

วิถีของการสร้างกระบวนการเรียนรู้สำหรับนวัตกรรมการจัดการและการประยุกต์ใช้ ในองค์กรภาครัฐสมัยใหม่

Pathways to Create Learning Processes for Management Innovation and Application in Modern Public Organizations

กุลธิดา มาลาม¹
Kunthida Malam

Received: November 10, 2024

Revised: December 11, 2024

Accepted: December 21, 2024

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมัยใหม่ ซึ่งเป็นรูปแบบขององค์การภาครัฐในยุคปัจจุบันที่จำเป็นต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงทำให้การสร้างกระบวนการเรียนรู้ใหม่ เพื่อปรับปรุงระบบการจัดการและกระบวนการทำงานขององค์การ และ 2) เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์การ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการนำนวัตกรรมการจัดการไปประยุกต์ใช้กับภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์การภาครัฐสมัยใหม่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่ผันผวนตลอดเวลา จึงต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างอำนาจหน้าที่และจัดระบบกระบวนการทำงานใหม่ ซึ่งการพัฒนาศักยภาพขององค์การสำหรับสร้างพื้นที่แห่งการเรียนรู้ใหม่ ๆ โดยใช้เทคนิคการเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมการจัดการระหว่างสมาชิกในองค์การประกอบด้วย 4 รูปแบบ ดังนี้ 1) การเรียนรู้โดยการรวบรวมความคิดและนำไปสู่การปฏิบัติ 2) การเรียนรู้โดยการนำความคิดรวบยอดนั้นไปใช้อย่างต่อเนื่อง 3) การเรียนรู้โดยการสะท้อนผลสัมฤทธิ์จากการนำความคิดไปใช้ระหว่างผู้ทำหน้าที่พัฒนานวัตกรรมกับผู้ที่น่านวัตกรรมไปใช้ และ 4) การเรียนรู้โดยการเปรียบเทียบความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรอื่น ทั้งนี้ การประยุกต์ใช้นวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดการการเรียนรู้ซ้ำ ๆ จนนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในอนาคต และกรณีตัวอย่างการประยุกต์ใช้นวัตกรรมการจัดการทั้งในภาครัฐไทยและภาครัฐต่างประเทศยังสะท้อนให้เห็นถึงรูปแบบของนวัตกรรมการจัดการที่ภาครัฐสมัยใหม่นำมาเป็นเครื่องมือสำคัญในการส่งมอบบริการให้แก่ประชาชน

คำสำคัญ: การเรียนรู้ นวัตกรรมการจัดการ องค์การ การจัดการ

Abstract

This article aims 1) to study the concept of modern organization which is a form of public sector organization in the present era that needs to adapt to an environment that is constantly changing, thus creating a new learning process to improve the management system and work processes of the organization; and 2) to study the concept of organizational learning, which will help promote the application of management innovation in the public sector effectively.

Modern public organizations face a constantly changing external environment. Therefore, it is necessary to adjust the structure of authority and reorganize the work process. The development of the organization's potential to create new learning spaces by using learning techniques and developing forms of management innovation among members of the organization consists of 4 formats: 1) Learning by summarizing ideas and leading to practice; 2) Learning by continuously applying summarized ideas; 3) Learning by reflecting on the results of applied ideas between the

¹ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Master of Public Administration's student, Graduate School of Public Administration (GSPA), National Institute of Development Administration (NIDA)

E-mail: kunmalam@gmail.com

innovator and the target market; and 4) Learning by comparing the successes and failures of other organizations. The continuous applications of effective innovation will allow the organization to learn repeatedly, leading it to become a learning source in the future. The case examples of the applications of management innovation in both the Thai and foreign public sectors also reflect the forms of management innovation that modern public sectors use as important tools in delivering services to the public.

Keywords: Learning, Management Innovation, Organization, Management

บทนำ

“นวัตกรรมการจัดการ” (Management innovation) เป็นกระบวนการที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การสมัยใหม่หรือองค์กรในยุคปัจจุบันสามารถปรับปรุงและแก้ไขปัญหที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานแบบเดิมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น นวัตกรรมการจัดการจึงมีคุณสมบัติที่สามารถกำหนดรูปแบบและคุณภาพของกิจกรรมภายใต้ระบบการบริหารจัดการขององค์กรที่มีผลต่อการเกิดผลลัพธ์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้ ซึ่งองค์การในยุคสมัยใหม่มักจะต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานควบคู่ไปกับการปรับปรุงแก้ไขส่วนที่ผิดพลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่มีแต่การแข่งขัน ซึ่งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะต้องอาศัยการสร้างสรรคนวัตกรรมที่มาจากองค์ความรู้ที่ลุ่มลึก พื้นที่ที่เปิดโอกาสให้ฝ่ายต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ของ้องค์การจึงเป็นหัวใจสำคัญของนวัตกรรมที่สามารถปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ของ้องค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ นวัตกรรมการจัดการสำหรับ้องค์การสมัยใหม่มักจะมีความเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นแหล่งทรัพยากรด้านข้อมูลที่มีจำนวนมหาศาลที่จะทำให้้องค์การสามารถค้นหาแนวทางและวิธีการใหม่ ๆ ที่จะสร้างคุณค่าสาธารณะ (Public value) ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกทั้งในมิติของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ทำให้การสร้างสรรคนวัตกรรมเพื่อเข้ามามีบูรณาการกับโครงสร้างการดำเนินงานของ้องค์การที่มีอยู่เดิมเป็นเรื่องสำคัญ ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถของภาครัฐในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Lee & Trimi, 2021)

นอกจากนี้ กระแสของโลกที่ยังคงมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นวงกว้าง (Mega trends) อาทิ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การขยายตัวของเมือง โรคระบาด และความผันผวนของจำนวนประชากรโลก ปัจจัยเหล่านี้ทำให้เกิดแรงกดดันของสภาพแวดล้อมและความต้องการของตลาดที่ไม่แน่นอน แต่อย่างไรก็ตาม นวัตกรรมจะประสบความสำเร็จหรือไม่จำเป็นต้องถูกนำมาทดลองใช้ เพื่อวิเคราะห์ความสำเร็จและความล้มเหลวที่อาจทำให้สินค้าและบริการที่เป็นผลผลิตจาก้องค์การมีความเสี่ยงในการเกิดวงจรชีวิตที่ยาวนานขึ้นหรือสั้นลง ซึ่งต้องพึ่งพาความฉับไวของ้องค์การในการตระหนักถึงสำคัญของการพัฒนา้องค์ความรู้และไขว่คว้าโอกาสที่จะดึงดูดความร่วมมือจากภายนอกเข้ามาร่วมผลิตกระบวนการดำเนินงานของ้องค์การ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจต่อทุกฝ่าย (Hartley & Knell, 2022)

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับ้องค์การสมัยใหม่

้องค์การสมัยใหม่เป็น้องค์การที่มีการปฏิวัติระบบการบริหารจัดการภายใน เพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและต้องการบรรลุเป้าหมายในการเป็น้องค์การแห่งการเรียนรู้ ขณะที่รูปแบบการจัดโครงสร้าง้องค์การแบบเดิมตามทฤษฎี้องค์การขนาดใหญ่ (Bureaucracy theory) ซึ่งเกิดขึ้นในช่วงปฏิวัติอุตสาหกรรมหรือราวศตวรรษที่ 19 เพื่อแก้ไขปัญหการทุจริตคอร์รัปชันและการเล่นพรรคเล่นพวกภายใน้องค์การ โจทย์สำคัญของการวางระบบโครงสร้าง้องค์การในสมัยนั้นคือ ทำอย่างไรถึงจะสามารถเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ของ้องค์การได้?

