

องค์การกับการจัดการความรู้:
ศึกษาองค์การที่ประสบความสำเร็จในภาคธุรกิจ
Organization and Knowledge Management: A Study
of Successful Companies in Thai Private Sector

บุญอนันต์ พนัยกรพิทย์* *Boon-anan Phinaitrup*

บทคัดย่อ

โครงการวิจัยเรื่อง “องค์การกับการจัดการความรู้: ศึกษาองค์การที่ประสบความสำเร็จในภาคธุรกิจ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การจัดการความรู้ที่สนับสนุนให้องค์การธุรกิจเหล่านี้ประสบความสำเร็จ 2) ความสำคัญของมิติพฤติกรรมองค์การ เจเนอรัลที่เป็นอุปสรรค รวมถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการก้าวไปสู่การเป็นองค์การเรียนรู้และการก้าวไปสู่องค์การอัจฉริยะ และ 3) รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

ผลจากการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้ที่สนับสนุนให้องค์การธุรกิจประสบความสำเร็จ องค์การสามารถดำเนินการโดยวางกลยุทธ์การจัดการความรู้ มีการสร้างความรู้ และใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ การพัฒนาองค์การเป็นองค์การเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จ องค์การจะต้องเอาระบบย่อย 5 ระบบ คือ การเรียนรู้ องค์การ คน ความรู้ และเทคโนโลยี มาประสานเข้าด้วยกัน ภายใต้ระบบย่อยดังกล่าว องค์การธุรกิจดำเนินการตามความเหมาะสมของการบริหารแต่ละองค์การ โดยปัจจัยหลักที่สำคัญ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ กลยุทธ์ขององค์การที่สนับสนุนองค์การเรียนรู้วิธีการจัดการความรู้ในองค์การ การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการความรู้ และเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีบริหารกระบวนการทำงานแบบทีม และการเรียนรู้ของคนในองค์การ การพัฒนาองค์การเรียนรู้สู่การเป็น

* Ph.D., รองศาสตราจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
118 ถนนเสรีไทย แขวงคลองจั่น เขตบางกะปิ กรุงเทพฯ 10240

องค์การอัจฉริยะที่ประสบผลสำเร็จ องค์การต้องมีกระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นให้องค์การและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลงานที่มีประสิทธิผล โดยเชื่อมโยงการทำงานเป็นทีมเข้ากับกระบวนการในการเรียนรู้ และมีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดศักยภาพของทีมงาน ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สร้างนวัตกรรม และสร้างช่องทางความจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์และบริการจากผู้บริโภค

คำสำคัญ: การจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การอัจฉริยะ

Abstract

The research project on organization and knowledge management, a study of success organizations in private sector, has the following objectives: to study knowledge management and how it supports organizational success, to study the factors related to organizational behavior, problems, and ways to succeed, to study the learning exchange between each team and individual that makes an organization a learning organization and makes it a faster one. Results of study are: knowledge management supports the success of an organization through knowledge management strategies, and by building knowledge and utilizing technology as a knowledge tool. In order to develop organizations to be learning organizations, 5 sub-systems are required. These are: learning, organization, people, knowledge, and technology.

Under the sub-system, an organization may process their work appropriately in each organization. However, the main factors should be organizational structure and culture, learning organization strategies, using technology to support knowledge management, increasing learning productivity, teamwork, and people learning. In order to make a learning organization a faster learning organization, an effective and efficiency management, a staff working effectively and efficiently, work as a team, a creative culture so we have better teamwork, and brand loyalty are required. In order to develop a learning organization into a faster learning one, working together is required to build cultural quality; employees need to be supported in order to develop creative ideas and a work system; an open-exchange idea climate; regularly vision review, a mission, a strategy, leadership support; an organization support system of learning, thinking, and

decision-making; review of the details of organization cultural and working together; the building of an organizational strategic plan; and public relations regarding customers, suppliers, and employees.

Keywords: Knowledge Management, Learning Organization, Eastern Learning Organization

I. ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย

ปัญหาผลกระทบอันรุนแรงที่องค์กรธุรกิจต่าง ๆ กำลังเผชิญในช่วงเวลาที่ผ่านมา ได้แก่ การปรับองค์การ การปรับโครงสร้าง รวมทั้งการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ ที่ต้องมุ่งไปสู่ความสำเร็จ ปัญหาการขาดแคลนทักษะที่เพิ่มขึ้น เนื่องจากสถานศึกษาไม่ได้เตรียมคนให้พร้อมสำหรับการทำงานในศตวรรษที่ 21 ไว้อย่างเหมาะสม การแข่งขันกับบริษัทที่มีกำลังความสามารถมากที่สุด ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี รวมทั้งความต้องการขององค์กรที่ต้องการเปลี่ยนแปลงความต้องการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเหล่านี้ ทำให้องค์การทั่วโลกต้องการให้เกิดการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานและในกลุ่มพนักงานอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น (มัลลี เวชชาชีวะ, 2532)

ในช่วงทศวรรษที่ 80 มีเพียงไม่กี่บริษัทที่เริ่มตระหนักว่าการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ (Organization-Wide Learning) สามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จขององค์การได้ (Ludwig, McMurcer, Buren, 2000) เช่น บริษัท Shell Oil ที่เริ่มมองเห็นว่าการเรียนรู้ในองค์การมีความสัมพันธ์กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ส่วนการทำงานเป็นทีมและการสื่อสารแบบขยายวงกว้างเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการสร้างบริษัทที่สามารถตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ และประสบความสำเร็จได้มากกว่าเดิม บริษัท Shell Oil ใช้เวลา 1 ปี ในการทดลองเกี่ยวกับกลุ่มทำงานและทำการวิจัยเกี่ยวกับแนวความคิดการเรียนรู้ในองค์การ Shell Oil สรุปว่าการเรียนรู้ในฐานะองค์การนั้นมีประโยชน์ต่อทั้งการวางแผนกลยุทธ์ และต่อความสำเร็จของบริษัทอย่างแท้จริง ทำให้ Shell Oil ได้เปรียบกว่าล้าหน้าคู่แข่งไป 1-2 ปี (Marquardt, 1996)

แรงผลักดันของโลกาภิวัตน์ เศรษฐกิจโลก เทคโนโลยี อิทธิพลของลูกค้า ความคาดหวังและบทบาทที่เปลี่ยนไปของพนักงานก่อให้เกิดการปฏิรูปการทำงาน คนทำงานไม่ต้องอยู่ในที่ทำงาน (Davenport & Prusak, 1998) บริษัทต่าง ๆ ร่วมมือและแข่งขันกันไปในเวลาเดียวกัน โดยมีลูกค้าเป็นคนกำหนดและควบคุมบริการที่ควรจะมี ผู้บริหารกลายเป็นลูกจ้างชั่วคราว ส่วนแม่บ้านและภารโรงกลายเป็นพนักงานประจำ บริษัทต่าง ๆ มุ่งความสนใจไปยังสิ่งที่ตนเก่งและทำได้ดีที่สุด โดยดำรงอยู่ด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competencies) แทนที่จะเป็นตลาดหรือผลิตภัณฑ์ บริษัทตระหนักว่าทรัพยากรที่สำคัญไม่ใช่เงินทุน ทรัพยากรบุคคล หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แต่เป็นองค์ความรู้ ข้อมูล และความคิดที่มากขึ้น จะเห็นได้ว่าองค์การมากมายกำลังมีรูปลักษณ์

ที่ต่างไปจากเดิม บริษัททั่วโลกกำลังปรับโครงสร้างและสร้างองค์การแบบบูรณาการ (Integrated Organization) สร้างเครือข่ายระดับโลก รวมทั้งสร้างศูนย์กลางของบริษัทที่กะทัดรัดและคล่องตัว

เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์นำองค์การธุรกิจไปสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ พนักงานที่มีความรู้มีจำนวนมากกว่าผู้ใช้แรงงานถึง 3 ต่อ 1 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและความรู้เป็นแหล่งวัตถุดิบที่สำคัญสำหรับการสร้างความมั่งคั่ง และกลายเป็นที่มาของอำนาจส่วนบุคคลและอำนาจขององค์การ Marquardt (2006) กล่าวว่า อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับสูงตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้ เช่น เทคโนโลยีชีวภาพ สินค้าและบริการที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อม ธุรกิจเพื่อสุขภาพ การท่องเที่ยว แอปพลิเคชันและคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ โทรคมนาคม การบริการทางการเงิน และธุรกิจบันเทิง จะมีผลต่อความมั่งคั่งของชาติมากขึ้นเรื่อย ๆ มีการแข่งขันสูง การล่าหน้าคู่แข่งในเรื่องนวัตกรรมและองค์ความรู้แม้จะเพียงน้อยนิดมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดของบริษัท โดยข้อมูลที่มนุษย์แปลงเป็นความรู้จะถูกบูรณาการไปเป็นภูมิปัญญา (Wisdom) และกลายเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของโลกทันที Stewart, T. (1991) กล่าวว่า “ทุกบริษัทต้องพึ่งพาอาศัยความรู้มากขึ้น ๆ ความรู้ในรูปสิทธิบัตร กระบวนการ ทักษะการบริหารจัดการ เทคโนโลยี ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและซัพพลายเออร์ และประสบการณ์ในอดีต... ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การสามารถสร้างความได้เปรียบที่แตกต่างออกไปได้...” Wriston (1992) ได้เขียนไว้ในลักษณะที่เสริมกันว่า ในที่สุดที่ตั้งของเศรษฐกิจยุคใหม่ไม่ใช่เทคโนโลยี ไม่ใช่ไม้โครซิฟ และเครือข่ายการสื่อสารทั่วทั้งโลกที่มีอยู่ แต่กลับเป็นความคิดของมนุษย์

การแก้ไขปัญหขององค์การธุรกิจเพื่อพาตัวเองให้พ้นจากปัญหายอดนิยมที่ว่า ทำไมงานของบริษัทไม่คล่องตัว ทำไมลูกค้าบ่นเรื่องการบริการ และทำไมใช้ต้นทุนสูง ปัญหาอาจมีได้อยู่ที่สมรรถนะของคนทำงานหรือมีได้อยู่ที่จำนวน “จุดหรือขั้น (Step)” ของงานที่จะไหลเวียนไปในวงจรจนสิ้นสุด แต่อาจจะอยู่ที่ตัวกระบวนการว่ามีความสลับซับซ้อน และอยู่ที่จะกระทำการอย่างไร จึงจะเป็นผลให้ทุก ๆ หน่วยงานสามารถประสานและกระชับระบบเป็นหนึ่งเดียวกันได้ ซึ่งถ้าทำได้สำเร็จสิ่งที่ไม่ใช่สาเหตุที่แท้จริงจะลดลงไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับอัจฉริยภาพ (Intelligence) ขององค์การเป็นสำคัญ

แก่นแท้ของการพัฒนางานองค์การธุรกิจ จึงต้องดำเนินการโดยพัฒนาสายโซ่แห่งคุณค่าให้เกิดความสมบูรณ์ในการผลิตและการให้บริการตามที่ลูกค้าคาดหวัง รวมทั้งพัฒนาภาวะผู้นำให้เป็นที่รู้จักแบบ ครูผู้สอน และผู้ช่วยเหลือ ใช้พลังสร้างสรรค์จากบุคคลสู่องค์การ มีระบบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มุ่งเน้นการพัฒนาและให้มีบรรยากาศเปิด และองค์การทำงานเชิงรุกเพื่อนำไปสู่ความอยู่รอด ความเจริญก้าวหน้า และความได้เปรียบต่อการแข่งขันอย่างยั่งยืน

