การจัดการความรู้ สู่องค์กรแห่งความสุข :

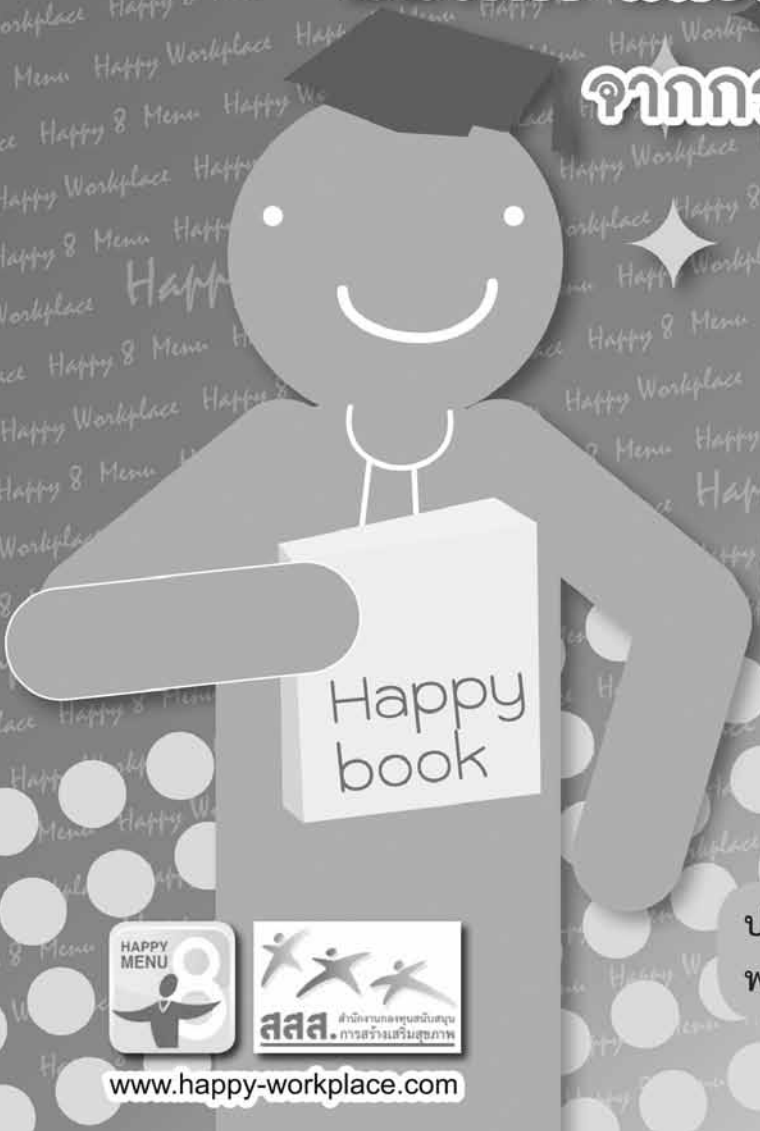
แนวคิด และบทเรียน จากกรณีศึกษา

ประภาพรรณ อุ่นอบ
พรธิดา วิเศษศิลปานนท์

www.happy-workplace.com

การจัดการความรู้ สู่องค์กรแห่งความสุข :

แนวคิด และบทเรียน จากกรณีศึกษา



ประภาพรรณ อุ่นอบ
พรธิดา วิเศษศิลปานนท์

HAPPY MENU
สสส. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ
www.happy-workplace.com

การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งความสุข: แนวคิด และบทเรียนจากกรณีศึกษา

ผู้เขียน

ประภาพรรณ อุ่นอบ

พรธิดา วิเศษศิลปานนท์

บรรณาธิการบริหาร

อุทัยทิพย์ เจี่ยวิวรรธน์กุล

ออกแบบปก บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด

พิมพ์ครั้งแรก กรกฎาคม 2555

จำนวนพิมพ์ 1,300 เล่ม

พิมพ์ที่ บริษัท พี.เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด เขตบางพลัด กรุงเทพมหานคร

สนับสนุนโดย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

ISBN **978-616-279-110-9**

คำนำ

โครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ ได้รับการสนับสนุนจากสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ให้ดำเนินโครงการ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาศักยภาพภาคีเครือข่ายในการทำงานสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะหรือองค์กรแห่งความสุข และพัฒนากลไกการจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาวะองค์กร ที่เรียกว่าเครื่องมือ Happy 8 Menu โดยมีการดำเนินงานใน วงกว้างผ่านทางเว็บไซต์ www.happy-workplace.com รวมทั้งการจัดเวทีเรียนรู้แก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ

หนังสือเล่มนี้ เป็นผลผลิตส่วนหนึ่งของการดำเนินงานโครงการฯ โดยคาดหวังว่า จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ผู้สนใจ ผู้เกี่ยวข้อง ในการนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ เพื่อสร้างสรรค์การดำเนินงานสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ ให้ขยายวงกว้างในสังคมต่อไป

ขอขอบคุณเจ้าของข้อมูลที่ได้นำมาเป็นกรณีศึกษาในหนังสือ และขอขอบคุณนายแพทย์ชาญวิทย์ วสันต์ธนารัตน์ และสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ที่ได้ให้การสนับสนุนการดำเนินงานเป็นอย่างดี

คณะทำงานโครงการ
พัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ
กรกฎาคม 2555

คำนำผู้เขียน

หนังสือ “การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งความสุข: แนวคิดและบทเรียนจากกรณีศึกษา” เป็นผลงานสืบเนื่องจากการดำเนินงานของคณะผู้วิจัยในโครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ ภายใต้การสนับสนุนจากสำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กรสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) โดยเมื่อสิ้นสุดการดำเนินโครงการในปีแรก คณะผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างความรู้ ความเข้าใจต่อการนำแนวคิดการจัดการความรู้มาเครื่องมือหนึ่งในการประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งความสุข

หนังสือเล่มนี้แบ่งเนื้อหาออกเป็นสองภาคหลัก ประกอบด้วย ภาคที่หนึ่ง **การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งความสุข : แนวคิดและการประยุกต์ใช้** และภาคที่สอง **การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งความสุข: บทเรียนจากกรณีศึกษา**

ในภาคที่หนึ่งของหนังสือ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดของการจัดการความรู้และเครื่องมือของการจัดการความรู้เพื่อปรับประยุกต์ใช้ในการสร้างเสริมองค์กรแห่งความสุขตามความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร โดยหนังสือในส่วนแรกนี้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ส่วน กล่าวคือ ส่วนแรกกล่าวถึงลักษณะการเปลี่ยนแปลงขององค์กรยุคใหม่สู่องค์กรแห่งความสุข ส่วนที่สองกล่าวถึงแนวคิดการจัดการความรู้ ประกอบด้วย พัฒนาการของการจัดการความรู้ แนวคิด หลักการ กระบวนการ และเครื่องมือในการจัดการความรู้ และส่วนที่สามกล่าวถึงแนวทางการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งความสุข

ส่วนภาคที่สองของหนังสือ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอให้เห็นว่าเราสามารถใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขได้ โดยแบ่งเนื้อหา ออกเป็น 3 ส่วน กล่าวคือ ส่วนแรกเป็นการนำเสนอหลักการ และแนวคิดสำคัญๆ เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกันในความหมาย ลักษณะสำคัญ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้/องค์กรแห่งความสุขและการจัดการความรู้ ส่วนที่สอง เป็นการนำเสนอ องค์กรกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาคุณภาพคน คุณภาพงานและคุณภาพองค์กร จนกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้/องค์กรแห่งความสุขได้ในที่สุด และส่วนสุดท้าย เป็นบทเรียนและข้อเสนอในการใช้การจัดการความรู้เพื่อเป็นเครื่องมือสร้างองค์กรแห่งความสุข

คณะผู้เขียนหวังว่า การนำเสนอเรื่อง “การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งความสุข: แนวคิดและบทเรียนจากกรณีศึกษา” ในครั้งนี้จะมีส่วนช่วยให้บุคคล องค์กร และ เครือข่ายที่สนใจ เข้าใจแนวคิดการจัดการความรู้และบทเรียนของการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการสร้างองค์กรแห่งความสุข และสามารถนำแนวทางการจัดการความรู้ ไปปรับประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับความเป็นจริงของสภาพบริบทและเงื่อนไขปัจจัยในพื้นที่ของตนเองต่อไป

รศ.ดร.ประภาพรรณ อุ่นอบ
ดร.พรธิดา วิเศษศิลปานนท์
กรกฎาคม 2555

สารบัญ

		หน้า
คำนำ		**i**
คำนำผู้เขียน		**iv**
ภาคที่หนึ่ง	**การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งความสุข: แนวคิดและการประยุกต์ใช้**	**1**
	เกริ่นนำ	2
	ส่วนที่ 1 การเปลี่ยนแปลงขององค์กรยุคใหม่สู่องค์กรแห่งความสุข	3
	ส่วนที่ 2 แนวคิดการจัดการความรู้: พัฒนาการ แนวคิด กระบวนการ และเครื่องมือ ในการจัดการความรู้	8
	ส่วนที่ 3 แนวทางการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งความสุข	37

หน้า

ภาคที่สอง การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งความสุข: บทเรียนจากกรณีศึกษา **51**

เกริ่นนำ 52

ส่วนที่ 1 องค์กรแห่งการเรียนรู้/องค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้: ความหมาย ความสำคัญ และความสัมพันธ์ 57

ส่วนที่ 2 องค์กรแห่งความสุข: กรณีศึกษาการจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งความสุข 66

ส่วนที่ 3 บทเรียนและข้อเสนอในการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสร้างองค์กรแห่งความสุข 97

ดัชนีคำหลัก 109

สารบัญแผนภาพ

		หน้า
แผนภาพ 1	ปิรามิดแห่งความรู้	11
แผนภาพ 2	การจัดการความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก	22
แผนภาพ 3	ลักษณะเกลียวการเรียนรู้	23

ภาคที่หนึ่ง

การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งความสุข : แนวคิดและการประยุกต์ใช้

พรธิดา วิเศษศิลปานนท์

เกริ่นนำ

ส่วนที่ 1 การเปลี่ยนแปลงขององค์กรยุคใหม่สู่องค์กรแห่งความสุข

ส่วนที่ 2 แนวคิดการจัดการความรู้ : พัฒนาการ แนวคิด กระบวนการ และเครื่องมือในการจัดการความรู้

ส่วนที่ 3 แนวทางการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งความสุข

เกริ่นนำ

ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงต้องมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานเพื่อพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกระแสของความต้องการพัฒนาองค์กรนั้นมีการพัฒนาไปตามยุคสมัย มีนักคิดด้านการบริหารจำนวนมากได้เสนอแนวคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ในสังคมยุคใหม่นี้ได้อย่างมั่นคง แนวคิดด้านการจัดการซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในช่วงที่ผ่านมา ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การปรับรื้อระบบการทำงาน (Re-Engineering) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) จนมาถึงแนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) แนวคิดการจัดการความรู้เกิดขึ้นเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพและสามารถดึงคุณค่า (value) จากทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน (intangible assets) ซึ่งก็คือองค์ความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร โดยความรู้ (knowledge) เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพราะความรู้และความสามารถขององค์กร เป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าขององค์กรที่จะก่อให้เกิดความเติบโตขององค์กร รวมทั้งการพัฒนาให้เกิดนวัตกรรม (innovation) ดังคำกล่าวที่ว่า “ความรู้คือแหล่งของนวัตกรรม (knowledge is a source of innovation)” การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่องค์กรและบุคลากรสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการยกระดับการปฏิบัติงาน รวมทั้งปรับปรุงกระบวนการทำงาน กระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการ ที่ตอบสนองความต้องการและทิศทางของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป อันเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร บุคลากรในองค์กร รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร

ในภาคแรกของหนังสือ “การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งความสุข: แนวคิดและบทเรียนจากกรณีศึกษา” นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดของการจัดการความรู้และเครื่องมือของการจัดการความรู้เพื่อปรับประยุกต์ใช้ในการสร้างเสริมองค์กรแห่งความสุขตามความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร โดยหนังสือในภาคแรกนี้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ส่วน กล่าวคือ ส่วนแรก กล่าวถึงลักษณะการเปลี่ยนแปลงขององค์กรยุคใหม่สู่องค์กรแห่งความสุข ส่วนที่สอง กล่าวถึงแนวคิดการจัดการความรู้ ประกอบด้วย พัฒนาการของการจัดการความรู้ แนวคิด หลักการ กระบวนการ และเครื่องมือในการจัดการความรู้ และส่วนที่สาม กล่าวถึงแนวทางการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งความสุข

ส่วนที่ 1 การเปลี่ยนแปลงขององค์กรยุคใหม่สู่องค์กรแห่งความสุข

กระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคใหม่ในทศวรรษที่ 21 ที่เป็นแรงผลักให้องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดการบริหารจัดการที่ต้องอาศัยการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552; สมชัย ตั้งพร้อมพันธ์, 2555) ดังนี้

1) โลกาภิวัตน์ ที่มีการรวมตัวทางด้านเศรษฐกิจและสังคม เพื่อผลประโยชน์ในด้านต่างๆ มีการเคลื่อนย้ายทางการค้าและสังคม ค่านิยมอย่างรวดเร็ว มีการกำหนดกฎเกณฑ์หรือมาตรฐานการอยู่ในสังคมโลกแบบใหม่ขึ้นมามากมาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆ มากขึ้น อีกทั้งยังกระตุ้นให้เกิดมาตรฐานการปฏิบัติงานแบบใหม่ ทั้งด้านคุณภาพ การปรับตัวให้ทันกับความต้องการของลูกค้า และการบริหารจัดการ

องค์กร เช่น มาตรฐานคุณภาพสินค้าและบริการ การบริหารจัดการในลักษณะบริษัทข้ามชาติ เป็นต้น

2) การบริหารองค์กรแบบใหม่ องค์กรต่างๆ มุ่งให้ความสนใจกับสิ่งสำคัญต่อองค์กรที่เป็นเข็มมุ่งขององค์กรหรือ สมรรถนะหลักขององค์กร (core competency) โดยงานที่ไม่ใช่ผลงานหลักขององค์กรจะมีการจ้างหน่วยงานภายนอกหรือพนักงานชั่วคราวทำแทน ดังนั้น ความคาดหวังต่อบุคลากรขององค์กรคือการเป็นแรงงานที่มีความรู้ (knowledge worker)

3) ความรู้และการเรียนรู้เป็นสินทรัพย์ องค์กรยุคใหม่มิได้มุ่งหวังเพียงการผลิต การขายสินค้าหรือบริการให้ได้มากที่สุดเท่านั้น แต่ยังมุ่งสร้างสมรรถนะของบุคลากร เนื่องจากเห็นว่าคนเป็นแหล่งที่จะสร้างให้เกิดความรู้ ซึ่งเป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กร ดังที่ Wriston, 1992 อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552) กล่าวไว้ว่า “ในที่สุดที่ตั้งของเศรษฐกิจยุคใหม่ก็ไม่ใช่เทคโนโลยี ไม่ใช่ไมโครชิป หรือเครือข่ายการสื่อสารทั่วทั้งโลก แต่กลับเป็นความคิดของมนุษย์”

4) ความหลากหลายในที่ทำงานและการเคลื่อนย้ายแรงงาน ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องพัฒนาความสามารถในการทำงานร่วมกันกับคนที่มีความแตกต่างกันทั้งในด้านวัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ ซึ่งนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป รวมทั้งมีการเปลี่ยนแปลงของโลกภายนอกอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องมีความสามารถในการคาดคะเนสถานการณ์ในอนาคต มีการปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีแก้ปัญหา และวิธีการจัดการกับสิ่งต่างๆ

5) เทคโนโลยี ทำให้การเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรยุคใหม่ เนื่องจากหากองค์กรหยุดการเรียนรู้ก็เท่ากับองค์กรกำลังเดินถอยหลัง ในขณะที่องค์กรอื่นๆ กำลังก้าวไปข้างหน้า ดังนั้นบุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องฝึกฝนตนเองผ่านการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ

6) โลกแห่งการสื่อสารไร้พรมแดน ส่งผลให้โลกแคบลง เกิดความรู้และวิทยาการใหม่ๆ ตลอดเวลา และส่งผ่านเครือข่ายอินเตอร์เน็ตได้อย่างรวดเร็ว การพัฒนาองค์กรโดยใช้ความรู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญ

จากปัจจัยการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกดังกล่าวข้างต้น องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในสังคมยุคใหม่เพื่อให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยองค์กรสมัยใหม่ (modern organization) นั้นไม่เพียงแต่มุ่งสู่ผลสำเร็จต่อผลผลิตตามเป้าหมายขององค์กรเท่านั้น แต่หันมาให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ (human capital) ซึ่งเป็นความสามารถหลายๆอย่างที่อยู่ในตัวคน ทั้งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดหรือเกิดจากการสะสมเรียนรู้ ทั้งนี้แต่ละบุคคลที่เกิดมาจะมียีนส์เฉพาะของแต่ละคนซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้ความสามารถ คุณลักษณะเหล่านี้จะมีคุณค่าเพิ่มขึ้นเมื่อมีการลงทุนที่เหมาะสม แนวคิดการพัฒนาองค์กรยุคใหม่จึงหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยเชื่อว่าทุนมนุษย์นั้นสามารถพัฒนาได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุดและจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าให้กับองค์กร

ทุนมนุษย์ในองค์กร ประกอบด้วย

1) ทุนทางปัญญา (intellectual capital) ความรู้และความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ทักษะ ประสบการณ์ที่คนสะสมไว้ รวมทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวคน

2) ทุนทางสังคม (social capital) เครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3) ทุนทางอารมณ์ (emotional capital) คุณลักษณะต่างๆ เช่น การรับรู้ตนเอง (self awareness) ความมีศักดิ์ศรี (integrity) การมีความยืดหยุ่น (resilience)

จากแนวคิดการมองทรัพยากรบุคคลเป็นสินทรัพย์ขององค์กรดังกล่าว องค์กรจึงเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไปในทิศทางการสร้างเสริมมูลค่าของคนในองค์กรโดยใช้เครื่องมือการบริหารองค์กรแนวใหม่ที่เน้นการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กร ได้แก่ การบริหารเชิงสมรรถนะ (Competency Based Management) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นต้น

แนวคิดองค์กรแห่งความสุข (Healthy Organization) เป็นแนวคิดการจัดการองค์กรที่เกิดขึ้นในสังคมไทย โดยศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร สำนักสนับสนุนสุขภาวะองค์กร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาให้คนทำงานอย่างมีความสุข โดยให้ความหมายขององค์กรแห่งความสุข ว่าเป็นองค์กรที่มีการส่งเสริมและพัฒนาคนในองค์กรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ครอบคลุมทั้งด้านกาย ใจ สังคม และจิตปัญญา ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์การมีสุขภาพที่ดีอย่างยั่งยืน โดยแนวคิดนี้พิจารณาองค์กรแห่งความสุขประกอบไปด้วยความสุข 8 ประการ คือ (ชาญวิทย์ วสันต์ธรารัตน์, 2554)

1. Happy Body สุขภาพดี
2. Happy Heart ความมีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
3. Happy Relax ความผ่อนคลาย การกำจัดความเครียด
4. Happy Brain หาความรู้ การอบรม การฝึกทักษะในการทำงาน
5. Happy Soul การยกระดับจิตใจ ความสงบใจจิตใจ การรู้จักรักผู้อื่น
6. Happy Money ปลอดหนี้ ความสามารถในการบริหารจัดการทางการเงิน

7. Happy Family ครอบครัวดี ซึ่งเป็นข้อที่องค์กรหลายแห่งลืมนึกถึงว่า พนักงานหนึ่งคน ยังมีครอบครัวที่ต้องดูแล ความใส่ใจพนักงาน และทำให้เกิดความมั่นคงต่อครอบครัว จะเป็นการสร้างความศรัทธาทำให้พนักงานอยากทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ซึ่งครอบครัวเป็นหน่วยที่จะเชื่อมคนกับองค์กรให้เป็นหนึ่งอันเดียวกัน

8. Happy Society การสร้างสังคมที่ดีให้เกิดความน่าอยู่

จะเห็นได้ว่าองค์กรแห่งความสุขเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ ทั้งในด้านการเสริมสร้างปัญญา การเสริมสร้างความสัมพันธ์ และการเสริมสร้างอารมณ์ของคนในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการปรับทัศนคติในการทำงานของบุคลากร และใช้กิจกรรมเชิงบวกที่เสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี (quality of working life) ของบุคลากรภายใต้ความคิดที่ว่าหากคนในองค์กรมีความสุขในการทำงานแล้ว จะนำไปสู่ความสำเร็จของการทำงานด้วย ดังนั้นแนวทางการบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่ จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องหลัก ซึ่งผลที่ตามมาคือการทำงานที่มีประสิทธิภาพ จะนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับสุขภาวะองค์กร ที่เน้นการพัฒนาคนทั้งด้านปัญญา สังคม และอารมณ์ตามหลักการบริหารทุนมนุษย์ โดยการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่บุคคลและองค์กรให้คุณค่าแก่ทรัพยากรความรู้ และจัดการทรัพยากรความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่บุคคล องค์กรและสังคม ด้วยการจัดสิ่งแวดล้อมให้บุคคลในองค์กรพร้อมที่จะสร้าง เก็บรักษา แบ่งปันความรู้ เพื่อยกระดับความรู้ให้มีคุณค่าสูงขึ้น นำไปสู่การพัฒนางานของบุคคล หน่วยงาน และองค์กรเพื่อให้บรรลุพันธกิจ

ขององค์กร โดยการจัดการความรู้จะดำเนินการผ่านการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร หากมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจะเกิดการสร้างเสริมองค์กรแห่งความสุข

ส่วนที่ 2 แนวคิดการจัดการความรู้

พัฒนาการของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้นั้นมีพัฒนาการแบ่งตามวัตถุประสงค์ออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะแรกเป็นการจัดการความรู้เพื่อการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ ระยะที่สองเป็นการจัดการความรู้เพื่อแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้ และระยะที่สามเป็นการจัดการความรู้เพื่อการสร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม ดังความเห็นของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Snowden (2002), Ahonen, Engestrom & Virkkunen (2000), Von Krogh (1999) และ Tuomi (2002) อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552) และวิจารณ์ พานิช (2547)

การจัดการความรู้ในช่วงแรกๆ นั้นให้ความสำคัญกับการบูรณาการความรู้ ทั้งที่เป็น tacit knowledge หรือ explicit knowledge เข้าไปในกลุ่มคนหรือองค์กร ให้เกิดการใช้ความรู้เพื่อการแก้ปัญหา แต่การจัดการความรู้ที่ถือว่าเป็นทิศทางใหม่นั้น ให้ความสำคัญกับการเกิดขึ้นของนวัตกรรม (innovation)

นักวิชาการ	ระยะที่ 1 การจัดการความรู้เพื่อการนำความรู้มาใช้ประโยชน์	ระยะที่ 2 เป็นการจัดการความรู้เพื่อแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้	ระยะที่ 3 เป็นการจัดการความรู้เพื่อการสร้างองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรม
Snowden	การหาข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ	การเปลี่ยนลักษณะของความรู้จากความรู้ที่ไม่ชัดแจ้งเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง	การที่องค์กรมีขีดความสามารถในการสร้างด้วยตัวเอง
Ahonen, Engestrom & Virkkunen	ความรู้เป็นเรื่องเฉพาะ สามารถวัดและจัดหมวดหมู่ได้	ความรู้ฝังอยู่ในตัวผู้ปฏิบัติและพร้อมสำหรับการนำไปใช้ในอนาคต	ความรู้ฝังอยู่ในตัวผู้ปฏิบัติ รวมถึงความสามารถที่จะสร้างความรู้ใหม่หรือนวัตกรรม
Von Krogh	การหาและดักจับความรู้	การแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้	การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่
Tuomi	ระบบสารสนเทศ	การเรียนรู้ร่วมกันของสังคม ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)	การควบคุมสิ่งที่คาดไม่ถึง ความเสี่ยง และความไม่แน่นอนด้วยการผลิตที่มีประสิทธิภาพ
วิจารณ์ พานิช	ยุค Pre-SECI การจัดการความรู้เน้นที่การจัดการสารสนเทศ (information management) เพื่อใช้เทคโนโลยีช่วยการตัดสินใจของคน	ยุค SECI มองว่าความรู้แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ ความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) กับความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) การจัดการความรู้เน้นการเปลี่ยนความรู้ฝังลึก เป็นความรู้ชัดแจ้ง และวนกลับ หมุนเป็น "เกลียวความรู้" (knowledge spiral) เป็นยุคที่เชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับการรื้อปรับ (re-engineering) กระบวนการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุประสิทธิภาพ (efficiency) สูงสุด	ยุค Post-SECI มองว่าความรู้ไม่แบ่งขั้วเป็นความรู้ชัดแจ้ง และความรู้ฝังลึก แต่มีคุณสมบัติทั้งสองอยู่ด้วยกัน เน้นการจัดการความรู้เพื่อการใช้งาน ณ เวลานั้น (just-in-time KM) และเน้นที่ประสิทธิผล (effectiveness) ของงาน

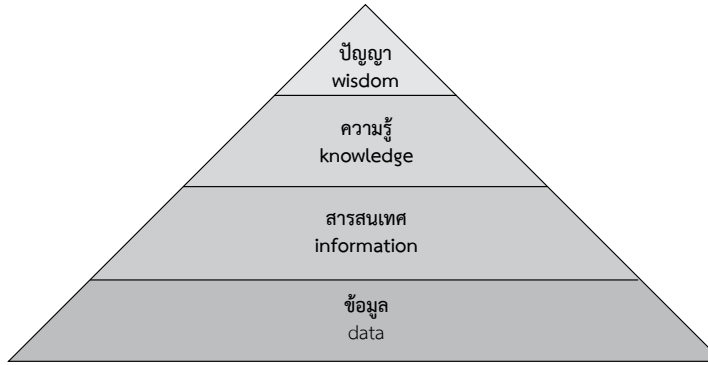
ความรู้

ก่อนกล่าวถึงการจัดการความรู้ ควรทำความเข้าใจว่า “ความรู้” ที่กล่าวถึงนั้นคืออะไร ความรู้ของแต่ละองค์กรก็แตกต่างกันไปตามบริบท สภาพแวดล้อมและจุดเน้นขององค์กร

