

การจัดการความรู้เพื่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

Knowledge management for Organization learning

บุษกร วัฒนบุตร*

Busakorn Watthanabut

บทคัดย่อ

การจัดการความรู้เพื่อองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นบทความวิชาการที่ผู้เขียนต้องการนำเสนอความสำคัญของการจัดการความรู้ 1) การสำรวจความรู้ภายในองค์กร 2) การวางแผนความรู้เพื่อการรวบรวมและจัดเก็บ 3) การพัฒนาความรู้ 4) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) หรือการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เพื่อก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หรือชื่อย่อว่า LO เป็นรูปแบบการบริหารรูปแบบใหม่ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชนนับตั้งแต่ได้มีการตีพิมพ์เผยแพร่หนังสือที่มีชื่อว่า “The Five Disciplines: the Art and Practice of the Learning Organization.” ของปีเตอร์ เซ็นเก้ (Peter M. Senge) ออกสู่สาธารณะ โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรโดยสร้างบรรยากาศของการสนับสนุน ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่ เพื่อสร้างงานและการบรรลุเป้าหมายแห่งงานนั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง

คำสำคัญ: การจัดการความรู้, องค์กรแห่งการเรียนรู้

Abstract

Knowledge management for organization learning is the academic writing that the writer wish to present the important of knowledge management by 1) To survey the knowledge in organization 2) To plan for collection the knowledge 3) Knowledge management 4) Knowledge transfer and knowledge sharing all of items will be push the organization to Learning Organization or LO that the modern management for use in both of government office and private company. Peter M. Senge 's book , The Five Disciplines: the Art and Practice of the Learning Organization was presented to public for repeat the pattern to manage with the development in knowledge , skill and ability of staffs that can build and support the environment for all staffs in organization who will learn and develop their full skills to push their effective works for the organization growth and firmness.

Key words: Knowledge management, Organization learning.

* อาจารย์ประจำหลักสูตรหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บทนำ

ปัจจุบันรูปแบบการแข่งขันกันภายใต้ยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ใช่อาวุธยุทธโศปกรณ์ หรือ อุตสาหกรรมหนักแต่เป็นอาวุธทางปัญญาที่ต่างจะต้องเรียนรู้ฝึกฝนเพื่อเป็นอาวุธต่อสู้ในยุคนี้ที่เราเรียกกันว่ายุคโลกาภิวัตน์หรือยุคที่เข้าสู่ศตวรรษที่ 21 หรือเป็นยุคที่อาศัยแนวคิด “สังคมแห่งการเรียนรู้” หรือ “Knowledge-based Society” ก็เปรียบเป็นกุญแจสำคัญของการปฏิรูปองค์กรกันในทุก ๆ ด้านโดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อให้เป็นแรงขับเคลื่อนองค์กรต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เปลี่ยนสิ่งที่เป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรมด้วยการนำหลักคิดดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ ด้วยกิจกรรมที่เรียกกันว่า KM: Knowledge Management หรือการจัดการความรู้ เนื่องจากความรู้จากบุคคลหนึ่งควรจะได้รับถ่ายทอดไปยังอีกรุ่นหนึ่งภายใต้บริบทที่ใกล้เคียงกันเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน คนรุ่นใหม่ก็ควรจะมีฐานความรู้รุ่นก่อนเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ ความรู้ในโลกยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ ได้เปลี่ยนบทบาทจากปัจจัยภายนอกมาเป็นปัจจัยการผลิต (Production Factor) อย่างหนึ่ง ที่สามารถสร้างผลตอบแทนจากการลงทุน และการเติบโตทางเศรษฐกิจในระยะยาวได้ เนื่องจากความรู้เกิดจากการกลั่นกรองโดยสมองของมนุษย์ และถ่ายโอน เผยแพร่โดยมนุษย์ จึงมีค่าที่อาจจะได้ยืกันบอชขึ้น นั่นคือ “ทุนมนุษย์” หรือ Human Capital ซึ่งหมายถึงความรู้ ความสามารถของทรัพยากรบุคคลขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่มีการดำรงอยู่ในสภาพปัจจุบันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อนองค์กรต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) เป็นสิ่งที่เราสัมผัสได้ในตลอดหลายปีที่ผ่านมาตั้งแต่มีระบบการสื่อสารและการขนส่งที่รวดเร็วทำให้โลกแคบลงและรับรู้สิ่งต่าง ๆ ในซีกโลกอื่น ๆ ได้ง่ายกว่าเดิมมากทำให้การรับรู้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวางทั้งในระดับบุคคล สังคม และองค์กร เพื่อตอบสนองธรรมชาติของมนุษย์ในส่วนของความอยากรู้อยากเห็นสิ่งใหม่ ๆ จึงมีการพัฒนาเครื่องมืออันทันสมัยอยู่เสมอทั้งนี้เพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการเรียนรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือระบบ Internet ที่มีบทบาทอย่างยิ่งในการค้นคว้า และการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ แต่ละองค์กรมุ่งเน้นไปที่สมรรถนะหลัก (Core Competencies)¹ แทนที่ประเด็นของการตลาดหรือผลิตภัณฑ์ และมอบหมายงานที่ไม่ใช้งานหลักให้องค์กรภายนอกเป็นผู้ดำเนินการ (Outsourcing) ดังนั้น องค์กรจึงเริ่มมีการปฏิรูปองค์กรให้ตั้งอยู่บนสมรรถนะหลัก และยังเพิ่มการร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ อีกด้วย และด้วยอิทธิพลของลูกค้า (Customer influence) ลูกค้าจะเป็นผู้กำหนดขนาดขององค์กรโดยเฉพาะองค์กรธุรกิจ ดังนั้นองค์กรจะต้องตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าให้ได้มากที่สุด เพื่อองค์กรจะได้รับการสนับสนุนในการใช้สินค้าและบริการอย่างต่อเนื่องรวมทั้งความคาดหวังและบทบาทที่กำลังเปลี่ยนไปของพนักงานความต้องการของงานกำลังเปลี่ยนแปลงไปจากยุคอุตสาหกรรม (Industrial-era) ไปสู่ยุคของความรู้ (Knowledge-era) และความหลากหลายในสถานที่ทำงานและการเคลื่อนย้ายของแรงงานซึ่งในปัจจุบันนี้แรงงานมีความหลากหลายและมีการเคลื่อนย้ายส่งผลกระทบต่อการย้ายถิ่นฐาน การแข่งขันแรงงาน ความต้องการแรงงานที่มีทักษะและประสบการณ์ ดังนั้นบทความนี้จึงต้องการที่จะนำเสนอแนวความคิดในเรื่องของการจัดการความรู้เพื่อไปพัฒนาองค์กรให้เปลี่ยนสภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้² พัฒนาองค์กรโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ภาวะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกัน ของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันซึ่งการมีองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Teamwork) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการ

¹สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทจีวีแอนด์ เอ็กซ์เพรส จำกัด, 2548), หน้า 33.

²Clyde W. Holsapple, **Handbook on Knowledge Management 1 Knowledge Matters**, (Berlin: Springer-Verlag Berlin, 2003), p.25.

สร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์การที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขันโดยการทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อันเป็นการสร้างกระบวนการที่สมาชิกขององค์การให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก³ ด้วยการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์การ จนพัฒนาเป็นองค์การที่เติบโตอย่างต่อเนื่องและแข็งแกร่งมั่นคงในที่สุด

การจัดการความรู้ (Knowledge management)

สืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการครั้งสำคัญที่ผ่านมาเมื่อเดือนตุลาคม 2545 ได้มีการวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจน ซึ่งรวมถึงการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติ โดยเฉพาะมาตรา 11 ได้กำหนดเป็นหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสร้างควมมีส่วนร่วมในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ดูแล ติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการต่าง ๆ จึงได้เริ่มดำเนินการค้นหาหน่วยงานที่จะสามารถเป็นต้นแบบในเรื่องการบริหารจัดการความรู้ นอกจากนั้นยังมีความมุ่งมั่นที่ให้การสนับสนุน ส่งเสริม และให้ความรู้แก่หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการบริหารจัดการความรู้ได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ ดังนั้น ก่อนนำไปปฏิบัติจริงจึงจะขอปูพื้นความเข้าใจในเรื่องแนวคิดของการบริหารจัดการความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ถูกรวบรวมมาเพื่อรวบรวม และจัดเก็บความรู้ภายในองค์กรซึ่งเปรียบเสมือนสินทรัพย์ (Assets) อย่างเป็นระบบ⁴ เพื่อที่จะนำมาใช้ หรือถ่ายทอดกันได้ภายในองค์กร อันจะเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน หรือเพื่อสร้างรายได้เปรียบด้านการแข่งขันในเชิงธุรกิจ ความรู้ที่ได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบนี้จะคงอยู่เป็นความรู้ขององค์กรตลอดไปในขณะที่การบริหารจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management ก็เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อม ๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณ อายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป และมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง หากองค์กรได้มีการจัดการความรู้โดยไม่มีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน

อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว⁵ องค์กรจะทำอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทยักษ์ใหญ่หลายแห่งในสหรัฐอเมริกายังคงแข่งขันกันหาวิธีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง เพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขันได้ สำหรับประเทศไทยนั้นคงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะหาวิธีการในการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคล และการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งการถ่ายทอดความรู้บางประเภทนั้น การฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่วิธี

³ ประเวศ วะสี, การจัดการความรู้:กระบวนการปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพ เสรีภาพ และความสุข, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์กรีน-ปัญญาญาณ, 2550).

⁴ ภราดร จินดาวงศ์, การจัดการความรู้ KM Knowledge management the experience, (กรุงเทพมหานคร: ซีดับบลิวซี พรินติ้ง, 2549), หน้า 45.

⁵ วิจารย์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, (กรุงเทพมหานคร: ตถาตา พับลิเคชั่น, 2545), หน้า 33.

