

องค์การแห่งการเรียนรู้: แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศสำหรับนวัตกรรม

พิชิต เทพวรรณ

Learning Organization: Best Practices for Innovation

Phichit Thepphawan

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนครเชียงใหม่ จ.เชียงใหม่ 50230

Faculty of Business Administration, North-Chiang Mai University, Chiang Mai 50230, Thailand.

Corresponding author. E-mail address: phichit@northcm.ac.th (P. Thepphawan)

Received 18 March 2004; accepted 2 November 2005

บทสรุป

ธุรกิจสามารถมีความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการสร้างนวัตกรรมซึ่งนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้นั้นต้องอาศัยความรู้และการเรียนรู้ของคนในองค์กรด้วยการค้นหาแนวคิดใหม่และการใช้ประสบการณ์ตรง ทำให้เกิดการผลิตสินค้าหรือบริการใหม่และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยู่มากแล้ว ก็จะได้เปรียบกว่าองค์กรอื่นๆ เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนจะมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่แตกต่างกัน องค์กรที่มีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีความสามารถในการจัดการกับความรู้อย่างมีประสิทธิภาพไปกับการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ สามารถเรียกได้ว่าเป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) โดยองค์การในลักษณะดังกล่าวจะสามารถทำให้สมาชิกในองค์กรมีการเรียนรู้ตลอดเวลา มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเกิดจากการลองผิดลองดี มีการถ่ายโอนความรู้ไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสมาชิกสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้อย่างสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์ กระบวนการและการจัดการในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ธุรกิจได้

Summary

The competitive advantage in business is specifically built by innovation related to knowledge and learning of members in the organization, which was originated from new concept discovering and direct experiences gathering. The innovation is usually used for creating new products and services in order to fulfill customer's satisfaction. The more the organization has knowledge worker, the more level of competitive advantage the organization is. As each worker has several valuable knowledge. "Learning Organization" is the organization which able to manage knowledge along with the technology in order to persuade workers to continuously learn, to exchange their knowledge, to transform the information to the others, and to add value in products and services. Therefore, the innovation is a tool to get valuable benefit for business by adapting with the products, processes and management.

บทนำ

โลกยุคปัจจุบันเป็นโลกยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ และในขณะเดียวกันก็มีการแข่งขันอย่างสูงในธุรกิจ ดังนั้นการสร้างสรรคในสิ่งที่ทำให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ได้นั้น องค์กรต้องสร้างการมีส่วนร่วมให้กับสมาชิกทุกคน ให้มีการเสนอหรือแสดงความคิดเห็นที่จะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ ดังจะเห็นได้จากกรณีบริษัทสามเอ็ม ที่ได้มีการจัดสรรเวลาให้กับพนักงานในแต่ละวันเพื่อสำหรับการคิดหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่อาจจะเกี่ยวข้องกับการทำงานหรือไม่ก็ได้ จากวิธีการบริหารในรูปแบบดังกล่าวทำให้เกิดผลิตภัณฑ์นวัตกรรมใหม่คือ กระดาษกาว โปส อิท หรือแม้แต่ พลาสติกเทอร์ยา แบน เอด ของบริษัทจอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน ที่ส่งผลทำให้ธุรกิจเป็นผู้นำในการผลิตสินค้าออกสู่ชาวโลก ดังนั้นธุรกิจสามารถสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันได้ด้วยการสร้าง “นวัตกรรม”

นวัตกรรม (Innovation) คืออะไร

ปัจจุบันนวัตกรรมได้มีบทบาททั้งในการดำรงชีวิตและการทำงานด้านต่างๆมากขึ้น คำว่า “นวัตกรรม (Innovation)” มีรากศัพท์มาจากคำว่า “innovare” ในภาษาละตินซึ่งแปลว่า “ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา” (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2547) ซึ่งโทมัส ฮิวส์ (Hughes, 1987) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมว่า เป็นการนำเอาวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติหลังจากที่ได้ผ่านการทดลองและได้รับการพัฒนามาเป็นลำดับแล้ว โดยเริ่มมาจากการคิดค้น

