

## องค์กรอัจฉริยะ : องค์กรแห่งการเรียนรู้

ปาริฉัตต์ คังชนะนันท์

หากเราติดตามความเคลื่อนไหวของกระแสการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จะพบว่า ปัจจุบันนี้หลายองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นภาครัฐราชการ เอกชน รัฐวิสาหกิจ หรือแม้แต่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศอย่างหน่วยงานทหาร พยายามจะแสดงถึงควมมีประสิทธิภาพของตนเองด้วยการประกาศว่า ต่อไปนี้เราจะก้าวไปสู่การเป็น "องค์กรแห่งการเรียนรู้" หลายคนอดสงสัยไม่ได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คืออะไร ทำไมถึงจะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แล้วทุกวันนี้เรายังไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กันอีกหรือ ในเมื่อหน่วยงานของเรามีบุคลากรที่ทรงคุณวุฒิ มีผู้เชี่ยวชาญหลากหลายสาขาที่ผลิตผลงานทางวิชาการมากมาย บุคลากรในองค์กรต่างเพิ่มพูนความรู้ของตนด้วยการศึกษาต่อและอบรมทั้งในและต่างประเทศ เหล่านี้สามารถพูดได้ว่าเราเป็น "องค์กรแห่งการเรียนรู้" แล้วหรือยัง

เนื้อหาที่นำเสนอต่อไปนี้จะได้กล่าวถึงนัยของ "องค์กรแห่งการเรียนรู้" โดยเริ่มทำความรู้จักกับลักษณะของความรู้และแหล่งความรู้ที่อยู่ในองค์กร รูปแบบการขยายผลของความรู้ดังกล่าวตามแนวทางที่ได้รับความนิยมนำไปปรับใช้และได้ผลมาแล้วในองค์กรชั้นนำหลายแห่ง รวมทั้งวินัย 5 ประการ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอนที่จะใช้เป็นแนวทางในการเริ่มดำเนินการ ตัวอย่างการนำไปใช้ รวมทั้งปัจจัยและอุปสรรคแห่งความสำเร็จ ซึ่งพอจะเป็นแนวทางให้เราเห็นภาพ และเกิดความเข้าใจที่เป็นพื้นฐานเดียวกันเพื่อประโยชน์ต่อการนำไปใช้ต่อไป

### อย่างไรจึงเรียกว่า " องค์กรแห่งการเรียนรู้" (Learning Organization : LO)

"องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรืออาจเรียกให้ชัดเจนขึ้นว่า "องค์กรที่มีการเรียนรู้" เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก โดยมีเป้าประสงค์สำคัญ คือ เพื่อให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนาต่อไป

ผู้บุกเบิกแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นคนแรกคือ Chris Argyris เริ่มขึ้นประมาณปี ค.ศ. 1978 จากงานเขียน ชื่อ Organization Learning แต่ยังไม่เป็นที่แพร่หลายนัก เพราะมีเนื้อหาเชิงวิชาการที่เข้าใจยาก ต่อมาปี ค.ศ.1990 Peter M. Senge Ph.D. ศาสตราจารย์แห่ง MIT Sloan School of Management ได้เขียน "The Fifth Discipline : The Art and The Learning Organization " หรือ " วินัย 5 ประการ " แนวคิดเพื่อนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization:LO) และได้รับความนิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในเวลาต่อมา จนกระทั่ง American Society for Training Development-ASTD สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา ได้ประกาศเกียรติคุณให้เขาเป็นนักวิชาการเกียรติคุณดี

เด่น ประจำปี ค.ศ.2000 <sup>1</sup> Peter M. Senge กล่าวว่า “Learning in organization means the continuous testing of experience, and the transformation of that experience into knowledge—accessible to the whole organization, and relevant to its core purpose.”<sup>2</sup> ซึ่งมีนักวิชาการไทยให้คำจำกัดความไว้ว่า “องค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรได้ขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่บุคลากรมีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ เป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร”<sup>3</sup>