ความรู้ (knowledge) ในทัศนะของ Horsper (อ้างถึงใน มาโนช เวชพันธ์, 2532) นับเป็นขั้นแรกของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจดจำ ซึ่งอาจจะโดยการนึกได้ มองเห็น หรือ ได้ฟัง ความรู้นี้เป็นหนึ่งในขั้นตอนของการเรียนรู้ ส่วนความเข้าใจ (comprehension) นั้นเป็นขั้นตอนต่อมาจากความรู้ โดยเป็นขั้นตอนที่จะต้องใช้ความสามารถของสมองและทักษะในขั้นที่สูงขึ้น จนถึงระดับของการสื่อความหมาย โดยการใช้ปากเปล่า ข้อเขียน ภาษา หรือการใช้สัญลักษณ์ โดยมักเกิดขึ้นหลังจากที่บุคคลได้รับข่าวสารต่างๆ แล้วอาจจะโดยการฟัง การเห็น การได้ยิน แล้วแสดงออกมาในรูปของการใช้ทักษะหรือการแปลความหมายต่างๆ

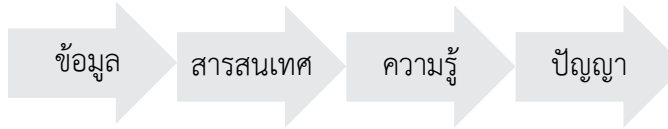
ในหนังสือ “Working Knowledge: How Organization Manage What They Know” (Thomas and Prusak, 1998) อธิบายว่า ความรู้ คือ “กรอบของการผสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างชำชอง ซึ่งจะเป็นกรอบสำหรับประเมินค่า และการนำประสบการณ์สารสนเทศใหม่ๆ มาผสมรวมด้วยกัน”

Hideo Yamazaki (อ้างถึงใน บูรชัย ศิริมหาสาคร, 2550) นักวิชาการชาวญี่ปุ่น ได้อธิบายนิยามของความรู้ด้วยรูปแบบของ “ปิรามิดแห่งความรู้” ดังนี้



แผนภาพ 1 : ปิรามิดแห่งความรู้
ที่มา : Hideo Yamazaki อ้างถึงในบูรชัย ศิริมหาสาคร, 2550

จากแผนภาพแสดงให้เห็นว่า สิ่งที่เกี่ยวข้องกับความรู้มี 4 อย่าง และมีพัฒนาการตามลำดับเป็น 4 ขั้น เรียงจากล่างไปสู่บน คือ



ซึ่งแต่ละระดับ มีความหมายแตกต่างกัน แต่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องเป็นฐานของกันและกัน ดังนี้

1. ข้อมูล (data) คือข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ได้จากการสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้น โดยยังไม่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ จึงเป็นข้อมูลดิบ

2. สารสนเทศ (information) คือข้อมูลที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์แล้ว เพื่อนำมาใช้ประโยชน์เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

3. ความรู้ (knowledge) คือสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้

4. ปัญญา (wisdom) คือการประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการทำงาน ซึ่งจะทำให้เกิดการยกระดับของปัญญา ให้เป็นนวัตกรรม (innovation) ในการทำงานให้สำเร็จ

ดังนั้น ความรู้จึงไม่ใช่เพียงข้อมูลหรือสารสนเทศ แต่ความรู้เป็นสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติ

นอกจากนี้ อีกแนวคิดหนึ่ง Nanoka & Takeuchi, 1995 ได้นิยามความรู้ด้วยการเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยจำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ส่วนของยอดภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่เหนือน้ำ เป็นความรู้ที่มองเห็นชัดเจนเรียกว่า explicit knowledge ซึ่งหมายถึง ความรู้แจ้งชัด ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถถ่ายทอดบันทึกรวบรวมและจัดเก็บไว้ในสื่อรูปแบบต่างๆ เช่น เอกสาร หนังสือ คู่มือ และรายการต่างๆ ซึ่งทำให้ผู้อื่นสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้ง่าย

2. ส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำ ไม่สามารถมองเห็นได้ เรียกว่า tacit Knowledge หมายถึง ความรู้ฝังลึก คือความรู้ที่อยู่ในตัวคน เกิดจากการเรียนรู้ การสั่งสมประสบการณ์ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด เป็นความรู้ที่สื่อสารหรืออธิบายถ่ายทอดในรูปแบบของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก แต่ก็สามารถพัฒนาและแบ่งปันกันได้

โดยทั่วไปสัดส่วนความรู้ในองค์กรมักจะเป็น ความรู้ประเภทฝังลึก (tacit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้จากทักษะและประสบการณ์ที่อยู่ในตัวคนมีถึงร้อยละ 80 ส่วนความรู้ประเภทความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่เป็นเหตุและเป็นผลที่สามารถจะบรรยาย ถอดความ ออกมาในรูปของทฤษฎี การแก้ไขปัญหา คู่มือ หรือในรูปฐานข้อมูล ความรู้ประเภทนี้มีเพียงร้อยละ 20 เท่านั้น

ความรู้ลึกซึ้งในสิ่งหนึ่งสิ่งใด ของปัจเจกบุคคล (หรือของกลุ่ม) มักจะเกิดขึ้นในระดับที่ลึกเกินกว่าการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการจะสร้างได้ คู่มือที่มีการจัดทำขั้นตอนต่างๆ เอาไว้อย่างดีก็ไม่สามารถ ให้ความรู้และทักษะแก่ผู้อ่านได้ สิ่งที่ลึกยิ่งกว่าคู่มือต่างๆ จะให้ได้นั้น ต้องอาศัยเทคนิค วิธีการจัดการความรู้ที่มีอยู่มากมาย ที่ทำให้คนสามารถเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งในทางปฏิบัติขององค์กรนั้นการเรียนรู้อาจเกิดขึ้นในลักษณะของการเรียนรู้แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

การเรียนรู้แบบเป็นทางการมักเกิดจากการบริหารจัดการขององค์กรเพื่อให้พนักงานได้ศึกษาความรู้ ในรูปแบบ

- การฝึกอบรม
- การศึกษา
- การจัดกิจกรรมถ่ายทอดความรู้จากการทำงานในลักษณะต่างๆ

ส่วนการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ ประกอบด้วย

- การเรียนรู้สำหรับการทำงาน เป็นความรู้และทักษะเฉพาะด้านของงาน
- การเรียนรู้เพื่อตัวเอง เป็นทักษะส่วนตัว สำหรับการทำงานในที่ทำงาน การแก้ไขปัญหา และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ
- การเรียนรู้ระหว่างบุคคล เป็นความรู้ที่เกี่ยวกับ การมีปฏิสัมพันธ์ ความร่วมมือ และการทำงานกับกลุ่ม ตลอดจนบุคคลอื่นในที่ทำงาน
- การเรียนรู้ทางวัฒนธรรม เป็นการเรียนรู้เพื่อเข้าใจ บรรทัดฐานขององค์กร ตลอดจน พฤติกรรมต่างๆ ที่องค์กรคาดหวัง

คุณลักษณะของความรู้ (knowledge attributes) ความรู้มีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการดังนี้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548)

1. ความรู้ไม่เป็นไปตามกฎของการลดน้อยถอยลง (diminishing of returns) ใช้แล้วไม่ลดลงไป

2. มีการขยายตัวไม่หยุดนิ่ง (dynamic)

3. มีคุณค่าไม่แน่นอน

4. ความรู้ขึ้นอยู่กับบริบทเฉพาะ เวลาและสถานที่ ประโยชน์และความถูกต้องของความรู้ แปรเปลี่ยนตามกาลเวลา ความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของความรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญ

5. ความเป็นอสมมาตรของความรู้ (asymmetry) แต่ละหน่วยงานมีความรู้และทักษะไม่เท่ากัน

ความรู้ไม่ได้เกิดแล้วอยู่ถาวรตลอดไป หากแต่ไม่หยุดนิ่งมีการแปรเปลี่ยนไปตามกาลเวลา จำเป็นต้องมีการปรับปรุง ต่อยอดหรือสร้างความรู้ใหม่ตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายในและภายนอกองค์กร

จากนิยามเกี่ยวกับความรู้ข้างต้น หากพิจารณาความรู้ในบริบทขององค์กรและธุรกิจ มักเป็นความรู้ของบุคลากรในองค์กรเกี่ยวกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร เป็นต้น โดยจะประกอบด้วยความรู้ที่อยู่ภายในที่ฝังลึกในตัวบุคคลและองค์กร รวมทั้งความรู้ที่อยู่ภายนอกซึ่งเป็นความรู้ชัดแจ้งที่เห็นเป็นรูปธรรม และสิ่งที่สำคัญมากไปกว่านั้นหากต้องการพัฒนาองค์กรเพื่อความสามารถในการแข่งขันในยุคปัจจุบัน คนในองค์กรจำเป็นต้องทำความเข้าใจว่าความรู้ชนิดใดเป็นความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร และจะนำความรู้นั้นหรือสร้างขึ้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างไร

การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นแนวทางการบริหารยุคใหม่และการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการทำงาน ที่นำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร ทั้งองค์กรภาครัฐ เอกชน และภาคประชาสังคม การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร สร้างองค์กรให้เกิดความเข้มแข็งและมีศักยภาพสูงขึ้นในการทำงานตามภารกิจขององค์กร

ความหมายของ “การจัดการความรู้”

O'Dell & Grayson (1998) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการ ภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำความรู้ไปปฏิบัติ เพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

ประเวศ วะสี (2546) ให้ความหมายว่า การจัดการให้มีการรับรู้ความจริง สร้างความรู้ สังเคราะห์ความรู้ให้เหมาะสมกับงาน นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน มีการเรียนรู้ในการปฏิบัติ มีการสร้างความรู้ในการปฏิบัติ มีการประเมินผลการปฏิบัติ มีการเอาผลการประเมินมาสู่การเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อยกระดับปัญญาของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เอาปัญญายกระดับกลับไปใช้ในการปฏิบัติงานอีก

วิจารณ์ พานิช (2549) กล่าวว่า สำหรับนักปฏิบัติ การจัดการความรู้คือเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

Alavi & Leidner (2001) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการเฉพาะที่เป็นระบบ และมีโครงสร้างเพื่อการได้มา รวบรวม และการสื่อสารความรู้ที่ลึกซึ้งจับต้องได้ยาก (tacit knowledge) ของพนักงาน และความรู้ที่ชัดเจนจับต้องได้ง่าย (explicit knowledge) เพื่อให้พนักงานคนอื่นๆ ได้ใช้ความรู้เหล่านั้นให้เป็นประโยชน์ และเพื่อการมีผลิตภาพที่สูงขึ้นของพนักงาน

กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการจัดการเพื่อให้ผู้ที่ต้องการใช้ความรู้ได้รับความรู้ที่ต้องการ ในเวลาที่ต้องการทำให้สามารถนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

เป้าหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 3 ประการ คือ

1) การพัฒนาคน ทำให้บุคลากรมีการเรียนรู้ มีการพัฒนาทางความคิด เกิดแนวความคิดใหม่ ในการทำงาน รวมทั้ง การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร เกิดความผูกพันกับองค์กร ลดความสูญเสียทรัพย์สินทางปัญญาที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุ

2) การพัฒนากระบวนการทำงาน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน มีความผิดพลาดในการทำงานน้อยลง โดยเรียนรู้จากบทเรียนหรือแนวปฏิบัติที่ดีหรือประสบการณ์ที่มีการถ่ายทอดซึ่งกันและกัน มีการปรับปรุงพัฒนากระบวนการการทำงาน ทำให้หน่วยงานหรือองค์กรมีการพัฒนาผลผลิตและลดต้นทุนในการทำงาน

3) การพัฒนาองค์กร บุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ สร้างความเจริญมั่นคงแก่องค์กร

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการไม่ใช่เป้าหมาย โดยเป็นการดำเนินงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น เป็นกระบวนการส่งผ่านความรู้ ภายใต้หลักการที่มุ่งให้เกิดการนำพลังปัญญาขององค์กรมาเพิ่มพลังในการเรียนรู้ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันประสบการณ์ การรวบรวมความรู้ จัดระบบความรู้ และสร้างความรู้ใหม่ที่จะเป็นต่อการพัฒนางานให้สำเร็จ ให้คนเข้าถึงความรู้ การคัดเลือกความรู้ การใช้ความรู้ การปรับปรุงต่อยอดความรู้ที่มีอยู่เดิมหรือสร้างความรู้ใหม่ อันนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลและขององค์กรโดยรวม

การจัดการความรู้ที่ดีควรเริ่มที่เป้าหมายที่การพัฒนาคนและงานโดยงาน คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ (operation effectiveness) ซึ่งภายใต้นิยามผลสัมฤทธิ์ของงานจะประกอบด้วยเป้าหมายที่พัฒนาคนอยู่ด้วย ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรในระยะยาว ดังนี้

- การสนองตอบ (responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้า สนองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สนองตอบความต้องการของพนักงาน และสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม

- การมีนวัตกรรม (innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงานและนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ

■ ขีดความสามารถ (competency) ขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร

■ ประสิทธิภาพ (efficiency) ซึ่งหมายถึงสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่ประสิทธิภาพสูงเป็นการทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อยแต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง

ทั้งนี้เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเองที่ร่วมกันสร้างสำหรับใช้งานของตน กลุ่มคนในองค์กรจะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลา และระหว่างกิจกรรมการจัดการความรู้จะเกิดผลลัพธ์ทั้งด้านความรู้ในการทำงานและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นผลจากการเรียนรู้ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดังนั้น จัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะเรื่องหรือเพื่อสร้างความรู้เพียงบางเรื่องในการทำงานเท่านั้น แต่เป็นกิจกรรมที่แทรกหรือบูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน

องค์ประกอบของการจัดการความรู้

ในการจัดการความรู้โดยทั่วไป มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วนคือ คน (man) กระบวนการจัดการความรู้ (process) และ เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology-IT)

1) คน ในการจัดการความรู้ คนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เนื่องจากคนเป็นผู้ที่ต้องการจัดการความรู้เพื่อการใช้ประโยชน์กับตัวเอง คนมีความเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในทุกขั้นตอน บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการจัดการความรู้หรือ KM Team ขององค์กรอาจแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ ทีมหลักหรือทีมถาวร (core team or permanent team) และทีมชั่วคราว (contemporary team)

ทีมหลักหรือทีมถาวรเป็นคณะทำงานที่รับผิดชอบการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยบุคลากร 3 ฝ่าย ได้แก่ หัวหน้างาน หรือผู้จัดการความรู้ (knowledge champion or senior manager or chief knowledge management-CKO) เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งมีบทบาทในการค้นหา (leverage) ความรู้ภายในองค์กรออกมา โดยการใช้โครงการการจัดการความรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ในสิ่งที่เป็นไปได้ ออกแบบการจัดการความรู้ และเป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) ประสานงานและการจัดให้มีกิจกรรมการจัดการความรู้ทั้งหมดขององค์กร บุคลากรกลุ่มที่สอง ได้แก่ หัวหน้างาน (Chief Information Officer- CIO) เป็นผู้รับผิดชอบงานทั้งหมดขององค์กร และ ฝ่ายสุดท้ายของทีมหลักคือ ตัวแทนจากกลุ่มงานหลักขององค์กร

ส่วนทีมชั่วคราว เป็นคณะกรรมการที่มาจากกลุ่มเฉพาะ องค์กรควรพึงระลึกไว้เสมอว่า บุคคลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กร คือ กลุ่มผู้ใช้ผลผลิตและบริการขององค์กร จึงควรให้บุคคลเหล่านั้นมาเป็นหุ้นส่วนและร่วมกันวางแผนงานการจัดการความรู้ให้กับองค์กร นอกจากนี้ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนโครงการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างมาก คือ ผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer-CEO) โดยปกติจะอยู่ในตำแหน่งที่ปรึกษาโครงการจัดการความรู้

2) กระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร กระบวนการสำคัญตามหลักการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การใช้ความรู้และแบ่งปันความรู้ กระบวนการจัดการความรู้จะมีขั้นตอนดำเนินการแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร

3) เทคโนโลยีสารสนเทศ แม้ว่าการจัดการความรู้จะเป็นกระบวนการที่เน้นเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างความรู้ในการทำงานของคน แต่เทคโนโลยีสารสนเทศ ก็ถูกคาดหวังว่าจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างสะดวกสบาย และเป็นระบบที่สามารถใช้งานได้ง่าย เทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทในการจัดการความรู้ประกอบด้วย

- เทคโนโลยีในการสื่อสาร (communication technology) เช่น ระบบอินเตอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือโซเชียลมีเดีย (Social Media) เป็นต้น
- เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน (collaboration technology) เพื่อลดอุปสรรคของหน่วยงานหรือกลุ่มคนที่อยู่ในระยะห่างไกล เช่น โปรแกรม groupware หรือระบบ video conference เป็นต้น
- เทคโนโลยีในการจัดเก็บ (storage technology) เช่น โปรแกรมการจัดการข้อมูลต่างๆ

อย่างไรก็ตาม ในความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ได้หมายถึงเพียงแค่อุปกรณ์ฮาร์ดแวร์หรือซอฟท์แวร์เพียง เท่านั้น แต่ในปัจจุบันได้หมายรวมถึงความสำคัญของคน เป้าหมายที่คนวางหรือกำหนดในการใช้เทคโนโลยีนั้นๆ คุณค่าในการเลือกใช้เทคโนโลยีตลอดจนเกณฑ์ในการประเมินที่ใช้ในการตัดสินใจในการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในงานต่างๆ

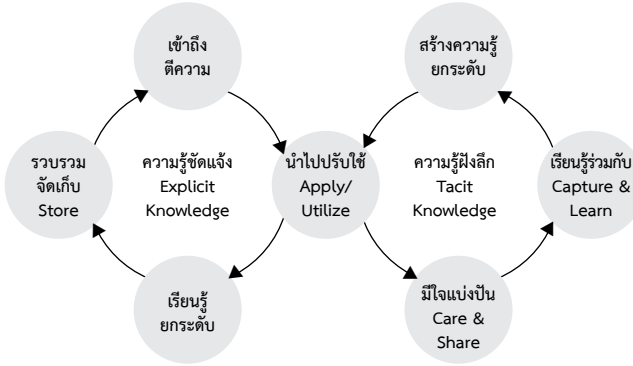
แนวทางการจัดการความรู้

แนวทางการจัดการความรู้สามารถแบ่งได้ 2 แนวทาง (Swan อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548) ประกอบด้วย

1) มุมมองว่าการจัดการความรู้เป็นเสมือนเทคโนโลยี ความรู้ที่สามารถกำหนดรหัสเก็บรักษาเผยแพร่ถ่ายโอนได้

2) มุมมองว่าการจัดการความรู้เป็นเรื่องของมนุษย์หรือชุมชน เป็นการเชื่อมร้อยคนเข้าด้วยกัน คิดร่วมกัน จึงเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาความรู้มีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับการพัฒนาความสัมพันธ์ทางสังคม เครือข่าย และชุมชน แต่ความรู้ที่มีคุณค่ายังเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (ความรู้ฝังลึก) การแบ่งปันความรู้ฝังลึกผ่านเครือข่ายและชุมชน เชื่อมโยงผู้คนจึงเป็นเรื่องสำคัญในการจัดการความรู้ ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้คือการใช้และสร้างความรู้ใหม่

ความรู้ที่แตกต่างกันจะมีวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน ดังแผนภาพ 2 การจัดการความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก การจัดการ “ความรู้ชัดแจ้ง” จะเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบ และตีความได้ เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่ นำมาสรุปไว้ เพื่อใช้อ้างอิง หรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป (วงจรทางซ้ายในแผนภาพ) ส่วนการจัดการ “ความรู้ฝังลึก” นั้นจะเน้นไปที่การจัดกระบวนการโดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงานออกมาให้เห็นความรู้ชัดแจ้ง ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ ที่แต่ละคนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป (ดูวงจรทางขวาในแผนภาพ) ซึ่งความรู้ 2 ประเภทนี้จะเปลี่ยนสถานภาพ สลับปรับเปลี่ยนไปตลอดเวลา บางครั้ง tacit knowledge ก็ออกมาเป็น explicit knowledge และบางครั้ง explicit knowledge ก็เปลี่ยนไปเป็น tacit knowledge



แผนภาพ 2 : การจัดการความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก
ที่มา : ประพนธ์ ผาสุขยืด, 2548.

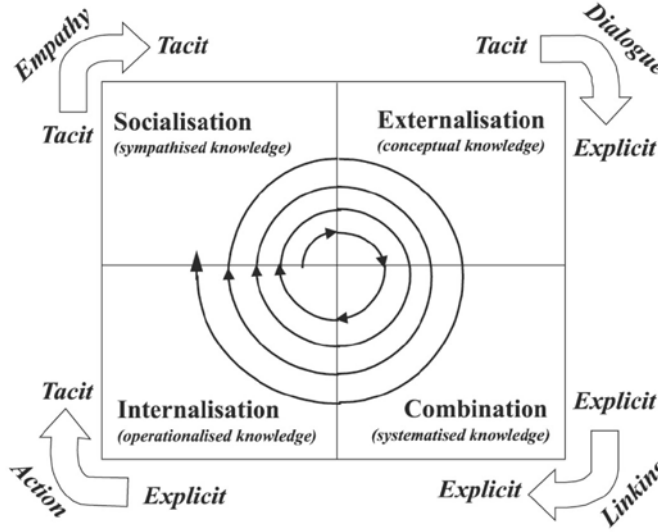
ความรู้ที่เกิดขึ้นเกิดจากการพัฒนาการเรียนรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานในลักษณะของการหมุนเกลียวการเรียนรู้ (knowledge spiral) ซึ่งคิดค้นโดย Takeuchi & Nanoka (2004) ดังแผนภาพ 3 ลักษณะเกลียวการเรียนรู้ ซึ่งจะเห็นว่ากระบวนการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้แบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะดังนี้

1) Socialization เป็นขั้นตอนแรกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้าง tacit knowledge จาก tacit knowledge ของผู้ร่วมงานโดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงที่แต่ละคนมีอยู่

2) Externalization เป็นขั้นตอนที่สองในการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีอยู่และเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นการแปลงความรู้จาก tacit knowledge เป็น explicit knowledge

3) Combination เป็นขั้นตอนที่สามในการแปลงความรู้ขั้นต้น เพื่อการสร้าง explicit knowledge จาก explicit knowledge ที่ได้เรียนรู้ เพื่อการสร้างเป็นความรู้ประเภท explicit knowledge ใหม่ ๆ

4) Internalization เป็นขั้นตอนที่สี่และขั้นตอนสุดท้ายในการแปลงความรู้จาก explicit knowledge กลับสู่ tacit knowledge ซึ่งจะนำความรู้ที่เรียนมาใช้ในการปฏิบัติงานหรือใช้ในชีวิตประจำวัน



แผนภาพ 3 : ลักษณะเกลียวการเรียนรู้
ที่มา : Takeuchi & Nanoka (2004)

การจัดการความรู้นั้น มีลักษณะคล้ายกับศาสตร์แห่งการจัดการอื่นๆ โดยมีแนวทางในการจัดการคือ มีการวางแผน และการปฏิบัติการ โดยในขั้นตอนของการวางแผนนั้นควรเริ่มจากการสำรวจสภาพปัจจุบันและการกำหนดเป้าหมาย ส่วนขั้นตอนการนำแผนงานไปปฏิบัตินั้น มีขั้นตอนที่สำคัญ คือ การพัฒนาความรู้ และการถ่ายทอดความรู้

1) การสำรวจและการวางแผนความรู้ (knowledge explore and plan)

การวางแผนความรู้ เป็นการสำรวจสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขององค์กรก่อนว่า สถานะปัจจุบันเรื่ององค์ความรู้ภายในองค์กรเป็นอย่างไร เพื่อให้ทราบสถานะขององค์ความรู้ขององค์กรและพนักงานแต่ละคนว่ามีความรู้ด้านใดบ้าง เพื่อให้เห็นภาพสถานการณ์ปัจจุบันขององค์ความรู้ภายในองค์กร เพื่อนำมาประกอบการวางแผนการจัดการความรู้ ซึ่งต้องเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา และเมื่อเราได้เป้าหมายในการพัฒนาความรู้ที่ชัดเจนแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการทำแผนปฏิบัติการ

2) การพัฒนาความรู้ (knowledge generation)

การพัฒนาในที่นี้ หมายความว่าการทำการใด ๆ เพื่อให้ได้ความรู้เข้ามาในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยการพิจารณา**วิธีการพัฒนาความรู้จากภายนอก** เช่น การศึกษาหนังสือวิชาการ การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ การศึกษาแบบอย่างที่ดีจากองค์กรอื่นๆ รวมทั้ง**การพัฒนาความรู้จากภายใน** โดยทั่วไปแล้วมักจะเป็นการพัฒนาโดยหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดูแลงานด้านนี้โดยเฉพาะในองค์กร เช่น หน่วยวิจัยและพัฒนา หน่วยบ่มเพาะเทคโนโลยี หน่วยสารสนเทศ เป็นต้น ซึ่งไม่ว่าแหล่งความรู้จะมาจากที่ใด รูปแบบของการเรียนรู้มักเป็นในลักษณะดังต่อไปนี้

- การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองในอดีต (learning from actual experience) คือ การเรียนรู้ในสิ่งที่ได้จากการปฏิบัติจริงมาแล้วในอดีต

- การเรียนรู้จากการทดลอง (learning from performed experiments) คือการเรียนรู้จากการทดลองหลายๆ รูปแบบ มีการควบคุมตัวแปรที่จะมีผลต่อการทดลองเพื่อทราบผลการทดลองตามที่ต้องการ

- การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น (learning from experience of others) เช่น การเปรียบเทียบ (benchmarking) การหาพันธมิตรมาร่วมกันพัฒนาหรือแลกเปลี่ยนความรู้ (alliances) การร่วมกิจการ (joint ventures) การรวมและครอบครองกิจการ (merger and acquisition)

- การเรียนรู้จากการอบรมและพัฒนา (learning from training and development) เป็นการรับการถ่ายทอดโดยตรงจากบุคคลที่มีความรู้

3) การถ่ายทอดความรู้และการแบ่งปันความรู้ (knowledge transfer and knowledge sharing)

เป็นกระบวนการที่ทำให้ความรู้มีการพัฒนา มีการเผยแพร่ไปสู่บุคคลอื่นๆ ที่เป็นเป้าหมายในกระบวนการถ่ายทอดความรู้นั้น ในการถ่ายทอดความรู้ถ้าหากองค์กรกำหนดกลยุทธ์ในการถ่ายทอดความรู้เสียก่อนว่า มีเป้าหมายคือใคร มีปริมาณมากน้อยแค่ไหน เนื้อหาความรู้มีความสำคัญขนาดไหน มีงบประมาณเท่าไร มีความเร่งด่วนเพียงใดก็จะช่วยให้เราสามารถกำหนดรูปแบบวิธีการในการถ่ายทอดได้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตาม ปัญหาในการถ่ายทอดความรู้ที่พบบ่อย คือผู้ที่มีความรู้นั้นไม่อยากถ่ายทอด หรือถ่ายทอดไม่หมด ส่วนฝ่ายผู้รับความรู้มักจะเกิดปัญหาการไม่ยอมรับในตัวผู้ถ่ายทอดความรู้ ในกรณีที่เป็นบุคลากรในระดับเดียวกัน และสิ่งที่พบบ่อยในองค์กร คือ การที่บุคคลขาดความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้

กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้นั้น มีองค์ประกอบหลักก็คือ ระบบการสร้างฐานความรู้ การรวบรวม การจัดเก็บ การค้นหา การเผยแพร่ และการถ่ายทอดแบ่งปัน มีผู้รู้ที่ศึกษาค้นคว้าด้านนี้หลายท่านด้วยกัน ดังนี้

Davenport, De Long, and Beers (1998) ได้ให้คำจำกัดความของการจัดการความรู้ว่า มี 5 ขั้นตอนประกอบด้วย

1) การสร้างความรู้ ได้จาก 3 แหล่ง คือ ความรู้จากภายนอกความรู้และประสบการณ์ของพนักงานในองค์กรและความรู้จากกิจกรรมองค์กรหรือความรู้เปิดเผยที่องค์กรสร้างขึ้น

2) การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ มุ่งที่คน กลุ่มคน การแลกเปลี่ยนความรู้ หรือการแบ่งปันความรู้ จะต้องไม่ใช้เฉพาะเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว ต้องมีการใช้คนด้วย เช่น การประชุม อบรม สัมมนา การสร้างเครือข่าย การประชุมทางไกล การแลกเปลี่ยนความรู้ หรือการแบ่งปันความรู้ไม่ใช่เป็นเรื่องของธรรมชาติ ต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุน และต้องใช้เวลา การแลกเปลี่ยนความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ จะช่วยในการแก้ปัญหาได้ดี ช่วยเพิ่มพูนความสามารถ และทักษะของพนักงานด้วย

3) การยกระดับความรู้ ต้องไม่พัฒนาอย่างก้าวกระโดด หลักการที่สำคัญของการยกระดับความรู้ ก็คือจะทำอย่างไรจึงจะทำให้คนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม

4) การเก็บความรู้ ต้องจัดการให้ความรู้เป็นเสมือนหนึ่งสินทรัพย์ขององค์กรในฐานะที่ความรู้เป็นสินทรัพย์เช่นเดียวกับการให้ความสำคัญต่อการแสดงงบดุล

5) การนำความรู้ไปใช้ ความรู้ที่ถูกจัดเก็บไว้จะไม่ได้ประโยชน์ หากไม่มีการนำไปใช้ให้แพร่หลายเพื่อประโยชน์ในการเพิ่มความสามารถ และทักษะของพนักงาน การเพิ่มผลผลิตบริการ และสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าขององค์กรเพิ่มขึ้น

Takeuchi and Nonaka (2004) เสนอว่า การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ การกำหนด การสร้าง การแสวงหา หรือยึดกุมความรู้ การกลั่นกรอง การแลกเปลี่ยน และการใช้ความรู้

Mc Keen and Smith (2003) เสนอว่า การจัดการความรู้ ประกอบด้วย กระบวนการ 5 ขั้นตอน ที่เริ่มจาก

1) การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ ซึ่งต้องอาศัยพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถและมีความคิดใหม่ๆเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่จะสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรได้

2) การเข้าถึงความรู้ ซึ่งองค์กรต้องรู้ว่าจะเข้าถึงความรู้ได้อย่างไร ซึ่งอาจได้จากผู้รู้หรือเครือข่ายต่างๆ

3) การยึดกุมความรู้ ซึ่งส่วนมากจะได้จากความรู้ที่ฝังลึก

4) การสร้างความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดความสำเร็จเพราะจะได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคน ระหว่างกลุ่มคน หรือระหว่างองค์กร

5) การใช้ความรู้ เพื่อประโยชน์ของพนักงานและองค์กร โดยองค์กรจะต้องสร้างวัฒนธรรมการใฝ่รู้ให้เกิดกับพนักงานภายใต้ศาสตร์แห่งการจัดการความรู้

นอกจากนี้ การจัดการความรู้ในองค์กร ที่สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (กพร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติดำเนินการ เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร ตามแนวทางนี้เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กรประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1) การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายขององค์กร และพิจารณาว่าองค์กรมีองค์ความรู้นี้หรือยัง อยู่ในรูปแบบใด หรืออยู่ที่บุคคลใด

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ หรือแสวงหาความรู้จากภายนอก หากองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรนั้นยังไม่มีหรือมีไม่เพียงพอ รวมถึงการรักษาความรู้เก่า และการกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เป็นการปรับปรุงรูปแบบ เนื้อหาเอกสารหรือองค์ความรู้ให้เป็นสมบูรณ์ มีมาตรฐาน และใช้ภาษาเดียวกันที่คนในองค์กรเข้าใจได้ตรงกัน

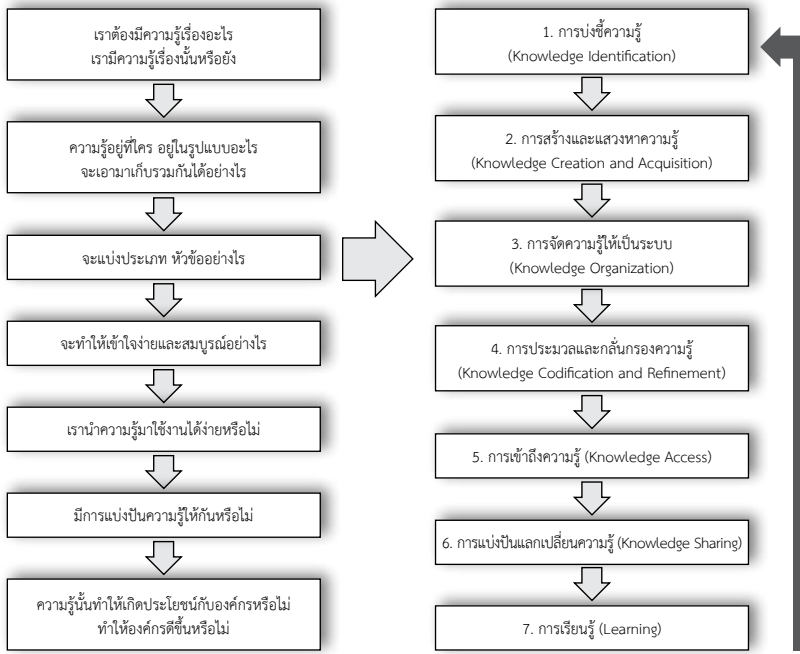
5) การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ที่ต้องการได้ง่ายสะดวก โดยอาจใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), web board หรือบอร์ดประชาสัมพันธ์มาช่วยเพื่ออำนวยความสะดวก

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการกรณีเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งอาจจัดทำเป็น เอกสาร ฐานความรู้ หรือเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น กรณีเป็นความรู้ที่ฝังลึกในบุคคล อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน (cross-functional team) กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม (Innovation & Quality

Circles : IQCs) ชุมชนแห่งการเรียนรู้หรือ ชุมชนนักปฏิบัติ (communities of Practice : CoP) ระบบพี่เลี้ยง (mentoring system) การสับเปลี่ยนงาน (job rotation) การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน หรือเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge forum) เป็นต้น

7) การเรียนรู้ เป็นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา และปรับปรุง งาน คน องค์กร โดยควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จาก สร้างองค์ความรู้ นำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

ในการนำหลักการจัดการความรู้ตามแนวทางข้างต้นมาใช้นั้น หากตั้งเป็นคำถามสำหรับการดำเนินงานของแต่ละขั้นตอน จะช่วยให้มีความชัดเจนในการดำเนินงานมากขึ้น ดังนี้



กล่าวโดยสรุปเมื่อพิจารณากระบวนการจัดการความรู้ในภาพรวมแล้ว พบว่าจะประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 3 ส่วนหลัก ได้แก่

กระบวนการผลิตความรู้ (knowledge production) เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดนวัตกรรม ซึ่งหมายถึง วิธีการ รูปแบบ ใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม ในกระบวนการนี้จะเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่ม รวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ แล้วนำมาพัฒนาเป็นความรู้ใหม่หรือนวัตกรรม รวมทั้งมีการตรวจสอบหรือประเมินนวัตกรรมนั้น ว่าเป็นองค์ความรู้ที่ใช้ได้หรือไม่อย่างไรด้วย

กระบวนการบูรณาการความรู้ (knowledge integration) เป็นกระบวนการที่ทำให้นวัตกรรมที่ได้จากกระบวนการแรก ที่เรียกว่าเป็นองค์ความรู้นั้น เข้าสู่ตัวบุคคล/กลุ่มคน ผ่านกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สกัดความรู้ฝังลึก การแบ่งปันความรู้ การสอนหรือฝึกอบรม หรือชุมชนนักปฏิบัติ และการจัดเก็บความรู้เพื่อสามารถดึงความรู้มาใช้ได้ตลอดเวลา

กระบวนการปฏิบัติการจริงในองค์กร (knowledge application) เป็นกระบวนการที่คน/กลุ่มคนที่ซึมซับความรู้ แล้วนำไปปฏิบัติการจริงในองค์กรของเขา ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นจริง จนทำให้เกิดผลต่อการเรียนรู้และเข้าสู่กระบวนการแรกใหม่ เป็นวงจรการจัดการความรู้ที่ต่อเนื่องไปไม่มีที่สิ้นสุด

กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวทางข้างต้น ไม่ได้เป็นสูตรสำเร็จว่าจะดำเนินการเป็นขั้นเป็นตอนตามที่กำหนด กระบวนการดังกล่าวเป็นเพียงแนวทางที่ควรจะเป็นเพื่อให้การจัดการความรู้แต่ละองค์กรสามารถปรับประยุกต์ใช้กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวทางข้างต้นตามความเหมาะสม

เครื่องมือในการจัดการความรู้

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ มีมากมายที่องค์กรสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้เพื่อดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ในที่นี้เป็นการยกตัวอย่างเครื่องมือที่มีการนำมาใช้บ่อยในสังคมไทยบางเครื่องมือ ได้แก่

ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP)

CoP เป็นหนึ่งใน เครื่องมือของการจัดการความรู้ (KM tools) สำหรับการดึงความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) ที่อยู่ในตัวบุคคลออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge)

CoP ย่อมาจาก Community of Practice ซึ่งหมายถึง ชุมชนนักปฏิบัติ หรือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่รวบรวมกลุ่มคนที่มีความรู้ความสนใจในเรื่องเดียวกัน มาร่วมแลกเปลี่ยน แบ่งปัน เรียนรู้ในเรื่องนั้นๆ ร่วมกัน เพื่อได้มาซึ่ง Knowledge Assets : KA หรือ ขุมความรู้ ในเรื่องนั้นๆ สำหรับคนในชุมชนเพื่อไปทดลองใช้ แล้วนำผลที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก อันจะส่งผลให้ความรู้นั้นๆ ถูกยกระดับขึ้นเรื่อยๆ ผ่านการปฏิบัติ ประยุกต์และปรับใช้ตามแต่สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่หลากหลาย ทำให้งานบรรลุผลดีขึ้นเรื่อยๆ

CoP มีลักษณะที่สำคัญ คือ กลุ่มคนที่รวมตัวกันโดยมีความสนใจและความปรารถนา (passion) ร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (knowledge domain) มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างความรู้จากการทำงาน มีปฏิสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่ม เป็นชุมชน (community) ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รวมทั้งแลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้ร่วมกัน ต้องนำไปสู่การปฏิบัติและสร้างฐานข้อมูล ความรู้ หรือแนวปฏิบัติ โดยส่วนใหญ่ผู้ที่มาร่วมกลุ่ม CoP มักมา

จากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน หรือมีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ซึ่งมีความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันเป็นสิ่งสำคัญ

การใช้ CoP จะมีประโยชน์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวแก่องค์กร ดังนี้

ระยะสั้น	ระยะยาว
■ เป็นเวทีของการแก้ปัญหา ผ่านการระดมสมอง ■ ได้แนวคิดที่หลากหลายจากคนในกลุ่ม ■ ได้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ■ หาทางออก/คำตอบที่รวดเร็ว ■ เกิดความร่วมมือ และการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ■ ความมั่นใจในการเข้าถึงและแก้ปัญหา ■ ความผูกพันในการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ■ ความสนุกที่ได้มีฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ■ ได้รู้จักเพื่อนใหม่ที่มีหลายสิ่งหลายอย่างคล้ายกัน รวมทั้งอาจกำลังเผชิญปัญหาที่คล้ายคลึงกัน เมื่อได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์จะทำให้ค้นพบวิธีแก้ปัญหา	■ เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร ■ เกิดความสามารถที่ไม่คาดการณ์ไว้ ■ วิเคราะห์ปัญหาและตั้งเป้าหมายการปรับปรุงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ■ เป็นแหล่งรวบรวมและเผยแพร่วิธีปฏิบัติที่ดี ■ เป็นเครือข่ายของกลุ่มวิชาชีพ ■ เกิดความผูกพันต่อองค์กร รักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้ ■ เพิ่มโอกาสในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กร ■ ช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

การทำ CoP เป็นกิจกรรมรวมกลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์การทำงานซึ่งกันและกัน เป็นการสื่อสารสองทาง เป็นการบอกเล่าแบ่งปันเรื่องราวความสำเร็จ ประสบการณ์ วิธีการทำงานของผู้ปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน โดยหลักการที่สำคัญของ CoP คือ

- CoP เป็นกลไกของการไขว่คว้าหาความรู้เข้าหาตัว มากกว่าการรวบรวมความรู้ เพื่อส่งมอบให้ผู้อื่น
- CoP เป็นเรื่องของการเรียนรู้ เพื่อเป็นคนทำงานที่เก่งขึ้น มิใช่แค่เรียนรู้ว่า จะทำงานอย่างไร หรือเรียนรู้แต่เรื่องที่เป็นนามธรรม
- CoP ควรเชื่อมโยงกับเป้าหมายหลักขององค์กร

ผู้ดำเนินกิจกรรม CoP ควรประกอบด้วย

- คุณอำนวย (knowledge facilitator) มีบทบาทเป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ ช่วยเหลือด้านเทคนิคเกี่ยวกับความรู้ เรื่องที่กลุ่มนำมาพูดคุย ประสานงานกับส่วนต่างๆ ประเมินผล และสื่อสารความสำเร็จของ COP
- เลขานุการ หรือ คุณลิขิต (note taker, community historian, knowledge banker, secretary) ช่วยบันทึกสรุปย่อเรื่องเล่าทุกเรื่องที่สมาชิกกลุ่มเล่า และจัดทำเป็นฐานข้อมูลความรู้ที่ได้จากกลุ่ม
- คุณกิจ (knowledge practitioners) หรือสมาชิกทุกคนในกลุ่มที่จะเห็นผู้เล่าเรื่องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามประเด็นที่กลุ่มเลือก
- คุณเอื้อ (sponsor หรือ leader) ให้การสนับสนุนทรัพยากร ให้ทิศทาง แนวคิด สร้างแรงจูงใจ สร้างการยอมรับ สื่อสารจากสมาชิกในองค์กร

ผลที่จะได้รับจาก CoP ประกอบด้วย

- สิ่งที่ปรากฏชัดแจ้ง เช่น เครื่องมือการทำงาน เอกสาร ข้อตกลง วิธีการทำงานแบบใหม่ วิธีการแก้ปัญหา
- สิ่งที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงาน การรับรู้เข้าใจร่วมกัน ความผูกพันต่อกลุ่มและองค์กร

ลักษณะของ CoP มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากกลุ่มงานอื่นๆ ที่จัดตั้งขึ้นในองค์กร กล่าวคือ

- องค์ประกอบของคนใน CoP คู่ขนานและทับซ้อนกันอยู่กับโครงสร้างขององค์กรที่เป็นทางการ
- รอบชีวิตของ CoP ไม่ชัดเจนว่าจะเริ่มต้นหรือสิ้นสุดเมื่อไหร่ ขึ้นอยู่กับโอกาสและความสนใจของสมาชิกในองค์กร
- ประเด็นของ CoP เปลี่ยนแปลงไปตามความสนใจของสมาชิกและจุดเน้นของแต่ละองค์กร
- มักมีการเปลี่ยนแปลงสมาชิกเข้าออกอยู่เสมอในแต่ละ CoP การพยายามเลือกประเด็นที่มีความสำคัญกับสมาชิก แสดงให้เห็นถึงประโยชน์จากการเข้าร่วมกลุ่ม CoP เป็นส่วนสำคัญต่อการรักษากลุ่มไว้
- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการสื่อสารของกลุ่ม CoP อย่างต่อเนื่อง มีส่วนช่วยในการส่งต่อข้อมูลข่าวสารของกลุ่ม CoP

หลักสำคัญในการทำ CoP คือ ควรทำ COP ให้เป็นวิถีชีวิตการทำงานตามปกติอย่างหนึ่ง หรือกลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรที่ทุกคนได้ถือปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรนั้นมีการสร้างความรู้จากการทำงานโดยเครื่องมือ CoP ที่ยั่งยืน

การเล่าเรื่อง (story telling)

เป็นการเล่าเรื่องจากประสบการณ์ความสำเร็จ เป้าหมายสำคัญของการเล่าเรื่อง คือ ให้ผู้มีความรู้จากการปฏิบัติ ปลดปล่อยความรู้ที่ซ่อนอยู่ในตน ทั้งในสภาพจิตใต้สำนึกและจิตสำนึก เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึก (tacit knowledge) โดยผู้เล่าจะเล่าความรู้สึกที่ฝังลึกในตัวตนจากการปฏิบัติ ผู้ฟัง ตีความได้โดยอิสระ และเมื่อแลกเปลี่ยนผลการตีความ จะได้ความรู้ที่สามารถบันทึกไว้เป็นชุดความรู้ (knowledge assets)

เครื่องมือการเล่าเรื่องนี้เหมาะสมที่จะใช้กับบุคคลที่มีประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญที่สั่งสมมาเป็นระยะเวลายาวนาน ซึ่งจะสามารถเล่าเรื่องราวแก่ผู้อื่นได้ อาจไม่เหมาะกับคนที่เพิ่งเริ่มต้นทำงาน ที่อาจจะยังไม่มีประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งมากนัก

สุนทรียสนทนา (dialogue)

เป็นการจัดกลุ่มพูดคุยกันเพื่อเอาสิ่งดีๆ ที่แต่ละคนมีอยู่ในตัวเองหรือในการปฏิบัติงานออกมา โดยไม่ขีดวงที่ชัดเจนมากเกินไป มีเพียงการกำหนดประเด็นกว้างๆ ในเรื่องที่จะสนทนากัน ไม่รู้คำตอบสุดท้ายว่าคืออะไร ไม่กำหนดเวลาสนทนาของแต่ละคน เปิดกว้างด้านเวลา สถานที่บุคคลและเปิดกว้างทางใจของทุกคนที่เข้าร่วมกิจกรรมกัน บรรยากาศสบายๆ บรรยากาศเชิงบวก พูดเรื่องเก่า ท้าวความหลังที่ดีๆ พูดถึงสิ่งที่ทำจริงๆ ในอดีต ไม่ใช่ความคิดเห็นที่จะทำในอนาคต ลักษณะสำคัญของการเข้ากลุ่มสุนทรียสนทนาในการจัดการความรู้ มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ประกอบด้วย

- การพูดอย่างจริงใจ
- การฟังอย่างตั้งใจ

- การถามอย่างซาบซึ้งใจ
- การจดบันทึกอย่างเข้าใจใส่ใจ

พี่เลี้ยง (mentoring)

เป็นกิจกรรมที่มีพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือแนะนำผู้ร่วมกิจกรรมหรือการทำงาน ในการฝึกหัดปฏิบัติทำงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งจะเป็นการขับเคลื่อนความรู้ข้ามบุคคลที่ง่ายและใกล้ตัวคนทำงานมากที่สุด โดยให้ผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือรุ่นพี่ที่มีผลงานดีมาก่อน มาแนะนำ สอน ให้คนที่มาใหม่หรือคนที่มีผลงานไม่ดีได้เรียนรู้ปรับปรุงวิธีการทำงาน นอกจากนี้ อาจให้คนทำงานที่อยู่คนละฝ่าย/กลุ่มงาน/แผนก หรือแผนกเดียวกันก็ได้ มาช่วยแนะนำวิธีการทำงาน ช่วยเหลือสนับสนุน คอยให้คำปรึกษาชี้แนะ

การฝึกอบรม (training)

เป็นกิจกรรมที่ให้ผู้ร่วมกิจกรรมหรือคนทำงานได้ฝึกหัดปฏิบัติ การฝึกอบรมอาจมีหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับเนื้อหาหรือเรื่องที่ต้องการฝึกอบรม และลักษณะของผู้เข้าฝึกอบรม โดยทั่วไปที่นิยมนำมาใช้ในองค์กร ได้แก่ การสาธิต (demonstrate) การฝึกปฏิบัติในงาน (on the job training) เป็นการทำงานไปเรียนรู้ไป ทำความเข้าใจไป การฝึกอบรมในลักษณะนี้เป็นไปในลักษณะของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (learning by doing)

การถอดบทเรียน (lesson learned)

เป็นการดึงความรู้ที่อยู่ฝังลึกของคน โครงการ องค์กร มาเป็นความรู้ชัดแจ้งทั้งในส่วนที่สำเร็จและล้มเหลว ปัจจัยเงื่อนไข และข้อเสนอแนะต่อการยกระดับการดำเนินงาน การถอดบทเรียนมีหลายรูปแบบที่ใช้บ่อย ได้แก่ การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review: AAR) และการถอดบทเรียน

หลังเสร็จสิ้นภารกิจ (retrospect) ซึ่งจะมีลักษณะคล้ายๆ กัน แต่ไม่เหมือนกันทีเดียว การทบทวนหลังปฏิบัติงานทำเมื่อปฏิบัติกิจกรรมย่อยๆ ภายใต้โครงการใดโครงการหนึ่ง สามารถนำมาใช้ระหว่างการทำงานได้ โดยการประชุมหารือกันถึงเรื่องภารกิจใดภารกิจหนึ่ง มุ่งไปที่มาตรฐานของการปฏิบัติงาน เพื่อค้นหาว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมถึงเกิดขึ้น และทำอย่างไรจึงจะทำให้คงจุดแข็งไว้ได้และแก้ไขจุดอ่อนให้หายไป ส่วนการถอดบทเรียนหลังเสร็จสิ้นภารกิจทำเมื่อเสร็จสิ้นงานทั้งหมดแล้ว โดยการถอดบทเรียนเพื่อนำผลจากการปฏิบัติที่ผ่านมา ค้นหาแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป

จะเห็นได้ว่า เครื่องมือการจัดการความรู้ที่ยกตัวอย่างข้างต้น ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์กรต้องเลือกใช้เครื่องมือให้เหมาะกับบุคคล สถานที่ และเหตุการณ์ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของการใช้เป็นหลัก เพื่อให้การใช้เครื่องมือการจัดการความรู้นั้นส่งผลประโยชน์ที่แท้จริงในการสร้างการเรียนรู้ของบุคลากรและการพัฒนาองค์กรไปพร้อมๆ กัน

ส่วนที่ 3 แนวทางการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งความสุข

การประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในองค์กรนั้น วิจารณ์ พานิช (2549) ได้เสนอแนวทางแห่งความสำเร็จ 10 ประการในการดำเนินการจัดการความรู้ หรือเรียกว่า ทศปฏิบัติ สรุปได้ดังนี้

ปฏิบัติที่ 1 สร้างวัฒนธรรมใหม่ จะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) จากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้ จากการบริหารงานแบบควบคุมและสั่งการ (command and control) เป็นบริหารงาน

แบบเอื้ออำนาจ (empower) ให้ทุกระดับริเริ่ม สร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ เปลี่ยนการไหลเวียนของความรู้จากการไหลขึ้นลงตามอำนาจเป็นไหลเวียนไปทุกทิศทุกทางในองค์กร

ปฏิบัติที่ 2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) ดำเนินกระบวนการให้คนในองค์กรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และเป้าหมาย (goal) โดยไม่ใช่แค่ร่วมกันกำหนดเท่านั้น แต่ต้องร่วมกันตีความ ทำความเข้าใจจนเข้าใจลึกลงไปถึงวิธีปฏิบัติ พฤติกรรม ความเชื่อและคุณค่า จนเกิดสภาพความเป็นเจ้าของ (ownership)

ปฏิบัติที่ 3 สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน ทุกคนทุกหน่วยงานสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานและในกิจกรรมเพื่อการดำรงชีพทุกประเภท เมื่อมีการทำงานผู้ปฏิบัติงานจะมีประสบการณ์ ในประสบการณ์มีความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) อยู่ ถ้าเอาความรู้จากประสบการณ์ในผู้ร่วมงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันจะเกิดการยกระดับความรู้และสามารถบันทึกออกมาเป็น “คลังความรู้”

ปฏิบัติที่ 4 เรียนลัด ต้องยึดแนวความคิดว่า เป้าหมายผลงานที่เรามุ่งหมายนี้จะต้องมีคนอื่นทดลองทำมาแล้วและทำอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง คุณภาพสูง อยู่แล้ว เราต้องเสาะหาให้พบและขอเรียนรู้จากเขา เทคนิคการเรียนรู้จากผู้มี “วิธีการยอดเยี่ยม” (best practices) ได้แก่ การใช้มาตรฐานเทียบเคียง (benchmarking) และเพื่อนช่วยเพื่อน (peer assist) แต่ต้องไม่ลืมว่าการเรียนลัดนี้ต้องไม่เรียนแบบคัดลอก แต่ต้องเอาความรู้ของเขามาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม บริบท (context) ของเรา แล้วจึงดำเนินการ “ต่อยอด” ด้วยความคิดสร้างสรรค์ของเราเอง

ปฏิบัติที่ 5 สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก ยุทธศาสตร์นี้ไม่มุ่งเน้นเสาะหาปัญหา ไม่เน้นการแก้ปัญหา แต่มุ่งเสาะหาความสำเร็จ เน้นการขยายผลสำเร็จ และยกระดับผลสำเร็จ ซึ่งจะยิ่งสร้างเจตคติเชิงบวก วิธีคิดเชิงบวก กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรอีกอย่างหนึ่ง

