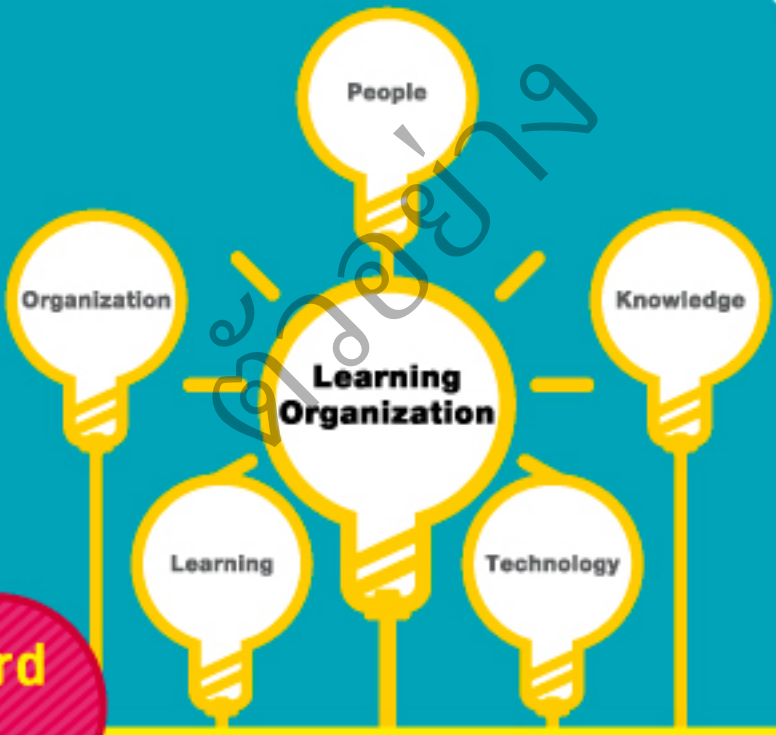
Building the Learning Organization

# การพัฒนา
# องค์การ
# แห่งการเรียนรู้




ตัวอย่าง

3rd Edition

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นหลักการ
บริหารจัดการที่มุ่งเน้นสู่ความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน
และเป็นการเพิ่มพูนศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน
ของทุกองค์การได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิผล

ผู้เขียน : Michael J. Marquardt, EdD ผู้แปล : ดร.ภานต์สุดา มาฆะศิรานนท์

Building the Learning Organization

# การพัฒนา
# องค์การ
# แห่งการเรียนรู้

**ผู้เขียน : Michael J. Marquardt, EdD**

ตัวอย่าง




หนังสือการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ได้มีการปรับปรุงเนื้อหา
และจัดพิมพ์ขึ้นเป็น Edition ที่ 3 เล่มนี้ นับได้ว่าเป็นคัมภีร์ด้านการบริหาร
และกลยุทธ์การพัฒนาองค์การที่สำคัญต่อการสร้างความสามารถ
ในการแข่งขันและความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

**ผู้แปล : ดร.กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์**  **ผู้เรียบเรียง : วีรวุธ มาฆะศิรานนท์**

**การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**

แปลและเรียบเรียงจาก **Building the Learning Organization (3rd edition)**

โดย **Michael J. Marquardt, EdD**

ราคา 350 บาท

ผู้แปล : **ดร.กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์**

ผู้เรียบเรียง : **วีรวุธ มาฆะศิรานนท์**

พิมพ์ครั้งที่ 1 : ตุลาคม 2557

Building the Learning Organization (3rd edition)
by Michael J. Marquardt

© 2011 by Michael J. Marquardt. This edition of "Building the Learning Organization: Achieving Strategic Advantage through a Commitment to Learning" by Michael J. Marquardt first published by Nicholas Brealey Publishing, London and Boston in 2011. This translation is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing

Thai edition copyright © 2014 by Expernet Co., Ltd.
All rights reserved.

This book is published through an arrangement with Bridge Communications Co., Ltd.
Tel. 0-2645-4424 to 26, e-mail: right@bridgecomm.org

จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายโดย : **บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด**
2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่
แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310
โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)
แฟกซ์ : 0-2718-1831
http://www.expernetbooks.com
e-mail: public@expernetbooks.com

พิมพ์ที่ : บริษัท ส.เอเซียเพรส (1989) จำกัด
โทร. 0-2732-3101

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ
มาร์ควอร์ท, ไมเคิล เจ.
การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้.--กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท, 2557.
448 หน้า.
1. การบริหารองค์ความรู้. I. ดร.กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์, ผู้แปล.
II. วีรวุธ มาฆะศิรานนท์, ผู้เรียบเรียง. III. ชื่อเรื่อง.
658.4038
ISBN 978-974-414-353-2

พิมพ์บน กระดาษถนอมสายตากรีนรีด
www.greenread.com

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซเปอร์เน็ท
ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย
หรือเป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

# คำนำสำนักพิมพ์

*"การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้"* เป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ที่ควรจะเกิดขึ้นกับองค์การทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือภาคธุรกิจเอกชน และไม่ว่าจะเป็นองค์การขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือขนาดย่อม ทั้งนี้ก็เพราะเราล้วนต้องอยู่ในเวทีโลก ที่ต้องแข่งขันกันด้วยความรู้และภูมิปัญญา

หนังสือเล่มนี้ถือได้ว่าเป็นตำรา-คู่มือเพื่อ **"การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Development)"** อีกเล่มหนึ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายทั่วโลกทั้งในการเรียน-การสอนระดับปริญญาโท-เอก รวมถึงการใช้ในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์การในวงการธุรกิจทั่วไป ทั้งนี้ก็เพราะผู้เขียนซึ่งก็คือ ศาสตราจารย์ ดร. **Michael J. Marquardt** ได้เน้นตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (Systems Learning Organization Model) ที่ประกอบด้วยระบบย่อยรวม 5 ระบบ คือ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ด้านองค์การ ด้านคน ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี ซึ่งก็เท่ากับว่าเป็นการมอง-การคิดถึงการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นองค์รวมทั้งระบบ (Systems Thinking) ซึ่งเป็นแนวเดียวกันกับที่ศาสตราจารย์ ดร. Peter M. Senge ได้เน้นไว้ในหนังสือ *"The Fifth Discipline"* เป็นผลให้ผู้ใช้หนังสือเล่มนี้สามารถนำตัวแบบเชิงระบบทั้งหมดไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและบริหารจัดการองค์การในเชิงบูรณาการได้เป็นอย่างดี

ตัวอย่าง

ต้นฉบับของหนังสือแปลเล่มนี้ก็คือ Building the Learning Organization: Achieving Strategic Advantage through a Commitment to Learning - 3rd Edition ซึ่งผู้เขียนได้ปรับปรุงและเพิ่มเติมเนื้อหาให้ทันสมัยและจัดพิมพ์เป็นครั้งที่ 3 แล้ว จึงจัดได้ว่าเป็นประหนึ่งคัมภีร์อมตะทางด้านการบริหารจัดการและกลยุทธ์การพัฒนาองค์การ ที่ให้ทั้งความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนให้วิธีการที่สำคัญ ๆ และจำเป็นสำหรับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ไว้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ อันจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ต่อไปในอนาคตได้อย่างราบรื่น

เชื่อมั่นเป็นอย่างยิ่งว่าท่านผู้อ่านจะได้รับแง่คิดเชิงทฤษฎี รวมทั้งหลักการและแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อให้ความมุ่งหมายและความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิผล

**ด้วยความปรารถนาดี**
**ดร.กานต์สุดา มาฆะศิรานนท์**

ตัวอย่าง

# สารบัญ


หน้า

**บทนำ** **11**

**บทที่ 1 ความจำเป็นที่ต้องเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้** **21**

- แรงผลักดันที่ 1 : โลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจโลก 23
- แรงผลักดันที่ 2 : เทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ต 26
- แรงผลักดันที่ 3 : การปฏิรูปและการปรับเปลี่ยนในโลกแห่งการทำงาน 33
- แรงผลักดันที่ 4 : อำนาจและอิทธิพลของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น 37
- แรงผลักดันที่ 5 : ความรู้และการเรียนรู้ที่กลายเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์การ 39
- แรงผลักดันที่ 6 : ความคาดหวังและบทบาทที่กำลังเปลี่ยนไปของคนทำงาน 43
- แรงผลักดันที่ 7 : ความหลากหลายในที่ทำงานและการเคลื่อนย้ายของแรงงาน 47
- แรงผลักดันที่ 8 : ความสับสนยุ่งเหยิงและการเปลี่ยนแปลงที่ทวีขึ้นอย่างรวดเร็ว 50
- ปรากฏการณ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ 51
- แรงผลักดันที่ทำให้องค์การแห่งการเรียนรู้มีพลัง 53

**บทที่ 2 ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ** **55**

- ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) 57
- ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem) 61


ตัวอย่าง

หน้า

- ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) 63
- ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) 65
- ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) 67
- ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระบบ (Systems Learning Organization) 69

**บทที่ 3 การสร้างพลวัตในการเรียนรู้ 73**

- การเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์การ 73
- ระดับของการเรียนรู้ 78
- ประเภทของการเรียนรู้ 90
- ทักษะในการเรียนรู้ 97
- สมรรถนะในการเรียนรู้ขององค์การ 103
- องค์การแห่งการเรียนรู้กับการเรียนรู้ขององค์การ 105

**บทที่ 4 การปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ 127**

- วิสัยทัศน์ 128
- วัฒนธรรม 132
- คำมั่นสัญญาด้านการเงินสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนา 139
- กลยุทธ์ 144

ตัวอย่าง

หน้า

- โครงสร้างองค์การ 156
- กระบวนทัศน์ขององค์การที่กำลังเปลี่ยนไป 160

**บทที่ 5 การเอื้ออำนาจ และการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ 183**

- ผู้จัดการและผู้นำ 185
- พนักงาน 195
- ลูกค้า 207
- พันธมิตรและหุ้นส่วนทางธุรกิจ 208
- ซัพพลายเออร์และผู้ขายสินค้า 209
- ชุมชน 210

