

ตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ สู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Learning Organization Model and Knowledge Management Towards Becoming A Learning Organization

กฤษณะ ดาราเรือง

คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา

E-mail : Kritsana_cpu@hotmail.com

บทคัดย่อ

กระแสการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจ วิฤทธิทรัพยากรและพลังงาน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการบริหารจัดการที่รวดเร็วและทวีความรุนแรงอย่างต่อเนื่องส่งผลให้องค์กรมีความพยายามที่จะพัฒนาตนเองสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อความอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจ และนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ผลลัพธ์ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กรได้อย่างยั่งยืน ตลอดจนเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งความรู้ และองค์การแห่งนวัตกรรม แต่การพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ก็ไม่ใช่เรื่องง่ายสำหรับหลายองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำองค์ความรู้ของบุคลากรในองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากการปฏิบัติงานสู่กระบวนการจัดการความรู้ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ และการนำเสนอตัวแบบแนวทางการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

คำสำคัญ: องค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้

ABSTRACT

Business competitions, resource and energy crisis, and continually rapid and exponential changes of management environment have prompted organizations to try to develop themselves to become a surviving, learning organization leading to sustainable development. The results of becoming a learning organization would give the organization sustainable efficiency and effectiveness, and serve as a significant base on which development towards becoming a learning and innovative organization is made. Such development is, however, not easy for many organizations due to the lack of understanding, methods and development basics, especially the application by personnel of their continually learned knowledge through their work in the knowledge management process, which is basically important to the development towards becoming a learning organization. This article is aimed at giving a review of the learning organization concept and knowledge management, and then proposing a model and guideline for development towards a learning organization.

KEYWORDS: Learning Organization Knowledge Management

บทนำ

ความท้าทายของโลกาภิวัตน์อันเกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลให้ทุกองค์กรต่างมุ่งแสวงหาแนวคิดทฤษฎีมาใช้ในการพัฒนาการบริหารจัดการและการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าสู่สังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge based Society) ที่มองว่าความรู้เป็นทุนทางปัญญาสำหรับสร้างมูลค่า (value) ทางธุรกิจ (นิสตากร์ เวชยานนท์, 2551:1) “ความรู้” อันเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้จึงกลายเป็นพลังอำนาจอย่างมหาศาลที่สามารถสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ดังที่ Wriston(1992) กล่าวว่า ที่ตั้งของเศรษฐกิจยุคใหม่จะไม่ใช้เทคโนโลยี ไมโครชิพ หรือเครือข่ายการสื่อสารทั่วโลก แต่กลับกลายเป็นความคิดของมนุษย์ ดังนั้นพื้นฐานสำคัญขององค์กรคือการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ที่เข้มแข็งสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยผลักดันองค์กรให้บรรลุผลการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสู่การพัฒนาองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยอาศัยกระบวนการ “การจัดการความรู้”

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Argyris และ Schon (1978) นำเสนอแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากงานเขียนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning: OL) ในหนังสือ “Organization Learning: A Theory of Action Perspective” และนำเสนอทฤษฎีการกระทำ (Theory of Action) ของบุคลากรในองค์กรโดยอธิบายว่าองค์กรเรียนรู้โดยบุคลากรในองค์กรซึ่งการเรียนรู้มีสองลักษณะ คือ การเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (Single Loop Learning) และการเรียนรู้แบบวงจสองระดับ (Double Loop Learning) ซึ่งองค์กรที่เรียนรู้จะสามารถตอบสนองหรือจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พิชาย รัตนดิถก ญ ภูเก็ต, 2552: 356-385) การเรียนรู้ขององค์กรจึงเป็นขั้นตอนกระบวนการในการเข้าถึงองค์ความรู้ เป็นรูปแบบของประสบการณ์โดยมีระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและ

สร้างสรรค์นำไปสู่การพัฒนาในรูปแบบพฤติกรรมของปัจเจกบุคลากรที่ผสมผสาน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในองค์กร (Chou, 2003; Heijden, 2004) ต่อมา การขยายความเข้าใจแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มได้รับความสนใจมากขึ้นเมื่อ Senge (1990) ได้เผยแพร่งานเขียนหนังสือเรื่อง The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization โดยอธิบายถึงจิตวิญญาณขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า “องค์กรเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้นแต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น” และให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรซึ่งคนในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของเขาเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างแท้จริงเป็นที่ๆ ส่งเสริมให้เกิดและขยายแนวความคิดใหม่ๆ ออกไปโดยสามารถแสดงออกทางความคิดได้อย่างอิสระและเป็นที่ยอมรับซึ่งคนจะได้เรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ผู้คนสามารถขยายขีดความสามารถเพื่อสรรค์สร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคต โดยหลักการหรือหัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ 1) ความมุ่งมั่นแห่งตน (Personal Mastery) 2) รูปแบบความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) 3) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ของทีมนร่วมกัน (Team Learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ในขณะที่ Marquardt (1996) นิยามความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือองค์กรที่มีบรรยากาศในการเรียนรู้ของบุคลากรหรือกลุ่มคน เพื่อการสร้างสรรค์พลังแห่งความรู้ก่อให้เกิดกระบวนการวิเคราะห์และสร้างความเข้าใจในความผิดพลาดและความสำเร็จ สร้างความตระหนักในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านสินค้า การให้บริการ และความคิดสร้างสรรค์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรตลอดจนการทำงานเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงด้วยแสงสว่างแห่งปัญญาซึ่งสอดคล้องกับ Casey (1996: 2) ที่ได้อธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือหนทางของการสร้างสิ่งที่ดีขึ้นแก่องค์กรต่อเติมการพัฒนาและบรรยากาศการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรและ

สมาชิกในองค์กรกำลังดำเนินการพัฒนาตนให้ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องโดยกระบวนการจัดการความรู้ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร

ถึงแม้ว่าแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge จะได้รับความสนใจแต่ Garvin (1998) ก็ยังมีมุมมองที่แตกต่างกันโดยได้วิพากษ์แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge ว่ามีมุมมองแนวคิดที่มีความเป็นนามธรรมและยังคงมีข้อจำกัดในการนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ ประเด็นสำคัญคือองค์กรจะรับรู้ได้อย่างไรว่าเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” และอะไรคือพฤติกรรมที่บ่งบอกว่าองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ ควรมีวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจนในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มิใช่เพียงแต่การสร้างแรงบันดาลใจ และเพื่อสร้างความมั่นใจในการบรรลุผล องค์กรควรมีเครื่องมือวัดและประเมินผลที่สามารถอธิบายระดับอัตราการเรียนรู้ได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ Garvin ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ การได้มาซึ่งความรู้ การถ่ายโอนส่งผ่านความรู้ และการปรับพฤติกรรมองค์กรเพื่อสะท้อนความรู้ใหม่ให้เกิดความเข้าใจที่ยั่งยืนได้อย่างถ่องแท้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นองค์กรระบบเปิด (Open System) ที่มีความสามารถในการเรียนรู้และคุณสมบัติที่แสดงถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ

นโยบายที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ประสบการณ์ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดไม่ให้เกิดขึ้นอีก ซึ่งแนวคิดสำคัญของ Garvin ต่อองค์การแห่งการเรียนรู้คือ 1) ระบบการแก้ปัญหา (Systematic Problem Solving) 2) การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ (Experimentation With New Approaches) 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์และเรื่องในอดีต (Learning from their Own Experience and Past History) 4) การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from the Experiences and Best Practices of Others) และ 5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently)

จะเห็นได้ว่า แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีวิวัฒนาการและมุมมองที่แตกต่างกันของนักวิชาการมาอย่างต่อเนื่องโดยสามารถสรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

จากรายละเอียดข้างต้นสามารถอธิบายได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันที่ให้ความสนใจกับการเรียนรู้ทั้งระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ แนวโน้มความต้องการจากสมาชิกขององค์กร เป็นการกำหนดทิศทางในอนาคตของสู่ทิศทางการพัฒนาที่ดีขึ้นของ องค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จจะ

ตารางที่ 1 สรุปวิวัฒนาการของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

Argyris and Schon 1978	Peter M. Senge 1990	Michael J. Marquardt 1996	Garvin 1988
ทฤษฎีการกระทำ 1. การเรียนรู้แบบ วงจเดี่ยว 2. การเรียนรู้แบบ วงจสองระดับ	วินัย 5 ประการ 1. ความมุ่งมั่นแห่งตน 2. รูปแบบความคิดและ มุมมองที่เปิดกว้าง 3. การสร้างและสาน วิสัยทัศน์ร่วมกัน 4. การเรียนรู้ของทีม ร่วมกัน 5. การคิดอย่างเป็นระบบ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ เชิงระบบ 1. ระบบย่อยด้านการ เรียนรู้ 2. ระบบย่อยด้านองค์กร 3. ระบบย่อยด้านคน 4. ระบบย่อยด้านความรู้ 5. ระบบย่อยด้าน เทคโนโลยี	องค์กรระบบเปิด 1. ระบบการแก้ปัญหา 2. การทดลองวิธีการใหม่ 3. การเรียนรู้จาก ประสบการณ์ในอดีต 4. การเรียนรู้ประสบการณ์ และวิธีการที่ดีที่สุดของ ผู้อื่น 5. การถ่ายทอดความรู้ อย่างรวดเร็วและมี ประสิทธิภาพ



สามารถช่วยลดวงจรการพัฒนานวัตกรรมใหม่ขององค์กร คู่แข่งขันไม่สามารถลอกเลียนแบบได้โดยง่าย และเป็น องค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน (Aksu and Özdemir, 2005: 422-441) ซึ่งพื้นฐานสำคัญคือบรรยากาศการเรียนรู้ที่ครอบคลุมการวิเคราะห์ปัญหา ประสบการณ์การปฏิบัติงาน การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งในส่วนของ สินค้า บริการ และกระบวนการการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับ บุคคล ระดับทีม จนถึงระดับองค์กร เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ส่งผลให้บุคลากรทุกระดับได้พัฒนาขีดความสามารถ ในการสร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงานอย่างไม่หยุดนิ่งและนำไปสู่ขีดความสามารถขององค์กรที่ยั่งยืน

แนวคิดการจัดการความรู้

ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่าต่อองค์กร ถึงแม้ว่าองค์กรความรู้จะมีลักษณะเป็นนามธรรมและไม่สามารถ ประเมินมูลค่าอยู่ในรูปของทรัพย์สินเงินทองได้แต่องค์ความรู้ เป็นสินทรัพย์ที่ช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรทั้งในระยะ สั้นและระยะยาว ดังที่ Marquardt (2002) ได้อธิบายว่า องค์ความรู้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรทั้งในปัจจุบัน และอนาคตมากกว่าแหล่งเงินทุน ตำแหน่งทางการตลาด หรือทรัพย์สินขององค์กร ประเพณีนิยม วัฒนธรรม เทคโนโลยี ระบบและวิธีปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กรล้วน ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ความชำนาญ ความรู้จึงเป็นสิ่ง จำเป็นต่อการเพิ่มความสามารถในการปรับปรุงและการ พัฒนาการดำเนินงานหรือการให้บริการที่มีคุณภาพและ ทันสมัย (วีระวุธ มาฆะศิริรานนท์, 2548: 35) การจัดการ ความรู้กำลังทวีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นโดย Robbins (2005) ได้ให้เหตุผล 3 ประการ คือ 1) ทรัพย์สินทางปัญญาของ องค์กรส่วนใหญ่มีความสำคัญเท่าเทียมกับทรัพย์สินทาง กายภาพหรือทางการเงิน องค์กรที่สามารถใช้ประโยชน์ จากประสบการณ์และความรู้ที่มีอยู่ในตัวของบุคลากรของ ตนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากเพียงใดก็จะสามารถสร้าง ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากเพียงนั้น 2) องค์กรต้อง ตระหนักว่ากลุ่มคนวัยกำลังจะเกษียณมีความรู้มากมายซึ่ง ความรู้เหล่านี้จะหายไปหากไม่มีการรวบรวมไว้ 3) ระบบการ จัดการความรู้ที่ดีจะต้องสามารถลดการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่ ฟุ่มเฟือยและทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น (รังสรรค์

