

ภูมิปัญญาองค์กร : ปัจจัยการแข่งขันแห่งอนาคต



บทความโดย : ณรงค์วิทย์_แสนทอง

อีเมล : narongwit_s@hotmail.com

ในยุคหนึ่งองค์กรใดมีแรงงานมากกว่าย่อมได้เปรียบในการแข่งขัน ยุคต่อมาใครมีเงินทุนมากกว่าย่อมมีอำนาจการแข่งขันสูงกว่า หลังจากนั้นใครมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยกว่าย่อมได้เปรียบกว่า ในปัจจุบันใครเร็วกว่าย่อมก้าวขึ้นไปเป็นผู้นำก่อน แต่... ในอนาคตอันใกล้นี้ปัจจัยการแข่งขันในเรื่องต่างๆ เริ่มมีพลังลดน้อยลง เพราะทุกองค์กรสามารถระดมทุนได้ไม่แตกต่างกัน ทุกองค์กรสามารถจ้างบุคลากรที่เก่งได้พอกัน ทุกองค์กรสามารถจัดซื้อจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยใกล้เคียงกัน

ดังนั้น ปัจจัยสำคัญที่จะเข้ามามีบทบาทสำคัญในอนาคตคือ ภูมิปัญญาองค์กร ภูมิปัญญาองค์กรคืออะไร คือสิ่งที่เป็นองค์ความรู้ขององค์กรนั้นๆ ที่สั่งสมมาตั้งแต่อดีต มีวิวัฒนาการ หรืออาจจะหมายถึงประสบการณ์ขององค์กร (ไม่ใช่ประสบการณ์ของคนใดคนหนึ่ง) ที่ไม่สามารถซื้อหาได้จากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงหรือร้านหนังสือแห่งใดได้ ไม่มีใครเป็นเจ้าของภูมิปัญญานั้น นอกจากตัวองค์กรเอง

ถ้าอยากจะทำทราบว่าองค์กรของเรามีภูมิปัญญาอย่างน้อยเพียงใด เมื่อเทียบกับอายุขององค์กร ลองนึกภาพว่าถ้าวันพรุ่งนี้พนักงานทุกคนลาออกไปพร้อมๆ กันทั้งหมด คิดว่าองค์กรมีอะไรเหลือเพื่อการแข่งขันได้บ้าง นอกจากทรัพย์สินที่เป็นวัตถุ ถ้าตอบว่ามี แสดงว่าองค์กรนั้นๆ มีภูมิปัญญาขององค์กรอยู่ ถ้าตอบว่าไม่มี ขอให้พึงตระหนักได้ว่าอายุขององค์กรคงจะไม่ใช่อะไรที่เป็นความภาคภูมิใจที่สำคัญอีกต่อไป

ประเด็นหนึ่งที่ยากจะชี้ให้เห็นว่าภูมิปัญญาขององค์กรสำคัญก็คือเราจะสังเกตเห็นอยู่ในแทบทุกองค์กรว่า ปัญหาในการทำงานต่างๆ มักจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำๆ ซากๆ วนเวียนไม่รู้จบ สิบปีที่แล้วคนทำงานในยุคนั้นก็เจอปัญหาแบบนี้และก็ใช้เวลาแก้ไขไปแล้วระยะหนึ่ง วันนี้เราก็ตกปัญหาเดิมกลับมาอีก และคนปัจจุบันก็เสียเวลาหาทางแก้ไขปัญหานั้นๆ เหมือนเดิมอีก เพราะอะไร ก็เพราะองค์กรไม่มีภูมิปัญญาที่หลงเหลืออยู่เลย ส่วนใหญ่มีแต่ภูมิปัญญาของบุคลากร เมื่อบุคลากรเก่งๆ ออกไป ภูมิปัญญาจะติดตัวเขาออกไปด้วยเสมอ

เราจะเห็นว่าคนเก่งๆ สองคนคนหนึ่งอายุน้อย แต่อีกคนอายุเยอะ ผลงานของคนทำงานสองคนนี้อาจจะสูสีกัน แต่จุดที่จะทำให้เห็นว่าคนที่มีอายุเยอะกว่ามีภูมิปัญญามากกว่าคือ เมื่อเจอปัญหาหนักๆ เมื่อเจอเหตุฉุกเฉินเร่งด่วน เพราะอะไร ก็เพราะคนที่ผ่านร้อนผ่านหนาวมามากกว่าย่อมมีประสบการณ์มากกว่า บางครั้งไม่ใช่มีสมองล้ำเลิศกว่าอะไรหรอก เพียงแต่เคยมีประสบการณ์คล้ายๆ กับปัญหานั้นๆ มาแล้ว เคยทั้งล้มเหลวและประสบความสำเร็จมาแล้ว จึงสามารถ

ตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ดีกว่า องค์กรก็ไม่แตกต่างอะไรไปจากคนที่จำเป็นต้องอาศัยความเก๋าเกม ประสบการณ์ในการบริหารงานมาช่วยในการแข่งขันกับองค์กรใหม่ๆ

