

องค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม: ปัจจัยการบริหารองค์การยุคใหม่
INNOVATIVE LEARNING ORGANIZATION: FACTORS OF ORGANIZATION
ADMINISTRATION IN NEW ERA

สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์¹
SAMRERNG ONSAMPANT

บทคัดย่อ

บทความนี้มีเป้าหมายเพื่อนำเสนอแนวคิด มโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ประยุกต์จากแนวคิดของนักวิชาการด้านองค์การแห่งการเรียนรู้หลายคนเช่น เซ็นจ์ (Senge, 1990) การ์วิน (Garvin, 1993) มาควอร์ทซ์(Marquardt, 1996) และคนอื่น ๆ อีกหลายคน นำมาบูรณาการกับความรู้ด้านองค์การนวัตกรรมของทิดด์ แบสเซนท์ และพาวิตต์ (Tidd, Bessant and Pavitt, 2001, 2009) ที่ได้กล่าวถึงความเป็นองค์การนวัตกรรมสมัยใหม่ นำมาผนวกรวมกันสังเคราะห์เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม ซึ่งมีปัจจัยหลัก 10 ประการ คือ 1) วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ 2) โครงสร้างองค์การ และระบบ 3) การเรียนรู้ การจัดการความรู้ 4) การเสริมอำนาจบุคลากรและความเชี่ยวชาญ 5) นวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศ 6) ระบบการสื่อสาร และการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ 7) การมีส่วนร่วมในนวัตกรรมสูง 8) การแก้ปัญหาเชิงระบบ และการทดลองนวัตกรรมใหม่ 9) ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ 10) การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

Abstract

This article aims to present concepts related to learning organizations that are applied from the concepts of many expert of learning organizations such as Senge (1990), Garvin (1993), Marquardt (1996) and others, integrated with the knowledge of innovative organizations of Tidd, Bessant and Pavitt (2001, 2009) who mentioned a modern innovative organization, combined and synthetic an innovative learning organization consisting of 10 factors which were 1) shared vision and strategy 2) organizational structure and systems 3) learning and knowledge management 4) empowerment to personnel and expertise 5) innovation and information technology 6) communication systems and big data management 7) High involvement in innovation. 8) Systematic problem solving and experimenting with new innovations 9) Leadership and decision making. 10) Effective team working.

บทนำ

จากความก้าวหน้าทางนวัตกรรม เทคโนโลยี ความเป็นยุคดิจิทัล การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เข้ากับยุคสมัยในปัจจุบันที่เป็นยุคไทยแลนด์ 4.0 ในการพัฒนาปรับเปลี่ยนภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่คล่องตัว เป็นไปอย่างมี

ประสิทธิภาพจึงได้มีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร ซึ่งพลวัตของการเรียนรู้ที่จะต้องมีทั้งการเรียนรู้ในภาคทฤษฎีและการเรียนรู้จากการปฏิบัติยังมีความบกพร่องอยู่หลายประการ เช่น การเรียนรู้ร่วมการเป็นทีม การวางแผนอย่าง

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์

เป็นระบบและการวิสัยทัศน์ร่วมกัน ยังต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อให้มีความเหมาะสมกับการพัฒนาจัดการศึกษาภายในโรงเรียนเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น สมาชิกในองค์กรยังมีส่วนร่วมในการคิดและสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และสายการบังคับบัญชา รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้น ยังมีความซ้ำซ้อน ปฏิบัติงานได้อย่างล่าช้าและไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การให้บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกันนั้น ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ในการแนะนำและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อเป็นการเพิ่มอำนาจให้สมาชิกภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการเรียนรู้ที่จะพัฒนาการปฏิบัติงาน รวมทั้งการทำให้ประโยชน์ให้กับสังคมและชุมชน ซึ่งในปัจจุบันผู้บริหารยังปฏิบัติต่อบุคลากรในการเพิ่มอำนาจให้กับสมาชิกภายในองค์กรที่ค่อนข้างจำกัด นอกจากนี้ การจัดการความรู้โดยเฉพาะการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มาเก็บรวบรวมและนำมาสร้างเป็นองค์ความรู้ นั้น การปฏิบัติภายในองค์กรเป็นไปอย่างจำกัด ยังขาดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบางประการ โดยเฉพาะการศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม

การศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงนวัตกรรมมีความน่าสนใจเป็นอย่างยิ่งด้วยเพราะยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสารอย่างยวดยรวดเร็วและต่อเนื่องแบบที่เรียกว่าการปฏิวัติ(Disrupt) ถ้าแปลตรงตัวคือ “การหยุดชะงัก/การทำลาย” ซึ่งมักถูกใช้ในบริบทของการชักชวนให้มีการปฏิรูป

(ใช้คำว่าปฏิวัติน่าจะเหมาะกว่า) หรือทำอะไรก็ตามให้เกิดการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ โดยทิ้งของเก่าไว้เบื้องหลังหรือใช้ไม่ได้ เช่น วงการเพลงถ้าอายุสักสามสิบมีใครสักกี่คนที่ยังฟังเทปคาสเซ็ท (Cassette Tape) แม้แต่ CD DVD ที่ถือว่าเป็นเทคโนโลยีที่ทันสมัยมากในช่วงตั้งแต่ปี 1981 เป็นต้นมา ก็ถูก Disrupt ไปเรียบร้อยแล้วด้วย MP3 MP4 Streaming และ Smartphone ที่เป็นทุกสิ่งอย่างของชีวิต ดังนั้นคนในยุคนี้ที่เรียกตัวเองว่ายุคดิจิทัลต้องเป็นผู้มีความเป็นสารพัดประโยชน์ทำอะไรได้หลากหลายอย่างพร้อมกัน การพัฒนาคนให้มีคุณภาพ พัฒนางาน พัฒนาระบบงานเพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง องค์กรต่าง ๆ ต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพเป็น องค์กรประสิทธิภาพสูงมีผลการดำเนินการที่เป็นเยี่ยม มีระบบการปฏิบัติงานที่ดี มีระบบการบริหาร องค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ คือ ต้องการให้เป็น “องค์กรคุณภาพ และ ผลผลิตคุณภาพ” คุณภาพ องค์กรมีบทบาทมาก โดยเฉพาะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่เราค้นจีน เราค้นจริงหรือ? เมื่อมาผนวกกับองค์กรนวัตกรรมจึงมีความน่าสนใจมากขึ้น การศึกษาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ องค์กรนวัตกรรมทั้งของประเทศไทยและต่างประเทศ จากทั้งเอกสาร ตำรา แนวคิดต่าง ๆ จาก Internet Website ต่าง ๆ ซึ่งเราควรรู้ตั้งแต่ประวัติและความเป็นมา ดังนี้