**บทที่ 6 การจัดการความรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ 231**

- ลำดับขั้นของความรู้ 233
- ประเภทของความรู้ 235
- ตัวแบบเชิงระบบของการจัดการความรู้ 236
- การแสวงหาความรู้ 238
- การสร้างความรู้ 246
- การจัดเก็บความรู้ 257
- การวิเคราะห์และการทำเหมืองข้อมูล 263

ตัวอย่าง

หน้า

- การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ 267
- การนำไปใช้และการตรวจสอบความถูกต้อง 282

**บทที่ 7 เทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ 295**

- เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ 297
- การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) 308
- การเรียนรู้ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานเทคโนโลยี 310
- เทคโนโลยีกับการเรียนรู้ในองค์การต่างๆ ทั่วโลก 349

**บทที่ 8 การเรียนรู้เชิงผสานการปฏิบัติงานจริง : รากฐานของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ 359**

- กลุ่มการเรียนรู้เชิงผสานการปฏิบัติงานจริง : แบบจำลองขนาดย่อมขององค์การแห่งการเรียนรู้ 360
- การเรียนรู้เชิงผสานการปฏิบัติงานจริงคืออะไร ? 361
- การเรียนรู้เชิงผสานการปฏิบัติงานจริงมีส่วนช่วยสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร ? 369
- การเรียนรู้เชิงผสานการปฏิบัติงานจริงมีส่วนช่วยสร้างระบบย่อยด้านการเรียนรู้ได้อย่างไร ? 371
- การเรียนรู้เชิงผสานการปฏิบัติงานจริงมีส่วนช่วยสร้างระบบย่อยด้านองค์การได้อย่างไร ? 376
- การเรียนรู้เชิงผสานการปฏิบัติงานจริงมีส่วนช่วยสร้างระบบย่อยด้านคนได้อย่างไร ? 385
- การเรียนรู้เชิงผสานการปฏิบัติงานจริงมีส่วนช่วยสร้างระบบย่อยด้านความรู้ได้อย่างไร ? 389

ตัวอย่าง

หน้า


- การเรียนรู้เชิงผสานการปฏิบัติงานจริงมีส่วนช่วยสร้างระบบย่อยด้านเทคโนโลยีได้อย่างไร ? 394
- พลังของการเรียนรู้เชิงผสานการปฏิบัติงานจริงในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ 396

**บทที่ 9 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 399**

1. มีความมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 402
2. ทำให้เกิดการผนึกกำลังเพื่อการเปลี่ยนแปลง 403
3. เชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินธุรกิจขององค์การ 405
4. ประเมินกำลังความสามารถขององค์การในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 406
5. สื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทั่วทั้งองค์การ 407
6. ตระหนักถึงความสำคัญของการคิดและการปฏิบัติในเชิงระบบ 409
7. ผู้นำจะต้องสาธิตและเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้ 410
8. ปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ 412
9. กำหนดกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ 415
10. ลดระบบแบบราชการลงและทำให้โครงสร้างขององค์การมีความคล่องตัวมากขึ้น 419


ตัวอย่าง

| | หน้า |
|---|---|
| 11 ขยายการเรียนรู้ไปสู่ห่วงโซ่ธุรกิจทั้งหมดของบริษัท/องค์การ | 422 |
| 12 ทำให้เกิดการเรียนรู้และเผยแพร่ความรู้ | 423 |
| 13 แสวงหาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ดีที่สุดเพื่อการเรียนรู้ที่ยอดเยี่ยมที่สุด | 424 |
| 14 สร้างชัยชนะให้ได้ในระยะสั้น ๆ | 425 |
| 15 วัดผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการเรียนรู้ | 426 |
| 16 ปรับตัว ปรับปรุง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง | 427 |
| ตัวหนอนแก้ว ตัวไหม และผีเสื้อ การเปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ | 428 |
| **ภาคผนวก** | **431** |
| **แหล่งอ้างอิง** | **439** |
| **ประวัติผู้เขียน** | **446** |
| **ประวัติผู้แปล** | **447** |


ตัวอย่าง

# บทนำ

เมื่อก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาลทางด้านเศรษฐกิจและสังคม เป็นผลให้องค์การและบริษัทต่าง ๆ ต้องปฏิรูปตนเองเพื่อความอยู่รอดกันอย่างเต็มที่ องค์การที่เฉลียวฉลาดและสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วเท่านั้นที่จะกลายเป็นองค์การผู้นำในระดับโลก

ส่วนองค์การประเภทไดโนเสาร์เต่าล้านปีจะไม่มีโอกาสอยู่รอดได้เลย ด้วยขนาดขององค์การที่มักจะใหญ่ขึ้น และพนักงานก็มากขึ้น ผนวกกับความต้องการในพลังความสร้างสรรค์ที่สูงขึ้น รวมถึงความคล่องตัวที่จำเป็นต้องมีมากขึ้นอีกหลายเท่าทวีคูณ

กล่าวคือเพื่อความอยู่รอดแล้วละก็ องค์การทั้งหลายในศตวรรษนี้จะต้องเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้รวดเร็วยิ่งขึ้น ผู้เขียนคาดว่าภายใน 10 ปีข้างหน้าจะมีแต่องค์การแห่งการเรียนรู้เท่านั้นที่สามารถดำรงอยู่ได้ ส่วนบริษัทที่ไม่พัฒนาตนเองไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็จะล่มสลายไปในไม่ช้า เฉกเช่นไดโนเสาร์ที่สูญพันธุ์ไปจากโลกนี้ อันเป็นผลมาจากการที่พวกมันไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

## ความต้องการในการเรียนรู้แบบใหม่

Manville (2001, หน้า 45) กล่าวว่า *"ในขณะนี้พวกเราต้องการการเรียนรู้แบบใหม่ที่เฉียบคมมากขึ้นและเข้ากับผู้เรียนได้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนสัมพันธ์กับวิธีการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้มันยังต้องเป็นการเรียนรู้ที่ทำให้เราสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น สามารถสร้างความแตกต่างได้*

ตัวอย่าง

*อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผลมากขึ้น"* ด้วยเหตุนี้เองการเรียนรู้จึงกลายเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งกระบวนการหนึ่ง แต่การเรียนรู้ในทุก ๆ ด้านนี้จะต้องถูกปลูกฝังเข้าไปในกระบวนการทำงานอย่างแท้จริง และต้องดำเนินไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ด้วยจึงจะมีประสิทธิผลสูงสุด องค์การระดับโลกที่ประสบความสำเร็จจะใช้การเรียนรู้เป็นสิ่งดึงดูดบุคลากรใหม่ ๆ และรักษาบุคลากรเดิมที่มีความสามารถไว้กับองค์การ พวกเขาจะเสนอพนักงานใหม่ว่า *"มาร่วมงานกับเราสิ แล้วคุณจะได้เรียนรู้มากขึ้น ดีขึ้น และเร็วขึ้นกว่าที่คุณจะได้เรียนรู้จากคู่แข่งของเรา"*

วิวัฒนาการดังกล่าวไม่ได้กำลังเกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่มันเป็นผลมาจากการทดลองที่ทำกันอยู่เป็นประจำทุกวัน และจาก *"การเรียนรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้ (learning about learning)"* ของบรรดาผู้จัดการและผู้บริหารที่ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ จึงได้พยายามผลักดันให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ อย่างไรก็ดีเราไม่ได้กำลังพูดถึงการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบภายนอกขององค์การเท่านั้น แต่มันเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแนวทางในการทำงาน ตลอดจนโครงสร้างองค์การ ค่านิยมและรูปแบบความคิดที่มีอยู่ดั้งเดิม รวมไปถึงวัตถุประสงค์เริ่มแรกขององค์การอีกด้วย

## ทำไมองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงสำคัญอย่างยิ่ง ?

ผลกระทบอันน่าตื่นตระหนกจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกธุรกิจทุกวันนี้ ทำให้องค์การทั่วโลกต้องการให้เกิดการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในบรรดาพนักงานที่ต้องโอนย้ายงานไปตามสาขาต่าง ๆ อยู่เป็นประจำ ซึ่งจะต้องดำเนินไปอย่างรวดเร็วและ

มีประสิทธิผลยิ่งขึ้นโดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยลง ! ถ้าเช่นนั้นแล้วปัญหาที่ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงที่องค์การต่าง ๆ กำลังเผชิญอยู่นั้นมีอะไรบ้าง ?