ยิ่งในยุคปัจจุบันองค์กรต้องประสบกับปัญหาค่านิยมของคนที่ต้องการเปลี่ยนงานบ่อยเพื่อเพิ่มประสบการณ์ เพื่อให้มีประสบการณ์ที่หลากหลาย ยิ่งสร้างความปวดหัวให้กับองค์กรต่างๆมากขึ้น

เพื่อให้องค์กรไม่แก่แล้วแก่เลย แต่ยิ่งแก่ยิ่งเก่ง และเพื่อให้องค์กรเผชิญหน้ากับปัญหาค่านิยมในการเปลี่ยนงานของคนรุ่นใหม่ได้ จึงขอแนะนำแนวทางในการสร้าง สะสม และเพาะบ่มภูมิปัญญาองค์กรดังนี้

● จัดทำระบบคลังภูมิปัญญาองค์กร

ก่อนที่จะลงมือจัดทำคลังภูมิปัญญาองค์กร ควรจะเริ่มจากการวิเคราะห์ก่อนว่าความรู้ในเรื่องใดคือหัวใจขององค์กร เพราะความรู้ในบางเรื่อง เช่น งานดูแลสำนักงาน คงจะไม่ใช่ว่าจะสำคัญที่จะต้องมานั่งเก็บประวัติศาสตร์กันว่าเมื่อสิบปีที่แล้วเป็นอย่างไร แต่ความรู้ที่สำคัญอาจจะเป็นเรื่องของกระบวนการผลิต กลยุทธ์การตลาดการขาย การคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ฯลฯ หลังจากนั้นก็มากำหนดระบบในการเก็บรวบรวม การแก้ไขเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้ การนำออกมาใช้ รวมถึงการดูแลรักษา

● วิธีการแปลงภูมิปัญญาบุคคลสู่ภูมิปัญญาองค์กร

ขั้นตอนการจัดทำระบบไม่ค่อยยากเท่าไร แต่ที่ยากคือทำอย่างไรจึงจะดึงเอาความรู้และประสบการณ์ในหัวของคนออกมาอยู่ในเอกสารหรือระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อกระตุ้นไอเดียของผู้อ่านผมจึงนำเสนอแนวทางในการแปลงภูมิปัญญาบุคคลสู่ภูมิปัญญาองค์กรด้วยวิธีการดังนี้

1. ให้พนักงานใหม่เขียนประสบการณ์พนักงานเก่า

ถ้าจะให้พนักงานที่ทำงานอยู่แล้วมานั่งเขียนประสบการณ์คงจะยาก ดังนั้น จึงฉกฉวยโอกาสที่รับพนักงานใหม่เข้ามา (เวลานี้ให้ทำอะไรก็ได้ เพราะยังไม่ผ่านทดลองงาน) ให้พนักงานใหม่เรียนงานจากคนเก่าแล้วให้เขียนขึ้นมาเป็นคู่มืออย่างน้อยก็ได้แล้วหนึ่งเรื่อง

2. คู่มือประสบการณ์คือผลงานพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง

ในการปรับระดับหรือเลื่อนตำแหน่งแทนที่จะให้เขียนโครงการเสนอ น่าจะเปลี่ยนเป็นการนำเสนอประสบการณ์ในการทำงานที่ผ่านมาน่าจะดีกว่า เพราะโครงการใหม่ให้ใครคิดให้ใครเสนอก็ได้ จ้างคนอื่นข้างนอกคิดยังได้เลย แต่ประสบการณ์ในอดีตนั้นไม่สามารถให้คนอื่นเขียนได้ นอกจากพนักงานคนนั้นๆ

3. คู่มือประสบการณ์คือโบนัสก่อนเกษียณอายุ

ก่อนที่พนักงานจะเกษียณอายุ เดือนสุดท้ายแทนที่จะให้ทำงาน น่าจะให้เขาเขียนคู่มือประสบการณ์การทำงานตลอดระยะเวลาที่องค์กรว่ามีประสบการณ์อะไรบ้าง ใครเขียนได้ดีก็น่าจะมีรางวัลพิเศษเพิ่มให้ หรืออาจจะบันทึกชื่อเป็นประวัติศาสตร์ของบุคคลที่มีส่วนร่วมในการสร้างองค์กรให้เติบโต

4. การแปลงประสบการณ์คือผลงานประจำปี

ควรจะนำเอาเรื่องการบันทึกประสบการณ์(ทั้งสำเร็จและล้มเหลว)ในรอบปีที่ผ่านมา มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย เพราะเป็นประสบการณ์ที่ไม่เหลือปากว่าแรงที่จะบันทึก และเป็นประสบการณ์ที่ยังสดๆร้อนๆอยู่

แนวทางทั้งหมดนี้น่าจะพอเป็นตัวกระตุ้นความคิดให้ท่านผู้อ่านนำไปใช้ในการสร้าง พัฒนาและรักษาภูมิปัญญาองค์กรของท่านได้บ้างนะครับ ผมเชื่อว่าองค์กรใดอยู่ยาวนานและมีภูมิปัญญามากกว่า น่าจะเป็นองค์กรที่มีศักยภาพในการแข่งขันที่สูงกว่าอย่างแน่นอน