



องค์กรอัจฉริยะ :

องค์กรแห่งการเรียนรู้

เรียบเรียงโดย

ปาริฉัตร คุ้มชนะนันท์

หากเราติดตามความเคลื่อนไหวของกระแสการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จะพบว่า ปัจจุบันนี้หลายองค์กร ไม่ว่าจะเป็นภาคราชการ เอกชน รัฐวิสาหกิจ หรือแม้แต่นักเรียนที่เกี่ยวกับความมั่นคงของประเทศอย่างหน่วยงานทหาร พยายามจะแสดงถึงความมีประสิทธิภาพของตนเองด้วยการประกาศว่า ต่อไปนี้เราจะก้าวไปสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” หลายคนอดสงสัยไม่ได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คืออะไร ทำไมถึงจะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แล้วทุกวันนี้เรายังไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กันอีกหรือ ในเมื่อหน่วยงานของเรามีบุคลากรที่ทรงคุณวุฒิ มีผู้เชี่ยวชาญหลากหลายสาขาที่ผลิตผลงานทางวิชาการมากมาย บุคลากรในองค์กรต่างเพิ่มพูนความรู้ของตนด้วยการศึกษาต่อและอบรมทั้งในและต่างประเทศ เหล่านี้สามารถพูดได้ว่าเราเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” แล้วหรือยัง

เนื้อหาที่น่าสนใจต่อไปนี้จะได้กล่าวถึงนัยของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยเริ่มทำความรู้จักกับ

ลักษณะของความรู้และแหล่งความรู้ที่อยู่ในองค์กร รูปแบบการขยายผลของความรู้ดังกล่าวตามแนวทางที่ได้รับความนิยมนำไปปรับใช้และได้ผลมาแล้วในองค์กรชั้นนำหลายแห่งรวมทั้งวินัย 5 ประการ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอนที่จะใช้เป็นแนวทางในการเริ่มดำเนินการ ตัวอย่างการนำไปใช้ รวมทั้งปัจจัยและอุปสรรคแห่งความสำเร็จ ซึ่งพอจะเป็นแนวทางให้เราเห็นภาพ และเกิดความเข้าใจที่เป็นพื้นฐานเดียวกันเพื่อประโยชน์ต่อการนำไปใช้ต่อไป

อย่างไรจึงเรียกว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization : LO)

“องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรืออาจเรียกให้ชัดเจนขึ้นว่า “องค์กรที่มีการเรียนรู้” เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก โดยมีเป้าประสงค์สำคัญคือ 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) และได้รับความนิยมนำปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในเวลาต่อมา จนกระทั่ง American Society for Training Development-ASTD สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา ได้ประกาศเกียรติคุณให้เขาเป็นนักวิชาการเกียรติคุณดีเด่นประจำปี ค.ศ.2000¹ Peter M. Senge กล่าวว่า “Learning in organization means the continuous testing of experience, and

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



the transformation of that experience into knowledge-accessible to the whole organization, and relevant to its core purpose.²” ซึ่งมีนักวิชาการไทยให้คำจำกัดความไว้ว่า “องค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรได้ขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่บุคลากรมีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ เป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร”³

ในแง่ขององค์กร การสนับสนุนให้บุคลากรฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอแล้วสำหรับคุณนี้ จากการศึกษาพบว่ามีการนำไปใช้ประโยชน์หลังจากนั้นเพียงแค่ 10 % เมื่อทิ้งห่างไป 2 สัปดาห์ หากไม่นำกลับมาใช้อีก ทักษะหรือความรู้ต่างๆ จะเลือนหายไปร่วม 87% อีกทั้งองค์กรรูปแบบเดิมๆ มักจะมีงานยุ่งๆ จนไม่มีเวลาทบทวน อ่านศึกษา ปรับปรุง นอกจากนี้การส่งสมความรู้ที่อยู่กับผู้ใดผู้หนึ่งหลายๆ

ด้านหนึ่งอาจกลายเป็นจุดอ่อนได้เช่นกัน เพราะเมื่อบุคคลนั้นมีการโยกย้าย เปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน องค์ความรู้ก็พลอยสูญไปด้วย หรือในกรณีของหน่วยงานราชการจะมีผลงานทางวิชาการออกมาทุกปี แต่หลายชิ้นเป็นไปเพียงเพื่อปรับระดับหรือตำแหน่ง หลังจากนั้นจะถูกเก็บขึ้นหิ้ง ไม่เคยมีการนำมาแบ่งปัน ถ่ายโอน หรือต่อยอดระหว่างบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ และนำไปสู่การสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core competence) ขององค์กรต่อไป ซึ่งการเรียนรู้ในแง่นี้ไม่จำกัด และอาจมีการเรียนรู้ข้ามสายงานกันได้