ในแง่ขององค์กร การสนับสนุนให้บุคลากรฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอแล้วสำหรับยุคนี้ จากการศึกษาพบว่ามีการนำไปใช้ประโยชน์หลังจากนั้นเพียงแค่ 10 % เมื่อทิ้งห่างไป 2 สัปดาห์ หากไม่ได้นำกลับมาใช้อีก ทักษะหรือความรู้ต่างๆ จะเลือนหายไปรวม 87 % อีกทั้งองค์กรรูปแบบเดิมๆ มักจะมีงานยุ่งๆ จนไม่มีเวลา ทบทวน อ่าน ศึกษา ปรับปรุง นอกจากนี้การสั่งสมความรู้ของผู้ใดผู้หนึ่งหลายๆ อีกด้านหนึ่งอาจกลายเป็นจุดอ่อนได้เช่นกัน เพราะเมื่อบุคคลนั้นมีการโยกย้าย เปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน องค์ความรู้ก็พลอยสูญไปด้วย หรือในกรณีของหน่วยงานราชการจะมีผลงานทางวิชาการออกมาทุกปี แต่หลายชิ้นเป็นไปเพื่อปรับระดับหรือตำแหน่ง หลังจากนั้นจะถูกเก็บขึ้นหิ้ง ไม่เคยมีการนำมาแบ่งปัน ถ่ายโอน หรือต่อยอดระหว่างบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เชื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ และนำไปสู่การสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง(Core competence)ขององค์กรต่อไป ซึ่งการเรียนรู้ในแง่มุมนี้ไม่จำกัด และอาจมีการเรียนรู้ข้ามสายงานกันได้

## ประเภทของความรู้ และแหล่งความรู้ในองค์กร

Dr.Ryoko Toyama(Associate Professor, Graduate School of Knowledge Science, Japan Advanced Institute of Science and Technology) ได้แบ่งความรู้ตามความสามารถในการถ่ายทอดออกเป็น 2 ประเภท<sup>4</sup> ดังนี้

1. Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่อยู่ในสมองคน ได้มาจากประสบการณ์ สัญชาตญาณ หรือพรสวรรค์ ส่วนหนึ่งยากต่อการบรรยายเป็นถ้อยคำ หรือสูตรสำเร็จ ขึ้นอยู่กับความเชื่อและทักษะเชิงวิชาการของบุคคลที่

<sup>1</sup> วินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ระบบจัดการฐานความรู้ [ออนไลน์] . กรุงเทพฯ : [อ้างถึง 29 ตุลาคม 2547] เข้าถึงได้จากอินเทอร์เน็ต : <http://www.wasant.org/knowledge/tutor/km8.php>

<sup>2</sup> องค์กรแห่งการเรียนรู้ . ระบบจัดการฐานความรู้ [ออนไลน์] . กรุงเทพฯ : [อ้างถึง 29 ตุลาคม 2547] เข้าถึงได้จากอินเทอร์เน็ต : <http://www.wasant.org/knowledge/tutor/km7.php>

<sup>3</sup> สาริน(นามแฝง) . องค์กรอัจฉริยะ : องค์กรแห่งการเรียนรู้ . สลค. สาร , มีนาคม , 2547 , ปีที่ 12 , ฉบับที่ 4 , หน้า 12

