



การจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Management and Learning Organization)

โดย รศ.ดร.ธำรงค์ อุดมไพจิตรกุล¹

“คน” หัวใจขององค์กร

“คน” (People) เป็นปัจจัยหลักของกิจกรรมทางเศรษฐกิจตั้งแต่ระดับองค์กร (Micro Level) จนกระทั่งถึงระดับประเทศ (Macro - Level) การกล่าวถึงความสำคัญของสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) ในระยะแรกและสังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) ในปัจจุบัน พร้อมๆ กับความสำคัญของการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ซึ่งเป็นวาระแห่งองค์กร วาระแห่งชาติ และวาระแห่งสากล ในการร่วมมือกันนำเอาความรู้



¹ ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต



ซึ่งคือทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ที่มีอยู่ใน “คน” และมีจำนวนไม่จำกัด เมื่อเทียบกับทุนหรือทรัพยากรอื่น ๆ ในทุกกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ออกมาสร้างคุณค่า และมูลค่าเพิ่ม (Value Added) โดยวิธีการที่เรียกว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ซึ่งเป็นวิธีการที่ทำให้ได้ “ความรู้ใหม่ หรือวิธีการทำงานใหม่ที่น่าไปเพิ่มคุณค่า และมูลค่าของงานเดิม ซึ่งได้มาจาก “คนทำงาน” ร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน ณ จุดทำงาน ด้วยความตั้งใจที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง” ทุกขั้นตอนของวิธีการที่ดำเนินเรียกว่า “กระบวนการจัดการความรู้”

ความรู้ทรัพยากรที่ยังใช้ยิ่งเพิ่ม

ความรู้เป็นผลที่เกิดจากการรับรู้สิ่งที่มีกระทบหรือกระตุ้น ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์แห่งตน (Self - interaction) ระหว่างสิ่งที่รับรู้กับประสบการณ์ ทำให้ได้ความรู้ใหม่ที่น่าไปหาสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ได้ เท่ากับว่าความรู้เป็นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ที่จับต้องไม่ได้และมีความซับซ้อน เพราะมีการสะสมประสบการณ์ ค่านิยม ความรับรู้ในบริบท และสารสนเทศใหม่ๆ มาเป็นฐานสะท้อนความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้

ความรู้เป็นความพิเศษที่ยังใช้ยิ่งเพิ่ม ตรงข้ามถ้าไม่ได้นำออกมาใช้จะหดหาย และตกรุ่นไปในที่สุด โดยเฉพาะยุค ICT ความรู้ตกรุ่นเร็วมาก ถ้าไม่ใช้ สำหรับความรู้ในงานเขียนนี้ จะแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ ความรู้ที่ฝังลึกในตัว (Tacit Knowledge) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ที่อยู่ในองค์กร เช่น คู่มือการทำงาน (Embedded Knowledge)



กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) คือ กระบวนการใช้ทุนทางปัญญานำไปสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ทั้งนี้เพราะความรู้นั้นถูกทำให้เกิดขึ้นและอยู่ในสมองของคนที่มาจากการได้รับโอกาสและส่งเสริมให้เกิดขึ้นด้วยตนเองและ/หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยวิธีการใหม่ที่ไม่คิดมาก่อน ด้วยการสนับสนุนของฝ่ายบริหารทั้ง ทรัพยากรและเทคโนโลยี มีความไว้วางใจ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกัน เพื่อต่อยอดความรู้เดิมเป็นความรู้ใหม่ที่สามารถเพิ่มคุณค่า และมูลค่าที่สามารถประเมินเพื่อส่งเสริมและให้รางวัลที่ทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการคิดและการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อ ขับเคลื่อนองค์กรให้เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบการจัดการความรู้

ตำราเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ได้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบการจัดการความรู้ 3 ปัจจัย คือ PPT (People, Process, and Technology) ผู้เขียนกับ ทีมได้ศึกษาและสร้างเครื่องมือวัด