1. ทฤษฎี้องค์การยุคคลาสสิก (Classical organizational theories)

้องค์การตามนัยของบทความนี้ได้นำเสนอในมุมมองของ้องค์การที่เป็นทางการ (Formal organization) ซึ่งมีความซับซ้อนของ้องค์ประกอบย่อยต่าง ๆ เช่น วัตถุประสงค์ของ้องค์การ สายการบังคับบัญชา แนวทางความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และกระบวนการทำงาน เป็นต้น ้องค์ประกอบเหล่านี้ถือเป็นแรงจูงใจของการตัดสินใจเข้ามาเป็นสมาชิกของ้องค์การและการทำงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ฝ่ายบริหารหรือผู้ควบคุมระบบการทำงานกำหนดไว้

สำหรับองค์การนั้นโดยเฉพาะ นักวิชาการด้านองค์การยุคคลาสสิกให้ความสำคัญกับการวางรากฐานขององค์ความรู้เกี่ยวกับองค์การและคุณลักษณะเฉพาะอย่างเป็นทางการขององค์การ เช่น การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพของผลการปฏิบัติงาน (Performance) เป็นต้น ทฤษฎีที่โดดเด่นในยุคนี้จำแนกออกเป็น 3 ทฤษฎี ดังนี้

1.1 ทฤษฎีองค์การขนาดใหญ่ (Bureaucracy theory)

ทฤษฎีองค์การขนาดใหญ่ถูกนำเสนอโดย Max Weber เป็นนักสังคมวิทยาชาวเยอรมันที่มุ่งศึกษาระบบขององค์การขนาดใหญ่ เพื่อสร้างความเป็นเหตุเป็นผล (Rationality) ให้กับการบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือเรียกว่าอีกอย่างหนึ่งว่า “องค์การในอุดมคติ” (Ideal organization) เพื่อโต้แย้งกับระบบอำนาจนิยม (Authoritarianism) 3 ประเภท ได้แก่ 1) อำนาจตามจารีตประเพณี (Traditional authority) กล่าวคือ เป็นอำนาจที่มีการสืบทอดกันตามสายเลือดหรือสืบทอดกันจากรุ่นสู่รุ่นภายในครอบครัว ซึ่งเป็นอำนาจโดยชอบธรรมที่ได้มาจากการยอมรับของผู้คนในสังคม 2) อำนาจตามกฎหมาย (Legal authority) กล่าวคือ เป็นอำนาจที่มีความเป็นทางการและได้มาจากสายการบังคับบัญชาและระบบการทำงานต่าง ๆ และ 3) อำนาจตามบารมี (Charismatic authority) กล่าวคือ เป็นอำนาจที่ได้มาจากการทำให้ผู้อื่นรู้สึกชื่นชมและเคารพนับถือในตัวผู้บริหารองค์การ แต่ทฤษฎีองค์การขนาดใหญ่ก็มีความเหมาะสมกับระบบตลาดเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมในการพัฒนาผลผลิตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ ซึ่งกระแสของโลกปัจจุบันมีลักษณะของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ถูกเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยแวดล้อมจำนวนมาก สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารองค์การสมัยใหม่จำเป็นต้องสร้างพื้นที่ใหม่สำหรับการเรียนรู้ เพื่อปรับปรุงแนวทางการทำงานแบบเดิม ๆ ให้เกิดเป็นองค์การโฉมใหม่ (Jamali et al., 2006)

1.2 ทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific management theory)

ทฤษฎีการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ถูกนำเสนอโดย Frederick W. Taylor ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ในองค์การ โดยการนำหลักการทางวิทยาศาสตร์ในรูปแบบของเทคโนโลยีการผลิตมาใช้กับแรงงานมนุษย์ ต่อมาจึงเกิดการปรับโครงสร้างของระบบการทำงานที่ต้องทำน้อยแต่ได้มากตามหลักประสิทธิภาพ (Efficiency) และวิวัฒนาการมาเป็นลักษณะของการทำงานแบบเครื่องจักรกล (Machine) ที่แรงงานมีการทำงานด้วยพฤติกรรมเดิมแบบซ้ำ ๆ เพื่อให้เกิดระบบการทำงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว (The one-best way) นอกจากนี้ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการควบคุมดูแลพฤติกรรมการทำงานของแรงงานตามข้อเสนอของทฤษฎีนี้เป็นหน้าที่ของผู้จัดการที่ต้องคัดเลือกและฝึกอบรมบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน (Dar, 2022)

1.3 ทฤษฎีการจัดการเชิงบริหาร (Administrative management theory)

ทฤษฎีการจัดการเชิงบริหารถูกนำเสนอโดย Henri Fayol โดยเน้นย้ำว่าหลักการจัดการเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นอย่างเป็นกระบวนการ (Process) และเป็นระบบ (System) ด้วยการวางพื้นฐานของการบริหารด้วยการวางวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและการแบ่งหน้าที่การจัดการให้องค์การมีมิติที่หลากหลายมากกว่าเพียงแค่การควบคุม ซึ่งมีความแตกต่างจากสองทฤษฎีก่อนหน้าที่มองว่าการจัดการเป็นลักษณะของการควบคุมและผู้จัดการมีอำนาจหน้าที่อย่างจำกัด จึงมีการกำหนดหลักการทั่วไปสำหรับการจัดการจำแนกเป็น 14 ข้อ ได้แก่ การแบ่งงาน การกำหนดอำนาจหน้าที่ การวางกฎเกณฑ์สำหรับการทำงาน การสั่งการอย่างเป็นเอกภาพ การทำงานอย่างมีทิศทาง การบูรณาการระหว่างประโยชน์ส่วนตัวกับประโยชน์ส่วนรวม การจ่ายค่าตอบแทนแก่สมาชิกในองค์การ การสั่งการด้วยอำนาจเดียวที่มาจากการรวมอำนาจ การกำหนดโครงสร้างการบังคับบัญชา การสั่งการ การให้เป็นธรรม การให้สวัสดิการที่มั่นคงแก่สมาชิกในองค์การ ความคิดสร้างสรรค์ และความรักความสามัคคีระหว่างสมาชิกในองค์การ (สุธินี อัครถาวร, 2016)

2. ทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ (Modern management theory)

ทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ได้รับอิทธิพลมาจากแนวคิดการจัดการนิยม (Managerialism) มีนักวิชาการที่โดดเด่นคือ Peter Drucker ทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตามแนวทางของทฤษฎีทางด้านบริหารธุรกิจขององค์การและมุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพของผู้บริหาร (Executive effectiveness) ด้วยทักษะด้านการตลาดและนวัตกรรม เนื่องจากมองว่าผู้บริหารเป็นตัวแทนที่สะท้อนถึงความสำเร็จเฉพาะทางขององค์การ (Maciariello, 2009) แนวคิดหนึ่งที่โดดเด่นของทฤษฎีถูกเรียกว่า “การจัดการโดยมุ่งเน้นวัตถุประสงค์” (Management by Objectives) ที่จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge worker) ซึ่งแนวคิดดังกล่าวได้สร้างผลกระทบเชิงบวกต่อผู้จัดการ

