

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา คือ วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยขอแบ่งการนำเสนอ ออกเป็น 7 ส่วน ดังนี้ คือ

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ
4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. สมมุติฐานการวิจัย
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้หลากหลาย ซึ่งพอจะสรุปได้ ดังนี้

สาธี (Sathe, 1985, pp.10 – 12) ได้สรุปว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อที่สำคัญที่สมาชิกในองค์การมีอยู่ร่วมกัน โดยไม่ได้แสดงออกอย่างชัดเจนในรูปแบบของการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจหรือพฤติกรรม แต่จะแฝงอยู่ในใจของคนในองค์การและอาจกล่าวได้ว่า ความเชื่อร่วมกันเหล่านี้ คือ วัฒนธรรมองค์การที่ทำให้มองเห็นลักษณะที่แท้จริงขององค์การ

ไซน์ (Schein, 1992, p.12) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนของคตินานที่กลุ่มมีการเรียนรู้ร่วมกันว่าสามารถแก้ปัญหาและมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งปัญหาภายในองค์การอย่างมีเหตุมีผล จากนั้นจึงจะถูกถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่เพื่อเป็นแนวทางที่ถูกต้องที่จะยอมรับ คิด และรู้สึกถึงความเกี่ยวข้องกับปัญหาดังกล่าว

ไทรซ์และเบเยอร์ (Trice and Beyer, 1993, p.2) สรุปว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง ปรากฏการณ์ร่วมกันของคนหลายคนที่ตอบสนองต่อความไม่แน่นอนและความยุ่งเหยิงในสภาพรอบตัว การตอบสนองนี้แยกได้เป็นสองประเภทคือ ประเภทแรกเป็นแก่น (Substance) ของวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึงระบบความเชื่อร่วมกันและอุดมการณ์ร่วมของคน อันมีส่วนของความรู้สึกเป็นแรงผลักดันอยู่ในความเชื่อและอุดมการณ์นั้นด้วย ประเภทที่สองคือรูปแบบ (Forms) คือสิ่งที่สามารถมองเห็นได้ สังเกตได้ อันได้แก่ การกระทำของสมาชิกในกลุ่มนั้น

ฮอฟสเต็ด (Hofstede, 1980, p.179) ให้คำจำกัดความวัฒนธรรมองค์การไว้ว่าเป็น รูปแบบของความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกในองค์การ ที่ใช้เป็นตัวกำหนดความแตกต่างของสมาชิกในแต่ละองค์การ ซึ่งรวมถึงระบบค่านิยมที่เป็นแกนกลางของวัฒนธรรมในทุกระดับ

โรบินส์ (Robbins, 2003, p.525) ได้ให้คำนิยาม วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของความหมายร่วมที่ยึดถือโดยสมาชิกขององค์การ ซึ่งทำให้สามารถแยกความแตกต่างขององค์การหนึ่งออกจากองค์การอื่นๆได้ โดยระบบของความหมายร่วมนี้ จะถูกตั้งให้เป็นคุณลักษณะที่สำคัญทางค่านิยมขององค์การ

ในขณะที่มีนักวิชาการและนักวิจัยในประเทศไทยต่างได้กล่าวถึงความหมายของวัฒนธรรมองค์การ ไว้มากมายเช่นกันดังนี้

สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ (2540, น.11) ได้สรุปว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง สิ่งต่างๆอันประกอบด้วยสิ่งประติษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมุติฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2549, น.189) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์การ คือ ระบบความคิดร่วม (Shared beliefs) อันเกิดจากการที่คนซึ่งทำงานร่วมกันได้เผชิญกับการกดดันของสิ่งแวดล้อม พวกเขาจึงหาทางสร้างสรรค์ระบบความคิดและการปฏิบัติต่อสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัวร่วมกัน เพื่อจะได้หาวิธีตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างถูกต้อง อันจะทำให้กลุ่มอยู่รอดและเติบโตต่อไป

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ แบบแผน ค่านิยม บรรทัดฐาน ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบแนวทางต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ค่านิยม ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การให้เป็นทิศทางเดียวกัน โดยค่านิยม ความคิด ความเชื่อเหล่านี้เป็นผลมาจากการเรียนรู้ ปฏิบัติและพัฒนาในอดีตและถ่ายทอดไปยังสมาชิกรุ่นใหม่ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติต่อไป

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

โรบินส์ (Robbins, 1989, pp.467 – 468) เป็นผู้ที่สนใจและศึกษาค้นคว้าในเรื่องของลักษณะวัฒนธรรมองค์การ พบว่ามีลักษณะ ดังนี้

1. การริเริ่มส่วนบุคคล (Individual Initiative) ได้แก่ ระดับความรับผิดชอบ อิสระภาพ และความเป็นอิสระที่แต่ละคนจะพึงมี
2. ความอดทนต่อความเสี่ยง (Risk Tolerance) ได้แก่ ระดับที่พนักงานอดทนให้มีความก้าวร้าวเปลี่ยนแปลง และความเสี่ยง
3. การกำหนดทิศทาง (Direction) ได้แก่ ระดับที่องค์การกำหนดวัตถุประสงค์และความคาดหวังในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
4. การประสานกันหรือการร่วมมือกัน (Integration) ได้แก่ ระดับที่หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การได้รับการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมประสานและร่วมมือกัน
5. การสนับสนุนทางการจัดการ (Management Support) ได้แก่ ระดับที่ผู้จัดการได้จัดเตรียมหรือให้การติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา
6. การควบคุม (Control) ได้แก่ จำนวนของกฎระเบียบและปริมาณของการควบคุมบังคับบัญชาโดยตรงที่นำมาใช้ในการดูแลและควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน
7. เอกลักษณ์ (Identity) ได้แก่ ระดับของสิ่งที่สมาชิกสร้างเอกลักษณ์ให้แก่องค์การในฐานะส่วนรวมมากกว่าในส่วนของกลุ่มทำงานเฉพาะ หรือกลุ่มวิชาชีพ
8. ระบบการให้รางวัล (Reward System) ได้แก่ ระดับการกำหนดการให้รางวัล เช่น การเลื่อนตำแหน่ง โดยอาศัยเกณฑ์จากการปฏิบัติงานของพนักงาน
9. ความอดทนต่อความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) ได้แก่ ระดับความอดทนของพนักงานต่อการกระตุ้นจากลักษณะที่ปรากฏของความขัดแย้ง และการวิพากษ์วิจารณ์โดยตรง
10. แบบแผนของการติดต่อสื่อสาร (Communication Pattern) ได้แก่ ระดับของการสื่อสารในองค์การที่ถูกจำกัดโดยระดับของคำสั่งตามสายงานอย่างเป็นทางการ

ซึ่งในประเทศไทย สมยศ นาวิการ (2538, น.333-334) ได้ทำการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การเช่นเดียวกัน และเสนอว่าลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ คือ ปรัชญา ทศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมร่วมขององค์การ วิธีการที่จะสร้างความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมขององค์การได้นั้น จะต้องปลูกฝังค่านิยมด้วยคำพูดและการกระทำเป็นตัวอย่างควบคู่กันไปโดยถือว่า

วัฒนธรรมองค์การเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการและไม่เป็นลายลักษณ์อักษรซึ่ง สามารถวิเคราะห์ได้ 2 ระดับ คือ

1. ระดับพื้นผิว คือ เป็นวัตถุที่มองเห็นได้ ซึ่งรวมถึงลักษณะของเครื่องแต่งกาย สัญลักษณ์ เรื่องราว งานพิธีขององค์การ และการวางผังสำนักงาน

2. ระดับลึก คือ เป็นค่านิยมและบรรทัดฐานที่ควบคุมพฤติกรรม ไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง แต่สามารถแปลความหมายได้จากเรื่องเล่า ภาษา และสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทน ซึ่งค่านิยมหรือบรรทัดฐานเหล่านี้จะยึดถือปฏิบัติโดยสมาชิกขององค์การซึ่งเข้าใจความสำคัญร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, น.14-20) พบว่าวัฒนธรรมองค์การมีลักษณะดังนี้

1. เป็นค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมร่วมของกลุ่มคน วัฒนธรรมองค์การเป็นปรากฏการณ์ของกลุ่มคนจำนวนหนึ่งในหน่วยงาน เป็นความคิด ความเชื่อ และค่านิยมที่หลายคนยอมรับและนำไปปฏิบัติจนสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของคนที่อยู่ในวัฒนธรรมเดียวกันได้

2. เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสั่งสม ต้องผ่านกาลเวลาแห่งการทดสอบและพิสูจน์จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันและสามารถช่วยแก้ปัญหาและสนองความต้องการของหน่วยงานได้

3. เป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การเรียนรู้จากการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Social interaction) วัฒนธรรมองค์การไม่ใช่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการกระทำของสมาชิกที่เกิดจากสัญชาตญาณของมนุษย์ นอกจากนั้นก็ได้เกิดขึ้นจากการถ่ายทอดทางพันธุกรรมด้วย แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การค่อย ๆ เรียนรู้ทีละเล็กทีละน้อยนับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานในหน่วยงานนั้น พนักงานใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การผ่านกระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมที่เรียกว่าการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์การ (Organization socialization) โดยหัวหน้างานจะคอยชี้แนะให้พนักงานใหม่เรียนรู้วัฒนธรรมองค์การจากการเข้าฝึกอบรม และเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการสังเกต

4. เป็นสิ่งที่สมาชิกองค์การไม่ค่อยตระหนักถึง คนในองค์การก็จะคิด เชื่อ และทำสิ่งนั้นซ้ำแล้วซ้ำเล่าเป็นระยะเวลานาน จนกลายเป็นเรื่องปกติธรรมดาไป คือสิ่งที่คิด หรือกระทำนั้นกลายเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกองค์การกระทำไปโดยอัตโนมัติ โดยไม่ได้คิดถึงธรรมเนียมบรรทัดฐานของวัฒนธรรม

5. การสื่อสารถึงวัฒนธรรมองค์การพึงพาการใช้สัญลักษณ์ (Symbol) การสื่อสารมักเกิดขึ้นในสองกรณี กรณีแรกเป็นเรื่องที่หน่วยงานพยายามถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การไปยังสมาชิกใหม่ กรณีที่สอง เป็นเรื่องที่พนักงานหรือบุคคลภายนอกพยายามสืบค้น หรือแปลความหมายที่แฝงอยู่ในสัญลักษณ์ต่าง ๆ

6. วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

จึงสามารถสรุปได้ว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์การเป็นทั้งสิ่งที่สามารถเห็นได้เป็นรูปธรรมและสิ่งที่ไม่สามารถเห็นได้แต่รู้สึกและสังเกตได้เป็นนามธรรม ทั้งสองสิ่งนี้ได้รับการสืบทอดเพื่ออธิบายการใช้ชีวิต ค่านิยม วิธีการทำงาน การอยู่ร่วมกับผู้อื่นในองค์กรแห่งนั้น ๆ ซึ่งแตกต่างกันไปในองค์กรแต่ละแห่ง และนอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การยังมีความสำคัญในการแก้ปัญหาและความต้องการพื้นฐานขององค์การ จัดระเบียบภายในองค์กร ชี้แนวทางในการทำงานและการปฏิบัติตัว รวมทั้งสร้างเอกลักษณ์ระหว่างสมาชิกขึ้น

องค์ประกอบและระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ หลายประเภท เช่น สิ่งประดิษฐ์ บรรทัดฐาน ค่านิยม แบบแผน พฤติกรรม เป็นต้น องค์ประกอบเหล่านี้สามารถนำมาจัดเรียงเป็นชั้นๆ ได้ตามคุณลักษณะ เรียกว่า ระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การ (the levels of culture) โดยองค์ประกอบที่มีลักษณะเหมือนกันจะถูกจัดอยู่ในชั้นเดียวกัน ด้วยเหตุนี้ระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การจึงมีชื่ออีกชื่อหนึ่งว่า โครงสร้างองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ (the structural components of organizational culture)

ซึ่งฮอดจ์ แอนโทนี และเกลส์ (Hodge, Anthony and Gales, 1996, pp.247-248) ได้ให้ความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การมี 2 ระดับ คือ

ระดับที่ 1) คือ วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ เช่น สถาปัตยกรรมขององค์การ เครื่องแต่งกาย พฤติกรรม แบบแผนปฏิบัติ กฎระเบียบ ภาษา และพิธีการที่บ่งบอกถึงเอกลักษณ์ขององค์การ

ระดับที่ 2) คือ วัฒนธรรมที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้ เช่น ค่านิยมร่วมกัน บรรทัดฐาน ความเชื่อ สมมติฐานของสมาชิกขององค์การ ซึ่งกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในการดำเนินการและแก้ปัญหาภายในองค์การ

ขณะที่ฮอฟสตีด (Hofstede, 1980, pp.7-9) ได้แบ่งแยกให้เห็นเด่นชัดมากขึ้นว่า วัฒนธรรมองค์การนั้นมีถึง 4 ระดับ จากที่เปลี่ยนแปลงได้ง่ายที่สุดจนถึงที่เปลี่ยนแปลงได้ยากที่สุด ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ (Symbols) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ใช้แทนความคิด ความรู้สึกของสมาชิก เช่น วัตถุสิ่งของต่าง ๆ คำพูด การกระทำ เครื่องหมายคุณภาพ เป็นต้น

2. วีรบุรุษ (Heroes) หมายถึง บุคคลทั้งที่มีตัวตนหรือที่เกิดจากจินตนาการ ซึ่งสมาชิกในองค์การสมควรยกย่องนับถือและยึดถือเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติ

3. ธรรมเนียมปฏิบัติ (Rituals) หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่สมาชิกเห็นพ้องร่วมกันว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การ เนื่องจากช่วยเสริมสร้างอารมณ์ร่วมและช่วยควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกให้อยู่ในกรอบ เช่น การทักทาย ขนบธรรมเนียมประเพณีทางสังคม และศาสนา เป็นต้น

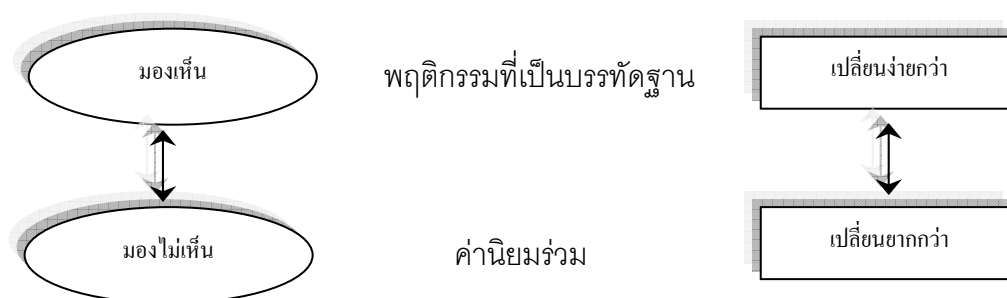
ทั้งสัญลักษณ์ วีรบุรุษ และธรรมเนียมปฏิบัติ รวมกันเรียกว่า วิถีปฏิบัติ (Practices)

4. ค่านิยม (Values) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกในองค์การที่ใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินค่าสิ่งต่าง ๆ ว่าควรหรือไม่ควรประพฤติปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปสู่การมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้นและถือว่ค่านิยมเป็นแก่นของวัฒนธรรม

โดยเมื่อพิจารณาองค์ประกอบและระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การแล้ว จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นนามธรรม สามารถสังเกตเห็นได้ยาก เช่น ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางของพฤติกรรมบรรทัดฐานของกลุ่ม รวมถึงภาษา สิ่งประดิษฐ์ขององค์การ ซึ่งก็คือ วัฒนธรรมองค์การ ขณะที่ส่วนที่เป็นรูปธรรม สามารถสังเกตเห็นได้ง่ายเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่เป็นแสดงออก ซึ่งจะทำให้เห็นได้ชัดเจนกว่าการศึกษาถึงค่านิยม ความคิด ความเชื่อ

คอตเตอร์และเฮสเก็ต (Kotter & Heskett, 1992, p.5) แบ่งระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 2 ระดับโดยใช้หลักเกณฑ์เกี่ยวกับความยากง่ายในการมองเห็นและการเปลี่ยนแปลง คือ ชั้นนอกได้แก่ พฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐานและชั้นในได้แก่ ค่านิยมร่วม โดยคอตเตอร์และเฮสเก็ตเห็นว่าค่านิยมร่วมคือ แก่นแท้ของวัฒนธรรม นั่นเอง

แผนภาพที่ 2.1
ระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การของคอตเตอร์และเฮสเก็ต



ที่มา : คอตเตอร์และเฮสเก็ต (Kotter & Heskett, 1992 , pp. 5)

นอกจากนี้ สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, น.14) นักวิชาการในประเทศไทย กล่าวว่า เรื่ององค์ประกอบและระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่ค่อนข้างจะเป็นนามธรรม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับค่านิยม ความเชื่อของคน ซึ่งเป็นสิ่งที่สังเกตได้ยาก ส่งผลทำให้นักวิชาการมีมุมมองที่แตกต่างกันในการจัดระดับและระบอบองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

ตารางที่ 2.1
แสดงระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การ ตามแนวคิดของนักวิชาการ

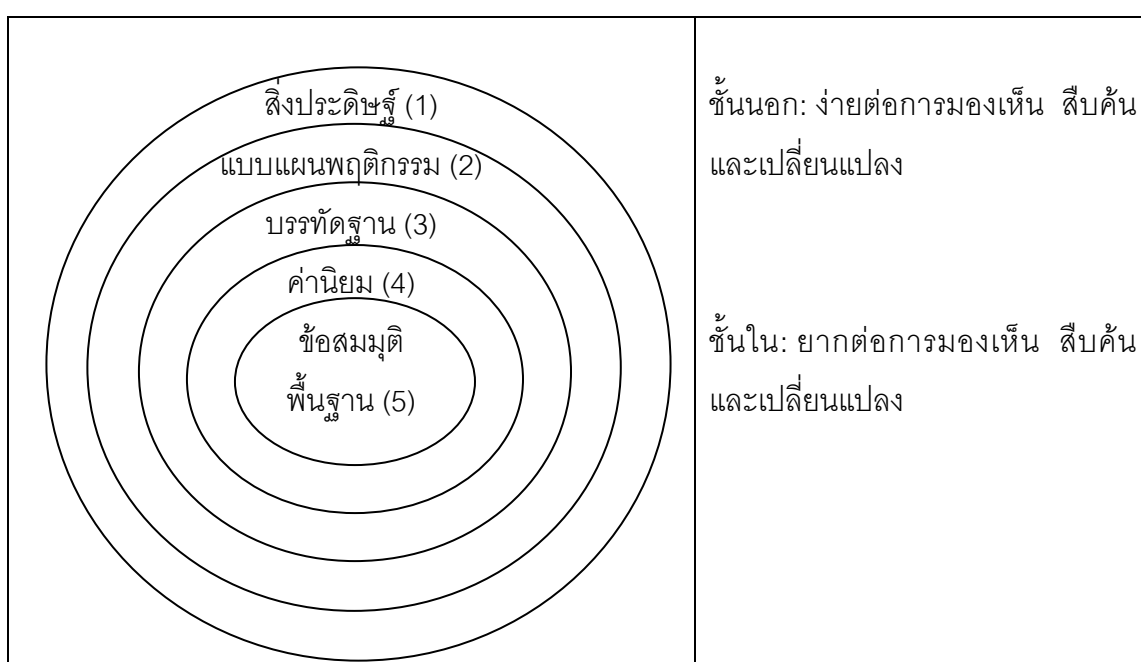
ระดับชั้น	รุชโซ (Rousseau)	ไฮน์ (Schein)	สาธิต (Sathe)
บน	1. สิ่งประดิษฐ์	1. สิ่งประดิษฐ์	1. พฤติกรรมหรือรูปแบบ
	2. รูปแบบพฤติกรรม	2. ค่านิยม	พฤติกรรมองค์การ
	3. บรรทัดฐานของกลุ่ม	3. คติฐานสำคัญ	2. รูปแบบการติดต่อสื่อสาร
	4. ค่านิยมร่วม	เบื้องต้น	และกรอบของการ
	5. คติฐานสำคัญ		ตัดสินใจแสดงพฤติกรรม
	เบื้องต้น		3. คติฐานสำคัญเบื้องต้น
ล่าง			

ที่มา : สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, น.14)

ซึ่งมีรายละเอียดของระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ (ตามตารางที่ 2.1) ดังต่อไปนี้

รูซโซ (Rousseau, 1990, pp.21-27) ได้จัดแบ่งระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การเป็น 5 ระดับชั้น จากระดับที่สังเกตเห็นได้ง่ายที่สุดไปจนถึงระดับที่สังเกตได้ยากที่สุด

แผนภาพที่ 2.2
ระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การของรูซโซ

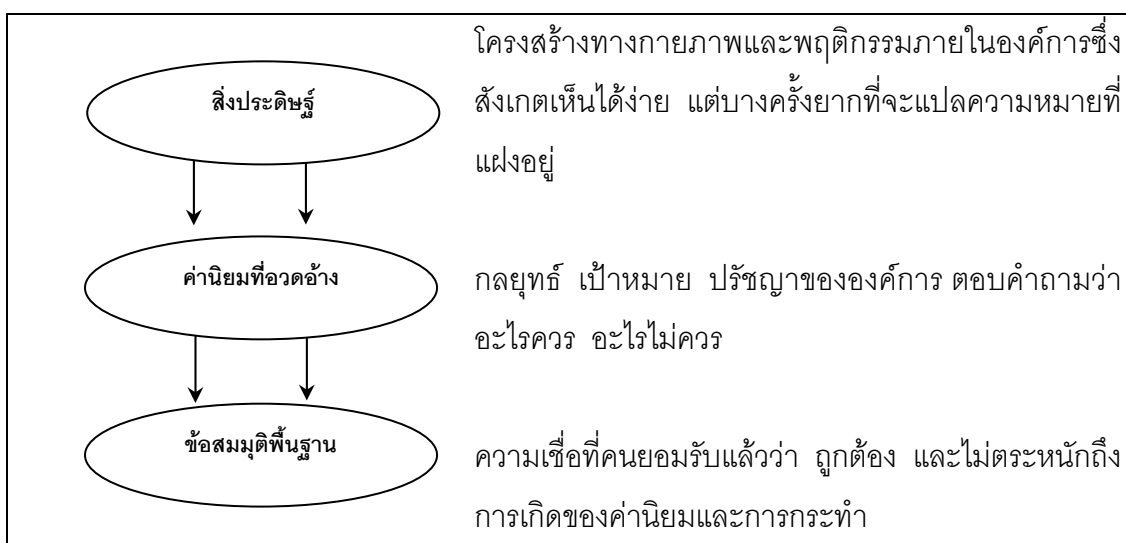


ที่มา : รูซโซ (Rousseau, 1990, pp.21-27)

ขณะที่ไชน์ (Schein, 1992, pp.13 – 21) เป็นนักวิชาการคนแรกที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การ ตามตัวแบบของไชน์ วัฒนธรรมองค์การถูกจัดแบ่งเป็น 3 ระดับชั้น ตามเกณฑ์ในเรื่องระดับความยากง่ายในการสังเกตเห็น (degrees of visibility) วัฒนธรรมองค์การชั้นนอกสุดซึ่งสามารถสังเกตเห็นได้ง่ายที่สุด ได้แก่ สิ่งประดิษฐ์ (artifacts) ซึ่งหมายถึง ปรากฏการณ์ทั้งหมดของกลุ่มที่สามารถรับรู้ได้ด้วยตาเห็น ได้ยินและรู้สึก วัฒนธรรมองค์การที่อยู่ชั้นกลาง ได้แก่ ค่านิยมที่อวดอ้าง (espoused values) ซึ่งหมายถึง ค่านิยมที่บุคลากรหรือผู้บริหารของหน่วยงานอ้างว่าได้ทำหรือควรทำ และวัฒนธรรมองค์การชั้นในสุดซึ่งสังเกตเห็น

ได้ยากที่สุด ได้แก่ ข้อสมมุติพื้นฐาน (basic assumptions) ซึ่งหมายถึง ค่านิยม ความเชื่อที่สมาชิกองค์การส่วนใหญ่หรือทั้งหมดได้นำมาปฏิบัติเป็นเวลานาน จนเป็นที่ยอมรับร่วมกันว่าสามารถแก้ไขปัญหาให้กับองค์การได้