ความพร้อมขององค์กรในการจัดการความรู้ขยายจาก PPT พบว่ามีปัจจัย ทั้งหมด 11 ตัว ประกอบด้วย Leader People Platform Process Cognition Culture Communication Mind Motivation Measurable และ Technology โดยปัจจัยทั้ง 11 ตัวถูกสร้างเป็นแบบสอบถามที่ได้ทำการทดสอบหา ค่าความเชื่อมั่น ($\alpha = 0.96$) จากบุคคล อาชีพ และองค์กรที่หลากหลาย



องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติให้เป็น “คน” ที่มีประสิทธิภาพและเรียนรู้ร่วมกัน ด้วยการประมวลข้อมูล ข่าวสาร มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและมีคุณภาพอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ ดังที่ David A. Garvin กล่าวไว้ว่า องค์กรมีหน้าที่ในการส่งเสริมให้เกิดการสร้างความรู้ที่มาจาก การเข้าถึงและเข้าใจสิ่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างถ่องแท้ แล้วถ่ายทอดความรู้สู่ “คน” ทำงานเพื่อเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแบบเดิมๆ วิธีการเช่นนี้ Michael Marquardt ระบุว่า จะสร้างให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ทั้งรายบุคคลและกลุ่มอันจะมีผลต่อการปรับปรุงงานที่ทำอยู่ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง Peter M. Senge เรียกองค์กรที่มีธรรมชาติดังกล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)

LO เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศในการเรียนรู้ ทั้งระดับบุคคลและกลุ่ม เป็นสถานที่ซึ่งทุกคนสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ยังเป็นสถานที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ ที่หลากหลาย อันเป็นผลจากแรงบันดาลใจของแต่ละคนที่ได้โอกาส และอิสระ (Empowerment) ทำให้ LO เป็นสถานที่ซึ่งแต่ละคนมีเป้าหมายในการเรียนรู้และเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีวินัย (Discipline) เพื่อสร้างนวัตกรรมไปขับเคลื่อนองค์กรให้มีผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (High Performance Organization : HPO)



ธรรมชาติขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากผลการศึกษาของ Guru ที่ยอมรับกันในแวดวง LO นำมาเสนอด้วยตาราง



องค์กรแห่งการเรียนรู้

Peter Senge	Michael Marqardt	David A. Garvin
<ul style="list-style-type: none"> - ใฝ่รู้สู่ความสำเร็จ (Personal Mastery) - เปิดใจกว้างรับรู้ (Mental Model) - ใช้เหตุผลในการคิด (System Thinking) - เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) - ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ (Share Vision) 	<ul style="list-style-type: none"> - พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) - การจัดการความรู้ (Knowledge Management) - การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) - การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) - การเพิ่มอำนาจ (People Empowerment) 	<ul style="list-style-type: none"> - การเรียนรู้จากประสบการณ์และอดีต (Learning from one's experience and Part history) - เรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Learning from Best Practice experience) - การถ่ายทอดความรู้ที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็ว (Transferring knowledge Quickly and Efficiently) - การแก้ไขการทำงานอย่างมีระบบ (Systematic Problem Solving)



จากตารางแสดงให้เห็นว่า องค์กรทุกองค์กรมีปัญหาและปัญหานั้นแก้ไขได้ด้วยความรู้ แสดงว่าปัญหาก่อให้เกิดปัญญา ที่มาจากการเรียนรู้จากตนเอง ผู้อื่น หรือฝึกปฏิบัติ และเมื่อพบความรู้ใหม่ต้องรีบเผยแพร่ ผ่านช่องทางที่สามารถเข้าถึงได้ เพื่อสร้างเครือข่าย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ว่า ความรู้นั้นเป็นทุนปัญญาที่นำไปเพิ่มมูลค่าและคุณค่าในการประกอบอาชีพให้บรรลุตามเป้าประสงค์ของ “คน” เข้ามามีส่วนร่วม (Participation) และได้รับมอบให้ตัดสินใจในการทำหน้าที่ (Empowerment) กระบวนการส่วนนี้จะมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง “พฤติกรรม” ของ “คน” ในที่ทำงานและความรู้ความสำคัญของพลวัตการเรียนรู้ จนกลายเป็น “วินัย” ในทุกระดับการทำงาน มีผลต่อการแสวงหา สร้างความรู้ และจัดการความรู้ ที่ปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีพลังความสามารถในการแข่งขัน

กลุ่มคนรู้ใจ (Community of interest : COI) สู้กลุ่มนักปฏิบัติ (Community of Practice : COP)

“คน” ในองค์กรรวมตัวกันในลักษณะต่างๆ ซึ่งในที่นี้จะเน้นที่ COI ซึ่งเป็นกลุ่มตามธรรมชาติ เช่น วงเพื่อน วงเหล้า วงนินทา วงวิพากษ์ เป็นต้น กับ COP ซึ่งเป็นกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น แผนก ฝ่าย กอง กรม และวง KM เป็นต้น กลุ่มทั้งสองมีผลต่องานโดยตรง คือ วง KM และผลงานโดยอ้อมคือ วงเพื่อน วงเหล้า วงนินทา แต่กลุ่มเหล่านี้ ถ้ามีวิธีการจัดการที่ดีสามารถพัฒนาไปสู่วง KM ได้ซึ่งจะนำข้อเสนอดังต่อไปนี้



ปฏิสัมพันธ์และผลของแต่ละกลุ่ม

กลุ่ม	ปฏิสัมพันธ์	ผลลัพธ์
วงเพื่อน	สิ่งสนใจร่วมกันและขยายผลได้ทุกเรื่อง	สัมพันธ์ภาพที่ดี
วงเหล่า	เรื่องเก่า เอามาเล่าใหม่ สนุกทุกเรื่อง	อารมณ์
วงนิเทศ	เริ่มต้นด้วยสิ่งที่ติดใจ ใส่อารมณ์/ความรู้สึก	ละเอียด
วงวิพากษ์	เรื่องที่สนใจใช้ความรู้	ข้อสรุปตามที่กำหนดไว้แล้ว
วงทำงาน	เป้าหมาย	พฤติกรรม (วัฒนธรรม การเรียนรู้)

การปรับเปลี่ยนไปสู่วง KM

วงเพื่อน วงเหล่า วงนิเทศ วงวิพากษ์ สามวงแรกมีลักษณะ “สัพเพเหระ” ส่วนวงที่มีลักษณะ “สัพเพสาระ” เพียงแต่ว่า “สาระ” ที่จัดตั้งหรือกำหนดเอาไว้แล้ว เป็นการกระทำที่หาเหตุไปประกอบผล เพื่อให้เกิดความชอบธรรม ไม่ใช่วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific approach) อย่างวง KM แต่วงทั้งสี่สามารถพัฒนาไปสู่วง KM ได้ด้วยตัวอย่างดังต่อไปนี้



กิจกรรมพัฒนางวงเหล้าสู่วง KM

วงเหล้า	วงเล่า	วงเรียน	วงสร้างสรรค์ (วง KM)
1. ดื่มเหล้าปกติ	• ดื่มตามปกติ	• ดื่มตามปกติ	• ดื่มตามปกติ
2. คุยตามปกติ	• คุยเรื่องงาน 1 เรื่อง	• คุยการพัฒนา งาน 1 เรื่อง	• ประเมินการ ทำงาน
3. จบตามปกติ	• จบตามปกติได้ สาระเล็กน้อย	• จบด้วยสาระ พัฒนางาน	• ได้วิธีใหม่เพื่อ ทำงานเดิม
4. จ่ายจำนวน ปกติ	• จ่ายน้อยลง กว่าปกติ	• จ่ายน้อยลง กว่าปกติ	• จ่ายน้อยลง กว่าปกติ



