

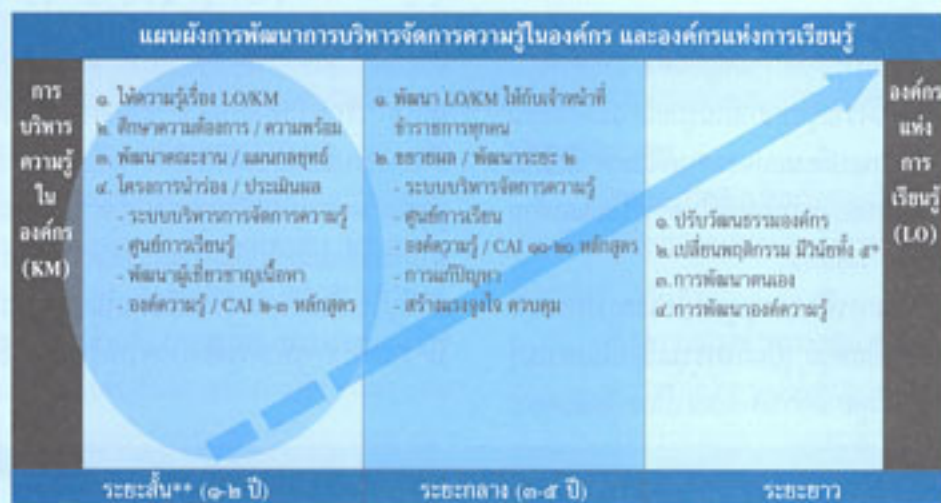
รูปแบบการพัฒนาโครงการ

LO/KM
IIUU
Fast Track

คุณากร เพชรคง

ผมมักจะถูกถามจากผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานต่าง ๆ อยู่เสมอว่า ทำไมจึงต้องทำการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) หรือเปลี่ยนองค์กรให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)? ผมก็จะถามกลับไปว่า ถ้าวันหนึ่งพนักงานที่เก่งที่สุดของท่านลาออกไปทำงานกับบริษัทคู่แข่ง หรือมีลูกค้าออกมาร้องเรียนว่าใช้สินค้า หรือบริการของท่าน แล้วเกิดปัญหา หรือมีบริษัทเอกชนต่างชาติเข้ามาทำงานแข่งกับหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจของไทย โดยใช้เวลา และราคาเพียงครั้งเดียว ท่านจะทำอย่างไร?

แผนภาพที่ ๑ Road Map ของการพัฒนาการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้



* วินัยทั้ง ๕ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Peter M. Senge ในตารางที่ ๑

** ศึกษารายละเอียดได้จากแผนภาพที่ ๑ และคำอธิบายแผนภาพดังกล่าว

คุณากร เพชรคง
Knowledge Power Co., Ltd. โทร. ๐-๒๐๕๑-๕๕๕๐-๑
Website: www.kpmax.com



ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทางการสื่อสาร และคมนาคม ปัจจุบันไม่ใช่เพียง “ใหญ่กินเล็ก” เท่านั้น “เร็วก็กินช้า” ด้วยเช่นกัน เพราะโลกในทุกวันนี้เล็กลงทุกวัน คุณสามารถส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ถึงเพื่อนในสหรัฐอเมริกาได้ภายในเสี้ยววินาที เทียบกับอดีตต้องใช้เวลากหลายสัปดาห์ ขณะเดียวกัน พืชผักผลไม้ และเครื่องใช้ไฟฟ้าราคาถูกจากประเทศจีน ก็มีขายทั่วประเทศ ในยุค Internet, WTO, FTA ฯลฯ ประศูของประเทศได้เปิดบริการแข่งขันอย่างเสรีมากขึ้นทุกวัน ใครทำได้ “เร็วกว่า” “ดีกว่า” หรือ “ถูกกว่า” ก็ย่อมจะมีโอกาสประสบความสำเร็จ หรือชนะการแข่งขันอีกด้วย...หนึ่งในเครื่องมือที่ช่วยสร้างโอกาส และความได้เปรียบในการแข่งขัน ก็คือ การบริหารจัดการความรู้ในองค์กร และการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั่นเอง

บางท่านอาจจะยังสับสนคำที่เกี่ยวข้องกันอยู่สองคำ คือ “การบริหารจัดการความรู้ในองค์กร” (Knowledge Management-KM) และ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization-LO) ถ้าพูดง่าย ๆ ให้เห็นภาพชัด “องค์กร

แห่งการเรียนรู้” (LO) เปรียบเสมือน “ร่ม” หรือกรอบในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม พฤติกรรมด้านการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากรของทั้งองค์กร ขณะที่ “การบริหารจัดการความรู้ในองค์กร” (KM) เป็น “ก้านร่ม” คือ กระบวนการ หรือกิจกรรมในการกำหนด สร้าง จัดเก็บ แบ่งปัน และบริหารจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งเกิดขึ้นในระดับบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง กล่าวโดยสรุปว่าถ้าต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องทำการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรด้วย แต่ถ้าต้องการทำเพียงการบริหารจัดการองค์ความรู้ในองค์กร อาจจะไม่จำเป็นต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ได้ โดยส่วนตัวผมมักจะแนะนำให้ตั้งเป้าหมายระยะยาวไปที่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตั้งแต่การจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรของท่าน

