

MHE5404 กลยุทธ์เชิงนวัตกรรมการจัดการทุนมนุษย์
และการประกอบการเพื่อการแข่งขันเชิงธุรกิจ
ในยุคดิจิทัลที่ล้ำสมัย

อาจารย์ ดร.ปัญญดา จันทกิจ

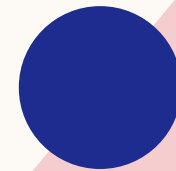
อาจารย์ประจำหลักสูตรธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชานวัตกรรมจัดการทุนมนุษย์และการประกอบการ

E-mail: panyada.ch@ssru.ac.th

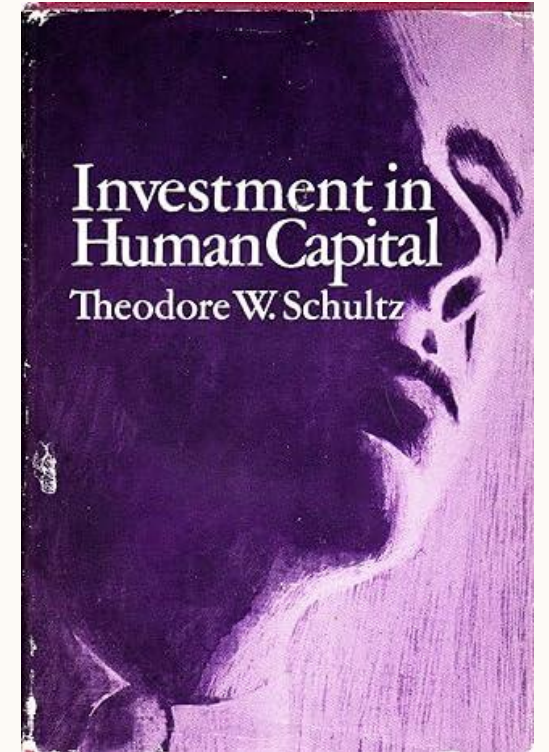
ทุนมนุษย์ (HUMAN CAPITAL)

ทุนมนุษย์ หมายถึง “ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะ หรือความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ของแต่ละคนที่สั่งสมอยู่ในตัวเอง และสามารถจะนำสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันจนเกิดเป็น ศักยภาพขององค์กร หรือเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่า ซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นมีความสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง”