แผนภาพที่ 2.3
ระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การของไชน์



ที่มา : ไชน์ (Schein, 1992, pp.13 – 21)

และซาธี (Sathe, 1985, pp.10-11) ได้นำแนวคิดมาปรับปรุงแล้ว กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย 3 ระดับ คือ

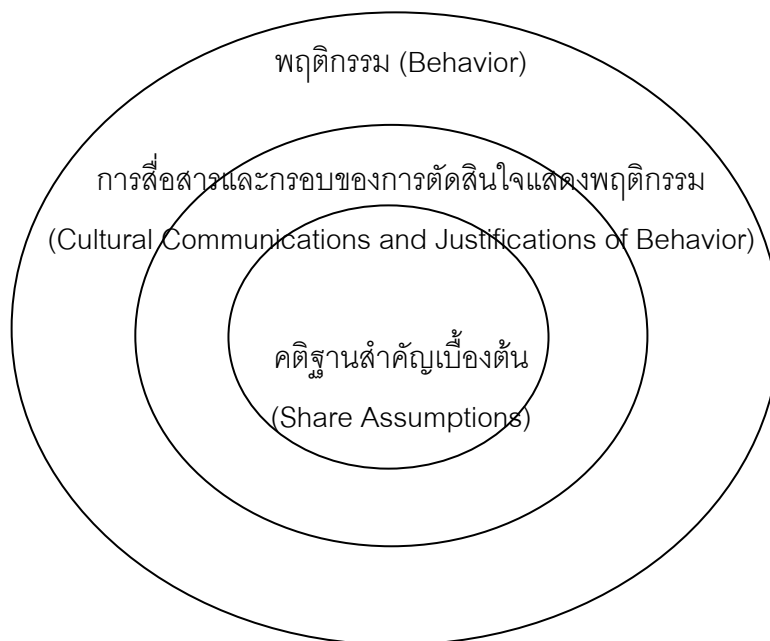
ขั้นที่ 1 ระดับพฤติกรรมหรือรูปแบบพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior Pattern and Behavior) ซึ่งประกอบด้วยเทคโนโลยี ศิลปะ รูปแบบพฤติกรรมที่ได้ยินหรือมองเห็นได้และวัฒนธรรมอื่นๆ ที่ง่ายต่อการสังเกตเห็น

ขั้นที่ 2 ระดับของวัฒนธรรมในเชิงการสื่อสารและกรอบของการตัดสินใจแสดงพฤติกรรม (Cultural Communications and Justifications of Behavior) เป็นช่องทางการติดต่อสื่อสาร การอธิบาย การแสดงออกด้วยหลักแห่งเหตุผลและความถูกต้องของการพูดหรือกระทำในสังคม โดยต่างจากระดับแรกคือระดับแรกจะใช้สัญชาตญาณ แต่ระดับนี้จะใช้ตรรกะแห่งเหตุและผลในการเป็นกรอบของการตัดสินใจแสดงพฤติกรรม

ขั้นที่3 คติฐานสำคัญเบื้องต้น (Share Assumptions)เป็นขั้นระดับลึกสุด ประกอบด้วย ความคิดและความเชื่อของคน ซึ่งเป็นรากฐานของการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ แสดงพฤติกรรมและการแสดงพฤติกรรม

แผนภาพที่ 2.4

ระดับชั้นวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของซาธี (Sathe)



ที่มา : ซาธี (Sathe,1985, pp.10-11)

จากแนวคิดต่าง ๆ ในเรื่องระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การ และองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ สามารถสรุปให้เห็นภาพได้ว่า ส่วนประกอบต่าง ๆ ของวัฒนธรรมองค์การ รวมกันเป็นชั้น ๆ เสมือนเปลือกที่ห่อหุ้มแกนกลางของวัฒนธรรมองค์การเอาไว้ โดยแกนในสุดจะประกอบด้วยองค์ประกอบของวัฒนธรรมที่เป็นความคิด ความเชื่อร่วมกันของทั้งองค์การและระดับนอกสุดจะประกอบด้วยสิ่งที่เป็นตัวแทนที่สังเกตเห็นได้ของความคิดความเชื่อร่วมกันขององค์การ ซึ่งในรายละเอียดจะแตกต่างกันออกไปตามแต่ละแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่านแต่แนวคิดหลักใหญ่ค่อนข้างที่จะสอดคล้องกัน ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปรายละเอียดไว้ดังต่อไปนี้คือ

1. ระดับวัฒนธรรมแกน เป็นระดับที่อยู่ลึก สังกัดได้ยาก เป็นระบบความคิดร่วมของทั้งองค์กร และเป็นจุดกำเนิดของรูปแบบของวัฒนธรรมที่จับต้องได้ ประกอบด้วย ความเชื่อ คติฐานสำคัญ และค่านิยมขององค์กร
2. ระดับวัฒนธรรมชั้นกลาง เป็นระดับที่อยู่ก้ำกึ่งระหว่างวัฒนธรรมแกนและระดับรูปแบบของวัฒนธรรม โดยวัฒนธรรมชั้นกลางนี้จะช่วยในการสื่อสารวัฒนธรรมแกนออกมาให้ชัดเจนขึ้นหรือเป็นตัวกำหนดการแสดงรูปแบบวัฒนธรรม หรือเป็นแนวทางการแสดงรูปแบบวัฒนธรรม องค์ประกอบของวัฒนธรรมในระดับชั้นนี้ ได้แก่ บรรทัดฐาน
3. ระดับรูปแบบของวัฒนธรรม เป็นระดับที่สังเกตได้ เป็นตัวแทนหรือเป็นการแสดงออกของวัฒนธรรมแกน องค์ประกอบของวัฒนธรรมในระดับชั้นนี้ ได้แก่ ประติษฐ์กรรม สิ่งประติษฐ์ และรูปแบบพฤติกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับมิติและประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

การกำหนดมิติและประเภทของวัฒนธรรมองค์กรนั้นได้มีนักวิชาการหลายท่านได้แบ่งแยกออกเป็นหลายลักษณะดังนี้

เมื่อปีค.ศ. 1972 แฮริสัน (Harrison) ได้เสนอว่าวัฒนธรรมองค์กรมี 4 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ อำนาจ บทบาท งาน และบุคคล ซึ่งต่อมาในปีค.ศ.1978 แฮนดี้ (Handy) ได้นำความคิดของแฮริสันมาศึกษา โดยพบว่าลักษณะวัฒนธรรมที่ได้นี้มีอิทธิพลและมีบทบาทอย่างมากต่อนักวิชาการที่ศึกษาในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เข้าใจว่าองค์กรทำงานกันอย่างไร (Brown, 1998, p.66) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. วัฒนธรรมมุ่งอำนาจ (Power Orientation) มีศูนย์กลางของอำนาจเพียงที่เดียวแต่สามารถควบคุมได้ทั้งองค์กร ภายในองค์กรต้องอาศัยความไว้วางใจกันและการเห็นใจกัน มีการสื่อสารที่เป็นส่วนตัวสูง สามารถตอบสนองกลับได้อย่างรวดเร็ว ผู้ที่มีอำนาจในองค์กรจะพยายามควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาและมีการต่อสู้กันเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว
2. วัฒนธรรมมุ่งบทบาท (Role Orientation) มีลักษณะเป็นแบบระบบราชการซึ่งยึดถือหลักเหตุผล กฎเกณฑ์ กระบวนการ เน้นลำดับชั้นของอำนาจและสถานภาพ มีการตระหนักและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงช้าและให้คุณค่ากับความมั่นคงและความน่าเชื่อถือมากเท่า ๆ กับการความสามารถของบุคคล

3. วัฒนธรรมมุ่งงาน (Task Orientation) มีลักษณะมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของงานโดยการประเมินให้โครงสร้าง กลไก และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การสามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์การได้ มีการร่วมมือประสานงานกัน และเพิ่มทักษะ ความสามารถให้เหมาะสมกับการทำงานอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น

4. วัฒนธรรมมุ่งคน (People Orientation) จะมุ่งเน้นการให้บริการตามความต้องการของสมาชิกขององค์การเป็นหลัก บุคคลมีความเป็นตัวของตัวเองอย่างสมบูรณ์แบบ มีการแบ่งอำนาจกันโดยการมอบอำนาจจะพิจารณาที่ตัวบุคคลมากกว่าพิจารณาที่ความสามารถในการทำงาน ลักษณะการทำงานนิยมใช้การลงมติเป็นเอกฉันท์

ต่อมาดีลและเคนเนดี (Deal and Kennedy, 1982อ้างถึง ในสุประวีร์ พงษ์ศิริสุนทร, 2548, น.15-16) ได้ระบุลักษณะวัฒนธรรมโดยพิจารณาจาก 2 ปัจจัยในตลาดการค้า (marketplace) คือระดับของความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับกิจกรรมของบริษัท และความเร็วของการได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ในเรื่องการตัดสินใจและกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งสามารถแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. วัฒนธรรมคนเลือดร้อนและนักสู้ (The tough – guy, macho culture) บุคคลในองค์การที่มีวัฒนธรรมลักษณะนี้ มักได้ทำงานที่มีความเสี่ยงสูงและได้รับข้อมูลป้อนกลับอย่างรวดเร็วเกี่ยวกับคุณภาพในการทำงานและการตัดสินใจของพวกเขา ปรัชญาของวัฒนธรรมลักษณะนี้คือ ยิ่งเสี่ยงมากยิ่งได้มาก (high risk high gain) ซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกกดดันมาก นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมให้มีการแข่งขันกันภายในทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจกันในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

2. วัฒนธรรมมุ่งงานหนักและสนุก (The work – hard/play – hard culture) คือ วัฒนธรรมที่เน้นให้บุคคลในองค์การให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มักทำงานที่มีความเสี่ยงต่ำ แต่ได้รับข้อมูลป้อนกลับที่รวดเร็วและเป็นรูปธรรม ให้ความสำคัญกับการทำงานหนักกว่ามีคุณค่า เน้นปริมาณงานมากกว่าคุณภาพงาน และมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นหลัก

3. วัฒนธรรมเอาบริษัทเป็นเดิมพัน (Bet – your company culture) คือ วัฒนธรรมในองค์การที่อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่มีความเสี่ยงสูง แต่การได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับงานและการวางแผนใช้เวลานาน องค์การจึงให้ความสำคัญกับอนาคต มีการคิด ตัดสินใจอย่างรอบคอบ มีการปกครองโดยลำดับชั้น สมาชิกต้องเคารพอำนาจหน้าที่และมีความสามารถทางเทคนิค

4. วัฒนธรรมมุ่งกระบวนการ (Process culture) คือ วัฒนธรรมที่มีความเสี่ยงต่ำ และให้ข้อมูลป้อนกลับช้า ทำให้คนมุ่งที่กระบวนการทำงานมากกว่าผลลัพธ์ มีระบบการปกครองโดย

ลำดับชั้นและให้ความสำคัญกับอำนาจตามตำแหน่ง คนที่จะได้รับการยกย่องในวัฒนธรรมลักษณะนี้ได้ต้องมีวินัย ตรงต่อเวลา และสนใจในรายละเอียด

สวานไฮน์ (Schein, 1992, pp.98-243) เป็นอีกผู้หนึ่งที่ทำการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การไว้เป็นจำนวนมาก และได้แยกวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะแตกต่างกันไว้ 4 ประเภท เช่นกัน คือ

1. วัฒนธรรมมุ่งอำนาจ (Power culture) คือ แบบแผนของคติฐานของคนในองค์การที่เรียนรู้ว่าผู้ที่มีความสามารถเท่านั้นที่จะสามารถเป็นผู้นำได้ และพนักงานจะได้รับการจูงใจ โดยการให้รางวัลและการลงโทษ

2. วัฒนธรรมมุ่งบทบาท (Role culture) คือ คติฐานที่มีร่วมกันว่าผู้นำและโครงสร้างแบบระบบราชการมีอำนาจเท่าเทียมกัน มีการระบุบทบาทและกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน และสร้างเป็นข้อตกลง ค่านิยมของวัฒนธรรมลักษณะนี้คือ การออกคำสั่ง การพึ่งพาอาศัย ความมีเหตุมีผล และการแต่งตั้งตัวแทน มีการควบคุมดูแลน้อย มีแนวโน้มในการต่อต้านนวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลง

3. วัฒนธรรมมุ่งความสำเร็จ (Achievement culture) คือ แบบแผนของคติฐานซึ่งทำให้บุคคลในองค์การมีความตั้งใจ มีแรงจูงใจ และความผูกพันใจในการทำงาน ซึ่งผลักดันให้พวกเขาสามารถทำในสิ่งที่พวกเขาต้องการทำได้ รวมทั้งมีความกระตือรือร้น และตั้งเป้าหมายการทำงานให้สูงขึ้น พนักงานจึงทุ่มเทพลังงานและเวลาให้กับการทำงานเป็นอย่างมาก

4. วัฒนธรรมมุ่งการสนับสนุน (Support culture) คือ แบบแผนของคติฐานที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างสมาชิก ให้มีการตอบแทนกัน และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งมีความสนใจในเรื่องสวัสดิภาพของผู้อื่น การให้บริการคนอื่น ๆ ในกลุ่มด้วยความเต็มใจที่จะเสียสละตน สมาชิกจะให้การลงมติเอกฉันท์ หรือความชื่นชอบส่วนตัวในการตัดสินใจ เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

นอกจากแนวคิดต่างๆ ของวัฒนธรรมองค์การที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังมีแนวคิดอีกแนวคิดหนึ่งที่น่าสนใจนั่นคือ แนวคิดของฮอฟสเต็ด (Hofstede, 1980, pp.39-204) ซึ่งผู้วิจัยได้สนใจและนำมาใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากมีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา กล่าวคือ โรงพยาบาลศิริราชเป็นโรงพยาบาลที่มีขนาดใหญ่มีบุคลากรจำนวนมาก การแบ่งแยกวัฒนธรรมออกเป็นมิติต่างๆ จะทำให้ทราบถึงรายละเอียดที่แท้จริง ว่าวัฒนธรรมขององค์การเป็นเช่นไร อีกทั้งเนื่องจากวัฒนธรรมตามแนวคิดของฮอฟสเต็ดสามารถใช้กับวัฒนธรรมในองค์การใดๆ ก็ได้ทั่วโลก เพราะองค์การแต่ละองค์การมีรูปแบบลักษณะของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งเหมาะสมกับ

แนวคิดของฮอฟสเต็ด (Hofstede, 1980, pp.39-204) ที่ได้ศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงและอิทธิพลของลักษณะวัฒนธรรมสังคม วัฒนธรรมองค์การ และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในวัฒนธรรมต่าง ๆ ทั่วโลก โดยแบ่งวัฒนธรรมองค์การตามแบบจำลองมิติวัฒนธรรมเป็น 6 มิติ คือ ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเป็นปัจเจกนิยม ความเป็นกลุ่มนิยม ลักษณะความเป็นชาย และลักษณะความเป็นหญิง ต่อมาในปีค.ศ. 2005 ได้เพิ่มแบบจำลองมิติวัฒนธรรมขึ้นมาอีก 2 มิติ ได้แก่ การมุ่งเน้นผลระยะยาว และการมุ่งเน้นผลระยะสั้น (Hofstede & Hofstede, 2005, pp.207 – 238) ซึ่งรายละเอียดของแบบจำลองมิติวัฒนธรรมทั้ง 8 มิติ มีดังนี้

1. ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ (Power Distance)

เป็นมิติสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องหรือกับพนักงานในองค์การ ซึ่งเป็นขอบข่ายที่สมาชิกขององค์การ หรือสถาบันคาดหวัง และยอมรับว่ามีการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน

องค์การที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจมาก (Large Power Distance) สถานภาพของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จะปรากฏออกมาในรูปแบบของความไม่เท่าเทียมกัน คือระบบการจัดลำดับขั้นฐานของตำแหน่งมีความเหลื่อมล้ำ เป็นองค์การที่มีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังว่าจะได้รับการบอกให้ทำอะไรบ้าง มีบุคลากรระดับหัวหน้ามาก ระดับชั้นของโครงสร้างเป็นแนวสูง มีช่องว่างของระบบเงินเดือนระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับล่าง ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ออกคำสั่ง และเป็นผู้กำหนดวิธีการติดต่อระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีแนวคิดเกี่ยวกับ ผู้บังคับบัญชาว่า เป็นผู้เผด็จการอย่างพ่อพระ (Benevolent Autocrat) คือ ผู้บริหารให้ความสนใจสูงสุดในงาน แต่ความสนใจต่ำสุดในด้านสัมพันธภาพ ส่วนรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาที่มีความอาวุโสจะได้รับความนับถือมากกว่าผู้บังคับบัญชาอายุน้อย รวมทั้งมีการแบ่งยศแบ่งชั้น

องค์การที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย (Small Power Distance) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีสิทธิใกล้เคียงกัน ระบบการจัดลำดับขั้นฐานตำแหน่ง เป็นเพียงความไม่เท่าเทียมกันตามบทบาทที่กำหนดขึ้น เพื่อความเหมาะสมในการบริหาร และบทบาทนี้จะเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ภายในองค์การมีการกระจายอำนาจอย่างยุติธรรม โครงสร้างเป็นแบบพีรามิดแบนราบ และมีจำนวนบุคลากรในระดับบริหารจำกัด ช่องว่างของระบบเงินเดือนระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับระดับล่างมีน้อย ไม่มีผู้ใดได้รับสิทธิพิเศษอย่างเห็นได้ชัด ผู้บังคับบัญชามีการพูดคุยเข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาใช้ระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นที่ยอมรับของ

ทุกคนในที่ทำงาน ผู้ได้บังคับบัญชาคาดหวังว่าจะมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของเขา และยอมรับว่าผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ที่มีสิทธิขาดในการตัดสินใจสุดท้าย

ลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างกันไปในรูปแบบของสมาชิก ถูกแบ่งออกเป็นชั้น ๆ ด้วยวิธีการของการใช้อำนาจ การบังคับบัญชา ความมีชื่อเสียงสถานภาพทางสังคม ความมั่นคง และวัตถุนิยม เช่น การปฏิบัติหน้าที่ตามการควบคุมอย่างเคร่งครัด ระดับชั้นขององค์การที่มีมากเกินไป การยึดมั่นในคำสั่งและการสั่งการ การควบคุมที่ไม่มีการกระจายอำนาจ พฤติกรรมของผู้นำที่สั่งการ การกำหนดแบ่งสรรพลสิทธิพิเศษให้กับผู้มีอำนาจ ความแตกต่างเรื่องผลตอบแทนระหว่างพนักงานระดับล่างกับระดับสูง การยืนยันในเรื่องของการปฏิบัติตามอำนาจแบบศูนย์กลาง เป็นต้น

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ได้แก่ การจัดตั้งและการดำรงไว้ซึ่งความมีอำนาจเหนือกว่าและการครอบงำ การควบคุมอำนาจที่น้อยกว่าด้วยการใช้อำนาจที่มากกว่า

2. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)

เป็นมิติที่อธิบายถึงวิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง หรือความก้าวร้าวที่อาจจะเกิดขึ้นของคนในสังคมแต่ละสังคม เป็นขอบเขตซึ่งสมาชิกในวัฒนธรรมนั้นรู้สึกกลัว เนื่องจากมีความไม่แน่นอน หรือไม่รู้สถานการณ์ที่แน่นอน

องค์การจะมีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมากหรือน้อย ขึ้นกับระดับความวิตกกังวลที่เกิดจากความกลัวว่าจะเกิดสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือความผิดพลาด ถ้าองค์การรู้สึกว่าอาจจะเกิดความผิดพลาด หรือความไม่ปลอดภัย องค์การก็จะหาวิธีการป้องกัน เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน หรือความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น จึงอาจกล่าวได้ว่าการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนจะมีความสำคัญเพียงใด ขึ้นอยู่กับการรับรู้ประสบการณ์ และความรู้สึกส่วนบุคคล

การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในองค์การ จะมีการกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับ เพื่อป้องกันความไม่แน่นอนที่เกิดจากพฤติกรรมของคนในองค์การ องค์การที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมาก (Strong Uncertainty Avoidance) จะมีการกำหนดกฎข้อบังคับทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อควบคุมในการทำงาน มีการทำงานหนัก เร่งรีบ ในทางตรงกันข้าม องค์การที่มีการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนน้อย (Weak Uncertainty Avoidance) จะมีความวิตกกังวลต่ำ พนักงานจะทำงานหนักก็ต่อเมื่อเขาต้องการจะทำ ไม่ได้เกิดจากแรงขับภายในที่จะทำกิจกรรมนั้น พนักงานชอบที่จะผ่อนคลาย และเป็นผู้กำหนดกรอบของเวลาในการทำงาน

ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน เป็นระดับการลดความเสี่ยง ความไม่แน่นอน โดยนำความคิดของสิ่งที่มีอยู่แล้ว หรือเป็นสิ่งที่ได้กระทำมาแล้ว และประสบผลสำเร็จมาดัดแปลง เพื่อนำไปใช้ให้เหมาะสมกับตนเอง และลดความเสี่ยงต่อการไม่ประสบความสำเร็จ เช่น ความมั่นใจกับสิ่งที่มีการรับรองอย่างเป็นทางการและมีหลักฐานที่แน่นอน ความมั่นใจเชื่อถือคำแนะนำจากผู้ชำนาญการในด้านต่าง ๆ ที่เป็นทางการ นับถือยกย่องเชื่อฟังเกี่ยวกับอายุ ระบบอาวุโส ยึดมั่นในกฎระเบียบและขั้นตอนต่าง ๆ อย่างเคร่งครัดต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ได้แก่ ความเชื่อมั่นในระบบที่แน่นอน การควบคุมสิ่งต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยง

3. ความเป็นปัจเจกนิยม (Individualism)

มิตินี้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนแต่ละคน และกลุ่มคนในสังคมซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะรูปแบบการอยู่ร่วมกัน ความเป็นปัจเจกนิยมและความเป็นกลุ่มนิยมมีลักษณะตรงกันข้ามกัน นั่นคือถ้าองค์การมีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมสูงจะมีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมน้อย เป็นต้น

ความเป็นปัจเจกนิยม หมายถึง การที่บุคคลจะให้ความสำคัญกับเป้าหมาย และความสนใจของตนเองมากกว่าจะสนใจเป้าหมายของกลุ่ม เป็นอิสระจากกลุ่ม กล้าที่จะเผชิญหน้ากับคนอื่นในกลุ่ม รับผิดชอบ ดูแลตัวเอง และเฉพาะครอบครัวของตัวเอง มีการแข่งขันระหว่างพนักงานด้วยกัน ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน ไม่ส่งเสริมให้มีการสังสรรค์สมาคมในหมู่พนักงาน

องค์การที่มีวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นแบบปัจเจกนิยม ผู้ได้บังคับบัญชาจะแสดงพฤติกรรมตามความสนใจของเขา องค์การจัดงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาตามความสนใจของทั้งสองฝ่าย ผู้ได้บังคับบัญชาจะได้คำตอบแทนที่ดี และตอบสนองด้วยความต้องการด้านการตัดสินใจ ไม่นิยมความสัมพันธ์แบบครอบครัว เพราะเชื่อว่าจะเป็นสิ่งนำไปสู่ระบบอุปถัมภ์ จึงมีบางองค์การที่กำหนดให้ผู้ได้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งต้องลาออก ในกรณีที่ผู้ได้บังคับบัญชาในองค์การแต่งงานกันเอง มีการพิจารณาโยกย้าย ให้ออกพัชร์ หรือโบนัสจากลักษณะ และผลงานเป็นรายบุคคล

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเป็นปัจเจกชนนิยม ได้แก่ พฤติกรรมความเป็นเอกเทศไม่เกี่ยวข้องกัน ความเป็นตัวของตัวเอง ความเป็นอิสระ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลแต่ละคน

4. ความเป็นกลุ่มนิยม (Collectivism)

มิตินี้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนแต่ละคนและกลุ่มคนในสังคมซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะรูปแบบการอยู่ร่วมกัน ความเป็นกลุ่มนิยมและความเป็นปัจเจกนิยมมีลักษณะตรงข้ามกัน นั่นคือถ้าองค์กรมีลักษณะความเป็นกลุ่มนิยมสูงจะมีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมต่ำ เป็นต้น