- การปรับองค์การ การปรับโครงสร้าง และการปรับเปลี่ยนต่าง ๆ ที่ต้องมุ่งไปสู่ความสำเร็จมิใช่เพียงแค่เพื่อความอยู่รอด
- ปัญหาการขาดแคลนทักษะที่เพิ่มมากขึ้น เนื่องจากสถานศึกษาต่าง ๆ ไม่ได้เตรียมคนให้พร้อมสำหรับการทำงานในศตวรรษที่ 21 ไว้อย่างเหมาะสม
- องค์ความรู้ที่เพิ่มพูนขึ้นเป็น 2 เท่าในทุก ๆ 2-3 ปี
- การแข่งขันกับบรรดาบริษัทระดับโลกที่มีกำลังความสามารถมากที่สุดอย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน
- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างท่วมท้น
- ความต้องการขององค์การที่เพิ่มสูงขึ้น ๆ เพื่อที่จะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การและทั่วทุกระบบจะทำให้องค์การไม่เพียงแค่อยู่รอดได้เท่านั้น แต่ยังมีโอกาสสูงสุดที่จะประสบความสำเร็จ การเรียนรู้ในองค์การจะนำมาซึ่งความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เปรียบได้กับการก้าวกระโดด โดยที่การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องก็คือ การที่ทุกย่างก้าวจะกลายเป็นโอกาสในการเรียนรู้และสร้างความพร้อมสำหรับการก้าวกระโดดในครั้งต่อไป การเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่งจะทำให้ระยะห่างของเวลาระหว่างการก้าวกระโดดแต่ละครั้งลดลง และทำให้เราก้าวไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น

เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน บริษัทต่าง ๆ จึงต้องเรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวให้เร็วยิ่งขึ้นและดีขึ้นกว่าเดิม อีกทั้งยังจำเป็นต้องปฏิรูปตนเองไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บริษัทกลายเป็นสถานที่ที่กลุ่มและบุคคลในทุกระดับได้เข้าร่วมสู่กระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่

Shoshana Zuboff (1988, หน้า 395) ได้อธิบายไว้ในหนังสือ *"In the Age of the Smart Machine"* อันโด่งดังว่าองค์การทั้งหลายล้วนถูกความจำเป็นบังคับให้ต้องเป็น *"สถาบันแห่งการเรียนรู้ (learning institution)"* ภายใต้วัตถุประสงค์หลักที่จะต้องขยายขอบเขตและขยายผลของการเรียนรู้ ซึ่งเป็นเรื่องที่ก้าวไปไกลกว่าเพียงแค่การมีความรู้เพื่อให้ได้เรียนรู้ (ดังเช่นที่เป็นอยู่กันในสถาบันการศึกษาทั่วไป) นั่นย่อมหมายความถึง การมีความรู้ที่เป็นแก่นสารเพื่อการสร้างผลิตภาพ โดยที่การเรียนรู้ในองค์การไม่ได้เป็นเพียงแค่กิจกรรมเฉพาะกิจ หรือกิจกรรมในห้องฝึกอบรมสำหรับพนักงานใหม่หรือแม้กระทั่งพนักงานบริหาร ดังนั้นการเรียนรู้และพฤติกรรมอันเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ที่จะส่งผลถึง *"ผลิตภาพ"* จึงกลายเป็นเรื่องเดียวกัน นั่นก็คือ การเรียนรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของกิจกรรมที่เพียบพร้อมไปด้วยผลิตภาพ ซึ่งถือเป็นรูปแบบใหม่หรือโฉมใหม่แห่งกระบวนการทำงานนั่นเอง

## การเรียนรู้แบบใหม่ในองค์การคืออะไร ?

ก่อนอื่น เราต้องมีรูปแบบความคิดใหม่ในเรื่องของการทำงานและการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้ต้องเกิดขึ้นในฐานะที่เป็นผลพลอยได้จากการทำงาน ซึ่งตรงข้ามกับการได้ความรู้มาก่อนที่จะปฏิบัติงานใด

งานหนึ่ง ดังนั้น การเรียนรู้ในองค์การท่ามกลางสภาวะแวดล้อมในปัจจุบันจะหมายถึงรูปแบบใหม่ ๆ ของการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

- จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน (performance based) และถูกผูกโยงเข้ากับวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ
- จะเน้นที่ความสำคัญของกระบวนการเรียนรู้ หรือเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ (learning how to learn)
- ความสามารถในการกำหนดแนวทางการเรียนรู้ มีความสำคัญเท่ากับการหาคำตอบให้กับคำถามที่เจาะจงในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
- โอกาสที่จะพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติมีอยู่ทั่วไปในองค์การ
- การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทุกคนทำ

บุคคลและองค์การจะต้องแสวงหาความรู้ให้ได้มากขึ้น ๆ อย่างไม่หยุดยั้ง อย่างไรก็ดีวิธีการและความเร็วในการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสำคัญกว่าตัวความรู้ที่กำลังเรียนอยู่ อีกทั้งทักษะในการเรียนรู้ก็จะสำคัญกว่าสาระที่ได้จากการเรียนรู้ และคำถามที่เฉียบคมก็จะทวีความสำคัญกว่าคำตอบที่ดี !

## การปรากฏของ องค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดของการเรียนรู้อย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์การ (organization-wide learning) รวมถึงการตระหนักถึงความสำคัญในการเรียนรู้

ตัวอย่าง

ได้เริ่มต้นขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1940 แต่จนกระทั่งถึงทศวรรษ 1980 ก็ยังมีองค์การเพียงไม่กี่แห่งที่เข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงศักยภาพในการเพิ่มสมรรถนะ รวมถึงความสามารถในการแข่งขัน และความสำเร็จภายใต้แนวทางขององค์การแห่งการเรียนรู้

หลังจากช่วงทศวรรษที่ 1980 บริษัท Shell Oil เริ่มมองเห็นว่าการเรียนรู้ในองค์การมีความสัมพันธ์กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ส่วนการทำงานเป็นทีมและการสื่อสารแบบขยายวงกว้างก็ถูกมองว่า เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการสร้างบริษัทที่สามารถตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ และประสบความสำเร็จได้มากกว่าเดิม เชลล์ใช้เวลา 1 ปีสำหรับการทดลองเกี่ยวกับกลุ่มทำงาน (workgroups) และทำการวิจัยเกี่ยวกับแนวความคิดของการเรียนรู้ในองค์การ แล้วเชลล์ก็ได้สรุปว่าการเรียนรู้ในฐานะที่เป็นระบบหนึ่งขององค์การนั้นมีประโยชน์ต่อทั้งการวางแผนกลยุทธ์ และต่อความสำเร็จของบริษัทอย่างแท้จริง ซึ่งทำให้เชลล์ได้เปรียบก้าวล้ำหน้าคู่แข่งไป 1-2 ปีเลยทีเดียว

ในช่วงทศวรรษดังกล่าว จำนวนบริษัทที่กำหนดพันธกิจของตนเองเพื่อที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้เพิ่มขึ้นอย่างน่าตกใจ บริษัทต่าง ๆ เช่น General Electric, Johnsonville Foods, Quad Graphics และ Pacific Bell ในสหรัฐอเมริกา หรืออย่าง Sheerness Steel, Nokia, Sun Alliance, ABB ในยุโรป รวมไปถึง Honda และ Sumsung ในเอเชีย ล้วนเป็นบริษัทผู้บุกเบิกด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยกันทั้งสิ้น

หนังสือ *“The Fifth Discipline* (2006)*”* ของ Peter Senge รวมไปจนถึงบทความที่อธิบายถึงองค์การแห่งการเรียนรู้มากมายใน Harvard Business Review, The Economist, Business Week,

ตัวอย่าง

Fortune และ Asiaweek ล้วนมีส่วนชี้นำให้องค์การมากมายได้ก้าวเข้าสู่กระบวนการปฏิรูปองค์การให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แล้วก็เกิดความรู้ความเข้าใจรวมถึงความสำคัญและคุณประโยชน์อย่างต่อเนื่องและกว้างขวาง

## ระบบโดยรวมที่นำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

บริษัทส่วนใหญ่ยังคงพยายามที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่อีกหลาย ๆ บริษัทยังไม่เข้าใจถึงความสำคัญและประสิทธิผลที่จะเกิดขึ้น มีหนังสือมากมายที่อธิบายถึงองค์การแห่งการเรียนรู้โดยอ้างถึงองค์ประกอบและคุณสมบัติแต่เพียงบางส่วน เช่น พลวัตในการเรียนรู้ของทีม หรือโครงสร้างองค์การ หรือความรู้ หรือไม่ก็การนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากขึ้น นอกจากนี้ก็มีบางคนที่แปลความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ผิดไปโดยสิ้นเชิงและเหมารวมเอาการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management - TQM) หรือการปรับเปลี่ยนองค์การ หรือการฝึกอบรมที่ดีขึ้นนั้นว่าเป็นทั้งหมดของการเรียนรู้ในองค์การ

ประสบการณ์ที่ได้จากองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับแนวหน้ากว่า 300 องค์การทั่วโลก ในช่วงกว่า 20 ปีที่ผ่านมาของผู้เขียน บวกกับการวิเคราะห์บทความ และหนังสือเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้มากมาย ทำให้ผู้เขียนสรุปได้ว่า ก่อนที่บุคคลหรือบริษัทจะสามารถเข้าใจถึงความมั่งคั่งขององค์การแห่งการเรียนรู้ พวกเขาจะต้องเอาระบบย่อย 5 ระบบ คือ การเรียนรู้ (learning) องค์การ (organization) คน (people) ความรู้ (knowledge) และเทคโนโลยี (technology) มา

ประสานเข้าด้วยกันเสียก่อน เพราะหากปราศจากระบบย่อยทั้ง 5 นี้ พวกเขาก็จะตระหนักถึงคุณค่าของกระบวนการและหลักการแต่เพียงบางส่วนที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงตนเองไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

หนังสือเล่มนี้จะอธิบายถึงระบบย่อยทุกระบบ และจะแสดงให้เห็นว่าระบบย่อยทั้ง 5 ส่วนนั้นมาเชื่อมประสานกันและเติมเต็มซึ่งกันและกันอย่างไร ซึ่งก็แน่นอนว่าระบบย่อยหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือ การเรียนรู้ (ในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ) ที่ประกอบไปด้วยทักษะในการคิดเชิงระบบ (systems thinking) รูปแบบความคิด (mental model) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) การจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-directed learning) และการเสวนา (dialogue) ทั้งนี้โดยมีระบบย่อยอื่นๆ อีก 4 ระบบ (องค์การ คน ความรู้ และเทคโนโลยี) เป็นส่วนสำคัญที่จำเป็นต้องมีการส่งเสริม เพื่อเพิ่มพูนคุณภาพและความมีประสิทธิผลของการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ

ตัวอย่าง

## สาระสำคัญ

**บทที่ 1** เป็นการประเมินแรงผลักดันทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมที่เพิ่มขึ้นในปัจจุบัน เช่นเดียวกับความคาดหวังของพนักงาน ของลูกค้า รวมไปถึงของสังคมที่ทำให้จำเป็นต้องมีองค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังจะอธิบายถึงแรงผลักดันสำคัญทั้ง 8 ประการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากองค์การที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานการผลิตที่ใช้กำลังแรงงาน (manual labor) ไปสู่องค์การที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานการประดิษฐ์โดยใช้กำลังความคิด (mental labor)