ประเภทของความรู้ และแหล่งความรู้ในองค์กร

Dr.Ryoko Toyama (Associate Professor, Graduate School of Knowledge Science, Japan Advanced Institute of Science and Technology) ได้แบ่งความรู้ตามความสามารถในการถ่ายทอดออกเป็น 2 ประเภท⁴ ดังนี้

1. Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่อยู่ในสมองคน ได้มาจากประสบการณ์ สัญชาติญาณ หรือพรสวรรค์ ส่วนหนึ่งยากต่อการบรรยายเป็นถ้อยคำ หรือสูตรสำเร็จ ขึ้นอยู่กับความเชื่อและทักษะเชิงวิชาการของบุคคลที่จะกลั่นกรองความรู้ชนิดนี้สามารถพัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่จะทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน บางแหล่งข้อมูลเรียกความรู้ชนิดนี้ว่า ภูมิปัญญา

2. Explicit Knowledge เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถบรรยาย หรือถอดความออกมาได้ ในรูปของทฤษฎี การแก้ไขปัญหา คู่มือ และฐานข้อมูล เป็นลักษณะของความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงหรือหาซื้อได้

นอกจาก 2 ประเภทข้างต้น มีความรู้อีกลักษณะหนึ่งซึ่งนักวิชาการบางท่านได้เพิ่มเติมขึ้นมาได้แก่

3. Implicit knowledge⁵ จัดเป็นความรู้ภายในองค์กรที่อาจจะไม่เห็นชัดเจน เช่น กระบวนการปฏิบัติงาน กฎระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น

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

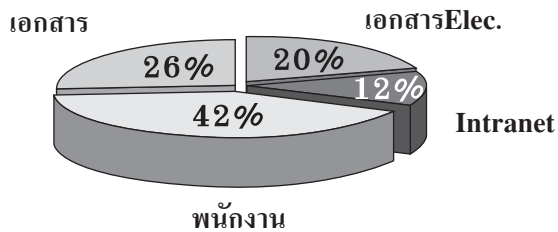
³ สาริน(นามแฝง). องค์กรอัจฉริยะ : องค์กรแห่งการเรียนรู้. สล. สาร, มีนาคม, 2547, ปีที่ 12, ฉบับที่ 4, หน้า 12

⁴ ยุทธนา แซ่เตียว. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : สร้างองค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547. 295 หน้า

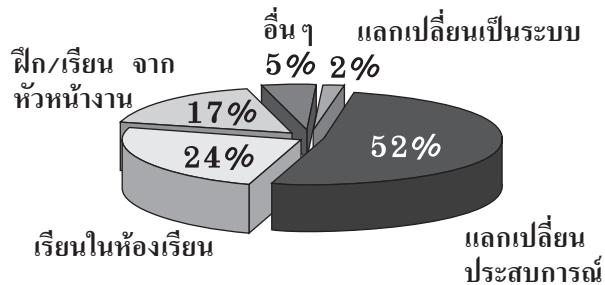
⁵ ลักษณะของความรู้. ระบบจัดการฐานความรู้ [ออนไลน์]. กรุงเทพฯ : [อ้างถึง 29 ตุลาคม 2547] เข้าถึงได้จากอินเทอร์เน็ต : <http://www.wasant.org/knowledge/tutor/km1.php>



ความรู้องค์กรอยู่ที่ใด



เรามีการถ่ายทอดความรู้ในองค์กรอย่างไร



จากกราฟ แสดงข้อมูลการสำรวจบรรดาผู้บริหารระดับสูงของสหรัฐอเมริกา โดย Delphi⁶ พบว่า แหล่งความรู้ส่วนใหญ่ในองค์กรอยู่ที่คนถึง 42% อยู่ในเอกสาร 26% อยู่ในเอกสารรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ 20% และอยู่ในฐานข้อมูลกลางขององค์กรในระบบอินทราเน็ตอีก 12% ผลสำรวจดังกล่าวเมื่อนำมาเทียบเคียงกับองค์กรในบ้านเรา จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างนักวิชาการ

