

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

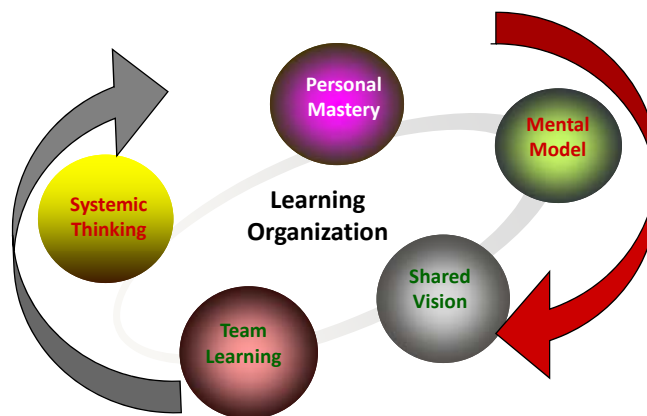


พัชนี ธารเสนา
บุริม โอทากานนท์
15 สิงหาคม 2551

Copyright 2008 Patchanee Taraseina & Burim Otakanon. All rights reserved.

System Thinking

การคิดเชิงระบบ

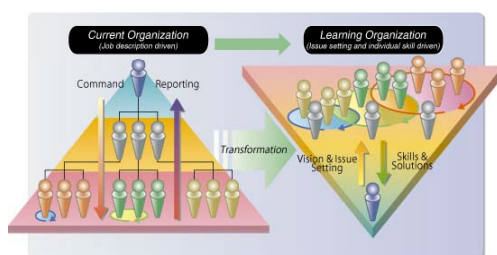


Copyright 2008 Patchanee Taraseina & Burim Otakanon. All rights reserved.

Learning Organization: องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรที่เรียนรู้ คือ

องค์กรที่สามารถรับรู้สิ่งเร้าต่าง ๆ เช่น ข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ และการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายนอกและภายในตัวองค์กรเอง มีความสามารถในการประมวลผล ทำความเข้าใจ ตีความออกมาเป็นแนวคิด นโยบาย มาตรการ หน้ตกรรม และแนวปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วทันกาล และเหมาะสมกับสภาพการณ์ และสามารถที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ในการประยุกต์ใช้ความรู้ นั้น เพื่อสั่งสมไว้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญา สำหรับเลือกมาใช้ได้ต่อไปในอนาคต



Copyright 2008 Patchanee Taraseina & Burim Otakanon. All rights reserved.

องค์ประกอบ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้

- **Personal Mastery** มีวินัยในตัวเอง ควบคุมตนเอง ปรับปรุงตนเอง สม่่าเสมอ
กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน
- **Mental Model** ส่งการเรียนรู้ทำความเข้าใจความเป็นไปต่างๆ และสามารถที่จะบริหาร
ปรับเปลี่ยน กรอบความคิดของตนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกได้
- **Shared Vision** ความคิด เกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรมี
ความปรารถนาร่วมกัน ที่จะมุ่งมั่นทำให้กลายเป็นความจริง ทั้งนี้ก็เพื่อใ้การเรีเรียนรู้
ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ๆ ของคนในองค์กร
- **Team Learning** มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูล ในระหว่างกันและกัน ทั้งใน
เรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอก และในด้านของ
ประสบการณ์การเรียนรู้ ซึ่งอาจจะม้ทั้งความสำเร็จ และความล้มเหลว
- **Systemic Thinking** เห็นภาพรวมและ สามารถเชื่อมโยงกับสิ่งที่เกิดและผลลัพธ์ในแต่
ละส่วนที่จะเกิดตามมาซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่ายซึ่งผูกโยงด้วย
สภาวะการพึ่งพาอาศัยกัน

Copyright 2008 Patchanee Taraseina & Burim Otakanon. All rights reserved.

Learning Organization: องค์กรแห่งการเรียนรู้

- มีความสามารถในการคิดเชิงระบบ (System Thinking)
- มีความสามารถในการตระหนักรู้ถึง กรอบความคิด (Metal Model) ของตนเอง
- องค์กรที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศในด้านต่างๆ ได้ (Personal Mastery)
- องค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
- มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

Copyright 2008 Patchanee Taraseina & Burim Otakanon. All rights reserved.

กรอบความคิด (Metal Model)




มีความสามารถในการตระหนักรู้ถึง กรอบความคิด (Metal Model) ของตนเอง ซึ่งเป็นกรอบในการเรียนรู้ทำความเข้าใจความเป็นไปต่างๆ และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยนกรอบความคิด ของตนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ ทำความเข้าใจได้ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรื้อปรับระบบงาน (Reengineering) ซึ่งจะเรียกส่วนนี้ว่าเป็นการ Rethink ซึ่งหมายถึงการกลับไปเริ่มคิดใหม่ตั้งแต่รากฐาน (Change in the Fundamental Thinking)

Copyright 2008 Patchanee Taraseina & Burim Otakanon. All rights reserved.

