

แผนการสอนรายวิชา ปท 0131 องค์การแห่งการเรียนรู้ (3-0-6)
(สำหรับ 8 สัปดาห์ (สัปดาห์ละ 6 ชั่วโมง) และ สัปดาห์ที่ 9 ใช้สำหรับสอบปลายภาค)

คำอธิบายรายวิชา

แนวคิด องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาต้นแบบองค์การแห่งการเรียนรู้

แผนการสอนรายวิชา ปท 0131 องค์การแห่งการเรียนรู้

สัปดาห์	หัวข้อ/ เนื้อหา	สื่อการสอน / วิธีการสอน	วิธีการวัดผล	อาจารย์ผู้สอน
1	แนวคิดพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ - ความหมายและหลักการ 5 ประการของ Peter Senge ปีเตอร์ เซงส์ - กรณีศึกษาองค์กรต้นแบบ	- สไลด์บรรยาย - วิดีโอตัวอย่าง (Toyota, Google) - เอกสาร "The Fifth Discipline" วิธีสอน บรรยายเชิงโต้ตอบ + ระดมสมอง	- แบบทดสอบก่อนเรียน - หลังเรียน - ส่ง Mind Map สรุปเนื้อหา	สุภัณกร กวีวัฒน์
2	องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ - โครงสร้างองค์กรและบทบาทผู้นำ - เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้	- กรณีศึกษาเปรียบเทียบ - Workshop วิเคราะห์องค์กร วิธีสอน ทำงานกลุ่ม + อภิปราย	- นำเสนอผลงานกลุ่ม - ส่งรายงานวิเคราะห์องค์กร	สุภัณกร กวีวัฒน์
3	วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ - ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิด - การวัดวัฒนธรรม (แบบสอบถาม OCAI)	- เกมจำลองสถานการณ์ - คลิปสัมภาษณ์ผู้บริหาร วิธีสอน Role-play + สาธิตแบบประเมิน	- ส่งผลวิเคราะห์วัฒนธรรมจากแบบสอบถาม - Reflection Paper	สุภัณกร กวีวัฒน์
4	กลยุทธ์การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ - ระดับบุคคล/ทีม/องค์กร	- กรณีศึกษา (Communities of Practice) - Template ออกแบบกลยุทธ์ วิธีสอน ระดมสมอง + Guest Speaker	- ส่งแผนกลยุทธ์กลุ่ม - Quiz สรุปเนื้อหา	สุภัณกร กวีวัฒน์

สัปดาห์	หัวข้อ/ เนื้อหา	สื่อการสอน / วิธีการสอน	วิธีการวัดผล	อาจารย์ผู้สอน
5	ปัจจัยความสำเร็จและอุปสรรค - ปัจจัยภายใน/ภายนอก - อุปสรรค (การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง)	- Infographic เปรียบเทียบ - กรณีศึกษาล้มเหลว (Kodak) วิธีสอน วิเคราะห์กรณีศึกษา + SWOT Analysis	- ส่ง SWOT Analysis - อภิปรายในชั้นเรียน	สุภัณฑกร กวีวัฒน์
6	การประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ เครื่องมือ / ดัชนี / แบบประเมินต่าง ๆ	- แจกแบบประเมินตัวอย่าง (LOI - Learning Organization Index) - ฝึกปฏิบัติใช้แบบประเมินจริง	- การใช้แบบประเมินจริงในกลุ่ม - รายงานสรุปผลวิเคราะห์	สุภัณฑกร กวีวัฒน์
7	กรณีศึกษาต้นแบบ - องค์กรชั้นนำ (Pixar, Microsoft) - การประยุกต์ใช้ในไทย	- เอกสารกรณีศึกษา - สัมมนาออนไลน์ วิธีสอน นำเสนอกลุ่ม + เขียนข้อเสนอโครงการ	- นำเสนอกรณีศึกษา - ส่งรายงานโครงการ	สุภัณฑกร กวีวัฒน์
8	สรุปและทบทวนเนื้อหา	- แบบฝึกหัดทบทวน - คลิปสรุป วิธีสอน Q&A + เกมตอบคำถาม	- แบบทดสอบย่อย	สุภัณฑกร กวีวัฒน์
9	สอบปลายภาค	- ข้อสอบวิเคราะห์เชิงบูรณาการ	- คะแนนสอบปลายภาค	สุภัณฑกร กวีวัฒน์

แบบทดสอบก่อนเรียน รายวิชา ปท 0131 องค์การแห่งการเรียนรู้

จำนวน 40 ข้อ (ปรนัย 5 ตัวเลือก)