ประเสริฐศรี, 2548: 115) นอกจากนี้ Kenneth C. Laudon และ Jane P. Laudon (2006: 353-354) ยังกล่าวว่าขีดความ สามารถในการแข่งขันหลักขององค์กรอาจหมายถึงความ สามารถสองสามอย่างที่องค์กรสามารถทำได้ที่ดีที่สุดความ รู้นั้นจึงเป็นทรัพย์สินหลักขององค์กร การรู้วิธีการทำงาน ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยที่องค์กรอื่นไม่ สามารถเลียนแบบได้นั้นจึงเป็นแหล่งที่มาของผลกำไรและ ความได้เปรียบในการแข่งขันที่บริษัทคู่แข่งไม่สามารถซื้อ หาได้ องค์กรต่างๆ จะมีความแตกต่างกันที่ความสามารถ ในการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ องค์กรที่สามารถประยุกต์ใช้ ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าคู่แข่งจะประสบความสำเร็จมากกว่า องค์กรที่มีการเรียนรู้จะสามารถปรับ แต่งพฤติกรรมเพื่อสะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้มาด้วยการสร้าง กระบวนการทางธุรกิจใหม่การเปลี่ยนรูปแบบของการ บริหารจัดการการตัดสินใจ กระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้จึง เรียกว่า “การเรียนรู้ขององค์กร”

ความรู้ในองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ความรู้เฉพาะตัวหรือความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ซ่อนเร้นที่เกิดจากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณส่วนบุคคลในการทำความเข้าใจ สิ่งต่างๆ และสามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเอง ความรู้ดังกล่าว เป็นความรู้ที่ยังไม่ได้ถูกถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือเป็น ลายลักษณ์อักษร เช่น เทคนิคการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ การแก้ปัญหา การคิดวิเคราะห์ จึงเป็นความรู้แบบ นามธรรม และ 2) ความรู้ทั่วไปหรือความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่มีความเป็นรูปธรรมสามารถเรียนรู้ ได้ เนื่องจากความรู้ชัดแจ้งเป็นความรู้ที่ได้รับการรวบรวม ถ่ายทอดผ่านวิธีการต่างๆ เช่น ความรู้ที่ได้รับการบันทึก ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี หนังสือ คู่มือ หรือสื่อ เพื่อการเรียนรู้ต่างๆ ทำให้สามารถเข้าถึงและเรียนรู้ได้ ทั้งนี้ Alavi และ Leidner (2001: 107-136) ได้แบ่งประเภทของ ความรู้ไว้ 6 มิติ คือ

1. ความรู้โดยนัย-ความรู้ชัดแจ้ง (Tacit-Explicit Knowledge) ความรู้ชัดแจ้งเป็นความรู้ที่มีการประมวล อย่างเป็นระบบความรู้ดังกล่าวนี้อาจอยู่ในลักษณะของ หนังสือหรือตำรา ส่วนความรู้โดยนัยเป็นความรู้ที่ไม่ได้ ประมวลผลไว้อย่างเป็นระบบแต่เป็นความรู้ที่มีอยู่ในตัวของ

แต่ละคนในองค์กร การจะถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวนี้จึงต้องใช้เวลาเพราะความรู้ดังกล่าวนี้มักจะได้มาด้วยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น

2. ความรู้ระดับปัจเจกบุคคล-สังคม (Individual-Social Knowledge) คือความรู้ในระดับปัจเจกบุคคลถูกสร้างและคงอยู่ในตัวบุคคลส่วนความรู้ในระดับสังคมเป็นความรู้ที่ถูกสร้างและคงอยู่จากกระบวนการกลุ่ม

3. ความรู้เชิงยืนยัน-เชิงกระบวนการ (Declarative-Procedural Knowledge) ซึ่งความรู้เชิงยืนยันจะประกอบด้วยข้อเท็จจริงและตัวเลขตัวอย่างเช่นความรู้ว่ายอะอะไรที่เหมาะสมกับการรักษาโรคนี้ๆส่วนความรู้เชิงกระบวนการเป็นความรู้เกี่ยวกับวิธีการในการบรรลุเป้าหมายต่างๆ

4. ความรู้สามัญสำนึก-แบบมืออาชีพ (Commonsense-Expert Knowledge) ซึ่งหมายถึงความรู้ที่คาดหวังว่าสมาชิกทุกคนในสังคมควรจะรู้ เช่น พฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับในสังคม ส่วนความรู้แบบมืออาชีพเป็นความรู้เฉพาะตัวของผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการฝึกอบรมหรือประสบการณ์

5. ความรู้ภาระงาน-เชิงบริบท (Task-Context Knowledge) หมายถึงองค์ความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ส่วนความรู้เชิงบริบทหมายถึงความรู้ที่ได้จากบริบทต่างๆ ของการปฏิบัติงาน