Mental Models

- Our assumptions that influence how we interact with people.
- ข้อสรุปหรือสมมติฐานของเราซึ่งมีอิทธิพลต่อวิธีการที่เรามีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น
- We must first make our mental models apparent, then question whether they are true.
- ต้องตีแผ่ Mental Models ของตนเองให้ประจักษ์แล้วถามว่าที่แท้จริงแล้วมันเป็นจริงอย่างที่ฝังใจคิดหรือไม่

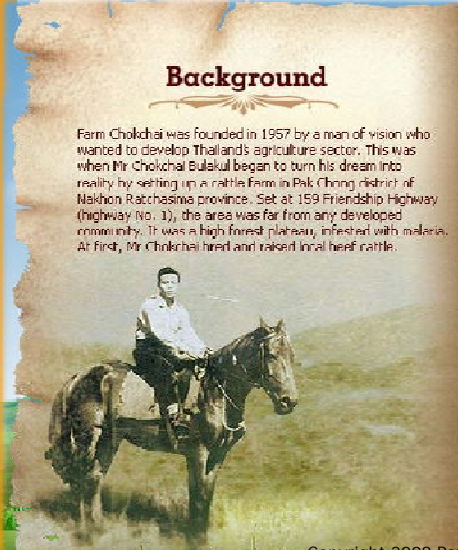
Copyright 2008 Patchanee Taraseina & Burim Otakanon. All rights reserved.



Case Study: Farm Chokchai

Background

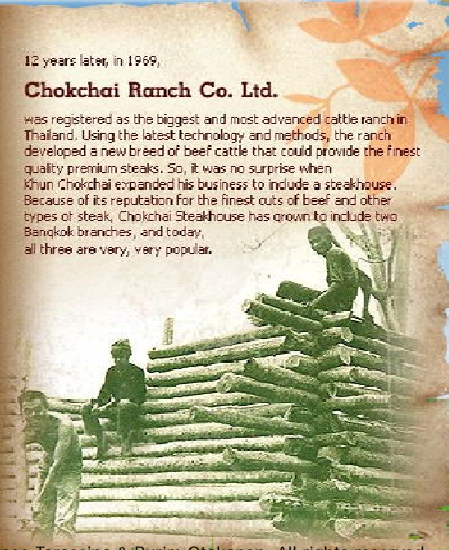
Farm Chokchai was founded in 1957 by a man of vision who wanted to develop Thailand's agriculture sector. This was when Mr. Chokchai Bulakul began to turn his dream into reality by setting up a cattle farm in Pak Chong district of Nakhon Ratchasima province. Set at 159 Friendship Highway (highway No. 1), the area was far from any developed community. It was a high forest plateau, infested with malaria. At first, Mr. Chokchai bred and raised local beef cattle.



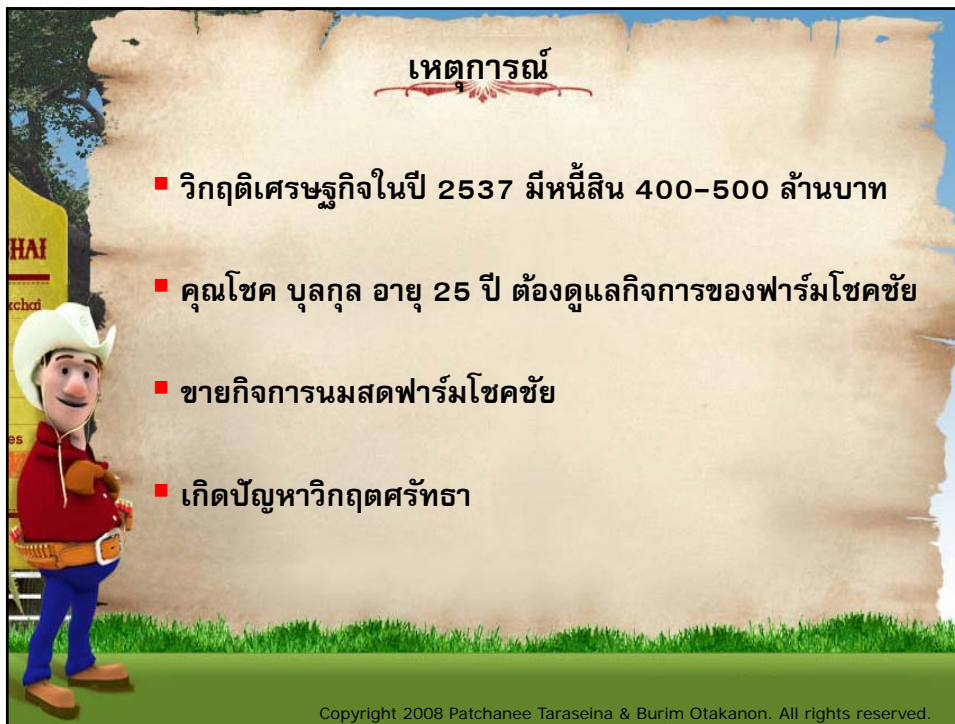
12 years later, in 1969,

Chokchai Ranch Co. Ltd.