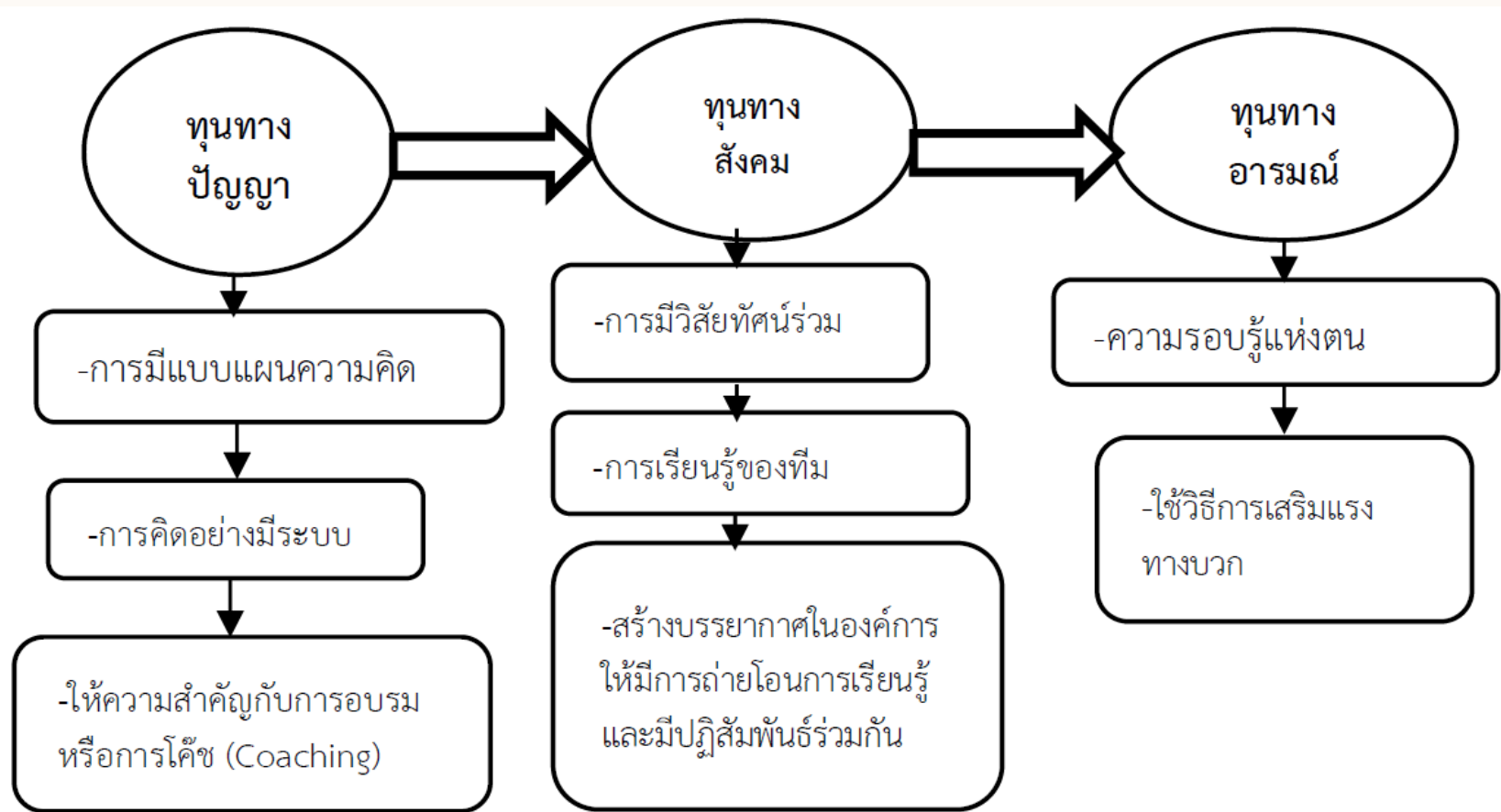


ทุนมนุษย์ (HUMAN CAPITAL)

ทุนมนุษย์ (Human Capital) ปรากฏขึ้นครั้งแรก
โดยนักเศรษฐศาสตร์ที่ชื่อว่า Theodore W. Schultz ซึ่งได้เขียนบทความ
เรื่อง Investment in Human Capital ใน American Economic Review
โดย Schultz ให้นิยามว่าทุนมนุษย์ คือ ความสามารถหลาย ๆ อย่าง
ที่อยู่ในตัวบุคคล และยังหมายถึงความรู้ในเชิงปริณัย (Tacit Knowledge)
ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ของมนุษย์



ส่วนประกอบที่สำคัญของทุนมนุษย์



แนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร

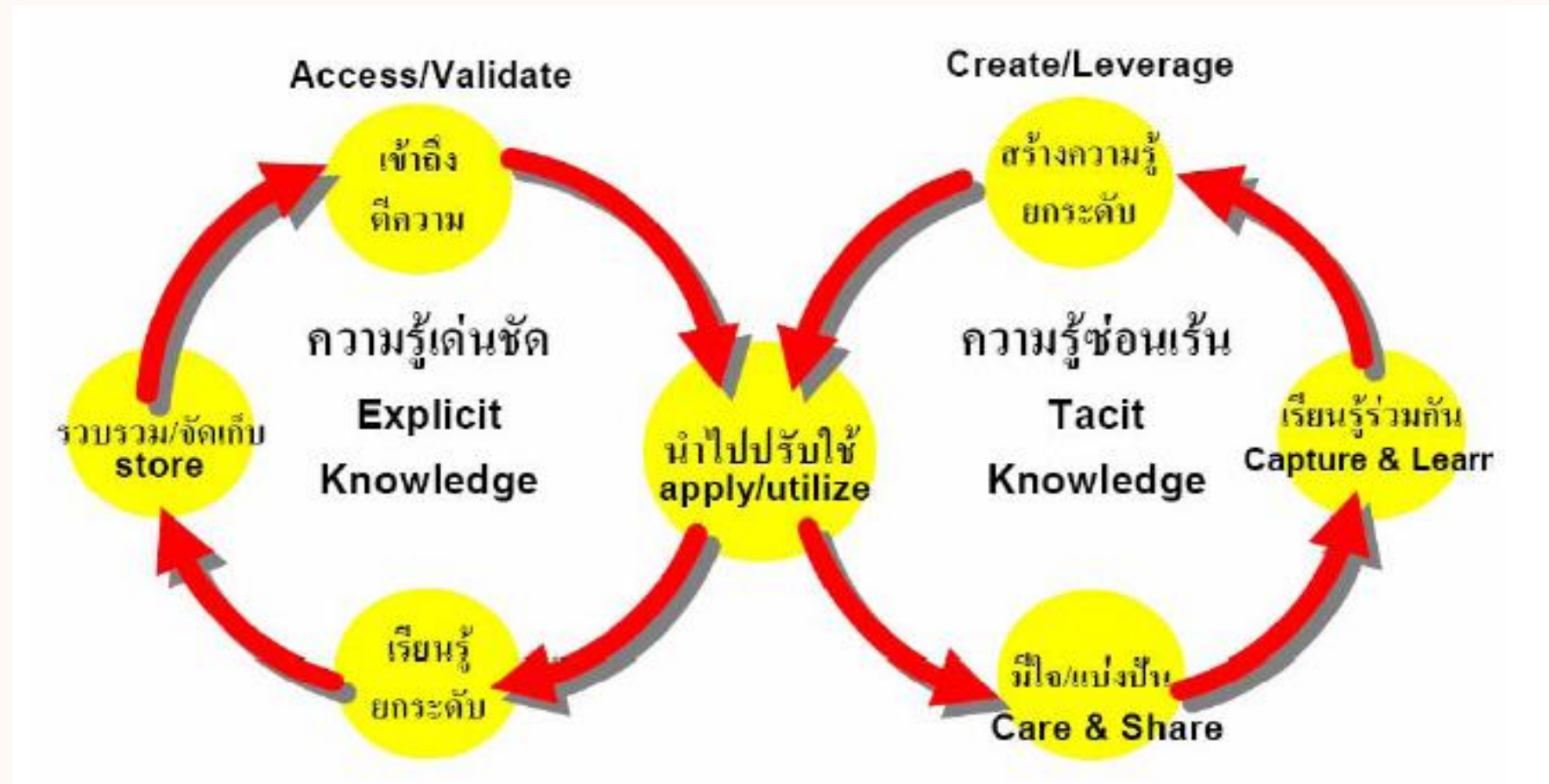
การปรับแนวคิดในการพัฒนาทุนมนุษย์ทำให้สามารถอธิบายแนวทางในการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรได้หลายประการ ดังนี้

1. การพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรจะต้องตอบสนองต่อกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร
2. การเก็บรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร โดยเน้นการทำงานให้ตรงตามความสามารถ ตรงตามสาขาที่ได้ศึกษามา เป็นการพัฒนาตัวของพนักงานเอง

แนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร (ต่อ)

3. การสร้างคุณค่าแก่ทุนมนุษย์ให้เพิ่มมากขึ้น โดยการสร้างสมรรถนะความสามารถ (Competency) ให้แก่บุคลากรในองค์กร
4. การธำรงรักษาทุนมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด โดยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเรียนรู้สิ่งใหม่ นำมาปรับใช้ในการทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย
5. การสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนในทุนมนุษย์ โดยสำรวจความสามารถของพนักงาน และให้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และพัฒนาศักยภาพโดยการส่งไปฝึกอบรม

ความรู้ คือ อะไร?



ระดับของความรู้

หากจำแนกระดับของความรู้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ คือ

1. ความรู้เชิงทฤษฎี (Know-What)
2. ความรู้เชิงทฤษฎีและเชิงบริบท (Know-How)
3. ความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผล (Know-Why)
4. ความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ (Care-Why)

โมเดล ปลาทู

หัวปลา (Knowledge Vision)

"ทำ KM ไปเพื่ออะไร"
กำลังจะไปทางไหน

KV

หางปลา (Knowledge Asset)

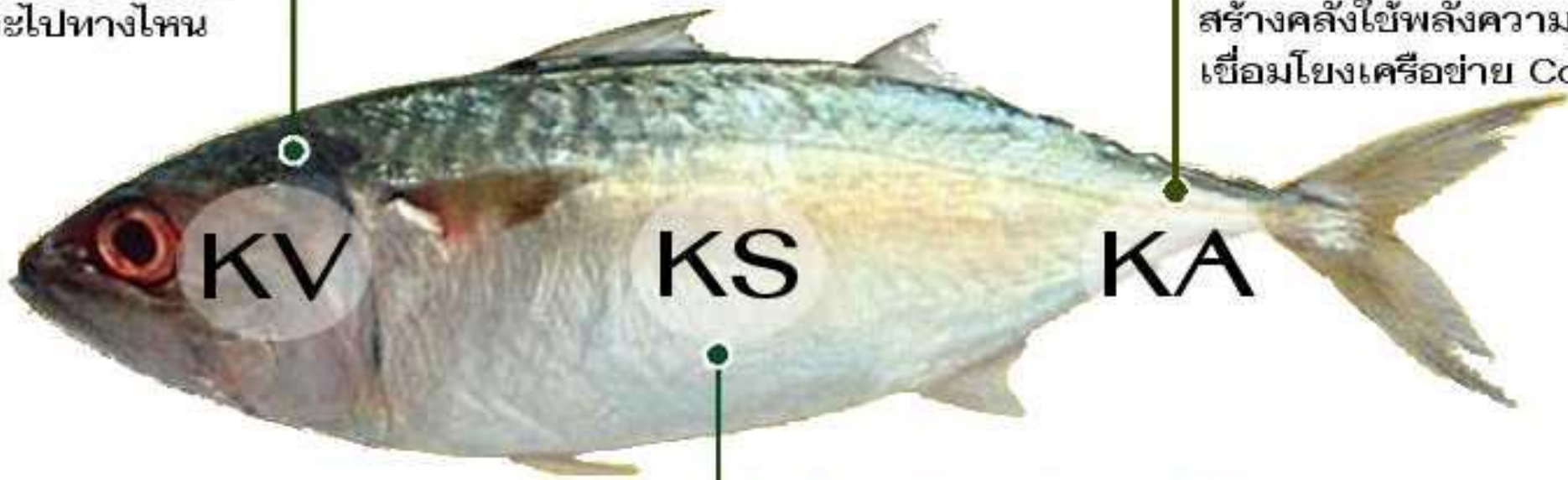
"สื่อบ็ดหาง"
สร้างคลังใช้พลังความรู้
เชื่อมโยงเครือข่าย CoP

KA

ตัวปลา (Knowledge Sharing)

"หัวใจของการทำ KM"
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

KS



กลยุทธ์ในการจัดการความรู้

1. ต้องสร้างคลังความรู้ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร สร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากร เพื่อให้มีการจดบันทึกสาระสำคัญของงาน แล้วจัดเก็บเป็นคลังความรู้
2. สร้างสังคมเวทีแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องให้เวลากับบุคลากรให้มีโอกาส พุดคุย สนทนา เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อการแก้ไขปัญหาหรือเพื่อการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น
3. กำหนดเป้าหมายองค์การให้ชัดเจน เพื่อการสร้างแนวคิดให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ ทำให้บุคลากรมีความรักในองค์การ อันจะนำไปสู่ความร่วมมือในการสร้างสรรค์งานที่ดีให้กับองค์การ

ปัญหาของการจัดการความรู้

1. การขาดความไว้วางใจต่อกันและกันของบุคลากร ทำให้เกิดความระแวง
ทำให้งานขององค์กรไม่ก้าวหน้า
2. การขาดความร่วมมือของบุคลากร ทำให้งานไม่ประสบผลสำเร็จ
3. การมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร ทำให้บุคลากรทำงานให้กับองค์กรไม่เต็ม
ความสามารถ

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (KNOWLEDGE PROCESS)

1. “คน” เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
2. “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้ง่าย และรวดเร็วขึ้น
3. “กระบวนการความรู้” เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช่ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม

กระบวนการจัดการความรู้

เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)
5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)
7. การเรียนรู้ (Learning)

เครื่องมือในการจัดการความรู้ (ต่อ)

แบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. เครื่องมือที่ช่วยในการ “เข้าถึง” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Explicit มักเป็นแบบทางเดียว

2. เครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอด” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Tacit อาศัยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก

ในบรรดาเครื่องมือดังกล่าวที่มีผู้นิยมใช้กันมากประเภทหนึ่งคือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือชุมชน นักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP)

เครื่องมือ (TOOLS)

1. ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice : CoP)
2. การศึกษาดูงาน (Study tour)
3. การทบทวนหลังปฏิบัติการหรือการถอดบทเรียน (After action review : AAR)
4. การเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จ (Retrospect)
5. เรื่องเล่าเร้าพลัง (Springboard Storytelling)
6. การค้นหาสิ่งดีรอบตัว หรือสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiring)
7. เวทีเสวนา หรือสุนทรียสนทนา (Dialogue)

เครื่องมือ (TOOLS) (ต่อ)

8. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist)
9. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)
10. มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking)
11. การสอนงาน (Coaching)
12. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)
13. ฟอรัม ถาม – ตอบ (Forum)
14. บทเรียนจากความผิดพลาด (Lesson Learning)
15. เวทีกลุ่มเฉพาะ (Focus Group)

หัวใจของการจัดการความรู้

อาจกล่าวเป็นลำดับขั้นหัวใจของ KM เหมือนกับลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of needs) ของ Mcgregor ได้ โดยเริ่มจากข้อสมมุติฐานแรกที่เป็นสากลที่ยอมรับทั่วไปว่าความรู้คือพลัง (DOPA KM Team)

