

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องขอเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมในกรุงเทพมหานคร

ประเภทของที่พักและลักษณะของที่พักแรม

โรงแรม หมายถึง สถานที่ประกอบการเชิงการค้าที่นักธุรกิจตั้งขึ้น เพื่อบริการผู้เดินทางในเรื่องของที่พักอาศัย อาหาร และบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพักอาศัยและเดินทาง หรืออาคารที่มีห้องนอนหลายห้อง ติดต่อเรียงรายกันในอาคารหนึ่งหลังหรือหลายหลัง ซึ่งมีบริการต่างๆ เพื่อความสะดวกของผู้ที่มาพัก ซึ่งเรียกว่า "แขก" (guest) (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. 2557: ออนไลน์)

โรงแรมห้าดาว หมายถึง โรงแรมขนาดใหญ่ประเภทหรู มีมาตรฐานสากลระดับสูงในทุกๆ ด้าน คือ ทั้งด้านห้องพัก ห้องอาหาร การบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ โรงแรมที่น่าเสนอเฉพาะที่พักและบริการในระดับสูงสุดเท่านั้น ซึ่งเป็นสถานที่ที่ให้บริการลูกค้าในระดับสูง แม้ว่าโรงแรมระดับ 5 ดาว ส่วนมากจะมีสถานที่ขนาดใหญ่ แต่ในบางครั้งสถานที่ให้บริการแบบอิสระขนาดเล็ก (ไม่ใช่โรงแรมเครือ) ก็สามารถให้บริการด้วยหรรษาความเป็นกันเอง ซึ่งเป็นบริการที่ไม่สามารถพบได้ในโรงแรมขนาดใหญ่ ตำแหน่งที่ตั้งโรงแรมอาจแตกต่างกันไปตั้งแต่บริเวณเงียบสงบของเขตชานเมืองจนถึงใจกลางเมือง ล็อบบี้โรงแรมอันโอ่โถง ห้องพักผ่อนตกแต่งด้วยเฟอร์นิเจอร์หรูและผ้าปูคุณภาพดี สิ่งอำนวยความสะดวกมักประกอบด้วย เครื่องเล่นวิดีโอ สเตอริโอ CD อ่างอาบน้ำหรือจากุซซี่ริมสวน ห้องสมุดวิดีโอภายในห้องพัก สระน้ำร้อน และอื่นๆ อีกมากมาย ภายในโรงแรมมีร้านอาหาร พร้อมกับรายการอาหารอันโอชะมากมาย โดยปกติจะมีบริการรูมเซอร์วิสตลอด 24 ชั่วโมง ศูนย์ออกกำลังกาย บริการจอดรถและ/หรือที่จอดรถก็มักมีให้บริการด้วยเช่นกัน โดยมีเจ้าหน้าที่ดูแลแขกที่คอยให้ความ

ช่วยเหลือ อาทิ โรงแรมในเครือ Starwood, Centara, Four Seasons, Marriott Accor. (Hotels.com L.P.2013: online)

ประเภทของการแบ่งพื้นที่และเขตของโรงแรมในกรุงเทพมหานคร

โรงแรมในกรุงเทพมหานครมีมากมายหลากหลายแบบซึ่งแบ่งเป็นขนาดใหญ่ระดับห้าดาว สี่ดาว ขนาดกลาง สามดาว สองดาว และขนาดเล็ก และแบ่งตามพื้นที่ ดังนี้ โรงแรมริมแม่น้ำเจ้าพระยา โรงแรมใกล้สนามบินสุวรรณภูมิ โรงแรมใกล้สนามบินดอนเมือง โรงแรมย่านรัชดาภิเษก โรงแรมย่านสีลม โรงแรมย่านสาทร โรงแรมย่านสุขุมวิท โรงแรมย่านสยาม โรงแรมย่านเพชรบุรี โรงแรมย่านประตูน้ำ โรงแรมย่านเพลินจิต-ชิดลม โรงแรมย่านจตุจักร โรงแรมย่านถนนข้าวสาร โรงแรมย่านเยาวราช โรงแรมย่านลาดพร้าว โรงแรมย่านถนนวิฑู โรงแรมย่านบางนา โรงแรมย่านรามคำแหง โรงแรมในกรุงเทพ 5 ดาว โรงแรมในกรุงเทพฯ คาถุก (โนวาบิส. 2556: ออนไลน์) จากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

โรงแรมขนาดใหญ่ (โรงแรมห้าดาว) เป็นโรงแรมที่มีห้องพักมากกว่า 300 ห้อง ขึ้นไป โรงแรมที่น่าเสนอเฉพาะที่พักและบริการในระดับสูงสุดเท่านั้น ซึ่งเป็นสถานที่ที่ให้บริการลูกค้าในระดับสูง ระดับของการบริการจะอยู่สูงกว่าระดับเฉลี่ยทั่วไป ตำแหน่งที่ตั้งโรงแรมอาจแตกต่างกันไป ตั้งแต่บริเวณเงียบสงบของเขตชานเมืองจนถึงใจกลางเมือง ล็อบบี้โรงแรมอันโอถุ่ ห้องพักตกแต่งด้วยเฟอร์นิเจอร์หรูและผ้าปูคุณภาพดี สิ่งอำนวยความสะดวกมักประกอบด้วย เครื่องเล่นวีดีโอ สเตอริโอ CD อ่างอาบน้ำหรือจากุซซี่ริมสวน ห้องสมุดวีดีโอภายในห้องพัก สระน้ำร้อน และอื่นๆ อีกมากมาย ภายในโรงแรมต่างๆ มีร้านอาหารให้เลือกมากมาย พร้อมกับรายการอาหารอันโอชะหลากหลาย โดยปกติจะมีบริการรูมเซอร์วิสตลอด 24 ชั่วโมง ศูนย์ออกกำลังกาย บริการจอดรถและ/หรือที่จอดรถก็มักมีให้บริการด้วยเช่นกัน โดยมีเจ้าหน้าที่ดูแลแขกที่คอยให้ความช่วยเหลือ ในงานวิจัยครั้งนี้พิจารณาเฉพาะโรงแรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในเขตกรุงเทพมหานครที่เป็นโรงแรมระดับ 5 ดาว จำนวน 8 โรงแรม ได้แก่ โรงแรมเซ็นทรัลพลาซ่า โรงแรมดุสิตธานี โรงแรมแกรนด์ไฮแอทเอราวัณ โรงแรมเดอะเวสทินแกรนด์สุขุมวิท โรงแรมบันยันทรี โรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล โรงแรมรอยัล ออรัลด์ เซอราตัน และโรงแรมแชงกรีล่า

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตระหนักถึง จรรยาบรรณแห่งการวิจัยจึงหลีกเลี่ยงการระบุชื่อของโรงแรมแต่ละแห่ง เพื่อป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นแก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และได้ใช้วิธีการ ลำดับเลขที่ของโรงแรมทั้ง 8 แห่งแทน โรงแรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยในเขตกรุงเทพมหานครที่เป็นโรงแรมระดับ 5 ดาว จำนวน 8 โรงแรม ได้แก่

โรงแรม 1 กลุ่มอุตสาหกรรม บริการ หมวดธุรกิจ การท่องเที่ยวและสันทนการทุนจดทะเบียนชำระแล้ว 2,751,466,667.00 บาท จำนวนหุ้นจดทะเบียนกับ ตลท. 2,751,466,667 หุ้น

ข้อจำกัดหุ้นต่างด้าว 49% มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด 4,925.13 (ล้านบาท) โรงแรมมีสระว่ายน้ำ กลางแจ้ง ศูนย์สปา และมีห้องออกกำลังกาย มีอินเทอร์เน็ตไร้สาย (Wi-Fi) ฟรี ในพื้นที่ส่วนกลางของ โรงแรม ห้องพักประกอบด้วยโทรทัศน์จอแอลซีดีระบบช่องสัญญาณดาวเทียมและมีเครื่องเล่นดีวีดี รวมทั้งมีมินิบาร์และมีตะกร้าผลไม้ ท่านที่เข้าพักสามารถเข้าร่วมเดินแอโรบิก ผ่อนคลายกับการนวด ในห้องหรือเปลือยเปลือยในห้องชาวน้ำ โรงแรมแห่งนี้มีบริการตัวและมีบริการรับเลี้ยงเด็ก มีเครื่องดื่ม ค็อกเทลและอาหารว่าง มีอาหารญี่ปุ่น และมีอาหารนานาชาติ อิมพอร์ตกับเมนูอาหารหลากหลายใน ละแวกใกล้เคียง เพื่อความสะดวกสบายบางห้องพักมีเตารีดและโต๊ะรองรีด มีห้องน้ำแบบแยกอ่าง อาบน้ำและฝักบัวอาบน้ำเพื่อความสะดวกสำหรับการเข้าพัก เคเบิล/ดาวเทียมกับโทรทัศน์แอลซีดีจอแบน และภาพยนตร์เพื่อความบันเทิงในที่พักเป็นตัวเลือกสิ่งอำนวยความสะดวกด้านความบันเทิงภายใน ห้องพักของโรงแรมนี้ โต๊ะเขียนหนังสือและนาฬิกาปลุกจัดเตรียมไว้เพื่อความสะดวกสบายสำหรับการ พักผ่อน ศูนย์ฟิตเนสของโรงแรมเป็นทางเลือกกิจกรรมสำหรับผู้รักการออกกำลังกาย เลือกจองโปรแกรม สปาและทรีตเมนต์ที่ชื่นชอบแล้วปล่อยให้ไปกับการปรนนิบัติเพื่อการผ่อนคลายอย่างแท้จริง สระว่ายน้ำ กลางแจ้งของโรงแรมเป็นส่วนหนึ่งของการบริการที่จัดเตรียมไว้ สำหรับผู้เข้าพักโรงแรมสามารถใช้บริการ อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงและระบบเครือข่ายแบบไร้สายของทางโรงแรมได้ ท่องโลกอินเทอร์เน็ตกับไฮสปีด อินเทอร์เน็ตได้อย่างต้องการภายในห้องพัก โรงแรมมีห้องพักทั้งหมด 363 ห้อง ราคาห้องพักต่ำสุด 4,472 บาท ราคาห้องพักสูง 9,769 บาท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2007: ออนไลน์)

โรงแรม 2 กลุ่มอุตสาหกรรม บริการ หมวดธุรกิจ การท่องเที่ยวและสันทนาการ ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว 1,350,000,000.00 บาท จำนวนหุ้นจดทะเบียนกับ ตลท. 1,350,000,000 หุ้น ข้อจำกัดหุ้นต่างด้าว 40% มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด 41,850.00 (ล้านบาท) โรงแรมถูกรายล้อม ด้วยความสะดวกสบายในกรุงเทพมหานคร โรงแรมระดับ 5 ดาว มีจำนวนห้องพัก 565 ซึ่งตั้งอยู่ใกล้กับ ระบบคมนาคมทางหลวงต่างระดับ รถไฟฟ้าขนส่งมวลชนใต้ดินและรถไฟฟ้าบีทีเอส ซึ่งจะทำให้เกิด ความมั่นใจได้ว่าสามารถเข้าถึงทุกหนทุกแห่งภายในเมืองหลวงแห่งนี้ได้อย่างง่ายดายเป็นอย่างมาก การช้อปปิ้งที่นี่จะเป็นที่น่าพึงพอใจไปกับการเดินในที่ร่ม ที่ตั้งอยู่ติดกันซึ่งถือว่าเป็นหนึ่งในศูนย์การค้า ที่ใหญ่ที่สุดในกรุงเทพมหานครด้วยจำนวนร้านค้าที่มากถึง 300 ร้าน อีกทั้งร้านบูติก ร้านอาหารและ โรงภาพยนตร์ถูกจัดให้เป็นสถานที่หลักในการจัดกิจกรรมต่างๆ ซึ่งสามารถเดินเข้าและเดินออกจาก โรงแรมโดยการสัญจรผ่านระบบปรับอากาศได้เช่นเดิม โรงแรมเป็นตึกที่มีความสูงถึง 26 ชั้น อาคาร มีลักษณะแบบรูปตัววี โดย 70 เพอร์เซ็นต์ของห้องพักสามารถมองเห็นวิวทิวทัศน์อันงดงาม ผู้เข้าพัก สามารถสัมผัสกับประสบการณ์ของการรับประทานอาหารรสเลิศได้ที่ห้องอาหารภายในโรงแรม ห้องอาหารเป็นการบริการสุดพิเศษสำหรับการรับประทานอาหารกลางวันและอาหารค่ำ ที่นี่มีพาสต้า ซึ่งโรงแรมทำด้วยตนเอง ซอสรสชาติแบบอิตาลีที่เยี่ยมยอด และพิซซ่าที่อบร้อนๆ ในเตาอบพิซซ่า

ที่แท้จริง ห้องอาหารรังสรรค์อย่างมหัศจรรย์ด้วยอาหารรสชาติที่เป็นเลิศของจักรพรรดิจีน ราคาห้องพักต่ำสุด 3,795 บาท ราคาห้องพักสูงสุด 5,837 บาท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2007: ออนไลน์)

โรงแรม 3 กลุ่มอุตสาหกรรม บริการ หมวดธุรกิจ การท่องเที่ยวและสันทนาการ ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว 937,500,000.00 บาท จำนวนหุ้นจดทะเบียนกับ ตลท. 93,750,000 หุ้น ข้อจำกัดหุ้นต่างดาว 49% มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด 2,156.25 (ล้านบาท) โรงแรมอาคารสูง 28 ชั้น ออกแบบเป็นรูปตัว “Y” เพื่อให้ห้องพักแขกทุกห้องสามารถมองเห็นทิวทัศน์อันงดงามของแม่น้ำเจ้าพระยาได้อย่างชัดเจน อีกทั้งยังมีหลายทางเลือกสำหรับการเดินทางมายังโรงแรม ทั้งโดยรถไฟฟ้าใต้ดิน รถไฟลอยฟ้า และทางเรือ นอกจากนี้ โรงแรมฯ ยังได้รับรางวัลโรงแรมที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งในประเทศไทย จากการนิตยสาร Conde Nast Traveler ประเทศสหรัฐอเมริกา ติดต่อกันถึง 9 ปีซ้อนและได้รับการคัดเลือกให้อยู่ใน 50 อันดับแรกของโรงแรมที่ดีที่สุดในทวีปเอเชีย 2007 จากนิตยสาร Travel + Leisure อีกทั้งยังได้รับรางวัล World Travel Awards 2011 ให้เป็นหนึ่งในโรงแรมชั้นนำที่คุ้มค่ากับราคามากที่สุด มีความพร้อมในการอำนวยความสะดวกในรูปแบบต่างๆ ตามมาตรฐานของโรงแรม 5 ดาว ระดับนานาชาติสำหรับแขกผู้เข้าพักทุกท่าน ไม่ว่าจะเป็นนักธุรกิจ นักท่องเที่ยว หรือผู้ที่มาเพื่อการพักผ่อนพร้อมครอบครัว ด้วยห้องพัก 726 ห้อง ทิวทัศน์ที่สวยงาม และความสะอาดสบายของการได้พักอยู่ใกล้แม่น้ำเจ้าพระยา คุณสามารถผ่อนคลายกับทริทเมนต์โรมานเธอราปีหรือการนวดแบบต่างๆ สระว่ายน้ำ Garden Pool แสนสวยมีบรรยากาศสุดชิลเหมาะแก่ทั้งการผ่อนคลายและว่ายน้ำ ออกกำลังกาย ห้องอาหารทั้ง 6 แห่ง ของโรงแรมนำเสนอเมนูหลากหลายสัญชาติตั้งแต่ไทยไปจนถึงอิตาเลียน ทางโรงแรมยังมีที่จอดรถและ Wi-Fi ฟรี (Hotels.com L.P. สงวนลิขสิทธิ์ - เว็บไซต์ในเครือ Expedia Inc. 2002-2015: ออนไลน์) สัมผัสประสบการณ์การพักผ่อนที่หรูหราเหนือระดับด้วยบริการที่ยอดเยี่ยมของโรงแรม โดดเด่นด้วยทำเลที่ตั้งในย่านช้อปปิ้งที่มีชื่อเสียงของกรุงเทพฯ ห้องพักรวมทั้งห้องน้ำแบบแยกอ่างอาบน้ำและฝักบัวอาบน้ำและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ เต็มรูปแบบเคลื่อนย้ายได้ (มีบริการ) สำหรับการพักผ่อนที่แสนสบายของคุณ เคเบิลทีวี/ดาวเทียมและภาพยนตร์แบบชำระค่าใช้จ่ายตามรายการที่เลือกชมเป็นตัวเลือกลงสิ่งอำนวยความสะดวกด้านความบันเทิงภายในห้องพักของโรงแรมนี้ ลงตัวทุกการตกแต่งโดยเน้นการใช้ประโยชน์ของผู้เข้าพัก เพิ่มเติมด้วยเก้าอี้และห้องนั่งเล่น ศูนย์ฟิตเนสพร้อมอุปกรณ์ออกกำลังกายที่ครบถ้วน ภายในพื้นที่ของโรงแรมมีสนามเทนนิสสำหรับผู้ที่สนใจทำประลองหวดแรกเกิดประลองฝีมือในยามว่าง บริการสปาพร้อมทรีตเมนต์หลากหลายโปรแกรมให้คุณผ่อนคลายยิ่งขึ้น ภายในโรงแรมมีพื้นที่เฉพาะสำหรับพื้นที่สูบบุหรี่ โดยมีป้ายและสัญลักษณ์บ่งบอกไว้ชัดเจน โรงแรมบริการอินเทอร์เน็ตไร้สายความเร็วสูงได้ภายในห้องพัก ราคาห้องพักต่ำสุด 4,001 บาท ราคาห้องพักสูงสุด 9,798 บาท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2007: ออนไลน์)

โรงแรม 4 กลุ่มอุตสาหกรรม บริการ หมวดธุรกิจ การท่องเที่ยวและสันทนาการ
 ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว 2,481,850,900.00 บาท จำนวนหุ้นจดทะเบียนกับ ตลท. 2,481,850,900.00 หุ้น
 ข้อจำกัดหุ้นต่างด้าว 49% มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด 11,267.60 (ล้านบาท) โรงแรมมีห้องพัก
 หูหรร่าพร้อมทีวีทัศน์เมืองอันตระการตา มีพื้นที่ภายในกว้างขวาง พื้นที่ทำงานขนาดใหญ่ ห้องน้ำหินอ่อน
 มีเครื่องชงกาแฟ ที่วีจอบแบน และบริการอินเทอร์เน็ตไร้สาย (Wi-Fi) ฟรี ผู้เข้าพักสามารถออกกำลังที่
 ห้องออกกำลังกาย หรือลงแช่ในสระว่ายน้ำเกลือทะเลกลางแจ้ง โรงแรมยังมีบริการเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวก
 ความสะดวกตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งสามารถให้บริการด้านธุรกิจและบริการซักรีดตามความประสงค์
 ห้องอาหาร Tables เป็นห้องอาหารที่แนะนำพิเศษ มีบริการปรุงอาหารหน้าโต๊ะอาหาร พร้อมอาหาร
 ตะวันตกสมัยใหม่ ให้บริการอาหารอิตาเลียน ให้บริการบุฟเฟต์หลากหลายรายการ มีห้องน้ำแบบแยก
 อ่างอาบน้ำและฝักบัวอาบน้ำและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ เตรียมไว้บริการ ทางเลือกเพื่อความ
 บันเทิงในห้องพักรวมถึงเคเบิลทีวี/ดาวเทียมและพอร์ทเชื่อมต่อข้อมูล ออกแบบ จัดวางอุปกรณ์ต่างๆ
 ภายในห้องพักโดยคำนึงถึงประโยชน์การใช้งานอย่างลงตัวด้วยโต๊ะเขียนหนังสือและตู้เสื้อผ้า แวะใช้
 บริการที่ศูนย์ฟิตเนสของโรงแรมพร้อมอุปกรณ์ออกกำลังกายที่ทันสมัย โรงแรมจัดเตรียมสนามเทนนิส
 ให้คุณเพลิดเพลินอย่างเต็มที่กับกิจกรรมกีฬาที่ชื่นชอบ เลือกจองโปรแกรมสปาและทรีตเมนต์ที่ชื่นชอบ
 แล้วปล่อยให้ไปกับการปรนนิบัติเพื่อการผ่อนคลายอย่างแท้จริง มีที่จอดรถให้บริการสำหรับลูกค้าของ
 โรงแรม โรงแรมใกล้กับรถไฟฟ้า MRT โรงแรมให้บริการรถรับ-ส่งสนามบิน ผู้เข้าพักมีบริการไฮสปีด
 อินเทอร์เน็ตภายในห้องพักแต่ละห้อง โรงแรมมีห้องพักทั้งหมด 388 ห้อง ราคาห้องพักต่ำสุด 7,140
 บาท ราคาห้องพักสูงสุด 10,946 บาท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2007: ออนไลน์)

โรงแรม 5 กลุ่มอุตสาหกรรม บริการ หมวดธุรกิจ การท่องเที่ยวและสันทนาการ
 ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว 269,055,800.00 บาท จำนวนหุ้นจดทะเบียนกับ ตลท. 26,905,580 หุ้น
 ข้อจำกัดหุ้นต่างด้าว 25% มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด 807.17 (ล้านบาท) เป็นโรงแรมที่เก่าแก่
 ที่สุดแห่งหนึ่งในเอเชีย และเคยเป็นหนึ่งในโรงแรมที่ถือว่ามีชื่อเสียงที่สุดของโลก (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี.
 2557: ออนไลน์) เป็นโรงแรมพร้อมด้วยมาตรฐานระดับ 5 ดาว ที่ตั้งอยู่บริเวณริมแม่น้ำเจ้าพระยาที่
 งดงาม ให้บริการที่พักที่ผสมผสานการตกแต่งระหว่างความงดงามในแบบตะวันออกและความทันสมัย
 ได้เป็นอย่างดี โรงแรมให้บริการห้องพักที่หรูหราและมีระดับจำนวนทั้งหมด 393 ห้อง ในห้องพักแต่ละห้อง
 มาพร้อมด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่ทันสมัยและมีมาตรฐานอาทิ เช่น ห้องน้ำส่วนตัวพร้อมด้วย
 เครื่องใช้ที่จำเป็นต่างๆ ครอบครัน เครื่องปรับอากาศ โทรทัศน์พร้อมช่องสัญญาณดาวเทียม แผ่นเสียง
 Ipod/Ipad ตู้นักรัก โทรศัพททางไกลระหว่างประเทศ โต๊ะทำงาน พื้นที่นั่งเล่น เครื่องชงกาแฟ มินิบาร์
 เป็นต้น ในบริเวณส่วนกลางของโรงแรมมาพร้อมด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกที่หรูหราและมีระดับ
 รวมถึงสระว่ายน้ำกลางแจ้ง ศูนย์ฟิตเนส สปาครบวงจร คลาสสอนโยคะ สนามเทนนิส/สควอช เป็นต้น