ทั่วโลกเกี่ยวกับแรงกดดันที่ลดลงจากการควบคุมงานของแผนกตนเองโดยสายการบังคับบัญชาและเปลี่ยนเป็นการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ที่ถูกนำมากำหนดให้เป็นเป้าหมายและตัวชี้วัดโดยเฉพาะสำหรับแต่ละงาน ทั้งนี้ วัตถุประสงค์จะต้องมีลักษณะที่สอดคล้องกับมิติต่าง ๆ เชิงการจัดการองค์การ ได้แก่ มิติด้านการตลาด มิติด้านนวัตกรรม มิติด้านทรัพยากรมนุษย์ มิติด้านการเงินและการงบประมาณ มิติด้านทรัพยากรทางกายภาพ (เช่น วัสดุ อุปกรณ์ สำนักงาน เป็นต้น) มิติด้านผลผลิต มิติด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และมิติด้านผลกำไร (Jha, 2009) นอกจากนี้ แนวคิดของการจัดการสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ตามความต้องการของตลาดและอุตสาหกรรม จึงส่งผลต่อกระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ อาทิ กระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นอิสระของสมาชิกในองค์การ การสื่อสารที่เป็นระบบเปิดและทุกคนสามารถแบ่งปันมุมมองที่จะก่อให้เกิดประโยชน์กับงานร่วมกันและกันได้ และการพัฒนานวัตกรรมสำหรับการจัดการองค์การ ด้วยความคิดสร้างสรรค์และไม่ยึดติดด้วยเงื่อนไขจากโครงสร้างองค์การเหมือนกับทฤษฎียุคคลาสสิก (Tan, 2023) จากทฤษฎีข้างต้นแสดงให้เห็นถึงพื้นฐานขององค์การสมัยใหม่ โดยการสร้างพื้นที่ใหม่ขององค์การด้วยกระบวนการเรียนรู้ โดยการบูรณาการองค์ความรู้แบบสหวิทยาการ (Interdisciplinary) จากหลากหลายสาขาวิชา อาทิ สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ สังคมวิทยา และจิตวิทยา เพื่อเชื่อมโยงระบบย่อยให้ครอบคลุมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน และกลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบองค์การทั้งหมด ซึ่งความเป็นระบบขององค์การสมัยใหม่จะต้องประกอบด้วย คุณลักษณะของปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์การที่มีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมหนึ่ง ๆ การทำงานร่วมกันของทุกปัจจัยจะทำให้องค์การปรับตัวจากระบบปิดกลายเป็นระบบเปิด (Open system) ที่มาจากการยอมรับความเป็นจริง และจะทำให้้องค์การเกิดการสร้างเครือข่าย เพื่อเพิ่มโอกาสในการอยู่รอดขององค์การต่อไปในอนาคต องค์การจำเป็นต้องกำหนดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) เพื่อปรับปรุงปัจจัยภายใน (Internal factor) ตามบริบทของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะต้องดำเนินงานด้วยเทคนิคที่มีความยืดหยุ่น ภายใต้การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล แต่อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานขององค์การแม้ว่าจะต้องทำให้สอดคล้องกับปัจจัยภายนอก (External factor) แต่ขณะเดียวกันจะต้องไม่สูญเสียความสมดุลของระบบภายในด้วย จึงจำเป็นต้องการจะต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลกับองค์การและภาคส่วนอื่น เพื่อทำให้เกิดมาตรการใหม่ในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นไปได้ยากที่รูปแบบในการบริหารจัดการจะมีเพียงหนทางเดียว เนื่องจากองค์การแต่ละองค์การมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ภายใต้ขนาดขององค์การ ลักษณะของผลผลิต และสภาพแวดล้อมขององค์การที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์การในปัจจุบันต้องเผชิญภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีความซับซ้อน จึงเพิ่มโอกาสของภัยคุกคามที่จะเข้ามา มีอิทธิพลต่อองค์การที่มีจำนวนมากและยากต่อการคาดเดา ทำให้การกำหนดคุณลักษณะบางอย่างขององค์การร่วมกัน ให้กลายเป็นองค์ประกอบที่สมาชิกทุกคนยอมรับ (Onyeneke & Tomokaza, 2021)

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์การ

การเรียนรู้ขององค์การ (Organizational learning) เป็นกระบวนการที่้องค์การต้องการเปลี่ยนแปลงความคิด กฎเกณฑ์ และกระบวนการการทำงาน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรภายใต้ระบบการเรียนรู้ อย่างมีส่วนร่วม เพื่อให้สมาชิกขององค์การเกิดการกระตุ้นที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง ภายใต้ความสนใจของแต่ละคน บนพื้นที่ที่เปิดเผย และสิ่งที่เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนมุมมองซึ่งกันและกันมีเป้าหมายสำคัญคือ ความคิดรวบยอดที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (Learning by doing) แต่ถ้าต้องการจะเพิ่มประสิทธิภาพให้กับกระบวนการทำงาน สมาชิกในองค์การจะต้องเรียนรู้จากการนำนวัตกรรมนั้นไปใช้อย่างต่อเนื่อง (Learning by using) แต่ถ้าจะเพิ่มประสิทธิภาพให้กับกระบวนการทำงานที่มีความซับซ้อน สมาชิกในองค์การจะต้องเรียนรู้โดยการสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างคนที่ทำหน้าที่พัฒนานวัตกรรมกับคนที่ทำหน้าที่นำนวัตกรรมไปใช้งาน เพื่อสะท้อนผลสัมฤทธิ์ของนวัตกรรม (Learning by interacting) และกระบวนการแพร่กระจายการเรียนรู้ขั้นตอนสุดท้ายคือ การเรียนรู้จากนวัตกรรมที่ความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์การอื่น (Learning by learning) นอกจากนี้ องค์ประกอบของการเรียนรู้ตามแนวทางขององค์การแห่งการเรียนรู้มีการจัดหมวดหมู่ไว้อย่างหลากหลาย การเรียนรู้สามารถเกิดจากทั้งความรู้แบบฝังลึก (Tacit knowledge) ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ส่วนตัวของบุคลากร และความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit knowledge)

ซึ่งเกิดจากการถ่ายทอดมาจากสื่อภายนอก แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่อยู่ในขอบข่ายการบริหารจัดการองค์การ แนวคิดดังกล่าวจึงต้องนำเทคนิคการจัดการความรู้ (Knowledge management) และการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change management) เข้ามาสร้างกระบวนการการเรียนรู้ การเก็บรักษาองค์ความรู้ และการถ่ายทอดองค์ความรู้ ทั้งนี้ กระบวนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีระยะของการปรับตัวของระบบภายในองค์การต่อแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ผลักดันเข้าสู่โลกของการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม โดยนัยขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติผสมผสานกันอยู่อย่างแยกไม่ได้ เนื่องจากการปฏิบัติจะทำให้องค์ความรู้เชิงทฤษฎีเกิดแนวทางที่เป็นรูปธรรม (Concrete) ตามแนวคิดของ Peter Senge เชื่อว่าการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วยวินัย 5 ประการ ดังนี้

1) การพัฒนาทักษะส่วนบุคคล (Personal mastery) เป็นการขยายขอบเขตความสามารถของสมาชิกในองค์การเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ กระบวนการพัฒนาให้ตนเองเป็นคนที่รอบรู้มองว่าวิสัยทัศน์ขององค์การถือเป็นสมรรถนะสูงสุดที่สมาชิกในองค์การทุกคนต้องบรรลุผลให้สำเร็จ การพัฒนาตนเองจนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะจะเป็นพื้นฐานในการสร้างจิตสำนึกการเป็นเจ้านายตนเอง ซึ่งวินัยประการนี้ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถมีอำนาจในการสั่งให้เกิดการพัฒนาได้ หากแต่ต้องเกิดจากการส่งเสริมด้วยวัฒนธรรมขององค์การให้สมาชิกในองค์การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง บุคคลที่มีความรอบรู้มากจะกลายเป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ต่อการสร้างแนวทางการแก้ไขปัญหาให้กับองค์การ เนื่องจากมีความสามารถในการรับรู้ถึงจุดอ่อนและจุดแข็งในการทำงานของตนเอง (Vemić, 2007)

