

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรหลายแห่งต่างมุ่งให้ความสนใจต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นกลุ่ม เสมือนเป็นวิธีการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) ในการมุ่งสู่ประสิทธิภาพสูงสุด (Salas, Stagl & Burke, 2004) กลุ่มและการประสานงานภายในกลุ่มนำมาสู่ความได้เปรียบทางธุรกิจขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งผลิตผล, นวัตกรรม, ความยืดหยุ่น, ความพึงพอใจในงาน, การมุ่งลูกค้า และผลกำไรขององค์กร (Katzenbach & Smith, 1993) และ Martin and Bal (2007) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการเติบโตของกลุ่มในองค์กรซึ่งได้ผลตอบรับอย่างมากมายว่า กลุ่มคือศูนย์กลางของความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารของอุตสาหกรรมที่หลากหลายทั้งธุรกิจด้านสุขภาพ, ด้านการเงิน, ด้านอุตสาหกรรม และด้านเทคโนโลยีได้ยอมรับว่า กลุ่มและการประสานงานในกลุ่ม เปรียบได้กับศูนย์กลางของความสำเร็จ (Martin & Bal, 2007)

ความขัดแย้งมีอยู่ในองค์กรและในทุกส่วนของชีวิตในสังคม การบริหารความขัดแย้งเป็นงานที่มีความสำคัญของผู้จัดการและต้องเสียเวลาไปกับการแก้ปัญหาความขัดแย้งในสถานที่ทำงานเพิ่มขึ้นเป็นเท่าตัวตั้งแต่ช่วงกลางปี 1970 ถึง ปี 2005 (Roberts, 2005; Thomas & Schmidt, 1976) สภาพการทำงานในยุคทศวรรษที่ 21 มีความแตกต่างอย่างมากหมายในหลายด้านของมนุษย์ สิ่งที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ความหลากหลายของบุคลิกภาพ ซึ่งส่งผลต่อความรู้สึกของคนที่มีต่อความขัดแย้งและมีอิทธิพลต่อปฏิกิริยาตอบโต้ความขัดแย้ง ปฏิกิริยาตอบโต้ที่แตกต่างต่อความขัดแย้ง อาจนำไปสู่ความหลากหลายของพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งของผู้จัดการแต่ละคน และความแตกต่างของพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้ง ทำให้ผลลัพธ์ที่ได้มีแตกต่างกันไปด้วยอันเนื่องมาจากความขัดแย้ง (Cheung, Yiu, Yeung, & Sau, 2006)

แนวคิดทฤษฎีความขัดแย้งมีอยู่ 3 แนวคิด ซึ่งแนวคิดแบบเดิม (Conventional View) เห็นว่าความขัดแย้งในสถานที่ทำงานนั้นเป็นสิ่งอันตรายดังนั้นผู้จัดการควรหลีกเลี่ยงหรือกำจัดความขัดแย้งให้หมดสิ้นไป (Kelly, 1970; Litterer, 1966; Mayo, 1945) แต่แนวคิดร่วมสมัย (Contemporary View) มองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องของธรรมชาติซึ่งส่งผลทั้งด้านที่เป็นคุณและด้านที่เป็นโทษต่อองค์กร (Cosser, 1956; Morgan & Hunt, 1994; Weitz & Jap, 1995) และสำหรับแนวคิดแบบใหม่ (Emerging View) กลับมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี ซึ่งผู้จัดการไม่ควรหลีกเลี่ยงและในบางกรณีก็ควรผลักดันความขัดแย้งเพื่อให้เกิดผลด้านที่เป็นคุณต่อองค์กร (Deutsch, 2000; Eckert & Rinehart, 2005) โดยผู้ที่สนับสนุนแนวคิดนี้เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อองค์กร

ในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูงเช่นในปัจจุบัน

สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยนั้น จัดเป็นอุตสาหกรรมในระดับต้นที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ทั้งใน ด้านเศรษฐกิจ การจ้างงาน การสร้างมูลค่าเพิ่ม การพัฒนา ด้านเทคโนโลยียานยนต์ ตลอดจนการพัฒนา อุตสาหกรรมสนับสนุนอื่น ๆ และธุรกิจที่เกี่ยวข้องใน ห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเป็นอย่างมาก ข้อมูลจากสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย รายงานว่า อุตสาหกรรมยานยนต์มีส่วนผลิตต่อมูลค่าผลิตภัณฑ์ในประเทศด้านอุตสาหกรรม การผลิต ประมาณร้อยละ 10 มีการจ้างงานซึ่งเป็นแรงงานระดับฝีมือขึ้นไปโดยตรงมากกว่า 5 แสน คนในปี พ.ศ. 2555 ยังไม่นับรวมมูลค่าที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง อาทิเช่น อุตสาหกรรมต้นน้ำ อุตสาหกรรมบริการในส่วนที่เกี่ยวกับการเงิน การประกันภัย และบริการหลัง การขาย นอกจากนี้ ยังสามารถก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำในภูมิภาคและระดับโลกด้วยการมีปริมาณการ ผลิตรถยนต์มากเป็นอันดับหนึ่งในอาเซียน และเป็นลำดับที่ 15 ของประเทศผู้ผลิตรถยนต์ของโลก ในปี พ.ศ. 2554 รวมถึงการเป็นฐานการผลิตรถจักรยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ในภูมิภาคเช่นกัน

ประเทศไทยมีนโยบายในการพัฒนาอุตสาหกรรมนี้มาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2504 จากเป้าหมายในอดีตที่ พัฒนาส่งเสริมอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในช่วงเริ่มต้น เพื่อลดการนำเข้า มาสู่ในช่วงกลาง ระหว่าง พ.ศ. 2520-2540 ด้วยการส่งเสริมการลงทุน สร้างมูลค่าเพิ่มในประเทศ และ พัฒนาความสามารถในการผลิต เพื่อส่งออก โดยประเทศไทยเริ่มมีนโยบายเปิดเสรีทางการค้า และ เข้าเป็นสมาชิกองค์การการค้าโลก (World Trade Organization - WTO) และร่วมลงนามข้อตกลงเขต การค้าเสรีอาเซียน (ASEAN Free Trade Area - AFTA) จนถึงปัจจุบัน ได้เข้าสู่ยุคการค้าเสรีอย่างเต็ม ตัว

จากแผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ ปี 2555-2559 ซึ่งจัดทำโดยสถาบันยานยนต์ กระทรวงอุตสาหกรรมได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อให้อุตสาหกรรมนี้เติบโตต่อไปได้อย่าง ยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทิศทางแนวโน้มของโลกในการให้ความสำคัญกับเรื่องสิ่งแวดล้อม และ ความปลอดภัย ทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์ของไทยต้องมุ่งมั่นพัฒนาเทคโนโลยีและขีด ความสามารถที่จะต้องสามารถตอบโจทย์เหล่านี้ ผลิตภัณฑ์ในอนาคตจะต้องมุ่งสู่การเป็นยานยนต์ที่ สะอาด ลมมลภาวะและปลอดภัยมากขึ้น ตามความเข้มงวดของมาตรฐานสากล นอกจากนี้ ทิศทาง ของธุรกิจยานยนต์ ทั้งในด้านอุปสงค์ และอุปทาน ที่มีการปรับเปลี่ยน จากการเปลี่ยนแปลงของ ศูนย์กลางเศรษฐกิจโลกจากตะวันตกสู่ตะวันออก ทำให้ภูมิภาคเอเชียมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นทั้งใน แง่การเป็นตลาดที่มีความสำคัญมากขึ้น และการเป็นฐานการผลิตยานยนต์ที่สำคัญของโลกมากขึ้น ทำให้รูปแบบการแข่งขันแตกต่างไปจากเดิม เช่น ประเทศที่เคยเป็นคู่ค้า กลับมาเป็นคู่แข่ง การย้าย ฐานการผลิตรวมถึงความร่วมมือทางธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นต้น

ในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยให้เติบโตอย่างยั่งยืน ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเหล่านี้ จะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยสำคัญใน 4 ด้าน คือ (1) นโยบายของภาครัฐที่เหมาะสมในการเอื้ออำนวยให้มีการขยายการลงทุนและตลาดในประเทศ โดยนโยบายต่าง ๆ จะต้องมีการบูรณาการอย่างเป็นระบบ (2) การเตรียมการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ระดับโลก (3) การสร้างมูลค่าในประเทศให้มากขึ้นด้วยการเพิ่มผลิตภาพให้กับผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (4) การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

จากนโยบายการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยให้เติบโตอย่างยั่งยืน ตามแผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ ปี 2555-2559 จะเห็นได้ว่า ภาครัฐได้ให้ความสำคัญต่อปัจจัยในการพัฒนาด้านบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ดังนั้นการพัฒนาศักยภาพของอุตสาหกรรมยานยนต์ของไทย จึงมีความจำเป็นที่ผู้ประกอบการและผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ต้องให้ความสนใจในการพัฒนาความสามารถของพนักงานในทุกระดับ ไม่เฉพาะด้านการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะฝีมือ รวมทั้งการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม เพราะถึงแม้ว่าองค์กรจะมีพนักงานที่มีความสามารถเพียงใดก็ตามแต่พนักงานผู้นั้นก็ไม่อาจทำงานตามลำพังเพียงคนเดียวได้ หากต้องทำงานร่วมกับพนักงานคนอื่นให้ได้อีกด้วย

นอกจากการพัฒนาในระดับพนักงานแล้ว องค์กรเองก็มีความจำเป็นต้องพัฒนาสภาพแวดล้อมโดยรวมขององค์กร เพื่อให้เอื้อประโยชน์ต่อการใช้ชีวิตร่วมกันของพนักงานในองค์กรอย่างเสมอภาค ส่งเสริมการเรียนรู้ สร้างเสริมนิสัยการพัฒนาตนเองของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนอกจากเกิดประโยชน์ต่อตัวพนักงานโดยตรง และยังประโยชน์ต่อองค์กรด้วยเพราะเกิดเป็นความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และปรารถนาที่จะเติบโตในหน้าที่การงานไปพร้อม ๆ กับองค์กร ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์กรที่สำคัญ อันจะส่งผลต่อการขยายขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว ด้วยการยกระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานในองค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1) เพื่อศึกษาสภาพความเป็นจริงของตัวแปรคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งภายในกลุ่ม และประสิทธิผลการทำงานของกลุ่มของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทย

2) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์และขนาดของอิทธิพลของตัวแปรคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีผลต่อพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งภายในกลุ่ม และประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย

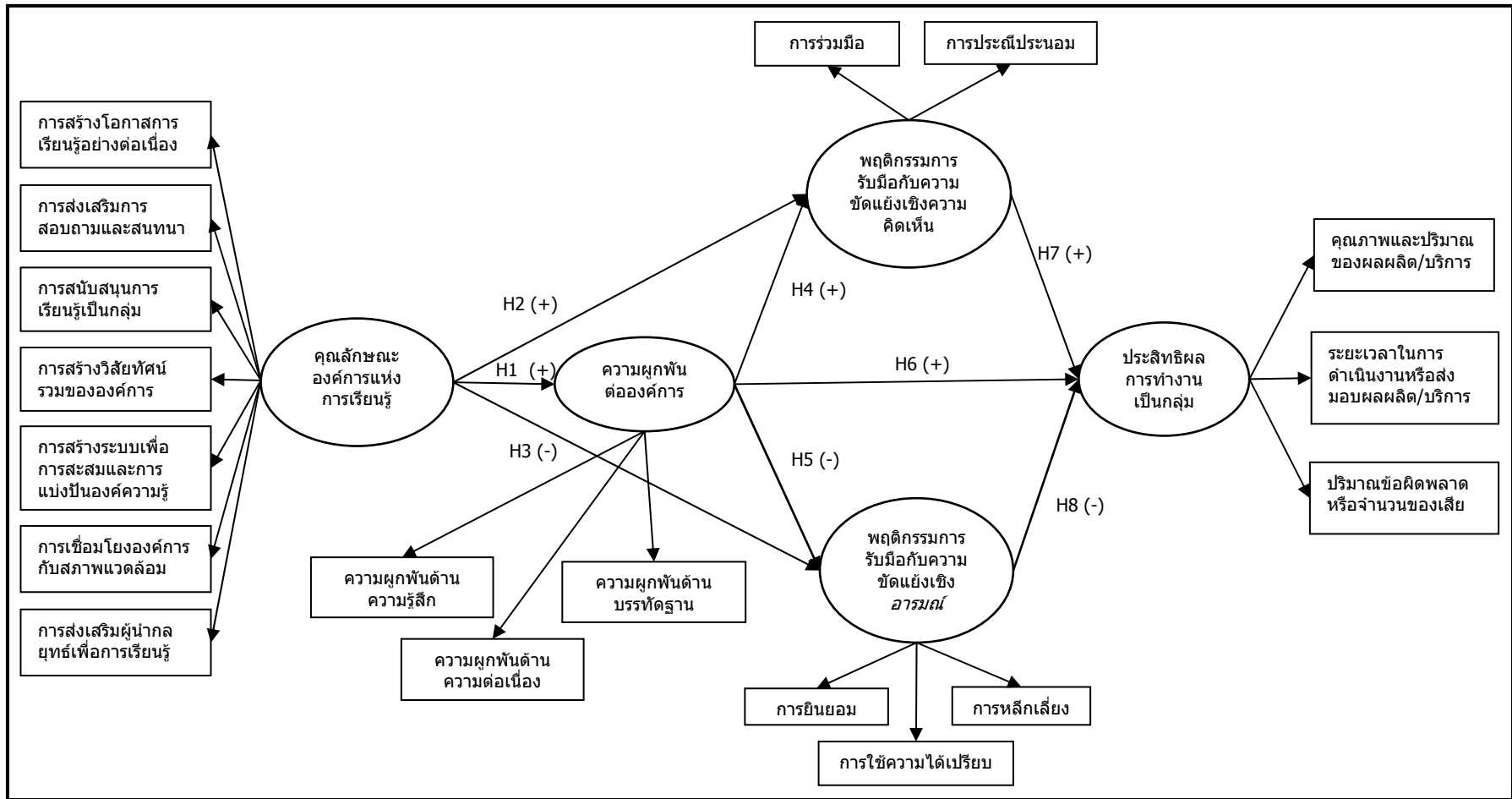
3) เพื่อพัฒนาตัวแบบประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับสาเหตุและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งภายในองค์กร โดยเฉพาะกรณีความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในกลุ่มที่ต้องมาปฏิบัติงานร่วมกัน และมีปฏิสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างกันอันเป็นต้นเหตุของความขัดแย้ง (Jehn, 1997; Rahim, 1986) ซึ่งความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในกลุ่มนั้นประกอบด้วยความขัดแย้งสองรูปแบบที่มีลักษณะขัดแย้งซึ่งกันและกัน คือ ความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น (Cognitive Conflict) หรือความขัดแย้งเชิงงาน (Task Conflict) กับ ความขัดแย้งเชิงอารมณ์ (Affective Conflict) หรือ ความขัดแย้งเชิงความสัมพันธ์ (Relationship Conflict) โดยงานวิจัยส่วนใหญ่พบว่า พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็นเป็นผลดีต่อประสิทธิผลการทำงานของกลุ่ม อันเกิดจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่แตกต่าง การถกเถียงเพื่อหาแนวทางการแก้ปัญหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ในขณะที่การรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์จะเป็นปัจจัยที่บั่นทอนประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่ม อันเกิดจากการมุ่งสนใจเฉพาะประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้องโดยไม่ใส่ใจต่อเป้าหมายของกลุ่ม

ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจึงต้องมีความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องต่อพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งภายในกลุ่มนั้นมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานอย่างไร และควรทราบด้วยว่ามีปัจจัยองค์กรด้านใดบ้าง ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบของพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งของพนักงานภายในกลุ่มซึ่งเป็นที่ต้องการและมีความเหมาะสมกับการพัฒนาองค์กร โดยงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยได้นำปัจจัยองค์กรด้านคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ และความผูกพันต่อองค์กรเข้ามาศึกษา โดยกำหนดให้ปัจจัยทั้งสองด้านเป็นตัวแปรสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งและประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงานในองค์กร แนวคิดทฤษฎีขององค์กรสนับสนุนว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อระดับความมีประสิทธิภาพขององค์กร และเป็นพื้นฐานที่สำคัญของความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างนิสัยการทำงานเป็นกลุ่ม การทำงานเป็นระบบ และปลูกฝังนิสัยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงานในองค์กร (Ellinger et al., 2002; Yang et al., 2004; Gilly & Maycunich, 2000; Leonard, 1998; Tsang, 1997) และ Seng (1990) ได้ให้คำอธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยังทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันด้วย

และเช่นเดียวกัน ความผูกพันต่อองค์กรที่พนักงานมีอยู่นั้นมีส่วนทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมของความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานกับองค์กร มีความประสงค์ที่จะเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จ มีความอดทนต่อความยากลำบาก มีความเสียสละต่อเพื่อนร่วมงาน มีทัศนคติด้านบวกต่อองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้เป็นแรงผลักดันต่อพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงบวกและเป็นการเพิ่มประสิทธิผลการทำงานภายในกลุ่ม (Marsick, Bitterman and Van de Veen, 2000; Ortenblad, 2004; Senge, 1990; Watkins and Marsick, 1993) และ Meyer and Allen (1997) พบว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร เป็นผู้ซึ่งประสงค์ที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป ปรารถนาที่จะทุ่มเทความสามารถเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อปกป้องทรัพย์สินขององค์กร มีวัตถุประสงค์ร่วมกันกับองค์กร ดังนั้นหากองค์กรมีพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรเช่นนี้ย่อมเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ และความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (ภาพประกอบที่ 1)



ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

- ข้อสมมติฐาน 1: คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ
- ข้อสมมติฐาน 2: คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น
- ข้อสมมติฐาน 3: คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์
- ข้อสมมติฐาน 4: ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น
- ข้อสมมติฐาน 5: ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อพฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์
- ข้อสมมติฐาน 6: ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน
- ข้อสมมติฐาน 7: พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็นมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน
- ข้อสมมติฐาน 8: พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน

ขอบเขตการวิจัย

1) ขอบเขตด้านเนื้อหา งานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาอิทธิพลและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านพฤติกรรมองค์การ 5 ปัจจัย คือ

1. คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้
2. ความผูกพันต่อองค์การ
3. พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น
4. พฤติกรรมการรับมือกับความขัดแย้งเชิงอารมณ์
5. ประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน

2) ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานในอุตสาหกรรมยานยนต์ของประเทศไทย

3) ขอบเขตด้านเวลา การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมของพนักงานในการทำงานเป็นกลุ่ม ในเดือนพฤษภาคม – มิถุนายน พ.ศ. 2556

ประโยชน์ที่พึงได้รับ

1) ประโยชน์ด้านวิชาการ : เพื่ออธิบายอิทธิพลของปัจจัยด้านคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้และความผูกพันต่อองค์การที่มีผลต่อปรากฏการณ์ความขัดแย้งภายในกลุ่มของพนักงาน และอิทธิพลของพฤติกรรมกรับมือกับความขัดแย้งภายในกลุ่มที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นกลุ่มของพนักงาน

2) ประโยชน์ต่อองค์การธุรกิจ : เพื่อให้ผู้บริหารองค์การภาคธุรกิจมีความเข้าใจที่ถูกต้องต่อสภาพปัญหาความขัดแย้งภายในองค์การ และสามารถบริหารจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นियามศัพท์

1) การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Creating Continuous Learning Opportunities) หมายถึง ความปรารถนาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เปิดรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งจะปรับตัวและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2) การส่งเสริมการสอบถามและการสนทนา (Promoting Inquiry and Dialogue) หมายถึง การจัดให้มีการสอบถามความคิดเห็น การสื่อสารแบบสองทาง การตั้งคำถามและการหาคำตอบหรือข้อสรุปของปัญหาและแนวทางแก้ไข เปิดรับความคิดเห็นอย่างกว้างขวางทั้งความเห็นที่สอดคล้องและแตกต่าง และรวมทั้งการถกเถียงเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ดีกว่า ซึ่งเป็นการกระตุ้นความท้าทาย โดยจะต้องไม่เป็นการบงกชความเป็นส่วนตัว อีกทั้งจะต้องมีความร่วมมือในการมีความเชื่อถือระหว่างกัน ซึ่งทำให้การสื่อสารอย่างเปิดกว้างไร้ข้อจำกัด

3) การสนับสนุนการเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Encouraging Collaboration and Team Learning) หมายถึง การสนับสนุนทุกรูปแบบเพื่อให้สมาชิกกลุ่มได้เรียนรู้ทักษะของการกำหนดกรอบการเรียนรู้ (Framing), การเปลี่ยนแปลงแก้ไขกรอบการเรียนรู้ (Reframing), การเรียนรู้จากการทดลอง (Experimenting), การเรียนรู้ข้ามสายงาน (Crossing Boundaries) และ การสร้างมุมมองรวม (Creating an Integrative Perspective)

4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ (Empowering People Toward a Collective Vision) หมายถึง การจะส่งมอบแนวคิด วิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นภาพรวมที่องค์การต้องการ เพื่อให้พนักงานรู้ว่าจะทำสิ่งต่างๆเหล่านี้ได้อย่างไร

5) การสร้างระบบเพื่อการสะสมและการแบ่งปันองค์ความรู้ (Establishing Systems to Capture and Share Learning) หมายถึง การพัฒนาระบบงาน เพื่อที่จะพัฒนาวิธีการทำงานของพนักงาน การวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และเพื่อสนับสนุนความพยายามในการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพสูง

6) การเชื่อมโยงองค์การกับสภาพแวดล้อม (Connecting an Organization to its Environment) หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้มีพื้นฐานอยู่บนการเชื่อมโยงที่เป็นระบบ (Systematic Connection) ระหว่าง ตัวขององค์การ และปัจจัยสภาพแวดล้อม ตลอดจนความต้องการขององค์การ (Organizational Needs) ในอันที่จะได้ตอบหรือตอบสนองต่อสิ่งเร้าภายนอก

7) การส่งเสริมผู้นำกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ (Providing Strategic Leadership for Learning Practices) หมายถึง ผู้ทำหน้าที่ชี้นำพนักงานให้มีทัศนคติการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีมุมมองที่รอบด้าน (Collective Vision) โดยคำนึงถึงการประเมินความมีประสิทธิภาพของกลยุทธ์การเรียนรู้ว่ามีประสิทธิภาพหรือมีประเด็นที่ต้องนำมาปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของการเรียนรู้ในองค์การ อันจะทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจถึงความมั่นคง เกิดเป็นความรัก ความหวงแหน และความห่วงใยต่อองค์การ

8) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) หมายถึง การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น

9) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental models) หมายถึง ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุป หรือ ภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติต่อกันนิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย

10) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง ภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์การ เป็นพลังขับเคลื่อนภารกิจทุกอย่างขององค์การ ให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ

11) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่มหรือทีมงาน ทำให้สมาชิกในทีมเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การช่วยเหลือกันเพื่อเป้าหมายรวมของทีมงาน เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและรวมถึงการพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) ของผู้คนในองค์การ เพื่อให้เกิดแนวคิดแนวปฏิบัติให้ตรงกัน (Alignment)

12) ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) หมายถึง ความปรารถนาของพนักงานในองค์การที่จะทุ่มเทพลังในตัวเองและความซื่อสัตย์เพื่อสังคมหรือองค์การ เป็นลักษณะความผูกพันทางจิตใจระหว่างพนักงานกับพนักงาน และความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์การ

13) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อองค์การ การที่บุคคลพร้อมที่จะทุ่มเทกำลังใจและกำลังกาย เพื่อปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ

14) ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง ความต้องการที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพในองค์การ การที่บุคคลมีความจงรักภักดีต่อองค์การ ภาคภูมิใจในความเป็นสมาชิก มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันกับเพื่อนสมาชิกเสมือนคนในครอบครัว ไม่ใส่ใจ

ต่อการเปลี่ยนงานเพื่อไปร่วมงานในองค์กรอื่น มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในองค์กรอย่างเต็มความสามารถและต่อเนื่อง

15) **ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)** หมายถึง ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร การที่บุคคลมีเจตคติทางบวกต่อองค์กร โดยมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นสถานที่ที่ดี และเหมาะสมกับตนมากที่สุด

16) **ความขัดแย้งเชิงความคิดเห็น (Cognitive Conflict)** หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดจากการมุ่งสนใจในสาระสำคัญ สมาชิกให้เวลากับการตรวจสอบ การเปรียบเทียบ และการสอบถามความคิดเห็นที่แตกต่าง เป็นการเพิ่มขีดความสามารถของกลุ่มที่จะหาข้อสรุปหรือแนวทางที่ดีกว่า ซึ่งเป็นที่เข้าใจและยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งอาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้ เพื่อประโยชน์ร่วมกันของกลุ่มและองค์กร

17) **ความขัดแย้งเชิงอารมณ์ (Affective Conflict)** หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดจากการมุ่งสนใจแต่เฉพาะตน หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น และกระตุ้นให้เกิดความเกลียดชังระหว่างสมาชิกในกลุ่ม อันส่งผลต่อการคัดค้าน การไม่ไว้วางใจ การเยาะเย้ยถากถาง และเฉื่อยชา เบื่อ ไม่สนใจ เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพของการตัดสินใจ การให้ข้อเสนอแนะ และความเข้าใจในประเด็นที่ต้องแก้ไขด้วย

18) **พฤติกรรมการหลีกเลี่ยง (Avoiding)** หมายถึง การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งเป็นวิธีการหนึ่งซึ่งทำให้บุคคลไม่ต้องได้รับผลกระทบทางด้านจิตใจ บางคนอาจจำความเจ็บช้ำที่เกิดจากความขัดแย้งในอดีตที่เพิ่งผ่านมาและไม่อยากให้สภาพความรู้สึกอย่างนั้นเกิดขึ้นอีก พวกเขาอาจหลีกเลี่ยง ปฏิเสธไม่เข้าร่วมกิจกรรมที่เห็นว่าจะมีความขัดแย้ง พฤติกรรมการหลีกเลี่ยงเป็นผลมาจากความเชื่อที่ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี ควรจะหลีกเลี่ยงหรือกำจัดให้หมดสิ้นไป

19) **พฤติกรรมการยินยอม (Accommodating)** พฤติกรรมการยินยอมให้ผู้อื่น บุคคลที่เลือกรูปแบบพฤติกรรมนี้มักจะเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของผู้อื่น เกรงว่าสัมพันธภาพที่มีอยู่จะเลวร้ายลงไป การยินยอมให้ผู้อื่นแสดงถึงความอดทนอดกลั้น ความขัดแย้งหรือการแย่งชิงกันเป็นสิ่งที่น่ารังเกียจ เป็นลักษณะของคนที่ไม่เห็นแก่ตัวไม่รู้จักเสียสละ