6. การแบ่งประเภทความรู้แบบอื่นๆ (Additional Dimensions of Knowledge) เช่น ความรู้เกี่ยวกับถูก-ผิด ความรู้เกี่ยวกับความแน่นอน-ไม่แน่นอน

ลักษณะเฉพาะของความรู้ คือ มักเกิดขึ้นกับเฉพาะบุคคลและมักจะติดบุคคลไปมากกว่าที่จะตกอยู่กับองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงต้องแสวงหาวิธีการในการรักษาความรู้ไว้เพื่อนำกลับมาใช้ประโยชน์ในอนาคตและเพื่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากแหล่งกำเนิดขององค์ความรู้เกิดขึ้นจากหลายแหล่ง เช่น ความรู้ที่ได้รับมาจากการถ่ายทอดจากบุคคลอื่น จากประสบการณ์ จากการวิจัยทดลองการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ หรือความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอกองค์กรและจากการที่แหล่งกำเนิดขององค์ความรู้มีมาจากหลากหลายแหล่งจึงเป็นเหตุให้การนำองค์ความรู้ที่มีอยู่มาใช้จึงไม่สามารถทำได้อย่างเต็ม

ประสิทธิภาพเพราะขาดระบบที่ดีในการสนับสนุนให้เกิดการใช้องค์ความรู้เหล่านั้น แนวคิดการจัดการความรู้หรือที่เรียกกันว่า KM จึงเป็นกระบวนการบริหารจัดการองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรที่มุ่งเน้นการถ่ายโอนความรู้จากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง (Knowledge Transfer) และการสร้างคลังความรู้ให้เกิดขึ้น (Knowledge Asset) ซึ่งโจทย์ที่ทำนายขององค์กรคือการทำอย่างไรให้ความรู้ภายในตัวบุคคลมีการถ่ายโอนออกมาเป็นความรู้ที่ถูกจัดเก็บและนำมาเผยแพร่สู่ภายนอกได้มากที่สุด กระบวนการจัดการความรู้จึงเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในทุกส่วนภายในองค์กรที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือแหล่งความรู้อื่นมาพัฒนาอย่างเป็นระบบ เป็นกลไกขับเคลื่อนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ของบุคลากร สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ที่มีผ่านกิจกรรมที่องค์กรกำหนดขึ้น การจัดการความรู้จึงเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นให้บุคลากรมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น นำไปสู่เป้าหมายการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2551: 134)

องค์การแห่งการเรียนรู้ และกระบวนการจัดการความรู้ สู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ (Casey, 1996; Liao and Wu, 2009; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2552) เนื่องจากการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นพื้นฐานสำคัญคือการนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรเข้าสู่ระบบกระบวนการจัดการความรู้แต่ประเด็นคำถามสำคัญที่ผู้บริหารและองค์กรต้องการทราบ คือ องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ครอบคลุมตั้งแต่ระดับบุคคลไปจนถึงระดับองค์กรที่ต้องมีเป้าหมาย มีระบบในการพัฒนาและยกระดับการเรียนรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งแนวคิดดังกล่าวยังมีข้อจำกัดในการปรับใช้ขององค์กร ดังนั้น ในส่วนต่อไปนี้จะเสนอแนะแนวทางพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากพื้นฐานแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) และองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบของ



Marquardt (2002) ตลอดจนกระบวนการจัดการความรู้จากแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ

Senge (1990) ได้นำเสนอแนวคิดการพัฒนาองค์การเพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยเชื่อว่าหัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้คือการเสริมสร้างวินัย 5 ประการ “The Fifth Discipline” ให้เกิดผลจริงจังกในรูปของการนำไปปฏิบัติ แก่บุคคล ทีม และองค์การอย่างต่อเนื่องและทุกระดับซึ่งประกอบด้วย

1. ความมุ่งมั่นแห่งตน (Personal Mastery)

องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดจากการเรียนรู้ระดับปัจเจกบุคคลที่เน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Work Place Learning) การเรียนรู้กระบวนการทำงาน (On the Job Learning) ที่มุ่งมั่นสร้างสรรค์ความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงานจนสามารถสร้างสรรค์ผลงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องการฝึกฝนการเรียนรู้อยู่เสมอและศักยภาพการเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

2. รูปแบบความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)

เป็นความคิดความเข้าใจที่บุคคลมีต่อหน่วยงานและองค์การซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล แบบแผนความคิดมีพลังที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ การตีความ และต่อพฤติกรรม ความเชื่อที่ตีมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำ Mental Models มี 3 ลักษณะคือ เจตคติ ทัศนคติ และกระบวนการทัศน ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญต่อความริเริ่มสร้างสรรค์ และความคิดในการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

3. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

องค์การต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทุกคนรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการในการมุ่งสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันทั้งองค์การจึงจะเกิดผลในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

4. การเรียนรู้ของทีมร่วมกัน (Team Learning)

เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ โดยแต่ละคนเรียนรู้ด้วยตนเองแต่ละคนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเรียนรู้ร่วมกัน มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง

สม่ำเสมอจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่มนำไปสู่การปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันและประสานสัมพันธ์กันได้เป็นอย่างดี

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) วินัยที่สำคัญที่มีความสำคัญสูงสุด คือ มีความคิดเชิงระบบ Senge เน้นว่าแม้ประพจน์ปฏิบัติในวินัยทั้ง 4 ประการที่กล่าวมาข้างต้นก็ต้องทำอย่างเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบโดยอาศัยองค์ความรู้สหวิทยาการนำมาบูรณาการเป็นองค์ความรู้ใหม่ วิธีคิดเชิงระบบเป็นการคิดแบบเป็นวงจรจากเหตุไปสู่ผลและผลกลายเป็นเหตุเป็นวงจรเสริมแรง (Reinforcing Loop) ซึ่งทุกองค์ประกอบจะเป็นตัวเสริมศักยภาพอย่างต่อเนื่องครบวงจรจนกลายเป็นพลังขับเคลื่อน