was registered as the biggest and most advanced cattle ranch in Thailand. Using the latest technology and methods, the ranch developed a new breed of beef cattle that could provide the finest quality premium steaks. So, it was no surprise when Khun Chokchai expanded his business to include a steakhouse. Because of its reputation for the finest cuts of beef and other types of steak, Chokchai Steakhouse has grown to include two Bangkok branches, and today, all three are very, very popular.



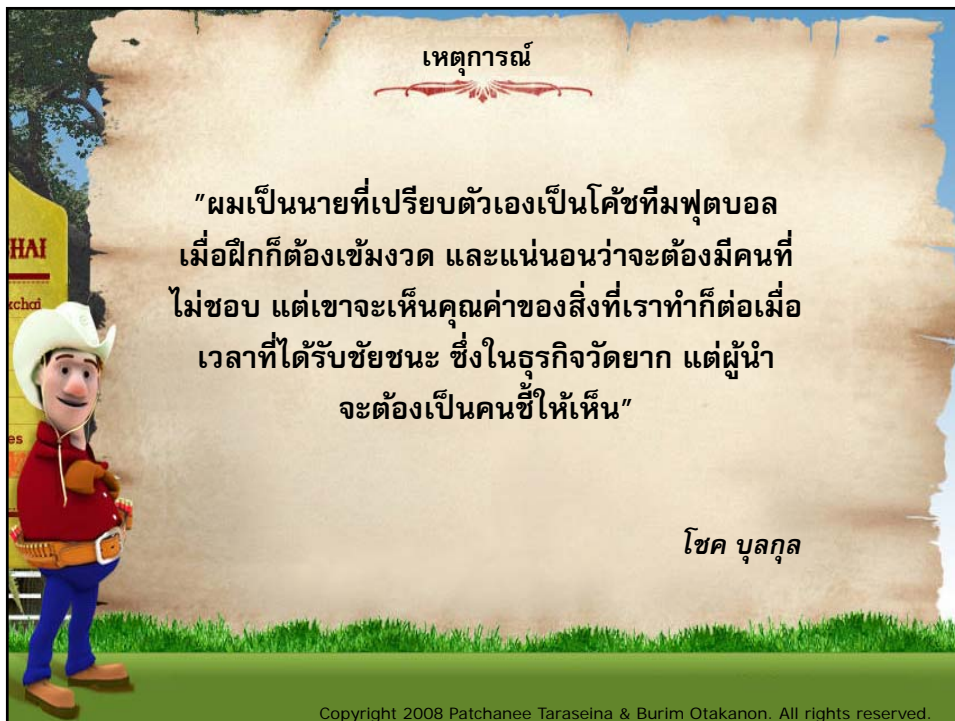
Copyright 2008 Patchanee Taraseina & Burim Otakanon. All rights reserved.



เหตุการณ์

- วิกฤติเศรษฐกิจในปี 2537 มีหนี้สิน 400-500 ล้านบาท
- คุณโชค บุลกุล อายุ 25 ปี ต้องดูแลกิจการของฟาร์มโชคชัย
- ขายกิจการนมสดฟาร์มโชคชัย
- เกิดปัญหาวิกฤตศรัทธา

Copyright 2008 Patchanee Taraseina & Burim Otakanon. All rights reserved.