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาองค์การธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จจนสามารถยืนหยัดอยู่ได้ในโลกแห่งการแข่งขันว่า องค์การมีการเรียนรู้ มีการจัดการความรู้

และพัฒนาเป็นองค์การเรียนรู้และองค์การอัจฉริยะนั้น มีวิธีการพัฒนาพลังความคิดสร้างสรรค์มาทำให้เกิดเป็นรูปธรรมขององค์การในรูปแห่งนวัตกรรม ได้ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ รวมถึงคุณค่าสู่ลูกค้าเป็นสำคัญได้อย่างไร มีปัจจัยของวัฒนธรรมองค์การ กระบวนการถ่ายทอด การสร้างขยายในรูปแบบเครือข่าย ในองค์การพัฒนาให้เป็นองค์การเรียนรู้และก้าวขึ้นเป็นองค์การอัจฉริยะได้อย่างไร เพื่อให้เป็นรูปแบบวิธีการให้องค์การธุรกิจอื่น ๆ ได้ศึกษาเพื่อปรับปรุงตัวให้อยู่ในตำแหน่งของตลาดธุรกิจต่อไปได้ ดังนั้น วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ มิติพฤติกรรมขององค์การ รวมถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการก้าวไปสู่การเป็นองค์การเรียนรู้และการก้าวไปสู่องค์การอัจฉริยะ

II. การทบทวนวรรณกรรม

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอแนวคิด หลักการเกี่ยวกับการจัดการองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาตั้งแต่ การพัฒนาองค์การเรียนรู้ การบูรณาการระบบย่อยกับการพัฒนาองค์การเรียนรู้ การจัดการความรู้กับการพัฒนาองค์การเรียนรู้ และองค์การอัจฉริยะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

การพัฒนาองค์การเรียนรู้ (Learning Organization: LO) Marvis (1996) ได้กล่าวถึงรากฐานเชิงความคิดที่มีอิทธิพลต่อองค์การเรียนรู้ โดยเชื่อว่าทฤษฎีระบบ (Systems Theory) เป็นรากฐานการอธิบายองค์การเรียนรู้ และได้เสนอมุมมองขององค์การ 5 รูปแบบ คือ 1) ระบบต่าง ๆ ของสังคม (Social System) องค์การเสมือนสิ่งมีชีวิตปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม 2) ระบบต่าง ๆ ของการประมวลข้อมูล (Information Processing Systems) องค์การเป็นเสมือนเครือข่ายของการส่งสารไหลข้ามขอบเขตที่รับผิดชอบ 3) ระบบตีความ (Interpretive Systems) องค์การมีภูมิปัญญาในการที่จะเข้าใจความซับซ้อน 4) ระบบต่าง ๆ ที่มีการสืบค้น (Inquiring Systems) กรอบแนวคิดกำหนดนิยามของปัญหาและสิ่งที่องค์การเรียนรู้ และ 5) ระบบที่เรียนรู้ (Learning Systems) องค์การมีการศึกษาความคิดเป็นองค์รวม (Marvis, 1996: 13-31 อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543: 57)

วินัย 5 ประการ กับการพัฒนาองค์การเรียนรู้ Senge et al. (1990, 1994) เขียนหนังสือ “The Fifth Discipline – The Art & Practice of the Learning Organization” และ “The Fifth Discipline – Strategies and Tools for Building a Learning Organization” ซึ่งแสดงแนวคิดในการบริหารให้เป็นองค์การเรียนรู้ที่ได้พิสูจน์ความสำเร็จขององค์การธุรกิจ ในสหรัฐอเมริกา และได้รับความนิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายตลอดระยะเวลาครึ่งทศวรรษที่ผ่านมา ในการสร้างองค์การเรียนรู้ Senge ได้เสนอวินัย 5 ประการ ซึ่งเป็นแนวทางของการปฏิบัติในการขจัดอุปสรรคต่อการเรียนรู้ไปสู่ความเป็นมืออาชีพที่ประยุกต์ได้กับทั้งปัจเจกบุคคล และองค์การ ซึ่งประกอบด้วย 1) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) 2) รูปแบบวิธีการคิด

และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) 3) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 5) ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) โดย Senge ระบุว่า วินัยประการสุดท้าย คือ ความคิดความเข้าใจเชิงระบบมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของทุกคนและทุกองค์การ แม้กระทั่งการสร้างวินัย 4 ประการแรกก็จำเป็นต้องดำเนินไปภายใต้แนวทางของความเป็นระบบ (วินัยประการที่ 5) เมื่อเอาปัจจัยสำคัญข้อ 1-3 มาประสานเข้าด้วยกัน องค์การจะมีการบริหารในทุกด้านอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีการจัดสรรโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรอย่างพอเพียง ประกอบกับมีทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะและความสามารถที่สูงยิ่ง ก็จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการนำพาให้องค์การนั้นบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์องค์การที่กำหนดไว้

(1) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) Senge ระบุว่าปัจเจกบุคคลต้องมีความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศให้เก่งในทุกด้าน ทั้งเก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด และเก่งทำ การเก่งในการเรียนรู้ ก็คือ มีปฏิภาณ ไหวพริบ และความเพียรพยายาม ตั้งแต่เยาว์วัยในการใฝ่รู้จนเข้าสู่โลกอาชีพแล้ว ก็ยังประพฤติปฏิบัติอยู่อย่างเสมอต้นเสมอปลาย เนื่องจากตระหนักดีว่าภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์นี้เป็นโลกแห่งการเรียนรู้ และเป็นโลกของเศรษฐกิจยุคใหม่ (Knowledge Based Economy) จำเป็นต้องเรียนรู้ให้ทันการณ์ และยังคงเรียนรู้ไปตลอดชีวิต การเรียนรู้จะเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้ปัจเจกบุคคลบรรลุถึงซึ่งความเป็นเลิศ

แนวปฏิบัติในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศประกอบด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) ซึ่งเป็นความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตน มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tension) ที่จะช่วยเสริมส่งเสริมให้มีความเพียรพยายามและมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) และฝึกใช้จิตสำนึกในการทำงาน (Using Sub-Consciousness)

(2) รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) โดยจะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะและจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องาน หรือกิจกรรมใด ๆ ผลลัพธ์อันเกิดจาก Mental Models มี 3 ลักษณะ คือ เจตคติ ทักษะ และกระบวนการ และผลลัพธ์ดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดในการเปลี่ยนแปลง และความคิดในการบริหารโอกาส

รูปธรรมของ Mental Models นั้น Senge กล่าวว่า ผู้นำยุคใหม่จะต้องเป็นผู้นำที่มีบทบาทเป็นนักออกแบบ คือ จะต้องรู้และเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าสิ่งใดควรเปลี่ยน สิ่งใดควรพัฒนาขึ้นมาใหม่เป็นพลังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) การบริหารโอกาส คือ การมีรูปแบบวิธีคิดที่จะมองเห็นโอกาสนั้น ๆ และเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส การพัฒนาสินค้าและบริการ ซึ่งเป็นรูปแบบวิธีคิดที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาจนกลายเป็นสินค้าและบริการในโลกยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นโลกยุคใหม่ สินค้า

หลายประเภทเกิดขึ้นด้วยความแปลกใหม่ ด้วยความคิดสร้างสรรค์ และด้วยนวัตกรรม ที่ทำให้เกิดอิสระทางความคิดเห็นการติดขัดกับรูปแบบเดิม ๆ โดยเฉพาะในศตวรรษที่ 21 คนรุ่นใหม่ต้องเข้าใจ Knowledge Worker ซึ่งเป็นคนทำงานทุกคนที่จะคิด จะตัดสินใจในธุรกรรมใด ๆ ต้องพึ่งพาข้อมูล ข่าวสาร ภูมิปัญญา และ Knowledge Product คือ สินค้าและบริการที่ถูกพัฒนาขึ้นมาจาก Knowledge Worker ด้วยเทคโนโลยี และมีการใช้เทคโนโลยีในตัวสินค้าและบริการนั้น ๆ ซึ่งถือเป็นการสร้างคุณค่าและศักยภาพในความได้เปรียบต่อการแข่งขันทางการตลาด

การพัฒนาองค์การจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เกิดสมรรถนะ คือ มีทั้งทักษะ ความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะ อุปนิสัย เจตคติ และทัศนคติที่ดีอยู่ตลอดเวลา ทุกองค์การต้องยอมรับและเข้าใจพัฒนาการของ Knowledge Based Economy, Knowledge Organization และ Knowledge Management

(3) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) วิสัยทัศน์ในที่นี้คือวิสัยทัศน์องค์การ (Corporate Vision) การมีวิสัยทัศน์องค์การเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารยุคใหม่ และวิสัยทัศน์จะต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกคนที่มีส่วนร่วมในองค์การนั้น ๆ ด้วย จึงจะเกิดผลในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม นั่นคือ องค์การต้องมีการสานวิสัยทัศน์ให้ทุกคนได้รู้และเข้าใจ

(4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีวิจรรณญาณร่วมกันว่ากำลังทำงานอะไร และจะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร จึงจะมีส่วนช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า และสร้างพัฒนาการแก่องค์การได้ รูปธรรมของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีวิธีการที่สำคัญ 4 วิธี ได้แก่ ใช้การเสวนา (Dialogue) แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การอภิปราย (Discussion) ต่างจากการเสวนาตรงที่การอภิปรายจะมีการเตรียมข้อสมมติฐาน และทางเลือกต่าง ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้า เพื่อนำมาอภิปรายกัน การใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม (Team Management) ซึ่งต้องใช้ความสามารถของหัวหน้าทีม และความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จหรือความผิดพลาดร่วมกัน ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ และใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

(5) ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) วินัยที่มีความสำคัญสูงสุด คือ มีความคิดเชิงระบบ Senge เน้นว่า แม้การประพฤติปฏิบัติในวินัยทั้ง 4 ประการที่กล่าวมาข้างต้น ก็ยังต้องทำให้เป็นระบบ โดยตัวระบบใหญ่ต้องประกอบด้วยระบบย่อย ดังนั้น องค์การจะต้องมองให้ออกว่าระบบใหญ่คืออะไร และมีระบบย่อยเชื่อมสัมพันธ์กันอย่างไร วิธีคิดเชิงระบบเป็นการคิดแบบเป็นวงจากเหตุไปสู่ผล และผลกลายเป็นเหตุ เป็นลักษณะวงเสริมแรง (Reinforcing Loop) ซึ่งทุก ๆ องค์ประกอบจะเป็นตัวเสริมศักยภาพซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องจนครบวง จนกลายเป็นพลังขับเคลื่อน เป็น Virtuous Loop วงสมดุล (Balancing Loop) วงสมดุลจะใช้อธิบายเรื่องวิกฤติ ถ้าธุรกิจตกต่ำ ตระหนักรู้ และปรับตัวกลับใจอีดิฐขึ้นใหม่ ก็เกิดเป้าหมายและช่องว่างขึ้น

ในทันที ซึ่งจะบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับแรงมุ่งมั่นใฝ่ศึกษาในการปฏิบัติ

รูปธรรมของความคิดเชิงระบบเพื่อการพัฒนาองค์การเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมจำเป็นต้องใช้แนวทางของ “ระบบ” มาประยุกต์ใช้ในทุกขั้นตอน ได้แก่ การพัฒนาวิสัยทัศน์องค์การอย่างเป็นระบบ พัฒนาระบบการวางแผนงาน พัฒนาระบบการเรียนรู้ และพัฒนาระบบบริหารในรูปแบบต่าง ๆ