**บทที่ 2** เป็นการนำเข้าสู่ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (Systems Learning Organization) โดยจะอธิบายสรุป

เกี่ยวกับระบบย่อยทั้ง 5 อันประกอบไปด้วย การเรียนรู้ องค์การ คน ความรู้ และเทคโนโลยี ซึ่งจะกล่าวถึงธรรมชาติเชิงปฏิสัมพันธ์กับการเติมเต็มซึ่งกันและกันของระบบเหล่านี้ด้วย

**บทที่ 3, 4, 5, 6** และ **7** เป็นรายละเอียดเกี่ยวกับมิติ หลักการ และวิธีปฏิบัติ รวมถึงแบบอย่างที่ยอดเยี่ยมของระบบย่อยทั้ง 5 พร้อมตัวอย่างของวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดจากองค์การแห่งการเรียนรู้ต่าง ๆ ทั่วโลก และที่สำคัญในแต่ละบทยังมีกลยุทธ์ที่ดีที่สุด 10 ประการสำหรับการสร้างแต่ละระบบย่อยนำเสนอไว้อีกด้วย

**บทที่ 8** อธิบายวิธีที่การเรียนรู้เชิงผสานการปฏิบัติงานจริง (action learning) สามารถจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่ **บทที่ 9** จะให้แนวทางและกรอบโครงสร้างในภาพกว้าง รวมถึงขั้นตอนสำคัญ ๆ สำหรับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ

ตัวอย่าง

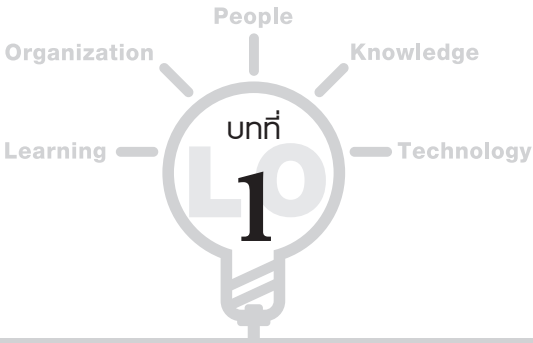
## ให้องค์การของคุณได้มีโอกาสเริ่มต้น

การเรียนรู้อย่างรวดเร็วและเป็นระบบถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์การที่จะอยู่รอดตลอดไปในศตวรรษที่ 21 องค์การที่สามารถทำให้การเรียนรู้กลายเป็นขีดความสามารถหลักได้จะเกิดการขับเคลื่อนความรู้ใหม่ ๆ ให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ กลยุทธ์การตลาดใหม่ ๆ และวิธีการทำธุรกิจในรูปแบบใหม่ ๆ ได้อย่างหลากหลาย ที่สำคัญองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถจะนำไปสู่ความสำเร็จได้ (แม้ในระดับโลก) ด้วยความมั่นใจในคุณภาพ และด้วยพลังความกระตือรือร้นของผู้คนที่ล้วนเป็นดาวเด่น เพียบพร้อมด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คำถามที่ว่า *"จำเป็นหรือไม่ที่จะต้องเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ?"* นั้นไม่ใช่ประเด็นปัญหาอีกต่อไปแล้ว เพราะถ้าคุณอยากจะคงความสามารถในการแข่งขันเอาไว้ คุณก็ต้องเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ! และถ้าถามว่าควรเป็น *"เมื่อไรดี"* คำตอบก็คือ *"อย่างเร็วเลย"* เพราะในไม่ช้ามันจะกลายเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการอยู่รอด

ส่วนคำถามที่ว่า *"แล้วจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร ?"* นั้น คำตอบก็อยู่ในหนังสือเล่มนี้แล้ว

ตัวอย่าง




บทที่

# 1

# ความจำเป็นที่ต้องเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตัวอย่าง

กว่าสิบปีที่ผ่านมา แรงผลักดันมากมายทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ได้ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานเปลี่ยนไปอย่างเห็นได้ชัด การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจนเป็นผลให้องค์การไดโนเสาร์ที่เคยมั่งคั่งเฟื่องฟูอยู่ในอดีตจะไม่สามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงในศตวรรษใหม่นี้ ส่วนองค์การที่ยืนหยัดอยู่ได้ก็จะเป็นพวกที่เข้ากับโลกยุคใหม่ได้อย่างเยี่ยมยอด ซึ่งก็คือพวกที่ **พร้อมจะเรียนรู้ที่สุด** นั่นเอง (Kline & Saunders, 2010: Frappaolo, 2006)

Harrison Owen เขียนไว้ในหนังสือ *"Riding the Tiger: Doing Business in a Transforming World"* (1998) ว่า *"ในอดีตที่ผ่านมา หน้าที่สำคัญขององค์การธุรกิจก็คือ สร้างผลผลิตและผลกำไร แต่ปัจจุบันนี้ หน้าที่สำคัญอันดับต้น ๆ กลับกลายเป็นการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เพียบพร้อมด้วยประสิทธิผล ทั้งนี้ก็ไม่ได้หมายความว่า ผลผลิตและผลกำไรไม่ได้มีความสำคัญอีกต่อไป แต่เป็นเพราะว่าถ้าปราศจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อย่างรวดเร็วและอย่างมีประสิทธิผล ธุรกิจก็ไม่อาจ*

*มีผลผลิตและผลกำไรได้อีกเลย"* (หน้า 1) นั่นย่อมหมายความว่าถ้าองค์การไม่ปรับตัวให้สอดรับกับสภาวะแวดล้อมใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง และไม่มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิผลแล้วละก็การล่มสลายก็ย่อมจะต้องเกิดขึ้นอย่างแน่นอน

กล่าวโดยสรุปก็คือ แรงผลักดันและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกจะเป็นปัจจัยผลักดันให้องค์การต้อง *"ปรับตัว"* หรือไม่ก็ต้อง *"ปิดตัว"* ลงไปอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังเช่นที่ Reginald Revans ผู้บุกเบิกการเรียนรู้ในองค์การคนหนึ่งได้กล่าวไว้ว่า *"การเรียนรู้ภายในองค์การต้องเท่าเทียมหรือไม่ก็ต้องล้ำหน้ากว่าการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นภายนอกองค์การมิเช่นนั้นองค์การก็ไม่อาจดำรงอยู่ได้"* (หน้า 11) องค์การใหม่ที่เกิดขึ้นจำเป็นต้องมีทั้งความรู้ ความยืดหยุ่น ความรวดเร็ว และพลัง รวมทั้งความสามารถในการเรียนรู้ที่มากกว่าเดิม เพื่อให้สามารถเผชิญกับความต้องการที่กำลังเปลี่ยนไปทั้งของสภาพแวดล้อมแบบใหม่ ตลอดจนลูกค้าที่เรียกร้องมากขึ้น รวมถึงพนักงานที่รอบรู้และฉลาดขึ้นได้ดีกว่าเดิม

องค์การที่เรียนรู้ได้เร็วกว่าองค์การอื่นจะสามารถปรับตัวได้รวดเร็วกว่า ทำให้มีข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในโลกของธุรกิจ องค์การแห่งการเรียนรู้แบบใหม่นี้จะสามารถนำเอาความชาญฉลาดที่สั่งสมไว้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับอื่น ๆ มาใช้อย่างได้ผล ศักยภาพเหล่านี้เมื่อบวกกับการเอื้ออำนาจ (people empowerment) การจัดการความรู้ (knowledge management) รวมทั้งเทคโนโลยีและสถานะที่ดีขึ้นขององค์การ จะทำให้องค์การสามารถทิ้งคู่แข่งชนิดไม่เห็นฝุ่นเลยทีเดียว

สำหรับแรงผลักดันที่สำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงโลกธุรกิจ และทำให้การเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับศตวรรษที่ 21 มีด้วยกัน 8 ประการคือ

1. โลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจโลก
2. เทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ต
3. การปฏิรูปและการปรับเปลี่ยนในโลกแห่งการทำงาน
4. อำนาจและอิทธิพลของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น
5. ความรู้และการเรียนรู้ที่กลายเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์การ
6. ความคาดหวังและบทบาทที่กำลังเปลี่ยนไปของคนทำงาน
7. ความหลากหลายในที่ทำงานและการเคลื่อนย้ายของแรงงาน
8. ความสับสนยุ่งเหยิงและการเปลี่ยนแปลงที่ทวีขึ้นอย่างรวดเร็ว

เราจึงต้องทำความเข้าใจและควบคุมแรงผลักดันเหล่านี้เสียก่อน จึงจะสามารถปฏิรูปตนเองไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งประกอบด้วย :

## แรงผลักดันที่ 1 : โลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจโลก

เรากำลังอยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ และเป็นพลเมืองของโลกที่มีวิธีปฏิบัติและค่านิยมร่วมกันมากขึ้น เรากำลังทำงานให้กับองค์การที่มีความเป็นองค์การนานาชาติมากขึ้น ๆ เรื่อย ๆ โลกาภิวัตน์ทำให้เกิดการผนึกกำลังกันของแรงผลักดันด้านเศรษฐกิจและสังคม ทำให้เกิดการ

รวมตัวกันของผลประโยชน์และพันธกิจ ของค่านิยมและรสนิยม รวมไปจนถึงความท้าทายและโอกาส เราสามารถสื่อสารกับคนทั่วโลกได้ง่าย ๆ เพราะเรามีภาษาของโลก (ภาษาอังกฤษและอื่น ๆ) มีเครื่องมือสื่อสารระดับโลก (คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต) และมีสัญญาณที่แสดงถึงตลาดโลกอยู่ทุกหนทุกแห่ง ดังจะเห็นได้จากสถิติต่อไปนี้