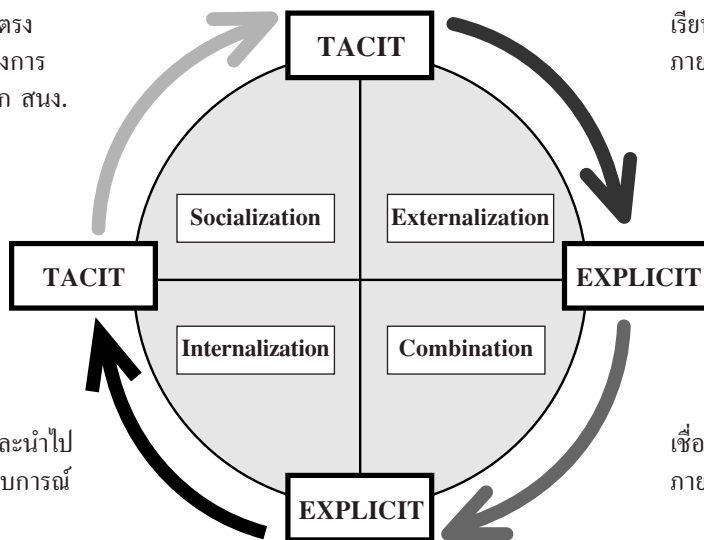
และกลุ่มผู้บริหาร เสียงส่วนใหญ่ต่างกล่าวว่า ความรู้จะอยู่ที่ตัวคนร่วม 70-80% ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง องค์กรจะอย่างไรเพื่อให้ความรู้เหล่านี้มีการขยายผล เกิดการเรียนรู้ ถ่ายทอด แบ่งปันกันระหว่างบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สูญหาย และนำไปสู่การสร้างความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กร

รูปแบบการขยายผลของความรู้ในองค์กร

Professor Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi⁷ ผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการที่มีชื่อเสียงมีผลงานทางด้านการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ได้เขียนหนังสือชื่อ The Knowledge Creating Company(1995) นำเสนอรูปแบบการขยายผลของความรู้ในองค์กร เรียกว่า SECI-Knowledge Von-

Nonaka's SECI Model

ถ่ายโอนความรู้กันโดยตรง เป็นทางการ/ไม่เป็นทางการ เช่น เดินพูดคุยใน/นอก สง.



เรียนรู้ แสวงหาความรู้จากภายนอก

ผลของการเชื่อมโยง และนำไปปฏิบัติ กลายเป็นประสบการณ์ และปัญญา

เชื่อมโยงความรู้ภายในกับภายนอก

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

⁷ Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi The Knowledge Spiral 1995. [ออนไลน์]. กรุงเทพฯ : [อ้างถึง 29 ตุลาคม 2547] เข้าถึงได้จากอินเทอร์เน็ต : <http://www.nwlink.com/>



version Process หรือ SECI Model⁸ ซึ่งมีการนำไปใช้กันอย่างแพร่หลายจนประสบความสำเร็จในองค์กรชั้นนำต่างๆ ดังนี้

Socialization แสดงการถ่ายโอนความรู้กันโดยตรงระหว่างกลุ่ม หรือบุคคล ที่มีความรู้พื้นฐานความสนใจที่สอดคล้องกัน หรือมีคลื่นความถี่ที่สื่อสารทำความเข้าใจกันได้โดยง่าย สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

Externalization แสดงให้เห็นการเรียนรู้ แสวงหาสิ่งใหม่ๆ จากภายนอกเพิ่มเข้ามาเพื่อให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งประสบการณ์ตรงที่สัมผัสกับลูกค้า ผู้ใช้บริการ ผู้ทำธุรกิจกับองค์กร เป็นความรู้ที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและดำรงอยู่ขององค์กร

Combination เชื่อมโยงความรู้ภายในกับความรู้ภายนอก แล้วหาแนวปฏิบัติที่ดีที่เหมาะสมกับเรา ในส่วนนี้ผู้ที่มีความสามารถใช้ภาษาในการสื่อสารที่ดี จะช่วยสรุปองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้กับองค์กรได้

Internalization เป็นผลของการเชื่อมโยงแล้วนำความรู้มาปฏิบัติ เกิดเป็นความรู้ประสบการณ์และปัญญาฝังอยู่ในตัวคน กลายเป็น Tacit Knowledge เพื่อนำไปถ่ายทอดหมุนเวียนต่อไป