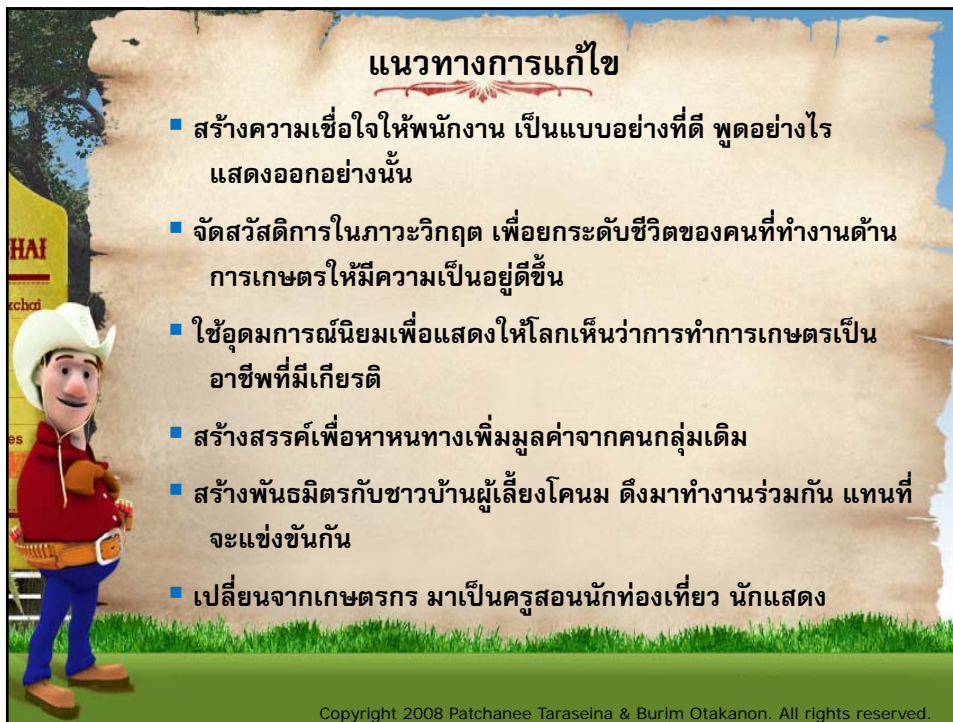


เหตุการณ์

“ผมเป็นนายที่เปรียบตัวเองเป็นโค้ชที่มฟุตบอล
เมื่อฝึกก็ต้องเข้มงวด และแน่นอนว่าจะต้องมีคนที่
ไม่ชอบ แต่เขาจะเห็นคุณค่าของสิ่งที่เราก็กทำต่อเมื่อ
เวลาที่ได้รับชัยชนะ ซึ่งในธุรกิจวัดยาก แต่ผู้นำ
จะต้องเป็นคนชี้ให้เห็น”

โชค บุลกุล

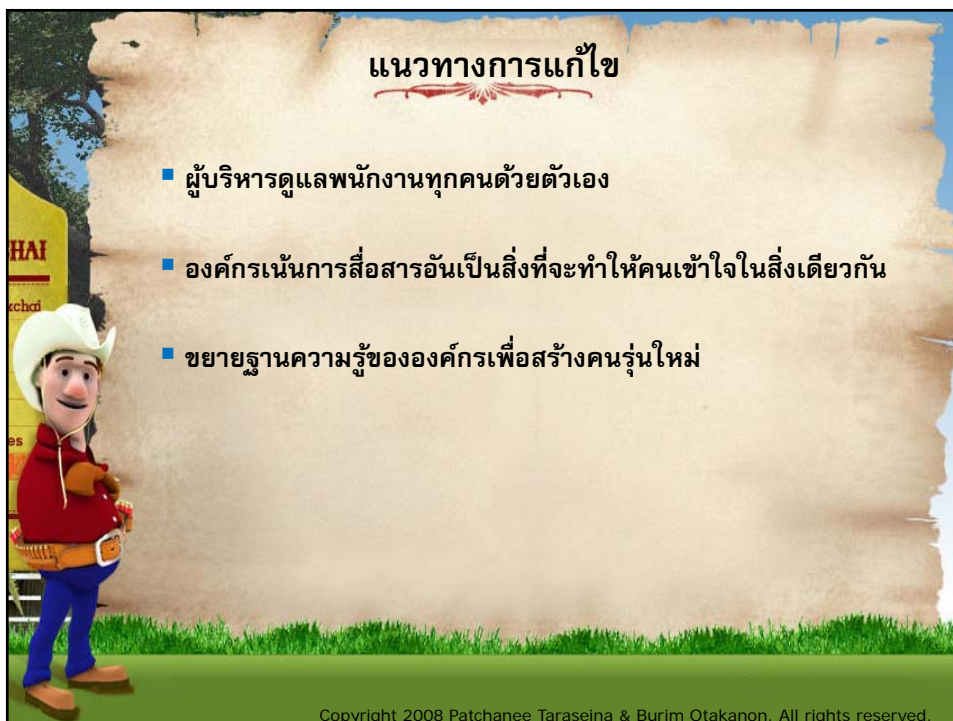
Copyright 2008 Patchanee Taraseina & Burim Otakanon. All rights reserved.



