



สังคหวัตถุ 4: กัับการบรืหารจั้ดการควมรู้ในศตวรรษที่ 2*

FOUR PRINCIPLES: MANAGING KNOWLEDGE IN THE 21ST CENTURY

มณฑนรรห้ อูปลั้มภ้

Montanan Opathum

บ.ฟ้ลเตอร้ ว้ช้ณ จ้ากััด (มหาชน)

Filter vision public company limited.

Corresponding Author E-mail: Montanan@gmail.com

บทคั้ดยั่อ

บทความนี้มุ่งศึกษาสำคัญของการบริหารจัดการความรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยเน้นที่การนำหลักธรรม “สังคหวัตถุ 4” ประการมาบูรณาการกับหลักการบริหารจัดการองค์กรเพื่อไปสู่องค์กรแห่งความรู้ ในยุคที่ทรัพยากรดิจิทัลเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่มีความไม่แน่นอน ผันผวนในยุคที่โลกาภิวัตน์ การจัดการความรู้ในองค์กรนับเป็นอีกหนึ่งปัจจัยหลักที่จะทำให้ องค์กรประสบผลสำเร็จ แข่งขันได้และมีความยั่งยืน ซึ่งต้องอาศัยกลยุทธ์การจัดการความรู้ ความเข้าใจ การให้ ความสำคัญ ความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กร การบริหารจัดการในการเปลี่ยนองค์กรให้กลายเป็น “องค์กรแห่ง ความรู้” ในศตวรรษที่ 21 ที่สำคัญคือ การบริหารจัดการทุนมนุษย์ โดยใช้หลักธรรม “สังคหวัตถุ 4 ประการ” มาเป็นแนวทางการปฏิบัติในการทำงาน ซึ่ง สังคหวัตถุ 4 หรือหลักธรรม 4 ประการ เป็นธรรมที่ช่วยยึดเหนี่ยว จิตใจ ประสานคนหมู่มากให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เป็นเครื่องช่วยขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทำให้คนอยู่ ร่วมกันด้วยความรัก ภายใต้พื้นฐานการสงเคราะห์เกื้อกูลซึ่งกันและกัน สามารถนำไปใช้ได้ตั้งแต่ระดับครอบครัว องค์กร จนถึงระดับสังคม และเป็นหลักธรรมที่เกื้อหนุน ส่งเสริมการไปสู่ “องค์กรแห่งความรู้ในศตวรรษที่ 21” ได้อย่างแน่นอน

คำสำคัญ: สังคหวัตถุ 4 ประการ; การจัดการความรู้; ศตวรรษที่ 21

Abstract

This article examines the importance of knowledge management in the 21st century, emphasizing the integration of the "Sangahavattu 4" with organizational management principles to transition towards a knowledge-based organization. In an era where digital resources are rapidly changing, organizations must adapt to uncertain and volatile situations. Knowledge management within an organization is a key factor for success, competitiveness, and sustainability. The crucial aspect lies in managing human capital, utilizing the "Four Noble Truths" as a guiding framework for operational practices. Sangahavattu 4 serve as guiding principles to unite individuals harmoniously, eliminating conflicts and fostering unity through love and mutual respect. These principles instill a sense of compassion, promoting cooperation and solidarity, which can be applied from a familial to societal level, serving as a

* Received March 1, 2023; Revised March 10, 2023; Accepted March 15, 2023





foundation for social welfare and facilitating the transition towards a "Knowledge Organization" in the 21st century.

Keywords: 4 Sangha Vatthu; knowledge management; 21st century

บทนำ

“ความเปลี่ยนแปลง” เป็นสิ่งที่ท้าทายที่ทุกองค์กรต้องเจออยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นความผันผวนของเศรษฐกิจ การเมือง สงคราม โรคระบาดที่เป็นมหันตภัยร้ายแรงที่ไม่มีใครคาดคิดว่าจะเกิดขึ้นอย่างโควิด-19 เป็นต้น อีกทั้งภัยธรรมชาติ ไม่ว่าจะเป็นน้ำท่วม แผ่นดินไหว เป็นต้น แน่นอนว่าทุกอย่างล้วนส่งผลต่อกันเป็นลูกโซ่ มากหรือน้อยแตกต่างกันไปตามความรุนแรง หากองค์กรไหนไม่ทันเตรียมรับมือกับความเสี่ยงและความเปลี่ยนแปลง อาจนำไปสู่ความเสียหายได้ Covid-19 นับเป็นตัวอย่างที่ส่งผลกระทบมีต่อรูปแบบธุรกิจอย่างมาก ส่งผลให้เศรษฐกิจหดตัว อัตราการว่างงานสูงขึ้น รายได้ของผู้บริโภคลดลง และ การมีพฤติกรรมผู้บริโภครูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป องค์กรจำเป็นต้องวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะใน สภาวะวิกฤต เนื่องจาก Covid-19 เข้ามาเร่งการเปลี่ยนแปลงให้เร็วขึ้น จากการคาดการณ์ของ ILO และ McKinsey & Company คาดว่าในประเทศที่พัฒนาแล้ว ต่อไปจากนี้มีแผนที่จะให้ตำแหน่งงานราว 27-30% เป็นการทำงานทางไกล หรือ รูปแบบ Work from Home รวมถึงตำแหน่งงานราว 14% อาจถูกทดแทนด้วยปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ซึ่งจะส่งผลให้การทำงานแบบเดิมเปลี่ยนแปลงไปโดยสิ้นเชิง ในการปรับตัวด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น การดำเนินการเพื่อรับมือกับวิกฤตในระยะยาวจะเริ่มต้นด้วยการค้นหา รูปแบบธุรกิจใหม่ (Business Model Reinvention) ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ การวิเคราะห์ทักษะที่จำเป็นต่อรูปแบบ ธุรกิจใหม่ (Skill Gap Analysis) การออกแบบเส้นทางการเรียนรู้รูปแบบใหม่ (Learning Journey Design) การดำเนินการและการประเมินผล (Implementation and Evaluation)

การสร้างองค์กรที่นำไปสู่ **“องค์กรแห่งความรู้”** (Knowledge Organization) ที่ยั่งยืน นับเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งสำหรับสำหรับองค์กร เพื่อให้สามารถปรับตัวและเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง องค์กรจำเป็นต้องทำการปรับเปลี่ยนเพื่อสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้ที่สนับสนุนการพัฒนาและการเติบโตทั้งของบุคลากรและขององค์กรเอง การบริหารจัดการความรู้ในศตวรรษที่ 21 นั้นจำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบ ปัจจัยหลายด้านจึงจะประสบความสำเร็จของการจัดการความรู้ ซึ่งในบทความนี้ได้นำหลัก **“สังคหวัตถุ 4 ประการ”** มาบูรณาการ วิเคราะห์แนวทางปฏิบัติที่นำไปใช้ในองค์กรได้เชิงรูปธรรม การนำหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 ประการมาเป็นตัวช่วยในการปฏิบัติงาน ประสานความร่วมมือ การถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวและถูกส่งต่อไปสู่เพื่อนร่วมงาน องค์กรตลอดจนสังคม ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ เป็นไปด้วยความความสุข ความสามัคคี การสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากร และเพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างยั่งยืน

