

การจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรจะมีกระบวนการ และบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อนำความรู้ดังกล่าวมาใช้ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้อย่างไร โดยปกติแล้วความรู้ไม่สามารถจัดการได้ องค์กรไม่สามารถสั่งให้ผู้รู้คนนั้นถ่ายโอนความรู้ที่มีอยู่ให้ผู้อื่นได้ องค์กรต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ให้เกิดขึ้น และเห็นจริงได้ ซึ่งจะนำไปสู่ค่านิยม และเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด (บดินทร์ วิจารณ์, 2547)

ได้มีผู้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ที่หลากหลาย เช่น

The World Bank (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550) เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กร และกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

วิจารณ์ พานิช (ศ.นพ.) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550) เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กร ไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกัน ในทีมงาน

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2549) เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2548) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ หมายถึง วิธีการจัดการข้อมูลที่เป็นความรู้ให้เป็นระเบียบครบถ้วนตามที่ต้องการ ง่ายต่อการค้นหา แก้ปัญหา และพัฒนางานเพื่อให้บุคลากรสามารถเติมเต็มความรู้ในการปฏิบัติงานได้

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2549) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ว่าหมายถึง กระบวนการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น

สันติ บุญภิรมย์ (2552) ได้ให้ความหมาย การจัดการความรู้ว่าหมายถึง การรวบรวมเรียบเรียงความรู้ที่มีอยู่เดิม นำมาเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ สังเคราะห์ พัฒนาเป็นความรู้ใหม่เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการต่อยอดความรู้เดิมนั่นเอง

กล่าวโดยสรุปการจัดการความรู้เป็นการจัดการกับความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ในตัวตน (Tacit Knowledge) และความรู้ที่เด่นชัด (Explicit Knowledge) มาแบ่งปันใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีและความสามารถของคนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

ซึ่งกระบวนการของการจัดการความรู้ (KM Process) เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีกระบวนการหลัก ๆ ที่สำคัญ คือ (Sveiby, 2003)

1. การจัดหาความรู้ (Knowledge Acquisition)
2. การจัดเก็บ และค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)
3. การใช้ความรู้ (Knowledge Usage / Utilization)
4. การเคลื่อนย้าย/กระจาย /การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Transfer /Distribution / Sharing)
5. การสร้างความรู้ใหม่ (New Knowledge Creation)

การจัดการความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง เนื่องจากแนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการที่จะทำให้คนในองค์กรเรียนรู้ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาตนเอง และการดำเนินงานขององค์กร หรือกล่าวได้ว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการปรับเปลี่ยน และค้นหาวิธีทางใหม่ ๆ ในการผลิตผลิตภัณฑ์ หรือบริการอันจะนำมา ซึ่งการเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้การที่องค์กรจะสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่ไปด้วยเสมอ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547, 25 -26)

ดังนั้น การมองความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้จะเปรียบเสมือน 2 ด้านของเหรียญ โดย เดวิด การ์วิน (David Garvin, 1993) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นทักษะในการสร้าง จัดหา และถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรที่จะมีผลต่อความรู้ใหม่ ๆ ในตนเองเดียวกัน การจัดการความรู้ก็เป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ และประยุกต์ใช้ความรู้ รวมทั้งแปลงความรู้ของคนไปสู่ความรู้ขององค์กร โดยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีทักษะ ใน 5 ด้าน ได้แก่

1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
2. การทดลองศึกษากับแนวทางใหม่ ๆ
3. การเรียนรู้จากรประสบการณ์ในอดีต
4. การเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของคนอื่น
5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า KM มิได้เป็นเรื่องใหม่ แต่มีมาแต่โบราณกาล โดยเฉพาะในครอบครัวไทยที่มีการเรียนรู้ตามแบบอชยาศัย พ่อแม่สอนลูก ปู่ย่า ตายาย ถ่ายทอดความรู้และภูมิปัญญาให้แก่ลูกหลานในครอบครัว หากันมาหลายชั่วอายุคน โดยใช้วิธีธรรมชาติ เช่น พูดคุย สั่งสอน จดจำ ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบแต่อย่างใด วิธีการดังกล่าวถือว่าเป็นการจัดการความรู้รูปแบบหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตามโลกในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านต่าง ๆ การใช้วิธีการจัดการความรู้แบบธรรมชาติอาจก้าวตามโลกไม่ทัน จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถทำให้บุคคลได้ใช้ความรู้ที่ต้องการ ได้ทันเวลาและเพิ่มผลผลิต มีศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการความรู้ “คน” ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

“เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น ส่วน “กระบวนการความรู้” เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการ อย่างสมดุล (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2549)

กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย (2552) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. คน เป็นองค์ประกอบสำคัญมากที่สุดเนื่องจากเป็นแหล่งทรัพยากรความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. เทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบที่สำคัญไม่น้อยกว่าคนเพราะเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยนความรู้เพื่อนำความรู้ไปใช้โดยง่ายและรวดเร็วขึ้น
3. กระบวนการความรู้ เป็นองค์ประกอบในการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จาก แหล่งความรู้ไปให้ผู้ที่ต้องการใช้ความรู้ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและเกิดการสร้างนวัตกรรมในที่สุด

โดยองค์ประกอบทั้ง 3 องค์ประกอบต้องมีการเชื่อมโยง บูรณาการกันอย่างสมดุล โดยการจัดการ ความรู้สำหรับกรมการปกครองนั้น ยึดพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มีการนำกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และกระบวนการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) มาใช้ควบคู่กันในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน โดย คาดหวังว่าแผนการจัดการความรู้ จะนำไปสู่การปฏิบัติราชการในขอบเขตของการจัดการความรู้และ เป้าหมายของการจัดการความรู้ ในเรื่องอื่นๆ และนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไปเยาว์ลักษณ์ สงวนพานิช (2552) กล่าวว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ผู้นำและกลยุทธ์ กล่าวคือ

1.1 บริหารหรือผู้นำต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้เพราะเป็นหัวใจใหญ่

ในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย และให้การสนับสนุนด้านต่างๆ ต้องมุ่งมั่นเพื่อบรรลุ ผลลัพธ์ แสดงภาวะผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจต่อบุคลากรและเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติการจัดการ ความรู้ ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีมและให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับเพื่อให้ บุคลากรได้แสดงความสามารถในการพัฒนาองค์การอย่างเต็มที่ สร้างบรรยากาศที่อบอุ่น เป็นมิตร 1.2 กล ยุทธ์ เป็นยุทธวิธีในการดำเนินการจัดการความรู้ตามบริบทของ

องค์กรแต่ละแห่งที่มีความแตกต่างกัน ทั้งสภาพแวดล้อม ปัจจัยแวดล้อมต่างๆ โดยควรบูรณาการให้ เข้ากับงานประจำ โดยHansen Nohria and Tierney กล่าวว่า มี 2 แบบ คือ กลยุทธ์การใช้ความรู้แบบชัดเจน (Codification strategy) ซึ่งเป็นการบันทึกความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่ทุกคนเข้าถึงได้เป็นระบบชัดเจน เน้นการ ใช้ประโยชน์จากความรู้ที่สะสมในตัวคน (Personalization strategy) เป็นกลยุทธ์เน้นสร้างเครือข่ายความรู้

2. วัฒนธรรมองค์กรเป็นการสร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรด้วยกัน สร้างให้เกิดวัฒนธรรมเชิงบวก สร้างบรรยากาศให้เกิดความไว้วางใจกัน มีการสนับสนุนการเผยแพร่และเพิ่มพูนความรู้ในการทำงานโดยเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยมี 3 แนวทางคือ รักษาวัฒนธรรมเดิม ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมบางส่วน และ สร้างวัฒนธรรมขึ้นใหม่ โดยถ้าผู้นำรู้วิธีการสร้าง และ ปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์กรอย่างเหมาะสมจะส่งผลให้บุคลากรประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้

3. โครงสร้างพื้นฐานและทีม กล่าวคือ

3.1 โครงสร้างพื้นฐาน หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ดำเนินการได้อย่างเต็มที่ เกิดความราบรื่นขณะปฏิบัติ เช่น สถานที่ เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างสะดวก เพื่อให้แต่ละคนทราบหน้าที่การดำเนินการอย่างชัดเจน มีการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจ หรือ โครงสร้างองค์กรแนวนอน

