองค์กรได้ดี ซึ่งจะเป็นผู้ที่ได้รับการพัฒนาและพัฒนาตนเองได้ดีกว่าผู้ที่มีการรับรู้ทางด้านลบ

Stages of Perception

Kraupl Taylor (1966) ได้กำหนดระดับขั้นต่างๆที่ซับซ้อนขึ้นตามลำดับของการรับรู้ไว้ ดังนี้

1. Field of sensations คือ ในการเกิดผัสสะขึ้นแต่ละครั้ง จะมีการรับข้อมูลเข้ามามากกว่า 1 อย่าง เช่น ในขณะที่ฟังการบรรยาย เราจะเห็นทั้งผู้บรรยาย ได้ยินเสียงของผู้บรรยาย และเห็นโสตทัศนูปกรณ์ ไปพร้อมๆ กันในคราวเดียวกัน

2. Sensory percept คือ ขั้นตอนที่มีการรับรู้ข้อมูลเพียงรูปร่างลักษณะเท่านั้น โดยยังไม่มี การเทียบเคียงกับสิ่งที่จดจำได้ (recognition) เป็นขั้นตอนที่ยังไม่ทราบความหมาย เช่น เห็นวัตถุสิ่งหนึ่ง แล้วทราบแต่เพียงว่าเป็นผ้าที่มีรูปร่างเป็นสี่เหลี่ยมผืนผ้า โดยที่ยังไม่รู้ว่าแท้จริงแล้วสิ่งนั้นคือ ธงชาติ

3. Meaningful percept คือ ขั้นตอนที่มีการรับรู้ความหมายของสิ่งเร้า ซึ่งขั้นตอนนี้ต้องอาศัยการเทียบเคียงกับสิ่งที่จดจำได้ (recognition) ที่อยู่ในความจำ (Memory) เช่น เมื่อเห็นผ้าที่เป็นสี่เหลี่ยมผืนผ้า ที่เป็นแถบสี 5 แถบ โดยมีแถบน้ำเงินใหญ่อยู่ตรงกลาง ถูกประกอบด้วยขาวกับแดงตามลำดับ ในลักษณะที่เป็นริ้วแนวนอน ก็สามารถรับรู้ได้ว่า คือธงชาติไทย

ลักษณะของการรับรู้

การรับรู้ของบุคคลเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ การรับรู้ด้านกายภาพ การรับรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์ และการรับรู้ด้านปฏิสัมพันธ์

1. การรับรู้ด้านกายภาพ เป็นการรับรู้ที่อาศัยการสัมผัสโดยตรงมากที่สุด เป็นการรับรู้เกี่ยวกับรูปร่างลักษณะ เช่น ขาว ดำ อ้วน ผอม หญิง ชาย เป็นต้น

2. การรับรู้ด้านพฤติกรรม เป็นการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะคุณสมบัติประจำตัวบุคคล เช่น ความเฉลียวฉลาด สนุกสนานร่าเริง และเป็นผู้มีความเมตตากรุณา เป็นต้น

3. การรับรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ เป็นการรับรู้ถึงความสัมพันธ์ของบุคคล เช่น ความเป็นญาติกัน ความเป็นพี่น้องกัน เป็นต้น

ประเภทของการรับรู้

การรับรู้ของบุคคลหรือการรับรู้เกี่ยวกับมนุษย์อาจจำแนกออกได้เป็น การรับรู้อารมณ์ (Perception of emotion) การรับรู้บุคลิกภาพ (Perception of personality) และการรับรู้ข่าวสาร (Perception of message)

1. การรับรู้อารมณ์ คือ การตีความหมายเกี่ยวกับอารมณ์ภายในบุคคล อารมณ์เป็นพฤติกรรมภายในบุคคล เป็นสิ่งที่ยากต่อการเข้าใจ แต่ก็มีผลต่อการเรียนรู้ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. การรับรู้บุคลิกภาพ คือ การรับรู้เกี่ยวกับลักษณะและความสามารถของบุคคล การที่บุคคลได้พบหรือได้รับการแนะนำให้รู้จักบุคคลใดบุคคลหนึ่ง จะสังเกตลักษณะแบบอย่างในตัวผู้ถูกแนะนำเพื่อจะได้จดจำบุคคลนั้นไว้ ลักษณะดังกล่าวคือ ลักษณะยิ้มง่าย ขยี้เก่ง วางตัวเหมาะสม เจียมขริม รูปร่าง หน้าตา สีผิว เป็นต้น มนุษย์จะพยายามจดจำบุคคลอื่น โดยการค้นหาลักษณะ และคุณสมบัติบางอย่าง นำมาเปรียบเทียบหรือเชื่อมโยงกับประสบการณ์ที่มีอยู่ มนุษย์จะประเมินตัดสินบุคลิกภาพของบุคคลอื่นโดยอาศัยองค์ประกอบดังนี้ 1. ภาพพจน์และอคติ 2. การผสมผสานการรับรู้ระหว่างปัจจุบันกับประสบการณ์เดิม 3. ใช้ผลการจัดลำดับ ซึ่งเกิดจากความประทับใจครั้งแรก

3. การรับรู้ข่าวสาร หมายถึง การที่บุคคลตระหนัก (Aware) และมีปฏิกิริยาตอบสนอง (reaction) ต่อสิ่งเร้า โดยปกติคนเรารับรู้โดยรับสื่อผ่านระบบสัมผัส ซึ่งได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น ผิวหนัง และกล้ามเนื้อ ข่าวสารที่ระบบสัมผัสจากสิ่งแวดล้อมจะถูกส่งต่อไปยังสมองเพื่อให้เกิดความรู้สึกการได้เห็น การได้กลิ่น การได้รส ความรู้สึกร้อน หนาว เจ็บปวด ฯลฯ พฤติกรรมเป็นการตอบสนองขั้นแรกสุดของเราต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม สมองจะตีความสิ่งที่รู้สึกต่อไปอีกขั้นหนึ่งเป็นการรับรู้ สิ่งที่เห็น ได้ยิน และรู้สึกนั้นคืออะไร

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ในองค์กร

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ในองค์กร อาจจำแนกได้ตามคุณลักษณะที่มีต่อความสนใจในการรับรู้ได้ดังนี้

คุณลักษณะของวัตถุ เช่น ระดับของเสียง การเคลื่อนไหวและขนาดของสิ่งเร้า

ลักษณะสภาพการณ์ ดังเช่น แสง สี เสียง อุณหภูมิ และกลิ่น เป็นต้น

คุณลักษณะของบุคคล ประกอบด้วย แรงจูงใจ การเรียนรู้จากอดีต ความคาดหวังที่จะได้รับจากงาน บุคลิกภาพ เป็นต้น

อุปสรรคของการรับรู้

ในกระบวนการรับรู้เรานั้นนอกจากจะมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ดังได้กล่าวมาแล้ว ยังปรากฏว่ามีอุปสรรคต่างๆ อีกด้วย การศึกษาและรู้ถึงอุปสรรคต่างๆ ย่อมทำให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการการรับรู้มากยิ่งขึ้น อุปสรรคเหล่านั้นได้แก่

Stereotype อาจกล่าวได้ว่าเป็นภาพหรือความคิดของบุคคล เกี่ยวกับกลุ่ม บุคคลหนึ่ง วัตถุ สิ่งหนึ่งหรือสิ่งต่างๆ ในความรู้สึกของคนๆหนึ่ง เมื่อบุคคลใคร่จะรับรู้ถึงบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ลักษณะหรือภาพของกลุ่มซึ่งบุคคลบุคคลนั้นเป็นสมาชิกอยู่อาจเข้ามามีอิทธิพล ดังนั้นแทนที่จะเป็นการดูลักษณะส่วนตัวบุคคลของคนเพียงคนเดียว ก็กลับไปดูลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นสมาชิก และตีความออกมาว่าบุคคลนั้นมีลักษณะเหมือนกับกลุ่มที่เป็นสมาชิกอยู่ ดังนั้นStereotypeจึงหมายถึง การตีความบุคคลโดยดูจากกลุ่มที่เขาเป็นสมาชิกอยู่ อาทิ บุคคลมักมี Stereotype ว่าคนเยอรมันนั้นมีความขยันขันแข็ง เมื่อพบคนเยอรมันคนหนึ่งก็อาจรับรู้ว่าเป็นคนขยัน ทั้งๆที่จริงๆ แล้ว เขาคือคนขี้เกียจมาก ที่รู้สึกว่าเขาขยันนั้นก็เป็อิทธิพลของ Stereotype นั้นเอง ดังนั้นจะเห็นได้ชัดเจนว่า Stereotype ทำให้เกิดการบิดเบือนในการรับรู้ลักษณะโดยเฉพาะของบุคคลของวัตถุ หรือสิ่งที่กำลังพิจารณานั้นอาจจะถูกมองข้ามไปเสียได้

Halo Effect นั้นเป็นแนวโน้มของการที่บุคคลนำเอาลักษณะอย่างหนึ่ง หรือจุดใดจุดหนึ่งของบุคคลหนึ่งมาเป็นตัวประเมินลักษณะ โดยทั้งมวลของบุคคลนั้น หรือการรับรู้ของบุคคลในการพิจารณาของคุณสมบัติเพียงอย่างเดียวของเขาในลักษณะนี้บุคคลก็อาจกล่าวถึงอีกบุคคลหนึ่งในลักษณะที่ผิด ทั้งนี้เพราะอิทธิพลของ Halo Effect ซึ่งอาจเป็นจุดเด่นและจุดด้อย ของบุคคลนั้นก็ได้ ที่ทำให้เขากระโดดเข้าหาข้อสรุปอย่างง่ายๆ แต่ผิดไปจากความเป็นจริง ดังนั้นนักบริหารจึงพึงตระหนักถึงแนวโน้มการเกิด Halo Effect อยู่เสมอและเมื่อจะสรุปเรื่องใดก็ตามก็ควรพิจารณาไตร่ตรอง ดูในแง่อื่นๆให้ครอบคลุมเสียก่อน

โรงพยาบาลศิริราช

โรงพยาบาลศิริราชเป็นโรงพยาบาลในสังกัดมหาวิทยาลัยมหิดล เป็นโรงพยาบาลแห่งแรกของประเทศไทย ที่พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงก่อตั้งขึ้น เปิดดำเนินการในวันที่ 26 เมษายน พ.ศ. 2431 ปัจจุบันมีอายุเกือบ 120 ปี การดำเนินกิจกรรมของโรงพยาบาลตั้งแต่เริ่มแรกยึดแนวทางสืบสานพระราชปณิธานของพระผู้ทรงก่อตั้ง คือ ใ้การบำบัด รักษา ดูแลและส่งเสริมสุขภาพแก่ประชาชนทุกระดับทั้งผู้ป่วยยากไร้อนาถา และร่ำรวยมั่งมี โดยไม่แบ่งชั้นวรรณะ และในสมัยสมเด็จพระมหิตลาธิเบศ อดุลยเดชวิกรมพระบรมราชชนก ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็น “พระบิดาแห่งการแพทย์ไทย” ได้ทรงอุทิศพระองค์ด้วยพระวิริยะอุตสาหะ และพระราชทาน

ทุนทรัพย์ส่วนพระองค์ ในการพัฒนาปรับปรุงโรงพยาบาลศิริราช ทรงวางรากฐานทางด้านการศึกษา การแพทย์ การสาธารณสุขและการสังคมสงเคราะห์ จนโรงพยาบาลศิริราชมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในฐานะของโรงเรียนแพทย์ชั้นนำที่เก่าแก่ที่สุด ได้รับศรัทธาและความนิยมจากประชาชนทุกระดับ เห็นได้จากจำนวนผู้ใช้บริการที่เพิ่มขึ้นอย่างมาก จากเริ่มต้นที่มีเรือนรับผู้ป่วยเพียง 4 หลัง สามารถรับผู้ป่วยได้ 44 ราย ปัจจุบันให้บริการตรวจรักษาผู้ป่วยนอกประมาณปีละ 1,786,542 ราย มีหอผู้ป่วยทั้งหมด 172 หอ คิดเป็นจำนวนเตียง 2,468 เตียง เฉลี่ยมีผู้ป่วยในรับเข้ารักษาพยาบาลประมาณปีละ 75,271 ราย และมีบุคลากรทั้งหมด 9,924 คน (สถิติ พ.ศ. 2546 งานพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลศิริราช) ให้บริการด้านสุขภาพแก่ประชาชนในระดับตติยภูมิ (Tertiary care) การให้บริการรักษาพยาบาลจึงมีความซับซ้อนและหลากหลายในการใช้เครื่องมือทางการแพทย์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย อีกทั้งยังรับผิดชอบในด้านการศึกษาและวิจัย เป็นแหล่งวิชาการ เป็นแหล่งผลิตบุคลากรทางการแพทย์และเป็นที่ฝึกปฏิบัติงานของนักศึกษาสาขาวิทยาศาสตร์สุขภาพเกือบทุกระดับ

ปรัชญาของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล คือ “ความสำเร็จที่แท้จริงอยู่ที่การนำวิทยาการทางการแพทย์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนทุกระดับ” ภายใต้ปณิธาน “คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลมีปณิธานที่จะผลิตบัณฑิตแพทย์และบุคลากรทางการแพทย์ ให้บริการทางการแพทย์และสาธารณสุข และค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาความรู้และวิทยาการใหม่ๆ โดยยึดประโยชน์สุขของประชาชนทุกระดับเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุด”

วิสัยทัศน์

“คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลจะเป็นสถาบันทางการแพทย์ชั้นนำในเอเชียอาคเนย์”

พันธกิจ

“คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลมีพันธกิจที่จะจัดการการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิต ทำการวิจัย สร้างบรรยากาศทางวิชาการและให้บริการทางการแพทย์ที่มีคุณภาพ ทันสมัย ได้มาตรฐานสากล สอดคล้องกับความต้องการของประเทศและนำมาซึ่งศรัทธา และความนิยมสูงสุดจากประชาชน รวมทั้งชี้นำสังคมไทยในด้านสุขภาพอนามัยและคุณภาพชีวิต”

วัฒนธรรม/ค่านิยมองค์กร

Seniority	: กัลยาณมิตร
Integrity	: ซื่อสัตย์ เชื่อถือได้
Responsibility	: รับผิดชอบ มีประสิทธิภาพ ตรงเวลา
Innovation	: คิดสร้างสรรค์
Respect	: ให้เกียรติ ร่วมมือร่วมใจ

Altruism : คำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่นและส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

Journey to Excellence and Sustainability : มุ่งมั่นพัฒนาสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

ในระยะเริ่มแรกโรงพยาบาลศิริราชได้ดำเนินโครงการการจัดการความรู้ด้วยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 1 วัน ให้กับผู้บริหารระดับสูง และทีมงาน เมื่อ เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2546 โดยมี Mr. Robert Osterhoff เป็นที่ปรึกษาโครงการมาเป็นวิทยากร หลังการประชุมเชิงปฏิบัติการ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลมีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจำนวน 20 ท่าน โดยมี ศ.คลินิก นพ.ปิยะสกล สกลสัตยาทร คณะบดีคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลเป็นประธาน ปัจจุบันการจัดการความรู้ได้กำหนดเป็นส่วนหนึ่งของงานพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลศิริราช มีการทำงานในลักษณะงานประจำวัน โดยใช้หลักในการจัดการความรู้ คือ ไม่ทำให้การจัดการความรู้มีความแปลกแยกจากงานที่ทำอยู่แต่เป็นการทำให้การจัดการความรู้ต่อยอดจากงานที่ทำ