สำหรับแขกนักธุรกิจสามารถใช้ประโยชน์จากศูนย์ธุรกิจ ห้องประชุม/สัมมนา ตลอดจนห้องจัดเลี้ยงของทางโรงแรมได้อย่างเต็มที่ เมื่อถึงเวลามื้ออาหารแขกยังสามารถใช้บริการห้องอาหารที่ยอดเยี่ยมต่างๆ ของทางโรงแรมได้อย่างเต็มที่ ผู้ที่กำลังมองหาสถานที่จัดงานแต่งงานสุดหรูหรือการพิจารณาโรงแรมแห่งนี้เป็นพิเศษ เนื่องจากโรงแรมมีชื่อเสียงด้านการจัดงานแต่งงานในรูปแบบที่หรูหรา นอกเหนือจากนี้แขกยังจะได้รับบริการที่ยอดเยี่ยมต่างๆ ของทางโรงแรม อาทิเช่น บริการเรือล่องแม่น้ำเจ้าพระยาเพื่อรับประทานอาหารสุดโรแมนติก บริการเรือข้ามฟาก บริการพนักงานต้อนรับตลอด 24 ชั่วโมง บริการรถรับ-ส่ง ยังสนามบิน ราคาห้องพักต่ำสุด 14,065 บาท ราคาห้องพักสูงสุด 16,301 บาท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2007: ออนไลน์)

โรงแรม 6 กลุ่มอุตสาหกรรม บริการ หมวดธุรกิจ การท่องเที่ยวและสันทนาการ ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว 850,000,000.00 บาท จำนวนหุ้นจดทะเบียนกับตลท. 85,000,000 หุ้น ใช้อำกัดหุ้นต่างด้าว 45% มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด 4,696.25 (ล้านบาท) โรงแรมชื่อดังที่ก่อตั้งมาตั้งแต่ช่วงปี 1970 และยังคงพัฒนาคุณภาพและบริการเพื่อให้คุณได้รับความสะดวกสบายยามมาพักที่โรงแรมแห่งนี้ การตกแต่งของโรงแรมเป็นแบบผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมไทยเข้ากับความทันสมัยของเทคโนโลยี ห้องพักทั้ง 517 ห้อง จึงเพียบพร้อมไปด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อรองรับทุกความต้องการของคุณแต่ก็มีกลิ่นอายความเป็นไทยในทุกย่างก้าวที่คุณสัมผัส ให้บริการทั้งห้องประชุม ห้องจัดงานเอนกประสงค์ที่ใช้สำหรับจัดงานต่างๆ รวมไปถึงบริการทางด้านธุรกิจ นอกจากนี้คุณยังสามารถใช้บริการสระว่ายน้ำ สปา ฟิตเนส สนามไตรฟีกอล์ฟ อีกทั้งยังมีภัตตาคารต่างๆ ของโรงแรมอีก 11 แห่ง รอคอยให้คุณลิ้มรสชาติอาหารหลากหลายทั้งอาหารไทย อาหารญี่ปุ่น อาหารจีน และอีกหลากหลาย ราคาห้องพักต่ำสุด 4,201 บาท ราคาห้องพักสูงสุด 9,704 บาท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2007: ออนไลน์)

โรงแรม 7 กลุ่มอุตสาหกรรม บริการ หมวดธุรกิจการ ท่องเที่ยวและสันทนาการ ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว 1,300,000,000.00 บาท จำนวนหุ้นจดทะเบียนกับ ตลท. 130,000,000 หุ้น ใช้อำกัดหุ้นต่างด้าว 49% มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด 6,240.00 (ล้านบาท) โรงแรมมี 802 ห้อง และมี 25 ชั้น โรงแรมมีสิ่งอำนวยความสะดวกภายในห้องพักรวมถึงเตียงสำหรับเด็กเล็ก (แฉ่งพนักงาน) สบู่เหลวจัดเตรียมไว้บริการผู้เข้าพัก 1 เติงใหญ่คิงไซส์ และห้องพักคู่ 2 ห้อง แบบ 2 เติงเดี่ยว รองรับ การพักผ่อนที่แสนสบายตลอดคืน ให้ทุกเรื่องทำครัวและเตรียมอาหารว่างเป็นเรื่องง่ายด้วยเครื่องชงกาแฟและอุปกรณ์สำหรับชงกาแฟ/ชาที่มีไว้อำนวยความสะดวกในห้องพัก สะดวกสบายกับความบันเทิงภายในห้องพัก รวมถึงเคเบิ้ล/ดาวเทียมกับโทรทัศน์แอลซีดีจอแบนและภาพยนตร์เพื่อความบันเทิงในที่พัก เก้าอี้และมูมนั่งเล่นพักผ่อนจัดเตรียมไว้เพื่อความสะดวกสบายสำหรับการพักผ่อน โรงแรมมีฟิตเนสเป็นทางเลือกสำหรับผู้รักการออกกำลังกาย โรงแรมมีบริการสนามเทนนิสให้คุณเรียก

ห้องออกกำลังในยามว่าง บริการสปาพร้อมทรีตเมนต์หลากหลายโปรแกรมให้คุณผ่อนคลายยิ่งขึ้น โรงแรมยังมีบริการนวดเพื่อการผ่อนคลายสำหรับผู้เข้าพัก โรงแรมให้บริการรถรับ-ส่งสนามบิน โดยคิดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม Don Muang Airport อินเทอร์เน็ตไร้สาย ให้บริการในพื้นที่ส่วนกลาง และไม่มีค่าบริการ มีบริการฟรีอินเทอร์เน็ตไร้สาย (Wi-Fi) โดยไม่จำกัด ราคาห้องพักต่ำสุด 5,202 บาท ราคาห้องพักสูงสุด 13,536 บาท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. 2007: ออนไลน์)

โรงแรม 8 กลุ่มอุตสาหกรรม บริการ หมวดธุรกิจ การท่องเที่ยวและสันทนาการ ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว 1,666,827,010.00 บาท จำนวนหุ้นจดทะเบียนกับ ตลท. 166,682,701 หุ้น ใช้อำนาจหุ้นต่างด้าว 49% มูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด 4,833.80 (ล้านบาท) โรงแรมเป็นที่พักที่หรูหราบริเวณใจกลางย่านสาทรซึ่งเป็นย่านเศรษฐกิจที่สำคัญอีกแห่งหนึ่งของกรุงเทพมหานคร โรงแรมพร้อมมาตรฐานระดับ 5 ดาว สูง 60 ชั้น ที่พักที่ได้รับการตกแต่งมาอย่างสวยงามและหรูหราโดยผสมผสานสถาปัตยกรรมที่อ่อนช้อยของไทยและความทันสมัยเข้าไว้ด้วยกันได้อย่างลงตัว โรงแรมที่ยอดเยี่ยมใจกลางเมืองแห่งนี้ให้บริการห้องพักจำนวนทั้งหมด 327 ห้อง ในทุกห้องแขกจะตื่นตาตื่นใจกับบรรยากาศที่หรูหราพร้อมด้วยตัวเลือกสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ไว้อย่างครบครัน อาทิเช่น ห้องน้ำส่วนตัวขนาดใหญ่พร้อมเครื่องใช้ที่จำเป็น เครื่องปรับอากาศ โทรทัศน์พร้อมด้วยช่องดาวเทียม และช่องเคเบิล โทรศัพท์ สัญญาณอินเทอร์เน็ตแบบ wi-fi ได้ะทำงานพร้อมด้วยอุปกรณ์เครื่องเขียนต่างๆ เครื่องชงชา/กาแฟ มินิบาร์และตู้เย็น เป็นต้น นอกจากนี้แขกจะตื่นตาตื่นใจกับสิ่งอำนวยความสะดวกที่ยอดเยี่ยมต่างๆ ของโรงแรมรวมถึง สระว่ายน้ำกลางแจ้ง สปาที่หรูหรา ศูนย์สุขภาพครบวงจร รวมถึงฟิตเนส ห้องซาวน่าและห้องอบไอน้ำ คลาสเรียนโยคะ และแอโรบิค ห้องอาหารและบาร์ที่ให้บริการรายการอาหารเลิศรสต่างๆ ขณะที่แขกนักธุรกิจจะได้พบกับศูนย์ธุรกิจและห้องประชุมสำหรับการจัดการสัมมนาต่างๆ ได้อย่างสะดวก ราคาห้องพักต่ำสุด 5,502 บาท ราคาห้องพักสูงสุด 14,572 บาท (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. 2007: ออนไลน์)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ขององค์กร

ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ขององค์กร

ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม (2549: 3) กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ อาจสรุปได้ดังนี้ 1) ไม่ทำสิ่งที่เป็นผลเสียต่อสังคมทั้งทางตรงและทางอ้อม 2) ทำสิ่งที่เป็นคุณประโยชน์ต่อสังคมทั้งทางตรงและทางอ้อม 3) พัฒนาตัวเองให้มีคุณธรรม คุณภาพ และประสิทธิภาพ อย่างดีที่สุด

พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์ (สถาบันไทยพัฒนา มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์. 2555) ได้ให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ว่าหมายถึง การดำเนินกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้และไกล

ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กร ในอันที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข นอกจากนั้น ยังได้ขยายความต่อไปอีกว่า เป็นกิจกรรมที่รวมทั้งการคิด การพูด และการกระทำซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การวางแผน การตัดสินใจ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การบริหารจัดการ และการดำเนินงานขององค์กรที่ดำเนินการในพื้นที่ของสังคม โดยที่สังคมใกล้เคียง ซึ่งหมายถึง ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัวพนักงาน ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ซึ่งรวมถึงสิ่งแวดล้อมหรือระบบนิเวศน์ และสังคมใกล้เคียง หมายถึง ผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยอ้อม ได้แก่ คู่แข่งขันทางธุรกิจ ประชาชนทั่วไป เป็นต้น ในนิยามข้างต้น ยังได้อธิบายถึงเกี่ยวข้องกับผู้คนในมิติต่างๆ ประกอบด้วย ลูกค้า คู่ค้า ชุมชนและสภาพแวดล้อม ประชาสังคม และคู่แข่งขันทางธุรกิจ ประเภทของงาน CSR ออกเป็น 3 กลุ่มด้วยกัน ประกอบด้วย

CSR-After-Process เป็นการดำเนินกิจกรรมที่แยกต่างหากจากการดำเนินธุรกิจที่เป็นกระบวนการหลักของกิจการ (รวมความถึงกิจกรรมที่เกิดจากผลต่อเนื่องของกระบวนการดำเนินการธุรกิจ) เช่น การแจกจ่ายสิ่งของบรรเทาสาธารณภัย การบำเพ็ญประโยชน์ต่อสาธารณะ และการเยียวยาชุมชนที่ได้รับผลกระทบทางมลพิษจากการประกอบการ

CSR-In-Process เป็นการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนการหลักของกิจการหรือเป็นการทำธุรกิจที่หากำไรอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การป้องกัน หรือกำจัดมลพิษในกระบวนการผลิตเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อชุมชน การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานตามข้อกำหนดในฉลากผลิตภัณฑ์ การเปิดเผยข้อมูลผลิตภัณฑ์ต่อผู้บริโภคอย่างถูกต้องครบถ้วน การชดเชยความเสียหายให้แก่ลูกค้าที่เกิดจากความผิดพลาดและความบกพร่องของพนักงาน ซึ่งการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมเหล่านี้ ถือเป็นกิจกรรมที่อยู่เวลาทำงานปกติของกิจการ

CSR-As-Process เป็นกิจกรรมที่ดำเนินงานโดยองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรให้กับตนเอง เป็นหน่วยงานที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อมุ่งสร้างประโยชน์ต่อสังคมเป็นด้านหลัก เช่น มูลนิธิ/สมาคมการกุศล ที่เป็นองค์กรสาธารณประโยชน์ องค์กรประชาชนและส่วนราชการ (พิพัฒน์ ยอดพฤติการณ์, 2553)

คอตเลอร์ ฟิลิป และลี แนนซี (Kotler Philip; & Lee Nancy, 2005: 366) ได้ให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) หมายถึง การดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการใส่ใจ และดูแลรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อมภายใต้หลักจริยธรรม การกำกับดูแลที่ดีและการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาบูรณาการเพื่อนำไปสู่การดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ทั้งนี้การปฏิบัติตาม

เสนาะ ตีเขาว์ (2551: 36) ได้ให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ว่าภารกิจของบริษัทที่มีอยู่ต่อสังคมหรือกล่าวให้ชัดเจนลงไปก็คือ ภาระที่บริษัทจะต้องดำเนินงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของบริษัทและต่อชุมชนภายนอกนั้นด้วย ความรับผิดชอบต่อบริษัทจึงเป็นภาระที่บริษัทมีต่อผู้มีส่วนร่วม (Stakeholder) ในบริษัทนั่นเอง ผู้มีส่วนร่วมแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ผู้มีส่วนร่วมภายในก็คือพนักงานและผู้ถือหุ้นของบริษัท ผู้มีส่วนร่วมภายนอกก็คือลูกค้า

สหภาพแรงงาน ลูกหนี้ เจ้าหนี้ สถาบันการเงิน บริษัทคู่ค้า พรรคการเมือง กลุ่มผลประโยชน์ รัฐบาล หน่วยงานราชการ สถาบันการศึกษา สถาบันกฎหมาย ศาล รัฐบาลต่างประเทศ บริษัทที่เป็นพันธมิตร คู่สัญญาและชุมชน

พิพัฒนา นนทนาธรณ์ (2553: 11) ได้ให้ความหมายความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง ความรับผิดชอบของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อันเกิดจากการตัดสินใจหรือกิจกรรม รวมถึงผลิตภัณฑ์และบริการของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมผ่านพฤติกรรมที่โปร่งใสและมีจรรยาบรรณ ซึ่งสอดคล้องกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนและสวัสดิการของสังคม คำนึงถึงความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นไปตามกฎหมาย และสอดคล้องกับพฤติกรรมตามมาตรฐานสากลและบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) คือ การดำเนินธุรกิจภายใต้หลักจริยธรรม และการกำกับที่ดีควบคู่ไปกับการใส่ใจดูแล รักษาสังคมและสิ่งแวดล้อมเพื่อนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืนหรือเรียกว่าเข้มทิศธุรกิจเพื่อสังคมช่วยบอกพิบัติการดำเนินงานที่มีเป้าหมายทางธุรกิจควบคู่ความรับผิดชอบต่อสังคม คณะทำงานส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทจดทะเบียน (คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (กลต). 2550)

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) คือ การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กรที่คำนึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้ (ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับองค์กร เช่น ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัวพนักงาน ชุมชน ท้องถิ่น ที่องค์กรตั้งอยู่) และระดับโลก (ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรทางอ้อม เช่น คู่แข่งขันทางธุรกิจ ประชาชนทั่วไป) ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กร ในอันที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข (สถาบันไทยพัฒน์ มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์. 2555)

จากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) คือ การดำเนินธุรกิจกับความห่วงใยด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นความมุ่งมั่น หรือพันธะสัญญาที่ธุรกิจมีอยู่อย่างต่อเนื่องในการที่จะประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม และมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจ ด้วยการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของผู้ใช้แรงงาน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นและสังคมในวงกว้าง กิจกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้และไกล ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กร ในอันที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุขและเป็นกิจกรรมที่รวมทั้งการคิด การพูด และการกระทำซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การวางแผน การตัดสินใจ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การบริหารจัดการ และการดำเนินงานขององค์กรที่ดำเนินการในพื้นที่ของสังคม โดยที่สังคมใกล้ ซึ่งหมายถึง ลูกค้า คู่ค้า

ครอบครัวพนักงาน ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ซึ่งรวมถึงสิ่งแวดล้อมหรือระบบนิเวศน์ และสังคมไกล ซึ่งหมายถึงผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยอ้อม ได้แก่ คู่แข่งชั้นทางธุรกิจ ประชาชนทั่วไป เป็นต้น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

นักวิชาการ (อนันตชัย ยูรประถม. 2007ค; สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. 2556; และदनัย จันทรเจ้าฉาย. 2552) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ในประเด็นต่างๆ ที่สำคัญ ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับความชอบธรรม (Legitimacy Theory) ซึ่งเป็นการอธิบายถึงอำนาจในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและทรัพยากรบุคคลของบริษัทสำหรับการดำเนินธุรกิจว่าแท้ที่จริงแล้ว บริษัทได้รับสิทธิและอำนาจนั้นมาจากสังคมในลักษณะที่เป็นใบอนุญาตชั่วคราว ภายใต้เงื่อนไขในการดำเนินธุรกิจของบริษัทต้องตรงตามความคาดหวังของสังคมโดยรวม เช่น สินค้าและบริการสามารถตอบสนองความต้องการให้แก่สังคมได้หรือไม่ในเชิงของ CSR ก็คงยังไม่เพียงพอต้องมีมมองย้อนกลับถึงธรรมาภิบาลของบริษัท กระบวนการดำเนินธุรกิจมีผลกระทบต่อสังคมหรือไม่ มีการทำนุบำรุงสังคมในวงกว้างหรือไม่ ซึ่งสังคมจะทำการตรวจสอบอยู่อย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น ความเจริญก้าวหน้าหรือความอยู่รอดของบริษัทจึงอยู่ที่บริษัทได้ดำเนินการตรงตามสิ่งที่สังคมคาดหวังมากน้อยเพียงใด แนวคิดนี้เป็นแนวคิดพื้นฐานสำหรับบริษัทในการสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อเป็นแนวทางการทำ CSR เพราะเท่ากับทำให้บริษัทเปลี่ยนแปลงแนวคิดทั้งในเรื่องของการดำเนินธุรกิจหรือแม้แต่การดำเนินกิจกรรม CSR เองก็ตาม จากการที่บริษัทเป็นศูนย์กลาง เป็นผู้มุ่งเน้นว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ไปสู่รูปแบบที่เป็นความต้องการหรือความคาดหวังของสังคมเป็นหลักเพื่อคงไว้ซึ่งสิทธิอันชอบธรรมในการคงอยู่ในสังคมต่อไป (อนันตชัย ยูรประถม. 2007ค: ออนไลน์)

แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Responsibility) บริษัทต้องระมัดระวังและใส่ใจถึงผลที่ตามมา (Outcome) จากการดำเนินธุรกิจของบริษัทที่เกิดขึ้นในพื้นที่โดยตรงและพื้นที่ต่อเนื่องอื่นๆ นอกเหนือจากพื้นที่ภายในของตนเอง ซึ่งกลายเป็นประเด็นทางสังคม (Social Issues) ต่างๆ ทั้งนี้สังคมจะเป็นผู้กำหนดแนวทางการปฏิบัติให้บริษัทเอง ซึ่งต่อจากนั้นบริษัทมีหน้าที่ต้องวางนโยบายและแนวทางการตัดสินใจให้ตรงตามวัตถุประสงค์และคุณค่าที่สังคมปรารถนา Stakeholder Theory ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนี้มีเชื่อมโยงอย่างเหนียวแน่นกับเรื่องของความชอบธรรม (Legitimacy) โดยมุมมองจากแนวคิดนี้มุ่งไปยังนโยบายของบริษัทที่สร้างผลกระทบให้เกิดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับบริษัท ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น คู่ค้าคู่แข่ง ภาครัฐและชุมชน เป็นต้น โดยบริษัทมีภาระรับผิดชอบต่อที่จะต้องตอบสนองความต้องการให้แก่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตนเอง หรืออีกนัยหนึ่ง แนวคิดนี้เป็นเรื่องของการจัดการผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ของบริษัทโดยพิจารณาถึงความต้องการ (Need) และความสนใจ (Interest) และผลกระทบ (Effect)

ที่เกิดขึ้นจากนโยบายและการดำเนินงานของบริษัท เพราะการที่บริษัทจะสามารถดำรงอยู่ ดำเนิน
เจริญก้าวหน้าและล้มสลายถือเป็นความชอบธรรมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัทเป็นผู้กำหนด
นั่นเอง **Business Ethics Theory** จริยธรรมทางธุรกิจของบริษัทจะเกี่ยวพันถึงทฤษฎี ปทัสถานหรือ
Norm Theory ซึ่งหมายถึงการที่ผู้นำของบริษัทที่เป็นผู้รับผิดชอบในการใช้ศีลธรรม (**Moral**) เป็นเครื่องมือ
ตัดสินใจในการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของบริษัทหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือการมีผู้นำที่มีศีลธรรม
(**Moral leadership**) เป็นผู้กำหนดแนวทางการปฏิบัติขององค์กรที่เกิดคุณค่ามากกว่าข้อกำหนดของ
บริษัทหรือตามความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ยังคงคำนึงถึงคุณค่าทางจริยธรรมอื่นๆ เช่น
ความเสมอภาค เสรีภาพและความเป็นธรรมอีกด้วย (อนันตชัย ชูระประถม. 2007ก: ออนไลน์)

แนวคิดของความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ คือ การทำให้ธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
(**Economic-Social-Environment: ESG**) มีสมดุล อยู่รวมกันได้อย่างยั่งยืน การที่ธุรกิจให้ความสำคัญ
และดำเนินการในเรื่อง **CSR** นั้น ธุรกิจยังคงต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ในการบริหารกิจการให้มี
ผลกำไร เป็นที่ยอมรับของสาธารณชน รวมถึงสามารถขยายกิจการให้เจริญเติบโตในสังคมและชุมชนที่
ธุรกิจดำเนินอยู่ในระยะยาว (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. 2556:
ออนไลน์)

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืน (**Sustainable Development: SD**) การพัฒนาที่
สามารถสนองความต้องการที่จำเป็นของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่กระทบต่อขีดความสามารถในการสนอง
ความต้องการที่จำเป็นของคนในรุ่นต่อไป ซึ่งแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนจะคำนึงถึงมิติด้านเศรษฐกิจ
สังคม และสิ่งแวดล้อม หรือ **Profit-People-Planet** การพัฒนาที่ยั่งยืน มีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. เป็นเรื่องของการพัฒนาเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมภายใต้ข้อจำกัด
ทางสภาพแวดล้อมที่ไม่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการสนองความต้องการที่จำเป็นของคนใน
รุ่นต่อไป

2. คำนึงถึงมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่มีความเชื่อมโยงกัน เช่น การ
ขจัดความยากจน จำเป็นต้องคำนึงถึงการพิทักษ์สิ่งแวดล้อมและความเป็นธรรมทางสังคมประกอบกัน

3. มุ่งหมายที่จะบรรลุถึงสถานะแห่งความยั่งยืนของสังคมโลกโดยรวม ไม่ใช่เพื่อ
ความยั่งยืนหรือความสามารถในการอยู่รอดขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง ซึ่งหมายรวมถึง วิธีการบริโภค
อย่างยั่งยืน และแหล่งทรัพยากรที่ยั่งยืนสถานะแห่งความยั่งยืนนั้น ถูกจัดให้เป็น “ผล” การดำเนินงาน
ขณะที่ความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ จะเป็นปัจจัยหลักหรือ “เหตุ” ที่เกื้อหนุนให้ได้มาซึ่งความ
ยั่งยืนจากการประกอบกิจการที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อทั้งในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