ที่ดีที่สุด อุปสรรคที่มักพบอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้คือพฤติกรรม⁶ "การหวงความรู้" และวัฒนธรรม "การไม่ยอมรับในตัวบุคคล" หากองค์กรสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสองอย่างนี้ได้ การบริหารจัดการความรู้ ก็จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและประเทศชาติและก่อประโยชน์ของการบริหารจัดการความรู้ โดยการลงทุนในเรื่องการบริหารจัดการความรู้ อาจจะค่อนข้างสูงและอาจจะต้องใช้เวลา แต่หลาย ๆ องค์กรก็จะได้รับประโยชน์ อาทิเช่นการช่วยลดระยะเวลาการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการเรียนรู้งานใหม่ บุคลากรได้รับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การเกิดกำไรเพิ่มขึ้นและการลดต้นทุน การลดการสูญเสียเวลา การมีความคงที่ในผลของการเรียนรู้ การปฏิบัติงาน และผลิตภัณฑ์ การคงรักษาคุณภาพ หรือภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ไว้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของความรู้ไปสู่นวัตกรรมใหม่ในที่สุด

การดำเนินการในเรื่องการบริหารจัดการความรู้

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีบทบาทต่อการบริหารจัดการความรู้เป็นอย่างยิ่งซึ่งข้อมูลสารสนเทศ (Information) ไม่ใช่ความรู้ หากแต่เป็นข้อมูล (Data) ซึ่งเป็นข้อมูลดิบที่ยังไม่มีการแปลความหมาย สารสนเทศ (Information) เป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการเรียบเรียง ตีความ วิเคราะห์ และให้ความหมายแล้ว ความรู้ (Knowledge) คือสิ่งที่ได้จากกระบวนการที่มนุษย์รับข้อมูลผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ⁷ เชื่อมโยง จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ ส่วนความรู้ขั้นสูงสุดคือ ปัญญา (Wisdom) เป็นความรู้ที่สะสมหรือฝังอยู่ในตัวบุคคล การเลือกวิธีการบริหารจัดการความรู้ ได้อย่างเหมาะสม ควรรู้ว่าเราไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้โดยง่ายเสมอไป เนื่องจาก ความรู้มี 2 ประเภท ที่มีลักษณะแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง คือ

1. Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางคนเรียกว่าเป็น ความรู้แบบนามธรรม

2. Explicit Knowledge เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น ลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็น ความรู้แบบรูปธรรม โดยมุมมองและแนวคิดของขั้นตอนการจัดการความรู้ นั้น จะมีกระบวนการสามารถสรุปได้ดังนี้

สิ่งที่ควรคำนึงอย่างยิ่งก็คือ วิธีการที่ใช้กับองค์กรหนึ่งอาจจะไม่ได้ผลดีกับอีกองค์กรหนึ่ง เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ องค์กรนั้นๆ ควรเริ่มทดลองปฏิบัติจริงและปรับเปลี่ยนวิธีการจนกว่าจะได้แนวทางที่เหมาะสม และได้ผลดีที่สุดใน โดยกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน คือ

1. การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

⁶ พสุ เดชะรินทร์, กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ: **Retooling: The New Strategy**, (กรุงเทพมหานคร: ฮาซันพรีนซ์ดี, 2546), หน้า 28.

⁷ M. Marquardt, **Building the Learning Organization**, (New York :MxFeW – Hill, 1996), p.12.

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำให้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

หัวใจของการจัดการความรู้

จะเห็นได้ว่าความรู้คือพลังหรือความรู้คือ เนื่องจากการเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของคนที่มีความสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ว่าเครื่องมือหรือเอกสารใดและมักกล่าวถึงว่า แม้ความรู้จะถูกจัดระบบและง่ายต่อการเข้าถึงของบุคคลต่าง ๆ ดีเพียงใดก็ตาม ถ้ามีความรู้ เกิดความรู้ขึ้นแล้ว หากไม่นำไปใช้ประโยชน์ ก็ไม่ใช่จุดหมายปลายทางของความรู้และที่ชัดเจนก็คือ ประโยคสุดท้ายที่เน้นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดมรรคผลมีคุณค่าประโยชน์เป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นนิยามใหม่ของผู้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ หรือผู้นำชุมชนที่จะนำเรื่องการจัดการความรู้ไปก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่สำคัญกว่าตัวความรู้ เนื่องจากตัวความรู้จะเป็นความรู้ที่หยุดนิ่งตายตัว ส่วนการเรียนรู้จะมีลักษณะ “ดั้นได้” คือมีชีวิต เป็นพลวัต⁸ การเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือการเรียนรู้ร่วมกัน เป็น collective learning และเป็นการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (interaction learning through action) ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าหัวใจของการจัดการความรู้จะอยู่ที่การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organization Learning : OL)

ตามที่ได้อธิบายมาแล้วว่าปัจจุบันถือได้ว่าเป็นยุคของความรู้ (Knowledge Based Society) มิใช่เป็นยุคเกษตรกรรมหรือยุคอุตสาหกรรมอีกต่อไปความสำคัญของยุคแห่งความรู้นี้จะมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยด้าน “ทุนมนุษย์” กันมากขึ้นมีการลงทุนไปที่ตัวบุคคลมองคนเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่องค์กรต้องให้ความสำคัญและมีการลงทุนเพื่อเพิ่มพูนความสามารถของบุคลากรพบว่าองค์กรหลายแห่งเริ่มให้ความสำคัญกับความรู้ที่เกิดขึ้นพยายามค้นหาวิธีการว่าจะทำอย่างไรเพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ในองค์กร (Organization Learning: OL) มากขึ้น