บริษัทอเมริกันใช้เงินลงทุนในต่างประเทศ 4 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ และจ้างพนักงานในต่างประเทศกว่า 20 ล้านคน (Jackson, 2010) บริษัทอเมริกันกว่า 100,000 แห่งได้ร่วมลงทุนทางการค้าระดับโลก โดยมีมูลค่าการลงทุนกว่า 2 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ ตัวอย่างเช่น แมคโดนัลด์ที่มีร้านอาหารกว่า 30,000 ร้านใน 120 ประเทศ และในแต่ละปีจะมีร้านเพิ่มขึ้นอย่างน้อย 1,200 ร้าน ส่วนโคคา-โคลาก็ได้กำไรจากการค้าในญี่ปุ่นมากกว่าที่ได้จากสหรัฐอเมริกาเสียอีก นอกจากนี้กว่า 70 เปอร์เซ็นต์ของผลกำไรมูลค่า 30,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ที่อุตสาหกรรมดนตรีของสหรัฐอเมริกาทำได้นั้นก็มาจากต่างประเทศทั้งสิ้น ซึ่งก็เช่นเดียวกับภาพยนตร์ฟอร์มยักษ์ที่มีผู้ชมทั่วโลกก็สร้างผลกำไรให้กับวงการฮอลลีวูดอย่างมหาศาล

ในขณะเดียวกัน 10 เปอร์เซ็นต์ของอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกาที่จ้างคนงาน 4 ล้านคนก็เป็นของคนต่างชาติ มิตซูบิชิในสหรัฐอเมริกาถือเป็นผู้ส่งออกรายใหญ่อันดับ 4 ส่วนโตโยต้าก็ครองตลาดรถยนต์ในสหรัฐอเมริกาโดยขายได้มากกว่าผู้ผลิตสัญชาติอเมริกันทุกราย และในขณะนี้ก็มีต่างชาตินำเงินมาลงทุนในสหรัฐอเมริกามากกว่า 5 ล้านล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งกว่า 1 ใน 3 ของการเติบโตทางเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกานั้นมาจากการส่งออกอันนำมาซึ่งการจ้างงานชาวอเมริกันกว่า 11 ล้านคน ส่วนในปี ค.ศ. 2010 กว่าครึ่งหนึ่งของผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอกสาขาวิศวกรรมศาสตร์ คณิตศาสตร์ และเศรษฐศาสตร์จากมหาวิทยาลัยสหรัฐอเมริกา ก็เป็นชาวต่างชาติอีกด้วย

บริษัททั่วโลกอย่างเช่น โนเกีย ซีร็อกซ์ โมโตโรลา ฮอนด้า ซัมซุง แคนนอน และไมโครซอฟท์ต่างก็ทำการผลิตและขายสินค้าออกไปนอกประเทศของบริษัทแม่เป็นหลัก ดังเช่นที่พนักงานของแคนนอนกว่า 70 เปอร์เซ็นต์ไม่ได้ทำงานในประเทศญี่ปุ่น อีกทั้งเรายังแทบไม่รู้เลยว่าบริษัทที่กำลังดำเนินธุรกิจนั้นเป็นบริษัทญี่ปุ่น ฝรั่งเศส สวีเดนหรืออเมริกัน ซึ่งก็เช่นเดียวกันกับประเทศในแถบอาหรับหลาย ๆ ประเทศที่มีชาวต่างชาติเข้าไปทำงานมากกว่าประชาชนพื้นเมืองด้วยซ้ำไป

ตลาดเงินทั่วโลกเปิดทำการวันละ 24 ชั่วโมง และมีการกำหนดกฎข้อบังคับและมาตรฐานสากลสำหรับใช้กับธุรกิจบริการ การบัญชีและการเงิน การค้า และผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ขึ้นมาอย่างชัดเจน

ทั้งนี้โดยมีปัจจัยเสริมอีก 4 อย่างที่ทำให้เราก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์อย่างรวดเร็วขึ้น ซึ่งประกอบไปด้วย เทคโนโลยี (**T**echnology) โทรทัศน์ (**T**elevision) การค้า (**T**rade) และการเดินทาง (**T**ravel) แรงผลักทั้ง **4T** นี้ได้วางรากฐานที่นำไปสู่การสั่งสมประสบการณ์อื่น ๆ อีกมากมายของผู้คนทั้งโลก พวกเขาทุกคนทุกหนทุกแห่งชมภาพยนตร์เรื่องเดียวกัน อ่านนิตยสารฉบับเดียวกัน และเต้นรำด้วยท่าทางที่เหมือน ๆ กัน (จากบอสตันไปถึงกรุงเทพฯ กรุงโซล และบัวโนสไอเรส) เรามีรสนิยมในการกินเหมือน ๆ กัน (เรารู้จักแฮมเบอร์เกอร์ พิซซ่า โค้ก เป็นอย่างดี) เรารู้จักกางเกงยีนส์กันทุกคน พวกเราพูดภาษาเดียวกันมากขึ้น กว่า 2 พันล้านคนในกว่า 150 ประเทศใช้ภาษาอังกฤษได้ ซึ่งมันก็ทำให้เกิดการส่งผ่านค่านิยมทางสังคมและวัฒนธรรม รวมไปจนถึงการสื่อสารผ่านคอมพิวเตอร์และการสื่อสารของวงการธุรกิจ อีกทั้งยังมีผู้โดยสารเกือบ 1 พันล้านคน ที่เดินทางด้วยเครื่องบินของสายการบินพาณิชย์ในแต่ละปี

เศรษฐกิจโลกก่อให้เกิดองค์การระดับโลกที่มองพื้นที่ทั่วโลกเป็นตลาดของพวกเขา ทุกกิจกรรมทางธุรกิจจะถูกเชื่อมโยงเข้าหากัน เสริมแรง

กัน ยกระดับความสามารถกัน และแข่งขันกันในระดับโลก องค์การระดับโลกจะให้ความสำคัญกับการดำเนินการในระดับโลกมากกว่าการดำเนินการระดับประเทศหรือระหว่างประเทศ ซึ่งต้องใช้ทั้งทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน เทคโนโลยี อุปกรณ์อำนวยความสะดวก และวัตถุดิบจากทั่วโลก อีกทั้งยังถือว่า ความรู้สึกที่ไวต่อวัฒนธรรมของพนักงานและของลูกค้า และต่อระเบียบแบบแผนต่าง ๆ เป็นสิ่งสำคัญที่สามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวลงได้ ทั้งนี้บริษัทใด ๆ จะไปเป็นผู้นำระดับโลกได้ก็จะต้องมีการพัฒนาโครงสร้าง กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์การให้เป็นระดับโลก รวมไปถึงมีบุคลากรและการดำเนินการที่เป็นระดับโลกด้วย

แม้ว่าอุตสาหกรรมบางอย่าง (เช่น อุตสาหกรรมโทรคมนาคม ไฟฟ้าและคอมพิวเตอร์ การเงินและการธนาคาร การขนส่ง ยานยนต์ เภสัชภัณฑ์ ปิโตรเลียม และเทคโนโลยีชีวภาพ) จะก้าวไปสู่เวทีระดับโลกก่อนอุตสาหกรรมอื่น ๆ แต่ตอนนี้ทุกอุตสาหกรรมก็ได้ก้าวสู่เวทีโลกไปจนหมดแล้ว นับวันสิ่งที่ลูกค้าต้องการก็จะมีลักษณะเหมือน ๆ กันมากขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในแง่ของคุณภาพและราคา สิ่งนี้ทำให้เกิดโอกาสและความกดดันมากมายที่ทำให้แม้แต่บริษัทที่ใหญ่ที่สุดในตลาดภายในประเทศ ก็จะไม่สามารถแข่งขันได้แม้ในพื้นที่เดิมของตนอีกต่อไป เพราะการคิดและดำเนินการในบริบทของเวทีโลกเท่านั้น ที่จะช่วยให้องค์การอยู่รอดและเติบโตได้ในศตวรรษที่ 21 นี้

## แรงผลักดันที่ 2 : เทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ต

ยินดีต้อนรับทุกท่านเข้าสู่โลกยุคใหม่ ! ด้วยการทำงานกับเทคโนโลยี การฝึกอบรมทางไกล การใช้ข้อมูลข่าวสาร และเครื่องอุปกรณ์

ตัวอย่าง

คอมพิวเตอร์ที่มีอยู่ทุกหนทุกแห่ง Alvin Toffler (1990) ได้เขียนไว้ในหนังสือของเขาว่า เศรษฐกิจโลกยุคใหม่และสถานประกอบการต่าง ๆ จะทำงานต่อไปได้อย่างมากก็เพียง 30 วินาทีถ้าคอมพิวเตอร์ไม่ทำงาน (แต่ในปัจจุบันอาจจะเหลือเพียง 10 วินาทีเท่านั้น) และคอมพิวเตอร์ที่ดีที่สุดในปัจจุบันก็จะกลายเป็นวัตถุโบราณภายใน 2 - 3 ปีข้างหน้า สถานประกอบการและที่ทำงานทั่วไปจึงจำเป็นต้องมีนวัตกรรมและความก้าวหน้าในทางเทคโนโลยีให้มากขึ้น ๆ อยู่ตลอดเวลา

ตอนนี้เรามีเทคโนโลยีมากมาย เช่น Smart Phones, Mobile Phones, Cloud Computing, ทางด่วนข้อมูล (information highways), LANs, WANs, Virtual Reality, Groupware, Electronic Classrooms และ Web Sites ส่วนคอมพิวเตอร์ในที่ทำงานก็มีการพัฒนาจากระบบเมนเฟรมไปเป็นคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ คอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก คอมพิวเตอร์มือถือ การปฏิบัติการหลาย ๆ อย่างในบริษัทก็ต้องอาศัยคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือสนับสนุน และควบคุมระบบอัตโนมัติต่าง ๆ เทคโนโลยีดังกล่าวได้กลายเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารข้อมูลที่หลั่งไหลเข้ามา เพราะมันทำให้เราสามารถเรียนรู้ได้เร็วขึ้น ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีจะทำให้เกิดข้อได้เปรียบอย่างมากในยุคที่ความไวในการรับส่งข้อมูล การติดต่อ และการดำเนินการใด ๆ สามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ - เทคโนโลยีเป็นตัวสร้างความได้เปรียบอย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อนเลยทีเดียว

