

โครงการ“พัฒนาศาสตร์การจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนสังคมไทย”  
โดย สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

บทสรุปการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ให้สัมภาษณ์	คุณปรเมศวร์ มินศิริ กรรมการผู้จัดการ บริษัท บัณฑิตเซ็นเตอร์ จำกัด		
วันที่ให้สัมภาษณ์	24 สิงหาคม 2558	ระยะเวลา	32 นาที
ผู้สัมภาษณ์	นางสาวนันท์นภัส วชิระสมบุรณ์		
ผู้วิเคราะห์ข้อมูล	นางสาวธัญยวงศ์ เศรษฐ์พิทักษ์		

1. เป้าหมายองค์กร หรือเป้าหมายของงานที่ต้ององค์กร/เครือข่าย/คนไทยในอีก 10 ปีข้างหน้า

เนื่องจากปัจจุบันองค์กรเริ่มมีการขยายขนาดขึ้นเรื่อยๆ ประกอบข้อมูลข่าวสารมีการเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็ว เพราะทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายด้วยตนเอง ส่งผลให้องค์กรประสบปัญหาคือ บุคลากรที่มีทักษะเหมาะสม ไม่เพียงพอกับความต้องการ และความสามารถในการก้าวให้ทันกับข้อมูลในยุคสังคมที่ข้อมูลมีการหมุนเวียนอย่างรวดเร็วในแต่ละวัน

“... เพราะว่าพอมันใหญ่ขนาดนี้ เราทำคนเดียวไม่ได้ เราต้องมีทีมงานที่ค่อนข้างมีทักษะเหมาะสมกับความต้องการการทำงานในอนาคตข้างหน้า ซึ่งการทำงานในอนาคตข้างหน้า ผมเชื่อว่าปัญหาปัจจุบันคือ การเข้ามาอย่างรวดเร็วของข้อมูล ซึ่งผลิตโดยผู้ผลิตพวกทั่ว ๆ ไปคือ ทุกคนมีกล้องเป็นของตัวเอง ทุกคนมีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตเป็นของตัวเอง ทุกคนสามารถที่จะเขียนอะไรก็ได้ นะครับ เพราะฉะนั้น อันนี้เป็นความท้าทายแรกที่เราเจอ ความท้าทายที่สองคือ เราเชื่อว่าการเรียนรู้โดยเครื่องจักรกลหรือ machine learning จะเข้ามามีบทบาทสูงมากในยุคหน้าก็ทำให้ คนเราต้องปรับปรุงทักษะเยอะมาก...”

ดังนั้น คุณปรเมศวร์ จึงได้ตั้งเป้าหมายขององค์กรในอีกสิบปีข้างหน้าว่า จะต้องสามารถเป็นผู้นำก้าวทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะในเรื่องข้อมูลข่าวสารที่จะมีการปรับตัว มีปริมาณสูงมากในสังคม รวมไปถึงเป้าหมายด้านบุคลากร ซึ่งจะต้องมีทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญ

สามารถทำงานเป็นทีมและมีทักษะที่สามารถปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์และโลกยุคใหม่ได้

“...มันจะทำทายมาก เพราะว่าแค่สองปีที่ผ่านมา ก็เรียกว่ายังมีความก้าวหน้าอีกเยอะ ผมคิดว่า... อีกสิบปี เรื่องของข้อมูลความรู้จะมีปริมาณค่อนข้างมากและมีพลวัตสูงคือ มีความเร็วสูง... เพราะฉะนั้น ทั้งโลกจะพึ่งการจัดการความรู้กันสูงมาก... ด้วยแนวของลักษณะงานของผมนเองจะต้องพยายามปรับให้ทันอย่าง ตอนนี้องเราก็รู้สึกว่ามันทันเรายังรู้สึกที่เราช้ากว่าโลก... เราหวังว่า เราจะปรับตัวทันภายในเวลาเร็ว ๆ นี้ไม่ใช่แค่สิบปี เพื่อที่ว่าเมื่อวันนั้นมาถึงเราจะไม่ตกขบวน...”