จงเลือกคำตอบที่ถูกต้องเพียงข้อเดียว

- 1 แนวคิด "องค์การแห่งการเรียนรู้" (Learning Organization) เน้นสิ่งใดเป็นหลัก
 - A. การพัฒนาทักษะพนักงานอย่างต่อเนื่อง
 - B. การเพิ่มผลกำไรสูงสุด
 - C. การขยายสาขาองค์กร
 - D. การลดต้นทุนการผลิต
 - E. การจดสิทธิบัตรนวัตกรรม
- 2 หลักการ "Systems Thinking" ของปีเตอร์ เซงเง์ หมายถึงอะไร
 - A. การมององค์กรเป็นระบบย่อยที่ไม่เชื่อมโยงกัน
 - B. การวิเคราะห์ปัญหาแบบแยกส่วน
 - C. การเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ในองค์กร
 - D. การใช้เทคโนโลยีขั้นสูง
 - E. การแข่งขันกับคู่แข่ง
- 3 วัฒนธรรมองค์กรแบบใดที่ส่งเสริมการเรียนรู้มากที่สุด
 - A. วัฒนธรรมที่เน้นกฎระเบียบเคร่งครัด
 - B. วัฒนธรรมที่ยอมรับความผิดพลาดและเรียนรู้จากมัน
 - C. วัฒนธรรมที่ตัดสินผลงานจากระยะสั้น
 - D. วัฒนธรรมที่ผู้นำสั่งการแบบเบ็ดเสร็จ
 - E. วัฒนธรรมที่หลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลง
- 4 เครื่องมือใดใช้ประเมินวัฒนธรรมองค์กรตามแบบ OCAI
 - A. แบบสำรวจความพึงพอใจพนักงาน
 - B. แบบทดสอบ IQ
 - C. แบบวัดประสิทธิภาพการผลิต
 - D. แบบสอบถาม 6 มิติ
 - E. แบบประเมินภาวะผู้นำ
- 5 กรณีศึกษาขององค์กรใดที่ใช้ "Communities of Practice" สำเร็จ
 - A. Kodak
 - B. Enron
 - C. Blockbuster
 - D. Nokia
 - E. Shell
- 6 ปัจจัยภายในใดสำคัญที่สุดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
 - A. นโยบายรัฐบาล
 - B. ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของพนักงาน
 - C. การแข่งขันในตลาด

- D. เทคโนโลยีใหม่ล่าสุด
 - E. งบประมาณมหาศาล
- 7 ข้อใดคืออุปสรรคหลักในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้
- A. การมีระบบสื่อสารที่รวดเร็ว
 - B. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
 - C. การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต
 - D. การใช้แบบสอบถาม OCAI
 - E. การจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอก
- 8 องค์การใดเป็นตัวอย่งความล้มเหลวเนื่องจากไม่ปรับตัวเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
- A. Kodak
 - B. Google
 - C. Toyota
 - D. Microsoft
 - E. Pixar
- 9 "Shared Vision" ตามหลักการของปีเตอร์ เซงเจ้ หมายถึงอะไร
- A. การกำหนดวิสัยทัศน์โดยผู้บริหารเท่านั้น
 - B. การสร้างเป้าหมายร่วมกันของสมาชิกองค์กร
 - C. การแข่งขันเพื่อบรรลุเป้าหมายส่วนตัว
 - D. การลอกเลียนแบบวิสัยทัศน์คู่แข่ง
 - E. การยกเลิกวิสัยทัศน์หากเกิดปัญหา
- 10 โครงสร้างองค์กรแบบใดเอื้อต่อการเรียนรู้มากที่สุด
- A. โครงสร้างแบบลำดับชั้น
 - B. โครงสร้างแบบวงกลม
 - C. โครงสร้างแบบราบ
 - D. โครงสร้างแบบแมทริกซ์
 - E. โครงสร้างแบบกระจายศูนย์
- 11 "Mental Models" ตามแนวคิดปีเตอร์ เซงเจ้ หมายถึงอะไร
- A. การท่องจำข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
 - B. การทบทวนและท้าทายความเชื่อหรือแนวคิดเดิมขององค์กร
 - C. การใช้ซอฟต์แวร์จัดการความรู้
 - D. การสร้างโครงสร้างองค์กรแบบใหม่
 - E. การวัดผลลัพธ์ทางการเงิน
- 12 ข้อใดคือลักษณะของ "Team Learning"
- A. การทำงานเดี่ยวเพื่อเป้าหมายส่วนตัว
 - B. การแข่งขันภายในทีม
 - C. การมอบหมายงานโดยผู้นำเพียงคนเดียว
 - D. การแลกเปลี่ยนความรู้และพัฒนาทักษะร่วมกัน
 - E. การลดจำนวนสมาชิกทีมเพื่อความเร็ว