ความสำคัญขององค์กรแห่งความรู้

ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) ปรมาจารย์ด้านการจัดการสมัยใหม่ มักกล่าวเสมอว่าความรู้เป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีอิทธิพลสำคัญอย่างมาก และเป็นปัจจัยชี้ขาดของความได้เปรียบในการแข่งขัน (Ruggles et al., 1999) ในปี 1994 ดรักเกอร์ได้ไปบรรยายที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเกี่ยวกับสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) โดยกล่าวว่าในยุคศตวรรษที่ 20 นี้ถือเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรุนแรงมากที่สุดเท่าที่เคยมีมา เพราะสังคมเปลี่ยนเป็นสังคมแห่งความรู้ และเกิดกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ (Knowledge worker) ซึ่งมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในประเทศที่พัฒนาแล้วทุกประเทศ



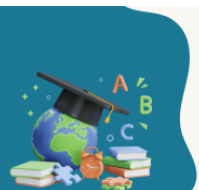


ความรู้ที่ตรึงเกอร์กล่าวถึงต่างจากความรู้ที่เคยเข้าใจในสมัยก่อน โดยหมายถึงความรู้ที่จะนำไปใช้ประยุกต์ในการทำงาน (Knowledge in application) และตรึงเกอร์ ให้ความหมายของสังคมแห่งความรู้ว่าเป็นสังคมที่ประกอบด้วยองค์การ ซึ่งมีแก่นสารสำคัญอยู่ที่การจัดการ (Knowledge society perforce has to be a society of organizations, its central and distinctive organ is management.)

องค์กรแห่งความรู้ (Knowledge Organization) จึงเป็นองค์กรในสังคมแห่งความรู้ที่มีการกำหนดกลยุทธ์ในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีการจัดการความรู้ในองค์กร และมีความเข้าใจองค์กรเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย ค่านิยม สิ่งแวดล้อม ตลาดและสมรรถนะหลักขององค์กรด้วย และการจัดการถือเป็นหน้าที่ทางสังคม (social function) เพื่อมุ่งทำให้ความรู้บังเกิดผลขึ้นมา (The essence of management is to make knowledge production.) (Drucker, 1994)

ทำไมองค์กรต้องปรับเปลี่ยน: องค์กรแห่งความรู้

เหตุผลในการเป็นองค์กรแห่งความรู้ เป็นผลมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงการทำงานที่รวดเร็ว การลดขนาดขององค์กร สินค้าและบริการมีลักษณะใช้ความรู้มากขึ้น การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และกระแสโลกาภิวัตน์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548) หากวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดกับองค์กรในยุคปัจจุบันทำให้องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนพบว่า มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วย่อมส่งผลให้ความรู้ที่มีอยู่ล้าสมัยเร็วขึ้นและบุคลากรจะต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ในเวลาที่สูงขึ้น มีข้อจำกัดมากขึ้น ต้องแข่งขันกับเวลา ประกอบกับเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยมากขึ้น มีรูปแบบของการแข่งขันที่ยากจะคาดการณ์ได้ ดังนั้นจึงต้องมีการแนะนำเครื่องมือ กระบวนการและกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง การจัดการด้านความรู้จะทำให้เกิดการใช้ความรู้ที่มีอยู่ทำได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งเป็นการช่วยในการถ่ายโอนและดูดซับความรู้ใหม่ให้ทั่วทั้งองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ซึ่งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 ถูกขนานนามว่า “โลกดิจิทัล” ซึ่งถือว่าเป็นยุคเทคโนโลยีสารสนเทศเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและน่ากลัว ไม่ว่าจะเป็น Cloud Computing เทคโนโลยี Blockchain ปัญญาประดิษฐ์ AI (Artificial intelligence) ส่งผลในหลาย ๆ ด้านทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมอันนำไปสู่การปรับตัวเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ทุกประเทศทั่วโลกกำลังมุ่งสู่กระแสใหม่ของการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่าสังคมความรู้ (Knowledge Society) และระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ที่ให้ความสำคัญต่อการใช้ความรู้และนวัตกรรม (Innovation) เป็นปัจจัยในการพัฒนาและการผลิตมากกว่าการใช้เงินทุนและแรงงาน การลดขนาด (Downsizing) ในยุคที่ธุรกิจต้องเผชิญกับวิกฤตปัญหาเศรษฐกิจถดถอยจากการระบาดของเชื้อโควิด 19 ทำให้หลายๆ บริษัทเริ่มหาทางลดต้นทุนเพื่อประคองธุรกิจให้อยู่รอดต่อไปได้หนึ่งในทางเลือกและมีความจำเป็นนั้นคือการ Downsize หรือการลดขนาดองค์กรให้เล็กลง ส่งผลต่อการลดจำนวนบุคลากร เป็นการทำให้ความรู้และประสบการณ์ส่วนหนึ่งขององค์กรหายไปพร้อมกับบุคลากรที่มีประสบการณ์ออกจากการงาน ทำให้องค์กรสูญเสียความสามารถและความรู้ที่สำคัญที่อยู่ในตัวของบุคลากรเหล่านั้น ด้านการเกิดกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ส่งผลให้ข้อมูลและความรู้สามารถถูกแลกเปลี่ยนได้ง่ายขึ้นระหว่างประเทศและองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็น Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, TikTok, Tumblr ในรูปแบบต่าง ๆ กันตามฟังก์ชันการใช้งาน Social Media แบบ Social Network ตัวอย่างเช่น Facebook, LinkedIn รูปแบบ Social Media แบบ Media Network เช่น Instagram, Youtube รูปแบบ Social Media แบบเน้น Discussions เช่น Reddit, Quora หรือ Pantip เป็นต้น หากองค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี จะก่อให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน อีกทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ในประเทศ





ไทยได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดให้ “ส่วนราชการ มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในองค์กร เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ” ประกอบกับมีเกณฑ์รางวัลคุณภาพ ประเทศต่าง ๆ ได้มีการกำหนดความมีคุณภาพของ องค์กร ไม่ว่าจะเป็น รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award, TQA), Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ของอเมริกา ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่าง ๆ หลายประเทศทั่วโลก ดังนั้นองค์กรหากต้องการ การยอมรับจำเป็นต้องปรับปรุงการจัดการองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “การจัดการความรู้”

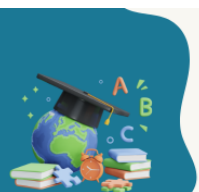
การเป็นองค์กรแห่งความรู้: ให้ประโยชน์อย่างไร?