ปฏิบัติที่ 6 จัด “พื้นที่” หรือ “เวที” หมายถึง พื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งอย่างไม่เป็นทางการและอย่างเป็นทางการ เช่น การมีห้องกาแฟให้ผู้คนในองค์กรได้พบปะไต่ถามหาวิธีแก้ปัญหาของงานหรือเล่าถึงผลสำเร็จ การจัดให้รับประทานอาหารเที่ยงด้วยกัน หรือจัดมหกรรมประจำปีนำเสนอผลงานสร้างสรรค์ภายในองค์กร เป็นต้น พื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาจเป็นพื้นที่จริงสำหรับให้คนมาพบหน้ากันโดยตรงหรือพื้นที่เสมือนให้คนได้พบกันผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเช่น บล็อก อินทราเน็ต เว็บไซต์ เป็นต้น

ปฏิบัติที่ 7 พัฒนาคน เน้นการพัฒนาคนผ่านการทำงาน คือ พัฒนาคนพัฒนางานไปพร้อมกัน ซึ่งก็คือผ่านกระบวนการจัดการความรู้นั่นเอง

ปฏิบัติที่ 8 ระบบให้คุณ ให้รางวัล รางวัลที่สำคัญที่สุดคือ ความภาคภูมิใจในความมีคุณค่าของตน ความสุขจากการได้รับการยอมรับ การเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร การที่ผู้คนในหน่วยงานมีความรักใคร่ปรองดองกันเป็นสวรรค์ในที่ทำงาน ดังนั้นรางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นเงิน หรือการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนเสมอไป

ปฏิบัติที่ 9 หาเพื่อนร่วมทาง ทำเป็นเครือข่าย อย่าทำองค์กรเดียวโดดๆ เพราะจะขาดพลัง ขาดแรง ถ้าทำเป็นเครือข่าย จะมีการกระตุ้นเสริมพลัง หรือมีผลสำเร็จที่จุดเล็กๆที่บางหน่วยงานเป็น น้ำทิพย์ชโลมใจและเอามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มความตื่นเต้น

ปฏิบัติที่ 10 จัดทำ “ขุมความรู้” (knowledge assets) ขุมความรู้เป็นการรวบรวมความรู้ที่ถอดมาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เป็นความรู้ที่เน้นความรู้จากการปฏิบัติและความรู้เพื่อการปฏิบัติ คือ เป็นความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) เมื่อรวบรวมเป็นขุมความรู้บันทึกไว้จะทำให้ความรู้ของบุคคลกลายเป็นความรู้ขององค์กร มีการจัดระบบค้นหาง่าย ปรับปรุงให้ทันสมัยจากการนำไปใช้แล้วถอดความรู้จากการปฏิบัติหมุนเวียนเป็นวัฏจักร

ที่ผ่านมาผู้บริหารหรือพนักงานของหลายๆ องค์กรมักจะมีคำถามอยู่เสมอว่า ในการนำหลักการจัดการความรู้มาใช้นั้น องค์กรควรควรจะเริ่มต้นจากจุดไหน และจะทำอย่างไร จากการทบทวนประสบการณ์การจัดการความรู้ของหลายหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ ผู้เขียนสรุปขั้นตอนหลักๆ ของการจัดการความรู้ในองค์กร โดยในการดำเนินการจริงองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กรและวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ของแต่ละองค์กร ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดและสร้างทีมงานจัดการองค์ความรู้ในองค์กร (knowledge management team)

ทีมงานจัดการความรู้นี้มักเป็นผู้ที่รับผิดชอบหลักของการจัดการความรู้ในองค์กร โดยหลักการแล้วองค์กรควรจัดให้มีผู้ที่มีบทบาทในจัดการความรู้หลายส่วนและมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันไป ซึ่งทีมงานจัดการความรู้นี้จะเป็นกลุ่มผู้ริเริ่มและจะขับเคลื่อนและสร้างความร่วมมือในการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร ในระยะต่อไปอาจมีกลุ่มคนที่เข้ามาร่วมกันดำเนินการมากขึ้นหรือมีทีมย่อยๆ เกิดขึ้นตามมา ในเบื้องต้นทีมงานจัดการความรู้ควรประกอบด้วย ผู้จัดการความรู้เฉพาะด้าน (subject manager) ผู้เชื่อมโยงองค์ความรู้จากหลายกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไปยังผู้ใช้ที่ต้องการ (knowledge broker) ผู้เชี่ยวชาญ

กระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ประสานในองค์กร (KM coordinator) หรือบางหน่วยงานอาจเรียกว่าผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) โดยในการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร ควรมีที่ปรึกษา (KM project consultant) เพื่อเป็นหลักในการร่วมคิดร่วมตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ชื่อเรียกคณะทำงานเหล่านี้อาจแตกต่างกันไปตามแต่ละหน่วยงาน เช่น คณะกรรมการ คณะทำงานหรือทีมงานจัดการความรู้

ขั้นที่ 2 กำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร

โดยการศึกษากลยุทธ์ขององค์กรว่ามีสาระสำคัญเรื่องอะไรบ้าง ดำเนินการวิเคราะห์โอกาสและองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยพิจารณาจากทุกส่วนขององค์กร ทั้งทางด้านภารกิจหลักขององค์กรและงานสนับสนุน เลือกองค์ความรู้ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรสูงสุด เพื่อคัดเลือกมาดำเนินการเป็นโครงการนำร่องในการจัดการความรู้

ขั้นที่ 3 ดำเนินการสำรวจระบบที่จะใช้ในการจัดการองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้วในองค์กร

ในองค์กรอาจมีระบบต่างๆ ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้อยู่แล้ว เช่น ระบบฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ ระบบการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น การสำรวจระบบต่างๆ ที่มีอยู่แล้วในองค์กรเพื่อต่อยอดการทำงานและนำมาใช้เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการจัดการความรู้โดยไม่ต้องเสียเวลาสร้างขึ้นมาใหม่ หรือเสียทรัพยากรเพิ่มมากนัก เนื่องจากหลักของการจัดการความรู้ ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ที่อยู่ในตัวคนที่จะนำมาสู่ความรู้ภายนอก โดยดำเนินการผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการต่อยอดความรู้ หรือการสร้างความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนางาน พัฒนาคน และพัฒนาองค์กรต่อไป

ขั้นที่ 4 คัดเลือกโครงการนำร่อง (quick win-KM projects)

องค์กรควรเลือกโครงการนำร่อง ตามความเหมาะสมโดยพิจารณาถึงระดับความยากง่ายของโครงการและความพร้อมของทีมงาน รวมถึงความเชี่ยวชาญที่บุคลากรหรือองค์กรมีอยู่ หากองค์กรสามารถดำเนินการให้เห็นผลสำเร็จในโครงการนำร่อง โดยแสดงให้เห็นถึงเห็นผลประโยชน์ของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน จับต้องได้และเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ทั้งการปรับปรุงการทำงาน การแก้ปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือเกิดเป็นความรู้ที่เป็นรูปธรรมที่บุคลากรสามารถเรียนรู้และนำไปใช้ในการทำงานได้ ก็จะสามารถสร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากรในองค์กร และให้ความร่วมมือในการดำเนินการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

ขั้นที่ 5 สร้างโครงสร้างการจัดการความรู้ในองค์กร

การจัดการองค์ความรู้ในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน เพื่อสร้างองค์ความรู้แลกเปลี่ยน และใช้องค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์

การเชื่อมโยงองค์ความรู้ในองค์กรจำเป็นต้องมีระบบพื้นฐาน เช่น ระบบสารสนเทศ และเครือข่ายการเชื่อมโยงข้อมูล ซึ่งประกอบด้วยเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับคนที่จะเข้ามาใช้และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ อาจใช้วิธีการชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) การประชุมกลุ่มรายเดือน มุมจัดการความรู้ (KM corner) เป็นต้น ส่วนระบบโครงสร้างสารสนเทศจะเป็นส่วนสนับสนุนที่ช่วยเชื่อมโยงชุมชนนักปฏิบัติเข้าด้วยกัน มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง

อย่างไรตาม องค์กรไม่ควรให้ความสำคัญกับโครงสร้างเครือข่ายสารสนเทศเป็นอันดับแรก เพราะการจัดการความรู้ เป็นเรื่องของการพัฒนาคน พัฒนางาน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กร แม้ว่าองค์กรจะมีระบบโครงสร้างเพื่อการสื่อสารที่ดีเพียงใดหากคนในองค์กรไม่เข้าไปใช้งานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ระบบโครงสร้างนั้นก็ไม่มีประโยชน์แต่อย่างใด

นอกจากนี้ วิธีบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) เพื่อปลูกฝังวัฒนธรรม การเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ ตัวอย่างเช่น การบรรจุเรื่องการจัดการความรู้เข้าในระบบการบริหารงานบุคคล ในขั้นตอนการประเมินผลและการให้รางวัลทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน จะเป็นส่วนที่จูงใจให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เป็นเนื้อเดียวกับการปฏิบัติงานประจำ ไม่ใช่เป็นงานที่เพิ่มหรือแยกออกจากงานประจำเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรมีความสุขในการเข้าร่วมในการจัดการความรู้

ขั้นที่ 6 กำหนดระบบสนับสนุนการจัดการความรู้

ระบบการจัดการความรู้ ตั้งแต่การจัดเก็บ การจัดระบบ การสืบค้นและการค้นหาองค์ความรู้ที่ต้องการใช้ประโยชน์ ดังนั้น ระบบสารสนเทศและเครือข่ายจึงมีสาระสำคัญในการสนับสนุนการจัดการความรู้ทั้งอยู่ในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น เทเลคอนเฟอเร็นซ์ อีเมล และระบบสื่อสารอื่นๆ เช่น โทรศัพท์ จดหมายข่าว แผ่นพับ รวมทั้งระบบการจัดเก็บความรู้ที่อยู่ในรูปชุดความรู้ แนวทางการปฏิบัติงาน ข้อตกลงในการทำงาน ซึ่งอาจจัดเก็บในรูปแบบเอกสารสิ่งพิมพ์หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงและสืบค้นได้ง่าย

ขั้นที่ 7 กำหนดแผนปฏิบัติการหลัก

การบรรจุเรื่องการจัดการความรู้ อยู่ในแผนปฏิบัติการขององค์กร ซึ่งจะทำให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นจริงในองค์กร หรืออาจกำหนดเป็นนโยบายขององค์กร รวมทั้งจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Km plan) เพื่อนำนโยบายการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ

ขั้นที่ 8 การปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการดำเนินการนำแผนการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งควรเป็นไปตามกระบวนการของการจัดการความรู้ ที่เริ่มตั้งแต่ การกำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญกับองค์กร สร้างความรู้นั้นให้เกิดขึ้นในองค์กรโดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ที่หลากหลายและเป็นความรู้ที่สร้างได้ภายในองค์กร รวมทั้งความรู้ที่หาได้จากภายนอกองค์กร การจัดเก็บความรู้เข้าสู่ระบบการจัดการความรู้ที่กำหนด การนำความรู้นั้นไปใช้งาน การปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ และการย้อนกลับไปดูว่าความรู้ที่สร้างและใช้งานนั้นยังคงสอดคล้องกับความรู้ที่สำคัญขององค์กรหรือไม่

ขั้นที่ 9 การติดตาม ประเมินผล และการปรับปรุง

โดยธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ในองค์กรจะไม่มีวันสิ้นสุด การดำเนินการจัดการความรู้ควรมีการติดตาม ประเมินผล ภายใต้แนวคิดการประเมินผลเพื่อการเรียนรู้ อาจกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการนำร่อง ว่าการจัดการความรู้สามารถก่อให้เกิดประสิทธิผล (effectiveness) ประสิทธิภาพ (efficiency) และผลิตผล (productivity) ในองค์กรได้หรือไม่ และกระบวนการจัดการความรู้เกิดขึ้นได้จริงในองค์กรหรือไม่ เช่น มีองค์ความรู้ใหม่ในองค์กรเรื่องอะไรบ้าง การเข้ามาใช้ฐานข้อมูลองค์ความรู้ในองค์กรมีอัตราการ

ใช้งานอย่างไร รวมทั้งคุณค่าที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ของบุคลากร เช่น ความรู้สึกภาคภูมิใจ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงานหรือข้ามหน่วยงาน ความผูกพันต่อองค์กร เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าการกำหนดผลลัพธ์จากการจัดการความรู้ มีความสอดคล้องกับแนวคิดการสร้างสุขภาวะองค์กร ที่มุ่งสร้างให้คนในองค์กรเกิดความสุขทั้งในด้าน Happy Body, Happy Heart, Happy Relax, Happy Brain, Happy Soul, Happy Money, Happy Family และ Happy Society เมื่อโครงการนำร่องบรรลุเป้าหมายจะดำเนินการทบทวนกระบวนการทำงานทั้งหมด ทั้งในส่วนที่สำเร็จและไม่สำเร็จ ซึ่งถือเป็นบทเรียนที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาเป็นข้อมูลป้อนกลับ ปรับปรุงกระบวนการให้ดียิ่งขึ้นต่อไปเป็นวงจรที่ต่อเนื่องตามหลักการจัดการความรู้ที่ไม่มีที่สิ้นสุดมีความเป็นพลวัต

จากขั้นตอนการนำหลักการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กร จะเห็นได้ว่าแนวทางการประยุกต์ใช้จัดการความรู้ในองค์กรทั้ง 9 ขั้นตอน อยู่ในวิสัยที่ผู้บริหารที่มองเห็นความสำคัญและมีความมุ่งมั่นจะสามารถจัดให้เกิดขึ้นได้ในองค์กร แต่สิ่งที่สำคัญไปกว่านั้นการเริ่มลงมือปฏิบัติและสร้างสรรค์ให้เป็นจริง โดยมีความมุ่งมั่นที่จะร่วมมือร่วมใจกันของบุคลากรจากหลายส่วน จะเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินการจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายได้ เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นเรื่องของการสร้างความรู้โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้ความรู้ และการขยายความรู้ ดังนั้นหากมีเพียงความต้องการของผู้บริหารด้านเดียวจะไม่สามารถเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้

บทส่งท้าย

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการไม่ใช่เป้าหมายความสำเร็จขององค์กร เพราะความรู้เป็นเรื่องที่ไม่หยุดนิ่ง มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แม้ว่าองค์กรดำเนินการให้เกิดการจัดการความรู้ขึ้นแล้ว ควรมีการส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง จนเป็นการดำเนินชีวิตประจำวันของพนักงานในองค์กร ซึ่งเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learning) การจัดการความรู้ของแต่ละองค์กรจะเริ่มจากนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร หรืออาจเกิดจากการรวมตัวกันของกลุ่มพนักงานภายในองค์กรที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน มาพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการความรู้ได้เช่นกัน

สิ่งที่จะสนับสนุนให้มีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบนั้น คือ ความมุ่งมั่นขององค์กรทั้งองค์กร ไม่ใช่เป็นเพียงความต้องการของผู้บริหารหรือพนักงานฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น รวมถึงการมีนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนี้ หัวใจแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้อยู่ที่ความสมัครใจที่จะทำ ไม่ใช่การสั่งการหรือบังคับ เพราะการเรียนรู้จะเกิดเมื่อคนอยากรู้และต้องการใช้ความรู้ รวมทั้งการจัดการความรู้ควรทำให้เป็นเนื้อเดียวกับงานประจำขององค์กรโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ซึ่งเป้าหมายสำคัญของการจัดการเรียนรู้อยู่ที่ตัวคนทำงานที่จะสามารถสร้างความรู้ พัฒนาความรู้ในการทำงาน ภายใต้บรรยากาศของการแบ่งปันแลกเปลี่ยน เพราะการจัดการความรู้ในยุคใหม่นี้มิได้มุ่งเพียงค้นหาและจัดเก็บความรู้เท่านั้น แต่ให้ความสำคัญกับการเชื่อมต่อระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความรู้ในการทำงาน ซึ่งนอกจากจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานแล้ว ยังทำให้คนในองค์กรมีการทำงาน

อย่างมีความสุขอีกด้วย สอดคล้องกับหลักการขององค์กรแห่งความสุข ที่ให้ความสำคัญกับการทำงานอย่างมีความสุขของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของงานต่อไป

บรรณานุกรม

เจษฎา นกน้อย และคณะ. (2552). **นานาทรรศะการจัดการความรู้และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชาญวิทย์ วสันต์ธรารัตน์. (2554). **องค์กรแห่งความสุข.** สืบค้นเมื่อ 3 มกราคม 2555 จาก www.happy8workplace.com.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). **องค์กรแห่งการเรียนรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: แซทโฟร์ พริ้นติ้ง.

ธวัชชัย หล่อวิจิตร. 2550. **การจัดการความรู้ : ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP).** เอกสารประกอบการอบรมสัมมนา, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, กรุงเทพมหานคร.

นิพัฒน์ ภัทรธิติ. (2554). **บทบาท HR ในโลก KM.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.

บุญดี บุญญากิจ และคณะ. (2547). **การจัดการความรู้..จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส.

บูรชัย ศิริมหาสาคร. (2550). **การทำ CoP เพื่อจัดการความรู้ในองค์กรโดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องความสำเร็จ (Storytelling).** นครปฐม: เอกสารประกอบการอบรมสัมมนา, สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.

ประพนธ์ ผาสุกยืด. (2548). **การจัดการความรู้ (KM) ฉบับขับเคลื่อน LO.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ใยไหม.

ประเวศ วะสี. (2546). **การจัดการความรู้ : กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพ เสรีภาพ และความสุข.** กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคศ.)

มาโนช เวชพันธ์. (2532). **ความเข้าใจ.** สืบค้นเมื่อวันที่ 3 มกราคม 2555. จาก http://th.wikipedia.org/wiki/%.

วิจารณ์ พานิช. (2547). **การจัดการความรู้คืออะไร ไม่ทำ – ไม่รู้.** เอกสารบรรยายในการประชุมวิชาการ พรพ. ครั้งที่ 5 เรื่อง การจัดการความรู้เพื่อคุณภาพที่สมดุล วันที่ 17 มี.ค. 2547 ณ ศูนย์การประชุมอิมแพ็ค เมืองทองธานี.

_____. (2548). **การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุขภาพใจ.

_____. (2549). **การจัดการความรู้ในการบริหารราชการแนวใหม่.** กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

สมชัย ตั้งพร้อมพันธ์. (2555). **การบริหารความเปลี่ยนแปลงจากยุคเก่าสู่ยุคใหม่. สืบค้นเมื่อ 3 มกราคม 2555.** จาก http://www.ksbrhospital.com/site/Director/story25.php.

Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001). **Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations.** MIS Quaterly. 25(1). 107-136.

Ahonen. H., Engestrom, Y. & Virkkunen, J. (2000). "Knowledge management- the second generation: Creating competencies within and between work communities in competence

laboratory". in Mallhoyra, Y. (Ed.). **Knowledge management and virtual organizations.** London: Idea Group Publishing, p. 282-305.

Davenport, T., De Long, D. and Beers, M. (1998), "Successful knowledge management projects", **Sloan Management Review,** (39) 2, pp. 43-57.

Hong, J. & Stahle, P. (2005). "The coevolution of knowledge and competence management", **International Journal of Management Concepts and Philosophy**, 1(2), p. 129-145.

Nanoka, I. & Takeuchi, H. (1995). **The knowledge creating company.** New York: Oxford University Press.

O'Dell, C. & Grayson, C. J. (1998). **If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice.** United Sated of America: Reed Business International, Inc.

Stankosky. M. (Ed.) (2005). **Creating the Discipline of Knowledge Management.** United State of America: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Takeuchi. H. & Nanoka. I. (2004). **Hitotsubashi on Knowledge Management.** Singapore: john Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

Thomas, D. H., and Prusak, L. (1998). **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know.** Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

ภาคที่สอง

การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งความสุข : บทเรียนจากกรณีศึกษา

ประภาพรรณ อุ่นอบ

เกริ่นนำ

ส่วนที่ 1 องค์กรแห่งการเรียนรู้/องค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้: ความหมาย ความสำคัญ และความสัมพันธ์

ส่วนที่ 2 องค์กรแห่งความสุข: กรณีศึกษาการจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งความสุข

ส่วนที่ 3 บทเรียนและข้อเสนอในการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสร้างองค์กรแห่งความสุข

เกริ่นนำ

จากบทเรียนของหลายๆ ประเทศที่นิยมกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ ด้วยการนำพาประเทศไปสู่ภาวะความร่ำรวย ความมั่งคั่งและความทันสมัย โดยใช้เกณฑ์ชี้วัดความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นแนวทางการพัฒนา มีการใช้เงินงบประมาณ กลไกของภาครัฐและภาคเอกชนเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่ “รายได้” ที่เป็นตัวเงินและผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) ผลที่ได้จากการพัฒนาตามแนวคิดข้างต้นเป็นเสมือนสิ่งที่บ่งบอกถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการพัฒนาประเทศ การใช้เงินและรายได้มาเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของกระบวนการพัฒนา รวมทั้งใช้วัดความสำเร็จของสิ่งต่างๆ นับตั้งแต่ตัวบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรไปจนถึงประเทศ สอดคล้องกับแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์อันเป็นความเชื่อพื้นฐานของการพัฒนาดังกล่าว ที่มองว่าการพัฒนาเศรษฐกิจย่อมนำไปสู่การกระจายรายได้จากคนร่ำรวยไปสู่คนยากจน (Trickle Down Effect) ทำให้มีการบริโภคสินค้าและบริการอย่างแพร่หลาย และท้ายที่สุดคือการพัฒนาจากประเทศที่ร่ำรวยจะขยายไปสู่ประเทศที่ยากจนนั้น สะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาที่มีเป้าหมายเน้นความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจแบบทุนนิยมเพื่อมุ่งตอบสนอง ความพึงพอใจของปัจเจกบุคคลและกลุ่มคนเพียงบางส่วน แต่ขาดการคำนึงถึงหลักคุณธรรม จริยธรรมนั้นมีผลกระทบมากมายต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมเพียงใด สอดคล้องกับการสำรวจข้อมูลสถิติทางสังคมชี้ชัดว่าการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในประเทศพัฒนาอุตสาหกรรม ไม่ได้มีส่วนช่วยสร้างความเป็นอยู่ที่ดีทางสังคม (Social Well Being) หรือความสุขแต่อย่างใด ในหลายกรณีกลับเป็นตัวสร้างปัญหาเพิ่มมากขึ้น ดังเช่นสภาพสังคมในสหรัฐอเมริกาที่พบว่า คนมีความทุกข์เพิ่มมากขึ้น อัตราการฆ่าตัวตาย ปัญหา

อาชญากรรมและความรุนแรงเพิ่มสูงขึ้นเป็นเท่าตัว ปัญหาอันเกิดจากผลพวงของการพัฒนาที่ขาดความสมดุลนี้จึงไม่สามารถนำพาและพัฒนาประเทศสู่ความอยู่ดีมีสุขได้อย่างแท้จริง (สุทิตย์ อาภากโร (อบอุ่น) และเขมณัฏฐ์ อินทรสุวรรณ, 2553: 30-61)

เมื่อเห็นปัญหาจากการพัฒนาและเริ่มมองเห็นทางตันหรือความหายนะของการใช้ผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (Gross National Product: GNP) เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของการพัฒนา ส่งผลให้หลายประเทศรวมถึงประเทศไทย หันกลับมาให้ความสำคัญกับพัฒนาในมิติที่ครอบคลุมรอบด้านมากขึ้น มุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของประชาชนในสังคมควบคู่ไปกับการพัฒนาเศรษฐกิจและด้านอื่นๆ อย่างเป็นองค์รวมโดยมีเป้าหมายของการพัฒนาเพื่อให้ได้มาซึ่ง “ภาวะแห่งความเป็นสุข” หรือ “สุขภาวะ” ของมนุษย์อย่างยั่งยืน การพัฒนาแนวทางนี้จึงมี “มนุษย์เป็นศูนย์กลางและเป้าหมายของการพัฒนา” ที่เป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนาคือ การมุ่งตอบสนองความสุขแก่มวลมนุษย์ทั้งหลาย ด้วยเหตุนี้เองนับตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) เป็นต้นมาจึงเน้นการพัฒนาประเทศไปสู่สภาพสังคมที่มีความสุขโดยมุ่งสู่ “สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน” ต่อเนื่องถึง “การอยู่ร่วมกันด้วยความสุข” ในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่11 (พ.ศ. 2555-2559) โดยตระหนักว่าความสุขนั้นสามารถจำแนกได้เป็นหลากมิติ (สุขภาวะทางกาย, สุขภาวะทางจิต, สุขภาวะทางสังคมและสุขภาวะทางจิตวิญญาณ) หลายประเภท(ความสุขภายในและความสุขภายนอก) และต่างระดับ (ความสุขระดับปัจเจกบุคคล, ระดับองค์กรและระดับสังคม) ที่แม้ว่าจะมีการจำแนกหรือแบ่งประเภทของความสุขออกเป็นหมวดหมู่อย่างชัดเจนก็ตาม หากแต่แนวทางการปฏิบัติกลับให้ความความสำคัญกับการ

พัฒนาแบบบูรณาการเพื่อให้เกิดความสุขในทุกระดับครอบคลุมทุกมิติ ภายใต้ความเชื่อพื้นฐานที่ว่าความสุขแต่ละประเภทนั้นมีความเกี่ยวข้องยึดโยงสัมพันธ์กันอย่างบูรณาการ

ดังกรณีโครงการพัฒนานโยบายส่งเสริมการสร้างองค์กรสุขภาวะ (Healthy Organization) ร่วมกับภาครัฐและภาคเอกชนของศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร (Happy Workplace) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนทำงานในองค์กรให้มีสุขภาวะดี มีความสามารถในการทำงาน และการใช้ชีวิตที่เหมาะสมกับสภาพสังคมปัจจุบันด้วยแนวคิดความสุข 8 ประการ (Happy 8 Workplace) คือ Happy Body, Happy Heart, Happy Brian, Happy Relax, Happy Money, Happy Family, Happy Society และHappy Soul โดยเริ่มต้นจากการสร้างคนในองค์กรให้มีความพร้อมด้วยการเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ให้โอกาสกับพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและสนใจงานมากขึ้น สร้างมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ซึ่งทำให้สามารถลดความเครียด ลดอุบัติเหตุและลดความเจ็บป่วยจากการทำงาน ส่งผลถึงการลดค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพและการรักษาพยาบาล ทำให้ลดอัตราการขาดงานและการลาออก และเมื่อคนทำงานมีความพร้อมย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น รวมทั้งเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน (อธิวัฒน์ เจี่ยวิวรรธน์กุลและคณะ. (บรรณาธิการ), 2553: คำนิยม) ภายใต้ความเชื่อพื้นฐานที่ว่า เมื่อคนทำงานมีความสุขทั้งร่างกายและจิตใจ ย่อมส่งผลให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน และอยู่ร่วมกับชุมชนอย่างเอื้อเฟื้อเกื้อกูลนั้นสะท้อนถึงหลักคิดสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งความสุขว่าจำเป็นต้องมีความสุข