ขั้นตอนในการดำเนินการจัดการความรู้ดังนี้

1. เตรียมความพร้อมขององค์กรสำหรับการจัดการความรู้ โดยทำการประเมินองค์กรว่ามีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้มากน้อยแค่ไหน อะไรที่จำเป็นต้องทำบ้าง โดยใช้แบบประเมิน Self-Assessment Too kit ซึ่งผลการประเมิน พบว่า

1) โรงพยาบาลศิริราชมีความพร้อมในด้านของวัฒนธรรมการเรียนรู้ของศิริราช เนื่องจากความเป็นมหาวิทยาลัยแพทย์ที่มีการให้ความรู้ และพัฒนาความรู้ในวิชาชีพ

2) ผู้บริหารระดับสูงของโรงพยาบาลให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ โดยผู้บริหารได้รับรู้ และรับทราบการดำเนินโครงการที่เกิดขึ้น และกำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ มีหน้าที่รับผิดชอบ 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านระบบสารสนเทศ ด้านประชาสัมพันธ์ และด้านการประสานงาน

3) การจัดตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ ที่มาจากฝ่ายพนักงานระดับผู้ปฏิบัติงาน ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ และฝ่ายพัฒนาคุณภาพ ซึ่งเป็นเจ้าภาพในการจัดการความรู้ มีสำนักงานอยู่ที่ ตึกผู้ป่วยนอกเก่า ชั้น 3 โรงพยาบาลศิริราช

2. การติดต่อสื่อสาร โรงพยาบาลศิริราชเป็นองค์กรขนาดใหญ่จึงกำหนดการสื่อสารไว้หลายรูปแบบ โดยมีทั้งรูปแบบที่มีอยู่แล้วและช่องทางที่สร้างขึ้นใหม่ ดังนี้

1) ช่องทางการสื่อสารที่มีอยู่แล้วในองค์กร เช่น สารศิริราช บอร์ดประชาสัมพันธ์ และเสียงตามสาย เป็นต้น

2) ช่องทางการสื่อสารใหม่ มี 4 ช่องทาง คือ การจัดประชุม/กิจกรรมเพื่อสร้างกระแสการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้าง Website เพื่อกระตุ้นให้พนักงานตระหนักถึง

ความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดอบรมทักษะพื้นฐานด้านการใช้คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และจัดตั้ง KM Call Center เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิก

3. กระบวนการและเครื่องมือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เน้นการสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit knowledge) ให้มากขึ้น โดยสร้าง ชุมชนนักการปฏิบัติ (COP หรือ Community of Practice) โดยมีกระบวนการจัดการความรู้ 2 ส่วน ได้แก่ 1) กระบวนการด้านคน มีการจัดตั้งคณะทำงานที่ดูแลเรื่องความรู้เพื่อดูว่ามีความรู้ที่จัดมีเนื้อหาสาระอย่างไร และ 2) กระบวนการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยทำ Website เพื่อนำความรู้ขึ้น Web และเปิดให้คนเข้ามาสมัครเป็นสมาชิกการจัดการความรู้ (KM Member) และหาเทคนิควิธีการที่กระตุ้นให้คนสนใจอยากเข้ามาเป็นสมาชิก COP

4. การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนอย่างจริงจังทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้เกิดการเผยแพร่ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้เร็วขึ้น ซึ่งคณะทำงานได้นำความรู้แบบชัดแจ้ง ที่มีอยู่มาจัดหมวดหมู่ความรู้เพื่อให้สะดวกต่อการค้นหา โดยนำขึ้น Website กำหนดให้มีประเด็นความรู้ใหม่ๆ ที่เปิดโอกาสให้คน download ความรู้ หรือเข้ามาแสดงความเห็นที่ Website นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมการเรียนรู้ของสมาชิก เช่น การประชุมวิชาการ การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้บนเว็บบอร์ด เป็นต้น สำหรับ COP ได้กำหนดกิจกรรมสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การฝึกทักษะทางคอมพิวเตอร์ การทบทวนการปฏิบัติงานที่ KM Call Center การดูแล Website และการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องCOP เป็นต้น ทั้งนี้ ช่องทางการเรียนรู้มี 3 ช่องทาง ได้แก่ Website โครงการ KM, วารสาร ไปสเตอร์ บอร์ดนิทรรศการ และSoft Learning ในรูปแบบ KM Cartoon

5. การประเมินโครงการ การวัดผลการดำเนินงานของโครงการให้เห็นเป็นรูปธรรมเป็นเรื่องราวที่ค่อนข้างทำได้ยาก ดังนั้น คณะทำงานการจัดการความรู้ได้กำหนดการวัดผลอย่างกว้างๆ กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เช่น จำนวนสมาชิก อัตราการเพิ่มขึ้นของสมาชิก อัตราการ download ข้อมูล อัตราการเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้ จำนวนเนื้อหา (Content) ที่สมาชิกสามารถเข้าไปเรียน เป็นต้น

6. การให้รางวัล เนื่องจากโรงพยาบาลศิริราชเป็นหน่วยงานราชการ รางวัลที่จัดให้มีขึ้นจึงเป็นลักษณะของการสร้างความภูมิใจ และการให้คุณค่า เช่นการมอบโล่ประกาศเกียรติคุณในงานประชุม Quality Fair ประจำปี หรือการให้รางวัลแก่ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการจัดการความรู้ และยังมีรางวัลเล็กๆ น้อยๆ ให้แก่สมาชิกในกรณีตอบปัญหาถูก โดยกำหนดเงื่อนไขของการให้รางวัล หรือมีการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับงานพัฒนาคุณภาพ เช่น งานพัฒนาคุณภาพใดที่ได้รับการประเมินว่าเป็นโครงการดีเด่น ก็จะมีการติดตาม และมอบรางวัลให้ แล้วนำโครงการนั้นมาไว้บน Website ขององค์กร

กลยุทธ์การจัดการความรู้

โรงพยาบาลศิริราช ได้ใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่มุ่งเน้นคนผสมผสานกับกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจาก เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมความรู้ขึ้น เช่น เป็นเครื่องมือที่บอกว่ามีกิจกรรมที่ไหนอะไรบ้าง หรือมีความรู้ใหม่ๆ อะไรบ้าง การใช้ COP เป็นวิธีการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างกว้างขวาง และการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศจะทำให้ติดต่อกันได้ตลอดเวลา 24 ชั่วโมง และหลากหลายประเด็น มี COP หลายกลุ่ม ซึ่งแต่ละ COP สามารถใช้อินเทอร์เน็ตในการแลกเปลี่ยนความเห็นและความรู้กันได้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 2548: 169-177)

ปัจจุบันศิริราชมีการจดทะเบียน COP 26 กลุ่ม ได้แก่

1. CQ I (Continuous Quality Improvement)
2. Care team
3. Internal Surveyor
4. Medication Safety
5. พยาบาลวิสัญญี
6. Drugs Administration
7. การระบุตัวผู้ป่วย (Patient Identification)
8. Nursing Document
9. Pain Management
10. Surgical Instrument Management
11. Patient Satisfaction
12. Pre-operative Management
13. Discharge Planning
14. Nursing Research
15. Wound and Ostomy
16. CPR
17. UM การบริหารทรัพยากรสุขภาพ
18. X-ray worker
19. การเลี้ยงลูกด้วยนม
20. การบริหารการพยาบาล
21. รังสีวิทยาหลอดเลือด

22. การให้ความรู้ทางทันตกรรม
23. จัดซื้ออย่างไรให้ไร้ปัญหา
24. เบาหวานศิริราช
25. COP of COP
26. วิสัยทัศน์ศิริราช

เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้

โรงพยาบาลศิริราชได้ใช้เทคโนโลยีรองรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนนักการปฏิบัติ (COP) ต่างๆ โดยในระยะแรกได้ใช้ระบบอินทราเน็ต เพื่อให้พนักงานภายในองค์กรเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ต่อมาจึงเปลี่ยนเป็นระบบอินเทอร์เน็ต เนื่องจากโรงพยาบาลศิริราชเป็นองค์กรของรัฐ และมีภารกิจที่ชี้นำสังคมทางด้านการแพทย์ เพราะฉะนั้นความรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นสามารถเป็นประโยชน์แก่คนในสังคมภายนอกได้ โดยเฉพาะคนที่ทำงานอยู่ในระบบสาธารณสุข จึงได้ใช้ระบบอินเทอร์เน็ตให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และใช้ประโยชน์จากความรู้ให้มากที่สุด ซึ่งปัจจุบันโรงพยาบาลศิริราชมีสมาชิกที่เป็นบุคคลภายนอกประมาณ 14% ของสมาชิกทั้งหมด 2600 คน ดังนั้นการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลศิริราชโดยการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสนับสนุนจึงเป็นประโยชน์ต่อทั้งคนในองค์กรและภายนอกองค์กรด้วย

ผลการดำเนินการจัดการความรู้

1. การจัดการความรู้ของโรงพยาบาลศิริราชมีความก้าวหน้ามากขึ้น โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดจำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้น คนที่เข้าร่วมแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นความรู้ต่างๆ เพิ่มขึ้น สำหรับในส่วนของพนักงานมีความรู้มีความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ได้ดีพอควร และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ โดยมีการพัฒนา Website เพื่อรองรับการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแพร่หลาย

2. เมื่อโครงการจัดการความรู้สิ้นสุด มีการขยายผลของโครงการโดยการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ (Working committee) โดยทุกคนมองร่วมกันว่าการจัดการความรู้เป็นภารกิจหลักหนึ่งขององค์กร ซึ่งในอนาคตองค์กรต้องทำการจัดการความรู้อย่างจริงจัง ปัจจุบันคณะกรรมการจัดการความรู้เริ่มดำเนินการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ การบริหารจัดการ และเป้าหมายสุดท้ายที่องค์กรต้องการ รวมทั้งการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่ให้ทุกคนเห็นคุณค่าและความสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีต่อองค์กรในระยะยาว

องค์กรพยาบาล

องค์กรพยาบาลเป็นหน่วยงานหนึ่งของโรงพยาบาลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการให้บริการแก่ผู้ป่วย ครอบครัวและชุมชน องค์กรพยาบาลประกอบด้วยกลุ่มบุคลากรทางการพยาบาลทั้งระดับผู้บริหาร ระดับบริการ และบุคลากรอื่นๆ มาร่วมกันดำเนินการและปฏิบัติกิจกรรมการพยาบาล เพื่อให้บริการแก่ผู้มารับบริการ องค์กรพยาบาลมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปตามความนิยม หรือความเห็นชอบเหมาะสมของโรงพยาบาลหรือสถาบันสุขภาพนั้นๆ บางแห่งอาจเรียกว่าแผนกพยาบาล กองพยาบาล หรืองานการพยาบาล (กุลยา ดันดิผลาชีวะ 2539:60)

เนื่องจากองค์กรพยาบาลเป็นองค์กรใหญ่ มีระบบงานที่ค่อนข้างสลับซับซ้อน มีฝ่ายการพยาบาลและแผนกการพยาบาลต่างๆ รวมทั้งที่ลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม ต้องอาศัยการติดต่อประสานงานระหว่างแต่ละบุคคล ดังนั้นในการจัดองค์กรพยาบาลจะต้องคำนึงถึง เป้าหมายขององค์กร สภาพความเป็นจริงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน มีการแบ่งงานกันทำ กำหนดอำนาจหน้าที่ให้สอดคล้องกับบุคลากรแต่ละตำแหน่ง กำหนดความสัมพันธ์ของแต่ละตำแหน่ง มีการปรับเปลี่ยนระบบงาน โครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ ตลอดจนพัฒนาบุคลากร สนับสนุนให้ประสบความสำเร็จในทิศทางของตนเองและองค์กรร่วมกัน (ยุพดี โสทธิพันธ์ 2539:6)

ฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช

วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรการพยาบาลชั้นนำในเอเชียอาคเนย์”

พันธกิจ

“ให้บริการพยาบาลที่มีคุณภาพสูงระดับสากล โดยมีการผสมผสานการใช้ความรู้ เทคโนโลยีการวิจัยและทรัพยากรมนุษย์ เพื่อความปลอดภัย และคุณภาพชีวิตผู้รับบริการ”

เป้าหมาย

1. พัฒนาคุณภาพและความปลอดภัยในการดูแลผู้ป่วย
2. ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม คุ่มค่า
3. เพิ่มความพึงพอใจของบุคลากร ผลการปฏิบัติงาน และผลิตภาพ
4. สนับสนุนการนำความรู้ การวิจัย และเทคโนโลยี ในการพัฒนาคุณภาพงาน
5. พัฒนาระบบบริการเฉพาะทางที่สนับสนุนความเป็นเลิศขององค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กัลยาณี คำแดง (2542) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยจิตลักษณะด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านทัศนคติต่องานและองค์กรมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับวินัย 5 ประการของ “Senge” ได้แก่ การใส่ใจพัฒนาตน (Personal Mastery) การมองโลกตามความเป็นจริง (Mental Models) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับองค์กร (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และ การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการศึกษาแนวคิด และกิจกรรมเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแนวคิดการพัฒนาองค์กรที่เน้นการสร้างปัจจัยและสภาพแวดล้อม เพื่อให้สมาชิกขององค์กรเกิดการเรียนรู้สามารถพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การกำหนดวิสัยทัศน์ การศึกษาให้รู้สภาพสภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร การฝึกอบรม การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรใหม่ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การสร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการประเมินผล เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร และวิเคราะห์กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ที่ได้นำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ ความร่วมมือและความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารในองค์กร ความสามารถในการเลือกแนวทางและกิจกรรมที่เหมาะสมกับองค์กรและนำเสนอเนื้อหาของการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ที่บันทึกในแผ่น ซีดีรอมและโฮมเพจ อยู่ในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ตเพื่อนำข้อมูลเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับผู้สนใจศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเอง

บุบผา พวงมาลี (2542) ได้ศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร ในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) อยู่ในระดับใด แยกตามสังกัด ผลการศึกษาพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับสูง สำหรับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามรายด้าน ในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับสูง และเมื่อจำแนกตามสังกัดพบว่า สังกัดกระทรวงกลาโหม กระทรวงสาธารณสุข และสำนักงานตำรวจ

แห่งชาติ มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ส่วนสังกัดกรุงเทพมหานคร และทบวงมหาวิทยาลัย ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

ศุพัตรา จันทร์เทียม (2543) ได้ศึกษาการรับรู้บรรยากาศองค์กรและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรเรียนรู้ กรณีศึกษาวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อการรับรู้เรื่องศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ อาจารย์ส่วนใหญ่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และวิทยาลัยฯ มีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง แต่มีข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ การที่วิทยาลัยฯ มีอาจารย์จำนวนน้อยอันเนื่องมาจากงบประมาณที่จำกัดของภาครัฐ อาจารย์แต่ละท่านต้องรับผิดชอบงานมากมายหลายด้าน ทำให้โอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองมีน้อย และยังพบว่าศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรในบางส่วนอยู่ในระดับปานกลาง