“องค์กรแห่งความรู้” ส่งผลที่ดีต่อองค์กรในหลายมิติ ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา จากการที่ บุคคลหรือองค์กรมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ไม่จำกัดเพียงเวลาหรือสถานที่เท่านั้น หากมีการ ถูกส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ เป็นการสร้างความคิดสร้างสรรค์ การส่งเสริมพัฒนานวัตกรรมในองค์กร การเพิ่ม ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ที่มีประสิทธิภาพช่วย เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน อีกทั้งการที่องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งความรู้ที่มีความยืดหยุ่น ทำให้องค์กร สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาดและสภาพแวดล้อมธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งลดผลกระทบจาก การเกษียณอายุของบุคลากรหรือการสูญเสียบุคลากร เพราะองค์กรได้เก็บความรู้อย่างเป็นระบบและถ่ายทอด ความรู้สู่ผู้ปฏิบัติงานอื่นได้ทำให้ระบบการทำงานไม่หยุดชะงัก รวมทั้งปัจจัยจากการเปลี่ยนงานของคนรุ่นใหม่ มีเพิ่มมากขึ้น ส่งผลดีในด้านการพัฒนาทักษะ ความสามารถของบุคลากร สร้างฐานความรู้ที่เป็นระบบ และ สร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานว่าองค์กรรับรู้ความสำคัญของการเรียนรู้และพัฒนา รวมทั้งเป็นการแบ่งปัน การปฏิบัติงานที่ดีที่สุด ช่วยให้มีการนำการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดขององค์กรอื่นมาเป็นเกณฑ์เทียบเคียง (Benchmark) ให้กับองค์กรของตนเอง และนำแนวปฏิบัตินั้นมาเผยแพร่ในองค์กรด้วย

ทัศนะผู้เขียนเห็นว่าคุณประโยชน์มากมายหลายด้าน ตามได้กล่าวไว้ข้างต้น องค์กรยุคใหม่จึงมีความ จำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสภาวะการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว กลยุทธ์ที่สำคัญอีก ขององค์กรอีกด้านหนึ่งคือ “การเป็นองค์กรแห่งความรู้” นั่นเอง

กลยุทธ์การจัดการความรู้: มีวิธีการอย่างไร?

กลยุทธ์การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างและใช้ความรู้ใน องค์กรหรือองค์กรใด ๆ โดยทั่วไปแล้ว กลยุทธ์เหล่านี้สามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งในองค์กรขนาดใหญ่และเล็ก โดยมีเป้าหมายหลักคือทำให้ความรู้เป็นประโยชน์แก่องค์กรและผู้ใช้ความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยเริ่มจาก การ สร้างความรู้และเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งสามารถแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำ ความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม ความรู้ที่ ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึก เป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรมการสร้างความรู้ตาม แนวคิดของทาเคอุชิ และโนนากะ โมเดลเซกิ (SECI Model) ถูกเสนอโดย โนนากะ กับ ทาเคอุชิ (Nonaka และ Takeuchi, 1995) คือ แผนภาพแสดงความสัมพันธ์การหลอมรวมความรู้ในองค์กรระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ใน 4 กระบวนการ เพื่อยกระดับความรู้ให้

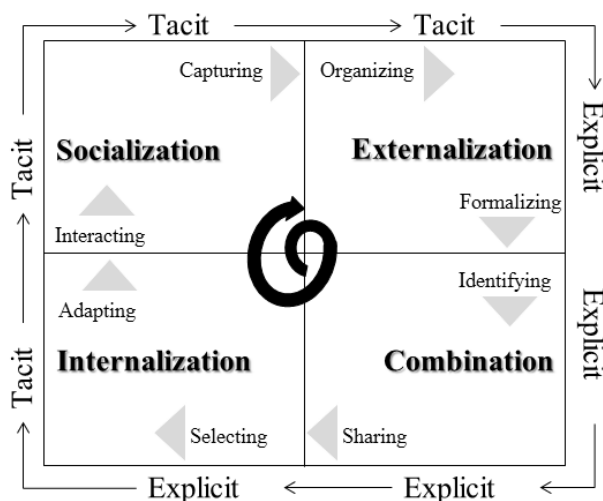




สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นวัฏจักร เริ่มจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) การรวบรวมความรู้ (Combination) และการผนึกฝังความรู้ (Internalization) และวนกลับมาเริ่มต้นทำซ้ำที่กระบวนการแรก เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นงานประจำที่ยั่งยืน หากอธิบายตาม “The SECI Model” อธิบายไว้ดังนี้

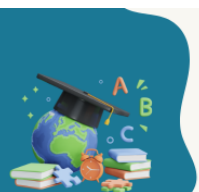
กระบวนการที่ 1 เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) Tacit to Tacit อธิบายความสัมพันธ์ทางสังคมในการส่งต่อระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) ด้วยกัน เป็นการแบ่งปันประสบการณ์แบบเผชิญหน้าระหว่างผู้รู้ เช่น การประชุม การระดมสมอง ที่มาจากความรู้ การเรียนรู้ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล เฉพาะเรื่อง เฉพาะพื้นที่ แล้วนำมาแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน ที่มีใช้เพียงการอ่านหนังสือ คู่มือ หรือตำรา กระบวนการที่ 2 การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) Tacit to Explicit อธิบายความสัมพันธ์กับภายนอกในการส่งต่อระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) อาจเป็นการนำเสนอในเวทีวิชาการ หรือบทความตีพิมพ์ เป็นการพัฒนาองค์ความรู้ที่ถูกฝังอยู่ในความรู้ฝังลึกให้สื่อสารออกไปภายนอก ซึ่งความรู้ฝังลึกจะถูกพัฒนาให้แตกผลึก ถูกกลั่นกรอง แล้วนำไปสู่การแบ่งปัน เปลี่ยนเป็นฐานความรู้ใหม่ที่ถูกนำไปใช้สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ในกระบวนการใหม่ กระบวนการที่ 3 การรวบรวมความรู้ (Combination) Explicit to Explicit อธิบายความสัมพันธ์การรวมกันของความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) ที่ผ่านการจัดระบบและบูรณาการความรู้ที่ต่างรูปแบบเข้าด้วยกัน เช่น นำความรู้ไปสร้างต้นแบบใหม่ ไปสร้างสรรค์งานใหม่ ได้ความรู้ใหม่ จากการรวบรวมความรู้ภายในหรือภายนอกองค์กร แล้วความรู้ใหม่จะถูกเผยแพร่แก่สมาชิกในองค์กร กระบวนการที่ 4 การผนึกฝังความรู้ (Internalization) Explicit to Tacit อธิบายความสัมพันธ์ภายในที่มีการส่งต่อความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) สู่ความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) แล้วมีการนำไปใช้ในระดับบุคคล ครอบคลุมการเรียนรู้และลงมือทำ ซึ่งความรู้ชัดแจ้งถูกเปลี่ยนเป็นความรู้ฝังลึกในระดับบุคคลแล้วกลายเป็นทรัพย์สินขององค์กร

The SECI Model (Nonaka and Takeuchi)



ภาพที่ 1 The SECI Model (Nonaka and Takeuchi, 1995)

จากโมเดล SECI ของ Nonaka และ Takeuchi มุ่งเน้นการสร้างความรู้ขององค์กรให้เติบโตขึ้น โดยการเชื่อมโยงการสร้างองค์ความรู้ทั้งในรูปแบบความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ให้เหมาะสมกับลักษณะของกลุ่มคนในองค์กรให้มีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ การนำ