1. Knowledge is Power : ความรู้คือพลัง

2. Successful knowledge transfer involves neither computers nor documents but rather in interactions between people. (Thomas H Davenport) : ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ไม่ใช่อยู่ที่คอมพิวเตอร์หรือเอกสาร แต่อยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนด้วยกัน

3. The great end of knowledge is not knowledge but action : จุดหมายปลายทางสำคัญของความรู้มิใช่ที่ตัวความรู้แต่อยู่ที่การนำไปปฏิบัติ

4. Now the definition of a manager is somebody who makes knowledge productive : นิยามใหม่ของผู้จัดการ คือผู้ซึ่งทำให้ความรู้ผลิตดอกออกผล

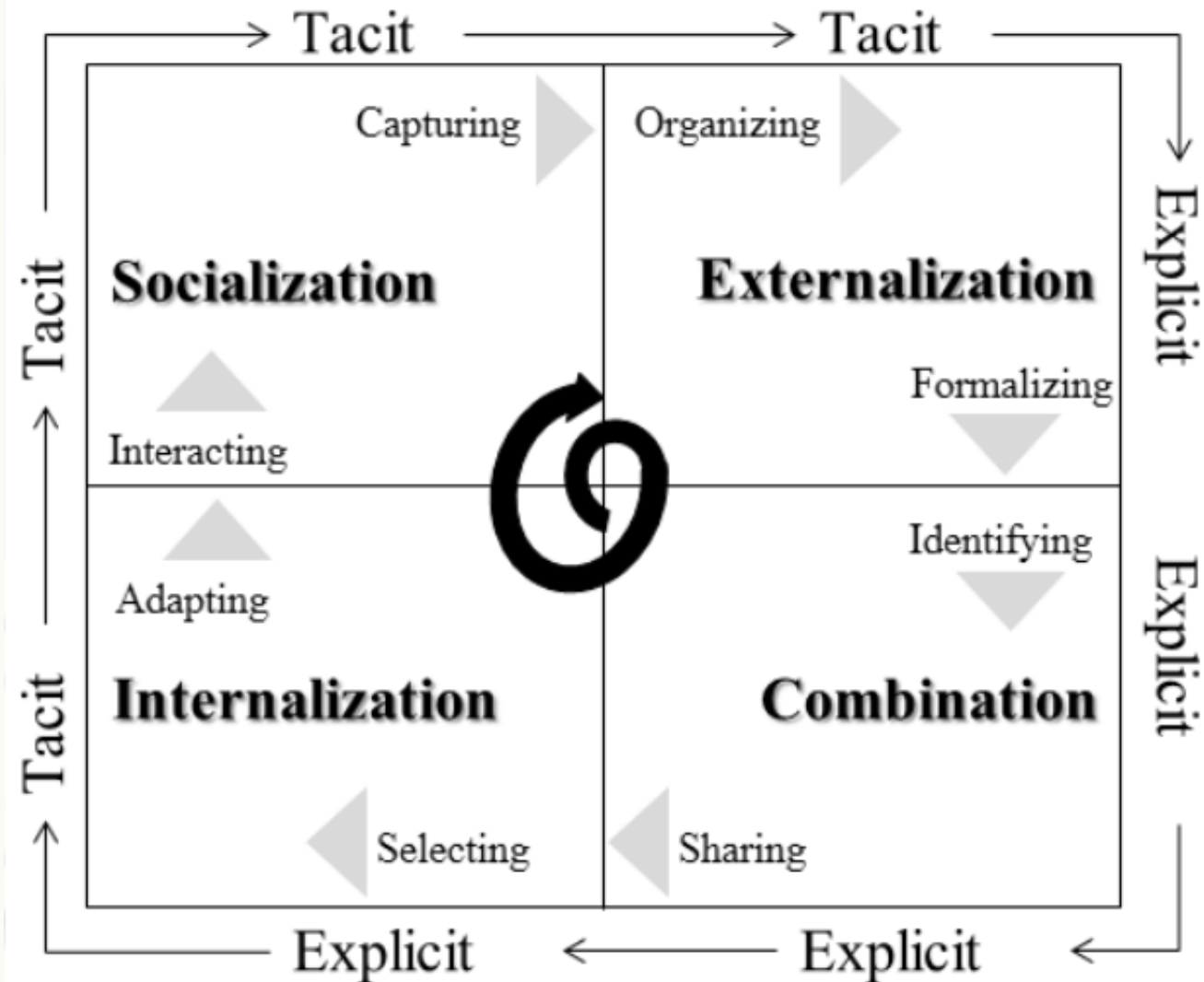
โมเดลการจัดการความรู้

โมเดลการจัดการความรู้ (SECI Model) คือ แผนภาพแสดงความสัมพันธ์การหลอมรวมความรู้ในองค์กรระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ใน 4 กระบวนการ เพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นวัฏจักร เริ่มจาก

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization)
2. การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization)
3. การรวบรวมความรู้ (Combination)
4. การผนึกฝังความรู้ (Internalization)

และวนกลับมาเริ่มต้นทำซ้ำที่กระบวนการแรก เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นงานประจำที่ยั่งยืน

The SECI Model (Nonaka and Takeuchi)



แนวคิดทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในปี ค.ศ.1990 ปีเตอร์ เซงก์ (Peter M. Senge Ph.D.)
ศาสตราจารย์แห่ง MIT Sloan School of Management
ได้เขียน “The Fifth Discipline : The Art and The Learning
Organization” หรือ “วินัย 5 ประการ” แนวคิดเพื่อนำองค์กร
ไปสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)
และได้รับความนิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในเวลาต่อมา



ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Peter M. Senge (1990) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ซึ่งบุคลากรในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีรูปแบบความคิด (patterns of thinking) ใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น และวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกัน ทั้งองค์การ

ลักษณะร่วมของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. การให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ของบุคลากรในทุกระดับ
2. การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร
3. การให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้
4. การปรับเปลี่ยนองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้
5. การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากร
6. การให้ความสำคัญในเรื่องความต่อเนื่องกัน (Continuity) ของระบบ กระบวนการ และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง การปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

แนวคิดที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ PETER M. SENGE

Senge (1990, p.3) ได้เสนอแนวความคิดของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 5 ประการ ในหนังสือเรื่อง วินัย 5 ประการพื้นฐานองค์กรเรียนรู้ (The fifth disciplines) ซึ่งเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์กรการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ที่จะผลักดัน และสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น ประกอบด้วย

1. บุคคลมีความเป็นเลิศ (Personal Mastery)
2. แบบแผนความคิด (Mental Model)
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

1

บุคลิกมีความเป็นเลิศ (PERSONAL MASTERY)

ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรซึ่งจะ สะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะมีลักษณะ สนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ โดยคุณสมบัติของบุคคลที่จะพัฒนาการเรียนรู้ ได้แก่

1. การมีมาตรฐานในการทำงานสูง (High Standard, Stretch targets)
2. ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willing to learn)
3. การเปิดใจ (Open – mindedness)
4. ความยืดหยุ่น (Flexibility)
5. มีความคิดริเริ่ม (Initiative)

2

แบบแผนความคิด (MENTAL MODEL)

แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กรซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกในองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือ ความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัด

2

แบบแผนความคิด (ต่อ) (MENTAL MODEL)

กรอบความคิดของการคิด



2

แบบแผนความคิด (ต่อ) (MENTAL MODEL)

โมเดลความคิดในมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สนับสนุนให้มีการปรับกระบวนการทัศน์ (Paradigm shift) ใหม่ เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน หรือการก้าวข้ามมาตรฐานเดิมให้ไปสู่มาตรฐานใหม่ การจะปรับกระบวนการทัศน์ได้นั้นเป็นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องมีความใจกว้างและสร้างบรรยากาศให้บุคลากรค้นพบแนวทางในการทำให้ทุกอย่างในองค์กรดีขึ้น ภายใต้วิสัยทัศน์ เป้าหมายที่รวมเป็นหนึ่งเดียว

3

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (SHARED VISION)

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็น องค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวม ขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อ ความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคน ทั้งองค์กร

3

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (ต่อ) (SHARED VISION)

- ❖ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากทำและสิ่งที่เป็นไปได้
- ❖ วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ หรือขัดแย้งกับค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์กร บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถทำความเข้าใจ และมองภาพรวมของวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ❖ จุดหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็คือผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาหรือพันธกิจโดยอาศัยพื้นฐานจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (ต่อ) (SHARED VISION)

การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรจะมีผู้บริหารเป็นอันดับแรก แต่วิสัยทัศน์ของผู้บริหารจะเป็นที่ยอมรับหรือไม่นั้น ผู้บริหารจะต้องมีส่วนช่วยสานความคิดดังกล่าวให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้สึก ร่วมและผูกพัน มิใช่เป็นเพียงแต่การยินยอมเท่านั้น ซึ่งผู้บริหารจะดำเนินการได้ ดังนี้