ทั้งนี้ การปรับตัวให้ทันกับยุคข้อมูลข่าวสารที่เปลี่ยนแปลงไป จะเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์กรและสังคมสามารถตั้งรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วได้ เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคที่เครื่องจักรเข้ามามีบทบาทในการทำงานทุกส่วน ส่งผลให้ทุกคนสามารถทำงานหลาย ๆ อย่างได้ผลลัพธ์ที่เหมือนกัน ไม่มีความแตกต่างกัน (Standard) เนื่องจากมีเครื่องจักรเป็นตัวขับเคลื่อน

“... อีกสิบปีข้างหน้า ผมเชื่อว่าจะมีอีกสิ่งหนึ่งที่เกิดขึ้นแล้วคือ เกิดไปเสร็จเรียบร้อยแล้ว อาจจะไม่กี่ปีข้างหน้า... ผมว่ามันจะมีความสำคัญมากพอ ๆ กับการที่เกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรมในอดีต ก็คือ การปฏิวัติอุตสาหกรรมในอดีต เปลี่ยนจากการใช้แรงงานคน เป็นแรงงานเครื่องจักรจำนวนมาก ส่งผลให้พวกเรามีเสื้อผ้าดี ๆ ราคาถูก ๆ ใส่ ทุกวันนี้ หรือมีอาหารพอเลี้ยงโลก คือ ถ้าไม่ปฏิวัติอุตสาหกรรม เราจะไม่มีคนเยอะขนาดนี้ เพราะเราไม่มี เพราะทุกคนก็จะไปออกแรงทำงานกัน แล้วทุกอย่างก็จะแพงหมด เพราะฉะนั้น มันมีข้อดีของการปฏิวัติอุตสาหกรรม แต่มันมีข้อเสียของการปฏิวัติอุตสาหกรรมเหมือนกัน ก็คือทุกอย่างจะเป็น standard เดียวกันหมด คือผมจะขออะไรที่พิสดารไปจากที่นั่นก็ต้องไปจ่ายแพงข้างนอก แต่ว่ามันถึงได้ทำแฮมเบอร์เกอร์ราคาถูกได้ แต่ก็มีข้อเสียอยู่ ซึ่งข้อเสียของการปฏิวัติอุตสาหกรรมก็คือ Mass Production ทำทุกอย่างเป็น mass หมด ที่นี้สิ่งที่มันจะปฏิวัติต่อไป ในเวลาไม่นานนี้คือ การ ปฏิวัติ ผมอาจจะเรียกว่า เรื่องจัดการความรู้หรืออะไรสักอย่าง พวกนี้ก็ได้ แต่ว่าเหตุผลที่มันจะเกิดการปฏิวัติครั้งนี้ เกิดขึ้นเนื่องจากคอมพิวเตอร์มันราคาถูกลงและการคำนวณมันแรงขึ้น เมื่อสวนทางกับราคากับสอง พัฒนาเรื่องการทำให้คอมพิวเตอร์ฉลาด มันก้าวหน้าไปมาก เมื่อมันมีการปฏิวัติครั้งนี้ จะทำให้แรงงาน เขาเรียกว่า Knowledge Worker ถูกทดแทนด้วย คอมพิวเตอร์ จำนวนมากเช่นเดียวกับการปฏิวัติอุตสาหกรรม ...”

ดังนั้น

ผู้บริหารจึงมองว่าสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถอยู่ต่อไปได้ในอนาคตหรืออีกสิบปีข้างหน้าคือ ความพยายามปรับตัวโดนนำความรู้ที่ได้เรียนมา นำมาพัฒนาประยุกต์สร้างความแตกต่างให้เหนือกว่าคนอื่น ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความแตกต่างและก้าวทันกับเทคโนโลยีในอนาคต

“... พอเครื่องจักรมาแทนพวกนี้เขาก็เลย Move เอาความรู้มาเรียนก็ขยับมาอยู่ตรงนี้... ตอนนี้คอมพิวเตอร์มันไล่ขึ้นมา แล้วจะแย่งกันด้วย คุณก็ต้องไปจัดการความรู้ หรือทำอย่างอื่นเพื่อที่จะให้ตัวคุณขึ้นไปอยู่อีกอันหนึ่ง แล้วก็ถ้าเราตามไม่ทัน เราก็จะลำบาก...”