การพัฒนาองค์การเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จต้องดำเนินให้สอดคล้องกันใน 2 ระดับ คือ ปัจเจกบุคคล และระดับองค์การ การพัฒนาองค์การเรียนรู้จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงประเด็นสำคัญ คือ การกำหนดรูปธรรมต่อกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการทำงานและการเรียนรู้ของบุคลากรและองค์การ มีระบบบริหารและระบบการทำงานที่ได้มาตรฐานสากล การเรียนรู้ของบุคคลในเชิงนามธรรม มีวินัยที่สำคัญต่อกระบวนการเรียนรู้ และมีการกำหนดขั้นตอนการพัฒนาองค์การเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างบรรยากาศเปิด ทำการพัฒนาวิสัย 5 ประการ พัฒนาการเรียนรู้ในระดับองค์การ พัฒนาผู้นำ กำหนดรูปแบบของการพัฒนาองค์การเรียนรู้ ทั้งองค์ความรู้และทักษะ รวมถึงกำหนดมาตรฐานในการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะสู่การปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ พัฒนา และส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม

นักวิชาการด้านการบริหารจัดการระบุว่า ญุณแจแห่งความสำเร็จของการพัฒนาองค์การเรียนรู้ คือ การพัฒนาภาวะผู้นำใน 4 บทบาท คือ ผู้ออกแบบ ผู้สอน ผู้ช่วยเหลือ และผู้เรียนรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ในขณะที่อุปสรรคของการเรียนรู้จะประกอบด้วย ความคร่ำครึขององค์การ ยึดติดกับความสำเร็จในอดีตมากเกินไปจนหลง โดยไม่มีการคิดคำนึงถึงความเป็นจริงในปัจจุบัน ไม่เปิดโอกาสให้กับคนรุ่นใหม่ ผู้นำองค์การไม่มีความสามารถ ผู้นำองค์การทุกระดับไม่สนใจใฝ่รู้ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารภายในองค์การไม่มีประสิทธิภาพ (เดชนัน เทียมรัตน์ และ กานสุตา มามะศิริรานนท์, 2544: 80-90)

การบูรณาการระบบย่อยกับการพัฒนาองค์การเรียนรู้ Marquardt (1996) ได้เสนอประสบการณ์จากการศึกษาองค์การเรียนรู้กว่า 100 องค์การ ในช่วงเวลา 15 ปีที่ผ่านมาว่า การพัฒนาองค์การเรียนรู้ไม่สามารถเกิดขึ้นและคงอยู่ได้ ถ้าไม่สามารถเข้าใจและบูรณาการระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบ ได้แก่ ระบบการเรียนรู้ (Learning) องค์การ (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) โดยการเรียนรู้เป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยอีก 4 ระบบ คือ องค์การ คน ความรู้ และเทคโนโลยี และระบบย่อยทั้งหมดเป็นส่วนประกอบในการสร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้ และเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไป ระบบย่อยอื่น ๆ จะได้รับความเสียหาย Marquardt ได้สรุปว่าลักษณะขององค์การเรียนรู้เชิงระบบ ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้จะบรรลุผลสำเร็จเกิดจาก

ระบบขององค์การโดยรวม สมาชิกขององค์การทุกคนเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การ ส่งผลต่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต 2) การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ถูกประสานและดำเนินการควบคู่ไปกับการทำงาน บุคลากรในองค์การมีการคิดสร้างสรรค์ มีการเรียนรู้แบบสร้างเสริม สมรรถนะหลักได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี โดยมีการคิดเชิงระบบ (Systemic Thinking) เป็นพื้นฐาน 3) องค์การมีความสามารถในการปรับตัว สร้างตัวเองใหม่ และกระตุ้นตนเองให้ตอบรับกับสภาพแวดล้อม โดยมีบรรยากาศในองค์การเป็นตัวสนับสนุน เร่งเร้า และให้รางวัลสำหรับการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่ม มีเครือข่ายการเรียนรู้ ความล้มเหลวและความสำเร็จเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และสมาชิกสามารถเข้าถึงข้อมูลองค์การได้สะดวก 4) มีการเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับความต้องการพื้นฐานทางธุรกิจและผลลัพธ์ที่ผู้จัดการลูกค้า หุ่นส่วน และผู้ถือหุ้นต้องการ 5) การเรียนรู้เป็นที่มาของผลลัพธ์ต่าง ๆ ทางธุรกิจ เช่น การได้มาซึ่งบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ การบริหารช่องทางการจำหน่าย สมรรถนะความเป็นผู้นำ เวลางานที่ลดลง ความเร็วในการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ การควบรวมกิจการ การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติได้สอดคล้องกับตัวบทกฎหมาย และการรักษาความพึงพอใจของพนักงานและของลูกค้า (Manville, 2001)

นอกจากนี้ การศึกษาของ Marquardt ยังเสนอไว้อย่างน่าสนใจว่า หากองค์การสามารถประสานระบบย่อยทั้ง 5 นี้เข้าด้วยกัน องค์การเรียนรู้就会有สมรรถนะดีเยี่ยมในด้านต่าง ๆ (Marquardt, 1996 และ Marquardt, 1997a) คือ สามารถคาดการณ์และปรับตัวให้เข้ากับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้รวดเร็วยิ่งขึ้น เร่งการพัฒนาผลิตภัณฑ์ กระบวนการและบริการใหม่ ๆ ได้เร็วยิ่งขึ้น มีความชำนาญในการเรียนรู้จากคู่แข่งและจากผู้ร่วมงานมากขึ้น ทำให้การถ่ายโอนความรู้จากส่วนหนึ่งขององค์การไปยังอีกส่วนหนึ่งรวดเร็วกว่าเดิม มีการเรียนรู้จากความผิดพลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ใช้พนักงานทุกระดับให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่ ลดเวลาในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ลง กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การ ดึงดูดพนักงานที่ดีที่สุดให้ทำงานกับองค์การ และเพิ่มความผูกพันและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน

การจัดการความรู้กับการพัฒนาองค์การการเรียนรู้

Stewart (1997: 18) ระบุว่า ความรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญมากกว่าทรัพย์สินทางการเงิน ตำแหน่งทางการตลาด เทคโนโลยี หรือสินทรัพย์อื่น ๆ ขององค์การ บริษัทต่าง ๆ ต้องการความรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อประโยชน์ของลูกค้าและผู้บริโภค โดยองค์การจะต้องเปลี่ยนแปลงระบบ โครงสร้าง และวิธีการสื่อสาร เพื่อแก้ไขปัญหาขององค์การ (Davenport & Prusak, 1998) ความรู้เปรียบเสมือนพลังงานสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้องค์การเติบโตก้าวหน้าต่อไป Nanoka และ Takeuchi (1995)

อธิบายว่า ความสามารถขององค์การในการสร้างสรรค์ จัดเก็บ และกระจายความรู้ เป็นความสามารถที่สำคัญของการเป็นผู้นำในการแข่งขัน ทั้งในด้านคุณภาพ ความรวดเร็ว นวัตกรรม และราคา ซึ่งการที่องค์การจะสามารถแปลงความรู้เป็นพลังแห่งองค์การได้นั้น ต้องอาศัยการพัฒนาและการนำเอาระบบ รวมถึงกลไกต่าง ๆ มารวมกันจัดเก็บความรู้ ส่งเสริม และกระจายความรู้ออกไป เพื่อให้ผู้ที่ต้องการนำไปใช้ประโยชน์ Marquardt (2002) ได้เสนอตัวแบบเชิงระบบของการจัดการความรู้จากแหล่งความรู้ไปสู่การใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ มี 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การแสวงหาความรู้ (Acquisition) 2) การสร้างความรู้ (Creation) 3) การจัดเก็บความรู้ (Storage) 4) การวิเคราะห์และทำเหมืองความรู้ (Analysis and Data Mining) 5) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer and Dissemination) และ 6) การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องและเที่ยงตรง (Application and Validation) Marquardt ระบุว่า องค์การเรียนรู้จะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เมื่อดำเนินการตามกระบวนการทั้ง 6 ขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นตามลำดับอย่างต่อเนื่อง Nanoka เรียกทฤษฎาปัญญามีในพนักงานของบริษัทว่าเป็น “Tacit Knowledge” ซึ่งได้แก่ ความชำนาญ ความทรงจำ ความเชื่อ และสมมติฐานต่าง ๆ ของบุคคล ซึ่งล้วนแต่มีค่าต่อองค์การเป็นอย่างยิ่ง ความรู้เช่นนี้ยากที่จะอธิบายหรือสื่อสารออกมาได้ แต่สามารถที่จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างใหญ่หลวงต่อองค์การได้ ในเรื่องดังกล่าว Marquardt ได้ยกตัวอย่างบริษัท Alcoa, Matsushita และ Mckinsey & Company ที่เป็นตัวอย่างได้อย่างดีในการสร้างความรู้ของพนักงาน

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) คือ เครื่องมือบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่ยากและซับซ้อน และมักใช้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงาน การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือ (Means) ไม่ใช่เป้าหมาย (End) ทั้งนี้ การจัดการความรู้ไม่ใช่การเอาความรู้มาจัดระบบหรือจัดการเพื่อให้ผู้อื่นนำไปใช้ แต่เป็นการดำเนินการเพื่อให้การปฏิบัติงานมีการประยุกต์ใช้ความรู้อย่างเข้มข้น และทำให้งานมีผลสัมฤทธิ์สูง โดยความรู้ที่นำมาประยุกต์ใช้ได้มาจากหลากหลายทาง ได้แก่ การแสวงหา “คว่ำ” (Capture) มาจากภายนอกองค์การ การ “ควัก” เอามาจากองค์ความรู้ภายในองค์การ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (Process) ที่ดำเนินการร่วมกัน โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานย่อยขององค์การเพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม การจัดการความรู้จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้หรือผู้อำนวยการความรู้ในการจัดการความรู้ (วิจารณ์พานิช, www.kmi.or.th)

องค์การอัจฉริยะ

องค์การเรียนรู้มีลักษณะเป็นพลวัตเพื่อรักษาสถานภาพตนเองในสนามแข่งขัน หลาย

องค์การจึงปรับตัวก้าวไปสู่การเป็นองค์การอัจฉริยะ ซึ่งเป็นองค์การที่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพในปัจจุบันและมีความสามารถที่จะต่อสู้กับความท้าทายในอนาคต โดยจะต้องบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การโดยผ่านการดำเนินงานของคนในองค์การ ผ่านระบบ นโยบาย และโครงสร้างขององค์การ Karl M. Wiig (1999) จากการศึกษา The Intelligent Enterprise and Knowledge Management เสนอว่า การไปสู่องค์การอัจฉริยะ ประกอบด้วย

1) **จุดเน้น 4 ประการ** คือ การปฏิบัติงานที่ทันเวลาและแสดงศักยภาพขององค์การ การยึดการบริหารที่สัมพันธ์กับผู้บริโภคทั้งภายในภายนอกองค์การ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการมีนวัตกรรมที่สามารถสร้างความสำเร็จต่อองค์การ

2) **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การอัจฉริยะ** คือ ความรู้และทรัพยากรในองค์การ โอกาส ความมั่นคงของบุคลากร และแรงจูงใจ