## ผลกระทบของเทคโนโลยีที่มีต่อองค์การ

ผลกระทบของเทคโนโลยีที่มีต่อองค์การ การบริหารจัดการ และการเรียนรู้นั้นน่าตื่นตาตื่นใจเป็นอย่างยิ่ง แต่มันก็เพิ่งจะเริ่มต้นเท่านั้น พลานุภาพและลักษณะการนำไปใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีจะเปลี่ยนโลก

แห่งการทำงานจากหน้ามือเป็นหลังมือ พนักงานจะรู้จักลูกค้าที่อยู่ไกลออกไปถึงกรุงกัวลาลัมเปอร์มากกว่าที่จะรู้จักผู้ร่วมงานที่นั่งอยู่ในห้องตรงกันข้าม ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากเทคโนโลยีที่ทำให้คนทำงานเกิดการเรียนรู้และทำให้การเรียนรู้ได้กลายเป็นวัตถุประสงค์อันดับแรกของธุรกิจ และก่อให้เกิดการพัฒนา *"แรงงานรูปแบบใหม่"* ดังที่ Shoshana Zuboff (1988) เคยกล่าวไว้

เทคโนโลยีทำให้บรรดาผู้จัดการต้องบริหารความรู้แทนการบริหารคน เทคโนโลยีทำให้สาเหตุ วิธีการ และสิ่งที่พนักงานจะเรียนรู้ต้องเปลี่ยนแปลงไป ปัจจุบันพนักงานจำเป็นต้องฝึกฝนและพัฒนาด้วยการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-directed learning) และการเรียนรู้ในที่ทำงานก็ไม่ใช่การเรียนรู้เป็นกลุ่ม หรือตามกำหนดเวลาที่ชัดเจน หรือในสถานที่ที่เฉพาะเจาะจง หรือเรียนเผื่อเอาไว้ว่าจะนำไปใช้ในบางโอกาสอีกต่อไป แต่มันจะดำเนินการไปตามความจำเป็นจริง ๆ ภายในเวลาที่ต้องการ ณ สถานที่ที่มีความจำเป็นต้องเรียนรู้! เทคโนโลยีจะผลักดันให้ผู้ที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรต้องสร้างวิธีแก้ปัญหาและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน และสร้างการเรียนรู้ที่สนองตอบและยืดหยุ่นมากขึ้น ๆ อยู่ตลอดเวลา (Waddill & Marquardt, 2011)

เราอาศัยอยู่ในโลกแห่งความเสมือนจริง (virtual reality) และเทคโนโลยีสื่อประสมแบบมีปฏิสัมพันธ์ที่กำลังกลายเป็นเรื่องธรรมดา ๆ Cloud Computing, Smart Phones, Wi-Fi และปัญญาประดิษฐ์ เช่น ระบบฐานผู้เชี่ยวชาญและฐานความรู้ รวมถึงสถานการณ์จำลองที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้ (knowledge-based simulation) จะเป็นสิ่งที่พบเห็นได้โดยทั่วไป ระบบการเรียนการสอนแบบพิเศษและอัจฉริยะจะทำให้ผู้เรียนกำหนดอัตราความเร็วของการเรียนรู้ที่เหมาะกับตนเองได้ ความก้าวหน้าของเครื่องมือช่วยงานส่วนตัวแบบดิจิทัล รวมทั้งเครือข่ายการ

ตัวอย่าง

สื่อสารโทรคมนาคม กรุ๊ปแวร์ (groupware) การประชุมทางไกล (video-conferencing) และกลุ่มซอฟต์แวร์ผสมผสานหน้าที่งานล้วนแล้วแต่กลายเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่ปรากฏอยู่ในทุกสถานประกอบการและทุกแห่งหน

จากการที่ทั้งความเร็วและผลกระทบอันเกิดจากเทคโนโลยียังคงมีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความพยายามในการทำความเข้าใจและนำความสามารถเหล่านี้เข้ามาใช้ให้สอดรับกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็วจึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างน่าหนักใจ ดังเช่นที่เราได้เห็นถึงพลังอำนาจของเทคโนโลยีที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

การเชื่อมต่อที่มีความน่าเชื่อถือสูงและใช้งานง่าย กำลังกลายเป็นสิ่งที่มีอยู่ทั่วไปในทุกหนทุกแห่งทุกที่ทุกเวลา สายส่งสัญญาณความเร็วสูงสามารถส่งข้อมูลได้เร็วกว่าเครือข่ายไฟเบอร์ออปติก 100 เท่า โดยมันจะส่งข้อมูลได้ 1 ล้านล้านบิตต่อวินาที กล่าวคือ มันจะส่งข้อมูลทั้งหมดในห้องสมุดของรัฐสภาสหรัฐอเมริกาได้ภายใน 2 นาที

เครือข่ายที่เหมือนกับระบบประสาทของมนุษย์ จะทำให้คอมพิวเตอร์ฉลาดยิ่งขึ้น โดยการผสมผสานอย่างมีเหตุมีผลจะทำให้มีการเก็บข้อมูลในลักษณะของการเชื่อมโยงที่มีแบบมีแผน สิ่งนี้ทำให้มันสามารถประมวลคำถามและความต้องการที่ซับซ้อนต่าง ๆ ตามลำดับโดยใช้ตรรกะของมันเอง ซึ่งปัญญาประดิษฐ์เหล่านี้กำลังเริ่มมีความสามารถในการแก้ปัญหาได้ไม่แพ้ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นมนุษย์เลยทีเดียว

อินเทอร์เน็ต (Internet) ก็เป็นการปฏิรูปทางเทคโนโลยีที่น่าทึ่งที่สุดอีกอย่างหนึ่ง อัตราการเติบโตของการใช้อินเทอร์เน็ตนั้นรวดเร็วอย่างที่ไม่เคยปรากฏในโลกธุรกิจมาก่อน กล่าวคือในช่วงต้นทศวรรษที่ 80 มีคอมพิวเตอร์เชื่อมต่อเข้ากับระบบอินเทอร์เน็ตไม่ถึง 1,000 เครื่อง แต่

ปัจจุบันนี้มันมีมากกว่า 2,000 ล้านเครื่องแล้ว และที่มากไปกว่านั้นอีก ก็คือการเชื่อมต่อและการค้นหาข้อมูลด้วย Smart Phones

อินทราเน็ต (Intranet - สำหรับการเชื่อมต่อภายในองค์การ) ก็กำลังไล่ตามอินเทอร์เน็ตมาติด ๆ อัตราการเติบโตของการใช้อินทราเน็ตนี้เร็วกว่าการใช้แอพพลิเคชันเชิงพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ถึง 3 เท่า ในปัจจุบันกว่า 70 เปอร์เซ็นต์ของบริษัทขนาดใหญ่ มีการใช้หรือไม่ก็กำลังวางระบบอินทราเน็ตอยู่เต็มไปหมด อินทราเน็ตมีลูกเล่นต่าง ๆ ที่พัฒนาเพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลา เช่น เราสามารถเข้าร่วมการฝึกอบรมแบบเรียลไทม์ที่ประกอบไปด้วย การบรรยายสด ข้อมูลออนไลน์ และผู้ร่วมฝึกอบรมทางไกลได้ ในปัจจุบันองค์การต่าง ๆ ได้ตระหนักว่าการพัฒนากลยุทธ์ที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งการใช้อินทราเน็ตและอินเทอร์เน็ตนั้นมีคุณค่าอย่างยิ่ง

โครงการในการเรียนรู้ต่าง ๆ ขององค์การผ่านเทคโนโลยีขั้นสูงหลาย ๆ อย่าง กำลังทยอยเกิดขึ้นในลักษณะที่ *"เสมือนจริง (virtual reality)"* มากยิ่งขึ้น โดยไม่แตกต่างไปจากความคิดของคนเรา แต่กลับมีข้อได้เปรียบตรงที่มีสมาธิที่แน่วแน่ไม่ผันแปรไปตามสิ่งเร้าภายนอก (แสง-สี-เสียง) ที่เข้ามากระทบทั้งจินตนาการและความคิดดังที่เกิดขึ้นกับมนุษย์

เทคโนโลยีได้กลายมาเป็นส่วนหนึ่งของทุกผลผลิต และของมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของประชาชาติ (GNP) ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมการบิน อากาศยาน ระบบอุตสาหกรรมชั้นสูงต่าง ๆ และอุตสาหกรรมยานยนต์ ซ้ำร้ายเกือบ 30 เปอร์เซ็นต์ของมูลค่ารถยนต์นั้นก็กลายเป็นเรื่องของอิเล็กทรอนิกส์เสียด้วย นอกจากนี้ตลาดซอฟต์-แวร์คอมพิวเตอร์ และคอมพิวเตอร์เซอร์วิสเองนั้นก็มีมูลค่าเกิน 900 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยในช่วง 4 ปีที่ผ่านมานี้ มูลค่าได้เพิ่มขึ้นกว่า 50

เปอร์เซ็นต์ จึงเป็นที่คาดหวังกันว่าเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นพื้นฐานของผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนงานที่สำคัญ ๆ ในอนาคต

ส่วนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่สำคัญล่าสุดก็คือ Cloud Computing โดยมีการใช้ Server ร่วมกัน ทำให้สามารถใช้งานอุปกรณ์ส่วนต่อขยายและทรัพยากรส่วนกลาง รวมถึงซอฟต์แวร์และข้อมูลได้ทันทีที่ต้องการ ! Cloud Computing จะมีความเสมือนจริงและเป็นธรรมชาติมากยิ่งขึ้นกว่าที่เคยเป็นมา สามารถใช้งานได้ง่ายขึ้นโดยไม่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญพิเศษใด ๆ