2) ตัวแบบในโนทัศน์ (Mental model) เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นมาเพื่อคาดการณ์ผลลัพธ์ในอนาคตและการอธิบายเกี่ยวกับผลลัพธ์นั้นโดยการให้เหตุผลจากประสบการณ์ของสมาชิกในองค์การ ซึ่งจะเชื่อมโยงระหว่างคลังความรู้จากการทำงานกับคลังความรู้ระยะยาวของแต่ละคน ตัวแบบในโนทัศน์เป็นทักษะการรับรู้ในส่วน of คลังความรู้ระยะยาวที่จะถูกดึงออกมาใช้เพื่อสนับสนุนการให้เหตุผลเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขปัญหา ลักษณะของโนทัศน์ที่ถูกสร้างขึ้นมาจากประสบการณ์ที่จัดเก็บไว้ความทรงจำระยะยาว ดังนั้น ตัวแบบที่จะกลายมาเป็นวัฒนธรรมขององค์การจึงเกิดมาจากการสร้างประสบการณ์ร่วมกัน ซึ่งเมื่อระยะเวลาผ่านไปจะเกิดการซึมซับระหว่างกลุ่มที่เข้ามารวมตัวกัน กระทั่งกลายมาเป็นการสร้างความหมายทางวัฒนธรรม (Cultural meaning) ที่สมาชิกในองค์การจะเชื่อมโยงระหว่างตนเองกับสภาพแวดล้อมรอบตัว (Quinn, 2005) การสร้างตัวแบบทางความคิดแบบรวมกลุ่ม เพราะเชื่อว่าการทำงานเป็นทีม (Team work) ให้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยมุมมองทางความคิดแบบร่วมกัน

3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) วิสัยทัศน์เกิดขึ้นมาเพื่อให้้องการมีภาพผลลัพธ์ในอนาคตที่ชัดเจน วิสัยทัศน์ร่วมกันจะช่วยกระตุ้นความรู้สึกถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์การ (Harmony) และสร้างกิจกรรมที่มีความสอดคล้องกับสิ่งที่สมาชิกในองค์การทุกคนปรารถนา ทั้งนี้ วิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้มองเห็นถึงสิ่งที่ต้องการดำรงไว้และสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นภาพเดียวกัน ถ้าปราศจากวิสัยทัศน์ร่วมกันแนวโน้มที่สมาชิกทุกคนจะมีการแบ่งปันความสำเร็จขององค์การที่ลดลง เพราะโอกาสที่จะเข้ามามีพื้นที่ในการมองเห็นความคาดหวังและผลลัพธ์ขององค์การแบบภาพกว้างจะเกิดขึ้นยากมาก แรงจูงใจในการกระหายความรู้จึงไม่เกิดขึ้นด้วย ทั้งนี้ วิสัยทัศน์ร่วมกันถือเป็นรากฐานของการเรียนรู้แบบเชิงรุก (Proactive learning) เพราะกระบวนการนี้เป็นการกำหนดทิศทางและการเรียนรู้เฉพาะเจาะจง ซึ่งการเสริมพลังให้กับสมาชิกในองค์การจะช่วยให้เกิดความมุ่งมั่นในทิศทางที่ต้องทำ และต้องเรียนรู้ขององค์การ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การ เนื่องจากเป็นแนวทางแบบกว้าง ๆ ที่จะช่วยสมาชิกในองค์การสามารถตัดสินใจเพื่อพัฒนากลยุทธ์ที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่้องการต้องการได้อย่างเหมาะสม วิสัยทัศน์ร่วมกันจึงเป็นตัวขับเคลื่อนที่เข้ามาทดแทนการควบคุมขององค์การในปัจจุบัน

4) การเรียนรู้แบบเป็นทีม (Team learning) ลักษณะงานขององค์การยุคใหม่มีความซับซ้อนขึ้น การทำงานเป็นทีมจะช่วยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และมองเห็นแนวทางที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหา ซึ่งมาจากการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม การทำให้ทีมเกิดขึ้นโดยการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การ เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนามาตรฐานการทำงาน ซึ่งการถ่ายโอนความผูกพันและองค์ความรู้ระหว่างสมาชิกในองค์การจะทำให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น การมีส่วนร่วมระหว่างสมาชิกในองค์การถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพ

ขององค์การโดยภาพรวม ดังนั้นสภาพแวดล้อมขององค์การ เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์การเกี่ยวกับการเรียนรู้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกทุกคน กระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์การจะเป็นตัวกลางที่เชื่อมโยงระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การให้ดำเนินไปอย่างเป็นเส้นขนาน (Song et al., 2014)

5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) การคิดอย่างเป็นระบบในองค์การยุคใหม่จะต้องใช้กลยุทธ์เพื่อบูรณาการระหว่างความคิดสร้างสรรค์และประสบการณ์เข้าด้วยกัน การคิดโดยนักคิดเชิงกลยุทธ์จะมีตัวแบบในมโนทัศน์ที่สามารถสร้างมูลค่าให้แก่องค์การได้อย่างเป็นระบบ และเข้าใจความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยภายใต้สิ่งแวดล้อมขององค์การเป็นอย่างดี ซึ่งคนส่วนใหญ่ที่นำข้อมูลใหม่ ๆ ไปใช้ในทางปฏิบัติแล้วไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากแนวคิดที่ได้มาจากกระบวนการเรียนรู้กับพฤติกรรมที่เป็นความเคยชินขององค์การขัดแย้งกัน ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการตัวแบบในมโนทัศน์ การนำเสนออย่างน่าสนใจ การลงมือปฏิบัติจริง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นพัฒนาการที่สำคัญขององค์การ การแข่งขันขององค์การในอนาคตต้องการการแสวงหาสมรรถนะใหม่ ๆ เพื่อกำหนดเป้าหมายที่สามารถดึงดูดศักยภาพของสมาชิกในองค์การ โดยการใช้ประโยชน์จากแรงขับเคลื่อนของแต่ละคน และการแลกเปลี่ยนมุมมองซึ่งกันและกัน เพื่อต้านทานผลกระทบเชิงลบจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ นอกจากนี้ การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้องค์การมีทางเลือกเชิงกลยุทธ์ โดยการพิจารณาจากข้อมูลที่สมาชิกภายในองค์การต้องการนำเสนอ เพื่อสร้างมุมมองในอนาคตด้วยการกำหนดกลยุทธ์ที่มีความหมายกับทุกคนในองค์การและเพื่อขยายขอบเขตขององค์การ (Organization boundary) ให้กว้างขึ้น โดยไม่จำเป็นต้องใช้โครงสร้างแบบระบบราชการในการจำกัดจำกัดศักยภาพของบุคลากร รวมถึงการคิดให้เท่าทันยุคสมัยเพื่อขับเคลื่อนองค์การไปสู่อนาคต แต่ต้องใช้จุดบอดของสภาพในปัจจุบันและสิ่งที่คาดหวังให้เกิดขึ้นในอนาคตไปพร้อม ๆ กัน (Girard et al., 2006)