1. อะกิริส (Argyris, 1978) ให้ความหมายของคำว่า การเรียนรู้องค์กร(Organizational Learning) หมายถึงกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในองค์กร เป็น

พฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อการปกป้องหรือแก้ตัว (Defensive Routines) จึงต้องเน้นการพัฒนาความสามารถของบุคลากร โดยดำเนินงานอยู่บนพื้นฐานของการเสริมสร้างพฤติกรรม เจตคติ และทักษะ โดยที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการ องค์กรที่มีลักษณะภาพแห่งการเรียนรู้ (Learning Characters) มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตอยู่เป็นนิจไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ โดยสมาชิกขององค์กรต้องชวนหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่ต่อกัน อะกิริส (Argyris) เป็นอาจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรม องค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เขาได้เขียนหนังสือร่วมกับ คอน (Schon) ซึ่งเป็นอาจารย์ด้านปรัชญา แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ในปี 1978 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในระยะเริ่มแรกศาสตราจารย์ทั้งสองท่านใช้คำว่า “การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning)” ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ (ของคน) ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร

2. แนวคิดของเซ็นจ์ (Senge 1990)
หรือเซ็งเก้ ได้เสนอแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ คือ 1) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) 2) แบบแผนความคิด (Mental Model) 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) 4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เซ็นจ์ (Senge) ได้เขียนหนังสือที่มีผู้สนใจมากคือ “The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning

Organization” ในปี 1990 เซ็นจ์ (Senge) เลือกที่จะใช้คำว่า Learning Organization แทน Organization Learning ซึ่งพอขยายความได้ ดังนี้

1) ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) เซ็นจ์ (Senge) ให้ความหมายของความรอบรู้แห่งตนไว้ว่า หมายถึง การฝึกฝนอบรมตัวเองด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ และยังเป็นรากฐานสำคัญ ในการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะและความสามารถ เป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความจริง เห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อตนเอง ต่อกิจการ และในขณะเดียวกันก็เห็นภาพเหตุการณ์ (vision) ที่พึงประสงค์ได้ และสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น (Personal Vision) เพื่อตอบตนเองได้ หลักการสำคัญของความรอบรู้แห่งตน คือ การพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ จะต้องพัฒนาในด้าน กระบวนการสร้างความรอบรู้แห่งตน คือ การได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ทักษะใหม่และเปลี่ยนแปลงเจตคติของคน

2) แบบแผนความคิด (Mental Models) เซ็นจ์ (Senge) นิยามแบบแผนความคิดไว้ว่า การสรุปความรู้ที่ได้มาในแต่ละวันเป็นแนวคิดของตนเอง แล้วนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน โดยให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือข้อมูลใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของสังคมและสิ่งแวดล้อมรอบตัว โดยไม่ยึดติดกับความรู้หรือข้อมูลเดิม ซึ่งอาจผิดพลาดหรือเปลี่ยนแปลงไปและไม่ทันเหตุการณ์ ความสำคัญของแบบแผนความคิดนั้น เพื่อฝึกฝนให้เกิดความเข้าใจ สามารถแยกแยะระหว่างสิ่งที่เชื่อกับสิ่งที่ปฏิบัติจริง การสืบทอดความคิดความเชื่อทำให้เกิดความรู้สึกทำ

ทลายและปรับขยายขอบเขตกระบวนการความคิด
ความเชื่อของตนเอง และสามารถเข้าใจมุมมอง
และความคิดของผู้อื่นได้ โดยต้องอาศัยความคิด
อย่างเป็นระบบ (System Thinking) เข้าไปร่วม
ทำงานด้วยจึงจะมีพลัง เกิดผลดีสูงสุด

3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) เซ็นจ์ (Senge) กล่าวว่า วิสัยทัศน์
ร่วม หมายถึง จุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของ
สมาชิกในองค์กร ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกแต่ละคน
รับฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยน
วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล เอกลักษณ์ หรือความผูกพันให้
เกิดแก่สมาชิก ต่อทีม ต่อองค์กร ต่อหน้าที่ ผลักดัน
ให้เกิดความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลง
เพื่อทำให้เกิดสิ่งที่ดีกว่า ส่วนคุณค่าภายนอก คือ
องค์การมุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์กร การ
มีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กรจะมีส่วนเสริมสร้าง
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง
เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่ง
สู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือ
ค่านิยมที่ผู้คนยึดถือในการดำรงชีวิตประจำวันด้วย

4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)
เซ็นจ์ (Senge) ให้ความหมายของการเรียนรู้เป็นทีมไว้
ว่า เป็นการนำความรู้ของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนกัน
เป็นการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดของ
แต่ละคน รวมถึงแนวทางการแก้ปัญหาขององค์กรยุค
ใหม่จะแข่งขันตรงที่ความเป็นอัจฉริยภาพขององค์กร
โดยรวม มีการ เน้นการทำงานและเรียนรู้ร่วมกัน
เป็นทีม ซึ่งทุกคนในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจใน
หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และเมื่อปฏิบัติงาน
ร่วมกันทุกคนย่อมมีส่วนร่วมรับผิดชอบด้วยกัน

5) ความคิดเชิงระบบ (System Thinking) เซ็นจ์ (Senge) ให้ความหมายของความคิด
เชิงระบบว่า เป็นการมองระบบและเข้าใจระบบถึง
ความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล และ
สามารถมองเห็นถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงในเรื่อง
ต่าง ๆ ได้มากกว่าที่จะเห็นเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการ
เปลี่ยนแปลง และสามารถปรับไปสู่กระบวนการคิด
และการสื่อสารที่อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ
ได้ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของ
สิ่งแวดล้อม สภาพทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง

3. แนวคิดของการ์วิน (Garvin, 1993)
องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของการ์วิน
(Garvin) เป็นการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่
ต่อเนื่องกระจายไปยังทุกองค์กร เพื่อนำองค์กรฝ่า
ฟันไปสู่ผลกำไรและข้อได้เปรียบ การพัฒนาที่ยั่งยืน
ต่อเนื่องจำเป็นจะต้องมีการเรียนรู้ การ์วิน (Garvin)
มองว่าแนวความคิดของเซ็นจ์ (Senge) เป็นนามธรรม
เกินไป ไม่มีกรอบที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน
การ์วินจึงได้พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน คือ
ด้านการแก้ปัญหาย่างมีระบบ ด้านการทดลอง
แนวทางใหม่ๆ ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ
ตนเองและอดีต ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์และ
สิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี และด้านการถ่ายทอด
ความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งมี
รายละเอียดดังนี้