การเรียนรู้ในองค์กรจะเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ในระดับบุคคลก่อน⁹ (Individual Learning) ทั้งนี้การเรียนรู้ของบุคคลสามารถแสดงออกจากพฤติกรรมและความคิดความเชื่อที่ถูกปลูกฝังและสั่งสมมาของพนักงาน ซึ่งการเรียนรู้ของบุคคลจะเกิดขึ้นได้ด้วยเงื่อนไขดังต่อไปนี้

1. จากการเชื่อมโยงเหตุการณ์ในปัจจุบันกับเหตุการณ์ในอดีต ยิ่งเหตุการณ์ในปัจจุบันมีความใกล้เคียงกับเหตุการณ์ในอดีตที่เคยเกิดขึ้นมากเท่าไรย่อมจะทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ได้มากยิ่งขึ้นนั้น

2. การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้โดยใช้หลักของ The Law of Effect นั่นก็คือกฎของผลลัพธ์หากสิ่งที่ทำแล้วเกิดผลลัพธ์ที่ดีเป็นที่พอใจย่อมจะทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมนั้นๆ อีก เช่น หากหัวหน้างานกล่าวชื่นชมผลงานที่ลูกน้องส่งมอบให้ลูกน้องย่อมแสดงพฤติกรรมอันนำไปสู่ผลงานที่ดีเพื่อให้หัวหน้างานพึงพอใจจนได้รับคำชมเชยอีก

3. การฝึกปฏิบัติหากให้พนักงานมีการฝึกปฏิบัติหรือทำบ่อย ๆ ในงานที่ได้มอบหมายยิ่งฝึกมากเท่าไรการเรียนรู้ย่อมเกิดขึ้นได้มากเท่านั้น ทั้งนี้การฝึกปฏิบัติจะสัมพันธ์กับผลลัพธ์ทางบวกที่ได้รับ เมื่อหัวหน้างานให้รางวัล (ผลลัพธ์) แก่พนักงานยิ่งสนับสนุนให้พนักงานฝึกปฏิบัติในงานนั้นๆ มากขึ้นเมื่อบุคคลเกิดการเรียนรู้ขึ้นในการทำงาน

⁸ Ikujiro Nonaka, A Dynamic Theory of Organization Knowledge Creation, (Organization Science 5,1,1994), p.14.

⁹ วิจารณ์ พานิช, ความรู้ยุคใหม่อยู่ใน “คน” มากกว่า “ตำรา”, (สารานุกรมปฏิรูป, ธันวาคม 2547), หน้า 56.

การเรียนรู้ของกลุ่ม (Team Learning) จะเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนการพูดคุยและการนำเสนอความคิดเห็นของบุคคลที่แตกต่างกันไป การเรียนรู้ของกลุ่มจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ในระดับองค์การ (Organization Learning) โดยพนักงานจะเป็นผู้สร้างความรู้ในองค์การ¹⁰ พนักงานและกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันจะเกิดการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน อันนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นและกลุ่มบุคคลจะประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้นซึ่งจะส่งผลต่อผลประกอบการหรือเป้าหมายที่องค์กรต้องการทำอะไรเพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การจะเห็นได้ว่าการรักษาความรู้ของบุคลากรในองค์การจึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่องค์กรต่างจะต้องรักษาความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงานแต่ละคนเอาไว้ให้ได้ทั้งนี้ความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลจะเรียกว่าเป็นความรู้ภายใน (Implicit Knowledge) ที่เกิดขึ้นจากการสั่งสม อาศัยระยะเวลาที่บุคคลแต่ละคนจะเรียนรู้จนเกิดเป็นองค์ความรู้ขึ้น พบว่าปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ทุกวันนี้ก็คือจะทำอย่างไรเพื่อถ่ายโอนความรู้ในตัวบุคคลออกมาสู่ความรู้ภายนอก (Explicit Knowledge) มีการบันทึกและเก็บข้อมูลเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้บุคคลอื่น ๆ สามารถศึกษาหาความรู้ที่ได้ถูกจัดเก็บไว้และสามารถนำความรู้นั้นมาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาตนเองต่อไปได้เพราะหากองค์กรไม่มีการจัดเก็บความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลเหล่านั้น และเมื่อพนักงานลาออกจากองค์การไปความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลเหล่านั้นจะติดตามตัวบุคคลไปด้วยเช่นกัน

ดังนั้นหากองค์กรต้องการรักษาความรู้เอาไว้ไม่ให้สูญหายไป แนวทางการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จึงเกิดขึ้น พบว่า Peter M. Senge Ph.D. ถือได้เป็นปรมาจารย์ท่านหนึ่งที่ได้ศึกษาแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ท่านเขียนหนังสือที่มีชื่อว่า "The Fifth Discipline : The Art and The Learning Organization" หรือวินัยทั้ง 5 ประการเพื่อนำองค์การไปสู่การเรียนรู้ในปี 1990 ซึ่ง Peter M. Senge กล่าวว่า การเรียนรู้ในองค์การยอมเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์การจะต้องปลูกฝังวินัย 5 เรื่องให้กับพนักงาน ได้แก่

