# การจัดการความรู้เพื่อองค์กรแห่งการเรียนรู้
# Knowledge Management for learning Organization

กชนันท์ ศุขนิคม

**บทคัดย่อ**

การจัดการความรู้เพื่อองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นบทความวิชาการที่ผู้เขียนต้องการนำเสนอความสำคัญของการจัดการความรู้ภายใต้บริบทยุคปัจจุบันที่ผู้คนตกอยู่ใต้อิทธิพลของเทคโนโลยีดิจิทัล มีการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนข้อมูลผ่านหลายช่องทางอย่างรวดเร็ว และสัดส่วนประชากรผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นเป็นผลให้ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เชิงเทคนิคในสมรรถนะหลักขององค์กรเกษียณอายุงานจำนวนมาก ทำให้มีความเสี่ยงที่ความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) ที่สำคัญเกิดการสูญหายไป องค์กรจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้มีดังนี้ 1) กำหนดคุณค่าที่ต้องการ 2) ระบุความรู้ 3) แสวงหาความรู้ 4) การสร้างความรู้ 5) การจัดเก็บความรู้ 6) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ และองค์ประกอบของการจัดการความรู้ประกอบด้วย 1) คน 2) กระบวนการ 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้ การเชื่อมโยงบุคลากรในองค์กรสำคัญกว่าตัวความรู้ และความสร้างสรรค์จนกลายเป็นนวัตกรรมสำคัญที่สุด อย่างไรก็ดี หากมีการจัดการความรู้ที่ดีสามารถตอบสนองภาพใหญ่ขององค์กร ถูกที่ ถูกเวลา และมีความเป็นพลวัตจะสามารถเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสามารถสร้างได้ด้วยการขจัดอุปสรรคในการแบ่งปัน ทำให้แผนการจัดการความรู้กลายเป็นจริงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวมทั้งสนุกกับการจัดการความรู้ และมีการให้รางวัลพร้อมทั้งการยกย่องชมเชย

**คำสำคัญ:** การจัดการความรู้, องค์กรแห่งการเรียนรู้

**Abstract**

Knowledge management for learning organization is an academic paper that I want to present the importance of knowledge management in the context of modern times where people fall under the influence of digital technology. Rapid transfer of data across multiple channels. And the proportion of the elderly population has increased as a result, those who have the knowledge and technical experience in the core competencies of retirement organizations. There is a risk that the knowledge that is buried deep (Tacit knowledge) is lost. Organizations should be aware of the importance of knowledge management. The knowledge management process is as follows: 1) Define the required value 2) Identify the knowledge 3) Get the knowledge 4) Create the knowledge 5) Store the knowledge 6) Transfer and disseminate knowledge 1) People 2) Process 3) Information technology. The linking of personnel in organizations is more important than knowledge. However, if good knowledge management is able to meet the big picture of the organization at the right time and dynamism, it can transform the organization culture into a learning organization. It can be created by eliminating barriers to sharing. Make knowledge management plans become reality and develop

continuously as well as enjoy knowledge management. And there are awards and commendations.