1) การแก้ปัญหาย่างมีระบบ
(Systematic Problem Solving) เป็นภารกิจลำดับ
แรกที่มีความสำคัญ มีวิธีการแสดงคุณภาพของการ
พัฒนาซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับ ประกอบด้วย

1. เชื่อมมั่นในกระบวนการวิทยาศาสตร์ในการวิเคราะห์ปัญหา คือ วงจรของDeming (PDCA Cycle) หรือกระบวนการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) ซึ่งเดมมิง (Deming) เสนอหลักการสำคัญไว้ 14 ข้อ ดังนี้ (อ้างถึงใน ธรรมนูญฯ เจริญนันท์, 2549)

1.1 สร้างปณิธานที่มุ่งมั่นในการปรับปรุงคุณภาพของสินค้าหรือบริการ (Constancy of Purpose) ผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่น และทุ่มเทในการพัฒนาคุณภาพ โดยกำหนดแผนการดำเนินงานทั้งระยะสั้นระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งจะพิสูจน์ความตั้งใจ อดทนและไม่ย่อท้อต่อความล้มเหลว

1.2 ยอมรับปรัชญาการบริหารคุณภาพใหม่ๆ (Adopt the New Philosophy) ที่เปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารต้องสร้าง วัฒนธรรมคุณภาพและการเรียนรู้อย่างไม่หยุดยั้ง ให้เกิดขึ้นกับสมาชิกทุกคนและในทุกระดับขององค์การ

1.3 ยุติการควบคุมคุณภาพโดยอาศัยการตรวจสอบเพียงด้านเดียว (Cease Dependence on Mass Inspection) การให้ความสำคัญกับการควบคุมกระบวนการผลิตสินค้าและบริการให้ได้ตามมาตรฐาน ไม่ได้เป็นการดำเนินงานในเชิงรุกที่จะป้องกันความผิดพลาด ทั้งนี้ การควบคุมและประกันคุณภาพเป็นการแก้ไขที่ปลายเหตุเท่านั้น

1.4 ยุติการดำเนินธุรกิจโดยการตัดสินกันที่ราคาขายเพียงอย่างเดียว (End the Practice of Awarding) เพราะราคาขายจะไม่มี ความหมายต่ออนาคตธุรกิจ ถ้าไม่สามารถพัฒนาคุณภาพให้

ก้าวหน้าได้อย่างต่อเนื่อง ธุรกิจที่แข่งขันกันลดราคา ทำสงครามราคา จนสุดท้ายต่างจะล้มเหลวในการดำเนินงานและไม่สามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว

1.5 ปรับปรุงระบบการผลิตและระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) โดยใช้วงจร PDCA เป็นเครื่องผลักดันองค์การให้หมุนไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจก้าวไปข้างหน้าอย่างสม่ำเสมอ และไม่หยุดยั้ง

1.6 ทำการฝึกอบรมทักษะ (Training for a Skill) ในการทำงานและการจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยการทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น จัดทำการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติและใช้เครื่องมือการควบคุมคุณภาพเพื่อให้วัฒนธรรมคุณภาพแทรกเข้าสู่งานดำเนินงานทุกขั้นตอนอย่างเป็นธรรมชาติ

1.7 สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น (Leadership) กับสมาชิกทุกคนในองค์การโดยต่างจะเป็นผู้นำและกล้าที่จะรับผิดชอบในการตัดสินใจในการกระทำของตนและกลุ่ม

1.8 กำจัดความกลัวให้หมดไป (Drive Out Fear) เป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างองค์การคุณภาพ โดยส่งเสริมความกล้า กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าปฏิบัติ และกล้ายอมรับในความผิดพลาด ในทุกระดับของธุรกิจ

1.9 ทำลายสิ่งกีดขวางความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ (Break Down Barriers) โดยส่งเสริมการประสานงาน และช่วยเหลือกันข้ามสายงาน เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาและบรรลุเป้าหมายในการส่งมอบสินค้า หรือบริการที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า

1.10 ยกเลิกคำขวัญ คติพจน์ และเป้าหมายที่ตั้งตามอำเภอใจ (Eliminate Slogans, Exhortations, Arbitrary Targets) โดยเฉพาะที่เขียนขึ้นมาอย่างขอไปที แต่ไม่เกิดขึ้นจากความเข้าใจในปรัชญาของคุณภาพ ที่ทำให้ข้อความที่กำหนดไว้เป้าหมายที่เป็นรูปธรรมไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

1.11 ยกเลิกการกำหนดจำนวนโควตาที่เป็นตัวเลข (Eliminate Numerical Quotas) ในการประเมินผลงานด้านปริมาณเพียงด้านเดียว เพราะพนักงานจะทำงานเพื่อเป้าหมายเท่านั้น แต่จะต้องวัดคุณภาพอย่างชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้

1.12 ยกเลิกสิ่งกีดขวางความภาคภูมิใจของพนักงาน (Remove Barriers to Pride of Workmanship) โดยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในผลงานและความสำเร็จของตน ซึ่งมีส่วนผลักดันให้เขาและองค์กรประสบความสำเร็จร่วมกัน

1.13 การศึกษาและการเจริญเติบโต (Education and Growth) เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเทคโนโลยีการผลิต เทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่ ตลอดจนให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่เป็นสินทรัพย์สำคัญที่สุดของทุกธุรกิจ

1.14 ลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (Take Action to Accomplish the Transformation) ดำเนินการให้เห็นผลที่เป็นรูปธรรม และต่อเนื่องในระยะยาว ไม่ใช่การดำเนินงานเฉพาะหน้าในการแก้ไขปัญหา

เล็กน้อยเท่านั้น โดยผู้บริหารต้องเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ ผลักดันและสนับสนุนการดำเนินงานด้านคุณภาพโดยเป็นผู้นำต้นแบบที่มีคุณภาพอย่างสมบูรณ์

2) การทดลองแนวทางใหม่'