และพัฒนา ซึ่งอาจมีการทดลองปฏิบัติก่อน และถ้าจะนำไปปฏิบัติจริงจะมีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติมา และ "นวัตกรรม" ยังหมายความรวมถึงการทำให้ใหม่ขึ้นอีกครั้ง โดยการปรับปรุงสิ่งเก่าให้ใหม่ขึ้นมาและมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร หน่วยงาน ตลอดจนองค์การนั้นๆ ซึ่งนวัตกรรมไม่ใช่การจัดหรือล่อมลั่งสิ่งเก่าให้หมดไปแต่จะเป็นการปรับปรุงเสริมแต่งและพัฒนาเพื่อความอยู่รอดของระบบ (Morton, 1971)

การสร้างนวัตกรรมในองค์การสามารถแบ่งได้ 3 ประเภท (ภานุ, 2546) ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (product innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (process innovation) และนวัตกรรมการจัดการ (management innovation)

1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (product innovation) การสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์จำเป็นต้องมีการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญคือ การพัฒนาคุณสมบัติและลักษณะของผลิตภัณฑ์ โดยการออกแบบต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับซึ่งลูกค้าสามารถมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม ตั้งแต่กระบวนการออกแบบการสร้าง การทดสอบ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงกระบวนการจัดการห่วงโซ่คุณค่า (value chain management) ที่เกิดขึ้นกับทุกหน่วยงานที่จะทำให้เกิดผลในเชิงพาณิชย์ได้ เช่น เครื่องยนต์แบบไฮบริดที่ประหยัดน้ำมันและลดมลภาวะของบริษัทฮอนด้าและโตโยต้า

2) นวัตกรรมกระบวนการ (process innovation) ในการพัฒนาสร้างสรรค์กระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนั้น ต้องอาศัยความรู้ทางเทคโนโลยี ซึ่งเป็นความรู้ในเรื่องของส่วนประกอบและส่วนเชื่อมต่อระหว่างส่วนประกอบเหล่านั้น ตลอดจนความรู้ กระบวนการและเทคนิคต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการหรือกระบวนการใหม่ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิตและการทำงานโดยรวมให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้น เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการออกแบบและกระบวนการผลิตหรือในโรงงาน (Computer Aided Design: CAD/Computer Aided Manufacturing: CAM) การพัฒนาระบบ 6 ซิกมา (Six Sigma) เพื่อคุณภาพของสินค้าที่สูงขึ้น การทำให้ต้นทุนการผลิตลดลงโดยการพัฒนาระบบการวางแผนวัสดุคงคลัง (Material Requirement Planning I: MRP I) และการวางแผนและบริหารจัดการทรัพยากรในโรงงาน (Manufacturing Resource Planning II: MRP II) หรือการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับลูกค้าและห่วงโซ่คุณค่าโดยรวมด้วยการใช้ระบบทันเวลาพอดี (Just in Time: JIT) เป็นต้น

3) นวัตกรรมจัดการ (management innovation) การสร้างนวัตกรรมทางการจัดการนั้นองค์การจะต้องใช้ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการมาปรับปรุงระบบโครงสร้างเดิมขององค์การ ซึ่งรูปแบบการบริหารจะเป็นไปในลักษณะการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดเห็นใหม่ๆ เกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสามารถสร้างรายได้และนำไปสู่ผลกำไรให้กับบริษัทได้ เช่น การบริหารองค์การในลักษณะที่บุคคลในองค์การทำงานโดยมี 2 สายบังคับบัญชาพร้อมกัน คือ สายการบังคับบัญชาที่เป็นงานประจำกับสายการบังคับบัญชาที่เป็นงานโครงการ ดังที่เรียกว่าองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization) ที่ได้รับความนิยมใน ค.ศ. 1970 หรือการใช้ดุลยัตยี่ (Balanced Scorecard) ในการวัด และประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ เป็นต้น