3) **สิ่งสำคัญที่ทำให้เป็นองค์การอัจฉริยะ** คือ การสร้างความคุ้นเคยใกล้ชิด การยอมรับการเป็นผู้นำผลิตภัณฑ์ และการปฏิบัติงานอย่างเป็นเลิศ

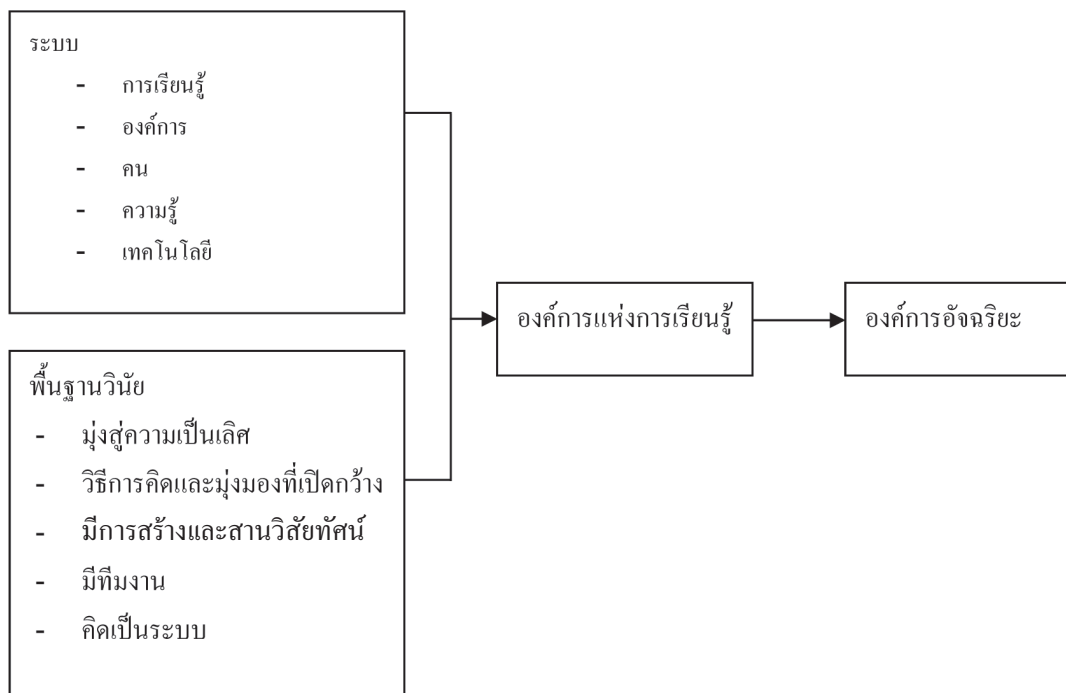
4) **ความสำเร็จขององค์การทุกคนต้องปฏิบัติอย่างอัจฉริยะ** คือ การเน้นประสิทธิภาพคนในองค์การ การเตรียมพร้อมของคนในองค์การ การใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม การแก้ไขปัญหาอย่างอัจฉริยะ และการตัดสินใจอย่างชัดเจน

ในส่วนการจัดการความรู้ที่สนับสนุนการเป็นองค์การอัจฉริยะประกอบด้วย 1) พฤติกรรมการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ 2) การจัดการความรู้อย่างอัจฉริยะ 3) การเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงานให้ดียิ่งขึ้น 4) การจัดการความรู้มีระบบที่ชัดเจน 5) ความสัมพันธ์ของการทำงานชัดเจน 6) การมีรายละเอียดการทำงานและบริการ 7) การประสานการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในแต่ละหน่วยงาน และ 8) การทำแผนที่การจัดการความรู้เพื่อวางรูปแบบการดำเนินการขององค์การ

กรอบแนวความคิดที่ใช้ศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรมด้วยการอ่าน ศึกษา และประมวลแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์การ พบว่า ในการเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติและส่งผลสู่ความสำเร็จที่จับต้องได้ และก่อให้เกิดกระแสและความร่วมมือจากพนักงานและองค์การได้นั้น ต้องศึกษาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ประกอบด้วย การเรียนรู้ (Learning) องค์การ (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) โดยดำเนินการภายใต้พื้นฐานวินัย 5 ประการ ที่ทุกคนในองค์การต้องศรัทธาและร่วมมือปฏิบัติ ได้แก่ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) มีการสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และมีความคิดความเข้าใจเชิง

ระบบ (System Thinking) ซึ่งหากองค์การสามารถพัฒนาระบบย่อยทั้ง 5 ระบบได้อย่างต่อเนื่อง องค์การจะเป็นองค์การเรียนรู้ และองค์การอัจฉริยะในที่สุด ความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดปรากฏดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิด

III. วิธีวิจัย

ประชากรเป้าหมายประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ คณะทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์การ ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และทีมงาน ผู้จัดการฝ่ายผลิตและทีมงาน และผู้จัดการฝ่ายสารสนเทศและทีมงาน โดยส่งแบบสอบถามไปที่องค์การธุรกิจในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ได้รับรางวัล SET AWARDS ในปี พ.ศ. 2546-2549 และรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ในปี พ.ศ. 2545-2548 รวมทั้งสิ้น 70 แห่ง แห่งละประมาณ 10 ชุด รวมทั้งมีการเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟายสำหรับผู้บริหารที่เกี่ยวข้องขององค์การ จำนวน 9-11 บริษัท ๆ ละ 1 คน โดยผู้วิจัยมีการกำหนดเกณฑ์ในการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้ เป็นผู้บริหารองค์การธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จและได้รับรางวัลใดรางวัลหนึ่งที่ส่งเสริมศักยภาพด้านการบริหารจัดการและพัฒนาศักยภาพเชิงการแข่งขันผู้บริหารระดับสูงดังกล่าวตอบรับที่จะร่วมตอบคำถามในฐานะผู้เชี่ยวชาญ โดยส่งหลักเกณฑ์แนวทางในการจัดเก็บข้อมูล พร้อมทั้งรายละเอียดโครงการให้รับทราบ

ในการสุ่มตัวอย่างครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกกำหนดผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เทคนิคเดลฟายที่จำนวน 9-13 คน ซึ่งอัตราความคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่น่ามาสรุปเป็นผลวิจัยลดลง 0.04 (ธานินทร์ ศิลปจารุ, 2548: 109) เนื่องจากมีข้อจำกัดของการตอบรับจะเป็นผู้เชี่ยวชาญของผู้บริหารระดับสูงที่ไม่ค่อยมีเวลา ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญตอบรับ จำนวน 10 คน

นอกจากนี้ ในการทำการสำรวจด้วยแบบสอบถาม เมื่อมีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ จะมีการใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรอิสระแต่ละตัว เพื่อดูว่าตัวแปรอิสระแต่ละตัวมีความสัมพันธ์แบบใดหรือไม่ทางใดกับตัวแปรตาม และมีอัตราความสัมพันธ์กับตัวแปรตามมากน้อยเพียงใด ยิ่งความสัมพันธ์มีค่ามากเท่าไร การประมาณค่าตัวแปรตามได้มากขึ้นเท่านั้น โดยตัวแปรตามประกอบด้วย 1) องค์การเรียนรู้ ซึ่งมี (1) องค์การมุ่งเน้น กระตุ้น แรงจูงใจ ให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และ (2) องค์การขยายศักยภาพของคนและองค์การ โดยลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงด้วยการทำงานเป็นทีม เรียนรู้ร่วมกัน และมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ 2) องค์การอัจฉริยะ ซึ่งมี (1) ทีมงานและหน่วยงานมีความสามารถในการนำเอาวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์มาแปรเปลี่ยนเป็นแผนปฏิบัติการ (2) องค์การมีนโยบายที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีความคิด ความเข้าใจเชิงระบบ เพื่อสร้างความเข้าใจในระบบธุรกิจที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์การกับระบบงานของแต่ละหน่วยงาน (3) องค์การมีการส่งเสริมบรรยากาศที่สร้างสรรค์ เพื่อให้พนักงานและทีมงานมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงกระบวนการ ตัวแปรอิสระ (1) ระบบย่อยการพัฒนาองค์การการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ องค์การ คน ความรู้ และเทคโนโลยี (2) การจัดการความรู้ (3) การพัฒนาไปสู่องค์การอัจฉริยะ (4) ปัจจัยที่ทำองค์การพัฒนาเป็นองค์การเรียนรู้และองค์การอัจฉริยะ

IV. ผลการศึกษา

การจัดการความรู้ที่สนับสนุนให้องค์การธุรกิจพัฒนาเป็นองค์การเรียนรู้

ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกลุ่มตัวอย่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่าความรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญและเป็นเสมือนพลังงานสำหรับองค์การการเรียนรู้ โดยองค์การต้องพัฒนาและนำเอาระบบกลไกต่าง ๆ มาจัดเก็บความรู้ ส่งเสริม และกระจายความรู้เพื่อให้คนในองค์การและองค์การนำไปใช้ประโยชน์ ทีมผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า การจัดการความรู้ที่สนับสนุนให้องค์การธุรกิจประสบผลสำเร็จประกอบด้วย

1. การแสวงหาความรู้ภายใน ได้แก่ กิจกรรมการสร้างสรรคความรู้ในองค์การการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการเรียนรู้เพื่อการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้จากโครงการทดลองอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต

1) การสร้างความรู้ องค์การเรียนรู้มีรูปแบบการเรียนรู้ 4 รูปแบบในลักษณะหมุนวน ได้แก่ ความรู้โดยนัยไปสู่ความรู้โดยนัย ความรู้แบบชัดแจ้งไปสู่ความรู้แบบชัดแจ้ง ความรู้โดยนัยไปสู่ความรู้แบบชัดแจ้ง และความรู้แบบชัดแจ้งไปสู่ความรู้โดยนัย

2) การจัดเก็บความรู้ องค์การเรียนรู้มีการจัดเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะทำให้พนักงานตัดสินใจได้ว่าเพื่อนร่วมงานคนใดจะต้องการความรู้เพื่อการทำกิจกรรมหนึ่ง ๆ เพื่อนร่วมงานคนใดน่าจะสนใจในบทเรียนและความรู้ที่เขาจะได้รับ รวมถึงการจัดเก็บบทเรียนและความรู้ที่ได้รับ ลงในความทรงจำขององค์การ มีระบบการจัดเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ความต้องการในการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ในการทำงาน ความชำนาญของผู้ใช้ หน้าที่หรือการใช้งานของข้อมูล รวมถึงตำแหน่งและวิธีในการจัดเก็บข้อมูลข่าวสาร

3) กลยุทธ์การจัดการความรู้ ประกอบด้วย การเก็บรวบรวม การถ่ายโอนความรู้ การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การคิดการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ การสร้างฐานความรู้ให้ตรงตามความต้องการขององค์การ รวมถึงการเชื่อมโยงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นสู่การจัดการความรู้ในองค์การเพื่อสร้างฐานความรู้และทรัพย์สินทางปัญญา

4) รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยองค์การมีการนำเครื่องมือมาประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้ในองค์การให้เกิดผลในเชิงปฏิบัติ ประกอบด้วย เครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง การทบทวนหลังการปฏิบัติ การเสวนา การจัดเก็บองค์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ในองค์การ ทั้งรูปแบบของความล้มเหลวและความล้มเหลว การกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์การ การเล่าเรื่อง เพื่อนช่วยเพื่อน และเวทีถาม-ตอบ

5) ปัจจัยที่เอื้อและส่งเสริมการเรียนรู้ ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำในองค์การ บรรยากาศวัฒนธรรม พฤติกรรมและการสื่อสาร การให้รางวัล เป็นต้น