ดนัย จันทรเจ้าฉาย (2552: 62-65) ได้นำเสนอแนวคิดสำคัญของกลยุทธ์น่านน้ำสีขาว
(**White Ocean Strategy**) โดยมีพื้นฐานความรับผิดชอบต่อสังคม คือ การแสวงหาจุดสมดุลระหว่างสังคม

ชุมชน ทรัพยากรธรรมชาติ และกำไร โดยมี **Passion** พลังความมุ่งมั่นศรัทธา บนฐานของคุณธรรมเป็นแรงขับเคลื่อน จะพบว่าในแง่มุมมองของกลยุทธ์น่านน้ำสีขาว (**White Ocean Strategy**) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (**people**) ไม่ได้ครอบคลุมเฉพาะพนักงานภายในองค์กรและลูกค้าเท่านั้น แต่ขยายรวมไปถึงสังคม ชุมชนโดยรวม ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ถัดมาคือ **Planet** กลยุทธ์น่านน้ำสีขาวไม่ได้มองเฉพาะทรัพยากรภายในองค์กร แต่มองภาพที่ใหญ่กว่า สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติทั้งในแง่กายภาพและจิตภาพ ทั้งหยาบและละเอียด จับต้องได้และไม่ได้ล้วนเป็นของคนทุกคนในโลกใบนี้ เป็นของส่วนรวม ต่อมา **Profit** ธุรกิจสีขาวมุ่งเน้นสร้างผลกำไรให้กับสังคมเป็นหลัก ก่อนจะมองถึงผลกำไรขององค์กรและตนเอง เป็น **TRIPLE BOTTOM LINES** การวัดความสำเร็จขององค์กรทั้ง 3 มิติ สังคม ชุมชน ทรัพยากรธรรมชาติ และกำไร โดยมีแรงขับเคลื่อนสำคัญจาก ความมุ่งมั่นศรัทธาในความดีงาม เป็นฐานมั่นที่สำคัญ

แม้ว่า กลยุทธ์น่านน้ำสีขาว (**White Ocean Strategy**) จะทำได้ยากเพราะเป็นแนวคิดสวนทางกับนโยบายขององค์กรส่วนใหญ่ที่มุ่งเน้นสร้างผลตอบแทนสูงสุดให้กับผู้ถือหุ้น มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แต่มีผู้ทำเช่นนี้จริงๆ ปฏิเสธไม่ได้ว่าเมื่อเป็นธุรกิจ ต้องมีตัวเลขเข้ามาเกี่ยวข้องไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง แนวทาง กลยุทธ์น่านน้ำสีขาว (**White Ocean Strategy**) เพื่อผลักดันองค์กรก้าวไปสู่องค์กรสีขาว อีกทั้งกลยุทธ์น่านน้ำสีขาว (**White Ocean Strategy**) ยอมรับในระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม (**Capitalism**) ว่าช่วยสร้างการเติบโตให้เศรษฐกิจโลก เช่นเดียวกับที่ยอมรับว่าผลกำไรไม่ใช่สิ่งเลวร้าย เพียงแต่ที่มาของผลกำไรแสนสวยหรือต้องอยู่บนเส้นทางของศีลธรรม คุณธรรม ไม่คดโกง เอาัดเอาเปรียบผู้อื่น อย่างน้อยให้อยู่บนหลักของ **Sustainable Capitalism** คือ ทุนนิยมแบบยั่งยืน ยังดีกว่าระบบ **Pure Capitalism** ซึ่งมุ่งเน้นลัทธิบริโภคนิยม

หลักการของกลยุทธ์น่านน้ำสีขาวมีอยู่ด้วยกัน 7 ประการ ได้แก่

1. การเกิดขึ้นและมีอยู่ขององค์กรเป็นไปเพื่อสร้างผลเชิงบวกต่อสังคมโดยรวม (**Net Positive Impact on Society**)
2. ตั้งเป้าหมายระยะยาวและมองภาพใหญ่ระดับมหภาค (**Long-term Goal, Macro View**)
3. แสวงหาจุดสมดุลระหว่าง **People, Planet, Profit** โดยมี **Passion** เป็นพลังขับเคลื่อน
4. ยืนบนหลักการของโลกอันอุดมสมบูรณ์ (**The World of Abundance**)
5. ตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรม ความเป็นจริงและความเป็นเนื้อแท้ (**Integrity**)
6. เป็นองค์กรที่ระเบิดจากข้างใน และมีดีเอ็นเอของ **Individual Social Responsibility** (**ISR**)

7. เป็นผู้สร้างบรรทัดฐานใหม่ให้เกิดขึ้นในวงการ (Set the Benchmark) (ดัชนี จันท์เจ้าฉาย. 2552: 62-65)

จากข้อมูลดังกล่าว สามารถสรุปแนวคิดของความรับผิดชอบต่อสังคมได้ว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร CSR คือ การทำให้ธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (Economic-Social-Environment: ESG) มีสมดุล อยู่รวมกันได้อย่างยั่งยืน องค์กรควรจะต้องทำและทำให้เหมาะสมกับความคาดหวังของสังคม และ CSR น่าจะเป็นสิ่งที่สังคมอยากได้ไม่ใช่แค่สิ่งที่องค์กรอยากทำเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ควรแสวงหาจุดสมดุลระหว่างสังคม ชุมชน ทรัพยากรธรรมชาติ และกำไร โดยมีพลังความมุ่งมั่นศรัทธา บนฐานของคุณธรรมเป็นแรงขับเคลื่อน ธุรกิจสีขาวมุ่งเน้นสร้างผลกำไรให้กับสังคมเป็นหลัก ก่อนจะมองถึงผลกำไรขององค์กรและตนเอง

ประเด็นสำคัญสำหรับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR)

สถาบันไทยพัฒนา มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ร่วมกับ ศูนย์พัฒนาความรับผิดชอบต่อสังคม (SR Center) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย แถลงถึงทิศทางการดำเนินงานด้านซีเอสอาร์ ประจำปี 2558 และการสัมมนา ESG: The Factors of Sustainability ทั้งนี้เพื่อเป็นการรับฟังการประเมินทิศทางความรับผิดชอบต่อสังคม และแนวโน้มด้านความยั่งยืน ประจำปี 2558 ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทจดทะเบียน (บจ.) ที่ใช้ประกอบการกำหนด แนวทางความรับผิดชอบต่อสังคม และความยั่งยืนขององค์กร รวมถึงพัฒนาการและแนวโน้มเรื่อง สิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล (Environment Social and Governance: ESG) ในประเทศไทย และการเตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น เบื้องต้น "ดร.พิพัฒน์ ยอดพฤติการ" ผู้อำนวยการสถาบันไทยพัฒนา กล่าวว่า การขับเคลื่อนความรับผิดชอบต่อสังคม ซีเอสอาร์ หรือคำอื่นๆ ที่ใช้กันเป็นสิ่งที่ภาคธุรกิจไม่สามารถที่จะละเลยได้ เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่จะทำให้การดำเนิน ธุรกิจเป็นที่ยอมรับของสังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ที่องค์กรเข้าไปเกี่ยวข้อง สำหรับปี 2558 มีการประเมินทิศทางความรับผิดชอบต่อสังคม และแนวโน้มด้านความยั่งยืน ที่จะเป็นเงื่อนไข สำคัญของการนำองค์กรให้เข้าสู่วิถีกิจการที่ยั่งยืน (Sustainable Enterprise) ออกเป็น 6 ทิศทาง ประกอบด้วย

1. ธุรกิจหวังใช้ ESG เป็นปัจจัยนำกิจการมุ่งสู่ความยั่งยืน ESG ถือเป็น การดำเนินงาน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มากกว่าการคำนึงถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย แต่ยังรวมถึงการดูแล ผลกระทบที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรม นอกเหนือจากสิทธิที่จะได้รับตามกฎหมาย องค์กร ธุรกิจไม่เพียงต้องการสร้างมูลค่าเพิ่ม และการเติบโตของกิจการเท่านั้น แต่คำนึงถึงการสร้างคุณค่าร่วม และความยั่งยืนของกิจการ ที่จะยกระดับด้วยการทบทวนการกำกับกิจการที่ดี (Corporate Governance:

CG) ที่มีอยู่ในองค์กรไปสู่เรื่อง ESG เพื่อให้ครอบคลุมปัจจัยด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่จะมุ่งสู่กิจการที่ยั่งยืน (Sustainable Enterprise) ตามแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น

2. การเกิดขึ้นของสิ่งที่เชื่อมโยงกับเรื่องสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลในตลาดทุนในปี 2558 จะเห็นการเกิดขึ้นของดัชนีที่ให้ข้อมูลด้าน ESG ในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น ในฝั่งบริษัทหลักทรัพย์จะเริ่มมีบทวิเคราะห์ที่ให้ข้อมูลด้าน ESG แก่ผู้ลงทุนเช่นกัน ทำให้อุปสงค์ของรายงานแห่งความยั่งยืน และการเปิดเผยข้อมูลความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทจดทะเบียนจะมีเพิ่มมากขึ้น

3. การก่อตัวของความเคลื่อนไหวเรื่องการสร้างคุณค่าร่วม (CSV) ในภาคเอกชน การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนการทำงานหลักของกิจการ (CSR-in-Process) สำหรับองค์กรที่มีมาตรการป้องกัน ดูแล และแก้ไขผลกระทบได้เป็นอย่างดีแล้ว เป็นที่คาดการณ์ว่าจะยกระดับมาสู่การส่งมอบคุณค่า หรือผลกระทบเชิงบวกจากการดำเนินงานในลักษณะของการสร้างคุณค่าร่วม (Creating Shared Value: CSV) ระหว่างองค์กรและสังคมไปพร้อมกัน ทั้งนี้ CSV มิได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อทดแทนซีเอสอาร์ แต่เป็นพัฒนาการภาคต่อของ CSR-in-Process ซึ่งเลื่อนไหลมาจากการบริการจัดการผลกระทบเชิงลบ มาสู่การส่งมอบผลกระทบเชิงบวก ที่แต่ละองค์กรใช้ประโยชน์จากความถนัด และความเชี่ยวชาญของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่คาดว่าจะกลายเป็นกระแสในอนาคตต่อไป

4. ธุรกิจจะขับเคลื่อน CSR ด้วยการสร้างข้อผูกพันร่วมกับคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทานเพิ่มขึ้น จากการละเมิดสิทธิมนุษยชนในห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมอาหารทะเล ที่ก่อให้เกิดมาตรการที่เสนอให้ระงับการสั่งซื้อสินค้าจากบริษัทที่มีส่วนในการสนับสนุนการใช้แรงงานอย่างไม่เป็นธรรม ทำให้เห็นว่าขอบข่ายของซีเอสอาร์ตลอดห่วงโซ่อุปทานไม่สามารถจำกัดอยู่เพียงเฉพาะองค์กรใดองค์กรหนึ่ง แต่ยังยึดโยงกับขีดการดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคมของคู่ค้าในระดับที่ยอมรับได้จากความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นในสังคมไทย ประเด็นร่วมที่ถูกหยิบยกขึ้นมาให้ความสำคัญคือกาช่อด้านการทุจริต ซึ่งภาคเอกชนจะมีบทบาท หน้าที่ในการกำกับดูแลมิให้กิจการของตนเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าว และคาดว่าจะมีการยกระดับไปยังผู้ที่เกี่ยวข้อง ด้วยการสร้างข้อผูกพันร่วมกับคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Engagement) เพิ่มขึ้น รวมถึงการขับเคลื่อนประเด็นที่ถูกระบุว่ามีสาระสำคัญในรายงานอุตสาหกรรม ที่จะก่อตัวเป็นทิศทางหลักของการดำเนินการความรับผิดชอบต่อสังคมของแต่ละกิจการ

5. ธุรกิจจะเพิ่มความสำคัญกับการจัดการของเสียและซากผลิตภัณฑ์ที่เกิดขึ้นในห่วงโซ่อุปทาน นับตั้งแต่รัฐบาลมีการหยิบยกปัญหาขยะขึ้นเป็นวาระสำคัญ และได้มีการเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การจัดการขยะมูลฝอยและของเสียอันตราย รวมถึงการเดินหน้าพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัลที่จะส่งผลให้เกิดการเติบโตของเครื่องมือ และอุปกรณ์เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างก้าวกระโดด รวมถึงปริมาณ

กากของเสียอันตราย และขยะอิเล็กทรอนิกส์ที่เพิ่มขึ้น จึงทำให้ปีนี้เป็นที่คาดการณ์ว่าจะมีการผลักดันกฎหมายที่ใช้กำกับดูแลการจัดการซากผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์เป็นการเฉพาะ โดยอาศัยหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ควบคู่กับการขยายบทบาทความรับผิดชอบของผู้ผลิต (Extended Producer Responsibility: EPR) ที่จะต้องรับผิดชอบต่อค่าใช้จ่ายในการจัดการซากผลิตภัณฑ์ และสิ่งที่จะเป็นผลตามมาคือ ผู้ประกอบธุรกิจจำเป็นต้องเตรียมการ และดำเนินการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมให้มากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับวิถีการผลิตและการบริโภคอย่างยั่งยืน

6. เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) จะมาทับทิศทางการพัฒนาของโลกนับจากนี้ไปอีก 15 ปี ในปี 2558 นี้ เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหประชาชาติจะสิ้นสุดลง และสหประชาชาติจะมีการประกาศเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ตามกรอบแนวคิดใหม่ที่มีมองการพัฒนาเป็นมิติ ทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ให้มีความเชื่อมโยงกันเพื่อลดข้อจำกัดของการส่งเสริมการพัฒนาในแบบแยกส่วน ทุกองค์กรที่มองเรื่องความยั่งยืน จะสามารถนำเอาองค์ประกอบของกรอบการพัฒนาที่ยั่งยืนฉบับใหม่ใน 17 เรื่อง มาเป็นข้อมูลสำหรับการวางกลยุทธ์ และแนวทางในการดำเนินงานด้านซีเอสอาร์ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาในระดับมหภาค "ดร.พิพัฒน์" กล่าวเพิ่มเติมว่า ในปี 2558 องค์กรธุรกิจไม่เพียงต้องการสร้างมูลค่าเพิ่ม และการเติบโตของกิจการ แต่คำนึงถึงการสร้างคุณค่าร่วม และความยั่งยืนของกิจการ ที่จะยกระดับด้วยการทบทวน CG ที่มีอยู่ในองค์กร ขยายสู่เรื่อง ESG เพื่อให้ครอบคลุมปัจจัยด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม และปรับตัวเข้าสู่วิถีของการพัฒนาความยั่งยืน ความสำเร็จจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะเปิดทางไปสู่การพัฒนาความยั่งยืน (Sustainability) ให้แก่กิจการและสังคมโดยรวม (บริษัทมติชนจำกัด (มหาชน). 2558: ออนไลน์)

คอตเลอร์ และลี (Kotler; & Lee. 2005: 25) ได้จำแนกความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) เป็น 6 ชนิดกิจกรรม ได้แก่

1. การส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคม (Cause Promotion) เป็นการจัดหาเงินทุน วัสดุสิ่งของ หรือทรัพยากรอื่นขององค์กร เพื่อขยายการรับรู้และความห่วงใยต่อประเด็นปัญหาทางสังคมนั้น ตลอดจนสนับสนุนการระดมทุน การมีส่วนร่วม หรือการเพิ่มหาอาสาสมัครเพื่อการดังกล่าว องค์กรธุรกิจอาจริเริ่มและบริหารงานส่งเสริมด้วยตนเอง หรือร่วมมือกับองค์กรหนึ่งองค์กรใดหรือกับหลายๆ องค์กรก็ได้

2. การตลาดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นทางสังคม (Cause-Related Marketing) เป็นการอุดหนุนหรือการบริจาครายได้ส่วนหนึ่งจากการขายผลิตภัณฑ์เพื่อช่วยเหลือหรือร่วมแก้ไขประเด็นปัญหาทางสังคมจำเพาะหนึ่งๆ ซึ่งมักมีช่วงเวลาที่จำกัดแน่นอน หรือดำเนินการแบบจำเพาะผลิตภัณฑ์ หรือให้แก่การกุศลที่ระบุไว้เท่านั้น กิจกรรมซีเอสอาร์ชนิดนี้ องค์กรธุรกิจมักร่วมมือกับองค์กรที่ไม่มีวัตถุประสงค์

หากำไร เพื่อสร้างสัมพันธภาพในประโยชน์ร่วมกัน ด้วยวิธีการเพิ่มยอดขาย ผลิตภัณฑ์ เพื่อนำเงินรายได้ไปสนับสนุนกิจกรรมการกุศลนั้นๆ ในขณะเดียวกันก็เป็นโอกาสให้แก่ผู้บริโภคได้มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือการกุศลผ่านทางการซื้อผลิตภัณฑ์โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายอื่นใดเพิ่มเติม

3. การตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาสังคม (Corporate Social Marketing) เป็นการสนับสนุนการพัฒนาหรือการทำให้เกิดผลจากการรณรงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านสาธารณสุข ด้านความปลอดภัย ด้านสิ่งแวดล้อม หรือด้านสุขภาวะ ความแตกต่างสำคัญระหว่างการตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาสังคมกับการส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคม คือ การตลาดเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาสังคมจะเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior Change) เป็นหลัก ในขณะที่การส่งเสริมการรับรู้ประเด็นปัญหาทางสังคมจะเน้นที่การสร้างตระหนักรู้ (Awareness) ตลอดจนการสนับสนุนทรัพยากรด้านทุนและอาสาสมัครเพื่อให้รับรู้ถึงประเด็นปัญหาดังกล่าว

4. การบริจาคเพื่อการกุศล (Corporate Philanthropy) เป็นการช่วยเหลือไปที่ประเด็นปัญหาทางสังคมโดยตรง ในรูปของการบริจาคเงินหรือวัตถุสิ่งของ เป็นกิจกรรมซีเอสอาร์ที่พบเห็นในแทบทุกองค์กรธุรกิจและโดยมากมักจะเป็นไปตามกระแสความต้องการจากภายนอกหรือมีผู้เสนอให้ทำมากกว่าจะเกิดจากการวางแผนหรือออกแบบกิจกรรมจากภายในองค์กรเอง ทำให้ไม่เกิดการเชื่อมโยงเข้ากับเป้าหมายหรือพันธกิจขององค์กรเท่าใดนัก

5. การอาสาช่วยเหลือชุมชน (Community Volunteering) เป็นการสนับสนุนหรือจูงใจให้พนักงาน คู่ค้าร่วมสละเวลาและแรงงานในการทำงานให้แก่ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่และเพื่อตอบสนองต่อประเด็นปัญหาทางสังคมที่องค์กรให้ความสนใจหรือห่วงใย องค์กรธุรกิจอาจเป็นผู้ดำเนินการเองโดยลำพัง หรือร่วมมือกับองค์กรหนึ่งองค์กรใด และอาจเป็นผู้กำหนดกิจกรรมอาสาดังกล่าวนี้เองหรือให้พนักงานเป็นผู้คัดเลือกกิจกรรมแล้วนำเสนอต่อองค์กรเพื่อพิจารณาให้การสนับสนุน โดยที่พนักงานสามารถได้รับการชดเชยในรูปของวันหยุดหรือวันลาเพิ่มเติม

6. การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business Practices) เป็นการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอย่างพิถีพิถันระหัดทั้งในเชิงป้องกันด้วยการหลีกเลี่ยงการก่อให้เกิดปัญหาทางสังคม หรือในเชิงร่วมกันแก้ไขด้วยการช่วยเหลือเยียวยาปัญหาทางสังคมนั้นๆ ด้วยกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อการยกระดับสุขภาวะของชุมชนและการพิทักษ์สิ่งแวดล้อม โดยที่องค์กรธุรกิจสามารถที่จะดำเนินการเองหรือเลือกที่จะร่วมมือกับพันธมิตรภายนอกก็ได้

จากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นสำคัญสำหรับความรับผิดชอบต่อสังคมได้ว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) คือ การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่มากกว่าการคำนึงถึงการปฏิบัติตามกฎหมาย แต่ยังรวมถึงการดูแลผลกระทบที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรมและคำนึงถึงการสร้างคุณค่าร่วม และความยั่งยืนของกิจการ ผู้ประกอบธุรกิจจำเป็นต้อง

เตรียมการและดำเนินการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมให้มากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับวิธีการผลิตและการบริโภคอย่างยั่งยืน องค์กรธุรกิจควรร่วมมือกับองค์กรที่ไม่มีวัตถุประสงค์หากำไร เพื่อสร้างสัมพันธภาพในประโยชน์ร่วมกัน ด้วยวิธีการเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์ เพื่อนำเงินรายได้ไปสนับสนุนกิจกรรมการกุศลนั้นๆ ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการเปิดโอกาสให้แก่ผู้บริโภคได้มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือการกุศลผ่านทางวิธีการซื้อผลิตภัณฑ์โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายอื่นใดเพิ่มเติม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาธุรกิจโรงแรมสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้หลักการความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของมีดังต่อไปนี้

1. ความหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. องค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้

“องค์กรแห่งการเรียนรู้” มีมุมมองที่แตกต่างกัน แต่ในภาพรวมแล้วนักวิชาการทุกท่าน มองภาพความสำเร็จเป็นภาพเดียวกัน คือ ต้องการเห็นบุคลากรทุกระดับในองค์กรเกิดจากการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

อาร์จิริส (Argyris, 1978: 17) ได้ให้ความหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในองค์กร ลดทอนสิ่งที่เรียกว่า “defensive routines” หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย เพื่อปกป้องหรือแก้ตัวเอง

ไดซอน (Dixon, 1994: 5) ได้ให้ความหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การตั้งใจใช้กระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระบบขององค์กร เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างต่อเนื่องไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความพอใจที่เพิ่มขึ้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

มาร์ซิก และวัตคินส์ (Marsick; & Watkins, 1994: 353) ได้ให้ความหมายองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมให้สมาชิกสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ในเวลาเดียวกันก็ใช้องค์กรในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่สมาชิกด้วยกัน เช่น โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงาน รวมถึงใช้การเอื้ออำนาจแก่สมาชิกเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ตลอดจนการส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และมีการฟังพหุอรรถซึ่งกันและกันระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชน

มาร์ควอดท์ และเรโนลด์ (Marquardt; & Reynolds. 1994: 22) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเอง ให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กรเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งผลคือให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวิน (Garvin. 2002: 405) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโอนความรู้และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้

เซงเก้ (Senge. 2006: 14) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์กรที่สมาชิกได้เพิ่มขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่ๆ (patterns of thinking) และแตกแขนงของความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนา และแรงบันดาลใจร่วมกัน (collective aspiration) ของสมาชิกในองค์กรและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและเรียนไปด้วยกันทั้งองค์กร