## 2. บุคลากร/คนทำงานของท่านต้องมีคุณสมบัติและความสามารถอย่างไร เพื่อไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

คุณสมบัติหลักที่สำคัญของบุคลากรที่ทำงานในองค์กร บริษัท บัณฑิตเซ็นเตอร์ คือ

1. การมีทัศนคติที่ดี
2. การมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ
3. การมีทักษะการทำงานเป็นทีม

“... ผมพบว่า ถ้าคนมีทัศนคติที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกเมื่อไหร่ เรื่องอื่นจะง่ายคือเขาจะยอมเปลี่ยนในสิ่งที่เขาทำ... เท่าที่สังเกตนะคือคนที่ไม่ติดตรงนี้ จะไม่ค่อยมีปัญหา...”

“... ต้องเป็นคนที่มี **ขอบศึกษาความรู้** มาก ๆ เพราะว่าองค์ความรู้มันเปลี่ยนแปลงเยอะ เช่นสมมุติว่าทักษะที่เราเคยใช้ในสักสามสี่ปีที่เราคิดว่ามันดี แต่ว่าหลังจากที่ใช้กันไปแล้ว เขาบอกว่าไอ้เรื่องนี้ยังไม่ดีพอ เรามาเปลี่ยนกันเถอะ... คนที่ชอบเรียนรู้ใหม่ ๆ โดยเอา ๆ หลักการมาประยุกต์กับของใหม่ ก็จะค่อนข้างตามทัน...”

“... **ทักษะของทีมงาน** เพราะว่าพอมันใหญ่ขนาดนี้เราทำคนเดียวไม่ได้ เราต้องมีทีมงานที่ค่อนข้างมีทักษะที่เหมาะสมกับความต้องการของการทำงานในอนาคตข้างหน้า...”

### 3. วิธีการหรือกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติและความสามารถตามที่กำหนดในข้อ 2

ทางองค์กรมีวิธีการที่หลากหลายเพื่อกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ โดยการจัดการฝึกอบรมทักษะใหม่ ๆ ให้กับพนักงาน รวมถึงการนำหัวข้อที่น่าสนใจเข้ามาแลกเปลี่ยนกัน เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กร เข้าใจถึงมุมมอง ทักษะของเพื่อนร่วมงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดความสนใจในเรื่องใหม่ ๆ และเกิดการแลกเปลี่ยนกันในองค์กรอยู่เสมอ

นอกจากนี้ยังมีการจ้างองค์กรที่ปรึกษาจากภายนอกเข้ามาเพื่อสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรอีกด้วย

“ทัศนคติจะไปช่วยให้เขาพัฒนา capability หรือทักษะต่าง ๆ... คือถ้าเขาอยากไปแล้วทักษะไม่มีเลย เราเติมให้ได้เลย คือก็จะไปอบรม หรือจะขอที่ปรึกษามาอะไรมา เราทำให้ได้หมด”

“...เป็นการจัดการเรื่องทัศนคติ จัดการเรื่องทัศนคติบางทีก็ได้ผล บางทีก็ไม่ค่อยได้ผล อย่างเช่นปีที่แล้ว ปกติผมมีสัมมนาประจำปี อยู่ ๆ เราก็หยิบทัศนคติสองเรื่องขึ้นมาคุย ทัศนคติเรื่องหนึ่งคือ เรื่องทัศนคติการดูแลสุขภาพนะครับ...คือเราประสบความสำเร็จเรื่องนี้ คือพอเราชวนคุยชวนให้ความรู้ หลายคนก็เริ่มหันมาออกกำลังกายเยอะขึ้น ...”