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับนวัตกรรมจัดการ

นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง การทำสิ่งใหม่โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อมรอบตัวให้กลายเป็นโอกาส ในยุคสมัยที่เทคโนโลยีก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ ด้วยวิวัฒนาการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีถือเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนให้นวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนการเรียนรู้ขององค์การในปัจจุบัน ซึ่งนวัตกรรมส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นมาจากการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในลักษณะที่ค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งคุณสมบัติที่สำคัญระหว่างสภาพแวดล้อมขององค์การสมัยใหม่กับการสร้างนวัตกรรมคือ ความไม่แน่นอน (Uncertainty) โดยเฉพาะความไม่แน่นอนในการเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็น จึงแสดงให้เห็นว่าประสบการณ์และการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การมีผลต่อการสร้างนวัตกรรม เพื่อแก้ไขปัญหาเชิงเทคนิคที่จำเป็นต้องอาศัยทักษะที่มาจากพื้นฐานองค์ความรู้ทางวิชาการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่านวัตกรรมในการจัดการหรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ เป็นกระบวนการแพร่กระจายการเรียนรู้ที่มาจากการลงมือปฏิบัติจริง (Learning by doing) แต่ถ้าต้องการจะเพิ่มประสิทธิภาพให้กับกระบวนการทำงาน สมาชิกในองค์การจะต้องเรียนรู้จากการนำนวัตกรรมนั้นไปใช้อย่างต่อเนื่อง (Learning by using) แต่ถ้าจะเพิ่มประสิทธิภาพให้กับกระบวนการทำงานที่มีความซับซ้อน สมาชิกในองค์การจะต้องเรียนรู้โดยการสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างคนที่ทำหน้าที่พัฒนานวัตกรรมกับคนที่ทำหน้าที่นำนวัตกรรมไปใช้งาน เพื่อสะท้อนผลสัมฤทธิ์ของนวัตกรรม (Learning by interacting) และกระบวนการแพร่กระจายการเรียนรู้ขั้นตอนสุดท้ายคือ การเรียนรู้จากนวัตกรรมที่ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การอื่น (Learning by learning) ซึ่งจะนำมาสู่กระบวนการทำวิจัยและพัฒนา (Research and development: R & D) ขององค์การต่อไป แล้วย้อนกลับเข้าสู่วงจรแรกเริ่มของการแพร่กระจายการเรียนรู้ไปเรื่อย ๆ อย่างเป็นวัฏจักร (Marques, 2016)

นวัตกรรมกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่ไม่มีเสถียรภาพและคาดเดาได้ยาก หรือมีลักษณะที่เรียกว่า “VUCA World” ซึ่งนวัตกรรมจะเป็นลมใต้ปีกที่อยู่เบื้องหลังการพัฒนาองค์การโดยรวม เนื่องจากนวัตกรรมเป็นการนำแนวคิดใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์การให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการและการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มเป้าหมายเฉพาะของตลาดในยุคปัจจุบัน (Niche market) จึงเกิดนวัตกรรม

ขึ้นมาใหม่จำนวนมาก ดังนั้น สภาวะที่ผลักดันให้องค์การต่าง ๆ ต้องเข้ามาสู่สมรรถนะการแข่งขัน สิ่งที่จะทำให้ให้องค์การนั้นได้เปรียบมากกว่าองค์การอื่นคือ ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งองค์การที่สามารถนำเทคโนโลยีของตนเองไปสู่การปฏิบัติงานกลายเป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดจนเป็นต้นแบบให้กับองค์การอื่นมาเปรียบเทียบความสามารถได้ (Benchmarking) จึงจะเป็นองค์การที่มีโอกาสพัฒนาต่อไปได้เรื่อย ๆ ดังนั้น องค์การสมัยใหม่จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการนำนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม โดยอาศัยความยืดหยุ่นในความสามารถของบุคลากร เพื่อศักยภาพของนวัตกรรมมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การบูรณาการความรู้และนวัตกรรมเข้ามาในโครงสร้างกระบวนการดำเนินงานขององค์การจะต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญแตกต่างกัน เพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และวิธีการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับแต่ละนวัตกรรม ทำให้การสร้างทีมที่มีคุณภาพมีผลต่อคุณภาพของนวัตกรรม นวัตกรรมที่จะประสบความสำเร็จได้ในเชิงปฏิบัติจะต้องมาจากหลายองค์ประกอบ เช่น โครงสร้างองค์การ กลยุทธ์ในการดำเนินงาน ระบบการดำเนินงาน บุคลากร และสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม องค์การสมัยใหม่สามารถเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม (Innovative organization) จากองค์ประกอบด้านปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านข้อมูล และด้านองค์การ องค์ประกอบเหล่านี้มีอิทธิพลต่อกิจกรรมขององค์การในชีวิตประจำวันและการประสบความสำเร็จขององค์การ และมีส่วนในการสนับสนุนการตัดสินใจขององค์การ เพื่อให้เกิดระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในการพัฒนาความสามารถขององค์การต่อการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม จะนำมาสู่การแพร่กระจายของนวัตกรรม (Diffusion of innovation) เป็นกระบวนการการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่มาจากการสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์การเป็นระยะเวลาหนึ่ง ประสิทธิภาพของนวัตกรรมจะถูกรับรู้ผ่านทักษะการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ จากนั้นองค์การจะนำนวัตกรรมนั้น ๆ ไปใช้ในระดับที่ยอมรับได้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2557; Janjić & Radenović, 2019)

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และคณะ (2553) เสนอไว้ว่า ลักษณะของนวัตกรรมการจัดการในบทความนี้จำแนกออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่

1) นวัตกรรมทางเทคโนโลยี องค์การในยุคปัจจุบันมีการพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีด้วยระบบอัจฉริยะ (Intelligent systems) เพื่อเข้ามาช่วยจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การให้เป็นระบบมากขึ้น นวัตกรรมทางเทคโนโลยีจะสนับสนุนให้กระบวนการทำงานและโครงสร้างองค์การได้รับการปรับปรุงด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICTs) ซึ่งเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานจากแบบแอนะล็อกและรวมศูนย์ให้กลายเป็นกระบวนการทำงานแบบดิจิทัลและกระจายอำนาจที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างเป็นอิสระ (Cannavacciuolo et al., 2023) ทั้งนี้ กระบวนการทำให้เป็นดิจิทัล (Digitization) จะช่วยลดต้นทุนการผลิตและเพิ่มความยืดหยุ่นให้กับกระบวนการทำงาน รวมถึงยังส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการสร้างมูลค่าให้แก่องค์การได้ในอนาคต คำว่า “อัจฉริยะ” หมายถึง การปรับเปลี่ยนโครงสร้างของระบบองค์การทั้งหมดโดยอ้างอิงจากปัจจัยต่าง ๆ แบบนาที่ (Real time) เช่น อ้างอิงจากสภาพแวดล้อมปัจจุบัน ความต้องการของผู้บริโภคเกี่ยวกับสินค้าและบริการ เป็นต้น นวัตกรรมทางเทคโนโลยีจะมีลักษณะที่หลากหลายมากตราบดีที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ เช่น นวัตกรรมการผลิต นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป หรือนวัตกรรมแบบฉับพลัน เป็นต้น

2) นวัตกรรมทางการบริหาร โดยธรรมชาติของระบบการบริหารจะประกอบด้วยโครงสร้างองค์การและกระบวนการทำงาน ซึ่งนวัตกรรมทางการบริหารจำแนกอย่างกว้าง ๆ ได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่