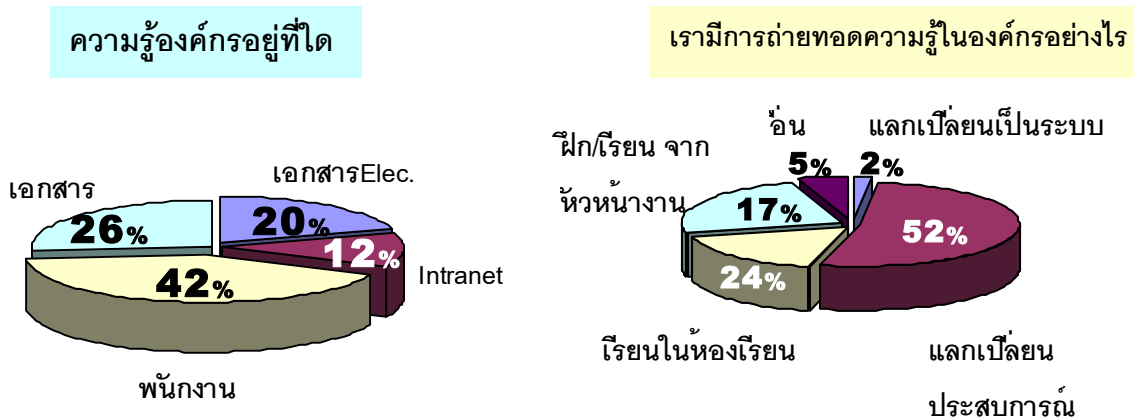
<sup>4</sup> ยุทธนา แซ่เตียว . การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : สร้างองค์กรอัจฉริยะ . กรุงเทพฯ :

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ , 2547 . 295 หน้า

จะกลับกรอง ความรู้ชนิดนี้สามารถพัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่จะทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน บางแหล่งข้อมูลเรียกความรู้ชนิดนี้ว่า ภูมิปัญญา

2. **Explicit Knowledge** เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถบรรยาย หรือถอดความออกมาได้ในรูปของทฤษฎี การแก้ไขปัญหา คู่มือ และฐานข้อมูล เป็นลักษณะของความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงหรือหาซื้อได้นอกจาก 2 ประเภท ข้างต้น มีความรู้ลักษณะหนึ่งซึ่งนักวิชาการบางท่านได้เพิ่มเติมขึ้นมา ได้แก่

3. **Implicit knowledge**<sup>5</sup> จัดเป็นความรู้ภายในองค์กรที่อาจจะไม่เห็นชัดเจน เช่น กระบวนการปฏิบัติงาน กฎระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น



จากกราฟ แสดงข้อมูลการสำรวจบรรดาผู้บริหารระดับสูงของสหรัฐอเมริกา โดย Delphi<sup>6</sup> พบว่าแหล่งความรู้ส่วนใหญ่ในองค์กรอยู่ที่คนถึง 42 % อยู่ในเอกสาร 26% อยู่ในเอกสารรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ 20% และอยู่ในฐานข้อมูลกลางขององค์กรในระบบอินเทอร์เน็ตอีก 12% ผลสำรวจดังกล่าวเมื่อนำมาเทียบเคียงกับองค์กรในบ้านเรา จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างนักวิชาการและกลุ่มผู้บริหาร เสียงส่วนใหญ่ต่างกล่าวว่า ความรู้จะอยู่ที่ตัวคนร่วม 70-80 % ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง องค์กรจะทำอย่างไรเพื่อให้ความรู้เหล่านี้มีการขยายผล เกิดการเรียนรู้ ถ่ายทอด แบ่งปันกันระหว่างบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สูญหาย และนำไปสู่การสร้างฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กร

### รูปแบบการขยายผลของความรู้ในองค์กร

Professor Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi<sup>7</sup> ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการที่มีชื่อเสียง มีผลงานทางด้านการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ได้เขียนหนังสือชื่อ The Knowledge Creating Company(1995) นำเสนอรูปแบบ