1. Personal Mastery เป็นการสร้างให้พนักงานเกิดการรอบรู้ความใฝ่รู้รักที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลาเป็นการเรียนรู้ระยะยาว (Lifelong Learning) สิ่งที่ทำหยาบสำหรับองค์กรก็คือ ทำอย่างไรให้พนักงานเกิดความต้องการพัฒนาตนเอง มีการฝึกฝน ฝึกปฏิบัติจนเกิดทักษะความชำนาญอันนำไปสู่ความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวพนักงานแต่ละบุคคล

2. Mental Model เป็นกรอบแนวคิดเป็นความคิดที่เกิดขึ้นจากการจัดวางระบบ เมื่อพนักงานเกิดทักษะความชำนาญมากขึ้น ทำให้พนักงานสามารถสร้างแนวคิดทำงานภายใต้หลักการส่งผลให้พนักงานสามารถตัดสินใจคิดวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

3. Shared Vision เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันให้เกิดขึ้น เป็นการสร้างความมุ่งหวังหรือเป้าหมายร่วมกันของคนในองค์การ มุ่งเน้นการทำงานด้วยจุดมุ่งหมายร่วมกัน จากการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานร่วมกันเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายรวมขององค์การจึงทำให้เกิดการกำหนดตัวชี้วัดผลงานขึ้นในระดับองค์การเพื่อประเมินถึงความสำเร็จในเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์การ

4. Team Learning เป็นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่มหรือทีมงาน ทำให้สมาชิกในทีมเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารการช่วยเหลือกันเพื่อเป้าหมายร่วมของทีมงาน เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

5. System Thinking เป็นการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดความคิดที่เป็นเหตุผล มองเห็นความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงของระบบต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การเข้าใจเหตุและผลของการแสดงพฤติกรรมและผลงานมากขึ้น มองเห็นความสัมพันธ์ของผลงานของหน่วยงานตนเองกับผลงานของหน่วยงานอื่น ๆ และเมื่อพนักงานสามารถมอง

¹⁰Chum Wei Choo, **Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know, Congress of Southeast Asian Librarians 7-9,35** (April 2000), p.45.

ภาพใหญ่ทั้งระบบได้เห็นความเชื่อมโยงของการทำงานในแต่ละส่วนได้ในที่สุดจะนำไปสู่การวางแผนเพื่อเป้าหมายการทำงานร่วมกัน

สรุปว่าการที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องเริ่มต้นฝึกให้พนักงานมีวินัยร่วมกันเพื่อส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้น มุ่งเน้นไปที่การถ่ายโยงความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลนำไปสู่ความรู้ของกลุ่มและความรู้ร่วมกันขององค์กรในที่สุด

ลักษณะสำคัญประการขององค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ¹¹ ดังนี้คือ

1. มีลักษณะการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Demming (PDCA : Plan, Do, Check, Action)

2. มีลักษณะการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์การเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing program

3. มีลักษณะการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็น case study เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ของสมาชิก

4. มีลักษณะการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview), การสังเกต (Observation) ฯลฯ

5. มีลักษณะการถ่ายทอดความรู้โดยการทำให้ Report, Demonstration, Training & Education, Job Rotation ฯลฯ

ในประเด็นของอุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กรนั้นสมาชิกในองค์กรรู้แต่หน้าที่ของตนเองแต่ไม่รู้เป้าหมายขององค์กร (I'm my position) ในขณะที่ทุกคนบุคลากรรู้ว่าปัญหาขององค์กรอยู่ที่ใด แต่ไม่รู้ว่าจะตัวเองมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร (The enemy is out there) มีแต่การปฏิบัติทำตามแบบที่เคยทำ เห็นแต่ภาพลวงตาโดยไม่ได้แก้ปัญหาที่สาเหตุที่แท้จริง (The Illustration of taking change) และยึดติดอยู่กับเหตุการณ์มากเกินไป (A fixation on events) ด้วยความเข้าใจผิดว่าการเรียนรู้มาจากประสบการณ์เท่านั้นแต่ไม่เข้าใจในความแตกต่างของอดีตกับปัจจุบัน (The delusion of learning from experience) รวมทั้งมีผู้บริหารที่ดีแต่ไม่ได้สืบทอดความรู้ให้ผู้บริหารรุ่นต่อไป (The myth of management team) ไม่ตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป (The boiled frog syndrome)

การจัดการความรู้เพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นอมตะต้องเป็นวิธีการทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน หรือทำให้มีความยั่งยืนและคนในองค์กรทำงานอย่างมีความสุข จะต้องเริ่มที่การพัฒนาการเรียนรู้ของคนในองค์กรให้เป็นผู้มีความรู้ และมีปัญญาปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นพลังแห่งความสามารถขององค์กรในการเผชิญกับ ความท้าทายใหม่ๆ และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของคนในองค์กร ที่ต้องอาศัยเรื่องของการจัดการความรู้เป็นตัวช่วย ใช้ Core competency เป็นแผนที่เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย และสร้างบรรยากาศให้เกิด learning organization รวมทั้งต้องปลูกฝังเรื่องของคุณธรรม จริยธรรมควบคู่ไปด้วย องค์กรจึงจะเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นอมตะ โดยวัฒนธรรมการเรียนรู้ จะเป็นรูปแบบของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และวิถีคิด ด้านการเรียนรู้ การศึกษาหาความรู้ จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ความเข้าใจ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในการเรียนรู้ของคนในองค์กรที่ยึดถือร่วมกัน สะท้อนผ่านวิถีการทำงาน และการปฏิบัติงานของคนในองค์กร และนำมาถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในองค์กรร่วมกันผ่านช่องทางต่างๆ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการ

¹¹วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 4, (กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, 2551), หน้า 34.

ปฏิบัติงาน และคุณภาพชีวิตของคนในองค์กร และสามารถบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพการทำงานโดยผู้บริหารหรือนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องเข้าใจถึงลักษณะธรรมชาติในกระบวนการเรียนรู้พื้นฐานของคนในองค์กรเสียก่อน ซึ่งจะเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเลือกทางเลือกต่างๆ ในการดำเนินการตามกระบวนการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของคนในองค์กรว่าจะสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างไร จึงก่อให้เกิดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ซึ่งคนในองค์กรส่วนใหญ่จัดอยู่ในกลุ่มของวัยผู้ใหญ่ ที่มีลักษณะธรรมชาติการเรียนรู้ที่แตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็ก

นักจิตวิทยาได้ทำการวิจัยค้นคว้าเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ไว้มากมาย ซึ่งพอจะสรุปได้ คือ 1) ผู้ใหญ่จะเรียนเมื่อต้องการจะเรียน 2) ผู้ใหญ่ จะเรียนเฉพาะสิ่งที่เขามีความรู้สึกว่ามีค่าจำเป็นต้องเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนเพื่อนำไปปฏิบัติ 3) การสอนผู้ใหญ่ควรใช้วิธีการมีส่วนร่วมด้วย 4) ผู้ใหญ่ต้องการจะเรียนรู้ทักษะและใฝ่หาความรู้ที่จำเป็นในการเพิ่มขีดความสามารถของตนเองในการทำงานและนำทักษะนั้นมาใช้ในการแก้ปัญหาได้ทันที 5) ประสบการณ์ชีวิตมีผลต่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งวิธีการเรียนรู้เบื้องต้นของผู้ใหญ่ คือ การวิเคราะห์และค้นหาความจริงจากประสบการณ์ ดังนั้นประสบการณ์เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ใหญ่มีความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งส่งผลให้ผู้ใหญ่สามารถเรียนรู้ได้มากขึ้น 6) ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้อย่างดีเยี่ยมในบรรยากาศแวดล้อมที่เป็นกันเอง 7) ผู้ใหญ่ต้องการแนะแนว ไม่ใช่การสอน และต้องการวัดผลตัวเองมากกว่าการให้คะแนน เป็นต้นดังนั้นแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของคนในองค์กรให้เป็นวิถีปฏิบัติ คือ

1. ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ที่อยู่ในสมองของคนในองค์กรโดยให้มีรูปแบบและกิจกรรมหลักในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง

2. ผู้นำต้องเป็น Role Model เรื่องการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยเป็นแบบอย่างของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ และเป็นผู้พร้อมแบ่งปันความรู้ให้พนักงานเห็นอย่างชัดเจน เช่น การบอกเล่าถึงประสบการณ์โดยตรงในการแสวงหาความรู้ วิธีการเรียนรู้ และประโยชน์ที่ท่านได้รับจากการเรียนรู้ต่างๆ

3. จัดกิจกรรมส่งเสริมให้มีการเสวนา แบ่งปันความรู้ โดยการจัด Shared Forum ให้เป็นเวทีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้จากผู้ ผู้เชี่ยวชาญจากภายในและภายนอกมาแลกเปลี่ยนขยายมุมมองเพิ่มเติมในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์สำคัญขององค์กร เป็นต้น

4. นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ควรจัดให้ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะที่ดีต่อการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะในการเป็นผู้ถ่ายทอด สอนงานเพิ่มเติมเพื่อให้ผู้มีพร้อมให้ความรู้เหล่านั้นสามารถถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น เข้าใจได้อย่างชัดเจน รวมทั้งการจัดให้มีการ พัฒนาทักษะการเรียนรู้ (learn how to learn) สำหรับพนักงานทุกคนเพื่อให้ผู้ใฝ่เรียนรู้มีความสามารถในการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองและได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดกิจกรรมการส่งเสริมการอ่านให้กับบุคลากร ซึ่งให้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ผู้ใหญ่ที่สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต (lifelong learning) การจัดฝึกอบรมเรื่องเทคนิคการสื่อสาร การพัฒนาบุคลิกภาพให้เป็นผู้กล้าแสดงออก มีความมั่นใจ เป็นต้น

5. นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรส่งเสริมค่านิยมเรื่องการเปิดใจกว้างและการรับฟังความคิดเห็นเพราะจะช่วยกำหนดพฤติกรรมที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมของการเรียนรู้ได้อย่างมาก ด้วยการ สื่อสาร หรือจัดกิจกรรมรณรงค์ให้พนักงานทุกคนเป็นความสำคัญของการเปิดใจและการรับฟังนั้นว่าเป็นประตูแห่งโอกาสของการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาความคิดที่กว้างไกล ซึ่งประเด็นนี้ ผู้บริหารควรต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี โดยจัดหาโอกาสการที่ไปรับฟังความคิดเห็นของพนักงานหรือเปิดโอกาสให้มีช่องทางแก่พนักงานในการแสดงความคิดเห็นริเริ่มสร้างสรรค์ต่างๆ เพื่อสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร

6. จัดให้มีระบบยกย่องเชิดชู หรือชื่นชมยินดีกับผู้ให้ความรู้และผู้แสดงออกถึงการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเหล่านี้ขยายเป็นวงกว้าง

จะเห็นได้ว่าการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหาร หรือนัก HRD เป็นผู้มีบทบาทสำคัญ ที่จะต้องเข้าใจในเรื่องของลักษณะธรรมชาติการเรียนรู้ของคนในองค์กร การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

บทบาทของผู้นำที่เป็นตัวอย่างที่ดี การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การฝึกทักษะด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร และถ่ายทอดของผู้มีความรู้ รวมทั้งการส่งเสริมค่านิยมในเรื่องของการเปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นต้น

ดังนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะเป็นการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของพนักงานบนพื้นฐานของการเรียนรู้ (Learning Base) โดยมีกระบวนการ¹² ดังนี้

1. กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในเชิงปฏิบัติการ คือ

1.1 กลยุทธ์ชี้หน้า (Surge Strategy) โดยคณะผู้บริหารระดับสูงร่วมรับผิดชอบและสนับสนุน

1.2 กลยุทธ์ปลูกฝัง (Cultivate Strategy) โดยให้คณะทำงานในสายงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ

1.3 กลยุทธ์ปฏิรูป (Transform Strategy) โดยคณะทำงานพิเศษจากทุก ๆ หน่วยงานในองค์การมาร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการ

2. กำหนดแผนงานให้ชัดเจน ดังนี้

2.1 ปรับโครงสร้างในการบริหารให้เป็นการทำงานแบบทีม

2.2 จัดทำแผนทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับโครงสร้างในการบริหารงานให้มีลักษณะเป็นการทำงานเป็นทีม โดยวางแผนพัฒนาองค์ความรู้ โดยการฝึกอบรม และพัฒนาประสบการณ์พร้อมทักษะจากการเรียนรู้ในที่ทำงาน

2.3 จัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการฝึกอบรม และการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ เช่น ห้องฝึกอบรม ห้องประชุม โสตทัศนอุปกรณ์ เป็นต้น

3. เปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับรู้กลไกของการพัฒนาและผลกระทบทุก ๆ ด้านที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

4. พัฒนาพื้นฐานสำคัญขององค์การการเรียนรู้ โดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) เพื่อให้เก่งในทุก ๆ ด้าน เก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด เก่งทำ มีไหวพริบปฏิภาณ มีความเพียรพยายามตั้งแต่เยาว์วัยและใฝ่รู้อย่างเสมอต้นเสมอปลายเพื่อให้สอดคล้องกับโลกยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งเป็นโลกแห่งการเรียนรู้ (Knowledge-based) ที่ต้องมีการเรียนรู้ไปตลอดชีวิต โดยมีการคำนึงถึงการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vission) ซึ่งเป็นความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงในชีวิตของตน ด้วยมุ่งมั่นสร้างสรรค์ (Creative Tension) มีความขยัน ใฝ่ดี มีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลาประกอบกับใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจ เพื่อให้มีระบบคิด การตัดสินใจที่ดีและการฝึกใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) สั่งงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปโดยอัตโนมัติ และได้ผลงานที่ดีด้วยรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) ซึ่งเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ที่ได้สะสมมาตั้งแต่เด็กกับพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ของแต่ละบุคคล ทำให้ความคิดและความเข้าใจของแต่ละคนแตกต่างกัน และหากปล่อยให้ต่างคนต่างคิดจะกลายเป็นปัญหาใหญ่เพราะมีการยึดติด กับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว รวมทั้งการสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Value) ให้ทุกคนได้รู้ได้เข้าใจ จะได้สนับสนุนและมีส่วนร่วมในการดำเนินการให้เป็นรูปธรรม โดยมีการนำวิสัยทัศน์ที่ได้สร้างขึ้นมาเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์ เพื่อสานให้วิสัยทัศน์เป็นจริงด้วยแผนการปฏิบัติต่อไป โดยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learn) เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีมโดยให้ทุกคนในทีมงานใช้วิจารณญาณร่วมกันตลอดเวลาว่า กำลังทำงานอะไร จะทำให้ดีขึ้นอย่างไร เป็นการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลสามัคคี ขยันคิด ขยันเรียนรู้ และขยันทำด้วยความเชื่อว่าการเรียนรู้ในลักษณะนี้จะช่วยเสริมสร้างอัจฉริยะภาพของทีมงาน และใช้ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ¹³

¹²ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, องค์การแห่งการเรียนรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพมหานคร: รัตนไตร 2548), หน้า 32.