แนวทางการแก้ไข

- สร้างความเข้าใจให้พนักงาน เป็นแบบอย่างที่ดี พูดอย่างไร แสดงออกอย่างนั้น
- จัดสวัสดิการในภาวะวิกฤต เพื่อยกระดับชีวิตของคนทำงานด้านการเกษตรให้มีความเป็นอยู่ดีขึ้น
- ใช้อุดมการณ์นิยมเพื่อแสดงให้โลกเห็นว่าการทำการเกษตรเป็นอาชีพที่มีเกียรติ
- สร้างสรรค์เพื่อหาหนทางเพิ่มมูลค่าจากคนกลุ่มเดิม
- สร้างพันธมิตรกับชาวบ้านผู้เลี้ยงโคนม ดึงมาทำงานร่วมกัน แทนที่จะแข่งขันกัน
- เปลี่ยนจากเกษตรกร มาเป็นครูสอนนักท่องเที่ยว นักแสดง

Copyright 2008 Patchanee Taraseina & Burim Otakanon. All rights reserved.




แนวทางการแก้ไข

- ผู้บริหารดูแลพนักงานทุกคนด้วยตัวเอง
- องค์กรเน้นการสื่อสารอันเป็นสิ่งที่ทำให้คนเข้าใจในสิ่งเดียวกัน
- ขยายฐานความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างคนรุ่นใหม่

Copyright 2008 Patchanee Taraseina & Burim Otakanon. All rights reserved.


บทเรียนจากฟาร์มโชคชัย



1. ผู้บริหารต้องมีไหวพริบและสัญชาตญาณที่จะสามารถคาดเดาผลลัพธ์ได้ถูกต้องกว่าผู้อื่นหรือใกล้เคียงความเป็นจริงให้มากที่สุด
2. ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์และการสร้างผู้บริหารระดับกลางขึ้นมาทดแทน เพื่อการขยายวงจรงของงาน
3. เข้าใจ **business positioning** หรือจุดยืนขององค์กร โดยการที่รู้ถึงศักยภาพและความเสี่ยงขององค์กรอย่างชัดเจน
4. บริหารงานอย่างเป็นระบบและรู้จักขั้นตอนของการทำงาน มีความอดทน มุ่งมั่น รับผิดชอบ และมีวินัยในการทำงาน
5. มีความคิดสร้างสรรค์และมีจินตนาการอยู่ตลอดเวลา แต่เวลาลงมือทำต้องเป็นมืออาชีพ หรือมีความคิดที่นอกกรอบแต่อยู่ในกรอบที่ตัวเองสามารถและมีศักยภาพที่จะทำได้

Copyright 2008 Patchanee Taraseina & Burim Otakanon. All rights reserved.

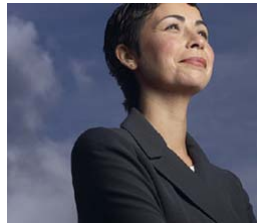
บทเรียนจากฟาร์มโชคชัย



6. ความยั่งยืนของธุรกิจต้องมาจากการกล้าที่จะคิดและกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงธุรกิจให้สอดคล้องไปกับกระแสของโลก
7. นักบริหารวันนี้จะต้องรอบคอบแต่ฉับไวในการตัดสินใจหรือทำแผนนโยบายขององค์กร
8. ธุรกิจต้องถูกดำเนินไปอย่างโปร่งใสและมีคุณธรรม เพื่อให้คณะผู้บริหารไม่หลงทางไปติดกับดัก หรือสิ่งที่พยายามปกปิดเอาไว้ หรือสร้างความคลุมเครือในนโยบายต่อผู้ปฏิบัติงานในองค์กร
9. อย่าเอาสิ่งที่เราขาดไปเปรียบเทียบกับสิ่งที่คนอื่นมี เพราะในบางครั้งอาจทำให้เราท้อแท้และเกิดความโลภ
10. ต้องมี โชค

Copyright 2008 Patchanee Taraseina & Burim Otakanon. All rights reserved.

การพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ ได้ (Personal Mastery)



องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ ได้ (Personal Mastery) ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่าง ๆ ในองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่ระบบระเบียบวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน ฯลฯ เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะต่างกับองค์กรแบบดั้งเดิมที่แบ่งงานตามหน้าที่เฉพาะ ตามสายงาน หรือขั้นตอนของสายการผลิตที่กำหนดขึ้นมาอย่างตายตัว จนคนที่ทำงานสามารถเรียนรู้ได้แต่จากงานที่ทำเฉพาะหน้า ซึ่งเป็นการจำกัดขีดความสามารถในการเรียนรู้ของคนให้เหลือเท่ากับเครื่องจักรหรือฟันเฟืองชิ้นหนึ่งเท่านั้นและเมื่อบุคคลเหล่านี้ได้เวลาที่จะต้องเจริญก้าวหน้าขึ้นไปเป็นผู้บริหาร ที่ต้องมองกว้างไกล ยิ่งยี่งผู้มีวิสัยทัศน์ มีโลกทัศน์กว้างไกล และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

Copyright 2008 Patchanee Taraseina & Burim Otakanon. All rights reserved.