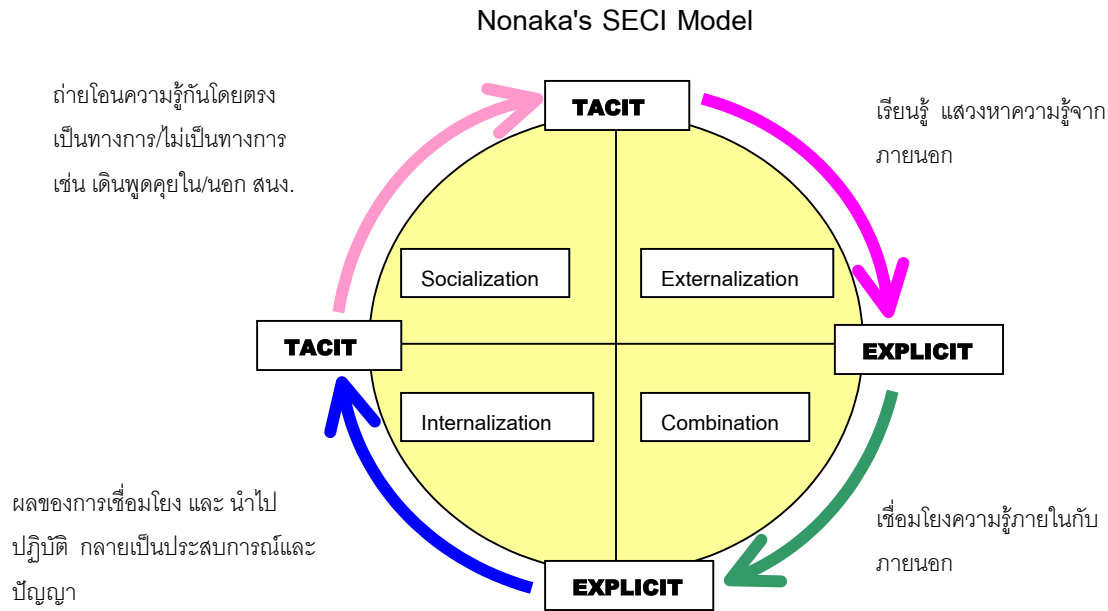
<sup>5</sup> ลักษณะของความรู้. ระบบจัดการฐานความรู้ [ออนไลน์]. กรุงเทพฯ : [อ้างถึง 29 ตุลาคม 2547] เข้าถึงได้จากอินเทอร์เน็ต :

<http://www.wasant.org/knowledge/tutor/km1.php>

<sup>6</sup> บดินทร์ วิจารณ์ . สร้างและต่อยอดความรู้ในองค์กร . The Magazine for Chief Information Officer . พฤศจิกายน , 2546 , ปีที่ 33 , ฉบับที่ 7 , หน้า 31

<sup>7</sup> Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi-The Knowledge Spiral-1995 . [ออนไลน์] . กรุงเทพฯ : [อ้างถึง 29 ตุลาคม 2547] เข้าถึง

แบบการขยายผลของความรู้ในองค์กร เรียกว่า SECI-Knowledge Vonversion Process หรือ SECI Model<sup>8</sup> ซึ่งมีการนำไปใช้กันอย่างแพร่หลายจนประสบความสำเร็จในองค์กรชั้นนำต่างๆ ดังนี้



**Socialization** แสดงการถ่ายโอนความรู้กันโดยตรงระหว่างกลุ่ม หรือบุคคล ที่มีความรู้พื้นฐานความสนใจที่สอดคล้องกัน หรือมีคลื่นความถี่ที่สื่อสารทำความเข้าใจกันได้โดยง่าย สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

**Externalization** แสดงให้เห็นการเรียนรู้ แสวงหาสิ่งใหม่ๆ จากภายนอกเพิ่มเข้ามาเพื่อให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งประสบการณ์ตรงที่สัมผัสกับลูกค้า ผู้ใช้บริการ ผู้ทำธุรกิจกับองค์กร เป็นความรู้ที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและดำรงอยู่ขององค์กร

**Combination** เชื่อมโยงความรู้ภายในกับความรู้ภายนอก แล้วหาแนวปฏิบัติที่ดีที่เหมาะสมกับเรา ในส่วนนี้ผู้ที่มีความสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารที่ดี จะช่วยสรุปองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้กับองค์กรได้

**Internalization** เป็นผลของการเชื่อมโยงแล้วนำความรู้มาปฏิบัติเกิดเป็นความรู้ประสบการณ์และปัญญาฝังอยู่ในตัวคน กลายเป็น Tacit Knowledge เพื่อนำไปถ่ายทอดหมุนเวียนต่อไป