จอห์นและสเนลสัน (Johnes and Snelson, 1990) กล่าวว่า หัวใจแห่งความสำเร็จขององค์การในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์นั้น เกิดจากการที่สมาชิกทุกคนในองค์การต้องมีความเข้าใจถึงกลยุทธ์และนโยบายการแข่งขันของบริษัทอย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญและบริหารจัดการที่เน้นตัวผลิตภัณฑ์มากกว่าหน่วยงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องระลึกอยู่เสมอว่านวัตกรรมและความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อยู่คู่กันและการเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือลองถูกลองผิดนั้น สุดท้ายจะพัฒนาไปสู่ระบบที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์การที่คู่แข่งยากที่จะเลียนแบบ ส่วนการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการที่จะนำไปสู่ศักยภาพในการแข่งขันนั้น เฮส์และคณะ (Hayes et al., 1988) ให้พิจารณาในลักษณะ 2 แนวทาง คือ ด้านโครงสร้างหลักของนวัตกรรมกระบวนการ ได้แก่ ความสามารถในการผลิต ความได้เปรียบในสถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ เครื่องจักรและสาธารณูปโภคอื่นๆ ส่วนด้านโครงสร้างพื้นฐานของนวัตกรรมกระบวนการ ได้แก่ การจัดรูปแบบขององค์การ นวัตกรรมองค์การ นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบควบคุมและประกันคุณภาพ สำหรับนวัตกรรมจัดการ ดร็ีกเกอร์ (Drucker, 1995)

กล่าวว่านวัตกรรมเป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งสร้างสรรค์มิติใหม่ของผลงานตั้งนั้นการสร้างนวัตกรรมทางการบริหารจึงจำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจ และความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ากับกิจกรรมหรือธุรกรรมต่างๆ ขององค์การ และยังรวมไปถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์การอีกด้วย

จะเห็นได้ว่าในการจัดการนวัตกรรมนั้น จะต้องอาศัยความรู้ และการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Garvin, 1993) เพื่อที่จะมาผลิตเป็นสินค้าหรือบริการใหม่ได้ตามที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งองค์ความรู้เหล่านี้จะมาจากความคิดของคนในองค์การด้วยการค้นหาแนวคิดใหม่และการใช้ประสบการณ์ตรง หรือหากองค์การได้มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยู่มากแล้ว ก็จะเป็นความได้เปรียบมากกว่าองค์การอื่นๆ ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนจะมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่แตกต่างกัน และหากได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ แบ่งปันข่าวสารข้อมูลระหว่างกันหรือมีการพัฒนาความรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนนำเอาความรู้จากบุคลากรเหล่านี้มาประกอบกัน ก็จะสามารถทำให้เกิดกรอบแนวคิดสร้างสรรค์ได้รวดเร็วเป็นผลทำให้้องค์การสามารถแข่งขันได้ ซึ่งการเรียนรู้ขององค์การดังกล่าว คือลักษณะของ "องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)" (Lussier and Christopher, 2004)

ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

แนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้มีการกล่าวถึงไว้ในวรรณกรรมต่างๆ ซึ่งย้อนหลังไปเมื่อประมาณ ค.ศ. 1978 คริส อาร์จิริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาการศึกษาและพฤติกรรมขององค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา คือ โดนัลด์ ชุน (Donald Schon) แห่งสถาบันเทคโนโลยีของแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology: MIT) สร้างผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ แต่เนื่องจากผลงานเหล่านั้นมีลักษณะเชิงวิชาการชั้นสูงยากต่อการศึกษาและเข้าใจ จึงทำให้ไม่มีใครได้รับความนิยมนเท่าที่ควร (Argyris and Schon, 1978) อย่างไรก็ตาม ในช่วง ค.ศ. 1980 เรื่อยมาแนวคิดดังกล่าวเริ่มกลับมาได้รับความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญในศักยภาพแต่ยังคงได้รับความนิยมในวงแคบ เช่น กรณีของบริษัทเชลล์ ที่เริ่มนำเอาองค์การแห่งการเรียนรู้มาเชื่อมโยงเข้าเป็นแผนกลยุทธ์ของบริษัท (Marquardt, 1996) และในทศวรรษต่อมาคือช่วงตั้งแต่ ค.ศ.1990 จนถึงปัจจุบันมีองค์การที่ได้นำเอาแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในต่างประเทศและประสบความสำเร็จในการเป็นบริษัทระดับโลก ได้แก่ บริษัทโมโตโรลา วอลล์มาร์ท บริติชปิโตรเลียม ซีรอกซ์ เจเนอรัลอิเล็กทริกซ์ ฟอร์ดมอเตอร์ ฮาเลย์เดวิดสัน โกดัก ฮิวเล็ดแพคการ์ด โอบีเอ็ม ฮอนดา โซนี่ และสามเอ็ม เป็นต้น (Gob, 1998)