บทเรียนจาก OISHI

“ผมอาจจะเสียเวลากับการสร้างแบรนด์มากเกินไป องค์กรใหญ่แล้วจึงมีแนวโน้มจะล้มเหลว เพราะซีอีโอไม่รู้ว่าจะรักใครดี เนื่องจากผู้บริหารกับพนักงานไม่รู้จักกันเลย ไม่เหมือนตอนอยู่กัน 10 คน 20 คน”

ตัน ภาสกรนที

ประธานบริษัท โออิชิ จำกัด (มหาชน)



Copyright 2008 Patchanee Taraseina & Burim Otakanon. All rights reserved.



บทเรียนจาก OISHI

“องค์กรใหญ่มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ในเรื่องของข้อเสียคือ คนที่มากจนเกินไปทำให้การสร้างคามผูกพันกันของ พนักงานไม่มี จึงมีพนักงานเข้าออกตลอดเวลา ขณะที่ พนักงานระดับล่างเองก็ไม่รู้สึกผูกพันกับผู้บริหาร เพราะ พวกเขาไม่รู้จัก ในระยะหลังจึงต้องแก้ปัญหาด้วยการเปิด เวทีให้ผู้บริหาร มาพบปะกับพนักงานเดือนละครั้งเพื่อ สร้างความคุ้นเคย”



ตัน ภาสกรนที

ประธานบริษัท โออิชิ จำกัด (มหาชน)

Copyright 2008 Patchanee Taraseina & Burim Otakanon. All rights reserved.



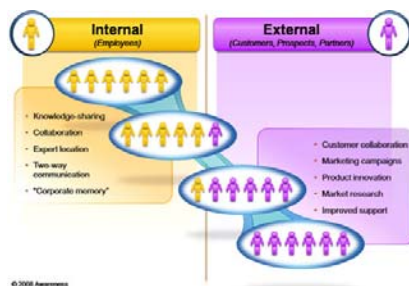
ประสบการณ์จาก OISHI

1. สัมผลจากการจ้างพนักงานระดับกลาง
2. Brand มีส่วนสำคัญในการทำให้พนักงานอยู่กับบริษัท
3. ขนาดขององค์กรมีผลต่อค่านิยมในการทำงานของพนักงาน
4. ยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่เท่าใดความรู้ด้านการบริหารองค์กรของผู้บริหารก็ มีความจำเป็นมากขึ้นเท่านั้น
5. ถ้าองค์กรใหญ่ต้องเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน แต่เงินอย่างเดียวยังไม่ใช่ สิ่งจูงใจหรือแก้ปัญหาได้ทั้งหมด



Copyright 2008 Patchanee Taraseina & Burim Otakanon. All rights reserved.

วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)



องค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ซึ่งจะเป็น กรอบความคิด เกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาาร่วมกัน ที่จะมุ่งมั่นทำให้กลายเป็นความจริง ทั้งนี้ก็ เพื่อให้การเรียนรู้ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ๆ ของคนในองค์กร เป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน คือ สภาพขององค์กรที่ทุกคนต้องการ และเพื่อป้องกันการเรียนรู้แบบต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างทำไปคนละทิศละทาง จนสูญเสียความเป็นองค์กร ที่ทุกคนมีจุดหมายร่วมกัน

Copyright 2008 Patchanee Taraseina & Burim Otakanon. All rights reserved.



การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)



ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูล ในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอก และในด้านของประสบการณ์การเรียนรู้ ซึ่งอาจจะมีทั้งความสำเร็จ และความล้มเหลว ข้อสำคัญ คือ การนำความรู้เหล่านี้มาแลกเปลี่ยนกันย่อมทำให้เกิดการแพร่กระจาย (Diffusion) ของวิทยาการใหม่ๆ ส่วนในด้านการนำความล้มเหลว มาแลกเปลี่ยนกันนั้น ก็จะช่วยไม่ให้เกิดต้องมีคนอื่นมาทำผิดซ้ำในเรื่องที่เคยมีคนพลาดมาแล้ว นั่นเอง และนอกจากนี้ การเรียนรู้เป็นทีม นี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ ก็จะช่วยให้งานร่วมกันในองค์กร มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่ด้วย

Copyright 2008 Patchanee Taraseina & Burim Otakanon. All rights reserved.

YUM Restaurants International (Thailand) Co.,Ltd.
Alone we're delicious...together we're YUM!

Yum!

**“นายจ้างยอดเยี่ยมอันดับหนึ่งของ
ประเทศไทย
และเป็นหนึ่งในนายจ้างยอดเยี่ยมแห่ง
เอเชียประจำปี 2548”**

Copyright 2008 Patchanee Taraseina & Burim Otakanon. All rights reserved.