ไพโรจน์ เกษมสุขโชติกุล (2548) ได้วิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง “แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้ กรณีศึกษา: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) พบว่าการจัดการความรู้ภาคเอกชนยังคงล้าหน้าภาคอื่น เพราะการจัดการความรู้เป็นกระแสโลก บริษัทเอกชนขนาดใหญ่จึงมักทำเรื่องการจัดการความรู้อยู่แล้ว โดยการนำเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน และมีเป้าหมายอยู่ที่ผลทางธุรกิจ และมักให้ความสำคัญของการจัดการความรู้ คือ การอยู่รอดขององค์กร การทำเรื่องจัดการความรู้จึงมักเป็นเรื่องภายในองค์กร แต่ปัจจุบันการจัดการความรู้ในภาคเอกชนมีการเปิดตัว และเผยแพร่กระบวนการ และวิธีการออกมาแลกเปลี่ยน เรียนรู้มากขึ้น ทั้งนี้ทาง สคส. ได้เข้าไปถอดบทเรียน และจัดเวทีแลกเปลี่ยนในระดับต่างๆ ทั้งการเชิญมานำเสนอการจัดการความรู้ในองค์กรผ่านเวทีการประชุมวิชาการ การจัดตลาดนัดความรู้ และการจัดมหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ในขณะที่ภาคราชการยังมีกระแสการจัดการความรู้ที่แรงมาก เพราะถูกกำหนดให้ต้องปฏิรูปการทำงานแนวใหม่ที่ต้องทำเรื่องการจัดการความรู้ โดยนำเข้าไปสู่เนื้องาน แต่ในภาคราชการยังมีปัญหาเรื่องการตีความ และการจัดการความรู้บูรณาการเข้าไปอยู่ในเนื้องานได้อย่างไร ส่วนภาคประชาสังคม ซึ่งเป็นกลุ่มคนขนาดใหญ่ของประเทศไทยและมักรวมตัวกันทำกิจกรรมต่างๆ ภายในกลุ่ม/องค์กร/ชุมชนนั้น โดยส่วนนี้ สคส. ได้เข้าไปเติมเต็มกิจกรรมการจัดการความรู้ของชุมชนและประชาสังคม โดยเข้าไปดำเนินการในหลายลักษณะ ทั้งการให้ทุนสนับสนุนทำโครงการ และการกระตุ้นผ่านเครือข่ายความร่วมมือ ทำให้กิจกรรมต่างๆ ของชุมชนเกิดผลสำเร็จและมีพลังในการขับเคลื่อนมากขึ้น ข้อสังเกตอย่างหนึ่ง คือ การดำเนินงานของ สคส. แสดงให้เห็นว่าภาคส่วนต่างๆ เกิดความเข้าใจในการจัดการความรู้มากขึ้น ว่าการจัดการความรู้ไม่ใช่การลอกเลียนแบบ แต่เป็นการจัดการความรู้รูปแบบต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในงานประจำ

ให้บรรลุภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การจัดการความรู้ในลักษณะนี้ จึงเป็นแนวทางที่จะต้องปรับใช้ให้เหมาะกับเนื้อหาของแต่ละองค์กร การจัดการความรู้จึงเป็นเรื่องที่ใครก็ทำได้ และไม่จำเป็นต้องยึดติดกับรูปแบบแต่อย่างใด

Ceppetelli (1995) ได้ศึกษาการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาล Vermont ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลชุมชนในเครือข่าย รวมทั้งสิ้น 15 แห่ง ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดของ Senge ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ Personal Mastery, Mental Models, Shared Vision, Team Learning, System Thinking ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาโดยให้ผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลจากโรงพยาบาลดังกล่าว 7 แห่งเข้าร่วมประชุม เพื่อที่จะนำเสนอการใช้แหล่งความรู้เพื่อการศึกษาต่อเนื่อง โดยในขั้นแรก มีการชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในอนาคต การปฏิบัติดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้เพราะสามารถช่วยลดช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับวิสัยทัศน์ได้ ซึ่งช่องว่างที่มีอยู่นี้เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดแรงเครียดแห่งการสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นพลังที่จะนำไปใช้ในการดึงความเป็นจริงไปสู่วิสัยทัศน์ ผลการศึกษาพบว่า มีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ซึ่งประกอบด้วย บทบาทใหม่ของผู้ที่เป็นและไม่เป็นพยาบาล มีการนำรูปแบบการบริหารจัดการที่สร้างขึ้นไปใช้ และมีการปฏิบัติตาม Critical pathway นอกจากนี้ยังพบว่า ระยะเวลาที่อยู่โรงพยาบาลลดลง วัฒนธรรมมีการเปลี่ยนแปลงในทางบวก ความพึงพอใจของผู้ป่วยและพยาบาล และความร่วมมือระหว่างแพทย์และพยาบาลเป็นไปในทางบวกเช่นกัน ส่วนในด้านคุณค่าที่เกิดขึ้นพบว่า เกิดเครือข่ายทั้งทางด้านการปฏิบัติและด้านการศึกษา ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า พยาบาลเข้าร่วมโครงการอย่างกระตือรือร้น การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังกล่าว เกิดจากการที่พยาบาลมีความรู้สึว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผลที่ตามมาจากการที่พยาบาลเข้าร่วมโครงการ คือ มีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จากการใช้กรอบแนวคิดของ Senge มาใช้ในครั้งนี้ พบว่า ผู้บริหารมีส่วนก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่มีการสนับสนุนเรื่องเวลาในการก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม และมีการจัดหาเครื่องมือที่เหมาะสมให้ด้วย จากการศึกษาครั้งนี้ ทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น และคาดว่าน่าจะมีการนำไปใช้ในระบบสุขภาพในอนาคต

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการศึกษาการวิจัยเชิงพรรณนา แบบสำรวจ (Exploratory Research) เพื่อศึกษาการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช โดยมีขั้นตอนวิธีการดำเนินการศึกษา ดังนี้

ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรในการศึกษานี้เป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ในช่วงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2550 รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 2679 คน ซึ่งแบ่งออกเป็น 10 งานการพยาบาล (ตารางที่ 2) (สถิติฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช, 2550)

2. กลุ่มตัวอย่าง

กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตาม Yamane (1973) กำหนดให้มีความคลาดเคลื่อนได้ 0.05

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

e = ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการคำนวณได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 348 คน

3. กำหนดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละงาน ตามสัดส่วนของบุคลากรในแต่ละงาน

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรพยาบาลวิชาชีพ และกลุ่มตัวอย่างในงานต่างๆ สังกัด ฝ่ายการพยาบาล
โรงพยาบาลศิริราช

สังกัดหน่วยงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
กุมารฯ	327	43
อายุรศาสตร์ฯ	501	65
ศัลยศาสตร์ฯ	508	66
ตรวจรักษาผู้ป่วยนอก	201	27
รังสีวิทยา	86	11
จักษุฯ โสต	94	13
ผู้ป่วยพิเศษ	280	37
สูติศาสตร์ฯ	324	42
ปฐมภูมิ	56	7
ผ่าตัด	279	37
รวม	2,679	348

4. สุ่มกลุ่มตัวอย่างจากแต่ละงาน และแต่ละหอผู้ป่วยโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ให้ครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่แบบสอบถามที่ผู้ศึกษาได้พัฒนาขึ้น โดยอาศัยกรอบคำถามจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ข้อคำถามต้องครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการศึกษา

วิธีการสร้างและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการสร้างเครื่องมือในการศึกษา ผู้ศึกษาจะดำเนินการสร้างมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้จากหนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ วิทยานิพนธ์ งานวิจัยต่างๆ และจากกรอบแนวคิดของ Peter M. Senge ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ประการ

- 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)
 - 2) การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)
 - 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
 - 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
 - 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)
2. ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา วารสาร ที่เกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถามสำหรับการศึกษา (Senge 1990 และบุบผา พวงมาลี 2542)

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของเครื่องมือโดยนำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบ แก้ไข และให้ข้อเสนอแนะ

2. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาสาธิตนิพนธ์มาทดลอง (Try out) ใช้กับพยาบาลวิชาชีพที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's coefficient alpha) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ได้ค่าความเที่ยง 0.952 และหาความสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างข้อคำถามที่มีค่ามากกว่า หรือน้อยกว่า 0.65 และตรวจสอบระยะเวลาให้เหมาะสม

3. ปรับปรุงแบบสอบถามและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาสาธิตนิพนธ์เพื่อปรับปรุงแก้ไข ก่อนนำไปใช้จริง

แบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วแบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1. ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลวิชาชีพ ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การทำงาน หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งงานในปัจจุบัน สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการเป็นกรรมการ โดยมีลักษณะคำถามให้เลือกตอบ และเติมคำตอบ

ตอนที่ 2. ข้อคำถามเกี่ยวกับการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช ประกอบด้วยคำถาม 96 ข้อสำหรับการรับรู้ 5 ด้านดังนี้

1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ประกอบด้วยคำถาม 15 ข้อ
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Models) ประกอบด้วยคำถาม 15 ข้อ
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ประกอบด้วยคำถาม 21 ข้อ
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ประกอบด้วยคำถาม 22 ข้อ

5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ประกอบด้วยคำถาม 21 ข้อ

โดยระดับการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช
ของคำถามแต่ละข้อแบ่ง 5 ระดับ ได้แก่

ไม่มีการรับรู้เลย	ให้คะแนน 0 คะแนน
รับรู้น้อย	ให้คะแนน 1 คะแนน
รับรู้ปานกลาง	ให้คะแนน 2 คะแนน
รับรู่มาก	ให้คะแนน 3 คะแนน
รับรู่มากที่สุด	ให้คะแนน 4 คะแนน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยขั้นตอนดังนี้

1. ผู้ศึกษาประสานงานโดยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการศึกษาจากคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ไปยังผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช ดันสังกัดของฝ่ายการพยาบาล เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

2. เมื่อได้รับอนุญาตแล้ว ผู้ศึกษาได้เข้าพบหัวหน้าหน่วยวิจัย และวิชาการ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช พร้อมโครงร่างฉบับย่อ และแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด และชี้แจงวัตถุประสงค์ของการศึกษา และขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้

3. ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้ดำเนินการส่งแบบสอบถามไปยังหน่วยวิจัย และวิชาการ ฝ่ายการพยาบาลให้แจกตามหอผู้ป่วยต่างๆของกลุ่มตัวอย่างที่เลือกไว้ โดยอธิบายคุณสมบัติของผู้ตอบแบบสอบถามว่าต้องเป็นพยาบาลวิชาชีพ ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างในแต่ละหอผู้ป่วยให้ใช้วิธีสุ่มจากตารางเวรที่ปฏิบัติงาน ทั้งระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติงาน

ใช้เวลาในการเก็บแบบสอบถามตั้งแต่วันที่ 10 - 27 กรกฎาคม 2550 รวมระยะเวลาเก็บรวบรวมข้อมูล 17 วัน ได้แบบสอบถามคืน 349 ชุด จากจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป 380 ชุด คิดเป็นร้อยละ 91.8 แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษานำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ตามระเบียบวิธีทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS for windows version 12.0 กำหนดความมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การทำงาน สังกัดอยู่งานการพยาบาลตำแหน่งงานในปัจจุบัน สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการเป็นกรรมการ ด้วยการแจกแจงความถี่ และร้อยละ

2. การแปลงข้อมูลการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราชในแต่ละด้านใช้ หลักของ Likert's summated ratings ดังสูตร

ค่าของคะแนน แต่ละด้าน = (ผลรวมที่ได้ในแต่ละมิติ - ค่าต่ำสุดของคะแนนที่มีความเป็นไปได้ในมิตินั้นๆ) x 100/ช่วงห่างระหว่างค่าต่ำสุดและค่าสูงสุดของคะแนนที่มีความเป็นไปได้ในมิตินั้นๆ

เช่นด้านที่ 1 มี 21 ข้อ แต่ละข้อคะแนนอยู่ระหว่าง 0-4

ค่าต่ำสุดของคะแนนที่มีความเป็นไปได้ในด้านที่ 1 = 0

ค่าสูงสุดของคะแนนที่มีความเป็นไปได้ในด้านที่ 1 = 4 x 21 = 84

ช่วงห่างระหว่างค่าต่ำสุดและค่าสูงสุดของคะแนนที่มีความเป็นไปได้ในมิติที่ 1 = 84-0 = 84

3. การศึกษาระดับการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช ทำการวิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ และร้อยละ ใช้ Independent-Sample t Test และ One-Way ANOVA สำหรับการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของข้อมูล

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ของพยาบาลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช จากกลุ่มตัวอย่าง 348 คน ผู้ศึกษาขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลวิชาชีพ

ตอนที่ 2 การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราชซึ่งอาศัยปัจจัยพื้นฐาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพยาบาลวิชาชีพ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นพยาบาลวิชาชีพ มีอายุเฉลี่ย 35.43 ปี (±ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน10.39) ส่วนใหญ่(ร้อยละ 41.1) มีอายุในช่วง 20-29 ปี รองลงมา (ร้อยละ24.1) คือช่วงอายุ 30-39 ปี และร้อยละ 83.9 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงานเฉลี่ย13.26 ปี (±ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน10.44) ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 51.7) อยู่ในช่วง 1-10 ปี รองลงมา (ร้อยละ 22.4) คือ 21-30 ปี

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสังกัดงานการพยาบาลศัลยศาสตร์ฯ มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 19 รองลงมา (ร้อยละ 18.7) คือ อายุรศาสตร์ ฯ เป็นพยาบาลวิชาชีพประจำการ ร้อยละ 83.3 รองลงมา(ร้อยละ 8.9) เป็นพยาบาลผู้ชำนาญการ

ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 74.4) มีสถานภาพโสด รองลงมาคือ สถานภาพสมรส (ร้อยละ 24.4) และ ร้อยละ 70.9ไม่เคยมีประสบการณ์ในการเป็นกรรมการของโรงพยาบาลศิริราช (ตารางที่ 3)

ตารางที่3 จำนวนและร้อยละระบุค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุดของพยาบาล
วิชาชีพ จำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน หน่วยงานที่สังกัด
ตำแหน่ง สถานภาพสมรส ประสบการณ์การเป็นกรรมการ (n=348)

ข้อมูลส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ	หมายเหตุ	
อายุ(ปี)				
20-29	143	41.1	Mean	35.43
30-39	84	24.1	Std. Deviation	10.39
40-49	73	20.0	Minimum	22
50-59	48	13.8	Maximum	59
ระดับการศึกษา				
ปริญญาตรี	292	83.9		
ปริญญาโท	56	16.1		
ประสบการณ์การทำงาน(ปี)				
< 1	10	2.9	Mean	13.26
1-10	180	51.7	Std. Deviation	10.44
11-20	56	16.1	Minimum	0.3
21-30	78	22.4	Maximum	36.5
>31	24	6.9		
สังกัดหน่วยงาน				
กุมารฯ	43	12.4		
อายุรศาสตร์ฯ	65	18.7		
ศัลยศาสตร์ฯ	66	19.0		
ตรวจรักษาผู้ป่วยนอก	27	7.8		
รังสีวิทยา	11	3.2		