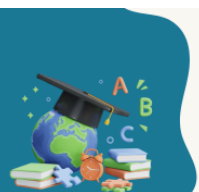
SECI Model มาประยุกต์ใช้ เช่น ส่วนของ Socialization ไปประยุกต์ การสร้างระบบกระดานสนทนาเพื่อเป็นที่แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับบุคคลทั่วไป ส่วนของ Externalization เป็นการรวบรวมเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง สร้างระบบจัดเก็บงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการจัดทำระบบฐานข้อมูลที่ผู้เชี่ยวชาญสามารถเข้ามาทำการเพิ่มหรือแก้ไขข้อมูลได้ ส่วนของ Combination เป็นการสร้างระบบการวิเคราะห์ข้อมูล และส่วน Internalization เป็นส่วนที่ใช้ในการวัดสถิติการเข้าใช้งานของผู้ใช้งานโดยทั่วไป เช่น การวัดจำนวนครั้งในการดาวน์โหลดงานวิจัย, การวัดสถิติการเข้าชมวิดีโอที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ: การจัดการความรู้ในศตวรรษที่ 21

เป็นภาระที่มีความท้าทายอย่างมากสำหรับผู้นำองค์กร ในยุคที่เทคโนโลยีเติบโตอย่างรวดเร็วและมีข้อมูลที่มากมาย องค์กรจึงต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างเหนือกว่า ดังนั้นคือความเพิ่มเติมที่ควรพิจารณา: การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม สร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้และการยอมรับเทคโนโลยีซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการใช้ประโยชน์จากความรู้ภายในองค์กร การใช้ระบบการจัดการความรู้ เครื่องมือสร้างสรรค์ และแพลตฟอร์มการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดเก็บเก็บรักษา และแจกจ่ายข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทักษะ พนักงานจำเป็นต้องพัฒนาทักษะที่หลากหลาย เพื่อประสบความสำเร็จในองค์กรแห่งความรู้ ผู้นำจะต้องลงทุนในโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความรู้ความสามารถในด้านดิจิทัล การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การแก้ปัญหา และทักษะการสื่อสาร ทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะการเรียนรู้และการแก้ไขปัญหา ทักษะในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจและการทำงานร่วมกันที่ดี ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น การทำงานในทีมเป็นสิ่งสำคัญ ทักษะด้านการควบคุมอารมณ์ (Emotional Intelligence) และผู้นำต้องมีทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 1 ตารางแสดง ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้และแนวทางกิจกรรมในองค์กร

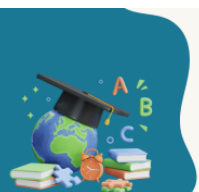
ปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้	รายละเอียด	แนวทางกิจกรรมในองค์กร
วัฒนธรรม และพฤติกรรมของคนในองค์กร	— การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ตลอดเวลา — วัฒนธรรมภายในแห่งความไว้วางใจให้เกียรติกัน — เคารพในสิทธิและความคิดของผู้ร่วมงานในทุกระดับ — ส่งคมนักคิดเชิงสร้างสรรค์, Creativity	— การประชุมหรือเวิร์กช็อปที่ส่งเสริมการเรียนรู้ — โอกาสการเข้าร่วมอบรมทั้งแบบออนไลน์, ในและนอกสถานที่ — มีเวที ได้แสดงความคิดเห็น แสดงผลงานในองค์กร — สร้างการสื่อสารที่เปิดเผย — ส่งเสริมการกล้ารายงาน เน้น จับถูกมากกว่าจับผิด — ส่งเสริมการทำงานร่วมกันของทีม กิจกรรมกลุ่ม Project base, Cross Functional
ผู้นำ และการสร้างกลยุทธ์	— ผู้นำต้องมีความเชื่อในคุณค่าของคนและความรู้ที่มีในองค์กร	— สนับสนุนการเข้าร่วมอบรม การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสวงหาความรู้





ปัจจัยความสำเร็จ ของการจัดการความรู้	รายละเอียด	แนวทางกิจกรรมในองค์กร
	- เชื่อในคุณค่าของคนและความรู้ที่มีในองค์กร - กำหนด Mission, Vision ทิศทางในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้และเอาจริงเอาจัง - ต้นแบบแห่งการเป็นผู้ริเริ่มในการแบ่งปัน แบบอย่างด้านการเรียนรู้ - ความไว้วางใจ (Trust) และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน (Mutual respect)	และการสร้างพื้นที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ - การสื่อสารที่โปร่งใส ชัดเจน - เปิดโอกาสให้กับพนักงานในการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางแก้ไข - การให้กำลังใจและรางวัลต่อพนักงานที่มีพฤติกรรมที่สนับสนุนการแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ - ค้นหาและเชิดชูกระบวนการทำงานที่เป็นเลิศจากหน่วยงานภายใน
Technology	- เตรียมความพร้อมของอุปกรณ์ที่ทันสมัยรวมทั้งด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ - เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร ถ่ายทอด การแบ่งปันความรู้	- มีการทำเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาใช้ เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กร เช่น แพลตฟอร์มสื่อสารภายในองค์กร อีเมล e-Learning VDO Conference, โปรแกรมแชท เช่น Line - เผยแพร่ความรู้ในองค์กรควรใช้ช่องทางสื่อสารหลากหลาย เช่น การประชุม, อีเมล, แพลตฟอร์มออนไลน์ (Microsoft Teams, Slack, Zoom, Trello, Asana, SharePoint, Jira)
โครงสร้างพื้นฐาน	การวางระบบการบริหารจัดการ การรวบรวมข้อมูล และการรายงานผลการดำเนินการ	- มีระบบการประมวลผลข้อมูล (Data Analytics) - การบริหารจัดการด้านข้อมูล - การกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน ติดตาม ประเมินผล
การวัดผลและการนำไปใช้	จัดทำระบบการติดตามและวัดผลของการจัดการความรู้และประโยชน์จากการนำไปใช้	- มีการกำหนด KPI ด้านการจัดการความรู้ ในแต่ละกระบวนการ เช่น อัตราผู้เข้าเรียนผ่านระบบ E learning เป็นต้น - ประชุมทบทวนแผน ปรับเปลี่ยนหากไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลของผู้เขียนบทความ พบว่าปัจจัยสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ในศตวรรษที่ 21 นั้นต้องมียุคประกอบด้วยด้าน โดยเริ่มจาก ผู้นำและการสร้างกลยุทธ์องค์กร กำหนดทิศทางสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ใช้เทคโนโลยีที่สอดคล้องกับบริบทโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร อีกทั้งต้องมี





การวัดผลและการนำไปใช้ในทุกกระบวนการ และสุดท้ายหากองค์กรมีการบูรณาการนำหลักธรรมที่พระพุทธองค์ตรัสสอน จะทำให้การไปสู่เป้าหมายมีประสิทธิภาพมากที่สุด เช่น “สังคหวัตถุ 4 ประการ”

สังคหวัตถุ 4: การบริหารจัดการความรู้

สังคหวัตถุ 4 ประการ คืออะไร?