2.1) นวัตกรรมเชิงโครงสร้าง (Structural innovation) เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การแบบใหม่เพื่อทำให้รูปแบบการติดต่อสื่อสารขององค์การ การประสานงาน และการแบ่งงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงยังมีอิทธิพลต่อพลวัตของกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์การ นวัตกรรม และระบบเทคโนโลยีอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของตลาดปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ นวัตกรรมเชิงโครงสร้างมีคุณลักษณะของโครงสร้างเป็นแบบแนวนอน (Horizontal structure) ทั้งยังได้นำเสนอรูปแบบการแบ่งปันข้อมูลและรูปแบบกระบวนการตัดสินใจแบบใหม่ที่ยืดหยุ่นสำหรับองค์การ จึงสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้รวดเร็วกว่าเดิม ขณะเดียวกันนวัตกรรมรูปแบบนี้ยังส่งเสริมให้องค์การริเริ่ม

การสร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีการระดมความคิด (Brainstorming) จากทุกฝ่าย ทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรได้รับการปรับปรุงจากมุมมองในภาพกว้างและลดต้นทุนการดำเนินการได้มากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการปรับลดการรวมศูนย์อำนาจของโครงสร้างเดิม (Li et al., 2021)

2.2) นวัตกรรมเชิงกระบวนการ (Procedural innovation) เป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่ (New process) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้องค์กร ซึ่งกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดโครงสร้างหน่วยงานภายในใหม่ การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่โดยการมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น นวัตกรรมเชิงกระบวนการได้รับการพัฒนาภายใต้กระบวนการทัศน์ทางรัฐประศาสนศาสตร์มาอย่างต่อเนื่อง ดังนี้ (นิภาพรณ เจนสันติกุล, 2566)

○ กระบวนทัศน์ที่ 1 เป็นยุคของการแยกการเมืองออกจากการบริหารและต้องการสร้างระบบบางอย่างที่ทำให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากที่สุดและสามารถสร้างผลงานได้อย่างต่อเนื่อง นวัตกรรมที่เป็นผลผลิต (Output) ในยุคนี้ที่โดดเด่นและได้รับความนิยมมาโดยตลอด ได้แก่ การจัดโครงสร้างแบบระบบราชการหรือแบบองค์การขนาดใหญ่ (Bureaucracy) ของ Max Weber การทำงานด้วยวิธีการที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว (The one best way) ของ Frederick W. Taylor เป็นต้น

○ กระบวนทัศน์ที่ 2 เป็นยุคที่มีการสร้างหลักการบริหารที่มีมุมมองเชิงรายละเอียดมากกว่ากระบวนทัศน์ที่ 1 และให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น ซึ่งนวัตกรรมที่โดดเด่น ได้แก่ หลักการ POCCC (Planning, Organizing, Commanding, Coordinating, and Controlling) ของ Henri Fayol และหลักการ POSDCoRB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, and Budgeting) ของ Luther H. Gulick และ Lyndall Urwick รวมถึงการพัฒนาแนวคิดองค์การแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human relations)

○ กระบวนทัศน์ที่ 3 เป็นยุคที่นวัตกรรมเกิดขึ้นมาจากกลุ่มสมระหว่างศาสตร์ทางรัฐประศาสนศาสตร์กับศาสตร์ทางรัฐศาสตร์ได้อย่างชัดเจน เนื่องจากเป็นยุคที่พัฒนาในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 จึงต้องการฟื้นฟูความเสียหายขององค์กร รวมถึงให้ความสำคัญกับเรื่องนโยบายสาธารณะ (Public policy) ด้วยวิธีการจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลผ่านโครงสร้างแบบระบบราชการอย่างเข้มงวด

○ กระบวนทัศน์ที่ 4 ยุคนี้นวัตกรรมขององค์การตามแนวทางของรัฐประศาสนศาสตร์ ซึ่งได้รับอิทธิพลเรื่องนโยบายสาธารณะที่ยังคงต้องการประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพจากเทคนิคเชิงจัดการแบบกระบวนทัศน์ที่ 3 และมีความยึดติดอยู่กับโครงสร้างองค์การแบบระบบราชการ จนกลายเป็นความย้อนแย้งของสิ่งที่ป็นกับสิ่งที่ต้องการให้เป็น จึงเกิดเป็นนวัตกรรมเชิงกระบวนการที่มีความเป็นพหุนิยม (Pluralism) และการประสานผลประโยชน์ตามแนวคิดประโยชน์สาธารณะขึ้น

○ กระบวนทัศน์ที่ 5 เป็นยุคที่เรียกว่ารัฐประศาสนศาสตร์มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวอย่างแท้จริง โดยให้ความสำคัญกับหลักการบริหารและมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าค่านิยมแบบเดิมที่เน้นกระบวนการทำงานที่เคร่งครัดตามสายการบังคับบัญชา รวมถึงมุมมองแบบระบบเปิดที่มองว่าสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรทั้งมิติเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองเป็นส่วนหนึ่งของการจัดระบบกระบวนการทำงาน นอกจากนี้ ในยุคนี้นบทบาทของภาคเอกชนถือเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล จึงเกิดการพัฒนาแนวคิด PPPs (Public Private Partnerships) ตามทฤษฎีการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) แต่ยังมีข้อสังเกตว่าโครงสร้างแบบระบบราชการยังเป็นตัวแสดงหลักของการจัดระบบโครงสร้างการทำงานภายในองค์กรในยุคนี้นี้สามารถดึงดูดความร่วมมือจากภาคส่วนภายนอกองค์กรได้อย่างราบรื่น

การประยุกต์ใช้นวัตกรรมจัดการในองค์การภาครัฐสมัยใหม่

องค์การภาครัฐสมัยใหม่มีการประยุกต์ใช้นวัตกรรมจัดการที่มีการบูรณาการลักษณะของนวัตกรรมทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการบริหาร โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public sector entrepreneurship) ซึ่งจะเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มาพร้อมกับความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้ประกอบการสาธารณะจะเป็นกลุ่มคนที่สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนและมองเห็นโอกาสได้มากกว่าบุคลากรภาครัฐทั่วไป กลไกการดำเนินงานของผู้ประกอบการภาครัฐจะมุ่งเน้นไปที่การใช้จ่ายงบประมาณ

ระบบการบริหารจัดการ และการบริการของภาครัฐ เป็นนวัตกรรมที่มีความเชื่อมโยงกับหลายกลไกของภาครัฐ เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงาน และการเปลี่ยนแปลงระบบการให้บริการ โดยเฉพาะการพัฒนากระบวนการเก็บคลังข้อมูลและการเข้าถึงข้อมูลของประชาชน โดยการทำให้รูปแบบของข้อมูลต่าง ๆ เป็นรูปแบบดิจิทัล (Digitization) จนนำมาสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-government) ซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการภาครัฐมีประสิทธิภาพมากขึ้น การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่สามารถเป็นแรงกระตุ้นคือ ความพึงพอใจของประชาชนจากการได้รับบริการ แต่อย่างไรก็ตาม ปัจจัยดังกล่าวอาจเป็นเพียงข้อจำกัดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเท่านั้น หากแต่ปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรอื่น ๆ ยังคงเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการเป็นผู้ประกอบการสาธารณะอย่างมีนัยสำคัญ เช่น การได้รับการยอมรับจากสังคมภายในองค์กร ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และได้รับการเลือกตั้งให้เป็นผู้บริหารสาธารณะ เพื่อสร้างนวัตกรรมที่สามารถลดต้นทุนการส่งมอบสินค้าและบริการสาธารณะ และต้องเป็นนวัตกรรมที่สามารถลดภาระของประชาชนที่ต้องการในสินค้าและบริการสาธารณะอื่น ๆ หรือที่เรียกว่า การบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One stop service) ซึ่งการสร้างสภาพแวดล้อมดังกล่าวเพื่อลดการพึ่งพาภาคเอกชนที่จะเข้ามาแสวงหาผลกำไร โดยการสร้างการมีส่วนร่วมของเครือข่ายทางสังคม (Social network) จากตัวแสดงที่มาจากหลากหลายภาคส่วน (United Nations Economic Commission for Europe, 2017)