องค์ประกอบที่สำคัญซึ่งนับว่าเป็นหัวใจของการเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” คือ “วินัย 5 ประการ”

ซึ่ง Peter M.Senge กล่าวไว้ ได้แก่

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

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

3. **การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)** หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กรให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการมองในระดับความมุ่งหวังเปรียบเทียบเหมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย

4. **การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)** หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่ม หรือทีมงาน เป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบที่เป็น

ทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ชนิดนี้ เน้นการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

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

ทิศก้าว...ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 1 สำรวจสภาพปัจจุบัน วิเคราะห์ ศึกษาว่าองค์กรของเรามีอะไรดี ประเมินศักยภาพขององค์กร /บุคลากร ค่านิยม ปัญหาข้อบกพร่องต่างๆ รวมทั้งประเมินการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ในปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ หรือแนวทางที่จะใช้เป็นรูปแบบ และกิจกรรมที่จะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (mutual learning) เช่น บางหน่วยจัดให้มี Knowledge Center ของตนเองรวบรวมทรัพยากรแห่งการเรียนรู้ที่เข้าถึงได้ง่ายและสะดวกต่อการใช้เป็นสถานที่แลกเปลี่ยน

⁸ SECI model. Knowledge Management [ออนไลน์]. กรุงเทพฯ : [อ้างถึง 29 ตุลาคม 2547] เข้าถึงได้จากอินเทอร์เน็ต : <http://medinfo.psu.ac.th/KM/KM001.htm>



เปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินงานตามแผน มีการแต่งตั้งคณะทำงานส่งเสริมการดำเนินงาน ติดตามและ ประเมินผลตามระยะเวลา หรือ อาจมีการตั้งหน่วยวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ในองค์กร ซึ่งมีตัวแทนจากบุคลากรทุกฝ่าย รวมทั้งผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ 4 จัดเกณฑ์การพิจารณาประเมินผลในขั้นท้ายสุดหลังจากที่ดำเนินการไปแล้วระยะหนึ่ง เพื่อให้ทราบว่าคุณค่าของเรา มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

มีข้อสังเกตเกี่ยวกับการประเมินผลอยู่บางประการ คือ เนื่องจาก “ความรู้” เป็นสิ่งที่จับต้องยาก มีลักษณะเป็นนามธรรม เมื่อเรานำมาความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานใดๆ ก็ตาม จึงยากต่อการวัดผลหรือนับออกมาเป็นค่าทางสถิติให้เห็นชัดเจนได้ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้การวัดผลมีข้อจำกัดตามไปด้วย การประเมินว่าคุณค่าของเรามีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด ผลที่ได้จากการเรียนรู้สัมฤทธิ์หรือไม่ จึงเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยเวลาในการพิจารณาดูผลความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก่อนที่จะสามารถสรุปได้ โดยทั่วไป การวัดผลที่พอกระทำได้จึงมักจะเน้นไปที่กระบวนการในการจัดการว่าได้ดำเนินการไปแล้วมากน้อยเพียงใด หรือวัดในเชิงปริมาณขององค์ความรู้ที่ได้มีการถ่ายทอด ขณะที่ปริมาณดังกล่าวก็ไม่ได้เป็นเครื่องยืนยันได้เสมอไปว่าบุคลากรมีลักษณะของการเรียนรู้ อย่างแท้จริงหรือไม่ เรื่องที่วัดผลยาก

อีกประการหนึ่ง คือ ส่วนที่เกี่ยวกับการเงิน หรือ การวัดผลสัมฤทธิ์ทางการลงทุน กล่าวคือเมื่อลงทุนไปแล้ว สิ่งเหล่านี้จะให้ผลตอบแทนกลับมาเท่าไร เป็นต้น

ตัวอย่างกิจกรรมหรือแนวปฏิบัติที่ดีจากองค์กรอื่นๆ

- บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง แยกความรู้ออกเป็นกลุ่มๆ เนื่องจากแต่ละคนมีความสามารถไม่เหมือนกัน เช่น ในส่วนเทคนิคระดับสูง จะจัดวิศวกรที่มีความสนใจร่วมกัน 4 คนต่อทีม มาทำงานร่วมกับวิศวกรอาวุโสที่มีชั่วโมงการทำงานสูง แต่อาจจะมีโอกาสเรียนรู้วิทยาการใหม่ๆ น้อย ในกลุ่มมีกิจกรรมสอนงาน ประชุม หรือ แลกเปลี่ยนความรู้ และวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ความรู้ที่ได้หรือแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ จะถูกรวบรวม เป็นคู่มือ หรือ บทความ เข้าร่วมศูนย์ข้อมูล เพื่อให้พนักงานทุกคนมาศึกษาได้

- การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จัดให้มี Online Learning Center ให้พนักงานเข้าถึงและค้นข้อมูลได้ง่าย และฝึกฝนให้ไม่กลัวเทคโนโลยี รับผิดชอบต่อการพัฒนาตนเอง ทำให้การฝึกอบรมลดบทบาทลงไปส่วนหนึ่ง

- 3 M จัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประชุมสัมมนาภายในเพื่อให้ทุกคนได้มาแลกเปลี่ยนความรู้และสิ่งที่ค้นพบใหม่ๆ

- Hewlett-Packard สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และยอมรับความเสี่ยงใหม่ๆ สนับสนุนให้พนักงานทดลองในสิ่งที่คิดว่าจะไม่สำเร็จ และใช้ขั้นแรกของการอาคารเป็นที่สำหรับให้พนักงาน

ดีมกาแฟร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์

- Xerox สร้างห้องกาแฟที่พนักงานจากฝ่ายต่างๆ สามารถมาพบ และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างฝ่าย

- Norvatis เป็นบริษัทจำหน่ายยา เน้นการวิจัยและพัฒนาสร้างตลาดความรู้ (Knowledge Market Place) ขึ้นในองค์กร จัดทำเป็นสมุดหน้าเหลืองรวบรวมข้อมูลพนักงานตามความเชี่ยวชาญ และทำสมุดหน้าน้ำเงินเป็นรายชื่อผู้เชี่ยวชาญรอบรู้จากภายนอก และมีเวทีให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้กันผ่านระบบอินทราเน็ตขององค์กร

- GE (General Electric) เรียนรู้จากภายนอก โดยได้เก็บข้อร้องเรียนของลูกค้าไว้ในฐานข้อมูล และจัดทำข้อมูลปัญหาที่มีโอกาสจะเกิดขึ้น 1.5 ล้านแนวทาง เป็นอีกลักษณะหนึ่งของการเรียนรู้เพื่อนำข้อมูลทั้งข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะจากภายนอกมาศึกษา วิเคราะห์นำไปคิดค้น หาแนวทางแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น และเป็นโอกาสที่จะนำข้อเสนอแนะไปคิดประดิษฐ์นวัตกรรมใหม่ๆ มาตอบสนองผู้บริโภค เป็นการก้าวไปข้างหน้าเพื่อให้ได้เปรียบผู้แข่งขัน

นอกจากนี้ ยังมีตัวอย่างอื่นๆ อีก เช่น การจัดให้มีกระดานเวบบอร์ดเพื่อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ หรือกรณีบริษัทที่ปรึกษาบางแห่ง จะออกแบบสำนักงานเพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ โดยพนักงานจะไม่มีที่นั่งประจำ มีเฉพาะล็อกเกอร์เก็บเอกสารและคอมพิวเตอร์ส่วนตัว



ขณะอยู่ที่ทำงานก็สามารถเลือก
โต๊ะทำงานได้ว่าจะทำงานเป็นกลุ่ม
เพื่อปรึกษาหารือ หรือแยกตัวเพื่อ
ความสงบ เป็นต้น

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และสิ่งที่ สะท้อนปัญหาอุปสรรค

1. วัฒนธรรมองค์กร จะ
เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี
วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการพบปะ
พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น
องค์กรหนึ่งๆ หรือบ้านหลังหนึ่ง
หากการพูดคุย ติดต่อสื่อสาร การมี
ปฏิสัมพันธ์ของคนในบ้านยังไม่มี
ประสิทธิภาพเพียงพอ อยู่กันแบบ
ห่างเหิน ไม่อยากเสวนาพูดคุย
พูดคุยกันเพียงไม่กี่คำ ความไว้วางใจ
กันอยู่ในระดับต่ำ มีความสัมพันธ์ที่
ไม่ดี บรรยากาศเหล่านี้เป็นสัญญาณ
อันตรายที่บ่งบอกถึงสุขภาพของ
องค์กร แต่หากคนในองค์กรยอมรับ
ที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติหรือมุมมอง
บางด้านที่เป็นอุปสรรคออกไป พุด
คุยกันมากขึ้น ก็จะทำให้มีความ
เข้าใจกันในระดับลึก การพูดคุยกัน
จะมีความหมาย ไม่ใช่โครงสร้าง
องค์กรแบบต่างคนต่างอยู่ ต่างคน
ต่างทำ