การนำหลักธรรมสังคหวัตถุ 4 มาช่วยในการบริหารจัดการความรู้ขององค์กรนั้น มีความสำคัญอย่างมากในการช่วยให้บุคลากรเกิดการร่วมงาน ช่วยเหลือ แบ่งปันทั้งด้านที่เป็นวัตถุดิบของ ด้านที่เป็นข้อมูลความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงานและจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในองค์กรด้วยกันเองและระหว่างองค์กรกับบุคลากรมากขึ้น ทุกคนในองค์กรรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งเป็นการสร้างวัฒนธรรมแกร่งให้กับองค์กร อีกด้วย ลำดับแรกต้องมาทำความเข้าใจความหมาย ของ “สังคหวัตถุ 4” ก่อน ซึ่งมีผู้ได้ให้ความหมายไว้หลากหลาย เช่น

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้ให้ความหมายของสังคหวัตถุ 4 ว่าเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวนำใจคนและประสานหมู่ชนไว้ในสามัคคี ประกอบด้วย

1. ทาน ให้ปัน คือ เอื้อเฟื้อ เพื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปันช่วยเหลือสงเคราะห์ด้วยปัจจัยสี่ทุนหรือทรัพย์สินสิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้ ความเข้าใจ และศิลปวิทยา
2. ปิยวาจา พูดอย่างรักกัน คือ กล่าวคำสุภาพ ไพเราะ น่ารัก ชี้แจง แนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผลเป็นหลักฐาน ชักจูงในทางที่ดีงาม หรือแสดงความเห็นอกเห็นใจ ให้กำลังใจ รู้จักพูดให้เกิดความเข้าใจดี สมานสามัคคี เกิดมิตรทำให้รักใคร่นับถือ และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
3. อตถจริยา ทำประโยชน์แก่ คือ ช่วยเหลือด้วยแรงกาย และชวนช่วยช่วยเหลือกิจการต่าง ๆ บำเพ็ญประโยชน์รวมทั้งช่วยแก้ไข้ปัญหา และช่วยปรับปรุงส่งเสริมในด้านจริยธรรม
4. สมานัตตตา เอาตัวเข้าสมาน คือ ทำตัวให้เข้ากับเขาได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลายให้ ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอต่อคนทั้งหลาย ไม่เอาเปรียบและเสมอในสุขทุกข์ คือ ร่วมสุข ร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไข้ปัญหาเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน

พระวิริวัฒน์ ได้กล่าวถึงหลักธรรมสังคหวัตถุไว้ว่าประกอบด้วย 4 ประการได้แก่

1. ทาน หมายถึง การให้ การเฉลี่ยเพื่อแผ่แก่กันและกัน ซึ่งเป็นข้อสำคัญเพราะว่าทุกๆ คนนั้นย่อมต้องการความช่วยเหลือจากกันอยู่ในด้านต่างๆ ในด้านวัตถุทรัพย์สินเงินทอง เครื่องอุปโภคต่างๆ ในด้านกำลังใจ ช่วยกระทำการกิจการของกันและกันทางกาย ในด้านวาจา พูดจาช่วยเหลือกันในเรื่องที่ควรพูด ในด้านสติปัญญา ช่วยให้ความรู้ให้การแนะนำในข้อที่ควรจะแนะนำต่างๆ การให้ การเฉลี่ยเพื่อแผ่ทุกคนทั้งผู้ใหญ่ทั้งผู้น้อยต่างก็ควรจะมีทาน คือ ให้การช่วยเหลือกัน ผู้ใหญ่ให้การช่วยเหลือผู้น้อย ผู้น้อยก็ให้การช่วยเหลือผู้ใหญ่ ด้วยจิตใจมุ่งที่จะช่วยให้บรรลุถึงประโยชน์ที่ต้องการ หรือเพื่อที่จะให้พ้นจากอุปสรรคขัดข้องทั้งหลาย
2. ปิยวาจา หมายถึง การเจรจาถ้อยคำ ซึ่งเป็นที่รักเป็นที่จับใจแก่กันและกันอันเป็นถ้อยคำ สุภาพ เพราะวาจาที่พูดออกไปนั้น ถ้าเป็นวาจาที่ไม่สุภาพไม่เป็นที่รักที่พอใจ ก็เป็นวาจาที่อาจเสียดแทงจิตใจของผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเกิดความเสียใจ เจ็บใจ ไม่สบายใจ เพราะฉะนั้น จึงสมควรที่ทุกคนต้องมีสติควบคุมใจ ควบคุมการพูดของเราให้ไพเราะก็คือสตินั่นเอง ดังนั้นการพูดหรือการแสดงออกทุกครั้งต้องมีสติอยู่เสมอ
3. อตถจริยา หมายถึง การประพฤติประโยชน์ให้แก่กันและกัน คือ การทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบัน เช่น โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย สังคมที่ตนอาศัยอยู่ตลอดถึงประเทศชาติ สิ่งใดที่เป็นโทษ





ก็ควรละเว้นไม่กระทำ การประพุดิตนให้เป็นประโยชน์สามารถปฏิบัติได้ทั้งกาย วาจาใจ ในทุกเวลา และทุกโอกาส

4. สมานัตตา หมายถึง ความเป็นผู้วางตนสม่ำเสมอ หรือเสมอดันเสมอปลาย หมายถึง การรักษาระเบียบวินัยอันใดที่ทุกคนพึงปฏิบัติทั้งผู้ใหญ่ทั้งผู้น้อยตามหน้าที่ ที่บัญญัติเอาไว้เป็นระเบียบของสถานที่ ของหน่วยงาน เช่น กฎระเบียบของสถาบันการศึกษา กฎระเบียบของสถานที่ราชการต่างๆ เป็นต้น ตลอดถึงกฎหมายบ้านเมือง ในทางพระพุทธศาสนาก็คือ พระวินัยบัญญัติสำหรับพระภิกษุทั้งหลายนั่นเอง

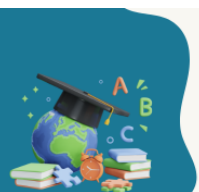
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ให้ความหมายไว้ว่า สังคหวัตถุ มี 4 ประการ ดังนี้