นอกจากมีนักวิชาการในต่างประเทศได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ข้างต้นดังกล่าวแล้ว สำหรับในประเทศไทยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์กรการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

จำเรียง วัชวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์ (2540: 11) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจงานให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

ธเนศ ขำเกิด (2541: 171) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548: 21) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ทุกคน ทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรักอย่างต่อเนื่อง

เกศรา รักชาติ (2549: 24) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งพัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถ ศักยภาพของทั้งบุคลากรที่ปฏิบัติงานและองค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์ คือ Results อย่างที่ใจสมาชิกทุกคนในองค์กรต้องการร่วมกันจริงๆ

สกล บุญสิน (2555: 43-44) ได้รวบรวมความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้แต่ง	ปี	ความหมาย
Cyert and March	1963	เป็นพฤติกรรมกรรมการปรับตัวขององค์กรเมื่อเวลาผ่านไป
Cangelosi and Dill	1965	องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยปฏิสัมพันธ์ระหว่างการปรับตัวของบุคคล กลุ่มย่อยและองค์กร
Simon	1969	การเจริญเติบโตของข้อมูลเชิงลึกจากความสำเร็จ การปรับโครงสร้างของปัญหา โดยถูกแสดงออกในองค์ประกอบของโครงสร้างและผลลัพธ์ขององค์กรเอง
Duncan	1974	องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการค้นหา รวบรวม และใช้ข้อมูลเพื่อช่วยให้ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ได้ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ
March and Olsen	1976	องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ดำเนินการผ่านองค์กรทั้งในเรื่องของพฤติกรรมและประสบการณ์
Argyris and Schon	1978	องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการเรียนรู้ตามที่องค์กรสมาชิก ตรวจสอบข้อผิดพลาด หรือความผิดปกติและแก้ไขโดยการปรับโครงสร้างองค์กร
Duncan and Weiss	1979	กระบวนการภายในองค์กรเกี่ยวกับการพัฒนาความสัมพันธ์ของผลการดำเนินการและสภาพแวดล้อม
Fiol and Lyles	1985	กระบวนการของการปรับปรุงการดำเนินการผ่านความรู้และความเข้าใจ และพัฒนาความรู้ระหว่างการดำเนินการที่ผ่านมา
Senge	1990	สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตัวเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็น ที่ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน
Huber	1991	การเรียนรู้เชิงประจักษ์เป็นเสมือนกระบวนการจัดลำดับความสำคัญของ ข้อมูลของพฤติกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลง
McGill et al	1992	เป็นความสามารถขององค์กรที่ได้รับ ความเข้าใจและประสบการณ์ที่ผ่านการทดลองสังเกต วิเคราะห์ ตรวจสอบจากความตั้งใจที่จะสร้างสรรค์ ความสำเร็จและความล้มเหลว

ตาราง 1 (ต่อ)

ผู้แต่ง	ปี	ความหมาย
Garvin	1993	องค์การที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโอนความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้
Dixon	1994	ความสามารถขององค์การในการใช้ความนำอัศจรรย์ของสมาชิกทุกคนในการสร้างกระบวนการที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของตนเอง
Marquart and Reynolds	1994	องค์การที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มบุคคลให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสอนให้สมาชิกมีกระบวนการคิด วิเคราะห์
Miller	1996	เป็นความรู้ที่ได้มาโดยบุคคล กลุ่มคน เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจถึงกระบวนการและอิทธิพลอื่นๆ ภายในองค์การ
Vera and Crossan	2003	กระบวนการเปลี่ยนแปลงในแต่ละบุคคลและการแลกเปลี่ยนความคิด รวมถึงการกระทำซึ่งเป็นผลกระทบจากการได้เรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การ

ที่มา: สกล บุญสิน (2555: 43-44)

สุรัตน์ ดวงชาทม (2549: 21-23) ได้รวบรวมนิยามขององค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ไว้ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 นิยามขององค์การแห่งการเรียนรู้ (LO)

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	นิยาม "องค์การแห่งการเรียนรู้"
วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2543ก)	องค์การที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ โดยองค์การสนับสนุนให้สมาชิกได้ "คิดใหม่" ทำงานร่วมกัน และเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อสร้าง "องค์ความรู้" อันเป็นเอกลักษณ์ขององค์การขึ้น
วิโรจน์ สารรัตนะ (2544)	เป็นองค์การที่สมาชิกมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การ มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกกับตัวองค์การเอง เป็นองค์การที่แสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อการพัฒนา เพื่อความเติบโต เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

ตาราง 2 (ต่อ)

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	นิยาม "องค์กรแห่งการเรียนรู้"
วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย (2544)	เป็นองค์กรที่ขยายขอบเขตสมรรถนะขององค์กร เพื่อสร้างผลที่ต้องการอย่างแท้จริงได้ และผู้คนในองค์กรต่างเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง
Senge (1990)	เป็นองค์กรที่สมาชิกได้เพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิดใหม่ๆ (patterns of thinking) และแตกแขนงความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนา และแรงบันดาลใจร่วมกัน (collective aspiration) ของสมาชิกในองค์กร และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้วิธีการการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร
Garvin, D.A. (2000)	องค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์และถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึง การหยั่งรู้และความรู้ใหม่ๆ
Hoy, W.K.; & Miskel, C.G. (2001)	เป็นองค์กรที่สมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายหน่วยงานอย่างต่อเนื่องเป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลกๆ ใหม่ๆ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก เป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยาน และแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม เป็นที่ซึ่งสมาชิกได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเป็นที่ซึ่งองค์กรเองได้มีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง
Pedler, M.; et al. (1991)	องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกๆ คน และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง
Watkins; & Marsick (1992)	องค์กรที่ให้สมาชิกสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ใช้องค์กรสร้างความเป็นเลิศให้แก่สมาชิก โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงาน โดยใช้สมาชิกเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและมีการฟังพากันระหว่างบุคคล องค์กรและชุมชน
Marquart; & Reynolds (1994)	องค์กรที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มบุคคลให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสอนให้สมาชิกมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ ไตร่ตรอง เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในความผิดพลาดและความสำเร็จ

ตาราง 2 (ต่อ)

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	นิยาม "องค์กรแห่งการเรียนรู้"
Dixon (1994) (http://skyrme.com/insights/3lrnorg.htm)	การที่องค์กรมีความสามารถที่จะระดมพลังเพื่อสร้างสรรค์กระบวนการทำงานจากสมาชิกขององค์กรทั้งหมด และปรับปรุงพัฒนางานด้วยตัวของเขาเอง
Karash (2002)	องค์กรที่มีการเรียนรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศระหว่างผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างองค์ความรู้สำหรับการทำงาน องค์กรที่มีความยืดหยุ่นสำหรับการรับรู้และการปรับเปลี่ยนแนวคิดใหม่ ๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วม และยังหมายรวมถึงสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเพิ่มพูนความสามารถในการสร้างผลลัพธ์ และเอาใจใส่อย่างแท้จริง

ที่มา: สุรัตน์ ดวงชาทม (2549: 21-23)

จากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มุ่งเน้น กระตุ้น และจูงใจให้สมาชิกทุกคน ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระบบขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร การเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กรและเพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างต่อเนื่อง สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจงานับการให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน มีการปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และองค์กรมุ่งพัฒนาขีดความสามารถ ศักยภาพของบุคคล ทีมงาน และองค์กรอย่างต่อเนื่อง และในขณะเดียวกัน องค์กรจะต้องมีบรรยากาศของการเรียนรู้ โดยมีบรรยากาศกว้างและไว้วางใจกัน

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรซึ่งส่งเสริมให้ องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

แม็กกิว และสโลคัม (McGill; & Slocum. 1994: 17-22) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ และการเป็นองค์กรที่ (The Smarter Organization) ซึ่งให้เห็นว่าพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ที่เป็นหัวใจสำคัญของ (The Smarter Organization) มีด้วยกัน 5 ประการ ดังนี้

1. ความเปิดเผยตรงไปตรงมาของสมาชิกในองค์กร (Openness) ในระดับบุคคล ต้องยอมรับขีดจำกัดทางความรู้ของตนเอง ว่ามีพื้นฐานและประสบการณ์ดีกว่าหรือด้อยกว่าผู้อื่น ไม่ต้องกลัวเสียหน้า ต้องเปิดกว้างยอมรับความคิดเห็นและรู้จักความสำเร็จของผู้อื่น และสะสมประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง

2. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systemic thinking) ในสมัยก่อนการคิดพยายามให้อยู่ในกรอบแห่งเหตุผล เป็นตรรกศาสตร์ และขบวนการ แต่ในปัจจุบันต้องคิดให้แตกต่างโดยคิดแบบองค์รวม และเป็นระบบ เมื่อองค์กรเกิดปัญหาต้องหาสาเหตุของปัญหาให้ได้ โดยผู้บริหารต้องมีการสังเกตหาแนวทางที่จะแก้ปัญหา เพื่อให้องค์กรอยู่รอดในอนาคตได้

3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) จะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถคิดค้นเอง และไม่กลัวความล้มเหลว โดยจะต้องเริ่มคิดตั้งแต่ในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร ต้องมีนิสัยที่ยืดหยุ่นได้ ไม่ว่าจะเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน

4. การรับรู้ความสามารถของบุคคล (Personal efficacy) การรับรู้ความสามารถของบุคคลจะเกิดจากการรับรู้ มีความสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ มีการเรียนรู้แนวคิดและพฤติกรรมที่เป็นสาเหตุแห่งปัญญา รู้จักเรียนรู้ความสำเร็จจากการรับรู้ความสามารถของตนเอง คนที่รับรู้ความสามารถของตนเองจะมีความวิริยะอุตสาหะ

5. การเข้าใจความรู้สึก (Empathy) คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างพนักงานและลูกน้อง หรือระหว่างหัวหน้ากับลูกจ้าง ต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันในการที่จะนำพาองค์กรให้อยู่รอดและพัฒนาเป็นองค์กรชั้นนำ (smarter organization)

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The learning company) เพดเลอร์ (Pedler; et al. 1997: 15-19) ได้เสนอลักษณะที่สำคัญขององค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (strategy) คือ องค์กรจะต้องกำหนดกลยุทธ์การเรียนรู้ และการกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 กลยุทธ์การเรียนรู้ (a learning approach to strategy) คือ องค์กรต้องกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในเชิงการเรียนรู้ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมเพื่อเชื่อมโยงความคิดของแต่ละคนให้เข้ากับนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดการถ่ายโอนที่มีความสอดคล้องกันระหว่างนโยบายและการปฏิบัติ

1.2 การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม (participative policy making) คือ องค์กรมีการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการก่อร่างนโยบายกลยุทธ์ และระเบียบวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ซึ่งจะทำให้พนักงานยอมรับ เข้าใจ และเกิดความผูกพันกับสิ่งต่างๆ ที่ตนเองมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้น นอกจากนี้องค์กรจะได้เรียนรู้จากความคิดของสมาชิกอีกด้วย

2. ด้านการมองภายในองค์กร (looking in) คือ การที่องค์กรมีการให้ข่าวสารข้อมูล สร้างระบบบัญชีและควบคุม ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนภายใน และการจัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การให้ข่าวสารข้อมูล (information) คือ องค์กรควรจัดช่องทางการสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างคนในองค์กรให้สะดวก รวดเร็ว และชัดเจน เพื่อให้การไหลเวียนและแพร่กระจายของข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ตลอดจนนวัตกรรมต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างฐานข้อมูล และระบบการสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคน เข้าใจทิศทางขององค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้อง

2.2 การจัดระบบบัญชีและการควบคุม (formative accounting and control) คือ องค์กรควรสร้างระบบบัญชี ระบบงบประมาณและระบบรายงานที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า โดยระบบดังกล่าวต้องส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเปรียบเทียบค่าใช้จ่าย กับผลลัพธ์ที่ได้ เพื่อตรวจสอบผลจากการลงทุน

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (internal exchange) องค์กรควรส่งเสริมให้ทุกหน่วยงาน ทุกฝ่าย และทุกแผนกสามารถเรียนรู้ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความ คิดเห็นซึ่งกันและกัน องค์กรควรทำให้แต่ละส่วนมองว่าส่วนอื่นๆ คือ ลูกค้าของตน เพื่อก่อนให้เกิด ความร่วมมือกันมากกว่าการแข่งขันกันเอง ซึ่งในที่สุดจะทำให้ผลการปฏิบัติงานในภาพรวมบรรลุ เป้าหมาย

2.4 การจัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น (reward flexibility) ระบบการให้รางวัล ขององค์กรควรมีความยืดหยุ่น ซึ่งจะสามารถจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ องค์กรควรจัดให้มีรางวัลหลาย ประเภท เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานหรือทีมงานที่ต้องการแตกต่างกัน

3. ด้านโครงสร้างองค์กร (enabling structures) การจัดโครงสร้างที่กระจายอำนาจ (enabling structures) องค์กรควรจัดโครงสร้างที่ทำให้พนักงานแต่ละคนและองค์กรเกิดการพัฒนา โดยโครงสร้างขององค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยโครงสร้างที่ดี ควรมีลักษณะแบนราบ และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนและถ่ายทอด ความรู้ ความคิด ตลอดจนประสบการณ์ซึ่งกันและกันได้อย่างสะดวก

4. ด้านการมองภายนอกองค์กร (looking out) คือ การที่องค์กรให้พนักงานเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและให้พนักงานมีการเรียนรู้ระหว่างองค์กร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 การให้พนักงานเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (boundary workers as environmental scanners) คือ องค์กรควรอาศัยพนักงานที่ติดต่อกับลูกค้า ผู้ผลิตวัตถุดิบสมาชิกใน ชุมชน คู่แข่งและแหล่งภายนอกอื่นๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร เกี่ยวกับสถานการณ์ต่างๆ ที่มี

ผลกระทบต่อองค์กร เพื่อป้องกันกลับเข้าสู่องค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การร่วมกันคิดพิจารณาและถ่ายทอดเป็นแนวทางปฏิบัติงานต่อไป

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (inter-company learning) คือ องค์กรควรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างองค์กร เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบ และการเรียนรู้ระหว่างกัน โดยการฝึกอบรม และลงทุนร่วมกันในการค้นคว้าและพัฒนา การแลกเปลี่ยนหรือหมุนเวียนการดำเนินงานในองค์กรอื่นๆ เช่น ลูกค้า ผู้ผลิตวัตถุดิบ ผู้ถือหุ้น คู่แข่ง เป็นต้น

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunity) หรือ องค์กรจะต้องส่งเสริมให้มีบรรยากาศในการเรียนรู้ และส่งเสริมโอกาสในการพัฒนาตนเองของสมาชิกทุกคน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

5.1 บรรยากาศในการเรียนรู้ (a learning climate) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภารกิจที่สำคัญที่สุดของผู้จัดการ คือ การอำนวยความสะดวกให้สมาชิกทุกคนได้ทดลองและเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง ผลลัพธ์และข้อมูลที่เกิดจากประสบการณ์ตรงของแต่ละคนสามารถช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ดีขึ้น นอกจากนี้องค์กรควรจัดกิจกรรมต่างๆ ให้สมาชิกได้เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและส่งเสริมให้เกิดการเผยแพร่และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน

5.2 โอกาสในการพัฒนาตนเองของสมาชิกทุกคน (self-development opportunities for all) องค์กรต้องส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้พัฒนาตนเองในทุกๆ ด้าน โดยจัดแหล่งทรัพยากรและอำนวยความสะดวกให้สมาชิกทุกระดับเกิดการพัฒนาตนเอง ซึ่งต้องประกอบไปด้วยแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม รวมทั้งมีระบบการป้องกันข้อมูล เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

แนวคิดกิจกรรมหลัก 5 ประการ (Five main activities) การ์วิน (Garvin. 2002: 405-416) ได้เสนอแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีกิจกรรมหลัก 5 ประการ ดังนี้

1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (systematic problem solving) วิธีการแก้ปัญหามีระบบนั้น อาศัยแนวคิดรูปแบบการคิดอย่างมีเหตุผล (rational model) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 6 ขั้นตอน ดังนี้

- 1.1 ระบุปัญหา และเลือกปัญหาที่สมควรได้รับการแก้ไขก่อน
- 1.2 วิเคราะห์ปัญหา
- 1.3 ระดมสมองเพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาที่น่าจะเป็นไปได้
- 1.4 เลือกวิธีการแก้ปัญหาที่คิดว่าดีที่สุด และวางแผนในการแก้ปัญหา
- 1.5 ลงมือแก้ปัญหา

1.6 ประเมินวิธีการแก้ปัญหาที่ใช้ ถ้าผลที่เกิดขึ้นยังไม่เป็นที่พอใจ อาจเลือกวิธีการแก้ปัญหาใหม่ได้

วิธีการแก้ปัญหาดังกล่าว เป็นกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล หรือเป็นกระบวนการคิดเชิงวิทยาศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการตั้งสมมติฐาน และการทดสอบสมมติฐาน สิ่งสำคัญที่ต้องเน้นควบคู่กันไป คือ การใช้ข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจ ไม่ใช่ความเชื่อ เป็นการใช้เครื่องมือทางสถิติต่างๆ เช่น กราฟแท่ง กราฟเส้น แผนภูมิแก๊งปลา เพื่อจัดระบบข้อมูลนำไปสู่การสรุปลงความเห็น หัวใจสำคัญของการแก้ปัญหายังมีระบบ คือ การเปลี่ยนแนวคิดของสมาชิกในองค์กรเสียใหม่ โดยต้องให้ความสำคัญกับรายละเอียดที่ถูกต้องและเที่ยงตรง อันจะทำให้ข้อค้นพบเป็นการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและมีประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร

2. การทดลอง (experimentation) การฝึกทักษะนี้ไม่อาจเกิดขึ้นได้บ่อยเหมือนการฝึกวิธีการแก้ปัญหา แต่อย่างไรก็ตาม การแสวงหาความรู้ใหม่และการทดสอบความรู้ที่มีระบบจะเกิดได้โดยการสนับสนุนจากองค์กรใน 2 ลักษณะ คือ ในการปฏิบัติงานตามปกติ และในโครงการสาธิตที่องค์กรรับผิดชอบให้มีขึ้นเพื่อเป็นการสนับสนุนให้สมาชิกขององค์กรทดลองใช้วิธีใหม่ๆ องค์กรต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กรได้แสวงหาความรู้ใหม่ๆ โดยการลงงานเพื่อศึกษาดูงาน ค้นคว้า เพื่อให้ได้ความคิดใหม่ๆ มาทดลองใช้ปรับปรุงงานที่ตนเองทำอยู่ อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญในการทดลองใช้วิธีใหม่ๆ อาจไม่ประสบความสำเร็จก็จะทำให้องค์กรได้ประโยชน์อย่างมาก อีกทั้งต้องมีการประเมินผลการทดลองดังกล่าวด้วย ในส่วนที่เกี่ยวกับโครงการสาธิตที่องค์กรจัดทำขึ้น เพื่อให้เกิดการทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ นั้น จะทำให้องค์กรได้เกิดการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง เพราะสมาชิกขององค์กรจะได้มีส่วนร่วม นับเป็นวิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (learning from past experience) องค์กรต้องทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวของตนอยู่เสมอ โดยต้องมีการประเมินความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ และข้อมูลดังกล่าวต้องเป็นที่เปิดเผย เพื่อให้สมาชิกขององค์กรศึกษาได้เมื่อต้องการทักษะที่จำเป็น เพราะโดยธรรมชาติคนที่จำเรื่องในอดีตของตนไม่ได้มักจะทำซ้ำแบบเดิมๆ อยู่เรื่อยๆ

4. การเรียนรู้จากผู้อื่น (learning from others) การเรียนรู้อาจไม่ได้เกิดจากการคิดไตร่ตรองอย่างมีระบบและการวิเคราะห์ตนเองเท่านั้น การเรียนรู้อาจเกิดขึ้นได้จากการศึกษาสิ่งต่างๆ ในสภาพแวดล้อมของเรา เช่น องค์กรอื่นๆ เพื่อให้ได้มุมมองใหม่ๆ และความคิดที่หลากหลาย การศึกษาจากผู้อื่นเพื่อพัฒนาตนเองมิได้จำกัดที่องค์กรที่ดำเนินกิจการประเภทเดียวกัน การศึกษาจากผู้อื่นจะช่วยให้องค์กรนั้นคิดค้นสิ่งใหม่ๆ หรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีได้เร็วขึ้น แต่ไม่ว่าการเรียนรู้จากผู้อื่นด้วยวิธีไหนก็ตาม การเรียนรู้จริงจะเกิดขึ้นได้ในสภาพของความมีใจเปิดกว้าง ยอมรับคำติ คำวิจารณ์

ซึ่งถือเป็นลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งขององค์กรที่ต้องสร้างเพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ การปลูกฝังวัฒนธรรมของควมมีใจกว้างและพร้อมรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ

5. การถ่ายทอดความรู้ (transferring knowledge) ความรู้ที่เกิดขึ้นจะต้องได้รับการถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร องค์กรส่วนใหญ่มักใช้วิธีการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดความรู้ แต่การจัดฝึกอบรมเป็นเรื่องที่มีค่าใช้จ่ายมาก หากต้องจัดการฝึกอบรมหลายครั้ง ซึ่งองค์กรสามารถสนับสนุนให้เกิดการเผยแพร่การเรียนรู้ในรูปแบบอื่น เช่น รูปแบบระบบพี่เลี้ยง (mentoring) และการเรียนรู้แบบเป็นทีม (team learning) จะมีประโยชน์มาก เพราะจะเกิดการเรียนรู้ในวงกว้าง เป็นการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานที่ทำ เป็นการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและต่อเนื่อง เพราะเป็นการได้ลงมือปฏิบัติจริง อีกทั้งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดอย่างสมัครใจด้วย

การติดตามผลการเรียนรู้ขององค์กร มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนแรก คือ การพัฒนาด้านความรู้ กล่าวคือ สมาชิกในองค์กรต้องได้รับความรู้ใหม่ มีโอกาสขยายความรู้ของตนเองและทำให้มีวิธีคิด หรือแนวคิดที่แตกต่างจากเดิม

ขั้นตอนที่สอง คือ การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรหลังจากที่ได้รับความรู้ใหม่ๆ แล้ว

ขั้นตอนที่สาม คือ การพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลออกมาในรูปแบบที่วัดได้ เช่น คุณภาพของผลผลิตหรือบริการที่สูงขึ้น หุ่นส่วนในตลาดที่เพิ่มขึ้น ผลผลิตหรือผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรมอื่นๆ สูงขึ้น

จากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สิ่งสำคัญที่จำเป็นต้องทำให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ บุคลากรของบริษัทต้องมีโอกาสที่จะได้วิเคราะห์สิ่งที่ตนเองทำ พิจารณาว่าสิ่งที่ทำดีหรือไม่ มีปัญหาอย่างไร ซึ่งต้องหมายถึง การเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบ นอกจากนี้องค์กรต้องส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนขององค์กรสลายกำแพงของแต่ละคน เพื่อให้เกิดสภาพที่เรียกว่า Boundless อันจะกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อการขยายความรู้และการพัฒนาต่อไป