หลักสำคัญในการพัฒนาให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือการเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ในรูปของการนำไปปฏิบัติแก่บุคคล ทีม และองค์การอย่างต่อเนื่องสอดคล้องสัมพันธ์กัน กล่าวคือวินัยระดับบุคคลจะเป็นพื้นฐานสำคัญของความมุ่งมั่นแห่งตน รูปแบบการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างตลอดจนการคิดอย่างเป็นระบบ และในส่วนวินัยระดับทีมจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ก่อเกิดการเรียนรู้ร่วมกันของทีม และการสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ในขณะที่ Marquardt (2002) นำเสนอว่า โดยส่วนใหญ่องค์การมีความตระหนักและเห็นความสำคัญในการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แต่การเรียนรู้จะไม่สามารถเกิดขึ้นและไม่สามารถคงอยู่ได้หากปราศจากความเข้าใจและการพัฒนาระบบย่อยที่มีความสัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ซึ่งประกอบด้วยการเรียนรู้ (Learning) องค์การ (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) โดยระบบย่อยด้านองค์การ คน ความรู้ และเทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ ส่วนการเรียนรู้จะเป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ดังนี้

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem)

การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะเกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยมีทักษะที่สำคัญๆ เช่น การคิดเชิง

ระบบ (systems thinking) รูปแบบความคิด (mental models) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (self-directed learning) และการเสวนา (dialogue) ทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับระดับ และประเภทของการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์การ

2. ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem) คือการกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่างๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป อีกทั้งยังเป็นระบบย่อยอันหนึ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้ มิติหรือองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่างของระบบย่อยนี้ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง

3. ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) คือระบบที่ประกอบด้วยผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์ และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มที่กล่าวมานี้มีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้และต้องได้รับการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้ การเอื้ออำนาจความคาดหวังต่อการเรียนรู้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและเรียนรู้ต่างๆ

4. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) การบริหารจัดการความรู้ขององค์การจะประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ การทำเหมืองความรู้ การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง ระบบย่อยด้านความรู้ทั้ง 6 อย่าง จะดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้ง และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเครือข่าย การกระจายของข้อมูลจะอาศัยช่องทางต่างๆ อย่างหลากหลาย ส่วนการจัดการความรู้จะขึ้นอยู่กับตัวกลั่นกรองทางการรับรู้รวมถึงกิจกรรมเชิงรุกและกิจกรรมการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จจะนำทาง (Guide) ความรู้ไปด้วยความเป็นระบบและใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกัน

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) จะประกอบด้วยเครือข่ายเทคโนโลยี และเครื่องมือทางข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์การเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมถึงตัวระบบและกระบวนการ

ทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่นๆ

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบจะบรรลุผลสำเร็จด้วยระบบขององค์การ กล่าวคือ 1) สมาชิกขององค์การเห็นความสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การ 2) การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ดำเนินการควบคู่กับการทำงาน 3) ผู้คนในองค์การมุ่งความสนใจไปที่การคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้แบบสร้างเสริมสมรรถนะหลักที่ได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดี เป็นจุดกำเนิดของผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ โดยมีการคิดเชิงระบบเป็นพื้นฐาน 4) องค์การมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่งองค์การจะสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคคล และของกลุ่ม เรื่องที่ไม่คาดคิดและแม้กระทั่งความล้มเหลวก็จะถูกมองว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และ5) คุณภาพและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกลายเป็นแรงกระตุ้นของพนักงานทุกคน สมาชิกทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงข้อมูลที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การได้โดยสะดวก (วีรวิฑู มาชะศิริรานนท์, 2548:49-64)

สำหรับการจัดการความรู้มีหลักแนวคิดเชิงกระบวนการ (Process) โดยองค์การต้องค้นหา เลือกสรร รวบรวม เผยแพร่ และถ่ายโอนความรู้ความชำนาญที่จำเป็นสำหรับกิจกรรมภายในองค์การ เพื่อเพิ่มประโยชน์ผ่านการเรียนรู้ร่วมกันโดยต้องดำเนินงานอย่างมีขั้นตอนและต่อเนื่อง การหมุนเวียนความรู้ที่มากขึ้นเรื่อยๆ เป็นการเพิ่มพูนการเรียนรู้ตลอดเวลา ดังนั้น การจัดการความรู้จึงไม่ใช่เพียงนำความรู้มาจัดระบบหรือจัดการเพื่อให้ผู้อื่นนำมาใช้ แต่เป็นการดำเนินการที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานโดยประยุกต์ใช้ความรู้อย่างเข้มข้น เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ นำผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำอย่างเป็นกระบวนการ ทั้งนี้ นักวิชาการจำนวนมากได้อธิบายแนวคิดของกระบวนการจัดการความรู้ทั้งที่มีความแตกต่างและสอดคล้องสัมพันธ์กันในหลักคิด ดังนั้น ผู้เขียนจึงสรุปกระบวนการจัดการความรู้ดังตารางต่อไปนี้



จากแนวคิดของนักวิชาการท่านต่างๆ แสดงให้เห็นว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรสามารถบริหารจัดการองค์ความรู้ที่มีให้จำเป็นต้องเรียนรู้ได้ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคล กลุ่มทีม และองค์กร ผู้เขียนจึงสังเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้และเสนอแนวทางเพื่อการนำไปปรับใช้ในการดำเนินงานขององค์กรโดย

ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร

แนวคิดการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Sange ให้ความสำคัญเชิงทัศนคติหรือกระบวนการที่คนส่วนบุคคลและทีมเป็นพื้นฐานสำคัญที่สะท้อนสู่พฤติกรรม

ตารางที่ 2 กระบวนการจัดการความรู้ของนักวิชาการต่างๆ

นักวิชาการ (ปี)	กระบวนการจัดการความรู้
Nonaka and Takeuch (1991)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การถ่ายโอนความรู้ 2. การแสวงหาความรู้จากภายนอก 3. การเชื่อมโยงความรู้ภายในองค์กรกับความรู้ภายนอกองค์กร 4. การนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติ
Bhatt (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างความรู้ 2. เหตุผลของความรู้ 3. การนำเสนอความรู้ 4. การแบ่งปันความรู้ 5. กิจกรรมการประยุกต์ใช้ความรู้
Birkinshaw and Sheehan (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างความรู้ 2. การเคลื่อนตัวของความรู้ 3. การถ่ายทอดความรู้ 4. การนำความรู้ไปใช้
Marquardt (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การแสวงหาความรู้ 2. การสร้างความรู้ 3. การจัดเก็บความรู้ 4. การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ 5. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ 6. การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง
Laudon and Laudon (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างความรู้ 2. การประมวลและใช้รหัสความรู้ 3. การแบ่งปันความรู้ 4. การเผยแพร่ความรู้
Beesley and Cooper (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างความรู้ 2. การแสวงหาความรู้ 3. การถ่ายโอนความรู้ 4. การนำความรู้ไปใช้

ที่มา: ผู้เขียน

เปิดรับ แบ่งปัน และเรียนรู้อย่างมีทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ในขณะที่ Marquardt ให้ความสำคัญในเชิงระบบเพื่อใช้ขับเคลื่อนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรต้องมีทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบทั้งในเชิงโครงสร้าง กลยุทธ์ วิธีการ และ

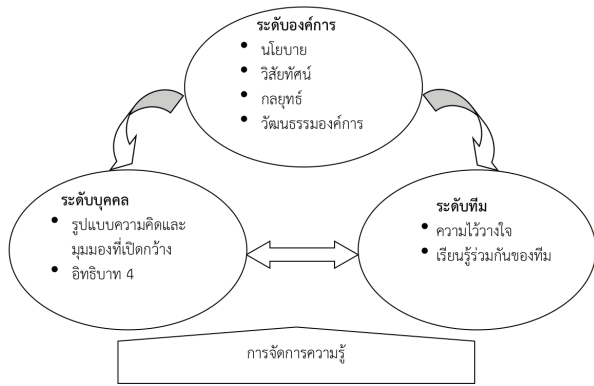
เป้าหมายที่ชัดเจน มีการจัดระบบพัฒนาการเรียนรู้ในระดับบุคลากร และทีม ผ่านกระบวนการด้านการจัดการความรู้ และใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของผู้เขียน คือ การกำหนดแนวทางพัฒนา

ตารางที่ 3 กระบวนการจัดการความรู้และแนวทางการดำเนินงาน

กระบวนการจัดการความรู้	แนวทางการดำเนินงาน
1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) คือ การค้นหาความรู้ที่เป็นประโยชน์สามารถส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร เพื่อนำมาปรับใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งความรู้ดังกล่าวสามารถเป็นความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในตัวบุคคลในองค์กรหรือองค์ความรู้ภายนอกองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบเพื่อทำหน้าที่ในการระบุมหาความรู้ที่ประโยชน์ต่อการดำเนินงาน จัดสัมมนาเพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้ที่จำเป็นขององค์กร ส่งเสริมการแสวงหาองค์ความรู้ทั้งจากบุคลากรภายในองค์กรและแหล่งความรู้ภายนอกและจัดทำเป็นข้อมูลองค์ความรู้
2) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) คือ การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ของบุคลากรหรือหน่วยงานในองค์กร เพื่อนำมาปรับใช้ในการดำเนินงานขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> จัดตั้งแผนกวิจัยและพัฒนา ส่งเสริมการสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่ๆ ส่งเสริมการวิเคราะห์ปัญหาและความสำเร็จในการดำเนินงาน
3) การจัดเก็บและการเข้าถึงความรู้ (Knowledge Storage) คือวิธีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบมีหมวดหมู่ขององค์ความรู้ ทั้งนี้สามารถนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้บุคลากรหรือหน่วยงานสามารถสืบค้นหรือค้นหาข้อมูลความรู้ที่ถูกจัดเก็บเพื่อปรับประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บและการบริหารจัดการองค์ความรู้
4) การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Dissemination) คือ การถ่ายทอด เผยแพร่ แบ่งปันความรู้จากการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จแก่บุคลากรหรือหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อนำไปปรับประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน	<ul style="list-style-type: none"> การสื่อสารผ่านกระดานข่าว Web Board การสื่อสารผ่าน Line Group Knowledge การพัฒนา ระบบ Knowledge Application <p>ทั้งนี้ ควรเป็นระบบปิดที่สามารถใช้ได้เฉพาะบุคลากรในองค์กรเท่านั้น</p>
5) การใช้ความรู้ (Knowledge Adoption) คือ การนำความรู้จากกระบวนการจัดการความรู้มาปรับประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน ทั้งนี้ภายหลังการใช้ความรู้อาจมีองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นทั้งในแง่ของความสำเร็จ อุปสรรค หรือความล้มเหลว ดังนั้น สิ่งสำคัญของขั้นตอนการใช้ความรู้คือการนำองค์ความรู้ใหม่เข้าไปจัดเก็บในคลังความรู้เพื่อให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ต่อไป ดังนั้น ขั้นตอนนี้จะเป็นการขยายความรู้เดิมไปสู่องค์ความรู้ใหม่และเป็นพลังอนุภาพแห่งความรู้	<p>การบันทึกองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นจากการใช้องค์ความรู้ที่มีเข้าไปในระบบจัดเก็บความรู้</p>