1. ช่วยให้ข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ
2. ช่วยกระตุ้นเตือนว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญอย่างไร
3. ช่วยจัดการให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะพูดคุยความในใจของเขา
4. ช่วยสนับสนุนและสร้างความมั่นใจ
5. ช่วยจัดหาทรัพยากรที่ช่วยแก้ปัญหาเรื่องความกังวลของบุคลากร

4

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (TEAM LEARNING)

การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สูงซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

4

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (ต่อ) (TEAM LEARNING)

ความสามารถในการปรับกระบวนการทัศนเรื่องการปรับโครงสร้างขององค์กร เพื่อลดสายการบังคับบัญชา จะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการสร้างทีมเชิงพลวัต (Group Dynamic) ที่ประกอบไปด้วยบุคคลผู้รอบรู้ครอบคลุมในศาสตร์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น

- 1) การจัดทีมที่มีลักษณะเชิงแบนราบ
- 2) การจัดทีมที่มีลักษณะแบบเมตริก

4

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (ต่อ) (TEAM LEARNING)

ทีมแห่งการเรียนรู้จะต้องอาศัยระบบสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถของทีม

- 1) ระบบข้อมูลข่าวสาร
- 2) ระบบของการฝึกอบรม

สรุปได้ว่า ทีมแห่งการเรียนรู้ ก็คือ ทีมที่อาศัยสารสนเทศเพื่อทำงานในกลุ่มคนที่มาจากหลาย ๆ ฝ่ายงาน และมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งความรู้ใหม่จากการปฏิบัติก็จะกลับสู่ระบบข้อมูลข่าวสารเป็นวงจรต่อไป

5

การคิดอย่างเป็นระบบ (SYSTEMS THINKING)

การคิดเป็นระบบกับการพัฒนาองค์กร คือการนำระบบความคิดอย่างเป็นระบบ มาจัดการระบบต่าง ๆ ในองค์กรให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน องค์กรประกอบด้วย ส่วนประกอบต่าง ๆ ที่เชื่อมสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก ทั้งหมดรวมเป็นหนึ่งเดียวกัน การคิดอย่างเป็นระบบจะไม่มองเฉพาะจุดใดจุดหนึ่ง แต่จะมองในภาพรวมทั้งองค์กร และพยายามใช้ความคิดในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ไม่ใช่การมองเหตุผลเป็นเส้นตรง ต่อ ๆ กันไป และมองเห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ไม่ใช่มองสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเท่านั้น

5

การคิดอย่างเป็นระบบ (ต่อ) (SYSTEMS THINKING)

ระบบและรูปแบบการคิด มี 7 รูปแบบ คือ

1. Lateral Thinking : การคิดแบบแตกแขนง
2. Vertical Thinking : ความคิดในแนวตรง
3. Logical Thinking : การคิดอย่างมีตรรกะ
4. Creative Thinking : การคิดสร้างสรรค์ในเชิงบวก
5. Critical Thinking : กระบวนการทางจิตสำนึกเพื่อวิเคราะห์
6. Positive Thinking : การคิดในแง่บวก
7. Ethical Thinking : ความคิดในเชิงจริยธรรม คุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้

5

การคิดอย่างเป็นระบบ (ต่อ) (SYSTEMS THINKING)

การคิดอย่างเป็นระบบ จะต้องมีความสมบัติ ดังนี้

1. การคิดแบบมีความเป็นองค์รวม (Holistic) หรือ (Wholeness)
2. การคิดเป็นเครือข่าย (Networks)
3. การคิดเป็นลำดับชั้น (Hierarchy)
4. การคิดแบบปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Interaction)
5. การคิดแบบมีขอบเขต (Boundary)
6. การคิดอย่างมีแบบแผน (Pattern)
7. การคิดอย่างมีโครงสร้าง (System Structure)
8. การคิดอย่างมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Adaptation)

5

การคิดอย่างเป็นระบบ (ต่อ) (SYSTEMS THINKING)

เทคนิคการคิดอย่างเป็นระบบ

1. ยอมรับตนเองและเปลี่ยนใจตนเองให้ได้ว่าตนคือส่วนประกอบสำคัญที่เชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ
2. เข้าใจธรรมชาติของระบบ และทุกสรรพสิ่งในโลกนี้สัมพันธ์กัน
3. ฝึกการมองภาพรวมแทนสิ่งเล็ก ๆ แล้วค่อย ๆ มองย้อนกลับ
4. มองเห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยต่าง ๆ ที่เอื้อต่อระบบ
5. มองเห็นวัฏจักรของเหตุปัจจัย และการส่งผลย้อนกลับ
6. ส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกคนเกิดแรงร่วมในการสร้างความพันธ์
7. ยึดหลักการเรียนรู้ในองค์กรเป็นองค์ประกอบ คือ การเป็นนายตนเอง ลบความเชื่อฝังใจในอดีต สร้างความใฝ่ฝันถึงอนาคตร่วมกัน (Shared Vision) และฝึกการเรียนรู้ของทีม