1. ทาน คือ การรู้จักให้ รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือด้วยการแบ่งปันสิ่งของให้แก่ผู้อื่นที่ควรให้ ตลอดจนให้ปัญญา และศิลปวิทยารวมไปถึงการให้อภัยแก่ผู้อื่น ทำให้สังคมอยู่กันอย่างมีความสุข เพราะการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
2. ปิยวาจา คือ การพูดจาน่ารัก ปราศรด้วยถ้อยคำสุภาพอ่อนหวาน ไพเราะ เป็นที่รัก พูดด้วยถ้อยคำที่น่าฟัง ชี้แจงในสิ่งที่เป็นประโยชน์ ให้กำลังใจ ทำให้เกิดความพอใจแก่ผู้ได้ยินได้ฟัง ก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
3. อตถจริยา คือ การบำเพ็ญให้เป็นประโยชน์แก่ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้อื่น เป็นการปฏิบัติสิ่งที่เป็นประโยชน์ซึ่งกันและกัน มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทน ด้วยกำลังความคิด กำลังกาย และกำลังทรัพย์ การทำ ตนให้เป็นประโยชน์เท่าที่จะทำได้ เช่น ส่งเสริมจริยธรรม ส่งเสริมให้ผู้อื่นได้รับสิ่งที่ดี การช่วยเหลือผู้อื่นจะทำให้หมู่คณะ และสังคม และประเทศชาติมีความก้าวหน้า ได้รับความสำเร็จในสิ่งต่างๆ เป็นอย่างดี
4. สมานัตตา คือ การปฏิบัติตนเสมอดันเสมอปลาย การทำตัวให้เข้ากันได้ เป็นเพื่อนร่วมทุกข์ร่วมสุขกัน ไม่เอาเปรียบ ร่วมเผชิญ และแก้ปัญหาเพื่อประโยชน์สุขร่วมกัน ไม่ถือเราถือเขา รู้จักผูกมิตรกับผู้อื่น เช่น ในยามที่ตนตกทุกข์ได้ยากก็ไม่ทอดทิ้งยังช่วยเหลือ ย่อมเกิดความสุข และความสามัคคีในหมู่คณะ

สังคหวัตถุ 4: การนำไปใช้ส่งเสริม องค์กรแห่งความรู้

จากการให้ความหมายของสังคหวัตถุ 4 ประการ ข้างต้น เห็นได้ว่าหลักธรรมทั้ง 4 ข้อ ล้วนมีใจความสำคัญที่บ่งชี้ถึงหลักธรรมที่จะนำไปสู่ความสามัคคี เกื้อหนุนให้ความร่วมมือร่วมใจ เอื้ออาทรต่อกัน ช่วยเหลือผู้อื่นนำมาซึ่งความสุขในองค์กร สังคมและประเทศชาติ หากนำไปปัจจัยเหล่านี้ไปบริหารจัดการความรู้ที่ดีจะสามารถเก็บเกี่ยวประโยชน์จากทุนทางด้านความรู้ (Knowledge Asset) ที่เกิดจากปัญญาของบุคลากรทุกระดับภายในองค์กรอย่างไม่รู้จักหมด เพราะเมื่อหน่วยงานได้เริ่มต้นดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ จะพบว่าความรู้ที่ตัวเรา (One person) คิดว่าเรามีอยู่เยอะนั้น จริงๆ แล้วยังน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับที่มีอยู่ภายในองค์กรของเราเอง และจะยิ่งรู้สึกประทับใจเมื่อค้นพบว่ามีความรู้บางอย่างมาจากที่ๆ เราคาดคิดไม่ถึง ทำให้คนเราลดละอัตตาและกิเลสที่คิดว่าตนรู้แต่ผู้เดียวในจักรวาลและหวงความรู้ไว้กับตัว โดยหารู้ไม่ว่าสิ่งที่ตนรู้นั้นไม่มีคุณค่าใดเลยหากไม่มีผู้นำไปใช้ ความรู้ทั้งหลายทั้งปวงเกิดจากการสอน เพราะ “ยิ่งให้อย่างไร” ซึ่งไม่เหมือนทรัพย์สินอื่นที่ยิ่งให้ยิ่งหมด

ผู้เขียนได้ทำการวิเคราะห์ในการนำหลักสังคหวัตถุ 4 ประการ มาประยุกต์ใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร สู “องค์กรแห่งความรู้” ในรูปแบบของการปฏิบัติเชิงรูปธรรมตามระดับของบุคลากร ตั้งแต่ระดับผู้นำหรือผู้บริหารทั้งระดับสูง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้ปฏิบัติงาน ได้ตามตาราง ดังนี้ โดยที่ ระดับ 5 หมายถึง





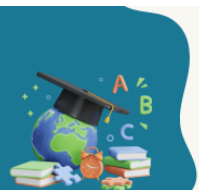
ต้องปฏิบัติมากที่สุด ระดับ 4 หมายถึง ต้องปฏิบัติมาก ระดับ 3 หมายถึง ต้องปฏิบัติปานกลาง ระดับ 2 หมายถึง ต้องปฏิบัติน้อย ระดับ 1 หมายถึง ต้องปฏิบัติน้อยที่สุด ดังตาราง

ตารางที่ 2 ตารางแสดง ระดับการนำแนวทางสังคหวัตถุ 4 ประการ มาปฏิบัติของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน

สังคหวัตถุ 4	ผู้นำ (ระดับ*)	ผู้ปฏิบัติงาน (ระดับ*)	แนวทางการปฏิบัติ
ทาน	5	4	— การให้ด้านปัจจัย 4 คือ สิ่งที่เป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ได้แก่ อาหาร ยา เครื่องนุ่งห่ม และที่อยู่อาศัย — ทุนหรือทรัพย์สินสิ่งของ แก่พนักงาน เพื่อนพนักงาน ทั้งในยามปกติ หรือเมื่อเกิดความเดือดร้อน — ให้ความรู้ความเข้าใจและให้คำแนะนำ สอนงาน — การให้อภัย
ปิยวาจา	5	5	— วาจาที่สุภาพ — พูดอย่างมีสติ — สื่อสารตรงไปตรงมา ไม่พูดส่อเสียด โกหกหลอกลวง — พูด ถายทอดแบ่งปันความรู้ สิ่งที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ที่ร่วมงาน — รู้จักกล่าวขอโทษ รู้จักกล่าวขอบคุณ
อิตถจริยา	5	4	— การประพฤติประโยชน์ให้แก่กันและกัน — การสอน อบรม แบ่งปันความรู้ต่อเพื่อน พนักงานในองค์กร — การออกแบบ คติวิเคราะห์สิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร สังคมและนำมาสู่การถ่ายทอด
สมานัตตตา	5	4	— วางตนสม่ำเสมอ หรือเสมอต้นเสมอปลาย — ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร — ยึดมั่นในคำสั่งของผู้นำและนำสู่การปฏิบัติ — สนับสนุนความเสมอภาคและการเคารพต่อความแตกต่าง — มุ่งความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย — มีระเบียบวินัยในการทำงาน สร้างความรู้ เผยแพร่

หมายเหตุเพิ่มเติม จากตามรางข้างต้น: ผู้นำ (ระดับ*) หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารทั้งระดับสูง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องนำสังคหวัตถุ 4 สู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับใด จาก 1-5 และ ผู้ปฏิบัติงาน (ระดับ*) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงาน ต้องนำสังคหวัตถุ 4 สู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับใด จาก 1-5