- 13 "Personal Mastery" สัมพันธ์กับสิ่งใดมากที่สุด
- A. การเพิ่มเงินเดือนพนักงาน
 - B. การใช้เทคโนโลยีขั้นสูง
 - C. การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุศักยภาพสูงสุด
 - D. การขยายสาขาองค์กร
 - E. การลดชั่วโมงทำงาน
- 14 เครื่องมือใดสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กรได้ดีที่สุด
- A. ระบบจัดการเรียนรู้ (LMS)
 - B. โปรแกรมตัดต่อวิดีโอ
 - C. แอปพลิเคชันสั่งอาหาร
 - D. ระบบบัญชีคลาวด์
 - E. โซเชียลมีเดียเพื่อการตลาด
- 15 Knowledge Management Systems (KMS) ช่วยองค์กรอย่างไร
- A. ลดจำนวนพนักงาน
 - B. เพิ่มการประชุมทางโทรศัพท์
 - C. จัดเก็บและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร
 - D. ตัดสินใจเล็กจ้างผู้บริหาร
 - E. ผลิตสินค้าได้เร็วขึ้น
- 16 การวิเคราะห์ SWOT ใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใด
- A. วัดความเร็วในการผลิต
 - B. ออกแบบโลโก้องค์กร
 - C. สร้างแผนการตลาด
 - D. คำนวณเงินเดือนพนักงาน
 - E. ประเมินจุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค
- 17 ปัจจัยใดเป็นตัวช่วยบริษัทไทยที่ทำหายการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
- A. วัฒนธรรมการทำงานแบบอาวุโสเป็นใหญ่
 - B. การใช้ภาษาอังกฤษในองค์กร
 - C. การเพิ่มสวัสดิการพนักงาน
 - D. การเปิดสาขาในต่างประเทศ
 - E. การจ้างงานพนักงานชั่วคราว
- 18 กลยุทธ์ระดับบุคคลในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้คือข้อใด
- A. การซื้ออุปกรณ์ไฮเทค
 - B. การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะส่วนตัว
 - C. การลดขั้นตอนการทำงาน
 - D. การเพิ่มจำนวนพนักงาน
 - E. การออกแบบสำนักงานใหม่
- 19 กลยุทธ์ระดับทีมควรเน้นสิ่งใด
- A. การทำงานแข่งกับเวลา

- B. การจ่ายโบนัสสูง
 - C. การลดจำนวนการประชุม
 - D. การใช้ AI แทนมนุษย์
 - E. การโค้ชและเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม
- 20 นโยบายใดส่งเสริมการเรียนรู้ระดับองค์กร
- A. จำกัดการเข้าถึงข้อมูล
 - B. ห้ามพนักงานเสนอความคิดเห็น
 - C. จัดสรรงบประมาณสำหรับฝึกอบรม
 - D. เพิ่มชั่วโมงทำงาน
 - E. ลดวันลาพักร้อน
- 21 องค์กรใดใช้หลัก "Systems Thinking" ในการแก้ปัญหาการผลิต
- A. Toyota
 - B. Netflix
 - C. Starbucks
 - D. Nike
 - E. McDonald's
- 22 การสร้าง "Shared Vision" ควรมีกระบวนการอย่างไร
- A. ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์เพียงคนเดียว
 - B. เปลี่ยนวิสัยทัศน์ทุกสัปดาห์
 - C. คัดลอกวิสัยทัศน์จากคู่แข่ง
 - D. ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
 - E. ไม่จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์
- 23 แบบสอบถาม OCAI วัดมิติใดบ้าง
- A. ความเร็วในการทำงาน
 - B. วัฒนธรรมองค์กร 6 มิติ เช่น ครอบครัว องค์กรแบบมีภารกิจ
 - C. ความรู้ทางเทคนิคของพนักงาน
 - D. จำนวนสาขาองค์กร
 - E. กำไรต่อไตรมาส
- 24 กรณีศึกษา Pixar ประสบความสำเร็จเพราะเหตุใด
- A. การผลิตภาพยนตร์สั้นเท่านั้น
 - B. การลดค่าใช้จ่ายในการผลิต
 - C. การจ้างนักแสดงชื่อดัง
 - D. การโฆษณาหนัก
 - E. การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความคิดอย่างอิสระ
- 25 ข้อใดคือ "ปัจจัยภายนอก" ที่กระทบองค์กรแห่งการเรียนรู้
- A. ภาวะผู้นำ
 - B. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในตลาด
 - C. การสื่อสารภายในองค์กร