**Keywords:** Knowledge management, Learning organization.

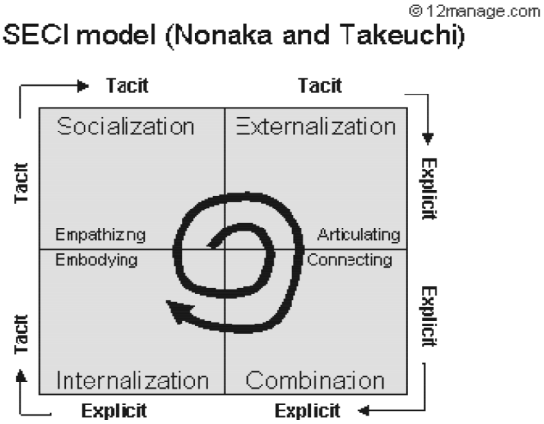
**บทนำ**

ปัจจุบันในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตลอดจนส่งเสริมให้สังคมมีนวัตกรรม เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นยุคที่อาศัยแนวคิด "สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้" หรือ "Knowledge-based Society" ทำให้ความรู้กลายเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรที่มีความสำคัญและแตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่นๆ โดยเฉพาะในยุคของการสื่อสารไร้พรมแดน โอกาสความสำเร็จขององค์กรจะขึ้นอยู่กับความสามารถจากการบริหารความรู้ของบุคคลในองค์กร (นลวัชร์ ขุนลา และ เกษราภรณ์ สุตตาพงค์, 2558) หรือการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อให้เป็นแรงขับเคลื่อนองค์กรต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยการนำหลักคิดดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติที่เรียกกันว่า KM: Knowledge Management หรือการจัดการความรู้ เนื่องจากความรู้จากบุคคลหนึ่งควรจะได้รับการถ่ายทอดไปยังอีกรุ่นหนึ่งภายใต้บริบทที่ใกล้เคียงกัน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน คนรุ่นใหม่ก็ควรจะมีฐานความรู้รุ่นก่อนเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ การเปลี่ยนแปลงจากองค์กรที่มีการดำรงอยู่ในสภาพปัจจุบันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นมีปัจจัยที่เป็นแรงขับเคลื่อนองค์กรต่าง ๆ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการเรียนรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ ระบบ Internet ที่มีบทบาทอย่างยิ่งในการค้นคว้า และการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ แต่ละองค์กรเริ่มมีการปฏิรูปองค์กรให้มุ่งเน้นไปที่สมรรถนะหลัก (Core Competencies) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548) แทนที่ประเด็นของการตลาดหรือผลิตภัณฑ์ และมอบหมายงานที่ไม่ใช้งานหลักให้องค์กรภายนอกเป็นผู้ดำเนินการ (Outsourcing) เพื่อเพิ่มการร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ อีกด้วย ดังนั้น บทความนี้จึงต้องการที่จะนำเสนอแนวความคิด ในเรื่องของการจัดการความรู้เพื่อไปพัฒนาองค์กรให้เปลี่ยนสภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาองค์กรโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน รวมถึงสามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน ซึ่งการมีองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Teamwork) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมทำงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์กรเข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน สมาชิกขององค์กรให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (Clyde W. Holsapple, 2003) ด้วยการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์กร จนพัฒนาเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างต่อเนื่องและแข็งแรงมั่นคงในที่สุด

**การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge management)**

ปัจจุบันการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจได้ทวีความรุนแรงมากขึ้น ทำให้หลายองค์กรพยายามสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรของตนเอง ซึ่งปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรให้เจริญก้าวหน้า นั่นก็คือ "บุคลากรในองค์กร" ทั้งนี้ ทุกคนในองค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ ต้องรับผิดชอบต่อความคิดใหม่ๆ ของตน

และต้องพยายามพัฒนาความคิดเหล่านั้นให้เป็นจริงที่สุดเท่าที่จะทำได้ ส่วนผู้นำมีหน้าที่สร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้และดำเนินตามความคิดของบุคลากรเอง (Marquardt, 1996) โดยแนวคิดการจัดการความรู้ได้เริ่มต้นและเป็นที่นิยมอย่างสูง ในช่วงปี ค.ศ. 1995-1996 หลังจากที่ Kujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi ตีพิมพ์หนังสือ"The Knowledge Creating company" ออกมาเผยแพร่ ซึ่งทั้งสองท่านได้เสนอแนวคิดที่เน้นเรื่องการสร้างและกระจายความรู้ในองค์กรระหว่างความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน/รู้ความโดยนัย (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่อยู่ในรูปแบบสื่อ/เอกสาร/ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยใช้โมเดล SECEI-Knowledge Conversion ในการอธิบาย ทำให้หนังสือดังกล่าว มีอิทธิพลอย่างสูงต่อวงการธุรกิจตั้งแต่ปี 1997 เป็นต้นมา (กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2557) แสดงดังภาพที่ 1




ภาพที่ 1 SECI Model

ที่มา: Kujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi (1999) The Knowledge Creating company.