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ	หมายเหตุ
สังกัดหน่วยงาน(ต่อ)			
อื่นๆ โสด	13	3.7	
ผู้ป่วยพิเศษ	37	10.6	
สุติศาสตร์ฯ	42	12.1	
ปฐมนูมิ	7	2.0	
ผ่าตัด	37	10.6	
ตำแหน่ง			
หัวหน้าหอผู้ป่วย	22	6.3	
พยาบาล ผู้ชำนาญการ	31	8.9	
พยาบาล ประจำการ	290	83.3	
ผู้ช่วยหัวหน้า งาน	5	1.4	
สถานภาพ			
โสด	259	74.4	
สมรส	85	24.4	
หม้าย	4	1.1	
ประสบการณ์การ เป็นกรรมการ			
ไม่เคย	247	70.9	
เคย	101	29.1	

ตอนที่ 2 ระดับการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช

ค่าการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาล

ศิริราชทั้ง 5 ด้าน ถูกแปลงให้มีคะแนนเต็ม 100 คะแนน ผลลัพธ์ได้ดังนี้

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้มีค่าถามจำนวน 15 ข้อ คะแนนอยู่ในช่วง 36.67-90.00 คะแนน ค่าเฉลี่ยร้อยละ 63.34 ± 8.84 คะแนน

ด้านการมีแบบแผนความคิดมีค่าถามจำนวน 15 ข้อ คะแนนอยู่ในช่วง 25.00-100.00 คะแนน ค่าเฉลี่ยร้อยละ 61.00 ± 11.75 คะแนน

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีค่าถามจำนวน 21 ข้อ คะแนนอยู่ในช่วง 29.76-85.71 คะแนน ค่าเฉลี่ยร้อยละ 57.94 ± 8.53 คะแนน

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีค่าถามจำนวน 22 ข้อ คะแนนอยู่ในช่วง 34.09-95.41 คะแนน ค่าเฉลี่ยร้อยละ 63.39 ± 10.89 คะแนน

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ค่าถามจำนวน 21 ข้อ คะแนนอยู่ในช่วง 35.71-88.10 คะแนน ค่าเฉลี่ยร้อยละ 63.47 ± 9.31 คะแนน

ตารางที่ 4 ร้อยละการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช
จำแนกเป็นรายด้าน 5 ด้าน

การรับรู้ความเป็น องค์กรแห่งการ เรียนรู้	Mean	Std.Deviation	Minimum	Maximum
การเป็นบุคคลที่ รอบรู้	63.34	8.84	36.67	90.00
การมีแบบแผน ความคิด	61.06	11.75	25.00	100.00
การสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกัน	57.94	8.53	29.76	85.71
การสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกัน	63.39	10.89	34.09	95.45
การคิดอย่างเป็น ระบบ	63.47	9.31	35.71	88.10

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราชในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีคำถาม 15 ข้อ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่รับรู้ในระดับปานกลาง-มาก โดยร้อยละ 62.36 ของกลุ่มตัวอย่างรับรู้ในระดับมากกว่า “บุคลากรของโรงพยาบาลศิริราชมีความรู้ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน” แต่มีเพียงร้อยละ 10.34 ที่รับรู้ในระดับน้อยกว่า “บุคลากรของศิริราชได้มีการนำความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมประชุมปรึกษาหารือ หรือจากรายงานผลการวิจัยใหม่ๆ แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน”

ตารางที่ 5 ร้อยละการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช
: การเป็นบุคคลที่รอบรู้ จำแนกเป็นรายชื่อ (n=348)

พฤติกรรม/การกระทำของบุคลากร	ระดับที่ท่านรับรู้(ร้อยละ)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีเลย
1.การศึกษาหาความรู้ใหม่เพิ่มเติม อยู่ตลอดเวลา	23 (6.6%)	134 (38.5%)	166 (47.7%)	25 (7.2%)	0
2.ความสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง จากสื่อต่างๆ เช่น อ่านหนังสือ วารสาร บทความทางวิชาการ และ ศึกษาจากInternet	15 (4.31%)	146 (41.95%)	166 (47.7%)	20 (5.75%)	1 (0.28%)
3.การมีความรู้ที่เพียงพอต่อการ ปฏิบัติงาน	16 (4.6%)	217 (62.36%)	112 (32.18%)	3 (0.86%)	0
4.การพยายามเรียนรู้สิ่งต่างๆให้ มากขึ้นเพื่อความทันสมัยและ ก้าวทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ไปของโลก	26 (7.47%)	175 (50.29%)	136 (39.08%)	11 (3.16%)	0
5.การนำความรู้ และประสบการณ์ มาใช้ในการพัฒนางาน	28 (8.04%)	191 (54.89%)	120 (34.48%)	9 (2.59%)	0
6.การไม่มีเวลาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ เนื่องจากมีภารกิจที่รับผิดชอบ มาก	45 (12.93%)	133 (38.22%)	137 (39.37%)	32 (9.2%)	1 (0.29%)
7.ความมุ่งมั่นที่จะทำให้เป้าหมาย ในชีวิตเป็นจริง	48 (13.79%)	172 (49.42%)	120 (34.48%)	8 (2.29%)	0

ตารางที่ 5 (ต่อ)

พฤติกรรม/การกระทำของบุคลากร	ระดับที่ท่านรับรู้(ร้อยละ)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีเลย
8.การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่น เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่	23 (6.60%)	153 (43.96%)	156 (44.82%)	16 (4.49%)	0
9.การหลีกเลี่ยงการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆที่ต้องใช้ความพยายามสูง	1 (0.28%)	48 (13.79%)	127 (36.49%)	146 (41.95%)	26 (7.47%)
10.การเข้าร่วมประชุมวิชาการ สัมมนา การอภิปราย บรรยาย ทั้งในและนอกสถานที่	42 (12.06%)	142 (40.80%)	143 (41.09%)	21 (6.03%)	0
11.การสนับสนุนซึ่งกันและกันในการพัฒนาดตนเองของบุคลากร	21 (6.03%)	162 (46.55%)	139 (39.94%)	26 (7.47%)	0
12.การนำความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมประชุมปรึกษาหารือหรือจากรายงานผลการวิจัยใหม่ๆแล้วนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน	22 (6.32%)	130 (37.35%)	160 (45.97%)	36 (10.34%)	0
13.การที่บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อเนื่อง หรือฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาวหรือดูงานทั้งในและนอกสถานที่	41 (11.78%)	171 (49.13%)	108 (31.03%)	27 (7.75%)	1 (0.28%)
14.การที่หน่วยงานในศิริราชเปิดโอกาสให้บุคลากรนำวิทยากรใหม่ๆทางการพยาบาลมา ประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน	45 (12.93%)	203 (58.33%)	88 (25.28%)	12 (3.44%)	0
15.การที่หน่วยงานในศิริราชจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น คู่มือ เอกสาร และตำรา	47 (13.50%)	186 (53.44%)	102 (29.31%)	13 (3.73%)	0

ด้านการมีแบบแผนความคิด

การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราชในด้านการมีแบบแผนความคิด มีคำถาม 15 ข้อ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่รับรู้ในระดับปานกลาง-มาก โดยร้อยละ 50.00 ของกลุ่มตัวอย่างรับรู้ในระดับมากกว่ามี “การพัฒนาตนเองของบุคลากรเพื่อความอยู่รอดของหน่วยงาน” แต่มีเพียงร้อยละ 26.43 ที่รับรู้ในระดับน้อยกว่ามี “การสร้างสรค์นวัตกรรมใหม่ๆอยู่เสมอ”

ตารางที่ 6 ร้อยละการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช

: การมีแบบแผนความคิด จำแนกเป็นรายข้อ (n=348)

พฤติกรรม/การกระทำของบุคลากร	ระดับที่ท่านรับรู้(ร้อยละ)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีเลย
1.การคิดพิจารณาทบทวน ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	20 (5.74%)	152 (43.67%)	154 (44.25%)	22 (6.32%)	0
2.การสร้างสรค์นวัตกรรมใหม่ๆอยู่เสมอ	9 (2.58%)	71 (20.40%)	171 (49.13%)	92 (26.43%)	5 (1.43%)
3.การไม่ยึดติดกับรูปแบบและ กระบวนการทำงาน พร้อมทั้งจะเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ ที่มีความเหมาะสมมากกว่า	23 (6.60%)	139 (39.94%)	160 (45.97%)	26 (7.47%)	0
4.ความสามารถในการแก้ปัญหา และสามารถ บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง	11 (3.16%)	159 (45.68%)	169 (48.56%)	9 (2.58%)	0
5.ความสามารถนำเอาสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันมาปรับใช้กับ ค่านิยมส่วนตัวและค่านิยมของ องค์กรได้อย่างเหมาะสม	13 (3.73%)	145 (41.66%)	171 (49.13%)	19 (5.45%)	0
6.การปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ของตนเองให้สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	11 (3.16%)	163 (46.83%)	156 (44.82%)	18 (5.17%)	0
7.ความพร้อมที่จะรับวัฒนธรรมใหม่ๆเข้ามาในชีวิต	20 (5.74%)	171 (49.13%)	131 (37.64%)	26 (7.47%)	0

ตารางที่ 6 (ต่อ)

พฤติกรรม/การกระทำของบุคลากร	ระดับที่ท่านรับรู้(ร้อยละ)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีเลย
8.การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ	19 (5.45%)	168 (48.27%)	146 (41.95%)	15 (4.31%)	0
9.การมองปัญหาในการทำงานมิใช่อุปสรรค แต่เป็นโอกาสในการพัฒนางานของท่านให้ดีขึ้น	17 (4.88%)	158 (45.40%)	143 (41.09%)	29 (8.33%)	1 (0.28%)
10.การแสวงหาข้อมูลข่าวสารและปรับเปลี่ยนข้อมูลเพื่อร่วมปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ	11 (3.16%)	147 (42.24%)	164 (47.12%)	26 (7.47%)	0
11.การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากกว่าที่จะยึดความคิดของตนเองเป็นหลัก	23 (6.60%)	167 (47.98%)	134 (38.50%)	1 (0.28%)	0
12.การฝึกฝนทักษะในการไตร่ตรองและตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ	10 (2.87%)	128 (36.78%)	171 (49.13%)	38 (10.91%)	1 (0.28%)
13.การนำปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมาวิเคราะห์	21 (6.03%)	164 (47.24%)	147 (42.24%)	16 (4.59%)	0
14.การมีวิธีการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาทางด้านความคิด	10 (2.87%)	153 (43.96%)	161 (46.26%)	23 (6.60%)	1 (0.28%)
15.การพัฒนาตนเองของบุคลากรเพื่อความอยู่รอดของหน่วยงาน	15 (4.31%)	174 (50%)	144 (41.37%)	15 (4.31%)	0

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราชในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีคำถาม 21 ข้อ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่รับรู้ในระดับปานกลาง-มาก โดยร้อยละ 62.36 ของกลุ่มตัวอย่างรับรู้ในระดับมากกว่า “หน่วยงานในศิริราช มีการสอนงาน ฝึกงาน และแนะนำงาน” แต่มีเพียงร้อยละ 15.80 ที่รับรู้ในระดับน้อยกว่า “หน่วยงานในศิริราช เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจของโรงพยาบาล”

ตารางที่ 7 ร้อยละการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช

: การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำแนกเป็นรายข้อ (n=348)

พฤติกรรม/การกระทำของบุคลากร	ระดับที่ท่านรับรู้(ร้อยละ)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีเลย
1.การปรับเปลี่ยนภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) ของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	11 (3.16%)	176 (50.57%)	145 (41.66%)	15 (4.31%)	1 (0.28%)
2.การแลกเปลี่ยนภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) ของตนเองกับ ผู้ร่วมงานสม่ำเสมอ	10 (2.87%)	137 (39.36%)	165 (47.41%)	33 (9.48%)	3 (0.86%)
3.การพัฒนาภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) ของตนเองให้สอดคล้องภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) รวมของหน่วยงานและองค์กร	8 (2.29%)	145 (41.66%)	181 (52.01%)	13 (3.73%)	1 (0.28%)
4.การรับรู้ถึงเป้าหมายของหน่วยงานที่ต้องการในอนาคต	22 (6.32%)	211 (60.63%)	109 (31.32%)	6 (1.72%)	0
5.การสร้างภาพอนาคต(วิสัยทัศน์) ที่เห็นพ้องต้องกัน	11 (3.16%)	155 (44.54%)	162 (46.55%)	20 (5.74%)	0
6.การวางแผนการปฏิบัติงานในหน่วยงานร่วมกัน	30 (8.62%)	194 (55.74%)	116 (33.33%)	8 (2.29%)	0
7.ความพยายามวางแผนงานของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน	15 (4.31%)	175 (50.28%)	149 (42.81%)	9 (2.58%)	0

ตารางที่ 7 (ต่อ)

พฤติกรรม/การกระทำของบุคลากร	ระดับที่ท่านรับรู้(ร้อยละ)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีเลย
8.การได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการสร้างผลงานเพื่อชื่อเสียงของหน่วยงาน	18 (5.17%)	157 (45.11%)	145 (41.66%)	26 (7.47%)	2 (0.57%)
9.ความสามารถปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานหรือองค์กรในยุคปัจจุบัน	10 (2.87%)	191 (54.88%)	135 (38.79%)	12 (3.44%)	0
10.ความร่วมมือร่วมใจกันทำงานของบุคลากร	45 (12.93%)	192 (55.17%)	103 (29.59%)	8 (2.29%)	0
11.การไม่มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับหน่วยงาน	2 (0.57%)	34 (9.77%)	77 (22.12%)	188 (54.02%)	47 (13.50%)
12.การไม่ทราบวิธีการปฏิบัติที่จะทำให้เป้าหมายในอนาคตของหน่วยงานเป็นจริง	1 (0.28%)	20 (5.74%)	101 (29.02%)	183 (52.58%)	43 (12.35%)
13.การไม่ทราบเป้าหมายที่ชัดเจนของหน่วยงาน	2 (0.57%)	15 (4.31%)	72 (20.68%)	200 (57.47%)	59 (16.95%)
14.การที่หน่วยงานในศิริราช นำประเด็นปัญหา หรือประเด็นที่ต้องพิจารณามาทบทวนร่วมกันเป็นประจำ	29 (8.33%)	186 (53.44%)	120 (34.48%)	13 (3.73%)	0
15.การที่หน่วยงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น วางแผน และแก้ไขปัญหในหน่วยงานร่วมกัน	32 (9.19%)	195 (56.03%)	108 (31.03%)	13 (3.73%)	0
16.การจัดบรรยายการประชุมของหน่วยงานให้มีลักษณะที่กระตุ้นให้บุคลากรมีการแสดงความคิดเห็นโดยทั่วถึง	29 (8.33%)	163 (46.83%)	135 (38.79%)	21 (6.03%)	0