YUM Restaurants International (Thailand) Co.,Ltd.
Alone we're delicious...together we're YUM!




Yum!

บริษัท ยัม เรสเทอรองตส์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด มีทีมบริหารและพนักงานชาวไทยกว่า 10,000 คน เพื่อให้บริการในร้านอาหารเคเอฟซีรวมทั้งสิ้น 306 สาขา ใน 56 จังหวัดทั่วประเทศ และร้าน พิซซ่าฮัทอีก 75 สาขาในกรุงเทพฯ และตามจังหวัดใหญ่ๆ โดยในปี พ.ศ. 2548 บริษัทฯ ได้รับการยกย่องให้เป็น

**“นายจ้างยอดเยี่ยมอันดับหนึ่งของประเทศไทย
และเป็นหนึ่งในนายจ้างยอดเยี่ยมแห่งเอเชียประจำปี 2548”**

ที่มา: ผลการศึกษาวิจัยของบริษัทอีวีวูด แอสโซซิเอทส์ ร่วมกับ สถาบันคินท์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ โดยได้มีการสำรวจองค์กรต่างๆ รวมทั้งสิ้น 244 แห่ง และมีพนักงานประมาณ 70,000 คน จากประเทศจีน มาเลเซีย ฮ่องกง สิงคโปร์ และไทย เข้าร่วมตอบแบบสอบถาม

Copyright 2008 Patchanee Taraseina & Burim Otakanon. All rights reserved.

YUM Restaurants International (Thailand) Co.,Ltd.
Alone we're delicious...together we're YUM!




Yum!

**“ธุรกิจอาหารจะหงอยไม่ได้ เราจำเป็นต้องสร้าง
วัฒนธรรม customer mania คือทำอะไรถึงจะทำให้
พนักงานคลั่งไคล้หลงใหลลูกค้าสุดชีวิต หนึ่งในวิธีคิดก็
คือเราก็ต้องแสดงความชื่นชม เสาะหาทุกโอกาสที่จะ
ชมพนักงาน เพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่น”**

ปณิธาน เศรษฐบุตร
อดีตรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่
บริษัท ยัมส์ เรสเทอรองตส์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด

Copyright 2008 Patchanee Taraseina & Burim Otakanon. All rights reserved.

YUM Restaurants International (Thailand) Co.,Ltd.
Alone we're delicious...together we're YUM!

YUM Employee Engagement



การจะมัดใจลูกค้าให้อยู่หมัด ก็ต้องไปผูกใจลูกน้องให้อยู่หมัด
ด้วยการมุ่งเน้นธรรมเนียมปฏิบัติที่ดีมีคุณค่าสูงสุดกับองค์กร ภายใต้ 3 กรอบแนวคิดคือ

Strong Corporate Culture



Right Mindset **Leadership Style**

Copyright 2008 Patchanee Taraseina & Burim Otakanon. All rights reserved.

YUM Restaurants International (Thailand) Co.,Ltd.
Alone we're delicious...together we're YUM!



Strong Corporate Culture's Value

1. **สนุกกับงาน** ทุกคนต้องเต็มเปี่ยมด้วยพลังที่จะทำงาน ยิ้มแย้มแจ่มใส ต้องมีทัศนคติที่ดีเสมือนหนึ่งว่าเป็นเจ้าของธุรกิจ
2. **ให้บริการที่ดี** สร้างให้พนักงานคิดว่าลูกค้าคือพ่อแม่คนที่สอง จากนั้นจะไม่มีใครสอนว่าต้องปฏิบัติตนในการให้บริการอย่างไร
3. **สำนึกต่อหน้าที่** คือ การรับผิดชอบหน้าที่ของตนเอง
4. **เป็นคนดีที่หนึ่ง**
5. **เชื่อมั่นกันและกัน** ไม่มีการแบ่งพรรคพวก
6. **ร่วมสร้างสรรค์ทีมที่ดี** หาจุดเชื่อมโยงเดียวกันเพื่อให้ทุกคนกลายเป็นทีมเดียวกัน
7. **สอนกันฉันท์น้องพี่** เน้นการสอนที่ต้องมีการถ่ายทอดต่อ ไม่เน้นการสั่งงาน เพราะการสั่งงานจะทำให้คนไม่ใช้หัวใจในงาน
8. **เสาะหาเวลาในการชมเชยพนักงานอย่างสนุกสนานต่อหน้าธารกำนัล** ซึ่งผู้บริหารต้องฝึกให้เป็นนิสัย

Copyright 2008 Patchanee Taraseina & Burim Otakanon. All rights reserved.