มาควอธ (Marquardt. 2002: 23-31) ได้เสนอตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ (Systems learning organization model) โดยสรุปประเด็นสำคัญว่าองค์กรที่มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยระบบต่างๆ รวม 5 ระบบ ดังนี้

1. พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics) หมายถึงการเรียนรู้เกิดขึ้นในทั้งระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยมีทักษะที่สำคัญๆ ได้แก่ การคิดเชิงระบบ (systems thinking) รูปแบบความคิด (mental models) ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) การเรียนรู้แบบ

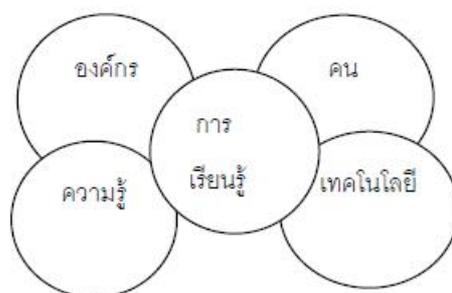
ที่นำตนเอง (self-directed learning) และเสวนา (dialogue) โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่

2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (organization transformation) หมายถึง องค์กรเป็นศูนย์กลางที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ต่างๆ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังนั้น การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบย่อยด้านองค์กรทั้ง 4 มิติ ได้แก่ ทัศนคติ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง โดยแต่ละมิติต้องเปลี่ยนทั้งวัตถุประสงค์ และจะต้องเปลี่ยนมาให้ความสนใจกับการเรียนรู้และการพัฒนาไปพร้อมๆ กัน

3. การเอื้ออำนาจ (people empowerment) หมายถึง บทบาทของผู้นำเป็นทั้งครู โค้ชและพี่เลี้ยง เพื่อพัฒนาพนักงานให้มีขีดความสามารถ พร้อมต่อการเอื้ออำนาจ ให้พนักงานรับผิดชอบ ความรับผิดชอบและอำนาจที่สอดคล้องกับความสามารถ นอกจากนี้ผู้จัดการและผู้นำ พนักงานต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้แล้ว ลูกค้า หุ่นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องได้รับการเอื้ออำนาจ และการเรียนรู้เช่นเดียวกัน

4. การจัดการความรู้ (knowledge management) หมายถึง กระบวนการแสวงหาความรู้ (acquisition) การสร้างความรู้ (creation) การจัดเก็บความรู้ (storage) การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (analysis & data mining) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ (transfer & dissemination) และการนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (application & validation)

5. การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน (technology application) หมายถึง การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งานเพื่อช่วยเอื้อสะดวกและง่ายต่อการจัดการความรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร ให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง กว้างขวางและรวดเร็ว ซึ่งระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ (technology for managing knowledge) หมายถึง เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวม กำหนดรหัสจัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กรและทั่วโลก และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (technology for enhancing knowledge) จะเกี่ยวข้องกับการนำเอา วิดีทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน (computer based multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น ดังแสดงในภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ (system learning organization model)
ที่มา: Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning
(Marquardt, 2002: 24)

จากภาพประกอบ 2 ตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ ประกอบด้วย ระบบย่อยด้าน องค์กร คน ความรู้และเทคโนโลยี เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ ส่วนการเรียนรู้ (learning) จะเป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ที่เหลืออยู่ โดยระบบย่อยทั้งหมดนี้ล้วนเป็นส่วนประกอบในการสร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้ในองค์กรที่จะขาดมิได้ มาร์ควอร์ท (Marquardt, 2002: 209) กล่าวไว้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยความเข้าใจและความมุ่งมั่นในการทำให้ระบบย่อยทั้ง 5 ระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้นี้ขับเคลื่อนต่อไปได้ และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยความร่วมมือในการวางแผนของคนจากทุกๆ หน้าที่ในองค์กร

แนวคิดวินัย 5 ประการ (The fifth discipline) Senge (2006: 131-231) เชื่อว่า หัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการให้เกิดผลจริงจังในรูปของการนำไปปฏิบัติ (practice) แก่บุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่องทุกระดับ คำว่า "วินัย" (disciplines) หมายถึง เทคนิควิธีที่ต้องศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติเป็นแนวทางการพัฒนา เพื่อการแสวงหาการเสริมสร้างทักษะหรือสมรรถนะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติ เพื่อความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสิ่งใหม่ๆ ซึ่งวินัยทั้ง 5 ประการ มีรายละเอียด ดังนี้

วินัยประการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) เป็นจิตวิญญาณพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะว่า "องค์กรเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่า เกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น" การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลร่วมของทักษะ และความสามารถ เป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริงเห็นว่าจะอะไรมีความสำคัญต่อเรา ต่อองค์กร ขณะเดียวกันก็เห็นภาพในอนาคต (vision) ที่พึงเป็นไปได้ สร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น (personal vision) ตอบตนเองได้ แท้ที่จริงแล้วตน

ต้องการอะไรจากการปฏิบัติหน้าที่ รักษาความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (creative tension) นี้ได้ นั่นคือเห็นความแตกต่างระหว่างที่เป็นจริงกับที่ควรเป็นไว้ สร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง ไม่รู้สึกไร้อำนาจ ชับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง ผูกพันยึดมั่นต่อข้อเท็จจริง มีพลังของเจตนา (will power) การที่จะสร้างความรอบรู้แห่งตนได้นั้น เราจะต้องผสมผสานความเป็นเหตุเป็นผลเข้ากับญาณหยั่งรู้ ที่เราไม่สามารถอธิบายเหตุผลที่แท้จริงได้ แต่มีความเชื่อที่เห็นความเป็นส่วนหนึ่ง ความเชื่อมโยงของตัวเรากับโลกนอกตน นอกจากนั้นยังมีความเอื้ออาทร เมตตาต่องานผู้อื่น และมีความจงรักภักดีผูกพันกับเป้าหมายกับงาน และองค์กร

วินัยประการที่ 2 แบบแผนความคิดอ่าน (mental models) ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติต่อค่านิยมเจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย หน้าที่ทางวินัยประการที่ 2 นี้ ก็เพื่อฝึกฝนให้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เชื่อกับสิ่งที่ปฏิบัติ การสืบค้นความคิดความเชื่อ เข้าใจมุมมองและการคิดของผู้อื่น จึงเป็นการเน้นทักษะด้านความคิดความเชื่อผ่านทักษะการใคร่ครวญ (reflection skills) เป็นการตรวจสอบว่าความคิด ความเชื่อใดมีผลต่อการปฏิบัติ การแสดงออก ส่วนทักษะในการสืบค้น (inquiry skill) เป็นดัชนีบอกว่า มีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธแบบพบปะกับผู้อื่นเช่นไร มีการเข้าไปแก้ไขกับประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเช่นไร ในการปฏิบัติงานของทุกอาชีพจำเป็นต้องใช้ทักษะทั้ง 2 ประการนี้อยู่เสมอ การที่จะรักษาทักษะทั้ง 2 นี้ สมดุลผสมเข้ากับสิ่งที่เห็นดีเห็นงาม สนับสนุนได้นั้น ต้องเชื่อว่าความคิดความเชื่อแบบแผนความคิดอ่านของแต่ละคนมีข้อบกพร่อง ดังนั้น ต้องอาศัยวินัยที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ เข้าไปร่วมทำงานด้วย ซึ่งจะมีพลังเกิดผลดีสูงสุด ผู้บริหารจึงต้องผสมผสานแบบแผนความคิดอ่านของตนเองเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์ อย่างเป็นระบบที่เน้นภาพใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อยให้ได้ ในการแก้ไขปัญหาในการปรับโครงสร้างองค์กร ฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย บางทีอาจจะหลงผิด คิดผิด เข้าใจผิด จึงเป็นหน้าที่ที่ต้องพัฒนาแบบแผนความคิดอ่านอยู่เป็นนิจโดยต้องมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป

แบบแผนความคิดอ่านจึงมีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ แบบแผนความคิดอ่านมีพลังมีอิทธิพลต่อการรับรู้ การตีความและต่อพฤติกรรม ยิ่งเมื่อมีการแบ่งปันความคิดเห็น มุมมองระหว่างกันด้วยแล้ว ยิ่งเมื่อมีการแบ่งปันความคิดเห็น มุมมองระหว่างกันด้วยแล้ว ยิ่งทำให้พลังของการเป็นองค์กรแห่งองค์กร ฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย บางทีเราอาจจะหลงผิด คิดผิด เข้าใจผิด จึงเป็นหน้าที่ที่ต้องพัฒนาแบบแผนความคิดอ่านอยู่เป็นนิจ โดยต้องมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป

องค์กรพึงเปิดเวทีที่สะท้อนถึงชุมชนนักปฏิบัติ (community of practice) ให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน อาทิ เครือข่ายการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ การแลกเปลี่ยนความเห็น การพบปะกันตามทางเดิน การเล่นเรื่อง การเล่าประสบการณ์ เทคนิคการจัดประชุมแนวทางใหม่ๆ ของการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน

วินัยประการที่ 3 **วิสัยทัศน์ร่วม (shared vision)** วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน (**personal vision**) ขึ้นมาก่อนจากคุณค่าส่วนบุคคล ความหวังใฝ่ให้ความสำคัญกับสิ่งใด จากการคิดได้ คิดเป็น จากนั้นก็ขยายฝัน คิดดั่งๆ แบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้ เข้าใจ เห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสาร โน้มน้าว ทำให้คำพูดหรือภาพนั้นเดินได้ กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (**shared vision**) ที่มีการแบ่งปันกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กร โน้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่ทำให้ภาพวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมา

วิสัยทัศน์ร่วมนี้มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกแก่บุคคล คุณค่าภายนอก คือให้ทราบกันโดยทั่วไปว่า เรามุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์กร ความเป็นเลิศในด้านใด เมื่อใด คุณค่าภายในคือมีส่วนสร้างแรงดลบันดาลใจ ความศรัทธายึดมั่น เอกลักษณ์ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่บุคลากร ต่อทีม ต่อองค์กร ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดเป็นความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อความดีกว่า ความกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร จะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง ที่เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายไปในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนี้เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครอง (**governing ideas**) ซึ่งนำองค์กรว่าองค์กรคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดถือคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือในการดำรงชีวิตประจำวัน มิเช่นนั้นแล้ววิสัยทัศน์นั้นจะเป็นแค่กระดาษหรือข้อความที่ไร้พลังขับเคลื่อน ความคิดที่ใช้ปกครองนี้มุ่งตอบคำถามหลัก 3 ประการที่สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรเชื่อมั่นในสิ่งใด กล่าวคือ

อะไร - ภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดคืออะไร

ทำไม - ทำไปทำไม ด้วยเป้าหมายหรือพันธกิจใด มีส่วนช่วยเหลือสังคม เช่นไร

อย่างไร - จะปฏิบัติตนเช่นไรให้วิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นเป็นจริงด้วยความซื่อสัตย์

จริงใจ เสียสละ อดทน เป็นต้น

วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม (**team learning**) การเรียนรู้เป็นทีมมีลักษณะสำคัญ

3 ประการ ได้แก่

1. สมาชิกต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้แตกหลายหัวร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้ข้อต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่นๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

แนวปฏิบัติของการฝึกวินัยเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีม คือ เสวนา (dialogue) และการอภิปราย (discussion) Senge ได้รับอิทธิพลแนวปฏิบัติทั้งสองนี้จาก David Bohm นักฟิสิกส์ โดยเขาเห็นว่า การอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดมุมมองที่ตนเสนอ โดยทั่วไปบุคคลอาจจะรับความคิด ข้อเสนอแนะของผู้อื่นได้บางส่วน แต่ที่ยืนหยัดในความคิดความเชื่อเดิมๆ ของตน ส่วนการพูดคุยหรือการเสวนานั้น ทำให้กลุ่มได้แสวงหาความหมายร่วมกันอย่างอิสระ ที่ไม่ได้จากการพูดคุยกันเป็นรายบุคคล ทำให้เข้าใจมุมมองต่างๆ ได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น ผู้คนร่วมมือกันเพื่อก่อให้เกิดพลังการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง กลุ่มสามารถแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อนจากหลายมุมมอง มีการสื่อสารถึงความคิด ความเชื่ออย่างอิสระเสรี เป้าหมายของการเสวนา คือการเปิดเผยว่าความคิดอ่านของแต่ละฝ่ายแตกต่างกันอย่างไร ทำให้เรามีโอกาสสังเกตลักษณะความคิดของตนเองและของผู้อื่น

ในการเรียนรู้ของทีมจำเป็นต้องอาศัยทั้งการเสวนาและการอภิปราย ในการวิเคราะห์สถานการณ์จำเป็นต้องมีการอภิปราย เสนอมุมมองต่างๆ แล้วมีการอธิบายแก่ต่างเพื่อหาทัศนะใหม่ที่ดีนำไปสู่การตัดสินใจเลือก หาข้อตกลงสรุปร่วมกัน ขณะที่การเสวนาจะทำให้ได้ความคิดหลากหลายโดยไม่จำเป็นต้องได้ข้อตกลง ทั้ง 2 ลักษณะนี้ทำให้ได้แนวปฏิบัติใหม่ๆ บางทีแนวปฏิบัติใหม่ๆ เป็นผลพลอยได้ของการเสวนา สมาชิกของทีมควรแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น โดยผ่านการเสวนาและอภิปรายกันอย่างเป็นกิจวัตร เพื่อความเข้าใจที่ดี ฝึกฝนการใช้ทักษะของการสืบค้นและการสะท้อนความคิดเห็นให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ให้ได้

วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) คำว่า การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) หมายถึง วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมดมีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน มากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะเห็นแค่ขบวนการหรือผิวเผิน การคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวพริบธุรกิจยุคนี้ ทูตทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมี หากใครไม่มีจะเป็นผู้แพ้ถาวร สมอของผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพขององค์ประกอบ

ย่อยต่างๆ ในองค์กร เข้าใจปัจจัยพื้นฐาน ประวัติศาสตร์และพัฒนาการตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้อสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะกระทบส่วนอื่นๆ ได้เช่นไร ต้องอ่านเกมได้ และอ่านเกมเป็น เวลาจะเดินหมากก็ไม่สมควรเดินหมากที่ละตัว โดยขาดการเล็งเห็นหมากทั้งกระดาน เดินหมากเช่นนี้แล้วผลที่จะติดตามมาจะเกิดผลเช่นไร มีแนวทางที่ดีกว่าเช่นไรบ้าง ปฏิกริยาที่เกิดขึ้นจะเป็นเช่นไร

ลักษณะของการคิดอย่างเป็นระบบที่ดี ได้แก่

1. คิดเป็นกลยุทธ์ ชัดเจนในเป้า มีแนวทางที่หลากหลาย แน่วแน่ในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์
2. คิดทันการณ์ ไม่ช้าเกินการณ์ มองให้เห็นความจริง ปฏิบัติก่อนปัญหาจะเกิด
3. เล็งเห็นโอกาส ในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์ มองให้ได้ประโยชน์

จากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์กรต่างๆ ต้องตระหนักว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ใช่สภาวะที่หยุดนิ่ง จะต้องเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา การริเริ่มต่างๆ เช่น การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องเป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งของเป้าหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ทุกคนในองค์กรจะต้องเรียนรู้ให้มากที่สุด และบ่อยครั้งที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้เพื่อเพิ่มผลผลิต ทั้งนี้หมายความว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องฝึกฝนและพัฒนาทักษะและหลักการในการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งในส่วนอื่นๆ ของสายโซ่ธุรกิจขององค์กรด้วย ซึ่งการรักษาระดับของพลังแห่งการเรียนรู้นี้อาจจะยากพอๆ กับการริเริ่มกระบวนการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยพิจารณาแล้ว เห็นว่าการจัดองค์ประกอบของมาร์ควาร์ด (Marquardt) มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้เป็นปัจจัยในกรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร

นักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศและในต่างประเทศ ได้ศึกษาปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแนวคิดและงานวิจัยทั้งนักวิชาการในประเทศและในต่างประเทศมีมุมมองที่เหมือนกัน เพราะปัจจัยภายในองค์กรมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

งานวิจัยปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศ

นักวิชาการในประเทศได้วิจัยปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ดังนี้

วิโรจน์ สารวัตนะ และอัญชลี สารวัตนะ (2545) วิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนา พบว่า ปัจจัยทางการบริหาร 10 ปัจจัยส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การตัดสินใจร่วมและมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง เป็นรูปแบบการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจหน้าที่ให้โอกาสกับครูและผู้ที่เกี่ยวข้องช่วยกันตัดสินใจ เพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยอาจขยายขอบเขตผู้มีส่วนเกี่ยวข้องข้างนอกโรงเรียนด้วย เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นสังคมประชาธิปไตย โดยถือว่าการตัดสินใจร่วม (shared decision making) จะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจหากใช้กลยุทธ์และสถานการณ์ที่ถูกต้อง จะทำให้เกิดความเกี่ยวข้องที่จะนำไปสู่ความมีพันธะผูกพันและนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล โดยผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น อาจประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน หรือผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ สำหรับการมีวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นการแสดงถึงสภาพที่พึงปรารถนาหรือเป็นไปได้ในอนาคตนั้น จากการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการบริหารใหม่ ถือว่าการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์กร แม้จะต้องใช้เวลาก็ตาม

2. การพัฒนาความเป็นองค์การวิชาชีพ หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่เน้นเรื่องการกระจายอำนาจ (decentralization) และเรื่องการทำให้เป็นมาตรฐานในด้านทักษะ (standardization of skill) ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้มีการพัฒนาจนถึงระดับความเป็นวิชาชีพให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความสามารถในการกำหนดมาตรฐานงาน การปฏิบัติ และการประเมินผลด้วยตนเอง

3. การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ในยุคปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (transformational leader) มากกว่าเป็นผู้นำแห่งการจัดการ (transactional leader) โดยลักษณะของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูงมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ ขณะเดียวกันก็ต้องให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะต้องใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกติ นั้น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเสริมให้เกิดผลเพิ่มขึ้น (add-on effects) จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการ หรือกล่าวในอีกนัยหนึ่งว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้ จะต้องอาศัยภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐาน

4. การบริหารหลักสูตรและการสอน หมายถึง ในการบริหารหลักสูตรและการสอนนั้นอย่างน้อยผู้บริหารควรจะต้องรู้และเข้าใจทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรต่างๆ เพื่อให้เกิดกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ที่จะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างถูกต้องทิศทาง และในด้านการสอนนั้น ผู้บริหารพึงตระหนักว่า

ไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุดจะนำไปใช้กับทุกคน ทุกสถานการณ์ หรือทุกจุดมุ่งหมายและตระหนักดีว่า ครูที่จะเป็นระดับวิชาชีพได้นั้นจะต้องมีการฝึกฝน ฝึกปรีช และสะสมวิถียุทธศาสตร์การสอนที่หลากหลาย สามารถจะนำไปใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์

5. การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องสำหรับโรงเรียน หน้าที่พื้นฐานของโรงเรียนคือการให้บริการ โดยมีเป้าหมายอยู่ที่นักเรียน ชุมชน และสังคม โรงเรียนจึงจะต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม การเกิดขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ๆ โครงสร้างทางสังคมใหม่ๆ และค่านิยมใหม่ๆ ที่ถูกพัฒนาขึ้น และจัดเตรียมให้มีการปรับปรุงหลักสูตร การสอนและองค์กรเพื่อให้ทำหน้าที่ต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารพึงมีความชัดเจนในคำตอบของคำถามต่างๆ ดังนี้ ก่อน คือ 1) จะเปลี่ยนแปลงอะไร 2) ทำไมถึงต้องเปลี่ยนแปลง 3) จะเปลี่ยนแปลงอย่างไร 4) เปลี่ยนแปลงเมื่อไร 5) เกี่ยวข้องกับใครบ้าง 6) มีอุปสรรคอะไรบ้าง 7) คาดว่าจะมีผลกระทบอะไรบ้าง 8) สิ่งที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงมีอะไรบ้าง 9) ค่าใช้จ่ายเป็นอย่างไร และ 10) ประโยชน์ที่จะได้รับคืออะไร นอกจากนี้ผู้บริหารพึงให้ความสำคัญกับการเกิดขึ้นของสิ่งใหม่ๆ ที่เรียกว่านวัตกรรม (innovation) ด้วย โดยผู้บริหารควรเน้นไปที่กระบวนการเชิงนวัตกรรมที่จะต้องอาศัยความริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคคล กลุ่มบุคคลและขององค์กร เพื่อให้เกิดผลผลิตเชิงสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

6. การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร หมายถึง การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองอาศัยหลักการ **self-leadership** เกิดขึ้นบนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า "ผู้ปฏิบัติในยุคสมัยใหม่มีความรู้มากเพียงพอที่ไม่อาจรับภาวะ การนำแบบดั้งเดิมได้อย่างเหมาะสมอีกแล้ว พวกเขาสามารถจะบริหารตนเองได้ และเป็นผู้นำให้ตนเองได้" โดยจะต้องเน้นความมีค่านิยมและมีการปฏิบัติด้วยตนเอง ทั้งการกำหนดความคาดหวังเป้าหมาย การมีข้อมูลย้อนกลับ และการประเมินตนเอง สำหรับการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น ถือว่าการติดต่อสื่อสารในองค์กรหนึ่งๆ อาจกระทำได้หลากหลายวิธีขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์กรนั้นๆ ว่าต้องการเป็นแบบเปิดหรือแบบปิดมากน้อยเพียงใด การติดต่อสื่อสารถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะแม้จะมียุทธศาสตร์ดีเพียงใดก็ตาม หากขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีแล้ว ก็ยากที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรพัฒนาให้มีการติดต่อสื่อสาร ทั้งที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งในแนวนอนและในแนวตั้ง ทั้งเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (two-way communication) และแบบหลายช่องทาง (multiple channels)

7. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนพึงตระหนักถึงแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ทรัพยากรที่ถือว่ามีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร นั่นก็คือ "มนุษย์" ให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด และการพัฒนาที่ยั่งยืนคือการพัฒนาที่เกิดจากภายในตัวบุคคลหรือองค์กรเอง สำหรับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทาง

การศึกษาหรือในโรงเรียนที่จะเป็นกลไกหรือตัวการในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ "ครู" ครูที่จะต้องทำหน้าที่จัดสภาพการเรียนการสอน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน ครูที่มีภาระหน้าที่อื่นอีกหลากหลายที่การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ครูที่จำเป็นต้องมีการปรับตัวและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งในการพัฒนาครูจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กร โดยหากต้องการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้มีลักษณะเป็นอย่างไร ก็จะต้องพัฒนาครูให้มีลักษณะที่สอดคล้องต้องกันนั้น

8. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์นั้น ต้องอาศัยผู้นำที่จะต้องให้ความใส่ใจต่อวิถีชีวิตขององค์กร เป็นที่สันนิษฐานกันว่า ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน ต่างต้องการคำตอบต่อคำถามประเภทที่ว่าโรงเรียนของเราเป็นอย่างไร ที่นี้สำคัญจริงหรือ เราเชื่ออะไรกัน ทำไมเราถึงทำกันเช่นนี้ เราจะเป็นพวกเดียวกันได้อย่างไร และเราจะทำตัวให้เข้ากับสิ่งต่างๆ ได้อย่างไร เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ผู้บริหารโรงเรียนพึงทำความเข้าใจให้กระจ่างและให้มีความหมาย แนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนนั้นมีดังนี้ 1) การเสริมสร้างความเป็นหมู่คณะ 2) การส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลอง 3) การกำหนดความคาดหวังไว้ในระดับสูง 4) การส่งเสริมบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) การส่งเสริมบรรยากาศความเชื่อมั่น 6) การสนับสนุนปัจจัยที่เป็นวัตถุ 7) การบรรลุความเป็นพื้นฐานในองค์ความรู้ 8) การส่งเสริมความภูมิใจในสถาบัน 9) การส่งเสริมการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 10) การส่งเสริมความเอาใจใส่ดูแลสังสรรค์ และมีอารมณ์ขัน 11) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 12) การปกป้องสิ่งที่เห็นว่าสำคัญ 13) การสืบทอดประเพณี และ 14) การมีการสื่อสารแบบเปิด

9. การจูงใจเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องทำการจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถจะต้องบริหารงานให้เป้าหมายของตัวบุคคลและเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่โดยอาศัยกระบวนการจูงใจที่คำนึงถึงความคาดหวังหรือความต้องการของทั้งตัวบุคคลและขององค์กร ซึ่งการที่จะกระทำเช่นนั้นได้ ผู้บริหารพึงทำความเข้าใจรูปแบบการจูงใจ ที่มีทั้งรูปแบบเชิงเนื้อหา (content model) และรูปแบบเชิงกระบวนการ (process model) แล้วนำเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีนั้นไปประยุกต์ให้เกิดผล

10. ความมีประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การพัฒนาความมีประสิทธิผลของโรงเรียนให้เป็นที่มียุทธศาสตร์ หรือโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จนั้น สิ่งที่ผู้บริหารพึงกระทำ ดังนี้ 1) การเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) การมีแผนงานวิชาการที่ดี 3) การจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) การเสริมสร้างบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก 5) การส่งเสริมความเป็นกลุ่ม 6) การมี

พัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 7) การใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) การส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) การส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

จากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่โดดเด่น และสามารถนำมาปรับใช้ในเชิงธุรกิจได้ ประกอบด้วย 1) ปัจจัยเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การกำหนดการมีส่วนร่วม การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การจัดสรรงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการปฏิบัติ การติดตามความก้าวหน้า การประเมินผลสำเร็จและการนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ 2) ปัจจัยเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การจัดระบบการติดต่อประสานงาน การปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ และแนวปฏิบัติ การจัดโครงสร้างที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรในโครงสร้าง การจัดระบบการให้คุณให้โทษและความดีความชอบ 3) ปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีและระบบงาน หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การจัดหา การใช้ การพัฒนาบุคลากร การแสวงหา การจัดระบบการใช้ การจัดและพัฒนาระบบฐานข้อมูล การมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาและพัฒนา 4) ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการบริหาร หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์นโยบายและแผน การจัดทำแผนปฏิบัติการ การกำหนดบุคคลหรือกลุ่มบุคคลรับผิดชอบ การให้ความสำคัญกับแผน การเปิดโอกาสมีส่วนร่วม การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ การตรวจสอบงบประมาณและการจัดทำเอกสาร 5) ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติการจัดการ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การจัดระบบงานธุรการ การมีบุคลากรรับผิดชอบ การมีวัสดุอุปกรณ์ การอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม ระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ระบบกลไกการนิเทศ ระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน การรายงานผล การดำเนินงาน และการประชุมสัมมนา เพื่อวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย 6) ปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรและทีมงาน หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การมีนโยบายและมาตรการในการพัฒนา การมุ่งเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ การคำนึงถึงความสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ความต้องการและจำเป็นที่แท้จริง การพัฒนาทั้งระบบไม่แยกส่วน การเป็นเสมือนชีวิตประจำวัน และการพัฒนาตนเอง 7) ปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การเป็นผู้มี

ความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในองค์กร คุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่น อุทิศตน เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และประสาณวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรม รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุน เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร 8) ปัจจัยเกี่ยวกับบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กร หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น ความผ่อนคลาย ความร่วมมือไม่แยกเขาแยกเรา ความเอื้ออาทรและจริงใจ หมู้คุณะการกล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ๆ การไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน ความรักภาคภูมิใจในองค์กร การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ การปกป้องสืบทอดประเพณีสำคัญ และการสร้างวัฒนธรรมร่วม 9) ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น การไว้วางใจ การให้เกียรติและการยอมรับ กาส่งเสริมความก้าวหน้าโอกาสในการพัฒนาตนเอง การให้ความเป็นอิสระ การมอบหมายงานที่ท้าทาย การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน การยกย่องชมเชย 10) ปัจจัยเกี่ยวกับเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน หมายถึง ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ต่อไปนี้เป็น ความสอดคล้องของเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายองค์กร การมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ ผลการตรวจสอบเป้าหมาย การประชาสัมพันธ์ การบรรลุผลในเป้าหมาย และการมีข้อมูลย้อนกลับในด้านต่างๆ

แนวคิดปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในต่างประเทศ นักวิชาการในต่างประเทศ ได้เสนอแนวคิดปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

มาร์ควอर्थ และเรโนลด์ (Marquardt; & Reynolds. 1994: 54-75) ได้เสนอแนวคิด 11 ปัจจัยสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในหนังสือเรื่อง The Global Learning Organization มีรายละเอียด ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม คือ โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไปมีคำพรรณนางาน (job description) ที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว การบังคับบัญชาไม่เป็นการควบคุมมากเกินไป กระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (holistic structure) เช่นเดียวกับองค์กรที่มีองค์ประกอบต่างๆ ทำหน้าที่ประสานงานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ ไม่สามารถแยกอิสระจากกัน แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีองค์ประกอบทุกอย่างเช่นเดียวกับระบบทั้งหมดขององค์กร นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (cross functional work teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมงาน พัฒนารูปแบบใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้

เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม โดยไม่มีการแตกแยกของบุคลากรในองค์กร

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (corporate learning culture) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความตระหนักรู้ในตน (self-awareness) การใคร่ครวญ (self-reflective) และสร้างสรรค์ (creative way) วัฒนธรรมองค์กรต้องมีการส่งเสริมและเสริมแรง การเสริมสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ จากการศึกษาที่ผ่านมาสนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษา ค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกัน อย่างฉันทมิตร มีแรงจูงใจที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีโอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคนให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน

3. การเพิ่มอำนาจ (empowerment) เป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลออกมา มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีและคาดคะเนผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้ไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับภาพอนาคตที่เป็นไปได้ แสดงอนาคตภาพขององค์กรที่มีประโยชน์สำคัญแก่สังคม การเลือกเป้าหมายการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. การสร้างและการถ่ายโอนความรู้ (knowledge creation and transfer) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการริเริ่มและถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา (research and development) หรือเกิดจากการลอกแบบและพัฒนา (copy and development) เท่านั้น แต่สมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่างๆ มีการเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่จากทั้งข่าวสารภายนอกและภายใน มีการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (learning technology) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้รวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอน

การเรียนรู้ไปทั่วองค์กร ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตมีความรวดเร็ว สั้น กระชับ เป็นที่น่าสนใจ และ ประยุกต์ใช้ได้ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (video conference) มาใช้ในการเรียนรู้ ทางไกล และการฝึกอบรมโดยสถานการณ์จำลอง (simulation games) เพื่อพัฒนาสมาชิกให้เรียนรู้ จากประสบการณ์ด้วยตัวเอง เป็นต้น

7. คุณภาพ (quality) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเน้นคุณภาพงาน การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลที่ดียิ่งขึ้น องค์กรต้องยึดหลักว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่า ในสายตาของผู้รับบริการ

8. กลยุทธ์ (strategy) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนาและการ เรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการ เรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในการวางแผน การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำ หน้าที่ทดลองมากกว่า จะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติ หรือกำหนดคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริม (supportive atmosphere) เป็นบรรยากาศภายใน องค์กรที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่าง เต็มที่ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมและการพัฒนาอย่างอิสระและต่อเนื่อง

10. ทีมงานและเครือข่าย (teamwork and networking) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนัก ถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช้เพียงแต่ การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลัง ร่วมกันอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (vision) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์เป็นฉันทามติของ องค์กร และสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (mission) เพื่อเป็นแรงผลักดันให้การ ปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง การกำหนดการผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการร่วมกันทำงาน

เบนเน็ตต์ และโอไบรอัน (Bennett; & O'Brien. 1994) วิจัยเรื่อง The building blocks of the learning organization พบว่า มีปัจจัยสำคัญ 12 ปัจจัย ซึ่งมีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการ เรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ดังนี้

1. กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (strategy or vision) องค์กรและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับ ว่า พวกเขาต้องการไปจุดใด เพื่อที่จะคาดหมายได้ว่า พวกเขาจำเป็นต้องเรียนรู้อะไรบ้าง เพื่อไปให้ถึง จุดหมายนั้น พวกเขาต้องพัฒนากลยุทธ์กว้างๆ เพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย เพื่อที่จะรู้ว่าการเรียนรู้ของพวกเขา

สามารถผลักดันองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ของพวกเขา นอกจากนี้ถ้าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสมบูรณ์ต่อหมู่คณะแล้ว วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ก็จะต้องสนับสนุนและส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. การปฏิบัติเชิงการบริหาร (executive practices) สมาชิกองค์กรอาจตั้งเป็นคำถามได้ว่าผู้บริหารได้ให้นโยบายอะไรและปฏิบัติอะไรบ้าง เพื่อเป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ขององค์กร ผู้บริหารควรจะทำอย่างไรในการชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรได้เห็นความชัดเจนถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความก้าวหน้าขององค์กรผู้บริหารทำอะไรบ้างเพื่อปลูกเร้าหรือกระตุ้นในบางส่วนขององค์กรที่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้ขับเคลื่อนตามผู้บริหาร เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้

3. การปฏิบัติเชิงการจัดการ (managerial practices) ผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและนิเทศการทำงาน ในแต่ละวันของแต่ละบุคคลแต่ละคณะ จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในองค์กรซึ่งมีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนาจะต้องช่วยผู้ร่วมงานบูรณาการสิ่งที่ผู้ร่วมงานต้องเรียนรู้ จะต้องสามารถร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวังและการใช้วิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาต่อไปข้างหน้า

4. บรรยากาศ (climate) การปฏิบัติงานจะได้ผลดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับบรรยากาศภายในองค์กร เพราะบรรยากาศที่มีผลต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งบรรยากาศในองค์กร คือ ผลสรุปของค่านิยมและเจตคติของทุกๆ คนในองค์กรเกี่ยวกับการทำงานของทุกคนในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ นำบรรยากาศแห่งการเปิดใจและไว้วางใจกันมาใช้ ซึ่งบุคคลจะต้องไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็นและพูดตามใจคิด อุปสรรคระหว่างผู้จัดการและลูกจ้างจะถูกขจัดออกไป และทุกคนทำงานร่วมกัน เพื่อสนับสนุนงานที่ออกมาดีเยี่ยมตามอุดมคติ

5. องค์กรหรือโครงสร้างของงาน (organization or job structure) โครงสร้างองค์กรสามารถสนับสนุนการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการนิยามภาระงานที่เปลี่ยนแปลงได้ เพื่อเป็นการเปลี่ยนไปตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอกและตามความต้องการขององค์กรเอง การปฏิบัติหน้าที่ เช่น มีการสับเปลี่ยนหน้าที่และใช้การชี้แนะด้วยตนเอง มีการทำงานข้ามคณะทำงาน เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น จะต้องมีการกำจัดนโยบายและตามระบบราชการและกฎที่สกัดกั้นหรือขัดขวางการเคลื่อนไหวของข้อมูล

6. การเคลื่อนไหวของข้อมูลสารสนเทศ (information flow) การเรียนรู้ขององค์กรต่างๆ จะอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลสารสนเทศ และการเผยแพร่ระบบคอมพิวเตอร์ จะสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่างๆ ให้ง่ายขึ้น รวมทั้งการได้รับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ให้ตรงกับงานของตนเอง

7. การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน (individual and team practices) ข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นรายบุคคลและเป็นทีม ในองค์กรแห่งการ

เรียนรู้การแลกเปลี่ยนความรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์กรต่างๆ จะเจริญเติบโตได้เมื่อตัวบุคคลหรือทีมต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้และไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน มีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายปัญหาต่างๆ อย่างตรงไปตรงมา และทำงานเพื่อแก้ไขปัญหานั้นๆ

8. กระบวนการทำงาน (work process) องค์กรจะกระตุ้นการเรียนรู้ได้โดยผ่านวิสัยทัศน์ระบบสารสนเทศ แต่จะรวมกับการใช้กระบวนการทำงานที่จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น มีการสอนหรือฝึกเทคนิคในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการเรียนรู้จากสิ่งต่างๆ เพื่อให้เข้าใจตนเอง เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางหรือปรับสภาพกระบวนการต่างๆ ให้อยู่ในแนวหน้าให้เท่ากันหรือดีกว่าคนที่เก่งที่สุดในปัจจุบัน (benchmarking) เป็นต้น

9. เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน (performance goals or feedback) ประเด็นสำคัญขององค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องเน้นลูกค้า จะต้องทราบว่าอะไรที่ลูกค้าต้องการและจำเป็น การเรียนรู้เพื่อจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างเดียวจะไม่ประสบความสำเร็จ คุณค่าของการเรียนรู้เพื่อจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างเดียวจะไม่ประสบความสำเร็จ คุณค่าของการเรียนรู้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการช่วยเหลือองค์กรในการบริการลูกค้าให้ดีขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการมีข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

10. การฝึกอบรมหรือการศึกษา (training or education) การฝึกอบรมและการศึกษามีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์กร การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นทางการจะเน้นการช่วยเหลือบุคคลในการเรียนรู้ด้วยตนเองและจากประสบการณ์ของผู้อื่น แล้วจากนั้นก็ยังสามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เครื่องมือในการวางแผนพัฒนารายบุคคลได้จัดสรรไว้สำหรับทุกคน นอกจากนี้ยังมีแบบของการฝึกต่างๆ เช่น การฝึกปฏิบัติเป็นทีม การศึกษาเป็นทีม การสาธิตโครงการ การให้คำปรึกษาโดยเพื่อน โครงการการเรียนรู้งานพื้นฐาน เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย สามารถจัดการอบรมหรือฝึกปฏิบัติการโดยผ่านดาวเทียมและคอมพิวเตอร์

11. การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน (individual or team development) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะหาวิธีการต่างๆ เพื่อกระตุ้นสมาชิกให้พัฒนาตนเอง ขณะเดียวกันก็จะส่งเสริมการพัฒนาทีมงานด้วย มีทีมงานเรียนรู้ร่วมกันแบบชุมชนผู้ปฏิบัติงาน (communities of practice) ที่มีการปฏิบัติงานกันอย่างต่อเนื่อง การให้อำนาจในการทำงานเป็นทีมหรือรายบุคคล แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนในด้านความคิดสำหรับโลกธุรกิจและยังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรต่างๆ ที่จะหาวิธีเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตนเอง

12. การให้รางวัลหรือการยอมรับ (rewards or recognition) เป็นองค์ประกอบหรือกรอบตัวสุดท้ายที่จะสนับสนุนตัวอื่นทั้งหมด ระบบการให้รางวัลและการยอมรับจะส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบองค์กร ซึ่งการให้รางวัลอาจให้หลายรูปแบบ เช่น จากบุคคลที่ผู้ร่วมงานยอมรับ ซึ่งเป็นบุคคลที่อาจเสนอแผนงานอื่นที่มีประโยชน์ต่อทุกคนมาแลกเปลี่ยนเมื่อองค์กรมีการเรียนรู้และเติบโตขึ้น เป็นต้น

จากผลงานวิจัยของไคเซอร์ (Kaiser. 2000) เรื่อง Mapping the learning organization: Exploring a model of organizational learning พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีจำนวน 8 ปัจจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (leadership) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่น อุทิศตนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรม รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุน เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2. วัฒนธรรม (culture) หมายถึง วิธีการประพฤติปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร กฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัย ซึ่งได้รับอิทธิพลจากประวัติศาสตร์ขององค์กร ความต้องการของลูกค้า และการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิก วัฒนธรรมองค์กรมี 3 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge indeterminacy) หมายถึง องค์กรความรู้ที่ไม่มีการยึดติดกับความรู้เดิม บุคคลสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์กรความรู้ได้ รวมทั้งเป็นความรู้ที่ปรากฏตลอดเวลา และสมาชิกยอมรับไม่มีใครรู้คำตอบจากทุกคำถามได้

2.2 การมีอิสระในการเรียนรู้ (learning freedom) หมายถึง การเรียนรู้ที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความคิดอิสระ สร้างความคิดใหม่ กล้าเสี่ยงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

2.3 ความเป็นเอกภาพในองค์กร (organizational unity) หมายถึง สมาชิกในองค์กรต้องมีจิตสำนึกในการทำงานตามสถานะของตน โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรเสมือนตนเป็นผู้มีส่วนขององค์กร

3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ (mission and strategy) หมายถึง เป้าหมายที่องค์กรตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าที่วัตถุประสงค์ขององค์กรได้กำหนดไว้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ พันธกิจและยุทธศาสตร์มี 3 ประการ ดังนี้

3.1 การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) หมายถึง สมาชิกในองค์กรต้องยอมรับและปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพในระดับระบบรวมขององค์กร ไม่ใช่แค่ในระดับบุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น สมาชิกทุกคนมีความสำคัญต่อแผนยุทธศาสตร์ เพื่อการ

เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์กร และสมาชิกต้องคำนึงแผนงานในแต่ละแผนกของตน ซึ่งมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ขององค์กรด้วย

3.2 การตรวจสอบจากภายนอก (external monitoring) หมายถึง การเผยแพร่และชี้แจงข้อมูลข่าวสารที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์กร และเป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อการตอบสนองขององค์กรไปสู่การทำทหาย และการพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์กร

4. การดำเนินงานบริหารจัดการ (management practices) หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานใน 4 เรื่อง ดังนี้

4.1 การสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ (management learning support practices) หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร คือ เรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด รวมทั้งพยายามรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับทุกแผนกขององค์กร

4.2 การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ (management learning motivation practices) หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความกล้าและจูงใจสมาชิกเพื่อไปสู่การเรียนรู้ และการพัฒนาในระดับบุคคล และระดับกลุ่มบุคคล ช่วยกันกำหนดเป้าหมายสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งผู้บริหารให้สมาชิกรับผิดชอบต่อการเรียนรู้

4.3 การพัฒนาศักยภาพ (management performance-effectiveness practices) หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมสนับสนุนทักษะการอยู่ร่วมกัน สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลที่ยิ่งใหญ่ รวมทั้งการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของสมาชิก

4.4 การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ (management logistical provision-support practices) หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดทรัพยากรและงบประมาณต่างๆ ที่ต้องการไปสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมาย

5. โครงสร้างองค์กร (organizational structure) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างของการจัดหน้าที่ และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ การตัดสินใจ อำนาจหน้าที่และการปฏิสัมพันธ์กันใน 2 ลักษณะ ดังนี้

5.1 การจัดโครงสร้างแบบผสมผสาน (internal alignment) หมายถึง การบูรณาการเป้าหมาย หน้าที่บทบาท ความพยายามในการทำงาน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร

5.2 โครงสร้างที่เอื้ออำนวยความสะดวก (facilitative structures) หมายถึง โครงสร้างที่เปิดโอกาสให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กัน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

6. ระบบองค์กร (organizational systems) หมายถึง การที่องค์กรที่มีระบบข้อมูล ข่าวสาร ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรฐานด้านนโยบาย และการมีกลไกที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

7. บรรยากาศ (climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรสร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีของสมาชิกในหน่วยงานที่บรรยากาศการทำงาน 2 ลักษณะ ดังนี้

7.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (learning climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดค่านิยม บรรทัดฐาน และพฤติกรรมของสมาชิกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

7.2 การปฏิสัมพันธ์ (promotive interaction) หมายถึง กิจกรรมของสมาชิกที่แลกเปลี่ยนพูดคุย ช่วยเหลือกันเพื่ออำนวยความสะดวกให้สมาชิกเติบโต และประสบความสำเร็จ

8. การจูงใจ (motivation) หมายถึง การกระตุ้น ใฝ่ใฝ่สมาชิกในองค์กรให้อุทิศตน มีน้ำใจ มีความผูกพันในงาน และความเพียรพยายามปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

จากแนวคิด ทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

1. กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (strategy and vision) องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ ว่าต้องการไปจุดใด จำเป็นต้องเรียนรู้อะไรบ้าง เพื่อไปให้ถึงจุดหมายนั้น ต้องพัฒนากลยุทธ์กว้างๆ เพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย เพื่อที่จะรู้ว่าการเรียนรู้สามารถผลักดันองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ นอกจากนี้ถ้าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสมบูรณ์แล้ว วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ก็จะต้องสนับสนุนและส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (corporate learning culture) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความตระหนักรู้ในตนเอง (self-awareness) การใคร่ครวญ (self-reflective) และสร้างสรรค์ (creative way) วัฒนธรรมองค์กรต้องมีการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ จากการศึกษาที่ผ่านมาสับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษา ค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันอย่างฉันทมิตร

3. ภาวะผู้นำ (leadership) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่น อุทิศตน เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรม

4. องค์กรหรือโครงสร้างของงาน (organization or job structure) โครงสร้างองค์กรสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการนิยามภาระงานที่เปลี่ยนแปลงได้ เพื่อเป็นการเปลี่ยนไปตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอกและตามความต้องการขององค์กรเอง การ

ปฏิบัติหน้าที่ เช่น มีการสับเปลี่ยนหน้าที่และใช้การชี้แนะด้วยตนเอง มีการทำงานข้ามคณะทำงาน เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น