(Experimentation With New Approaches) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการหาและทดสอบความรู้ใหม่ ๆ อย่างมีระบบโดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ซึ่งการทดลองนี้จะทำคู่ขนานไปกับการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ การทดลอง อาจจะเป็นลักษณะของการทำการทดลองย่อย ๆ เพื่อสะสมความรู้และแก้ไขทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่นำการทดลองมาใช้ได้อย่างประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะของ 1) การทำงานอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้แน่ใจว่าได้แนวคิดใหม่ 2) มีการนำระบบการให้ผลตอบแทนที่เน้นในเรื่องการเสี่ยงที่จะทดลองสิ่งใหม่ 3) ผู้บริหารและพนักงานจะต้องถูกฝึกทักษะในเรื่องเกี่ยวกับการทดลอง และประเมินการทดลอง ผู้บริหารต้องมีการทำงานอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้แน่ใจว่าได้แนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และองค์กรต้องมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการหาและทดสอบความรู้ใหม่ ๆ อย่างมีระบบโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ โดยการทดลองย่อย ๆ เพื่อสะสมความรู้และแก้ไขทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต

(Learning from Their Own Experience and Past History) องค์กรจะต้องตรวจสอบทั้งในด้านการประสบความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กรเอง โดยทำอย่างเป็นระบบจดบันทึกในลักษณะที่พนักงานสามารถที่จะค้นคว้าได้ มีการบันทึกข้อมูลเป็น Case Study เพื่อให้

สมาชิกในองค์การได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต โดยทำอย่างเป็นระบบทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้พัฒนาตนเอง และการดำเนินงานขององค์การ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และ ประสบการณ์ของสมาชิก

4) การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ดี (Learning from the Experience and Best Practices of Others) การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ดีที่ผู้อื่นทำได้อย่างดี นั้น จะเกิดขึ้นเมื่อ องค์การอยู่ในสภาพแวดล้อมของการเปิดกว้างในการยอมรับฟัง พร้อมทั้งจะยอมรับทั้งข้อดีข้อด้อยขององค์การจึงจะมีโอกาสที่จะพัฒนาไปสู่องค์การเพื่อการเรียนรู้ได้ หากมีความคิดว่าเราเป็นผู้ถูกต้องเสมอและผู้อื่นผิดหรือในลักษณะของความคิดที่ว่าไม่มีใครสอนเราได้ คนในองค์การนั้นก็ยากที่จะเรียนรู้ และองค์การเองก็ยากที่จะพัฒนาเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ดีที่ผู้อื่นทำได้อย่างดี

5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว (Transferring Knowledge Quickly) การกระจายความรู้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์การอย่างมีประสิทธิภาพเป็นเรื่องสำคัญ กลไกต่างๆ ที่ช่วยในการกระจายความรู้ เช่น การเขียน การพูด รายงาน ต่าง ๆ ที่คนในองค์การสามารถหาอ่านได้ การเยี่ยมชมหน่วยงานต่าง ๆ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ การฝึกอบรมพัฒนาเป็นต้น โดยกลไกเหล่านี้มีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป การกระจายความรู้ด้วยการรายงานจะเป็นสิ่งที่ช่วยสรุปสิ่งที่ค้นพบ อาจจะมีการทำในลักษณะของเช็คลิสต์ (Checklist) เพื่อ

ตรวจสอบว่าอะไรต้องทำหรือไม่ต้องทำ หรืออาจจะเป็นการอธิบายถึงกระบวนการและสิ่งที่เกิดขึ้นสำหรับองค์การขนาดใหญ่และมีหลายหน่วยงาน การเยี่ยมชมหน่วยงานอื่นเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการกระจายความรู้ การถ่ายทอดความรู้อาจเกิดระหว่างหน่วยงานหรือแผนก โดยอาจเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น องค์การอาจจะโยกย้ายผู้บริหารที่มีประสบการณ์ไปยังหน่วยงานอื่นเพื่อเป็นการกระจายความรู้ในองค์การ

4. แนวคิดของมาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 1996, 2002) มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt) ได้กล่าวว่าองค์การที่จะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นเลิศ จะต้องประกอบด้วยระบบย่อยที่สำคัญ 5 ระบบคือ

1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) เป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamics) และเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์การ

2. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organizational Transformation) มุ่งเน้นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) การที่องค์การจะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ คือ วิสัยทัศน์ องค์การ วัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์องค์การและโครงสร้างองค์การ

3. การเสริมพลัง (People Empowerment) เป็นการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์การได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กัน

เป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชน รวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงผู้สอน และมีการทำงานร่วมกัน

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้เกิดขึ้นในองค์กรโดยการผสมผสานการรวบรวมความรู้ การจัดระบบข้อมูล การแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และมีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง

5. การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี (Technology Support for Learning) เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร (Technology Application) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรสำหรับการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์กรสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในการใช้เทคโนโลยีนั้น

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้อีกหลายท่าน เช่น เพ็ดเลอร์และคณะ (Pedler and Others, 1991) พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะที่สำคัญอยู่ 5 ด้าน 1) ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) 2) ด้านการมองภายในองค์กร (Looking Us) 3) ด้านโครงสร้าง (Structures) 4) ด้านการมองภายนอก (Looking Out) 5) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) โก๊ะ (Goh, 1998) นำเสนอปัจจัยหลักที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ 5 ประการ และปัจจัยสนับสนุน 2 ประการที่ผู้บริหารควรปฏิบัติ ดังนี้ 1) ความชัดเจนและการสนับสนุนพันธกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) 2) ภาวะผู้นำ (Leadership) 3) การ

ทดลอง (Experimentation) 4) การถ่ายทอดความรู้ (Transfer of Knowledge) 5) การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ (Teamwork and Cooperation) 6) การออกแบบองค์การ (Organizational Design) 7) ทักษะและสมรรถนะการทำงานของพนักงาน (Employees Skills and Competencies) เบนเนตต์และโอ เบร น (Bennett and O' Brien, 1994) นำเสนอปัจจัยที่มีผลต่อความสามารถขององค์กรแห่งการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง 12 ประการ ดังนี้ 1) กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ (Strategy and Vision) 2) การปฏิบัติของผู้บริหาร (Executive Practices) 3) การปฏิบัติของผู้จัดการ (Manager Practices) 4) บรรยากาศขององค์กร (Climate) 5) โครงสร้างองค์กร/งาน (Organization/Job Structure) 6) การหมุนเวียนของข้อมูล (Information Flow) 7) การปฏิบัติของแต่ละบุคคลและทีม (Individual and Team Practices) 8) กระบวนการทำงาน (Work Processes) 9) เป้าหมายการปฏิบัติงาน (Performance Goal) 10) การอบรมและการศึกษา (Training and Education) 11) การพัฒนาบุคคล/ทีม (Individual/Team Development) 12) รางวัล (Rewards/Recognition)