- D. แบบประเมินผลงานพนักงาน
 - E. วัฒนธรรมทีมงาน
- 26 องค์กรแบบดั้งเดิมมักมีปัญหาวะไรเมื่อเปลี่ยนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- A. พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์สูง
 - B. การใช้เทคโนโลยีมากเกินไป
 - C. ระบบราชการและความต้านทานการเปลี่ยนแปลง
 - D. งบประมาณฝึกอบรมเพียงพอ
 - E. ผู้นำเปิดโอกาสให้ทดลองผิดถูก
- 27 เครื่องมือใดช่วยวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร
- A. แบบทดสอบ IQ
 - B. ซอฟต์แวร์ออกแบบกราฟิก
 - C. เครื่องสแกนเอกสาร
 - D. แบบสอบถาม OCAI
 - E. ระบบจ่ายเงินอัตโนมัติ
- 28 การเป็นผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีคุณสมบัติใด
- A. การเป็นแบบอย่างและส่งเสริมการเรียนรู้
 - B. การควบคุมงานทุกขั้นตอน
 - C. การตัดสินใจแบบเบ็ดเสร็จ
 - D. การมุ่งเน้นผลกำไรระยะสั้น
 - E. การหลีกเลี่ยงการรับฟังพนักงาน
- 29 ข้อใดคือตัวอย่าง "เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้"
- A. โต๊ะประชุมทรงกลม
 - B. เครื่องถ่ายเอกสาร
 - C. ระบบแชทสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้
 - D. เครื่องพิมพ์รีโนออฟฟิศ
 - E. รถรับส่งพนักงาน
- 30 เหตุใด Kodak จึงล้มเหลวในการปรับตัว
- A. สร้าง Shared Vision ร่วมกับพนักงาน
 - B. ใช้งบประมาณฝึกอบรมมากเกินไป
 - C. มีโครงสร้างองค์กรแบบราบ
 - D. ใช้ระบบ LMS ทันสมัย
 - E. ยึดติดกับรูปแบบเดิมและไม่พัฒนานวัตกรรม
- 31 การประยุกต์ใช้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในไทยควรคำนึงถึงอะไร
- A. วัฒนธรรมท้องถิ่นและบริบทสังคม
 - B. การเลียนแบบองค์กรต่างประเทศทั้งหมด
 - C. การเพิ่มเวลาการทำงาน
 - D. การลดจำนวนวันหยุด
 - E. การใช้ภาษาต่างประเทศเท่านั้น

- 32 ข้อใดคือผลลัพธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้
- A. พนักงานมีทักษะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
 - B. กำไรเพิ่มขึ้น 300% ใน 1 เดือน
 - C. ลดการสื่อสารภายในองค์กร
 - D. เพิ่มขึ้นขั้นตอนการทำงานให้ซับซ้อน
 - E. จำกัดการเข้าถึงข้อมูล
- 33 กิจกรรมใดส่งเสริม "Team Learning"
- A. การทำงานล่วงเวลา
 - B. เวิร์กช็อประดมสมองร่วมกัน
 - C. การประเมินผลแบบลับ
 - D. การมอบหมายงานโดยไม่ปรึกษากัน
 - E. การแข่งขันระหว่างแผนก
- 34 ข้อใดไม่ใช่หลักการของปีเตอร์ เซงเง์
- A. Systems Thinking
 - B. Shared Vision
 - C. Maximum Profit
 - D. Mental Models
 - E. Team Learning
- 35 องค์กรที่ใช้ "Communities of Practice" จะได้ประโยชน์ใด
- A. การจำกัดการสื่อสาร
 - B. การลดจำนวนการประชุม
 - C. การเพิ่มขึ้นขั้นตอนการรายงาน
 - D. การแบ่งปันความรู้เฉพาะทางระหว่างผู้ปฏิบัติงาน
 - E. การตัดสินใจโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว
- 36 การวิเคราะห์กรณีศึกษาช่วยพัฒนาองค์กรอย่างไร
- A. ลดการมีส่วนร่วมของพนักงาน
 - B. เพิ่มภาระงานเอกสาร
 - C. สร้างความขัดแย้งภายในทีม
 - D. เรียนรู้จากความสำเร็จ/ความล้มเหลวขององค์กรอื่น
 - E. จำกัดการเข้าถึงข้อมูล
- 37 ข้อใดคือ "อุปสรรคด้านเทคโนโลยี"
- A. พนักงานมีทักษะสูง
 - B. ระบบล้าสมัยไม่รองรับการแลกเปลี่ยนความรู้
 - C. มีงบประมาณเพียงพอ
 - D. ผู้นำส่งเสริมการเรียนรู้
 - E. องค์กรใช้ LMS ทันสมัย
- 38 การออกแบบแผนกลยุทธ์การเรียนรู้ควรเริ่มจากอะไร
- A. ประเมินความต้องการขององค์กรและพนักงาน