ครบทั้ง 3 ระดับด้วยกันกล่าวคือ 1) ความสุขระดับปัจเจกบุคคล ที่มีความสุขทั้งภายใน (ความสุขระดับจิตใจและปัญญา) และภายนอก (ความสุขที่มักจะสัมพันธ์กับปัจจัยต่างๆในการดำรงชีวิต)ที่อิงอาศัยความดีงามของบุคคลในการพัฒนาตนเองและสังคมเพื่อการดำรงอยู่อย่างมีความสุข 2) ความสุขระดับองค์กร เน้นการสร้างองค์กรที่มีความสุข การเสียสละของบุคคลในองค์กร เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีความสุข และ 3) ความสุขระดับสังคม คือ การพัฒนาชุมชน สังคมและประเทศที่มีความสมดุลในการสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและการบริหารจัดการที่เป็นธรรม

โครงการนี้ได้ดำเนินการใน 6 จังหวัดนำร่อง ประกอบด้วย จังหวัดเชียงราย จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดปทุมธานี จังหวัดชลบุรีและจังหวัดราชบุรีในระหว่างปีพ.ศ. 2552-2553 โดยมีกลไกการทำงานหลักมาจากสภาอุตสาหกรรมจังหวัดและสถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่เป็นแกนเชื่อมประสานและหนุนเสริมเพื่อให้เกิด“องค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace)” หรือ “องค์กรสุขภาวะ (Healthy Organization)” (ซึ่งหมายถึงองค์กรที่มีการส่งเสริมและพัฒนาคนในองค์กรให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ครอบคลุมทั้งด้านร่างกาย ใจ สังคมและจิตปัญญาซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์การมีสุขภาพที่ดีอย่างยั่งยืน)ในจังหวัดของตนเอง ปัจจุบันเครือข่ายองค์กรภาคีทั้ง 6 จังหวัดได้ดำเนินงานมาระยะหนึ่งแล้ว และพบว่ามีระดับความสำเร็จที่แตกต่างกัน กล่าวคือ บางเครือข่ายสามารถขับเคลื่อนให้เกิดเครือข่ายองค์กรสุขภาวะในจังหวัดของตนเองและขยายผลไปสู่พื้นที่ใกล้เคียง ขณะที่บางเครือข่ายกำลังเริ่มต้นสร้างความเข้าใจในแนวคิดขององค์กรแห่งความสุขกับองค์กรในพื้นที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความแตกต่างหลากหลายของสภาพบริบทและเงื่อนไขปัจจัยภายในจังหวัดนั้นๆ แต่ก็ยังพบว่ามีเงื่อนไขสำคัญอีกเงื่อนไขหนึ่งที่ส่งผลต่อ

ระดับความสำเร็จของเครือข่ายและองค์กรแห่งความสุขกรณีศึกษาในพื้นที่ คือ การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)” ที่ใช้ “การจัดการความรู้ (Knowledge Management)” เป็นเครื่องมือที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและสู่การเป็น “องค์กรแห่งความสุข”

ภาคที่สองของหนังสือ “การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งความสุข: แนวคิดและบทเรียนจากกรณีศึกษา” จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอให้เห็นว่าเราสามารถใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุขได้ โดยแบ่งเนื้อหาของออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน กล่าวคือ ส่วนแรกเป็นการนำเสนอหลักการ และแนวคิดสำคัญๆ เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกันในความหมาย ลักษณะสำคัญรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้/องค์กรแห่งความสุขและการจัดการความรู้ ส่วนที่สอง เป็นการนำเสนอ องค์กรกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาคุณภาพคน คุณภาพงานและคุณภาพองค์กร จนกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้/องค์กรแห่งความสุขได้ในที่สุด โดยกรณีศึกษาจะประกอบด้วย องค์กรทั่วไปและองค์กรที่ขับเคลื่อนงานโดยใช้แนวคิดของโครงการพัฒนานโยบายส่งเสริมการสร้างองค์กรสุขภาวะ (Healthy Organization) ศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร (Happy Workplace) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) จำนวนหนึ่ง บทเรียนจากกรณีศึกษาดังกล่าวจะช่วยจุดประกายความคิดและเพิ่มความหวังว่า องค์กรใดๆ ก็ตามสามารถสร้างและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้/องค์กรแห่งความสุขได้เช่นเดียวกัน หากมีความตั้งใจจริง และเพื่อให้มีแนวทางการขับเคลื่อนเรื่องนี้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นเนื้อหาส่วนสุดท้ายจึงเป็นบทเรียนและข้อเสนอในการใช้การจัดการความรู้เพื่อเป็นเครื่องมือสร้าง

องค์กรแห่งความสุข สำหรับเครือข่ายและองค์กรที่สนใจได้นำไปปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับความเป็นจริงของสภาพบริบทและเงื่อนไขปัจจัยในพื้นที่ของตนเองต่อไป

ส่วนที่ 1 องค์กรแห่งการเรียนรู้/องค์กรแห่งความสุขกับการจัดการความรู้: ความหมาย ความสำคัญและความสัมพันธ์

หนึ่งในสิ่งที่ยากที่องค์กรจะพบเมื่อพยายามนำเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้” และ “การจัดการความรู้” มาขับเคลื่อนก็คือ การช่วยให้สมาชิกแต่ละคนเข้าใจถึงความหมายของคำดังกล่าว รวมไปถึงความพยายามที่จะกำหนดความหมายของคำข้างต้นให้สมบูรณ์และครบถ้วนเพียงในคำจำกัดความเดียวก็ไม่ใช่เรื่องที่ง่ายนัก ทั้งนี้เป็นเพราะมีการให้นิยามความหมายของทั้งสองคำไว้ค่อนข้างมาก นอกจากนั้นยังมีความแตกต่างกันไปตามสภาพบริบทขององค์กร รวมถึงทัศนะที่หลากหลายของนักวิชาการ แต่อย่างไรก็ตามหากเครือข่ายและองค์กรในพื้นที่มีความสนใจจะใช้แนวทางขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างองค์กรแห่งความสุขแล้ว ก็อาจจำเป็นต้องมีการให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ที่เห็นว่าเหมาะสม สำหรับเป็นกรอบการสื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรให้สามารถเข้าใจและการขับเคลื่อนกิจกรรมด้านนี้ได้ตรงกัน

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552: 4-7)

“พฤติกรรมการปรับตัวตลอดเวลาขององค์กร” (Cyret & March, 1963)

"กระบวนการปรับปรุงการทำงานด้วยการใช้ความรู้และการสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นในองค์กร" (Fiol & Lyles, 1985)

"การเปลี่ยนแปลงองค์กรประเภทหนึ่งที่ผู้บริหารต้องช่วยให้องค์การมีการปรับตัวตลอดเวลา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรเพื่อพร้อมที่จะขับเคลื่อนไปในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง" (Senge, 1990)

"องค์กรที่ปรับตัวอย่างต่อเนื่องด้วยการสร้างและพัฒนาความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร" (Wick & Leon, 1993)

"องค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของสมาชิกในการรวบรวม จัดเก็บและใช้ความรู้เพื่อผล สำเร็จขององค์กร และแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กร อีกทั้งให้อำนาจบุคลากรทั้งในและนอกองค์กรในการเรียนรู้งานที่ทำ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต" (Marquardt, 1996)

"องค์กรที่ส่งเสริมให้มีการสื่อสารและการให้ความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในองค์กร ทั้งในด้านการวิเคราะห์และการแก้ปัญหาร่วมกัน การดำเนินการเพื่อให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ในประสบการณ์ใหม่ๆ อีกทั้งให้ดำเนินการปรับปรุงและเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรอย่างต่อเนื่อง" (Daft, 2001)

"องค์กรที่มุ่งเน้นและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองและขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรมภายใต้สภาวะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและยากแก่การพยากรณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้น แต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคล

เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพราะความรู้ที่เคยมีมาในอดีตถูกท้าทายโดยความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา" (ธเนศ ขำเกิด, 2541)

"กระบวนการจัดการองค์กรที่ระดมสรรพกำลังจากบุคลากรทุกคนในองค์การ ในการวิเคราะห์ความต้องการ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และแสวงหาวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา" (เจษฎา นกน้อย, 2552)

หากพิจารณาความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ข้างต้น อาจพบว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นมักมีองค์ประกอบอย่างน้อยสองส่วนคือ ส่วนที่เป็นกระบวนการ คือการพัฒนาและปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของบุคลากรในองค์กรโดยใช้ความรู้เป็นพื้นฐาน และส่วนที่เป็นผลลัพธ์จากการดำเนินงานคือความสามารถและผลผลิตที่เพิ่มขึ้นของบุคลากรและองค์กร ซึ่งก็เป็นกระบวนการและผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความเป็นองค์กรแห่งความสุขดังกล่าวมาข้างต้น เช่นกันคือ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนทำงานในองค์กรให้มีสุขภาวะที่ดี เพื่อสร้างให้เกิดองค์กรแห่งความสุขอันจะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนภายใต้สถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นสะท้อนถึงความเชื่อพื้นฐานที่สำคัญประการหนึ่งคือ การพัฒนาเพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อเป็นองค์กรแห่งความสุขนั้นต้องใช้ความรู้เป็นพื้นฐานการขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นผลมาจากแรงผลักดันสำคัญที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงโลกในศตวรรษที่ 21 ต่อไปนี้ (เจษฎา นกน้อยและคณะ, 2552: 20-21; นิพัฒน์ ภัทรธิติ (แปล), 2554: 21-38)

1. โลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจโลก

ผลจากโลกาภิวัตน์รวมกับอิทธิพลจากเทคโนโลยีใหม่ๆ และการติดต่อสื่อสารด้านต่างๆ ที่พัฒนาขึ้นเป็นอย่างมาก ทำให้ผู้บริโภคในปัจจุบันมีทางเลือกเพิ่มขึ้นมากในการเลือกสินค้าและบริการที่ต้องการ รวมทั้งจะได้รับการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ๆ จากบริษัทระดับโลกอย่างมากมายอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรต่างๆ เริ่มไม่มั่นใจว่าผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการทำงานต่างๆ ที่เคยสร้างความสำเร็จในอดีตนั้นจะยังคงเป็นเช่นนั้นได้ต่อไปในอนาคต บริษัททั้งหลายในปัจจุบันนี้จึงต้องการทั้งคุณภาพ, คุณค่า, บริการ, นวัตกรรม และความเร็วในการเข้าสู่ตลาด เพื่อที่จะสามารถคงความสำเร็จในธุรกิจต่อไปได้ ความรู้ที่จะทำให้สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้ดี และทำได้อย่างรวดเร็วกลายเป็นความจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ของธุรกิจในปัจจุบันไปแล้ว

2. การปรับเปลี่ยนในโลกแห่งการทำงาน

จากความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจบวกกับผลของโลกาภิวัตน์ได้เพิ่มแรงกดดันให้กับธุรกิจต่างๆ ในการจัดการกับต้นทุนการดำเนินงาน ทำให้หลายๆ องค์กรได้หันมาพิจารณาทบทวนกระบวนการและขีดความสามารถหลักของตน (Core Competency) เพื่อที่จะหาหนทางช่วยให้สามารถพัฒนาสินค้าและบริการได้รวดเร็วยิ่งขึ้น รวมไปถึงการบริหารต้นทุนการดำเนินการด้วย การกลับไปสู่สิ่งที่เป็นพื้นฐานที่องค์กรชำนาญจัดเป็นหนึ่งในกลยุทธ์หลักที่องค์กรนำไปประยุกต์ใช้ในปัจจุบัน โดยมอบหมายงานที่ไม่ใช่หรือไม่ได้เกี่ยวข้องกับความสามารถหลักของตนให้แก่พนักงานชั่วคราว เป็นการจ้างงานแบบไม่เต็มเวลา (Part time) หรือว่าจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsourcing) ให้ทำแทน จะเห็นได้ว่าในช่วงเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมานี้ เราได้เห็นองค์กรต่างๆ จำนวนมากที่ทำการจ้างการผลิตจากแหล่งภายนอกและในบางกรณียังรวมถึงงานบางส่วนของงานบริการด้วย โดยมุ่งไปยังประเทศ/ภูมิภาคที่มีต้นทุนทางด้านแรงงาน

ต่ำกว่าในประเทศของตน ตัวอย่างเช่น พื้นที่รอบๆ เมืองบังกาลอร์ (Bangalore) ประเทศอินเดียที่กลายเป็นศูนย์กลางการผลิตซอฟต์แวร์ของโลก นี่คือตัวอย่างที่แสดงให้เห็นว่าขอบเขตด้านภูมิศาสตร์แบบเดิมนั้นไม่มีผลต่อการเป็นโลกาภิวัตน์ขององค์ความรู้ได้อีกต่อไป การเปลี่ยนแปลงของบทบาทและความคาดหวังของแรงงานดังกล่าวข้างต้น ทำให้พนักงานที่มีความรู้ (Knowledge Worker) ถือเป็นสินทรัพย์อันล้ำค่าที่สุดขององค์กร

3. ความรู้และการเรียนรู้ได้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร

ความรู้บนโลกจะเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่าในทุกๆ 2-3 ปี ซึ่งจากการประมาณการเติบโตขององค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์โดยเทียบกับจำนวนของวารสารทางวิทยาศาสตร์ที่มีการพัฒนาขึ้นมา จนมีคำกล่าวว่า “ในที่สุดที่ตั้งของเศรษฐกิจยุคใหม่นั้นอาจไม่ใช่เทคโนโลยี และไม่ใช่ไมโครชิปหรือเครือข่ายการสื่อสารทั่วโลกแต่กลับเป็น ***ความคิดของมนุษย์***”

4. ความหลากหลายในที่ทำงานและการเคลื่อนย้ายของแรงงาน

อันเนื่องมาจากเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบซึ่งเป็นการลดข้อจำกัดบางประการรวมไปถึงการสร้างกติกาใหม่ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการพัฒนาด้านต่างๆ ร่วมกันระหว่างประเทศในภูมิภาคเดียวกัน เช่น สหภาพยุโรป (EU) เขตการค้าเสรีในภูมิภาคอเมริกาเหนือ (NAFTA) สหภาพแอฟริกา (AU) กลุ่มประชาคมอาเซียน (ASEAN Community: AC) ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างโอกาส อำนาจต่อรอง และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางการค้าและการลงทุน ส่งผลให้การเคลื่อนย้ายของแรงงาน (โดยเฉพาะแรงงานที่มีความรู้) ระหว่างประเทศหรือในระดับภูมิภาคมีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น ทำให้องค์กรต่างๆ จำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการทำงานร่วมกันระหว่างคนที่มีความแตกต่างกันในด้านวัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยมความเชื่อและวิธีการปฏิบัติงาน ประกอบกับความเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่มีความซับซ้อนและทวีขึ้นอย่างรวดเร็วองค์กรต่างๆ จึงไม่สามารถ

คาดคะเนถึงความแน่นอนใดๆ ได้ การปรับ เปลี่ยนวิธีคิด วิธีการแก้ปัญหาและวิธีการจัดการกับสิ่งต่างๆของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เท่าทันกับสถานการณ์จึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็น

5. เทคโนโลยี

ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา เราได้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโดยเฉพาะใน 2 เรื่องสำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงด้านการสื่อสารที่ทำให้สามารถรองรับปริมาณข้อมูลที่ส่งผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์อย่างมีประสิทธิภาพได้เพิ่มขึ้นจากเดิมเป็น 100 เท่า และอัตราการเพิ่มขึ้นของเครื่องคอมพิวเตอร์ในระบบเครือข่าย ซึ่งทำให้การติดต่อสื่อสารและรูปแบบการทำงานใหม่ๆ ตลอดจนเกิดการพัฒนารูปแบบใหม่ๆ ขององค์กรด้วย เช่น องค์กรเครือข่าย (Networked Organizations) องค์กรเสมือนจริง (Virtual Organizations) และธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ (e-Business) ซึ่งทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัตถุประสงค์หลักประการหนึ่งขององค์กรและคนทำงาน สำหรับในยุคนี้แล้วผู้ที่ไม่สามารถเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นในการทำงานหรือองค์กรที่ไม่ลงทุนในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนั้น อาจจะพบว่าตัวเองได้ถูกกีดกันออกไปจากตลาดแรงงานได้โดยง่าย การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสำหรับทุกระดับชั้นของคนทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการอยู่รอดในสถานการณ์ของทุกวันนี้ที่โลกธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน

จากแรงผลักดันดังกล่าว องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และการจัดการความรู้เพื่อให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผลขององค์กร

ความหมายของการจัดการความรู้

ในที่นี้ได้ยกตัวอย่างนิยามความหมายของการจัดการความรู้จาก

หลากหลายมุมมองของนักวิชาการทั้งตะวันออกและตะวันตก เพื่อให้เครือข่ายและองค์กรที่ต้องการขับเคลื่อนองค์กรแห่งความสุขมีความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้อันจะเป็นพื้นฐานที่ดีในการศึกษากระบวนการหรือขั้นตอนในการจัดการความรู้ต่อไป (เจษฎา นกน้อยและคณะ, 2552: 2-24; บุญดี บุญญากิจและคณะ, 2548: 20-23; Collison & Parcell, 2004; McElroy, 2003; Rumizen, 2002)

“การจัดการระบบความรู้ภายในองค์กรและการจัดสินทรัพย์ทางปัญญาที่จะช่วยในการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กร” (Wiig, 1993)

“ความพยายามอย่างเป็นระบบที่จะสร้าง รวบรวม เผยแพร่และใช้ความรู้” (Davenport & Prusak, 1998)

“การได้มาซึ่งความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อบุคคลที่เหมาะสม ณ เวลาที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้บุคคลได้แลกเปลี่ยนและใช้สารสนเทศร่วมกันในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร” (O’Dell & Grayson, 1998)

“กระบวนการอย่างเป็นระบบในการกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จขององค์กร การสร้าง การเสาะหา การแลกเปลี่ยน และการยกระดับความรู้” (Rumizen, 2002: 9)

“การจัดการความรู้ ควรประกอบด้วยกิจกรรม 2 ด้าน คือการแบ่งปันความรู้และการสร้างความรู้” (McElroy, 2003: xxiii)

“กระบวนการในการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง เผยแพร่ความรู้ทั่วองค์กร และนำไปเป็นส่วนประกอบสำคัญของผลิตภัณฑ์ การบริการ เทคโนโลยีและระบบใหม่ๆ” (Takeuchi & Nonaka, 2004)

"การจัดการความรู้ ไม่ใช่การทำพจนานุกรมที่รวบรวมความรู้ทั้งหมดที่มีอยู่ แต่เป็นการจัดการให้คนมีประสบการณ์เกี่ยวกับการสร้างความรู้ได้มีโอกาสมาแลกเปลี่ยนกันอย่างสม่ำเสมอโดยอาจใช้เทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาช่วย" (Collison & Parcell, 2004: 16)

"การจัดการให้รับรู้ความเป็นจริง สร้างความรู้ สังเคราะห์ให้เหมาะสมกับการใช้งาน นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ เรียนรู้และสร้างความรู้จากการปฏิบัติ และเอาผลการประเมินมาสู่การเรียนรู้ร่วมกันเพื่อยกระดับปัญญาของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เอาปัญญายกระดับกลับไปใช้ในการปฏิบัติอีก" (ประเวศ วะสี, 2545)

"การยกระดับความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนปัญญา โดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวางที่ต้องมีการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ คือ 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นต่องานหรือองค์กร 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3) การปรับปรุงหรือสร้างความรู้บางส่วน 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในงาน 5) การนำประสบการณ์มาประยุกต์และสกัดขุมความรู้ และ 6) การจดบันทึกความรู้" (วิจารณ์ พานิช, 2548)

"การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น" (บุญดี บุญญากิจและคณะ, 2548: 23)

แม้ว่าความหมายของการจัดการความรู้ข้างต้นอาจมีความแตกต่างกันบ้างก็ตาม แต่หากพิจารณาโดยภาพรวมแล้วจะพบว่า การจัดการความรู้มีความหมายครอบคลุมในเรื่องหลักๆ ต่อไปนี้

■ การมองว่าการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการ วิธีปฏิบัติ หรือแผนงานขององค์กร

■ การจัดการต้องเป็นระบบและมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วถึงทั้งองค์กร

■ กระบวนการสร้างองค์ความรู้มีความสัมพันธ์กับการจำแนก สร้าง รวบรวม และแลกเปลี่ยนความรู้เป็นอย่างยิ่ง

■ ความรู้เกี่ยวข้องและทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากความหมายของการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้แสดงให้เห็นว่า การจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะองค์แห่งการเรียนรู้ก็คือ การทำให้คนในองค์กรต้องการหรือกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้น โดยมุ่งเน้นความเชื่อมโยงระหว่างวิธีการจัดการความรู้ที่มีอยู่กับนวัตกรรมการผลิตอย่างต่อเนื่อง นั่นหมายความว่าองค์กรที่เป็นองค์แห่งการเรียนรู้ควรมีนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เด่นชัด ทั้งนี้การเรียนรู้จะเป็นกระบวนการในการเสาะหาองค์ความรู้ต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อนำมาใช้ในองค์กรและทำให้เกิดการพัฒนาหรือสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ขณะที่การจัดการความรู้เป็นการจัดการเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการจัดการความรู้และเครื่องมือต่างๆ ที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือวิธีการทำงานให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ด้วยเหตุนี้องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องมีความสามารถในการจัดการความรู้ ซึ่งองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นและต่อเนื่องเมื่อมีการจัดการความรู้ที่ดี ขณะเดียวกันองค์กรจะเกิดการจัดการความรู้ที่ดีได้ก็ต่อเมื่อ

มีการให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

อาจกล่าวได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้เปรียบเสมือน 2 ด้านของเหรียญ กล่าวคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นทักษะในการสร้าง จัดหาและถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรที่จะมีผลต่อความรู้ใหม่ๆ ในทำนองเดียวกัน การจัดการความรู้ก็เป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้ รวมทั้งแปลงความรู้ของคนไปเป็นความรู้ขององค์กร (บุญดี บุญญากิจและคณะ, 2548: 25-26) ผลลัพธ์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ คนในองค์กรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น (คนมีความสุข) สามารถผลิตงานที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการของตลาด (ทำงานอย่างมีความสุข) ทำให้เกิดประสิทธิผลโดยรวมขององค์กร (องค์กรมีความสุข) และมีผลย้อนกลับคืนสู่สมาชิกองค์กรในรูปแบบของค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆ (คนมีความสุข) ดังนั้นเราอาจกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์อย่างยิ่งต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รวมทั้งไม่อาจแยกออกจากการเป็นองค์กรแห่งความสุขได้ด้วยเช่นกัน

ส่วนที่ 2 องค์กรแห่งความสุข: กรณีศึกษาการจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งความสุข

จากกรณีศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือองค์กรแห่งความสุขหลายๆ แห่ง ทำให้เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้/องค์กรแห่งความสุขจะมีลักษณะที่แตกต่างจากองค์กรโดยทั่วไป กล่าวคือเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาด้วยเทคนิค/เครื่องมือหรือวิธีการต่างๆ เพื่อขยายศักยภาพ

ทั้งของตนเองและองค์กรให้สามารถปฏิบัติภารกิจต่างๆ ได้สำเร็จและบรรลุผลตามความมุ่งหมาย โดยหนึ่งในเครื่องมือสำคัญสำหรับการพัฒนาตนเองก็คือการจัดการความรู้ นั่นเอง

สำหรับเนื้อหาส่วนนี้เป็นนำเสนอกรณีศึกษาองค์กรจำนวนหนึ่งที่ประสบผลสำเร็จในการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือดำเนินงานเพื่อการบรรลุซึ่งเป้าหมายขององค์กร และใช้อย่างต่อเนื่องจนเนียนผสมผสานเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติขององค์กร การแบ่งปันประสบการณ์และบทเรียนจากการนำการจัดการความรู้ไปใช้ปฏิบัติจริงของกรณีศึกษาเหล่านี้ น่าจะช่วยจุดประกายความคิดและเติมความหวังให้กับองค์กรอื่นๆ ที่สนใจ ให้มีความมั่นใจที่จะนำการจัดการความรู้ไปปรับใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรของตนเองตามความเป็นจริงที่เหมาะสมกับประเภทขององค์กร (ภาครัฐ/ภาคเอกชน) ชนิดของธุรกิจ ขนาดและบุคลากรขององค์กร รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และหรือองค์กรแห่งความสุขได้ในที่สุด

กรณีศึกษาที่จะนำเสนอต่อไปประกอบด้วยองค์กรทั่วไป ซึ่งเป็นองค์กรทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชนจำนวน 3 แห่ง ได้แก่ 1) โรงพยาบาลศิริราช 2) บริษัทสแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด และ 3) บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และองค์กรที่ขับเคลื่อนงานโดยใช้แนวคิดของโครงการพัฒนานโยบายส่งเสริมการสร้างองค์กรสุขภาวะ (Healthy organization) ของศูนย์สร้างเสริมสุขภาวะองค์กร (Happy Workplace) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) อีกหนึ่งแห่งคือ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล โดยจำแนกเนื้อหาออกเป็น 3 ส่วนด้วยกันคือ (บุญดี บุญญากิจและคณะ, 2548: 67-114; สราวุธ พันธุชงค์. (บรรณาธิการ), 2553: 41-150)

- ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร
- วิธีการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร
- ปัจจัยเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการจัดความรู้ขององค์กร

1. โรงพยาบาลศิริราช

1.1 ข้อมูลพื้นฐาน

โรงพยาบาลศิริราชเป็นโรงพยาบาลในสังกัดคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล ประเภทระดับตติยภูมิและเป็นโรงพยาบาลแห่งแรกของประเทศไทยที่พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงก่อตั้ง เปิดดำเนินการในวันที่ 26 เมษายน พ.ศ. 2431 ปัจจุบันโรงพยาบาลศิริราชมีอายุมากกว่า 120 ปี การดำเนินกิจการของโรงพยาบาลตั้งแต่เริ่มแรกยึดแนวทางสืบสานพระราชปณิธานของพระผู้ทรงก่อตั้ง คือ ให้บำบัด รักษา ดูแลและส่งเสริมสุขภาพแก่ประชาชนทุกระดับ ทั้งผู้ยากไร้อนาถาและร่ำรวย มั่งมีโดยไม่แบ่งชั้นวรรณะ โรงพยาบาลศิริราชมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในฐานะของโรงเรียนแพทย์ชั้นนำที่เก่าแก่ที่สุด ได้รับความศรัทธาและความนิยมจากประชาชนทุกระดับ เห็นได้จากจำนวนผู้ใช้บริการที่เพิ่มขึ้นจากเริ่มต้นมีเรือนรับผู้ป่วยเพียง 4 หลัง สามารถรับผู้ป่วยได้ 44 ราย จนปัจจุบัน (ปีพ.ศ. 2553) โรงพยาบาลศิริราชให้บริการตรวจรักษาผู้ป่วยนอกประมาณปีละ 2,564,662 ราย โดยมีจำนวนบุคลากรทั้งหมด 13,464 คน (Statistical Report 2010, Siriraj Hospital)

ปรัชญาของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลคือ “ความสำเร็จที่แท้จริงอยู่ที่การนำวิทยาการทางการแพทย์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนทุกระดับ” ภายใต้ปณิธาน “ผลิตบัณฑิตแพทย์และบุคลากรทางการแพทย์ให้บริการทางการแพทย์และสาธารณสุข และค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาความรู้

และวิทยาการใหม่ๆ โดยยึดประโยชน์สุขของประชาชนทุกระดับเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุด” โดยมีวิสัยทัศน์ว่า “คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาลจะเป็นสถาบันทางการแพทย์ชั้นเลิศในอาเซียอาคเนย์” และมีพันธกิจ “จัดการศึกษาเพื่อผลิตบัณฑิต ทำการวิจัย สร้างบรรยากาศทางวิชาการและให้บริการทางการแพทย์ที่มีคุณภาพ ทันสมัย ได้มาตรฐานสากล สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและนำมาซึ่งศรัทธาและความนิยมสูงสุดจากประชาชน รวมทั้งชี้นำสังคมไทยในด้านสุขภาพอนามัยและคุณภาพชีวิต”

1.2 วิธีการดำเนินการจัดการความรู้

โรงพยาบาลศิริราช เริ่มโครงการการจัดการความรู้ด้วยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 1 วันให้กับผู้บริหารระดับสูงและทีมงาน โดยมี Mr. Robert Osterhoff (ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้จากประเทศสหรัฐอเมริกา) เป็นวิทยากร การดำเนินการจัดการความรู้ใช้แบบจำลอง “Knowledge Management Cycle of Implementation” ซึ่งเป็นรูปแบบที่ประยุกต์มาจากแนวทางการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation (บริษัทแรกๆในโลกที่มีการจัดการความรู้ภายในองค์กรอย่างจริงจังเป็นระบบและประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูง) ที่กำหนดวงจรการจัดการความรู้ประกอบ 6 องค์ประกอบหลักคือ 1) การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม 2) การสื่อสาร 3) กระบวนการและเครื่องมือ 4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ 5) การวัดผล และ 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล โดยกำหนดประเด็นที่จะจัดการความรู้ในเรื่อง “CQI (Continuous Quality Improvement) ทางคลินิก”

หลังจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ คณะแพทยศาสตร์ฯ มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้ จากนั้นคณะทำงานได้ประเมินและวิเคราะห์องค์กรอย่างละเอียด พบว่าโรงพยาบาลศิริราชมีการดำเนินการด้าน

CQI ทางคลินิกมาพอสมควร ซึ่งกระบวนการ CQI เป็นวิธีการพัฒนาและปรับปรุงการบริการทำให้เกิดการดูแลรักษาที่ดีและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยส่งเสริมให้วิสัยทัศน์ของคณะแพทยศาสตร์ฯ ที่จะเป็นองค์กรทางการแพทย์ชั้นเลิศในเอเชียอาคเนย์และพันธกิจที่จะให้บริการทางการแพทย์ที่มีคุณภาพ ทันสมัย ได้มาตรฐานสากลให้สามารถบรรลุผลได้

เป้าหมายในการดำเนินการจัดการความรู้ คือ “มีระบบเครือข่ายของการถ่ายโอนความรู้(ด้าน CQI ทางคลินิก) เพื่อให้มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการดูแลผู้ป่วยในโรงพยาบาลศิริราช โดยมีวิธีการดำเนินการดังนี้

- *การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม*

ระยะเตรียมการเพื่อนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรนั้น จำเป็นต้องมีการเตรียมองค์กรให้มีความพร้อมโดยเฉพาะในระยะของการเปลี่ยนผ่านไปสู่การจัดการความรู้ เริ่มจากการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมการจัดการความรู้ ข้อมูลจากการวิเคราะห์จะทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลและส่งเสริมความสำเร็จต่อการจัดการความรู้ (เช่น การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่องของผู้บริหารทุกระดับ) ซึ่งจะได้นำปัจจัยดังกล่าวมาดำเนินการต่อ (เช่น การขอให้ผู้บริหารระดับสูงเข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้ง รวมทั้งการนำเสนอความก้าวหน้าในการประชุมคณะกรรมการบริหารสูงสุดเป็นประจำ)

นอกจากนี้ยังมีการกำหนดโครงสร้างคณะทำงานการจัดการความรู้ให้มีผู้บริหารระดับสูง (รองคณบดี) เข้าร่วมเป็นกรรมการ โดยแบ่งหน้าที่รับผิดชอบเป็น 4 ด้านคือ ด้านการจัดการ ด้านระบบสารสนเทศ ด้านประชาสัมพันธ์และ

ด้านประสานงาน โครงสร้างดังกล่าวทำให้มั่นใจว่า ไม่เกิดช่องว่างระหว่างคณะผู้บริหารและคณะทำงานการจัดการความรู้

- *การสื่อสาร*

เมื่อองค์กรมีความรู้และความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้แล้ว การสื่อสารให้กับบุคลากรในโรงพยาบาลศิริราชเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เนื่องจากโรงพยาบาลมีบุคลากรมากถึง 13,464 คน การดำเนินการสื่อสารเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กรจึงมีหลายรูปแบบทั้งที่เป็นการสื่อสารผ่านช่องทางที่มีอยู่แล้วในองค์กร (เช่น เอกสาร, บอร์ดประชาสัมพันธ์ และเสียงตามสาย) และช่องทางที่สร้างขึ้นใหม่ (เช่น จัดประชุม, Web site, KM Call Center)

จากการสื่อสารเรื่องการจัดการความรู้ไปยังบุคลากรในองค์กรอย่างทั่วถึงส่งผลให้มีบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลเป็นจำนวนมาก และมีแนวโน้มเพิ่มจำนวนขึ้นเรื่อยๆ

- *กระบวนการและเครื่องมือ*

จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนาบุคลากรในองค์กร พบว่าบุคลากรมีการเรียนรู้ด้านการใช้ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยเน้นการอบรมและการศึกษาเป็นหลัก แต่ยังไม่มีการสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้แบบความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ในองค์กร คณะทำงานได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพบุคลากรโดยการนำระบบสารสนเทศ และเน้นเนื้อหาเดียวกับการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (CQI) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรเรียนรู้เรื่อง CQI ทาง Web site แลกเปลี่ยนประสบการณ์และไขข้อปัญหาในการจัดทำ CQI

หลังจากดำเนินการใช้ระบบสารสนเทศดังกล่าวแล้ว พบว่า บุคลากรยังไม่สามารถเข้าถึงกิจกรรมการจัดการความรู้ได้เนื่องจากอุปสรรคหลายประการ คณะทำงานจึงดำเนินการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยการสร้างชุมชนแห่งการปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) ร่วมกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ

- *การฝึกอบรมและการเรียนรู้*

การจัดการความรู้ของโรงพยาบาลศิริราช มีแนวทางให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการจัดกิจกรรมแบบทางการสำหรับสมาชิกที่เข้าโครงการเช่น การประชุมวิชาการ การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (CoP meeting) การฝึกทักษะทางคอมพิวเตอร์ ส่วนกิจกรรมแบบไม่เป็นทางการ อาทิเช่น การจัดช่องทางในการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความรู้บน Web board การจัดกิจกรรมตอบคำถามชิงรางวัลผ่านสื่อวารสาร โปสเตอร์ และทาง e-mail เป็นต้น

สำหรับคณะทำงาน CoP มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในรูปแบบทางการ เช่น การให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ในเชิงลึก การฝึกทักษะทางคอมพิวเตอร์ในฐานะ Administrator ของระบบ การทบทวนการปฏิบัติที่ KM Call Center การดูแล Web site และการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง CoP การนำประสบการณ์ที่ได้มาถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่ง ด้วยการสร้างโอกาสให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเรียนรู้ระหว่างสมาชิก KM กับ ผู้เชี่ยวชาญ CQI และภายในกลุ่มคณะทำงาน CoP เพื่อเรียนรู้วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนแห่งการปฏิบัติ

นอกจากการประชุมวิชาการและเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่จัดขึ้นแล้ว คณะทำงานยังมีโอกาสเข้าร่วมประชุม/สัมมนาวิชาการ ในเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานภายนอกอื่นๆ ทำให้มีโอกาสเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้ในองค์กรอื่นอีกมากมายและเป็นการสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ในระดับองค์กรเพิ่มขึ้นอีกทางหนึ่ง รวมทั้งช่องทางการเรียนรู้อื่นๆ ที่ได้พัฒนาขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยสื่อประกอบด้วย 1) Web site KM 2) วารสาร โปสเตอร์ บอร์ดนิทรรศการ และ 3) Soft Learning ในรูปแบบ KM Cartoon

- *การวัดผล*

การวัดผลกิจกรรมการจัดการความรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อจะได้ทราบว่าภายหลังการดำเนินการจัดการความรู้ไปแล้วนั้น ประสบผลสำเร็จหรือไม่ อย่างไร มีปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ การวัดผลการดำเนินงานให้ออกมาเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนนั้นเป็นเรื่องที่ทำได้ค่อนข้างยาก ดังนั้นจึงมีการวัดผลอย่างกว้างๆ เช่น จำนวนสมาชิกที่สมัครเข้าร่วมกิจกรรม จำนวนครั้งการเข้าชม KM Web site หรือจำนวนสมาชิกที่ขอคำปรึกษาที่ KM Call Center เป็นต้น

- *การยกย่องชมเชยและให้รางวัล*

การให้การยอมรับและการให้รางวัลเป็นประเด็นสำคัญที่จะส่งเสริมให้กิจกรรมการจัดการความรู้ดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง กิจกรรมการยอมรับและการให้รางวัลส่วนใหญ่อยู่ในรูปของการให้คุณค่า เช่น การมอบโล่ประกาศเกียรติคุณในการประชุม นอกจากนี้ยังมีการให้รางวัลในรูปของที่ระลึกเล็กๆ น้อยๆ แก่สมาชิกที่ตอบคำถามได้ถูกต้องในกิจกรรมการจัดการความรู้แต่ละเดือน การให้การยอมรับและการให้รางวัลโดยเน้นเรื่องคุณค่า จะทำให้เกิดความ

ยั่งยืนมากกว่า โดยเฉพาะโรงพยาบาลศิริราชที่เป็นองค์กรขนาดใหญ่และเป็นองค์กรด้านการเรียน การสอน

1.2 ปัจจัยเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการจัดความรู้

จากประสบการณ์การจัดการความรู้ที่ผ่านมาของโรงพยาบาลศิริราช พบว่ามีปัจจัยบางประการที่เป็นเงื่อนไขสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ดังนี้

- ผู้บริหารต้องเข้าใจอย่างดีถึงประโยชน์ของการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร มีการสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่องโดยต้องแสดงรูปธรรมของการให้การสนับสนุนที่ชัดเจน
- มอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างเต็มเวลา
- มีการพัฒนาให้คณะทำงาน เข้าใจแนวคิดและมีทักษะที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ
- กำหนดระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้แต่ละระยะให้ชัดเจน เพื่อให้มีการติดตามและประเมินผล
- จัดให้มีช่องทางของการถ่ายโอนความรู้ที่หลากหลาย นอกเหนือจากระบบสารสนเทศที่เป็นช่องทางหลัก
- กระตุ้นให้มีการจัดตั้ง CoP ทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการทั่วทั้งองค์กร

2. บริษัทสแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด

2.1 ข้อมูลพื้นฐาน

บริษัทสแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด ตั้งอยู่บนถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี นับว่าเป็นโรงงานผู้ผลิตแผงวงจรไฟฟ้า (IC) ที่ทันสมัยที่สุดแห่งหนึ่งในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และเป็นโรงงานผลิตที่ใหญ่ที่สุดในจำนวน 4 แห่งของสแปนชั่นในทวีปเอเชียด้วยพื้นที่ขนาด 215,000 ตารางฟุต อันประกอบด้วยสายการผลิตประกอบและทดสอบชิ้นส่วนผลิตภัณฑ์ทำงานด้วยระบบอัตโนมัติ รวมทั้งการควบคุมการผลิตด้วยกลวิธีทางสถิติ (Statistical Process Control: SPC) ในสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่สวยงามและปลอดภัย ในส่วนของบุคลากร ณ ปีพ.ศ. 2547 มีพนักงานรวมทั้งสิ้นประมาณ 1,400 คน ส่วนใหญ่เป็นผู้หญิงกว่าร้อยละ 61 มีระดับการศึกษาตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นจนถึงระดับปริญญาเอก โดยมีอายุงานเฉลี่ยของพนักงานประมาณ 7.6 ปี ผลิตภัณฑ์ของบริษัทสแปนชั่นประกอบด้วยหน่วยความจำประเภท Nor Flash ที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งถูกใช้อย่างแพร่หลายในอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ประเภทต่างๆ เช่น โทรศัพท์มือถือ, คอมพิวเตอร์มือถือ (PDA), ระบบ GPS รวมถึงถูกติดตั้งในเครื่อง DVD, รถยนต์ เป็นต้น กลุ่มลูกค้าหลักเป็นกลุ่มผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์และโทรศัพท์เคลื่อนที่ชั้นนำต่างๆ

ปรัชญาการบริหารงานของบริษัทสแปนชั่น มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับพนักงานภายใต้แนวคิดการบริหารจัดการที่ว่า “บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร” (People are our Most Important Asset) ด้วยมีความเชื่อว่าบุคลากร คือ ปัจจัยหลักที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ จากปรัชญาการบริหารงานข้างต้นได้ส่งผลต่อการทำงานอย่างเป็นรูปธรรมของบริษัทในการสร้างเสริมบรรยากาศในการทำงานให้พนักงานทุกคน

มีความรู้สึกอบอุ่น เสมือนว่าบริษัทเป็นบ้านหลังที่สองของพนักงาน โดยมีรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่สร้างความสมดุลระหว่างการส่งเสริมให้เป็นทั้งคนเก่งและคนดีไปพร้อมกันในทั้ง 4 มิติคือ มิติด้านร่างกาย ด้านสติปัญญา ด้านคุณธรรม และด้านสังคมและอารมณ์

ความสำเร็จในการบริหารจัดการของบริษัทสแปนชั่น มาจากการผสมผสานระหว่างรูปแบบการทำงานตามสายบังคับบัญชาปกติกับรูปแบบกลุ่มหรือคณะทำงานเพื่อให้มั่นใจว่า ผลลัพธ์ที่ได้เกิดจากการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ปรัชญานี้เรียกว่า ระบบการปรับปรุงกระบวนการผลิตและพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Total Continuous Process Improvement and Innovation: TCPI2) อันเป็นหัวใจหลักของการพัฒนากระบวนการทำงาน

ในแง่ของการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถและศักยภาพของพนักงาน บริษัทเชื่อมั่นว่า “ความรู้คือพลัง” (Knowledge is Power) ดังนั้นจึงมีการจัดตั้ง Spansion University ขึ้นและมีคณะทำงานที่เรียกว่าคณะกรรมการศึกษา หรือ Total Continuous Education (TCE) ซึ่งจะมีเจ้าหน้าที่จากส่วนงานพัฒนาบุคลากรเป็นเลขานุการ ทำงานร่วมกับตัวแทนจากหน่วยงานต่างๆดำเนินงานเป็นคณะทำงานที่รับผิดชอบในการจัดทำนโยบาย แผนงานหลักและการดำเนินกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาพนักงาน ในภาวะปัจจุบันการที่พนักงานสามารถเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่งถือเป็นข้อได้เปรียบที่สำคัญของการแข่งขันเชิงเศรษฐกิจ บริษัทจึงส่งเสริมให้มีการปรับทัศนคติและแนวคิดของพนักงาน คือ ไม่เพียงเพื่อทำให้พนักงานเป็นผู้มีความรู้ด้วยการส่งเสริมในการฝึกอบรมหรือพัฒนาต่างๆ เท่านั้น แต่หลังจากนั้นพนักงานควรจะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นเพื่อให้การทำงานดีขึ้น ซึ่งก็นับเป็นการสร้างคุณค่าที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท

2.2 วิธีการดำเนินการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ในบริษัทสแปนชั่น จะมุ่งเน้นที่การจัดการกับความรู้ที่เป็นความรู้หลักที่สำคัญขององค์กรซึ่งโดยมากจะเป็นความรู้ในเชิงวิศวกรรมและเทคนิคเฉพาะด้าน โดยวางเป้าหมายของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้ เพื่อการพัฒนาการจัดการความรู้และการแบ่งปันความรู้ที่เป็นระบบ ในตลาดการผลิตอุปกรณ์อิเลคทรอนิกส์ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น บริษัทสแปนชั่นตระหนักดีว่าธุรกิจจะมีการแข่งขันกันอยู่ตลอดเวลา ศักยภาพด้านเทคนิคจึงเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ เนื่องจากธุรกิจของบริษัทเป็นงานด้านวิศวกรรม ดังนั้นความรู้ด้านวิศวกรรมจึงมีอยู่ทั่วไปในทุกส่วนของบริษัท เช่น ข้อมูลอุปกรณ์ ขั้นตอนและกระบวนการทำงาน คู่มือเอกสารประกอบการฝึกอบรม รวมถึงความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในพนักงานทุกคน

รูปแบบการจัดการความรู้เป็นการประยุกต์ใช้รูปแบบของบริษัทซีร็อกซ์ (Xerox model) ที่ประกอบด้วย 6 กระบวนการหลักดังต่อไปนี้

- *การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม*

เริ่มจากการตั้งคณะทำงาน เรียกว่า คณะทำงานจัดการความรู้ (Knowledge Management Team) โดยรับผิดชอบการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงานและระยะเวลาที่กำหนดด้วยการนัดประชุมเป็นระยะๆ และอีกส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากันคือ การแสดงให้พนักงานทุกคนเห็นว่าผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้และมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ รวมไปถึงมีการติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

ในส่วนของการปรับพฤติกรรมเริ่มโดยการประเมินพฤติกรรมของพนักงานในด้านต่างๆ ดังนี้

1) Knowledge Identification การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้ต้องมั่นใจว่าได้ระบุความรู้ทั้งหมดที่มีทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงได้ช่วยให้พนักงานสามารถหาว่าความรู้ที่ต้องการมีอยู่ที่ใด โดยการตั้งคำถามที่สำคัญว่า *"พนักงานจะเข้าถึงความรู้ที่แฝงอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างไร ?"*

2) Knowledge Development and Acquisition การพัฒนาความรู้คือ การต่อยอดความรู้ที่มี ซึ่งเป็นผลมาจากการนำความรู้ที่ได้มาใช้ มุ่งเน้นที่การสร้างทักษะใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ และกระบวนการทำงานที่ดีขึ้น ผ่านคำถามหลักคือ *"บริษัทจะได้ความรู้อะไรใหม่ๆ เพิ่มขึ้นบ้าง?"*

3) Knowledge Sharing and Distribution การแลกเปลี่ยนและกระจายความรู้เป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นการนำความรู้ที่มีอยู่กระจัดกระจายในส่วนต่างๆของบริษัทมาทำให้เป็นสิ่งที่ทุกคนสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ และขั้นตอนที่สำคัญที่สุดคือ การวิเคราะห์และเผยแพร่ความรู้จากคนๆ หนึ่งไปยังคนอื่นๆ โดยการตั้งคำถามว่า *"บริษัทจะนำความรู้ไปยังพนักงานที่ต้องการความรู้นั้นๆ หรือเก็บในที่เหมาะสมได้อย่างไร?"*

4) Knowledge Utilization เริ่มต้นที่การทำให้มั่นใจว่าทักษะความรู้ที่เลือกมาเป็นโครงการนำร่องมีผู้นำไปใช้ เพราะสิ่งสำคัญของการจัดการความรู้คือ ต้องมั่นใจว่าความรู้ทั้งหมดในบริษัทได้รับการนำไปประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัท ซึ่งต้องตั้งคำถามว่า *"จะทราบได้อย่างไรว่ามีผู้นำความรู้เหล่านั้นไปใช้?"*

5) Knowledge Retention ความรู้ที่เกิดขึ้นอาจไม่คงอยู่อย่างนั้นตลอดไป จึงต้องมีการบริหารจัดการและการจัดเก็บความรู้ โดยนำเครื่องมือที่

มีในบริษัทมาใช้เพื่อการดังกล่าว คำถามสำคัญในประเด็นนี้คือ *“จะทราบได้อย่างไรว่าความรู้เหล่านั้นไม่สูญหาย?”*

- *การสื่อสาร*

บริษัทสแปนชั่นได้กำหนดให้มีการสื่อสารเกิดขึ้นควบคู่ไปกับการดำเนินการจัดการความรู้ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก 2 ข้อคือ 1) ให้พนักงานตระหนักถึงการจัดการความรู้ของบริษัท และ 2) การเสริมสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้ โดยการสื่อสารผ่านช่องทางที่มีอยู่ในบริษัท เช่น การประชุมประจำไตรมาส การประชุมผู้บริหาร วิทยุกระจายเสียง วารสาร หรือ e-mail เป็นต้น ซึ่งจากการสำรวจในบริษัทพบว่า ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ e-mail

- *กระบวนการและเครื่องมือ*

เครื่องมือและกระบวนการถือเป็นส่วนสำคัญในการดำเนินงานการจัดการความรู้ เพราะเป็นส่วนที่จะพัฒนา IT infrastructure ซึ่งเป็นคำถามที่เกิดในระหว่างการปรับพฤติกรรมของพนักงาน ว่าสิ่งที่ต้องการในการจัดการความรู้คือ เกิดระบบในการจัดเก็บความรู้ประเภท Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ในบริษัท

จากการประเมินเบื้องต้นว่า ความรู้ในบริษัทส่วนใหญ่อยู่ใน Web site ของฝ่ายหรือที่พนักงานแต่ละคน ถึงแม้บริษัทจะพยายามให้พนักงานทุกคนแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านช่องทางที่มีไว้ให้อย่างเป็นระบบในบริษัทก็ยังพบว่า ยังขาดเครื่องมือ IT เพื่อที่จะเป็นศูนย์กลางในการจัดเก็บความรู้อยู่ บริษัทจึงได้พัฒนาโปรแกรม Knowledge Portal มาใช้ในการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ประสบการณ์และความรู้ในการทำงานต่างๆ เพื่อการนำไปใช้

ประโยชน์ต่อไป เครื่องมือนี้ช่วยเพิ่มสมรรถภาพและความเข้าใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานให้เพิ่มมากขึ้น เป็นเครื่องมือที่รวบรวมและนำคน ข้อมูล สารสนเทศและประสบการณ์เข้าไว้ด้วยกัน เมื่อจัดหมวดหมู่ และแยกประเภทความรู้ตามเนื้อหาแล้ว พนักงานที่ต้องการใช้ความรู้เหล่านั้นก็จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยง่าย เครื่องมือดังกล่าวจัดทำขึ้นโดยอยู่บน Web (Web-based Environment) เพื่อให้การแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ การจัดเก็บกลุ่มเอกสารและการแลกเปลี่ยนความรู้ใน Web board เกิดขึ้นได้โดยสะดวกและมีประสิทธิภาพ

โปรแกรม Knowledge Portal จะประกอบด้วย องค์ความรู้ หรือสินทรัพย์ความรู้, รายชื่อผู้ชำนาญงาน, ปฏิทินกิจกรรมการจัดการความรู้ของบริษัท, Web board, เครื่องมือในการค้นหา, การเชื่อมต่อกับ Webอื่นๆ ทั้งระดับองค์กร ภูมิภาคและทั่วโลก

- *การฝึกอบรมและการเรียนรู้*

การเรียนรู้ของพนักงานถือเป็นจุดแข็งของบริษัท บริษัทจึงมีโปรแกรมจำนวนมากในการพัฒนาบุคลากรและเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ พนักงานทุกคนต้องมีแผนฝึกอบรม และ Training Roadmap ต้องมีการบันทึกการฝึกอบรมรายบุคคล รวมทั้งบริษัทยังสนับสนุนให้พนักงานทุกคนเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยจัดทำห้องโสตทัศนูปกรณ์ ห้องฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์ และมีทุนการศึกษาให้พนักงานในหลายระดับ รวมไปถึงจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านเทคนิคอย่างหลากหลาย นอกเหนือจากกิจกรรมที่มีอยู่แล้วซึ่งเป็นกิจกรรมที่เน้นด้านเทคนิคและเกี่ยวกับการทำงาน บริษัทยังต้องการให้เกิดการแลกเปลี่ยนทั้งในหัวข้อที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในรูปแบบที่ผ่อนคลายด้วย ดังนั้นจึงได้กำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนประจำเดือนใน 3 แบบดังต่อไปนี้

1) การแลกเปลี่ยนระดับผู้บริหาร (Senior Management Forum)

2) การแลกเปลี่ยนความรู้ด้านเทคนิค (Technical Knowledge Forum)

3) การแลกเปลี่ยนระดับพนักงาน (Young Talent Forum)

สุดท้ายคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการจัดเก็บ การแลกเปลี่ยนและการส่งผ่านความรู้ เนื่องจากมีความรู้ที่เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนรวมทั้งความรู้ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอในบริษัท แต่ยังเป็นความรู้ที่แฝงตัวอยู่ในที่ต่างๆ ในบริษัทซึ่งยากที่เข้าไปค้นหาและนำกลับมาใช้ประโยชน์ ดังนั้นการนำโปรแกรม Knowledge Portal มาใช้ในการแลกเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานและความรู้ทั้งหมดที่เกิดขึ้น

■ *การวัดผล*

หากขาดการวัดผล ความรู้ก็จะถูกจัดเก็บไว้โดยไม่มีใครนำมาใช้ประโยชน์ กระบวนการสร้างคุณค่าให้ความรู้เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนความรู้โดยผู้ที่นำความรู้นั้นมาใช้งาน ด้วยเหตุนี้การวัดผลของบริษัทสแปนชั่นจึงแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1) การวัดด้านระบบ (System Performance Phase) เพื่อใช้วัดประสิทธิภาพของโปรแกรม Knowledge Portal

2) การวัดผลลัพธ์ของระบบ (Output Performance Phase) การจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เกิดขึ้นจะต้องส่งผลในทางบวกต่อสมรรถภาพด้านเทคนิคของพนักงานในบริษัท

