

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้:
การบูรณาการแนวคิดเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ
Human Resource Development, Learning Organization and Knowledge
Management: The Integrated Concepts to Organizational Success

พงศกร ศรีรงค์ทอง¹

Pongsakorn Srirongthong¹

¹สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทำให้องค์การจำเป็นต้องเตรียมพร้อมและปรับตัวเพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้เป็นแนวคิดที่มีความท้าทายสำหรับผู้บริหารในแง่ของความอยู่รอดขององค์การ แนวคิดทั้งสามมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารงานองค์การในปัจจุบัน โดยองค์การจะต้องบูรณาการแนวคิดทั้งสามนี้และนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์การ

การก้าวเข้าสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เริ่มจากการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องทำให้คนเกิดการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และการที่จะพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น องค์การก็ต้องมีการจัดการความรู้ขึ้น โดยต้องมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ มีกระบวนการอย่างเป็นขั้นตอน ซึ่งการที่องค์การมีกระบวนการจัดการความรู้ที่ดีจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการผลักดันให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป หากองค์การสามารถบูรณาการแนวคิดทั้งสามไปประยุกต์ใช้การบริหารองค์การจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้

Abstract

Due to the dynamics of change in both the internal context and the external environment of organizations, organizations are required to improve their readiness and adapt to changes in order to maintain their vitality. Human resources development, learning organization, and knowledge management are three concepts that can be challenging options for the executives and administrators to help keep the organization well and alive. Nowadays these three concepts are considered essential for the administration, and need to be integrated into the administrative plans of all organizations.

To develop a learning organization can begin with stressing the importance of human resources in the organization. Human resources development supports the workforce to learn and develop into a learning organization through systematic knowledge management. To establish a successful learning organization, the management procedures should be clearly and systematically aligned. The systematic instrumentation and integration of the three concepts mentioned here can pave the way to success in achieving an organization's goals.

Keywords: Human Resource Development, Learning Organization, Knowledge Management

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เช่น โลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่ปัจจุบันมีการเชื่อมโยงกันทั่วโลก การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ การดำเนินธุรกิจ มีแนวโน้มขยายไปทั่วโลก มีการเปิดเขตการค้าเสรีในหลายภูมิภาค การผลิตสินค้า รวมทั้ง การให้บริการที่มีคุณภาพ ทำให้การลงทุนและการแข่งขันส่งผลกระทบต่อองค์กร และทรัพยากร มนุษย์ขององค์กรต้องทำงานหนักขึ้น พัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะใน การปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าและบริการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิด ความพึงพอใจ อีกทั้งเรื่องความหลากหลายของแรงงาน (Workforce Diversity) ที่ปัจจุบันมีแรงงาน ผู้หญิงมากขึ้น อายุเฉลี่ยของแรงงานสูงขึ้น มีผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น ส่งผลให้พนักงานจำนวนมากจะอยู่กับ องค์กรจนเกษียณอายุ ทำให้องค์กรต้องเตรียมพร้อมรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นนี้ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญในการยกระดับความรู้ความสามารถและทักษะของพนักงาน ให้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ ปัจจุบันความรู้เป็นสินทรัพย์ที่สำคัญมาก ต่อการแข่งขันขององค์กร หลายองค์กรพยายามนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อก้าวไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ โดยหวังว่าจะสามารถทำให้องค์กรพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อยู่ตลอดเวลา เพราะฉะนั้นแนวคิดสำคัญที่เป็นเทคนิคการบริหารที่นำมาใช้ในองค์กรก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ซึ่งหากสามารถ บูรณาการแนวคิดเหล่านี้มาใช้ในการบริหารองค์กรก็จะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ได้ต่อไป

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD)

กระแสการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องที่องค์กรให้ความสำคัญมากในปัจจุบัน และยิ่งสำคัญมากขึ้นในอนาคต เนื่องจากเป็นปัจจัยผลักดันให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน องค์กรใดที่มีบุคลากรที่พร้อมจะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาถือว่าองค์กรนั้นน่าจะประสบ ความสำเร็จ แต่ความเป็นจริงอาจไม่เป็นเช่นนั้น ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารรวมทั้งหน่วยงาน ที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องระดมความคิด วางแผนหาวิธีการหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อจะทำอย่างไรให้บุคลากรในองค์กรได้พัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา จากปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้องค์กรต้องหันมาให้ความสำคัญกับบทบาทของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ โดย Delahaye (2005) ได้นำเสนอไว้ 4 ส่วน คือ

1. การบริหารทุนความรู้ (The Management of Knowledge Capital) เพราะความรู้ เพิ่มขึ้นได้จากการแบ่งปัน ดังนั้น องค์กรต้องรักษาความรู้ที่มีอยู่และมีการสร้างความรู้ขึ้นมา

2. การให้ความสำคัญกับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ (The Importance of the Adult Learner) ต้องออกแบบการเรียนรู้ตามความต้องการ สนับสนุนการเรียนรู้ในที่ทำงาน

3. บทบาทของการเรียนรู้ในที่ทำงาน (The Role of Workplace Learning) ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์ และหัวหน้างานที่มีความรู้และทักษะ ทำให้เกิดการเรียนรู้

4. ความเร่งด่วนของหุ้นส่วนการเรียนรู้ (The Emergence of Learning Partnerships) ซึ่งช่วยสร้างความรู้และการเรียนรู้ที่จำเป็นต่อการผลิตสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ

ปัจจุบันเป้าหมายหนึ่งขององค์การ คือ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ถือเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ การที่องค์การจะอยู่รอดได้ ต้องสร้างขีดความสามารถหรือสมรรถนะขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ ได้ องค์การจะต้องสร้างแนวทางที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถ ความคิดทัศนคติ รวมถึงพฤติกรรมต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้มีความสำคัญมากในกระบวนทัศน์ (Paradigm) ของ “ทุนมนุษย์” (Human Capital) เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะผลักดันให้องค์การไปถึงเป้าหมาย จึงต้องเข้าใจว่าทรัพยากรมนุษย์แตกต่างจากทรัพยากรอื่น โดยเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) เป็นการพัฒนาทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ที่สร้างมูลค่าเพิ่มได้ ซึ่งทุนมนุษย์ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ รวมถึงประสบการณ์ที่สั่งสมอยู่ในตัว และสามารถนำมารวมกันจนเกิดเป็นศักยภาพขององค์การ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ถือเป็นมุมมองใหม่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การที่องค์การต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับที่ Marquardt (2002) กล่าวว่า “องค์การจำเป็นจะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์การภายใต้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในโลกปัจจุบัน ทั้งโลกาภิวัตน์ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ลูกคามีอิทธิพลมากขึ้น และความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว” เพราะฉะนั้นองค์การจึงต้องพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถ ทัศนคติ และพฤติกรรมของคนในองค์การให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยประเด็นนี้ Gilley และ Egglund (2002) ได้เสนอว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. การพัฒนาบุคคล (Individual Development) ให้ความสำคัญกับบุคคล พัฒนาให้เกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น จากการพัฒนาความรู้ ทักษะ และปรับพฤติกรรมการทำงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น มักเรียกว่า “การฝึกอบรม” (Training) ซึ่งแนวทางใหม่ที่นำมาใช้คือ “การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ” (Action Learning) เป็นการกระตุ้นให้หันมาให้ความสำคัญกับคุณค่า การกระทำ ความเชื่อ และทัศนคติ ผ่านการทดสอบและการวิเคราะห์ตนเอง

2. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) หมายถึง การวิเคราะห์ความจำเป็นรายบุคคลในส่วนตัวความสนใจ ความสามารถ เพื่อนำไปใช้วางแผนพัฒนาให้มีความรู้ทักษะเพื่องานในอนาคต ที่เรียกว่า “การพัฒนา” (Development) ทำให้พนักงานวางแผนความก้าวหน้าของตนเองในอนาคต โดยช่วยวิเคราะห์ความสามารถและความสนใจของพนักงานกับความต้องการก้าวหน้าของตนเองกับความต้องการขององค์กร

3. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นงานที่มุ่งเน้นภาพรวมของทั้งองค์กรให้เกิดผลในระยะสั้น ซึ่งหมายถึง การมุ่งปรับปรุงผลงานขององค์กรโดยมีเป้าหมายเพื่อรับรองว่าบุคลากรจะต้องมีความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ และมีสภาพแวดล้อมที่ดีในการสนับสนุนให้บุคลากรสร้างผลงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. การพัฒนาองค์กร (Organizational Development) เป็นงานที่เน้นภาพรวมขององค์กรและเกิดผลในระยะยาว ซึ่งหมายถึง การแก้ไขปัญหาขององค์กร การปรับปรุงหรือวางระบบโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ การบริหารงาน และภาวะผู้นำ ถือว่าเป็นการจัดการที่องค์กรนำมาใช้เพื่อพร้อมรับมือกับปัญหาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายคือ ความก้าวหน้าของบุคคล ความเป็นมืออาชีพ

จะเห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับการพัฒนาในหลายระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล กลุ่ม รวมถึงองค์กร ซึ่งต้องมีวิธีการที่แตกต่างกันเพื่อความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ สำหรับวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น Marquardt และ Engel (2002) ได้เสนอวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่ามีอยู่ 4 วิธีการ ดังนี้

1. การให้การศึกษา (Education) เป็นการให้ความรู้สำหรับงานในอนาคต เช่น การเรียนในโรงเรียน/มหาวิทยาลัย อย่างในกรณีสถาบันการศึกษาของประเทศสิงคโปร์ที่มีกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และโรงเรียนการพัฒนาความรู้พื้นฐาน ซึ่งสามารถใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร โดยมีการสร้างรูปแบบการให้คำปรึกษา เป็นต้น

2. การฝึกอบรม (Training) เพื่อให้สามารถทำงานในปัจจุบันได้ เช่น การฝึกอบรมระยะยาวของประเทศอินโดนีเซีย ได้มีโปรแกรมการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียมของรัฐบาลอินโดนีเซียด้านการเกษตร การประมง การเลี้ยงสัตว์ ฯลฯ การฝึกอบรมการให้บริการลูกค้าและทักษะการขายพื้นฐานให้กับเจ้าหน้าที่ของธนาคารฮ่องกง (Hong Kong Bank)

3. การพัฒนา (Development) เพื่อส่งเสริมให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น โดยไม่ได้เน้นที่ตัวงานแต่เพียงอย่างเดียว เช่น บริษัท HITACHI มีการพัฒนาเทคนิคทักษะการทำงาน ความสัมพันธ์ของพนักงาน พัฒนาพนักงานในสิ่งที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการทำงาน โดยมีโครงการพัฒนาพนักงาน 3 โครงการ คือ ไฮกุ (Haiku) เป็นการเขียนบทกลอนให้เกิดความพึงพอใจในธรรมชาติและตัวตนของตัวเอง สามารถถ่ายทอดความเป็นตัวเองและประสบการณ์ผ่านบทกลอนได้

ชาโดะ (Chado) เป็นการฝึกการชงชาเพื่อให้ปรับตัวในการใช้ชีวิตอย่างเรียบง่าย บู้คบริฟ (Book Brief) เป็นการฝึกย่อความหนังสือที่อ่าน ทำให้เกิดการคิด วิเคราะห์ แยกแยะเพื่อสร้างความเข้าใจกับผู้อื่นจากที่ได้สื่อออกมาและฝึกทักษะในการนำเสนอ

4. การเรียนรู้ (Learning) เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยเฉพาะการทำให้ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยตนเองนั้น เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น บริษัทโตโยต้ารับนักศึกษาจบใหม่มาทำงาน ให้การฝึกอบรมที่จำเป็นในส่วนงานต่าง ๆ รวมทั้งงานในโรงงานและงานขายเป็นเวลา 1 ปี 3 เดือน หลังจากนั้นให้รับฟังการบรรยายจากผู้บริหารระดับสูงถึงวิธีการแก้ปัญหา และได้รับมอบหมายให้เขียนวิธีแก้ปัญหาส่งหัวหน้างานไปเรื่อย ๆ จนกว่าจะคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง ใช้ระบบการให้คำปรึกษา สนับสนุนพนักงานให้มีความรู้ใหม่ ๆ และเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ด้วยตนเอง

นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องพัฒนาให้มีความพร้อมด้านอื่นด้วย นั่นคือ “การพัฒนาด้านจิตใจ” สอดคล้องกับที่ ประเวศ วะสี (2545) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาตามแนวทางพุทธศาสนา เริ่มจากส่วนย่อยที่เล็กที่สุด แต่มีความสำคัญที่สุดก่อน คือ “การรู้ตัวเอง” หรือ “สติ” ซึ่งถือเป็นการพัฒนาด้านจิตใจที่ยกระดับจิตวิญญาณให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีจิตใจสูง ลดความเห็นแก่ตัว อีกทั้ง พระธรรมปิฎก (2540, 2542) ยังได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคลตามแนวพุทธศาสนาเริ่มจากการวางรากฐานของการพัฒนา ซึ่งจะใช้มรรค 8 เป็นตัวปรับสภาพชีวิตของมนุษย์ให้พร้อมที่จะพัฒนาและเข้าสู่การพัฒนา โดยใช้ไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา เป็นการสั่งสมพฤติกรรมเพื่อให้มนุษย์เป็นผู้ใฝ่รู้ และมีตัวชี้วัดความสำเร็จ คือ การภาวนา โดยพระธรรมปิฎก (2542) ชี้ให้เห็นความแตกต่างของ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” กับ “การพัฒนามนุษย์” ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มองมนุษย์เป็นการพัฒนาทุนชนิดหนึ่งในทางเศรษฐกิจ แต่การพัฒนามนุษย์จะมองที่ความสุขและความเจริญของมนุษย์ ซึ่งปัญหา คือ องค์การพัฒนาความรู้หรือสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานเพียงอย่างเดียวโดยไม่ได้สนใจพัฒนาด้านจิตใจควบคู่ไปด้วย อาจนำมาสู่ความเสียหายขององค์การได้ เช่น พนักงานธนาคารที่มีความรู้ความสามารถแต่มีจิตใจที่ไม่ดี ไม่ซื่อสัตย์สุจริต ก็อาจจะทุจริต ฉ้อโกงได้

จะเห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวคิดที่สำคัญมาก หากองค์การสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วก็จะเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางแบบตะวันตก ที่ให้ความสำคัญกับทั้งระดับบุคคลและองค์การ แต่ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาในระดับใด ท้ายที่สุดองค์การยังคงได้ประโยชน์จากการพัฒนาดังกล่าว เช่น “การพัฒนาสายอาชีพ” ที่ดูเหมือนมองเรื่องความก้าวหน้าของคน แต่ที่จริงยังมีประโยชน์เพื่อองค์การจะได้วางแผนกำลังคน พัฒนาและเลื่อนตำแหน่งได้ถูกต้อง ลดอัตราการออกจากงาน อีกทั้ง “การพัฒนาองค์การ” แม้จะเป็นการมององค์การในภาพรวม แต่องค์การ

จะไม่สามารถทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้นได้เลย หากพนักงานแต่ละคนไม่มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ส่วนแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางแบบตะวันออกนั้น พยายามให้ความสำคัญกับมนุษย์ เน้นการเรียนรู้ควบคู่กับการพัฒนาทางด้านจิตใจและจริยธรรม (Merit) รวมถึงให้ความสำคัญกับความรู้เชิงจิตใจมากขึ้น เพราะมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและสำคัญในแง่ของการพัฒนาอย่างสูงสุด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อมนุษย์และองค์กรต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

การพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น รากฐานหนึ่งก็คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมรับสิ่งใหม่ ๆ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ ปัจจุบันแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีนักวิชาการจำนวนมากได้ศึกษาวิจัยในแง่มุมมองต่าง ๆ ไว้อย่างหลากหลาย ทั้งนี้ เป็นที่เข้าใจตรงกันว่า แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์การทั่วไป แต่อย่างไรก็ตาม รูปแบบและกลยุทธ์ขององค์การแต่ละแห่งขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะขององค์การที่จะปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่รอดได้ และด้วยความที่แนวคิดการบริหารในปัจจุบันให้ความสำคัญกับแนวคิดเชิงระบบ (System) ที่มององค์การเป็นระบบเปิด (Open System) ที่ต้องมีความสัมพันธ์และได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ทำให้องค์การต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ

Marquardt (2002) ได้เสนอการเปลี่ยนแปลงภายนอกและแรงผลักดันในศตวรรษที่ 21 ที่ทำให้องค์การต้องมีการปรับตัว เปลี่ยนแปลง และเกิดการเรียนรู้ เช่น โลกาภิวัตน์ที่เชื่อมโยงเศรษฐกิจของโลกให้เป็นระบบเดียว ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของประชากร และระบบแรงงาน การใช้ระบบการจ้างบุคลากรภายนอก (Outsource) การใช้แนวคิดสมรรถนะ (Competency) และการร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ (Cluster Organization) อิทธิพลของลูกค้า/ผู้บริโภค การมีความรู้ใหม่เกิดขึ้นตลอดเวลาและความรู้เปรียบเสมือนสินทรัพย์ขององค์การ พนักงานต้องมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต การเปลี่ยนแปลงลักษณะการจ้างงาน ความหลากหลายในสถานที่ทำงาน การเคลื่อนย้ายแรงงาน เป็นต้น อีกทั้งยังได้ยกคำพูดของไอแซคไดน์ที่ว่า “เราไม่สามารถแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น โดยใช้โครงสร้างการคิดแบบเดิม ความรู้ หรือวิธีการทำงานแบบเดิม” ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้องค์การรวมถึงผู้บริหารใช้กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จขององค์การยุคใหม่ เชื่อมโยงกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงเข้าสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมี

เป้าหมายเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถขององค์การให้ปรับตัวได้และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้มาจากนักวิชาการหลายท่าน ไม่ว่าจะเป็น Senge (2006) ที่ได้ให้ความหมายว่า คือ “การเปลี่ยนแปลงองค์การประเภทหนึ่งให้ผู้บริหารต้องช่วยให้องค์การมีการปรับตัวตลอดเวลา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์การเพื่อพร้อมที่จะขับเคลื่อนไปในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง” Marquardt (2002) ที่กล่าวว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของสมาชิก ในการรวบรวม จัดการ ใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์การและแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์การ อีกทั้งให้อำนาจบุคลากรทั้งในและนอกองค์การในการเรียนรู้งานที่ทำ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต” นอกจากนี้ Senge (2006) ยังได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในหนังสือ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization เมื่อปี ค.ศ. 1990 โดยกล่าวถึงวิธีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และระบุว่ามีวินัย 5 ประการที่เป็นการพัฒนาขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการนิยามลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีความแตกต่างจากองค์การแบบดั้งเดิม โดยประกอบไปด้วย

1. บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากร จุดเริ่มต้นคือ คนในองค์การต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ องค์การต้องส่งเสริมให้คนในองค์การเรียนรู้ พัฒนาตนเอง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาไปสู่เป้าหมาย ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่าง ๆ ในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์การ ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้คนในองค์การได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

2. รูปแบบความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อทัศนคติ จากการสังสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำความเข้าใจ ตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้เป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient: EQ) การตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบความคิด ความเชื่อที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และพยายามพัฒนารูปแบบความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าที่ล้าสมัย สามารถบริหารปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตนและทำความเข้าใจได้

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์การ ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรือมุ่งสู่เป้าหมายในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย องค์การต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นกรอบความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตของ

องค์การที่ทุกคนมีความปรารถนาาร่วมกัน ทุกคนจะทุ่มเทแรงกายแรงใจทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้ การเรียนรู้ ทดลองสิ่งใหม่ ๆ ของคนในองค์การเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ เน้นการทำงานเพื่อให้เกิดความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในองค์การจะต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ มีการแบ่งปัน ถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกันและกัน ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์การ มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ช่วยให้สมาชิก แต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

5. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่คนในองค์การสามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุผล เป็นการมองภาพรวม (Total System) ก่อนว่ามีเป้าหมายการทำงานอย่างไรแล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ทำให้สามารถนำไปวางแผนและทำส่วนย่อยให้เสร็จที่ละส่วน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้ โดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้สอดคล้องกับความเป็นจริง

การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทำให้รูปแบบของความคิดและความรู้ที่มีอยู่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ องค์การจำเป็นต้องเปลี่ยนมุมมองใหม่ เพื่อเพิ่มความสามารถและสมรรถนะในการเรียนรู้ แน่แน่นอนว่าสิ่งสำคัญที่องค์การจะต้องให้ความสำคัญคือเรื่องของแรงงาน พนักงานในปัจจุบันมีความรู้ที่มากขึ้น อาจนำเทคนิคการทำงานเป็นทีม การทำงานข้ามสายงานมาใช้สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระหว่างการทำโครงการที่รับผิดชอบร่วมกัน เพราะทุกคนสร้างและถ่ายโอนความรู้ สามารถเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้ องค์การควรให้อำนาจกับพนักงานในการดำเนินงาน และการตัดสินใจมากขึ้น (Empowerment) อีกทั้งแรงผลักดันทางด้านเทคโนโลยีและการแข่งขัน ทำให้องค์การสามารถเคลื่อนย้ายความรู้ได้อย่างรวดเร็วขึ้น ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องของระยะเวลา และสถานที่ อาจปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์การเป็น “องค์การเสมือนจริง” (Virtual Organization) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการใช้ทีมงานเสมือนจริง (Virtual Team) ทำงานแบบกลุ่มหรือทีมผ่านระบบเทคโนโลยี โดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องสถานที่การทำงาน นอกจากนั้น ความรู้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พนักงานในองค์การจึงต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยตนเอง ไม่สามารถรอแค่เพียงการฝึกอบรม (Training) จากองค์การเท่านั้น (Marquardt, 2002) โดยจะต้องจัดโครงสร้างองค์การให้เหมาะสม มุ่งเน้นคุณภาพ มีระบบตรวจสอบที่ดีทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการดำเนินงาน ในขณะเดียวกัน ยังต้องพิจารณาองค์การของตนเองและสนใจองค์การภายนอก เพื่อเทียบเคียง (Benchmark) กับสากล และหาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ที่เหมาะสมกับองค์การ แต่ไม่ใช่การลอกเลียนแบบ อีกทั้งต้องสามารถคาดการณ์และปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

มีความเชี่ยวชาญในการถ่ายโอนแลกเปลี่ยนความรู้ไปยังส่วนต่าง ๆ ขององค์การ มีกลยุทธ์และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ โดยองค์การจะใช้ความสามารถของพนักงาน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ซึ่งในปัจจุบันการพัฒนาทีมคนเก่งหรือคนที่มีความสามารถพิเศษ (Talent Pool) ได้กลายเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จ และสามารถแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ ได้ ซึ่ง Marquardt (2002) สรุปว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีความสามารถในการปรับตัวใหม่ (Renew) และต้นตอที่จะตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

Marquardt (2002) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้ร่วมกันในระบบขององค์การ สมาชิกทุกคนจะตระหนักว่าการเรียนรู้มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งองค์การควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ จะต้องถูกใช้อย่างมีกลยุทธ์ โดยกำหนดแนวทางให้เหมาะสม บูรณาการเข้ากับการทำงานเรียนรู้ไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์และการสร้างการเรียนรู้ มีการพัฒนาความสามารถหรือสมรรถนะในตำแหน่งต่าง ๆ ของทุกระดับการบริหารและพนักงาน เพื่อให้มีกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เหมาะสมและสอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ทำให้มีการผลิตสินค้าและบริการรูปแบบใหม่ ๆ บนพื้นฐานของการคิดอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ บรรยากาศขององค์การแห่งการเรียนรู้จะมีการกระตุ้น ส่งเสริม และให้รางวัลเพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่มสมาชิกในองค์การมีแรงจูงใจในการปรับปรุงตนเองให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยสิ่งเหล่านี้ควรจะต้องดำเนินการเป็นประจำทุกวันอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญคือ องค์การจะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้าถึงแหล่งข้อมูลในการเรียนรู้ขององค์การด้วย

สำหรับเรื่อง “ระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้” นั้น Marquardt (2002) กล่าวว่า ประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ คือ การเรียนรู้ (Learning) องค์การ (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) โดยทั้ง 5 ระบบมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันทั้งหมด หากนำระบบย่อยทั้ง 5 นี้รวมเข้าไปในกระบวนการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ องค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นการพัฒนาองค์การรูปแบบหนึ่งที่ต้องการให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ และยังสามารถประยุกต์ใช้กับระบบของการพัฒนาองค์การรูปแบบอื่น ๆ ได้ด้วย แต่ปัญหาสำคัญ คือ จะทำอย่างไรให้พัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งการจะไปสู่เป้าหมายนั้นจะต้องมีการพัฒนาระบบย่อยที่มีความสัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบนั่นเอง

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

Takeuchi และ Nonaka (2004) กล่าวว่า “In an economy where the only certainty is uncertainty, the one sure source of lasting competitive advantage is knowledge” ความรู้เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนที่สุด โดยเฉพาะปัจจุบันที่เป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ซึ่งต้องอาศัยความรู้ขับเคลื่อนให้องค์การสามารถดำเนินต่อไปได้ ให้ความสำคัญกับสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ เทคโนโลยี โดยความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุด มีลักษณะเฉพาะ คือ ไม่มีขีดจำกัด ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่มขึ้น ยิ่งใช้มากยิ่งมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้น กล่าวคือ ยิ่งองค์การมีความรู้มากก็ยิ่งสามารถเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ได้มากขึ้น เมื่อมีการเรียนรู้มากขึ้นก็สามารถสร้างความรู้ใหม่ได้มากขึ้น เมื่อนำความรู้ที่มีอยู่เดิมบูรณาการกับความรู้ใหม่ก็จะเกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมาอีก และนำไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น กลายเป็นวงจรที่ไม่สิ้นสุด เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้” และการที่องค์การจะสามารถสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้น ต้องทำให้วงจรการเรียนรู้เกิดขึ้นต่อเนื่อง โดยจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปัน และใช้ความรู้ ซึ่งก็คือ “การจัดการความรู้” นั่นเอง