จะเห็นได้ว่า แนวคิดในการสร้างเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เริ่มแผ่ขยายไปทั่วทุกมุมโลก โดยเฉพาะช่วง ค.ศ. 1990 ซึ่งเป็นช่วงเวลาเดียวกับที่มีบุคคลผู้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผลิตงานเขียนที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างยิ่งคือ ปีเตอร์ เซงก์ (Peter Senge) ในผลงานที่ใช้ชื่อว่า The fifth discipline: The art and practice of learning organization และเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซตส์ (MIT Center for Organizational Learning) ที่ได้ก่อตั้งขึ้นใน ค.ศ. 1991 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎี และวิธีการต่างๆ ในการเผยแพร่แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต (วีระวัฒน์, 2544)

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่เติบโตมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงเรื่องการเรียนรู้ องค์การและการจัดการ การฝึกอบรม และพัฒนา (Pedler et al., 1991) กล่าวคือ หากเป็นกระแสนการเรียนการสอนก็จะเปลี่ยนจากศูนย์กลางการเรียนรู้อยู่ที่ผู้สอน และการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ มาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้อยู่ที่ผู้เรียน (learner center) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้วยตนเอง (action learning) โดยการเรียนรู้จะถูกร้อยเรียงเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต และผสมผสานเข้ากับสภาพแวดล้อมในชีวิตและการทำงาน

องค์การแห่งการเรียนรู้ ในความหมายของปีเตอร์ เซงก์ (Senge, 1994) คือ องค์การที่ซึ่งสมาชิกได้มีการขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (personal mastery) แบบแผนทางจิตใจที่มองโลกตามความเป็นจริง (mental model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และการคิดเชิงระบบ (systems thinking)

มาร์ควอตส์ (Marquardt, 1996) นิยามว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (people empowerment) การจัดการความรู้ (knowledge management) และการใช้เทคโนโลยี (technology application)

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ (Yulk, 2002)

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์การ

การพัฒนาองค์การให้ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์การได้ ซึ่งผู้บริหารขององค์การจะต้องให้ความสำคัญ และบริหารจัดการให้เกิดขึ้น โดยมีลักษณะทั้งหมด 11 ประการ (Marquardt and Reynolds, 1994) คือ

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) กล่าวคือ จะต้องมีการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่นๆ มีมากขึ้น
2. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์การ (corporate learning culture) การมีวัฒนธรรมองค์การที่เด่นชัด มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์การมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์การไปพร้อมๆ กับผลกำไรของบริษัทด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์การโดยเฉพะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยมและนโยบายขององค์การ จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์การหรือ "องค์การนวัตกรรม" ที่แข็งแกร่งได้
3. มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก่ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงไปอีกด้วย
4. มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environment scanning) องค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากจะเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นแล้วยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาซึ่งองค์การต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การ เพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสรรค์สร้างนวัตกรรมได้อย่างชัดเจน
5. มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (knowledge creation) และมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์การเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนือง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

6. มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (learning technology) โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

7. ให้ความสำคัญกับคุณภาพ (quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักในการพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. เน้นเรื่องกลยุทธ์ (strategy) มีการยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจขององค์กรหรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร เช่น เน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมารวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรในด้านอื่นๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

9. มีบรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) เป็นบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง เป็นองค์กรที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันไร้ซึ่งการแบ่งแยกและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน

10. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (teamwork and networking) การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กรจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

11. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เป็ความมุ่งหวังขององค์กร ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้น เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ ในเรื่องที่มีทิศทางเป็นไปตามความต้องการร่วมกันขององค์กร

กลยุทธ์ที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ควรส่งเสริม และนำมาใช้ในองค์กรเพื่อให้สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่องได้แก่

การจัดการความรู้ (knowledge management)