การพัฒนาจากวงเหล้าไปสู่วง KM ไม่ได้เป็นเรื่องให้เลิกเหล้า แต่เป็นกิจกรรมพัฒนาจาก “สัพเพเหระ” ให้เป็น “สัพเพสาระ” จากกลุ่มคนรู้ใจ (COI) เพราะพูดกันรู้เรื่อง มีพื้นฐานและความพร้อมที่ไปด้วยกันได้ การจะนำเอาเรื่องงานในส่วนใดมาคุยให้เป็นข้อตกลงของกลุ่มแต่ละกลุ่มจะเป็นผู้กำหนดเองว่า “ระยะเวลา” จะเริ่มเมื่อใด และจบลงเมื่อใด โดยจัดทำเป็นแผนหรือกำหนดการให้ชัดเจนในการคุยแต่ละครั้งให้มีการบันทึก (Document) ผลการคุยไว้สำหรับคราวต่อไปจนถึงขั้นได้วิธีการทำงานเดิมด้วยวิธีใหม่ ให้จัดทำเผยแพร่ในกลุ่มเพื่อน “วงเหล้า” และเผยแพร่ไปสู่กลุ่มงานให้ทั่วถึงในรูปเอกสารหรือ สื่อ electronic ตามความพร้อมขององค์กร สิ่งที่ปรากฏให้ชัดและประเมินได้ คือ พฤติกรรมในการดื่มเหล้าที่เปลี่ยนไปเป็นการดื่มเพื่อสัพเพสาระแทนสัพเพเหระ และมีพฤติกรรมการทำงานปรับเปลี่ยนไป พร้อมทั้งจะพัฒนาไปสู่วง KM หรือ COP ที่มีคุณภาพต่อไป



Factors input		Process of knowledge transforming			Output	Outcome
Early: Knowledge	Late: $K_m = L(CPM)^T$					
<ul style="list-style-type: none"> • Tacit Knowledge • Explicit Knowledge • Embedded Knowledge 	<ul style="list-style-type: none"> • Leader • Cognitio • Culture • Communication • People • Process • Platform • Mind • Motivation • Measurable • Technology 	Individua Level	Data Data Information	SDL Specification Search Synthesis	LO	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic Business Decision • Product Development and Marketing • Sale & Services • Cost Saving • Intellectual Capital Formation • Employee skills development • Economies of Speed and independent
		Team Level	Knowledge	Show Share	Productivity By Innovation	
		Organization Level	Innovation	Shine	HPO	
		<p style="text-align: center;">Self-Directed Learning</p>				



ภาพแสดงให้เห็นประจักษ์ว่า ระบบการจัดการความรู้ เริ่มจากปัจจัยที่เป็นตัวป้อน (Factors input) ที่เริ่มด้วยความรู้ และตามด้วยองค์ประกอบการจัดการความรู้ ไปสู่กระบวนการจัดการสร้างและแสวงหาความรู้ โดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้ได้ความรู้ใหม่ใช้พัฒนางาน และยกระดับองค์กรให้สำเร็จสูงขึ้นด้วยความมีวินัยของ “คน” ในองค์กรที่มีพฤติกรรมทุ่มเทและมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จร่วมกันในการสร้างความพึงพอใจ (Satisfaction) ให้กับผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งจัดเก็บความรู้ดังกล่าว เป็นความรู้ขององค์กรในคลังสมอง (Brain Bank) เพื่อไว้ต่อยอดความรู้ และสะสมทุนทางปัญญาขององค์กร (Intellectual Capital Formation) ที่สามารถใช้เป็นหลักการจัดการอนาคตและดัชนีวัดความมั่นคงขององค์กรในเรื่องคุณภาพ ความพึงพอใจ ความสามารถในการแข่งขัน ความโปร่งใสตรวจสอบได้ และความรับผิดชอบต่อสังคม

เอกสารที่ใช้ประกอบการเสียน

- นิทัศน์ วิเทศ (1998) (แปล). **Working Knowledge : How Organization Manage what they Know** โดย Thomas H. Darvenport และ Laurence Prusak
- Havard Business School (2007). **Managing knowledge : To Fuel Growth**. Boston. Havard Business School Press.
- Llunch, Alex A. and Helen Eckmann (2008). **Simple Principles : TO Think Big and Achieve Success**. San Diego. Ws Publishing.