“...เราจ้างที่ปรึกษา คนนอกค่อนข้างเยอะในปี ในช่วงหลัง ๆ ที่ผ่านมา เพื่อเอามุมมองใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กร เพื่อให้คนของเรา ได้เห็นว่าคนเก่ง ๆ ข้างนอกเขามีมุมมองอะไร ... เหมือนกับว่าโลกข้างนอกมันหมุนเร็ว ถ้าเราไม่พยายามให้คนเราออกไป เราก็ต้องมีคนข้างนอกเข้ามา...”

### 4. อุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากร และ องค์กร ในข้อ 2.

ปัจจุบันทางองค์กรมีบุคลากรภายในองค์กรเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้ด้วยลักษณะของการทำงาน จำเป็นจะต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นหลัก โดยองค์กรจะต้องสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสม เป็นบุคคลที่พร้อมเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อให้ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป

“...ผมมีอยู่ประมาณ 190 กว่าคน...อุปสรรคคือ เราไม่สามารถที่จะหาคนหรือสร้างคนให้มีทักษะทันกับเทคโนโลยีที่มันเปลี่ยนไป...”

ดังนั้น ประเด็นหลักที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากรคือ ด้านทัศนคติ เนื่องจากเป็นเสมือนกำแพงปิดกั้นต่อการเปิดรับเทคโนโลยี สิ่งใหม่ ๆ ที่จะนำไปสู่การพัฒนาในอนาคต

“..ทัศนคติเรื่องใหญ่ เพราะฉะนั้น เวลาเราเอามา Apply กับที่ทำงาน เวลาเราพยายามบอกว่าของใหม่มาแล้ว บางคน Happy ที่จะไป บางคนรู้สึกว่ามี...”

“..โจทย์ที่เราเป็นห่วงก็คือ คนที่ตามมาจะจับของใหม่ไม่ทัน เขาเรียกว่าเป็น Habit Creature คือคนติดกับของเดิม เช่นสมมุติว่า วันนี้ E-book มา หลายคนก็จะติดอยู่กับว่า ผมชอบแบบเป็นเล่มมากกว่า...ซึ่งตรงนี้เป็นปัญหา...ต้องเข้าใจว่าเมื่อเทคโนโลยีมันมา เราก็ต้องไปตัดตรงนั้น ไม่ใช่ว่า พยายามฝืนกระแสซึ่งผมไม่เคยเห็นเหมือนกัน ไม่เคยเห็นว่ามันจะสำเร็จ...”

### 5. ในอนาคต อยากจะทำอะไรเพิ่ม/มีเครื่องมืออะไรเพิ่ม เพื่อทำให้คนในองค์กรเรียนรู้และพัฒนา

ไปสู่เป้าหมายได้มากขึ้น (หากเป็นงานภาคสังคม รวมถึงคนทำงานร่วม/เครือข่ายด้วย)

ทางบริษัทมีการวางแผนทางการปรับปรุงการจัดวางพื้นที่ในองค์กรให้เป็นลักษณะของการเปิดกว้าง เอื้ออำนวยกับการแลกเปลี่ยน แสดงความคิดเห็นกันมากยิ่งขึ้น

เพราะนอกจากจะเป็นตัวช่วยให้บุคลากรในองค์กรทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและเป็นทีมแล้ว ยังส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ มุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้ง่ายยิ่งขึ้นอีกด้วย

“...ตอนนี้เรากำลังขยายออฟฟิศ ผมจะเปลี่ยนออฟฟิศใหม่ให้มันค่อนข้างมี Space เพิ่มขึ้น Space ที่ไม่ใช่ห้องประชุม แต่เป็น space ที่เข้าไปนั่งคุยได้ตลอดเวลา...เป็นการจัดให้วัฒนธรรมมันกลายเป็นว่าอย่าส่ง อย่าเพิ่งส่งเมลล์เยอะ แล้วก็มานั่งคุยกันนิด ๆ หน่อย ๆ โดยที่ไม่ต้องเป็นการประชุม Formal ด้วยซ้ำ...”