การจัดการความรู้เป็นความสามารถของกระบวนการภายในองค์กรที่จะคงไว้ซึ่งความรู้ที่เกิดจากบุคลากร เช่น การถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหรือทดลอง เพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ขององค์กรตามประสบการณ์ และความรู้ (Pan and Scarbrough, 1999) ตลอดจนการสร้างความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นแนวทางในการสร้างนวัตกรรมเพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพราะความรู้เป็นสิ่งที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ (Winter and Szulanski, 2001) ซึ่งความรู้สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้แบบนามธรรม (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ประสบการณ์ของแต่ละบุคคลซึ่งมิได้ถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรโดยง่าย เช่น ทักษะการทำงาน งานฝีมือ การคิดเชิงวิเคราะห์ และความรู้แบบรูปธรรม (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมและถ่ายโอนได้โดยผ่านวิธีการต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา การบันทึกเป็นคู่มือ หรือวิธีการปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Rynes et al., 2001)

หลักการของกระบวนการในการจัดการความรู้ สามารถแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน (Demarest, 1997) คือ

1. สร้างและค้นหาความรู้ จากสิ่งที่มีอยู่แล้วในองค์กร หรืออาจต้องแสวงหาจากแหล่งภายนอกโดยการเรียนรู้จากผู้อื่น
2. จัดเก็บความรู้และรวบรวมความรู้อย่างเป็นระบบ
3. แบ่งปัน แลกเปลี่ยน กระจาย ถ่ายโอนความรู้หลายรูปแบบและหลายช่องทาง

4. ใช้ประโยชน์ จากความรู้โดยการนำไปประยุกต์ใช้งานให้เกิดประโยชน์และเป็นผลสัมฤทธิ์

การจัดการความรู้ เป็นแนวทางหนึ่งที่จะส่งเสริมให้เกิดการขับเคลื่อนสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กรซึ่งถือเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนและปฏิบัติงานอันเกิดจากการเก็บ การจัดระบบและพัฒนาความรู้และสรรค์สร้างให้เป็นนวัตกรรม โดยนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) เข้ามาช่วยจัดการ ทำให้เกิดความสะดวก รวดเร็วและเข้าถึงได้อย่างกว้างขวาง สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่ธุรกิจได้

การใช้มาตรฐานอ้างอิง (benchmarking)

การใช้มาตรฐานอ้างอิงเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการเรียนรู้ ที่จะทำการวัดประเมินและเปรียบเทียบ สินค้า บริการ กระบวนการและการปฏิบัติขององค์กรกับของผู้อื่นที่ได้รับการยอมรับว่ามีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) เพื่อนำมาสรรค์สร้างความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นในองค์กร (David and Stanley, 2003) โดยรูปแบบของมาตรฐานอ้างอิง (benchmarking) ได้แก่ การเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง (competitive benchmarking) การเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะเดียวกัน (functional benchmarking) การเปรียบเทียบกับหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร (internal benchmarking) และการเปรียบเทียบทั่วไป (generic benchmarking)

การใช้มาตรฐานอ้างอิงนี้เป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน เพราะวิธีการนี้ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ โดยทราบถึงข้อดีของตนเองเมื่อเทียบกับผู้อื่น และเป็นการกระตุ้นให้องค์กรเกิดการปรับปรุงเพื่อสร้างวงจรชีวิตขององค์กรขึ้นมาใหม่เกิดการรวบรวมวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเข้าสู่องค์กรและนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานในรูปแบบ ใหม่ที่สามารถส่งเสริมให้องค์กรมีผลปฏิบัติการที่ดีขึ้น มีอัตราความเสี่ยงจากการลองผิดลองถูกลดลง ต้นทุนในการผลิต ตลอดจนเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการพัฒนานวัตกรรม สินค้าและบริการในรูปแบบใหม่ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและทำให้องค์กรสามารถแข่งขันในตลาดได้ต่อไป