ในที่สุดแล้วเราก็มีการพัฒนาทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องเป็นระบบทั้งที่เพื่อใช้ในบ้านและในที่ทำงาน ซึ่งพัฒนาการที่ว่านั้นมีดังนี้

- การเชื่อมประสานบูรณาการกันระหว่างโทรทัศน์ โทรคมนาคม และคอมพิวเตอร์ ด้วยระบบดิจิทัลและเทคนิคการบีบอัดสัญญาณความเร็วสูง
- การประยุกต์ใช้โทรคมนาคมที่มีต้นทุนลดลง ใช้งานได้ยืดหยุ่นขึ้น อันเป็นผลมาจากการพัฒนาต่าง ๆ เช่น เครือข่าย ISDN ไฟเบอร์ออปติก และเซลลูลาร์เรดิโอ
- การนำเอาการสื่อสารด้วยคลื่นวิทยุ และการทำให้สิ่งต่าง ๆ มีขนาดเล็กลง (เช่น โทรศัพท์มือถือ กล้องถ่ายภาพ ไมโครโฟน และหน้าจอคุณภาพสูง) มาใช้ จนทำให้เกิดเครื่องมืออุปกรณ์แบบพกพามากขึ้น
- ขีดความสามารถในการประมวลผลที่เพิ่มสูงขึ้น อันเป็นผลมาจากซอฟต์แวร์ชั้นยอดและไมโครชิปแบบใหม่ ๆ

ตัวอย่าง

- อุปกรณ์ซอฟต์แวร์ที่เป็นมิตรกับผู้ใช้ และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทำให้ผู้คนสามารถสร้างและสื่อสารกับเครื่องมือของตนได้ง่ายขึ้น

## *เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่กำลังจะมา*

การเปลี่ยนเทคโนโลยีให้เป็นสินค้าด้วยเทคโนโลยีชั้นสูงเป็นพิเศษเหล่านี้ ทำให้คนคิดไปถึงการสร้างผลิตภัณฑ์เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้แบบใหม่ ๆ ตัวอย่างเช่น บริษัท British Telecom ที่คาดว่าโทรศัพท์เคลื่อนที่ในอนาคตอาจถูกนำไปติดตั้งในหูของผู้ใช้เลยก็ได้ โดยที่ผู้ใช้จะพูดและเห็นภาพไปพร้อม ๆ กัน หรืออาจมีการดึงข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตและฉายไปยังแว่นขยายที่อยู่ข้างดวงตาของเขา

เทคโนโลยีในอนาคตจะสนองตอบต่อเสียงของเรา และจะเพิ่มขยายประสาทสัมผัสของเรา และจะจำลองปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนต่าง ๆ เช่น รูปแบบแนวโน้มของสภาพภูมิอากาศ สาธารณภัยทางสภาพแวดล้อม และการล่มสลายของตลาดหุ้น แล้วมันก็จะแก้ปัญหาและพยากรณ์ผลลัพธ์สุดท้ายของสถานการณ์นั้น ๆ คอมพิวเตอร์จะถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางมากขึ้น มันจะถูกผนวกเข้าไปในวัตถุสิ่งของต่าง ๆ ซึ่งเครื่องจักรกลเหล่านี้จะปรับเปลี่ยนตัวมันเองเมื่อพวกมันต้องติดตั้งแอพพลิเคชันใหม่ ๆ รูปแบบใหม่ของการประมวลผลกำลังจะพลิกโฉมไปและเข้าใกล้ธรรมชาติของมนุษย์มากขึ้น ๆ ซึ่งก็มีความเป็นไปได้อย่างสูงที่ผู้ป่วยคนใดก็ตามจะได้รับรายละเอียดผลการตรวจวิเคราะห์ยีนและโครโมโซมที่นำไปสู่การวิเคราะห์ของแพทย์ในเชิงของความเสี่ยงทางด้านสุขภาพที่ผู้ป่วยคนนั้นจะต้องเผชิญในอนาคต (Venter, 2007)

ด้วยเหตุนี้ เราจึงต้องทำความเข้าใจกับพัฒนาการหลาย ๆ อย่างที่กำลังจะเกิดขึ้นและกับแอพพลิเคชันต่าง ๆ เพื่อเตรียมพร้อมที่จะรับมือ

ตัวอย่าง

กับผลกระทบจากเทคโนโลยีที่มีต่อการทำงาน ต่อพนักงาน และต่อสถานที่ทำงาน ความเข้าใจนี้จะช่วยให้เราใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มความเร็วและคุณภาพในการเรียนรู้ รวมถึงการบริหารจัดการความรู้ในที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ซึ่งผู้เขียนจะกล่าวถึงเรื่องนี้อย่างละเอียดในบทที่ 7

## แรงผลักดันที่ 3 : การปฏิรูปและการปรับเปลี่ยนในโลกแห่งการทำงาน

ตัวอย่าง

โลกแห่งการทำงานและสถานที่ทำงานได้ถูกปฏิรูปไปอย่างรวดเร็วราวกับใช้เวทมนตร์ คนทำงานไม่จำเป็นต้องอยู่ในที่ทำงานอีกต่อไป บริษัทต่าง ๆ มีทั้งการร่วมมือและแข่งขันกันไปในเวลาเดียวกัน ลูกค้าเป็นคนกำหนดและควบคุมบริการที่บริษัทควรมี เพื่อนร่วมงานทำงานกันอย่างใกล้ชิดโดยไม่เคยพบหน้ากันเลย บริษัทยุคใหม่อาจจะว่าจ้างผู้บริหารงานหรือ CEO ในลักษณะลูกจ้างบางช่วงเวลา (part-time CEO) ส่วนแม่บ้านภารโรงก็อาจจะกลับกลายเป็นพนักงานประจำ ทั้งนี้พนักงานในสำนักงานใหญ่ก็อาจจะมีจำนวนน้อยกว่า 1 เปอร์เซ็นต์ของพนักงานทั้งหมด

องค์การหลาย ๆ แห่งได้ผ่านกระบวนการพัฒนาคุณภาพที่นิยมทำกันในทศวรรษที่ 1980 และปรับรื้อกระบวนการทั้งองค์การ (reengineering processes) ในทศวรรษที่ 1990 จนกระทั่งเข้ามาสู่กระบวนการปฏิรูปทั้งองค์การในยุคศตวรรษที่ 21 แทนที่จะมุ่งลดข้อบกพร่อง และทำให้กระบวนการทางธุรกิจกระชับขึ้นเหมือนที่เคยทำ กลายเป็นว่างานประจำได้ถูกออกแบบใหม่ ถูกจัดกลุ่มจัดระบบใหม่ ถูกสร้างขึ้นใหม่เพื่อ

ให้ผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น การแยกงานออกเป็นหน้าที่ย่อย ๆ กำลังจะหมดไป ทีมงานจะเข้ามารับผิดชอบดูแลกระบวนการทางธุรกิจที่สำคัญ ๆ ตั้งแต่ต้นจนจบ ! ความกระตือรือร้นต่อความรวดเร็วและความรุนแรงแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ จะเป็นผลให้องค์การมากมายต้องทำการปรับปรุงกระบวนงานที่สำคัญ ๆ เหมือนกับการเริ่มต้นกันใหม่เลยทีเดียว

## *โครงสร้างที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของสมรรถนะหลัก*

บริษัทต่าง ๆ จะมุ่งความสนใจไปยังสิ่งที่ตนเก่งและทำได้ดีที่สุด บริษัทเหล่านี้จะดำรงอยู่ได้ด้วยความสามารถหลัก (core competencies) แทนที่จะเป็นตลาดหรือผลิตภัณฑ์ และก็จะมอบหมายงานที่ไม่ใช่งานหลักของตนให้แก่พนักงานชั่วคราว หรือไม่ก็ว่าจ้างหน่วยงานภายนอกไปเลย โครงสร้างองค์การของบริษัททั้งหลายจะค่อย ๆ พัฒนาไปเป็นทีมงานที่มีการบริหารจัดการตนเองและเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ บริษัทเหล่านี้จะเป็นองค์การเสมือนจริง (virtual organization) เป็นเครือข่ายแบบเฉพาะกิจที่เชื่อมโยงบรรดาบริษัทอิสระ ซัพพลายเออร์ ลูกค้า และแม้แต่คู่แข่งเข้าด้วยกัน โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดการแบ่งปันทักษะ ต้นทุน และเพื่อให้ผู้ที่อยู่ในเครือข่ายเข้าถึงตลาดอื่น ๆ ได้โดยง่าย ตัวอย่างเช่น โรงงานแห่งหนึ่งจะผลิตชิ้นส่วนอย่างใดอย่างหนึ่งของผลิตภัณฑ์ที่ถูกออกแบบมา และขายให้แก่องค์การใด ๆ ที่จะนำไปประกอบเป็นผลิตภัณฑ์ตามที่ได้ออกแบบไว้

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้ออำนวยให้การบันทึกและการสื่อสารข้อมูลจำนวนมากสามารถกระทำได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว ด้วยเครื่องอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่มีขีดความสามารถสูงขึ้น และด้วยขนาดของหน่วยจัดเก็บข้อมูล รวมถึงการเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างผู้ใช้งานที่มีประสิทธิภาพดีขึ้น นวัตกรรมดังกล่าวจะทำให้องค์การสามารถ