ความเป็นกลุ่มนิยม หมายถึง สมาชิกแต่ละคนจะให้ความสำคัญกลับโชคชะตา และเป้าหมายของกลุ่มก่อนจะคำนึงเป้าหมายของตัวเอง สมาชิกจะรักษาความกลมเกลียวภายในกลุ่ม มีการพึ่งพาอาศัยกันและกัน มีความร่วมมือกัน มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างพนักงาน โดยสะท้อนออกมาในรูปแบบของการทำงานเป็นกลุ่ม (Teamwork) ไม่มีการแข่งขันกันระหว่างพนักงาน ส่งเสริมให้มีการร่วมกันตัดสินใจ และเลี่ยงการก่อให้เกิดความขัดแย้ง โดยการตอบแทนซึ่งกันและกัน รวมทั้งผู้ที่เป็หัวหน้ากลุ่มจะต้องคอยปกป้องผู้อื่นในกลุ่มด้วย

องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะแสดงความสนใจไปตามทิศทางของกลุ่ม ซึ่งอาจจะสอดคล้องกับความคิดเห็นส่วนตัวของเขา แต่เป็นไปตามความคาดหวังทางจริยธรรมของสังคม ในเรื่องของการกระจายรายได้ มีการกระจายรายได้ที่เท่าเทียมกัน มอบหมายงานตามทักษะและการแสดงออกของผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชามีลักษณะคล้ายความสัมพันธ์ในครอบครัว คือ ปกป้องซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ต่อกัน การบริหารในองค์กรที่นิยมกลุ่ม จะมีการพิจารณาให้รางวัล และโบนัสเป็นกลุ่ม

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะความเป็นกลุ่มนิยม ได้แก่ พฤติกรรมพึ่งพาเกี่ยวข้องกันลักษณะแบบผู้เล่นเป็นทีม การเจริญรอยตาม การกระทำตาม เรื่องที่เกี่ยวกับการรวมกัน

5. ลักษณะความเป็นชาย (Masculinity)

เป็นขั้วตรงกันข้ามกับลักษณะความเป็นหญิง เป็นมิติที่อธิบายถึงการแสดงบุคลิกตามลักษณะบทบาททางเพศ เมื่อกล่าวถึงลักษณะความเป็นชายและลักษณะความเป็นหญิงในองค์กร จะอธิบายถึงความสัมพันธ์ในรูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้า เพื่อบริหารงาน การรับรู้เป้าหมายขององค์กร และลักษณะของอาชีพ

ลักษณะความเป็นชาย จะเป็นลักษณะของคนที่มีการตัดสินใจตามหลักการ ยึดมั่นในเหตุผลมากกว่าจะคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง อดทน เน้นความสำเร็จทางวัตถุ มีความกระตือรือร้นในการแข่งขันสูง บรรยายภาพการทำงานเคร่งครัด มีระบบระเบียบ และมีการแบ่งแยกกีดกันทางเพศสำหรับตำแหน่งระดับสูง

วัฒนธรรมแบบลักษณะความเป็นชายกับลักษณะความเป็นหญิงในองค์การ ทำให้องค์การมีลักษณะต่างกัน องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบลักษณะความเป็นชาย มีค่านิยมในการทำงานแบบ “อยู่เพื่อทำงาน” เน้นผลงานและการพิจารณาให้รางวัลบนพื้นฐานของความยุติธรรม เช่น ให้ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ มีความคาดหวังว่าจะได้รับความก้าวหน้าในงาน ผู้บริหารจะรักศักดิ์ศรีตนเอง กล้าตัดสินใจ ก้าวร้าว มีรูปแบบการตัดสินใจที่ขึ้นอยู่กับหลักการและเหตุผลโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบลักษณะความเป็นชาย มีการแข่งขันสูง มักจะเป็นงานด้านการผลิตสินค้าหนัก

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะลักษณะความเป็นชาย ได้แก่ การแบ่งแยกในบทบาททางเพศ ความแข็งแรงและกล้าหาญเด็ดเดี่ยว

6. ลักษณะความเป็นหญิง (Femininity)

เป็นข้อตรงกันข้ามกับลักษณะความเป็นชาย เป็นมิติที่อธิบายถึงการแสดงบุคลิกตามลักษณะบทบาททางเพศ เมื่อกล่าวถึงลักษณะความเป็นหญิงและลักษณะความเป็นชายในองค์การ จะอธิบายถึงความสัมพันธ์ของรูปแบบการตัดสินใจของหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน การรับรู้เป้าหมายขององค์การ และลักษณะเฉพาะของอาชีพ เช่น งานที่ผู้ปฏิบัติงานต้องมีลักษณะบุคลิกแบบลักษณะความเป็นหญิง ซึ่งได้แก่ งานประชาสัมพันธ์ งานติดต่อลูกค้าโดยตรง องค์การก็จะพิจารณาเลื่อนขั้นแก่คนที่มีบุคลิกลักษณะความเป็นหญิง มากกว่าจะเลื่อนขั้นให้คนที่มีลักษณะความเป็นชาย เป็นต้น

ลักษณะความเป็นหญิงจะเป็นลักษณะของคนที่มีความประนีประนอม มีความสงบ เสงี่ยมอ่อนโยน และให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต ในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบลักษณะความเป็นหญิงผู้บริหารมักแก้ปัญหาด้วยความประนีประนอม และมีการเจรจาตกลงกัน การพิจารณาให้รางวัลอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาค ผู้บริหารจะใช้สัญญาติญาณมากกว่าการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และต้องใช้มติมหาชน ยึดค่านิยม “ทำงานเพื่ออยู่” องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบลักษณะความเป็นหญิง เหมาะสมกับการพัฒนาอุตสาหกรรมด้านการให้บริการติดต่อกับลูกค้าโดยตรง

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงลักษณะลักษณะความเป็นหญิง ได้แก่ การมีส่วนร่วมในบทบาททางเพศ ความชอบในการทำงานบ้าน ดูแลเด็ก กระทำเป็นผู้ตาม คำนึงถึงผู้อื่น มีความเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมทำตามคำสั่ง

7. การมุ่งเน้นผลระยะยาว (Long Term Orientation)

เป็นมิติที่อธิบายถึงการแสดงออกในลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) โดยมุ่งเน้นผลในระยะยาวหรืออนาคต กล่าวคือค่านิยมระยะยาวจะสนับสนุนให้

พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ ปัจจัยด้านความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับการเริ่มต้นความรู้สึกเป็นเจ้าของ ในแง่ความสัมพันธ์ตามสายการบังคับบัญชาจะสะท้อนให้เห็นความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความปรารถนาเดียวกันในด้านความรู้สึกรับผิดชอบต่อองค์การ การมีสายการบังคับบัญชาและบทบาทที่ชัดเจน จะทำให้การแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบต่อองค์การทำได้ง่ายขึ้น โดยมีค่านิยมในแง่การมีความละเอียดใส่ใจทางสังคมและการรักษาซึ่งความผูกพันต่อความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การนั้น

8. การมุ่งเน้นผลระยะสั้น (Short Term Orientation)

เป็นมิติที่อธิบายถึงการแสดงออกในลักษณะของการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ที่จำเป็นในระยะสั้นหรือมองปัจจัยที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและอดีตประกอบ เนื่องจากมีการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แต่ถ้ามุ่งเน้นผลระยะสั้นมีมากเกินไป จะเป็นสิ่งทำลายความคิดริเริ่ม ความกล้าเสี่ยง และความไม่แน่นอนในด้านความสม่ำเสมอและความมั่นคงของบุคคล

ปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงการมุ่งเน้นผลระยะยาว (Long Term Orientation) และการมุ่งเน้นผลระยะสั้น (Short Term Orientation) ดังนี้

ตารางที่ 2.2

แสดงปัจจัยที่ความแตกต่างระหว่างการมุ่งเน้นผลระยะยาวกับการมุ่งเน้นผลระยะสั้น

การมุ่งเน้นผลระยะสั้น (Short Term Orientation)	การมุ่งเน้นผลระยะยาว (Long Term Orientation)
■ ค่านิยมหลักในการทำงานประกอบด้วย อิสรภาพ สิทธิ การประสบความสำเร็จ และการคิดเพื่อตนเอง ■ เวลาว่างจากการทำงานมีความสำคัญ ■ เน้นความสำคัญที่พนักงานระดับปฏิบัติการ ■ ให้ความสำคัญกับผลกำไรจากผลการดำเนินงานในปัจจุบัน ■ เจ้าของกิจการและพนักงานจะแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม คือ มีแรงบันดาลใจต่างกัน ■ เน้นระบบคุณธรรม และให้รางวัลตามความสามารถ ■ ความจงรักภักดีของบุคคลผันแปรตามความจำเป็นทางธุรกิจ	■ ค่านิยมหลักในการทำงานประกอบด้วย การเรียนรู้ ความซื่อสัตย์ การปรับตัว สำนึก รับผิดชอบ และความมีวินัยในตนเอง ■ เวลาว่างจากการทำงานไม่มีความสำคัญ ■ เน้นความสำคัญที่ตำแหน่งขององค์กรในตลาด ■ ความสำคัญของผลกำไรอยู่ที่ผลการดำเนินงานขององค์กรในอีก 10 ปี นับจากปัจจุบัน ■ เจ้าของกิจการและพนักงานมีแรงบันดาลใจเดียวกันในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ■ ความแตกต่างในแง่สังคมและเศรษฐกิจ เป็นสิ่งที่ไม่เป็นที่ต้องการ (ไม่พึงปรารถนา)

ที่มา : แปลและดัดแปลงจาก ฮอฟสเต็ดและฮอฟสเต็ด (Hofstede & Hofstede, 2005, p.225)

สรุปได้ว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มองเห็นด้วยตาเปล่าไม่ได้ แต่รับรู้ได้จากความเชื่อ ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กร มีลักษณะเป็นนามธรรมจับต้องไม่ได้ เปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็งส่วนที่อยู่ใต้น้ำ แต่องค์กรต้องการให้เคลื่อนไปในทิศทางที่องค์กรต้องการ และเนื่องจากองค์กรแต่ละองค์กรมีรูปแบบลักษณะของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไป จากการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กร สามารถจำแนกได้ 8 มิติ คือ ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเป็นปัจเจกนิยม ความเป็นกลุ่มนิยม ลักษณะความเป็นชาย ลักษณะความเป็นหญิง การมุ่งเน้นผลระยะยาว และการมุ่งเน้นผลระยะสั้น จาก

ลักษณะวัฒนธรรมที่กล่าวมานี้ จะทำให้ทราบว่า องค์การต่าง ๆ มีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ตรงตามมิติใด ควรจะเพิ่มหรือพัฒนาวัฒนธรรมองค์การในมิติใด เพื่อประโยชน์สำหรับจุดเริ่มต้นที่ดีในการสร้าง หรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงรอบด้าน และเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การได้ รวมทั้งถ้าบุคลากรมีกรับรู้วัฒนธรรมองค์การ ผลที่จะตามมา ก็คือการนำวัฒนธรรมองค์การไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น หรือที่สำคัญที่สุดคือความอยู่รอดขององค์การและการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เริ่มจากผลงานการเขียนที่เสนอแนวความคิดต่าง ๆ ของ คริส อากิวิส (Chris Argyis) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นผลงานเขียนร่วมกับ โดนัลด์ ชอน (Donald Schon) ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ในผลงานหนังสือที่มีชื่อว่า “Organizational learning : A theory of action perspective” ในปีค.ศ. 1978 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้คำว่า การเรียนรู้ในองค์การ (Organizational Learning) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ทั้งหลายของบุคคลที่เกิดขึ้นในองค์การ (วิระวัฒน์ บัณฑิตามย์, 2540, น.12) ส่วนคำว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ (Organizational Learning) พบครั้งแรกในหนังสือที่เฮเยส (Hayes) ซึ่งเป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในอเมริกา และในหนังสือที่เพดเดอร์ (Pedler) เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในอังกฤษ ในปี ค.ศ.1988

ต่อมาในปีค.ศ.1990 บุคคลผู้มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และเขียนหนังสือเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับคือ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นกี (Peter M Senge) ศาสตราจารย์ของ Massachusetts Institute of Technology (MIT) สหรัฐอเมริกา โดยได้เขียนหนังสือเล่มแรกเกี่ยวกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ชื่อ “The Fifth Discipline : The art and practice of the learning organization” ในหนังสือเล่มนี้ เซ็นกี (Senge) ใช้คำว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) แทนคำว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organizational Learning) โดยการนำเสนอนิสัยหรือแนวทาง 5 ประการหรือเรียกว่า “Disciplines” ได้แก่ ความเป็นเลิศแห่งตน (Personal Mastery) แบบแผนความคิด (Mental Models) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

(Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เพื่อให้บุคลากรได้ฝึกปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสร้างสรรค์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด และได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาขององค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการประชุมปฏิบัติการให้แก่บริษัทองค์การชั้นนำต่าง ๆ ที่ Sloan School of Management MIT

ต่อมาในปี ค.ศ.1994 เซ็นเก้ (Senge) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and tools for building a learning organization เพื่อให้ข้อแนะนำสนับสนุนแนวปฏิบัติกว้าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ในองค์การในรูปแบบต่าง ๆ และในปี ค.ศ.1998 เซ็นเก้ (Senge) ได้เขียนหนังสืออีกเล่มชื่อ The Fifth Discipline Challenge : Mastering the twelve challenge to change in learning organization

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

จากการสำรวจวรรณกรรมต่าง ๆ พบว่ามีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ในหลาย ๆ ทศนะ ในบรรดาความหมายเหล่านั้นมีทั้งความหมายที่ใกล้เคียงกัน และแตกต่างกันตามมุมมองหรือจุดเน้นของแต่ละคน พอจะนำมาประมวลโดยสังเขปได้ดังนี้

เพดเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดล (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1989, pp.1 – 8) เรียกองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) และได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นองค์การที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคนในองค์การ ซึ่งได้แก่ บุคคล ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน และคู่แข่งกัน ให้มีการปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่พร้อมทั้งกระตุ้นให้ทุก ๆ คนได้เกิดการเรียนรู้

ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ (Peter M. Senge, 1990, p.3) ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง องค์การที่บุคลากรในองค์การนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งสร้างใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

การ์วิน (Garvin, 1993, pp.78-91) ได้ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ การแสวงหา การถ่ายโอนความรู้ และการนำไปปรับพฤติกรรมในองค์การ เพื่อสะท้อนถึงความรู้ และความเข้าใจใหม่ๆ โดยเน้นว่าการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ ต้องมีการกระทำ

มาร์ควาตท์และเรย์โนลด์ (Marguardt and Reynolds, 1994, p. 22) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็วและสอนให้บุคคลมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคลจะช่วยให้องค์การเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีบุคคลที่มุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ ส่งผลให้มีรูปแบบความคิดที่แปลกใหม่ที่เป็นอิสระให้กับตนเองและองค์การ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงความคิดเห็น เรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนในองค์การและพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้และพัฒนาศักยภาพขององค์การอย่างต่อเนื่อง

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Characteristics of A Learning Organization)

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีกระบวนการในลักษณะเคลื่อนไหวยืดหยุ่น เป็นพลวัต(dynamics) อย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดนิ่ง มีบรรยากาศเปิดกว้างทางความคิดและการเรียนรู้ อีกทั้งสมาชิกองค์การมีการชวนช่วยหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด นักวิชาการในประเทศ สมยศ นาวิการ (2540, น.916) กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ดังแผนภาพที่ 2.5

แผนภาพที่ 2.5

คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้



ที่มา : สมยศ นาวิการ (2540, น.916)

จากภาพจะแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่ทำงานภายในองค์การแห่งการเรียนรู้จะบอกความจริงระหว่างกัน ข้อมูลการปฏิบัติงาน คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ความพอใจของลูกค้า และการแข่งขันจะถูกถ่ายทอดอย่างกว้างขวาง รางวัลจะถูกจัดสรรอย่างเสมอภาคท่ามกลางบุคคลทุกคน ความไว้วางใจที่สูงมีอยู่ระหว่างผู้บริหารและบุคคลบนพื้นฐานของค่านิยมที่มุ่งลูกค้า บุคคลทุกคนจะมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการแก้ปัญหาของลูกค้า ดังนั้นบุคคลไม่เพียงแต่จะเรียนรู้ในเรื่องหนึ่งเรื่องใดเท่านั้น แต่ต้องเรียนรู้ที่จะเพิ่มความรู้และความสามารถเนื่องจากความสามารถเหล่านี้ไม่ได้มาจากตำราหรือประสบการณ์ แต่มาจากการทดลอง ความคิดเห็น และวิธีการใหม่เพื่อที่จะตอบสนองของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง บุคคลจะถูกเคารพ ไว้วางใจ และได้โอกาส เพื่อที่จะเจริญเติบโตภายในงาน ผู้บริหารระดับสูงเชื่อว่าบุคคลจะถูกจูงใจด้วยความอยากรู้อยากเห็น และได้ความสนุกสนานกับการเรียนรู้

แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้

การรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องขององค์การแห่งการเรียนรู้จากนักวิชาการต่าง ๆ โดยสามารถจำแนกออกได้เป็น 4 แนวคิด ดังนี้

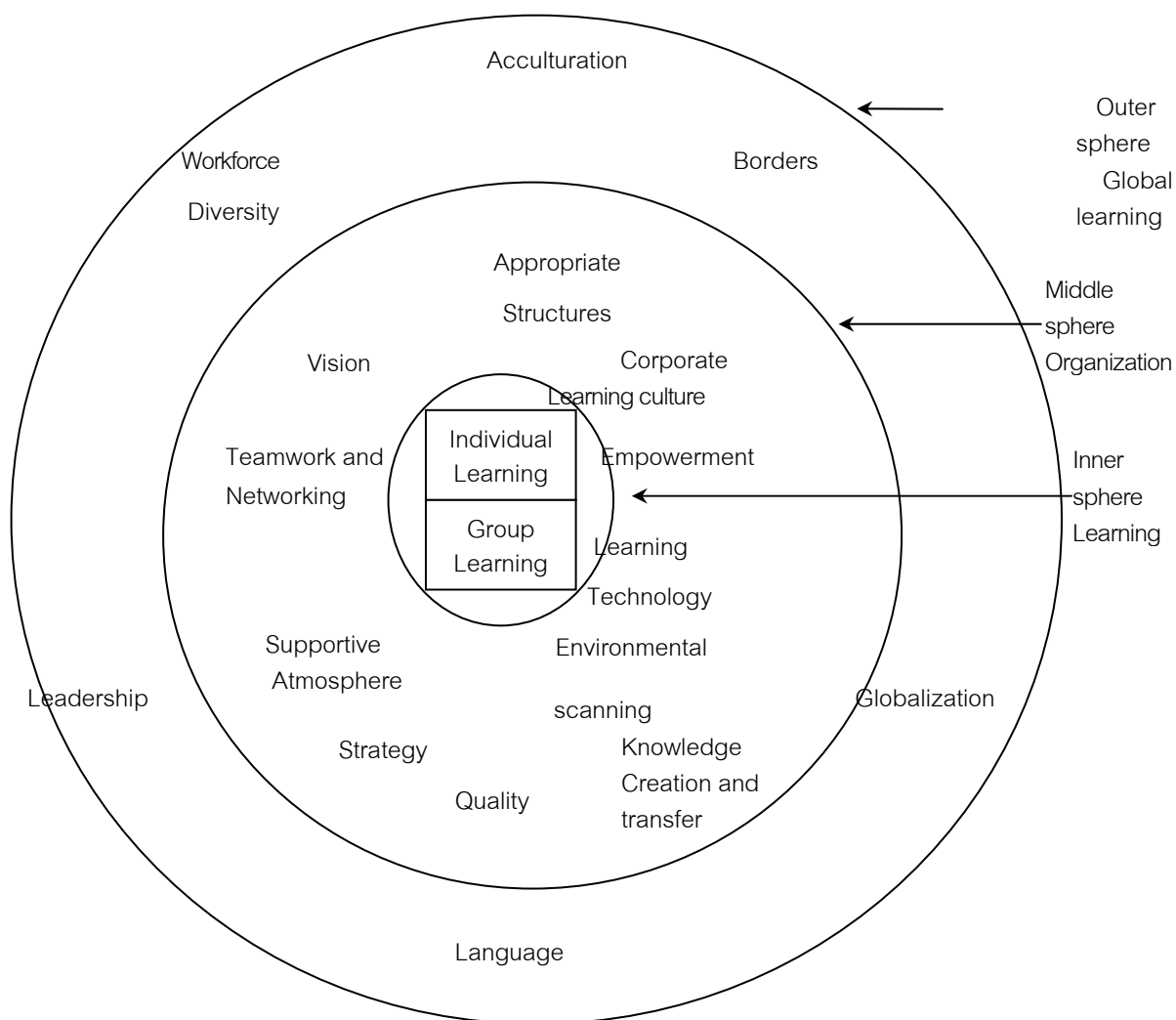
1. มาร์ควาร์ดท์และเรโนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994) ได้แบ่งองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การมีด้วยกัน 11 ประการ ตามที่ได้กล่าวไว้ในหนังสือ บริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company)
2. เพดเลอร์ เบอร์กอน และบอยเดล (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1997.) ได้แบ่งองค์ประกอบของการเป็นองค์การหรือบริษัท แห่งการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ตามที่ได้กล่าวไว้ในหนังสือ บริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company)
3. แมคกิลและสโลคัม (McGill and Slocum, 1994) ได้แบ่งองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การมี 5 ประการ ตามที่ได้กล่าวไว้ในหนังสือ The Smarter Organization (McGill and Slocum).
4. ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นเก้ (Peter M. Senge, 1990) ได้เสนอแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ประการ (The Fifth Discipline) ที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

ซึ่งแนวคิดทั้ง 4 จะสนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น โดยมีรายละเอียดแต่ละแนวคิดดังต่อไปนี้

1. แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company) ของมาร์ควาร์ดท์และเรโนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994)

ในส่วนของ มาร์ควาร์ดท์และเรโนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994) พบว่าการที่จะเป็นบริษัทหรือองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับโลก(Global Learning Company)ได้นั้น จะประกอบไปด้วย 3 ส่วน ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนเป็นรูปวงกลม 3 วงที่ล้อมรอบกัน

แผนภาพที่ 2.6
รูปแบบบริษัทองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับโลก
(Global Learning Organization Model)



ที่มา : มาร์ควาร์ดท์และเรโนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994, p.29)

วงกลมชั้นในแสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ระดับบุคคลและกลุ่ม (Individual and Group Learning)

วงกลมชั้นกลางแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบ 11 ประการที่จะทำให้องค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

วงกลมชั้นนอกแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบ 6 ประการในการที่จะไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับโลก

สำหรับองค์ประกอบที่จะนำสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นวงกลมชั้นกลางที่มีองค์ประกอบ 11 ประการ รายละเอียดดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure)

โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป ลักษณะงาน (Job Description) ที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competencies) แทนลักษณะงาน (Job Description) ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไป และกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) ที่มีองค์ประกอบต่างทำหน้าที่ของตนเองอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การอยู่ดี นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่ประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนของทีม

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Corporate Learning Culture)

การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้ พิจารณาจากการผสมปัญหาและร่วมพลัง (Synergy) ขององค์การทั้งหมดเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การต้องช่วยในเกิดการเรียนรู้เรื่องความตระหนักในตน (Self-Awareness) การใคร่ครวญ (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way)

วัฒนธรรมองค์การจะส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยให้บุคลากรในองค์การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง เช่น หลักสูตร การอบรม สัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง สมาชิกในองค์การจะมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกันอย่างฉันทมิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีโอกาสในการพัฒนาตนเอง ให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ถึงเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ในองค์การไปพร้อมๆ กับผลกำไรของบริษัทด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์การโดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ สิ่งสำคัญที่สุดจะต้องมาจากค่านิยม และนโยบายขององค์การจึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์การได้

3. มีการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment)

การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดการพึ่งพาผู้อื่นให้การแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้

พัฒนา มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาเกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer)

การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของ R & D (Research and Development) หรือ C & D (Copy and Development) เท่านั้น ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่ทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์การด้วย

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology)

ประยุกต์การใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้ อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกหลัก สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์การ ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตรวดเร็วขึ้นระดับ เช่นมีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Video Conference) มาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล และการฝึกอบรมโดยการเล่นเกมส์ (Simulation Games) เพื่อพัฒนาบุคคลโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality)

การที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม ที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. ความมีกลยุทธ์ (Strategy)

การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์การควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านการยกย่อง การดำเนินการ และการประเมิน

9. บรรยากาศการสนับสนุน (Supportive Atmosphere)

มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ได้พัฒนาศักยภาพ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความเท่าเทียมระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ

10. ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Networking)

การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีไม่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่งแต่ต้องร่วมมือกัน แก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม อันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision)

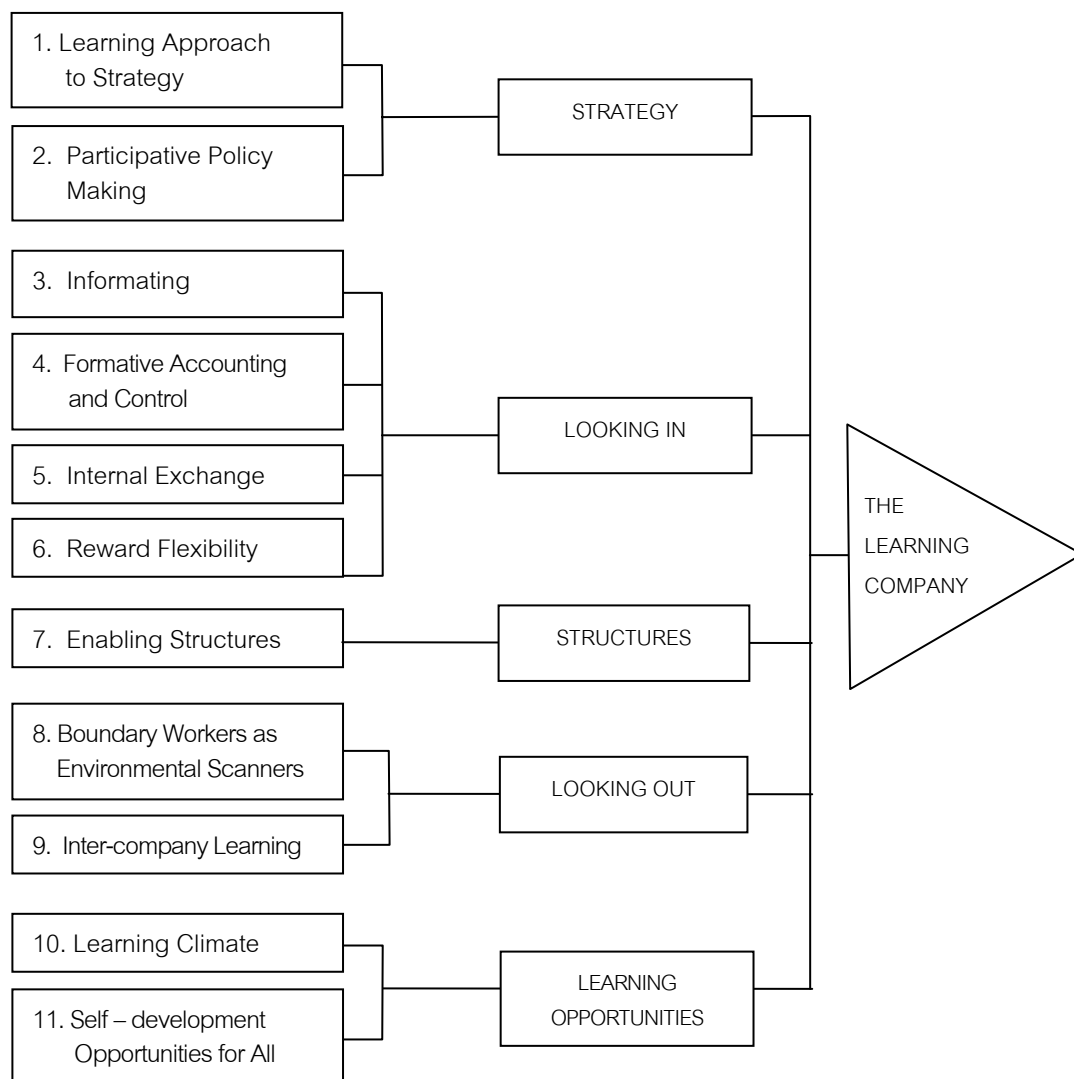
วิสัยทัศน์เป็นแนวทางและสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) เป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพัน บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อคล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

จากแนวคิดของมาร์ควาร์ดท์และเรโนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994) จะเห็นได้ว่ารากฐานของการเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ การเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญขององค์การ ถ้าองค์การปราศจากบุคคลที่ไม่การเรียนรู้ แสวงหาความรู้ และพัฒนาตนเองแล้ว ก็เป็นการยากที่องค์การจะก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้ การเรียนรู้ในระดับบุคคลจะเกิดขึ้นได้ นอกจากจะเกิดจากแรงจูงใจภายใน (In-built Motivation) ของบุคคลแล้ว องค์การต้องเอื้ออำนวยความสะดวกสนับสนุน และกระตุ้นให้บุคคลทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ดังเช่น องค์ประกอบต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว

2. แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ของ เพดเลอร์ เบอร์กอน และบอยเดล (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1997.)

เพดเลอร์ เบอร์กอน และบอยเดล (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1997.) กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้(The Learning Company) ว่ามีองค์ประกอบ การของการเป็นองค์การหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการดังนี้คือ

แผนภาพที่ 2.7
รูปแบบของบริษัทแห่งการเรียนรู้
(The Learning Company Model)



ที่มา : เพดเลอร์ เบอร์กอน และบอยเดล (Pedler, Burgoyne และ Boydell, 1997, pp.1 – 4)

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1) ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร (Learning approach to strategy) ปกติแล้ว บริษัทจะปรับแต่งทิศทางและกลยุทธ์ ไปในทิศทางที่เหมาะสม ส่วนนโยบายและกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ และให้มีข้อมูลป้อนกลับและวางแผนข้อมูลเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2) มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participate policy making) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการก่อตัวของนโยบายและกลยุทธ์ นโยบายมีความสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความผูกพันที่จะอยู่เหนือความแตกต่างและการทำงานที่อาจสร้างความขัดแย้ง นโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคนไม่ใช่แต่ของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

2. ด้านการมองภายในองค์กร (looking in)

1) การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน

2) การสร้างการตรวจสอบและควบคุม (Formative accounting and control) ระบบของการตรวจสอบ งบประมาณและการรายงานถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยให้การเรียนรู้ ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ ระบบควบคุมถูกออกแบบและดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ระบบการเงินกระตุ้นหน่วยงานและบุคคลให้เสี่ยงกับการลงทุน

3) การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal exchange) แผนกผลิตมองว่าแผนกอื่นๆ เป็นลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบ ที่เจรจาและมีข้อตกลงกันเรื่องคุณภาพ ราคาและการส่งมอบ แต่ละแผนกสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายในเหล่านี้จะยังคงตระหนักถึงความต้องการขององค์กร รวมถึง ผู้จัดการกระตุ้นการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำสัญญา มากกว่าจะควบคุมแบบใช้อำนาจบังคับบัญชา แผนกผลิตงานสามารถพูดอย่างอิสระและตรงไปตรงมากับแผนกอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งสามารถที่จะริเริ่มด้วยตนเองได้

4) การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (Reward flexibility) สมมติฐานขั้นพื้นฐานและค่านิยมภายใต้ระบบรางวัลตอบแทนถูกใช้และแบ่งปันในองค์กร โดยศึกษาเรื่องธรรมชาติของรางวัลอย่างลึกซึ้งและระบบรางวัลแบบมีตัวเล็ง ถูกทดสอบ อภิปรายและทดลองใช้ รูปแบบการทำงานแบบเหมาะสม ทำให้คนมีการเข้าร่วมและความคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลแตกต่างกัน ทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดธรรมชาติและรูปแบบของระบบการให้รางวัลทั้งหมด

3. ด้านโครงสร้าง (Structures)

โครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enable Structures) บทบาทและอาชีพเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัว การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนามากกว่าเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ แผนกผลิตงานและแผนกอื่นๆ ถูกมองว่าเป็นโครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง มีกฎระเบียบและ

กระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้บ่อยๆ ภายหลังการทบทวนและอภิปรายกันซึ่งเป็นการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่

4. ด้านการมองภายนอก (looking out)

1) พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary workers as environmental scanner) เป็นส่วนหนึ่งของงาน ทุกคนที่จะรวบรวม นำกลับมา และรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดภายนอกบริษัท การประชุมทุกครั้งในบริษัทตามปกติจะร่วมกันทบทวนว่าอะไรกำลังเป็นในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีระบบและกระบวนการสำหรับแบ่งปันข้อมูลข่าวสารจากภายนอกบริษัทรับรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี สังคมการเมืองและแนวโน้มของโลก รวมทั้งทดสอบว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไร

2) การเรียนรู้ข้ามองค์การ (Inter-company learning) มีการพบกับคู่แข่งเพื่อแบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำ โดยมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เหตุการณ์ต่างๆ ร่วมกันกับผู้จัดการ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ และมีความผูกพันในการร่วมมือกับผู้จัดหา ลูกค้าและคู่แข่งขั้นเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ๆ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมอื่นๆ เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning opportunities)

1) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning climate) ทุกคนในบริษัทจะช่วยเหลือสนับสนุนและสนใจในบทเรียนมีการใช้เวลาในการตั้งคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองปฏิบัติเพื่อวิเคราะห์และเรียนรู้จากบทเรียน มีทัศนคติทั่วไปของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นั่นคือการพยายามเรียนรู้ และทำให้ดีขึ้นความแตกต่างของทุกคนในองค์การถูกมองว่าเป็นคุณค่าที่ดีที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์ เมื่อคุณต้องการบางสิ่งถือเป็นเรื่องธรรมดาที่จะถามจนว่าจะได้ข้อมูลที่ต้องการหรือได้รับความช่วยเหลือ

2) การพัฒนาตนเองของทุกคน (Self-development Opportunities for all) โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าการฝึกอบรมและพัฒนาอะไรที่ต้องการคำแนะนำที่เหมาะสมและถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ทรัพยากรในการพัฒนาตนเองมีประโยชน์สำหรับผู้มีส่วนร่วมได้ส่วนเสียภายนอกด้วย นั่นคือมีโอกาสดูอุปกรณ์ และทรัพยากรมากที่สามารถใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ที่เปิดให้เข้าถึงได้ง่ายทั่วทั้งบริษัท การขยายตัวเองจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลจากการประเมินผลและการวางแผนอาชีพ

3. แนวคิดของ แมคกิลและสโลคัม (McGill and slocum, 1994)

ได้ใช้หลักการศึกษจากการเรียนรู้ของความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเอง และคนอื่นในอดีตและปัจจุบัน นำมาศึกษาเพื่อเรียนรู้หาแนวทางปรับปรุงและแก้ไขปัญหา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคคล แมคกิลและสโลคัม (McGill and slocum, 1994, pp.17-24) ได้ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมการเรียนรู้ที่เป็นหัวใจสำคัญของ องค์การของผู้ฉลาด (The Smarter Organization) ว่ามีด้วยกัน 5 ประการ เช่นกันคือ

1) การเปิดกว้างของสมาชิกในองค์การ (Openness)

เริ่มต้นจากการยอมรับขีดจำกัดทางความรู้ของตนเองว่ามีพื้นฐานและประสบการณ์ดีกว่าหรือด้อยกว่าพื้นฐานและประสบการณ์ของผู้อื่น โดยไม่คิดว่าจะเป็นการเสียหน้าและต้องเปิดกว้างพอที่จะยอมรับความคิดเห็นและเรียนรู้ถึงความสำเร็จของผู้อื่น และค่อยๆ สะสมประสบการณ์ต่างๆ ที่เรียนรู้มาอย่างต่อเนื่อง

2) ประสิทธิภาพของบุคคล (Personal Efficacy)

นักบริหารที่ประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยการเรียนรู้อย่างมีเหตุผล มีความชำนาญในการแก้ปัญหา มีความสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกต่างๆ และการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมมีความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยประสบการณ์จากการเรียนรู้แนวคิด และพฤติกรรมที่จะเป็นสาเหตุแห่งปัญหา รวมทั้งเรียนรู้ความสำเร็จในอดีตและความล้มเหลวต่างๆ ที่ผ่านมาและมีจิตสำนึกที่ทำให้องค์การของตนแตกต่างจากองค์การอื่น

3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)

แต่ละปัจเจกบุคคลในองค์การจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถคิดค้นเอง และไม่กลัวว่าความคิดสร้างสรรค์หรือสิ่งที่คิดค้นเองนั้นจะล้มเหลว ต้องเป็นบุคคลที่มีความยืดหยุ่นได้ในนิสัยและในกิจการที่ทำงานเป็นประจำกล่าวได้ว่าบุคคลที่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิภาพและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ร่วมกันทั้งองค์การ จึงจะทำให้องค์การปราศจากความกลัวที่จะล้มเหลวในการมีวิสัยทัศน์ร่วม และสมาชิกขององค์การทุกคนยินดีและพร้อมที่จะสนับสนุนมีแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ทุกสิ่งร่วมกัน เพื่อประโยชน์แก่องค์การในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

4) การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy)

ในการก้าวไปสู่การเป็นองค์การชั้นนำ (Smarter Organization) เป้าหมายที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การทำให้พนักงานทุกคนมีความรู้ความสามารถที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและผู้อื่น โดยเรียนรู้จากลูกค้า จากเพื่อนร่วมงาน เรียนรู้ถึงวิทยาการใหม่ๆ เทคโนโลยีใหม่ๆ

ร่วมกันมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างพนักงานระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ต้องเป็นทิศทางเดียวกันในการที่จะนำพาองค์กรให้อยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป

5) การคิดอย่างมีระบบ (Systemic Thinking)

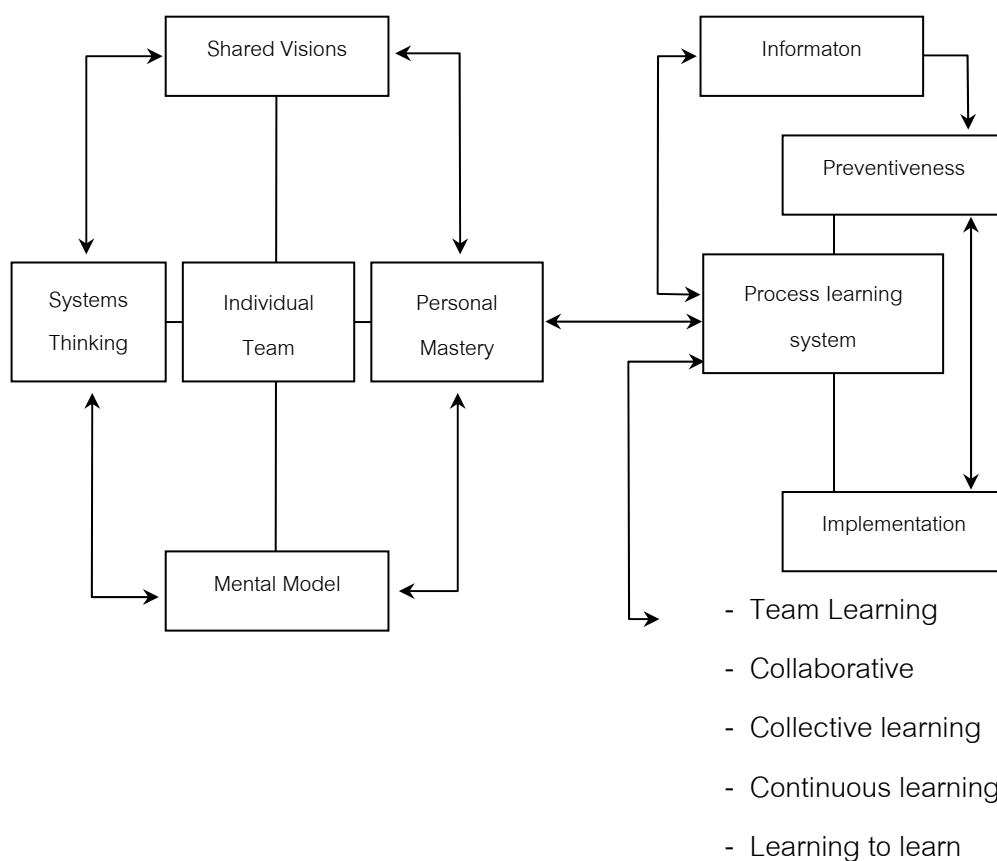
ในสมัยก่อนการคิดจะพยายามให้อยู่ในกรอบแห่งเหตุผล เป็นตรรกศาสตร์ และเป็นขบวนการ ซึ่งปัจจุบันแนวความคิดได้แตกต่างออกไปจากแนวคิดเดิม โดยจะคิดเป็นแบบองค์รวม มองอะไรรอบตัว คิดอย่างมีระบบ ต้องรู้และเข้าใจ คิดและแก้ปัญหาขององค์กรโดยค้นหาสาเหตุของปัญหามากกว่ามองแค่พบว่าเป็นปัญหาแต่อย่างเดียวซึ่งผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความสังเกต มองถึงความอยู่รอดขององค์กร และขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ ในอดีตที่ผ่านมา และมองแนวที่จะดำเนินการในอนาคต

4. แนวคิดหลักสำคัญ 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นกี

(Peter M. Senge, 1990)

แนวคิดหลักสำคัญ 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นกี (Peter M. Senge, 1990) เป็นแนวคิดที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถข้อนี้ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (Learningful) ของทุกคนและทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าทุกคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้เรียนรู้ (Learners) มีธรรมชาติที่จะเรียนรู้และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต นอกจากนั้น ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นกี ยังได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยนิสัยหรือแนวทาง 5 ประการ ที่เรียกว่า The Fifth Discipline ได้แก่ ความเป็นเลิศแห่งตน (Personal Mastery) แบบแผนความคิด (Mental Models) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ซึ่งจะเป็นพื้นฐานหลักของความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นแนวทางนำไปสู่การสร้างสรรค์ให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด อีกทั้งแนวคิดดังกล่าวจะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นได้นั้นมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2.8
รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้
(Learning Organization Model)



ที่มา: ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นกี (Peter M. Senge อ้างถึงใน สุพัตรา จารุวัฒนพานิช, 2543, น.56)

แนวคิดในการพัฒนาองค์การการเรียนรู้นี้จะครอบคลุมตั้งแต่ตัวปัจเจกบุคคลไปจนถึงตัวองค์การที่จะต้องมีความหมายและมีระบบงานในการพัฒนาตัวผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์การ โดยการส่งเสริม และยกระดับการเรียนรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้พื้นฐานหลักสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1. ความเป็นเลิศแห่งตน (Personal Mastery)
2. แบบแผนความคิด (Mental Models)
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

5. ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หลักสำคัญประการที่ 5 นี้ เป็นส่วนที่ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นกี เน้นว่าเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดที่พนักงานทั่วทั้งองค์กร หรือทีมงานทุกทีม รวมถึงองค์กรทุกๆ แห่ง จะต้องมีความเข้าใจเป็นอย่างดี เพราะจะเป็นที่มาของความสำเร็จทั้งหมด

นอกจากนี้แล้ว การสร้างให้เกิดหลักสำคัญข้ออื่น ๆ ที่เหลือทั้งหมด ให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นให้ได้นั้น ก็ยังจะต้องดำเนินไปภายใต้แนวคิดของหลักสำคัญที่ 5 คือความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) นี้อีกด้วย

แนวทางประการที่ 1

ความเป็นเลิศแห่งตน (Personal Mastery)

โลกแห่งการเรียนรู้ เป็นโลกของเศรษฐกิจยุคใหม่ (Knowledge Based Economy) จำเป็นต้องเรียนรู้ไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) บุคคลหรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่เป็นนักเรียนรู้ตลอดชีวิตจะขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการจากกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะสำคัญที่เรียกว่า Human mastery คือ ความเป็นนายของตนเองในการควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่รู้เห็นการเรียนรู้อยู่เรื่อย ๆ ยอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่นติดมัน เปลี่ยนไปตามโลก มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ การที่สมาชิกในองค์กรมีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้น สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจ และเฝ้าหาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมีวิญญาณของการเรียนรู้ (Spirit of Learning) มีความสามารถและทักษะในการสร้างสรรค์เชิงรุก (Proactive) ซึ่งจะเป็นตัวก่อให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืนขึ้นแก่สมาชิกขององค์กร มุ่งสู่จุดหมายและความสำคัญที่ได้กำหนดไว้ และการเรียนรู้นี้ก็จะเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยฝึกฝนเพื่อสร้างมุมมองหรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริงหรือบนวิสัยทัศน์ของแต่ละคน สนับสนุนให้ปัจเจกบุคคลบรรลุถึง ความเป็นเลิศแห่งตน (Personal Mastery) นี้ได้

ความเป็นเลิศแห่งตนนั้นมีแนวทางปฏิบัติและทำความเข้าใจ ดังนี้

1. สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision)

วิสัยทัศน์ส่วนตัว คือ ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตนสักวันหนึ่งในอนาคต วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจ วิสัยทัศน์จะแตกต่างจากจุดมุ่งหมาย กล่าวคือ วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่ต้องการที่มีตัวตน เห็นได้ชัดเจนเป็นสิ่งที่แท้จริง ไม่ใช่เรื่องทั่วไปเหมือนกับจุดมุ่งหมาย ดังนั้นเมื่อทุกคนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาได้แล้ว ก็จะทราบว่าควรจะวางตนเองไปที่จุดใดจะหาความสำเร็จได้จากอะไร

2. มุ่งมั่นสร้างสรรค์ (Creative Tension)

ถือเป็นแรงไฟดี (Creative Tension) ที่จะช่วยเสริมส่งให้เรามีความเพียรพยายามมุ่งมั่นและมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะตรงกันข้ามกับแรงไฟต่ำ (Structural Conflicts)

ในเมื่อความเป็นเลิศแห่งตน (Personal Mastery) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) ไว้แล้วแต่ถ้าเราไม่ลงมือทำและไม่มุ่งมั่นสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ก็จะไม่มีวันเป็นจริงขึ้นมาได้จึงจำเป็นที่จะต้องมียึดมั่นถึงแรงไฟดี (Creative Tension) และมีการใช้เวลาอย่างคุ้มค่าแก่ตนเองอยู่เสมอ เป็นการพยายามลดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง ทั้งนี้อาจเป็นการปรับวิสัยทัศน์เข้าสู่ความเป็นจริง หรือพยายามหาหนทางที่จะทำให้ไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด ยิ่งในสถานะเศรษฐกิจที่เลวร้ายลงคนที่อยู่รอดได้ และองค์กรที่จะอยู่รอดได้ก็จะต้องมีทั้งความขยัน มีแรงไฟดี และมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น

3. ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ

การใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้งจะช่วยให้เราทำงานทุกสิ่งได้อย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลา ความสำคัญของการใช้วิธีนี้ประการหนึ่งก็คือ จะช่วยให้เรามีระบบการคิด และตัดสินใจที่ดี หากไม่คิด และตัดสินใจให้ถ่องแท้เราจะไม่มีวันรู้ถึงสถานภาพของตนเอง (Current Reality) ณ ปัจจุบัน

4. ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Subconscious)

อีกมิติหนึ่งของจิตใจคือ จิตใต้สำนึก การทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อนทุกอย่างต้องผ่านจิตใต้สำนึก ซึ่งสามารถประสบความสำเร็จในงานที่ยุ่งยากได้อย่างง่ายดาย เราจะเรียนรู้เรื่องจิตใต้สำนึกได้อย่างไรเนื่องจากกิจกรรมทุกอย่างของมนุษย์ไม่สามารถทำได้ในระยะแรกแต่ต้องมีการเรียนรู้ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการพูดหรือการรับประทานอาหาร การหัดขับรถ เป็นต้น การเรียนรู้ในช่วงแรกต้องอาศัยจิตสำนึก ความตั้งใจและความพยายามที่จะเรียนรู้ทักษะ วนค่อย ๆ กลายเป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึกเปรียบได้กับการมีความชำนาญขั้นสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้งานอย่างใดอย่างหนึ่ง ดำเนินไปโดยอัตโนมัติ

บุคคลที่มีลักษณะของความเป็นเลิศแห่งตนถือเป็นองค์ประกอบที่เป็นเสมือนเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์การและเป็นพื้นฐานสำคัญที่ควรจะใช้ในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นถ้าหากทุกคนหรือคนส่วนใหญ่ในองค์การมีลักษณะของความเป็นเลิศแห่งตน จะส่งผลให้องค์การก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้