ทั้งนี้ ทางผู้บริหารเชื่อว่าการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มีการแลกเปลี่ยน สนทนากันระหว่างการดำเนินงาน ทั้งแบบซึ่งหน้า (Face to face) หรือแบบออนไลน์ จะทำให้มีการแบ่งหัวข้องานกันอย่างชัดเจน เกิดความเข้าใจในการทำงานที่ตรงกัน

การทำงานเกิดประสิทธิภาพ โดยไม่จำเป็นจะต้องอาศัยอุปกรณ์ที่มีมูลค่าสูง

“..ผมเชื่อว่านอกจากการที่จัดองค์กรให้มีอยู่ในรูปแบบของการได้คุยกัน ปรึกษากันเรื่อย ๆ การที่เราคุยกันในออนไลน์ ที่เป็นระบบปิดภายใน ช่วยได้เยอะ เพราะว่า เราคุยกันตั้งแต่เราอยากทำอะไร เรื่องไหนที่เราจะต้องทำให้เสร็จ ๆ เมื่อไหร่โดยใครแล้วก็แยก ๆ เป็นห้อง ๆ ให้ชัดเจน อันนี้ช่วยได้ ผมว่าเทรนของการสื่อสารในอนาคตจะเป็นเรื่องแบบนี้ เพราะว่า ถ้าเราไม่ได้แบ่งเอาไว้ให้ชัดเจนมันจะหลายเรื่องมาก ไม่รู้เรื่อง แต่ถ้าเราแบ่งชัด ๆ ว่าเรื่องนี้เป็นอะไร ผมอาจจะไม่ต้องใช้เครื่องมือหรูหราก็ได้ อาจจะเป็นแค่ Google Facebook ลักอย่างหนึ่ง แต่ว่ามันช่วยได้...”

## 6. นิยามของ “การเรียนรู้” “การจัดการความรู้” และ “สภาวะ”

คุณปรเมศวร์ได้ให้นิยามของคำว่า “การเรียนรู้” หมายถึง ความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับมาได้

“...ผมว่าการเรียนรู้คือ เมื่อรู้แล้วสามารถที่จะต่อยอดประยุกต์ได้...ถ้าคนนี้เป็นเด็กคนหนึ่ง ผมบอกเขาว่า ถ้าเกิดอย่างนี้ขึ้น ให้น้องทำอย่างนี้ ถ้าเกิดอย่างนี้ ให้น้องทำอย่างนี้ น้องจะไม่ได้เรียนอะไรเลย แต่ว่าน้องจะทำตามคำสั่ง ... แต่ถ้าเรียนรู้ผมจะบอกน้องว่า อันนี้ดี อันนี้ไม่ดี และก็เขาอาจจะถามผมกลับมา... อยู่มาวันหนึ่ง ผมถามเขาใหม่ แล้วอันนี้เป็นไงละ เขาบอกกลับมาว่า อ้อ... อันนี้ดีเขาคิดว่าดี ประมาณนี้ด้วยเหตุผล อย่างนี้ผมถือว่า เขาเรียนรู้...”

นอกจากนี้ การเรียนรู้ที่ดีคือ ความสามารถในการปรับมุมมอง เกิดทัศนคติใหม่ ๆ โดยสามารถนำความรู้นั้นมาต่อยอดได้