ตารางที่ 7 (ต่อ)

พฤติกรรม/การกระทำของบุคลากร	ระดับที่ท่านรับรู้(ร้อยละ)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีเลย
17.การไม่เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นในการทำงานของ บุคลากรในหน่วยงาน	6 (1.72%)	46 (13.21%)	85 (24.42%)	162 (46.55%)	49 (14.08%)
18.หน่วยงานในศิริราช มีวิธีการที่ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมกัน ทำงาน เพื่อให้เป้าหมายในอนาคต ของหน่วยงานเป็นจริง	26 (7.47%)	167 (47.98%)	137 (39.36%)	16 (4.59%)	2 (0.57%)
19.หน่วยงานในศิริราช เปิดโอกาส ให้ได้สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	21 (6.03%)	151 (43.39%)	140 (40.22%)	31 (8.90%)	5 (1.43%)
20.หน่วยงานในศิริราช มีการสอน งาน ฝึกงาน และแนะนำงาน	35 (10.05%)	217 (62.36%)	85 (24.42%)	9 (2.58%)	2 (0.57%)
21.หน่วยงานในศิริราช เปิดโอกาส ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการ กำหนดพันธกิจของโรงพยาบาล	17 (4.88%)	124 (35.63%)	142 (40.80%)	55 (15.80%)	10 (2.87%)

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราชในด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีคำถาม 22 ข้อ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่รับรู้ในระดับปานกลาง-มาก โดยร้อยละ 58.33% ของกลุ่มตัวอย่างรับรู้ในระดับมากกว่ามี “การร่วมกันวิเคราะห์ หรือหาวิธีการที่จะทำให้ผลงานสำเร็จ” แต่มีเพียงร้อยละ 16.09 ที่รับรู้ในระดับน้อยกว่า “ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรวางแผนการทำงานด้วยตนเองมากกว่าโดยการสั่งการ”

ตารางที่ 8 ร้อยละการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช

: การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจำแนกเป็นรายชื่อ (n=348)

พฤติกรรม/การกระทำของบุคลากร	ระดับที่ท่านรับรู้(ร้อยละ)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีเลย
1.การประชุมปรึกษาหารือก่อนลงมือปฏิบัติงาน	40 (11.49%)	189 (54.31%)	102 (29.31%)	15 (4.31%)	2 (0.57%)
2.การเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การประชุมกลุ่มย่อย Pre-Post conference, case study, Grand round	44 (12.64%)	169 (48.56%)	111 (31.89%)	20 (5.74%)	4 (1.14%)
3.การนำเอาความรู้ที่ได้เรียนมาด้วยกันมาทดลองปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป	20 (5.74%)	144 (41.37%)	160 (45.97%)	24 (6.89%)	0
4.การได้รับการอบรมและการเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม	33 (9.48%)	185 (53.16%)	113 (31.47%)	17 (4.88%)	0
5.การร่วมกันวิเคราะห์ หรือ หาวิธีการที่จะทำให้ผลงานสำเร็จ	21 (6.03%)	203 (58.33%)	112 (32.18%)	12 (3.44%)	0
6.การแบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน	15 (4.31%)	49 (14.08%)	117 (33.62%)	126 (36.20%)	41 (11.78%)
7.หน่วยงานในศิริราช มีบรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีม	35 (10.05%)	187 (53.73%)	107 (30.74%)	19 (5.45%)	0
8.หน่วยงานในศิริราช มีระบบสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่	42 (12.06%)	197 (56.60%)	96 (27.58%)	13 (3.73%)	0

ตารางที่ 8 (ต่อ)

พฤติกรรม/การกระทำของบุคลากร	ระดับที่ท่านรับรู้(ร้อยละ)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีเลย
9.หน่วยงานในศิริราช บุคลากรมีการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกัน	24 (6.89%)	147 (42.24%)	142 (40.80%)	34 (9.77%)	1 (0.28%)
10.หน่วยงานในศิริราชเปิดโอกาสให้บุคลากรนำเสนอความรู้ใหม่ๆ มาร่วมอภิปรายกัน	32 (9.19%)	167 (47.98%)	137 (39.36%)	12 (3.44%)	0
11.หน่วยงานในศิริราชจัดเวลาให้มีการประชุม อบรม เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน	46 (13.21%)	195 (56.03%)	95 (27.29%)	12 (3.44%)	0
12.หน่วยงานในศิริราช เมื่อมีการสัมมนา ฝึกอบรม จะมีผู้บริหารร่วมประชุมด้วยทุกครั้ง	54 (15.51%)	173 (49.71%)	96 (27.58%)	25 (7.18%)	0
13.หน่วยงานในศิริราชมีรูปแบบการบริหาร โดยมี on the job training	29 (8.33%)	172 (49.42%)	130 (37.35%)	16 (4.59%)	1 (0.28%)
14.หน่วยงานในศิริราชส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในโครงการการทำงานร่วมกัน	32 (9.19%)	199 (57.18%)	108 (31.03%)	9 (2.58%)	0
15.หน่วยงานในศิริราชจะทำงานแบบต่างคนต่างทำ มากกว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีม	15 (4.31%)	43 (12.35%)	81 (23.27%)	161 (46.26%)	48 (13.79%)
16.หน่วยงานในศิริราช มีการนำวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน	43 (12.35%)	184 (52.87%)	105 (30.17%)	14 (4.02%)	2 (0.57%)
17.หน่วยงานในศิริราช มีการวางแผนการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น	32 (9.19%)	173 (49.71%)	126 (36.20%)	17 (4.88%)	0

ตารางที่ 8 (ต่อ)

พฤติกรรม/การกระทำของบุคลากร	ระดับที่ท่านรับรู้(ร้อยละ)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีเลย
18.หน่วยงานในศิริราช มีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ และนำผลที่ได้มาจัดบริการให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ	44 (12.64%)	172 (49.42%)	118 (33.90%)	14 (4.02%)	0
19.การสนับสนุนและจัดกิจกรรมส่งเสริมวิชาการ (เช่น จัดประชุมวิชาการ เพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ)	61 (17.52%)	197 (56.60%)	86 (24.71%)	4 (1.14%)	0
20.ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรวางแผนการทำงานด้วยตนเอง มากกว่าโดยการสั่งการ	12 (3.44%)	117 (33.62%)	161 (46.26%)	56 (16.09%)	2 (0.57%)
21.ผู้บริหารในศิริราชทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ผู้สอนแนะ แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงาน	20 (5.74%)	136 (39.08%)	162 (46.55%)	28 (8.04%)	2 (0.57%)
22.ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในศิริราชมีการทำงาน การเรียนรู้ และแก้ปัญหาร่วมกัน	28 (8.04%)	143 (41.09%)	150 (43.10%)	25 (7.18%)	2 (0.57%)

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราชในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีคำถาม 21 ข้อ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่รับรู้ในระดับปานกลาง-มาก โดยร้อยละ 63.79 ของกลุ่มตัวอย่างรับรู้ในระดับมากกว่ามี “การตัดสินใจปัญหาโดยอาศัยวิจารณญาณและใช้หลักเหตุผล” แต่มีเพียงร้อยละ 20.97 ที่รับรู้ในระดับน้อยกว่า “การไม่เลือกวิธีที่ง่ายในการแก้ปัญหา เพราะอาจหมายถึงการกลับไปตั้งต้นที่ปัญหาเก่า”

ตารางที่ 9 ร้อยละการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช

: การคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกเป็นรายข้อ (n=348)

พฤติกรรม/การกระทำของบุคลากร	ระดับที่ท่านรับรู้(ร้อยละ)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีเลย
1.ความสามารถเชื่อมโยงเหตุและผลออกมาได้อย่างชัดเจนเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน	6 (1.72%)	152 (43.67%)	173 (49.71%)	17 (4.88%)	0
2.การใช้ความสำเร็จและความล้มเหลวของบุคคลอื่นมาเป็นบทเรียนในการทำงานของตนเอง	15 (4.31%)	143 (41.09%)	156 (44.82%)	33 (9.48%)	1 (0.28%)
3.การใช้ข้อมูล สถิติ มาเป็นแนวทางในการตัดสินใจ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โครงการใหม่ ๆ	16 (4.59%)	156 (44.82%)	147 (42.24%)	28 (8.04%)	1 (0.28%)
4.การนำเอาความผิดพลาดและความสำเร็จในอดีตมาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน	24 (6.89%)	202 (58.04%)	111 (31.89%)	11 (3.16%)	0
5.การทำงานอย่างเป็นระบบ มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ และมีการตรวจสอบซ้ำ	22 (6.32%)	193 (55.45%)	122 (35.05%)	11 (3.16%)	0
6.การตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะต้องแสวงหาความรู้เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางาน	29 (8.33%)	216 (62.06%)	92 (26.43%)	11 (3.16%)	0
7.ความสามารถมองเห็นปัญหาในการทำงานเชื่อมโยงได้อย่างเป็นระบบ	13 (3.73%)	158 (45.40%)	157 (45.11%)	19 (5.45%)	1 (0.28%)

ตารางที่ 9 (ต่อ)

พฤติกรรม/การกระทำของบุคลากร	ระดับที่ท่านรับรู้(ร้อยละ)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีเลย
8. การกระทำสิ่งใด จะคำนึงถึงผลที่จะตามมาในอนาคต	25 (7.18%)	216 (62.06%)	93 (26.72%)	14 (4.02%)	0
9.ความสามารถในการคิดและปฏิบัติ งานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ	10 (2.87%)	130 (37.35%)	184 (52.87%)	24 (6.89%)	0
10.การทำงานแบบต่างคนต่างทำไม่มีความเกี่ยวข้อง	1 (0.28%)	33 (9.48%)	73 (20.97%)	173 (49.71%)	68 (19.54%)
11.การตัดสินใจโดยอาศัย วิจรณ์ญาณและใช้หลักเหตุผล	21 (6.03%)	222 (63.79%)	99 (28.44%)	6 (1.72%)	0
12.การปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมาย องค์กรเป็นหลัก	42 (12.06%)	205 (58.90%)	98 (28.16%)	3 (0.86%)	0
13.การไม่เลือกวิธีที่ง่ายในการแก้ ปัญหา เพราะอาจหมายถึงการกลับ ไปตั้งต้นที่ปัญหาเก่า	6 (1.72%)	82 (23.56%)	180 (51.72%)	73 (20.97%)	7 (2.01%)
14. ความสามารถเชื่อมโยง ประสบการณ์เดิมมาใช้ในการ เรียนรู้ได้	11 (3.16%)	197 (56.60%)	134 (38.50%)	6 (1.72%)	0
15.การคิดหาทางกำหนดโครงการ และขั้นตอนการดำเนินงานที่ สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ ภายในองค์กร	8 (2.29%)	144 (41.37%)	174 (50%)	22 (6.32%)	0
16.การปฏิบัติงานของบุคลากรคน หนึ่งมีผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงาน ในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย	44 (12.64%)	160 (45.97%)	109 (31.32%)	33 (9.48%)	2 (0.57%)
17.หน่วยงานในศิริราชจัดระบบการ จัดเก็บข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูล กับหน่วยงานอื่น	27 (7.75%)	160 (45.97%)	137 (39.36%)	23 (6.60%)	1 (0.28%)

ตารางที่ 9 (ต่อ)

พฤติกรรม/การกระทำของบุคลากร	ระดับที่ท่านรับรู้(ร้อยละ)				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีเลย
18.หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรมีการระดมสมอง การคิดหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด เพื่อการพัฒนางาน	35 (10.05%)	198 (56.89%)	107 (30.74%)	8 (2.29%)	0
19.หน่วยงานในศิริราช มีระบบทำงานที่ยืดหยุ่นขององค์กร โดยรวมไม่แบ่งแยก	38 (10.91%)	187 (53.73%)	108 (31.03%)	14 (4.02%)	1 (0.28%)
20.หน่วยงานในศิริราช จัดให้มีระบบ ที่ช่วยในการสะสมความรู้ที่เหมาะสมและนำมาใช้ประโยชน์ได้ เช่น คู่มือ คอมพิวเตอร์	52 (14.94%)	200 (57.47%)	92 (26.43%)	4 (1.14%)	0
21.หน่วยงานในศิริราชประสบความสำเร็จได้ โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนเป็นปัจจัยสำคัญ	113 (32.47%)	170 (48.85%)	61 (17.52%)	4 (1.14%)	0

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราชซึ่งจำแนกตามปัจจัยพื้นฐาน

ปัจจัยพื้นฐานที่ใช้สำหรับจำแนกกลุ่มตัวอย่างเปรียบเทียบระดับการรับรู้ของพยาบาล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่ง สถานภาพสมรส ประสบการณ์การเป็นกรรมการ

อายุ

เมื่อแบ่งช่วงอายุของกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 20-29, 30-39, 40-49, 50-59 ปี และเปรียบเทียบการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช ด้วยสถิติ one way ANOVA พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในช่วงอายุที่ต่างกันมีการรับรู้ในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.014$) (ตารางที่ 10) เมื่อได้ทดสอบด้วยวิธี Scheffe, LSD โดย ผู้ที่อยู่ในช่วงอายุ 20-29 ปี มีการรับรู้ในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ต่างจากผู้ที่อยู่ในช่วงอายุ 40-49 ปี และกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในช่วงอายุที่ต่างกันมีการรับรู้ในด้านการมีแบบแผนความคิดต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.026$) (ตารางที่ 10) โดย ผู้ที่อยู่ในช่วงอายุ 20-29 ปี มีการรับรู้ในด้านการมีแบบแผนความคิดต่างจากผู้ที่อยู่ในช่วงอายุ 40-49 ปี

ตารางที่ 10 การเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลในช่วงอายุ ต่างๆ

การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	อายุ20-29		อายุ30-39		อายุ40-49		อายุ50-59		P-value
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	
การเป็นบุคคลที่รอบรู้	63.98	7.45	63.40	6.75	60.55	8.74	60.83	11.77	.014
การมีแบบแผนความคิด	60.93	10.99	59.49	10.29	58.68	11.73	52.22	16.25	.026
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	58.36	7.34	57.19	7.31	56.34	8.14	53.67	8.66	.325
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	64.30	10.40	61.70	10.40	59.79	9.78	55.30	9.60	.149
การคิดอย่างเป็นระบบ	63.21	8.67	62.42	7.78	61.21	10.01	54.56	9.46	.126

ระดับการศึกษา

ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างมี 2 ระดับ คือ ระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาโท เมื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราชด้วยสถิติ Independent-Sample t Test พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีการรับรู้ต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = 2.247$, $df = 346$, $P = 0.025$, 95% CI .379, 5.694) ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ตารางที่ 11 เปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับระดับการศึกษา

การรับรู้ความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับ ปริญญาตรี		ระดับ ปริญญาโท		t	df	P- value	95%CI	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.				Lower	Upper
การเป็นบุคคลที่รอบรู้	63.68	8.89	61.47	8.42	1.635	346	.103	-0.427	4.635
การมีแบบแผน ความคิด	61.53	10.60	58.51	12.26	1.779	346	.076	-0.321	6.402
การสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกัน	58.32	8.64	55.95	7.71	1.913	346	.057	-0.066	4.812
การเรียนรู้ร่วมกันเป็น ทีม	63.64	10.90	62.07	10.60	.991	346	.322	-1.550	4.699
การคิดอย่างเป็นระบบ	63.96	9.30	60.92	9.03	2.247	346	.025	0.379	5.694