6) เทคโนโลยีใช้ในการจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มความเร็วและคุณภาพการเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการจัดการความรู้

มิติพฤติกรรมองค์การรวมถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาเป็นองค์การเรียนรู้ในการก้าวไปสู่การเป็นองค์การอัจฉริยะ

องค์การเรียนรู้

1) มิติพฤติกรรมองค์การ ตัวชี้วัด รวมถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการก้าวไปสู่การเป็นองค์การเรียนรู้ตามความเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญ และข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง สรุปสาระที่สำคัญได้ว่า ทีมผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การเรียนรู้ว่าการพัฒนาองค์การเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จองค์การจะต้องเอาระบบย่อย 5 ระบบ คือ การเรียนรู้

องค์การ คน ความรู้ และเทคโนโลยีมาประสานเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนาองค์การเรียนรู้ ที่เป็นตัวแบบเชิงระบบของ Marquardt (1996) โดยเห็นว่าเป็นไปได้มากยิ่งมากที่สุด เพราะถ้าไม่มีระบบย่อยทั้ง 5 จะทำให้องค์การตระหนักถึงคุณค่าของกระบวนการ หลักการที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง ไปเป็นองค์การเรียนรู้ได้แต่เพียงบางส่วนเท่านั้น โดยทีมผู้เชี่ยวชาญยังมีความเห็นที่สอดคล้องกันในลักษณะที่เป็นไปได้มากที่สุดต่อหลักการและสาระการพัฒนาองค์การเรียนรู้ว่า

(1) องค์การเรียนรู้เป็นองค์การที่มุ่งเน้น กระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนในองค์การ มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์การ

(2) หลักการพื้นฐานสู่การเป็นองค์การเรียนรู้ คือ ความรอบรู้แห่งตนมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันของทีม (Team Learning) และมีความคิดความเข้าใจอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

(3) สาระสำคัญของการเป็นองค์การเรียนรู้ คือ มององค์การว่าเป็นระบบที่มีการเรียนรู้ มีการเรียนรู้จากหลายแหล่งและหลากหลาย นำความหลากหลายมาผสมผสานให้เหมาะกับระบบวัฒนธรรมองค์การในแต่ละช่วงเวลา และนำออกมาใช้ประโยชน์ (Collective-Integrated-Actionable Learning) สร้างสมรรถนะใหม่ ๆ ในการเรียนรู้และส่งต่อ พัฒนาสมรรถนะหลัก รวมทั้งองค์การเรียนรู้ผ่านบุคคลแต่ละคนที่เป็นสมาชิกขององค์การ

สำหรับการดำเนินการขององค์การธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จในประเทศไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้กรอบเชิงระบบ 5 ระบบย่อย พบว่า การดำเนินการพัฒนาองค์การทั้ง 5 ระบบย่อย มีการดำเนินการในระดับปานกลางถึงการดำเนินการเป็นส่วนใหญ่ เมื่อนำเอาข้อมูลเชิงประจักษ์ของการดำเนินการในองค์การธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จมาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิควิเคราะห์ปัจจัย ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่รวมระบบย่อยทั้ง 5 เข้าด้วยกัน มีทั้งสิ้น 6 ปัจจัย โดยมีปัจจัยเด่นทางด้านกลยุทธ์ โครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็นระบบย่อยด้านองค์การ และรวมระบบย่อยด้านคนเข้าไว้ในการจัดการความรู้ (ความรู้) และการเรียนรู้ แต่ก็ยังเป็นตัวแปรที่อยู่ในระบบย่อยหลักทั้ง 5 ที่เป็นกรอบในการศึกษา คือ

- (1) ปัจจัยด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้
- (2) ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการความรู้และเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้
- (3) ปัจจัยด้านวิธีการจัดการความรู้ในองค์การ
- (4) ปัจจัยด้านการเรียนรู้ของคนในองค์การ
- (5) ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์การที่สนับสนุนองค์การการเรียนรู้
- (6) ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีในการบริหารกระบวนการทำงานแบบทีม

2) มิติพฤติกรรมองค์การในการพัฒนาเป็นองค์การการเรียนรู้ ผู้วิจัยกำหนดให้ 6 ปัจจัยในข้อ 1) เป็น ตัวแปรอิสระ สำหรับตัวแปรตาม คือ องค์การการเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 ตัวแปรหลัก ได้แก่ 1) องค์การมุ่งเน้น กระตุ้น แรงจูงใจ ให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และ 2) องค์การขยายศักยภาพของคนและองค์การ โดยลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงด้วยการทำงานเป็นทีม เรียนรู้ร่วมกัน และมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ สรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

2.1) องค์การการเรียนรู้: องค์การมุ่งเน้น กระตุ้น แรงจูงใจ ให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ตัวแปรพยากรณ์ในการพัฒนาองค์การเรียนรู้ที่ดีที่สุด คือ

- ◆ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้
- ◆ กลยุทธ์ขององค์การที่สนับสนุนองค์การการเรียนรู้
- ◆ วิธีการจัดการความรู้ในองค์การ
- ◆ การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการความรู้ และเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้
- ◆ การใช้เทคโนโลยีบริหารกระบวนการทำงานแบบทีม
- ◆ การเรียนรู้ของคนในองค์การ

2.2) องค์การการเรียนรู้: องค์การขยายศักยภาพของคนและองค์การ โดยลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงด้วยการทำงานเป็นทีม เรียนรู้ร่วมกัน และมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ตัวแปรพยากรณ์ในการพัฒนาองค์การเรียนรู้ที่ดีที่สุด คือ

- ◆ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุน และส่งเสริมการเรียนรู้
- ◆ วิธีการจัดการความรู้ในองค์การ
- ◆ การใช้เทคโนโลยีบริหารกระบวนการทำงานแบบทีม
- ◆ การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการความรู้และเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้
- ◆ กลยุทธ์ขององค์การที่สนับสนุนองค์การการเรียนรู้

สรุปผลการศึกษาการพัฒนาองค์การการเรียนรู้ ประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ คือ การเรียนรู้ องค์การ คน ความรู้ และเทคโนโลยี มาประสานเข้าด้วยกัน ภายใต้ระบบย่อยดังกล่าว องค์การธุรกิจดำเนินการตามความเหมาะสมของการบริหารแต่ละองค์การ โดยปัจจัยหลักที่สำคัญ คือ 1) โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ 2) กลยุทธ์ขององค์การที่สนับสนุนองค์การการเรียนรู้ 3) วิธีการจัดการความรู้ในองค์การ 4) การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการความรู้และเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ 5) การใช้เทคโนโลยีบริหารกระบวนการทำงานแบบทีม และ 6) การเรียนรู้ของคนในองค์การ ผลการศึกษาสอดคล้องกับการดำเนินการขององค์การภาคเอกชนระดับโลกที่ประสบความสำเร็จ เช่น Anderson

Consulting, Hewlett-Packard และ 3M เป็นต้น

3) การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์การเรียนรู้ ผลการศึกษาการจัดการความรู้ที่สนับสนุนให้องค์การเป็นองค์การเรียนรู้และประสบผลสำเร็จ กำหนดให้ 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยกลยุทธ์การจัดการความรู้และการสร้างความรู้ ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ และปัจจัยด้านกลยุทธ์การจัดการความรู้และการใช้เทคโนโลยีที่ให้ข้อมูลได้ทันทีและชาญฉลาด เป็นตัวแปรอิสระ สำหรับตัวแปรตาม คือ องค์การเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 ตัวแปรหลัก ได้แก่ 1) องค์การมุ่งเน้นกระตุ้น แรงจูงใจ ให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และ 2) องค์การขยายศักยภาพของคนและองค์การ โดยลงมือปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วงด้วยการทำงานเป็นทีม เรียนรู้ร่วมกัน และมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ สรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

3.1) องค์การเรียนรู้: องค์การมุ่งเน้น กระตุ้น แรงจูงใจ ให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ตัวแปรพยากรณ์ของการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์การเรียนรู้ที่ดีที่สุด คือ

- ◆ กลยุทธ์การจัดการความรู้และการสร้างความรู้
- ◆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้
- ◆ กลยุทธ์การจัดการความรู้และการใช้เทคโนโลยีที่ให้ข้อมูลได้ทันทีและชาญฉลาด

3.2) องค์การเรียนรู้: องค์การขยายศักยภาพของคนและองค์การ โดยลงมือปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วงด้วยการทำงานเป็นทีม เรียนรู้ร่วมกัน และมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ตัวแปรพยากรณ์ของการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาองค์การเรียนรู้ที่ดีที่สุด คือ

- ◆ กลยุทธ์การจัดการความรู้และการสร้างความรู้
- ◆ กลยุทธ์การจัดการความรู้และการใช้เทคโนโลยีที่ให้ข้อมูลได้ทันทีและชาญฉลาด
- ◆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้

สรุปผลผลการศึกษาการจัดการความรู้ที่สนับสนุนให้องค์การธุรกิจที่เป็นกลุ่มตัวอย่างประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ 1) กลยุทธ์การจัดการความรู้และการสร้างความรู้ 2) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ และ 3) กลยุทธ์การจัดการความรู้และการใช้เทคโนโลยีที่ให้ข้อมูลได้ทันทีและชาญฉลาด ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินการขององค์การธุรกิจระดับโลก เช่น Buckman Labs ที่มีการพัฒนาการจัดการความรู้ของพนักงานและขององค์การเพื่อสร้างความประทับใจกับลูกค้า และ Pfizer ที่นำองค์ความรู้มาสร้างประโยชน์เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการตัดสินใจ เป็นต้น

4) ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่ทำให้องค์การธุรกิจพัฒนาเป็นองค์การเรียนรู้ ผลการศึกษาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ โดยกำหนดตัวแปรอิสระ 10 ตัวแปรหลัก และตัวแปรตาม คือ

องค์การเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 ตัวแปรหลัก ได้แก่ 1) องค์การมุ่งมั่น กระตุ้น แรงจูงใจ ให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และ 2) องค์การขยายศักยภาพของคนและองค์การ โดยลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงด้วยการทำงานเป็นทีม เรียนรู้ร่วมกัน และมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ สรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

4.1) องค์การเรียนรู้: องค์การมุ่งมั่น กระตุ้น แรงจูงใจ และจูงใจ ให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ตัวแปรพยากรณ์ของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการพัฒนาองค์การเรียนรู้ที่ดีที่สุด คือ

- ◆ การขยายการเรียนรู้สู่สายโซ่ธุรกิจทั้งหมดขององค์การ
- ◆ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- ◆ การพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์การ

4.2) องค์การเรียนรู้: องค์การขยายศักยภาพของคนและองค์การ โดยลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงด้วยการทำงานเป็นทีม เรียนรู้ร่วมกัน และมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ตัวแปรพยากรณ์ของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการพัฒนาองค์การเรียนรู้ที่ดีที่สุด คือ

- ◆ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- ◆ การปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การ
- ◆ ผู้นำเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้

สรุปผลการศึกษาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่ทำให้องค์การธุรกิจพัฒนาเป็นองค์การเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ 1) การขยายการเรียนรู้สู่สายโซ่ธุรกิจทั้งหมดขององค์การ 2) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 3) การพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์การ 4) การปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การ และ 5) ผู้นำเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้

องค์การอัจฉริยะ

1) มิติพฤติกรรมองค์การ เจื่อนไขที่เป็นอุปสรรค รวมถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการก้าวไปสู่การเป็นองค์การอัจฉริยะตามความเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญ และข้อมูลจากกลุ่มองค์การธุรกิจที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง สรุปได้ ดังนี้

ทีมผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องในลักษณะเป็นไปได้มากที่สุดว่าการพัฒนาองค์การไปเป็นองค์การอัจฉริยะได้นั้น องค์การต้องมีกระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นให้องค์การและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลงานที่มีประสิทธิผล โดยเชื่อมโยงการทำงานเป็นทีมเข้ากับกระบวนการในการเรียนรู้ และมีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดศักยภาพของทีมงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ สร้างนวัตกรรม และสร้างช่องทางความจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์และบริการจากผู้บริโภค วิธีการดำเนินการที่เป็นรูปธรรม คือ

(1) แนวทางการบริหารองค์การอัจฉริยะมุ่งเน้นการเรียนรู้ให้มีการพัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถของคนทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยคำนึงถึงองค์การ ระบบงาน และคนทำงาน

(2) รูปแบบและแนวทางของการเรียนรู้มีโครงสร้างการเรียนรู้ที่สำคัญ ประกอบด้วย การเรียนรู้กลยุทธ์ การเรียนรู้วัฒนธรรม การเรียนรู้เชิงระบบ การเรียนรู้กระบวนการ การเรียนรู้ภาวะผู้นำ การเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์ การเรียนรู้ร่วมกัน และการเรียนรู้ความเป็นเจ้าของธุรกิจ

(3) กลยุทธ์การพัฒนางานองค์การอัจฉริยะให้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย กลยุทธ์ชั้นนำ โดยผู้บริหารระดับสูงเข้ามาผลักดัน กลยุทธ์ปลูกฝัง โดยผู้ทำงานด้านทรัพยากรบุคคลพัฒนางานองค์การทำหน้าที่ผลักดัน และกลยุทธ์การปฏิรูป ซึ่งอาจจะมีการจัดตั้งคณะทำงานพิเศษเข้ามาดำเนินการ

(4) ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ คือ การกำหนดแนวทางการเรียนรู้ให้มีโครงสร้างชัดเจน สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ธุรกิจขององค์การ มุ่งเป้าหมายพัฒนาทักษะสำคัญขั้นมืออาชีพ มีการกำหนดกลยุทธ์ในเชิงปฏิบัติที่เหมาะสม สร้างบรรยากาศเปิดต่อการเรียนรู้การบริหารรูปแบบใหม่ สร้างความท้าทายบนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งประยุกต์ความเป็นองค์การอัจฉริยะเข้ากับโลกธุรกิจ

(5) ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาไปสู่องค์การอัจฉริยะ คือ โครงสร้าง ขนาดขององค์การ และระบบการบริหารงาน ที่ไม่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และพันธกิจขององค์การ ความเป็นผู้นำที่ไม่สร้างความผูกพันกับแนวทางการพัฒนาคน การไม่มีวัฒนธรรมการแบ่งปัน การสื่อสาร และการสร้างความไว้วางใจ การขาดความร่วมมือร่วมใจกันในทุกฝ่าย รวมทั้งการขาดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

สำหรับการดำเนินการขององค์การธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จในประเทศไทยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง การดำเนินการสัมพันธ์กับความคิดเห็นของทิมผู้เชี่ยวชาญ โดยในแนวทางการบริหารองค์การดำเนินการ โดย 1) พนักงานได้รับการพัฒนาส่งเสริมให้คิดและทำงานอย่างเป็นระบบมีการดำเนินการส่วนใหญ่ในองค์การ 2) ผู้นำมีความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นและความเป็นหนึ่งเดียวขององค์การมีการดำเนินการส่วนใหญ่ในองค์การ และ 3) ผู้นำมีการเอื้ออำนาจและการติดต่อประสานงานกันเป็นอย่างดี เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูงสุดมีการดำเนินการส่วนใหญ่ในองค์การ รูปแบบและแนวทางการเรียนรู้ องค์การมีการเรียนรู้ การคิด และการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีระบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมมีการดำเนินการส่วนใหญ่ในองค์การ กลยุทธ์ 1) องค์การมีการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนงานมีการดำเนินการส่วนใหญ่ในองค์การ 2) องค์การมีการพิจารณาบทวนผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติตามแผนงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอมีการดำเนินการส่วนใหญ่ในองค์การ และ 3) องค์การมีการพิจารณาบทวนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์การเชิง

คุณภาพ 1) องค์การมีการร่วมคิดร่วมทำวัฒนธรรม ด้านคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรมมีการดำเนินการส่วนใหญ่ในองค์การ 2) องค์การมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ วัฒนธรรมที่ดี ๆ ให้แก่ลูกค้าและคู่ค้าได้ รับทราบเพื่อสร้างภาพพจน์องค์การและความเชื่อมั่นต่อภายนอกมีการดำเนินการส่วนใหญ่ในองค์การ และ 3) องค์การมีการทบทวนรายละเอียดของวัฒนธรรมองค์การและจัดทำเป็นหมวดหมู่ทั้งในด้านวัฒนธรรมการให้บริการลูกค้า วัฒนธรรมด้านคุณภาพ และวัฒนธรรมด้านการอยู่ร่วมกัน

การปรับบรรยากาศองค์การเพื่อการส่งเสริม 1) องค์การมีบรรยากาศเปิดต่อการเปลี่ยนแปลงทุกครั้งที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงบรรยากาศแห่งความท้าทายมีการดำเนินการส่วนใหญ่ในองค์การและ และ 2) องค์การมีระบบการให้รางวัลเพื่อสนับสนุนบรรยากาศการเรียนรู้มีการดำเนินการปานกลางในองค์การ โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาองค์การไปเป็นองค์การอัจฉริยะขึ้นอยู่กับ 1) วิสัยทัศน์ผู้นำในองค์การ 2) การสื่อสารให้ทั่วถึงทั้งองค์การ 3) ผู้นำเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้ 4) การพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์การ 5) การปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การ 6) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 7) ทุกคนในองค์การมีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาเป็นองค์การการเรียนรู้ 8) การเชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินธุรกิจขององค์การ 9) ความคิดความเข้าใจเชิงระบบของคนในองค์การ และ 10) การขยายการเรียนรู้สู่สายโซ่ธุรกิจทั้งหมดขององค์การ

2) **มิติพฤติกรรมองค์การในการพัฒนาไปเป็นองค์การอัจฉริยะ ตัวแปรอิสระ** คือ ปัจจัยที่สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาสู่องค์การอัจฉริยะ จำนวน 12 ตัวแปร และตัวแปรตาม คือ องค์การอัจฉริยะ ได้แก่ 1) ทีมงานและหน่วยงานมีความสามารถในการนำเอาวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์มาแปรเปลี่ยนเป็นแผนปฏิบัติการ 2) องค์การมีนโยบายที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ เพื่อสร้างความเข้าใจในระบบธุรกิจที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์การกับระบบงานของแต่ละหน่วยงาน และ 3) องค์การมีการส่งเสริมบรรยากาศที่สร้างสรรค์เพื่อให้พนักงานและทีมงานมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงกระบวนการ สรุปลงผลการศึกษาได้ ดังนี้

2.1) **องค์การอัจฉริยะ:** ทีมงานและหน่วยงานมีความสามารถในการนำเอาวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์มาแปรเปลี่ยนเป็นแผนปฏิบัติการ ตัวแปรพยากรณ์ของการพัฒนาองค์การอัจฉริยะที่ดีที่สุด คือ

- ◆ องค์การมีการพิจารณาทบทวนผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติตามแผนงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอมีการดำเนินการส่วนใหญ่ในองค์การ
- ◆ พนักงานได้รับการพัฒนาส่งเสริมให้คิดและทำงานอย่างเป็นระบบ
- ◆ ผู้นำมีการเอื้ออำนาจและการติดต่อประสานงานกันเป็นอย่างดี เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และมีประสิทธิผลสูงสุด

- ◆ องค์การมีการพิจารณาทบทวนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อม
- ◆ องค์การมีการร่วมคิดร่วมทำวัฒนธรรมด้านคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรม

2.2) องค์การอัจฉริยะ: องค์การมีนโยบายที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีความคิด ความเข้าใจเชิงระบบ เพื่อสร้างความเข้าใจในระบบธุรกิจที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์การกับระบบงานของแต่ละหน่วยงาน ตัวแปรพยากรณ์ของการพัฒนาองค์การอัจฉริยะที่ดีที่สุด คือ

- ◆ พนักงานได้รับการพัฒนาส่งเสริมให้คิดและทำงานอย่างเป็นระบบ
- ◆ องค์การมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์วัฒนธรรมที่ดี ๆ แก่ลูกค้าและคู่ค้าได้รับทราบ เพื่อสร้างภาพพจน์องค์การ และความเชื่อมั่นต่อภายนอก
- ◆ องค์การมีการร่วมคิดร่วมทำวัฒนธรรมด้านคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรม
- ◆ องค์การมีบรรยากาศเปิดต่อการเปลี่ยนแปลงทุกครั้งอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงบรรยากาศแห่งความท้าทาย

2.3) องค์การอัจฉริยะ: องค์การมีการส่งเสริมบรรยากาศที่สร้างสรรค์ เพื่อให้พนักงานและทีมงานมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงกระบวนการ ตัวแปรพยากรณ์ของการพัฒนาองค์การอัจฉริยะที่ดีที่สุด คือ

- ◆ พนักงานได้รับการพัฒนาส่งเสริมให้คิดและทำงานอย่างเป็นระบบ
- ◆ องค์การมีบรรยากาศเปิดต่อการเปลี่ยนแปลงทุกครั้งอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงบรรยากาศแห่งความท้าทาย
- ◆ องค์การมีการเรียนรู้ การคิด และการตัดสินใจ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีระบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสม
- ◆ องค์การมีการทบทวนรายละเอียดของวัฒนธรรมองค์การ และจัดทำเป็นหมวดหมู่ ทั้งในด้านวัฒนธรรมการให้บริการลูกค้า วัฒนธรรมด้านคุณภาพ และวัฒนธรรมด้านการอยู่ร่วมกัน
- ◆ องค์การมีการร่วมคิดร่วมทำวัฒนธรรมด้านคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรม
- ◆ องค์การมีการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนงาน
- ◆ องค์การมีการพิจารณาทบทวนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อม

สรุปผลการศึกษา ตัวแปรการพัฒนาเป็นองค์การอัจฉริยะ ประกอบด้วย 1) องค์การมีการร่วมคิดร่วมทำวัฒนธรรมด้านคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรม 2) พนักงานได้รับการพัฒนาส่งเสริมให้คิดและทำงานอย่างเป็นระบบ 3) องค์การมีบรรยากาศเปิดต่อการเปลี่ยนแปลงทุกครั้งอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงบรรยากาศแห่งความท้าทาย 4) องค์การมีการพิจารณาทบทวนกลยุทธ์

ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อม 5) ผู้นำมีการเอื้ออำนาจและการติดต่อประสานงานกันเป็นอย่างดี เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และมีประสิทธิผลสูงสุด 6) องค์การมีการพิจารณาทบทวนผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติตามแผนงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอมีการดำเนินการส่วนใหญ่ในองค์การ 7) องค์การมีการเรียนรู้ การคิด และการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีระบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสม 8) องค์การมีการทบทวนรายละเอียดของวัฒนธรรมองค์การ และจัดทำเป็นหมวดหมู่ ทั้งในด้านวัฒนธรรมการให้บริการลูกค้า วัฒนธรรมด้านคุณภาพ และวัฒนธรรมด้านการอยู่ร่วมกัน 9) องค์การมีการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนงาน และ 10) องค์การมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์วัฒนธรรมที่ดี ๆ แก่ลูกค้าและคู่ค้าได้รับทราบ เพื่อสร้างภาพพจน์องค์การและความเชื่อมั่นต่อภายนอกโดย ตัวแปรที่ 1-4 เป็นตัวแปรที่สำคัญในการดำเนินการพัฒนาเป็นองค์การอัจฉริยะ

3) ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่ทำให้้องค์การพัฒนาไปสู่การเป็น้องค์การอัจฉริยะ ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ 12 ตัวแปรกับตัวแปรตาม คือ องค์การอัจฉริยะ 3 ตัวแปร ผลการศึกษาเป็น ดังนี้

3.1) องค์การอัจฉริยะ: ทีมงานและหน่วยงานมีความสามารถในการนำเอาวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์มาแปรเปลี่ยนเป็นแผนปฏิบัติการ ตัวแปรปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่พยากรณ์ของการพัฒนา้องค์การอัจฉริยะที่ดีที่สุด คือ

- ◆ การเชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินธุรกิจของ้องค์การ
- ◆ การขยายการเรียนรู้สู่สายโซ่ธุรกิจทั้งหมดของ้องค์การ
- ◆ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- ◆ การพัฒนาภาวะผู้นำในทุกกระดับของ้องค์การ

3.2) องค์การอัจฉริยะ: ้องค์การมีนโยบายที่มุ่งเน้นให้พนักงานมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ เพื่อสร้างความเข้าใจในระบบธุรกิจที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้าง้องค์การกับระบบงานของแต่ละหน่วยงาน ตัวแปรพยากรณ์ของการพัฒนา้องค์การอัจฉริยะที่ดีที่สุด คือ

- ◆ การเชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินธุรกิจของ้องค์การ
- ◆ การปฏิรูปวัฒนธรรม้องค์การ
- ◆ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- ◆ การขยายการเรียนรู้สู่สายโซ่ธุรกิจทั้งหมดของ้องค์การ

3.3) องค์การอัจฉริยะ: ้องค์การมีการส่งเสริมบรรยากาศที่สร้างสรรค์ เพื่อให้พนักงานและทีมงานมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงกระบวนการ ตัวแปรพยากรณ์ของการพัฒนา้องค์การอัจฉริยะที่ดีที่สุด คือ

- ◆ การเชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินธุรกิจขององค์การ
- ◆ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- ◆ การพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์การ
- ◆ การขยายการเรียนรู้สู่สายโซ่ธุรกิจทั้งหมดขององค์การ
- ◆ ทุกคนในองค์การมีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนา เป็นองค์การการเรียนรู้
- ◆ การสื่อสารให้ทั่วถึงทั้งองค์การ

สรุปผลการศึกษา ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่ทำให้้องค์การพัฒนาไปเป็น้องค์การอัจฉริยะ ประกอบด้วย 1) การเชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินธุรกิจของ้องค์การ 2) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 3) การขยายการเรียนรู้สู่สายโซ่ธุรกิจทั้งหมดของ้องค์การ 4) การพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับของ้องค์การ 5) การสื่อสารให้ทั่วถึงทั้ง้องค์การ 6) ทุกคนใน้องค์การมีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาเป็น้องค์การการเรียนรู้ และ 7) การปฏิรูปวัฒนธรรม้องค์การ โดยเฉพาะปัจจัยที่ 1-3 เป็นตัวแปรที่สำคัญในการดำเนินการพัฒนาเป็น้องค์การอัจฉริยะ

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจาก้องค์การธุรกิจที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ้องค์การธุรกิจมีรูปแบบการดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันของคนใน้องค์การที่สำคัญอยู่ 3 ลักษณะ ดังนี้

- 1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีทำงานแบบยอดเยี่ยม (Best Practices)
- 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการทำกิจกรรม “ชุมชนนักปฏิบัติ” (Community of Practice: CoP)
- 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบใช้วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คว่า

V. รูปแบบการพัฒนา้องค์การการเรียนรู้และการพัฒนา้องค์การอัจฉริยะ

การพัฒนา้องค์การการเรียนรู้

จากการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ที่กล่าวมา จะเห็นว่ารูปแบบของการพัฒนา้องค์การการเรียนรู้ให้ประสบผลสำเร็จ ้องค์การควรดำเนินการ ดังนี้

- 1) หลักการ้องค์การต้องสร้างวินัยพื้นฐานของการเรียนรู้ขึ้นภายใน้องค์การ เพื่อจัดอุปสรรคแห่งการเรียนรู้ วินัยพื้นฐานนี้ทุกคนใน้องค์การจะต้องศรัทธาและร่วมมือปฏิบัติ ได้แก่ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) รูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) การสร้างสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking)

2) องค์การต้องพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ปัจเจกบุคคลไปจนถึงตัวองค์กร ได้แก่ คน การเรียนรู้ ความรู้ องค์การ และเทคโนโลยี ผลจากการศึกษา พบว่าปัจจัยที่ทำให้้องค์การธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จพัฒนาเป็น้องค์การเรียนรู้ ได้แก่

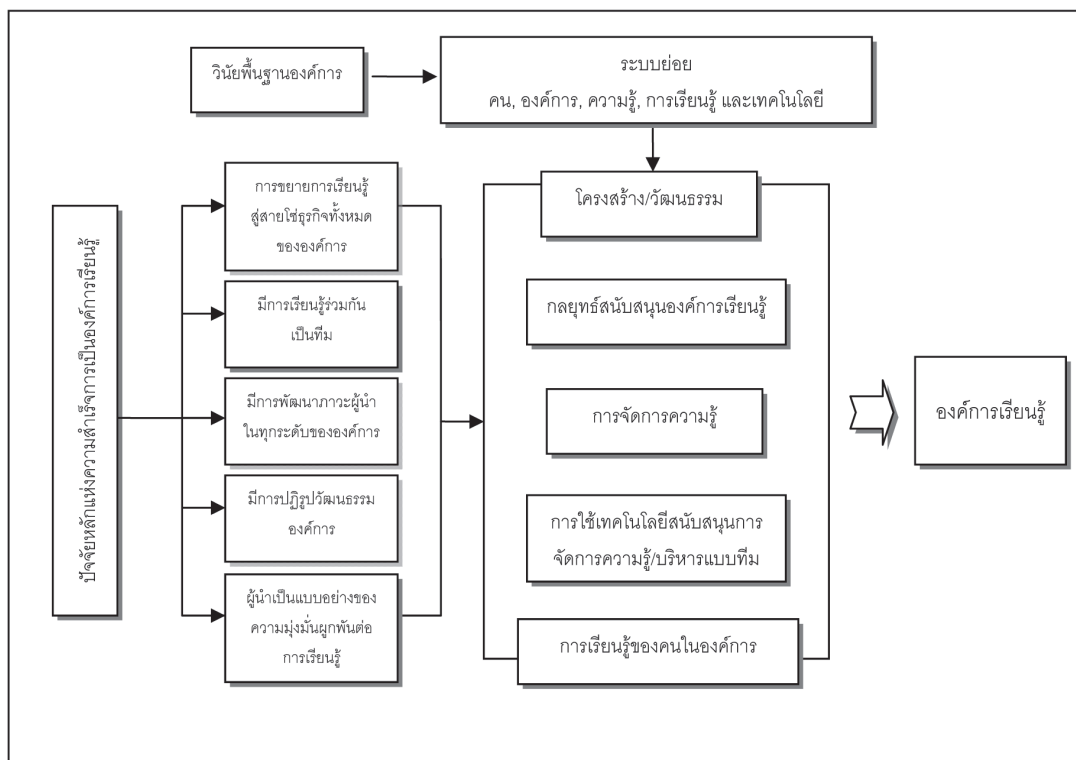
- 2.1) โครงสร้างและวัฒนธรรมองคการที่สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้
- 2.2) กลยุทธ์ขององคการที่สนับสนุนองคการเรียนรู้
- 2.3) วิธีการจัดการความรู้ในองคการ
- 2.4) การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการความรู้และเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้
- 2.5) การใช้เทคโนโลยีบริหารกระบวนการทำงานแบบทีม
- 2.6) การเรียนรู้ของคนในองคการ

ในส่วนของวิธีการจัดการความรู้ในองคการนั้น สิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการ คือ การวางกลยุทธ์การจัดการความรู้ และดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ เมื่อมีปัญหาสามารถปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับบุคคล ทีมงาน และองคการ รวมทั้งนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือจัดการความรู้

3) การดำเนินการให้องคการพัฒนาเป็นองคการเรียนรู้ให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น คนในองคการเป็นสิ่งสำคัญที่จะขับเคลื่อน โดยคนต้องมีความเป็นผู้นำ มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ รู้จักที่จะเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งทำงานเป็นทีม ผลจากการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององคการในการพัฒนาเป็นองคการเรียนรู้ คือ

- 3.1) การขยายการเรียนรู้สู่สายโซ่ธุรกิจทั้งหมดขององคการ
- 3.2) มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 3.3) มีการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับขององคการ
- 3.4) มีการปฏิรูปวัฒนธรรมองคการ
- 3.5) ผู้นำเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้

รูปแบบการพัฒนาองค์การเรียนรู้ สรุปรได้ตามแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 รูปแบบการพัฒนาองค์การเรียนรู้

การพัฒนาองค์การอัจฉริยะ

จากการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ที่กล่าวมา การพัฒนาองค์การเรียนรู้ไปสู่การเป็นองค์การอัจฉริยะให้ประสบผลสำเร็จ องค์การควรดำเนินการ ดังนี้

- 1) องค์การต้องมีกระบวนการบริหารในลักษณะเชื่อมโยงรูปแบบการทำงานเป็นทีมเข้ากับกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงและเปิดโอกาสให้ทีมงานนำมาประยุกต์เข้ากับงาน ส่งเสริมบรรยากาศการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของทีมงาน ที่เป็นกระบวนการบริหารที่มุ่งเน้นองค์การและบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 2) องค์การยังคงต้องรักษาวิสัยทัศน์ฐาน 5 ประการอย่างต่อเนื่อง
- 3) ปรับปรุงโครงสร้าง ขนาด และระบบบริหารที่ไม่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ พันธกิจขององค์การ ปรับปรุงความเป็นผู้นำที่ไม่สร้างความผูกพันกับแนวทางพัฒนาคนและวัฒนธรรม รวมทั้งบรรยากาศที่ขัดต่อกระบวนการบริหารไปสู่การเป็นองค์การอัจฉริยะ