20) **พฤติกรรมการใช้ความได้เปรียบ (Competing)** บุคคลซึ่งเลือกรูปแบบนี้จะมองว่าการทำงานก็เหมือนกับการเล่นเกมที่ทุกคนจะต้องมุ่งสู่ชัยชนะด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อตนเองจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนมากกว่าคนอื่น คนชนะคือผู้เข้มแข็งเป็นผู้ประสบความสำเร็จหรือผู้มีความสามารถ ส่วนคนแพ้คือผู้อ่อนแอ ล้มเหลว และไร้ความสามารถ เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นจะต้องมีผู้ชนะและผู้แพ้และแน่นอนว่าพวกเขาไม่ยอมเป็นผู้แพ้ วิธีการต่างๆถูกนำมาใช้ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ การใช้อำนาจ การโต้เถียง การชักจูง โน้มน้าว หรือแม้กระทั่งการใช้เล่ห์กลต่างๆ บรรยายากาศความร่วมมือหรือการประสานงานกับฝ่ายตรงกันข้ามไม่มีเลย ทุกคนมุ่งเพื่อประโยชน์ของตัวเองหรือพวกพ้องทั้งสิ้น สิ่งเหล่านี้จะขัดต่อบรรยากาศของการทำงานแบบเป็นกลุ่ม

21) **พฤติกรรมการประนีประนอม (Compromising)** การประนีประนอมเป็นทางสายกลางซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องได้และเสียในบางอย่างไม่ได้ครบตามที่ตนปรารถนา จัดเป็นวิธีการที่ทำให้ทุกฝ่ายสามารถอยู่ร่วมกันต่อไปได้อย่างสันติ ซึ่งอาจใช้เทคนิคการเจรจาต่อรอง การไกล่เกลี่ย หรือการตัดสินใจโดยผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลที่สาม เป็นต้น

22) **พฤติกรรมการร่วมมือ (Collaborating)** บุคคลที่มีความปรารถนาที่จะทำให้ทั้งความต้องการส่วนตนและความต้องการของผู้อื่นบรรลุผลร่วมกัน ทั้งสองฝ่ายจะเรียนรู้ว่า ถ้าต่างฝ่ายต่างมุ่งเอาชนะกัน โอกาสที่จะบรรลุตามความต้องการส่วนตนเป็นเรื่องยาก แต่ถ้าร่วมมือกัน โอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของทั้งสองฝ่ายมีความเป็นไปได้สูง ดังนั้นจะต้องร่วมมือกัน โดยทำงานอย่างเต็มที่บนพื้นฐานของความเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยอาศัยกระบวนการแก้ปัญหาและการวินิจฉัยสั่งการแบบมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย รูปแบบการปรับตัว นี้เป็นรูปแบบที่พึงประสงค์ในอุดมคติที่ทุกหน่วยงานต้องการ

23) **ประสิทธิผลการทำงานเป็นกลุ่ม (Workgroup Effectiveness)** หมายถึง การขยายขีดจำกัดด้านความสามารถของบุคคลเพื่อให้ให้ครอบคลุมเป้าหมายหรือพันธกิจ (Mission) องค์กร (Bell, 2007) สำหรับการทำงานในระดับกลุ่ม ซึ่งกลุ่มเกิดจากการรวมตัวของสมาชิกหลายๆคนที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญเพื่อเสริมสร้างการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพกลุ่มที่ดียิ่งขึ้น

24) **คุณภาพและปริมาณของผลผลิตหรือบริการ (Quality and Quantity of Products or Services)** หมายถึง ปริมาณผลผลิตหรือบริการที่กลุ่มสามารถผลิตได้โดยมีคุณภาพตามเกณฑ์กำหนดขององค์กร

25) **ระยะเวลาในการส่งมอบ (Timeliness of Delivery)** หมายถึง หน่วยของเวลา เป็นวัน/ชั่วโมง/นาที ที่กลุ่มใช้ไปเพื่อการผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้ปริมาณตามที่ต้องการ

26) **ระดับของข้อผิดพลาด (Level of Error)** หมายถึง จำนวนหน่วยของเสียที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงานของกลุ่ม อาจวัดโดย น้ำหนัก ปริมาตร หรือความยาว ก็ได้ เช่น กิโลกรัม, ลิตร หรือ เมตร