องค์ประกอบที่สำคัญซึ่งนับว่าเป็นหัวใจของการเป็น”องค์กรแห่งการเรียนรู้” คือ ”วินัย 5 ประการ” ซึ่ง Peter M.Senge กล่าวไว้ ได้แก่

ได้จากอินเทอร์เน็ต : <http://www.nwlink.com/>

<sup>8</sup>SECI model . Knowledge Management [ออนไลน์] . กรุงเทพฯ : [อ้างถึง 29 ตุลาคม 2547] เข้าถึงได้จากอินเทอร์เน็ต :

<http://medinfo.psu.ac.th/KM/KM001.htm>

1. **บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)** หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต(Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

2. **รูปแบบความคิด (Mental Model)** หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อทัศนคติ จากการสังสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้ถือเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ(Emotional Quotient, EQ)

3. **การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)** หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการมองในระดับความมุ่งหวัง เปรียบเสมือนทางเสื่อของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย

4. **การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)** หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่ม หรือทีมงาน เป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ชนิดนี้ เน้นการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

5. **การคิดเชิงระบบ (System Thinking)** หมายถึงการที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุมีผล เป็นลักษณะการมองภาพรวมหรือระบบใหญ่(Total System) ก่อนว่าจะมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไร แล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อย(Subsystem) ทำให้สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

## ทีละก้าว...ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### ขั้นตอนที่ 1

สำรวจสภาพปัจจุบัน วิเคราะห์ ศึกษาว่าองค์กรของเรามีอะไรดี ประเมินศักยภาพขององค์กร /บุคลากร ค่านิยม ปัญหาข้อบกพร่องต่างๆ รวมทั้งประเมินการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ในปัจจุบัน

### ขั้นตอนที่ 2

นำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ หรือแนวทางที่จะใช้เป็นรูปแบบ และกิจกรรมที่จะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (mutual learning) เช่น บางหน่วยจัดให้มี Knowledge Center ของตนเองรวบรวมทรัพยากรแห่งการเรียนรู้ที่เข้าถึงได้ง่ายและสะดวกต่อการใช้เป็นสถานที่แลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน

### ขั้นตอนที่ 3

ดำเนินงานตามแผน มีการแต่งตั้งคณะทำงานส่งเสริมการดำเนินงาน ติดตาม และ ประเมินผลตามระยะเวลา หรืออาจมีการตั้งหน่วยวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ในองค์กร ซึ่งมีตัวแทนจากบุคลากรทุกฝ่าย รวมทั้งผู้บริหาร

## ขั้นตอนที่ 4

จัดเกณฑ์การพิจารณาประเมินผลในขั้นท้ายสุดหลังจากที่ดำเนินการไปแล้วระยะหนึ่ง เพื่อให้ทราบว่าองค์กรของเรามีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

มีข้อสังเกตเกี่ยวกับการประเมินผลอยู่บางประการ คือ เนื่องจาก“ความรู้” เป็นสิ่งที่จับต้องยาก มีลักษณะเป็นนามธรรม เมื่อนำมาความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานใดๆ ก็ตาม จึงยากต่อการวัดผลหรือนับออกมาเป็นค่าทางสถิติให้เห็นชัดเจนได้ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้การวัดผลมีข้อจำกัดตามไปด้วย การประเมินว่าองค์กรของเรามีลักษณะของเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด ผลที่ได้จากการเรียนรู้สัมฤทธิ์หรือไม่ จึงเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยเวลาในการพิจารณาดูผลความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก่อนที่จะสามารถสรุปได้ โดยทั่วไป การวัดผลที่พอกระทำได้จึงมักจะเน้นไปที่กระบวนการในการจัดการว่าได้ดำเนินการไปแล้วมากน้อยเพียงใด หรือวัดในเชิงปริมาณขององค์ความรู้ที่ได้มีการถ่ายทอด ขณะที่ปริมาณดังกล่าวก็ไม่ได้เป็นเครื่องยืนยันได้เสมอไปว่า บุคลากรมีลักษณะของการเรียนรู้อย่างแท้จริงหรือไม่ เรื่องที่วัดผลยากอีกประการหนึ่ง คือ ส่วนที่เกี่ยวกับการเงิน หรือ การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการลงทุน กล่าวคือเมื่อลงทุนไปแล้ว สิ่งเหล่านี้จะให้ผลตอบแทนกลับมาเท่าไร เป็นต้น