ตัวอย่าง

กระจายอำนาจออกไปและควบคุมสิ่งต่าง ๆ ได้มากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันเมื่อการไหลเวียนของข้อมูลเป็นไปด้วยดีแล้ว องค์การก็ต้องให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บรรดาผู้จัดการในแต่ละหน่วยงานหรือแต่ละท้องถิ่นอย่างแท้จริง เทคโนโลยีจะทำให้บริษัทกลายเป็นองค์การแบบเฉพาะกิจ (adhocracy) ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มของคนที่กระจายอยู่ในภูมิภาคต่าง ๆ (โดยทั่วไปจะเป็นการทำงานที่บ้าน) ที่มาร่วมโครงการเฉพาะกิจบางอย่างและเมื่องานสำเร็จลงแล้วก็จะแยกย้ายกันไป องค์การจะประกอบด้วยพนักงานประจำเพียงไม่กี่คน แต่มีอาชีพที่ทำงานตามช่วงเวลาในสัญญาระยะสั้น ๆ จะมีจำนวนมากขึ้น

เมื่อจำนวนบริษัทที่ตระหนักว่า ทรัพยากรที่สำคัญของธุรกิจนั้นไม่ใช่เงินทุน หรือแรงงาน หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ นานา แต่เป็นองค์ความรู้และข้อมูลรวมทั้งความคิดที่ต้องเพิ่มพูนและจำเป็นมากขึ้น เราจึงได้เห็นว่าองค์การมากมายกำลังมีรูปลักษณ์ที่ต่างไปจากเดิม ดังเช่นที่บริษัททั่วโลกกำลังปรับโครงสร้าง กำลังสร้างองค์การแบบบูรณาการ (integrated organization) และสร้างเครือข่ายระดับโลกตลอดจนศูนย์กลางของบริษัทที่กะทัดรัดคล่องตัว องค์การทั้งหลายกำลังมีพลวัต ด้วยการลดทั้งขนาด รูปร่าง และการบริหารจัดการกันอย่างขนานใหญ่

## *วิวัฒนาการร่วม (Coevolution) และ รูปแบบเสมือนจริง (Virtual Model)*

รูปลักษณ์ใหม่ขององค์การที่กำลังจะปรากฏนั้น ตั้งอยู่บนแนวคิดของการมีวิวัฒนาการร่วม (coevolution) และบนความคิดที่ว่าการทำงานร่วมกับคู่แข่ง ลูกค้า และซัพพลายเออร์โดยตรง จะทำให้บริษัทสามารถสร้างอุตสาหกรรม ตลาด และธุรกิจใหม่ได้ บริษัทจะต้องมองตนเองว่า

ตัวอย่าง

เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมที่กว้างขวางกว่าเดิม และเป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศวิทยาทางธุรกิจ เพื่อจะได้สามารถประเมินโอกาสทางธุรกิจในฐานะที่ตนเป็นหนึ่งในผู้เล่นจำนวนมากมาย (ไม่ใช่แค่ในฐานะศิลปินเดี่ยว) ที่กำลังมีวิวัฒนาการร่วมกัน วิวัฒนาการร่วมจะต่างจากการแข่งขันแบบเดิม ๆ ที่ต่างคนต่างทำงานโดยอาศัยเพียงเฉพาะทรัพยากรของตน และไม่ขยายธุรกิจโดยอาศัยศักยภาพของผู้อื่นแม้แต่น้อย ทว่าตลาดโลกในปัจจุบันนั้น บริษัทต้องใช้ผู้เล่นรายอื่น ๆ ให้เป็นประโยชน์ในแง่ของกำลังการผลิต นวัตกรรมและเงินลงทุน ดังเช่นองค์การที่ได้รับการขนานนามว่า *"สุดยอดเหนือใคร ๆ"* ที่สามารถจะกลายเป็นคู่แข่งระดับโลก (ของทุก ๆ องค์การ) ที่เพียบพร้อมไปด้วยความคล่องแคล่วว่องไว เทคโนโลยีที่ทันสมัย – ล้ำสมัย (กว่าใคร ๆ) ซึ่งสามารถจะจ้องตะครุบโอกาสที่ผ่านหน้าเข้ามาเพียงแวบเดียวได้โดยทันที

รูปแบบเสมือนจริงอาจกลายเป็นนวัตกรรมทางองค์การที่สำคัญที่สุดนับตั้งแต่ทศวรรษที่ 1920 เป็นต้นมา ดังเช่น Pierre DuPont และ Alfred Sloan ที่ได้พัฒนาหลักการในการกระจายอำนาจเพื่อจัดการกับองค์การขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อน บริษัทเสมือนจริง (virtual corporate) จะไม่มีทั้งสำนักงานกลางและผังองค์การ ไม่มีลำดับขั้นของการบังคับบัญชา ไม่มีการประสมประสานกันจนครบวงจรอย่างชัดเจน ทีมจากบริษัทต่าง ๆ จะทำงานร่วมกันจนเป็นเรื่องปกติ และเมื่อธุรกรรมสำเร็จเสร็จสิ้น องค์การเสมือนจริงนั้นก็จะสลายตัวไป

**ตารางที่ 1** แสดงถึงการผลัดเปลี่ยนองค์การเชิงปฏิรูป ซึ่งเป็นข้อสรุปเกี่ยวกับองค์การประเภทเครือข่ายที่จะมาแทนโครงสร้างแบบราชการ ดังนี้

**ตารางที่ 1 : การปฏิรูปองค์การ**

| มิติ | แบบเดิม | แบบใหม่ |
|---|---|---|
| งานหลัก ๆ | ใช้แรงงาน | ใช้กำลังความคิด |
| ความสัมพันธ์ | ตามลำดับขั้น การบังคับบัญชา | เพื่อนร่วมงาน |
| ระดับชั้น | หลายระดับ | ไม่กี่ระดับ |
| โครงสร้าง | แบ่งตามหน้าที่ | ทีมที่มีหน้าที่หลากหลาย |
| ขอบเขต | คงที่ ตายตัว | ยืดหยุ่นได้ |
| แรงขับเคลื่อนในการแข่งขัน | ประสมประสานกันแบบครบวงจร | การจ้างงานภายนอกและพันธมิตร |
| รูปแบบของการบริหารจัดการ | แบบเผด็จการ | แบบมีส่วนร่วม |
| วัฒนธรรม | ทำตาม ๆ กันไป | ยึดถือในภาระหน้าที่และผลลัพธ์ |
| คน | มีลักษณะคล้าย ๆ กัน | มีความหลากหลาย |
| กลยุทธ์ที่มุ่งเน้น | ประสิทธิภาพ | นวัตกรรม |

ตัวอย่าง

## แรงผลักดันที่ 4 : อำนาจและอิทธิพลของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น

ลูกค้าจะมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์ และวิธีปฏิบัติงานขององค์การต่าง ๆ มากขึ้น พนักงานแทนที่จะทำหน้าที่ไปวัน ๆ พวกเขาจะถูกกระตุ้นให้มุ่งเน้นในภาวะผู้นำและการจัดลำดับความสำคัญขององค์การ

รวมถึงการร่วมกันสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับคุณภาพ ความหลากหลาย การปรับให้เข้ากับความต้องการของลูกค้า และความสะดวกในเรื่องของเวลา ตลอดจนนวัตกรรม ลูกค้าจะทำให้บริษัทต่าง ๆ ต้องก้าวเข้าสู่ตลาดโลกเร็วขึ้น บริษัทจะต้องหาลูกค้า พนักงาน ทรัพยากร เทคโนโลยี ตลาด และหุ้นส่วนทางธุรกิจจากทั่วทุกมุมโลก

ความต้องการใหม่ ๆ ที่เน้นไปในเรื่องคุณภาพ รสนิยมของผู้คนที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กระแสความนิยมของโลก และวงจรชีวิตที่สั้นลงของผลิตภัณฑ์กำลังกดดันพันธมิตรและหุ้นส่วนใหม่ ๆ กฎเกณฑ์ที่ลดน้อยลง ตลาดส่วนเล็ก ๆ และอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ รวมถึงการแย่งชิงส่วนแบ่งตลาด ตลอดจนการแข่งขันภายในประเทศที่รุนแรงได้ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องรวมพลังกันในระดับโลก เพื่อความอยู่รอดของทุกฝ่าย

การตลาดและการสื่อสารในระดับโลก ทำให้ลูกค้าตระหนักถึงความเป็นไปได้ของสินค้าและบริการมากขึ้น ส่วนการแข่งขันระดับโลกก็ได้เพิ่มทางเลือกในเรื่องคุณภาพให้แก่ลูกค้า แรงผลักดันทั้งสองทำให้ลูกค้าได้สิ่งที่ทั้งตรงกับความต้องการและเป็นอย่างที่พวกเขาชอบ ในปัจจุบันผู้บริโภคสามารถเลือกสินค้าและบริการที่สนองตอบมาตรฐานส่วนตนตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้ได้

- **ราคา :** อะไรคือสิ่งที่สิ้นเปลืองน้อยที่สุด ประหยัดที่สุด
- **คุณภาพ :** ตรงตาม (และเกิน) ความคาดหวัง
- **เวลา :** สามารถหามาใช้ได้เร็วที่สุด (ตามที่ต้องการ)

ตัวอย่าง

หนังสือเล่มนี้ถือได้ว่า
เป็นคัมภีร์ด้านการบริหารจัดการองค์การ
ที่มีคุณค่าอย่างแท้จริง ทั้งนี้ก็ด้วย
แนวคิด ทฤษฎี และวิธีการ
ที่มีการนำไปปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่องและแพร่หลาย
ดังตัวอย่างที่ปรากฏอยู่ในเนื้อหาสาระ
ที่ได้มีการปรับปรุงและจัดพิมพ์ติดต่อกันมาถึง 3 ครั้ง

พบกับวิธีการพัฒนาระบบย่อย (subsystems)
ที่สำคัญ ๆ ทั้ง 5 ด้าน
ของศาสตราจารย์ ดร.ไมเคิล เจ. มาร์ควอร์ท
ที่จะช่วยให้องค์การเกิดขีดความสามารถ
ที่แข็งแกร่งพร้อมศักยภาพที่ได้เปรียบ
ในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ตัวอย่าง

ISBN 978-974-414-353-2
9 789744 143532
ราคา 350 บาท
การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้
เอ็กซเปอร์เน็ทบุ๊คส์
EXPERNETBOOKS