แบบจำลองวงจรความรู้ SECI เป็นกระบวนการสร้างความรู้ โดยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย (1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization: S) เป็นการสร้างความรู้ที่เกิดจากการแบ่งปันประสบการณ์ เช่น การพูดคุย การสอน การฝึกงาน เป็นต้น และจะมีการส่งมอบความรู้ลักษณะนี้จากบุคคลหนึ่งถ่ายทอดไปสู่อีกบุคคล (2) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization: E) เป็นการถ่ายทอดความรู้ในตัวบุคคลเป็นรูปธรรมหรือเชิงประจักษ์ เช่น คู่มือ ตำรา ภาพ (3) การผนวกความรู้ (Combination: C) เป็นการผสมผสานโดยนำความรู้ที่ชัดแจ้งมาสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลงให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้งในเรื่องใหม่ และอาจมีความซับซ้อนมากขึ้น โดยเป็นขั้นตอนที่ทำให้สามารถนำความรูนั้นไปใช้ในการปฏิบัติได้ง่ายขึ้น และ (4) การฝังหรือผนึกความรู้ (Internalization: I) เป็นการนำความรู้ใหม่ไปปฏิบัติหรือลงมือทำจริงจนกลายเป็นความรู้ของตนเอง ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนความรู้ที่ชัดแจ้งให้กลายเป็นความรู้ในตัวบุคคล ดังนั้น สำหรับกระบวนการสร้างความรู้ที่จะได้ประโยชน์อย่างแท้จริงนั้น ต้องมีการนำความรู้ไปปฏิบัติจริงกลายเป็นกระบวนการ SECI อย่างต่อเนื่อง (นลวัชร์ ขุนลา และเกษราภรณ์ สุตตาพงศ์, 2558)

เนื่องจากในองค์กรล้วนมีข้อมูลมากมายทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งล้วนมีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรจัดเก็บข้อมูลข่าวสารสำหรับการบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาต่างๆ องค์กรจะต้องเปลี่ยนข้อมูลและข่าวสารให้อยู่ในรูปขององค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติการหรือแก้ไขปัญหาได้ และสามารถใช้ได้ผลทั่วทั้งองค์กร

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการของการใช้ความรู้อย่างเหมาะสมและเป็นระบบ (Sallis & Jones, 2002, อ้างถึงใน นลวัชร์ ขุนลา และเกษราภรณ์ สุตตาพงศ์, 2558) โดยบูรณาการความรู้ภายในองค์กรจากการรวบรวมความรู้ในตัวบุคคลและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จนเกิดเป็นความรู้ใหม่ที่

ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรสามารถนำไปเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรยังเป็นการสร้างและจัดการกระบวนการเพื่อให้ความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสมไหลไปยังบุคคลที่ถูกต้อง (right person) ณ เวลาที่เหมาะสม (right time) เพื่อให้บุคคลแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และนำไปใช้เพื่อเพิ่มการบรรลุผลสำเร็จ (performance) ขององค์กร (วิจารณ์ พานิช, 2559) อันจะเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน หรือเพื่อสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขันในเชิงธุรกิจ ความรู้ที่ได้รับการจัดการอย่างเป็นระบบนี้จะคงอยู่เป็นความรู้ขององค์กรตลอดไปดังแสดงในภาพที่ 2

ภาพที่ 2 วงจรการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
ที่มา: วิจารณ์ พานิช (2559)

ในขณะที่การบริหารจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management ก็เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น จากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไปและมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน

อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้คงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะหายุทธวิธีในการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคล และการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งการถ่ายทอดความรู้บางประเภทนั้นการฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุดอุปสรรคที่มักพบอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้ (พสุ เดชะรินทร์, 2546, อ้างถึงใน บุษกร วัฒนบุตร, 2557) คือ "พฤติกรรมการทำงานเป็นไซโล" "การหวงความรู้" และ "โรค NIH (Not Invented Here Syndrome) (วิจารณ์ พานิช, 2559) หรือความคิดที่ยังยึดติดกับระบบความเชื่อของตนเองเป็นหลัก เป็นปรากฏการณ์ที่มักเกิดขึ้นในองค์กรที่มีอายุนานๆ หรือประสบความสำเร็จมาพอสมควร (ประจักษ์ เฉิดโฉม, 2556) หากองค์กรสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสามอย่างนี้ได้ การบริหารจัดการความรู้ก็จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ชุมชน และประเทศชาติ โดยการลงทุนในเรื่องการบริหารจัดการความรู้อาจจะค่อนข้างสูงและอาจจะต้องใช้เวลา แต่หลายๆ องค์กรก็จะได้รับประโยชน์ อาทิเช่น การช่วยลดระยะเวลาการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการเรียนรู้งานใหม่ บุคลากรได้รับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การเกิดกำไรเพิ่มขึ้นและการลดต้นทุน การลดการสูญเสียเวลา การมีความคงที่ในการปฏิบัติงาน และการคงรักษาคุณภาพ หรือภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ไว้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของความรู้ไปสู่นวัตกรรมใหม่ในที่สุด