นักวิชาการที่เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร และการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีชื่อเสียง ได้รับการยอมรับระดับโลก ๓ ท่าน ได้ให้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ดังนี้

แผนภาพที่ ๒ เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการบริหารจัดการความรู้

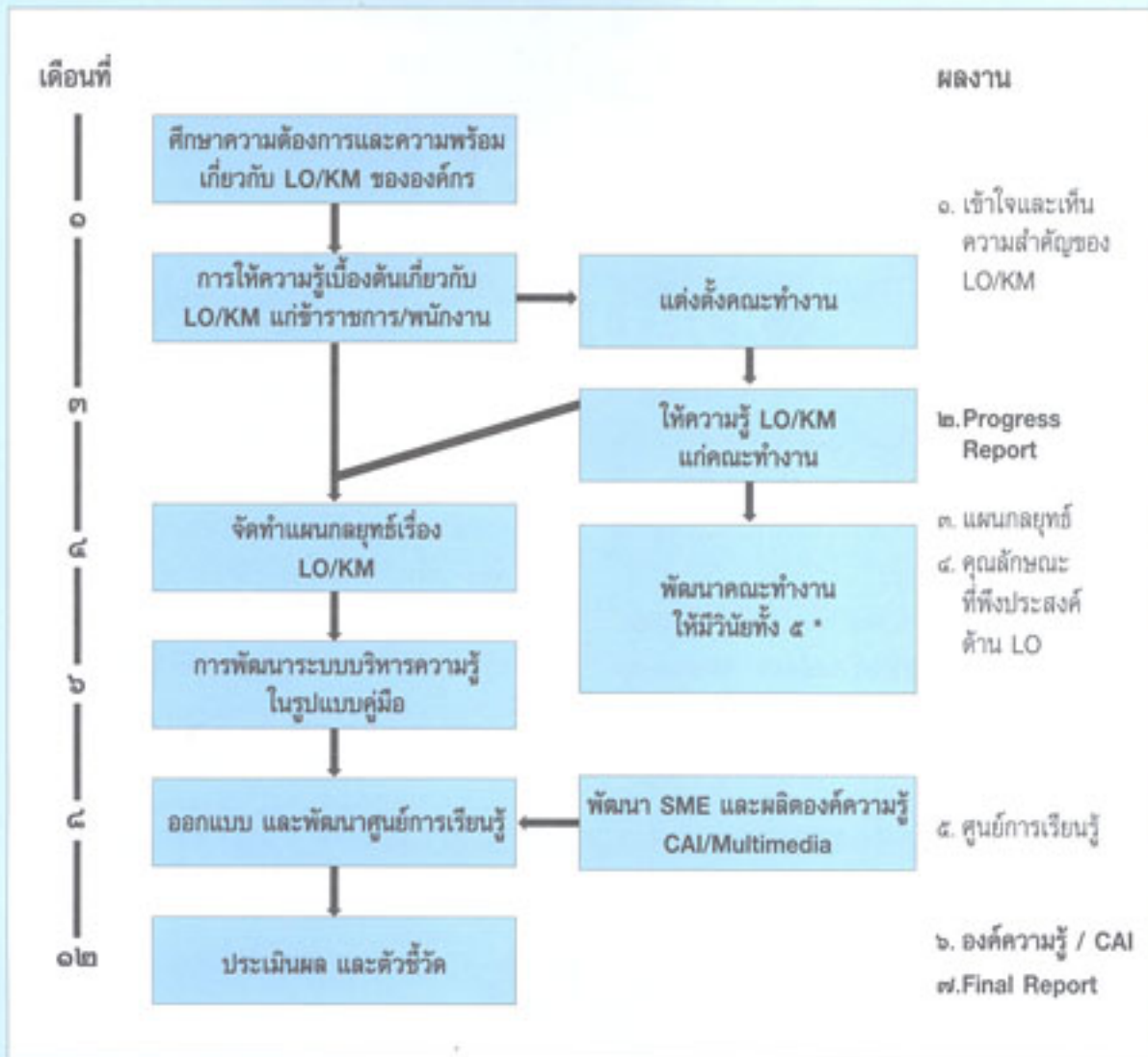


องค์กร
แห่งการ
เรียนรู้
(LO)

การ
บริหาร
ความรู้
(KM)

Peter M. Senge	Michael Marquardt	David A. Gavin
๑. คิดเป็น อย่างมีระบบครบวงจร ๒. ไฟแรงไฟรู้ ควบคู่ศักยภาพ ๓. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัว อย่างถูกต้อง ๔. มองเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน ๕. เรียนรู้เป็นทีม (วินัยทั้ง ๕)	๑. การปรับเปลี่ยนองค์การ ๒. การจัดการกับองค์ความรู้ ๓. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ๔. การเพิ่มอำนาจ ๕. พลวัตการเรียนรู้	๑. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ ๒. การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ ๓. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องในอดีต ๔. การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น ๕. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