YUM Restaurants International (Thailand) Co.,Ltd.
Alone we're delicious...together we're YUM!



Right Mindset & Right Culture

2. Right Mindset เป็นตัวยึดที่จะสร้างให้เกิดวัฒนธรรมขององค์กรที่แข็งแกร่ง ได้แก่ เวลา เงิน และคน ถ้ามี 3 อย่างนี้อะไรก็สามารถเป็นไปได้นอกจากนี้ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในแนวคิดที่ว่า วันนี้ต้องดีกว่าเมื่อวาน และพรุ่งนี้จะต้องดีกว่าวันนี้ ซึ่งแนวคิดนี้ถูกขยายไปในทุกสาขาของบริษัท ท้ายที่สุดทุกคนในองค์กรต้องมีความคิดว่าตัวเองเป็นหัวหน้าและเป็นเจ้าของบริษัท

3. Leadership Style คือผู้บริหารที่พนักงานพึงประสงค์ ประการแรกผู้นำควรจะเป็นคือ

- สอนงานมากกว่าสั่งงาน พร้อมทั้งจะลุยงานกับพนักงาน
- การเป็นคนพูดจริงทำจริง
- ให้ทุกคนเกิดความรู้สึกเชื่อมโยงกันให้ได้
- น้อมถ่อมตน เปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง

Copyright 2008 Patchanee Taraseina & Burim Otakanon. All rights reserved.

YUM Restaurants International (Thailand) Co.,Ltd.
Alone we're delicious...together we're YUM!

Best Employers in Asia 2005



The study used three survey instruments developed by Hewitt:

1. Employee Opinion Survey (EOS)

This survey is designed to gauge the level of employee Engagement and collect information about employee perceptions of the work environment. It is completed by a statistically valid random sample of employees.

2. People Practices Inventory™(PPI)

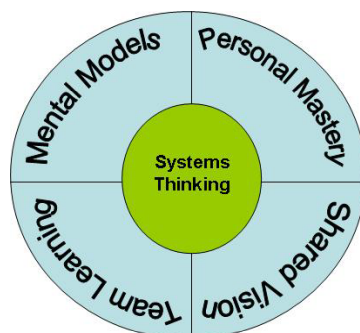
The PPI is a comprehensive inventory that gathers information about philosophies, practices, and policies that influence the management of people in organizations in the following areas: Recruitment; Employment brand; Organizational change; Talent management; Performance management; Learning and development; Reward and recognition; and Financial security.

3. CEO Questionnaire

This questionnaire is designed to collect the CEO or the most senior executive's philosophy and approach to managing people.

Copyright 2008 Patchanee Taraseina & Burim Otakanon. All rights reserved.

การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

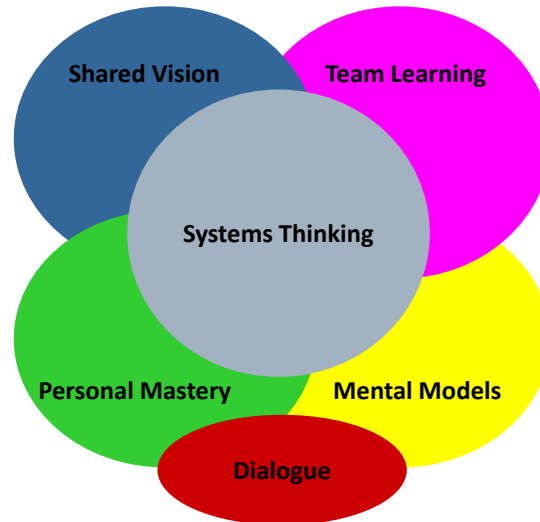


Copyright © 2006 Capra & Capra Ltd. All Rights Reserved

สามารถมองเห็นถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของ
สรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่างๆ ในโลก ซึ่งมี
ความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่าย
ซึ่งผูกโยงด้วยสภาวะการพึ่งพาอาศัย ขึ้นอยู่กับ
กัน (Interdependence) ในเชิงสมรรถนะคือ
มีความคิดรวบยอด Conceptual Thinking ที่
ดี

Copyright 2008 Patchanee Taraseina & Burim Otakanon. All rights reserved.

LO ตาม Model ของ Peter M. Senge



Copyright 2008 Patchanee Taraseina & Burim Otakanon. All rights reserved.

เทคนิคที่สนับสนุนให้คนในองค์กรมีการเรียนรู้

Learning Technique for LO : กิจกรรม

Action Learning การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

Benchmarking มาตรฐานเปรียบเทียบ (Sharing)

Coaching การสอนงาน

Mentoring การเป็นพี่เลี้ยง

Portfolio แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (Assets)

Copyright 2008 Patchanee Taraseina & Burim Otakanon. All rights reserved.