ทั้งนี้ กระบวนทัศน์ทางรัฐประศาสนศาสตร์หรือการบริหารภาครัฐในยุคที่มีการสร้างตัวตน ซึ่งได้บูรณาการคุณลักษณะขององค์การแบบมนุษย์นิยมกับสภาพแวดล้อมภายนอกเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่และการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Network governance) เข้ามาเป็นพื้นฐานองค์ความรู้ที่องค์การสมัยใหม่ใช้เป็นแนวทางในการสร้างนวัตกรรมที่เกิดจากการร่วมผลิต (Coproduct) ที่ทุกคนมีความชอบธรรมในการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากผลผลิตของทรัพยากรทางการบริหารได้ ทั้งยังจะเป็นการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันของแต่ละภาคส่วนทำให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระยะยาวต่อไป (กุลธิดา มาลาม, 2565) ซึ่งประโยชน์ในการเปิดพื้นที่การมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ระหว่างกลุ่มบุคคล เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและขอบเขตการรับรู้ที่กว้างขึ้น ทั้งจะส่งเสริมให้การตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย แผนงาน และโครงการต่าง ๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมจะทำให้ระบบการดำเนินงานของภาครัฐมีความโปร่งใส เนื่องจากประชาชนและภาคส่วนต่าง ๆ สามารถตรวจสอบการใช้อำนาจของภาครัฐได้ สิ่งเหล่านี้จะเป็นการเสริมพลัง (Empowerment) และสามารถเป็นทุนทางสังคม (Social capital) ที่จะทำให้ทุกฝ่ายเกิดความไว้วางใจและความผูกพันระหว่างรัฐกับสาธารณะ เมื่อเกิดการผลิตซ้ำผ่านระยะเวลาที่เหมาะสมจะทำให้เกิดบรรทัดฐานที่สังคมควรค่าแก่การยอมรับและปฏิบัติตามด้วยความสมัครใจ การสรรค์สร้างนวัตกรรมการจัดการขององค์การภาครัฐจะเป็นรากฐานที่สำคัญของแนวคิดนวัตกรรมรัฐบาล (Government innovation) ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารจัดการภาครัฐด้วยวิธีการใหม่ ๆ เพื่อวัตถุประสงค์ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากระบบราชการแบบเดิม ๆ ดังนั้น การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในกระบวนการกำหนดนโยบาย (Policy making) และนำไปสู่การปฏิบัติในรูปแบบของกระบวนการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานที่เป็นองค์ประกอบของรัฐบาล เพื่อทำให้รัฐเป็นผู้ประกอบการสาธารณะได้อย่างสมบูรณ์แบบที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของทุกภาคส่วน โดยเฉพาะการยึดหลักให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centric) ของการบริหารและการพัฒนาของภาครัฐ ซึ่งประชาชนในที่นี้หมายถึงพลเมืองทั่วไป ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาสังคมที่ต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของสาธารณะ รวมถึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของภาครัฐ (ดุขฎี วรรณธรรมดุขฎี, 2564)

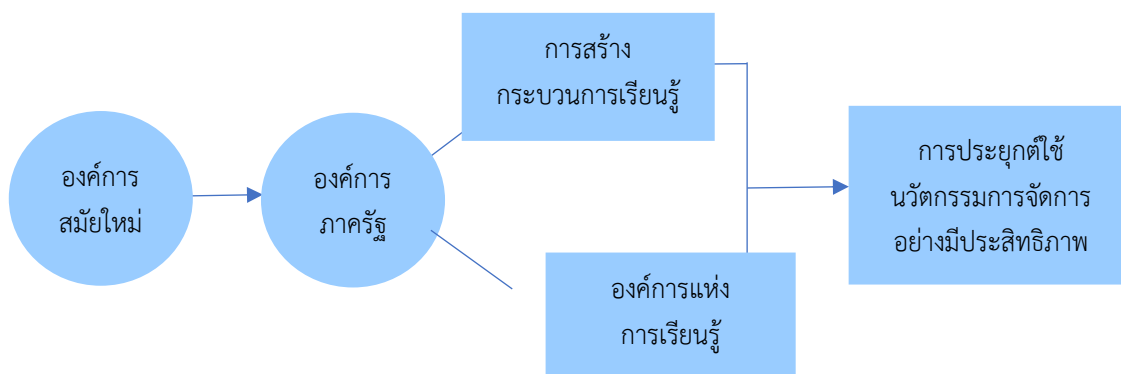
กรณีตัวอย่างการประยุกต์ใช้นวัตกรรมจัดการในองค์การภาครัฐสมัยใหม่ 1) กรณีภาครัฐอินเดียที่นำระบบสถิติชีวภาพ (Biometric) มาใช้ในการยืนยันตัวตนแทนการใช้บัตรประจำตัวประชาชนตัวจริง 2) ภาครัฐของประเทศมอลโดวาได้ใช้ระบบ E-transformations เพื่อเข้ามาปรับปรุงบริการของภาครัฐ โดยการสร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลขึ้นมาทำให้ข้อมูลที่มีการแยกส่วนกันของแต่ละหน่วยงานเกิดการบูรณาการกัน โดยอาศัยกระบวนการดำเนินงานที่มีการร่วมมือกับประเทศต่าง ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพเกี่ยวกับองค์ความรู้ด้าน E-governance อาทิ จากสหราชอาณาจักร สหรัฐอเมริกา เอสโตเนีย เบลเยียม และสิงคโปร์ เป็นต้น และ 3) ภาครัฐของประเทศฝรั่งเศสที่พยายามพัฒนาโครงการที่ชื่อว่า “Futurs Publics” เพื่อเปิดพื้นที่ให้ภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามาร่วมความคิดเห็นในการสร้างนวัตกรรมแบบมีส่วนร่วม

(Participatory innovation) ภายใต้การออกแบบระบบนิเวศของสาธารณะโดยทุนมนุษย์ของประเทศที่ถูกสร้างขึ้นมากใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับที่หนึ่งคือ ผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐ และระดับที่สองคือ นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานที่มีสมรรถนะสูง เช่น สตาร์ทอัพ และจากองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร เช่น ผู้ประกอบการทางสังคม สมาคม มูลนิธิต่าง ๆ เป็นต้น; และระดับที่สามคือ องค์กรระหว่างประเทศที่เป็นพันธมิตรกัน เพื่อเรียนรู้และรวบรวมแนวปฏิบัติที่ดีจากเหล่าประเทศสมาชิกและนำมาพัฒนาต่อยอดในบริบทของตนเอง เป็นต้น (United Nations Economic Commission for Europe, 2017)