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการนำความรู้หรือข้อมูลที่ถูกต้องมาใช้ในเวลาที่เหมาะสมให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เป็นต้น ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความรู้ รวมถึงการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

**บริบทผู้ใช้การจัดการความรู้ในยุคปัจจุบัน**

การจัดการความรู้ในปัจจุบันจะต้องช่วยเพิ่มผลิตภาพการทำงาน ยุคนี้เป็นยุคที่สัดส่วนคนวัยแรงงานลดลง ผู้คนตกอยู่ใต้อิทธิพลของเทคโนโลยีดิจิทัล มีสมาธิจดจ่อสั้นลง มีเครือข่ายไร้สายทางสังคม ถูกถาโถมจากสารสนเทศมากมาย เสพติดสมาร์ทโฟน และเป็นคนทำงานในลักษณะ knowledge worker ดังนั้น การจัดการความรู้ต้องเท่าทันคนรุ่นใหม่และเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยอยู่เสมอ เนื่องจากในยุคปัจจุบันทุกคนมีสมาร์ทโฟน มีการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนข้อมูลอย่างรวดเร็ว ต่อเนื่อง และตลอดเวลา อีกทั้งสัดส่วนประชากรผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น ทำให้วิธีการบรรลุผลเปลี่ยนไป คือ ต้องเน้นเป้าหมายที่มีความพร้อมหรือมีความต้องการ (ready user base) สามารถแบ่งสถานภาพทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้ในยุคปัจจุบันออกเป็น 4 สถานภาพ ดังนี้

สถานภาพที่ 1 ผู้คนหมกมุ่นอยู่กับเทคโนโลยีดิจิทัล (digital immersion) และมีนิสัย multitasking ไม่มีสมาธิ ไม่มีความอดทน ดังนั้น ต้องทำให้มีความรู้ที่พร้อมใช้ ตรงความต้องการ ให้เขาได้ความรู้ที่ต้องการ ณ เวลาที่ต้องการ คือ ต้องมีการทำ KM scaffolding ให้แก่ พนักงาน โดยยอมรับพฤติกรรมการดำรงชีวิตแบบที่เขาเป็นอยู่

สถานภาพที่ 2 ยุคนี้เป็นยุค social computing ทำให้การ "แลกเปลี่ยนเรียนรู้" ง่ายขึ้นมาก โดยที่พนักงานแต่ละคนสามารถแสดงบทบาททั้งเป็นผู้เขียน ผู้ตัดสินข้อโต้แย้ง และเป็นผู้บริโภคได้ในคราวเดียวกัน หลักการสำคัญของ social computing คือ สาระความรู้จะมีคุณภาพมากขึ้นเมื่อมีคนจำนวนมาก เข้าไปแลกเปลี่ยน เพิ่มเติม และแก้ไข จึงต้องหาทางส่งเสริมให้พนักงานเข้าไปร่วม โดยต้องหาทางดูแลเรื่อง ความเป็นส่วนตัว (privacy) และการป้องกันความปลอดภัยของระบบ (security) แต่ในความเป็นจริงแล้ว หลักการ 20 : 80 ยังใช้การได้เสมอ คือ ร้อยละ 80 ของความรู้ใน social computing ที่ใช้การได้ดี post โดยคนเพียงร้อยละ 20 ขององค์กร ผู้ให้บริการที่ปรึกษา KM พึงตระหนักในความจริงข้อนี้