แนวทางประการที่ 2

แบบแผนความคิด (Mental Models)

แบบแผนความคิด (Mental Models) นี้จะเป็นพื้นฐานของเชาว์อารมณ์ (Emotional Quotient, EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่อกิจการหรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปหรือกล่าวได้ว่าเป็นข้อตกลงเบื้องต้น (Assumption) ความเชื่อพื้นฐาน หรือข้อสรุปของบุคคลที่มีต่อสิ่งใด ๆ ในโลกซึ่งแบบแผนความคิดนี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่บุคคลนั้นจะกระทำต่อสถานการณ์ต่าง ๆ นั่นคือ บุคคลจะมีพฤติกรรมหรือการกระทำกิจกรรมตามแบบแผนความคิดของตน ไม่ว่าจะเป็นการเปิดรับข้อมูล การตีความข้อมูล และการสื่อสารแสดงออกมา ซึ่งแต่ละคนมีแบบแผนความคิดที่แตกต่างกันออกไป ทำให้พฤติกรรมที่มีต่อสถานการณ์เดียวกันอาจแตกต่างกัน

ถ้าบุคคลในองค์การมีความตระหนักถึงสภาพการณ์ปัจจุบันขององค์การ มีการรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม (Holistic) ก็จะสามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมด ทำให้เกิดความกระจ่างขึ้น

แบบแผนความคิดมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนโดยช่วยพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงไปของโลกและทำความเข้าใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรื้อปรับระบบงาน (Reengineering) ซึ่งจะเรียกส่วนนี้ว่าเป็นการคิดทบทวน (Rethink) ซึ่งหมายถึงการกลับไปเริ่มคิดใหม่ตั้งแต่รากฐาน (Change in the Fundamental Thinking) (ปิณรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2543, น.40 – 41) พร้อมทั้งจะทดสอบสภาพที่ทำทลายเหล่านั้น หรือหมายถึงแบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์การ เป็นภาวะทางจิต ทศนคติในการมองโลก ตลอดจนความเชื่อของคนซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) ซึ่งจะเป็นตัวสะท้อนต่อพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น ในการตั้งข้อสมมติฐานเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้นั้นองค์การจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์การมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่รู้ตลอดเวลา เพื่อนำความรู้มาทำ

ให้เกิด “ภูมิปัญญา” มีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้อง ในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัด เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง หรือมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง ที่ปรากฏอยู่ได้อย่างถูกต้อง มีสภาพทางจิต (Mental Ability) ที่มั่นคง หรือไม่ท้อถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤติการณ์ต่าง ๆ (Senge, 1990) โดยมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญคือ

1. ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้
2. ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ หากปราศจากทักษะนี้สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ต่าง ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล

แบบแผนความคิด (Mental models) ในองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของคนในองค์การ ทั้งนี้เพราะหากเราปรับเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ จะส่งผลให้มีพฤติกรรมมีการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้เราไม่ควรไปกำหนดให้เขา ควรปล่อยให้รู้จักพัฒนารูปแบบ ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป้าหมายในจุดนี้ไม่ใช่ว่าการเห็นพ้องกันภายในองค์การ แต่เมื่อกระบวนการเกิดขึ้นเมื่อไรก็จะนำไปสู่ความสอดคล้องกันที่สุดในที่สุด เพราะฉะนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกมีแบบแผนความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

แนวทางประการที่ 3

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

วิสัยทัศน์ร่วม เป็นวิสัยทัศน์ที่คนหลายๆคนมาร่วมกันมีพันธะผูกพันอย่างแท้จริง ทั้งนี้เพราะวิสัยทัศน์นี้ได้สะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของแต่ละคนที่สามารถรวมกัน

การมีวิสัยทัศน์องค์การนี้เป็นเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารงานยุคใหม่ อาทิเช่น ก่อนที่กระบวนการวางแผนใดๆจะเริ่มขึ้นก็ต้องมากำหนดวิสัยทัศน์(Vision)ให้ชัดเจนและการจะกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมในแผนงานโดยละเอียด ก็จะต้องคำนึงถึงไว้เสมอๆด้วยว่า ถ้าดำเนินการตามนั้นไปแล้ว จะช่วยให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์นั้นได้หรือไม่

วิสัยทัศน์องค์กรเสร็จเรียบร้อยแล้วเพียงแค่นั้นก็ถือว่ายังไม่พอ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกๆ คน ที่มีส่วนร่วมอยู่ในองค์กรนั้นๆ ด้วย จึงจะเกิดผลในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ก็คือการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เพื่อให้ทุกคนได้รู้ได้เข้าใจ และเป็นแนวทางการปฏิบัติร่วมกัน

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร เป็นการที่สมาชิกทุกคนมีความตระหนัก และเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้สมาชิกเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรที่ต้องการสนองต่อความเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการร่วมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์กรจะมีองค์ประกอบพื้นฐานต่อไปนี้

(1) กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยอาศัยการคิดอย่างมีระบบ (System Thinking) และโดยสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์เพื่อเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันรอบตัวเข้าด้วยกันเป็นมุมมองที่ชัดเจนมากขึ้น

(2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร คือ การสร้างภาพขององค์กรที่ทุกคนมองเห็นให้เป็นภาพเดียวกัน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจะต้องเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและไม่มีวันจบผู้นำจะต้องสร้างให้องค์กรเป็นสถานที่ที่ทุกคนมีอิสระในการถ่ายทอดความรู้และเรียนรู้ที่จะรับฟังผู้อื่น

(3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อให้คนในองค์กรเกิดความผูกพัน (Commitment) มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนด้วยความรับผิดชอบร่วมกันที่จะสร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงขึ้นมา

(4) การยึดเหนี่ยววิสัยทัศน์ให้เป็นส่วนหนึ่งของความคิดหลัก (Governing Ideas) เพื่อเป็นการชี้นำว่าองค์กรคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจและค่านิยมอะไร

(5) การพยายามสร้างให้เกิดเป็นวิสัยทัศน์เชิงบวก (Positive Vision) มากกว่าวิสัยทัศน์เชิงลบ (Negative Vision)

วิสัยทัศน์เป็นการวาดภาพที่เราต้องการสร้างสรรค์ ส่วนการคิดอย่างเป็นระบบจะเป็นการย้อนให้ดูถึงวิธีการสร้างสรรค์สิ่งที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งวิสัยทัศน์นั้นจะกลายเป็นแรงผลักดันในการสร้างอนาคตต่อไป

แนวทางประการที่ 4

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ เป็นการเน้นทำงานเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกันทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้นทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปราย กลุ่มจะเกิดการทำงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ และเกิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นเอง

แนวทางการปฏิบัติฝึกฝนเพื่อสร้างการเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ การพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) โดยการใช้ทักษะการสะท้อนความคิดและไต่ถาม และให้เข้าใจถึงความเป็นจริงให้มากที่สุด รวมทั้งพยายามฝึกปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้แบบสังสม

ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ เน้นเฉพาะการถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงาน ท่ามกลางบรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำตามปกติ โดยมีวิธีการที่สำคัญๆ รวม 4 วิธี คือ

1) ใช้การเสวนา (Dialogue) ในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเริ่มต้นด้วยหัวข้อของการเสวนาเท่านั้น ไม่มีการกำหนดข้อสมมติฐานหรือทางเลือกใดๆ ไว้ล่วงหน้าแต่ให้กลุ่มเสวนา ร่วมกันคิดพิจารณาตนเอง ในการเสวนา ให้ได้ประสิทธิผลทุกครั้งสมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความคิดและจิตใจที่เปิดกว้าง ยอมรับข้อคิดเห็น และเหตุผลของกันและกัน

2) ใช้การอภิปราย (Discussion) ซึ่งจะคล้ายกับเสวนา จะต่างกันเพียงการอภิปรายนี้ จะมีการจัดเตรียมข้อสมมติฐานและทางเลือกต่างๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำมาอภิปรายกัน

3) ใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม (Team Management) ซึ่งเป็นเรื่องของการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีม ในความเป็นผู้นำ (Leadership) และความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จ หรือความผิดพลาดร่วมกัน

4) ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ (Business Project Management) โดยบริหารในรูปโครงการ มีหัวหน้าและสมาชิกในโครงการมีจุดเริ่มต้นและกำหนดแล้วเสร็จที่ชัดเจน มีกิจกรรมพร้อมผู้รับผิดชอบ ตลอดจนมีกระบวนการของการบริหารอย่างเป็นระบบโดยทุกคนในโครงการจะมีโอกาสได้รับความรู้ความเข้าใจในงานทุกขั้นตอนโดยเท่าเทียมกัน

ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ จะสังเกตได้ว่า มีลักษณะพิเศษคือ เป็นเสมือนการเรียนรู้กันในช่วงการทำงาน (On-the-Job Training) ซึ่งจะได้ผลในเชิงปฏิบัติค่อนข้างสูง แต่มีค่าใช้จ่ายต่ำ เนื่องจากทำกันในลักษณะที่เป็นอופןัย (Informal) มีความเป็นกันเองค่อนข้างสูงแต่ก็ยังคงเน้นความเป็นระบบไว้ด้วย คือจะต้องเรียนรู้อะไรก่อน อะไรหลัง จึงจะประสบความสำเร็จสูงสุด โดยการเรียนรู้โดยทั้ง 4 วิธีนี้ จะเป็นประโยชน์ในการฝึกหัดให้แต่ละคนหรือแต่ละทีมงานมีความรอบรู้ และมีความสามารถสูงขึ้นตลอดเวลาอีกทั้งยังเป็นการพัฒนาคนให้สามารถทดแทนกันได้เป็นอย่างดี

แนวทางประการที่ 5

ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เน้นให้ปัจเจกบุคคลหรือทีมงาน มีความเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อเกิดองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์การมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้แล้ว นำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้และความคิดใหม่ ตลอดจนเป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างชัดในความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ให้เป็นแบบแผน และขั้นตอนของการพัฒนาความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย การตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่าแต่อาจทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมดหรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นได้ ทำให้

แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วกลับช้าลงเพราะต้องแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้นไปอีก ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องไคร่ครวญและวางแผนระยะยาว ซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ในอนาคต การจะมองโลกแบบองค์รวมหรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้น ก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจ (A shift mind) ในหลายด้านคือ

- (1) เปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วนมากเป็นการมองภาพรวม
- (2) เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา
- (3) เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมนี้จำเป็นต้องใช้แนวทางของ “ระบบ” เข้ามาประยุกต์ในทุกขั้นตอน อาทิเช่น พัฒนาวิสัยทัศน์องค์การ (Corporate Vision) อย่างเป็นระบบ พัฒนาระบบการวางแผน (Business Planning) พัฒนาระบบการเรียนรู้ตามความเหมาะสมขององค์การ (Organizational Learning)

เมื่อมีความเข้าใจเชิงระบบเกิดขึ้นในองค์การแล้ว จะทำให้สามารถพัฒนาระบบการบริหารในรูปแบบต่างๆ เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรให้สูงขึ้นได้ เช่น การพัฒนาระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม (TQM) เป็นต้น ซึ่งการทำ TQM นี้เป็นเรื่องของการคิดเชิงระบบ (System Thinking) ที่ทีมงานจึงต้องมีความคิดความเข้าใจในทุกๆ ระบบขององค์การอย่างถ่องแท้

จะเห็นได้ว่าการมององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการมองในเชิงป้องกันปัญหา (Proactive) ในระยะยาว เป็นการวางแผนเพื่ออนาคต โดยมีความเชื่อว่าหากสมาชิกขององค์การเข้าใจการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขององค์การและสภาพแวดล้อมอย่างถ่องแท้แล้ว จะสามารถปฏิบัติการเชิงรุกที่จะป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสร้างสรรค์ผลงานที่เหนือความคาดหมายได้

ดังนั้นเมื่อพิจารณานิสัยหรือแนวทางสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นก็พบว่าทุกแนวทางไม่สามารถแยกออกจากกันได้ หากต้องกระทำเป็นวัฏจักร โดยเริ่มจากแต่ละบุคคลในองค์การมีการเรียนรู้ด้วยวิธีการใดๆ ก็ตาม ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานในองค์การอย่างองค์รวม (Holistic) แม้คนส่วนใหญ่ในองค์การพัฒนาถึงระดับนี้แล้ว แต่ถ้ามองไม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ก็จะไม่เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ หรือเกิดความคิดที่แตกต่างต่อไปจึงควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันทุกระดับและกระทำอย่างต่อเนื่อง เกิดการเรียนรู้

ร่วมกันเป็นทีมมีการเรียนรู้บทเรียนทั้งที่ประสบความสำเร็จและความผิดพลาดล้มเหลว นำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ในทีมไปสร้างกรอบความคิดของตนเอง เพื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันต่อไป อย่างไรก็ตามการที่จะนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้จะต้องมีการศึกษาองค์ประกอบทุกประการอย่างลึกซึ้งและนำไปใช้ให้เหมาะสมกับองค์การ เพื่อสนับสนุนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การไว้หลากหลาย ซึ่งพอจะสรุปได้ ดังนี้

ออร์แกน (Organ, 1988, quoted in Skarlicki and Latham, 1996, p.161) กล่าวว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานที่ได้รับการปฏิบัติจากองค์การ และผู้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม

คอลลิคท์และคณะ (Colquitt et al., 2001, pp.425 – 445) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การว่าหมายถึงการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์การซึ่งประกอบด้วย การรับรู้ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันหรือจัดสรรผลตอบแทน การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อแบ่งปันหรือจัดสรรผลตอบแทนนั้น และการรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ที่องค์การมีต่อบุคคล

กรีนเบิร์กและบาร์อน (Greenberg and Baron, 2003, pp.201–207) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การว่า หมายถึง การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการในการตัดสินใจที่ใช้ในการแบ่งปันผลตอบแทน และการรับรู้ความยุติธรรมในด้านผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์การ

มูชินสกี (Muchinsky, 2003, p.314) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การว่า หมายถึง การรับรู้ของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติอย่างยุติธรรมขององค์การต่อตนเอง

ภัทรนุญ พันธุ์ลีดา (2543, น.13) ให้ความหมายว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่าได้รับความยุติธรรมจากองค์การ ทั้งในด้านผลตอบแทน

กระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดผลตอบแทนในองค์การ การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระบบต่าง ๆ ภายในองค์การ

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่าความยุติธรรมในองค์การ หมายถึงการรับรู้ของพนักงานในองค์การว่าพวกเขาได้รับการปฏิบัติจากองค์การด้วยความยุติธรรมทั้ง 4 ด้าน คือ ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งความยุติธรรมด้านระบบงาน

แนวความคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

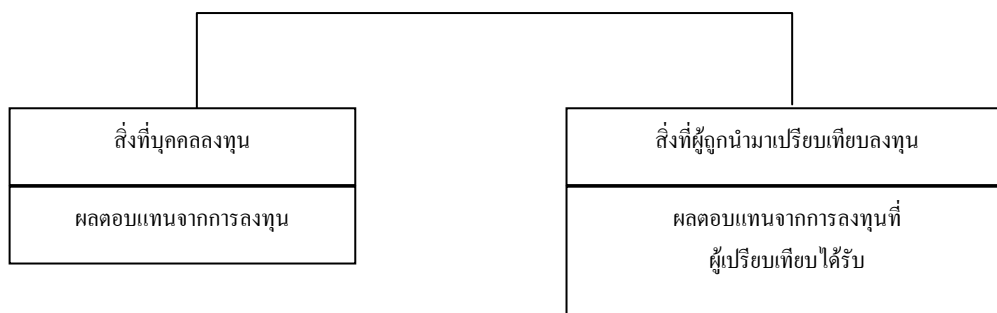
หลักสำคัญที่ใช้ในการตัดสินความยุติธรรม

เชพเพิร์ด ลิวิกกี และมินตัน (Sheppard, Lewicki and Minton, 1992, pp.10 – 12) กล่าวว่า ความยุติธรรมประกอบด้วยหลักสำคัญ 2 ประการคือ

1. หลักของความสมดุล (Balance) กล่าวคือ บุคคลจะเปรียบเทียบการกระทำของตนเองกับการกระทำของบุคคลอื่นที่เหมือนกันในสถานการณ์เดียวกัน หากสิ่งที่ลงทุนไปมากกว่าผลตอบแทนที่ได้รับ บุคคลจะรู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรม แต่ถ้าหากลงทุนไปมาก และได้ผลตอบแทนมากเช่นเดียวกัน บุคคลจะรู้สึกว่าตนได้รับความยุติธรรม ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.10 ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีดุลยภาพของอดัมส์ (Adam, 1965, pp.276-299)

ทั้งนี้การรับรู้ความยุติธรรมหรือไม่ยุติธรรมในองค์การไม่ได้เกิดจากการเปรียบเทียบผลตอบแทนของตนเองกับบุคคลอื่นเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับความรู้สึกภายในของบุคคลด้วย

แผนภาพที่ 2.9
ความสมดุลตามหลักความยุติธรรม



ที่มา : เชพพาร์ด ลีวิกกี และมินตัน (Sheppard, Lewicki and Minton, 1992, p.11)

2. หลักของความถูกต้อง (Correctness) ได้แก่ ความถูกต้องในการตัดสินใจ วิธีปฏิบัติหรือการกระทำต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การหลักของความถูกต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ ความคงที่แน่นอน (consistency) ความแม่นยำ (accuracy) ความชัดเจน (clarity) วิธีปฏิบัติที่โปร่งใส (procedural thoroughness) ละความสอดคล้องกับคุณธรรมและค่านิยมในเวลานั้น (Compatibility with the morals and values of the times)

ประเภทการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

เชพพาร์ด ลีวิกกี และมินตัน (Sheppard, Lewicki and Minton, 1992, pp.12 – 14) แบ่งระดับของความยุติธรรมในองค์การออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive Justice) ได้แก่ ความสมดุลและความถูกต้องในการจัดสรรผลตอบแทน เช่น การจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนเป็นเรื่องที่ผู้นำมากกล่าวถึงมากที่สุดในเรื่องความยุติธรรมในองค์การ

2. ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) ได้แก่ ความยุติธรรมด้านกระบวนการในการตัดสินใจ เช่น ในการจ่ายค่าตอบแทน นอกจากบุคคลจะประเมินความยุติธรรมในการจัดสรรผลตอบแทนแล้ว ยังประเมินถึงกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจผลตอบแทนว่ามีความยุติธรรมหรือไม่ยุติธรรม

3. ความยุติธรรมด้านระบบ (Systematic Justice) ได้แก่ สภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งเป็นตัวกำหนดกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ เช่น ระบบการบังคับบัญชา การสร้าง

ข้อมูล กระบวนการของข้อมูล และระบบการรับข้อมูลในองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่เข้าใจได้ยาก โดยเฉพาะคนที่อยู่ภายนอกองค์การ และไม่ได้ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

โฟลเกอร์ และครอปานซาโน (Folger and Cropanzano, 1998, pp.26 – 49) แบ่งประเภทของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive Justice) เป็นการรับรู้ความยุติธรรม (Perceived fairness) ต่อผลลัพธ์ (Outcome) หรือการจัดสรร (Allocation) ที่ได้รับของแต่ละบุคคล เมื่อบุคคลพิจารณาความยุติธรรมในด้านผลตอบแทน เขาจะประเมินว่าผลลัพธ์ที่ได้มีความเหมาะสมถูกต้องตามหลักจริยธรรมหรือไม่

2. การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) คือการที่บุคคลรับรู้ว่าวิธีการ กลไก หรือกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในการกำหนดผลตอบแทนมีความยุติธรรม เช่น กระบวนการในการตัดสินใจ กระบวนการแก้ไขข้อพิพาท หรือกระบวนการแบ่งปันสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ

3. การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Interactional Justice) คือ การที่บุคคลรับรู้ว่าได้รับการปฏิบัติจากผู้อื่นด้วยความยุติธรรม แบ่งเป็น

3.1 ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชา มีข้อมูลเพียงพอที่จะอธิบายผลของการตัดสินใจ และสิ่งที่อธิบายมีความถูกต้องเหมาะสม ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อพนักงาน และสามารถอธิบายในสิ่งที่พนักงานมีความกังวลใจได้

3.2 ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) หมายถึง การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นในองค์การ หรือบุคคลที่มีการแลกเปลี่ยนกันทางสังคม ซึ่งในองค์การอาจหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยขอสรุปประเภทของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive Justice)
2. การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice)
3. การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Interactional Justice)
4. การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การด้านระบบ (Systemic Justice)

ซึ่งผู้วิจัยได้นำประเภทของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การทั้ง 4 ด้าน มาเป็นแนวทางในการทำวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

1. การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน(Distributive Justice)

ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน

กรีนเบิร์ก (Greenberg,1990, .399) กล่าวว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน หมายถึง การรับรู้ว่าผลตอบแทนที่ตนได้รับจากองค์การมีความยุติธรรม

เชพเพิร์ด เลวิกกี และมินตัน (Sheppard, Lewicki and Minton,1992, p.12) กล่าวว่า ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่าผลตอบแทนที่ตนได้รับมีความเสมอภาคและถูกต้อง เช่น ค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง หรือการจัดสรรทรัพยากรในการทำงานให้

โฟลเกอร์ และครอปานซาโน (Folger and Cropanzano,1998, p.26) กล่าวว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนหมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่าผลตอบแทนหรือการจัดสรรผลตอบแทนที่ได้รับมีความยุติธรรม

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน

ก่อนปีค.ศ.1975 การศึกษาในเรื่องความยุติธรรมส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับของการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive Justice) ซึ่งงานวิจัยส่วนใหญ่จะได้รับแนวคิดมาจากงานของ อัดัมส์ (Adams, 1965, pp.276 – 299) ซึ่งใช้กรอบทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมในการประเมินความยุติธรรม ซึ่งตามแนวคิดของอัดัมส์เห็นว่า สิ่งที่บุคคลคำนึงถึงนั้นไม่ใช่แค่ผลตอบแทนที่สูงที่สุดเท่านั้น แต่ยังคำนึงถึงว่าผลลัพธ์นั้นยุติธรรมหรือไม่ อัดัมส์เสนอว่า วิธีทางหนึ่งที่จะตัดสินว่าผลตอบแทนนั้นยุติธรรมหรือไม่ก็คือการคำนวณอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) อย่างเช่น ระดับการศึกษา สติปัญญาความสามารถ และประสบการณ์ กับผลตอบแทนที่ตนเองได้รับเปรียบเทียบกับคนอื่น นอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในด้านผลตอบแทนกับทัศนคติและพฤติกรรมต่าง ๆ ของพนักงาน เช่น ผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นในองค์การ และความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การต่อไป (Charash and Spector, 2001, pp.278 – 321)

ทฤษฎีดุลยภาพของอดัมส์ (Adams's theory)

โครงสร้างหลักที่สำคัญของความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยน ตามหลักทฤษฎีดุลยภาพของ อดัมส์ (Adams, 1965, pp. 112–114) คือ สิ่งทีลงทุน (Inputs) และผลตอบแทน (Outcomes) โดยสิ่งทีลงทุนหมายถึง สิ่งทีบุคคลเสียสละลงทุนในการแลกเปลี่ยนโดยคาดหวังสิ่งตอบแทนคืน เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ การฝึกฝน อบรม และผลตอบแทน ซึ่งประกอบด้วย รางวัล หรือสิ่งต่าง ๆ ทีบุคคลได้รับจากการแลกเปลี่ยน เช่น ค่าจ้าง อำนาจในการควบคุมบังคับบัญชา โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และสวัสดิการต่างๆ ซึ่งสิ่งทีพนักงานลงทุน และผลตอบแทนจากการลงทุนของพนักงานนั้นจะต้องประกอบด้วยเงื่อนไข 2 ประการ คือ สิ่งนั้นจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange process) เช่น เป็นผลตอบแทนจากการแลกเปลี่ยน และสิ่งนั้นจะต้องได้รับการยอมรับจากฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด ในกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange process) ถ้าปราศจากเงื่อนไขทั้งสองข้อนี้ก็ไม่สามารถพิจารณาสิ่งนั้น ๆ ว่าเป็นสิ่งทีพนักงานลงทุนหรือผลลัพธ์จากการลงทุนได้