### ตัวอย่างกิจกรรมหรือแนวปฏิบัติที่ดีจากองค์กรอื่นๆ

- **บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง** แยกความรู้ออกเป็นกลุ่มๆ เนื่องจากแต่ละคนมีความสามารถไม่เหมือนกัน เช่น ในส่วนเทคนิคระดับสูง จะจัดวิศวกรที่มีความสนใจร่วมกัน 4 คนต่อทีม มาทำงานร่วมกับวิศวกรอาวุโสที่มีชั่วโมงการทำงานสูง แต่อาจจะมีโอกาสเรียนรู้วิทยาการใหม่ๆ น้อย ในกลุ่มมีกิจกรรมสอนงาน ประชุมหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ และวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ความรู้ที่ได้หรือแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ จะถูกรวบรวม เป็นคู่มือ หรือบทความ เข้าระบบศูนย์ข้อมูล เพื่อให้พนักงานทุกคนมาศึกษาได้
- **การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย** จัดให้มี Online Learning Center ให้พนักงานเข้าถึงและค้นข้อมูลได้ง่าย และฝึกฝนให้ไม่กลัวเทคโนโลยี รับผิดชอบต่อการพัฒนาตนเอง ทำให้การฝึกอบรมจะลดบทบาทลงไปส่วนหนึ่ง
- **3 M** จัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประชุมสัมมนากันภายในเพื่อให้ทุกคนได้มาแลกเปลี่ยนความรู้ และสิ่งที่ค้นพบใหม่ๆ
- **Hewlett-Packard** สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และยอมรับความเสี่ยงใหม่ๆ สนับสนุนให้พนักงานทดลองในสิ่งที่ไม่คิดว่าจะไม่สำเร็จ และใช้ขั้นแรกของอาคารเป็นที่สำหรับให้พนักงานเดิมกาแพ้วร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์
- **Xerox** สร้างห้องกาแพ้ว ที่พนักงานจากฝ่ายต่างๆ สามารถมาพบ และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างฝ่าย

- **Norvatis** เป็นบริษัทจำหน่ายยา เน้นการวิจัยและพัฒนา สร้างตลาดความรู้(Knowledge Market Place) ขึ้นในองค์กร จัดทำเป็นสมุดหน้าเหลืองรวบรวมข้อมูลพนักงานตามความเชี่ยวชาญ และทำสมุดหน้าน้ำเงินเป็นรายชื่อผู้เชี่ยวชาญรอบรู้จากภายนอก และมีเวทีให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้กันผ่านระบบ อินทราเน็ตขององค์กร
- **GE(General Electric)** เรียนรู้จากภายนอก โดยได้เก็บข้อร้องเรียนของลูกค้าไว้ในฐานข้อมูล และจัดทำข้อมูลปัญหาที่มีโอกาสจะเกิดขึ้น 1.5 ล้านแนวทาง เป็นอีกลักษณะหนึ่งของการเรียนรู้เพื่อนำข้อมูลทั้งข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ จากภายนอกมาศึกษา วิเคราะห์ นำไปคิดค้น หาแนวทางแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น และเป็นโอกาสที่จะนำข้อเสนอแนะไปคิดประดิษฐ์นวัตกรรมใหม่ๆ มาตอบสนองผู้บริโภค เป็นการก้าวไปข้างหน้าเพื่อให้ได้เปรียบผู้แข่งขัน

นอกจากนี้ ยังมีตัวอย่างอื่นๆ อีก เช่น การจัดให้มีกระดานเวปบอร์ดเพื่อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนข้อมูล หรือปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ หรือกรณีบริษัทที่ปรึกษาบางแห่ง จะออกแบบสำนักงานเพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ โดยพนักงานจะไม่มีที่นั่งประจำ มีเฉพาะล็อกเกอร์เก็บเอกสารและคอมพิวเตอร์ส่วนตัว ขณะอยู่ในที่ทำงานก็สามารถเลือกโต๊ะทำงานได้ว่าจะทำงานเป็นกลุ่มเพื่อปรึกษาหารือ หรือแยกตัวเพื่อความสงบ เป็นต้น

### **ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และสิ่งที่สะท้อนปัญหาอุปสรรค**

**1.วัฒนธรรมองค์กร** จะเห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น องค์กรหนึ่งๆ หรือบ้านหลังหนึ่ง หากการพูดคุย ติดต่อดสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ของคนในบ้านยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ อยู่กันแบบห่างเหิน ไม่อยากเสวนาพูดคุย พูดคุยกันเพียงไม่กี่คำ ความไว้วางใจกันอยู่ในระดับต่ำ มีความสัมพันธ์ที่ไม่ดี บรรยากาศเหล่านี้เป็นสัญญาณอันตรายที่บ่งบอกถึงสุขภาพขององค์กร แต่หากคนในองค์กร ยอมรับที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติหรือมุมมองบางด้านที่เป็นอุปสรรคออกไป พูดคุยกันมากขึ้น ก็จะทำให้มีความเข้าใจกันในระดับลึก การพูดคุยกันจะมีความหมาย ไม่ใช่โครงสร้างองค์กรแบบต่างคนต่างอยู่ ต่างคนต่างทำ

**2.บุคลากร** การเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลจะต้องไม่เกิดบนพื้นฐานของการบังคับ ปัญหาอันเกิดจากตัวบุคลากร เช่น ผู้รู้ไม่อยากถ่ายทอดเพราะเกรงว่า เมื่อถ่ายทอดไปแล้วจะไม่เหลืออะไร ตนจะหมดความสำคัญ หรือฝ่ายผู้เรียนรู้ไม่ยอมรับในตัวผู้ถ่ายทอด หรือคนในองค์กรขาดความกระตือรือร้น เนื่องจากโดยทั่วๆ ไปแล้วพบว่าคนเรามีแนวโน้มที่จะเฉื่อยชา หรือมีความกระตือรือร้นลดน้อยลงตามอายุที่สูงขึ้น บุคลากรบางคนไม่ชอบความเปลี่ยนแปลง อาจจะเป็นปัญหาสะสมที่พบได้บ่อยในหน่วยงานราชการ และต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนพอสมควร

**3.ระบบความดีความชอบ** อาจไม่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ เพราะหากคนในองค์กรมองว่าความรู้เป็นอาวุธส่วนตัวสำหรับใช้ในการต่อสู้แข่งขันกับเพื่อนร่วมงาน บางแห่งพนักงานใช้ความรู้ที่มีเป็นเครื่องต่อ

รองกับผู้บริหาร ด้วยเหตุนี้เพื่อสร้างเสริมแรงบันดาลใจ หรือแรงจูงใจ อาจจัดให้มีรางวัลที่เป็นนามธรรมแก่หน่วยงานที่มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การประกาศยกย่องชมเชย เป็นต้น

**3.ด้านการเรียนรู้** ในส่วนที่เกี่ยวกับการยอมรับความผิดพลาด เนื่องจากสังคมวัฒนธรรมเรามาของความผิดพลาดเป็นเรื่องไม่ดี ต้องหลีกเลี่ยง หรือถ้าเกิดขึ้นแล้วก็ต้องปกปิดมิดชิดไม่มีการให้ความรู้ เราจึงได้เรียนรู้จากมุมมองด้านเดียว คือมุมมองด้านความสำเร็จ โดยไม่ได้เรียนรู้ว่าก่อนจะมีความสำเร็จต้องผ่านสิ่งใดมาบ้างไม่เคยเรียนรู้ว่าอะไรผิดควรหลีกเลี่ยง หรือมาวิเคราะห์กันว่าจะตอบสนองต่อปัญหาอย่างไร