สถานภาพที่ 3 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร (demographics and dynamics) ทำให้มีคนที่เกิดในช่วง baby boomer เกษียณอายุงาน จำนวนมากจะมีความเสี่ยงที่ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ที่สำคัญเกิดการสูญหายไป รวมทั้งเสี่ยงต่อการสูญเสียความรู้เชิงเทคนิคที่เป็นสมรรถนะหลักขององค์กร สถานภาพเช่นนี้ทำให้ KM มีความสำคัญยิ่งขึ้น การขาดแคลนคนทำงานฝีมือดี เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นทั่วไปในปัจจุบัน KM จะช่วยให้องค์กรสามารถเร่งอัตราเร็วของการเรียนรู้งาน ในยุคขาดแคลนคนเก่ง คนยุคใหม่มีความต้องการข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร และต้องการเข้าไปมีส่วน (engagement) ในองค์กร เพื่อสร้างความสำเร็จในชีวิตการทำงานอย่างรวดเร็ว เช่นเดียวกับในชีวิตส่วนตัว

สถานภาพที่ 4 สมาร์ทโฟนและเครื่องถ่ายวีดิทัศน์ เป็นเครื่องมือที่มีใช้ในทั่วไป การถ่ายวิดีโอคลิปเป็นเรื่องง่ายและสะดวก สามารถส่งแชร์ได้ง่าย YKM ยุคใหม่ จะต้องจัดระบบใช้งานเครื่องมือนี้ เพื่อใช้สื่อสารแลกเปลี่ยนวิธีการทำงาน และสื่อสารสาระเชิงอารมณ์ (วิจารณ์ พานิช, 2559)

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้มีความจำเป็นและสำคัญมากในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงบริบทต่างๆ ของสังคมไปอย่างรวดเร็ว เช่น ทุกคนมีสมาร์ทโฟน มีการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนข้อมูลผ่านหลายช่องทางอย่างรวดเร็ว ต่อเนื่อง และตลอดเวลา อีกทั้งสัดส่วนประชากรผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นเป็นผลให้ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เชิงเทคนิคในสมรรถนะหลักขององค์กรเกษียณอายุงานจำนวนมาก ทำให้มีความเสี่ยงที่ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ที่สำคัญเกิดการสูญหายไป

**ขั้นตอนและกระบวนการจัดการความรู้**

การที่องค์กรจะสามารถแปลงความรู้เป็นพลังแห่งองค์กรได้นั้น ต้องอาศัยการพัฒนาและการนำเอาระบบรวมถึงกลไกต่างๆ มารวมกันจัดเก็บเป็นความรู้ เพื่อส่งเสริมและกระจายความรู้ออกไป ทั้งนี้ เพื่อง่ายต่อการนำไปใช้ประโยชน์ ในขณะที่ Marquardt (1996) ได้เสนอตัวแบบเชิงระบบของการจัดการความรู้จากแหล่งความรู้ไปสู่การใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ มี 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การแสวงหาความรู้ (Acquisition) 2) การสร้างความรู้ (Creation) 3) การจัดเก็บความรู้ (Storage) 4) การวิเคราะห์และทำเหมืองความรู้ (Analysis and Data Mining) 5) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer and Dissemination) และ 6) การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องและเที่ยงตรง (Application and Validation) โดย Marquardt (1996) เสนอแนวคิดไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เมื่อดำเนินการตามกระบวนการทั้ง 6 ขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นตามลำดับอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ วิจารณ์ พานิช (2559) ได้เสนอตัวแบบเชิงระบบของการจัดการความรู้ มี 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดคุณค่าที่ต้องการ โดยต้องการให้การจัดการความรู้ก่อให้เกิดผลอะไร 2) ระบุความรู้ ซึ่งการระบุความรู้สำคัญยิ่งยวดยังขาดความรู้สำคัญยิ่งยวดส่วนใด 3) เสาะหา โดยทำการเสาะหาว่าความรู้สำคัญที่ต้องการนั้นอยู่ที่ไหน 4) ทำแผนที่ อะไร หรือ ใคร ที่เป็นอุปสรรคต่อการไหลของความรู้สำคัญยิ่งยวด 5) กำหนดการไหล จะทำให้ความรู้หมุนเวียนอย่างไม่รู้จบได้อย่างไร และ 6) เพิ่มส่วนร่วม ใครควรมาเป็นแกนนำการจัดการความรู้บ้าง สำหรับ Franklin (2005) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. คน (People) เป็นกลยุทธ์หลักที่องค์กรใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมุ่งที่ความสามารถของคนในองค์กรที่จะสร้างนวัตกรรมและมีความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสภาวการณ์ การพัฒนาคนในองค์กรจึงมีความสำคัญอันดับแรก