ตามทฤษฎีดุลยภาพของอดัมส์ (Adams, 1965, p. 114) กล่าวถึงผลของการรับรู้ความไม่ยุติธรรมทีจะเกิดขึ้นต่อบุคคลดังนี้

1. เมื่อบุคคลรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรม จะทำให้เกิดความตึงเครียดขึ้น
2. ระดับของความเครียดจะเป็นสัดส่วนโดยตรงกับขนาดของความไม่ยุติธรรมทีได้รับ
3. ความเครียดทีเกิดขึ้นจะกลายเป็นแรงจูงใจให้บุคคลพยายามทีจะลดความเครียด

ดังกล่าว

4. ขนาดของแรงจูงใจในการลดความไม่ยุติธรรมเป็นสัดส่วนโดยตรงกับขนาดของการรับรู้ความไม่ยุติธรรม

เมื่อมีความไม่ยุติธรรมเกิดขึ้นจะทำให้บุคคลพยายามกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อลดความไม่ยุติธรรมทีเกิดขึ้นนั้น โดยความรุนแรงของขนาดแรงจูงใจ ในการกระทำพฤติกรรมดังกล่าวจะแปรผันตามระดับของความไม่ยุติธรรมทีเกิดขึ้น โดยบุคคลมีแนวโน้มทีจะทำพฤติกรรมต่าง ๆ ดังนี้ (Adams, 1965, p. 257)

1. เปลี่ยนแปลงสิ่งทีใช้ในการทำงานเพื่อให้อัตราส่วนของผลตอบแทนกับสิ่งทีใช้ในการทำงานเท่าเทียมกับบุคคลอื่นทีเปรียบเทียบกับ

2. เปลี่ยนแปลงผลตอบแทน เพื่อให้อัตราส่วนของผลตอบแทนกับสิ่งที่ใช้ในการทำงาน เท่าเทียมกับบุคคลอื่นที่เปรียบเทียบกับ (อดัมส์เชื่อว่าบุคคลพยายามที่จะเพิ่มผลตอบแทนของเขา และหลีกเลี่ยงที่จะเพิ่มสิ่งที่ใช้ในการทำงาน เพื่อที่จะแสวงหาความยุติธรรม)

3. บิดเบือนความคิดหรือเปลี่ยนการรับรู้เกี่ยวกับตนเองหรือบุคคลที่ตนเองเปรียบเทียบกับ เพื่อให้รู้สึกเท่าเทียมกัน (อดัมส์ กล่าวว่าบุคคลมักจะบิดเบือนการรับรู้สิ่งที่ใช้ในการทำงาน และผลตอบแทนของบุคคลอื่นมากกว่าของตนเอง)

4. ออกจากการแข่งขัน ออกจากงาน หรือองค์การ

5. แสดงพฤติกรรมเพื่อเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ใช้ในการทำงาน และหรือผลตอบแทนของบุคคลที่เปรียบเทียบกับ

6. เลือกระบียบเทียบกับบุคคลใหม่ที่น่าเปรียบเทียบกับเพื่อช่วยให้รู้สึกยุติธรรม

กล่าวโดยสรุปทฤษฎีดุลยภาพของอดัมส์มุ่งเน้นถึงปฏิกริยาที่มีต่อผลตอบแทนที่ไม่ยุติธรรม ทฤษฎีนี้จึงสามารถอธิบายได้ถึงสาเหตุของการแสดงพฤติกรรมของพนักงาน เช่น การที่พนักงานคนหนึ่งลดพฤติกรรมการทำงานหรือลดคุณภาพของผลการปฏิบัติงานลง อาจเป็นผลมาจากการที่เขาเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น และเห็นว่าตนเองได้รับผลตอบแทนน้อยกว่าคนอื่นจากการทำงานประเภทเดียวกัน ด้วยการใช้ทักษะหรือเวลาในการทำงานเท่ากัน จึงเป็นผลให้แรงจูงใจในการทำงานของเขาลดลง ดังนั้นองค์การจึงควรพิจารณาถึงรูปแบบของการให้รางวัลตอบแทน สำนวจถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อรูปแบบการให้รางวัลหรือผลตอบแทนนั้น ว่าเขารู้สึกว่ามีความยุติธรรมเท่าเทียมกันหรือไม่ในองค์การ

จากการศึกษานิยามและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ผู้วิจัยขอสรุปความหมายเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive Justice) หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ว่ามีผลตอบแทนที่องค์การมอบให้เพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานนั้น มีความเหมาะสมและคุ้มค่าต่อสิ่งที่ทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์การไม่ว่าจะเป็นความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ระยะเวลา รวมทั้งร่างกายแรงใจ โดยที่ผลตอบแทนนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นเงินเสมอไป อาจจะเป็นสวัสดิการด้านอื่น ๆ เป็นคำชมเชยหรือเป็นความสบายใจที่ได้รับจากการทำงาน เป็นต้น

2. การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ(Procedural Justice)

ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ

ลินด์และไทเลอร์ (Lind and Tyler, 1988, p.18) กล่าวว่าความยุติธรรมด้านกระบวนการ หมายถึง ความยุติธรรมของกระบวนการหรือวิธีการที่ใช้ในการกำหนดผลตอบแทน

กรีนเบิร์ก (Greenberg, 1990, p.399) กล่าวว่า ความยุติธรรมด้านกระบวนการ หมายถึง ความยุติธรรมของวิธีการที่องค์การนำมาใช้ในการกำหนดผลตอบแทน

โฟลเกอร์ และครอปานซาโน (Folger and Cropanzano, 1998, p.26) กล่าวว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่าการ กลไก หรือกระบวนการต่างๆ ที่ใช้ในการกำหนดผลตอบแทนมีความยุติธรรม เช่น กระบวนการในการตัดสินใจ กระบวนการแก้ไขข้อพิพาท หรือกระบวนการจัดสรรสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ

ภายหลังจากที่ทฤษฎีดุลยภาพและแบบจำลองของการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนไม่สามารถที่จะอธิบายและทำนายปฏิกิริยาของบุคคลที่มีต่อการรับรู้ความไม่ยุติธรรมได้อย่างสมบูรณ์ (Cropanzano and Randall, 1991, pp.698 – 707) และยังพบว่า การกระจายผลตอบแทนไม่สำคัญเท่ากับกระบวนการหรือวิธีการที่ใช้ในการกำหนดผลตอบแทน โดยในช่วงต้นทศวรรษ 1970 นักวิจัยเริ่มพิจารณาว่าการประเมินการตัดสินใจในการแบ่งสรรรางวัลนั้น ไม่เพียงแต่พิจารณาว่ารางวัลคืออะไร แต่ยังต้องพิจารณาว่ารางวัลนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไรอีกด้วย ซึ่งก็คือความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) ซึ่งหมายถึง การรับรู้ความยุติธรรมในกระบวนการกำหนดปริมาณและการแบ่งสรรรางวัลแก่พนักงานเพิ่มขึ้น จากการศึกษาในเรื่องของความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive Justice) มโนทัศน์เกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ จะเน้นไปที่ลักษณะของกระบวนการ

ในช่วงแรกของการวิจัยเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ จะมุ่งเน้นไปที่โครงสร้าง หรือองค์ประกอบของกระบวนการ เช่น โอกาสในการเข้ามีส่วนร่วม การออกเสียงในการแสดงความคิดเห็น และงานวิจัยต่อ ๆ มาได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความยุติธรรมด้านกระบวนการในหลาย ๆ ด้าน เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Greenberg, 1990, pp. 399 –

442) การตรวจสอบการไ้ข้า (Konovsky and Cropanzano, 1991, pp.698–707) การคัดเลือกบุคลากร (Gililand, 1994, pp.691–701) กระบวนการทางวินัย การตัดสินใจทางด้ำนงบประมาณ (Bies and Shapiro, 1988, pp.676–685) และการเลิกจ้าง (Brockner et al., 1992, pp. 413–425)

ส่วนเชพพาร์ด เลวิกกี และมินตัน (Sheppard, Lewicki and Minton, 1992, p.31) กล่าวว่า โดยทั่วไปบุคคลจะมีความเชื่อว่ากระบวนการที่ยุติธรรม จะก่อให้เกิดผลตอบแทนที่ยุติธรรม ดังนั้นหากสามารถชี้ข้อบกพร่องหรือปัจจัยที่สำคัญของกระบวนการที่ยุติธรรมได้ ก็มีความโน้มที่จะก่อให้เกิดผลตอบแทนที่ยุติธรรมมากขึ้น และในการตัดสินใจยุติธรรมด้ำนกระบวนการ เชพพาร์ด เลวิกกี และมินตัน ได้ใช้หลักความสมดุล (Balance) หลักความถูกต้อง (Correctness) และเป้าหมายทั้ง 3 ประการ ได้แก่ เป้าหมายด้ำนการมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน (Performance effectiveness) เป้าหมายด้ำนการบรรลุผลและคงไว้ซึ่งความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Sense of community) และเป้าหมายด้ำนความมีเกียรติศักดิ์ศรี (Individual dignity and humanness) เป็นเกณฑ์ที่ทำให้เกิดเป็นมาตรฐานในการตัดสินใจ

ตารางที่ 2.3

แสดงแนวคิดในการตัดสินใจยุติธรรมด้ำนกระบวนการ

เป้าหมายของความยุติธรรม	ความสมดุล	ความถูกต้อง
- ด้ำนการมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน	- การตรวจสอบและ ความสมดุล (Check and Balance)	- ความเป็นกลาง (Neutral)
- ด้ำนการบรรลุผลและคงไว้ซึ่งความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	- ความสมดุลของอำนาจ (Balance of power)	- ความคงที่แน่นอนของ กระบวนการ (Consistency with specified procedures)
- ด้ำนความมีเกียรติศักดิ์ศรีและความเป็นมนุษย์	- ความสมดุลในสิ่งลงทุน (Balance of power)	- สถานะของบุคคลใน กลุ่ม (Standing)

ที่มา : เชพพาร์ด เลวิกกี และมินตัน (Sheppard, Lewicki and Minton, 1992, p.31)

จากการศึกษานิยามและแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ผู้วิจัยขอสรุปความหมายเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการในการกำหนดผลตอบแทน (Procedural Justice) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่าวิธีการที่องค์กรนำมาใช้ในการกำหนดผลตอบแทนนั้นมีความสมเหตุสมผล เสมอต้นเสมอปลาย ถูกต้อง แม่นยำ ปราศจากอคติและความลำเอียงใด ๆ ตลอดจนมีความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

3. การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Interactional Justice)

ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน
(Interactional Justice)

โฟลเกอร์และครอปานซาโน (Folger and Cropanzano, 1998, p.xxiii) กล่าวว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่าได้รับการปฏิบัติจากคนอื่นด้วยความยุติธรรม

ไบส์ และมอค (Bies and Moag, 1999, pp.43 – 55) กล่าวว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่า ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรม และมีเหตุผลที่สามารถอธิบายในสิ่งที่เขาทำได้และเสนอว่าบุคคลจะให้การรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational Justice) และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Justice) เมื่อตัดสินใจที่จะปฏิบัติหรือมีปฏิริยาต่าง ๆ ต่อหัวหน้างาน และให้การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) เมื่อตัดสินใจที่จะมีปฏิริยาต่อองค์กร

เทปเปอร์ และไอร์เซ็นบาค (Tepper and Eisenbach, 1998, pp.144 – 160) กล่าวว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน หมายถึง การรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาว่า ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อเขาด้วยความยุติธรรมในระหว่างที่ปฏิบัติงานด้วยกัน

แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Interactional Justice)

กรีนเบิร์ก (Greenberg, 1993, pp.81–103) ได้จำแนกการรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. การรับรู้ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Justice) ซึ่งสะท้อนถึงระดับที่พนักงาน จะได้รับการปฏิบัติจากองค์การด้วยความสุภาพ (Politeness) ด้วยความเคารพ (Dignity) นับถือ (Respect) รวมถึงการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นในองค์การ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การรับรู้ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational Justice) เน้นที่ความถูกต้องและคุณภาพของสิ่งที่จะอธิบายแก่พนักงาน โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับกระบวนการที่ใช้ในองค์การว่าทำไมจึงใช้วิธีการนี้ หรือแบ่งปันผลตอบแทนออกมาเช่นนี้ โดยที่ผู้บังคับบัญชามีข้อมูลเพียงพอที่จะอธิบายผลของการตัดสินใจ และสิ่งที่อธิบายต้องมีความถูกต้องเหมาะสม ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับกระบวนการต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อพนักงานและสามารถอธิบายในสิ่งที่พนักงานมีความกังวลใจได้

ไบส์และมอค (Bies and Moag, 1999, pp.43–55) ได้พิจารณาความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Interactional Justice) จากมุมมองทางด้านสังคม (Social side of justice) โดยอธิบายว่าหมายถึง คุณภาพของการปฏิบัติต่อกันและกันระหว่าง บุคคลที่มีอำนาจการตัดสินใจในการให้รางวัลในองค์การแก่พนักงาน รวมถึงการปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพและให้เกียรติ โดยแบ่งการรับรู้ความยุติธรรมออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational Justice) หมายถึง ความคิดที่พนักงานมีต่อผู้บังคับบัญชาว่าเป็นผู้ที่มีเหตุผลชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถอธิบายการตัดสินใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ไบส์ และเชฟพิโร (Bies and Shapiro, 1988, pp.676-685) ได้พิจารณาแนวทางในการตัดสินใจ โดยใช้มิติทางการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พบว่าบุคคลที่ได้รับการปฏิเสธการรับเข้าทำงานมีแนวโน้มที่จะยอมรับผลการตัดสินใจว่ายุติธรรม เมื่อได้รับคำอธิบายที่มีเหตุผลมากกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับการอธิบายสอดคล้องกับการศึกษาของ ไบส์ เชฟพิโร และคัมมิงส์ (Bies and Shepiro, 1988, pp.676-685) ที่พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการจะเพิ่มขึ้นเมื่อพนักงานเชื่อว่าได้รับคำอธิบายที่มีเหตุผลเพียงพอและมีการสื่อสารอย่างจริงจัง

2. ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Justice) หมายถึง ความคิดเห็นที่พนักงานมีต่อผู้บังคับบัญชาว่าเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานและปฏิบัติ ต่อพนักงานด้วยความสุภาพ อ่อนโยน ให้การยอมรับ

จากการศึกษานิยาม และแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ผู้วิจัยขอสรุปความหมายเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interactional Justice) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่าตนได้รับการประพฤติปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม เสมอภาค และผู้บังคับบัญชามีข้อมูลและเหตุผลเพียงพอที่จะอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและเข้าใจ การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ

4. การรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบ

ความหมายของการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบ (Systemic Justice)

เชพพาร์ด เลวิกกี และมินตัน (Sheppard, Lewicki and Minton, 1992, p.13) กล่าวว่า ความยุติธรรมด้านระบบเกี่ยวข้องกับการรับรู้ของพนักงาน ที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งเป็นตัวกำหนดกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กรว่ามีความยุติธรรม

แนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบ

เชพพาร์ด เลวิกกี และมินตัน (Sheppard, Lewicki and Minton, 1992, p.38) ได้ใช้หลักความสมดุล (Balance) หลักความถูกต้อง (Correctness) และเป้าหมายทั้ง 3 ประการ ได้แก่ เป้าหมายด้านการมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน (Performance effectiveness) เป้าหมายด้านการบรรลุผลและคงไว้ซึ่งความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Sense of community) และเป้าหมายด้านความมีเกียรติศักดิ์ศรีและความเป็นมนุษย์ (Individual dignity and humanness) เป็นเกณฑ์ที่ทำให้เกิดเป็นมาตรฐานในการตัดสินใจ

ตารางที่ 2.4
แสดงแนวคิดในการตัดสินความยุติธรรมด้านระบบ

เป้าหมายของความยุติธรรม	ความสมดุล	ความถูกต้อง
- ด้านการมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน	- การควบคุมการกระทำผิด (Control of abuse)	- การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Responsive to change)
- ด้านการบรรลุผลและคงไว้ซึ่งความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	- ความครอบคลุม (Inclusion)	- ความมีเสถียรภาพของระบบ (Stability)
- ด้านความมีเกียรติศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์	- การได้รับโอกาส (Opportunity)	- ความถูกต้องตามกฎหมายและการสนับสนุนให้ได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง (Legitimates and sustains real interest)

ที่มา : เชพเพิร์ด ลีวิกกี และมินตัน (Sheppard, Lewicki and Minton, 1992, p.39)

จากการศึกษานิยามและแนวคิดเกี่ยวกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบ ผู้วิจัยขอสรุปความหมายเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบงาน (Systemic Justice) หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ว่าการบริหารต่าง ๆ ภายในองค์กร มีความเสมอภาค โปร่งใส ปราศจากอคติหรือพวกพ้อง พนักงานทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกันในการที่จะรับรู้ข้อมูล หรือ ดำเนินการใด ๆ ที่อยู่ภายใต้กฎ ระเบียบขององค์กรหรือภายใต้กรอบประเพณีอันดีงาม ระบบงานดังกล่าวที่ว่านั้น เช่น ระบบการบังคับบัญชา ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น

4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960, pp.77-78) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน คือ พลังแห่งความพยายามของบุคคลที่จะกระทำการใดๆ เพื่อที่จะให้มุ่งสู่วัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การที่กำหนดไว้

เบอร์นาร์ดินและรัสเซล (Bernardin and Russel, 1993, p 379) ให้ความหมายผลการปฏิบัติงาน ว่าหมายถึง การประสานความสามารถ ความพยายาม และโอกาสความเหมาะสม ที่สามารถวัดได้ในแง่ของผลที่ครอบคลุมถึงจำนวนผลงานที่มีกำหนดระยะเวลา

คาสซิโอ (Cascio, 1995, p.275) ให้ความหมาย ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลสำเร็จของงานที่พนักงานได้รับการมอบหมายให้ทำ

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002, p.392) ให้ความหมาย ผลการปฏิบัติงาน ว่าหมายถึง ปริมาณและคุณภาพของงานในหน้าที่ที่ได้ทำเสร็จไปโดยบุคคลหรือกลุ่ม ในการทำงาน

เสนาะ ดิเญว (2543, น.160) ให้ความหมาย ผลการปฏิบัติงานว่าหมายถึง คุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงานที่จะระบุได้ว่าการปฏิบัติงานนั้นได้ผลสูงกว่าหรือต่ำกว่าเงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้นและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลลัพธ์หรือผลสำเร็จของงานของแต่ละบุคคลที่ได้รับมอบหมายมีประสิทธิภาพประสิทธิผลตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ซึ่งแสดงถึงคุณค่าและความสามารถของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานในองค์การ

วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2541, น.15) ได้กล่าวถึงจุดประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังต่อไปนี้

1. ใช้พิจารณาความเหมาะสมในการให้ผลตอบแทนต่อบุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง หรือผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ ว่ามีความสอดคล้องกับงานที่บุคคลปฏิบัติเพียงใด

2. ใช้การพิจารณาความเหมาะสมในการปฏิบัติงานของบุคคล ว่ามีความเหมาะสมเพียงใด ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ฝึกอบรม หรือปรับย้ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเหมาะสม และสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ใช้ประกอบการพิจารณาการเปลี่ยนตำแหน่งของบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลซึ่งถือเป็นปัจจัย ในการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากร

4. ใช้ประกอบการพิจารณาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นข้อมูลบ่งชี้ว่า บุคคลสมควรที่จะได้รับการฝึกอบรม และการพัฒนาในรูปแบบใด

5. ใช้ประกอบการจัดบันทึกข้อมูลส่วนตัวของพนักงาน ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานจะถูกบันทึกลงในทะเบียนประวัติของพนักงาน เพื่อให้ฝ่ายบริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้รับประโยชน์ใช้ได้ตรงตามความต้องการ

6. ใช้ประกอบในการบริหารงานในด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างคุณธรรมและการแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ดีและเสริมสร้างศักยภาพโดยรวมขององค์กร

อีกทั้งโลเปอร์ (Loper, 1968, p.50) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. เพื่อเป็นการส่งเสริมและรักษาระดับคุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงานให้มีผลงานอยู่ในระดับมาตรฐาน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการแก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

2. เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคคล หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่บ่งชี้ให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตน ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพและพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ

3. ทำให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึงข้อบกพร่อง และความต้องการของบุคคลในองค์กร และสามารถนำสิ่งที่ทราบนั้นไปแก้ไขข้อบกพร่องและพัฒนาบุคคลในองค์กรได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม

4. เพื่อทำให้ผู้บริหารได้สามารถประเมินผล และตัดสินใจที่จะนำไปเพื่อบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย การขึ้นเงินเดือน ตลอดจนการพิจารณาให้ออกจากงานของบุคคลในองค์กรได้อย่างถูกต้องและยุติธรรม

5. เพื่อให้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงค่าจ้างและเงินเดือนของบุคคลในองค์การได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบของพนักงาน

6. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลในเรื่องของการสรรหา การคัดเลือกพนักงานอย่างเหมาะสม ตลอดจนการพัฒนาบุคคลในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อพนักงานซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และองค์การเพราะจะทำให้ทราบถึงการพัฒนาของบุคคลในด้านต่าง ๆ และเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่องในองค์การ ตลอดจนสามารถทราบถึงความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการทำงานของพนักงานต่อไป

กระบวนการและขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

มัมฟอร์ด (Mumford, 1986, p.175) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดยกำหนดให้ชัดเจนว่าต้องการใช้เพื่อประโยชน์ในด้านใด อะไรคือวัตถุประสงค์หลัก และอะไรคือวัตถุประสงค์รอง เพื่อที่จะได้เลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมต่อไป

2. กำหนดมาตรฐานของงานที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พิจารณาจากคำบรรยายลักษณะงานซึ่งได้ระบุรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะของงานที่จะต้องทำ รวมทั้งปริมาณและคุณภาพของงานที่ต้องการ ปกติมาตรฐานการปฏิบัติงานมักจะกำหนดร่วมกันโดยผู้บังคับบัญชาและพนักงาน

3. กำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่หลายวิธี การจะเลือกใช้วิธีใดย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและองค์การเป็นสำคัญ การเลือกวิธีในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้เหมาะสมจะทำให้ไม่สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย ก่อให้เกิดความร่วมมือและสร้างความน่าเชื่อถือต่อผลการประเมิน

4. กำหนดช่วงเวลาและความถี่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัวว่า ควรทำอย่างไร แต่ระยะเวลาที่ใช้กันโดยทั่วไป คือ ปีละ 1 – 2 ครั้ง หรือครบวงจรในการทำงานหนึ่ง ๆ (Task Cycle)

5. กำหนดผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

โดยปกติผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะเป็นผู้ประเมินแล้วเสนอให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปอีกชั้นพิจารณาให้ความเห็นชอบ เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดกับพนักงานมากที่สุด

6. ดำเนินการและควบคุมระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจะต้องคอยควบคุมการประเมินผลในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเทคนิควิธีการที่ใช้มาตรฐานการทำงานตลอดจนความถี่ในการประเมินผล โดยจะต้องให้การประเมินผลการปฏิบัติงานได้ดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อจะได้ผลการประเมินที่น่าเชื่อถือ

7. วิเคราะห์และนำผลการประเมินไปใช้

ภายหลังจากผู้ประเมินทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเรียบร้อยแล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบซึ่งมักเป็นฝ่ายบุคคล ก็จะรวบรวมผลการประเมินจากหน่วยงานต่าง ๆ มาวิเคราะห์เพื่อประมวลเสนอเป็นรายงานสรุปต่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงานเพื่อใช้ประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผลที่ได้จากการประเมินแต่ละครั้ง จะรวบรวมเก็บไว้เป็นหลักฐานเพื่อใช้อ้างอิงเมื่อต้องการใช้ในภายหลัง และควรแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบเพื่อทำการแก้ไขข้อบกพร่องต่อไป

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2541, น.225-229) กล่าวว่า ผู้มีหน้าที่การประเมินผลการปฏิบัติงานสมควรที่จะต้องมีความคุ้นเคยกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละรูปแบบว่ามีลักษณะเช่นไร มีข้อดี และข้อเสียอย่างไร เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์ มีความเชื่อถือได้ และไม่ก่อให้เกิดปัญหาตามมาในอนาคตโดยทั่วไปการประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถแบ่งออกเป็น 9 วิธีดังนี้