5. การฝึกอบรมหรือการศึกษา (training or education) การฝึกอบรมและการศึกษามีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์กร การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นทางการจะเน้นการช่วยเหลือบุคคลในการเรียนรู้ด้วยตนเองและจากประสบการณ์ของผู้อื่น แล้วจากนั้นก็จะสามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ เครื่องมือในการวางแผนพัฒนารายบุคคลได้จัดสรรไว้สำหรับทุกคน นอกจากนี้ยังมีแบบของการฝึกต่างๆ เช่น การฝึกปฏิบัติเป็นทีม การศึกษาเป็นทีม การสาธิตโครงการ

6. บรรยากาศ (climate) บรรยากาศมีผลต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งบรรยากาศในองค์กรคือทุกคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้นำบรรยากาศแห่งการเปิดใจและไว้วางใจกันมาใช้ ซึ่งบุคคลจะต้องไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็นและพูดตามใจคิด อุปสรรคระหว่างผู้จัดการและลูกจ้างจะถูกขจัดออกไป และทุกคนทำงานร่วมกัน เพื่อสนับสนุนงานที่ออกมาดีเยี่ยมตามอุดมคติ

7. การสร้างและการถ่ายโอนความรู้ (knowledge creation and transfer) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีกรริเริ่มและถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา (research and development) หรือเกิดจากการลอกแบบและพัฒนา (copy and development) เท่านั้น แต่สมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

8. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (learning technology) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้รวดเร็วและถูกต้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

กัญญารัตน์ ชีระวานิชผล (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบต่อสังคม กลยุทธ์กิจการและผลประกอบการของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า กิจการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม มีระดับความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับปานกลางถึงมากที่สุด และมีระดับการบูรณาการความรับผิดชอบต่อสังคมกับกลยุทธ์กิจการในระดับปานกลางถึงมาก โดยส่วนใหญ่ พบว่า การวางแผนอยู่ในระดับมาก และการปฏิบัติและประเมินผลอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากมีข้อจำกัดทางด้านงบประมาณ เวลา และความรู้ จากการศึกษา

ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ พบว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม การบูรณาการความรับผิดชอบต่อสังคมกับกลยุทธ์กิจการ ชื่อเสียงกิจการ และผลประโยชน์ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีความสัมพันธ์กัน ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงควรดำเนินกิจการอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการบูรณาการความรับผิดชอบต่อสังคมกับกลยุทธ์กิจการ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ส่งผลให้กิจการมีชื่อเสียงที่ดี และมีผลประโยชน์อยู่ในระดับดีได้ นอกจากนี้ รัฐบาลควรสนับสนุนด้านการเงินสำหรับกิจการที่มีการจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น ลดหย่อนภาษี สนับสนุนเงินทุนในการซื้อเครื่องจักร หรือปรับปรุงระบบโรงงานเพื่อลดการทำลายสภาพแวดล้อม ให้ความรู้ และจัดตั้งหน่วยงานที่ปรึกษาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสำหรับผู้ประกอบการ

จิรัชญา โยธาภิรักษ์ (2551) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาพลักษณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และผลของภาพลักษณ์ต่อทัศนคติที่มีต่อตราสินค้า ปตท. วัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงอิทธิพลของปัจจัยด้านพฤติกรรม การเปิดรับข่าวสาร การรับรู้ ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อสังคมของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อภาพลักษณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมต่อทัศนคติที่มีต่อตราสินค้า ปตท. ผลการวิจัยพบว่า 1) กลุ่มตัวอย่างเปิดรับข่าวสารโดยรวมเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อสังคมของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับน้อย ซึ่งเป็นการเปิดรับข่าวสารจากสื่อโทรทัศน์ในระดับมาก จากหนังสือพิมพ์ในระดับปานกลาง และจากเว็บไซต์ของ ปตท. www.pttplc.com ในระดับน้อยที่สุด โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการรับรู้และความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อสังคมของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในระดับปานกลาง 2) ภาพลักษณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวมของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในสายตาของประชาชนในเขตกรุงเทพมหานครในระดับดีหรือเป็นเชิงบวก 3) พฤติกรรม การเปิดรับข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อสังคมไม่มีอิทธิพลต่อภาพลักษณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ส่วนการรับรู้และความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมเพื่อสังคมมีอิทธิพลต่อภาพลักษณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในสายตาของประชาชนในเขตกรุงเทพมหานคร 4) ภาพลักษณ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) มีผลต่อทัศนคติของประชาชนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อตราสินค้า ปตท.

ปนัดดา ตันตระกูล (2551) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการใช้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในการสร้างภาพลักษณ์ของ บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรก คือ การนำแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างภาพลักษณ์ของ บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) ส่วนที่สอง คือ การศึกษาประสิทธิภาพของการนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการสร้างภาพลักษณ์ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า กลยุทธ์ในการดำเนินงานด้าน CSR บริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) จะเป็น

การนำกิจกรรมเพื่อสังคมต่างๆ ที่มีอยู่มาทำการจัดหมวดหมู่ออกเป็น 4 หมวด คือ 1) ด้านสังคม 2) ด้านการศึกษา 3) ด้านสาธารณสุข และ 4) ศิลปวัฒนธรรม และการทำงานจะเป็นไปในลักษณะการขยายไปในแนวราบให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึง สำหรับกลยุทธ์ด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์นั้น บริษัทฯ จะใช้ด้านการประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และสร้างความรู้ความเข้าใจในกลุ่มเป้าหมาย โดยไม่ค่อยมีการสื่อสารกันมากนักเพราะเห็นว่าเป็นการทำงานเพื่อสังคม ประกอบกับมีข้อจำกัดในด้านข้อกฎหมายและกระแสวิจารณ์ ส่วนผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการเปิดรับข่าวสารในระดับข้อมูลข่าวสารประชาสัมพันธ์ของบริษัทฯ ในระดับต่ำ และมีการรับรู้ภาพลักษณ์ในระดับปานกลาง โดยประชาชนมีลักษณะทางประชากรแตกต่างกัน มีการเปิดรับข่าวสารประชาสัมพันธ์ของบริษัท ไทยเบฟเวอเรจ จำกัด (มหาชน) แตกต่างกัน และการเปิดข่าวสารประชาสัมพันธ์ของประชาชนมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ภาพลักษณ์ของบริษัท

สุขเมธ กาญจนพันธุ์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ ผลการศึกษาพบว่า 1) องค์กรธุรกิจในประเทศไทยได้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยมีกลยุทธ์การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในลักษณะที่เป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น โดยการใช้การวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรประกอบการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีประสิทธิภาพสูงที่สุด 2) องค์กรธุรกิจมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจว่าจะเป็นวิธีการที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรธุรกิจบางองค์กรก็ยังไม่ได้มีการดำเนินงานในด้านที่ครอบคลุมทั้ง 3 มิติ ได้แก่ มิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านสังคม และมิติด้านสิ่งแวดล้อม โดยจะมุ่งเน้นใน 2 มิติเป็นหลัก คือ มิติด้านสังคม และสิ่งแวดล้อม และถึงแม้ว่าองค์กรธุรกิจจะมีความรู้ความเข้าใจด้านการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจแล้วก็ตาม แต่ในด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์การดำเนินงานนั้น องค์กรธุรกิจยังมีความรู้ความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง 3) สำหรับแนวโน้มในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นในอนาคต องค์กรธุรกิจจะให้ความสำคัญในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น โดยจะมีการจัดการที่เป็นเชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น มีการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานด้านนี้โดยเฉพาะ มีการมุ่งเน้นการเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงาน คู่ค้า มากขึ้น และจะมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจโดยเฉพาะ

นิภา วิริยะพิพัฒน์ (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจหรือ CSR กำลังได้รับความสนใจจาก องค์กรในประเทศไทยอย่างแพร่หลาย ผนวกกับมาตรฐาน ISO 26000 ว่าด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมที่กำลังจะประกาศใช้อย่างเป็นทางการในปี 2553 เป็นปัจจัยเร่งรัดให้องค์กรต้องปรับตัวและปรับทิศทางการดำเนินธุรกิจที่มีความสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม

แต่ปัญหาสำคัญ คือ องค์กรบางแห่ง ไม่เข้าใจในบริบทของคำว่า CSR อย่างถ่องแท้ ดังนั้น เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะรองรับมาตรฐาน ISO 26000 ผู้นำองค์กรจึงต้องสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง โดยปรับเปลี่ยนแนวคิดจาก "การให้" เพื่อสร้างภาพลักษณ์ มาสู่การสร้าง "คุณค่า" ให้แก่สังคมและองค์กร และนำ CSR แบบพอเพียงมาใช้เมื่อองค์กรต้องเผชิญวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจ พร้อมทั้งขับเคลื่อน CSR อย่างมีกลยุทธ์ และกระตุ้นพนักงานทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมให้เกิดผลการปฏิบัติอย่างจริงจัง และต่อเนื่อง จนท้ายที่สุดนำไปสู่การปลูกฝังจิตอาสาที่จะสร้างคุณค่าให้แก่สังคมและองค์กรอย่างยั่งยืน

บนนรา ชวนอาจ (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ประกอบการอุตสาหกรรมในการเข้าร่วมโครงการส่งเสริมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-DIW) พ.ศ. 2551 และ พ.ศ. 2552 โดยศึกษาถึงตัวแปรที่มีนัยสำคัญในการจำแนกกลุ่มผู้เข้าร่วมโครงการ CSR-DIW กับผู้ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ CSR-DIW ออกจากกัน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามโดยมีกลุ่มสถานประกอบการอุตสาหกรรม จำนวน 170 โรงงาน เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งแบ่งเป็นกลุ่มที่เข้าร่วมโครงการ CSR-DIW พ.ศ. 2551 และ พ.ศ. 2552 จำนวน 85 โรงงาน และกลุ่มที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการ CSR-DIW พ.ศ. 2551 และ พ.ศ. 2552 จำนวน 85 โรงงาน วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปด้วยสถิติเชิงพรรณนา และใช้เทคนิคการวิเคราะห์จำแนกประเภท (Discriminant Analysis) เพื่อวิเคราะห์ความสำคัญของตัวแปรต่างๆ ที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ CSR-DIW พ.ศ. 2551 และ พ.ศ. 2552 นอกจากนี้ได้ดำเนินการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่กรมโรงงานอุตสาหกรรมที่ดูแลรับผิดชอบโครงการ CSR-DIW จำนวน 1 ราย และเจ้าหน้าที่ดูแลโครงการ CSR-DIW ของบริษัทที่เข้าร่วมโครงการ จำนวน 5 ราย ผลการศึกษาพบว่า สมการที่ได้สามารถทำนายการเข้ากลุ่มของกลุ่มตัวอย่างได้ถึง 81.2% โดยปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจเข้าร่วมโครงการส่งเสริมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-DIW) พ.ศ. 2551 และ พ.ศ. 2552 ตามลำดับ จากมากไปน้อย 4 อันดับแรก ได้แก่ ปัจจัยด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ปัจจัยด้านการส่งออกไปต่างประเทศ ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร และปัจจัยด้านลักษณะของการลงทุนเป็นบริษัทของคนไทย จากการศึกษายังพบอีกว่าสถานประกอบการที่ไม่ได้เข้าร่วมโครงการส่วนใหญ่จะได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโครงการในระดับน้อยและบางส่วนรับรู้ข้อมูลหลังจากที่โครงการดำเนินการเสร็จสิ้นไปแล้ว ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลจากการตอบแบบสอบถาม โดยพบว่าปัจจัยที่ทำให้สถานประกอบการเข้าร่วมโครงการ CSR-DIW คือ ด้านวิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหาร และด้านประโยชน์จากการเข้าร่วมโครงการ

วิภาดา วีระสัมฤทธิ์ (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ที่มีผลต่อความจงรักภักดีของลูกค้าของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ที่มีผลต่อความจงรักภักดีของลูกค้าของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ลักษณะประชากรศาสตร์ และความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) 5 ด้าน ได้แก่ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม และการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม ตัวแปรตาม ได้แก่ ความจงรักภักดีของลูกค้าของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ใช้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ของ บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุตั้งแต่ 18 ปี ขึ้นไป ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานด้วย Independent t-test, One Way ANOVA และสถิติการวิเคราะห์เชิงถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 พบว่า

1. ความจงรักภักดีด้านสัดส่วนระยะเวลาการใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ภายในเครือข่าย AIS มีความสัมพันธ์กับการศึกษา และความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

2. ความจงรักภักดีด้านการเปลี่ยนระบบเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่มีความสัมพันธ์กับ เพศ อายุ การศึกษา อาชีพ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม

3. ความจงรักภักดีด้านการบอกต่อผู้อื่นให้มาใช้บริการเครือข่าย AIS มีความสัมพันธ์กับ เพศ อายุการศึกษา อาชีพ และความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรด้านการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม

4. ความจงรักภักดีด้านความรู้สึกเมื่อมีผู้อื่นพูดถึงเครือข่าย AIS ในทางที่ไม่ดี มีความสัมพันธ์กับ เพศ อายุ การศึกษา อาชีพ และความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี

5. ความจงรักภักดีด้านความภูมิใจในสิทธิประโยชน์ที่ได้รับจากสิทธิ AIS Plus หรือสิทธิลูกค้า Serenade มีความสัมพันธ์กับ อายุ การศึกษา อาชีพ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรด้านความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค และการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม

สถานิตย์ หนูนิล (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมจาก 4 องค์กร ได้แก่ บริษัท ซีอีดียูเคชั่น จำกัด (มหาชน) บริษัท แพรนด้าจิวเวลรี่ จำกัด (มหาชน) โรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ อินเตอร์เนชั่นแนล และบริษัทน้ำมันพืชไทยจำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) ศึกษานโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจและความคิดเห็นของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อการดำเนินงานด้านความ

รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร 2) ศึกษาบทบาทของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม รวมไปถึงกิจกรรมหรืองานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์มีส่วนในการดำเนินงาน 3) ศึกษาผลจากการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์และแนวโน้มบทบาทด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ผลจากการศึกษาพบว่า 1) องค์กรที่ศึกษาไม่ได้มีการกำหนดนโยบายด้านความรับผิดชอบต่อสังคมไว้โดยตรง แต่มีแนวทางในการดำเนินงานด้าน CSR ที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร โดยองค์กรส่วนใหญ่จะเลือกดำเนินกิจกรรมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับธุรกิจที่ดำเนินอยู่ 2) หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ศึกษามีบทบาทในการดำเนินงานด้าน CSR แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ส่วนใหญ่จะจัดตั้งเป็นคณะกรรมการด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR committee) 3) การดำเนินกิจกรรมด้าน CSR ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ส่งผลให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรเกิดความภาคภูมิใจในการได้ช่วยเหลือสังคม ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานอื่นๆ และจากพนักงานมากขึ้น รวมทั้งได้รับรู้ถึงคุณค่าของตนเองที่มีต่อองค์กร นอกจากนี้กิจกรรม CSR ยังช่วยให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาเพิ่มขึ้นอีกด้วย ในอนาคตหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทในการดำเนินงานด้าน CSR มากขึ้น เนื่องจากแรงผลักดันทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

เชรค (Schreck. 2011) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการทบทวนธุรกิจในกรณีเหตุการณ์ใหม่และการวิเคราะห์ของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร สนใจว่า CSR จะสามารถสร้างผลประโยชน์ด้วยกันได้ทั้ง 2 ด้าน ระหว่างผลกำไรและผลทางสังคมหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่สำคัญ ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างการใช้ CSR และการจัดการด้านการเงิน โดยการดำเนินกิจกรรม CSR สามารถสร้างความคุ้มค่าให้กับการบริหารจัดการขององค์กรได้ โดยไม่ส่งผลกระทบต่อฐานะทางการเงิน และมีแนวโน้มว่าจะให้ผลที่ดีทางสังคมตามนัยยะสำคัญเช่นกัน

มาร์ติน, กอดวิน และโรโบต้า (Martin; Godwin; & Roberta. 2010) ศึกษาว่า กลยุทธ์การลงทุนในกิจกรรมการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมจะสามารถสร้างผลกำไรสูงสุด โดยส่งผลต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนอย่างไร และเพื่อสร้างความพึงพอใจที่คุ้มค่าแก่ผู้ถือหุ้นได้หรือไม่ โดยศึกษาองค์กรธุรกิจที่ดำเนินกิจกรรม CSR 20 แห่ง ในประเทศอังกฤษ ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร global reporting initiative guidelines (GRI) และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผลการศึกษาพบว่า ยังไม่เห็นความชัดเจนจากกลุ่มตัวอย่าง คือ องค์กรธุรกิจ 20 แห่ง ที่จะแสดงถึงการคุ้มค่าในการลงทุนต่อกลยุทธ์ CSR แต่สังคมมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างการลงทุนขององค์กรต่อสภาพแวดล้อมในระยะยาว

โคเรน และชาร์มา (Kiran; & Sharma. 2011) ศึกษาว่าการลงทุนประเภทใดที่สามารถสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับธุรกิจในระดับโลก และการดำเนินกิจกรรม CSR จะสามารถสร้างการเจรจาและให้ประโยชน์ที่คุ้มค่าต่อการลงทุนขององค์กรธุรกิจรุ่นใหม่ได้หรือไม่ ใช้การสัมภาษณ์เปรียบเทียบระหว่างประเทศตะวันตกที่เป็นต้นแบบแนวคิด CSR คือ ธุรกิจ Nestle กับกลุ่มธุรกิจท้องถิ่นในประเทศแถบเอเชีย ได้แก่ อินเดีย, จีน, ญี่ปุ่น (CSR and Multinationals) พบว่า องค์กรธุรกิจรุ่นใหม่ในประเทศเอเชีย มีโอกาสได้รับประโยชน์จากการดำเนินกิจกรรม CSR เท่าเทียมกับ Nestle ซึ่งเป็นประเทศที่มาจากกลุ่มทุนตะวันตก เพราะ CSR สามารถสร้างการจดจำต่อผู้บริโภค ด้วยภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีชื่อเสียงด้านการลงทุนเพื่อสังคม รวมถึงสร้างโอกาสในการได้ผลกำไรที่เพิ่มขึ้นให้กับกลุ่มธุรกิจใหม่ได้

บอร์ตัน, คิม และโอ กอร์แมน (Bolton; Kim; & O Gorman. 2011) ศึกษาว่าการดำเนินกิจกรรม CSR ตามกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรที่เน้นพนักงานเป็นสำคัญ (CSR in process) สามารถสร้างแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานดำเนินกิจกรรม CSR ด้วยความสมัครใจได้อย่างไร ผลการศึกษาพบว่า การตอบรับของพนักงานต่อแนวคิด CSR ขึ้นอยู่กับการให้ความสำคัญของระดับบริหารและความต่อเนื่องตามนโยบาย CSR องค์กร ทั้งนี้พนักงานจะมีแนวคิดเชิงบวกต่อองค์กรเพิ่มขึ้น ถ้ามีการดำเนินกิจกรรม CSR เพิ่มขึ้นในแต่ละระดับของกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรที่ชัดเจน

จากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์กรธุรกิจมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยมีกลยุทธ์การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในลักษณะที่เป็นเชิงกลยุทธ์มากขึ้น โดยการใช้การวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรประกอบการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมมีประสิทธิภาพสูงสุด องค์กรธุรกิจมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจว่าจะเป็นวิธีการที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน องค์กรธุรกิจมีการดำเนินงานในด้านที่ครอบคลุมทั้ง 3 มิติ ได้แก่ มิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านสังคม และมิติด้านสิ่งแวดล้อม การนำแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างภาพลักษณ์ของบริษัท กลยุทธ์ในการดำเนินงานด้าน CSR นำกิจกรรมเพื่อสังคมต่างๆ ที่มีอยู่มาทำการจัดหมวดหมู่ออกเป็น 4 หมวด คือ 1) ด้านสังคม 2) ด้านการศึกษา 3) ด้านสาธารณสุข และ 4) ศิลปวัฒนธรรม และการทำงานจะเป็นไปในลักษณะการขยายไปในแนวราบให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึง สำหรับกลยุทธ์ด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์นั้น ด้านการประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และสร้างความรู้ ความเข้าใจในกลุ่มเป้าหมาย เป็นการทำงานเพื่อสังคม ผู้ประกอบการจึงควรดำเนินกิจการอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการบูรณาการความรับผิดชอบต่อสังคมกับกลยุทธ์กิจการ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย ส่งผลให้กิจการมีชื่อเสียงที่ดี และมีผลประกอบการอยู่ในระดับดีได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

รัชนิกร ดารกมาศ (2549) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม โดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำ และการสัมภาษณ์ตัวแทนของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มให้กลุ่มตัวอย่างมีการแลกเปลี่ยนความรู้และแง่คิดต่างๆ กระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ และผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม และพบผลการวิจัยที่มีลักษณะเฉพาะ กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้ และข้อมูลต่างๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของกลุ่ม มีการส่งเสริมให้สมาชิกมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง

ณรัฐ วัฒนพานิช (2550) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาสภาพและปัญหาในการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ 2) เพื่อพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ 3) เพื่อประเมินรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรของกลุ่มโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารทั้งหมดของกลุ่มโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ จำนวน 23 คน การวิจัยนี้แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่หนึ่ง เก็บข้อมูลจากผู้บริหารทั้งหมดของกลุ่มโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศทุกแห่ง (CENSUS) เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาในการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ ขั้นตอนที่สอง นำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่หนึ่ง มาทำการสังเคราะห์ พร้อมทั้งศึกษาแนวคิดของ Senge (2006) เพื่อสร้างรูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ แล้วนำรูปแบบที่ได้ไปทดลองใช้กับโรงเรียนในเครือข่ายหนึ่งแห่ง คือ โรงเรียนสารสนเทศพัฒนา โดยกลุ่มตัวอย่างในการทดลองคือ บุคลากรทั้งหมดของโรงเรียนสารสนเทศพัฒนา จำนวน 127 คน ขั้นตอนที่สาม เป็นการประเมินผลรูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลระหว่างทดลองโดยการสังเกตการณ์และบันทึกสภาพและปัญหาที่เกิดขึ้น และประเมินผลด้านความพึงพอใจในรูปแบบที่นำไปใช้ภายหลังการเสร็จสิ้นการทดลอง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย 1) แบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับสภาพและปัญหาของบุคลากรในขั้นตอนที่หนึ่ง 2) แบบสังเกตเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคระหว่างการทดลองใช้รูปแบบ 3) แบบสอบถามปลายเปิดประเมินความสามารของบุคลากร และ 4) แบบประเมินความพึงพอใจของบุคลากร

ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรของกลุ่มโรงเรียนในเครือข่ายสารสนเทศมีทักษะส่วนบุคคลสูง แต่ยังคงต้องมีการพัฒนาทางด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แบบแผนทางความคิดวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 2) รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบไปด้วยองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่ม