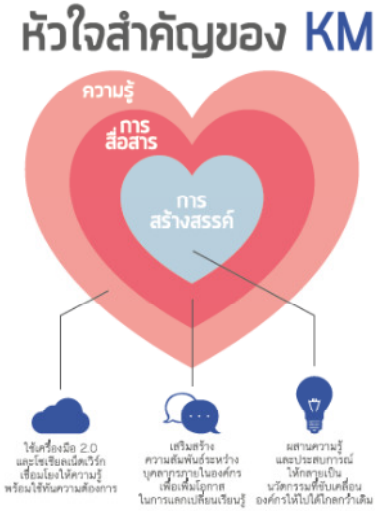
2. กระบวนการ (Process) ของการจัดการความรู้ ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้ ต้องระบุประเภทของความรู้ที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก เป็นการแยกแยะว่าความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กรแล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้าง รูปแบบ และตรวจสอบความถูกต้อง

3. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) เป็นเครื่องมือที่พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่า “ระบบบริหารความรู้”

กระบวนการจัดการความรู้นั้น สามารถสรุปได้ดังนี้ 1) กำหนดคุณค่าที่ต้องการ 2) ระบุความรู้ 3) แสวงหาความรู้ 4) การสร้างความรู้ 5) การจัดเก็บความรู้ 6) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ และองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) คน 2) กระบวนการ 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยที่องค์ประกอบทั้ง 3 ต้องสมดุลกัน การจัดการความรู้นั้นต้องตอบสนองภาพใหญ่ขององค์กร ถูกที่ ถูกเวลา

**หัวใจของการจัดการความรู้**

การจัดการความรู้เป็นส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนผลสำเร็จขององค์กร และจะยิ่งดีหากใช้เป็นเครื่องมือเชื่อมต่อเชิงยุทธศาสตร์การสร้างสรรค์กับภาคีธุรกิจ หรือภาคีภารกิจภายนอกองค์กร ในปัจจุบันมีเทคโนโลยีสารสนเทศมากมายช่วยให้พนักงานใช้เครื่องมือง่ายขึ้น นอกจากอำนวยความสะดวกในเรื่องเครื่องมือทีมอำนวยความสะดวกส่วนกลางด้านการจัดการความรู้ต้องสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ พร้อมทั้งคอยหมั่นตรวจสอบปัจจัยเอื้อต่อการไหลของความรู้ และหาทางส่งเสริม รวมถึงตรวจสอบหาปัจจัยขัดขวาง และหาทางขจัด ทั้งนี้ การเชื่อมโยงพนักงานสำคัญกว่าตัวความรู้ เพราะการที่พนักงานเชื่อมโยงติดต่อสื่อสาร แบ่งปันความรู้และประสบการณ์กัน คือความรู้ เครื่องมือหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่เรียกว่า Big Data Technology สามารถสกัดความรู้ออกมาใช้ประโยชน์ได้ แต่สำคัญกว่าความรู้และการติดต่อสื่อสาร คือ ความสร้างสรรค์ (creativity) การเชื่อมโยงระหว่างพนักงานและแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน เป็นการเปิดช่องทางสู่ความสร้างสรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง "ความสร้างสรรค์รวมหมู่" (collective creativity) ดังแสดงในภาพที่ 3 (วิจารณ์ พานิช, 2559) ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าหัวใจของการจัดการความรู้อยู่ที่การผสานความรู้และประสบการณ์ให้กลายเป็นนวัตกรรมที่ขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตได้ไกลกว่าเดิม




ภาพที่ 3 หัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
ที่มา: วิจารณ์ พานิช (2559)

**ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)**

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นที่สนใจอย่างแพร่หลายในกลุ่มนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย โดยมีปรมาจารย์ท่านหนึ่งที่ได้ศึกษาแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ Peter Senge (1990) แห่ง Massachusetts Institute of Technology ท่านเขียนหนังสือที่มีชื่อว่า "The Fifth Discipline : The Art and The Learning Organization" หรือวินัยทั้ง 5 ประการเพื่อนำองค์กรไปสู่การเรียนรู้ กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน David A. Garvin (1993) แห่ง Harvard University กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้ Michaek Marquardt (1994) แห่ง George Washington University ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นองค์กรที่มี

บรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กร จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถสรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ว่า เป็นองค์กรที่มีลักษณะเอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร มีการสอนและกระตุ้นพฤติกรรมให้บุคลากรเกิดองค์ความรู้ใหม่นำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตได้ไกลกว่าเดิม

**การจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้**

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์กรทั่วไป จากการประมวลหนังสือ บทความ เอกสารต่าง ๆ พบว่า ปัจจุบันนี้มีการอ้างอิงแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งเรียนรู้ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเสียง 3 ท่านมากที่สุด คือ Peter M. Senge, Michael Marquardt และ David A. Gavin ดังตารางที่ 1 สรุปขั้นตอนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 1 สรุปขั้นตอนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของแต่ละท่าน

| Peter Senge | Michael Marquardt | David A. Gavin |
|---|---|---|
| 1. คิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร (Systems Thinking) | 1. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) | 1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (Systematic Problem Solving) |
| 2. ไฟแรงใฝ่รู้ควบคู่ด้วย ศักยภาพ (Personal Mastery) | 2. การจัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge Management) | 2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ (Experimentation with New Approaches) |
| 3. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Models) | 3. การประยุกต์ ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) | 3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตน และเรื่องในอดีต (Learning from their Own Experience and Past history) |
| 4. มองเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) | 4. การเพิ่มอำนาจ (People Empowerment) | 4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from the Experiences and Best Practices of Others) |
| 5. เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) | 5. พลวัตรการเรียนรู้ (Learning Dynamics) | 5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently) |

ซึ่งแนวคิดทั้ง 3 ท่านก็คือ การนำพาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ไม่ว่าจะเป็นลักษณะที่กำหนดโดยท่านใด ล้วนจำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช (2559) ได้ให้แนวทางการสร้างพฤติกรรมในการแบ่งปันความรู้ไว้ว่า การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแบ่งปันความรู้ เป็นผลมากกว่าเป็นเหตุของการจัดการความรู้ อย่ารอให้มีวัฒนธรรมแบ่งปันความรู้ แต่จงสร้างมันด้วยยุทธศาสตร์ 3 ประการ ดังแสดงในภาพที่ 4

ภาพที่ 4 การสร้างพฤติกรรมในการแบ่งปันความรู้
ที่มา: วิจารณ์ พานิช (2559)

1. ขจัดอุปสรรคในการแบ่งปัน การสร้างวัฒนธรรมแบ่งปันความรู้ไม่ยาก หากเข้าใจว่าอะไรเป็นตัวส่งเสริมวัฒนธรรมปิดบังความรู้ และขจัดสิ่งนั้นเสีย

2. ทำให้แผนการกลายเป็นจริงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลาง ต้องทำเป็นตัวอย่างในการแบ่งปันความรู้ข้ามสายงาน และต้องทำให้สนุก เพราะเมื่อสนุกความสร้างสรรค์และนวัตกรรมก็ตามมา และตามด้วยผลิตภาพที่เพิ่มขึ้น

3. ให้รางวัลและการยกย่อง การให้รางวัลแก่การแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมการร่วมมือกัน ต้องระวังไม่แสดงท่าทีที่ผิดในการให้รางวัลและยกย่อง คือ อย่าใช้การให้รางวัลและยกย่องเป็นแรงจูงใจให้แสดงพฤติกรรมนั้น แต่ใช้เป็นเครื่องมือแสดงความชื่นชมต่อวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ และความร่วมมือ คือ ให้ระวังการให้รางวัลและยกย่องสิ่งที่ทำแบบหลอกๆ หรือแบบตื้นๆ ต้องให้รางวัลและยกย่องสิ่งที่ทำออกมาจากใจ ทำเพราะเห็นว่ามีคุณค่า

โดยมีประเด็นที่พึงตระหนัก คือ เรื่องการจัดการความรู้นั้นคนสำคัญกว่าเทคโนโลยี เพราะ 1) การแบ่งปันและการเรียนรู้เป็นกิจกรรมทางสังคมเกิดขึ้นระหว่างคน 2) เทคโนโลยีสามารถบอกได้เพียงการอธิบาย แต่คนสามารถบอกวิธีปฏิบัติซึ่งมีความซับซ้อนเกินกว่าที่เทคโนโลยีจะทำได้ 3) คนเท่านั้นที่สามารถแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ได้

**บทสรุป**

การจัดการความรู้ในองค์กรยังคงมีความสำคัญภายใต้บริบทยุคปัจจุบันที่ผู้คนตกอยู่ใต้อิทธิพลของเทคโนโลยีดิจิทัล มีการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนข้อมูลผ่านหลายช่องทางอย่างรวดเร็ว และสัดส่วนประชากรผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นเป็นผลให้ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เชิงเทคนิคในสมรรถนะหลักขององค์กรเกษียณอายุงานจำนวนมาก ทำให้มีความเสี่ยงที่ความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) ที่สำคัญเกิดการสูญหายไป ซึ่งสามารถดำเนินการได้ดังนี้ 1) กำหนดคุณค่าที่ต้องการ 2) ระบุความรู้ 3) แสวงหาความรู้ 4) การสร้างความรู้ 5) การจัดเก็บความรู้ 6) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ และองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) คน 2) กระบวนการ 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ โดยที่องค์ประกอบทั้ง 3 ต้องสมดุลกัน และการจัดการความรู้นั้นต้องตอบสนองภาพใหญ่ขององค์กร ถูกที่ ถูกเวลา ซึ่งหากองค์กรมีการจัดการความรู้ที่ดี มีความเป็นพลวัต การจัดการความรู้จะสามารถเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถสร้างได้ด้วยการขจัดอุปสรรคในการแบ่งปัน ทำให้แผนการจัดการความรู้กลายเป็นจริงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวมทั้งสนุกกับการจัดการความรู้ และการให้รางวัลพร้อมทั้งการยกย่องชมเชย

**กิตติกรรมประกาศ**

ขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ที่ให้ความไว้วางใจในการเสนอบทความวิชาการ เรื่อง การจัดการความรู้เพื่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้นักศึกษาหรือผู้สนใจในการจัดการความรู้เพื่อองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถศึกษา ค้นคว้า หรือนำไปอ้างอิงต่อไป

**รายการอ้างอิง**

กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล. (2557). **การจัดการความรู้ปัจจัยสู่ความสำเร็จ.** วารสารปัญญาภิวัฒน์ ปีที่ 5 ฉบับพิเศษประจำเดือนพฤษภาคม 2557. หน้า 134 – 144.

นลวัชร์ ขุนลา และ เกษราภรณ์ สุตตาพงค์. (2558). **การจัดการความรู้สู่การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ.** วารสารนักบริหาร ปีที่ 35 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2558. หน้า 133 – 141.

บุษกร วัฒนบุตร. (2557). **การจัดการความรู้เพื่อองค์กรแห่งการเรียนรู้.** วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง ปีที่ 3 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2557. หน้า 46 – 56.

ประจักษ์ เฉิดโฉม. (2556). **ธุรกิจนวัตกรรม.** วารสาร TPA News ฉบับที่ 204 ปีที่ 18 เดือนธันวาคม 2556, หน้า 8.

วิจารณ์ พานิช. (2559). **ขอบฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้.** กรุงเทพฯ : มูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

Ben Franklin. (2005). **Knowledge Management Synergy.** (Online). accessed 8 March 2018 Available from http://www.providersedge.com/kma.

Clyde W. Holsapple. (2003). **Handbook on Knowledge Management 1 Knowledge Matters.** Berlin: Springer - Verlag Berlin, 2003. pp. 5 – 20.

Garvin, D.A. (1993). **Building a Learning Organization.** Harward Business Review, July – August. pp. 778-779.

Marquardt, M. (1996). **Building the Learning Organization.** New York : McGrawHill.

Nonaka, Kujiro and Takeuchi, hirotaka. (1999). Classic Work : Theory of Organizational Knowledge Creation in Morey, D., M.T. and Thuraisingham, B.M. Knowledge Management : Classic and Contemporary Work. Mass: The MIT Press.

Nonaka, kujiro and Takeuchi, Hirotaka. (2005). Classic work : Theory of Organizational Knowledge. Creation. Morey, D., Maybury, M.T. and Thuraisingham, B.M. Knowledge Management : Classic and Contemporary Work. Mass. : The MIT Press.

Senge, P.M. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.** New York: Currency Doubleday.