- B. คัดลอกแผนจากคู่แข่ง
- C. ลงทุนในอุปกรณ์แพง
- D. เพิ่มชั่วโมงทำงาน
- E. ลดจำนวนพนักงาน

39 ข้อใดไม่ใช่ปัจจัยความสำเร็จขององค์การแห่งการเรียนรู้

- A. การสื่อสารแบบเปิด
- B. ผู้นำมีวิสัยทัศน์
- C. การยึดติดกระบวนการเดิม
- D. เทคโนโลยีสนับสนุน
- E. การเรียนรู้จากความผิดพลาด

40 การวัดผลองค์การแห่งการเรียนรู้ทำได้อย่างไร

- A. ติดตามการพัฒนาทักษะพนักงานและนวัตกรรม
- B. นับจำนวนพนักงานลาออก
- C. วัดรายได้ต่อเดือน
- D. เปรียบเทียบขนาดสำนักงาน
- E. ตรวจสอบเวลาการทำงาน

เฉลยตัวเลือกที่ถูกต้องทั้งหมด (1-40)

1. A | 2. C | 3. B | 4. D | 5. E | 6. B | 7. B | 8. A | 9. B | 10. C
11. B | 12. D | 13. C | 14. A | 15. C | 16. E | 17. A | 18. B | 19. E | 20. C
21. A | 22. D | 23. B | 24. E | 25. B | 26. C | 27. D | 28. A | 29. C | 30. A
31. E | 32. A | 33. B | 34. C | 35. D | 36. D | 37. B | 38. A | 39. C | 40. A

สัปดาห์ที่ 1

แนวคิดพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้

- ความหมายและหลักการ 5 ประการของ Peter Senge ปีเตอร์ เซงจ์
- กรณีสึกษาองค์กรต้นแบบ

ความหมายและหลักการ 5 ประการของปีเตอร์ เซงจ์ (Peter Senge)

ปีเตอร์ เซงจ์ (Peter Senge) เป็นนักคิดด้านการจัดการสมัยใหม่ที่เสนอแนวคิด "องค์การแห่งการเรียนรู้" (Learning Organization) ในหนังสือ *The Fifth Discipline* (1990) โดยเน้นว่าองค์กรจะเติบโตได้ต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องผ่าน **วินัย 5 ประการ** ที่เชื่อมโยงกัน ดังนี้ 1212

1. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

ความหมาย

การมององค์กรเป็นระบบที่ส่วนย่อยต่างๆ เชื่อมโยงกัน แทนการแยกส่วน เช่น การวิเคราะห์ปัญหาต้องพิจารณาปัจจัยภายใน-ภายนอก และผลกระทบระยะยาว 112

ตัวอย่าง

- **โตโยต้า (Toyota)** ใช้การคิดเชิงระบบแก้ปัญหาการผลิต โดยไม่โทษแผนกใดแผนกหนึ่ง แต่ตรวจสอบทั้งกระบวนการ เช่น การสื่อสารระหว่างแผนก คุณภาพวัตถุดิบ 12
- **โค้ก (Coca-Cola)** วิเคราะห์ปัญหาการลดลงของยอดขายด้วยการสำรวจทั้งระบบ ตั้งแต่การตลาดไปจนถึงความพึงพอใจลูกค้า 12

2. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

ความหมาย

การพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทั้งทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และภาวะผู้นำ เพื่อให้พนักงานบรรลุเป้าหมายส่วนตัวและองค์กร 212

ตัวอย่าง

- **กูเกิล (Google)** สนับสนุนให้พนักงานใช้เวลา 20% ของงานเพื่อพัฒนานวัตกรรมส่วนตัว เช่น การสร้าง Gmail และ Google Maps 12
- **บริษัท Shell** ส่งเสริมการฝึกอบรมผ่านโปรแกรม *Communities of Practice* เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงาน 5

3. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)

ความหมาย

การทำทลายความเชื่อหรือแนวคิดเดิมที่จำกัดการพัฒนาองค์กร เช่น ความเชื่อว่า "ทำแบบเดิมคืออยู่แล้ว" 215

ตัวอย่าง

- **โคดัก (Kodak)** ล้มเหลวเพราะยึดติดกับฟิล์มถ่ายภาพ แม้จะคิดค้นกล้องดิจิทัลได้ก่อนคู่แข่ง แต่ไม่กล้าเปลี่ยนแปลงธุรกิจ 8
- **ไมโครซอฟท์ (Microsoft)** เปลี่ยนแนวคิดจาก "ขายซอฟต์แวร์" เป็น "บริการคลาวด์" (Azure) เพื่อตอบสนองเทรนด์เทคโนโลยี 12

4. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

ความหมาย

การสร้างเป้าหมายร่วมกันที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม ไม่ใช่แค่ผู้นำกำหนดฝ่ายเดียว 215

ตัวอย่าง

- สตาร์บัคส์ (Starbucks) มีวิสัยทัศน์ร่วมว่า "เป็นพื้นที่ที่สามระหว่างบ้านและที่ทำงาน" ทำให้พนักงานทุกระดับร่วมกันสร้างประสบการณ์ลูกค้า 12
- เทสลา (Tesla) ตั้งเป้า "เร่งการเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานยั่งยืน" เพื่อขับเคลื่อนการผลิตรถไฟฟ้าและแบตเตอรี่ 12

5. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

ความหมาย

การทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และพัฒนาศักยภาพรวม 25

ตัวอย่าง

- พิกซาร์ (Pixar) จัดเวที *Braintrust* ให้ทีมงานวิจารณ์งานกันอย่างเปิดเผย เพื่อปรับปรุงเนื้อเรื่องและแอนิเมชัน 314
- บริษัท 3M ใช้การประชุม *Cross-Functional Teams* เพื่อผสานไอเดียจากหลายแผนก ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมเช่น Post-it Notes 12

ความเชื่อมโยงของวินัยทั้ง 5

เชิงเงาเน้นว่า การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นหัวใจหลักที่เชื่อมโยงวินัยอื่นๆ เข้าด้วยกัน 15 ตัวอย่างเช่น

- การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) จะสำเร็จได้ต้องอาศัยการทำลาย Mental Models ของพนักงาน
- การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) ช่วยขยายขีดความสามารถส่วนบุคคล (Personal Mastery)

บทบาทในองค์กรสมัยใหม่

องค์กรชั้นนำเช่น แอมะซอน (Amazon) และ แอปเปิล (Apple) ประยุกต์หลักการนี้ด้วยการ

1. ใช้ข้อมูลเชิงระบบเพื่อตัดสินใจ
2. ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล
3. สร้างวัฒนธรรมการทดลองและยอมรับความล้มเหลว 1214

สรุป

หลักการ 5 ประการของเชิงเงาไม่เพียงช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กร แต่ยังสร้าง "ภูมิคุ้มกัน" ต่อการเปลี่ยนแปลงในโลก VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) โดยเน้นการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและมีส่วนร่วมทุกระดับ

ตัวอย่าง กรณีศึกษาองค์กรต้นแบบที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พร้อมอธิบาย การนำหลักการ 5 ประการของ Peter Senge ไปปรับใช้ในองค์กรนั้น

กรณีศึกษา บริษัท Google (องค์กรต้นแบบแห่งการเรียนรู้)

Google ถือเป็นหนึ่งในองค์กรต้นแบบระดับโลกที่น่าแนวคิด "องค์กรแห่งการเรียนรู้" ไปประยุกต์ใช้ได้ อย่างเป็นรูปธรรม โดยเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การสร้างนวัตกรรม และการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

การประยุกต์ใช้หลักการ 5 ประการของ Peter Senge

หลักการ	การประยุกต์ใช้ใน Google
1. Personal Mastery (ความชำนาญส่วนบุคคล)	Google ส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีโปรแกรม “20% Time” ที่เปิดโอกาสให้พนักงานใช้เวลาทำโปรเจกต์นอกเหนือจากงานปกติ เช่น Gmail และ Google News เกิดจากแนวคิดนี้
2. Mental Models (แบบจำลองทางความคิด)	Google ส่งเสริมให้พนักงานตั้งคำถามกับสมมติฐานเดิม ๆ และเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง เช่น ใช้แนวทางการคิดแบบ Agile และ Design Thinking เพื่อทลายกรอบความคิดเก่า
3. Shared Vision (วิสัยทัศน์ร่วม)	Google มีพันธกิจที่ชัดเจนคือ “Organize the world’s information and make it universally accessible and useful” ซึ่งพนักงานทุกคนเข้าใจและมีเป้าหมายร่วมกันในการสร้างนวัตกรรมที่มีคุณค่าแก่ผู้ใช้ทั่วโลก
4. Team Learning (การเรียนรู้เป็นทีม)	มีวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง เช่น การใช้เครื่องมือ Collaboration ต่าง ๆ (Google Docs, Google Meet, etc.) เพื่อระดมความคิด แลกเปลี่ยนความรู้ และพัฒนาโครงการร่วมกัน
5. Systems Thinking (การคิดเชิงระบบ)	Google ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลและระบบ Feedback อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ เช่น การพัฒนา Search Algorithm โดยอิงจากการเรียนรู้ของระบบ (AI) และความคิดเห็นจากผู้ใช้ทั่วโลก

สรุปคุณลักษณะที่เด่นของ Google ตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

- ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม
- เปิดกว้างทางความคิดและยอมรับความล้มเหลว
- มีระบบสนับสนุนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและทีม
- มีการสื่อสารที่โปร่งใสและมุ่งสู่เป้าหมายร่วม

กรณีศึกษาขององค์กรไทย ที่เป็นต้นแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Peter Senge โดย SCG และ SCB พร้อมวิเคราะห์การประยุกต์ใช้ 5 หลักการสำคัญ ดังนี้

กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) – SCG

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ SCG

SCG มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ผ่านระบบ KM (Knowledge Management) ที่เข้มแข็ง และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์กร

การประยุกต์ใช้ 5 หลักการของ Peter Senge

หลักการ	การประยุกต์ใช้ใน SCG
1. Personal Mastery	SCG มี “SCG Academy” สำหรับพัฒนาและส่งเสริมพนักงานให้เรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งด้านเทคนิคและทักษะ Soft Skill
2. Mental Models	ส่งเสริมให้พนักงานกล้าตั้งคำถามกับสิ่งที่เคยเชื่อหรือทำมา เพื่อหาวัตกรรมใหม่ เช่น “Lean Thinking” และ “Kaizen”

หลักการ	การประยุกต์ใช้ใน SCG
3. Shared Vision	ทุกหน่วยงานมีเป้าหมายร่วมคือ “ยั่งยืนด้วยนวัตกรรม” พนักงานทุกระดับเข้าใจและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร
4. Team Learning	มีระบบ CoP (Community of Practice) ที่ให้พนักงานแบ่งปันความรู้ในกลุ่มวิชาชีพ เช่น กลุ่มช่างเทคนิค กลุ่มนักพัฒนา
5. Systems Thinking	มีระบบวิเคราะห์การทำงานแบบองค์รวม ทั้งในด้านธุรกิจ โลจิสติกส์ ทรัพยากรมนุษย์ และสิ่งแวดล้อม

กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB)

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ SCB

SCB ปรับตัวสู่ Digital Banking อย่างจริงจัง โดยใช้การเรียนรู้เป็นเครื่องมือหลักในการเปลี่ยนผ่านองค์กร และสร้าง “คนรุ่นใหม่” ที่ตอบโจทย์เศรษฐกิจดิจิทัล

การประยุกต์ใช้ 5 หลักการของ Peter Senge

หลักการ	การประยุกต์ใช้ใน SCB
1. Personal Mastery	มีโครงการ “SCB Academy” เพื่อ Upskill & Reskill บุคลากร เช่น การเรียนรู้ AI, Data Analytics, และ Digital Mindset
2. Mental Models	ส่งเสริมให้พนักงานปรับเปลี่ยนกรอบความคิดสู่การเป็น “Tech-savvy” เช่น จากงานธนาคารแบบเดิม สู่การให้คำปรึกษาด้านการเงินแบบดิจิทัล
3. Shared Vision	ทุกฝ่ายในองค์กรมีเป้าหมายร่วม คือการเป็น “ธนาคารแห่งอนาคต” (The Most Admired Bank)
4. Team Learning	ใช้ Agile Teams และ Squad Model แบบ Spotify เพื่อเรียนรู้และทำงานเป็นทีมในโปรเจกต์ต่าง ๆ
5. Systems Thinking	พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลควบคู่กับการปรับวัฒนธรรมองค์กรให้คิดเชิงระบบ ตั้งแต่บริการลูกค้าไปจนถึงการบริหารความเสี่ยง

สรุปภาพรวม (เปรียบเทียบ)

องค์กร	จุดเด่นในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
SCG	เน้นการจัดการความรู้, พัฒนาคนทุกระดับ, วัฒนธรรม CoP
SCB	เน้นการปรับตัวสู่ Digital, พัฒนา Agile Learning Culture

กรณีศึกษาองค์กรต้นแบบที่นำหลักการ 5 ประการของปีเตอร์ เซงเง้ไปปรับใช้

ปีเตอร์ เซงเง้ (Peter Senge) เน้นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องพัฒนาผ่าน "วินัย 5 ประการ" ซึ่งหลายองค์กรชั้นนำนำไปปรับใช้จนประสบความสำเร็จ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. โตโยต้า (Toyota)