โรงเรียนในเครือศาสนาที่สร้างขึ้นสามารถทำให้เกิดการพัฒนาของบุคลากรทุกด้านตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น 3) การพัฒนาที่เกิดขึ้นส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ ระดับบุคคล ซึ่งนำไปสู่การเรียนรู้ระดับทีมและการเรียนรู้ระดับองค์กร และ 4) บุคลากรในโรงเรียนศาสนาพัฒนาความพึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือศาสนา

พรสินทร์ กาญจนพัชชี (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในภาครัฐและเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะศึกษาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของทั้งสององค์กร และทำการศึกษาเปรียบเทียบกันระหว่างภาครัฐและเอกชนซึ่งจะนำมาสู่ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปปรับใช้ในองค์การต่างๆ ได้โดยมีสมมุติฐานว่าภาครัฐและเอกชนมีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับที่แตกต่างกัน

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้กรอบแนวคิดของ Peter M. Senge มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้แก่ 1) การพัฒนาตนให้เป็นเลิศ (Personal Mastery) 2) กรอบความเชื่อที่สมเหตุสมผล (Mental Model) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ผลการศึกษาพบว่า 1) ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร 2) ด้านวิถีคิดและมุมมองที่เปิดกว้างอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร 3) ด้านวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร 4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร และจากการเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทางสถิติพบว่าทั้งสององค์กรมีระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงทั้งสององค์กร

สิทธิโชค เลิศธีรดา (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ ผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว และบุคลากรภาครัฐที่มีต่อบุคลากรสาขาอาชีพมัคคุเทศก์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และเพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากรสาขาอาชีพมัคคุเทศก์ในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ บุคลากรภาครัฐ ผู้ประกอบการ ธุรกิจนำเที่ยว และนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ ในเขตกรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยใช้แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยเขียนสรุปในลักษณะบรรยายความ ส่วนข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามใช้สถิติความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า ในส่วนความคิดเห็นของบุคลากรภาครัฐเห็นว่า ควรพัฒนาภาษาของมัคคุเทศก์และบุคลากรในส่วนอื่นๆ ควรเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น และส่งเสริมพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมโดยเฉพาะเรื่องการเงินแก่ตัว ทางด้านของผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยวมีความคิดเห็นว่าการพัฒนามัคคุเทศก์อยู่ในระดับควรพัฒนามาก โดยด้านบุคลิกภาพมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

รองลงมาคือ ด้านทัศนคติ ด้านความรู้และด้านทักษะ ตามลำดับ ส่วนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาอาชีพภาคเกษตรก็อยู่ในระดับควรพัฒนามาก โดยควรพัฒนาในด้านทัศนคติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านทักษะ และด้านความรู้

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2552) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว กิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมพัฒนาของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยที่พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือ กิจกรรมการฝึกอบรม วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว และกิจกรรมพัฒนาของพนักงาน ตามลำดับ และพฤติกรรมผู้นำที่ขาดภาวะ ผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยที่วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ และพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยส่งผ่านกิจกรรมการฝึกอบรม และกิจกรรมพัฒนาของพนักงาน และพบว่า พฤติกรรมผู้นำสร้างความเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการปรับตัว วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นการมีส่วนร่วม วัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ และ พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรเน้นพันธกิจ

พยัต วุฒิจรงค์ (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องผลกระทบจากมุมมองด้านทรัพยากร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อความสามารถในการสร้างนวัตกรรมขององค์กรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความเปลี่ยนแปลงมากขึ้นส่งผลต่อความจำเป็นในการพัฒนานวัตกรรมมากขึ้น แม้ว่าองค์กรต่างๆ และประเทศไทยจะพบกับแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอก ประเทศไทยยังไม่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงไปสู่การสร้างความสามารถในการสร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน จากการศึกษาพบว่า หากประเทศไทยต้องการก้าวสู่ "ประเทศแห่งนวัตกรรม" จำเป็นต้องปรับกระบวนการทัศน์โดยต้องให้ความสำคัญกับการรับรู้และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ของประเทศไทยโดยอาศัยความถนัดของคนในประเทศเพื่อสร้างความแตกต่าง การปรับเปลี่ยนระบบการศึกษาหรือระบบการเรียนรู้ และการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐ ภาคการศึกษาและภาคเอกชน

สมนึก ศรีปริวาทิน (2552) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายครุภัณฑ์ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาลักษณะของปัจจัยที่ส่งผลต่อการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายครุภัณฑ์ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) และ 2) ศึกษาผลทางตรงและผลทางอ้อมของปัจจัยที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายครุภัณฑ์ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับกลางของฝ่ายครุภัณฑ์ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีตำแหน่งตั้งแต่ระดับหัวหน้างานจนถึงผู้จัดการกอง โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม คือ ตัวอย่างที่กลุ่มที่ 1 จำนวน 274 คน ใช้สำหรับแบบทดสอบแบบจำลองความสัมพันธ์ตามสมมติฐาน และตัวอย่างกลุ่มที่ 2 จำนวน 274 คน ใช้สำหรับทดสอบยืนยันแบบจำลองความสัมพันธ์ใหม่ เครื่องมือเก็บข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า

1. ตัวแปรพยากรณ์ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยองค์กร ปัจจัยเทคโนโลยี ปัจจัยการจัดการความรู้และปัจจัยการเรียนรู้ พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทุกปัจจัย โดยที่ปัจจัยการเรียนรู้ ($\bar{X} = 2.87$) มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาตามลำดับ คือ ปัจจัยองค์กร ($\bar{X} = 2.83$) ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 2.81$) ปัจจัยภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 2.74$) ปัจจัยเทคโนโลยี ($\bar{X} = 2.74$) และปัจจัยการบริหาร ($\bar{X} = 2.72$) มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ส่วนตัวแปรเกณฑ์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายครุภัณฑ์ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.90$) เช่นกัน

2. แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุมีความสอดคล้องอย่างสมบูรณ์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาอิทธิพลของตัวแปรพยากรณ์ที่มีต่อตัวแปรเกณฑ์ คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายครุภัณฑ์ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม อิทธิพลทางรวม พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายครุภัณฑ์ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้รับอิทธิพลทางตรงจาก 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยองค์กร ปัจจัยด้านการจัดการความรู้และปัจจัยการเรียนรู้ โดยปัจจัยที่ส่งผลทางตรงสูงสุด คือ ปัจจัยการเรียนรู้ (.579) รองลงมาตามลำดับ คือ ปัจจัยองค์กร (.203) และปัจจัยด้านความรู้ (.155) และปัจจัยที่ส่งผลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายครุภัณฑ์ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เรียงลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ ปัจจัยบริหาร (.548) ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ (.317) ปัจจัยองค์กร (.299) ปัจจัยภาวะผู้นำ (.202) และปัจจัยเทคโนโลยี (.150) ส่วนอิทธิพลรวม ปรากฏว่าตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายครุภัณฑ์ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) สูงที่สุด ได้แก่ ปัจจัยการเรียนรู้ (.579) รองลงมาตามลำดับ คือ ปัจจัยการบริหาร (.548) ปัจจัยองค์กร (.502) ปัจจัยด้านการ

จัดการความรู้ (.472) ปัจจัยภาวะผู้นำ (.202) และปัจจัยเทคโนโลยี (.150) และพบว่าตัวแปรพยากรณ์ ในแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุร่วมกันอธิบายหรือทำนายตัวแปรเกณฑ์หรือการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของฝ่ายครุฑการบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ประมาณร้อยละ 99.86

นิติ รัตนปรีชาเวช (2553: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมจากมุมมองแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กร ผลการวิจัย พบว่า นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้มี อิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมองค์กร และเครือข่ายองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์กรและเครือข่าย องค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อนวัตกรรมองค์กร ซึ่งข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ได้ สนับสนุนผลการวิจัยเชิงปริมาณที่ได้ โดยข้อเสนอแนะสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น คือ ควรมุ่งบูรณาการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีพื้นฐานที่สำคัญของการสร้างเครือข่าย องค์กรเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนและผลักดันการเรียนรู้ขององค์กร และควรให้ ความสำคัญกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการใช้ปฏิบัติจริงให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมด้วยการมุ่งสร้าง นวัตกรรมองค์กรเพื่อที่จะเป็นการยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรนั่นเอง

ฉัฐชสรณ์ กาญจนศิลา นท (2554: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนา บุคลากรในโรงแรม: กรณีศึกษาโรงแรมระดับ 3 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นการศึกษาเพื่อหา แนวทางการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืนโดยใช้หลักความต้องการการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงแรม ระดับปฏิบัติการ แผนกบริการส่วนหน้า แผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม และแผนกแม่บ้าน/งาน บริการส่วนห้องพัก ในโรงแรมระดับ 3 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานครร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่ม ผู้บริหารและหัวหน้างาน เป็นตัวกำหนดทิศทาง และนำมาตราฐานระดับชาติของบุคลากรโรงแรมใน ประเทศไทย: มาตรฐานด้านคุณลักษณะทั่วไปของบุคลากรในสถานประกอบการที่พักแรม 4 ด้าน ได้แก่ 1) มาตรฐานด้านบุคลิกภาพ 2) มาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม 3) มาตรฐานด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป และ 4) มาตรฐานด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร มาประยุกต์ใช้ เป็นแนวทางในการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรต้องการการพัฒนาในแต่ละด้านมากที่สุด ดังนี้ 1) มาตรฐานด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ การมีกิริยามารยาทที่สุภาพเรียบร้อย การพูดสื่อสารที่ถูกต้อง ชัดเจน มีความกระฉับกระเฉงว่องไวในการทำงาน และการวางตัวอย่างเหมาะสมถูกต้องตามกาลเทศะ 2) มาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม ได้แก่ การมีความอดทนอดกลั้น ควบคุมอารมณ์ได้ดี การปฏิบัติงาน ด้วยความละเอียดรอบคอบ และการมีวินัย ส่วนสิ่งที่สำคัญยิ่งต่องานบริการ คือ การมีทัศนคติที่ดีต่อ งานนั้น บุคลากรเองยังมีความเห็นว่าได้รับการพัฒนาและส่งเสริมไม่มากพอ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรควร หันมาให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง 3) มาตรฐานด้านความรู้ ความสามารถทั่วไป ได้แก่ การมีความรู้

เกี่ยวกับกฎหมายแรงงานและกฎหมายสิทธิพื้นฐานคุ้มครองผู้บริโภค การมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย สถานประกอบการที่พักรวม และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ และ 4) มาตรฐานด้านความสามารถ/ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร ได้แก่ ความสามารถในการใช้ภาษา ต่างประเทศนอกเหนือจากภาษาอังกฤษได้อย่างน้อย 1 ภาษา ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ และความสามารถในการใช้ภาษาท่าทาง (body Language) ส่วนการศึกษาความคิดเห็นต่อการ พัฒนาตนเองด้านความรู้และทักษะเฉพาะตำแหน่ง จำแนกตามกลุ่มงานหลัก พบว่า 1) แผนกบริการ ส่วนหน้า ควรได้รับการปรับปรุงและพัฒนาด้านความรู้มากที่สุด ได้แก่ ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ส่วนด้านทักษะ ได้แก่ การใช้ภาษาต่างประเทศอื่นๆ 2) แผนกบริการอาหารและเครื่องดื่ม ด้านที่ควร ได้รับการปรับปรุงและพัฒนาด้านความรู้มากที่สุด ได้แก่ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม ส่วนด้าน ทักษะ ได้แก่ การใช้ภาษาอังกฤษ และ 3) แผนกแม่บ้านและงานบริการส่วนห้องพักรวมด้านที่ควรได้รับการ ปรับปรุงและพัฒนาด้านความรู้มากที่สุด ได้แก่ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรม ส่วนด้านทักษะ ได้แก่ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

สันธยา ดารารัตน์ (2557: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้และปัจจัย ที่ส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเพื่อหาแนวทางการพัฒนา โดย ศึกษาถึงระบบในองค์การ 6 ด้าน คือ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การให้ความสำคัญกับ ทรัพยากรบุคคล การจัดการความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และลักษณะผู้นำในการสร้าง องค์การแห่งการเรียนรู้ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลัก โดยสำรวจข้อมูลเบื้องต้นด้วย แบบสอบถาม และนำข้อมูลไปจัดทำกรอบแนวทางการสนทนากลุ่ม (focus group) เพื่อเก็บรวบรวม ข้อมูลร่วมกับการศึกษาเอกสารของสถาบัน ผลการวิจัยพบว่า สถาบันมีลักษณะความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ในระดับสูง ตามกรอบแนวคิดทั้ง 6 ด้าน ปัจจัยที่ส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ลักษณะผู้นำ วิสัยทัศน์ของสถาบัน การมีเครือข่ายความร่วมมือกับองค์การภายนอก บรรยากาศที่เอื้อต่อ การเรียนรู้ และการมีบุคลากรที่พร้อมเรียนรู้ การพัฒนาต้องดำเนินการทุกระบบของการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน และควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อเอื้อการเรียนรู้ และด้านพลวัตการเรียนรู้เป็นลำดับแรก เพื่อให้้องค์การพัฒนาได้รวดเร็ว

เดวิทส์ (Davis. 2005) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับผล การปฏิบัติงานขององค์การ โดยจากการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ผังแปรและการวิเคราะห์ ถดถอยพบ พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ในทุกองค์ประกอบมีระดับความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ขององค์การที่อยู่ในระดับสูง

ฮาลุก และซีมอล (Haluk; & Cemal. 2006) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการนำแนวคิดขององค์การแห่ง การเรียนรู้ไปใช้กับกลไกการตลาดบนแนวคิดนวัตกรรมขององค์การและผลการดำเนินงานขององค์การทาง

การตลาด บนแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge (2006) โดยกล่าวอธิบายว่าการอยู่รอดในภาวะที่เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์การก็เช่นเดียวกันที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เปลี่ยนแปลงไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยการที่จะก้าวเดินสู่องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเริ่มจากผู้นำองค์การในการสนับสนุนสมาชิกในองค์การ ความสำเร็จขององค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับ การติดต่อสื่อสาร การร่วมมือวิสัยทัศน์เดียวกัน การสร้างให้เกิดบรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกัน การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต การร่วมคิดอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ผลจากการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับสูงระหว่างการเรียนรู้ขององค์การ นวัตกรรมขององค์การ (Organizational Innovativeness) และผลการดำเนินงานทั้งด้านการตลาดและด้านการผลิต (Marketing and Operational Performance)

อารากอน-คอลลเรีย และคณะ (Aragon-Correa; et al. 2007) ได้ศึกษาเรื่อง ตำแหน่งผู้นำและบทบาทการเรียนรู้ขององค์กรบนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และประสิทธิภาพในการดำเนินการ: บทเรียนจากประเทศสเปน พบประเด็นสำคัญคือ ทิศทางการตลาดและเบื้องหลังนวัตกรรมของบริษัทนั้นเป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นในการดำรงอยู่และการเจริญเติบโตขององค์กร มีการเสนอแนะว่าในระยะปลายศตวรรษที่ 20 เศรษฐกิจของอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปเป็นการขับเคลื่อนในการอย่างก้าวหน้านวัตกรรม (innovation-driven) ในระหว่างที่บริษัททั้งหลายมีการแข่งขันกันในการคิดริเริ่มว่าจะมีการเพิ่มผลกำไรอย่างรวดเร็วได้อย่างไร พบตัวแปร 4 ตัวแปรด้วยกัน ดังนี้ 1) การเรียนรู้ขององค์กร 2) ประสิทธิภาพในการดำเนินการ 3) นวัตกรรม การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง สำหรับเครื่องมือที่ใช้วัดตัวแปร คือ 1) ตัวอย่างและกระบวนการ 2) การวัดค่าภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง การวัดค่าการเรียนรู้ขององค์กร การวัดค่านวัตกรรมของบริษัท การวัดค่าการดำเนินการ และการวัดค่าการควบคุมค่าแปรผัน และ 3) รูปแบบและการวิเคราะห์ ตัวชี้วัดครั้งนี้ คือ บริษัททั้งหลายมีความต้องการนวัตกรรมการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพของพวกเขาสำหรับชีวิตจริงในการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ

บาร์ และซาราซิโน (Barr; & Saraceno. 2009) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์การการเรียนรู้และความร่วมมือ ผลการวิจัยพบประเด็นสำคัญเป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูล และการตัดสินใจโดยสถานประกอบการนั้นเป็นเรื่องธรรมดาที่ไม่ได้ตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง การตัดสินใจเหล่านั้นจะถูกตัดสินใจโดยกลุ่มคนไม่ว่าจะเป็นโดยกรรมการหรือโดยโครงสร้างลำดับชั้นของผู้บริหาร ความไม่มีเหตุผลและการคำนวณถึงต้นทุนคือความเป็นไปได้ในการเก็บรวบรวมตัวแทน การดำเนินการและตัดสินใจเกี่ยวกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวบริษัทและผลกำไรที่จะได้รับ โดยบริษัทตัวอย่างเป็นตัวแปรสำคัญ เครื่องมือที่นำมาใช้วัดตัวแปร มี 3 เครื่องมือ ดังนี้ 1) กลยุทธ์ของบริษัท 2) สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ 3) ลำดับขั้นตอน โดยตัวชี้วัดการประเมินเป็นการสำรวจโอกาสทางความร่วมมือเมื่อบริษัทจำเป็นต้อง

เรียนรู้ในการกำหนดสัญลักษณ์ของสภาวะแวดล้อมเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงความต้องการและผลของการตัดสินใจ

แฮนนาห์ และเลสเตอร์ (Hannah; & Lester. 2009) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง วิธีการที่หลากหลายในการสร้างและนำไปสู่การเรียนรู้องค์กร ผลการวิจัยพบว่า วิธีการที่หลากหลายนั้นได้มีการนำเสนอว่าการเรียนรู้คือระบบการพึ่งพาซึ่งเหล่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีการแสดงบทบาททางกลยุทธ์ในการแทรกแซงแต่ละระดับของตัวบุคคล เครื่องมือและระบบต่างๆ ซึ่งได้มีการเสนอแนะว่าวิธีการของเหล่าผู้นำในการเรียนรู้ควรมีการจัดตั้งเงื่อนไขและโครงสร้างในการเรียนรู้ ตัวแปรที่สำคัญคือ เหล่าผู้นำองค์กร เครื่องมือที่นำมาใช้วัดตัวแปรมีดังนี้ 1) การยอมรับและการสนับสนุนการเป็นผู้นำ 2) กลุ่มเป้าหมายและการแพร่กระจายความกว้างของระบบเวลา 3) ลำดับของการแพร่กระจายผ่านระบบองค์กร 4) ระบบพฤติกรรมของระดับผู้นำ มีตัวชี้วัดเป็นความหมายที่สำคัญของโครงสร้างนี้คือการนำไปสู่การเรียนรู้ซึ่งก็คือกระบวนการในระดับและขั้นตอนที่หลากหลายนั้น ต้องการรวบรวมวิธีการในตัวบุคคล โครงสร้างและระบบเข้าด้วยกันเพื่อนำไปสู่พฤติกรรมของเหล่าผู้นำ

เรียว และคณะ (Liao; et al. 2010) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบบูรณาการสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีมุมมองเชิงกลยุทธ์: การเปรียบเทียบความเข้มข้นของความรู้ในอุตสาหกรรม ผลการวิจัยพบว่า มีประเด็นสำคัญ คือ เนื่องจากปัจจัยสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นองค์กรจึงควรมีการขับเคลื่อนทางการตลาดและการมุ่งเน้นในการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งการเรียนรู้ในองค์กรเป็นการเรียนรู้ที่เหมาะสมเพื่อนำมาพัฒนาและรักษาความสามารถในการแข่งขันได้ มีตัวแปรที่สำคัญ คือ ลักษณะทางองค์กร และ 5 เครื่องมือที่นำมาใช้วัดตัวแปร ดังนี้ 1) Building shared vision 2) Mental edge 3) Business Operating Systems (BOSS) 4) ISO 9000 และ 5) Learning Organization Library (LOL) ตัวชี้วัดในการดำเนินงาน องค์กรมีความสามารถในการพัฒนาและรับมือกับสภาวะสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว โดยมีความสามารถในการเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าและปรับปรุงศักยภาพทางการเงินได้ เช่น กำไร ส่วนแบ่งทางการตลาด และอัตราการเจริญเติบโต

วอง และคณะ (Wong; et al. 2012) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง มิติดั้งเดิมในการเรียนรู้ของโครงการก่อสร้าง ผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้ขององค์กรเป็นที่ตระหนักกันดีว่าเป็นส่วนสำคัญในการจำกัดการยกระดับประสิทธิภาพในการดำเนินการขององค์กร ดังนั้น จึงไม่แปลกที่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้กลายมาเป็นส่วนสำคัญในการบริหารจัดการของโครงการขึ้นนี้ ตัวแปรสำคัญ เป็นกลุ่มบุคคลผู้ถูกทำการทดสอบ และชุดแบบสอบถาม (Questionnaires) เครื่องมือที่ใช้วัดตัวแปรครั้งนี้ ตัวชี้วัดการประเมินมี 4 ตัวชี้วัดด้วยกัน คือ 1) ข้อมูลส่วนตัว 2) การประเมินรูปแบบองค์กรแบบดั้งเดิม 3) การประเมินรูปแบบการเรียนรู้ขององค์กร 4) การประเมินความสำเร็จขององค์กร

จากข้อมูลดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จะเกิดขึ้นกับบุคคล กลุ่มหรือองค์กร หรือกระทั่งกลุ่มองค์การ มีการประสานงานร่วมกัน องค์การจะต้องเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อที่จะพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ องค์การจะต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ ข้อมูลและการบริการอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกันก็ต้องพัฒนาความสามารถของบุคลากรด้วยเช่นกันทั้งด้านการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจหรือวิถีปฏิบัติ โดยสรุปแล้วเป้าหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างให้สมาชิกในองค์การเข้าใจและวิเคราะห์ใหม่ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอย่างแท้จริง การพัฒนาความคิด นวัตกรรมใหม่ทั้งกับผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการในการทำงาน การร่วมสนทนาในประเด็นต่างๆ ที่มีความยากและซับซ้อน และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ของผู้อื่น องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สามารถสร้างวัฒนธรรมในการส่งเสริมสมาชิกในองค์การให้เกิดการเรียนรู้ การกล้าเสี่ยงนอกเหนือไปจากการแก้ปัญหาทั่วไป องค์การแห่งการเรียนรู้จะผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ทั้งแบบวงจรเดียวและวงจรซ้ำซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยด้านการสนับสนุนความคิดเชิงบวก การสนับสนุนการกล้าเสี่ยงกับการคิดที่รัดกุม การคิดอย่างเป็นระบบ และการรับฟังแสดงความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนความรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ความไว้วางใจ พื้นที่ในการมีปฏิสัมพันธ์