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นการบริหารองค์กรทั้งหมดด้วยการจัดการคุณภาพ เพื่อให้มีประสิทธิภาพในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าหรือเป็นการควบคุมคุณภาพซึ่งมุ่งที่เงื่อนไขขององค์กรจากการใช้ความพยายามปรับปรุงคุณภาพของสมาชิกในองค์กรร่วมกัน การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายจากผู้ทำการแทนบริษัทและลูกค้า ทำให้บริษัทเกิดความน่าเชื่อถือในการมีหลักเกณฑ์สำหรับผลิตสินค้า การบริการ ตลอดจนการสั่งซื้อของลูกค้าโดยหลักของแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีหลักการที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร (William, 2002) ดังนี้

1. มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) หรือที่ญี่ปุ่นเรียกว่า ไคเซ็น เป็นแนวความคิดที่จะปรับปรุงพัฒนาอยู่ตลอดเวลา โดยใช้ความร่วมมือของพนักงานเป็นหลัก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้ที่เกิดจากการดำเนินการปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานและเทคโนโลยีที่มีอยู่ เกิดการพัฒนาทักษะของพนักงาน การมีส่วนร่วมกันทำงานเป็นหมู่คณะ ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มุ่งหมายจะแบ่งปันข้อมูลกันใช้อย่างกว้างขวาง

2. ให้การมีส่วนร่วมของพนักงาน (employee involvement) เป็นส่วนสำคัญที่สุดในการบริหารคุณภาพ เพราะงานทุกอย่างต้องอาศัยการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และเอาใจใส่จากพนักงาน การทำงานที่จะประสบผลสำเร็จต้องใช้การร่วมมือทำงานกันเป็นทีม ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน โดยทุกคนในทีมต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นผลงานของทุกคนและมีการอภิปรายกันอย่างอิสระ

3. สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (customer satisfaction) การมุ่งเน้นที่ลูกค้าโดยการปรับปรุงกระบวนการทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบวงจร ด้วยการเอาใจใส่ลูกค้าภายใน (internal customer) และลูกค้าภายนอก (external customer) กล่าวคือ พนักงานทุกคนต้องถือว่ากระบวนการผลิตหรือให้บริการถัดไปก็นับว่าเป็นลูกค้า

เช่นกัน โดยมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องจึงสามารถทำให้พนักงานเรียนรู้วิธีการลดความผิดพลาดต่างๆ ให้เหลือน้อยที่สุด และสามารถหาแนวทางการในกระบวนการทำงานให้เกิดสินค้าและบริการ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและลูกค้ามีความพอใจได้

บทสรุป

การสร้างความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขัน ถือได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นของผู้บริหารที่จะต้องให้ความสำคัญในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากในปัจจุบันธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างสูงทั้งในการนำเสนอสินค้าและบริการในรูปแบบใหม่ๆ ประกอบกับสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่น การเปิดเสรีทางการค้า (Free Trade Area: FTA) อัตราดอกเบี้ย และราคาน้ำมันที่มีการปรับตัวสูงขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีกลยุทธ์และแนวทางในการสร้างความสำเร็จในการแข่งขัน

ปัจจัยพื้นฐานในการสร้างความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขันขององค์กร คือ ความรู้ ที่ต้องมีการเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยลักษณะการเรียนรู้ดังกล่าวองค์กรจะต้องพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะสามารถทำให้องค์กรมีสมาชิกที่มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา สมาชิกในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้อันเกิดจากการลองผิดลองถูก มีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดการผลอย่าง ต่อเนื่อง และสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้อย่าง สร้างสรรค์ และนอกจากนั้นปัจจัยที่จะทำให้้องค์กรสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ยิ่งขึ้น อยู่ที่วัฒนธรรมขององค์กรที่ต้องมีการสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ (Litwin and Burmeister, 1992) เช่น การเน้นการพบปะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนบุคลากรในองค์กรจะต้องมีความกระตือรือร้น ยอมรับและจัดให้มีการถ่ายทอดการเรียนรู้อย่างเปิดเผย รวมถึงระบบการให้รางวัลที่สร้างแรงบันดาลใจ เช่น การประกาศยกย่อง หรือ ชมเชยเพื่อเป็นแรงจูงใจ เป็นต้น อย่างไรก็ตามการให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีภายใน องค์กรมากเกินไป อาจทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเกิดผลเสียหายได้ ซึ่ง้องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่อง ที่มีหลายแนวทางในการปฏิบัติ ขณะเดียวกันไม่ได้หมายความว่าเมื่อนำรูปแบบที่ประสบความสำเร็จไปใช้แล้ว้องค์การ จะประสบความสำเร็จตามไปด้วย ทั้งนี้ยังมีปัจจัยแวดล้อมหลายประการที่แตกต่างกันดังนั้นจึงจำเป็นต้องอาศัย ทั้งศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหารที่จะต้องทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน การถ่ายทอดระหว่างบุคคลจนมีการต่อยอด และสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่แนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) ในการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมการจัดการ ของ้องค์การให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลและประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- ภานุ ลิ้มมานนท์. (2546). *กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมธุรกิจสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ลิปรีช.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2547). *การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: งานส่งเสริมภาพลักษณ์ องค์กร.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organization learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison Wesley.
- David, L. G., & Stanley, B. D. (2003). *Quality management*. (4th ed). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Demarest, M. (1997). Understanding the knowledge management. *Journal of Long Range Planning*, 30, 374-384.
- Drucker, P. (1995). *Innovation and entrepreneurship*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Garvin, D. (1993). *Building a learning organization*. Harvard Business Review, 71, 78-91.