ที่มา: ผู้เขียน

โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในเชิงนโยบายและส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการเดินไปสู่เป้าหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานที่สนับสนุนบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เสริมสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตั้งแต่ระดับบุคคล สู่ระดับทีม และองค์กร ทั้งสามระดับที่เอื้อประโยชน์และสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างเป็นพลวัต (Dynamic) หล่อหลอมเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เรียกว่า “วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้” ดังภาพ



ภาพประกอบ 1 แสดงตัวแบบการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผู้เขียน

การพัฒนาระดับองค์กร

1. การกำหนดนโยบายมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารเนื่องจากนโยบายเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางเป็นหลักการหรือแนวทางดำเนินการที่บอกถึงเป้าหมายและการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในอนาคต ดังนั้น ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายการมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ นโยบายจะเป็นทิศทางสู่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ตลอดจนแผนการดำเนินงานต่อไป

2. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมและสื่อสารวิสัยทัศน์ทั่วทั้งองค์กร วิสัยทัศน์ร่วมจะเป็นศูนย์รวมทางความคิด ภาพในอนาคต และพันธสัญญาาร่วมของบุคลากรในการดำเนินงานบนจุดมุ่งหมายเดียวกัน ดังนั้น ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์การมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และดำเนินการสื่อสารวิสัยทัศน์

เพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

1. การกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเริ่มจากการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อสร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างองค์กรกับบุคลากร กำหนดหน่วยงานเจ้าภาพขับเคลื่อนการดำเนินงานโดยมีแผนปฏิบัติการและระบบการประเมินผลเพื่อวัดความสำเร็จตามเป้าหมายที่ชัดเจน ทั้งนี้ กลยุทธ์ของแต่ละองค์กรแต่ละแห่งจะมีความแตกต่างกันออกไป เช่น การสร้างโอกาสและบรรยากาศที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร กิจกรรม Morning Talk การให้รางวัลสำหรับความคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน การสนับสนุนเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ เป็นต้น

2. พัฒนาวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กรสามารถสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรให้ทราบว่าควรปฏิบัติตนและปฏิบัติงานอย่างไรเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นชุดของค่านิยม ประสพการณ์ ความเชื่อ พฤติกรรมร่วมของสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะเสริมสร้างพฤติกรรมความรับผิดชอบในการการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาระดับบุคคล

1. รูปแบบความคิดและมุมมองที่เปิดกว้างของบุคลากรมีอิทธิต่อกรอบแนวคิด มุมมอง การตีความ ตลอดจนความเข้าใจและแสดงออกสู่พฤติกรรม ดังนั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลตั้งแต่กระบวนการคัดสรร การหล่อหลอมเจตคติและทัศนคติที่ดี การพัฒนาความรู้และสมรรถนะที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร การส่งเสริมการจัดทำแผนพัฒนาตนเองของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจที่ทำหายความสำเร็จและความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2. อิทธิบาท 4 ประกอบด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา คือสูตรสำเร็จของการดำเนินชีวิตตามหลักคำสอนของพุทธองค์ การที่บุคคลสามารถพัฒนาตนเองเพื่อการเรียนรู้โดยยึดหลักอิทธิบาท 4 คือ รักในการเรียนรู้และแสวงหาความรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง (ฉันทะ) ด้วยความพากเพียรพยายามอย่างต่อเนื่อง (วิริยะ) เรียนรู้ด้วยความเอาใจใส่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ (จิตตะ) มีระบบทางความคิดโดยไตร่ตรอง

พิจารณาเหตุและผลแห่งความสำเร็จหรือความผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน (วิมังสา) ซึ่งหากบุคลากรยึดหลักกัทธิบาท 4 ในการเรียนรู้ก็จะเป็นพื้นฐานไปสู่การขยายพลังของการเรียนรู้จากระดับบุคคลสู่การเรียนรู้ในระดับกลุ่มทีม และองค์กรต่อไป

การพัฒนาระดับทีม

1. ความไว้วางใจเป็นสิ่งสะท้อนความสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลอันนำไปสู่การมีใจแบ่งปันความรู้ในระดับทีม ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานเป็นผลจากความไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในองค์กร ทั้งนี้ การตอบสนองต่อความไว้วางใจมี 3 ประการ คือ 1) ต้องใช้เวลาในการพัฒนาและการรักษาความไว้วางใจต้องทำอย่างต่อเนื่อง 2) ต้องมีความอดทน และ 3) การพัฒนาทักษะและการฝึกปฏิบัติซึ่งการพัฒนาจิตใจจะเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อสัมพันธ์ภาพแห่งความไว้วางใจ (Reynolds, 1997) ดังนั้น องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์และความผูกพันแก่บุคลากร การเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรการบริหารงานแบบ Project Learning การส่งเสริมการดำเนินงานที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2. การเรียนรู้ร่วมกันของทีมต่างจากการเรียนรู้ในระดับบุคคล ดังที่ Marquardt (1996) อธิบายว่าการเรียนรู้ร่วมกันของทีมเน้นการเรียนรู้แบบบริหารตนเอง (self-manage-learning) เน้นการแบ่งปันประสบการณ์ทั้งความสำเร็จและข้อผิดพลาดแบบองค์รวม เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ดังนั้น องค์กรควรจัดเวทีเพื่อสร้างโอกาสการเรียนรู้โดยให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาและแนวทางแก้ไข การเสวนา การถ่ายทอดประสบการณ์ความสำเร็จ การบริหารงานเป็นทีม (Team Management) การพัฒนาการดำเนินงานที่สร้างสรรค์การประกวดโครงการนวัตกรรม เป็นต้น

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม ก่อเกิดแนวคิดที่สร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ในการดำเนินงานตลอดจนสามารถพัฒนาผลการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้บริหารองค์กรต้องเข้าใจพื้นฐานแนวคิดที่ว่าองค์กรไม่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองหากแต่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากรตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร ทั้งนี้ สิ่งที่สำคัญคือองค์กรต้องมีความชัดเจนในการดำเนินงานทั้งในบทบาทหน้าที่ขององค์กรหรือผู้บริหารในการสนับสนุนและขับเคลื่อนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตั้งแต่การกำหนดนโยบายไปจนถึงการดำเนินงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับทีมโดยนำระบบการจัดการความรู้มาเป็นกลไกขับเคลื่อนองค์ความรู้ และการเรียนรู้ของทุกคนในองค์กร

2. พื้นฐานการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญคือกระบวนการจัดการความรู้ซึ่งในยุคแห่งเทคโนโลยีนี้สามารถกล่าวได้ว่าสังคมเครือข่าย “Social Network” มีบทบาทสำคัญหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินชีวิตของผู้คนในปัจจุบันในการติดต่อสื่อสาร ดังนั้น องค์กรสามารถสร้างชุมชนนักปฏิบัติ หรือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ Online ของบุคลากรภายในองค์กรโดยใช้ประโยชน์จาก Social Network มาเป็นเครื่องมือของกระบวนการจัดการความรู้ (Anklam, 2003; Pfeiffer and Tonkin, 2012) เพื่อช่วยให้กระบวนการจัดการความรู้สามารถทำได้อย่างรวดเร็วลดข้อจำกัดในการเรียนรู้ สามารถขยายการเรียนรู้ได้ในวงกว้าง สะดวกในการแบ่งปันและเข้าถึงองค์ความรู้ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานการต่อยอดองค์ความรู้ที่ไม่หยุดนิ่งของบุคลากรในองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2552). **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ:ดี.เค.ปรีนติ้งเวิลด์ จำกัด.
- นิตสารก์ เวชยานนท์. (2551). มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์. กรุงเทพฯ. กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). **องค์การและการบริหารจัดการ**. ธิงค์บียอนด์บุ๊กส์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วีรวิธ มาฆะศิริานนท์. (2548). **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ. เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2551). **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ. เอชอาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- Aksu, A. A., and Özdemir, B. (2005). "Individual learning and organization culture in learning organizations: Five star hotels in Antalya region of Turkey." **Managerial Auditing Journal**. Vol. 20 Iss, 4, pp. 422 – 441.
- Alavi, M. and Leidner, D. (2001). "Knowledge management and knowledge management systems: conception foundations and research issues." **MIS Quarterly**. 25 (1): pp. 107-136.
- Anklam, P. (2003). "KM and the social network." *Inside Knowledge*. Vol. 6 (May): p. 8.
- Argyris, C., and Schon, D. (1978). **Organization Learning: A Theory of Action Perspective**. Reading, MA: Addison Wesley.
- Beesley, L., and Cooper, C. (2008). "Defining knowledge management (KM) activities: towards consensus." **Journal of Knowledge Management**. 12 (3): pp. 48-62.
- Bhatt, G. D. (2001) "Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people." **Journal of Knowledge Management**. 5 (1): pp. 68 – 75.
- Birkinshaw, J., and Sheehan, T. (2002). "Management the knowledge life cycle." **MIT Sloan Management Review**. Vol. 44 (1): pp. 76-82.
- Casey, D. 1996. **Managing Learning Organizations**. Buckingham: Open University Press.
- Pfeiffer, H. D., and Tonkin, E. (2012). "Personal and professional information: management Knowledge Management of Social Networks." **Bulletin of the American Society for Information Science and Technology**. Vol. 38 (January): pp. 22-23.
- Chou, S. W. (2003). "Computer systems to facilitating organization learning: IT and organization context." **Expert Systems with Application**. Vol. 24 No. 3, pp. 80-273.
- Gavin, D. A. (1998). **Harvard Business Review on Knowledge Management: Building a Learning Organization**. Boston. Harvard Business School Publishing.
- Heijden, K. (2004). "Can internally generated futures accelerate organization learning?." **Future**. Vol. 36 No. 2, pp. 59-145.
- Kenneth, C. L., and Jane, P. L. (2006). **Management Information Systems: MANAGING THE DIGITAL FIRM**. Pearson Education Indochina.
- Liao H. S., and Wu, C. C. (2009). "The relationship among knowledge management, organizational learning, and organizational performance." **International Journal of Business and Management**. Vol. 4 No 4. (April): p. 64.
- Marquardt, M. J. (1996). **Building the learning organization**. New York: McGraw-Hill.

- Marquardt, M. J. (2002). **Building the learning organization: mastering the 5 elements for corporate learning.** Palo Alto, C.A.: Davies-Black.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1991). "The knowledge-creating company." **Harvard Business Review**.69 (6): pp. 96-104.
- Reynolds, L. (1997), **The Trust Effect, Creating The High Trust High Performance Organization.** Nicholas Brealey Publishing, USA.
- Robbins, S. P. (2005). **Organization behavior.** 11st ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Senge, P. M. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.** London. Century Business.
- Wristion, W. (1992). **The Twilight of Sovereignty: How the Information Revolution in Transforming the World.** New York: Scribner.





A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for writing or printing text.





A series of horizontal dotted lines spanning the width of the page, intended for text entry.



สมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย
ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี