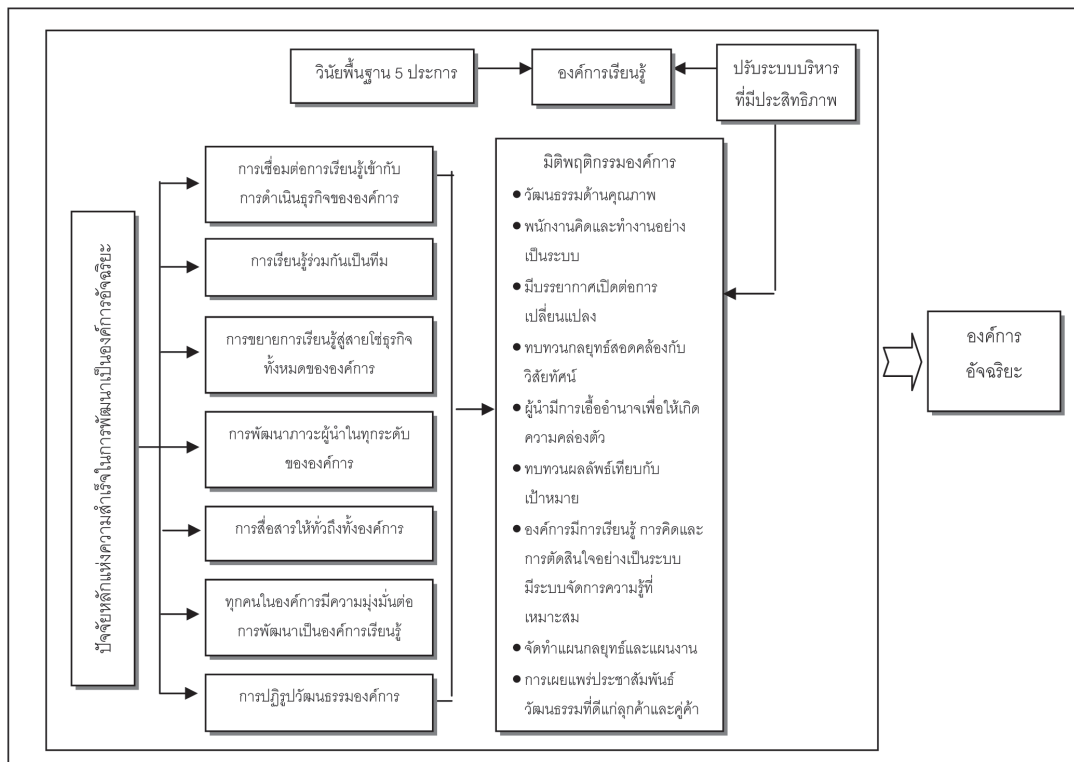
4) การดำเนินการให้องค์การเรียนรู้พัฒนาไปเป็นองค์การอัจฉริยะให้ประสบผลสำเร็จองค์การควรดำเนินการ ดังนี้

- 4.1) องค์การมีการร่วมคิดร่วมทำวัฒนธรรมด้านคุณภาพอย่างเป็นรูปธรรม
- 4.2) พนักงานได้รับการพัฒนาส่งเสริมให้คิดและทำงานอย่างเป็นระบบ
- 4.3) องค์การมีบรรยากาศเปิดต่อการเปลี่ยนแปลงทุกครั้งอย่างชัดเจน เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงบรรยากาศแห่งความท้าทาย
- 4.4) องค์การมีการพิจารณาทบทวนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อม
- 4.5) ผู้นำมีการเอื้ออำนาจและการติดต่อประสานงานกันเป็นอย่างดี เพื่อให้เกิดความคล่องตัว และมีประสิทธิผลสูงสุด
- 4.6) องค์การมีการพิจารณาทบทวนผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติตามแผนงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอมีการดำเนินการส่วนใหญ่ในองค์การ
- 4.7) องค์การมีการเรียนรู้ การคิด และการตัดสินใจ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีระบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสม
- 4.8) องค์การมีการทบทวนรายละเอียดของวัฒนธรรมองค์การ และจัดทำเป็นหมวดหมู่ทั้งในด้านวัฒนธรรมการให้บริการลูกค้า วัฒนธรรมด้านคุณภาพ และวัฒนธรรมด้านการอยู่ร่วมกัน
- 4.9) องค์การมีการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนงาน
- 4.10) องค์การมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์วัฒนธรรมที่ดี ๆ แก่ลูกค้าและคู่ค้าได้รับทราบเพื่อสร้างภาพพจน์องค์การและความเชื่อมั่นต่อภายนอก

5) ผลการศึกษาข้อมูลเชิงประจักษ์ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในการพัฒนาองค์การอัจฉริยะ ประกอบด้วย

- 5.1) การเชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินธุรกิจขององค์การ
- 5.2) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 5.3) การขยายการเรียนรู้สู่สายโซ่ธุรกิจทั้งหมดขององค์การ
- 5.4) การพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์การ
- 5.5) การสื่อสารให้ทั่วถึงทั้งองค์การ
- 5.6) ทุกคนในองค์การมีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาเป็นองค์การเรียนรู้
- 5.7) การปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การ

รูปแบบการพัฒนาองค์การเรียนรู้สู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ สรุปลำดับแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 รูปแบบการพัฒนาองค์การเรียนรู้สู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ

VI. ข้อเสนอแนะในการวิจัย

การศึกษาวิจัยที่ต่อเนื่องจากงานวิจัยนี้ ควรจะเป็นการศึกษาในลักษณะกรณีศึกษาในแต่ละองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาเพื่อให้เห็นตัวแบบในเชิงลึก ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในองค์กรธุรกิจแต่ละประเภท เช่น ภาคธุรกิจอุตสาหกรรม ภาคธุรกิจการเงิน เป็นต้น เนื่องจากโครงสร้างการบริหารของแต่ละธุรกิจมีลักษณะที่แตกต่างกัน จึงมีจุดเด่น จุดเน้นและแนวทางการบริหารที่แตกต่างกันในรายละเอียด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ในเชิงวิชาการและเป็นบทเรียนเชิงปฏิบัติสำหรับองค์กรธุรกิจต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- “การจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM)”. (Online). Available: http://www.odi.stou.ac.th/ODI/Mydream/KM_J.htm.
- ครรชิต มัลลียงศ์. 2537. **ไอทีเพื่อประชาชน 2**. กรุงเทพฯ: ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ.
- จุฑามณี ตระกูลมุกดา. 2544. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ**. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- เจนเนตร มณีนาค, ดรณรัตน์ วิบูลศิลป์, ภาวิณี บุญเกษมสันติ และ อรสา เตติวัฒน์. 2546. **สร้างองค์กรอัจฉริยะในยุคโลกาภิวัตน์**. กรุงเทพฯ: ส.เสริมมิตรการพิมพ์.
- จำเรียง วัยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธุ์. 2540. **วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชาติชาย ณ เชียงใหม่. 2540. **การพัฒนาประเทศตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: แนวคิดการจัดการพัฒนา**. เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการเนื่องในวาระครบรอบ 30 ปี แห่งการสถาปนาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 27 มีนาคม: 12.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และ ไพบุลย์ เกียรติโกมล. 2545. **ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ส.เอเซียเพรส (1999).
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2544. **ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เดชน์ เทียมรัตน์ และ กานต์สุดา มาพะศิริานนท์. 2544. **วินัยสำหรับองค์กรเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. 2548. **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วี.อินเตอร์ พรินท์.
- นิภาภรณ์ คำเจริญ. 2545. **เรียนรู้การใช้งานระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ**. กรุงเทพฯ: เอส.บี.ซี.บุ๊กส์.
- บุญดี บุญญากิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงศ์ พรชนกนาถ และ ปรียวรรณ กรณล้วน. 2547. **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- ประเวศ วะสี. 2537. (22 พฤศจิกายน) **กระแสโลกาภิวัตน์กับการพัฒนาบุคคลในองค์การของไทย**. การบรรยายพิเศษ ณ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปาริฉัตต์ คังชนะนันท์. **องค์กรอัจฉริยะ: องค์กรแห่งการเรียนรู้**. (Online). Available: http://www.dss.go.th/dssweb/st-articles/files/sti_12_2547_Learning_Org_1.pdf
- ไพโรจน์ อุลิต. 2546. (8 ธันวาคม). **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. (Online). Available: <http://it.ripa.ac.th/courseware2/detail/chapter2/c214.htm>

- มัลลี เวชชาชีวะ. 2532. การพัฒนาและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์. ตะวันรอน.
- มาร์ควอดด์, ไมเคิล เจ. 2549. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ยีน ภู่วรรณ. มปป. การจัดการความรู้. (Online). Available: http://www.micro.se-ed.com/content/MC177_110.htm.
- วิสสุต เศรษฐบุตร. หนังสือที่ระลึกการเปิดศูนย์ฝึกอบรมธนาคารไทยพาณิชย์. กรุงเทพฯ: วิกตอรีเพาเวอร์พอยท์. 31.
- วิรัช กัลปยาศิริ. 2543. การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ. ภาควิชาบริหารศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วิจารณ์ พานิช. 2548. ทศานุภาพของการจัดการความรู้. (Online). Available: <http://www.kmi.or.th>.
- _____. 2547. (4-5 มกราคม). วิทยาลัยวันศุกร์ องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้. (Online). Available: <http://www.fridaycollege.org>.
- วีรุธ มาพะสิรานนท์. 2543. การบริหารภูมิปัญญา: Knowledge Management. พิมพ์ครั้งที่ 2, การพัฒนาภูมิปัญญา. กรุงเทพฯ: อีระบ่อวรรณกรรม.
- _____. 2542. คัมภีร์บริหารองค์กรเรียนรู้ สู่ TQM. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- _____. 2542. องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2543. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. ปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นอัจฉริยะ. (Online). Available: <http://www.ismed.or.th/knowledge/showcontent.php?id=256>.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). เพิ่มผลผลิตเพิ่มได้ไม่ยากหากพัฒนาคน. (แผ่นพับประชาสัมพันธ์หลักสูตร).
- Argyris, C. 1999. **On Organizational Learning**. Oxford, England: Blackwell.
- _____. 1993. **Knowledge for Action**. San Francisco: Jossey-Bass.
- _____. 1991. Teaching Smart People How to Learn. **Harvard Business Review**. Vol. 69 No. 3: 99-109.
- _____. 1987. Double Loop Learning in Organizations. **Harvard Business Review**. Vol. 65 No. 5: 11-25.
- Argyris, C., and Schon, D.A. 1978. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bassi, L., Ludwig, J., McMurrer, D., and Van Buren, M. 2000. **Profiting from Learning**. Alexandria, VA: ASTD Press.

- Cambell, R., and Monson, D. 1994. Building a Goal-Based Scenario Learning Environment. **Educational Technology**. (November/December): 9-14.
- Collison, C. & Parcell, G. 2001. **Learning to Fly**. <http://www.chriscollison.com/l2f>
- Davenport, T.H., & Glaser, J. 2002. Just-in-Time Delivery Comes to Knowledge Management. **Harvard Business Review**. (July): 107-111.
- Davenport, T.H., & Prusak, L. 1998. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**. Boston: Harvard Business School Press.
- Dixon, N. 2000. **Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know**. Cambridge: Harvard Business School Press.
- _____. 1998. Organizational Learning: A Review of the Literature with Implications for HRD Professionals. **Human Resource Development Quarterly**. Vol. 3, No. 1: 29-49.
- _____. 1994. **The Organizational Learning Cycle**. New York: McGraw Hill.
- Drucker, P.F. 1999. Managing Oneself. **Harvard Business Review**. (March–April): 65-74.
- _____. 1992. The New Society of Organizations. **Harvard Business Review**. Vol. 5: 95-104.
- Manville, B. 2001. Learning in the New Economy. **Leader to Leader**. (Spring) Vol. 20: 36-45.
- _____. 1996. **Building the Learning Organization**. New York: McGraw-Hill.
- Senge, P. 1990a. **The Fifth Discipline**. New York: Doubleday.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., and Smith, B. 1994. **The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization**. New York: Doubleday.
- Stewart, T. 1991. Brainpower. **Fortune**. (June) Vol. 3: 44-60.
- Wiig, K.M. 1999. **The Intelligent Enterprise and Knowledge Management**. USA: Knowledge Research Institute, Inc.
- Wriston, W. 1992. **The Twilight of Sovereignty: How the Information Revolution in Transforming the World**. New York: Scribner.