หลักการขององค์กรนวัตกรรม

องค์กรนวัตกรรม คือ การรวมองค์ประกอบทุกสิ่งภายในองค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรไปสู่รูปแบบใหม่ ซึ่งเน้นที่การเป็นการสร้างสรรค์บรรยากาศภายในองค์กรให้เหมาะต่อการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ซึ่งเอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาด้าน

ผลิตภัณฑ์ ด้านบริการหรือกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น(นรวัฒน์ ชูติวงศ์, 2554) องค์การนวัตกรรมเป็น การใช้องค์ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นกับ องค์การเชิงระบบ เพื่อเพิ่มคุณค่า พัฒนา ผลิตภัณฑ์ และบริการที่ดีมีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า รวมถึงสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในบริบทของกระแส โลกาภิวัตน์ที่รุนแรง ในปัจจุบันการสร้างองค์การ นวัตกรรมจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจใน ประเด็นต่าง ๆ ขององค์การเป็นอย่างดี ที่สำคัญคือ ทิดด์ เบสแซนท์ และพาวิตต์ (Tidd, Bessant and Pavitt, 2001) กล่าวว่า องค์การนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับ องค์การแห่งการเรียนรู้ (The Learning Organization) หมายถึง การจัดการความรู้ที่เป็น พื้นฐานของงานที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จ การจัดการ ความรู้จะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของนวัตกรรม การสร้างนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับวงจรแห่งการเรียนรู้ องค์การนวัตกรรมจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจใน หลักการพื้นฐาน สรุปรายละเอียดดังนี้

เวรคคิง (Vrakking, 1990) กล่าวถึงปัจจัย ที่ส่งผลต่อการสร้างองค์การนวัตกรรม 4 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยทรัพยากรเทคโนโลยี (Technological Resource Management) ทรัพยากรเทคโนโลยี คือการ จัดการ การสะสมความรู้และประสบการณ์ปฏิบัติ จริง (Experience) กับเทคโนโลยี ที่มีอยู่ (Technologies Available) การมี ความรู้ และสามารถใช้เป็น (Know how) เทคโนโลยีมีความ จำเป็นต่อการผลิต เพื่อให้เกิดความเข้าใจ (Insight) กับเทคโนโลยีที่มีอยู่และกำลังจะเกิดขึ้น องค์การ จะต้องมีการประเมินเทคโนโลยี (Technologies Assessment) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและ

เข้ากันได้ของเทคโนโลยีที่เป็นเทคโนโลยีแบบใหม่ทั้ง ในปัจจุบัน และอนาคต

2. ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) พนักงานถือเป็น ผู้สร้างนวัตกรรม ดังนั้นองค์การต้องให้ การศึกษาหรือฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ที่ สามารถนำไปเชื่อมโยงกับความคิดสร้างสรรค์ (Creative) และความเป็นภาวะผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) เพื่อใช้ในการสร้างนวัตกรรม ในขณะเดียวกันองค์การควรจะทำให้พนักงานเกิด ความผูกพันต่อองค์การ (Commitment) โดยการ นำระบบการจัดการสายอาชีพ (Career Management) เข้ามาใช้จากการวิจัยองค์การที่ ประสบความสำเร็จจะต้องมีการรักษาความรู้และ ความท้าทายเอาไว้ องค์การจะต้องสร้างให้เกิดทีม ร่วมสายงาน (Team Composition) เพื่อให้เกิด ความหลากหลายทางความคิด ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การทำงาน

3. ปัจจัยด้านเงื่อนไขขององค์การ (Organization Conditions) กระบวนการของ นวัตกรรมนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับสถานะ เงื่อนไขขององค์การ การสร้างนวัตกรรมจะขึ้นอยู่กับ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และโครงสร้างองค์การ 1) วิสัยทัศน์ ถือเป็นเงื่อนไขหลักในการจัดการ นวัตกรรมต้องการวิสัยทัศน์ที่แสดงถึงความปารถนา ที่เด่นชัดในการสร้างนวัตกรรม 2) กลยุทธ์องค์การ ควรพัฒนากลยุทธ์ให้มีความชัดเจนภายใต้นโยบาย ซึ่งควรมีการระบุถึงเป้าหมายและแนวทางการ ดำเนินการ 3) โครงสร้างองค์การ จะต้องส่งเสริม ศักยภาพด้านนวัตกรรม องค์การจึงต้องปรับ

โครงสร้างให้มีความเหมาะสมกับแนวทางของ
องค์การ

4. ปัจจัยด้านการปฏิบัติการ (Operational Guidance) องค์การส่วนใหญ่ขาดการวางแผนและจัดสรรงบประมาณในระยะยาวในการสร้างนวัตกรรม ทำให้เกิดความล้มเหลวในการสร้างนวัตกรรม ดังนั้น องค์การจะต้องให้ความสนใจกับการจัดการด้านงบประมาณ (Budget) การวางแผนและการคัดเลือกโครงการ สร้างนวัตกรรม การควบคุมงบประมาณ (Budget) และเวลา (Time) ความเร็ว (Speed) เวลา คือ ปัจจัยใหม่ที่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อความยืดหยุ่น

การสร้างองค์การนวัตกรรม

ฮิกกินส์ (Higgins, 1995) ได้นำหลักการการบริหารตามแนวคิด 7S ของ McKinsey มาบูรณาการร่วมกับแนวคิดด้านนวัตกรรม ดังนี้

1. กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) คือกลยุทธ์ขององค์การที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลวิธี เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้นโดยการนำกลยุทธ์ทางการตลาดมาใช้ มีการทดลอง ปรับปรุง และติดตามประเมินผลนวัตกรรมที่สร้างขึ้นเป็นระยะ สนับสนุนให้มีการเผยแพร่ นวัตกรรมและมุ่งประโยชน์จากนวัตกรรมที่สร้างขึ้น ตลอดจนมีการแนะนำผู้รับบริการให้รู้จักและใช้บริการรูปแบบใหม่ ๆ

2. โครงสร้างองค์การ (Structure) ได้แก่ การจัดหรือปรับโครงสร้างการดำเนินงาน การออกแบบงาน สายบังคับบัญชา หน้าที่ความรับผิดชอบ และการจัดองค์การให้มีความยืดหยุ่น ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการ

สร้างสรรค์นวัตกรรม รวมทั้งมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการจัดตั้งหน่วยงานส่งเสริมพัฒนาคุณภาพบริการและการวิจัยตลอดจนแสวงหาและใช้แนวร่วมเพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์การ

3. ระบบองค์การ (System) ระบบขององค์การที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การจัดวางและพัฒนากระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์การขึ้นเพื่อสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมโดยการให้รางวัลเมื่อมีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์การ มีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริการ มีระบบการประเมินการสร้างนวัตกรรมที่ไม่ใช่การตอบแทนตามปกติ มีการจัดโครงการฝึกอบรมการสร้างนวัตกรรมให้แก่บุคลากร

4. รูปแบบของผู้นำองค์การ (Leadership Style) ได้แก่ ผู้นำองค์การที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ การยอมรับความผิดพลาดของบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นบางครั้ง การบริหารงานโดยวิธีแก้ปัญหานี้ มีการพิจารณาและการตัดสินใจเกี่ยวกับความคิดเห็นใหม่ๆ ในการสร้างนวัตกรรม ร่วมกับการเสริมสร้างพลังอำนาจการกระจายอำนาจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมียุทธศาสตร์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีวิธีการบริหารจัดการบุคลากรที่สร้างนวัตกรรมขึ้นภายในองค์การ

5. บุคลากร (Staff) องค์การจะสนับสนุนให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมโดยการให้ความสำคัญกับบุคลากร คัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เข้าไปในองค์การ มีการฝึกอบรมทักษะและความรู้ใหม่ๆ พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกทางกายภาพเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ มีการนำกระบวนการที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในองค์การและให้ข้อมูลสะท้อนกลับแก่บุคลากร อันจะส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

6. การสร้างคุณค่าร่วมกันในองค์การ (Shared values) องค์การจะสร้างคุณค่าร่วมหรือวัฒนธรรมองค์การเป็นลักษณะที่สำคัญขององค์การที่บุคลากรนั้นกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดใหม่ ๆ และ กำหนดค่านิยมของหน่วยงาน และปฏิบัติตามค่านิยมนั้น รวมถึงการสร้างค่านิยมในหมู่บุคลากรเพื่อให้เป็นองค์การนวัตกรรมโดยกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและประเมินผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จัดให้มีวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมขึ้นตลอดจนทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ

7. ทักษะขององค์การ (Skill) ทักษะขององค์การที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การแสวงหาโอกาสและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน พัฒนาการบริการ กระบวนการทำงานและการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างบุคลากรในองค์การและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากร ส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาโดยจัดสรรทรัพยากรในด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสมเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์การและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ทิดด์ แบสเซนท์ และพาวิตต์ (Tidd, Bessant and Pavitt, 2001, 2009) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสร้างองค์การนวัตกรรม สรุปรายละเอียดได้ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ร่วม ภาวะผู้นำ และความตั้งใจสร้างสรรค์นวัตกรรม (Shared Vision, Leadership and the Will to Innovate) หมายถึง การที่ผู้บริหารเป็นผู้นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม สร้างวิสัยทัศน์ขององค์การที่มีความชัดเจน และแสดงถึงการอุทิศตนให้แก่องค์การในการที่จะปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

เป็นพื้นฐานเกี่ยวกับความสำเร็จ เป็นความท้าทายของผู้บริหารที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงแนวความคิดไปสู่การปฏิบัติ ยอมรับกับความเสี่ยงในนวัตกรรมหรือความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น

2. โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (Appropriate Organization Structure) หมายถึง การที่องค์การมีลักษณะโครงสร้างที่เหมาะสมหรือสนับสนุนให้เป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรมขึ้นอยู่กับการสร้างนวัตกรรมขององค์การ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้องค์การปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ เครือข่ายในองค์การยังเป็นส่วนสำคัญและเป็นกลไกที่ทำให้ระบบต่าง ๆ ในองค์การสามารถทำงานได้สอดคล้องกันเป็นอย่างดี

3. บุคลากรที่มีความสำคัญ (Key Individual) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถอาจเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ได้ เป็นผู้มีความกระตือรือร้นมีพลังที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ บุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างนวัตกรรมที่มีชื่อเสียง มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี มีแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ และข้อผูกพัน เป็นผู้ที่มีอำนาจ มีอิทธิพล เครือข่าย มีความสามารถตามศักยภาพที่มีอยู่ และเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนในองค์การ จะทำให้เกิดความก้าวหน้าทางนวัตกรรม

4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Stretching Training and Development) หมายถึง การที่องค์การมีนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้น จะเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากความไม่ชัดเจน ไม่เข้าใจ ในนวัตกรรมนั้น การฝึกฝนและพัฒนาให้บุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์การ เนื่องจากทำให้บุคลากรได้รับรู้เหตุผลของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และยังเป็นจุดเริ่มต้นที่แสดงให้เห็นว่า มีการมอบอำนาจการตัดสินใจ ส่งผลให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในองค์การ

5. การมีส่วนร่วมในนวัตกรรม (High involvement in Innovation) หมายถึง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม มีผลโดยตรงต่อนวัตกรรมที่มาจากการดัดแปลงหรือพัฒนาจากของเดิมที่มีอยู่ ความสามารถของบุคลากรทั้งองค์การจะทำให้องค์การมีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมมากขึ้น เมื่อต้องการสร้างนวัตกรรมให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์การจะต้องสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรมให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในนวัตกรรม

6. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team working) หมายถึง การทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมที่จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างยืดหยุ่น ในการสร้างนวัตกรรมจึงเน้นให้การทำงานเป็นทีม ทีมข้ามสายงาน (Cross Function Team) ทีมงานโครงการ (Project Team) และทีมแก้ปัญหาระหว่างองค์การ (Inter Organizational Problem-Solving Team) การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องประกอบไปด้วยการระบุภาระงานอย่างชัดเจน ผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาคัดค้านในทีมงาน และมีการติดต่อประสานงานกับภายนอกองค์การอย่างต่อเนื่อง

7. บรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Creative Climate) หมายถึง การพัฒนาระบบโครงสร้างองค์การ นโยบาย กระบวนการสื่อสาร ระบบการให้รางวัล การฝึกอบรม และการวัดผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การสนับสนุนให้บุคลากรมีความเป็นผู้ประกอบการ