รศ.ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง



วิธีการพัฒนาองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (LO) หรือการสร้างระบบ “การบริหารจัดการความรู้ในองค์กร” (KM) มีรูปแบบ (Model) ที่หลากหลาย การตัดสินใจเลือกใช้รูปแบบในการดำเนินการแบบใดนั้น ควรคำนึงถึงเป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยสนับสนุน ความพร้อมของคณะทำงาน บุคลากรที่เกี่ยวข้อง และความชำนาญของทีมที่ปรึกษาประกอบการพิจารณา ซึ่งในครั้งนี้นี้ ผมใคร่เสนอรูปแบบการดำเนินการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กรแบบเร่งรัด (LO/KM Fast Track) ที่ได้นำไปประยุกต์ใช้กับทั้งภาคเอกชน และภาคราชการบางหน่วยงาน ดังนี้

หัวใจของการบริหารองค์ความรู้ และการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ “คน” ซึ่งประกอบด้วย การได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารระดับสูง

และความร่วมมือร่วมใจของพนักงานทุกคน ในการช่วยกันสร้างคุณภาพชีวิตที่ดียิ่งขึ้นให้กับประชาชน และผู้บริหาร ดังนั้น เป้าหมายในระยะแรก จึงเป็นการให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ และจัดทำกิจกรรมกระตุ้นให้เกิดการเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการของข้าราชการ หรือพนักงานในองค์กร พร้อมทั้งสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จัดทำแผนกลยุทธ์ คู่มือปฏิบัติงาน ด้วยการจัดการประชุมสัมมนา กิจกรรมกลุ่มสร้างสรรค์ การสร้างองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับ Core Competency ในลักษณะของโครงการนำร่อง ร่วมกับการจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ภายในให้พนักงาน หรือข้าราชการในองค์กรเข้าใจ พูดภาษาเดียวกัน พร้อมให้ความร่วมมือกับคณะทำงาน และสามารถปฏิบัติตามได้อย่างเหมาะสม ขั้นตอนการทำงานในระยะที่ ๑ ตามแผนภาพที่ ๓ มี

รายละเอียดโดยสังเขป ดังนี้

๑. ศึกษาความต้องการ ความพร้อม และ ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ภายในองค์กร ด้วยวิธีวิจัยเอกสาร (Document Research) ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้บริหารแบบเจาะลึก (Executive/In-depth Interview) หรือกลุ่มสนทนา (Focus Group) และ การใช้แบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์ช่องว่างของความรู้ (Knowledge Gap) ความต้องการ ความพร้อม เพื่อพัฒนาความรู้ และ ทักษะด้านการบริหารจัดการความรู้ในลำดับต่อไป

๒. จัดให้มีการประชุมสัมมนาและประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร แห่งการเรียนรู้ และกระบวนการบริหารจัดการความรู้ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรส่วนหนึ่งขององค์กร ให้สามารถ เป็นกลไกสนับสนุนกระบวนการบริหารจัดการความรู้ ทั้งในระดับของคณะกรรมการ (Steering Committee) หรือ ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา (Subject Matter Expert) และ ผู้ทำงานที่ใช้ความรู้ (Knowledge Workers)

๓. พัฒนาแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ ความรู้ในองค์กร โดยเป็นการทำงานร่วมกันระหว่าง คณะทำงาน และคณะที่ปรึกษา เพื่อร่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่ง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจหลักขององค์กร สำหรับ

นำเสนอขอความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูง แล้วประกาศ ให้ทราบทั่วทั้งองค์กร และนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

๔. พัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ขององค์กร โดยจัดทำเป็นโมเดล และระบบการบริหารจัดการความรู้ ตามแนวคิดของ Peter M. Senge, Michael Marquardt และ David A. Gavin ตามขั้นตอนของการบริหารจัดการ ความรู้ (Knowledge Management Process) ในรูปแบบของคู่มือ เพื่อให้พนักงาน หรือข้าราชการในหน่วยงาน เข้าใจ และสามารถปฏิบัติตามได้ ซึ่งผมใคร่ขอเสนอ รูปแบบของคู่มือที่ได้นำไปใช้งาน และได้ผลมาแล้วใน หลายโครงการ ตามแผนภาพที่ ๔ อนึ่งควรประยุกต์ให้ สอดคล้องกับวัฒนธรรม และภาษา หรือนิยามของแต่ละ องค์กร

๕. จัดให้มีโครงการพัฒนายุทธศาสตร์ ๕* เพื่อ พัฒนาคณะทำงานให้สามารถเป็นแม่แบบของพัฒนาการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร หรือยุทธศาสตร์ ๕ อันประกอบด้วย ๑. คิดเป็นอย่างดีมีระบบครบวงจร ๒. ไฟแรงไฟรู้ควบคู่ศักยภาพ ๓. รับผิดชอบต่อสังคมโลก รอบตัวอย่างถูกต้อง ๔. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ ๕. เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งโครงการพัฒนาจะถูก ออกแบบให้เหมาะสมตามความหลากหลายของพนักงาน

แผนภาพที่ ๔ รูปแบบคู่มือกระบวนการบริหารจัดการองค์กรความรู้