## บทสรุป

ปัจจัยสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นที่“คน”เป็นหลัก เครื่องมือ อุปกรณ์ หรือเทคนิคต่างๆ ตลอดจนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเพียงอรรถประโยชน์ที่จะช่วยเอื้ออำนวยให้วิธีการที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ดำเนินไปได้สะดวกขึ้น และเน้นการมีปฏิสัมพันธ์กันโดยตรง ไม่เน้นผ่านเอกสาร จะเห็นว่าการให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีจนหลงลืมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอาจก่อให้เกิดผลเสียได้ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นเรื่องที่มีแนวทางหลากหลาย ขณะเดียวกันไม่ได้หมายความว่าเมื่อนำรูปแบบที่ประสบความสำเร็จไปใช้แล้วจะประสบความสำเร็จตามไปด้วย ทั้งนี้เพราะมีปัจจัยแวดล้อมที่จับต้องไม่ได้หลายประการที่แตกต่างกัน ต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ ประเด็นสำคัญคือ ต้องทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดระหว่างบุคลากรจนมีการต่อยอดและสร้างสรรค์ นำไปสู่แนวปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด(Best Practices) ขององค์กร ความรู้เป็นทุนทางปัญญา เป็นสินทรัพย์ที่แตกต่างจากสินทรัพย์อื่นๆ คือใช้แล้วไม่หมดไป ยิ่งใช้มากยิ่งขึ้น ยิ่งให้มากขึ้นทุนยิ่งถูกลง สิ่งเหล่านี้อาจไม่ได้ผลตอบแทนกลับมาโดยตรงในระยะเวลานั้น แต่เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการพัฒนาขึ้นในระยะยาวทั้งในแง่ตัวบุคคลและองค์กร

## เอกสารอ้างอิง

บดินทร์ วิจารณ์ . สร้างและต่อยอดความรู้ในองค์กร . นิตยสาร CIO Forum , พฤศจิกายน , 2546 , ปีที่ 33 , ฉบับที่ 7 , หน้า 31 .

ยุทธนา แซ่เตี่ยว . การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : สร้างองค์กรอัจฉริยะ . กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ , 2547 . 295 หน้า .

ระบบจัดการฐานความรู้[ออนไลน์] . กรุงเทพมหานคร : [อ้างถึง 29 ตุลาคม 2547] เข้าถึงได้จากอินเทอร์เน็ต : <http://www.wasant.org/knowledge/> .

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม . แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และการจัดการความรู้ [ออนไลน์] . กรุงเทพมหานคร : [อ้างถึง 29 ตุลาคม 2547] เข้าถึงได้จากอินเทอร์เน็ต : <http://www.kmi.or.th/> .

สารานุกรมประจำสัปดาห์ 2003 Magazine Online . การจัดการความรู้ KM-Knowledge Management [ออนไลน์] . กรุงเทพมหานคร : [อ้างถึง 29 ตุลาคม 2547] เข้าถึงได้จากอินเทอร์เน็ต : [http://www.ku.ac.th/magazine\\_online2003/ku\\_knowledge1.html](http://www.ku.ac.th/magazine_online2003/ku_knowledge1.html)



สาริน(นามแฝง) . องค์การอัจฉริยะ : องค์การแห่งการเรียนรู้ . **สลด. สาร** . มีนาคม , 2547 , ปีที่ 12 , ฉบับที่ 4  
เอกชัย โปร่งปัญญาสกุล . การบริหารความรู้กับความเป็นองค์กรชั้นนำ . **ข่าวสาร กฟผ.** , พฤศจิกายน , 2546 , ปี  
ที่ 33 , ฉบับที่ 10