“... ผมเชื่อว่า ถ้าอะไรก็ตามซึ่งเรียนรู้ไปแล้วมันไม่ได้ส่งผลต่อการปรับปรุงทัศนคติหรือนิสัย หรือเอาไป take action ได้เลย มันจะมีประโยชน์น้อย...เพราะว่ามันจะกลายเป็นรู้ แต่รู้มันก็จะกลายเป็นรู้แบบโน ไม่ได้รู้แบบ Learn...แต่ถ้าเรียนรู้ผมจะบอกน้องว่า อันนี้ดี อันนี้ไม่ดี อันนี้ชอบ อันนี้คนชอบเยอะ อันนี้คนไม่ชอบ ผมก็สอน ๆ เขาไป และก็เขาอาจจะถามผมกลับมาก็ได้ว่า ทำไมถึงเป็นอย่างนั้น ผมก็พยายามจะอธิบายให้เขาฟัง อยู่มาวันหนึ่ง ผมถามเขาใหม่ แล้วอันนี้เป็นไงละ เขาบอกกลับมาว่า อันนี้ดีเขาคิดว่าดี ประมาณนี้ด้วยเหตุผลอย่าง ผมถือว่า เขาเรียนรู้ นั่นคือสิ่งที่ คอมพิวเตอร์ กำลังทำ เพราะฉะนั้น อะไรก็ตามที่ทำให้เขาจำได้ ผมถือว่าเขาไม่ได้เรียนรู้ แต่อะไรก็ตามที่ทำให้เขาคิดได้แล้วหรือเขา Take Action ได้ หรือวันหนึ่ง เขามาสะกิดผมแล้วบอกว่า พี่ถ้าที่เราควรจะหยุดทำสิ่งนี้นะ เพราะถ้าทำสิ่งนี้ จะเกิดสิ่งนี้ขึ้น นั่นแสดงว่าเรียนรู้แล้ว ในความหมายของผมคือว่าสิ่งใดที่เราป้อนเข้าไป แล้วเขาได้พัฒนาสิ่งใหม่ หรือปรับปรุงคิดของใหม่ขึ้นมาได้

ผมถือว่าเป็นการเรียนรู้ทั้งหมดครับ ผมก็เอาศาสตร์ Machine Learning มาตอบกับมนุษย์ด้วย ผมคิดว่าอย่างนี้...”

โดยนิยามของคำว่า “การจัดการความรู้” คือ การความสามารถในการดำเนินการให้ความรู้ได้แพร่ขยายและสามารถดึงกลับมาใช้ได้เมื่อต้องการ “... เรียนรู้กับความรู้ไม่เหมือนกัน ความรู้มันคือ สิ่งที่สังเคราะห์มาแล้วระดับหนึ่ง สังเคราะห์ออกมาแล้วระดับหนึ่ง... สังเคราะห์ออกมาว่า เรื่องที่ควรจะรู้ หรือเรื่องที่นำรู้ การจัดการความรู้ของผมคือการทำให้ ความรู้มันได้แพร่ขยายหรือมันได้สืบค้นได้ กลับมาดึงมาใช้ได้เมื่อยามที่ต้องการ อันนี้ถือว่าเราจัดการสำเร็จ ไม่ว่าจะเกิดขึ้นจากใครก็ตาม เช่นสมมุติว่า ความรู้เรื่องนี้ ทุกคนควรจะรู้ ถ้าเราทำให้มันแพร่หลายได้อย่างเป็นระบบ มันก็จะถือว่าเป็นผลสำเร็จ หรือบางที่เราไม่เคยได้ใช้มันหรอก แต่วันหนึ่งถ้าเราต้องใช้ แล้วเราดึงมันขึ้นมาได้จากในองค์กรเรา แล้วเราดึงมันขึ้นมาได้เลย ได้เร็ว โดยไม่หลุดก็ถือว่าสำเร็จ...”

ทั้งนี้ คำว่า “สุขภาวะ” หมายถึง ทุกเรื่องที่ประกอบกันในสถานที่ทำงานและส่งผลกระทบต่อทางด้านจิตใจและร่างกาย “... อะไรก็ตามที่มากกระทบต่อจิตใจร่างกาย ที่ทำให้เขามีสุขภาพดี การกินดี แล้วก็ทางร่างกายดี อย่างเช่น คนจะเป็น office syndrome กันเยอะ เพราะฉะนั้น การจัดโต๊ะเก้าอี้ให้เขา แบบมี Ergonomic มีอากาศถ่ายเท ไม่มีฝุ่น หรือแบบแม้กระทั่งว่า fitness นี้ไม่ได้เกิดขึ้นจากที่ผมอยากให้เขาออกกำลังกาย เกิดจากมีน้องกลุ่มหนึ่งที่เล่นโยคะกัน หรือเรื่องเสียงบอกว่า ผมมองดูทุกเรื่องนะ อย่างเช่น บางคนยอมนั่งทั้ง ๆ ที่มีเครื่องที่มีเสียงดังมากเลยอยู่ใกล้ ๆ แล้วเค้าไม่ยอมบอก...”