1. การกำหนดมาตราส่วน (Graphic Rating Scale) ผู้ที่ทำการประเมินผลจะกำหนดคุณสมบัติที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานแต่ละชนิดออกมาเป็นหัวข้อ แล้วจัดเรียงเป็นมาตราส่วนจาก

น้อยที่สุดไปมากที่สุด และทำการให้คะแนนแก่ผู้ถูกประเมินว่ามีพฤติกรรม หรือผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับใด การกำหนดคุณสมบัติสำคัญในการปฏิบัติงานจะมีความแตกต่างกันไปตามความต้องการของแต่ละงาน

2. การจัดลำดับ (Ranking Plans) ผู้ทำการประเมินผลจะทำการพิจารณาคุณสมบัติต่างๆ ของผู้ถูกประเมินแต่ละคน แล้วนำคุณสมบัติที่ได้รับการประเมินมาเปรียบเทียบกัน โดยการจัดเรียงลำดับจากสูงไปต่ำ หรือจากมากไปน้อยตามความเหมาะสม

3. การกระจายตามหลักสถิติ (Statistical Distribution) ผู้ทำการประเมินผลจะทำการพิจารณาคุณสมบัติต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดขึ้น และคุณภาพของผลงานที่ผู้ถูกประเมินแต่ละคนปฏิบัติ แล้วทำการจัดแต่ละบุคคลเข้าสู่กลุ่มต่าง ๆ ตามผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมิน โดยอาศัยหลักการกระจายทางสถิติ ตามลักษณะความต้องการและความละเอียดของงาน

4. การตรวจสอบรายการ (Check List) มีลักษณะคล้ายรายงานการปฏิบัติงาน โดยที่จะมีการกำหนดคุณสมบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานทั่วไปที่บุคคลปฏิบัติ และช่องทางในการทำเครื่องหมายหรือกรอกข้อความ แล้วให้ผู้ทำการประเมินผลทำการตอบคำถามเหล่านั้น จากนั้นจึงนำมาประมวลผลเป็นคะแนนรวม

5. การบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญ (Critical Incidents) ผู้มีหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยมากจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง และบุคคลผู้เกี่ยวข้องกับงานจะทำการบันทึกเหตุการณ์ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมิน เช่น การตัดสินใจ ความสามารถในการเรียนรู้ ประสิทธิภาพในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน เป็นต้น โดยจะทำการบันทึกในช่วงเวลาที่ผู้ถูกประเมินได้แสดงพฤติกรรมนั้นออกมา เพื่อใช้เป็นหลักฐานประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

6. การพิจารณาการปฏิบัติงาน (Field Review) เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลจะทำการสอบถามหัวหน้างานโดยตรงในแต่ละหน่วยงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน แล้วทำการรายงานผลต่อหัวหน้าในระดับสูงต่อไป

7. การเขียนบันทึกการปฏิบัติงาน (Work Report) ผู้ทำหน้าที่การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยมากจะเป็นหัวหน้างานโดยตรง ทำการจดบันทึกการปฏิบัติงานของพนักงาน และคนว่ามีผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร โดยผู้ทำการประเมินผลอาจที่จะใส่ความคิดของตนลงในบันทึกเพื่อสร้างความเข้าใจในอนาคต

8. การประเมินผลโดยกลุ่ม (Group Appraisal) วิธีการนี้จะกระทำการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม โดยใช้ผู้ทำการประเมินหลายคนมาช่วยกันในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ของบุคลากร โดยที่กลุ่มผู้ประเมินอาจที่จะประกอบด้วยหัวหน้างานโดยตรงของพนักงานที่ถูกประเมิน และคณะบุคคลที่มีความเหมาะสมประมาณ 3 – 4 คน จากหน่วยงานอื่นมาร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้มีความยุติธรรม และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

9. การประเมินตามผลงาน (Appraisal by Result) วิธีการนี้ผู้ที่ทำหน้าที่การประเมินผลการปฏิบัติงานจะทำการประเมิน โดยการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคคลว่าผลลัพธ์ที่ได้เป็นเช่นไร ทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพของผลงานของแต่ละบุคคล

ในขณะที่ เสนาะ ตีแยว(2543, น.124 – 129) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานมีวิธีการที่สำคัญ ดังนี้

1. การประเมินโดยกราฟ (Graphic Rating Scales) วิธีนี้เป็นวิธีเก่าและใช้กันมาก โดยกำหนดคุณสมบัติต่าง ๆ ไว้บนมาตราส่วนเริ่มจากซ้ายสุดไปขวาสุดในแต่ละช่องจะมีให้เลือกว่าทุกคุณสมบัติของพนักงานที่กำลังพิจารณาอยู่ในขั้นใด

ลักษณะของมาตราส่วนอาจมี 2 อย่างคือ มาตราส่วนไม่ต่อเนื่อง (discontinuous scale) กับมาตราส่วนต่อเนื่อง (continuous scale) ซึ่งทั้งสองอย่างวัดขนาดความมากน้อยของคุณสมบัติที่ต้องการจากน้อยที่สุดไปหามากที่สุด

2. การจัดลำดับ (Ranking Plans) เป็นวิธีอย่างง่าย ๆ ในการวัดความแตกต่างระหว่างบุคคลต่าง ๆ โดยวิธีจัดลำดับเป็นที่ 1 ที่ 2 ที่ 3 ไปเรื่อย ๆ วิธีนี้จะต้องพิจารณาคุณสมบัติต่าง ๆ ของคนโดยส่วนรวม เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วใครอยู่ในลำดับใด หรืออาจวัดเป็นขั้นต่าง ๆ หลาย ๆ ขั้น เช่น สูง กลาง ต่ำ ก็ได้ เทคนิคที่ใช้ในการเปรียบเทียบนี้มักใช้เปรียบเทียบเป็นคู่ ๆ

3. การกระจาย (Force Distribution) การประเมินค่าของคนงานบางวิธีหัวหน้าอาจมีอคติโดยการช่วยลูกน้องของตนเองให้ได้คะแนนสูง ๆ แต่วิธีการกระจายจะเป็นการป้องกันไม่ให้หัวหน้าช่วยลูกน้องของตน วิธีนี้จะถือว่าจากคนทั้งกลุ่มจะแยกคุณสมบัติของคนได้ 5 ขั้น คือ ขั้นที่ดีที่สุด ดีรองลงมา ปานกลาง ค่อนข้างต่ำและต่ำที่สุดในกลุ่ม ผู้ที่อยู่ในช่วงใดช่วงหนึ่งทั้ง 5 ช่วงนั้นถือเอาคุณสมบัติโดยการเปรียบเทียบในกลุ่มเป็นหลัก

4. การตรวจสอบรายการ (Check List) วิธีนี้เป็นวิธีที่ค่อนข้างใหม่และไม่น่าจะเป็นวิธีการประเมินการปฏิบัติงานเลย คือ มีลักษณะเป็นแบบรายการการปฏิบัติงานมากกว่า มีวิธีการปลีกย่อยแยกเป็นอีก 2 วิธีคือ

4.1 การตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Check List) แบบของการประเมินวิธีนี้ประกอบด้วยข้อความต่าง ๆ ที่กล่าวถึง คุณสมบัติของพนักงานอันเกี่ยวกับพฤติกรรม

ของการปฏิบัติงาน ผู้ประเมินจะเลือกข้อความที่ใกล้เคียงที่สุดกับคุณสมบัติของแต่ละคน แล้วนำเอาผลไปให้คะแนนตามความสำคัญ

4.2 การบังคับให้เลือก (Forced – Choice) มีข้อความให้เลือก 4 ข้อความในแต่ละชุด และบางกรณีอาจมากกว่านี้ จะมีลักษณะที่เป็นไปในแง่ดี 2 ข้อความและเป็นไปในแง่ร้าย 2 ข้อความ ผู้ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินจะต้องเลือกข้อความที่เป็นแง่ดีเพียง 1 ข้อความ และแง่ร้ายอีก 1 ข้อความ คือเลือกข้อความที่พนักงานนั้นมีคุณสมบัติมากที่สุดและมีคุณสมบัติที่น้อยที่สุดจากการเลือกมาทั้ง 2 ข้อจะทำให้สรุปผลได้ว่าคนงานมีคุณสมบัติอย่างไร

5. การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents) วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงจะต้องมีสมุดบันทึกไว้เล่มหนึ่ง เพื่อบันทึกเหตุการณ์ที่สำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนว่ามีพฤติกรรมที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จ หรือความบกพร่องต่องานที่ทำ ในการบันทึกจะต้องแยกลักษณะของคุณสมบัติหรือพฤติกรรมของพนักงานเป็นประเภท ๆ ไปเช่น แยกเป็นการตัดสินใจ ความสามารถในการเรียนรู้งาน ประสิทธิภาพ ความถูกต้องของงาน เป็นต้น การบันทึกประจำวันจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาจำเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ดี เมื่อมีการประชุมปรึกษาก็จะมีหลักฐานในการพิจารณาว่าคนใดเคยกระทำการใดไว้เป็นการป้องกันการประเมินผลอย่างคลุมเครือไม่แน่นอน

6. การทบทวนการปฏิบัติงาน (Field Review) วิธีนี้มีลักษณะคล้ายกับการสัมภาษณ์ โดยไม่มีแบบสอบถามที่แน่นอน ผู้ทำการสัมภาษณ์ก็คือเจ้าหน้าที่จากฝ่ายบริหารงานบุคคล ซึ่งสอบถามโดยตรงจากหัวหน้าหน่วยงานในฝ่ายต่าง ๆ เกี่ยวกับคนงานที่อยู่ภายใต้การดูแลของเขา ผู้ทำการสัมภาษณ์จะจดบันทึกข้อมูลต่างๆ ของคนงานส่งไปให้ผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณาและแก้ไขเพิ่มเติม วิธีนี้ไม่ค่อยเป็นที่นิยม เพราะผลของการสัมภาษณ์ออกมาในลักษณะที่ไม่ชัดเจน

7. การเขียนรายงาน (Free – Form Essay) ผู้บังคับบัญชาโดยตรงหรือผู้ทำหน้าที่ในการประเมินการปฏิบัติงานเขียนข้อความที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน โดยไม่มีแบบอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้เขียนรายงานอาจเสนอความเห็นใด ๆ ก็ได้ วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ข้อมูลที่ได้มาอาจเป็นทั้งความจริงหรือไม่จริงก็ได้ ผู้พิจารณาต้องเป็นผู้ที่มีความสังเกตดี มีความสามารถในการวิเคราะห์ซึ่งต้องอาศัยเวลามากและที่สำคัญจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในงานและผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

8. การประเมินโดยกลุ่ม (Group Appraisal) วิธีนี้กระทำกันเป็นกลุ่มประกอบด้วยหัวหน้าโดยตรงของพนักงานและหัวหน้างานส่วนอื่นอีกสามหรือสี่คน ซึ่งบุคคลเหล่านี้เป็นผู้เห็นการปฏิบัติงาน หรือพฤติกรรมของคนงานด้วย กลุ่มบุคคลดังกล่าวจะต้องมีคนใดคนหนึ่งเป็น

ประธานหรือผู้ประสานงานซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำกลุ่มในการอภิปราย โดยปกติก็ได้แก่หัวหน้าโดยตรงของคณงานนั่นเอง ในการประชุมปรึกษากับหัวหน้าโดยตรงจะต้องอธิบายลักษณะงานและหน้าที่ที่คณงานปฏิบัติ แล้วกลุ่มก็จะอภิปรายถึงมาตรการที่จะนำมาใช้ว่าจะกำหนดระดับไว้อย่างไร จากนั้น จึงพิจารณาความสามารถในการปฏิบัติงานและความประพฤติดของพนักงานที่กล่าวถึงแล้วสรุปผลออกมา

9. การประเมินตามผลงาน (Appraisal By Results) วิธีการแบบใหม่ที่ใช้ผลในการประเมินการปฏิบัติงานของคณงานก็คือ การประเมินการจากผลงาน วิธีนี้ช่วยแก้ปัญหาบางประการที่เกิดขึ้นในการประเมินงานและมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญในทางส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงาน

5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงาน

นงลักษณ์ เรืองทอง (2535) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยศึกษาธิการอำเภอและ / หรือผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอจำนวน 133 คน และหัวหน้างานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอจำนวน 399 คน พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ โดย ภาพรวมของตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับมาก อีกทั้งยังพบว่า ดัชนีของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอมี 4 ด้าน คือ ด้านบุรณภาพ คุณภาพ ความไว้วางใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและนานาชาติ

ประเสริฐ บัณฑิตศักดิ์ (2540) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานศึกษานิเทศน์ กรมสามัญศึกษามีกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานหน่วยศึกษานิเทศน์จำนวน 403 คน ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรที่มีอำนาจในการอธิบายประสิทธิผลขององค์การ โดยมีขนาดอิทธิพลรวมเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ประสิทธิภาพการติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมองค์การ สภาพการใช้เทคโนโลยีในองค์การ สภาพด้านการเมือง คุณลักษณะผู้นำของหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารงานบุคคลโครงสร้างองค์การ ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร สภาพเศรษฐกิจ

สังคม ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร คุณลักษณะของศึกษานิเทศน์ และบรรยากาศองค์การ โดยตัวแปรทุกตัวมีความสามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของประสิทธิผลองค์การได้ร้อยละ 34

เบญจมาศ โรจน์ธนกิจ (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง วัฒนธรรมองค์การ ความยุติธรรมในองค์การ กับผลการปฏิบัติงาน โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้าในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง จำนวน 142 คน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความเป็นกลุ่มนิยม ด้านลักษณะความเป็นชายและด้านลักษณะความเป็นหญิงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านลักษณะความเป็นหญิงสามารถร่วมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

พิพัต (Pretty, 1995, อ้างถึงในเบญจมาศ โรจน์ธนกิจ, 2546, น.50) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งเก็บรวบรวมมาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นโรงงานผลิตเครื่องไฟฟ้าจำนวน 12 บริษัท พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับผลการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุปจากงานวิจัยที่ได้ศึกษามาข้างต้นพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างมากที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ กับผลการปฏิบัติงาน

สุภารัตน์ พลเจริญ และ สุนิภา ศิริพัฒนานันท์ (2546) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) โดยผลการศึกษาพบว่าความเร็วในการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การสามารถส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การให้ดีขึ้นอย่างรวดเร็วในหลายเรื่อง เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า อัตราการเพิ่มผลผลิต ระยะเวลาที่ใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ จำนวนข้อเสนอแนะ และยอดขาย

อักษรวิภา หลักทอง (2548) ได้ศึกษาเรื่องการเรียนรู้แนวทางการพัฒนาศักยภาพสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ การรับรู้บทบาทอาจารย์ในฐานะผู้นำการเรียนรู้ และผลงานทางวิชาการของอาจารย์ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ โดยผลการวิจัยพบว่า การรับรู้แนวทางการพัฒนาศักยภาพสู่การเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลผลิตผลงานทางวิชาการ

และพบว่าตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการทำนายการผลิตผลงานทางวิชาการ มีเพียง 1 ตัวแปร คือ ความเป็นเลิศแห่งตน ซึ่งสามารถอธิบายการผลิตผลงานทางวิชาการได้ร้อยละ 33.9

เซพเพเทลลี (Ceppetelli, 1995) ได้ศึกษาการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มของโรงพยาบาลเวมอนท์ (Vemont) ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลชุมชนในเครือข่าย 15 แห่ง โดยให้ผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลจากโรงพยาบาล 7 แห่ง เข้าร่วมประชุมเพื่อการใช้แหล่งข้อมูลในการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผลการศึกษาพบว่า มีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ ซึ่งประกอบด้วยบทบาทใหม่ของผู้ที่เป็นและไม่เป็นพยาบาล มีการนำรูปแบบการบริหารจัดการที่สร้างขึ้นไว้ใช้ และมีการปฏิบัติตามแนวทางการปฏิบัติ (Critical Pathway) นอกจากนี้ยังพบว่าระยะเวลาที่อยู่ในโรงพยาบาลลดลง วัฒนธรรมองค์การเปลี่ยนแปลงไปทางบวก ความพึงพอใจของผู้ป่วยและพยาบาลและความร่วมมือระหว่างแพทย์และพยาบาลเป็นไปในทางบวกเช่นกัน ส่วนในด้านคุณค่าที่เกิดขึ้นพบว่าเกิดเครือข่ายทางด้านการปฏิบัติและด้านการศึกษา ผลการสัมภาษณ์พบว่าพยาบาลที่เข้าร่วมในโครงการมีความกระตือรือร้น การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ซึ่งเกิดจากการที่พยาบาลมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การผลที่ตามมาจากการที่พยาบาลเข้าร่วมโครงการคือ มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน แก้ไขปัญหาร่วมกันและมีการช่วยเหลือช่วยกันและกัน

อินฮอฟ (Inhofe, อ้างถึง กัลยิมา โตกะคุณ, 2541) ศึกษาผลของบรรยากาศการสื่อสารในองค์การพบว่าบรรยากาศการสื่อสารเป็นสิ่งที่ดีเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงการทำงานให้กับฝ่ายการตลาดของโรงพยาบาลเป็นอย่างดี โดยบรรยากาศในการสื่อสารสามารถรวบรวมบุคคล องค์การ และหน่วยงานย่อยต่างๆ ให้เข้ามาเป็นสมาชิกในสังคมเดียวกัน รวมทั้งถ่ายทอดความรู้สึก ความคิดเห็น และก่อให้เกิดค่านิยมต่างๆ ในสังคม บรรยากาศการสื่อสารที่ดีจะสามารถทำให้โรงพยาบาลเผยแพร่ข่าวสารทางด้านสุขภาพอนามัยไปสู่คนในสังคมได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้หน่วยงานต่างๆ ในโรงพยาบาลปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและคล่องตัวขึ้น นัยหมายถึงคุณภาพการให้บริการที่ดีต่อผู้รับบริการ เกิดการส่งเสริมการพัฒนาระบบงานที่ดีในการเรียนรู้ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากผลการวิจัยที่ศึกษามาข้างต้น สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นกลยุทธ์หรือวิธีการหนึ่งที่สำคัญและส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากถ้าองค์การใดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีการพัฒนาตนเองและองค์การอยู่ตลอดเวลา ทำให้ผลงานที่ได้ออกมาดีกว่าองค์การที่ไม่ได้ปลูกฝังให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับผลการปฏิบัติงาน

เบญจมาศ โจนธนกิจ (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง วัฒนธรรมองค์การ ความยุติธรรมในองค์การ กับผลการปฏิบัติงาน โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง คือ หัวหน้าในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง จำนวน 142 คน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

โสเมสุดา เล็กอุदार (2547) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กับผลการปฏิบัติงานของพยาบาล การศึกษาเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถาม ส่วนกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลในโรงพยาบาลรัฐแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 250 คน จากการศึกษาพบว่า พยาบาลมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ด้านผลตอบแทนและด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

นุชนารถ อยุดี (2548) ได้ศึกษา ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน:กรณีศึกษาองค์การเอกชนแห่งหนึ่ง การศึกษาเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานขององค์การเอกชน จำนวน 152 คน จากการศึกษาพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การทั้ง 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านผลตอบแทน ด้านกระบวนการ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและด้านระบบ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ร้อยละ 19.4

โคนอฟกี และ ครอปาซาโน (Konovsky and Cropanzano, 1991) ได้ศึกษาการรับรู้ความยุติธรรมของพนักงานเพื่อทำนายทัศนคติและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานจำนวน 195 คน ซึ่งผลการวิจัยพบว่าความยุติธรรมสามารถทำนายทัศนคติและผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้

กรีนเบิร์ก (Greenberg, 1993) ได้ศึกษาพฤติกรรมการขโมยของพนักงานในการจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่ยุติธรรม : ต้นทุนที่แอบแฝง โดยศึกษาพนักงานจำนวน 143 คน ของโรงงานผลิตชิ้นส่วนเครื่องบินและรถยนต์ในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 3 แห่ง พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในการจ่ายค่าจ้าง มีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการขโมยของ โดยคนงานที่ถูกหัก

ค่าจ้าง จะมีอัตราการขโมยของและอัตราการลาออกจากงานสูงกว่าคนงานที่ไม่ถูกหักค่าจ้าง ทั้งนี้ การหักค่าจ้างโดยอธิบายเหตุผลในการหักค่าใช้จ่ายคร่าวๆ จะทำให้อัตราการขโมยเพิ่มขึ้น แต่หาก บริษัทให้เหตุผลชี้แจงอย่างเพียงพอ และแสดงความรู้สึกเห็นอกเห็นใจต่อคนงานที่ถูกหักค่าจ้าง ก็ จะทำให้ความรู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรมลดลง เป็นผลทำให้อัตราการขโมยของและอัตราการ ลาออกของพนักงานลดลง

บาร์ลิงและฟิลลิปส์ (Barling and Phillips, 1993) ศึกษาความยุติธรรมด้านการมี ปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ด้านกระบวนการ และด้านผลตอบแทนในสถานที่ทำงาน โดยศึกษาจากนักเรียน จำนวน 213 คน ในประเทศแคนาดา พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมี ความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในการบริหาร ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจและ พฤติกรรมการละทิ้งงาน ส่วนความยุติธรรมด้านกระบวนการ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความ ไว้วางใจในการบริหารงานเท่านั้น และความยุติธรรมด้านผลตอบแทนไม่มีความสัมพันธ์กับตัวแปร ใดๆ

เบอร์ก (Beugre, 1996) ศึกษาผลกระทบของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่มีต่อ ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมความก้าวร้าวในสถานที่ทำงาน ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมที่ บุคคลตั้งใจกระทำเพื่อให้เกิดอันตรายต่อบุคคล ทรัพย์สิน หรือองค์การ เช่น พฤติกรรมการใช้ความ รุนแรงในสถานที่ทำงาน โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานจำนวน 600 คน ของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งทาง ตะวันออกเฉียงเหนือของสหรัฐอเมริกา พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านระบบมีความสัมพันธ์ทาง ลบกับพฤติกรรมความก้าวร้าว กล่าวคือ ถ้าพนักงานรับรู้ว่าจะได้รับความยุติธรรมด้านผลตอบแทนจะ ทำให้พนักงานมีพฤติกรรมความก้าวร้าวมากขึ้น ซึ่งผู้วิจัยให้เหตุผลว่า ผลตอบแทนที่ยุติธรรมจะทำ ให้พนักงานยิ่งแข่งขันกัน และลดความร่วมมือลง แต่ถ้าพนักงานรับรู้ว่าระบบในองค์การมีความ ยุติธรรม ก็จะลดพฤติกรรมความก้าวร้าวลง

สการ์ลิกกีและลาแทม (Skarlicki and Latham, 1996) ทำการวิจัยสำรวจเกี่ยวกับ พฤติกรรมการแก้แค้นในสถานที่ทำงาน บทบาทของความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ด้าน กระบวนการ และด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยศึกษา คนงานในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งจำนวน 240 คนในสหรัฐอเมริกา พบว่า ปฏิกริยาระหว่าง การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ด้านกระบวนการ และด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถทำนายพฤติกรรมการแก้แค้นในสถานที่ทำงาน โดย เมื่อพนักงานรับรู้ว่าจะได้รับความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา และความยุติธรรมด้านกระบวนการต่ำ การรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนจะส่งผลต่อพฤติกรรมการแก้แค้นนั้น นอกจากนี้

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมด้านผลตอบแทน และความยุติธรรมด้านกระบวนการ จะทำให้เกิดพฤติกรรมการแก้แค้นที่ต่อเมื่อความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับต่ำ และปฏิภยาระหว่างความยุติธรรมด้านผลตอบแทน และความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้เกิดพฤติกรรมการแก้แค้นในที่ทำงานเมื่อรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการต่ำ

เทปเปอร์ และอีเซ็นบาค (Tepper and Eisenbach, 1998) ศึกษาแบบจำลองความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อศึกษาผลกระทบของการใช้อิทธิพลในการบริหารงานของหัวหน้าที่มีต่อต้านของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษาจากนักศึกษาระดับปริญญาโททางบริหารธุรกิจจำนวน 214 คน ในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการใช้วิธีการที่รุนแรง และการได้รับการต่อต้านจากผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาด้วยวิธีการที่มีเหตุผลและนุ่มนวล เช่น ปฏิบัติต่อกันด้วยความสุภาพ ให้เกียรติ ยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ว่าคุณบังคับบัญชาปฏิบัติต่อเขาด้วยความยุติธรรม แต่ถ้าได้รับการปฏิบัติด้วยวิธีการที่รุนแรง เช่น การกดดันผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าไม่ได้รับความยุติธรรม และจะเกิดพฤติกรรมการต่อต้านผู้บังคับบัญชา