หลักการที่โดดเด่น

- การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

- ตัวอย่าง ระบบการผลิตแบบโตโยต้า (TPS) มองกระบวนการผลิตเป็นระบบเดียวที่เชื่อมโยงกันทุกขั้นตอน ตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบไปจนถึงการส่งมอบรถให้ลูกค้า
 - ผลลัพธ์ ลดของเสีย (Waste) และเพิ่มประสิทธิภาพโดยการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ เช่น การใช้ *Andon Cord* ให้พนักงานหยุดสายผลิตทันทีเมื่อพบข้อผิดพลาด
- การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)
 - ตัวอย่าง กิจกรรม *Kaizen* (改善) ที่ส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับเสนอไอเดียปรับปรุงกระบวนการทำงาน
 - ผลลัพธ์ พัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เช่น การออกแบบเครื่องมือที่ลดเวลาติดตั้งเบาะรถจาก 60 นาทีเหลือ 20 นาที

2. กูเกิล (Google)

หลักการที่โดดเด่น

- ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)
 - ตัวอย่าง นโยบาย *20% Time* อนุญาตให้พนักงานใช้เวลา 20% ของชั่วโมงทำงานพัฒนา นวัตกรรมส่วนตัว
 - ผลลัพธ์ เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น Gmail, Google Maps, และ AdSense
- วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
 - ตัวอย่าง การใช้ *OKR* (Objectives and Key Results) เพื่อเชื่อมโยงเป้าหมายส่วนบุคคลกับวิสัยทัศน์องค์กร เช่น "จัดระเบียบข้อมูลโลกให้เป็นระบบและเข้าถึงได้"
 - ผลลัพธ์ ทุกทีมทำงานสอดคล้องกันแม้องค์กรขยายขนาด

3. ไมโครซอฟท์ (Microsoft)

หลักการที่โดดเด่น

- แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)
 - ตัวอย่าง เมื่อซัตยา นาเดลลา (Satya Nadella) เข้ามาเป็น CEO เขาท้าทายแนวคิดเดิมที่ว่า "Windows คือหัวใจของบริษัท" และเปลี่ยนโฟกัสสู่คลาวด์และ AI
 - ผลลัพธ์ Azure เติบโตเป็นผู้ให้บริการคลาวด์อันดับ 2 ของโลก
- การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)
 - ตัวอย่าง ส่งเสริมวัฒนธรรม *Growth Mindset* ด้วยการฝึกอบรมผ่านแพลตฟอร์ม *Microsoft Learn*
 - ผลลัพธ์ พนักงานปรับตัวเร็วกับเทคโนโลยีใหม่ เช่น การผนวก OpenAI เข้ากับ Bing

4. พิกซาร์ (Pixar)

หลักการที่โดดเด่น

- การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)
 - ตัวอย่าง การประชุม *Braintrust* ที่ทีมงานวิจารณ์งานกันอย่างตรงไปตรงมาเพื่อปรับปรุงเนื้อเรื่อง
 - ผลลัพธ์ สร้างผลงานระดับตำนาน เช่น Toy Story, Finding Nemo

- **แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)**
 - ตัวอย่าง วัฒนธรรม "ล้มเหลวให้เร็ว" (Fail Fast) เพื่อทดสอบไอเดียใหม่โดยไม่กลัวเสียหน้า
 - ผลลัพธ์ ประหยัดงบประมาณการผลิตที่ไม่ต้องแก้ไขในขั้นตอนสุดท้าย

5. เทสลา (Tesla)

หลักการที่โดดเด่น

- **วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)**
 - ตัวอย่าง เป้าหมาย "เร่งการเปลี่ยนผ่านสู่พลังงานยั่งยืน" ทำให้พนักงานทุกแผนกร่วมมือกัน คิดค้นแบตเตอรี่และรถไฟฟ้า
 - ผลลัพธ์ เป็นผู้นำตลาดรถไฟฟ้าใน 15 ประเทศ
- **การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)**
 - ตัวอย่าง การผลิตแบตเตอรี่แบบ Vertical Integration ควบคุมทุกขั้นตอนตั้งแต่ขุดแร่ไปจนถึงประกอบรถ
 - ผลลัพธ์ ลดต้นทุนและเพิ่มความเร็วในการผลิต

บทเรียนที่ได้จากกรณีศึกษา

1. **ระบบนิยาม vs. การแยกส่วน** องค์กรที่คิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) จะแก้ปัญหาได้ยั่งยืนกว่า
2. **วัฒนธรรมการเรียนรู้** การท้าทาย Mental Models และส่งเสริม Team Learning ช่วยให้องค์กรปรับตัวเร็ว
3. **ผู้นำเป็นตัวแบบ** ผู้นำต้องแสดงให้เห็น Personal Mastery และขับเคลื่อน Shared Vision

สรุป

องค์กรเหล่านี้พิสูจน์ว่าหลักการของเซงเง็งไม่ใช่แค่ทฤษฎี แต่สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ โดยปรับใช้ตามบริบทขององค์กร เพื่อสร้าง "ภูมิคุ้มกัน" ต่อการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันได้ในระยะยาว!