ประสบการณ์การทำงาน

เมื่อแบ่งช่วงประสบการณ์การทำงาน ของกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ อายุงาน <1, 1-10, 11-20, 21-30, >30 ปี และเปรียบเทียบการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราชด้วยสถิติ one way ANOVA พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในช่วงประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันมีการรับรู้ในด้านการมีแบบแผนความคิดต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.021$) (ตารางที่ 12) โดย ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน < 1ปี มีการรับรู้ในด้านการมีแบบแผนความคิดต่างจากผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 11-20 ปี และกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในช่วงประสบการณ์การทำงานที่ต่างกันมีการรับรู้ในด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p = 0.037$) (ตารางที่ 12) โดย ผู้ที่มีประสบการณ์การ

ทำงาน >30 ปีมีการรับรู้ในด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมต่างจากผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน <1, 1-10, 11-20, 21-30 ปี

ตารางที่12 การเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพยาบาลที่มีช่วงประสบการณ์การทำงาน ต่างๆ

การรับรู้ความเป็น องค์กรแห่งการ เรียนรู้	อายุงาน <1 (ปี)		อายุงาน 1-10 (ปี)		อายุงาน 11-20 (ปี)		อายุงาน 21-30 (ปี)		อายุงาน >30 (ปี)		P-value
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	
การเป็นบุคคลที่ รอบรู้	63.23	7.46	62.25	7.97	60.98	8.01	63.09	15.22	67.50	3.53	.222
การมีแบบแผน ความคิด	60.51	10.37	56.76	10.51	57.95	12.80	52.85	19.67	72.50	8.24	.021
การสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกัน	57.53	6.62	56.02	9.02	56.92	7.18	53.28	10.66	67.85	15.15	.084
การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม	63.39	9.60	58.55	12.02	58.72	9.82	58.11	6.67	81.25	10.44	.037
การคิดอย่างเป็น ระบบ	62.43	8.31	61.20	9.95	59.74	9.94	57.48	10.21	73.80	3.36	.263

ตำแหน่งหน้าที่ สถานภาพสมรส และประสบการณ์ในการเป็นกรรมการที่ต่างกันไม่มีความแตกต่างกันในการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราชในทุกด้าน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช กลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช จำนวน 348 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างประชากรแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช ซึ่งผู้ศึกษาได้พัฒนาขึ้น

ผลการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นพยาบาลวิชาชีพสังกัดฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช ร้อยละ 41.1 มีอายุในช่วง 20-29 ปี รองลงมาคือ 30-39 ปี (ร้อยละ 24.1) และอายุ 50 ปีขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 13.8) ร้อยละ 83.9 วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 51.7 มีประสบการณ์ในการทำงานในช่วง 1-10 ปี ร้อยละ 19 สังกัดงานการพยาบาลศัลยศาสตร์ ร้อยละ 83.3 อยู่ในตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพประจำการ ร้อยละ 74 สถานภาพโสด ร้อยละ 70.9 ไม่เคยมีประสบการณ์ในการเป็นกรรมการของโรงพยาบาลศิริราช

การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับน้อยถึงปานกลาง

พยาบาลวิชาชีพในฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศิริราชรับรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยพยาบาลร้อยละ 62.36 รับรู้ว่า “บุคลากรของศิริราชมีความรู้ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน” อยู่ในระดับมาก และ ร้อยละ 54.89 รับรู้ว่า “การนำความรู้ และประสบการณ์มาใช้ในการพัฒนางาน” อยู่ในระดับมากเช่นกัน พยาบาล ร้อยละ 47.7 มีการรับรู้ว่า “มีการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆเพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา” ร้อยละ 47.7 มีการรับรู้ว่า “ความสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่างๆ เช่น อ่านหนังสือ วารสาร บทความทางวิชาการ และ ศึกษาจาก Internet” รับรู้ในระดับปานกลาง

พยาบาลวิชาชีพในฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศิริราชรับรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด อยู่ในระดับปานกลางถึงมากโดยพยาบาลร้อยละ 50 รับรู้ว่า “บุคลากรมีการพัฒนาตนเองเพื่อความอยู่รอดของหน่วยงาน” อยู่ในระดับมาก และ ร้อยละ 49.13 รับรู้ว่า “มีความพร้อมที่จะรับวัฒนธรรม

ใหม่ๆเข้ามาในชีวิต” อยู่ในระดับมากเช่นกัน พยาบาลร้อยละ 49.13 มีการรับรู้ว่า “มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆอยู่เสมอ” อยู่ในระดับปานกลาง ร้อยละ 49.13 มีการรับรู้ว่า “ความสามารถนำเอาสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันมาปรับใช้กับค่านิยมส่วนตัวและค่านิยมขององค์กรได้อย่างเหมาะสม” มีการรู้อยู่ในระดับปานเช่นกัน

พยาบาลวิชาชีพในฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศิริราชรับรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยพยาบาลร้อยละ 63.25 รับรู้ว่า “หน่วยงานในศิริราช มีการสอนงาน ฝึกงาน” อยู่ในระดับมาก และ พยาบาลร้อยละ 60.63 มีการรับรู้ว่า “การรับรู้ถึงเป้าหมายของหน่วยงานที่ต้องการในอนาคต” อยู่ในระดับมากเช่นกัน พยาบาลร้อยละ 52.01 รับรู้ว่า “การพัฒนาภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) ของตนเองให้สอดคล้องภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) รวมของหน่วยงานและองค์กร” อยู่ในระดับปานกลาง และพยาบาลร้อยละ 47.41 รับรู้ว่า “การแลกเปลี่ยนภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) ของตนเองกับผู้ร่วมงานสม่ำเสมอ” อยู่ในระดับปานกลาง

พยาบาลวิชาชีพในฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศิริราชรับรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับปานกลางถึงมากโดยพยาบาลร้อยละ 58.33 รับรู้ว่า “การร่วมกันวิเคราะห์ หาหรือหาวิธีการที่จะทำให้ผลงานสำเร็จ” อยู่ในระดับมาก และพยาบาลร้อยละ 57.18 รับรู้ว่า “หน่วยงานในศิริราชส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในโครงการการทำงานร่วมกัน” อยู่ในระดับมาก และ พยาบาล ร้อยละ 46.55 รับรู้ว่า “ผู้บริหารในศิริราชทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ผู้สอนแนะ แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงาน” อยู่ในระดับปานกลาง พยาบาล ร้อยละ 46.26 รับรู้ว่า “ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรวางแผนการทำงานด้วยตนเองมากกว่าโดยการสั่งการ” อยู่ในระดับปานกลาง

พยาบาลวิชาชีพในฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลศิริราชรับรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับปานกลางถึงมากโดยพยาบาล ร้อยละ 63.79 รับรู้ว่า “การตัดสินใจปัญหาโดยอาศัย วิจารณ์ญาณและใช้หลักเหตุผล” อยู่ในระดับมาก และพยาบาล ร้อยละ 62.06 รับรู้ว่า “การตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะต้องแสวงหาความรู้เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางาน, การกระทำสิ่งใดจะคำนึงถึงผลที่จะตามมาในอนาคต” อยู่ในระดับมาก และพยาบาล ร้อยละ 52.8 รับรู้ว่า “ความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ” อยู่ในระดับปานกลาง และ พยาบาล ร้อยละ 51.72 รับรู้ว่า “การไม่เลือกวิธีที่ง่ายในการแก้ปัญหา เพราะอาจหมายถึงการกลับไปตั้งต้นที่ปัญหาเก่า” อยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อเปรียบเทียบการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราชกับปัจจัยพื้นฐานต่างๆ พบว่า

กลุ่มตัวอย่างช่วงอายุ 20-29 ปี มีการรับรู้ในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ต่างจากผู้ที่อยู่ในช่วงอายุ 40-49 ปี ($p = 0.014$) และผู้ที่อยู่ในช่วงอายุ 20-29 ปี มีการรับรู้ในด้านการมีแบบแผนความคิดต่างจากผู้ที่อยู่ในช่วงอายุ 40-49 ปี ($p = 0.026$)

กลุ่มตัวอย่างที่ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีการรับรู้ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.025$)

กลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์การทำงาน < 1 ปี มีการรับรู้ในด้านการมีแบบแผนความคิดต่างจากผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 11-20 ปี ($p = 0.021$) และผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน > 30 ปี มีการรับรู้ในด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมต่างจากผู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน < 1, 1-10, 11-20, 21-30 ปี ($p = 0.037$)

อภิปรายผลการวิจัย

การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช ในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ที่มีความกระตือรือร้นศึกษาหาความรู้ใหม่ๆเพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา มุ่งมั่นที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายเพื่อความสำเร็จ อยู่ในระดับมากถึงปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า พยาบาลส่วนมากรับรู้ว่าคุณค่าของศิริราชมีความรู้มากพอสำหรับการปฏิบัติงาน มีการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการพัฒนางาน จึงอาจเป็นเหตุให้คุณค่ามีความกระตือรือร้นศึกษาหาความรู้ใหม่ๆเพิ่มเติมในระดับปานกลาง และมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่การศึกษาของ Elizabeth Ann (1987 อ้างถึงใน ชุติมา เลิศกวีพร, 2538) กล่าวว่า พยาบาลโดยทั่วไปจะเป็นผู้เรียนรู้ที่กระตือรือร้นทั้งด้านส่วนตัว และในวิชาชีพ พร้อมทั้งมีการวางแผนการเรียนรู้ถึง 80% ทั้งนี้เพราะลักษณะงานพยาบาลเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบชีวิตมนุษย์ จะต้องมีการศึกษาค้นคว้าวิทยาการใหม่ๆเพื่อพัฒนาวิชาชีพให้ทันสมัย และมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ประกอบกับปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงของสังคม เทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว จึงเป็นเหตุให้พยาบาลต้องมีการใฝ่หาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา แต่อย่างไรก็ดีในแต่ละวันพยาบาลมีภารกิจประจำที่รับผิดชอบค่อนข้างมากรวมถึงภาระครอบครัว ยังต้องอยู่เวรบ้า-ดึก จึงเหนื่อยล้าเกินกว่าที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเอง (ชุติมา เลิศกวีพร 2538) ทั้งนี้จากการศึกษาครั้งนี้ก็พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 20-29 ประสบการณ์ในการทำงาน 1-10 ปี ซึ่งเป็นช่วงที่เพิ่งจบการศึกษา ไม่ได้บรรจุเข้าเป็นข้าราชการ มีตำแหน่งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย เพื่อรองรับการออกนอกระบบราชการของโรงพยาบาลศิริราช ทำให้บุคลากรในกลุ่มนี้มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ จึงทำให้มีการรับรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ในระดับที่แตกต่างจากกลุ่มช่วงอายุอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ไพโรจน์ เกษมสุขโชติกุล

(2548) พบว่า การจัดการความรู้ภาคเอกชนยังคงล้าหน้าภาคอื่น มีเป้าหมายอยู่ที่ผลทางธุรกิจ และการอยู่รอดขององค์กร

สำหรับ การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช ในด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Models) ซึ่ง เป็นความคิดความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อหน่วยงาน ให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว อยู่ในระดับมากถึงปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า พยาบาลศิริราชรับรู้ว่าคุณลักษณะของศิริราชมีการคิดพิจารณาทบทวน ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อแก้ปัญหาให้บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง อยู่ในระดับปานกลาง มีการฝึกฝนทักษะในการไตร่ตรอง และตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ เป็นบางครั้ง ยึดติดกับรูปแบบ และกระบวนการทำงาน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากกว่าที่จะยึดความคิดของตนเองเป็นหลัก และพร้อมที่จะรับวัฒนธรรมใหม่ๆ เข้ามาในชีวิตอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรพยาบาลโรงพยาบาลศิริราช ซึ่งยึดถือระบบอาวุโส (Seniority) ซึ่งรุ่นพี่จะให้ความช่วยเหลือ เอื้ออาทร ดูแลสั่งสอนรุ่นน้อง รุ่นน้องต้องเคารพเชื่อฟังพี่ จึงอาจเป็นเหตุให้พยาบาลศิริราชไม่ค่อยได้แสดงความคิดของตนเอง และต้องปฏิบัติตามแนวทางของรุ่นพี่ หรือหัวหน้า

การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช ในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน(Shared Vision) เป็นการมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้ถึงภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) องค์กรอยู่ในระดับปานกลางถึงน้อย ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า พยาบาลรับรู้เป้าหมายของหน่วยงาน และพยายามวางแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สามารถปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานหรือองค์กร ให้ความร่วมมือในการทำงาน อยู่ในระดับมาก และหน่วยงานให้การสนับสนุน สอน ฝึก และแนะนำงานอยู่ในระดับมาก แต่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงพยาบาลรับรู้ในระดับน้อย อาจเนื่องมาจาก เรื่องของวิสัยทัศน์ และพันธกิจเป็นเรื่องเชิงนโยบาย ซึ่งกลุ่มพยาบาลตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุการทำงานน้อย ไม่ค่อยมีโอกาสเข้าร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงพยาบาล จึงทำให้การรับรู้ในด้านนี้อยู่ในระดับน้อย ดังนั้นการจัดระบบที่เปิดโอกาสให้พยาบาลทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ และพันธกิจของโรงพยาบาลเพิ่มขึ้นจะช่วยให้ศิริราชสามารถบรรลุเป้าหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รวดเร็วขึ้น

การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช ในด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม(Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า พยาบาลมีการประชุม

ปรึกษาหารือก่อนลงมือปฏิบัติงาน มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การประชุมกลุ่มย่อย Pre-Post conference, case study, Grand round มีการอบรมและการเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม หน่วยงานมีบรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีม ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน และส่งเสริมให้มีการประชุม อบรม เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันในระดับมาก ซึ่งก็สอดคล้องกับลักษณะงานพยาบาล ที่ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมอยู่แล้ว มีการประสานงานร่วมกับทีมสุขภาพอื่น และมีการถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน แต่ บุคลากรในศิริราช โดยเฉพาะระดับปฏิบัติงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันอยู่ในระดับน้อยถึงปานกลาง เพราะต้องรับนโยบายจากผู้บริหารมากกว่าการร่วมวางแผนการทำงานด้วยตนเอง สำหรับการรับรู้ “ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนแนะ แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงาน” จัดอยู่ในระดับปานกลาง และ” การรับรู้ “ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในศิริราชมีการทำงาน การเรียนรู้ และแก้ปัญหาาร่วมกัน” อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารทางการแพทย์ ควรให้ความสนใจ และพัฒนากระบวนการทำงานเป็นทีมของพยาบาลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้มีโอกาสสนทนา อภิปราย ได้ร่วมคิด ตัดสินใจ ได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นมากขึ้น ด้วยการเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่น หรือทีมสุขภาพอื่นทั้งนี้เพราะ การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะส่งผลถึงการเรียนรู้ที่กว้างขวางมากยิ่งขึ้นของคนในองค์กร (Senge1990)

การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิด การอภิปราย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ มองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกัน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า บุคลากรในฝ่ายการพยาบาลรับรู้ในระดับสูงว่าศิริราชจะประสบความสำเร็จต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในองค์กร และทุกคนปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก สามารถเชื่อมโยงประสบการณ์เดิมมาใช้ในการเรียนรู้ได้ การตัดสินใจปัญหาโดยอาศัยวิจารณ์ญาณและใช้หลักเหตุผล แต่รับรู้ในระดับปานกลาง ว่าบุคลากรของศิริราชมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้ อย่างเป็นระบบ แสดงว่าพยาบาลมีความเชื่อและมีมุมมอง หรืออาจเรียกได้ว่าการมองโลกแบบองค์รวมได้ในระดับปานกลาง สามารถมองปัญหาและแก้ปัญหาได้ อย่างเป็นระบบในระดับปานกลาง แต่การพัฒนาองค์กรด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง รู้ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน ต้องสามารถสร้างและถ่ายทอดให้คนรุ่นใหม่ได้ต้องอาศัยการมองให้กว้าง รู้ลึก และคิดเป็นระบบ (ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ, 2540) ดังนั้นพยาบาลจึงต้องมีความกระตือรือร้น สนใจที่จะเรียนรู้ในระดับลึกลงไป ต้องอาศัยทักษะทางการคิดที่อาจเกิดขึ้นจากการสังสมประสบการณ์ในอดีต พัฒนาจนเกิดขึ้นเป็นระบบ

ระเบียบเข้ามาช่วยทำให้การเรียนรู้สิ่งต่างๆ ง่ายขึ้น นอกจากนั้นยังต้องเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดในอดีตทั้งของตนเอง และของผู้อื่นเพื่อเป็นบทเรียนในการแก้ปัญหา เพื่อที่จะสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เป็นที่น่าสังเกตว่ากลุ่มพยาบาลตัวอย่างที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท มีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศิริราชในด้านการคิดอย่างเป็นระบบต่างจากกลุ่มที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี นอกจากนี้ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมาก มองโลกได้ครอบคลุม และเป็นองค์กรร่วม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความกระฉับกระเฉงกับแบบแผนความคิด และถูกสั่งสมให้รู้จักการทำงานเป็นทีมมาเป็นเวลานาน จึงทำให้ผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่ารับรู้ในเรื่องนี้ได้ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1. ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาภาพรวมของการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน ทำให้มีเนื้อหาในการสอบถามมากจึงไม่อาจลงรายละเอียดให้ครบถ้วนในแต่ละด้าน ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาต่อไปในรายละเอียดเฉพาะด้าน เช่น ด้านการคิดอย่างเป็นระบบซึ่งเป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรในองค์กร นอกจากนี้ควรมีการศึกษาในเชิงคุณภาพเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก อันจะเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการสนับสนุนการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศิริราชมากขึ้น

2. แม้ว่าศิริราชประกาศตัวว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตั้งแต่กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2546 มาเป็นเวลา 4 ปี แต่จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราชยังอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่านโยบายดังกล่าวยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่แท้จริง ดังนั้นผู้บริหารของศิริราชจึงควรที่จะปรับกลยุทธ์ในการกระตุ้นให้บุคลากรทั่วไปได้มีการรับรู้ในนโยบายนี้ให้มากขึ้น

ข้อจำกัดในการวิจัย

1. ในการศึกษาครั้งนี้ ศึกษาการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช แต่จากสภาพแวดล้อมการทำงานของพยาบาลทำให้พยาบาลมีการรับรู้เฉพาะในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลที่ตนปฏิบัติอยู่มากกว่าที่จะรับรู้ในระดับองค์กรใหญ่ของศิริราช หรือไม่สามารถรับรู้ได้ถึงงานของฝ่ายอื่นๆ เช่น ฝ่ายเภสัชกรรม ฝ่ายโภชนาการ หรือแพทย์

2. ในการศึกษาครั้งนี้ ไม่ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ในองค์กร เช่น สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร แรงจูงใจ ความคาดหวังที่จะได้รับจากองค์กร การเรียนรู้จากอดีต บุคลิกภาพ สื่อต่างๆ (website KM, วารสารศิริราช) เป็นต้น

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กาญจนา เกียรติธนาพันธ์. “บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.” ภาคนิพนธ์หลัก สูตรวิทยาศาสตร์มหบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.
- กัลยาณี คำแดง . “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย.” ภาคนิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.
- กึ่งกาญจน์ เพชรศรี. “ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพ.” รายงานการวิจัย หลักสูตรวิทยาศาสตร์มหบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.
- กุลยา ดันติผลาชีวะ. การบริหารหอผู้ป่วย. กรุงเทพมหานคร: ปิ่นเกล้าการพิมพ์, 2539.
- คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล. การจัดการความรู้ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 9 พฤษภาคม 2550. เข้าถึงได้จาก [http:// www.si.mahidol.ac.th/km/](http://www.si.mahidol.ac.th/km/)
- จำเรียง ช่วงโชติ และคณะ. จิตวิทยาการรับรู้และการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : ศาสนา, 2516.
- จำเรียง วิวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์. วินัย 5 ประการพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัท คู่แข่ง จำกัด (มหาชน), 2540.
- เจริญสุข ภาวศิริพงษ์. “การพัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้.” ภาคนิพนธ์ หลักสูตรวิทยาศาสตร์มหบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.
- ชวินทร์ ชัมมนันทกุล. คู่มือฝ่าวิกฤตเศรษฐกิจ. กรุงเทพฯ : บริษัท บิสิเนส อินเทลลิเจนซ์ แอนด์ ครี เอทีวีดี, 2541.
- ชุดิมา เลิศกวีพร. การศึกษากิจกรรมการพัฒนาคณะเอง ตามการรายงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. องค์กรแห่งการเรียนรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บริษัทแซทไฟร์ พรินติ้ง จำกัด, 2548.
- นิสสารก์ เวชยานนท์. บทความวิชาการด้าน HR. พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี : โรงพิมพ์รัตนไทร, 2548.

- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. **ระเบียบวิธีการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. **การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่1. กรุงเทพฯ : บริษัท จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, 2547.
- บุบผา พวงมาลี. “การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพฯ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- ปัญญาทิพ จันทรา. “การรับรู้ในบทบาทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง กรณีศึกษา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.” ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2541.
- บัณฑิต เพ็ชรประพันธ์กุล. **Action Learning การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ สู่บ้านใหม่**. กรุงเทพฯ : สำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2540.
- ปวีณ พิมพ์สุวรรณ และคณะ. “ปัจจัยที่มีผลต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ระดับบุคคล เพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน).” รายงานการวิจัย หลักสูตรหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2547.
- ประเทือง สูงสุวรรณ. “การศึกษาการรับรู้และความคาดหวังของครูต่อสภาพแวดล้อมโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2543.
- ประพนธ์ ผาสุขยืด. **การจัดการความรู้ KM ฉบับขับเคลื่อน LO**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ไชยใหม่, 2549.
- ประเวศ วะสี. **การจัดการความรู้**. พิมพ์ครั้งที่1. กรุงเทพฯ :สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2548.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. **การจัดการความรู้ พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ KNOWLEDGE MANAGEMENT**. พิมพ์ครั้งที่1. กรุงเทพฯ :ธรรมกมลการพิมพ์, 2547.
- พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์. “ความสำคัญ ปัญหา และความต้องการการพัฒนาบุคลากรพยาบาล.” **วารสารพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย** (6 ธันวาคม 2537): 23-27.
- พสุ เดชะรินทร์. “ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจภายใต้ความท้าทายใหม่ๆ.” **จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์** 75(มีนาคม 2541):23-46.

พูนลาภ อุทัยเลิศอรุณ. การจัดการความรู้ : เส้นทางสู่ความเป็นเลิศทางการพยาบาล. การประชุมวิชาการ ครั้งที่ 15 คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ร่วมกับสมาคมศิษย์เก่าพยาบาลศิริราช. นครปฐม: โรงพิมพ์สถาบันพัฒนาการสาธารณสุขอาเซียน มหาวิทยาลัยมหิดล, 2548 :52-55.

ไพโรจน์ เกษมสุขโชติกุล. “แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วยการจัดการความรู้ กรณีศึกษาสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.).” รายงานการวิจัย หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548.

ยุพดี โสติดิพันธ์. การจัดการองค์การทางการพยาบาล. สงขลา: เทมการพิมพ์, 2539.

โยธิน สิ้นสนยุทธ และคณะ. จิตวิทยา. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2533.

วีรวิทย์ มาฆะศิรินันท์. การบริหารภูมิปัญญา. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์ เพอร์เน็ท จำกัด, 2545.

วีรวิทย์ มาฆะศิรินันท์. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์ เพอร์เน็ท จำกัด, 2549.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้: ที่มาที่ไปสู่บ้านใหม่ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน กพ., 2540.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. Portfolio แฟ้มงานเพื่อการพัฒนาสู่บ้านใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2540.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ธีระป้อมวรรณกรรม, 2540.

สมเจตน์ ไวยากรณ์. หลักการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 1. นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2544.

สมิต ลัชณกร. “การพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.” วารสาร For Quality 5, (2541):11-13.

สันติชัย จำจิตรจั่น. Perception [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 1 มิถุนายน 2550. เข้าถึงได้จาก <http://www.mahidol/ra/rapc/percept.html/>

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based learning. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด (มหาชน), 2548.

สุชาติ กิจชนะเสรี. การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 30 มิถุนายน 2550. เข้าถึงได้จาก [http:// www.dmhc.moph.go.th/km/kcorner/docs/knowledgebase.doc/](http://www.dmhc.moph.go.th/km/kcorner/docs/knowledgebase.doc/)

ไสว เลี่ยมแก้ว. Human mind [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 1 มิถุนายน 2550. เข้าถึงได้จาก <http://www.gotoknow.org/blog/mind/7409/>

ภาษาอังกฤษ

- Chalofsky, N. "A new paradigm for learning in organization." **Human resource Development Quarterly**, 7/3, Fall, (1996): 292.
- Chin, R., and Benne K.D. **General strategies of effecting changes in human systems.** Newyork : Holt and Rinehart, 1996.
- Drucker, P.F. **Managing for the future.** New york : Truman Talley Brooks/Dutton, 1992.
- Gephart, M.A et al "Learning Organization : Come Alive." **Training & Development** 50, 12 (1996):230.
- Hodgeet, R.M., Luthan F.and, Lee S.M. "New paradigm organization : From total quality to learning to world class." **Organization Dynamics** (1994): 5-9.
- Marquardt, M.J. **Building the learning organization : A System Approach to Quantum Improvement and Global Success.** New york : McGraw-Hill, 1996.
- Marquardt, M.J., and Reynold A. **The Global Learning Organization.** New york : IRWIN, 1994.
- McLean, G.N. "Fundamentals of human resource development. A three – day workshop at the graduate program in HRD at National Institute for development Admimistration" january 21-23 1998.
- Megginson, D., Banfield P, and Joy-Mathews J. **Human resource development.** London : Kogan Page, 1999.
- Pedler, M., Burgoyne J, and Boydell T. **The learning company : A strategy for sustainable development Maidenead** : McGraw-Hill, 1991.
- Senge, P.M. **The Fifth Discipline : The art and practice of the learning organization.** New york : Doubleday, 1990.
- Watkin, K.E., and Marsick V.J. **Sculping the learning organization : Lesson in the art and science of the systemic change.** New york : Jossey-Based, 1993.
- Wick, C.W., and Leon I.S. **The learning edge : How smart managers and smart companies stay ahead.** Willington Delaware : McGraw-Hill, 1993.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

เลขที่แบบสอบถาม.....

แบบสอบถาม

“การสำรวจข้อมูลการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช”

คำชี้แจงแบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิจัยในระดับปริญญาโทหลักสูตร วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิทยาการสังคมและการจัดการระบบสุขภาพ คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช ซึ่งคาดว่า จะเป็นประโยชน์ต่อโรงพยาบาลศิริราชในการพัฒนาบุคลากร ให้โรงพยาบาลศิริราชเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

คำตอบของท่านมีคุณค่าอย่างยิ่งต่องานวิจัย ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลที่ได้รับจากท่านเป็นความลับ โดยจะนำไปใช้เพื่อสรุปผลการวิจัยเป็นภาพรวมเท่านั้น ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงและสมบูรณ์ จะช่วยให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความถูกต้อง ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดตอบแบบสอบถามตามความคิดเห็นของท่านให้ครบทุกข้อ

แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยเนื้อหา 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช แบ่งออกเป็น 5 ด้าน รวม 94 ข้อ

- 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)
- 2) การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)
- 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
- 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
- 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

โปรดอ่านคำชี้แจงในการตอบแบบสอบถามแต่ละตอนโดยละเอียด และกรุณาตอบทุกข้อ เพื่อจะได้นำคำตอบของท่านไปเป็นข้อมูลในการวิจัย หากมีข้อปัญหาที่ไม่เข้าใจหรือสงสัยในข้อประเด็นคำถาม ติดต่อ คุณสุมนา บุญหลาย ดิ็กเจ้าฟ้ามหาจักรี ชั้น 6 โรงพยาบาลศิริราช

ขอขอบคุณ

สุมนา บุญหลาย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน หรือกรอกข้อความในช่องว่างที่เว้นไว้

1. อายุของท่าน.....ปี
2. ระดับการศึกษาสูงสุด
 - ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - ☐ ปริญญาตรี
 - ☐ ปริญญาโท โปรรณสาขา.....
 - ☐ ปริญญาเอก โปรรณสาขา.....
 - ☐ อื่นๆ โปรรณ.....
3. ประสบการณ์การทำงานของท่านในโรงพยาบาลศิริราช.....ปี.....เดือน
4. ท่านสังกัดอยู่งานการพยาบาล.....
5. ตำแหน่งงานในปัจจุบันของท่าน
 - ☐ หัวหน้าหอผู้ป่วย
 - ☐ พยาบาลผู้ชำนาญการ
 - ☐ พยาบาลประจำการ
 - ☐ อื่นๆ โปรรณ.....
6. สถานภาพสมรส..... ☐ โสด ☐ สมรส ☐ หม้าย
7. ท่านมีประสบการณ์ในการเป็นกรรมการของโรงพยาบาลหรือไม่
 - ☐ ไม่เคย
 - ☐ เคยเป็นกรรมการ(โปรรณ).....