2. บุคลากร การเรียนรู้ที่มี
ประสิทธิผลจะต้องไม่เกิดบนพื้นฐาน
ของการบังคับ ปัญหาอันเกิดจากตัว
บุคลากร เช่น ผู้รู้ไม่อยากถ่ายทอด
เพราะเกรงว่า เมื่อถ่ายทอดไปแล้ว
จะไม่เหลืออะไร ตนจะหมดความ
สำคัญ หรือฝ่ายผู้เรียนรู้ไม่ยอมรับ
ในตัวผู้ถ่ายทอด หรือคนในองค์กร
ขาดความกระตือรือร้น เนื่องจาก
โดยทั่วไปแล้วพบว่าคนเรามี
แนวโน้มที่จะเฉื่อยชา หรือมีความ
กระตือรือร้นลดน้อยลงตามอายุที่

สูงขึ้น บุคลากรบางคนไม่ชอบความ
เปลี่ยนแปลง อาจจะเป็นปัญหา
สะสมที่พบได้บ่อยในหน่วยงาน
ราชการ และต้องใช้เวลาในการปรับ
เปลี่ยนพอสมควร

3. ระบบความดีความชอบ
อาจไม่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยน
ความรู้ เพราะหากคนในองค์กร
มองว่า ความรู้เป็นอาวุธส่วนตัว
สำหรับใช้ในการต่อสู้แข่งขันกับ
เพื่อนร่วมงาน บางแห่งพนักงาน
ใช้ความรู้ที่มีเป็นเครื่องต่อรองกับ
ผู้บริหาร ด้วยเหตุนี้เพื่อสร้างเสริม
แรงบันดาลใจ หรือแรงจูงใจ อาจจัด
ให้มีรางวัลที่เป็นนามธรรมแก่
หน่วยงานที่มีลักษณะเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ เช่น การประกาศ
ยกย่องชมเชย เป็นต้น

4. ด้านการเรียนรู้ ในส่วน
ที่เกี่ยวกับการยอมรับความผิดพลาด
เนื่องจากสังคมวัฒนธรรมเรามองว่า
ความผิดพลาดเป็นเรื่องไม่ดี ต้อง
หลีกเลี่ยง หรือถ้าเกิดขึ้นแล้วก็
ต้องปกปิดมิดชิดไม่มีการให้ความรู้
เราจึงได้เรียนรู้จากมุมมองด้านเดียว
คือมุมมองด้านความสำเร็จ โดยไม่
ได้เรียนรู้ว่าก่อนจะมีความสำเร็จ
ต้องผ่านสิ่งใดมาบ้าง ไม่เคยเรียนรู้
ว่าอะไรสมควรหลีกเลี่ยง หรือมา
วิเคราะห์กันว่าเราจะตอบสนองต่อ
ปัญหาอย่างไร

บทสรุป

ปัจจัยสำคัญของการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น
เน้นที่ “คน” เป็นหลัก เครื่องมือ อุปกรณ์
หรือเทคนิคต่างๆ ตลอดจนระบบ
เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเพียง
อรรถประโยชน์ที่จะช่วยเอื้ออำนวย
ให้วิธีการที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการ

เรียนรู้ดำเนินไปได้สะดวกขึ้น และ
เน้นการมีปฏิสัมพันธ์กันโดยตรง ไม่
เน้นผ่านเอกสาร จะเห็นว่าการให้
ความสำคัญกับเทคโนโลยีจนหลง
ลืมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอาจ
ก่อให้เกิดผลเสียได้ “องค์กรแห่ง
การเรียนรู้” เป็นเรื่องที่มีแนวทาง
หลากหลาย ขณะเดียวกันไม่ได้
หมายความว่าเมื่อนำรูปแบบที่
ประสบความสำเร็จไปใช้แล้วจะ
ประสบความสำเร็จตามไปด้วย
ทั้งนี้เพราะมีปัจจัยแวดล้อมที่จับ
ต้องไม่ได้หลายประการที่แตกต่าง
กัน ต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์
ประเด็นสำคัญคือ ต้องทำให้เกิด
การแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดระหว่าง
บุคลากรจนมีการต่อยอดและ
สร้างสรรค์นำไปสู่แนวปฏิบัติที่มีประ
สิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด
(Best Practices) ขององค์กร
ความรู้ นั้นเป็นทุนทางปัญญา เป็น
สินทรัพย์ที่แตกต่างจากสินทรัพย์
อื่นๆ คือใช้แล้วไม่หมดไป ยิ่งใช้
มากยิ่งขึ้น ยิ่งให้มากขึ้นทุนยิ่ง
ถูกลง สิ่งเหล่านี้อาจไม่ได้ผล
ตอบแทนกลับมาโดยตรงในระยะ
เวลาอันสั้น แต่เป็นสิ่งที่จะทำให้เกิด
การพัฒนาขึ้นในระยะยาวทั้งในแง่
ตัวบุคคลและองค์กร





เอกสารอ้างอิง

- บดินทร์ วิจารณ์. สร้างและต่อยอดความรู้ในองค์กร. นิตยสาร CIO Forum, พฤศจิกายน , 2546 , ปีที่ 33, ฉบับที่ 7, หน้า 31.
- ยุทธนา แซ่เตียว. 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
- สาริน(นามแฝง). องค์กรอัจฉริยะ : องค์กรแห่งการเรียนรู้ . สลค. สาร. มีนาคม, 2547, ปีที่ 12 , ฉบับที่ 4
- เอกชัย โปรงปัญญาสกุล. การบริหารความรู้กับความเป็นองค์กรชั้นนำ. ข่าวสาร กพผ., พฤศจิกายน, 2546, ปีที่ 33, ฉบับที่ 10

ต่อจากหน้า 35

กรณีของการทดสอบความชำนาญ ผู้จัดกิจกรรมต้องทำการประเมินและควบคุมความเป็นเนื้อเดียวกันและความเสถียรของวัสดุ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมาก และในกิจกรรมทดสอบความชำนาญมักจะไม่ใช่วัสดุอ้างอิงรับรองเป็นตัวอย่างในการดำเนินการ แต่จะใช้ค่ากำหนดที่ได้จากค่าเฉลี่ยของห้องปฏิบัติการที่เข้าร่วมกิจกรรมทดสอบความชำนาญ (consensus value from participants) แทน ดังนั้นหากจะใช้ตัวอย่างที่เหลือจากกิจกรรมทดสอบความชำนาญในการควบคุมคุณภาพ

ภายใน ต้องพิจารณาว่าค่ากำหนดของตัวอย่างนั้นเป็นค่าที่ได้จากค่าเฉลี่ยจากห้องปฏิบัติการหรือไม่ หากใช่ต้องพึงระลึกว่าค่าดังกล่าวอาจจะไม่ใช่ค่าที่ถูกต้อง แต่เป็นค่าที่ได้จากห้องปฏิบัติการส่วนใหญ่ที่เข้าร่วมกิจกรรมเท่านั้น และไม่มีกระบวนการค่าความไม่แน่นอนของผลการทดสอบของแต่ละห้องปฏิบัติการไว้ด้วย

ดังนั้นการจะเลือกใช้วัสดุอ้างอิงชนิดใดนั้นขึ้นกับวัตถุประสงค์และงานที่จะนำไปใช้ โดยอาจจะพิจารณาจากรายละเอียดของวัสดุ

นั้น เช่น เมทริกซ์ ช่วงความเข้มข้นความเป็นเนื้อเดียวกัน ความเสถียร (อายุการใช้งาน) ค่าความไม่แน่นอนวิธีการในการหาค่ากำหนด (เช่นวิธีทดสอบ หรือสถิติที่ใช้) ราคา เป็นต้น ในส่วนของห้องปฏิบัติการก็ควรจะศึกษาถึงวิธีทดสอบแต่ละวิธีว่ามีความจำเป็นต้องใช้วัสดุอ้างอิงในระดับใด เกณฑ์และช่วงการวัด/ทดสอบ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ห้องปฏิบัติสามารถเลือกใช้วัสดุอ้างอิงได้อย่างถูกต้องและคุ้มค่า โดยจะส่งผลต่อคุณภาพของการวิเคราะห์ทดสอบอีกด้วย