- Gob, S. C. (1998). Toward a learning organization: The strategic building blocks. *SAM Advanced Management Journal*, 63, 5-11.
- Hayes, R., Wheelwright, S., & Clark, K. (1988). *Dynamic manufacturing: Creating the learning organization*. New York: Free Press.
- Hughes, T. (1987). The evolution of large technological system. In W. Bijker (Ed.), *The social construction of technological systems: new directions in the sociology and history of technology*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Johne, A., & Snelson, P. (1988). *Successful new product development: lesson from America and British firms*. Oxford, UK: Blackwell.
- Litwin, G. H., & Burmeister, M. G. (1992). *Climate performance*. Matapoisett, MA: The Purrington Foundation.
- Lussier, R. N., & Christopher F. A. (2004). *Leadership: theory. Application skill development*. Eagan, MN: Thomson West.
- Marquardt, M., & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization*. Burr Ridge, IL: Irwin Professional.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: a systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- Morton, J. A. (1971). *Organizing of innovation: a systems approach to technical management*. New York: McGraw-Hill.
- Pan, S., & Scanbrough, H. (1999). Knowledge management in practice: an exploratory case study. *Technology Analysis and Strategic Management*, 11, 359-374.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company: a strategy for sustainable development*. New York: McGraw-Hill.
- Rynes, S. L., Bartunek, J., & Daft, R. L. (2001). Across the grate divide: knowledge creation and transfer between practitioner and academics. *Academy of Management Journal*, 44, 340-355.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth disciplines: the art and practice of learning organization*. London: Century Business.
- William, J. S. (2002). *Operation management*. New York: McGraw-Hill.
- Winter, S. G., & Szulanski, G. (2001). *Replication as strategy*. *Organization Science*, 12, 730-743.
- Yulk, G. (2002). *Leadership in organization*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

ระเบียบการตีพิมพ์ของวารสารมหาวิทยาลัยนเรศวร (เพิ่มเติม)

สำหรับการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์หรือสัตว์ทดลอง วารสารฯ จะรับพิจารณาเฉพาะบทความที่มีหลักฐานยืนยันว่า โครงการวิจัยได้ผ่านการรับรองเชิงจริยธรรมจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์หรือสัตว์ทดลองแล้วเท่านั้น นอกจากนี้ สำหรับการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ เจ้าของบทความต้องสามารถแสดงให้เห็นว่า ผู้เข้าร่วมในการวิจัยได้รับทราบข้อมูลและตัดสินใจเข้าร่วมในการวิจัยด้วยความสมัครใจ

Addendum

Naresuan University Journal Publication Policy

To comply with the code of research ethics and human and experimental animal rights, the following is an additional requirement for a manuscript which is submitted for our consideration:

Any research involving human or animal subjects must have an evidence that its protocol has been approved by an Institutional Review Board or Ethics Committee. In addition, human subjects must have signed informed consent forms prior to their participation in the study.