คอลควิท และคณะ (Colquitt et al, 2001) ได้ทำการรวบรวมและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การในรอบ 25 ปีที่ผ่านมาจำนวนทั้งสิ้น 183 เรื่อง ผลการรวบรวมและทบทวนพบว่า ถึงแม้ว่ามีมิติต่างๆ ของความยุติธรรมที่ถูกพิจารณาจะได้ผลออกมาใกล้เคียงกัน แต่งานวิจัยเหล่านี้ก็ได้อธิบายเกี่ยวกับเรื่องการรับรู้ความยุติธรรมให้สามารถเข้าใจได้มากขึ้น นอกจากนี้จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งหลายยังได้แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ในภาพรวมและความสัมพันธ์ที่เป็นลักษณะเฉพาะของความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และความยุติธรรมด้านกระบวนการ และความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และความยุติธรรมด้านระบบข้อมูลข่าวสารกับตัวแปรอื่นๆ เช่น ความพึงพอใจในความผูกพันกับองค์การ บทบาทอำนาจหน้าที่ พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และผลการปฏิบัติงาน

ชาร์าส และ สเปคเตอร์ (Charash and Spector, 2001) ทำการศึกษาในเรื่องของการรับรู้ความยุติธรรม โดยผลการวิจัยสนับสนุนการทำนายการแลกเปลี่ยนทางสังคมในเรื่องของความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) กับผลการปฏิบัติงาน แต่ไม่สามารถทำนายความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์การปฏิบัติงานได้ และผลการ

ปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (Organization – related behavior) และมีความแตกต่างที่เห็นได้ชัดระหว่างการวิจัยภาคสนามกับการวิจัยเชิงทดลอง ในขณะที่ผลจากงานวิจัยภาคสนามแสดงให้เห็นความสัมพันธ์อย่างมากระหว่างความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural justice) กับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่างานวิจัยในห้องทดลอง ความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมและผลการปฏิบัติงานมีน้อยกว่าในการวิจัยภาคสนาม เนื่องจากผลการปฏิบัติงานได้รับอิทธิพลจากสถานการณ์ที่กำหนดใช้ในการทดลอง มากกว่าที่เกิดขึ้นจริงในภาคสนาม

บาร์ทอล เดอแฮม และปูน (Bartol, Durham and Poon, 2001) ศึกษาอิทธิพลของการแบ่งระดับการประเมินการปฏิบัติงานกับแรงจูงใจและการรับรู้ความยุติธรรม กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนอาชีวศึกษาจำนวน 305 คน ผลการวิจัยพบว่า ผลของระบบการจัดลำดับและระดับผลการปฏิบัติงานกับระบบการปรับปรุงบางส่วนโดยผ่านการรับรู้ความสามารถของตนเองและเป้าหมายของบุคคล ระบบการจัดลำดับและระดับผลการปฏิบัติงานมีผลกับการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลตอบแทนและการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ

มาสเตอร์สัน (Masterson, 2001) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบของการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การเกี่ยวข้องกับการรับรู้ของพนักงานและลูกค้า รวมทั้งการปฏิบัติที่ยุติธรรม กลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์และนักศึกษา จำนวน 187 คน ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์ที่รับรู้ว่าคุณค่าตนได้รับความยุติธรรมในองค์การอยู่ในระดับสูงทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านผลตอบแทน และด้านกระบวนการ มีความผูกพันต่อองค์การสูง ส่วนนักศึกษารายงานว่า อาจารย์ที่รับรู้ว่าคุณค่าตนได้รับความยุติธรรมสูงจะมีระดับความพยายามในการสอน พฤติกรรมเพื่อสังคม และมีความยุติธรรมสูง และนักเรียนจะปฏิบัติต่ออาจารย์ในทางบวกอยู่ในระดับสูง และผลการวิจัยพบว่า นักเรียนที่ได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมมีความสัมพันธ์ต่อองค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากทัศนคติของนักศึกษา และในอนาคตย่อมมีผลกระทบโดยตรงต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่มีต่ออนาคต

บิง และบารราส์ (Bing and Burroughs, 2001) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพยากรณ์และผลกระทบของการรับรู้ความยุติธรรมที่มีต่อทีมงานในองค์การ การศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกศึกษากลุ่มตัวอย่าง คือพนักงานรักษาความปลอดภัยชายแห่งชาติ จำนวน 237 คน ส่วนที่สอง ศึกษาในกลุ่มตัวอย่าง คือ ที่ปรึกษาการจัดแคมป์ จำนวน 206 คน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ เป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานได้อย่างเที่ยงตรง

แลมม์ สเบรค และอารี (Lam, Schabroek and Aryee, 2002) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กลุ่ม

ตัวอย่างเป็นพนักงานธนาคารสหรัฐอเมริกากับชาวฮ่องกง โดยศึกษาแบบข้ามเชื้อชาติ พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปานกลาง โดยบุคคลที่มีความแตกต่างกันมี อิทธิพลเนื่องมาจากวัฒนธรรมทางสังคม

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีผลต่อการปฏิบัติงาน โดยองค์การใดที่มีความยุติธรรมจะมีแนวโน้มทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถมากกว่า องค์การที่ไม่มีความยุติธรรม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

เบอร์ริน (Berrin, 2002) ได้ศึกษาผลและปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติการ โดยการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ความยุติธรรมขององค์การประกอบไปด้วย ลักษณะกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติการ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ และที่สำคัญคือวัฒนธรรมองค์การ

จากผลการศึกษาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ กับองค์การแห่งการเรียนรู้

ศรีสุภา พัทธพัชรวิทย์ (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาล วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ และความเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร โดยการศึกษาวิจัยเป็นแบบเชิงบรรยาย มีกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 370 คน จากการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของกลุ่มงานการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ เป็นตัวทำนายแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชนกพรอน ดิลกโกล (2546) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : บริบทในบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด ซึ่งเป็นเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของบริษัทจำนวน 119 คน การศึกษาพบว่าบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด มีลักษณะ

วัฒนธรรมองค์การภาพรวมทั้ง 3 รูปแบบ คือ 1. ความสามารถในการปรับตัว 2. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติพันธกิจ และ 3. ความสอดคล้องต้องกันอยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้งระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางและยังพบว่าลักษณะวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้คือ การรักษาสมดุลระหว่างการเรียนรู้และความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของทั้งพนักงานและองค์การ

อนันต์ เพชรใหม่ (2547) ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ(ป.ป.ช.) โดยศึกษากับพนักงานจำนวน 260 คนโดยให้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จากมากไปน้อยมีดังนี้ บรรยากาศสนับสนุน การสร้างและถ่ายทอดความรู้ วัฒนธรรมองค์การ การมอบอำนาจ โครงสร้างที่เหมาะสม และเทคโนโลยีที่สนับสนุน

แมคคานอลลี (Mcenally, 1997) ได้ศึกษาในแง่มุมมองของวัฒนธรรมองค์การซึ่งสนับสนุนหรือไม่สนับสนุนในการสร้างสรรค์ความเป็นองค์การแห่งการ ผลการศึกษาพบว่า พื้นฐานที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ โปรแกรมการประสานความร่วมมือ การเป็นพี่เลี้ยง การปฏิบัติภารกิจที่ได้รับสร้างสรรค์ โปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนา กระบวนการของแต่ละบุคคล และความล่าช้าในระยะก้าวของธุรกิจ ส่วนพื้นฐานที่ไม่สนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย ความแตกแยกในงานและในแผนก การจำกัดของแหล่งข้อมูล ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีจุดอ่อน ความเข้มงวดของเวลา รวมทั้งการประสานงานและระยะก้าวธุรกิจ

ชู (Chou, 2003) ศึกษากระบวนการคอมพิวเตอร์เพื่อเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้เชิงองค์การด้วยการตรวจสอบบทบาทของระบบคอมพิวเตอร์ ได้แก่ ระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้เชิงองค์การ (Organizational Learning Computer Systems – OLCS) ในการเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้เชิงองค์การ ภายใต้กรอบการศึกษาว่า มีตัวแปรเชิงบริบทที่เป็นสื่อให้เกิดผลกระทบของ OLCS ต่อการเรียนรู้เชิงองค์การ ด้วยการศึกษาเชิงสังเกต โดยสำรวจจาก 500 องค์การที่อยู่ในฝ่ายการผลิตอุตสาหกรรมบริการ และสถาบันการศึกษา แต่ได้รับผลเพียง 165 องค์การ ผลที่ได้ชี้ให้เห็นว่า OLCS มีผลกระทบทางบวกต่อการเรียนรู้เชิงองค์การ โดยที่ทั้งคุณลักษณะของปัญหาและวัฒนธรรมองค์การ เป็นตัวแปรแทรกซ้อนในอิทธิพลของ OLCS ที่มีต่อการเรียนรู้เชิงองค์การ

เบย์รัตทาโรกลูและคูทานิส (Bayraktaaroglu and Kutanis, 2003) ได้ศึกษาหัวข้อ “ การแปลงรูปแบบโรงแรมสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กลยุทธ์ใหม่สำหรับโลกาภิวัตน์ ” โดยวิเคราะห์กระบวนการแปลงรูปแบบของธุรกิจซึ่งเป็นองค์การด้านการบริการ และปัจจัย

ความสำเร็จที่สำคัญในการเป็นองค์กร ผลการวิเคราะห์พบว่า ขั้นตอนสำคัญสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนหนึ่งประกอบด้วยการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการแบ่งปันวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน

ลินดา(Linda, 2002) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาที่มีการตีพิมพ์ตั้งแต่ปี 1998 ถึง ปี 2002 ที่มีการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์กร โดยเมื่อนำมาวิเคราะห์พบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการจัดการความรู้ ซึ่งการจัดการความรู้ เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้

กล่าวโดยสรุป จากงานวิจัยข้างต้น พบว่าวัฒนธรรมองค์กร กับองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ต่อกัน เพราะต่างเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อกัน กล่าวคือองค์กรใดที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมต่อการเรียนรู้ ก็จะส่งผลต่อการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ มากกว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่มีการส่งเสริมการเกิดการเรียนรู้หรือความคิดใหม่ๆ

6 สมมุติฐานการวิจัย

- สมมุติฐานที่ 1 การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน
- สมมุติฐานที่ 2 การรับรู้วิสัยของการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน
- สมมุติฐานที่ 3 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน
- สมมุติฐานที่ 4 การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร
- สมมุติฐานที่ 5 การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้วิสัยของการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

หลังจากนั้นนำการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร การรับรู้วิสัยของการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร มาสร้างสมการพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อศึกษาว่าตัวแปรดังกล่าวมีอิทธิพลร่วมกันในการอธิบายผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ดีเพียงใด

เหตุผลในการตั้งสมมติฐาน

1. วัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรของวัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงาน เช่น นงลักษณ์ เรืองทอง (2535) และเบญจมาศ โรจน์ธนกิจ (2546) ซึ่งเป็นการศึกษาในประเทศที่ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งพิตตี้ (Pretty, 1995, อ้างถึงใน เบญจมาศ โรจน์ธนกิจ, 2546, น.50) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ในต้นทศวรรษที่ 30 เอลตัน เมโย (Elton Mayo) และคณะ ได้ทำการทดลองที่เรียกว่า การทดลองของฮอว์ธอร์น (Hawthorne Experiment) เริ่มต้นด้วยการทดลองเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่ดีจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพของคนงานหรือไม่ แต่กลับพบว่าไม่ว่าจะลดความสว่างของแสงไฟของกลุ่มทดลองไปเพียงใดก็ตาม ผลผลิตที่ได้จากการทำงานของพนักงานก็ไม่ได้แตกต่างจากกลุ่มควบคุมเลย จนทำให้ได้ข้อค้นพบ ว่าการที่คนงานรู้สึกได้รับเกียรติจากนักทดลอง ทำให้เขาพยายามที่จะทำงานให้นักทดลองอย่างสุดกำลัง เมโยจึงทำการศึกษา โดยการให้ผู้เก็บข้อมูลเข้าร่วมสังเกตการณ์ในห้องทำงานของพนักงาน ซึ่งพบว่าอิทธิพลของกลุ่มโดยเฉพาะบรรทัดฐานของกลุ่มมีความสำคัญในการควบคุมผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ผลผลิตจากการทำงานจะมีประสิทธิภาพเพียงใดมิได้อยู่กับความสามารถหรือแรงจูงใจด้วยเงินเพียงอย่างเดียวแต่ยังขึ้นอยู่กับข้อตกลงร่วมกันของกลุ่มคนปฏิบัติงานอีกด้วย ข้อตกลงร่วมกันนี้ คือการสร้างบรรทัดฐาน (Norms) ในผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน ทำให้ได้แนวทางว่า บรรทัดฐานนั้นมาจากความคาดหวังและความเชื่อร่วมกันของกลุ่ม หรือในอีกความหมายหนึ่งคือ วัฒนธรรมองค์การนั่นเอง ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การย่อมมีอิทธิพลต่อการควบคุมการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านต่างๆ นั่นเอง (สิทธิโชค วรรณสันติกุล, 2549, น.201 – 202)

จากการศึกษาและงานวิจัยข้างต้นทำให้ทราบว่าวัฒนธรรมองค์การอาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์หรือส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน หรืออาจจะกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันอาจจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน จึงเป็นเหตุผลให้ผู้วิจัยสรุปเป็น

สมมติฐานที่ 1 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

2. องค์การแห่งการเรียนรู้ กับผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้กับผลการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

เซพเพเทลลี (Ceppetelli, 1995) ได้ศึกษาการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มของโรงพยาบาลเวมอนท์ (Vemont) จากการศึกษาพบว่าองค์การแห่งการเรียนรู้มีผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

สุดารัตน์ พลเจริญและนิภา ศิริพัฒนานนท์ (2546) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ แนวทางการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) โดยผลการศึกษาพบว่าความเร็วในการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การสามารถส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การให้ดีขึ้นอย่างรวดเร็วในหลายเรื่อง ซึ่งรวมถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

อักษราภักดิ์ หลัทอง (2548) ได้ศึกษาเรื่องการเรียนรู้แนวทางพัฒนาศักยภาพสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ การรับรู้บทบาทอาจารย์ในฐานะผู้นำการเรียนรู้ และผลงานทางวิชาการของอาจารย์ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งเป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ โดยผลการวิจัยพบว่าการเรียนรู้แนวทางพัฒนาศักยภาพสู่การเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลผลิตผลงานทางวิชาการ และพบว่าตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการทำนายการผลิตผลงานทางวิชาการมี 1 ตัวแปร คือ ความเป็นเลิศแห่งตน ซึ่งแสดงว่าการรับรู้แนวทางพัฒนาศักยภาพสู่องค์การแห่งการเรียนรู้มีผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพ

อีกทั้งจากการศึกษางานวิจัยของซมิตส์และฮันเตอร์ (Schmidt and Hunter, 1998, pp.262-274) ได้ศึกษาความเที่ยงตรงของกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน พบว่า ตัวทำนายผลการปฏิบัติงานที่มีความเที่ยงตรงมากที่สุดคือ ความสามารถทั่วไปทางเชาวน์ปัญญา และเชาวน์อารมณ์ ซึ่งจากงานวิจัยแสดงให้เห็นว่าเชาวน์ปัญญาเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเราสามารถส่งเสริม พัฒนาและกระตุ้นให้บุคคลมีเชาวน์ปัญญาที่ดีด้วยการนำแนวทางหรือนิสัยของการเรียนรู้มาช่วย ถ้าบุคคลในองค์กรมีแนวทางหรือนิสัยของการเรียนรู้ก็จะนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ และที่สำคัญยังส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานอีกด้วย

นอกจากนี้ เซ็นเก้ (Senge, 1990) ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยนิสัยหรือแนวทาง 5 ประการ ที่เรียกว่า The Fifth Discipline ซึ่งจะเป็นพื้นฐานหลักของความเข้าใจในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นแนวทางที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิด

องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (Learningful) ของทุกคน และทุกระดับในองค์การ โดยถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้เรียนรู้ (Learners) มีธรรมชาติที่จะเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

จากผลงานวิจัยและแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงนำมาสรุปว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ประกอบไปด้วยแนวทางและนิสัยแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน คือ ความเป็นเลิศแห่งตน (Personal Mastery) แบบแผนความคิด (Mental Models) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) ซึ่งล้วนแต่เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ อาจส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำแนวคิดทางการวิจัยเหล่านี้มาสรุปเป็น

สมมติฐานที่ 2 การรับรู้นิสัยของการเรียนรู้สู่องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

3. การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้กับผลการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

กรีนเบิร์ก (Greenberg, 1993, pp.81-103) ได้ศึกษาพฤติกรรมการขโมยของพนักงานเพื่อตอบสนองต่อการจ่ายค่าตอบแทนที่ไม่ยุติธรรม : ต้นทุนที่แอบแฝง พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในการจ่ายค่าจ้าง มีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมการขโมยของ โดยคนงานที่ถูกหักค่าจ้าง จะมีอัตราการขโมยของและอัตราการลาออกจากงานสูงกว่าคนงานที่ไม่ถูกหักค่าจ้าง สรุปได้ว่าถ้าองค์การมีการจ่ายค่าตอบแทนอย่างยุติธรรมและให้เหตุผลชี้แจงอย่างเพียงพอ และแสดงความรู้สึกเห็นอกเห็นใจต่อคนงานที่ถูกหักค่าจ้าง ก็จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ไม่ได้รับความยุติธรรมลดลง เป็นผลทำให้การปฏิบัติงานดี อัตราการขโมยของและอัตราการลาออกของพนักงานลดลง ในขณะที่คอลควิท และคณะ (Colquitt et al, 2001, pp.425-445) ได้ทำการรวบรวมและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การในรอบ 25 ปีที่ผ่านมาจำนวนทั้งสิ้น 183 เรื่อง ผลการรวบรวมและทบทวนพบว่า ความสัมพันธ์ในภาพรวมและความสัมพันธ์ที่เป็นลักษณะเฉพาะของความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และความยุติธรรมด้านระบบส่งผลต่อข้อมูลข่าวสารกับตัวแปรอื่นๆ ใน

ที่นี้มีผลต่อการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่าการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ส่วนบิงส์ และบารราส์ (Bing and Burroughs, 2001, pp.271-290) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพยากรณ์และผลกระทบของการรับรู้ความยุติธรรมที่มีต่อทีมงานในองค์การ ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ เป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานได้อย่างเพียงตรง และงานวิจัยของแลมม์ สเบรกและอาร์ยี่ (Lam, Schabroeck and Aryee, 2002, pp.1-18) ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปานกลางโดยบุคคลที่มีความแตกต่างกันมี อิทธิพลเนื่องมาจากวัฒนธรรมทางสังคม

ในขณะที่งานวิจัยในประเทศก็พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมนั้นมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานดังเช่นเบญจมาศ โรจน์ธนกิจ (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง วัฒนธรรมองค์การ ความยุติธรรมในองค์การ กับผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อีกทั้งโสมสุดา เล็กอุดากร (2547) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานพบว่า พยาบาลมีการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ ด้านผลตอบแทนและด้านกระบวนการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติการ รวมทั้งขุนารอด อยู่ดี (2548) ได้ศึกษา ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาองค์การเอกชนแห่งหนึ่ง จากการศึกษาพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การทั้ง 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านผลตอบแทน ด้านกระบวนการ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและด้านระบบ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ด้วย

ส่วนแนวคิดของอดัมส์ (Adams, 1965, pp.276-299) ซึ่งใช้กรอบทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมในการประเมินความยุติธรรม กล่าวว่า สิ่งที่บุคคลคำนึงถึงนั้นไม่ใช่แค่ผลตอบแทนที่สูงที่สุดเท่านั้น แต่ยังคำนึงถึงว่าผลลัพธ์นั้นยุติธรรมหรือไม่ นอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมในด้านผลตอบแทนกับทัศนคติและพฤติกรรมต่าง ๆ ของพนักงาน เช่น ผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นในองค์การ และความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์การต่อไป (Charash and Spector, 2001, pp.278 – 321)

จากผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีผลต่อการปฏิบัติงาน โดยองค์การใดที่มีความยุติธรรมจะมีแนวโน้มทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถมากกว่าองค์การที่ไม่มีความยุติธรรมจึงเป็นเหตุผลให้ผู้วิจัยสรุปเป็น

สมมติฐานที่ 3 การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

4. วัฒนธรรมองค์การกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การพบว่ายังมีงานวิจัยจำนวนไม่มากนักที่ศึกษา อย่างเช่น เบอรริน (Berrin, 2002) ได้ศึกษาผลและปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติการ โดยการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ความยุติธรรมขององค์การประกอบไปด้วย ลักษณะกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติการ การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ และที่สำคัญคือวัฒนธรรมองค์การ จะเห็นว่าถ้าองค์การนำความยุติธรรมมาเป็นส่วนหนึ่งในการปลูกฝัง ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ซึ่งจากผลการศึกษาข้างต้น ทำให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ จึงเป็นเหตุผลให้ผู้วิจัยสรุปเป็น

สมมติฐานที่ 4 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ

5. วัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้ศึกษางานของลินดา (Linda, 2002) ซึ่งได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาที่มีการตีพิมพ์ตั้งแต่ปี 1998 ถึง ปี 2002 ที่มีการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์การ โดยเมื่อนำมาวิเคราะห์พบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การคือการจัดการความรู้ ซึ่งการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์การเกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับเบย์รคทาโรกลูและคูทานิส (Bayraktaaroglu and Kutanis, 2003) ได้ศึกษาหัวข้อ การแปลงรูปแบบโรงแรมสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: กลยุทธ์ใหม่สำหรับโลกาภิวัตน์” โดยวิเคราะห์กระบวนการแปลงรูป

โรงแรมของตุรกีซึ่งเป็นองค์การด้านการบริการ และปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ขั้นตอนสำคัญสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนหนึ่งประกอบด้วย การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้เกิดการแบ่งปันวิสัยทัศน์ขององค์การร่วมกันนั่นเอง นอกจากนี้ งานวิจัยของแมคคานอลลี (Mcanally,1997) ได้ศึกษาในแง่มุมมองของวัฒนธรรมองค์การซึ่งสนับสนุนหรือไม่สนับสนุนในการสร้างสรรค์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า พื้นฐานที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ โปรแกรมการประสานความร่วมมือ การเป็นพี่เลี้ยง การปฏิบัติการที่ได้รับสร้างสรรค์ โปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนา กระบวนการของแต่ละบุคคล และความกล้าเข้าในระยะก้าวของธุรกิจ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่แฝงอยู่ในวัฒนธรรมองค์การ

ในขณะที่งานวิจัยในประเทศก็พบว่าวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อจะส่งผลต่อการเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างงานวิจัยของศรีสุภา พัทธพัชรวิรัช (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารการพยาบาล วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ และความเป็นองค์การแห่งสติปัญญาของกลุ่มงานการพยาบาลโรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของกลุ่มงานการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชนกพรพรรณ ดิลกโกมล (2546) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : บริบทในบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด พบว่าลักษณะวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้คือ การรักษาสัมดุลระหว่างการเรียนรู้และความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของทั้งพนักงานและองค์การ อีกทั้งงานวิจัยของอนันต์ เพชรใหม่ (2547) ที่ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องคือ วัฒนธรรมองค์การ นั่นเอง

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดของเกเฟรท บูเรนและสไปโร (Gephart, Buren and Spiro, 1996) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญที่นำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควาร์ดท์และเรโนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994, p.29) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การจะส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยให้บุคลากรในองค์การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง ให้

เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ จนกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

กล่าวโดยสรุป จากงานวิจัยข้างต้นและแนวคิดต่างๆ พบว่าวัฒนธรรมองค์การ กับ องค์การแห่งการเรียนรู้อาจมีความสัมพันธ์ต่อกัน เพราะต่างเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อกัน จึงเป็นเหตุผลให้ผู้วิจัยสรุปเป็น

สมมติฐานที่ 5 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้นิสัยของการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้

7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