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของโรงพยาบาลศิริราช

คำชี้แจง ข้อความในหัวข้อต่อไปนี้เป็นการสำรวจการรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช กรุณาประเมินพฤติกรรมของบุคลากรและกิจกรรมต่างๆภายในโรงพยาบาลศิริราชที่ท่านรับรู้ในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้ด้วยการทำเครื่องหมาย✓ ลงในช่องที่ตรงกับการรับรู้ของท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียว โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

รับรู้มากที่สุด	หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือการกระทำที่ปรากฏจริงบ่อยครั้งมาก ให้ 4 คะแนน
รับรู้มาก	หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือการกระทำที่ปรากฏจริงบ่อยๆครั้ง ให้ 3 คะแนน
รับรู้ปานกลาง	หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือการกระทำที่ปรากฏจริงเป็นบางครั้ง ให้ 2 คะแนน
รับรู้น้อย	หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือการกระทำที่ปรากฏจริงนานๆครั้ง ให้ 1 คะแนน
ไม่มีการรับรู้เลย	หมายถึง ข้อความนั้นไม่ตรงกับพฤติกรรมหรือการกระทำที่เกิดขึ้นเลย ให้ 0 คะแนน

กรุณาประเมินพฤติกรรมของบุคลากรต่างๆ ภายในโรงพยาบาลศิริราชที่ท่านรับรู้ในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้ด้วยการทำเครื่องหมาย✓ ลงในช่องที่ตรงกับการรับรู้ของท่านมากที่สุดว่า

บุคลากรของศิริราชส่วนใหญ่มีระดับพฤติกรรมต่อไปนี้ในระดับใด

ข้อความ	ระดับพฤติกรรมของบุคลากร/การกระทำที่ท่านรับรู้				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีเลย
1. การศึกษาหาความรู้ใหม่ๆเพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา					
2. ความสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อต่างๆ เช่น อ่านหนังสือ วารสาร บทความทางวิชาการ และ ศึกษาจากInternet					
3. การมีความรู้ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน					
4. การพยายามเรียนรู้สิ่งต่างๆให้มากขึ้นเพื่อความทันสมัยและก้าวทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของโลก					
5. การนำความรู้ และประสบการณ์มาใช้ในการพัฒนางาน					
6. การไม่มีเวลาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่เนื่องจากมีภารกิจที่รับผิดชอบมาก					
7. ความมุ่งมั่นที่จะทำให้เป้าหมายในชีวิตเป็นจริง					
8. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่นเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่					
9. การหลีกเลี่ยงการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆที่ต้องใช้ความพยายามสูง					
10. การเข้าร่วมประชุมวิชาการ สัมมนา การอภิปราย บรรยาย ทั้งในและนอกสถานที่					
11. การสนับสนุนซึ่งกันและกันในการพัฒนาตนเองของบุคลากร					

ข้อความ	ระดับพฤติกรรมของบุคลากร/การกระทำที่ท่านรับรู้				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีเลย
12. การนำความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมประชุม ปรึกษาหารือ หรือจากรายงานผลการวิจัย ใหม่ๆ แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน					
13. การคิดพิจารณาทบทวน ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่าง สม่ำเสมอ					
14. การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เสมอ					
15. การไม่ยึดติดกับรูปแบบ และกระบวนการ ทำงาน พร้อมทั้งจะเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ ที่มี ความเหมาะสมมากกว่า					
16. ความสามารถในการแก้ปัญหาและสามารถ บรรลุผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง					
17. ความสามารถนำเอาสภาพความเป็นจริงใน ปัจจุบันมาปรับใช้กับค่านิยมส่วนตัวและ ค่านิยมขององค์กรได้อย่างเหมาะสม					
18. การปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อของ ตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลงไป					
19. ความพร้อมที่จะรับวัฒนธรรมใหม่ๆ เข้ามา ในชีวิต					
20. การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ					
21. การมองปัญหาในการทำงานมิใช่อุปสรรค แต่เป็นโอกาสในการพัฒนางานของท่านให้ดีขึ้น					
22. การแสวงหาข้อมูลข่าวสารและปรับเปลี่ยน ข้อมูลเพื่อร่วมปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ					
23. การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมากกว่าที่ จะยึดความคิดของตนเองเป็นหลัก					

ข้อความ	ระดับพฤติกรรมของบุคลากร/การกระทำที่ท่านรับรู้				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีเลย
24.การฝึกฝนทักษะในการไตร่ตรองและตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ					
25.การนำปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมาวิเคราะห์					
26.การมีวิธีการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาทางด้านความคิด					
27.การพัฒนาตนเองของบุคลากรเพื่อความอยู่รอดของหน่วยงาน					
28.การปรับเปลี่ยนภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) ของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป					
29.การแลกเปลี่ยนภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) ของตนเองกับผู้ร่วมงานสม่ำเสมอ					
30.การพัฒนาภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) ของตนเองให้สอดคล้องภาพอนาคต (วิสัยทัศน์) รวมของหน่วยงานและองค์กร					
31. การรับรู้ถึงเป้าหมายของหน่วยงานที่ต้องการในอนาคต					
32. การสร้างภาพอนาคต(วิสัยทัศน์) ที่เห็นพ้องต้องกัน					
33. การวางแผนการปฏิบัติงานในหน่วยงานร่วมกัน					
34. ความพยายามวางแผนงานของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน					
35. การได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการสร้างผลงานเพื่อชื่อเสียงของหน่วยงาน					

ข้อความ	ระดับพฤติกรรมของบุคลากร/การกระทำที่ท่านรับรู้				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีเลย
36. ความสามารถปรับพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานหรือองค์กรในยุคปัจจุบัน					
37. ความร่วมมือร่วมใจกันทำงานของบุคลากร					
38. การไม่มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับหน่วยงาน					
39. การไม่ทราบวิธีการปฏิบัติที่จะทำให้เป้าหมายในอนาคตของหน่วยงานเป็นจริง					
40. การไม่ทราบเป้าหมายที่ชัดเจนของหน่วยงาน					
41. การประชุมปรึกษาหารือก่อนลงมือปฏิบัติงาน					
42. การเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การประชุมกลุ่มย่อย Pre-Post conference, case study, Grand round					
43. การนำเอาความรู้ที่ได้เรียนมาด้วยกันมาทดลองปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป					
44. การได้รับการอบรมและการเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม					
45. การร่วมกันวิเคราะห์ หรือหาวิธีการที่จะทำให้ผลงานสำเร็จ					
46. ความสามารถเชื่อมโยงเหตุและผลออกมาได้อย่างชัดเจนเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน					
47. การแบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน					
48. การ ใช้ความสำเร็จและความล้มเหลวของบุคคลอื่นมาเป็นบทเรียนในการทำงานของตนเอง					

ข้อความ	ระดับพฤติกรรมของบุคลากร/การกระทำที่ท่านรับรู้				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีเลย
49.การใช้ข้อมูล สถิติ มาเป็นแนวทางในการตัดสินใจ และความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์โครงการใหม่ๆ					
50. การนำเอาความผิดพลาดและความสำเร็จในอดีตมาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน					
51. การทำงานอย่างเป็นระบบ มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ และมีการตรวจสอบซ้ำ					
52. การตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะต้องแสวงหาความรู้เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางาน					
53. ความสามารถมองเห็นปัญหาในการทำงานเชื่อมโยงได้อย่างเป็นระบบ					
54. การกระทำสิ่งใด จะคำนึงถึงผลที่จะตามมาในอนาคต					
55. ความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ					
56. การทำงานแบบต่างคนต่างทำไม่มีความเกี่ยวข้อง					
57. การตัดสินใจปัญหาโดยอาศัยวิจารณ์ญาณและใช้หลักเหตุผล					
58.การปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายองค์กรเป็นหลัก					
59.การไม่เลือกวิธีที่ง่ายในการแก้ปัญหา เพราะอาจหมายถึงการกลับไปตั้งต้นที่ปัญหาเก่า					
60. ความสามารถเชื่อมโยงประสบการณ์เดิมมาใช้ในการเรียนรู้ได้					

ข้อความ	ระดับพฤติกรรมของบุคลากร/การกระทำที่ท่านรับรู้				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีเลย
61. การคิดหาทางกำหนดโครงการและขั้นตอนการดำเนินงานที่สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กร					
62. การปฏิบัติงานของบุคลากรคนหนึ่งมีผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย					

กรุณาประเมินพฤติกรรมของหน่วยงานต่างๆภายในโรงพยาบาลศิริราชที่ท่านรับรู้ในประเด็นต่างๆดังต่อไปนี้ด้วยการทำเครื่องหมาย✓ ลงในช่องที่ตรงกับการรับรู้ของท่านมากที่สุดว่า

หน่วยงานในศิริราชส่วนใหญ่มีการดำเนินกิจกรรมต่อไปนี้ในระดับใด

ข้อความ	ระดับพฤติกรรมของหน่วยงาน/การกระทำที่ท่านรับรู้				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีเลย
1. การที่บุคลากรได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อเนื่อง หรือฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว หรือดูงานทั้งในและนอกสถานที่					
2.การที่หน่วยงานในศิริราชเปิดโอกาสให้บุคลากรนำวิทยาการใหม่ๆทางการพยาบาลมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน					
3.การที่หน่วยงานในศิริราชจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น กลุ่มมือเอกสาร และตำรา					
4.การที่หน่วยงานในศิริราช นำประเด็นปัญหาหรือประเด็นที่ต้องพิจารณาบทบทวนร่วมกันเป็นประจำ					
5. การที่หน่วยงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น วางแผน และแก้ไขปัญหาในหน่วยงานร่วมกัน					

ข้อความ	ระดับพฤติกรรมของหน่วยงาน/การกระทำที่ท่านรับรู้				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีเลย
6. การจัดบรรยากาศการประชุมของหน่วยงานให้มีลักษณะที่กระตุ้นให้บุคลากรมีการแสดงความคิดเห็นโดยทั่วถึง					
7. การไม่เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน					
8. หน่วยงานในศิริราช มีวิธีการที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานร่วมกันทำงาน เพื่อให้เป้าหมายในอนาคตของหน่วยงานเป็นจริง					
9. หน่วยงานในศิริราช เปิดโอกาสให้ได้สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
10. หน่วยงานในศิริราช มีการสอนงาน ฝึกงาน และเนะนังงาน					
11. หน่วยงานในศิริราช เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจของโรงพยาบาล					
12. หน่วยงานในศิริราช มีบรรยากาศของการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
13. หน่วยงานในศิริราช มีระบบสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่					
14. หน่วยงานในศิริราช บุคลากรมีการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกัน					
15. หน่วยงานในศิริราชเปิดโอกาสให้บุคลากรนำประเด็นความรู้ใหม่ๆ มาร่วมอภิปรายกัน					
16. หน่วยงานในศิริราชจัดเวลาให้มีการประชุม อบรม เพื่อกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน					

ข้อความ	ระดับพฤติกรรมของหน่วยงาน/การกระทำที่ท่านรับรู้				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีเลย
17. หน่วยงานในศิริราช เมื่อมีการสัมมนาฝึกอบรม จะมีผู้บริหารร่วมประชุมด้วยทุกครั้ง					
18. หน่วยงานในศิริราชมีรูปแบบการบริหาร โดยมี on the job training					
19. หน่วยงานในศิริราชส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในโครงการการทำงานร่วมกัน					
20. หน่วยงานในศิริราชจะทำงานแบบต่างคนต่างทำ มากกว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
21. หน่วยงานในศิริราช มีการนำวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน					
22. หน่วยงานในศิริราช มีการวางแผนการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น					
23. หน่วยงานในศิริราชจัด ระบบการจัดเก็บข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับหน่วยงานอื่น					
24. หน่วยงานในศิริราช มีการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ และนำผลที่ได้มาจัดบริการให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ					
25. การ สนับสนุนและจัดกิจกรรมส่งเสริมวิชาการ (เช่น จัดประชุมวิชาการ เพื่อเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ)					
26. หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรมีการระดมสมอง การคิดหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุดเหมาะสมที่สุด เพื่อการพัฒนางาน					
27. หน่วยงานในศิริราช มีระบบทำงานที่ยืดหยุ่นขององค์กร โดยรวมไม่แบ่งแยก					

ข้อความ	ระดับพฤติกรรมของหน่วยงาน/การกระทำที่ท่านรับรู้				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีเลย
28. หน่วยงานในศิริราช จัดให้มีระบบที่ช่วยในการสะสมความรู้ที่เหมาะสมและนำมาใช้ประโยชน์ได้ เช่น คู่มือ คอมพิวเตอร์					
29. หน่วยงานในศิริราชประสบความสำเร็จได้โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนเป็นปัจจัยสำคัญ					

กรุณาประเมินพฤติกรรมของผู้บริหารต่างๆภายในโรงพยาบาลศิริราชที่ท่านรับรู้ในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้ด้วยการทำเครื่องหมาย✓ ลงในช่องที่ตรงกับการรับรู้ของท่านมากที่สุดว่า

ผู้บริหารในศิริราชส่วนใหญ่มีการพฤติกรรมต่อไปนี้ในระดับใด

ข้อความ	ระดับพฤติกรรมของผู้บริหาร/การกระทำที่ท่านรับรู้				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มีเลย
1. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรวางแผนการทำงานด้วยตนเองมากกว่าโดยการสั่งการ					
2. ผู้บริหารในศิริราชทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงผู้สอนแนะ แก่ผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงาน					
3. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในศิริราชมีการทำงาน การเรียนรู้ และแก้ปัญหาร่วมกัน					

ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่กรุณาใช้เวลา ตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ข
แบบขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล



ที่ ศธ 0520.205/ 01080

คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

พระราชวังสนามจันทร์

อ. เมือง จ. นครปฐม 73000

๒ มิถุนายน 2550

เรื่อง ขออนุญาตออกใบรับในการเก็บข้อมูลงานวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวสุนนา บุญหลาย นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาวิทยาการสังคมและการจัดการระบบสุขภาพ คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่อง "การรับรู้ของพยาบาลในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลศิริราช" ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์จะเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่พยาบาล ที่ปฏิบัติงานในฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช โดยการใช้แบบสอบถาม ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2550 ถึง 15 กรกฎาคม 2550

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต แก่ นางสาวสุนนา บุญหลาย ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คณะฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

① สิ้นหน รวบรวมข้อมูลฝ่ายรับ
เห็นไปศึกษาหา

(เกศจักร อาจารย์ ดร. วิเชียร ลิลาสง่าลักษณ์)

รองคณบดีฝ่ายบริหาร ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะเภสัชศาสตร์

ศ.นพ.ประสิทธิ์ วัฒนาภา

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช

25 มิ.ย. 2550

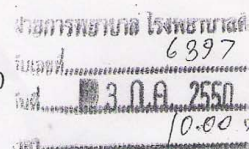
สำนักงานคณะเภสัชศาสตร์

โทร. 0-3421-8770

โทรสาร. 0-3425-5801



2550



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวสุมนา บุญหลาย
ที่อยู่	บ้านเลขที่ 376 ถนนสุขุมวิท 64 แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร 10260
สถานที่ทำงาน	ตึกเจ้าฟ้ามหจักร์ ชั้น 6 งานการพยาบาลกุมารเวชศาสตร์ โรงพยาบาลศิริราช
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2528	สำเร็จการศึกษาปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (พยาบาลและผดุงครรภ์) มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2548	ศึกษาต่อระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิทยาการสังคมและการจัดการ ระบบสุขภาพ คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ตำแหน่ง ปัจจุบัน	พยาบาลผู้ชำนาญการระดับ 8