จากการวิเคราะห์ของผู้เขียนตามตารางข้างต้น ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ประการ ผู้เขียนเห็นว่าระดับผู้นำหรือ ผู้บริหารทั้งระดับสูง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล ต้องมีการปฏิบัติตามหลักสังคหวัตถุ 4 ประการอยู่ในระดับสูงสุด คือ 5 ในทุกหัวข้อ ส่วนผู้ปฏิบัติงาน ควรมีหัวข้อ ปิยวาจา อยู่ในระดับสูงสุด คือ 5 เนื่องจากธรรมชาติเป็นข้อที่ทุกกลุ่มคนต้องมีและควรมีในระดับสูงจึงจะทำให้เกิดความสุขสงบ ความรุ่งเรืองทั้งเรื่องส่วนตัว เรื่องงาน ตลอดจนระดับประเทศ ส่วนในข้อ ทาน อิตถจริยา สมานัตตตา มากน้อยแตกต่างกัน



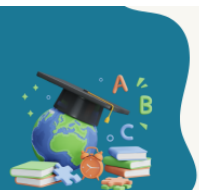


ไปตามบทบาทหน้าที่ ที่ได้รับผิดชอบ แต่ในด้านการส่งเสริมให้องค์กรไปสู่ องค์กรแห่งความรู้ ผู้ปฏิบัติงานต้อง มีอยู่อย่างน้อยในระดับ 4 จึงจะนำพาองค์กรสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ

สังคหวัตถุ 4: กับ SECI Model

จากการวิเคราะห์ของผู้เขียน ตามหลักสังคหวัตถุ 4 ประการ “**ทาน**” คือการให้ หากบุคลากรใน องค์กรทุกระดับ 5 สามารถปฏิบัติได้ จะเกิดการสร้างและถ่ายทอดความรู้ในองค์กรได้ดี Tacit Knowledge จะถูกถ่ายทอดออกมาเป็น Explicit Knowledge ได้จากการให้ “**ปิยวาจา**” หากผู้นำ ผู้ปฏิบัติการทุกระดับมี การพูดจาที่ดี พูดอย่างมีสติยิ่งเพิ่มประสิทธิภาพการส่งต่อความรู้ที่สูง และเพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้นอย่าง ต่อเนื่องเป็นวัฏจักร ตามหลัก SECI Model โดยเริ่มจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) การ ถ่ายทอดนำเสนอความรู้เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะผู้นำ หากมีการพูดสื่อสารที่ดีย่อมทำให้ผู้ ปฏิบัติเกิดความเข้าใจ เชื่อมมั่น พร้อมจะปฏิบัติตาม สร้างวัฒนธรรมด้านการสื่อสารและการถ่ายทอดความรู้ได้ เป็นอย่างดี ด้านการสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) ถ้าบุคคลใดมี “**ทาน**” ระดับ 5 ย่อม ต้องการแบ่งปันความรู้โดยการนำเสนอในเวทีวิชาการ หรือบทความตีพิมพ์ เผยแพร่ให้ผู้อื่นได้เรียนรู้ เป็นต้น ด้านการรวบรวมความรู้ (Combination) ผู้คนต้องมี “**อัตถจริยา**” ระดับ 5 และ “**สมานัตตตา**” ระดับ 4-5 จึงจะมุ่งมั่น คิดวิเคราะห์สิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและประเทศชาติ อีกทั้งต่อโลกได้ ด้านการผนึกฝัง ความรู้ (Internalization) เมื่อมีการส่งต่อความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) สู่ความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) แล้วมีการนำไปใช้ในระดับบุคคล ครอบคลุมการเรียนรู้และลงมือทำ ซึ่งความรู้ชัดแจ้งถูก เปลี่ยนเป็นความรู้ฝังลึกในระดับบุคคลแล้วกลายเป็นทรัพย์สินขององค์กร บุคคลนั้นต้องมี “**สมานัตตตา**” ระดับสูง 4-5 อย่างแน่นอน

การบริหารการเปลี่ยนแปลง: การนำการเปลี่ยนแปลงองค์กรมีความจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และ ยึดมั่น และมีกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อการ กลายเป็น “องค์กรแห่งความรู้” อย่างชัดเจน และแก้ไขความขัดแย้งต่อการเปลี่ยนแปลง และให้การสนับสนุน แก่พนักงานตลอดกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในการทำงานต้องเผชิญปัญหามากมาย ภาระที่เพิ่มขึ้นและ ปัญหาสังคมที่ซับซ้อนและยากต่อการแก้ไขการดำเนินชีวิตในแต่ละวันเป็นไปด้วยความยากลำบากจนส่งผลทำ ให้เกิดความเครียดซึ่งความเครียดเป็นสภาวะทางจิตใจสามารถเกิดได้กับทุกคนทุกเพศทุกวัยและทุกกลุ่มอาชีพ โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคมและ เศรษฐกิจการบริโภคข้อมูลจากสื่อสารโดยปราศจากการหยุดพักชีวิตในสังคมที่ต้องเร่งรีบและมีการแข่งขันกัน อย่างรุนแรง ซึ่งส่งผลให้เกิดความเหนื่อยล้า ความที่ต้องประสพสภาวะทางจิตเชิงลบคือ ผิดหวัง พ่ายแพ้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนในวัยทำงาน ซึ่งต้องประสพกับสิ่งที่ไม่ถูกต้องในที่ทำงาน ซึ่งไม่เป็นไปตามคาดหวัง เป็น ต้นทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการดำรงชีวิตมากขึ้น ประกอบกับการขาดกิจกรรมนันทนาการต่าง ๆ ทำให้ ชีวิตขาดความสมดุลและเกิดความเครียด (Stress) ขึ้นสาเหตุของการเกิดความเครียดในที่ทำงานที่พบเห็นได้ มากประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ ปริมาณงานที่มาก (Workload) สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน (Condition of Working Place) บุคคลที่ไม่สามารถควบคุมตนเองไม่ให้ถูกรบกวนจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น อันได้แก่อุณหภูมิที่เปลี่ยนแปลง เสียงที่ดังเกินไป แสงสว่างที่ไม่เหมาะสม หรือแม้แต่ปัญหาการสื่อสารในการ ส่งต่องานที่ทาระหว่างบุคคลหากปล่อยให้เกิดปัญหาดังกล่าวเป็นระยะเวลานานจะส่งผลให้บุคคลนั้นเกิด ความเครียด เกิดความขัดแย้งในบทบาทและหน้าที่ (Confliction of Role and Duties) การพัฒนาทางอาชีพ (Occupation) สาเหตุหลักของความเครียดในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนและการพัฒนาทางอาชีพ เช่น ความก้าวหน้า การสับเปลี่ยนโยกย้าย การมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง และความมั่นคงในอาชีพ เช่นการ ได้รับการสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหรือการไม่ได้รับการสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าใน