โดยองค์กรจำเป็นจะต้องให้ความสำคัญกับสุขภาวะของพนักงานในทุก ๆ ส่วน ไม่จำกัดอยู่เพียงแต่ในท้องทำงาน (office worker) เท่านั้น

“...หรือแม้กระทั่งนอกองค์กร ไม่จำเป็นต้องอยู่ในนี้ก็ได้นะ เช่นเรามีพนักงานรอบดึก บางคนทำงานที่บ้าน อยู่มาวันหนึ่ง มันมี Research ออกมาบอกว่าการทำงานรอบดึกไม่ดีต่อสมอง แต่ว่าเราต้องอยู่รอบดึก ต้องทำอย่างไรละ เราก็ต้องมาคิดเรื่องระบบเปลี่ยนเวร เพื่อไม่ให้คนต้องอยู่รอบดึกนาน ๆ...”

## 7. มีการใช้ “การจัดการความรู้” อย่างไร มีความสำเร็จ (มี success story อะไรบ้าง) หรือไม่สำเร็จมีอะไรเกิดขึ้น เป็นเพราะอะไรจึงเกิดผลเช่นนั้น

ทางองค์กรมีการใช้เครื่องมือทางการสื่อสาร (Collaboration Tool Online) อาทิเช่น Google Application และโปรแกรม MindMaple เข้ามาใช้ภายในองค์กร เพื่อการประสานงานภายใน การจัดพื้นที่พูดคุยแลกเปลี่ยนทัศนคติ ประชุมกันระหว่างการทำงานเป็นทีม โดยมีระบบการจัดเก็บภาพ เอกสารอย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการจัดการความรู้และเป็นประโยชน์กับการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรในองค์กร

“...ผมใช้พวก Collaboration Tool Online อย่างเช่นพวกพื้นที่ ๆ เลย ก็มี พวก google drive, google doc, google photo เราก็พยายามสนับสนุนให้มีการจัดเก็บพวกภาพ พวกเอกสารพวกอะไร อย่างมีระบบ เพราะเป็นเครื่องมือที่ฟรีและก็ใช้สะดวก...”

“...นอกจากการที่จัดองค์กรให้มีอยู่ในรูปแบบของการได้มีโอกาสพูดคุยกันปรึกษากันเรื่อย ๆ การที่เราคุยกันในออนไลน์ ที่เป็นระบบปิดภายใน ช่วยได้เยอะ ...Facebook Group ช่วยได้ แล้วก็พวก Google App ช่วยได้ แล้วมันจะมี Tool อยู่อันหนึ่ง ชื่อ MindMaple เป็นตัวทำ Mind Map ราคาถูกฟรีใช้ดีมาก...”

## 8. สรุปยุทธศาสตร์การจัดการความรู้/การเรียนรู้ ในองค์กรคือ

ยุทธศาสตร์หนึ่งที่สำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กรของคุณปรเมศวร์คือ การพยายามในการจัดการคน

เนื่องจากบุคคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานให้องค์กรเติบโตไปในทิศทางที่ต้องการ

“...ผมจัดการคนก่อนเลย เพราะว่า จัดการความรู้มันต้องใช้คนกับเครื่องมือ และเครื่องมือมันต้องใช้คน สุดท้ายก็ต้องไปจัดการคน

...สมมุติว่าผมอยากจัดการความรู้...ผมต้องหาคนกับเครื่องมือ มีแต่คนไม่ได้ ขาดเครื่องมือที่ถูก ผมก็จัดการไม่ได้ เครื่องมือหาง่าย เอาคนไหนมา Operate เครื่องมือ แล้วไปจัดการความรู้ ผมคนเดียวไม่ได้ ผมก็ต้องมีคนที่เข้าใจ แล้วตรงนี้ ไม่ใช่แค่จัดการความรู้ สังเกตว่า พอจะทำอะไรสักอย่างหนึ่ง มันจะกลับมาที่คนหมดเลย...”