นอกจากนี้ ภาครัฐไทยยังมีการพัฒนาองค์การโดยการสร้างนวัตกรรมแบบบูรณาการของระบบราชการ 4.0 จากการกำหนดแผนการขับเคลื่อนของสำนักงาน ก.พ.ร. ตามแผนแม่บทพอร์ทัลกลางเพื่อประชาชน มีข้อสังเกตว่านวัตกรรมที่ภาครัฐไทยพัฒนาขึ้นให้มีความสำคัญกับประชาชนโดยการให้บริการบนฐานระบบ Citizen portal ประกอบด้วย 6 บริการหลัก ได้แก่ 1) DGA Readiness Survey จำนวน 1,019 แหล่งบริการ 2) DGA Short List จำนวน 126 แหล่งบริการ 3) Info.go.th จำนวน 1,529 แหล่งบริการ 4) OPDC Quick Win จำนวน 20 แหล่งบริการ 5) OPDC Gov Scan จำนวน 63 แหล่งบริการ 6) E-Social Welfare จำนวน 19 แหล่งบริการ (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน), 2564)

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับ

จากการอธิบายเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานองค์การสมัยใหม่ ซึ่งมีอิทธิพลโดยตรงต่อการพัฒนาองค์การภาครัฐภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้โครงสร้างอำนาจหน้าที่และกระบวนการทำงานต้องได้รับการปรับปรุงให้มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์การในปัจจุบัน ดังนั้น องค์การที่จะได้เปรียบคู่แข่งหรือจะพัฒนาได้อย่างก้าวกระโดดควรมีวิสัยทัศน์และมุมมองที่ไม่จำกัด เพื่อสร้างพื้นที่การเรียนรู้ใหม่ ๆ ให้เป็นค่านิยมร่วมระหว่างสมาชิกในองค์การ ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างสรรค์ พัฒนา และนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถสรุปได้ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 แสดงองค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับเกี่ยวกับวิธีการสร้างกระบวนการเรียนรู้นวัตกรรมจัดการ
ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียน

บทสรุป

นวัตกรรมจัดการถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญขององค์การภาครัฐสมัยใหม่ที่จะช่วยพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งองค์การที่มีศักยภาพในการสร้างกระบวนการเรียนรู้จากบุคลากรหลากหลายฝ่ายที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านแตกต่างกัน จะช่วยต่อยอดสมรรถนะด้านการแข่งขันขององค์การให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำนวัตกรรมมาปรับปรุงข้อผิดพลาดของการทำงานแบบเดิมด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และทดลองซ้ำ ๆ จนเกิดเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long learning) เพื่อทำให้องค์การสามารถบริหารจัดการได้อย่างเป็นเลิศ จึงแสดงให้เห็นว่านวัตกรรมจัดการจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่ได้จากการเรียนรู้ตลอดเวลาทั้งองค์ความรู้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ไปจนถึงระดับองค์การ ซึ่งพื้นฐานของการสร้างองค์ความรู้ในปัจจุบันจะต้องบูรณาการระหว่างความเป็นสากลจากกระแสโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และอัตลักษณ์ขององค์การ เพื่อนำไปสู่

ความสามารถในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งความผันผวนของสภาพแวดล้อมจะกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมเพื่อเข้ามาประลองในสมรรถนะของอุตสาหกรรมเดียวกัน องค์การที่สามารถพัฒนาสมรรถนะสำหรับการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง มีแนวโน้มจะตอบสนองความต้องการของตลาดและประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- กุลธิดา มาลาม. (2565). ความแปรเปลี่ยนของกระบวนทัศน์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ที่มีอิทธิพลต่อแนวปฏิบัติและองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ. *วารสารสังคมศาสตร์บูรณาการ มหาวิทยาลัยมหิดล*, 9(1), 104-119.
- ดุขฎิ วรรณดุขฎิ. (2564). รัฐบาลนวัตกรรม: การยอมรับปรับนวัตกรรมในภาครัฐด้วยหลักการบริการสาธารณะใหม่. *วารสารผู้ตรวจการแผ่นดิน*, 14(1), 125-148.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2557). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. บริษัท แชน โพร์ พรินตติ้ง จำกัด.
- นิภาพรรณ เจนสันติกุล. (2566). นวัตกรรมจัดการภาครัฐกับกระบวนทัศน์ทางรัฐประศาสนศาสตร์: การทบทวนองค์ความรู้และประเภทของนวัตกรรม. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มมร วิทยาเขตอีสาน*, 4(1), 63-77.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทน์ฉาย, และประกอบ คุปรัตน์. (2553). นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 33(128), 49-65.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2564). *แผนแม่บทพอร์ทัลกลางเพื่อประชาชน ระยะ 3 ปี (Citizen Portal Roadmap)*. สำนักงาน.
- สุธิณี อัดถการ. (2559). การจัดการ: องค์ความรู้และการพัฒนาตัวแบบทางทฤษฎี. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 8(2), 215-226.
- Cannavacciuolo, L., Ferraro, G., Ponsiglione, C., Primario, S., & Quinto, I. (2023). Technological innovation-enabling industry 4.0 paradigm: A systematic literature review. *Technovation*, 124(June 2023), 1-16.
- Dar, S. A. (2022). The Relevance of Taylor's Scientific Management in the Modern Era. *Journal of Psychology and Political Science*, 2(6), 1-6.
- Girard, M. J., Lapides, J., & Roe, C. M. (2006). The Fifth Discipline: A Systems Learning Model for Building High-Performing Learning Organizations. In J. A. Pershing (Ed.), *Handbook of Human Performance Technology: Third Edition Principles, Practices, and Potential* (pp. 592-664). Pfeiffer.
- Hartley, J., & Knell, L. (2022). Innovation, exnovation and intelligent failure. *Public Money & Management*. 42(1), 40-48.
- Jamali, D., Khoury, G., & Sahyoun, H. (2006). From bureaucratic organizations to learning organizations: An evolutionary roadmap. *The Learning Organization*, 13(4), 337-352.
- Janjić, I., & Rađenović, T. (2019). THE IMPORTANCE OF MANAGING INNOVATION IN MODERN ENTERPRISES. *Ekonomika*, 65(3), 45-54.
- Jha, S. (2009). Management Philosophy of Peter F. Drucker: A Critique. *Apeejay Business Review*, 10(1 & 2), 54-61.
- Lee, S. M., & Trimi, S. (2021). Convergence innovation in the digital age and in the COVID-19 pandemic crisis. *Journal of Business Research*, 123(February 2021), 14-22.
- Li, X., Shian, C., & Jin, W. (2021). The Influence of Structural Innovation on Organizational Performance from a Dynamic Capability Perspective: An Empirical Study on HEM Enterprises. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022(1), 1-7.

- Maciariello, J. (2009). Marketing and innovation in the Drucker Management System. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(1), 35-43.
- Marques, J. P. C. (2016). Innovation Management in Modern Organizations: An Evolutionary Approach. In G. L. Jamil, J. Poças-Rascão, F. Ribeiro, & A. M. d. Silva (Eds.), *Handbook of Research on Information Architecture and Management in Modern Organizations* (pp. 180-194). Information Science Reference.
- Onyeneke, G. B., & Tomokazu, A. (2021). The effect of change leadership on employee attitudinal support for planned organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 403-415.
- Quinn, R. W. (2005). Flow in Knowledge Work: High Performance Experience in the Design of National Security Technology. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 610-641.
- Song, J. H., Lim, D. H., Kang, I. G., & Kim, W. (2014). Team performance in learning organizations: mediating effect of employee engagement. *The Learning Organization*, 21(5), 290-309.
- Tan, D. (2023, February 26). *Comparing Traditional Management and Modern Management*. Medium. <https://datchinhquangnguyen.medium.com/comparing-traditional-management-and-modern-management-29484b204f5>
- United Nations Economic Commission for Europe. (2017). *Innovation in the Public Sector*. United Nations Publications.
- Vemić, J. (2007). Employee training and development and the learning organization. *Facta Universitatis. Series: Economics and Organization*, 4(2), 209-216.