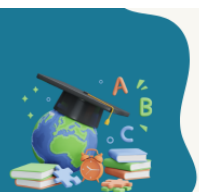


ตำแหน่งสามารถทำให้พนักงานเครียดได้ปัจจุบันกระแสความเปลี่ยนแปลงองค์กร และการลดขนาดขององค์กร กระทบกระเทือนต่ออาชีพ เมื่องาน หน่วยงาน และทีมงานมีการเปลี่ยนแปลง พนักงานส่วนใหญ่รับผลกระทบ ทำให้เกิดปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง โดนการพัฒนาตนเองให้พนักงานเครียดมากขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Personal Relationship) บุคคลที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง และผู้บังคับบัญชา เป็นองค์กรปรารถนาเพราะสามารถช่วยเหลือผู้อื่นและองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้หากสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลไม่ดีทำให้ขาดความไว้วางใจระหว่างบุคคลและทำให้ไม่มีการมอบหมายงานเกิดขึ้น บุคคลจะเกิดความเครียดทางใจ และรู้สึกที่ถูกคุกคามเกี่ยวกับงานและความสุขของตนเอง พฤติกรรมก้าวร้าว (Aggressive Behavior) รูปแบบการต่อต้านที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงานลักษณะที่รุนแรงก่อให้เกิดความเครียดได้ เช่น ประท้วงหยุดงานและทำลายของใช้สำนักงาน ความขัดแย้งระหว่างบทบาทอื่น ๆ

สรุป



ภาพที่ 1 องค์ความรู้





การนำ “สังคหวัตถุ 4 ประการ มาใช้กับการบริหารจัดการความรู้ในศตวรรษที่ 21” มีความจำเป็นอย่างยิ่งในยุคที่สภาพแวดล้อมธุรกิจ มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ที่เรียกได้ว่าเป็นยุคที่เรียกได้ว่าเป็นยุค “VUCA World” ทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี การแข่งขันที่รุนแรงทั้งในระดับในประเทศและระดับนานาชาติ และเพื่อความอยู่รอดขององค์กร การมุ่งมั่นในการเป็น “องค์กรแห่งความรู้” องค์กรจะต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว สามารถเป็นผู้นำในสาขาของตนเองได้อย่างยั่งยืน การมุ่งไปสู่องค์กรแห่งความรู้ ต้องมีปัจจัยหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการสร้างวัฒนธรรมและพฤติกรรมของคนในองค์กร การนำหลักธรรม “สังคหวัตถุ 4” มาปรับใช้ เหมือนเป็นเสาหลักในจิตใจของคนในองค์กร ให้ยึดมั่นในการให้มี ทาน ปิยวาจา อตถจริยา สมานัตตา โดยนำมาประยุกต์ให้เข้ากับบริบทขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของ กลยุทธ์ผู้นำ ที่จะบริหารจัดการองค์กรให้ไปสู่ “องค์กรแห่งความรู้”

การเป็น “องค์กรแห่งความรู้” นำมาซึ่งความอยู่รอด แข่งขันได้ทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและยั่งยืน องค์กรต้องมีการบริหารจัดการหลายด้านและการเป็น “องค์กรแห่งความรู้ ในศตวรรษที่ 21” ก็เป็นอีกหนึ่งด้านที่สำคัญยิ่งโดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่ ทิศทางในการจัดการความรู้ต้องมีความชัดเจนว่าองค์กรต้องการนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อประโยชน์ด้านใด เช่น ช่วยลดขั้นตอน สนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร เป็นต้น ปัจจัยด้านผู้นำการสร้างวัฒนธรรมที่ยึดหยุ่นในการจัดการความรู้ มีการมอบหมายงานที่ชัดเจน การบริหารจัดการความรู้ที่เป็นระบบ รวมทั้งบุคคลภายในองค์กรมีทัศนคติเชิงบวกกับการสร้างการใช้ การแบ่งปันความรู้ มีหลักสังคหวัตถุ 4 ประการ และที่สำคัญยิ่งในศตวรรษที่ 21 คือ ความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการใช้โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต แพลตฟอร์มต่างๆ ที่ช่วยการสื่อสาร ปัจจัยดังกล่าวข้างต้น นับเป็น “Key success factor การปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งความรู้ ในศตวรรษที่ 21”

ข้อเสนอแนะ การปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อไปสู่ “องค์กรแห่งความรู้” ต้องเริ่มจากผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น การส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและทรัพยากร มีการบูรณาการหลักธรรมต่างๆ ในบทความนี้มองว่าหลักสังคหวัตถุ 4 ประการเป็นธรรมะสำคัญในการมุ่งสู่องค์กรแห่งความรู้ รวมทั้งการจัดการทุนมนุษย์อย่างชาญฉลาด แม้ว่าการเดินทางนี้จะเป็เรื่องยาก แต่หากทำแล้วประสบผลสำเร็จย่อมก่อเกิดการเพิ่มความเป็นแข็งแกร่งในการแข่งขัน ความอยู่รอดขององค์กร ความมั่นคงของพนักงาน และความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งนับเป็นผลลัพธ์ที่คุ้มค่าอย่างแท้จริง จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายอย่างมากสำหรับผู้นำองค์กรในศตวรรษที่ 21

เอกสารอ้างอิง

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2548. องค์กรแห่งความรู้:จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 10.บริษัท แชนโพร์ พรินติ้ง จำกัด.
- NSTDA (สวทช.). (4 ก.พ. 2554).เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้...รู้ได้อย่างไร. สืบค้นเมื่อ วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2565, https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/learning-organization/
- คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.การจัดการความรู้ (KM). สืบค้นเมื่อ วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2565, จาก https://quality.sc.mahidol.ac.th/plan_and_policy/km/
- สุรชาติ ระมาศ. (16 มิ.ย. 2022). โมเดล ‘Learning Organization’ แบบ PTT ทำให้คนเก่งขึ้นได้อย่างไร?. สืบค้นเมื่อ วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2565, จาก https://www.youtube.com/watch?v=gvxqyD_PvBw





- วิศปตย์ ชัยช่วย. (22 พ.ย. 2022). องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO). สืบค้นเมื่อ วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2565, จาก <https://www.youtube.com/watch?v=7pz8cXRouEo>
- KM Rangsit University.(2013). โมเดลการจัดการความรู้. สืบค้นเมื่อ วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2565, จาก https://rsuartsdesign.blogspot.com/2015/08/blog-post_0.html
- วีระพงศ์ จันทร์สนาม. (2563). เทคโนโลยีการจัดการความรู้สำหรับมนุษยศาสตร์ดิจิทัล. สืบค้นเมื่อ วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2565, จาก <https://ischool.kku.ac.th/?p=26>
- พระพรหมวชิรปัญญาจารย์. (2548). สังคหวัตถุ 4. สืบค้นเมื่อ วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2565, จาก สังคหวัตถุ 4 - วิกีพีเดีย (wikipedia.org)
- พระมหานพดล. (2554). สังคหวัตถุ 4 และแนวทางการปฏิบัติในการทำงาน. สืบค้นเมื่อ วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2565, จาก <https://www.castool.com/2016/12/02/>
- สุนันท์สารคำ. (2565). การบริหารงานวิชาการตามหลักสังคหวัตถุ 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สืบค้นเมื่อ วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2565, จาก <4D6963726F736F667420576F7264202D20B9D2A7CAD2C7CAD8C7B9D1B9B7EC2020CAD2C3A4D3> (mcu.ac.th)
- ปภาวีร์. (11 มี.ค. 2517). “สังคหวัตถุ 4”เจ้าประคุณสมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตฺโต). สืบค้นเมื่อ วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2565, จาก <https://m.facebook.com/100050304257234/videos>