¹³ภราดร จินดาวงศ์, การจัดการความรู้ KM Knowledge management the experience, (กรุงเทพมหานคร: ซีดับบลิวซี พรินติ้ง, 2549), หน้า 14.

(System Thinking) เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจชัดเจนถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ทำให้มองทุกสิ่งทุกอย่างเป็นภาพรวม จะได้สามารถเผชิญกับภาวะวิกฤติ และการแข่งขันได้

5. พัฒนาพนักงานในระดับผู้นำองค์กร ไม่ว่าจะป็นหัวหน้าโครงการ หรือหัวหน้าทีมงาน ให้มีความเข้าใจบทบาทของผู้นำในองค์กรเรียนรู้จะได้มีการปฏิบัติดีให้มีคุณลักษณะเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ และเป็นผู้ให้การสนับสนุนผู้อื่นในการปฏิบัติงานให้ราบรื่น

6. มอบหมายพันธกิจ (Mission) และกระบวนงานต่าง ๆ แก่ทีมงานเพื่อให้สามารถบริหารและรับผิดชอบด้วยตัวเองได้ เป็นการเพื่ออำนาจให้แก่พนักงาน จะได้เกิดความคล่องตัว

7. สร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการพัฒนา และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา

8. ทำการประเมินผล (Assessment) เพื่อปรับปรุงผลงานอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นความรู้หรือทุนทางปัญญาเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรและมีบุคลากรที่เรียนรู้ ตลอดเวลาและเรียนรู้ร่วมกันจะเป็นองค์กรที่รู้เท่าทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่ไม่อาจคาดเดาได้ และสามารถปรับตัวอยู่รอดและประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรที่ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับ “ทุนมนุษย์” ด้วยการให้คุณค่ากับการพัฒนาการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมุ่งสร้างให้คนในองค์กรเกิดการนำความรู้ไปวิเคราะห์วินิจฉัยปัญหาในลักษณะที่เรียกว่าเป็น “ความคิดที่เป็นระบบ” สอดคล้องกับแนวคิดทางการบริหารอื่น ๆ ที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์หรือทุนทางปัญญาไม่ว่าจะเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management หรือ TQM) การบริหารงานคุณภาพ (Quality Management) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) รวมทั้งเทคนิควิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ถึงแม้ว่าเทคโนโลยีจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงระบบบริหารขององค์กรต่าง ๆ แต่คนยังคงมีความสำคัญกว่าในฐานะที่เป็นผู้เลือกและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร คนในองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความคิดเชิงระบบจะเข้าใจกระบวนการ หรือกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) ทำให้สามารถกำหนดหรือสะท้อนถึงความต้องการที่ชัดเจนเกี่ยวกับระบบงานได้ดี (System Reflect Business Requirement) ทำให้สามารถนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เอกสารอ้างอิง

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. องค์การแห่งการเรียนรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: รัตนาไทร, 2548.

บุญดี บุญญาภิจ และคณะ. การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: บริษัท จีรวัดน์เอ็กซ์เพรส จำกัด, 2548.

ประเวศ วะสี. การจัดการความรู้: กระบวนการปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพ เสรีภาพ และความสุข. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์กรีน-ปัญญาญาณ, 2550.

พรธิดา วิเชียรปัญญา. การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ (Knowledge Management). กรุงเทพมหานคร: ธรรมกมลการพิมพ์การพิมพ์. 2547.

พสุ เดชะรินทร์. กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ: Retooling :The New Strategy. กรุงเทพมหานคร: ฮาซันพริ้นท์ติ้ง, 2546.

พรธิดา วิเชียรปัญญา. การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ (Knowledge Management). กรุงเทพมหานคร: ธรรมกมลการพิมพ์, 2547.

ภราดร จินดาวงศ์. การจัดการความรู้ KM Knowledge management the experience. กรุงเทพมหานคร: ชีดับบลิวส์ พริ้นติ้ง, 2549.

วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้ฉบับหนักปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: ตาตา พับลิเคชั่น. 2545.

วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้ฉบับหนักปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ, 2551.

วิจารณ์ พานิช. ความรู้ยุคใหม่อยู่ใน “คน” มากกว่า “ตำรา” สารสาสน์ปฏิรูป: ธันวาคม 2547

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ,การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพมหานคร: บริษัทจีรวัฒน์เอ็กซ์เพรส จำกัด, 2548.

Cliff Figallo and JancyRhine. **Building the Knowledge Management Network: Best Practices, Tools and Techniques for Putting Conversation to Work.** New York : Wiley Technology Publishing, 2002.

Clyde W. Holsapple. **Handbook on Knowledge Management 1 Knowledge Matters.** Berlin: Springer-Verlag Berlin, 2003.

Chum Wei Choo. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know.** Congress of Southeast Asian Librarians 7-9, 35 (April 2000).

Gardon Petrash. **“Strategy: Compelling Word, complex Concept” in Knowledge Management: Classic and Contemporary Works.** Morey Daryl et al. London: The MIT Press, 2001.

Ikujiro Nonaka. **A Dynamic Theory of Organization Knowledge Creation.** Organization Science 5,1,1994.

M. Marquardt. **Building the Learning Organization.** New York: MxFeW – Hill, 1996.