ในส่วนของ “ความรู้” นั้น Takeuchi และ Nonaka (2004) ได้เขียนหนังสือชื่อ Hitotsubashi on Knowledge Management โดยอธิบายว่า โลกปัจจุบันได้เปลี่ยนจากโลกอุตสาหกรรมที่มีแต่เครื่องจักรมาใช้หุ่นยนต์แทนคน เป็นโลกแห่งความรู้ที่ใช้ทั้งความรู้จากสมองและประสบการณ์จากการลงมือทำของพนักงานทุกคน เปรียบได้กับความรู้ที่มี 2 แบบ คือ 1) ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถบรรยาย หรือถอดความออกมาได้ในรูปของทฤษฎี การแก้ไขปัญหา คู่มือ และฐานข้อมูล เป็นลักษณะของความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงหรือหาซื้อได้ และ 2) ความรู้แฝงเร้น (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในสมองของคน ได้มาจากประสบการณ์ สัญชาตญาณ หรือพรสวรรค์ ส่วนหนึ่งยากต่อการบรรยายเป็นถ้อยคำหรือสูตรสำเร็จ ขึ้นอยู่กับความเชื่อและทักษะเชิงวิชาการของบุคคลที่จะกลั่นกรอง ความรู้ชนิดนี้สามารถพัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่จะทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน บางแหล่งข้อมูลเรียกความรู้ชนิดนี้ว่า “ภูมิปัญญา” (Wisdom)

Stacey (2001) เสนอมุมมองเกี่ยวกับความรู้ที่แตกต่างออกไป โดยให้เหตุผลว่า ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้แฝงเร้น (Tacit Knowledge) คือ มุมมองที่คล้ายกับกระบวนการสื่อสาร (Communication) ดังนั้น จึงไม่จำเป็นต้องแยกประเภทของความรู้ หรือไม่จำเป็นต้องมีการแปลงรูปแบบของความรู้ เนื่องจากความรู้ไม่ได้อยู่ภายในจิตใจของมนุษย์ ไม่ได้เก็บไว้ในที่ใดที่หนึ่ง เพราะความรู้สามารถถูกผลิตซ้ำขึ้นได้อยู่เสมอ สามารถลอกเลียนแบบได้ รวมทั้งยังสามารถทำให้เปลี่ยนแปลงได้โดยการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้วยการสื่อสาร

ซึ่งการสื่อสารนั้นก็คือความสัมพันธ์ของมนุษย์และยังถือเป็นกระบวนการดำรงชีวิตของมนุษย์ ซึ่งไม่สามารถดักจับหรือเก็บความรู้ไว้ได้ แต่บุคคลที่เข้าไปมีส่วนร่วมในการมีปฏิสัมพันธ์กันนั้นถือเป็นการสร้างความรู้ร่วมกัน Stacey ได้เสนอมุมมองที่กว้างขึ้นในการสร้างและจัดเก็บความรู้ โดยไม่จำเป็นที่ความรู้จะต้องถูกจำกัดด้วยขอบเขตการจำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภทเท่านั้น เพราะความเป็นจริงแล้วความรู้ที่เกิดขึ้นนั้นสามารถผลิตซ้ำได้ด้วยกระบวนการสื่อสารของมนุษย์

สำหรับความหมายของการจัดการความรู้ นั้นนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงไว้ที่สำคัญ เช่น Collison และ Parcell (2004) กล่าวถึง การจัดการความรู้คือการค้นหาและสร้างความรู้ เป็นการแสวงหาผู้รู้เพื่อให้ผู้รู้นั้นถ่ายทอดความรู้ออกมา เน้นที่ผู้รู้และการนำความรู้ใหม่มาใช้ โดยลักษณะของการจัดการความรู้เป็นการผสมผสานระหว่างองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ คน กระบวนการ และเทคโนโลยี ซึ่งจะขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไปไม่ได้ อีกทั้งยังกล่าวว่าการเตรียมความพร้อมในการจัดการความรู้ เช่น การสร้างความเข้าใจกับคนในองค์การ การสร้างระบบที่เหมาะสม การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับแนวทางการจัดการความรู้ ฯลฯ มีความสำคัญ หลายองค์การล้มเหลวเพราะขาดการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ โดยเสนอว่าในการจัดการความรู้ นั้น หากมีการเตรียมความพร้อมแล้วก็ควรลงมือปฏิบัติด้วยการเริ่มต้นทำจากสิ่งง่าย ๆ ด้วยคำถามง่าย ๆ เช่น “เราจำเป็นต้องเรียนรู้อะไร” จะนำมาซึ่งคำตอบที่นำไปสู่การเรียนรู้ได้ นอกจากนี้ ยังได้นำเสนอเครื่องมือและเทคนิคมากมาย เช่น การใช้ภาษาธรรมดาในการสื่อสารเพื่อแบ่งปันความรู้ เพราะหลายองค์การพยายามใช้คำที่สวดยหู ดูดี แต่เข้าใจยาก ทำให้สื่อสารกับพนักงานไม่เข้าใจ การใช้เทคนิค After Action Review (AAR) ซึ่งเป็นการประชุมเล็ก ๆ ใช้เวลาไม่นาน เพื่อทบทวนสิ่งที่ทีมงานได้ปฏิบัติมา การเก็บความรู้ไว้ในองค์การ เช่น การสัมภาษณ์เพื่อรวบรวมความรู้สำคัญ การบันทึกความรู้ การสร้างฐานความรู้หรือคลังความรู้ เพื่อให้พนักงานในองค์การสามารถ เข้ามาแบ่งปันความรู้กัน ซึ่งกระบวนการที่กล่าวมานี้จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จมากขึ้น แต่น่าเสียดายว่าหลายองค์การกลับมองข้าม

การพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เพื่อให้เกิดเป็นความรู้ และมีการจัดการความรู้ต่อไป ประเด็นสำคัญของการจัดการความรู้ก็คือ “การเรียนรู้” โดย “วัฒนธรรม” ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนการนำการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติหรือการประยุกต์ใช้ การสร้างวัฒนธรรมสำหรับการเรียนรู้จะช่วยสนับสนุนการแบ่งปันและการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ สอดคล้องกับที่ Gorelick และคณะ (2004) ได้เสนอว่า “วัฒนธรรมที่เป็นมิตรกับการจัดการความรู้” (Knowledge-friendly Culture) ประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การให้ความช่วยเหลือและแบ่งปันสิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน (Collaboration and Sharing) การรวมทีมจากผู้เชี่ยวชาญในโครงการ (Project-oriented) การทำงานแบบข้ามสายงาน

(Cross-functional) ซึ่งสิ่งเหล่านี้สอดคล้องกับการพัฒนาการเรียนรู้ตามแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้ Schein (2010) ยังได้กล่าวถึง ลักษณะของวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่มี ฐานคิดว่าเราสามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมได้ โดยองค์การต้องเรียนรู้ในลักษณะเชิงรุก แทนที่จะรอแก้ปัญหาเพียงอย่างเดียว และต้องพยายามค้นหาความรู้ใหม่ ๆ อีกทั้งต้องมองว่าธรรมชาติของคนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ เพราะฉะนั้นจึงต้องพยายามหาวิธีการในการนำศักยภาพเหล่านั้นออกมาใช้ประโยชน์ให้ได้ โดยอาจเน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม/ทีมงาน หรือทำงานเดี่ยวก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าองค์การต้องการจะพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานในลักษณะใด โดยจะต้องมีการวัดผลที่มีระยะเวลาเหมาะสมและมุ่งให้เกิดผลในอนาคต

ปัจจุบันหลายองค์การได้นำการจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือหรือเทคนิคทางการบริหารเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งสามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานผ่านการเรียนรู้โดยอาศัยการจัดการความรู้ในทางปฏิบัติ ได้แก่ เครื่องมือและกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งเป็นไปตามที่ Gorelick และคณะ (2004) กล่าวว่า “How to increase performance through learning (by using) knowledge management in practice (which are tool and process)” ผู้ที่มีความสำคัญคือ ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ (HR Professionals) ต้องสามารถนำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งเป็นไปในลักษณะของกลยุทธ์ เช่น กลยุทธ์ที่เน้นความรู้ (Classification of Knowledge) ที่เสนอโดย Takeuchi และ Nonaka (1995) ว่าเป็นกลยุทธ์ที่เน้นความสามารถในการเข้าถึงความรู้และการเปลี่ยนรูปแบบของความรู้ ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) กับ ความรู้แฝงเร้น (Tacit Knowledge) ทั้งรูปแบบ Socialization Externalization Combination และ Internalization เป็นต้น (พิชิต เทพวรรณ, 2554: 190) ทั้งนี้ เพราะการจัดการความรู้มีลักษณะเป็นบทบาทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Roles) อย่างหนึ่ง การที่องค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับจัดการความรู้ด้วยเช่นเดียวกัน

Gorelick และคณะ (2004) ได้ยกตัวอย่างกรณีศึกษา คือ British Petroleum, De Beers และ Shell ซึ่งล้วนแต่ให้ความสำคัญกับการวางแผนในการดำเนินงาน โดยมีเป้าหมายให้เกิดการจัดการความรู้ขึ้นในองค์การ ความสำเร็จเกิดจากการมีวัฒนธรรมที่ช่วยสนับสนุน เทคโนโลยีที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือมีความหลากหลาย มีการแบ่งปันและเผยแพร่ความรู้ และปัจจัยสำคัญที่สุดก็คือ คนในองค์การที่เกิดความผูกพัน (Commitment) ในหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบและพร้อมจะเสียสละเวลาเป็นตัวอย่างให้กับพนักงานที่อยู่ในองค์การเดียวกันในการทำให้การจัดการความรู้สามารถนำไปใช้ได้มีประสิทธิภาพและเกิดความสำเร็จต่อไป นอกจากนี้ จีระประภา อัครบวร (2552) ได้ยกตัวอย่างกรณีศึกษา คือ บริษัท 3M ที่มีหน่วยงานดูแลเรื่องการจัดการความรู้นี้ โดยเฉพาะ ให้ความสำคัญกับการถ่ายโอนความรู้โดยมีธุรกิจเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญ

ใช้การจัดการความรู้หลายวิธี เช่น การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (Social Network Analysis) เพื่อค้นหาความสัมพันธ์ของกลุ่มคนที่เป็นนักวิทยาศาสตร์ ทีมชาย และกลุ่มคนที่มีความสำคัญต่อธุรกิจการใช้เรื่องเล่า (Story Telling) ช่วยเก็บความรู้ภายในองค์กรหลังจากมีการปฏิบัติการในเรื่องต่าง ๆ แล้ว การใช้เว็บไซต์ที่เรียกว่า “Wikis” เพื่อให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นร่วมกัน สร้างความร่วมมือจนกลายเป็นชุมชนรูปแบบหนึ่ง การสร้างเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการทำงานข้ามสายงาน การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยไม่ได้มุ่งนำความรู้แฝงเร้น (Tacit Knowledge) ออกมาเก็บและเปลี่ยนเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นหลัก ดังนั้น การทำให้พนักงานที่มีความหลากหลายในอาชีพ ประสบการณ์ มาพบกันอย่างไม่เป็นทางการนั้น เป็นการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนกลายเป็นวัตรกรรมที่เป็นผลิตภัณฑ์และกระบวนการทำงาน

การจัดการความรู้ถือว่าเป็นเครื่องมือของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญ การจัดการความรู้จากมุมมองของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นแนวทางการดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จที่องค์กรต้องการ กรอบและรูปแบบการปฏิบัติงานต้องสามารถปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับการดำเนินงานขององค์กรได้ และมีการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานผ่านกระบวนการเรียนรู้ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ เพราะการทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของการเรียนรู้หรือการจัดการความรู้นั้นจะต้องอาศัย “การลงมือปฏิบัติ” เป็นสำคัญ เพราะฉะนั้น การศึกษาการจัดการความรู้ในลักษณะของกรณีศึกษาขององค์กรที่ประสบความสำเร็จจึงมีประโยชน์เป็นอย่างมาก ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ในการนำการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติให้มีความเหมาะสมต่อไป

บทสรุป

การบูรณาการแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร เป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารในแง่ความอยู่รอดขององค์กร โดยองค์กรจะต้องบูรณาการแนวคิดทั้งสามนี้และนำไปใช้ในองค์กร หากองค์กรต้องการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มจากการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มีการพัฒนาให้เหมาะสม เพราะองค์กรต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาองค์กร อีกทั้งต้องทำให้คนเกิดการเรียนรู้เกิดขึ้น อาจเป็นการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม เชื่อมโยงสู่ระดับองค์กร ผ่านวิธีการต่าง ๆ ทั้งการให้การศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนา และการเรียนรู้ โดยการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารองค์กร มีการระดมความรู้ ความคิด และประสบการณ์ออกมาจากพนักงานแต่ละคนเพื่อบูรณาการให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น องค์กรก็ต้อง

มีการจัดการความรู้ นั่นคือ องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อองค์การให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการเป็นขั้นตอน ดำเนินการในลักษณะของกลยุทธ์ และต้องเกิดขึ้นในทุกส่วนขององค์การ เพื่อให้สามารถดึงศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ทักษะของคนในองค์การออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด การจัดการความรู้มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม เพราะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ องค์การจะทำอย่างไรให้พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้ เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงาน และองค์การจะจัดเก็บความรู้เหล่านั้นไว้กับองค์การได้อย่างไร อาจนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ร่วมด้วย ถือเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารองค์การว่าจะมีวิธีการในการจัดการความรู้ที่เหมาะสมอย่างไรเพื่อให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การที่องค์การมีกระบวนการจัดการความรู้ที่ดีก็จะเป็นเครื่องมือ และแรงขับเคลื่อนที่สำคัญในการผลักดันให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ต่อไป สุดท้ายนี้ หากองค์การสามารถบูรณาการและประยุกต์ใช้แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมแล้ว องค์การย่อมประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างแน่นอน

เอกสารอ้างอิง

- จิรประภา อัครบวร. (2552). *คุณค่าคน คุณค่างาน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เต๋า.
- ประเวศ วะสี. (2545). *วิถีมุขยในศตวรรษที่ 21: สู่ภพภูมิใหม่แห่งการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- พระธรรมปิฎก. (2540). *จะพัฒนาคนได้อย่างไร (พุทธศาสนากับการพัฒนามนุษย์)*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพุทธธรรม.
- _____. (2542). *การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพุทธธรรม.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: บริษัท วี.พรินท์ (1991) จำกัด.
- Collison, C., & Parcell, G. (2004). *Learning to fly: Practical knowledge management from leading and learning organizations*. West Sussex: Capstone.
- Delahaye, B. L. (2005). *Human resource development* (2nd ed.). Milton, Qld: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Gilley, J., W., & Egglund, S., A. (2002). *Principles of human resource development*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

- Gorelick, C., Milton, N., & April, K. (2004). *Performance through learning: Knowledge management in practice*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Marquardt, M. J. (2002). *Global human resource development*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Marquardt, M. J., & Engel, D. W. (2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Josey-Bass.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: the art & practice of the learning organization*. London: Random House Business Books.
- Stacey, R. D. (2001). *Complex responsive processes in organizations: Learning and knowledge creation*. New York: Routledge.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2004). *Hitotsubashi on knowledge management* (2nd ed.). Milton, Qld: John Wiley & Sons Australia, Ltd.