5

การคิดอย่างเป็นระบบ (ต่อ) (SYSTEMS THINKING)

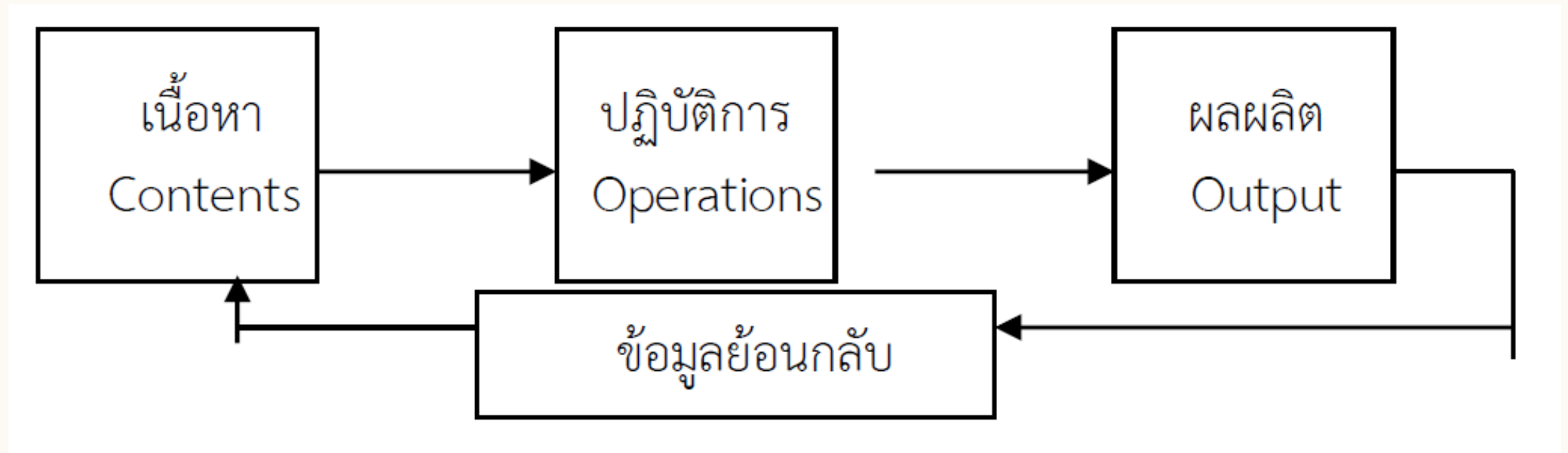
อุปสรรคของการคิดอย่างเป็นระบบ

1. การขาดคุณลักษณะที่ดี ไม่กระตือรือร้น ไม่คิด ไม่สงสัย เชื่อง่าย ทำให้คิดอยู่ในกรอบ
 2. การใช้เหตุผลโดยการอ้างสิ่งที่เคยเกิดมาในอดีต ใช้เหตุผลโดยนาตนเองเป็นศูนย์กลาง ใช้เหตุผลแบบลวงตา ไม่ฟังใคร ถูกโน้มน้าวโดยคนหมู่มาก เชื่อมโยงเหตุผลผิด
1. ขาดข้อมูล/ข้อเท็จจริง ขาดข้อมูลด้านวิชาการ ไม่รู้จักวิธีทางวิชาการ วิธีทางวิทยาศาสตร์

5

การคิดอย่างเป็นระบบ (ต่อ) (SYSTEMS THINKING)

แสดงกระบวนการคิดเชิงระบบ



THE FIFTH DISCIPLINE : THE ART AND THE LEARNING ORGANIZATION

ทั้ง 5 ข้อที่กล่าวมาข้างต้น จะหล่อหลอมองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับความคิดเชิงระบบ ซึ่งเป็นการใช้ทีมแห่งการเรียนรู้นำมาใช้กระบวนการทางความคิดที่เป็นรูปแบบ หรือโมเดลของความคิด (Mental Models) เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรต่อไป

ใบงานที่ 2

1. ถอดบทเรียนวิธีการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของ LinkedIn โดยการวิเคราะห์ ออกมาอย่างละเอียด
2. สร้างวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง โดยนำ เป้าหมาย พันธกิจ และกลยุทธ์จากใบงานที่ 1 มาต่อยอด



E-mail: panyada.ch@ssru.ac.th