3) ผลลัพธ์สุดท้ายของระบบ (Outcome Performance Phase) สุดท้ายของการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เกิดขึ้น จะต้องส่งผลต่อการดำเนินงานของบริษัท

- *การยกย่องชมเชยและให้รางวัล*

การให้รางวัลและยกย่องชมเชย เป็นส่วนที่กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ บริษัทได้จัดระบบการให้รางวัลและการแสดงความชื่นชมพนักงานในหลายรูปแบบ ซึ่งเพียงพอต่อการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในบริษัท และหลังจากการประเมินองค์กรในส่วนนี้ ทำให้ทราบว่าไม่มีความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มโปรแกรมในระบบนี้ แต่จะนำระบบที่มีไปใช้เป็นเครื่องกระตุ้นโน้มน้าวให้เกิดการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ในบริษัท

2.3 ปัจจัยเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการจัดความรู้

สำหรับปัจจัยเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบริษัทสแปนชั่นมีดังต่อไปนี้

- การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน
- การได้รับความร่วมมือจากทั้งองค์กร
- กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมในการทำงานและพฤติกรรมองค์กร
- ระบบสารสนเทศ (IT) ที่มีประสิทธิภาพ

3. บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

3.1 ข้อมูลพื้นฐาน

บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (ทรู) เป็นผู้นำการให้บริการสื่อสารครบวงจร ตอบสนองความต้องการทั้งธุรกิจและไลฟ์สไตล์ตรงใจลูกค้า (Communications Solutions Provider and Lifestyle Enabler)

ด้วยการให้บริการสื่อสารผ่านสายรายใหญ่ที่สุดในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยเป็นผู้ให้บริการโทรศัพท์บ้าน โทรศัพท์มือถือ อินเตอร์เน็ตความเร็วสูงรายใหญ่ที่สุดของประเทศ และเป็นหนึ่งในผู้ให้บริการรายใหญ่ด้านอินเตอร์เน็ต บริการไร้สาย นอกจากนี้ยังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ในบริษัทยูไนเต็ด บรอดคาสติ้ง คอร์ปอเรชั่น หรือ ยูบีซี ผู้ให้บริการโทรทัศน์ระบบบอกรับสมาชิกรายใหญ่ที่สุดของประเทศ

ยิ่งไปกว่านั้น ทรู ยังมีเครือข่ายโทรศัพท์สาธารณะ มีการให้บริการเว็บโฟน ซึ่งเป็นบริการเสริมแก่ลูกค้าในกรุงเทพมหานคร และยังให้บริการโทรศัพท์มือถือผ่านบริษัท ทีเอ ออเร้นจ์ ซึ่งเป็นบริษัทในเครือ โดยมีผู้ใช้บริการ (ณ ปีพ.ศ. 2547) ประมาณ 1.9 ล้านรายและกำลังขยายตัวอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ทรู ยังมีบริษัทในเครือ ซึ่งประกอบด้วย บริษัทเอเซีย ไวร์เลส บริษัทเอเชีย มัลติมีเดีย บริษัทเอเชีย อินโฟเน็ต บริษัททรู ไอดีซี และบริษัททรู ดิจิตอล เอ็นเตอร์เทนเมนท์ รวมทั้งยังมีบริษัทในกลุ่มธุรกิจ ได้แก่ บริษัททีเอ ออเร้นท์ จำกัด ซึ่งให้บริการโทรศัพท์มือถือ และบริษัทยูไนเต็ด บรอดคาสติ้ง คอร์ปอเรชั่น หรือ ยูบีซี ซึ่งให้บริการโทรทัศน์ระบบสมาชิก

3.2 วิธีการดำเนินการจัดการความรู้

การให้บริการที่ดีเลิศแก่ลูกค้าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับทรู ดังนั้น เพื่อที่จะสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ และบริการที่มีประสิทธิภาพให้ถึงมือลูกค้า การจัดการความรู้ภายในองค์กรที่ดีจะเป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า รวมทั้งทำให้สามารถพัฒนาการดำเนินงานการประกอบธุรกิจของบริษัทให้ดียิ่งขึ้น และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ด้วยเหตุนี้ทรูจึงจัดทำ “โครงการการจัดการความรู้ในส่วนของสายงาน Customer Management” ที่ในปัจจุบันได้มีการจัดเก็บ รวบรวม แลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งรูปแบบที่จับต้องได้

(Explicit Knowledge) และจับต้องไม่ได้ (Tacit Knowledge) แต่ยังไม่เป็นระบบที่ถูกต้องหรือยังทำเฉพาะกลุ่มในแต่ละหน่วยงานย่อยเท่านั้นแต่ยังไม่ได้ทำ Cross Function จึงได้พัฒนาโครงการนี้โดยมีเครื่องมือที่เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนใช้เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารสองทาง และสามารถนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

โดยผู้บริหารในทุกๆ ระดับมีส่วนในการผลักดันและสนับสนุนทั้งในด้านทรัพยากรความรู้ที่มีอยู่ ตลอดจนทรัพยากรบุคคลด้วยการกำหนดให้ทุกคนในสายงานมีส่วนร่วมในโครงการก่อให้เกิดการกระจายและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ

ทรูได้มีการวางแผนและจัดเตรียมระบบ รวมทั้งทีมงานและความพร้อมด้านบุคลากรดังต่อไปนี้

- จัดประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในองค์กร
- จัดทำแผนงานทั้งในส่วนของ Master Plan, Detailed Plan และ Implementation Plan
- จัดกลุ่มปฏิบัติงานหลัก (Core Team) ที่ประกอบไปด้วยพนักงานจากทุกหน่วยงานใน Customer Management ให้ทุกคนกระจายความรู้และแนวทางการดำเนินการโครงการไปยังพนักงานระดับปฏิบัติการต่อไป
- จัดทำโครงสร้างความรู้ (Knowledge Organization)
- จัดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องของความรู้เพื่อให้ข้อมูลและคำปรึกษา

■ จัดทำ Web Site (Intranet) เพื่อให้พนักงานทุกคนได้ใช้เป็นช่องทางในการติดต่อ สื่อสาร สามารถนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกันเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

สำหรับวิธีดำเนินงานจัดการความรู้ ทรูได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและองค์กรอื่นๆ ได้ร่วมจัดทำ "โครงการการจัดการในสายงาน Customer Management" เพื่อเป็นโครงการนำร่อง โดยมีหลักหรือวิธีดำเนินโครงการ 6 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

■ *การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม*

เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการปรับวิธีคิด ทัศนคติ และพฤติกรรมของคนในองค์กร ให้ตระหนักและเกิดความพร้อมในการจัดการความรู้ รวมทั้งแสวงหา สร้าง จัดเก็บ สืบค้น ตลอดจนถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

■ *การติดต่อสื่อสาร*

ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องมีช่องทางที่ดี มีประสิทธิภาพ หลากหลายรูปแบบ พร้อมที่จะนำความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคคลก็ดีหรืออยู่ในรูปแบบที่จับต้องได้ก็ดี มาแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ให้กับทุกๆ คนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

■ *กระบวนการทำงานและเครื่องมือ*

ความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่อาจไม่สามารถเกิดการแลกเปลี่ยนไปให้ผู้อื่นได้ดีเท่าที่ควร หากขาดกระบวนการการทำงาน เครื่องมือที่ดีและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงกำหนดขั้นตอนต่างๆ ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการรวบรวม จัดเก็บ ถ่ายโอนความรู้เพื่อให้สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่

องค์กรได้ นอกจากนั้นยังเกิดผลดีทั้งด้านการเรียนรู้ แนวคิดใหม่ๆ และเกิดความก้าวหน้าที่จะดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายขององค์กร

- *การอบรมและการเรียนรู้*

การอบรมและแลกเปลี่ยนความรู้ ก่อให้เกิดการเรียนรู้ทางตรงที่ทั้งผู้ให้และผู้รับได้ร่วมกันสร้างขึ้นในองค์กร ทำให้เกิดการไหลเวียนของความรู้ที่จะเอื้ออำนวยให้เกิดความสำเร็จของงานยิ่งขึ้น ซึ่งโดยปกติบริษัททรู มีการอบรมและการเรียนรู้ที่เป็นมาตรฐานอยู่แล้ว ในการจัดทำโครงการจึงได้เพิ่มรายละเอียดหรือหลักสูตรที่เกี่ยวข้องและสอดคล้อง เพื่อพร้อมที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ และการถ่ายทอดให้ผู้อื่นต่อไป

- *การวัดผล*

ความสำเร็จหรือผิดพลาดของโครงการสามารถชี้ให้เห็นได้ด้วยการวัดผลตามตัวชี้วัด การจัดทำตัวชี้วัดที่เหมาะสม แยกตามประเภทต่างๆ ตลอดจนให้ทุกๆ คนในองค์กรมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นจะทำให้ได้ค่าที่ใกล้เคียงกับความจริงมากที่สุด เพื่อนำมาประเมินผลและพัฒนาโครงการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

- *การยอมรับและให้รางวัล*

ในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้นั้นจะต้องมีสิ่งกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม จับต้องได้หรือจับต้องไม่ได้ก็ตาม ทำให้มีการพิจารณาเรื่องการยอมรับและรางวัลในทุกๆด้าน เริ่มตั้งแต่การกระตุ้นให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของโครงการ ความสมัครใจเต็มใจถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่นโดยเน้นการทำ Self-Motivation และ Self-Rewarding ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นจากภายนอกสู่ภายใน (Inside-Out)

3.3 ปัจจัยเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการจัดความรู้

ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบริษัททรู ขึ้นอยู่กับ 3 เงื่อนไขปัจจัยหลักต่อไปนี้

ปัจจัยด้านบุคลากร

■ ผู้บริหารให้ความสำคัญ ทำความเข้าใจกับพนักงาน พร้อมทั้งให้การสนับสนุนโครงการและสนับสนุนการทำงาน ทำให้ระดับปฏิบัติงานได้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้

■ มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในหน่วยงาน ทำให้ตระหนักถึงคุณค่าของความรู้ที่ได้ถ่ายโอนให้กับผู้อื่น รู้สึกถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและนวัตกรรมใหม่ๆ

■ การส่งเสริมและการให้รางวัลพนักงานที่มีความรู้และมีส่วนนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ถือเป็นการจัดตั้งศูนย์รวมของความรู้

■ การทำให้บุคลากรเป็นทั้งผู้เรียนรู้ นักคิด และผู้ปฏิบัติมีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งสามารถทำได้ด้วยการให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการของโครงการและอธิบายถึงความรู้ที่ไม่มีวันสิ้นสุดจากการมีระบบการจัดการความรู้

ปัจจัยด้านกระบวนการ

■ มีการจัดทำขั้นตอนการดำเนินงาน การประชุมเพื่อวางแผนงาน การเสนอแนะความคิดเห็น การจัดกลุ่มของบุคคลที่เป็นผู้ชำนาญการของโครงสร้างความรู้ต่างๆ

■ มีตัวอย่างในการปฏิบัติที่ดี สอดแทรกไว้เป็นแนวทางเพื่อการปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

- การจัดทำ KM Web (Intranet) นับว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- KM Web ช่วยให้ผู้ใช้ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ได้โดยง่าย

4. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

4.1 ข้อมูลพื้นฐาน

สภามหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ในคราวประชุมครั้งที่ 77/2505 เมื่อวันที่ 28 มีนาคม พ.ศ. 2505 มีมติรับหลักการโครงการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย ซึ่งสภาการศึกษาแห่งชาติได้รับหลักการดังกล่าว เมื่อวันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2505 ต่อมาเมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2507 บัณฑิตวิทยาลัยจึงได้รับการจัดตั้งอย่างเป็นทางการ โดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ และเปิดรับนักศึกษาครั้งแรก ในภาคต้นปีการศึกษา 2505 นั่นเอง

เนื่องจากบัณฑิตวิทยาลัยได้จัดตั้งขึ้นเป็นหน่วยงานระดับคณะเมื่อครั้งมหาวิทยาลัยมหิดลยังมีชื่อว่ามหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ ดังนั้น ภารกิจที่กำหนดไว้เมื่อแรกตั้งจึงมุ่งเน้นเป็นแหล่งผลิตอบรมแพทย์เฉพาะทางในประเทศไทยและเป็นแหล่งผลิตอาจารย์ ให้โรงเรียนแพทย์รวมถึงอาจารย์ที่จะสอนในคณะทันตแพทย์ คณะเภสัชศาสตร์ โดยเฉพาะในสาขาวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์พื้นฐานซึ่งเป็นสาขาวิชาที่ขาดแคลน รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการค้นคว้าและวิจัยปัญหาทางการแพทย์และการสาธารณสุข

งานด้านบัณฑิตศึกษาในระยะเริ่มแรก ได้รับความช่วยเหลือด้านการจัดการเรียนการสอนจากมูลนิธิร้อกกี้เฟลเลอร์ ในสาขาวิชาทางด้านวิทยาศาสตร์การแพทย์ ซึ่งจัดการเรียนการสอนในลักษณะหลักสูตรนานาชาติ ใช้ภาษาอังกฤษในการเรียนการสอนและมีชาวต่างประเทศ เข้ามาร่วมศึกษาจากปี พ.ศ.2505 จนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2554) จำนวนหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยได้เพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 275 หลักสูตรสาขาวิชา กระจายอยู่ในกลุ่มสาขาวิชาต่างๆ ดังนี้ 1) กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 2) กลุ่มวิทยาศาสตร์การแพทย์คลินิก 3) กลุ่มสาธารณสุขศาสตร์ 4) กลุ่มสังคมศาสตร์มนุษยศาสตร์และศิลปศาสตร์ 5) กลุ่มภาษาศาสตร์ วัฒนธรรมและการศึกษา และ6) กลุ่มทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม

4.2 วิธีการดำเนินการจัดการความรู้

ภายใต้วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยมหิดลที่มุ่งไปสู่การเป็น “มหาวิทยาลัยแห่งทศวรรษใหม่ 1 ใน 100 มหาวิทยาลัยดีเด่นของโลก” บัณฑิตวิทยาลัยในฐานะที่มีหน้าที่ในการให้บริการ ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน ตลอดจนควบคุมมาตรฐานและประกันคุณภาพหลักสูตร และนักศึกษาระดับบัณฑิตจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน ด้วยตระหนักดีว่า “บัณฑิตวิทยาลัยเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้มหิดลก้าวสู่ 1 ใน 100 มหาวิทยาลัยดีเด่นของโลก”

บัณฑิตวิทยาลัยดำเนินงานภายใต้ปณิธาน “ส่งเสริมบัณฑิตศึกษาเน้นพัฒนาสังคมไทย ก้าวไกลสู่มาตรฐานสากล” โดยมีวิสัยทัศน์ว่า “เรียนรู้คู่คุณธรรม นำวิจัย ด้วยวิถีไทย สู่สากล” และมีพันธกิจคือ “กำหนด ควบคุม และดำเนินการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยมหิดล ให้บริการ ประสานงาน ส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อเพิ่ม

ศักยภาพการดำเนินงานด้านบัณฑิตศึกษา บริหารจัดการทรัพยากรองค์กร ส่งเสริมการระดมทรัพยากรและแสวงหาโอกาสในการพัฒนางานบัณฑิตศึกษา เพื่อให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งพลวัตและองค์กรแห่งการเรียนรู้งานด้านบัณฑิตศึกษาระดับชาติ เป็นองค์กรที่มีการดำเนินงานเพื่อสังคม สิ่งแวดล้อม และสาธารณประโยชน์" นอกจากนี้บัณฑิตวิทยาลัยยังมีวัฒนธรรมองค์กร (คือ "GRADS : G = Generous เอื้อเฟื้อ R = Relationship สมานฉันท์ A = Altruism มุ่งมั่นเพื่อผู้อื่น D= Dedication ยืนหยัดสู้งาน S =Service mind บริการด้วยใจ") ที่บุคลากรทุกคนต่างภาคภูมิใจและมีส่วนร่วมในการกำหนดความเป็นตัวตนของบัณฑิตวิทยาลัย

ภายใต้ความเชื่อพื้นฐานที่ว่า คนเป็นต้นทุนสำคัญขององค์กร คนทุกคนมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่ง บัณฑิตวิทยาลัยจะไม่สามารถดำรงอยู่ได้และไม่สามารถทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ หากขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและเสียสละ ทุ่มเทให้กับบัณฑิตวิทยาลัย และหากบุคลากรมีความสุข รู้สึกภาคภูมิใจในคุณค่าของตนเองที่มีต่อองค์กร จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ องค์กรจะเจริญก้าวหน้าพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของบัณฑิตวิทยาลัยที่มุ่งเน้น 1) สนับสนุนการทำงานเป็นทีม 2) เน้นการมีส่วนร่วมในการทำงาน 3) สนับสนุนให้มีกิจกรรมการพัฒนาและการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ 4) สนับสนุนให้มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง และ 5) สนับสนุนการพัฒนาคนแบบองค์รวม (กาย อารมณ์ สังคม จิตวิญญาณ) โดยขับเคลื่อนผ่านกลยุทธ์สำคัญ 3 ประการคือ 1) การใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นหลักเพื่อที่จะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในการพัฒนางานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) การพัฒนางานประจำให้เป็นงานวิชาการด้วยการวิจัยในงานประจำ(R2R) และ 3) การสร้างบรรยากาศของการทำงานให้เป็นกัลยาณมิตร ช่วยเหลือ เอื้ออาทร มีความรัก ความสามัคคีและมีความสุขในการทำงาน โดยหวังว่าจะ “สร้างบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นบ้านหลังที่สองเป็นองค์กรแห่งความสุข”

บัณฑิตวิทยาลัยได้ปรับประยุกต์แนวคิดการจัดการความรู้บนหลักการทำงานแบบวงจรคุณภาพ (PDCA) ผสมผสานเข้ากับแนวคิดองค์กรสุขภาวะ (Happy Workplace) หรือ ความสุข 8 ประการของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และแนวคิดการพัฒนางานประจำให้เป็นงานวิจัย(R2R) เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงาน ทั้งนี้บัณฑิตวิทยาลัยมุ่งหวังให้เกิดภาวะสมดุลชีวิตทั้งด้านทักษะในการทำงาน (IQ) ทักษะการใช้ชีวิต (EQ) ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานและพัฒนาองค์กรของบัณฑิตวิทยาลัยตามเป้าหมาย “งานได้ผล คนมีความสุขและนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยกำหนดเป็นรูปแบบการพัฒนาองค์กรดังนี้

การจัดการความรู้ ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารทรัพยากรบุคลากรของบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถทำงานรองรับพันธกิจของบัณฑิตวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยมหิดล เกิดการเรียนรู้ที่จะพัฒนางานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีทักษะในการทำงานที่ดีควบคู่กับทักษะการใช้ชีวิตที่ดี สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่จูงใจให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง มุ่งให้คนในองค์กรมีความสามัคคี สามารถทำงานเป็นทีม มีความสุขในการอยู่ร่วมกันและมีการพัฒนางานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลดีต่อองค์กรและสังคม

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล มีวิธีการดำเนินงานจัดการความรู้ ดังนี้

- แต่งตั้งคณะทำงานการจัดการความรู้และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร บัณฑิตวิทยาลัย โดยมีหน้าที่ 1) สร้างระบบและดำเนินการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ 2) ส่งเสริมกิจกรรมด้านคุณภาพชีวิต ศิลปวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และชุมชนสัมพันธ์เพื่อพัฒนาบุคลากร องค์กรและสังคม 3) ส่งเสริมและรณรงค์วัฒนธรรมองค์กรของบัณฑิตวิทยาลัย และ 4) พัฒนาบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นองค์กรคุณภาพและองค์กรแห่งการเรียนรู้
- จัดทำโครงการ “การจัดการความรู้และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรบัณฑิตวิทยาลัย”
- นำระบบการบริหารจัดการคือ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) มาใช้กับกระบวนการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากขึ้น โดยมีการดำเนินงานดังนี้

1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการจัดการความรู้ โดยเริ่มที่ผู้บริหารองค์กร

2) การสื่อสาร (Communication) ให้บุคลากรได้รับทราบและเข้าใจโดยทั่วถึงกัน

3) กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) โดยการนำเครื่องมือ “ความสุข 8 ประการ” (Happy 8 Workplace) มาเป็นแนวทางการดำเนินงานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 เริ่มด้วยโครงการ “นักกิจกรรมบัณฑิตฯ” เพื่อกระตุ้นให้เกิดความสนใจ การรวมกลุ่มและสร้างเครือข่ายภายใต้

กรอบความสุข 8 ประการ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมเสนอและดำเนินกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการด้วยตนเอง ภายใต้กรอบการพัฒนาตนและองค์กรเน้นกิจกรรมที่มีความสนุกสนานและสร้างสมานฉันท์ และจัดให้มีงบประมาณสนับสนุน ซึ่งมีผู้สนใจสมัครเป็นทีมงานจัดโครงการกิจกรรมต่างๆ อาทิเช่นโครงการตลาดสายหยุด (Happy Money) โดยจัดพื้นที่ส่วนหนึ่งของบัณฑิตวิทยาลัยให้บุคลากรสามารถนำสินค้าประเภท ผัก ผลไม้ อาหาร เครื่องดื่ม ฯลฯ มาจำหน่ายได้ในช่วงเวลา 8.00 – 8.30 น. โครงการสมทบทุนกองทุนเฉลิมพระเกียรติ 60 ปีครองราชย์สมบัติ (Happy Heart) เพื่อมอบทุนการศึกษาให้กับนักศึกษา โครงการบัณฑิตฯ รักดนตรี (Happy Relax) โดยบุคลากรรวมตัวกันจัดตั้งวงดนตรีชื่อ GR BAND ขึ้นเพื่อให้ความบันเทิงกับบุคลากรในงานเทศกาลสำคัญ โครงการฝึกใจตนร่วมกันสวดมนต์ทำสมาธิถวายพ่อ (Happy Soul) โครงการแข่งขันกีฬาบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยประจำปีและโครงการออกกำลังกายเพื่อสุขภาพ (Happy Body) โครงการอบรมก้าวทันการใช้ Search Engine & Social Network (Happy Brain) โครงการคุณพ่อติดดาว คัดเลือกคุณพ่อดีบุคลากรเด่นของบัณฑิตวิทยาลัย เนื่องในวันพ่อแห่งชาติ รวมทั้งกิจกรรม “พ่อที่ดี สามีที่น่ารัก” (Happy Family) และกิจกรรม 5 ส., กิจกรรมปลูกป่าชายเลน (Happy Society) นอกจากนั้นยังได้จัดกิจกรรมเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับ“ความสุข 8 ประการ” ให้กับบุคลากร การเข้าร่วมประชุมสัมมนาองค์กรแห่งความสุขที่จัดโดย สสส. รวมถึงการที่ผู้บริหารขององค์กรได้ประกาศนโยบายองค์กรแห่งความสุข (Happy Work-place) ในปี พ.ศ.2552 เพื่อสนับสนุนให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ หรือการเปิดตัวโครงการ “สร้างบัณฑิตให้เป็นบ้านหลังที่สอง...องค์กรแห่งความสุข”ในปี พ.ศ. 2553 ที่ดำเนินการต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน

■ การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้

■ การวัดผล (Measurements) โดยการสังเกตพฤติกรรมการทำงานและรูปธรรมของผลงานที่เกิดขึ้น

■ การยกย่อง ชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Reward) เช่น จัดโครงการประกวดผลงานทีมบุคลากรดีเด่นประจำปี เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรทำงานเป็นทีม ให้มีการพัฒนางานประจำสู่วิชาการและทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ในการทำงาน

■ นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ กิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ในองค์กร เช่น การศึกษาดูงาน “การจัดการความรู้”และวิธีการสร้างเครือข่ายชุมชนการจัดการความรู้ ณ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กิจกรรม “รวมพลังความรู้ชาวบัณฑิต ฯ” มีการจัดทำวีดีทัศน์ชุด “รวมพลังความรู้ชาวบัณฑิต ฯ” ด้วยการสัมภาษณ์เกี่ยวกับกลเม็ด เคล็ดลับ วิธีการทำงาน และการให้บริการ การจัดโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร เช่น โครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์จากการตรวจเยี่ยมสำรวจ (SAR) และ การเผยแพร่กิจกรรมผ่านระบบ Intranet ของมหาวิทยาลัยมหิดล เป็นต้น

ผลลัพธ์จากการจัดการความรู้

■ บัณฑิตวิทยาลัยเกิดเป็นชุมชนแห่งความเอื้อเฟื้อและเอื้ออาทร บุคลากรในองค์กรมีความสุขมากขึ้น เกิดความสุขทั้ง 8 ประการขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้าน Happy Brain, Happy Relax และ Happy Family

■ ความสัมพันธ์ของบุคลากรเป็นไปในทางที่ดีขึ้น อันเนื่องมาจากการทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน อาทิเช่น การรวมกลุ่มกันสอนการถักไหมพรมเป็นหมวกมอบแก่ผู้ป่วยที่ได้รับรังสีที่โรงพยาบาลศิริราช และต่อยอดเป็นการ

ถักผ้าพันคอเพื่อร่วมบริจาคให้แก่ผู้ประสบภัยสึนามิ ประเทศญี่ปุ่นภายใต้ชื่อ Happy Heart for Japan หรือการจัดทำโครงการไทยช่วยไทยช่วยผู้ประสบภัยภาคใต้ เป็นต้น

- บุคลากรให้ความร่วมมือในกิจกรรมขององค์กรเพิ่มขึ้น รวมทั้งสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้มาปรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น

- บุคลากรมีความสามัคคี รู้จักแบ่งปันความรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมีความคิดสร้างสรรค์ ดังตัวอย่างการได้รับรางวัลชมเชยจากการประกวดภาพถ่ายกิจกรรมสร้างสุขในองค์กร (Happy Workplace) ที่จัดโดยโครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เป็นต้น

4.3 ปัจจัยเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการจัดความรู้

จะเห็นได้ว่าบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดลได้ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อบรรลุสู่การเป็นองค์กรสุขภาวะดังกล่าวมาข้างต้น ซึ่งพบว่ามีปัจจัยบางประการที่เป็นเงื่อนไขสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ดังนี้

- การมีนโยบายด้านการจัดการความรู้ของสถาบัน (มหาวิทยาลัยมหิดล) ที่เอื้อและช่วยสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ขึ้นภายในหน่วยงาน (บัณฑิตวิทยาลัย)

- ผู้บริหารหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และให้การสนับสนุนการดำเนินงาน

- การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และทิศทางการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร

- การออกแบบกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ให้มีความหลากหลายสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเพิ่มมูลค่าของกิจกรรมเดิมที่มีอยู่แล้ว เช่น การปรับรูปแบบกิจกรรมวันพ่อที่จัดเป็นประจำทุกปีโดยให้สมาชิกในครอบครัวของบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมด้วยเพื่อสร้างความรู้สึกผูกพันระหว่างบุคลากร ระหว่างครอบครัวของบุคลากรกับองค์กร หรือ การปรับกิจกรรมให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรและสอดแทรกในภาระงานประจำที่ต้องดำเนินการอยู่แล้ว เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้นด้วยการจัดการที่เป็นระบบยิ่งขึ้น

ส่วนที่ 3 บทเรียนและข้อเสนอในการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสร้างองค์กรแห่งความสุข

เรามิอาจปฏิเสธได้ว่าการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กรกรณีศึกษา 4 แห่งก่อให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์กรในหลายด้าน และความสำเร็จดังกล่าวขึ้นอยู่กับเงื่อนไขทั้งภายในและภายนอกองค์กรหลายประการด้วยกัน ซึ่งเงื่อนไขปัจจัยเหล่านี้คือบทเรียนสำคัญที่องค์กรอื่นๆ สามารถนำไปใช้ผลักดันเรื่องการจัดการความรู้ในฐานะที่เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งความสุขต่อไปได้

บทเรียนที่ 1: แรงขับเคลื่อน แรงจูงใจในการจัดการความรู้ขององค์กร

การจัดการความรู้ที่เกิดจาก “ความต้องการ” หรือ “ความจำเป็น” (Demand-Side) ขององค์กรอย่างแท้จริงด้วยความต้องการเครื่องมือมาเสริม

กระบวนการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้นนั้น จะทำให้การจัดการความรู้ถูกแทรกผสมผสานเป็นเนื้อเดียวกับการทำงาน จนกลายเป็นวิถีการทำงานที่ใช้ความรู้และเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด แต่หากการจัดการความรู้ขององค์กรดำเนินการเพียงเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดหรือตามแบบอย่าง หรือเป็นแฟชั่นโดยไม่เข้าใจความหมายและวิธีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างแท้จริงแล้ว ก็อาจนำไปสู่ความล้มเหลวของการจัดการความรู้ได้ในที่สุดเช่นเดียวกัน แรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ที่เกิดจากความต้องการและความจำเป็นขององค์กรจึงเป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กร

บทเรียนที่ 2 : การมีคณะทำงานด้านการจัดการความรู้

แม้การจัดการความรู้จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสมาชิกทุกคนในองค์กรก็ตาม แต่หากองค์กรได้กำหนดให้มีคณะทำงานหรือกลุ่มคนขึ้นเพื่อให้รับผิดชอบเรื่องจัดการความรู้แล้ว จะพบว่ากระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรนั้นๆ มีการพัฒนาให้เป็นระบบและมีหลักการมากขึ้นโดยใช้ระยะเวลาไม่มากนักเมื่อเปรียบเทียบกับการไม่มีคณะทำงานด้านนี้อยู่ในโครงสร้างขององค์กร

บทเรียนที่ 3 : ผู้นำ/ผู้บริหารขององค์กรมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้

ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรที่มีความเชื่อเรื่องการทำงานบนพื้นฐานการใช้ข้อมูลและความรู้นั้น (วัฒนธรรมเน้นองค์ความรู้) จะตระหนักถึงความสำคัญการจัดการความรู้ขององค์กรในฐานะที่เป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุสู่ความสำเร็จของงาน ด้วยเหตุนี้การมีผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรที่เห็นความสำคัญรวมทั้งมีความรู้ความเข้าใจของการจัดการความรู้ จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้ดำเนินไปได้ด้วยดีและไม่กลายเป็นภาระที่เพิ่มขึ้นของสมาชิกในองค์กร

บทเรียนที่ 4 : วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นองค์ความรู้/การเรียนรู้

ทัศนคติสำคัญอย่างหนึ่งซึ่งมีมานานแล้วในองค์กรภาคธุรกิจก็คือ ความรู้คืออำนาจและด้วยอำนาจนี้ที่ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ วัฒนธรรมองค์กรเช่นนี้ย่อมเป็นสิ่งกีดขวางความสำเร็จในการจัดการความรู้ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge-centric Culture) จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่เพื่อที่ทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

บทเรียนที่ 5 : การสร้างพื้นที่หรือโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้

กิจกรรมสำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้ คือ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) การสร้าง “พื้นที่”หรือ “โอกาส” หรือ “บรรยากาศ” ให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้กัน ทั้งระหว่างสมาชิกภายในเครือข่าย และหรือการแลกเปลี่ยนกับกลุ่ม องค์กร หน่วยงานอื่นๆ ภายนอกได้นั้น จะทำให้ความรู้ของสมาชิก/องค์กรถูกพัฒนาและยกระดับในเชิงคุณภาพมากขึ้น ดังนั้นหากไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้แล้วความพยายามในการจัดการความรู้ขององค์กรอาจไม่ประสบความสำเร็จได้

บทเรียนที่ 6 : ความสามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบนั้น ต้องอาศัยความรู้ทางหลักวิชาการรวมทั้งเครื่องมือและเทคนิคต่างๆ เข้ามาเสริมกับวิธีการทำงานแบบเดิมขององค์กร จึงมีความจำเป็นต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้เข้ามาช่วยแนะนำให้โดยเฉพาะในระยะเริ่มต้นของการนำการจัดการความรู้มาใช้ รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพด้านการจัดการความรู้ให้กับ

สมาชิกอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีบางหน่วยงานที่สนับสนุนงบประมาณแก่องค์กรต่างๆ เพื่อดำเนินงานในเรื่องการจัดการความรู้ด้วย เหตุนี้แล้วการที่องค์กรสามารถประสานความร่วมมือกับบุคคล หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ได้นั้น (ทั้งในด้านวิชาการและด้านงบประมาณ) จะช่วยให้การดำเนินงานจัดการความรู้ขององค์กรประสบผลสำเร็จมากขึ้น

บทเรียนที่ 7 : การจัดการความรู้เป็นกระบวนการพัฒนางาน- คน- องค์กร

นอกจากการจัดการความรู้จะเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรแล้ว ยังเป็นการพัฒนาคนไปพร้อมๆ กัน โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ เนื่องจากในทุกๆ ขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ เริ่มต้นจาก การกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้ การแสวงหาค้นคว้า การสร้างความรู้ การคัดเลือกกลั่นกรองความรู้ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้นั้น ต้องใช้ความรู้และทักษะในหลายๆ เรื่องด้วยกัน ตัวอย่างเช่น ทักษะในการสร้างความรู้ ทักษะในการแบ่งปันความรู้ ซึ่งประกอบด้วยเทคนิคและเครื่องมือย่อยๆ อีกมากมาย และด้วยเหตุที่การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ลงมือปฏิบัติการจริง การจัดการความรู้จึงเป็นกระบวนการพัฒนาคนผ่านการทำงาน (Interactive Learning through Action) โดยมีเป้าหมายสุดท้ายอยู่ที่สัมฤทธิผลของงานและการปรับปรุงตัวขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่ามีเป้าหมายอยู่ที่ “คนทำงานมีความสุขในองค์กรแห่งความสุขภายใต้สังคมหรือชุมชนที่เป็นสุข” นั่นเอง

ข้อเสนอเพื่อพิจารณาในการใช้การจัดการความรู้เพื่อเป็นเครื่องมือสร้างองค์กรแห่งความสุข

อาจกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้ที่เป็นระบบและมีหลักวิชาการนั้นยังเป็นเรื่องที่ค่อนข้างใหม่สำหรับองค์กรภาคธุรกิจในสังคมไทย ด้วยเหตุนี้แต่ละองค์กรจึงมีพัฒนาการและความก้าวหน้าด้านการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน กล่าวคือ มีตั้งแต่องค์กรที่สามารถผสานการจัดการความรู้เข้ากับภารกิจประจำขององค์กรได้ หรือองค์กรที่เพิ่งเริ่มดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบมากขึ้น กระทั่งองค์กรที่ยังไม่มีกระบวนการจัดการความรู้ที่ชัดเจน แต่ด้วยความสำคัญและความจำเป็นของการจัดการความรู้ดังกล่าวมาข้างต้น เราจึงไม่อาจปฏิเสธเรื่องนี้ได้แม้ว่าจะมีความสนใจหรือไม่ก็ตาม เพื่อให้องค์กรภาคธุรกิจสามารถใช้การจัดการความรู้เพื่อเป็นเครื่องมือสร้างองค์กรแห่งความสุขได้นั้น ผู้เขียนมีข้อเสนอเพื่อพิจารณา ดังต่อไปนี้

1. เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่สำหรับองค์กรภาคธุรกิจในสังคมไทย ดังนั้นเราจึงพบว่าองค์กรจำนวนหนึ่งอาจให้ความสำคัญกับการศึกษาเรื่องทฤษฎีและเทคนิค เครื่องมือการจัดการความรู้เป็นหลัก ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีและเทคนิคดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นแต่ไม่เพียงพอต่อการดำเนินการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จได้ รวมทั้งอาจไม่ใช่ “คำตอบเบ็ดเสร็จ” (Total Solution) ที่สำคัญอาจทำให้เกิดภาวะติดกับดักของเครื่องมือใหม่ๆ ได้ กล่าวคือมีความรู้เรื่องเทคนิคเครื่องมือมากมายแต่ผลงานขององค์กรไม่ได้มีการพัฒนาขึ้นแต่อย่างใด ในทางกลับกันบางกรณียังเป็นการเพิ่มภาระงานหรือสร้างทุกข์ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง สิ่งที่องค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญอย่างมาก คือ การนำความรู้ทางทฤษฎีและเครื่องมือเหล่านั้นไปปรับใช้หรือทดลองใช้ในองค์กรของตนเองให้สอดคล้องกับเงื่อนไขปัจจัย รวมไปถึงสภาพวัฒนธรรม

องค์กรที่แตกต่างหลากหลายกันไปทั้งในด้านประเภทของธุรกิจ ขนาดและปัจจัยการผลิต พร้อมๆ กับการถอดบทเรียนวิธีการจัดการความรู้ควบคู่ไปด้วยอย่างต่อเนื่อง จนสามารถพัฒนาเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับความเป็นจริงของสภาพบริบทและวัฒนธรรมองค์กรของตนเองได้แล้ว การจัดการความรู้ก็จะเป็นเสมือนเครื่องมือสร้างสุขให้กับคนทำงานเพื่อไปสู่องค์กรแห่งความสุขในระยะต่อไป

2. ผู้บริหารองค์กรที่มีภาวะผู้นำที่เน้นการส่งเสริมสนับสนุน (Facilitative Leadership) คือ หัวใจขององค์กรที่เน้นองค์ความรู้และเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการจัดการความรู้ที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความสุข ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำดังกล่าวจะประกอบ การมีวิสัยทัศน์และเชื่อในคุณค่าของความหลากหลาย, แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นอย่างมีจริยธรรมที่มีต่อการรักษาความยุติธรรม, มีความรอบรู้และตระหนักถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม, เปิดกว้างรับการเปลี่ยนแปลงที่มีพื้นฐานมาจากความหลากหลาย รวมทั้งยอมรับความคิดเห็นป้อนกลับ (Feedback) ในเรื่องแนวคิดและข้อบกพร่องของตนเอง, ให้คำแนะนำและให้อำนาจแก่พนักงานที่มีความหลากหลาย และทำหน้าที่เป็นตัวจุดประกายเร่งเร้า สำหรับการเปลี่ยนแปลงทั้งกับตัวบุคคลและองค์กรโดยรวม ภาวะผู้นำรูปแบบใหม่เช่นที่กล่าวมานั้นนำไปสู่ “ความไว้วางใจ (Trust) ซึ่งกันและกัน” อันเป็นวัฒนธรรมองค์กรหลักที่เอื้อการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร

3. ควรกำหนดให้มีคณะทำงานโดยเฉพาะแบบเต็มเวลาที่รับผิดชอบเรื่องการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งเป็นการเตรียมโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับกระบวนการจัดการความรู้ มีความสำคัญอย่างยิ่งในช่วงเริ่มแรกของเส้นทางการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อช่วยสนับสนุนผลักดันแนวทางการดำเนินงานเรื่องนี้ให้เกิดขึ้นอย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยคณะทำงานชุดดังกล่าว

ต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านการจัดการความรู้มาเป็นอย่างดี คณะทำงานข้างต้นอาจเป็นคณะทำงานชุดใหม่ที่ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลจากหน่วยต่างๆ ในองค์กรที่มีความสนใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งเหมือนๆกัน หรืออาจใช้โครงสร้างเดิมขององค์กรที่มีบทบาทและหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งก็คือฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) นั่นเอง โดยบทบาทสำคัญๆของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กรนั้น ควรประกอบด้วย 1) การเป็นหุ้นส่วนสำคัญในการดำเนินการทางกลยุทธ์ขององค์กร 2) เป็นผู้เชี่ยวชาญการบริหารจัดการ 3) เป็นผู้สนับสนุนและช่วยเหลือพนักงาน และ 4) เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้สามารถรับมือกับบทบาทใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องมีความสามารถหลัก (Core Competency) ในเรื่องต่อไปนี้ได้แก่ ความเข้าใจในธุรกิจ, ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, ความสามารถในการจัดการด้านวัฒนธรรมการทำงาน, ความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง และความน่าเชื่อถือส่วนตัว

4. อย่างไรก็ตามการมีคณะทำงานดังกล่าวข้างต้นแต่เพียงอย่างเดียวก็มิได้รับประกันว่าการจัดการความรู้ในองค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จได้ หากไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย พันธกิจของการจัดการความรู้ขององค์กรไว้อย่างชัดเจน และสิ่งที่สำคัญคือความเข้าใจที่สอดคล้องกันระหว่างสมาชิกในองค์กรว่า การจัดการความรู้เป็นเพียงเครื่องมือในการทำงานมิใช่เป้าหมายขององค์กร การสื่อสารในประเด็นดังกล่าวมาข้างต้นให้บุคลากรในองค์กรได้เข้าใจตรงกันก่อนที่จะมีการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ขององค์กรจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ

5. การมีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการจัดการความรู้ของพนักงานนับเป็นอีกหนึ่งเงื่อนไขสำคัญต่อความสำเร็จของการขับเคลื่อนเรื่องดังกล่าว ประเด็นสำคัญที่จำเป็นต้องพิจารณาคือ ถ้าต้องการกระตุ้นให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมนั้น การเตรียมการเพื่อตอบชุดคำถามที่ว่า *"ทำแล้วฉันจะได้อะไร?"* ซึ่งหมายถึง การประกอบด้วยคำถามย่อยหลายๆ ข้อต่อไปนี้คือ *"การจัดการความรู้นี้จะมีผลอย่างไรกับงานในปัจจุบันของฉัน?" "มันทำให้ชีวิตการทำงานของฉันง่ายขึ้นหรือไม่?" "มันมีผลกับการที่ฉันจะได้รางวัลหรือการยกย่องชมเชยหรือไม่?" "มันมีผลกับอนาคตการงานของฉันหรือไม่?" หรือ "อะไรที่ฉันต้องทำเพิ่มหรือแตกต่างไปจากเดิม?"* ซึ่งคงจะไม่มีคำตอบที่ถูกต้องและสำเร็จรูปทั้งหมด ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารองค์กร/ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์แต่ละแห่งต้องหาคำตอบหรือแนวทางที่ได้ผลดีที่สำหรับตนเอง อย่างไรก็ดีมีแนวทางหลักๆ ที่พอจะให้นำไปสู่การปฏิบัติจริงได้ เช่น การอนุญาตให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการในเรื่องนี้เอง(แทนที่จะกำหนดกฎเกณฑ์มาจากผู้บริหารระดับสูง) การสนับสนุนให้เกิดความรู้สึกสนุกสนานและไม่เคร่งเครียดเพื่อที่จะดึงให้พนักงานแต่ละคนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ รวมถึงการจัดระบบที่จะช่วยให้พนักงานแต่ละคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในองค์กร

6. ฐานคิดที่สำคัญของการจัดการความรู้ คือ การใช้ความรู้และกระบวนการเรียนรู้ในการทำงาน ซึ่งความรู้นั้นควรมีที่มาจากสองส่วนด้วยกัน กล่าวคือ นอกจากจะสืบค้นและเสาะแสวงมาจากแหล่งต่างๆ ซึ่งต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องแล้วปรับแต่งให้เหมาะสมต่อการใช้งานแล้ว ยังต้องสร้างความรู้ขึ้นใช้เองด้วย ซึ่งสามารถทำได้ทุกระยะของการทำงาน เช่น สร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมก่อนการทำงาน สร้างความรู้ระหว่างการทำงาน และ

สร้างความรู้จากการสรุปบทเรียนหลังจากงานเสร็จสิ้นแล้ว ความรู้ทั้งที่แสวงหาและสร้างขึ้นเองนั้นเมื่อนำมาใช้งานแล้วก็ควรดำเนินงานพัฒนายกระดับความรู้นั้นๆ อย่างต่อเนื่อง

7. ด้วยเหตุที่องค์กรภาคธุรกิจมีความก้าวหน้าในการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน และเพื่อให้องค์กรมีแรงจูงใจ รวมทั้งมีพลังในการจัดการความรู้เพิ่มขึ้น (โดยเฉพาะองค์กรที่ยังอยู่ในระยะเริ่มต้นและมีความก้าวหน้าไม่มากนัก) นั้น องค์กรภาคธุรกิจควรมีการรวมตัวกันในลักษณะ “เครือข่ายจัดการความรู้” เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การดำเนินงานจัดการความรู้ระหว่างองค์กร การรวมตัวเป็นเครือข่ายจัดการความรู้นอกจากจะเป็นการสร้าง “พื้นที่” ในการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ช่วยสร้างพลังเสริมแรงซึ่งกันและกัน แล้วยังเป็นกลอุบายที่สำคัญในการกระตุ้นให้องค์กรต่างๆ ได้มีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างจริงจังด้วย อย่างไรก็ดีมีข้อควรพึงระวัง อยู่บางประการ เช่น จะสร้างเครือข่ายจัดการความรู้ (Networking) ให้เป็นจริงได้อย่างไร ด้วยองค์กรที่เข้ามาร่วมเป็นเครือข่ายกันเพราะส่วนหนึ่งคาดหวังการพึ่งพิงแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ระหว่างกัน ดังนั้นหากองค์กรใดไม่แสดงความสามารถหรือไม่มีความรู้ให้เป็นที่ประจักษ์ ก็อาจหลุดจากเครือข่ายได้ นอกจากนั้นเครือข่ายมิใช่จะสร้างให้เกิดขึ้นได้เพียงชั่วข้ามคืนแต่ต้องอาศัยระยะเวลาในการบ่มเพาะความสัมพันธ์ ความศรัทธา ความไว้เนื้อเชื่อใจของสมาชิกในเครือข่าย ตลอดจนการสร้างกรอบทางความคิดร่วมกัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารความรู้ได้อย่างจริงจัง หรือเมื่อมีเครือข่ายจัดการความรู้แล้ว จะมีวิธีจัดการให้การแลกเปลี่ยนประสบการณ์การจัดการความรู้ของแต่ละองค์กรในเครือข่ายให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริงได้อย่างไร เพราะด้วยวัฒนธรรมการเรียนรู้ของคนไทยที่มักไม่ชอบการแสดงออกถึงความรู้ความสามารถของตัวเอง

8. ในเครือข่ายจัดการความรู้นั้นอาจมีการจัดกลุ่มขององค์กรที่ทำงานลักษณะเดียวกัน โดยเฉพาะ องค์กรที่เป็นกลุ่มธุรกิจประเภทเดียวกัน เพื่อให้องค์กรที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องเดียวกันมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์การจัดการความรู้ในเรื่องนั้นๆอย่างสม่ำเสมอ กลายเป็นกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติการจัดการความรู้เฉพาะเรื่อง (CoP) ซึ่งจะทำให้การขับเคลื่อนงานเฉพาะประเด็นมีพลังมากขึ้น

บทสรุป

หากองค์กรแห่งความสุขคือ ความสามารถดำเนินการให้เกิดความสุข 8 ประการให้กับสมาชิกขององค์กรที่ครอบคลุมความสุขในทุกระดับตั้งแต่ความสุขระดับปัจเจกบุคคล ความสุขระดับองค์กร รวมไปถึงความสุขระดับชุมชน/สังคม บทเรียนจากองค์กรจำนวนหนึ่งบอกเราว่า หัวใจสำคัญของสร้างองค์กรแห่งความสุขข้างต้นไม่ได้อยู่ที่การทำกิจกรรมให้ครบทั้ง 8 กิจกรรม หากแต่อยู่ที่ความสามารถออกแบบกิจกรรมหนึ่งกิจกรรมใดที่ดำเนินการแล้วก่อให้เกิดความสุขทุกประการทั้ง 3 ระดับได้ ที่ต้องใช้รูปแบบหรือประเภทของกิจกรรมที่แตกต่างหลากหลายไปตามธรรมชาติและทุนเดิมขององค์กร ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความรู้และการเรียนรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกระดับ ด้วยเหตุนี้การจัดการความรู้จึงมักถูกใช้เป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนองค์กรดังกล่าว เราจึงอาจกล่าวได้ว่าองค์กรแห่งความสุขข้างต้นนั้นแท้จริงแล้วก็คือ ***“องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความสุข”*** นั่นเอง

บรรณานุกรม

เจษฎา นกน้อยและคณะ. (2552). **นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุฑามาศ แก้วพิจิตรและคณะ. (2554). 102 **องค์กรหลากสุข.** กรุงเทพฯ: บริษัทสองขาครีเอชั่น จำกัด.

นิพัฒน์ ภัทรธิติ. (ผู้แปล).(2554). **บทบาท HR ในโลก KM.** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด

บุญดี บุญญากิจ และ คณะ. (2548). **การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.** (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ: บริษัท จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด

ประภาพรรณ อุ่นอบ. (2548). **หน่วยจัดการความรู้ภาคประชาสังคม.** กรุงเทพฯ: บริษัท พี. เอ. ลีฟวิ่ง จำกัด

พระมหาสุทิตย์ อาภากโร (อบอุ่น) และเขมณัฏฐ์ อินทรสุวรรณ. (2553). **ตัวชี้วัดความสุข: กลยุทธ์การสร้างและการใช้เพื่อชุมชนเป็นสุข.** กรุงเทพฯ: ริชแมกซ์ อินเตอร์พริ้นท์.

วิจารณ์ พานิช. (2548). **การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์บริษัท ตถาตา พับลิเคชั่น จำกัด

_____. (2547) **องค์กรการเรียนรู้และการจัดการความรู้.** เอกสารประกอบการบรรยายในหลักสูตรการบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชนรุ่นที่ 3 สถาบันพระปกเกล้า วันที่ 14 พฤกษาคม 2547

_____. (2546). **การจัดการความรู้.** ใน เอกวิทย์ ณ ถลางและคนอื่นๆ, ภูมิปัญญาท้องถิ่นกับการจัดการความรู้. (หน้า 77-101). กรุงเทพฯ: บริษัทอัมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน)

_____. (2546). **การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจบนฐานความรู้.** เอกสารประกอบการบรรยายที่คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

สราวุธ พันธุชงค์. (บรรณิการ). (2553). **ได้คน ได้ใจ ได้งาน.** กรุงเทพฯ: บริษัทสองขาครีเอชั่น จำกัด.

อธิวัฒน์ เจี่ยวิวรรธน์กุล และคณะ. (บรรณาธิการ). (2553). **สูตรลัดการสร้างองค์กรแห่งความสุขด้วยกรณีศึกษา 6 จังหวัดภาคี.** กรุงเทพฯ: บริษัทสองขาครีเอชั่น จำกัด.

Collinson, Chris & Parcell, Geoff. (2004). **Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations.** (2 nd ed.) UK: Capstone Publishing Limited.

Dalkir, Kimiz.(2005). **Knowledge Management in Theory and Practice.** USA: Elsevier Butterworth-Heinemann.

McElroy, Mark W. (2003). **The new knowledge management : complexity, learning, and sustainable innovation.** USA: Elsevier Science.

ดัชนีคำหลัก

ก

การจัดการความรู้ 6, 7, 15, 16, 27, 46, 47, 48, 56, 57, 63, 64, 66, 67, 92, 95, 107, 109
การเรียนรู้ 29, 99, 109
การเล่าเรื่อง 35, 109
การฝึกอบรม 13, 36, 109
การถอดบทเรียน 36, 109
กระบวนการจัดการความรู้ 18, 19, 25, 109

ค

ความรู้ 10, 11, 31, 109
ความสุข 8 ประการ 93, 94, 109
เครื่องมือการจัดการความรู้ 109

ช

ชุมชนนักปฏิบัติ 9, 29, 31, 47, 109

ท

ทุนมนุษย์ 109

บ

บทเรียน 109

พ

พี่เลี้ยง 36, 109

ส

สุนทรียสนทนา 35, 109

อ

องค์กรสุขภาวะ 55, 109
องค์กรแห่งการเรียนรู้ 6, 47, 51, 56, 57, 66, 109
องค์กรแห่งความสุข 47, 51, 55, 56, 66, 94, 109

H

Happy Money 6, 45, 54, 94, 109
Happy Heart 6, 94, 95, 109
Happy Relax 7, 45, 54, 94, 95, 109
Happy Soul 6, 45, 54, 94, 96, 109
Happy Body 6, 45, 54, 94, 109
Happy Brain 6, 45, 54, 94, 95, 109
Happy Family 7, 45, 54, 94, 109
Happy Society 6, 45, 94, 109
Healthy Organization 6, 54, 55, 56, 109

คณะทำงานโครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ (Happy 8 Menu)

ผศ.ดร.อุทัยทิพย์ เจี่ยวิวรรธน์กุล
รศ.ดร.ประภาพรรณ อุ่นอบ
ดร.อธิวัฒน์ เจี่ยวิวรรธน์กุล
ดร.อริศรา เล็กสรรเสริญ
ดร.พรธิดา วิเศษศิลปานนท์
ดร.พสชนัน นิรมิตรไชยนนท์
ดร.จิตรสุดา ลิมเกรียงไกร
นายดิเรก หมานมานะ
นางสาววิระวรรณ ฉันทะกุล
นางสาวกกกร ขลายแย้ม
นางสาวษมาพร รักจรรยาบรรณ

สำนักงานโครงการ : คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
ต.ศาลายา อ.พุทธมลฑล
จ.นครปฐม 73170

โครงการพัฒนาศักยภาพและสนับสนุนทางวิชาการแก่ภาคีเครือข่ายองค์กรสุขภาวะ

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และ
สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดล

Happy 8 Menu: กล่องแห่งความสุข 8 ประการ

www.happy-workplace.com