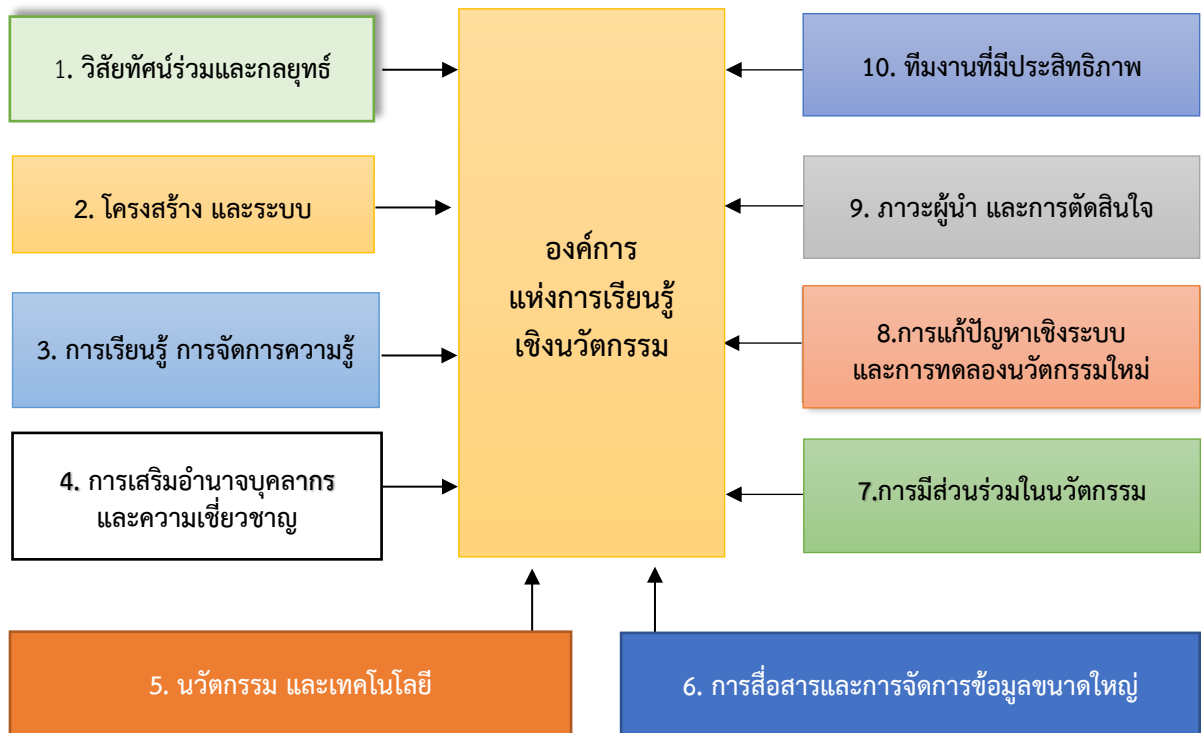
และมีวัฒนธรรมนวัตกรรมที่ช่วยส่งเสริมความคิดใหม่ ๆ ของบุคลากร

8. ปัจจัยภายนอก (External Focus) หมายถึง การกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การจากมุมมองของลูกค้าจากภายนอก สำรวจโอกาสและอุปสรรคต่าง ๆ ที่สามารถเข้าถึงได้ผ่านทางสื่อสารขององค์การ ซึ่งจะส่งเสริมให้องค์การสามารถรับมือกับภาวะคุกคาม พร้อมแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์การ

9. การสื่อสาร (Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ระหว่างองค์การและกับภายนอกองค์การ โดยเฉพาะในองค์การจะต้องมีการติดต่อทั้งสามทางคือ ติดต่อกับระดับสูงกว่า ระดับต่ำกว่าและระดับเดียวกัน องค์การที่ใช้การสื่อสารได้หลายช่องทางและใช้สื่อหลายประเภทเพื่อลดความแตกต่างระหว่างหน่วยงานภายในองค์การที่ทำหน้าที่แตกต่างกันและสร้างความเข้าใจในการดำเนินกิจกรรมขององค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

10. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Learning Organization) (Y₁₀) หมายถึง การจัดการความรู้ที่เป็นพื้นฐานของงานที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จ การจัดการความรู้จะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของนวัตกรรม การสร้างนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับวงจรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ประสบการณ์ กระบวนการทดลอง การสะท้อนกลับ และการรวมเข้าด้วยกัน องค์การต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และช่องทางการแลกเปลี่ยนและการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ของบุคลากรในองค์การ มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้น

เมื่อพิจารณาจากการวิเคราะห์เอกสารจากแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์การนวัตกรรม สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม มีปัจจัยหลัก 10 ประการ นำเสนอได้ ดังแผนภูมิ



แผนภูมิที่ 1 ปัจจัยหลักองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม

ปัจจัยหลักองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม

การจะพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม(Innovative Learning Organization) นั้น ประกอบด้วยปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ร่วมและกลยุทธ์ (Share Vision and Strategy) คือ การแสวงหาจุดร่วมการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์การว่าควรดำเนินไปในทิศทางใด การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะช่วยสร้างแรงบันดาลใจในการสร้างนวัตกรรม มีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมระยะยาว ที่จะส่งผลให้บุคลากรในองค์การมีความคิดเชิงนวัตกรรม (Innovation Idea)

2. โครงสร้างองค์กร และระบบ (Structure and System) หมายถึง การที่องค์การมีลักษณะโครงสร้างที่เหมาะสม สนับสนุนให้เป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จ เน้นที่โครงสร้างแบบ

ไม่เป็นทางการ หรือการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างคน ลดสภาพโครงสร้างปกติและขั้นตอนการบังคับบัญชาที่ซับซ้อน (hierarchical) มีระบบการพัฒนากระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม จัดให้มีเครือข่ายในองค์การเป็นกลไกสำคัญทำให้ระบบต่าง ๆ ทำงานได้อย่างสอดคล้องกันและบรรลุวัตถุประสงค์

3. การเรียนรู้ การจัดการความรู้ (Learning and Knowledge Management) เป็นพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) พัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ เพื่อการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอ ก่อให้เกิดความร่วมมือกันทำงาน แก้ปัญหาต่าง ๆ มีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคน

ในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเอง
ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**4. การเสริมอำนาจบุคลากรและความ
เชี่ยวชาญ (Empowerment and Key Individual)**
เป็นการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความ
มั่นใจในตนเอง เพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงาน
ผู้บริหารต้องให้อำนาจและความรับผิดชอบแก่
ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็ม
ศักยภาพ เสริมสร้างบุคลากรให้มีการใฝ่รู้ ช่วยเพิ่ม
ความสามารถในตนเองทำให้เกิดประสิทธิภาพของ
งาน เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้
ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่
เลี้ยง พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับ
งานที่รับผิดชอบ ขยายขีดความสามารถให้
เชี่ยวชาญมากขึ้น

**5. นวัตกรรม และเทคโนโลยี
สารสนเทศ (Innovation and Information
Technology)** มีการส่งเสริมการนำนวัตกรรม
เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมาใช้สำหรับ
การเรียนรู้และการจัดการความรู้ บุคลากรเข้าถึง
ข้อมูลสารสนเทศได้หลากหลายช่องทางทำให้ได้รับ
ความสะดวก องค์กรจัดสิ่งอำนวยความสะดวกใน
การเรียนรู้ เช่น ห้องสัมมนา มีสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่
ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้และการทำงาน

**6. ระบบการสื่อสาร และการจัดการ
ข้อมูลขนาดใหญ่ (Communication System
and Big Data Management)** เป็นกระบวนการส่ง
ข่าวสารข้อมูลจากผู้ส่งไปยังผู้รับข่าวสาร มี
วัตถุประสงค์เพื่อให้เข้าใจตรงกัน องค์กรจะต้องมี
1) ระบบการสื่อสาร (Communication System)
ที่ดี มีทั้งการสื่อสารภายในและการสื่อสารภายนอก
องค์กร ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 2) การจัดการ
ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Management) ต้อง
เป็นข้อมูลที่มีจำนวนมากขนาดมหาศาล
(Volume) มีความซับซ้อนหลากหลาย (Variety)
มักจะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา
(Velocity) และยังไม่สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูล

สมบูรณ์เพื่อนำมาใช้ในการประกอบการพิจารณา
ได้ (Veracity) ถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่
ใช้ในการบริหาร และการตัดสินใจ การจัดระบบ
การจัดเก็บข้อมูลที่ดี สามารถเผยแพร่และแบ่งปัน
ข้อมูลให้กับหน่วยงาน หรือพนักงานทุกคนได้
รับทราบข้อมูลที่จำเป็น จะช่วยสนับสนุนการ
ตัดสินใจ คิดสร้างสรรค์ ตอบสนองความต้องการ
ของผู้ใช้

**7. การมีส่วนร่วมในนวัตกรรมสูง
(High involvement in Innovation)** หมายถึง
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องขององค์กรเป็นสิ่งที่
มีผลระดับสูงต่อการสร้างนวัตกรรมที่สร้างใหม่ หรือ
นวัตกรรมที่พัฒนาจากของเดิมที่มีอยู่
ความสามารถของบุคลากรทุกคนที่จะทำให้
องค์กรมีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมมากขึ้น
เมื่อต้องการสร้างนวัตกรรมให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
องค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม
ให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดความร่วมมือและการมีส่วน
ร่วมในนวัตกรรม

**8. การแก้ปัญหาเชิงระบบ และการ
ทดลองนวัตกรรมใหม่ (Systematic problem
solving and experimenting with new innovations)**
เป็นภารกิจที่มีความสำคัญทั้งในด้านวิธีการในการ
พัฒนาคุณภาพโดยใช้กระบวนการวิทยาศาสตร์ใน
การวิเคราะห์ปัญหา คือ วงจรของDeming (PDCA
Cycle) หรือกระบวนการคุณภาพโดยรวม(Total
Quality Management) ของเดมมิง(Deming) ใน
การทดลองนวัตกรรมใหม่เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง
กับการทดลองใช้ความรู้ใหม่เพื่อสร้างนวัตกรรม ที่
ต้องลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการ
เปลี่ยนแปลง(Take Action to Accomplish the
Transformation) ให้เห็นผลที่เป็นรูปธรรม ผู้บริหาร
ต้องทำงานอย่างมุ่งมั่นเพื่อให้ได้แนวคิดใหม่
นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

**9. ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ
(Leadership and Decision Making)** เป็น
ความสามารถของผู้บริหารในการใช้อิทธิพลต่อ

บุคคลหรือกลุ่มเพื่อปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้งไว้ไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์การที่ชัดเจน แสดงถึงกระบวนการหาโอกาสที่จะตัดสินใจ การหาทางเลือกหรือแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้และทางเลือกจากงานต่าง ๆ ที่มีอยู่ที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน องค์การควรจัดให้มีระบบการตัดสินใจด้วยการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับในองค์การเพื่อช่วยให้การตัดสินใจนั้นมีประสิทธิภาพ

การทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมที่จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้อย่างยืดหยุ่น ในการสร้างนวัตกรรมจึงเน้นให้การทำงานเป็นทีม ทีมข้ามสายงาน ทีมงานโครงการและทีมแก้ปัญหาระหว่างองค์การ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องประกอบไปด้วย การระบุภาระงานอย่างชัดเจน ผู้นำทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพในทีมงาน และมีการติดต่อประสานงานกับภายนอกองค์การอย่างต่อเนื่อง

10. การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Team Working) หมายถึง

รายการอ้างอิง

- ณัฐพันธุ์ เชนนันท์. (2549). *กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ท.
- นรวัฒน์ ชุตินวงศ์. (2554). “การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมในประเทศไทย,” *วารสารบริหารธุรกิจ*. 34, 130, เมษายน-มิถุนายน 2554.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Bennett, J. K., and O, Brien, M. J. (1994). “The Building Blocks of the Learning Organization.” *Training*. 3 June 1994, 41-49.
- Garvin, D.A. (1993). “Building a Learning Organization.” *Harvard Business Review*, 71(4),
- Goh S. C. (1998). “Toward a learning organization: the strategic building blocks.” *SAM-Advanced Management Journal*, 63, 15-22
- Higgins, J. M. (1995). *Innovate or evaporate : Test & improve Your Organizations IQ-its innovation Quotient*. New York : New Management.
- Lawson, S. (2003). *Examining the relationship between organizational culture and knowledge management*. Doctoral dissertation, Nova Southeastern University.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A system Approach to Quantum improvement and global success*. New York: McGraw Hill.
- _____. J. (2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. New York: McGraw Hill.
- Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. (1991). *The Learning Company. A Strategy for Sustainable Development*. Mc Graw-Hill, London.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Doubleday.

.....

Vracking, W.J. (1990). “The Innovative Organization,” **Long Range Planning** 23, 2 (April 1990) 95-102.

Joe Tidd John Bessant and Keith Pavitt., (2001). **Managing Innovation Integrating Technological and Organization Change**. Chichester: John Wiley and Sons.