3.2 ทีมงาน หมายถึง คณะบุคลากรต้องมีอุดมการณ์แน่อนในการกระทำการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สมาชิกทุกคนยอมรับและยึดถือความถูกต้อง มีการประนีประนอม มีน้ำใจช่วยเหลือกัน เคารพในสิทธิ เสรีภาพของเพื่อนร่วมงาน

4. เทคโนโลยีและการสื่อสาร กล่าวคือ

4.1 เทคโนโลยี หมายถึง เครื่องมืออำนวยความสะดวกที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารและเชื่อมโยงคนในองค์กรและนอกองค์กรให้เกิดความรวดเร็ว และเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญ ในกระบวนการส่งผ่านความรู้ (Knowledge transfer) รวมถึงช่วยในการจัดเก็บและปรับปรุงความรู้ที่มีให้ถูกต้องและทันสมัย (Knowledge storage and maintenance) ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดการความรู้ ดังนั้นบุคลากรต้องรู้เท่าทัน เทคโนโลยี

4.2 การสื่อสาร หมายถึง การส่งผ่านข้อมูลด้านความคิด ความรู้สึก ความเข้าใจระหว่างบุคคล โดยพฤติกรรมสื่อสารที่สร้างบรรยากาศในการสื่อสาร เช่น การสร้างมิตรภาพ (Empathy) คือ การเอาใจเขา มาใส่ใจเรา การเปิดใจ (Openness) คือ เปิดเผยความคิด ความรู้สึก ให้ผู้อื่นเข้าใจว่ากำลังคิดอะไร ความไว้วางใจ (Trust) การพรรณนา (Describing) เปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น (Provisionalism)

5. การวัดและการประเมินผล

โดยผู้บริหารควรกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่ใช้วัดผลในแต่ละฝ่ายแต่ละองค์กร โดยใช้ติดตาม (Monitor) กระบวนการทำงาน และนามาทบทวนเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดต่างๆ และปรับปรุงให้ดีขึ้น ใช้เป็น เครื่องมือกระตุ้น (Motivate) ผู้ปฏิบัติงาน และเป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้อธิบายองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ซึ่งคิดค้น โมเดลปลา (ประพนธ์ ผาสุกยี่ด, 2549) ที่ประกอบไปด้วย ส่วน “หัวปลา” (Knowledge Vision: KV) ส่วน “ตัวปลา” (Knowledge Sharing: KS) และ ส่วน “หางปลา” (Knowledge Assets: KA) ดังที่อธิบาย ในหัวข้อกระบวนการจัดการความรู้

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ คน เทคโนโลยี และ กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Process) องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล โดย

1. คน ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
2. เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น
3. กระบวนการจัดการความรู้ เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรม

องค์ประกอบทั้ง 3 นี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล ด้วยกระบวนการจัดการความรู้ที่ต้องกระทำร่วมกัน ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยลำพังของคนคนเดียว ซึ่งเป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการ คือ 1.การกำหนดความรู้หลักต่องาน 2.การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3.การปรับปรุงดัดแปลงหรือสร้างความรู้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน 4.การประยุกต์ความรู้ในงานของตน 5.การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสกัด “จุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้ 6.การบันทึก “จุมความรู้” “แก่นความรู้” ไว้ใช้ และปรับปรุงให้ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงกัน

ในองค์กรที่จัดการความรู้ จะต้องมีปณิธานมุ่งมั่นร่วมกันเพียรพยายามจัดการความรู้ที่หลากหลายใช้ความรู้เป็นพลังหลักในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่าย การจัดการความรู้ที่ดี จึงบูรณาการอยู่ในกิจกรรมหรืองานประจำ ไม่แยกส่วนออกมา ไม่ทำให้สมาชิกในองค์กรรู้สึกว่าเป็นภาระเพิ่ม

ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยเอื้อสำคัญที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย (บุญดี บุญญากิจ และ คณะ, 2549 : 59)

- 1.ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องเข้าใจแนวคิด มีความตระหนัก มีทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจน
- 2.วัฒนธรรมองค์กร คือวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร
- 3.เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล และให้ข้อมูลความรู้ด้านต่าง ๆ
- 4.การวัดและประเมินผล จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และ ทาการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้
- 5.โครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ การมีระบบรองรับให้บุคลากรในองค์กร ได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก การมีสถานที่หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ การมีระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ มีระบบประเมินผลงานและระบบการยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลอย่างชัดเจนและเป็นธรรม จะเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร