

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “ความสำเร็จในการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติใน องค์การและผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร” ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 10 ส่วน ได้แก่

#### แนวคิดการจัดการความรู้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้และกระบวนการจัดการความรู้

#### ความสำเร็จด้านบุคคล

2. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารความรู้
3. แนวคิดสมรรถนะของผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัวของบุคลากร

#### ความสำเร็จด้านองค์การ

5. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความรู้
6. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
7. แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีการจัดการความรู้
8. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์
9. แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนนักปฏิบัติ

#### ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

10. ผลงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้และกระบวนการจัดการความรู้

#### นิยามของ “ความรู้”

ดาร์เวนพอต และ พูสแซค (Davenport and Prusak, 1998, pp. 1-6) ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างข้อมูลสารสนเทศ ความรู้และปัญญา ไว้ดังนี้

ข้อมูล คือ ชุดของข้อเท็จจริงเชิงวัตถุที่สามารถมองเห็นได้และได้รับการรวบรวมเก็บไว้ โดยไม่ได้คำนึงถึงสภาวะที่เกิดจากข้อมูลเหล่านั้น ข้อมูลจึงเป็นเรื่องของข้อเท็จจริงที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์ เกิดจากปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ เกิดจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินการทั้งในระดับส่วนตัว ระดับทีม ระดับองค์กร ตลอดจนระดับสังคมต่าง ๆ เมื่อใช้กับบริบทขององค์การ คำว่าข้อมูลจึงหมายถึง การบันทึกกิจกรรมทางธุรกรรมขององค์กรนั้น ซึ่งถือเป็นวัตถุดิบชิ้นสำคัญในการสร้างสารสนเทศ

สารสนเทศ คือ สารสนเทศหนึ่งที่อยู่ในรูปแบบของเอกสาร หรือสื่อด้านโสตทัศนและวีดิทัศน์ ทั้งนี้ทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร คำว่า สารสนเทศจึงหมายถึงการเปลี่ยนแปลงวิถีทางที่ผู้รับสารได้รับรู้บางสิ่งบางอย่าง ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมของบุคคล ทั้งนี้สารสนเทศที่มีอยู่ในองค์กรมีเครือข่าย 2 ชนิดเป็นสื่อ คือ ฮาร์ดเน็ตเวิร์ก กับซอฟต์แวร์เน็ตเวิร์ก เครือข่ายฮาร์ดเน็ตเวิร์ก คือเครือข่ายที่สามารถมองเห็นสัมผัสจับต้องได้ ประกอบด้วย โทรศัพท์ รถตู้ส่งของ จานดาวเทียม ที่ทำการไปรษณีย์ จดหมาย กล่องรับจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ สารสนเทศที่ส่งผ่านเครือข่ายเหล่านี้ ได้แก่ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ จดหมายที่ใช้กันอยู่ทั่วไป ห่อพัสดุภัณฑ์ และสารสนเทศที่ส่งผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น ส่วนเครือข่ายซอฟต์แวร์เน็ตเวิร์กมีลักษณะไม่เป็นระบบแบบแผนแต่ก็มองเห็นได้ ตัวอย่างเช่น กระดาษโน้ตที่มีตัวอักษร หรือบทความต่าง ๆ ดังนั้นสารสนเทศจึงแตกต่างจากข้อมูลตรงที่มีความหมายในตัวเอง มีความเกี่ยวข้องและวัตถุประสงค์อยู่ในตัวเอง ข้อมูลจะเป็นสารสนเทศได้ก็ต่อเมื่อผู้สร้างข้อมูลเติมความหมายให้ ขณะที่ข้อมูลไม่มีความหมายแต่อย่างใด

ความรู้ คือ กรอบของการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ข่าวสาร เหตุการณ์ และความรู้แจ้งอย่างลึกซึ้งเพื่อสร้างเป็นกรอบความคิดสำหรับการประเมินและสังเคราะห์ประสบการณ์และสารสนเทศใหม่ ๆ รวมเข้าด้วยกัน นอกจากนี้ความรู้อาจสกัดมาจากสารสนเทศโดยการเปรียบเทียบ การจัดลำดับเหตุการณ์ การเชื่อมโยง และการสนทนา สำหรับในแง่ขององค์กร

ความรู้จะสะสมอยู่ในรูปของเอกสาร หรือแฟ้มเก็บเอกสารต่าง ๆ รวมไปถึงอยู่ในกระบวนการ  
อยู่ในการปฏิบัติงาน และอยู่ในบรรทัดฐานขององค์กร

ปัญญา คือ ความรอบรู้ ความฉลาดอันเกิดจากการเรียนและคิด ปัญญาเป็นการมอง  
ในมุมกว้าง หลายคนเห็นว่าการศึกษาเป็นเรื่องที่ง่าย สามารถศึกษาได้รอบตัวมักจะเป็นผู้รอบรู้  
มากกว่าคนที่เรียนรู้จากหนังสือต่าง ๆ ซึ่งอธิบายได้ว่า การดำรงชีวิตอาจจะสอนอะไรได้มากมายที่  
ทำให้เกิดปัญญาได้มากกว่าหนังสือ ปัญญาเป็นมุมมองที่กว้างมากกว่าเพราะจะเป็นการลงไปใน  
รายละเอียด ปัญญาเป็นเรื่องเกี่ยวกับการที่จะทำอย่างไรให้สารสนเทศสอดคล้องกับโลก รอบ ๆ  
ตัวและค่านิยมของตนเอง หากความเฉลียวฉลาดเหมือนกับการมีห้องสมุดที่เต็มไปด้วยหนังสือ  
ปัญญาก็คือ การรู้ว่าหนังสือเล่มไหนที่ควรจะอ่านในตอนนั้น ปัญญาเป็นศิลปะของการรับรู้ซึ่งทำให้  
ประสบการณ์เหมาะกับค่านิยมของเรา (De Bono, 1996, p. 16)

การแบ่งความรู้ของมนุษย์ มี 2 ลักษณะ คือ (Beijerse uit, 2000, p. 164)

1. ความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) คือ ความรู้ที่เขียนหรือบันทึกอย่างเป็นระบบ  
และมีความเป็นทางการ สามารถแสดงให้เห็นได้ในรูปของข้อความ ไวยากรณ์ ตัวเลขสูตร  
วิทยาศาสตร์ แฟ้มเอกสาร สิทธิบัตร มาตรฐานการผลิต ขั้นตอนการประมวลผลและหลักการ  
สากล ซึ่งความรู้ที่ชัดเจนนี้สามารถสื่อสารได้ง่าย มีการถ่ายโอนและแบ่งปันกันได้

2. ความรู้โดยนัย (tacit knowledge) คือ ความรู้ส่วนบุคคลที่ไม่สามารถเห็นได้อย่าง  
ชัดเจนไม่เป็นทางการ และยากที่จะทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารหรือการถ่ายโอนและแบ่งปันกับ  
ผู้อื่น นอกจากนี้ยังฝังลึกอยู่ในความคิด ความเชื่อ มุมมอง ค่านิยม อารมณ์ ความรู้สึก การกระทำ  
และประสบการณ์ของแต่ละบุคคลด้วย

ความรู้โดยนัย ประกอบด้วย 2 มิติ คือ

1. มิติเกี่ยวกับเทคนิค ซึ่งรวมทักษะที่ไม่เป็นทางการ หรือวิธีการที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ
2. มิติเกี่ยวกับการรับรู้ หรือความรู้ความเข้าใจ ประกอบด้วยรูปแบบของจิตใจ  
ความเชื่อ และการยอมรับเกี่ยวกับสิ่งที่อยู่ และสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ความรู้โดยนัยนี้จัดเป็นความรู้ที่มีความเป็นส่วนตัวสูงหรือเป็นความรู้ส่วนบุคคล  
ซึ่งความรู้ในลักษณะนี้ยากในการทำให้เป็นแบบแผน แต่จากการศึกษาขององค์กรในประเทศญี่ปุ่นที่  
ประสบความสำเร็จพบว่า มีการเปลี่ยนรูปความรู้โดยนัยให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน โดยพยายามดึง  
ความคิดของแต่ละบุคคลออกมา และถ่ายทอดเป็นข้อมูลและระบบความรู้ หรืออาจมีการถ่ายทอด  
โดยใช้กระบวนการต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น ระบบพี่เลี้ยง การทำงานเป็นทีม การสนทนาแบบ

เผชิญหน้ากัน ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงประสบการณ์และการเรียนรู้ของบุคคล เพื่อก่อให้เกิดการสร้างสรรค้ความรู้ใหม่ในองค์การ

#### ความหมายของการจัดการความรู้

สำหรับความหมายของการจัดการความรู้ ได้มีผู้เสนอความคิดเห็นที่น่าสนใจไว้ดังนี้

ชาสสเกล (Chascale, 2000 อ้างถึงใน Yahya and Goh, 2002, p. 458) ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ คือ การติดต่อสื่อสารโดยยึดหลักการปฏิบัติที่ดีที่สุด และแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการทำงานในอดีตแล้วนำกลับมาใช้ใหม่

ของ และคนอื่น ๆ (Chong et al., 2000 อ้างถึงใน Yahya and Goh, 2002, p. 458) ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่ช่วยเพิ่มทักษะและความเชี่ยวชาญของพนักงานโดยอาศัยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

เบลจิส อุท (Beijerse Uit, R.P, 2000, p. 145) ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ คือ การบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยใช้ปัจจัยการสร้างความรู้เพื่อช่วยกระตุ้นให้พนักงานสามารถพัฒนาสมรรถนะหลัก นอกจากนี้ การจัดการความรู้ช่วยให้ระบบข้อมูลภายในองค์การมีความง่ายต่อการจัดการและการนำไปใช้

แบชท์ (Bacht, 2001 อ้างถึงใน Yahya and Goh, 2002, p. 458) ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการของการสร้างความรู้รวมถึงการนำเสนอ การแบ่งปันและการนำความรู้ไปใช้

ทานนานบอม (Tannanbaum อ้างถึงใน Boyett and Boyett, 2001, pp. 97-98) เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ไว้ว่าเกี่ยวข้องกับสิ่งเหล่านี้

- การรวบรวม การจัดระเบียบ การจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้ และเมื่อมีการใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม สารสนเทศและเทคโนโลยีเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์จะสามารถสนับสนุนให้การจัดการความรู้มีอำนาจได้

- การแบ่งปันความรู้ เพราะถ้าปราศจากการแบ่งปัน ความพยายามในการจัดการความรู้จะล้มเหลว ในการแบ่งปันความรู้นี้ต้องอาศัยวัฒนธรรมขององค์การเป็นสำคัญเพราะมีอิทธิพลอย่างสูงต่อความสำเร็จ

- การอาศัยบุคลากรที่มีความรู้หรือความเฉลียวฉลาด

- การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ เพราะการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้องค์การต่าง ๆ อยู่รอดและประสบความสำเร็จได้

นอกจากความคิดเห็นที่ ทานนาบอม เสนอไว้ การจัดการความรู้ อาจรวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ต่อไปนี้

- การพัฒนาฐานข้อมูลกลางเกี่ยวกับลูกค้า ปัญหาทั่วไปและแนวทางแก้ไขเบื้องต้น
- การจำแนกแยกแยะเกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กรและการทำให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขาู้ รวมทั้งการพัฒนาสมุดหน้าเหลืองที่อธิบายแหล่งทรัพยากรภายในที่สำคัญและจำแนกวิธีการในการค้นหาสิ่งเหล่านั้น
- การนำความรู้จากผู้เชี่ยวชาญไปเผยแพร่หรือกระจายไปสู่บุคคลอื่น
- การออกแบบโครงสร้างความรู้ที่ช่วยจัดการข้อมูลในรูปแบบที่สามารถเข้าถึงได้และพร้อมที่จะนำไปประยุกต์ใช้
- การสร้างเวทีที่เปิดโอกาสให้บุคคลต่าง ๆ สามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิด ไม่ว่าจะเป็นการเผชิญหน้าโดยตรงหรือผ่านทางระบบอินทราเน็ต ระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น
- การจำแนกแยกแยะและการนำบุคคลที่มีความรู้เข้าสู่จุดศูนย์รวมของธุรกิจ
- การออกแบบการฝึกอบรมและกิจกรรมอื่น ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาเพื่อประเมินและสร้างความรู้ภายใน
- ดำเนินการเกี่ยวกับการให้รางวัล การยอมรับและการเลื่อนตำแหน่งที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูล
- การสร้างเครื่องมือต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้บุคคลสามารถเข้าถึงและนำข้อมูลไปใช้ได้เมื่อต้องการ
- การสร้างฐานข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ การจัดการหรือผลลัพธ์ที่จะนำไปวิเคราะห์แนวโน้มและสกัดข้อมูลที่มีค่าต่อองค์กร
- การพิจารณาต้นทุนทางปัญญาเพื่อจัดความรู้ให้ดีขึ้น
- การเกาะติดและการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการหรือให้ความสำคัญ เพื่อทำความเข้าใจและตอบสนองของความต้องการให้ดีกว่าเดิม

การจัดการความรู้ คือ การสร้างความคิดขององค์กรเกี่ยวกับการประสานระบบความรู้ และการจัดการให้เกิดการใช้ความรู้ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ความรู้หมายถึง ความรู้ความเข้าใจของมนุษย์ และกระบวนการคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการรับรู้ และการคิดของมนุษย์ (“Introduction to Knowledge Management : A Working Definition,” Online, 2005)

เคอมาลี (Kermaly, 2002, p. 2) ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้ คือ การสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ก่อให้เกิดการสนับสนุน การสร้างและถ่ายทอดความรู้ โดยเป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ และวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร แรงจูงใจของพนักงาน ความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าและระบบต่าง ๆ ที่เอื้อให้เกิดการจัดการความรู้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์การจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์การอย่างสมดุล เพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขององค์การ อันนำไปสู่การพัฒนาในระดับองค์การ

#### ความสำคัญของการจัดการความรู้

1. ช่วยเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์การ
2. ก่อให้เกิดการแบ่งปันกระบวนการและการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดขององค์การ
3. ช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการ
4. สร้างความได้เปรียบทางการตลาดและการแข่งขัน
5. สนับสนุนการประดิษฐ์คิดค้นและการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ
6. สนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกับผู้อื่น
7. สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ภายในองค์การ
8. ช่วยในการดึงดูดและรักษาต้นทุนมนุษย์หรือทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ
9. สนับสนุนภาวะผู้นำและก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้อง
10. ก่อให้เกิดต้นทุนทางโครงสร้างและการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่
11. ทำให้เกิดความเป็นไปได้ของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

โดยสรุป ความรู้มีความสำคัญเพราะถือเป็นความมั่งคั่งขององค์การ หรืออาจกล่าวได้ว่าความรู้เป็นอาวุธแห่งการแข่งขันของยุคสมัยนี้ซึ่งสำคัญกว่าวัตถุดิบและเงินทุน กล่าวคือ ความรู้ได้กลายเป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีอิทธิพลเหนือสิ่งอื่นใด ทั้งข้อมูล ข่าวสาร และ ความรู้จะมีอำนาจมากขึ้น เพราะในอนาคตสิ่งที่มีค่าสำหรับองค์การจะกลายเป็นสินทรัพย์ทางปัญญามากกว่าสินทรัพย์ทางกายภาพ นอกจากนี้ความได้เปรียบในการแข่งขันจะมาจากบุคลากรที่มีความรู้และวิธีการในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ดังนั้น ความรู้หรือสินทรัพย์ทางปัญญา

จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร (“Why is KM Important to Your Organization?.” Online, 2005)

### กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ สามารถแบ่งเป็นกระบวนการได้ดังนี้

#### 1. การแสวงหาและการสร้างความรู้

1.1 การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) (Marquardt, 1996, pp. 130-133)

องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.1.1 การแสวงหาความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (external collection of knowledge) เพื่อการเป็นผู้นำในการแข่งขันทางการตลาด ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมองออกไปภายนอก เพื่อปรับปรุงผลงานและสร้างให้เกิดความคิดใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการแข่งขันขององค์กรต่าง ๆ ต้องอาศัยการปรับใช้ความคิดและการสร้างสรรค์ความก้าวหน้าด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบจากองค์กรอื่น ๆ การจ้างที่ปรึกษา การอ่านมาก ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และบทความ การดูทีวี วีดีโอ และภาพยนตร์ การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ สังคม และเทคโนโลยี การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และแหล่งอื่น ๆ การจ้างพนักงานใหม่ รวมถึงการร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมทุน

1.1.2 การแสวงหาความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (internal collection of knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรกลายเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร และการได้มาซึ่งความรู้ต่าง ๆ จากภายในองค์กรสามารถทำได้โดย

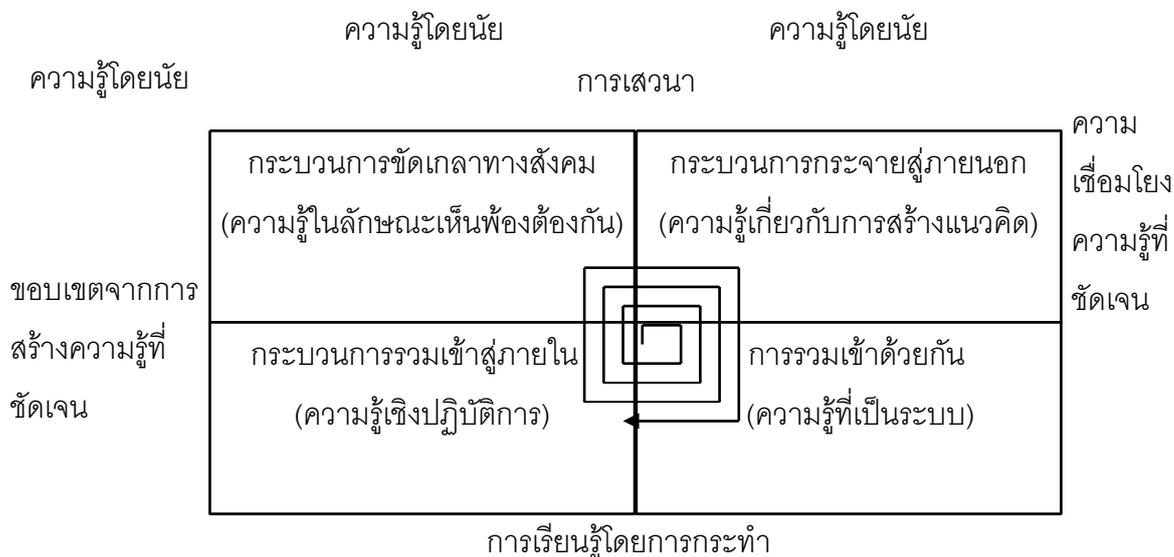
- การให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น
- การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ (learning by doing)
- การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ

มาร์คอร์ต (Marquardt, 1996, p. 131) ได้เสนอให้คำนึงถึงสิ่งสำคัญ 2 ประการ ในการแสวงหาความรู้ ก็คือ 1) ความจริงสิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่ถูกรวบรวมไว้ไม่ได้มีความสอดคล้องเป็นหนึ่งต่อหนึ่งเสมอไป ข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับมาจากทั้งภายในและภายนอก ต้องได้รับการกลั่นกรองเสียก่อน และ 2) การได้มาซึ่งความรู้ อาจได้มาโดยไม่ตั้งใจ แต่องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องแสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจให้มากขึ้นกว่าเดิม

## 1.2 การสร้างความรู้ (knowledge creation)

การแสวงหาความรู้ นั้นเป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้ เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้น การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดันการหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือบุคลากรในองค์การหมายความว่าทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ หรืออาจกล่าวได้ว่าความรู้ใหม่ เริ่มต้นที่ปัจเจกบุคคลเสมอ และถูกแปรเปลี่ยนเป็นความรู้ขององค์การซึ่งมีประโยชน์ต่อองค์การทั้งหมด ความรู้ใหม่ขององค์การนี้จะเกิดขึ้นจากปฏิริยาระหว่างความรู้ที่ชัดเจนกับความรู้โดยนัย ในกระบวนการที่ต่อเนื่องเป็นวงจร ซึ่งมีรูปแบบพื้นฐาน 4 ประการ สำหรับการสร้าง ความรู้ใน แต่ละองค์การ ดังต่อไปนี้ (ภาพที่ 2.1) (Morey, Maybury and Thuraisingham, 2000, pp. 139- 182)

ภาพที่ 2.1  
การสร้างความรู้ขององค์การ



ที่มา: Nonaka & Takeuchi, 2000, pp. 139-182

จากภาพที่ 2.1 สามารถอธิบายการสร้างความรู้ขององค์การ ได้เป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นที่ 1 กระบวนการขัดเกลาทางสังคม (socialization : from tacit to tacit)

ในขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการของการแบ่งปันประสบการณ์ และการสร้างความรู้โดยนัย โดยที่ปัจเจกบุคคลสามารถรับความรู้โดยนัยได้โดยตรงจากผู้อื่น โดยปราศจากการใช้ภาษาหรือการพูดคุย กล่าวคือ ปัจเจกบุคคลจะได้รับความรู้ผ่านการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่น การสังเกตซึ่งกันและกัน และการอาศัยอยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน สิ่งสำคัญของขั้นตอนนี้คือ “ประสบการณ์” เพราะประสบการณ์จะนำมาซึ่งความรู้โดยนัย ประสบการณ์อาจเกิดจากการสังเกต การลอกเลียนแบบ การฝึกหัด การฝึกฝนจากผู้เชี่ยวชาญ และการลงมือปฏิบัติ เช่น พนักงานใหม่จะเรียนรู้จากพนักงานที่มีประสบการณ์ผ่านการฝึกอบรมในขณะทำงาน (on The job training) ดังนั้น ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นในขั้นตอนนี้จึงมีลักษณะที่เรียกว่า “sympathetic knowledge” หรือความรู้ในลักษณะเห็นพ้องต้องกัน

ขั้นที่ 2 กระบวนการกระจายสู่ภายนอก (externalization : from tacit to explicit)

ระหว่างขั้นตอนนี้ความรู้โดยนัยหรือไม่ชัดเจนจะเชื่อมต่อไปเข้ากับความคิดที่ชัดเจนจนกลายเป็นความรู้ที่ชัดเจน กระบวนการนี้เป็นกระบวนการสร้างความรู้ที่สมบูรณ์ เป็นการทำให้เกิดแนวคิด สมมติฐานหรือโมเดล กล่าวคือ ความรู้ที่ได้มาจากขั้นที่ 1 จะถูกนำมาแสดงให้เห็นในรูปแบบที่สามารถเข้าใจได้กว้างหรือครอบคลุมมากขึ้น ขั้นตอนนี้เป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการสร้างความรู้ เพราะเป็นขั้นที่ความรู้โดยนัยถูกทำให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน

รูปแบบกระบวนการนี้จะอาศัยการสนทนา หรือการโต้ตอบความคิด หรือใช้วิธีสร้างความคิดโดยวิธีนิรนัยและอุปนัย ซึ่งทั้งหมดเป็นลำดับขั้นของการเปรียบเทียบ การอุปมา และโมเดล

- การเปรียบเทียบ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างการนำความคิดที่เป็นเหตุผล และความเหมือนในโครงสร้าง/หน้าที่ระหว่างสองสิ่งและพิจารณาความแตกต่าง

- การอุปมา เป็นความสัมพันธ์ระหว่างสองสิ่งโดยการอุปมาจะเป็นการใช้สัญลักษณ์ และจินตภาพทั้งหมด โดยที่ไม่ได้มุ่งหาความแตกต่างระหว่างสองสิ่ง

- โมเดล เป็นการใช้เหตุการณ์สร้างรูปแบบของเหตุการณ์ขึ้นแล้วพิจารณาข้อตกลงเบื้องต้น ซึ่งจะนำไปสู่กรอบความคิดที่พัฒนาเป็นโมเดลขึ้นมา

ดังนั้น ความรู้ที่ถูกสร้างในขั้นตอนนี้จึงมีลักษณะที่เรียกว่า “conceptual knowledge” หรือความรู้ที่เกี่ยวกับการสร้างความคิดและแนวคิด

ขั้นที่ 3 การรวมเข้าด้วยกัน (combination : explicit to explicit)

ในขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการของการทำให้ความคิดต่าง ๆ เป็นระบบเพื่อให้กลายเป็นความรู้ โดยความรู้ที่ต่างกันของความรู้ที่ชัดเจนจะถูกนำมารวมกันโดยอาศัยการแลกเปลี่ยนของปัจเจกบุคคลเป็นหลัก ความรู้ที่จะเกิดการรวมตัวกันผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเอกสาร การประชุม การพบปะสังสรรค์ การสนทนาทางโทรศัพท์ เครือข่าย การติดต่อสื่อสารทางคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ดังนั้นความรู้ใหม่ขององค์การจึงเกิดขึ้นจากการจัดองค์ประกอบใหม่ของสารสนเทศที่มีอยู่ผ่านการแยกประเภท การเพิ่มเติม การประกอบเข้าด้วยกัน และการจัดหมวดหมู่ของความรู้ที่ชัดเจน หรือการรวมส่วนต่าง ๆ ที่ไม่ต่อเนื่องของความรู้ที่ชัดเจนเข้าด้วยกันนั่นเอง ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นจึงมีลักษณะที่เรียกว่า “systematic knowledge” หรือความรู้ที่เป็นระบบ

#### ขั้นที่ 4 กระบวนการรวมเข้าสู่ภายใน (internalization : explicit to tacit)

ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการของการประมวลผลให้ความรู้ที่ชัดเจนกลายเป็นความรู้โดยนัย กล่าวคือ ความรู้ที่ชัดเจนจากขั้นที่ 3 จะเปลี่ยนกลับไปเป็นความรู้ที่ไม่ชัดเจนอีกครั้ง เปรียบเทียบได้กับ “การเรียนรู้จากการกระทำ” ประสบการณ์ที่ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม กระบวนการกระจายสู่ภายนอก และการรวมเข้าด้วยกันจะถูกรวบรวมเข้าสู่ความรู้โดยนัยของปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถแบ่งปันกันได้ และจากประสบการณ์เหล่านั้นปัจเจกบุคคลจะกลายเป็นสินทรัพย์ที่มีค่า ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้น จึงมีลักษณะเรียกว่า “operational knowledge” ดังนั้นเนื้อหาของการสร้างความรู้โดย 4 รูปแบบ จะเกิดจากบันไดเวียนของความรู้ เช่น

- ความรู้ที่เห็นพ้องต้องกัน (sympathetic knowledge) เช่น เกี่ยวกับการต้องการของลูกค้า อาจเป็นแนวคิดความรู้โดยนัยแนชัดเกี่ยวกับแนวคิดผลิตภัณฑ์โดยผ่านการขัดเกลาทางสังคมและการกระจายสู่ภายนอก

- แนวคิดของความรู้ (conceptual knowledge) กลายเป็นแนวทางสำหรับสร้างความรู้ที่เป็นระบบโดยผ่านการรวมเข้าด้วยกัน ตัวอย่างเช่น แนวคิดสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่จะอยู่ในขั้นการรวมเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นการพัฒนาใหม่และองค์ประกอบของเทคโนโลยีที่มีอยู่เป็นการรวมกันเพื่อสร้างต้นแบบ

- ความรู้ที่เป็นระบบ (systematic knowledge) เช่น กระบวนการจำลองแบบสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่นำไปสู่ความรู้เชิงปฏิบัติการ (operational knowledge) สำหรับการผลิตจำนวนมากของผลิตภัณฑ์โดยผ่านการรวมเข้าสู่ภายใน

กระบวนการสร้างความรู้ทั้งหมดตามที่ นอนนากะ และ ทาคุชิ อธิบายมา สามารถสรุปเป็นรูปแบบของการสร้างความรู้ในองค์การว่า เป็นกระบวนการบันไดเวียนของความรู้ โดยเริ่มต้นที่ระดับของบุคคลและเคลื่อนไปยังระดับสูงขึ้น โดยผ่านการแผ่ขยายของปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มหรือองค์การที่ข้ามหน่วยงาน ฝ่ายงาน กลุ่มงานและขอบเขตขององค์การ โดยเป็นโมเดลที่มี 5 ขั้นตอนคือ (1) การแลกเปลี่ยนความรู้โดยปริยายร่วมกัน (2) การสร้างกรอบความคิด (3) การพิสูจน์กรอบความคิด (4) การสร้างตัวแบบ และ (5) การเรียนรู้ข้ามระดับ

นอกจากนี้ดาร์เวนพอร์ต (Davenport and Prusak, 1998, pp. 52-67) ได้เสนอวิธีการสร้างความรู้ที่เป็นรูปธรรมที่มีอยู่ด้วยกัน 5 แบบคือ

##### 1. การซื้อกิจการ

การซื้อกิจการ คือ การซื้อองค์การใดองค์การหนึ่งหรือที่เรียกว่าการเข้าไปยึดกิจการ (take over) องค์การอื่น หรือเป็นการจ้างคนที่มีความรู้ซึ่งเราต้องการมาเป็นที่ปรึกษา

การซื้อกิจการนี้ถือว่าเป็นการได้ความรู้โดยการไปหามาจากแหล่งภายนอก ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การลงทุนการซื้อกิจการเหมือนกับการซื้อตัวพนักงาน (เพราะความรู้ที่อยู่ในสมองของเขา) หรือเป็น การซื้อความรู้ที่มีอยู่ในรูปของเอกสาร คอมพิวเตอร์ และวิธีการทำงานขององค์กรอื่นมา

การซื้อกิจการเป็นวิธีที่ได้รู้มาโดยตรงและค่อนข้างที่จะได้ผลดี แต่ก็มี ปัญหาที่จะทำให้การซื้อกิจการนั้นไม่ประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ คือ

- การวัดคุณค่าของความรู้ที่ซื้อมา คือ เราไม่สามารถวัดค่าของความรู้ที่ออกมา เป็นตัวเลขได้ จึงบอกได้ยากกว่าความรู้ที่ได้มานั้นมีคุณค่าหรือตรงกับความต้องการมากน้อย แค่ไหน

- เราไม่ทราบว่าคุณค่าที่แท้จริงนั้นอยู่ที่ไหนกันแน่ เพราะบุคลากรที่มีความรู้จริง มักจะไม่แสดงความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จขององค์กรอย่างเป็นทางการ เช่น เราซื้อกิจการเพื่อหวังความรู้จากผู้เชี่ยวชาญเป็นสำคัญ แต่ความรู้ที่แท้จริงนั้นกลับอยู่ในกลุ่มบุคลากรระดับล่าง เป็นต้น

- ผู้ซื้ออาจได้รู้มาเพียงบางส่วน เนื่องจากเข้าไปแทรกแซงกระบวนการ ภายใน เปลี่ยนแปลงเป้าหมาย รูปแบบการบริหาร และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทำให้ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงไม่พอใจจนออกไปแสวงหาทางเลือกใหม่ โดยนำความรู้ นั้นไป ด้วย

- อุปสรรคทางด้านวัฒนธรรมและการเมือง ทำให้การเข้าไปซื้อกิจการนั้นไม่ ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากไม่มีการยอมรับและเปิดโอกาสให้มีการดูดซับความรู้ที่ออกมา

นอกจากนี้การซื้อกิจการก็ยังมี การขอเช่าด้วย คือการที่องค์กรการเงินสนับสนุน การวิจัยของมหาวิทยาลัยหรือสถาบันต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนการได้สิทธิเป็นผู้ใช้ผลการวิจัยนั้นก่อน เพื่อประโยชน์ทางการค้าเป็นคนแรก ทำให้องค์กรไม่ต้องตั้งแผนกวิจัยของตน และลดภาระด้าน การเงินไปได้ การให้เช่าความรู้โดยการจ้างบุคลากรหรือบริษัทที่ปรึกษาเข้ามาก็จะเกี่ยวข้องกับ การถ่ายทอดความรู้ด้วย เพราะแม้ว่าแหล่งความรู้หรือคนที่จ้างมาจะอยู่เพียงชั่วคราว แต่ความรู้ บางอย่างก็สามารถอยู่กับองค์กรได้เป็นเวลานาน คือ บริษัทที่ปรึกษาได้ทั้งความรู้ที่ไวให้กับ องค์กรผู้จ้าง

อย่างไรก็ตามก็มีข้อควรระวังคือ การจ้างผู้เชี่ยวชาญมา องค์กรผู้จ้างก็หวังที่จะ เอาความรู้ของเขามาให้ได้มากที่สุด โดยอาจสนใจในคำแนะนำของบริษัทที่ปรึกษารายนั้น มากกว่าที่จะสนใจในความรู้ที่เขามี ก็เท่ากับว่าการจ้างนั้นได้ความรู้ไม่เต็มที่ ดังนั้นองค์กรผู้จ้าง

จึงต้องมีความตั้งใจรู้ว่าตนต้องการอะไร และต้องถามคำถามที่จะช่วยให้ตนเองดูซ้ำเอาความรู้ความชำนาญออกมาจากคนที่ให้คำปรึกษามากที่สุด

## 2. การตั้งแผนกด้านความรู้โดยเฉพาะ

การตั้งแผนกด้านความรู้โดยเฉพาะ คือการตั้งแผนกวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จะสามารถนำไปใช้ได้ทั่วทั้งองค์การหรือจัดตั้งห้องสมุดขององค์การขึ้นมา

การตั้งแผนกวิจัยและพัฒนาซึ่งแยกออกจากแผนกอื่นภายในองค์การนั้นก็เพราะต้องการให้นักวิจัยมีอิสระในการค้นหาสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่ต้องมากังวลกับการกำหนดกฎเกณฑ์อะไร แต่การทำเช่นนี้อาจจะทำให้แผนกวิจัยและพัฒนา นำความรู้ที่ได้มาเชื่อมต่อกับแผนกอื่น ๆ ขององค์การได้ยาก หรือกล่าวได้ว่าคนสร้างความรู้กับคนใช้ความรู้ นั้นเข้าใจไม่ตรงกัน เช่น การประดิษฐ์อุปกรณ์ใหม่ ๆ เพื่อช่วยในการทำงานจากแผนกวิจัยที่นำไปให้แผนกอื่นใช้ เขาอาจจะไม่เข้าใจหรือเห็นคุณค่าของมัน เพราะเขาไม่ได้เข้าไปรับรู้และมีส่วนร่วมด้วย ดังนั้นการคิดค้นและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ จึงต้องใช้วิธีการเปิดเผยเพื่อให้ความรู้ที่ได้สามารถนำไปใช้ได้ทั่วทั้งองค์การ

## 3. การรวมกลุ่มหรือการจัดกลุ่มตัวเอง

การรวมกลุ่มหรือการจัดกลุ่มตัวเองเป็นวิธีหนึ่งของการได้ความรู้โดยการนำคนที่ มีทักษะและมุมมองที่แตกต่างกันมาอยู่ในที่เดียวกันเพื่อดำเนินการหรือแก้ไขปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเท่ากับว่าเป็นการบังคับให้คนที่มีความคิดต่างกันมาร่วมกันหาคำตอบ เพื่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การรวมกลุ่มเป็นการทำให้กลุ่มคนที่ไม่คุ้นเคยกับการแก้ไขปัญหาาร่วมกันได้เข้ามาช่วยพัฒนาแนวความคิดร่วมกัน เพื่อให้เกิดการทำงานหรือผลงานใหม่ ๆ ออกมา เช่น องค์การต้องการพัฒนาเครื่องปิ้งขนมปัง โดยใช้การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแนวทางของแผนกต่าง ๆ ทั้งแผนก ผลิตหม้อหุงข้าว แผนกผลิตเตาปิ้งขนมปัง แผนกกาต้มน้ำกาแฟ และแผนกผลิตอาหารสำเร็จรูป จนออกมาเป็นเครื่องปิ้งขนมปัง นับเป็นการทำงานโดยอาศัยความรู้ความชำนาญและเทคนิคของแต่ละแผนกมารวมกันเพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ขององค์การ

อย่างไรก็ตามการจัดกลุ่มเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้น พนักงานก็ควรจะต้องมีพื้นฐานร่วมกันเสียก่อน โดยสมาชิกของกลุ่มอาจหาคำพูดที่สามารถสื่อสารกันได้เข้าใจและมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันก่อนที่จะร่วมงานจริง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งการที่จะทำให้การรวมกลุ่มประสบความสำเร็จได้นั้น สมาชิกของกลุ่มก็ต้องทุ่มเทเวลาและ

แรงกายแรงใจอย่างเต็มที่ เพื่อสร้างความเข้าใจ มีภาษาที่ใช้สื่อสารกันได้อย่างลงตัว และเกิดเป็น ความรู้อย่างแท้จริง

#### 4. การปรับตัวหรือการปรับเปลี่ยน

การปรับตัวหรือการปรับเปลี่ยน เป็นการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม ภายนอก ไม่ว่าจะเป็นการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่จากองค์การคู่แข่ง การเกิดเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือ การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมก็ตาม ทำให้องค์การต้องมีการปรับตัวให้ทันกับ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ มิเช่นนั้นแล้วองค์การก็อาจจะดำเนินอยู่ไม่ได้

การที่จะปรับตัวหรือปรับเปลี่ยนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงได้นั้น องค์กรต้อง กระตุ้นให้พนักงานตื่นตัวกับวิกฤตปัญหาและเห็นผลกระทบที่จะตามมาก่อนเหมือนกับเป็น การเตือนภัยล่วงหน้าเพื่อให้สามารถแก้ไขและปรับตัวอยู่ได้ การทำเช่นนี้จะเกิดการสร้างความรู้ ใหม่ขึ้นมาเพื่อที่จะนำมาใช้เมื่อต้องเผชิญกับปัญหา หรือเป็นการป้องกันปัญหาล่วงหน้า

การปรับตัวนั้นเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก เพราะทุกองค์การย่อมมีข้อจำกัดของตน และคนเราก็ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ทุกอย่าง ดังนั้น ความสามารถในการปรับตัวจึงขึ้นอยู่กับ

- ภูมิหลังหรือประวัติขององค์การที่ดำเนินมาว่าเป็นอย่างไร และจะปรับเปลี่ยนไปในทิศทางใด
- ศักยภาพของทรัพยากรที่สำคัญ คือพนักงานขององค์การที่มีอยู่ นั้นมีความพร้อมและสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ที่จะเกิดขึ้นได้หรือไม่
- องค์กรและพนักงานมีใจเปิดกว้างที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากน้อยแค่ไหน

#### 5. การสร้างเครือข่ายความรู้

ความรู้ภายในองค์กรเกิดขึ้นได้จากการสร้างเครือข่ายความรู้ อาจเริ่มต้นจาก เครือข่ายที่จัดขึ้นของกลุ่มพนักงานเองจนพัฒนาไปถึงเครือข่ายที่มีแบบแผนซึ่งได้รับการสนับสนุน จากองค์กรด้านงบประมาณหรือเทคโนโลยี

การสร้างเครือข่ายก็คล้ายกับการรวมตัวเป็นชมรมของผู้ที่มีความรู้ พนักงานที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันมารวมตัวกัน มีการพูดคุยกันเป็นการส่วนตัว คุยกันทางโทรศัพท์ หรือ ติดต่อกันทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ซึ่งนับเป็น การสร้างความรู้ใหม่ให้กับองค์กรอีกทางหนึ่ง

เครือข่ายที่ไม่มีแบบแผนหรือการพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการสามารถสร้างความรู้ออกไปได้อย่างกว้างขวาง หากกลุ่มบุคคลช่วยกันกระจายออกไปจนทำให้ความรู้นั้นมีโอกาที่จะถูกนำไปใช้ เช่น ช่างเทคนิคขององค์การได้พูดถึงเรื่องที่ได้ประชุมเรื่องการผลิตใยผ้าสังเคราะห์ในยุโรปกับเพื่อนร่วมงานหลายคนขณะรับประทานอาหารกลางวัน แล้วเรื่องนี้ก็ได้มีการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ต่อ ๆ กันไปจนผู้บริหารทราบเข้า และนำไปประชุมร่วมกับทีมงานของตนเพื่อที่จะศึกษาความเป็นไปได้ในการนำวัสดุใหม่นี้เข้ามาใช้ กรณีนี้ก็แสดงให้เห็นว่าความรู้ที่กระจายอยู่ทั่วไปของเครือข่ายที่ไม่มีแบบแผนสามารถเป็นบ่อเกิดของความรู้ที่ยิ่งใหญ่ต่อไปได้

## 2. การประมวลและจัดเก็บความรู้ (knowledge codification and storage)

การยึดจับความรู้หลังจากได้ถูกถ่ายทอด เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ต่อเนื่องของการพิจารณา การจัดระบบ และการรวมความรู้ การประมวลเป็นการแสดงถึงความรู้ที่เป็นแบบที่ง่ายในการเข้าถึงและถ่ายทอด ความท้าทายของการประมวลความรู้ ก็คือจะประมวลความรู้อย่างไรถึงจะไม่ทำให้เสียคุณสมบัติเฉพาะตัวของความรู้ไป และไม่ทำให้ความรู้กลายเป็นสารสนเทศ หรือข้อมูล ดาร์เวนพอร์ตและพรูสแคค (Davenport and Prusak, 1998, p. 69) ได้กล่าวถึงหลักการพื้นฐาน 4 ประการของการประมวลความรู้ ดังต่อไปนี้

1. ตัดสินใจว่าจะประมวลความรู้เพื่อเป้าหมายอะไร (การระบุกลยุทธ์ที่มุ่งมั่น)
  2. แยกแยะความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่และระบุความรู้ที่จำเป็นที่จะทำให้บรรลุกลยุทธ์ที่มุ่งมั่น
  3. ประเมินค่าความรู้ที่มีอยู่ในด้านของควมมีประโยชน์และความเหมาะสมที่สามารถจะประมวลได้
  4. การค้นหาสื่อกลางที่เหมาะสมสำหรับการประมวลและการกระจายความรู้
- การระบุกลยุทธ์ที่มุ่งมั่น (Pearlson, 2001, pp. 201-204)

ความสำเร็จของการจับความรู้และการประมวลความรู้ต้องมีการระบุถึงปัญหาขององค์การที่ชัดเจนเพื่อที่จะแก้ไขและปรับแนวของความรู้ที่ยึดจับให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ การประมวลความรู้ยังไม่ใช้ทั้งหมดและไม่เพียงพอ ความเกี่ยวข้องของความรู้สำคัญมากกว่าความสมบูรณ์ หมายความว่า ในการยึดจับความรู้ มันหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเป็นความรู้มากกว่าจะเป็นการรักษาความรู้ไว้

### การระบุและประเมินค่าความรู้ที่มีอยู่

การค้นหาความรู้ที่ต้องการเป็นปัญหาที่ยากเพราะมันเกี่ยวข้องกับเรื่องของคนว่าเขาทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมของเขาอย่างไรและมันเป็นกระบวนการที่เป็นอัตวิสัยอย่างมาก

การประมวลความรู้ต้องหาแหล่งความรู้ที่ต้องนำมาประมวลว่าความรู้ที่อยู่ตรงไหน ต้องสามารถระบุให้ได้ว่าจะประมวลความรู้อะไรและความรู้นั้นอยู่ที่ไหน จากนั้นต้องประเมินค่าของความรู้ว่ามีประโยชน์และความสำคัญต่อองค์การหรือไม่ ต้องกำหนดว่าเป็นความรู้ประเภทไหน เป็นความรู้โดยนัยอยู่ในตัวคนหรือว่าเป็นความรู้ที่อิงอยู่กับหลักการ เป็นความรู้ที่ชัดเจน เปิดเผยมองเห็นได้ชัด การที่เราจะทำอะไรกับความรู้ได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับว่ามันมีความสำคัญอย่างไร ส่วนการที่เราจะทำอะไรกับมันขึ้นอยู่กับว่ามันเป็นความรู้ประเภทไหน ฉะนั้นการประเมินอย่างรอบคอบจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ

### การหาสื่อที่เหมาะสม

วิธีการที่เหมาะสมสำหรับการประมวลและการถ่ายทอดความรู้ มีหลากหลายและมีความซับซ้อนของการยึดจับความรู้ ชนิดของสื่อสำหรับการประมวลและการถ่ายทอดความรู้จะอธิบายต่อไป

- การตรวจพิจารณา เกี่ยวข้องกับการรวมกันระหว่างคนกับเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ การตรวจพิจารณาเป็นขั้นแรกของการยึดจับความรู้หลังจากที่ความรู้ที่เป็นกลยุทธ์นั้นได้ถูกระบุ การตรวจพิจารณาโดยใช้อิเล็กทรอนิกส์จะสามารถทำให้จับสารสนเทศที่เกี่ยวข้องได้จากแหล่งที่มีความเฉพาะ จากนั้นก็จะตรวจจับเอาข้อมูลที่ไม่ต้องการและซ้ำกันออก อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์ของคนสามารถจะเพิ่มคุณค่าที่สำคัญเข้าไปในกระบวนการพิจารณา โดยใช้ความรู้ของตัวเองว่าอะไรที่สำคัญกับองค์การในการจัดหาเนื้อหา การตีความ การเปรียบเทียบและการย่อให้กระชับ

- การจัดระบบ กระบวนการนี้พยายามที่จะทำให้ความรู้ที่รวบรวมจากการตรวจพิจารณาเป็นกลุ่มและทำให้เป็นโครงสร้างในรูปแบบที่ง่ายในการเข้าถึง โครงสร้างบางอย่างจำเป็นที่จะต้องทำให้มีความรวดเร็วในการเข้าถึง อย่างไรก็ตามความเป็นโครงสร้างมากเกินไปจะทำให้เป็นการซ่อนความรู้จากพนักงานที่มีรูปแบบความคิดที่ไม่เข้ากับรูปแบบที่ได้จัดไว้เพื่อที่จะทำให้การตัดสินใจในการแยกประเภทความรู้มีความเหมาะสม ควรจะพิจารณาถึงคำถามดังต่อไปนี้ (1) หน้าที่อะไรในองค์การที่จะสนับสนุนในการเสนอแบบแผนในการแยกประเภท (2) ความรู้ของแต่ละคนอันไหนที่จะถูกทำให้บรรลุโดยการเสนอแผน (3) สารสนเทศที่แยกประเภทมีโครงสร้างที่เสริมตัวเองให้เป็นการแยกประเภทโดยธรรมชาติหรือไม่ (4) แผนที่มีอยู่และแผนที่เป็นมาตรฐานสามารถที่จะประยุกต์โดยปราศจากการทำให้วัตถุประสงค์ในการจัดการความรู้เสียหายไปหรือไม่ (5) จะทำอย่างไรให้แผนยังคงรักษาเอาไว้และมีการปรับให้ทันสมัยอยู่เสมอ

แผนหนึ่ง สำหรับการแยกประเภทความรู้ที่ใช้กันกว้างขวาง แยกเป็นดังนี้

- ความรู้ที่เป็นกระบวนการ (process knowledge) บางครั้งอ้างถึง วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practices) ความรู้ชนิดนี้มีประโยชน์สำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพ

- ความรู้ที่เป็นข้อเท็จจริง (factual knowledge) เป็นพื้นฐานข้อมูลเกี่ยวกับคนและสิ่งของ ง่ายต่อการทำเป็นเอกสาร แต่มีคุณค่าต่ำถึงแม้ว่าจะเป็นการสังเคราะห์และเป็นเนื้อหา

- ความรู้ที่เป็นประเภท (catalog knowledge) บุคคลที่จัดกระบวนการจัดทำรายการความรู้จะรู้ว่าความรู้อยู่ที่ไหน คนเหล่านี้จะเป็นเหมือนกับผู้กำกับของผู้เชี่ยวชาญ และในขณะที่ความรู้ความสามารถจะถูกทำให้เป็นรหัสในแหล่งเก็บอย่างสมุดหน้าเหลือง ภาวะผกผันในองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งคน ๆ นั้นจะเป็นคนที่มีคุณค่าอย่างมาก เพราะว่าเขาจะเป็นผู้ที่รู้ว่าควรจะไปที่ไหนเพื่อให้ได้ความรู้ที่ถูกต้อง

- ความรู้ที่เป็นวัฒนธรรม (cultural knowledge) เป็นการรู้ว่าสิ่งต่าง ๆ จะทำให้ดำเนินไปอย่างไรในองค์การ เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมและการเมือง การขาดความรู้ที่เป็นวัฒนธรรมทำให้ลดประสิทธิภาพเมื่อพนักงานต้องเรียนรู้หรือเรียนรู้ใหม่ในเรื่องบรรทัดฐานและพฤติกรรม

เมื่อความรู้ในองค์การมีอยู่หลากหลายที่และอยู่อย่างกระจัดกระจาย ในการจัดเก็บความรู้ควรจัดเก็บให้อยู่ในรูปแบบที่พนักงานทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงและนำมาประยุกต์ใช้ได้สะดวกหรือกล่าวได้ว่าช่วยให้ง่ายต่อการใช้นั่นเอง ความรู้บางอย่างเป็นความรู้ที่นำมาประมวลได้ยาก โดยเฉพาะความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลถือว่าเป็นความรู้เฉพาะตัวที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่ายนัก ดังนั้นการทำความรู้ให้สามารถใช้งานได้ง่ายขึ้นอาจใช้วิธีการทำเป็นแผนที่ความรู้ (knowledge map)

การออกแบบแผนที่ความรู้ (Davenport and Prusak, 1998, pp. 72-74)

แผนที่ความรู้เป็นสิ่งที่ทำให้รู้ว่าความรู้ที่มีอยู่นั้นอยู่ตรงไหนขององค์การและเป็นเครื่องมือที่แสดงถึงความรู้ที่เป็นสินทรัพย์ที่มีอยู่ ทำให้พนักงานสามารถค้นหาข้อมูล เอกสาร หรือบุคคลที่มีความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วแม้ว่าแผนที่ความรู้จะไม่ได้ประกอบด้วยอะไรมากไปกว่ารายชื่อของบุคคล เอกสาร และฐานข้อมูลที่บอกพนักงานว่าจะไปที่ไหนเมื่อต้องการความช่วยเหลือ แต่แผนที่ความรู้ที่ดีจะทำให้ง่ายที่จะเข้าถึงแหล่งที่ค้นหายาก แผนที่ความรู้ยังระบุถึงเครือข่ายความรู้หรือชุมชนในองค์การ

การประกอบแผนที่ความรู้ข้อมูลที่ต้องการนำไปใช้ในการสร้างแผนที่ความรู้ มักจะมีอยู่ในองค์การแล้วแต่มักจะอยู่ในรูปแบบที่เป็นชิ้นเล็กชิ้นน้อยและไม่มีการทำเป็นเอกสารเอาไว้ พนักงานทุกคนล้วนมีส่วนแผนที่ชิ้นเล็ก ๆ อยู่ในสมองของตนเองด้วยกันทุกคน คือทุกคนมีความรู้เกี่ยวกับความชำนาญของตนเอง รู้ว่าจะไปหาคำตอบสำหรับสิ่งที่สงสัยได้จากที่ไหน

การสร้างแผนที่ในองค์การจึงเป็นเรื่องการประกอบแผนที่ขนาดเล็กของพนักงานแต่ละคนเข้าด้วยกันองค์การส่วนใหญ่ ทำแผนที่ความรู้มักจะใช้การสำรวจก่อน เพื่อสอบถามพนักงานว่าใครมีความรู้อะไรบ้างในเวลาอยากได้ความรู้มาช่วยในการทำงานจะไปแสวงหาเอาจากที่ไหน จากนั้นก็นำข้อมูลมาวิเคราะห์แล้วรวบรวมคำตอบเข้าด้วยกัน จัดการประกอบขึ้นเป็นแผนที่แผนที่ใหญ่จากแผนที่เล็ก ๆ ของพนักงานแต่ละคน นอกจากนี้ คนที่ทำแผนที่ทำตามคำแนะนำที่ได้รับมาเมื่อพนักงานคนหนึ่งบอกต่อไปยังอีกคนหนึ่ง เราก็ต้องตามต่อไปยังคนที่ถูกอ้างถึงนั้น คนที่ถูกอ้างถึงนั้นก็จะแนะนำไปยังคนต่อไป จนในที่สุดก็ไปถึงจุดที่ต้องการได้ โดยไม่ถือว่ามันเป็นความรู้ที่เฉพาะเจาะจงหรืออยู่ไกลก็ตาม การแนะนำต่อ ๆ กันไปจะนำไปสู่ทุกทางทุกแห่งที่เราต้องการ

ประเภทของแผนที่ความรู้ (Pearson, 2001, pp. 205-206) ได้แบ่งประเภทของแผนที่ความรู้ไว้ดังนี้

- แผนที่เชิงปริมาณ (qualitative mapping) จะชี้ไปที่ข้อมูลที่เป็นหัวข้อมากกว่าสถานที่ แผนที่เชิงปริมาณสามารถจัดการกับกระบวนการ หน้าทีหรือแนวความคิด
- แผนที่กระบวนการ (process mapping) เป็นแบบจำลองทั่ว ๆ ไปที่บอกถึงว่าองค์การทำงานอย่างไร และทำแผนที่เพื่อบรรจุความรู้ไว้ในองค์การ
- แผนที่เชิงหน้าที่ (functional mapping) ก็มีพื้นฐานอยู่บนแผนผังองค์การและมักจะไม่ค่อยมีประสิทธิภาพในการแบ่งปันความรู้เพราะพนักงานส่วนใหญ่จะไม่มีเวลาในการกวาดสายตาความรู้ในหน้าที่อื่นที่ตนไม่ได้ทำ ซึ่งอาจจะพบสิ่งที่มีประโยชน์ก็ได้
- แผนที่แนวความคิด (conceptual mapping) เป็นสิ่งที่มีประโยชน์มากของกระบวนการทำแผนที่สำหรับเรื่องการจัดการความรู้ แต่มันยากที่จะออกแบบสร้างและเก็บรักษาไว้ แผนที่แนวความคิดจะเป็นการจัดระบบข้อมูล เช่น บทคัดย่อ ลูกค้า หรือพนักงานในองค์การ หัวข้อเหล่านี้จะบรรจุข้อมูลเบื้องต้นที่ถูกสร้างมาจากหน้าที่ที่ต่างกัน ที่จะทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้กันในองค์การ

เทคนิคการสร้างแผนที่จะมีประโยชน์ในสถานการณ์ใด ๆ ก็ขึ้นอยู่กับภารกิจของบุคคลผู้ใช้แต่ละคน ข้อมูลที่ต้องการ และส่วนของข้อมูลที่พวกเขาเริ่มต้นค้นหา ปัญหาทางการเมืองจะเกิดขึ้นเมื่อการจัดการพยายามจะระบุเนื้อหาของความรู้โดยปราศจากการเข้าร่วมของผู้ใช้ (วิธีการที่ดีคือจะต้องได้รับความเห็นด้วยจากผู้ใช้) นักวิเคราะห์ และนักพัฒนาจนถึงขั้นตอนสุดท้ายและการนำไปปฏิบัติในการออกแบบแผนที่ความรู้ใด ๆ ข้อสำคัญที่สุดของแผนที่ความรู้ได้แก่คุณภาพและความลึกของสารสนเทศมากกว่าความสามารถในการจัดเก็บ และค้นหาเอาความรู้ที่ออกมาใช้ได้ตามที่ต้องการ

### การเข้ารหัสความรู้โดยนัย (tacit knowledge)

การทำแผนที่ที่ระบุลักษณะของผู้เชี่ยวชาญในองค์กรไม่สามารถรับรองได้ว่าจะเข้าถึงความรู้ของผู้เชี่ยวชาญนั้น ผู้เชี่ยวชาญต้องมีทั้งเวลาและความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ ถ้าผู้เชี่ยวชาญไม่อยู่หรือออกไปจากองค์กรคุณค่าของความรู้ของเขาก็จะสูญหายไป การแก้ปัญหานี้คือการถ่ายทอดความรู้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยผ่านระบบพี่เลี้ยงหรือฝึกงานซึ่งจะทำให้ความรู้โดยนัยที่สำคัญไม่ถูกใส่ใจอยู่ในคนคนเดียว

### เทคโนโลยีสำหรับใช้ทำแผนที่ความรู้ (Davenport and Prusak, 1998, p. 77)

เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์สามารถช่วยในการทำแผนที่ความรู้อย่างมาก ฐานข้อมูลระบบอิเล็กทรอนิกส์เกี่ยวกับพนักงานที่มีความรู้เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนที่มีอยู่ในเครือข่ายขององค์กรสามารถเข้าไปค้นหาได้ การใช้คอมพิวเตอร์มีประโยชน์มากเพราะสามารถทำการปรับปรุงแก้ไขฐานข้อมูลได้บ่อยครั้งกว่าแผนที่ที่ใช้วิธีการพิมพ์ออกมาเป็นกระดาษ และหากองค์กรมีพลวัตสูงมาก แผนที่ความรู้นั้นก็จะเริ่มล้าสมัยไปทันทีหลังจากทำขึ้นมาได้ไม่นาน แผนที่ความรู้ระบบคอมพิวเตอร์จึงมีประโยชน์มากกว่าแผนที่ความรู้ในกระดาษที่แก้ไขยากกว่า นอกจากนี้คอมพิวเตอร์ยังมีศักยภาพในการสื่อความหมายของการเป็นเจ้าของความรู้จากคนได้ดีกว่าแผนที่กระดาษ

### 3. การถ่ายทอดและการใช้ความรู้ (knowledge transfer)

การถ่ายทอดความรู้เป็นการนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลหนึ่งถ่ายทอดไปยังบุคคลอื่นหรือส่วนอื่น ๆ ขององค์กร อันเป็นกระบวนการที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดการความรู้ เนื่องจากถ้าความรู้อยู่ที่คนใดคนหนึ่งและไม่สามารถถ่ายทอดเผยแพร่หรือนำไปใช้ประโยชน์กับบุคคลอื่นในองค์กรแล้ว ความรู้นั้นก็จะไม่มีประโยชน์ต่อองค์กรเท่าใดนัก เพราะโดยธรรมชาติความรู้เป็นทรัพยากรที่ยิ่งใช้ยิ่งถ่ายทอดออกไปมากขึ้น องค์กรทั้งองค์กรก็จะมีความรู้เพิ่มมากขึ้นและความรู้นั้นก็จะไม่หายไปจากเจ้าของ และโดยปกติการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรมีการดำเนินไปแล้ว ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีการจัดการความรู้หรือไม่ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้จักวิธีการในการที่จะสร้างบรรยากาศและกลไกที่เหมาะสมในการกระตุ้นให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

องค์กรสามารถเสริมสร้างกลยุทธ์ในการถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับความรู้ที่เป็นประโยชน์ และจำเป็นต่อการทำงานได้ ซึ่งแต่ละวิธีการมีความแตกต่างกันในประเด็นของลักษณะความรู้ที่มีการถ่ายทอด รวมทั้ง ความยากง่ายในการปฏิบัติดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์, 2546, น. 37)

3.1 การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีการพบปะหรือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน องค์การจะต้องส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสในการพบปะหรือกัน ซึ่งเป็นวิธีที่มีประสิทธิผลและง่ายที่สุด เพราะการหารือเป็นวิธีการที่เป็นธรรมชาติ พนักงานจะรู้สึกเป็นกันเองและสะดวกใจที่จะแลกเปลี่ยนความรู้กัน โดยไม่มีความกดดันและเป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ที่อยู่ในสมองยากที่จะจับต้อง (tacit knowledge) ได้ง่ายขึ้น เนื่องจากถ้าบุคคลต่าง ๆ ได้มีโอกาสพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กัน เมื่อนั้นโอกาสที่จะมีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่จับต้องไม่ได้ง่ายขึ้น เช่น การหารือกันตามคูลเลอร์น้ำดื่ม ห้องรับประทานอาหาร ห้องสนทนา การจ้างคนที่ฉลาดที่สุดแล้วให้บุคคลนั้นได้มีโอกาสพูดคุยกับทุกคนให้มากที่สุด หรือแม้แต่การสังสรรค์กันหลังเวลาทำงาน เป็นโอกาสหนึ่งที่จะทำให้พนักงานได้มีการถ่ายทอดความรู้ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ขอคำแนะนำวิธีการแก้ปัญหาที่ระหว่างเพื่อนฝูง เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ได้เมื่อพนักงานของแต่ละฝ่ายหรือแต่ละแผนกมาพบกัน แม้ว่าจะไม่สนิทสนมกันเป็นการส่วนตัว แต่การบอกเล่าพูดคุยเรื่องของตัวเองของคนอื่นฟังก็จะเป็นประโยชน์แก่อีกฝ่ายหนึ่งได้

สำหรับตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมและเริ่มปฏิบัติในองค์การหลายแห่งก็คือเมื่อพนักงานได้เข้าหลักสูตรอบรมเรื่องใดแล้วก็ตามพนักงานผู้นั้นเมื่อกลับมาแล้วจะต้องถ่ายทอดความรู้ที่ได้เรียนมาให้กับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นการจัดสัมมนาหรือจัดทำเป็นเอกสารคู่มือ มิฉะนั้นสิ่งที่พนักงานได้ไปเรียนมาก็จะอยู่ที่ตัวพนักงานเองและไม่เกิดประโยชน์ต่อทั้งองค์การ

3.2 การสร้างเครือข่ายและการให้บริการความรู้ ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นให้พนักงานที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสเข้ามาเจอกันเพื่อที่จะได้เปิดโอกาสให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันมากขึ้น โดยกิจกรรมเหล่านี้อาจจะอยู่ในรูปของการประชุม การสัมมนาหรือการประกวด เช่น ในกรณีของบริษัท 3M ที่มุ่งเน้นการถ่ายทอดความรู้ด้วยวิธีนี้เป็นอย่างมาก โดยจัดให้แต่ละแผนกนำการค้นพบหรือผลิตภัณฑ์ใหม่สุดของตนเองมาแสดงเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้กับแผนกอื่น หรือ ในกรณีที่พนักงานของ 3M จะแลกเปลี่ยนความคิดและผลงานทางวิทยาศาสตร์ใหม่ร่วมกับนักวิทยาศาสตร์ผู้อื่น

3.3 การจัดตั้งหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่ในการคอยสนับสนุนและให้บริการในการถ่ายทอดความรู้ โดยหน่วยงานนี้ทำหน้าที่ในการบริหารและถ่ายทอดความรู้อยู่ตลอดเวลา โดยอาจจะอยู่ในรูปของหน่วยงานหรือในรูปของบุคคล และหน้าที่ของหน่วยงานหรือบุคคล คือ ทำหน้าที่ในการคอยช่วยเหลือ กระตุ้น และสนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์การทั้ง

ในด้านการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ และให้ความช่วยเหลือในการถ่ายทอดความรู้ในการทำงานของหน่วยงานนี้

เมื่อใดก็ตามที่บุคคลหรือหน่วยงานใดมีปัญหาที่ต้องอาศัยความช่วยเหลือไม่ว่าจะเป็นในการแก้ไขปัญหาหรือหาความรู้ในด้านต่าง ๆ ก็จะมาปรึกษาหน่วยงานที่ตั้งขึ้นมา นี้เพื่อขอความช่วยเหลือในการแสวงหาฐานข้อมูลและความรู้ที่ต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าความรู้นั้นเป็นความรู้ที่อาจจะอยู่ในหน่วยงานอื่นภายในองค์กร หน่วยงานนี้จะทำหน้าที่ในการให้ความช่วยเหลือในการนำความรู้นั้นไปปฏิบัติ

3.4 การสร้างระบบในการค้นหาความรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบ่งชี้ว่าแหล่งความรู้ที่สำคัญขององค์กรอยู่ ณ แห่งใด ทั้งนี้เนื่องจากปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งในการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรก็คือ ผู้ที่ต้องการแสวงหาความรู้ไม่รู้ว่าความรู้สำคัญที่ตนเองต้องการอยู่ที่ใด และในขณะเดียวกันผู้ที่มีความรู้ก็ไม่ว่าความรู้ที่ตนเองมีนั้นมีคนต้องการอยู่ เพราะฉะนั้นการสร้างระบบในการค้นหาความรู้จะช่วยระบุว่าความรู้ที่สำคัญภายในองค์กรหรือแหล่งของความรู้ที่ต้องการนั้นอยู่ที่ใดบ้าง

เนื่องจากในองค์กรบางแห่งความรู้ที่สำคัญขององค์กรไม่ได้มีการจัดเก็บในลักษณะของฐานข้อมูลแต่อาจจะอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ดังนั้นระบบในการค้นหาความรู้จึงเป็นเครื่องบ่งชี้ไปยังทั้งฐานข้อมูลและทั้งตัวบุคคล การสร้างระบบในการค้นหาความรู้เป็นการแก้ไขปัญหาในเรื่องของการทราบแหล่งของความรู้ว่าอยู่หนใดบ้าง และทำอย่างไรถึงจะเข้าสู่ฐานความรู้ และได้มาซึ่งความรู้ที่ต้องการ

การสร้างระบบในการค้นหาความรู้นั้นจะช่วยทำให้เราทราบถึงแหล่งของความรู้หรือวิธีการในการได้มาซึ่งความรู้ โดยปกติคนเรานั้นถ้าต้องการหาคำตอบอะไร และถ้าหาไม่ได้แต่ขอเพียงให้ทราบว่าข้อมูลนั้นอยู่ที่ใดก็จะพอใจแล้ว

ระบบในการค้นหาความรู้นั้นอาจจะอยู่ในรูปของแผนที่ของความรู้ ซึ่งเป็นแผนที่ผืนใหญ่ที่จะระบุได้ว่าความรู้ที่สำคัญขององค์กรอยู่ที่ใดบ้าง หรืออยู่ในรูปคล้าย ๆ กับสมุดโทรศัพท์ หน้าเหลืองหรือระบบในการค้นหา เมื่อใดก็ตามที่ต้องการค้นหาอะไรก็พิมพ์หรือหาชื่อหัวข้อนั้น แล้วระบบจะบอกว่าสามารถไปค้นหาความรู้นั้นได้จากที่ใด ซึ่งการทำระบบในลักษณะนี้ขึ้นมาได้จะต้องใช้ระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยพอสมควร

นอกเหนือจากการสร้างระบบดังกล่าว โดยอาศัยระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศแล้วยังสามารถทำได้ในรูปแบบของการมีโต๊ะหรือหน่วยงานกลางที่ช่วยในการหาข้อมูลที่ต้องการเมื่อต้องการความรู้หรือข้อมูลใดก็ตามเพียงโทรศัพท์ไปถามที่โต๊ะหรือหน่วยงานกลาง

และภายในเวลาไม่นานสิ่งที่ต้องการที่จะได้รับคำตอบ ระบบนี้จะคล้าย ๆ กับเคาน์เตอร์ ประชาสัมพันธ์ตามสถานที่ต่าง ๆ

การพัฒนากระบวนการค้นหาข้อมูลในลักษณะข้างต้นไม่ใช่สิ่งที่ยากองค์การต่าง ๆ ต้องมีความตั้งใจที่จะทำ โดยองค์การต้องเริ่มต้นจากการระบุมาก่อนว่าอะไรคือข้อมูลหรือความรู้ที่สำคัญสำหรับองค์การบ้าง หลังจากนั้นเริ่มจากการสอบถามผู้บริหารหรือพนักงานแต่ละคนไปเรื่อย ๆ หรือทำการส่งแบบสอบถามไปสำรวจจากพนักงานภายในองค์การ

ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารหรือพนักงานแต่ละคนจะมีความรู้ที่อยู่ในระดับหนึ่งว่าจะหาข้อมูลหรือความรู้ที่สำคัญได้จากที่ใด แต่จะไม่สามารถบอกได้หมดถึงความรู้ที่สำคัญขององค์การ ดังนั้น ถ้าสามารถเอาความรู้ที่แต่ละคนมีมารวมกันได้ ย่อมสามารถที่จะสร้างระบบในการค้นหาความรู้ได้สมบูรณ์แบบขึ้น

อย่างไรก็ตาม การสร้างระบบในการค้นหาความรู้นั้นเป็นเพียงแค่การสร้างระบบ หรือฐานข้อมูลที่มุ่งเน้นในความรู้ที่จับต้องหรือเขียนออกมาได้ (explicit knowledge) มากกว่าความรู้ที่อยู่ในสมองคนและยากที่จะอธิบาย (tacit knowledge) และในขณะเดียวกันองค์การที่สร้างระบบดังกล่าวขึ้นมาก็ไม่ได้เป็นเครื่องมือที่จะสามารถรับประกันได้ว่าพนักงานภายในองค์การ จะมีการใช้หรือไม่ การจะใช้หรือไม่ใช้ขึ้นอยู่กับพนักงานแต่ละคนมากกว่า ดังนั้นการมีเพียงแค่ระบบในการค้นหาความรู้จึงไม่ได้เป็นเครื่องมือที่รับประกันว่าจะเกิดการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์การหรือไม่การสร้างระบบนี้ขึ้นมาจึงเป็นเพียงแค่การสร้างโครงสร้างขึ้นมา

นอกจากนี้หากพิจารณาอุปสรรคต่อการถ่ายทอดความรู้ มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, p. 138) ได้เสนอปัจจัย 4 ประการที่เป็นอุปสรรคต่อการถ่ายทอดความรู้ในองค์การ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการติดต่อรูปแบบ ความถูกต้อง และความหมายของความรู้ได้แก่

1. ต้นทุนในการถ่ายทอดความรู้ เช่น ต้นทุนค่าเสียเวลา ค่าเสียโอกาสต่าง ๆ
2. สมรรถนะทางความรู้ของผู้รับความรู้ บางครั้งอาจมีสมรรถนะต่ำเกินกว่าที่จะรับความรู้นั้น ๆ ได้
3. ความล่าช้าในการถ่ายทอดความรู้
4. ระหว่างถ่ายทอดความรู้อาจทำให้ความรู้ถูกบิดเบือนความหมายไปทั้งตั้งใจและไม่ตั้งใจ

### แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารความรู้

ผู้บริหารถือว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการความรู้ กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นผู้ให้การส่งเสริมสร้างสรรคความรู้และการเรียนรู้จากความรู้ เพราะความรู้ค่อนข้างแปลกใหม่ต่อองค์กร จึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและพฤติกรรมบางอย่าง โดยการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและจริงจัง ผู้บริหารจึงต้องทำหน้าที่ในการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับความรู้ โดยมุ่งพัฒนาแหล่งความรู้ขององค์กรที่จำเป็นต้องมีการจัดการมากที่สุดและมุ่งพัฒนาออกแบบเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการสร้างและใช้ความรู้ทั่วทั้งองค์กร อาทิ ห้องสมุดฐานความรู้ ศูนย์การวิจัยค้นคว้า การสนทนาผ่านการประชุมวิทัศน์ การแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์หรือการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานที่เอื้อต่อการสร้างสรรคความรู้ มีการปรับปรุงวิธีการเข้าถึงหรือการได้มาซึ่งความรู้ อย่างไรก็ตามหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารมี 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. สร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ อาทิ การให้ความรู้ ให้การศึกษา การจัดทำโครงการมอบรางวัลชื่นใจ หรือการที่ผู้บริหารกระทำตัวเป็นแบบอย่างให้พนักงานระดับล่างได้เห็นเป็นต้น

2. การสร้างเครื่องมือสำหรับการจัดการความรู้ และ

3. การทำให้กระบวนการทั้งสองนั้นสัมฤทธิ์ผลตามความต้องการ โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด (Davenport and Prusak, 1998, pp. 107-122)

ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดการความรู้เสนอบทบาทในการจัดการความรู้ของผู้บริหารความรู้ดังต่อไปนี้ (Tiwana, 2000, p. 396; Leitch and Rosen, 2001, p. 11)

1. สนับสนุนให้มีการดำเนินโครงการการจัดการความรู้

2. การสร้างวิสัยทัศน์การจัดการความรู้

3. บูรณาการการจัดการความรู้กับกลยุทธ์การวางแผนของธุรกิจ

4. ให้การอบรมแก่ผู้ใช้ความรู้ให้ผู้ใช้ทราบถึงคุณค่าของการจัดการความรู้ ภูมิใจผู้ใช้ โดยการให้รางวัลเช่น ค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่ง

5. ให้ความรู้แก่คณะผู้บริหาร การสนับสนุนจากคณะผู้บริหารที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในระยะยาวของการนำระบบกลยุทธ์การจัดการความรู้มาใช้ ต้องให้ผู้นำเห็นถึงคุณค่าและความสำคัญของการจัดการความรู้

6. วัดและประเมินผลกระทบจากการนำการจัดการความรู้มาใช้ เพื่อตอบสนองความสำเร็จทางธุรกิจ

7. ทำแผนที่ความรู้ที่มีอยู่ การจัดการความรู้ต้องเริ่มจากความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กรไม่ควรสร้างความรู้ใหม่ก่อนจะสร้างความรู้จากความรู้ที่ชัดเจนและความรู้โดยนัยที่มีอยู่ภายในองค์กร

8. รวบรวมความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจาย โดยเชื่อมความรู้เหล่านี้เข้าด้วยกันโดยใช้เทคโนโลยี

9. สร้างวิธีการเทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งเป็นเครือข่ายเทคโนโลยีทางสังคมที่จะช่วยเคลื่อนย้ายความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กรไปสู่วิธีการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพโดยผู้บริหารความรู้เป็นผู้ตัดสินใจเลือกเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่สามารถนำมาใช้ได้ พิจารณาความต้องการของผู้ใช้และวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร

10. รวมกระบวนการธุรกิจกับความสามารถทางเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน ระบบการจัดการความรู้จะต้องสร้างเพื่อสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจ

11. การจัดการโครงการ ผู้จัดจำหน่ายและที่ปรึกษาที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ การศึกษาบทบาทของผู้บริหารความรู้ในภาครัฐพบว่ามีจุดเน้นไปที่การบูรณาการกิจกรรมที่เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร กระบวนการและเทคโนโลยี จากตารางที่ 2.1 แสดงกิจกรรมของผู้บริหารความรู้ที่เกี่ยวข้องกับ ผู้นำและกลยุทธ์ ผลลัพธ์ กระบวนการหรือการปฏิบัติที่ดีที่สุด วัฒนธรรมการถ่ายทอดความรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ การให้รางวัลและค่าตอบแทนจูงใจ เครื่องมือและเทคโนโลยี การศึกษา การแบ่งประเภทและทรัพยากร เป็นต้น

ตารางที่ 2.1  
บทบาทของผู้บริหารความรู้

กิจกรรม	บทบาท
ผู้นำและกลยุทธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างและเสนอวิสัยทัศน์การจัดการความรู้</li> <li>- ช่วยชี้โอไอในการตัดสินใจทิศทางองค์กร</li> <li>- การสื่อสารกลยุทธ์การจัดการความรู้ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้มีบทบาทในการจัดการความรู้</li> <li>- พัฒนากลยุทธ์ความรู้โดยนับเป็นความรู้ที่แท้จริง</li> <li>- ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นปริมาณ</li> </ul>
ผลลัพธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนภารกิจและเป้าหมายทุกระดับ</li> <li>- ประเมินประสิทธิภาพของโครงการการจัดการความรู้</li> <li>- เปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน</li> <li>- เปลี่ยนต้นทุนทางปัญญาเป็นต้นทุนโครงสร้าง</li> <li>- ลดต้นทุนและพัฒนาเวลาในการจัดการสินค้าและการให้บริการ</li> </ul>
กระบวนการหรือการปฏิบัติที่ดีที่สุด	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานและค่าตอบแทนจูงใจให้กับผู้ใช้การจัดการความรู้</li> <li>- จัดเตรียมวิธีการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในเรื่องของผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม</li> </ul>
วัฒนธรรมการถ่ายทอดความรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรซึ่งมีการถ่ายทอดความรู้ที่แท้จริงและโดยนัย การเรียนรู้ในองค์กร และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม</li> </ul>
ชุมชนนักปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนการเป็นชุมชนนักปฏิบัติข้ามองค์กร</li> <li>- สร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ผู้นำ การเรียนรู้ในองค์กร สารสนเทศและบรรณารักษ์</li> </ul>
การให้รางวัลและค่าตอบแทนจูงใจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาค่าตอบแทนจูงใจในการสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้</li> <li>- ยอมรับและสนับสนุนผู้สนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ข้ามองค์กร</li> </ul>

## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

กิจกรรม	บทบาท
การศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้การศึกษากับผู้นำและพนักงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้และชี้ให้เห็นประโยชน์</li> <li>- กำหนดนิยามของบทบาท ทักษะ การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของแรงงานความรู้</li> <li>- พัฒนากลยุทธ์เพื่อสนับสนุนการฝึกอบรมและการให้การศึกษาแก่แรงงานความรู้</li> <li>- สร้างความมั่นใจเจ้าหน้าที่โครงการจัดการความรู้</li> </ul>
การจำแนกประเภท (ภาษา)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาและให้นิยามเพื่อการสนับสนุนความรู้ความเข้าใจในแนวคิดการจัดการความรู้</li> <li>- สนับสนุนการจำแนกประเภทเพื่อจำแนกข้อมูลที่ชัดเจนเพื่อให้เข้าถึงและใช้ได้ง่าย</li> </ul>
ทรัพยากร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนการพัฒนางบประมาณในการจัดการความรู้และสนับสนุนการรักษาทรัพยากรที่มีอยู่ในการจัดการความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด</li> <li>- จัดหาทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการความรู้</li> </ul>

ที่มา: Alex Bannet and Robert, 2003, p. 527

จากที่กล่าวมาทั้งหมดเงื่อนไขที่สำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารทำหน้าที่ในการจัดการความรู้ได้สำเร็จ คือ ผู้บริหารต้องมีทักษะและประสบการณ์ลึกซึ้งเกี่ยวกับการจัดการความรู้แบบใดแบบหนึ่ง อาทิ การสร้างความรู้ การเผยแพร่และการใช้ความรู้ เป็นต้น และต้องคุ้นเคยกับกระบวนการทำงานทางธุรกิจ และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับความรู้เป็นอย่างดี อาจใช้โปรแกรมซอฟต์แวร์ต่าง ๆ ได้ ทั้งนี้ต้องมีทักษะความสามารถพิเศษประสานกันในเรื่องของหลักวิชาการทางเทคนิค ความสามารถเฉพาะตัวและความชำนาญในเรื่องการเงินเข้าด้วยกันเพื่อการจัดการความรู้ให้เป็นทรัพย์สิน โดยสามารถวัดมูลค่าทุนทางปัญญาที่ชัดเจนให้เป็นที่ยอมรับของพนักงาน (Davenport and Prusak, 1998, pp. 107-122)

### แนวคิดสมรรถนะของผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer, L. M., Jr., & Spencer, S., 1993, pp. 1-2) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานหรือเกณฑ์อ้างอิงหรือการปฏิบัติงานที่ดีกว่า และได้ขยายความหมายของสมรรถนะไว้ว่า

1. คุณลักษณะของบุคคล เป็นบุคลิกภาพที่มีอยู่ในส่วนลึกของแต่ละบุคคล และสามารถทำนายพฤติกรรมในสถานการณ์ที่หลากหลาย โดยคุณลักษณะของบุคคลประกอบด้วย แรงจูงใจ ลักษณะบุคคล แนวคิดของตนเองคือ ทศนคติ ค่านิยม เป็นต้น ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาเฉพาะบุคคล และทักษะ เช่น ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ในการจัดการความรู้และข่าวสาร การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น

2. ความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผล คือ การมีสมรรถนะในการทำนายพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานได้ ซึ่งคุณลักษณะของบุคคล ผลักดันให้เกิดทักษะที่แสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน นำไปสู่ผลลัพธ์ คือ ผลการปฏิบัติงาน และ

3. เกณฑ์มาตรฐานหรือเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง คือ สมรรถนะที่ใช้คาดการณ์ว่าใครปฏิบัติงานดีหรือไม่ดีเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเกณฑ์เฉพาะของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ แนวคิด ลักษณะส่วนบุคคลและแรงจูงใจ ที่บ่งบอกได้ว่าบุคคลนั้นปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร องค์การที่ให้ความสำคัญกับสมรรถนะ จะระบุสมรรถนะที่เป็นมาตรฐานและตัวอย่างหรือแบบของสมรรถนะที่เป็นเลิศเปรียบเทียบกับสมรรถนะของแต่ละบุคคลสำหรับสมรรถนะที่เป็นเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อให้ทราบว่าสมรรถนะของแต่ละบุคคลตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ บุคคลที่มีสมรรถนะที่เป็นเลิศสูงกว่ามาตรฐานจะเป็นแบบอย่างที่ดีของสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และบุคคลที่มีสมรรถนะต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่องค์การต้องการ จะเป็นหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่จะพัฒนาด้วยการเพิ่มหรือเสริมสร้างสมรรถนะให้กับพนักงานผู้นั้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี

สรุปได้ว่าสมรรถนะ คือบุคลิกลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ซึ่งสะท้อนได้จากพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกมาและสามารถวัดและสังเกตเห็นได้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547, น. 9)

ดังนั้นสมรรถนะของผู้ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความรู้จะเป็นตัวสนับสนุนการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความรู้ได้เปรียบในการแข่งขัน

การศึกษาของ สเตนสัน แรดดอน และ อบเบลล์ (Stenson, A., Raddon, R., and Abell, 1999 Cited by Booth and Walton, 2000, pp. 57-58) กล่าวว่า การศึกษาในบริษัทที่อยู่ในภาคธุรกิจเดียวกัน รวมถึงอุตสาหกรรมยา ได้แบ่งสมรรถนะและทักษะของผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ออกเป็น 7 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร (การวิเคราะห์)
2. ความสามารถในการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของมูลค่าสูงสุดและต้นทุนต่ำสุด (การควบคุมต้นทุน)
3. ความรู้ในการแก้ปัญหาวิกฤตการณ์เพื่อจัดการกับข้อมูลที่เป็นปัญหา (ความรู้ในวิชาการหรือประเด็นเนื้อหาสาระ)
4. ความสามารถในการปฏิสัมพันธ์เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจสูงสุด (การสื่อสาร)
5. ความสามารถในการแปลความต้องการของผู้ใช้ในการเข้าถึงกลยุทธ์การกลับคืนสู่สภาพเดิม (การกลับคืนสู่สภาพเดิม)
6. การตระหนักถึงการบริหารข้อมูลและการประยุกต์ใช้ในองค์กร (องค์การ)
7. ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อความสำเร็จทางธุรกิจ (ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์)

อดัมสัน (Adomson, 2002 อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, น. 110) สรุปถึงสมรรถนะของผู้ที่ทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยแบ่งตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2  
ทักษะ ความรู้ และสมรรถนะของผู้ที่ทำงาน  
เกี่ยวกับการจัดการความรู้

นอนนาคาและ เทเคียวชิ (1995)	ดาเวนพอร์ตและพู แซค (1998)	สตீวจ (1998)	ความเหมาะสม
เชื่อมโยงความรู้และ กำหนดเป้าหมาย	นำการพัฒนากลยุทธ์ ความรู้		ผู้นำ
สื่อสารวิสัยทัศน์	สั่งสอนเผยแพร่ความรู้	อภิปราย/ถกเถียง สำหรับเสรีภาพของ การพูด	ผู้สื่อสาร
พิสูจน์คุณภาพของ ความรู้ที่สร้างขึ้น	วัดคุณค่าของความรู้	เพิ่มคุณค่าของความรู้	การเจรจาและการ ชักชวน
เลือกผู้นำโครงการ		เข้าใจการเมืองความรู้	ผู้จัดการ
	ออกแบบและใช้การ บันทึก รวบรวมและ ประมวลความรู้	กำหนดมาตรฐาน รูปแบบ การเข้าถึง และเทคโนโลยี	นักออกแบบ
เน้นการหียบยื่นส่งต่อ ที่เรียกว่า “Hands-on“	ออกแบบ นำไปใช้และ จัดการโครงสร้างพื้น ฐานความรู้	รับผิดชอบโครงสร้าง พื้นฐานทางเทคโนโลยี	ผู้ที่เกี่ยวข้องกับ เทคโนโลยีสารสนเทศ
อำนวยความสะดวก ในการสร้างความรู้	จัดการสารสนเทศ ภายนอก	ตรวจสอบและสร้าง ชุมชนแห่งความรู้	สัมพันธภาพ
	อำนวยความสะดวก ในการสร้างความรู้	จัดกลุ่มและนำเสนอ ความรู้	ผู้จัดการกระบวนการ

ที่มา: (“Are the knowledge Professional up to the Job ?,” Online, 2002) อ้างถึงใน พรธิดา  
วิเชียรปัญญา, 2547, น. 111

เมื่อพิจารณาสมรรถนะ ทักษะและพฤติกรรมของผู้บริหารความรู้ พบได้จากการศึกษา  
ของเอลส์ก๊อต บอนเนอร์ อเบล และ อ็อกบรอ Earl Scott, Bonner and Abell and Oxbrow)

quoted in Robert E. Neilson, 2001, pp. 1-15) ได้รวบรวมสมรรถนะและทักษะของผู้บริหาร ความรู้ในการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติแบ่งได้เป็น 2 องค์ประกอบคือ

1. ทักษะในการพัฒนาวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารความรู้จะต้องสามารถเข้าใจความรู้ทางธุรกิจ เข้าใจการเมือง วิเคราะห์ความเสี่ยง ความเป็นผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ และทักษะในการนำเสนอ เป็นต้น

2. ทักษะในการวางแผนโครงการ โดยผู้บริหารความรู้จะต้องสามารถเข้าใจการพัฒนาองค์การ กลยุทธ์ข้อมูลและสารสนเทศ การวางแผนทางการเงิน การสื่อสาร นวัตกรรม การบริหารความเสี่ยง การเปิดเผยและความยืดหยุ่น การบริหารข้ามวัฒนธรรม การบริหารตนเอง และความสามารถในการปลดปล่อยศักยภาพการเรียนรู้ของบุคคล เป็นต้น

นอกจากนี้การศึกษาสมรรถนะของการถ่ายทอดความรู้มีความท้าทายในการจัดการความรู้ขององค์การ เพราะกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การเน้นที่การถ่ายทอดความรู้เพื่อเข้าถึงความสำเร็จในการจัดการความรู้ ดังนั้นความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้จึงเน้นที่สมรรถนะ 4 ประการที่มีผลต่อความสามารถของบุคคลในการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์การ (Boxell, 1996, pp. 59-75; Brown and Duguid, 2001, pp. 198-213; Mueller, 1996, pp. 757-785)

1. การทำงานกับคนในองค์การ จะต้องมีสมรรถนะด้านสังคมในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงานภายในองค์การ

2. การจัดการในเรื่องการปฏิบัติงาน จะต้องมีสมรรถนะด้านความเข้าใจในโครงสร้างการบริหารงาน สามารถวางแผน จัดองค์การ ประสานงาน และควบคุมทรัพยากรเพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายและทำให้ลูกค้าพึงพอใจ

3. ประสิทธิภาพของบุคคล จะต้องมีสมรรถนะเกี่ยวกับการจัดการคน โดยสามารถสร้างความเชื่อมั่นและการควบคุมตนเอง การพัฒนาและการสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยสร้างแรงจูงใจและผลของแรงจูงใจ

4. ความรู้ในงานและประสบการณ์ จะต้องมีสมรรถนะในทักษะเฉพาะด้านในการปฏิบัติงานโดยพิจารณาจากความสามารถในการปฏิบัติงานในองค์การ

จากสมรรถนะทั้ง 4 ประการ ประสิทธิภาพของบุคคลมีส่วนในการสนับสนุนสภาพแวดล้อมของการถ่ายทอดความรู้เพื่อช่วยให้เข้าถึงสมรรถนะในด้านอื่น สมรรถนะด้านการทำงานกับคนในองค์การแสดงถึงการสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้แต่ก็ไม่ได้กล่าวถึงกระบวนการการถ่ายทอดความรู้ สมรรถนะด้านนี้จะเข้าถึงและเกี่ยวข้องกับสมรรถนะด้านทักษะ

การทำงานเฉพาะด้าน สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรื่องการปฏิบัติงานสัมพันธ์กับการถ่ายทอดความรู้และเข้าถึงเป้าหมายขององค์กร และสมรรถนะด้านความรู้ในงานและประสบการณ์เข้าถึงกลยุทธ์และหน้าที่การปฏิบัติงาน เป็นต้น

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับตัวของบุคคลากร

ธรรมชาติของการดำรงชีวิต มนุษย์ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรอบตัวหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตัวมนุษย์ สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการรบกวนดุลยภาพของมนุษย์ ทำให้เกิดความคับข้องใจ ความขัดแย้ง วิตกกังวล เกิดความตึงเครียดทางจิตใจและอารมณ์ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นมนุษย์ต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นทั้งทางด้านชีววิทยาและจิตวิทยา เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างปลอดภัยและมีความสุข ถ้าหากไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้จะทำให้มีชีวิตอยู่ด้วยความยากลำบาก การปรับตัวของแต่ละบุคคลจะมีรูปแบบที่แตกต่างกัน โดยการปรับตัวจะออกมาในลักษณะการปรับตัวทางพฤติกรรม จิตใจและอารมณ์ มากกว่าทางด้านร่างกาย ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการปรับตัวไว้ดังนี้

กิลเมอร์ และคณะ (Gilmer and others, 1971, p. 22) อธิบายไว้ว่าการปรับตัวเป็นกระบวนการที่มนุษย์มีปฏิกิริยาโต้ตอบกับสิ่งแวดล้อมรอบตัว เป็นการปรับตัวเข้ากับปัญหา รวมถึงสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ให้เข้ากับความต้องการด้วย ซึ่งเกี่ยวข้องกับการที่พยายามจะควบคุมปัญหาและการปรับตัวให้เข้ากับความคิดค้น (อารี เพชรพุด, 2528, น. 63)

ธอร์ป และ ชมุลเลอร์ (Thorpe and Schmuller, 1965 อ้างถึงใน รจนา สุขสว่าง, 2535, น. 10) กล่าวว่า การปรับตัวของบุคคลแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การปรับตัวส่วนตัว (personal adjustment) หมายถึงความคิด ความรู้สึกที่บุคคลมีต่อตนเอง และการปรับตัวทางสังคม (social adjustment) หมายถึง ความคิด ความรู้สึกหรือพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อบุคคลอื่น และเห็นว่าบุคคลที่มีสุขภาพจิตดี คือผู้ที่สามารถทำให้การปรับตัวส่วนตัวและการปรับตัวทางสังคมอยู่ในลักษณะที่สมดุลย์กัน ดังนั้นจึงให้ความหมายเพื่อความชัดเจนว่า การปรับตัว คือการที่คนแต่ละคนพยายามฟันฝ่าให้ได้ในสิ่งที่อยากได้ ให้สำเร็จถึงจุดมุ่งหมายแต่ละอย่างที่ตนวางไว้ พยายามให้ความหวังลุล่วงสมความปรารถนา ขณะเดียวกันคนจะอยู่ใต้อิทธิพลกดดันบังคับของสิ่งแวดล้อมให้ประพฤติปฏิบัติในแนวทางใดแนวทางหนึ่ง แล้วแต่สถานการณ์ ดังนั้นการปรับตัวรวมถึงการปรองดองไกล่เกลี่ยความต้องการส่วนตน ให้สอดคล้องกับความต้องการของ

สิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับ อรรถัย ชื่นมณูษย์ (2538 อ้างถึงใน พนิดา สุจริตกุลธร, 2538, น. 17) กล่าวว่า การปรับตัวคือปฏิกิริยาของคนที่เมื่อต้องสิ่งแวดล้อม แต่ละคนพยายามค้นหาให้ได้ในสิ่งที่อยากได้ ให้สำเร็จถึงจุดมุ่งหมายแต่ละอย่างตามที่ตนวางไว้ พยายามให้ความหวังลุล่วงสมความปรารถนา ขณะเดียวกันคนจะอยู่ใต้อิทธิพลกดดันบังคับของ สิ่งแวดล้อมให้ประพฤติปฏิบัติในแนวทางใดแนวทางหนึ่ง แล้วแต่สถานการณ์ ดังนั้นการปรับตัวรวมถึงการปรองดองไกล่เกลี่ยความต้องการส่วนตน ให้สอดคล้องกับความต้องการของสิ่งแวดล้อม

กล่าวโดยสรุป วิธีการปรับตัวของบุคคลคือ กระบวนการที่เกิดจากความต้องการของบุคคลที่เกิดจากการกระตุ้นหรือแรงจูงใจให้กระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด เพื่อสนองความต้องการของบุคคลหรือจุดหมายของบุคคลที่เปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมและสังคม ดังนั้น บุคลากรในองค์การจะมีวิธีการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสังคมที่เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยบุคคลที่สามารถปรับตัวได้จะได้รับความพึงพอใจและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จึงกล่าวได้ว่า เมื่อบุคลากรในองค์การสามารถสร้างกลไกในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของตนเองได้อย่างเหมาะสม จะทำให้การบริหารจัดการขององค์การสามารถสร้างกลไกในการปรับตัวได้เช่นเดียวกันและส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินกิจการได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

#### ทฤษฎีการปรับตัวของรอย (The Roy Adaptation Theory)

ทฤษฎีการปรับตัวของรอย (Roy, 1986 อ้างถึงใน เฉลา หนูตุนศรี, 2539, น. 15-19) มีความเชื่อว่ามนุษย์เป็นระบบหนึ่ง คือ ระบบชีวิตและเชื่อมมนุษย์เป็นหน่วยเดียวไม่อาจแยกร่างกายและจิตใจออกจากกันได้ สิ่งกระทบใด ๆ ก็ตามที่เข้ามาสู่ระบบชีวิต ไม่ว่าจะเข้ามากกระทบโดยตรงต่อหน่วยย่อยใด ๆ ก็มีผลกระทบกระเทือนไปทั้งระบบ และการตอบสนองร่วมอันเกิดจากการทำงานประสานสัมพันธ์ของหน่วยย่อย ๆ นั้นเอง และพฤติกรรมการตอบสนองจะปรากฏให้เห็นชัดเจนมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับชนิดและความรุนแรงของสิ่งที่มากระทบธรรมชาติ และความสามารถในการปรับตัวของบุคคล

การแสดงออกของบุคคลหรือปฏิกิริยาตอบสนองของบุคคลจากการทำงานของกลไกทั้ง 2 วิธี เรียกว่า การปรับตัว ซึ่งมี 4 แบบ (Roy, 1986 อ้างถึงใน สิริพรรณ มิ่งวานิช, 2537, น. 29-30) เพื่อคงไว้ซึ่งความมั่นคงของชีวิตทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม ประกอบด้วย

1. การปรับตัวทางด้านสรีระวิทยา/ร่างกาย (physiological needs) เป็นการปรับตัวเพื่อมุ่งรักษาความมั่นคงทางด้านร่างกาย (physiological integrity) ซึ่งครอบคลุมความต้องการพื้นฐานในเรื่องการออกกำลังกายและการพักผ่อน ภาวะโภชนาการ และอาหาร การขับถ่าย น้ำ

และเกลือแร่/อิเล็กโตไลต์ ออกซิเจน การไหลเวียนของโลหิต การควบคุมภาวะสมดุลของร่างกาย ควบคุมอุณหภูมิ การรับรู้ความรู้สึก และระบบต่อมไร้ท่อ

2. การปรับตัวด้านอัตมโนทัศน์ (self concept) เป็นการปรับตัวที่มุ่งรักษาความมั่นคงทางจิตใจ (psychic integrity) ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องความเชื่อและความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อตนเอง เรียกว่า อัตมโนทัศน์ อันเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ ตลอดจนการปะทะสังสรรค์กับผู้อื่น ประกอบด้วย ความรู้สึกเชื่อมั่น การมองเห็นคุณค่าของตนเอง การยอมรับความจริง ซึ่งอัตมโนทัศน์จะเป็นตัวชี้พฤติกรรมของบุคคล การปรับตัวแบบนี้แบ่งออกเป็น 2 แบบย่อยดังต่อไปนี้

2.1 การปรับตัวด้านอัตมโนทัศน์ส่วนกายภาพ (physical self) เป็นการปรับตัวในส่วนที่เกี่ยวกับการรับรู้และยอมรับรูปร่างทางกายภาพของตน บุคลิกภาพของตนหรือลักษณะเฉพาะตน สมรรถภาพในการทำงานของอวัยวะต่าง ๆ รวมทั้งสมรรถภาพทางเพศ การปรับตัวด้านอัตมโนทัศน์ส่วนบุคคล (Personal self) เป็นการปรับตัวที่เกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม อุดมคติ ความคาดหวัง ปณิธาน และสิ่งที่บุคคลนับถือ แบ่งออกย่อย ๆ ได้ดังต่อไปนี้

2.1.1 ด้านศีลธรรมจรรยา (moral ethical self) เป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับกฎเกณฑ์และค่านิยมทางสังคมรวมถึงค่านิยมทางศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม ซึ่งบุคคลถือเป็นบรรทัดฐานในการตัดสินใจว่าสิ่งใดดีเลว ถูกหรือผิด ในการที่บุคคลรับรู้ว่าจะตนละเมิดกฎเกณฑ์ หรือค่านิยมทางสังคม จะแสดงออกถึงความรู้สึกผิดเป็นบาปและตำหนิตัวเอง

2.1.2 ด้านความมั่นคงในตัวเอง (self consistency) บุคคลจะพยายามดำรงไว้ซึ่งความรู้สึกมั่นคง หรือความสม่ำเสมอในตนเอง เพื่อก่อให้เกิดความมั่นคงทางความรู้สึก ภาวะใดก็ตามที่คุกคามความรู้สึกภายในตน เกิดความไม่แน่ใจในความมั่นคง หรือความปลอดภัยของตนเอง จะก่อให้เกิดความวิตกกังวล

- ด้านปณิธานและความคาดหวังในตนเอง (self-ideal of expectation) เป็นความรู้สึกนึกคิดและความคาดหวังของบุคคลเกี่ยวกับตนเอง ตามที่บรรลุตามที่คาดหวัง บุคคลจะรู้สึกหมดหวัง ท้อแท้ เบื่อหน่ายชีวิต ไม่มีกำลังกายและกำลังใจที่จะต่อสู้

- ด้านความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง (self esteem) เป็นความรู้สึกว่าตนมีคุณค่าได้รับการยกย่องจากผู้อื่น ภาวะใดที่ก่อให้เกิดความรู้สึกด้อยคุณค่า บุคคลจะต้องพยายามปรับความรู้สึกของตนเอง แต่จะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับระดับความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ตลอดจนบุคลิกภาพ โดยส่วนรวมของบุคคลนั้น

2.2 การปรับตัวด้านบทบาทหน้าที่ (role function) เป็นการปรับตัวเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางสังคมหรือเป็นที่ยอมรับจากผู้อื่น เป็นการกระทำตามบทบาทหน้าที่ที่สังคมคาดหวังไว้ให้อย่างเหมาะสม ซึ่งรอย ใต้ระบุแบบต่าง ๆ ของการกระทำตามบทบาทของบุคคล ไว้ดังต่อไปนี้

2.2.1 บทบาทปฐมภูมิ (primary role) เป็นบทบาทตามระดับการพัฒนาการของบุคคล ได้แก่ บทบาทเด็ก วัยรุ่น ผู้ใหญ่ วัยชรา

2.2.2 บทบาททุติยภูมิ (secondary role) เป็นบทบาทตามสถานภาพของบุคคลในครอบครัวที่ต้องกระทำในช่วงเวลานั้น ๆ เช่น บทบาทสามี ภรรยา พ่อ แม่

2.2.3 บทบาทตติยภูมิ (tertiary role) บทบาทนี้เป็นบทบาทชั่วคราวที่บุคคลแต่ละคนเลือกเพื่อให้บรรลุเป้าหมายบางอย่างในชีวิต

ในสถานการณ์ใดก็ตามที่บุคคลไม่สามารถปฏิบัติตามบทบาทของตนได้ บุคคลจะต้องมีพฤติกรรมปรับตัวตามบทบาทหน้าที่ ซึ่งมีความบกพร่อง 3 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

- การแสดงบทบาทไม่ตรงกับความรู้สึกที่เป็นจริง (role distance) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมได้เหมาะกับบทบาท แต่ไม่ตรงกับความรู้สึกที่เป็นจริง เพื่อต้องการปกปิดสิ่งที่ตนรู้สึกไม่สบายใจ

- ความขัดแย้งในการแสดงบทบาท (role conflict) หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดจากการไม่สามารถแสดงพฤติกรรมได้เหมาะกับบทบาทของตนได้ เนื่องจากความคาดหวังของตนและความคาดหวังของผู้อื่นที่มีต่อบทบาทไม่ตรงกัน

- ความล้มเหลวในการแสดงบทบาท (role failure) หมายถึง ภาวะที่บุคคลไม่สามารถแสดงบทบาทของตนได้เลย

2.3 การปรับตัวด้านความสัมพันธ์พึ่งพาระหว่างกัน (interdependent relations) มีเป้าหมายเพื่อความมั่นคงทางสังคมของบุคคล (social integrity) ความพอเหมาะพอสมระหว่าง การพึ่งพาตน มีส่วนช่วยให้เกิดความมั่นคงทางด้านจิตใจและสังคม พฤติกรรมพึ่งพาผู้อื่น ครอบคลุมพฤติกรรมต่อไปนี้ คือ การขอความช่วยเหลือ การแสวงหาความสนใจ และการแสวงหาความรัก ส่วนพฤติกรรมการเป็นตัวเอง พึ่งพาตนเอง ครอบคลุมพฤติกรรมการริเริ่ม การต่อสู้ อุปสรรค การแสวงหาความพึงพอใจจากการทำงานและการดำรงชีวิต

สำหรับพฤติกรรมที่แสดงถึงความบกพร่องในการปรับตัวด้านนี้ แสดงออกเป็น 2 ลักษณะคือ

2.3.1 พฤติกรรมการพึ่งพาผู้อื่นไม่เหมาะสม (dysfunction dependence) คือ ต้องการความช่วยเหลือจากผู้อื่นมากเกินไปจนอาจก่อให้เกิดอันตราย

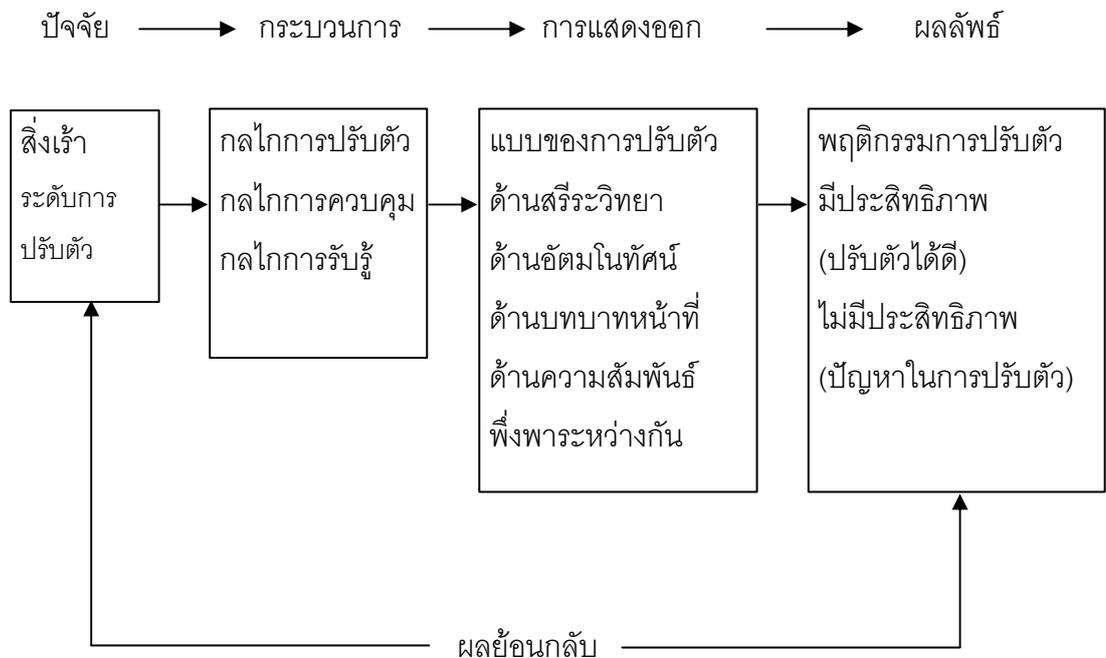
2.3.2 พฤติกรรมการพึ่งตนเองไม่เหมาะสม (dysfunction independence) ซึ่งจะก่อให้เกิดอันตรายต่อตนเองได้เช่นกัน

นอกจากนี้รอย ยังกล่าวว่าแบบของการปรับตัวทั้ง 4 แบบ นั้นมีความสัมพันธ์กันและได้ระบุข้อเสนอต่าง ๆ ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก อาจมีส่วนเกี่ยวข้องกับแบบของการปรับตัวมากกว่าหนึ่งแบบพร้อม ๆ กันก็ได้
2. พฤติกรรมการปรับตัวหนึ่งพฤติกรรม อาจเป็นการแสดงออกของการไม่มีประสิทธิภาพของการปรับตัวมากกว่าหนึ่งระบบ
3. แบบของการปรับตัวแต่ละแบบ อาจจะทำให้เป็นเสมือนสิ่งเร้าโดยตรง สิ่งเร้าร่วมหรือสิ่งเร้าแฝงของแบบการปรับตัวแบบอื่นก็ได้

ภาพที่ 2.2

แบบแผนการปรับตัว ตามทฤษฎีรอย



ที่มา: Roy, 1986 อ้างถึงใน ประวิทย์ เอกเจริญสุข, 2540, น. 15

### แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การจัดการความรู้

เฮนรี มินท์ซ์เบิร์ก ศาสตราจารย์ทางการบริหารที่มหาวิทยาลัยแมคกิลในแคนาดา ให้ความหมายเกี่ยวกับกลยุทธ์ ไว้ว่า กลยุทธ์คือแผนที่ใช้ในการกำหนดทิศทางหรือการดำเนินงานในอนาคต เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลาและมีจุดเน้นที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของธุรกิจในการแข่งขันรวมถึงเน้นความสำคัญในการพิจารณาสภาพที่แท้จริงภายในองค์กรหรือคุณลักษณะการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน (Mintzberg, 1994 อ้างถึงใน ปกรณ์ ปรียากกร, 2544, น. 49) ซึ่งตรงกับที่ดรักเกอร์กล่าวไว้ว่าแนวคิดในการดำเนินธุรกิจถือเป็นจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้สมาชิกขององค์กรยึดถือร่วมกัน ท้ายที่สุดกลยุทธ์คือกลวิธีในการเดินหมากเพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามในการแข่งขันทางธุรกิจ (Drucker, 1982 อ้างถึงใน ปกรณ์ ปรียากกร, 2544, น. 50)

ในการริเริ่มการจัดการความรู้การเน้นกลยุทธ์ที่ชัดเจนเป็นสิ่งจำเป็นในการชี้วัดผลงาน โครงการการจัดการความรู้ต้องสนับสนุนกลยุทธ์ธุรกิจไม่ว่าจะเป็นธุรกิจที่รวมตัวกันหรือธุรกิจที่เข้าไปสู่ตลาดใหม่ การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรในการดำเนินธุรกิจ ยิ่งกว่านั้นโครงการการจัดการความรู้มีรูปแบบการวัดผลหลายรูปแบบ เช่น การวัดโดยใช้ balance scorecard, EFQM excellence model, Baldridge สำหรับ TQM เป็นต้น การริเริ่มการจัดการความรู้ต้องเปลี่ยนแปลงไปตามความสำเร็จของการดำเนินงานทางธุรกิจ ดังนั้นโครงการการจัดการความรู้จะต้องวัดผลงานทางด้านการเงิน ความพึงพอใจของลูกค้าหรือความพึงพอใจของพนักงานในองค์กร เป็นต้น (Spek, Alfeis and Kingma Cited by Holsapple, 2003, p. 444)

จากเหตุผลข้างต้นวัตถุประสงค์เริ่มแรกในการริเริ่มโครงการการจัดการความรู้ต้องสร้างสรรค์กลยุทธ์ให้เหมาะกับธุรกิจเพื่อการขับเคลื่อนธุรกิจไปข้างหน้า

#### การดำเนินการกลยุทธ์การจัดการความรู้

การดำเนินการกลยุทธ์การจัดการความรู้มี 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้ (นฤมล พุกษศิริ และ พัชรา หาญเจริญกิจ, 2543 อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, น. 68-70)

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน กล่าวคือ การนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติควรเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้ และประสานวิสัยทัศน์ของสมาชิกทุกคนให้เกิดการรับรู้ร่วมกันถึงความจำเป็นในการพัฒนาความรู้ รวมถึงการสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องคุณประโยชน์ที่องค์กรและสมาชิกทุกคนจะได้รับจากการพัฒนาความรู้

2. กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ ความตั้งใจและบรรยากาศสนับสนุนความร่วมมือของสมาชิกในองค์กร เป็นหัวใจแห่งความสำเร็จในการนำระบบการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ ดังนั้นต้องสนับสนุนกลุ่มผู้ดูแลและรับผิดชอบเพื่อประสานกิจกรรม โดยมีหลักการดังต่อไปนี้

2.1 คณะผู้บริหารระดับสูงต้องสนใจสนับสนุนและผลักดัน ติดตาม นำเสนอความก้าวหน้าในที่ประชุม

2.2 ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องดูแลรับผิดชอบกิจกรรมที่สำคัญที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานและโครงสร้างความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพของทีมในการร่วมมือกันบริหารความรู้

2.3 จัดตั้งคณะทำงานร่วมรับผิดชอบกิจกรรมที่มีการประสานงานกัน เพื่อให้เกิดกิจกรรมที่ให้คุณค่าแก่ลูกค้าทั้งภายในและภายนอก

2.4 ทีมงานต้องมีการปรับตัวโดยการร่วมมือกันเพื่อเรียนรู้และปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้ความรู้เดิมกับการแสวงหาความรู้ใหม่ผนวกเข้ากับการปฏิบัติงาน

3. พัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม โดยวิสัยทัศน์องค์กรต้องชัดเจนและปฏิบัติได้ เครื่องมือ อุปกรณ์และสถานที่อำนวยความสะดวกกระบวนการเรียนรู้ และการมีระบบการจัดการและระบบการทำงานที่ดีได้มาตรฐานสากล

4. การเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ เป็นขั้นตอนของการพัฒนาสมาชิกแต่ละบุคคลให้มีศักยภาพในเรื่องทัศนคติและค่านิยม ทักษะและความสามารถ ความภูมิใจและความรู้สึกลงใจในการมีส่วนร่วมที่สูงขึ้น

5. การวัดผลการเรียนรู้ โดยวัดเป็นรายบุคคล วัดผลตามกิจกรรมและวัดผลจากตัวระบบ เป็นต้น

การจัดการความรู้ควรเริ่มจากการมีแนวทางและกลยุทธ์ในการดำเนินการที่เหมาะสม และมีกระบวนการดำเนินการที่ถูกต้องเพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรม มีมิติที่หลากหลาย ประกอบด้วย กายภาพ พฤติกรรม ค่านิยม ความรู้สึก และการจูงใจ (Hawkins, 1997, p. 417) หากพิจารณาในระดับลึก วัฒนธรรมเป็นระบบของความหมายที่ได้รับการยอมรับโดยสาธารณชนหรือกลุ่มคนในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งระบบนี้เป็น

การรวบรวมรูปแบบ การจัดกลุ่ม และภาพลักษณ์ อันจะช่วยให้บุคคลสามารถตีความสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ (DeLong and Fahey, 2000, pp. 265-276) ในขณะที่โคเรเบอร์ และ คลักฮอร์ม (DeLong and Fahey, 2000, pp. 265-276) กล่าวว่า วัฒนธรรมประกอบด้วยรูปแบบทั้งที่ชัดเจนและไม่ชัดเจน (explicit and implicit) ของพฤติกรรมและถ่ายทอดโดยใช้สัญลักษณ์ที่สัมผัสได้ อันแสดงถึงความโดดเด่นของมนุษย์ หัวใจหลักของวัฒนธรรมประกอบด้วยแนวคิด ค่านิยม ระบบ วัฒนธรรมจะเป็นผลมาจากการกระทำของมนุษย์ และขณะเดียวกันก็เป็นเงื่อนไขจากการกระทำในอนาคตของมนุษย์ด้วย

จากความหมายของวัฒนธรรมแม้ว่าจะมีความแตกต่างกันแต่ความหมายของวัฒนธรรมองค์การที่ได้รับการยอมรับและใช้กันโดยทั่วไป หมายถึง ความเชื่อหรือค่านิยมหรือฐานคติที่มีร่วมกันในองค์การ (ทิพย์วัลย์ หล่อสุวรรณรัตน์, 2547, น. 163)

วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อการบริหารขององค์การเพราะทำให้องค์การมีบุคลิกลักษณะที่แน่นอนที่สามารถแสดงให้เห็นถึงข้อดี ข้อเสีย ขององค์การ ทำให้สามารถวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าและความล้มเหลวขององค์การได้อย่างชัดเจน ทำให้ต้องคำนึงถึงวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน ซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อความก้าวหน้าและล้มเหลวขององค์การ และทำให้สามารถกำหนดแนวทางป้องกันปัญหาในการสื่อสารทางวัฒนธรรมได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม (สมิต สัจฉกร, 2544, น. 60-63)

ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของเดนิสัน และ มิชา (Danison D.R., Mishra A.K., 1995, pp. 204-223) ในบริษัทพบว่ามีความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การ 4 รูปแบบ คือ ยึดรูปแบบเดียวกัน (involvement) สอดคล้องกัน (consistency) มีความสามารถในการปรับตัว (adaptability) และเน้นภารกิจ (mission) พบว่ารูปแบบดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพองค์การ หากองค์การมีการยึดถือรูปแบบการดำเนินงานแบบเดียวกันก็จะได้รับการสนับสนุนของนักจิตวิทยาและมีความผูกพันกับเป้าหมายของบริษัท ก่อให้เกิดความรู้สึกที่เป็นเจ้าของและความรับผิดชอบอันเป็นส่วนหนึ่งสมาชิกของบริษัท หากพบว่ารูปแบบวัฒนธรรมเป็นแบบสอดคล้องกันในระดับสูง เป็นการคำนึงถึงค่านิยม พฤติกรรม ระบบและความหมาย ซึ่งการประสานงานและการควบคุมภายในขององค์การแสดงถึงความสำเร็จขององค์การและสร้างความผูกพันของสมาชิกในองค์การโดยผ่านข้อตกลงและระบบการควบคุมของค่านิยม หากวัฒนธรรมเป็นแบบเน้นความสามารถในการปรับตัวก็จะมี การเปลี่ยนแปลงระดับสูงที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ทำยที่สุดวัฒนธรรมที่รูปแบบเน้นภารกิจจะเน้นถึงวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งขึ้น (Danison & Mishra, 1995, p. 216)

เดนิสัน และ มิชา เสนอการจำแนกรูปแบบทางวัฒนธรรมโดยเน้นที่ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกและลักษณะโครงสร้างองค์การแบบเสถียรภาพและมีทิศทางที่ชัดเจน (stability and direction) กับลักษณะโครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลง (change and flexibility) ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นปัจจัยภายนอกสูงก็จะมีวัฒนธรรมเป็นแบบเน้นความสามารถในการปรับตัวและวัฒนธรรมเน้นภารกิจอย่างเข้มแข็ง หรือวัฒนธรรมองค์การที่เน้นปัจจัยภายในสูงก็จะมีวัฒนธรรมเป็นแบบยึดรูปแบบเดียวกันและสอดคล้องกันในเรื่องการปฏิบัติงานและเน้นกฎระเบียบขององค์การ หรือหากค่านิยมเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมก็จะเป็นแบบยึดรูปแบบเดียวกันและมีความสามารถในการปรับตัว หากเสถียรภาพและมีทิศทางขององค์การที่ชัดเจน ก็จะมีวัฒนธรรมรูปแบบเน้นภารกิจและความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน การจำแนกรูปแบบดังกล่าวเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพขององค์การ (ตารางที่ 2.3)

### ตารางที่ 2.3

#### การจำแนกวัฒนธรรมองค์การ

	เปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่น	มีเสถียรภาพและมีทิศทาง
เน้นปัจจัยภายนอก	ความสามารถในการปรับตัว	ภารกิจ
เน้นปัจจัยภายใน	ยึดรูปแบบเดียวกัน	สอดคล้องกัน

ที่มา: Timothy Kayworth and Dorothy Leidner, 2003

#### ผลของวัฒนธรรมที่มีต่อกระบวนการจัดการความรู้

##### 1. วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการสร้างความรู้

การสร้างความรู้ในองค์การ เป็นการพัฒนาเนื้อหาสาระของความรู้ใหม่หรือแทนที่เนื้อหาสาระความรู้ที่มีอยู่แต่เดิม ทั้งความรู้ที่แจ้งชัด (explicit knowledge) และความรู้โดยนัย (tacit knowledge) (Pentland, 1995 Cited by Kayworth and Leidner, 2003, p. 242) เนื่องจากกระบวนการทางสังคมและความร่วมมือ กับกระบวนการตระหนักรู้ของแต่ละบุคคล ความรู้จึงเกิดจากการสร้าง การแบ่งปัน การขยาย และการสนับสนุนขององค์การ (Nonaka, 1994 Cited by Kayworth and Leidner, 2003, p. 242) ขณะที่ความรู้แจ้งชัดสร้างจากกลไกของความเป็นทางการขององค์การ เช่น การทบทวนผลการปฏิบัติงาน และการวิเคราะห์การแข่งขัน นักวิชาการหลายท่านกล่าวว่า ความเป็นทางการในเรื่องของนโยบายองค์การและการทำงาน

ประจำขององค์การอาจปิดกั้นการเรียนรู้ได้ และงานประจำที่ทำจะเป็นตัวควบคุมวัฒนธรรม ฉะนั้น การสร้างความรู้ต้องริเริ่มโดยการให้ริเริ่มงานใหม่ ๆ งานยืดหยุ่นและงานสร้างนวัตกรรม (Huber, 1991, p. 95; Hargadon, 1998, pp. 209-227) เป็นต้น ในขณะที่ความรู้จากความรู้ความชำนาญ พรสวรรค์ภายในบุคคล และความคิดสร้างสรรค์ เป็นความรู้ที่จับต้องได้ยากในการสร้างความรู้ ดังนั้นกระบวนการสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์การจะไม่เป็นกระบวนการที่เป็นทางการและกระบวนการทางสังคมจะเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายของมนุษย์ (Fahey and Prusak, 1998, pp. 265-276)

ความสามารถหล่อหลอมวัฒนธรรมมีความสำคัญในการสนับสนุนสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ 4 ประการคือ

1. การสร้างองค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงต้องการทักษะและความรู้เป็นภาระหน้าที่ของพนักงานแต่ละบุคคล
2. ทักษะและความรู้ในองค์การต้องสนับสนุนการมีปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนสมาชิกในองค์การ
3. พนักงานต้องสร้างโอกาสในการพัฒนาและสนับสนุนการประยุกต์ใช้ความรู้เรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน
4. การแบ่งปันความเชื่อที่เกี่ยวกับความคิดเชิงนวัตกรรมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการแข่งขันในตลาดโลก

เมื่อพิจารณาจากตารางข้างต้นวัฒนธรรมเน้นเสถียรภาพและการควบคุมจะสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องได้ยากกว่าวัฒนธรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่นเนื่องจากวัฒนธรรมในลักษณะนี้จะสร้างกลยุทธ์การจัดการความรู้ให้กลายเป็นชุมชนเรียนรู้ในองค์การอย่างต่อเนื่อง

## 2. วัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อการจัดเก็บความรู้

ความทรงจำในองค์การเป็นความรู้ที่จัดเก็บไว้สำหรับใช้ในอนาคต (Huber, 1991 Cited by Keyworth and Leidner, 2003, p. 243) รวมถึงความรู้ที่ถาวร มีรูปแบบการจัดเก็บที่หลากหลาย เช่น เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร การเก็บข้อมูลข่าวสารในฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ การเก็บความรู้ส่วนบุคคลในระบบผู้เชี่ยวชาญ เอกสารแสดงวิธีการและกระบวนการในการปฏิบัติงานและความรู้ที่ชัดเจนที่เกิดจากบุคคลหรือเครือข่าย (Tan, et al., 1999, pp. 629-631) ทั้งนี้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การคือการไม่ตระหนักถึงการดำรงอยู่ของความทรงจำในองค์การ ซึ่งทำให้การคาดการณ์ในอนาคตที่มีสาเหตุมาจากข้อมูลข่าวสารไม่

สามารถจัดเก็บได้ เมื่อเป็นเช่นนี้ความพยายามในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว มุ่งไปสู่การขยายเครือข่ายของสมาชิกในองค์กร (แบบบุคคลสู่บุคคล-personalization) หรือมุ่งไปสู่การประมวลผล (codifying) และการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ (codification) (Hanson et al., 1999, pp. 106-115) อย่างไรก็ตามการจัดเก็บความรู้อาจเกิดจากความพยายามในการตรึงความรู้เข้าไปสู่พฤติกรรมหรือการปฏิบัติในองค์กร การพิจารณาปัญหาดังกล่าว โคล (Cole, 1998, pp. 15-21) กล่าวว่าการใช้เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารใหม่ๆเพื่อการจัดเก็บแบบมีระบบเป็นการขับเคลื่อนข้อมูลข่าวสารจากสมาชิกในองค์กรไปสู่บุคคลอื่นครอบคลุมกว่าการตรึงความรู้ที่เกิดจากการทำงานประจำ

ฮิวเบอร์ และ ฟิดแมน (Huber, 1991, pp. 88-115; Feldman, 1989 Cited by Kayworth and Leidner, 2003, p. 244) กล่าวว่าความสำคัญของความรู้ในองค์กรจัดเก็บในระเบียบปฏิบัติ กฎเกณฑ์มาตรฐานและเอกสารต้นฉบับ ดังนั้นวิธีการจัดเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพควรจะค้นหาการจัดเก็บแบบมีระบบและการขยายเครือข่ายของมนุษย์โดยตรึงความรู้ที่มีอยู่ในระเบียบปฏิบัติทางการ วิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานและการปฏิบัติงานในองค์กรอันเป็นวัฒนธรรมองค์กร

บราวน์ และ ดิวกิด (Brown and Duguid, 2000) ชี้ให้เห็นความแตกต่างของวัฒนธรรมและความรู้สึกที่เกิดจากกระบวนการเลียนแบบ เขากล่าวว่าวัฒนธรรมให้ความสำคัญกับการก่อให้เกิดความรู้ต่าง ๆ เช่น การสร้างความรู้ บทบาทของกระบวนการ เช่น ความเป็นทางการ สิ่งเหล่านี้เปลี่ยนเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญสัมพันธ์กับความจำองค์กร ดังนั้นความคาดหวังของการตรึงความรู้ใหม่ในองค์กรที่ทำงานประจำเป็นเรื่องยากสำหรับองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบยืดหยุ่นและมีการเปลี่ยนแปลง เพราะวัฒนธรรมคาดหวังให้เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่องของงานประจำ ในทางตรงกันข้ามวัฒนธรรมที่เสถียรและมีการควบคุมไว้จะมีการเรียนรู้อย่างช้า ๆ ต้องอาศัยคนที่เรียนรู้รวดเร็วในการพัฒนางานประจำเพื่อที่องค์กรจะเปลี่ยนจากเสถียรสู่วัฒนธรรมการติดตามการเปลี่ยนแปลง

### 3. วัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดความรู้

การพิจารณาถึงการแบ่งปันการตระหนักรู้ขององค์กรมีความสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดความรู้ การถ่ายทอดเกิดขึ้นได้หลายระดับ เช่น ระดับบุคคล จากบุคคลสู่แหล่งความรู้ที่แจ้งชัด จากบุคคลสู่กลุ่ม จากกลุ่มสู่กลุ่มอื่น ๆ และจากกลุ่มสู่องค์กร

ความสำคัญของการถ่ายทอดความรู้ คือ สมาชิกในองค์การจะสนับสนุนความรู้จาก ความจำองค์การ ค่านิยมและปทัสถานองค์การมีอิทธิพลต่อความรู้ (DeLong and Fahey, 2000, pp. 113-127) ของบุคคลที่แต่ละคนควบคุมและสินทรัพย์ขององค์การ ดังนั้นปริมาณความรู้จะ เกิดจากการจัดจำขององค์การ วัฒนธรรมจึงเป็นแหล่งกำเนิดที่มีความสำคัญในการแบ่งปันความรู้ ของบุคคล

บริษัทหลายแห่งพยายามสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้โดยมีกลไกการให้รางวัล กระตุ้นการถ่ายทอด เช่น บริษัทไพร่ วอเตอร์เฮาส์ สนับสนุนกลไกการให้รางวัลผู้จัดการที่ถ่ายทอด ความรู้ที่แจ่มชัดและเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน ขณะที่บริษัทซัน ไมโครซิสเต็ม ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยเริ่มต้นจากการถ่ายทอดความรู้โดยให้รางวัลภายนอก เล็กน้อยหรือไม่ให้ ซึ่งบริษัทมีกลยุทธ์ถ่ายทอดความรู้ที่ไม่เป็นทางการมาก บริษัทเปลี่ยนรูปแบบ มาเป็นการถ่ายทอดความรู้โดยการรักษาวัฒนธรรมแบบเปิดที่มุ่งเน้นการถ่ายทอดระหว่างบุคคล และกลุ่ม (Verespeg, 1999, p. 20) จากตัวอย่างที่กล่าวมาแสดงถึงความเชื่อโดยนัยใน การถ่ายทอดความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยการถ่ายทอดผ่านสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Brown and Duguid, 2000, pp. 73-80) วัฒนธรรมแบบเปิดเน้นบรรยากาศการติดต่อสื่อสารโดย การสนับสนุนการไหลเวียนข้อมูลข่าวสารที่เกิดจากความคิด ประสพการณ์ ทั้งในระดับสาย การบังคับบัญชาแบบแนวนอนและแนวตั้ง ขณะที่วัฒนธรรมแบบปิดสนับสนุนบรรยากาศของ การติดต่อสื่อสารโดยจำกัด ความคิด ประสพการณ์ และพรสวรรค์ของแต่ละบุคคล (Hofsted, 1991)

ปัญหาของการถ่ายทอดความรู้เกิดจากการที่พนักงานไม่ได้คำนึงถึงประโยชน์ระยะ ยาวจากการแบ่งปันความรู้จากจิตสำนึก ประสพการณ์ และความคิดจากสมาชิกในองค์การและ นอกองค์การ นอกจากนี้สมาชิกในองค์การขาดแรงจูงใจในการถ่ายทอดความรู้โดยเฉพาะระบบ การออกแบบการให้รางวัลในการสร้างแรงจูงใจ ดังนั้นงานบริการที่มีความสำคัญต่อการถ่ายทอด ความรู้ต้องทำให้มั่นใจได้ว่าสมาชิกในองค์การได้รับประโยชน์สูงสุดในระยะยาว

การศึกษาของวอน คอธซ์ (Von Krogh, 1998, pp. 133-153) ชี้ให้เห็นถึง ความสำคัญของ คุณลักษณะของความเชื่อถือ การหยั่งรู้และความรู้สึกในการวินิจฉัย ระหว่าง สมาชิกในองค์การในการพัฒนาระดับกิจกรรมของการถ่ายทอดความรู้ การศึกษาค้นพบว่า วัฒนธรรมย่อยซึ่งสนับสนุนความใกล้ชิด การนำและการเข้าใจถึงพนักงาน เช่นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้น พนักงาน จะให้ความสำคัญกับประสพการณ์การถ่ายทอดความรู้และข้อมูลข่าวสาร

#### 4. วัฒนธรรมที่มีผลต่อการประยุกต์ใช้ความรู้

ขณะที่งานวิจัยโดยส่วนใหญ่เน้นการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งงานวิจัยน้อยมากที่จะศึกษาเกี่ยวกับการค้นหาความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล ความสามารถที่จะค้นหาความรู้จำกัดจากข้อเท็จจริงในการค้นหาความรู้ที่แต่ละบุคคลไม่ได้ตระหนักถึง (Huber, 1991, pp. 88-115; O'Dell and Grayson, 1998, pp. 154-174) อย่างไรก็ตามในบางสถานการณ์สมาชิกในองค์การตระหนักถึงความรู้โดยการชักนำจากความรู้ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ ทัศนคติและธรรมเนียมปฏิบัติ วัฒนธรรมมีอิทธิพลในการจูงใจแต่ละบุคคลในการดำเนินการตามการประยุกต์ความรู้ (Delong and Fahey, 2000, pp. 113-127) โดยองค์การพยายามสนับสนุนการประยุกต์ใช้ความรู้โดยการให้รางวัลและค่าตอบแทนจูงใจเพื่อทำให้เกิดบรรยากาศทางวัฒนธรรมในการนำการประยุกต์ใช้ความรู้ให้เกิดคุณค่า (O'Dell and Grayson, 1998, pp. 154-174)

การประยุกต์ใช้ความรู้มีความสัมพันธ์กับการถ่ายทอดความรู้ ข้อแตกต่างอยู่ที่สมาชิกในองค์การค้นหาและเข้าถึงการใช้ความรู้ บางกรณีสมาชิกในองค์การเข้าถึงและแพร่กระจายความรู้ (การถ่ายทอดความรู้) หรือเห็นคุณค่าของความรู้ (การประยุกต์ใช้ความรู้) ดังนั้นบรรยากาศขององค์การในการสนับสนุนการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการเสริมสร้างการค้นหาความรู้จะมีวัฒนธรรมที่มีคุณลักษณะของวัฒนธรรมแบบเปิด และเน้นบุคคล

ความสำคัญของการประยุกต์ใช้ความรู้เป็นสิ่งที่เกิดจากการตีความ ซึ่งดาร์ฟ และ วีค (Daft, R.L. and K.E. Weick, 1984, pp. 284-295 Cited in Huber, 1991, p. 102) ให้คำจำกัดความว่าเป็นกระบวนการของข้อมูลข่าวสารในการให้ความหมาย ดังนั้นการตีความจึงมีความหลากหลายในการประยุกต์ใช้ความรู้ที่แตกต่างจากการสนับสนุนขององค์การ การตีความความรู้มีรูปแบบเดียวกันโดยเกิดความเข้าใจที่เหมือนกันภายในหน่วยงานในองค์การ (Huber, 1991, pp. 88-115) หรือระดับของการแบ่งปันสาระสำคัญให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นแต่ละบุคคลจะประยุกต์ใช้ความรู้อย่างรวดเร็วภายในชุมชนนักปฏิบัติ (community of practice) มากกว่าภายนอกชุมชนนักปฏิบัติเนื่องมาจากการมีแผนที่แสดงความรู้ความเข้าใจ บางกรณีมีการประยุกต์ใช้ความรู้ในเครือข่ายที่ให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความเชื่อ ความสามารถในการตีความความรู้ที่มีอยู่ (Abraham and fombrum, 1994, pp. 728-755)

บทบาทของวัฒนธรรมในการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมผ่านค่านิยม ความเชื่อ และธรรมเนียมปฏิบัติมีรูปแบบการตีความจากแต่ละบุคคลและการพิจารณาถึงประสิทธิภาพการประยุกต์ใช้ความรู้ ในองค์การประกอบด้วยความขัดแย้งและความไม่เสมอภาคในการประยุกต์ใช้ความรู้ เดนิสัน และ มิชา (Danison and Mishra, 1995, p. 224) กล่าวว่าวัฒนธรรม

ย่อยที่เน้นการแสดงออกของบุคคล เช่น การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ นักบิน นักการเมืองและวิศวกร ซึ่งบุคคลเหล่านี้แสดงออกซึ่งการตีความความรู้ที่แตกต่างกัน อาจเกิดความแตกต่างในการปฏิบัติหน้าที่ในการประยุกต์ใช้ความรู้ ในทางตรงกันข้ามวัฒนธรรมที่มีรูปแบบเดียวกันนำไปสู่สภาพแวดล้อมที่มีการสร้างแผนที่ความรู้ความเข้าใจในการแบ่งปันข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อและธรรมเนียมปฏิบัติเป็นผลของการตีความในการประยุกต์ใช้ความรู้ เดนิสันและมิชา (Danison and Mishra, 1995, p. 225) กล่าวว่าคุณลักษณะที่เหมาะสมต่อการประยุกต์ใช้ความรู้คือ วัฒนธรรมหลัก (strong culture) ซึ่งก่อให้เกิดระดับการตีความหมายและการปรับตัวของบุคคลให้สอดคล้องกัน นำไปสู่ประสิทธิภาพของการประยุกต์ใช้ความรู้

### แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยีการจัดการความรู้

ควินน์ (Quinn quoted in Marquardt, 1996, pp. 174-178) ได้กล่าวว่าเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการจัดการ ความรู้ขององค์กร การใช้และความเข้าใจเทคโนโลยีนั้นเป็นศาสตร์และศิลปะของการเรียนรู้ การค้นพบ การสื่อสาร ข้อมูลสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์

#### บทบาทของเทคโนโลยีการจัดการความรู้

เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวาง ซึ่งถือเป็นการนำเอาข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ หรือในเอกสารรายงานต่าง ๆ ที่อยู่ในหลายที่และอยู่อย่างกระจัดกระจายนั้นมาเปลี่ยนแปลงเป็นความรู้ที่ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระบบครบถ้วนตามต้องการง่ายต่อการค้นหา และที่สำคัญคือสามารถเก็บรักษาความรู้นั้น ๆ ให้อยู่ควบคู่กับองค์การได้ตลอดไป กล่าวคือ หากพนักงานคนเก่าลาออกไปแล้วมีพนักงานคนใหม่มาแทน พนักงานคนใหม่สามารถค้นหาข้อมูล ศึกษาจากงานของพนักงานคนเก่าได้เลย ถ้าพนักงานคนเก่านั้นได้มีการป้อนข้อมูลอยู่เป็นประจำและเป็นระเบียบ อีกทั้งเทคโนโลยียังสามารถช่วยเผยแพร่ความรู้ต่าง ๆ ให้พนักงานทุกคนในองค์กรได้ใช้ประโยชน์อย่างทั่วถึงและรวดเร็วอีกด้วย ซึ่งจากเหตุผลดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าการที่ความรู้จะมีประโยชน์ได้จำเป็นต้องมีเทคโนโลยีสำหรับคอยช่วยเหลืออำนวยความสะดวก ไม่เช่นนั้นแล้วการจัดการความรู้ก็จะไม่สามารถประสบความสำเร็จอย่างเยี่ยมได้

ดาร์เวนพอร์ต และ พรุสาค (Davenport and Prusak, 1998, p. 128) อธิบายว่าแนวความคิดเรื่องเทคโนโลยีสำหรับการจัดการรู้นั้นไม่เพียงแต่เป็นเรื่องกว้าง ๆ เท่านั้น แต่ยังมีลักษณะที่ไหลลื่นไม่หยุดนิ่งยากที่จะให้คำจำกัดความได้ง่าย ๆ สำหรับเทคโนโลยีพื้นฐานบางอย่างที่เรามักจะมองข้ามไปอาจมีประโยชน์ต่อการเอื้ออำนวยให้การจัดการความรู้สะดวกรวดเร็วได้

เช่นกัน ยกตัวอย่างเช่นโทรศัพท์ หรือการประชุมทางไกลผ่านจอวิดีโอ เป็นต้น เทคโนโลยีทั้งสองอย่างนี้อาจจะไม่สามารถสืบค้นหาความรู้ หรือเผยแพร่ความรู้ที่เป็นระบบได้ แต่จะมีประสิทธิภาพสูงมากในการช่วยให้มนุษย์ถ่ายทอดความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในสมองของตนเองออกมาให้คนอื่นรับรู้ได้ เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกด้านความรู้ ไม่ควรมองข้ามเครื่องมือธรรมดา ๆ เหล่านี้ไป

### แหล่งเก็บความรู้

สำหรับตัวอย่างที่ดีที่สุดของเทคโนโลยีที่ใช้เป็นคลังเก็บรวบรวมความรู้ที่มีขนาดใหญ่ที่สุดคือระบบอินเทอร์เน็ต (Davenport and Prusak, 1998, pp. 130-131) ซึ่งถือเป็นศูนย์รวมแหล่งความรู้ภายนอกองค์กรที่ใหญ่ที่สุดในโลกที่สามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารที่ต้องการได้อย่างไม่จำกัด โดยไม่คำนึงถึงความใกล้ชิดหรือความไม่สมดุลงันของความรู้ ไม่ว่าจะแหล่งความรู้จะอยู่ที่ไหนก็ตาม เราก็สามารถใช้อินเทอร์เน็ตค้นหาได้หมด ยิ่งในอนาคตที่มีวิวัฒนาการใหม่ทางเทคโนโลยีเกิดขึ้นมากมาย เช่น การเพิ่มความเร็วและการเพิ่มศักยภาพของอุปกรณ์สำหรับค้นหาให้ทันสมัยมากขึ้น จะช่วยทำให้ระบบอินเทอร์เน็ตเป็นแหล่งความรู้ที่มีประสิทธิภาพมาก

แต่ข้อเสียของระบบอินเทอร์เน็ต ก็คือ เราไม่สามารถตัดสินได้ว่าความรู้ที่หามาได้นั้น เป็นสิ่งที่เราต้องการจริงหรือไม่ เพราะระดับความน่าเชื่อถือของตลาดค้าความรู้ในระบบอินเทอร์เน็ตค่อนข้างต่ำมาก อันเนื่องมาจากมีคนบางกลุ่มคอยแสวงหาผลประโยชน์จากระบบอินเทอร์เน็ตในทางมิชอบอยู่เสมอ

นอกจากนี้ยังมีเทคโนโลยีขั้นสูงต่าง ๆ อีกมากมายที่ถูกนำมาใช้ในการจัดการความรู้ภายในองค์กร ซึ่งคือระบบอินทราเน็ต เพื่อให้ผู้ใช้ระบบการจัดการความรู้ได้รับความสะดวกและรวดเร็วในการค้นหาความรู้ในลักษณะเข้าตรงมาที่เดียวสามารถหาข้อมูลได้ทุกอย่างตามประสงค์ การจัดการความรู้จะไม่ถือเป็นการจัดการความรู้ หากไม่มีทางเข้าสู่ระบบจุดเดียวที่เชื่อมต่อไปยังข้อมูลต่าง ๆ ทั่วองค์กร โดยจะต้องมีทางเข้าหลักซึ่งเรียกว่า portal โดย portal จะรวบรวมเชื่อมโยงข้อมูลความรู้ทั้งหมดมาไว้ที่จุดเดียว แยกแยะหมวดหมู่ของข้อมูล ถ้าเป็นในรูปแบบ web base ก็คือต้องมีหน้าหลักหรือหน้าแรก (main page) ที่อำนวยความสะดวกในการเข้าถึงทุกสิ่งทุกอย่าง ควรใช้เครื่องมือที่มีการจัดกลุ่มข้อมูลและสร้างจุดเชื่อมต่อไปยังข้อมูลอื่นอย่างอัตโนมัติ การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จหรือไม่อยู่ที่ portal ที่ออกแบบได้ดี มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่จำเป็นต้องแสดงอยู่บนหน้าหลัก รวมทั้งจะต้องมีความสวยงามด้วย

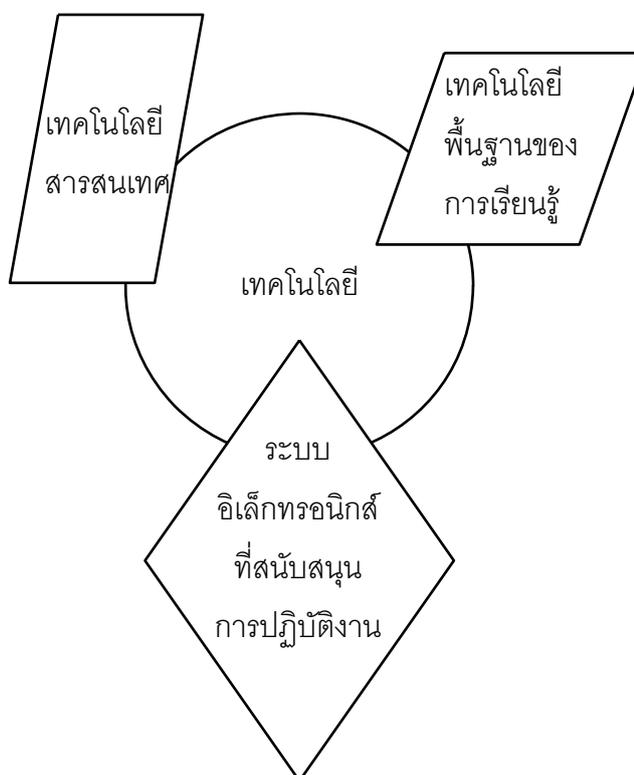
สำหรับโปรแกรมที่องค์กรต่าง ๆ เลื่อนนำมาใช้เป็นระบบอินทราเน็ตที่ได้รับความนิยมมากที่สุดขณะนี้คือ โปรแกรมโลตัส โน้ตส์ (Davenport and Prusak, 1998, pp. 131-140) ที่มี

ความเป็นเลิศในการจัดการความรู้ การสร้างและการจัดกลุ่มเพื่อสนทนา และใช้สำหรับการคัดลอกฐานความรู้เพื่อนำไปใช้ในสถานที่ที่อยู่ห่างไกลออกไป ซึ่งไม่อาจติดต่อกันได้ อีกทั้งยังมีระบบอื่น ๆ อีกมากมาย เช่น ระบบซีบีอาร์ คือ การดึงความรู้เกี่ยวกับการแก้ปัญหา ทั้งหลายออกมาจากกรณีศึกษาต่าง ๆ เพื่อนำมาแก้ไขปัญหขององค์กร หรือระบบนิวรัล เน็ตเวิร์ก ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่เน้นเรื่องสถิติ มีสมรรถนะสูงในการใช้ข้อมูลสำหรับแยกแยะตัวอย่างการแก้ไขปัญหต่าง ๆ ออกเป็นพวก ๆ ถือเป็นระบบเพื่อการวิเคราะห์และแก้ปัญหาในระยะยาวเป็นต้น

สิ่งที่ต้องพึงระวังคือ ผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรควรมองกลยุทธ์ในการบริหารเทคโนโลยีอยู่แล้วในปัจจุบันเป็นอย่างแรก เป้าหมายหลักของผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ใช่สนใจที่จะไขว่คว้าแต่เทคโนโลยีใหม่ ๆ ตามกระแสแต่สนใจที่จะนำเทคโนโลยีปัจจุบันที่มีอยู่สนับสนุนการทำงานในองค์กรให้ดียิ่งขึ้นมากกว่า

จากการศึกษาของมาร์คอร์ต (Marquardt, M.J., 1996, pp. 157-178) ได้เสนอว่าระบบย่อยด้านเทคโนโลยี 3 มิติ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ และระบบปฏิบัติการอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน (ภาพที่ 2.3)

ภาพที่ 2.3  
ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี



ที่มา: Marquadt, 1996, p. 158

### 1. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

มาร์คอร์ต เสนอว่า เทคโนโลยีเป็นการกระจายอำนาจ หน้าที่ และการควบคุมในการผลิตสินค้า การประสานงาน และการบริการจัดการ เพื่อสามารถประสบความสำเร็จได้ดีกว่า ง่ายกว่าและรวดเร็วขึ้น เทคโนโลยีทำให้เกิดกฎใหม่ ๆ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนา และการเรียนรู้

- เทคโนโลยีสารสนเทศกับการไหลเวียนของความรู้

กลไกหลักในการถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์การ ประการแรก คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถปรับปรุงความสามารถของสมาชิกในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้มากขึ้น เนื่องจากความไม่ชัดเจนของพรมแดนและความสัมพันธ์แบบลำดับชั้นลดลง ประการที่สอง เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การติดต่อสื่อสารของสมาชิกกับผู้อื่นง่ายขึ้นและทันเวลา ด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ และการประชุมทางไกล ประการที่สาม ลดระดับการบริหาร

แบบลำดับขั้น ในเวลาเดียวกันเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับขนาดของการควบคุม การเพิ่มอำนาจให้กับสารสนเทศเพื่อคนที่ทำงานแนวหน้า จะได้มีอิสระในการตัดสินใจมากขึ้น สุดท้ายเป็นการสร้างความยืดหยุ่น โดยใช้สถานงาน ฐานข้อมูลที่สัมพันธ์กันและคลังความรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นเครื่องมือสำหรับปรับปรุงการติดต่อสื่อสารและการไหลเวียนของความรู้และการเรียนรู้ ระบบการสื่อสารที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อกลาง ใช้ประโยชน์ด้านการจัดเก็บ การประมวลผล และสามารถสืบค้นความรู้ได้จากระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการสื่อสารกับทั้งภายในภายนอกองค์การ มีฐานข้อมูล รายงาน เอกสาร คู่มือการทำงานที่สามารถจัดการได้อย่างรวดเร็วและง่ายต่อการเข้าถึงระบบโดยพนักงานทั้งหมด

## 2. เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

องค์การต่าง ๆ ในปี 2000 จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์ มัลติมีเดีย ระบบวิดีโอที่มีการโต้ตอบและการเรียนรู้ทางไกล จัดหาอุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อได้ทั้งทางเดียวและสองทางระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้เรียน เช่น

- modular ด้วยโปรแกรมต่าง ๆ สำหรับทักษะเพียงอย่างเดียวมากกว่าหลักสูตรที่มีทักษะหลาย ๆ ทักษะ
- multisensory กระตุ้นการมองเห็น เสียง และสัมผัสในหลายวิถีทางของนวัตกรรม
- portable เคลื่อนย้ายจากบ้านสู่ที่ทำงานได้ง่าย
- transferable เคลื่อนย้ายข้ามภาษาและวัฒนธรรม
- interruptable มีความสามารถเปิด-ปิดได้ง่าย

พื้นฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ดังกล่าวนี้ จะอยู่ภายใต้การควบคุมของพนักงาน ด้วยปฏิบัติการและควบคุมโดยขบวนการอัตโนมัติที่ใช้ระบบเอกสารแบบออนไลน์ พนักงานจะเรียนรู้โดยเทคโนโลยี หรือหนังสือคู่มือการทำงานโดยขึ้นน้ำหนักตนเองในการเรียนรู้มากขึ้นกว่าจากศูนย์กลางที่ทำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พนักงานมีอิสระที่จะริเริ่มประเภทของการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปรับปรุงความสำเร็จในงาน

การใช้การสื่อสารโทรคมนาคม และการประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมจะมีมากขึ้นอย่างแน่นอน เครือข่ายคอมพิวเตอร์อำนวยความสะดวกในการสื่อสารได้อย่างรวดเร็วรอบโลก และองค์การต่าง ๆ ในระดับโลกใช้เครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์เมลอย่างกว้างขวาง การฝึกอบรมรวดเร็วขึ้น น่าสนใจมากขึ้น สามารถประยุกต์ใช้ได้มากขึ้น และสนใจมากขึ้น เนื่องจากเป็นคำแนะนำตามความต้องการสารสนเทศที่มาจากผู้ใช้เอง

ฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ในชั้นเรียน จะมุ่งสู่ขอบเขตที่สามารถเพิ่มคุณค่า เช่น ทักษะระหว่างบุคคล ทักษะการคิดเชิงวิจารณ์ และการเรียนรู้แบบมุ่งสร้าง (generative learning) ที่ซึ่งสมาชิกต้องการมาเข้าร่วมในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสม การเลือกใช้สื่อซึ่งมีความสำคัญ ขณะที่เทคโนโลยีที่มีการโต้ตอบอาจจะมีประสิทธิผลในการฝึกอบรมด้านพฤติกรรม และสุดท้ายความก้าวหน้าของฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ซึ่งประหยัดต้นทุนอีกด้วย

### 3. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์

ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ได้รับการขนานนามว่าเป็น เครื่องมือในการเรียนรู้ของศตวรรษที่ 21 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นได้ทั้งอิเล็กทรอนิกส์ และไม่ใช่อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งทั้ง 2 ระบบสนับสนุนพนักงานในการเรียนรู้และปรับปรุงการปฏิบัติงาน ในพื้นที่ ระบบที่ไม่ใช่อิเล็กทรอนิกส์ได้รวมการสอนแนะต่าง ๆ และการใช้กระดาษตัวอักษรและ เครื่องมือต่าง ๆ ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ใช้คอมพิวเตอร์ในการได้มาซึ่ง ความรู้ การเก็บรักษาและการกระจายความรู้ไปทั่วทั้งองค์การ ช่วยเหลือพนักงานเข้าถึงการปฏิบัติงานในระดับสูงในเวลาที่รวดเร็วมาก ด้วยการสนับสนุนด้านบุคลากรเป็นอย่างน้อย เป้าหมายของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ตามที่ผู้รู้ ด้านระบบสนับสนุน การปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ชื่อว่า Gery, G. กล่าวว่าเป็น “การจัดหาสิ่งใดก็ตามที่จำเป็นต่อการสร้างการผสมผสานและการเรียนรู้ ณ จุดที่ต้องการ”

ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ และกระบวนการเรียนรู้เชิง องค์การสามารถช่วยสร้างสาธารณูปโภคพื้นฐานของการจัดการความรู้ และระบบสนับสนุนการ ปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ สนับสนุนการเรียนรู้ได้โดยตรงต่อด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การออกแบบศูนย์กลางการปฏิบัติงาน ระบบต้องแน่นไปด้วยความรู้ ความสามารถจัดโครงสร้างให้มีการไหลเวียนของงานและปรับใช้กับการปฏิบัติของแต่ละคน

2. การปฏิบัติงาน ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์มีอิทธิพลต่อ สติปัญญาตามธรรมชาติและทักษะทางด้านสังคม โดยนำเสนอสารสนเทศ ความรู้ คำแนะนำ และสนับสนุนในเวลาที่ต้องการ

3. การเรียนรู้ของแต่ละคน พนักงานแต่ละคนจะใช้ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน ด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ใน 3 ทางด้วยกัน (1) พนักงานอาจเปลี่ยนพฤติกรรมภายหลังได้รับข้อมูล ป้อนกลับที่เป็นเชิงลบร่วมกันจากระบบ (2) อาจมีการทบทวนโมดูล ระบบสนับสนุน การปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ในงานก่อนการใช้ และ (3) อาจมีการทบทวนโมดูล ระบบ

สนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์หลังเลิกงาน เมื่อเกิดความผิดพลาดที่ไม่เป็นอันตราย และเสียค่าใช้จ่าย

4. การก่อให้เกิดความรู้ใหม่ พนักงานจะพัฒนาเทคนิค วิธีการและขั้นตอนใหม่ ๆ ในงาน โดยไม่เกี่ยวกับความรู้ที่เป็นต้นแบบ

5. บุคคลและทีมจะได้รับความรู้ใหม่ ด้วยการจัดเก็บในระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ในกระบวนการที่เป็นทางการ เช่น ตู้อุดหมาย ใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน เป็นต้น

จากนั้นมาร์คอร์ต ได้สรุปกลยุทธ์ของการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีออกเป็น 10 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมและผลักดันพนักงานเข้าสู่การค้นพบข้อมูลสารสนเทศอย่างรวดเร็ว สารสนเทศจำนวนมากและหาง่ายบนทางด่วนข้อมูลนั้น จะไม่มีค่า หากพนักงานใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว ดังนั้นพนักงานควรจะใช้ฐานข้อมูลออนไลน์ และกระดานข่าวจากภายนอกในการเข้าไปที่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ คู่มือ หุ่นส่วนและความรู้อื่น ๆ และการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และกลุ่มต่าง ๆ มีอยู่ในระบบอินเทอร์เน็ต หลายองค์การเสนอการฝึกอบรมเพื่อสำหรับการพัฒนาของบุคคลนอกเวลา

2. พัฒนาสื่อมัลติมีเดียและศูนย์เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ หลายองค์การมีความพยายามสูงสุดต่อการเรียนรู้ที่เป็นทางการโดยใช้คอมพิวเตอร์ มัลติมีเดีย (เครื่องเสียง ภาพเคลื่อนไหว และกราฟฟิก) วิดีโอและการเรียนรู้ทางไกล เทคโนโลยีเหล่านี้ใช้ในการสร้างและสนับสนุนสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ที่ใช้การผสมผสานของศิลปะ สี เพลง และภาพ ดังนั้นมีการผสมผสานทฤษฎีการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเข้ากับเทคโนโลยีการสร้างงานศิลปะ

ศูนย์การเรียนรู้มีโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (computer-assisted learning programs) และสื่อสารบทเรียนทางคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะเพิ่มความยืดหยุ่นสำหรับการเรียนรู้ของบุคคล เทคโนโลยีของการเรียนรู้สำหรับกลุ่มต่าง ๆ ควรอยู่ในขอบเขตที่สามารถเพิ่มคุณค่าในด้านทักษะระหว่างบุคคล ทักษะทางความคิด และการเรียนรู้แบบมุ่งสร้าง ซึ่งสมาชิกจำเป็นต้องมาร่วมแก้ไขปัญหา เมื่อมีการพัฒนา สภาพแวดล้อมใหม่ ต้องนำเข้าสู่วิถีของผู้เรียนที่เรียนโดยธรรมชาติ โดยเลือกฐานเทคโนโลยีการเรียนรู้ให้เหมาะสม

3. สร้างเพิ่มวิดีโอเพื่อการสอน (interactive video instruction : IVI) หมายถึง การสอนด้วยวิดีโอที่สามารถถ่ายข้อมูลได้สองทางระหว่างอุปกรณ์กับผู้ใช้ ประโยชน์และความก้าวหน้าของวิดีโอเพื่อการสอน สรุปได้โดยสังเขป ดังนี้

1. เวลาของการฝึกอบรมถูกทำให้ลดลงจากการสอนแบบเดิม
2. พนักงานจำนวนมากสามารถถูกฝึกอบรมด้วยอุปกรณ์ควบคุมระยะไกล
3. สารสนเทศมีความเป็นมาตรฐาน
4. ค่าใช้จ่ายในการเดินทางลดลง
5. มีการจัดหาแบบจำลอง และสถานการณ์จำลอง
6. พนักงานเข้าถึงการฝึกอบรมในเวลาที่เหมาะสม
7. การสอนเฉพาะรายทำได้เหมาะสม
8. ซีดความสามารถถูกวัดด้วยคะแนน 90% ในการประเมินการสอนด้วย IVI
9. การฝึกอบรมเชื่อมโยงโดยตรงกับระบบการทดสอบ เช่น องค์การพบว่า

พนักงานมีอัตราของความพึงพอใจการทดสอบความรู้ในงาน โดยหัวข้อเฉพาะของการทดสอบที่พนักงานทำได้ดี

10. ถ้ามีเกรดที่ต่ำลง พนักงานก็จะได้รับการฝึกอบรมซ้ำ และจัดหารายชื่อของวีดีโอดีสก์ และคู่มือในหัวข้อนั้น ๆ

11. การสำรวจแสดงว่าพนักงานชอบการฝึกอบรมแบบวีดีโอเพื่อการสอนมากกว่าการฝึกอบรมแบบดั้งเดิมเนื่องจากเป็นความสนใจ สนุก ใช้เวลาน้อย และเป็นทิศทางของผู้เรียนแต่ละคน

4. ใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้และความคิดจากสมาชิกทั้งภายในและภายนอกองค์การ เป็นสิ่งที่จะต้องอยู่ในลำดับสูงขององค์การ เช่น การถ่ายวีดีโอ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อให้พนักงานจากทุกส่วนขององค์การได้รับประโยชน์จากความรู้ความคิด และแรงบันดาลใจของผู้เชี่ยวชาญต่าง ๆ

5. แสวงหาและพัฒนาสมรรถนะของคน และเทคโนโลยีสำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเองและกลุ่ม การปรับปรุงคุณภาพและลดเวลาในการตัดสินใจของกลุ่ม ด้วยคุณค่าที่เต็มเปี่ยมสำหรับองค์การ ด้วยการใช้ประโยชน์จากโปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ ที่ช่วยให้พนักงานจัดการการบริหารการทำงานและการเรียนรู้เป็นทีม ในด้านการวางแผนโครงการ การพัฒนาทีม และการจัดการประชุม มีการประยุกต์ใช้ซอฟต์แวร์เฉพาะด้านที่ออกแบบเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ เช่นเดียวกับช่วยในด้านการตัดสินใจและแก้ปัญหา

6. ติดตั้งระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมด้วยการมีสาทรูปโภคพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่พนักงานจำเป็นต้องมีทักษะที่จะ

ใช้การพัฒนา และการดำเนินการต้องการสนับสนุนด้านการจัดการ โดยที่ระบบสนับสนุนการปฏิบัติการด้วยอิเล็กทรอนิกส์ต้องได้รับการพัฒนาอย่างแข็งขัน

7. วางแผนและพัฒนาระบบการเรียนรู้แบบทันเวลา เบื้องหลังการเรียนรู้ทฤษฎี การเรียนรู้แบบทันเวลา ก็คือ เพื่อลดต้นทุนและการสูญเสียผลผลิตภาพ โดยให้มีการเรียนรู้ที่ใกล้เคียงกับเวลาจริงที่พนักงานต้องการความรู้ใหม่ในการสร้างระบบการเรียนรู้แบบทันเวลา จำเป็นต้องผสมผสานระบบการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีขั้นสูง การสอนแนะและการทำงานจริงในงานเข้าไปในเรื่องเดียวกัน กระบวนการไร้รอยต่อ และรับผลประโยชน์การเรียนรู้ของการรวมและการกระจายอำนาจในเวลาเดียวกัน โดยอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยในงานต่าง ๆ และซอฟต์แวร์ กรุปแวร์ ที่เพิ่มระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง

8. สร้างสมรรถนะและเทคโนโลยีที่ใช้ภายในองค์การควรได้รับสมรรถนะและเทคโนโลยีที่ออกแบบระบบซอฟต์แวร์ที่จะสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคคล และการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งรวมด้วยระบบพัฒนาตนเอง แครตตาล็อกการเรียนรู้แบบเปิด และทรัพยากรมีชีวิต ระบบพัฒนาตนเอง เครื่องมือในการวินิจฉัยช่วยการตัดสินใจ สืบหาความคิดเห็น และมีวิธีการของข้อมูลป้อนกลับที่สม่ำเสมอ และต่อเนื่องเกี่ยวกับการเรียนรู้ของทีม ฝ่าย หรือองค์การ ระบบต่าง ๆ ของซอฟต์แวร์ที่ผสมกับเครื่องมือซอฟต์แวร์อื่น ๆ เช่น ผู้จัดการโปรเจ็ค เวิร์ดโปรเซสเซอร์ ได้กลายมาเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมวันต่อวัน เป็นภาษา และทักษะขององค์การ

9. พัฒนาความตระหนักและการรู้คุณค่าของเทคโนโลยีในการเป็นเครื่องมือที่เต็มไปด้วยพลังสำหรับการเรียนรู้อย่างกว้างขวางในองค์การ คนสูงอายุในองค์การอาจจะกลัวคอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญสำหรับความสำเร็จของบุคคลและองค์การ องค์การควรอุทิศพลังงานให้กับการศึกษาของสมาชิกตั้งแต่ตำแหน่งอาวุโสที่พวกเขามีข้อจำกัดหรือความเชื่องช้าในการใช้เทคโนโลยีโดยไม่ได้ตั้งใจ รวมทั้งอุทิศให้กับความสามารถขององค์การในการจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้อย่างมีคุณค่า

10. เพิ่มความรับผิดชอบด้านเทคโนโลยีของฝ่ายบริหารและฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มสมรรถนะและพลังของเทคโนโลยีของการเรียนรู้ขององค์การอย่างสูงสุดนั้น ผู้บริหารและพนักงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรตั้งสมมติฐานบทบาทหลักของภาวะผู้นำและผู้มีความรู้เกี่ยวกับ

- ระบบปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การ
- กระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่เกิดขึ้นตลอดเวลา
- เป็นผู้เชี่ยวชาญขององค์การด้านเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

- เชื้อต่อกระบวนการจ้างงานจากภายนอกในด้านเทคโนโลยี
- เชื้อต่อการจัดโครงสร้างระบบการเรียนรู้ในขณะปฏิบัติงาน

### แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลและผลตอบแทน ฯลฯ เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ทำให้องค์การได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน โดยมีปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ คน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในองค์การ เป็นพลังผลักดันที่สำคัญที่สุดในการทำให้เกิดการจัดการความรู้ขึ้นในองค์การ (Civi, 2000, pp. 166-174; Gooijer, 2000, pp. 303-310; Roberston and Hammersley, 2000, pp. 241-253; Soliman and Spooner, 2000, pp. 337-345) และแนวคิดของการจัดการความรู้โดยแท้จริงแล้ววิวัฒนาการมาจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนกลไกในการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์และกระบวนการในการสร้างความร่วมมือของบุคคล การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในบริบทของการจัดการความรู้มีจุดเน้นอยู่ที่การจัดการเกี่ยวกับคนเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานขององค์การและการจูงใจทรัพยากรมนุษย์ (Armstrong, 2000, pp. 576-593)

บทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการความรู้มีการโต้แย้งในหลายประเด็นที่เกิดขึ้นจากนักวิชาการและนักปฏิบัติ โดยอาร์มสตรอง (Armstrong, M., 2000, p. 585) กล่าวว่า บทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการความรู้เป็นตัวนำในการสนับสนุนการเผยแพร่ในการเรียนรู้โดยผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดการโครงการและการประชุมทางไกล โดยรับผิดชอบในการประสานและจัดเตรียมแผนธุรกิจเพื่อการบรรลุถึงผลลัพธ์ของการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ การนำระบบการจัดการความรู้ไปปฏิบัติจึงต้องการระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์เข้ามาสนับสนุน

โครงการจัดการความรู้ต้องการสร้างความรู้ ใช้และนำความรู้กลับมาใช้ให้กับพนักงานในองค์การ ดังนั้นฝ่าย/แผนกการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องพัฒนาให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมที่สามารถสนับสนุนการไหลเวียนของความรู้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การโดยให้ความสำคัญกับกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การแบ่งปันความรู้และการเผยแพร่ความรู้ รวมถึงฝ่าย/แผนกการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถวิเคราะห์ใน 3 ประเด็นหลัก ดังต่อไปนี้ (Mervat Tallawy, 2003, p. 31)

## 1. การสนับสนุนกลยุทธ์การจัดการความรู้

กลยุทธ์การจัดการความรู้ได้รับการผลักดันจากมุมมองของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการออกแบบกลยุทธ์ที่สนับสนุนการจัดการความรู้เพื่อความต้องการความรู้และลดช่องว่างของความรู้ซึ่งเติมเต็มให้กับความต้องการขององค์การ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์กำหนดภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การรวมถึงการกำหนดนิยามเกี่ยวกับงานต้องพิจารณาถึงการจัดการความรู้ในแง่ความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) และ ความรู้โดยนัย (tacit knowledge) เช่นหากกลยุทธ์ขององค์การต้องอิงกับโครงการนวัตกรรมที่เน้นความรู้โดยนัย ดังนั้นกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องสรรหาบุคคลที่มีพรสวรรค์ (talent) หากกลยุทธ์ขององค์การเน้นไปที่ความรู้ที่ชัดเจนแล้ว กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์จะต้องเน้นที่การเผยแพร่และการฝึกอบรม เป็นต้น

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องสนับสนุนการสนับสนุนภาวะผู้นำในองค์การในการระบุถึงแหล่งของการสร้างความรู้และหาวิธีที่ดีที่สุดในการเข้าถึงความรู้ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ขององค์การกับความรู้ของพนักงานต้องระบุถึงความต้องการเพื่อให้เกิดช่องว่างที่น้อยที่สุด โดยจะต้องวิเคราะห์ถึง SWOT คือวิเคราะห์ถึง จุดแข็ง (strengths) จุดอ่อน (weaknesses) โอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threats) เพื่อระบุถึงความต้องการความรู้ของพนักงาน โดยเปรียบเทียบกับความรู้ที่แท้จริงกับความรู้ที่ต้องการ เพื่อระบุถึงช่องว่างของความรู้

เมื่อเป็นเช่นนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องสร้างโอกาสในการฝึกอบรมเพื่อระบุความต้องการในการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ การสรรหาและการฝึกอบรมจะช่วยลดช่องว่างของความรู้ นอกจากนี้บทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต้องพัฒนาโครงการการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการสร้างทีมการจัดการความรู้ การกำหนดบทบาทและสรรหาผู้บริหารความรู้ และกำหนดโครงการการจัดการความรู้

## 2. การเริ่มต้นการจัดการความรู้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การฝึกอบรมและการจ่ายค่าตอบแทน ความต้องการที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อที่จะสนับสนุนการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในการสร้างความรู้ กระบวนการดังกล่าวจะมีความรู้ที่ยังไม่ได้รับการสั่งสม (ปัจจัยนำเข้า) เพื่อที่จะสร้างความรู้ (ปัจจัยนำออก)

เคริกส์และสแตนตัน (Clarke, P. and Staunton, N., 1989, p. 1) รวมทั้งโซลิแมน และ สปุณเนอร์ (Soliman, F. and Spooner, K., 2000, p. 1) เสนอการสร้างรูปแบบของการพัฒนาบทบาทของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการความรู้ โดยหน้าที่หลักของ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ การติดตามดูแล การวัดและการสร้างความรู้ การรวบรวม การเผยแพร่และใช้ความรู้ที่เกิดขึ้นจากพนักงาน

เกรบเวนและคนอื่น ๆ (Garavan, T.N. Gunnigle, P. and Morey, M., 2000, pp. 1-2) ได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1. การช่วยเหลือพนักงานในการสร้างและใช้ความรู้
2. การสร้างเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน
3. การสนับสนุนการเรียนรู้แบบสองวงจร (double-loop learning) เป็นการเรียนรู้ที่เมื่อพบข้อผิดพลาดจะมีการทบทวนและปรับปรุงธรรมเนียมปฏิบัติ นโยบายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งการเรียนรู้ในลักษณะนี้ต้องการสามารถติดตาม แก้ไขพฤติกรรมและกำหนดมาตรฐานหรือแนวทางที่ควรจะดำเนินการเองได้ (ทิพย์วัลย์ หล่อสุวรรณรัตน์, 2547, น. 163)

โซลิแมน และ สเปนเนอร์ (Soliman, F. and Spooner, K., 2000, p. 2) เสนอบทบาทที่สำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 8 ประการในกลยุทธ์การจัดการความรู้ของทรัพยากรมนุษย์

1. การจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับทิศทางขององค์การ
2. การระบุถึงผลประโยชน์ของความพยายามที่เกิดขึ้นในการจัดการความรู้
3. การเลือกสรรโครงการการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์การ
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
5. การสร้างสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกให้สอดคล้องกับการจัดการความรู้
6. การเข้าถึงและใช้เทคโนโลยีสำหรับโครงการการจัดการความรู้
7. การสร้างทีมการจัดการความรู้
8. การสร้างผู้นำทางการจัดการความรู้

บทบาทที่สำคัญดังกล่าว นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ คือ การจัดการคลังความรู้และประสบการณ์ของบุคคลในองค์การ การสนับสนุนให้บุคคลในองค์การร่วมกันสร้าง แสวงหา แบ่งปัน ชัดเกลา เก็บรักษา ประมวล และเผยแพร่และใช้ความรู้สร้างเป็นภูมิปัญญาให้บังเกิดผลแก่องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ ปรับปรุงพัฒนาความรู้ ภูมิปัญญาให้เกิดประโยชน์ สิ่งเหล่านี้เป็นความท้าทายของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการความรู้ในองค์การเพื่อให้เกิดภูมิปัญญาที่ถือเป็นอาวุธที่สำคัญขององค์การสมัยใหม่ (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544, น. 144)

### 3. การสนับสนุนเกี่ยวกับการตัดสินใจการจัดการความรู้ของแต่ละแผนก/ฝ่าย

ฝ่าย/แผนกการจัดการทรัพยากรมนุษย์แสดงบทบาทในการจัดการความรู้โดยผ่านองค์การ ความรู้ที่มีค่าเกิดขึ้นจาก โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรม ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และแผนก/ฝ่ายและการสำรวจความพึงพอใจ ดังนั้นฝ่าย/แผนกการจัดการความรู้เป็นฝ่ายสนับสนุนการเริ่มต้นการจัดการความรู้

ตัวอย่างเช่น การจัดการความรู้ต้องการให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ออกแบบการวางแผนการสื่อสารและโครงการฝึกอบรมรวมไปถึงการนำระบบเว็บไซต์ ไปปฏิบัติกับลูกค้าฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ช่วยเปลี่ยนแปลงการต่อรองในคำบรรยายลักษณะงานกับพนักงาน รวมถึงตารางการทำงาน ค่าตอบแทนและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การจัดการความรู้จะสำเร็จได้พนักงานต้องเข้าใจคุณค่าของความรู้ว่าจะสร้างอย่างไรและทำไมต้องจัดการ บทบาทของทรัพยากรมนุษย์จะช่วยให้การฝึกอบรมและพัฒนาให้เป็นแรงงานความรู้ การพัฒนาผู้จัดการและผู้นำทีมในการเป็นผู้ประสานความรู้ และการสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้

#### แนวคิดการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ

ชุมชนนักปฏิบัติ (communities of practice) เป็นกลุ่มคนที่มีความใส่ใจ มีปัญหาหรือมีแรงปรารถนาในสิ่งหนึ่งร่วมกัน และเสริมความรู้ความเชี่ยวชาญในสิ่งที่สมาชิกในชุมชนเห็นร่วมกันผ่านการปฏิสัมพันธ์ภายในชุมชนอย่างต่อเนื่อง กลุ่มบุคคลเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องทำงานด้วยกันทุกวัน แต่บุคคลเหล่านี้พบปะกันเพราะมองเห็นคุณค่าในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เวลาที่รวมตัวกันในชุมชนนักปฏิบัติบุคคลจะร่วมมือช่วยกันและแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์ความรู้ที่สนับสนุนนวัตกรรม และสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความรู้ที่ลึกซึ้ง รวมถึงคำแนะนำต่าง ๆ ซึ่งบุคคลจะช่วยกันแก้ไขปัญหา และพูดคุยเกี่ยวกับสถานการณ์ ความทะเยอทะยาน และความต้องการของกลุ่ม รวมถึงการพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ (Wenger, McDermott and Snyder, 2002, pp. 4-5; Wender and Synder, 2000, pp. 394-395; Storck and Hill, 2000)

ปัจจุบันชุมชนนักปฏิบัติมีขนาดและรูปร่างที่แตกต่างกันตามลักษณะของชุมชน เช่น ทีม เครือข่าย กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ และกลุ่มที่มีสมรรถนะคล้าย ๆ กัน เป็นต้น รวมถึงสมาชิกที่มีจำนวนแตกต่างกันที่มีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง สมาชิกกลุ่มอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือใกล้ ๆ กัน และหรืออาจอยู่กระจายตามพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศหรือทั่วโลก ซึ่งสามารถติดต่อกันแบบเสมือนผ่านอินเทอร์เน็ต อีเมลล์ เทเลคอนเฟอเรนซ์ ได้โดยสะดวก

นอกจากนี้ชุมชนนักปฏิบัติยังมีชื่อเรียกที่แตกต่างกัน เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ กลุ่มสนทนา ของธนาคารโลก ชุมชนหรือเครือข่ายการเรียนรู้ ของบริษัทอิวเล็ดแพ็คการ์ด ทีมแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ของบริษัทเซฟรอน และกลุ่มครอบครัว ของบริษัทซีรอกซ์ เป็นต้น (Holsapple, 2003, p. 395; บดินทร์ วิจารณ์, 2547, น. 157)

ความสำคัญของชุมชนนักปฏิบัติ (McDermott, R, 2004, pp. 1-2)

ปัจจุบันองค์กร กลุ่มปฏิบัติงาน ทีมงาน และบุคคลที่ต้องการทำงานร่วมกันเพื่อค้นหาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ การเกิดขึ้นของชุมชนนักปฏิบัติช่วยดำเนินการให้บุคคลเหล่านี้ติดต่อสื่อสารกัน เรียนรู้ร่วมกัน แบ่งปันความรู้ เพื่อการพัฒนาในกลุ่มและองค์กร ชุมชนนักปฏิบัติจึงมีความสำคัญในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. สถานที่ที่รวมของบุคคลต่าง ๆ ที่มีความสนใจสาระหรือปัญหาร่วมกัน
2. ข้อมูลที่แต่ละคนมีนำมาแบ่งปันร่วมกัน โดยสื่อสารกันและแบ่งปัน ข้อมูลและประสบการณ์
3. เสวนากันระหว่างบุคคลเพื่อสำรวจความคิดใหม่ ๆ แก้ปัญหาที่ท้าทายและสร้างโอกาสในการพัฒนานักบุคคล องค์กรร่วมกัน
4. ให้คำแนะนำในกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ
5. กระตุ้นการเรียนรู้โดยผ่านการสื่อสาร การสอนงาน และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
6. จับและเผยแพร่ความรู้ที่ขยายมากขึ้นในกลุ่มเพื่อสร้างความก้าวหน้าของบุคคล กลุ่ม องค์กรและหรืออุตสาหกรรม
7. ช่วยบุคคลในองค์กรให้ได้รับผลของความรู้ที่จับต้องได้
8. มีผู้สนับสนุนจัดการเครื่องมือและสนับสนุนสิ่งแวดล้อม เช่น ทรัพยากรในการสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ภายในชุมชนให้ตรงกับความต้องการของสมาชิก (“Cop Metrics,” Online, 2005)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ

ชุมชนนักปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในยุคใหม่ สมาชิกในองค์กรต้องเข้าใจถึงการพัฒนาชุมชนเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร เพราะชุมชนนักปฏิบัติเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตที่เป็นพลังขับเคลื่อนสมาชิกในองค์กรให้ไปสู่การเปลี่ยนแปลงในหัวข้อหรือสาระที่กลุ่มถ่ายทอดความรู้และสื่อสารกัน ซึ่งแต่ละกลุ่มหรือทีมในชุมชนจะแตกต่างกัน ความแตกต่างกันดังกล่าวนำไปสู่ความท้าทายในการเริ่มจัดตั้งและสนับสนุนความสามารถของชุมชนในการแบ่งปันความรู้

แบบนัย (tacit knowledge) และความคิดร่วมกัน ซึ่งแบ่งเป็นความท้าทาย 4 ด้าน คือ 1) ความท้าทายทางการบริหารเป็นการติดต่อสื่อสารให้เกิดค่านิยมการแบ่งปันความรู้อย่างแท้จริง 2) ความท้าทายในชุมชนจะเป็นพลังผลักดันในการสร้างคุณค่าที่แท้จริงสำหรับสมาชิกในองค์กรและทำให้แน่ใจว่าการแบ่งปันความรู้ภายในชุมชนจะคัดสรรเฉพาะความคิดที่ตรงกับเป้าหมายได้ดีกว่าการคัดลอกเลียนแบบจากองค์กรอื่น 3) ความท้าทายด้านเทคนิคเป็นการออกแบบระบบมนุษย์และข้อมูลข่าวสารที่ช่วยให้สมาชิกในชุมชนคิดร่วมกัน และ 4) ความท้าทายของแต่ละบุคคลเป็นการเปิดเผยความคิดและผดุงไว้เพื่อการพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติ (Mcdermott, 2004, pp. 5-10)

ปัจจัยทั้ง 10 ประการในแต่ละความท้าทายเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดตั้งและสนับสนุนชุมชนนักปฏิบัติ

#### ความท้าทายทางการบริหาร

1. การเน้นไปที่หัวข้อหรือเนื้อหาสาระที่มีความสำคัญทางธุรกิจและสมาชิกในองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. การค้นหาความเกี่ยวข้องหรือความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกในการติดต่อประสานงานกันภายในชุมชน ดูแลชุมชน และสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชน รวมถึงการศึกษาและสร้างเครือข่ายใหม่ ๆ ในการพัฒนาสินค้าและบริการ

3. สร้างความมั่นใจกับบุคคลในเรื่องของเวลา (McDermott, 1999, p. 7) และการสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้ การแบ่งปันความคิดของบุคคลและทีม การสร้างการมีส่วนร่วมโดยการนัดพบปะ ประชุม ให้เงินทุนสนับสนุน และการประกาศการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ และการพัฒนาทักษะของพนักงานจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ภายในชุมชน การบริหารทีมจะต้องสร้างพลังการมีส่วนร่วมในการวางแผนและงบประมาณในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ การจัดสรรงบประมาณอยู่บนพื้นฐานของเป้าหมายทางธุรกิจและปัญหาที่เกิดขึ้นในทีม เพื่อลดต้นทุน ลดวงจรเวลาและการปรับปรุงในการผลิต

4. สร้างค่านิยมหลักขององค์กรในการแบ่งปันความรู้ การศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้ (McDermott and O'Dell, 2000, p. 5) พบว่าการสร้างวัฒนธรรมความผูกพันและการจัดการความรู้เป็นวัฒนธรรมหลักจะประสบผลสำเร็จในการแบ่งปันความรู้ ดังนั้นการจัดการความรู้จะต้องเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้สมาชิกในองค์กรดำเนินตามในการจัดการความรู้ให้เกิดเป็นค่านิยมหลัก

### ความท้าทายในชุมชน

5. ผู้นำชุมชนนักปฏิบัติต้องเป็นผู้ริเริ่มการสร้างชุมชน สนับสนุนและพัฒนาเครือข่ายชุมชน แสดงบทบาทให้ความสำคัญกับความรู้ ผู้นำต้องติดต่อและมีอิทธิพลกับสมาชิกในชุมชน รวมถึงสมาชิกในชุมชนต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของชุมชน

6. สร้างที่ประชุมสำหรับการอภิปรายเพื่อแสดงความคิดเห็นร่วมกัน การประชุมที่เผชิญหน้ากันของสมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติ การติดต่อสื่อสาร เป็นกุญแจสำคัญในการกระตุ้นและการสร้างความไว้วางใจ รวมไปถึงการประสานงานกันระหว่างกลุ่มในชุมชน (McDermott, 1999, p. 7)

7. ดูแลรักษาบุคคลที่ติดต่อกันเสมือนหนึ่งเป็นสมาชิกในชุมชน เพราะบุคคลเหล่านี้ให้ความคิดและคำแนะนำใหม่ ๆ และค้นพบโอกาสการพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติ

8. พัฒนาให้กลุ่มมีแรงปรารถนาและกระตือรือร้นในการสร้างการมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบและสนับสนุนการพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติ กลุ่มที่กระตือรือร้นและมีแรงปรารถนาจะเป็นกลุ่มที่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้ติดต่อประสานงานกับกลุ่มอื่น กลุ่มดังกล่าวจะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญในเนื้อหาหรือประเด็นของกลุ่มที่จะนำไปสู่เป้าหมายของธุรกิจ

### ความท้าทายทางเทคนิค

9. การติดต่อสื่อสารง่ายขึ้น สนับสนุนและเข้าถึงชุมชนได้ทั่วถึง การมีเทคโนโลยีเป็นกุญแจสนับสนุนการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ การใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนชุมชนนักปฏิบัติ แบ่งเป็น 5 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

9.1 การสนับสนุนนักปฏิบัติเฉพาะที่รวมไปถึงการติดต่อสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ แฟกซ์ และ อี-เมล เป็นต้น

9.2 การมีห้องสมุดและเข้าถึงเว็บไซต์ ทำให้สามารถเข้าถึงประสบการณ์และเอกสารต่าง ๆ

9.3 เทคโนโลยีการสนทนา (อี-เมล) สนับสนุนการเข้าถึงและการแบ่งปันภายในพื้นที่และทั่วโลก

9.4 เทคโนโลยีร่วมกับผู้อื่น เป็นการเข้าถึงการปฏิบัติงานของบุคคล เครื่องมือนี้ องค์การจะใช้และประยุกต์ในการแก้ปัญหาของสมาชิก สร้างรูปแบบแรกเริ่มและสร้างสรรค์ความคิดในการแก้ไขปัญหา

9.5 เครื่องมือซอฟต์แวร์ทำให้ง่ายในการติดต่อ การสนับสนุนและเข้าถึงชุมชน กลุ่มคนในชุมชนจะใช้เครื่องมือนี้ในการจัดบันทึกความรู้ที่เป็นระบบ

### ความท้าทายของบุคคล

10. การสร้างการเสวนาเกี่ยวกับประเด็นหรือเนื้อหาที่คัดสรรแล้วในการประชุมในชุมชนเพื่อการแก้ปัญหาที่ถูกต้องและชัดเจน

ความสำเร็จทั้ง 10 ประการที่กล่าวมาจะเป็นแนวทางในการสร้างและสนับสนุนการจัดตั้งและพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติในองค์กรและการติดต่อกันระหว่างเครือข่ายชุมชนเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของธุรกิจ

### แนวทางการดำเนินการของ CoP

Kim Sbacea ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้แก่ทีมการจัดการความรู้ขององค์กรนำร่อง 4 องค์กรที่เข้าร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ CoP ซึ่งมี 4 ขั้นตอนหลัก ๆ ดังนี้ (ยูวดี เกตส์มพันธ์ และคณะ, 2550, น. 14-15)

#### 1. การเริ่มต้น

เป็นการค้นหาว่ามีเครือข่ายหรือกลุ่มคนใดบ้างในองค์กรที่อาจมีแนวโน้มที่จะพัฒนาไปเป็น CoP เมื่อค้นหาได้แล้วก็ร่วมกันหาเจ้าภาพ (sponser) และสมาชิกหลัก เพื่อร่วมกันกำหนดหัวข้อและขอบเขตของเนื้อหาความรู้ที่สนใจ รวมทั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ CoP สมาชิกหลักร่วมกันออกแบบโครงสร้างและกำหนดกิจกรรมหลัก ๆ เชิญชวนและรับสมัคร ทำความใจร่วมกันเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิก ทั้งนี้ควรปรับรูปแบบ CoP ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรด้วย

#### 2. การเปิดตัว

สมาชิกร่วมกันกำหนดกติกาต่าง ๆ เช่น วิธีการสื่อสาร ระยะเวลาและความถี่ของการพบปะกัน เป็นต้น รวมทั้งกำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ (งบประมาณ เครื่องมือ เทคโนโลยี ฯลฯ) และหาการสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และทำการเปิดตัว CoP

#### 3. การเติบโต

เริ่มแลกเปลี่ยนและเรียนรู้จากกันและกัน ช่วยเหลือกันในการแก้ไขปัญหา รวบรวมองค์ความรู้ที่สร้างขึ้น นำความสำเร็จของการนำความรู้ไปใช้หรือเผยแพร่เพื่อขยาย CoP พร้อมทั้งประเมินความพึงพอใจของสมาชิก และประเมินผลที่เกิดขึ้นเมื่อเทียบกับเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอเป็นระยะ ๆ นำผลที่ได้มาปรับเปลี่ยนและปรับปรุงวิธีการให้เหมาะสม เพื่อให้ CoP มีชีวิตชีวาและให้ประโยชน์ต่อสมาชิกและองค์กรอันจะนำมาซึ่งความยั่งยืนของ CoP

#### 4. การสลายตัว

เมื่อ CoP ได้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ หรือเติบโตจนถึงจุดที่สมาชิกเห็นพ้องต้องกันว่าควรสลายตัว สมาชิกจะรวบรวมบทเรียนต่าง ๆ ที่ได้รับ องค์ความรู้ที่ได้สร้างขึ้น รวมทั้งพิจารณาสิ่งที่จะทำร่วมกันในอนาคต เช่น CoP ใหม่ การไปรวมกับ CoP อื่น การเผยแพร่องค์ความรู้ที่สร้างขึ้นให้แก่ผู้ที่อาจต้องการใช้ความรู้ดังกล่าว เป็นต้น

#### ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทานาบอม (Tannebaum, 1997) ได้ศึกษา “การเพิ่มพูนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง : การศึกษาขององค์การจากหลาย ๆ องค์การ” ซึ่งสำรวจจากพนักงาน 500 คน จากองค์การ 7 องค์การ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ถึงสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 10 หมวด คือ 1. การมอบหมายงานที่เปิดโอกาสให้เรียนรู้ 2. การยอมรับให้เกิดความผิดพลาดได้ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ 3. การมอบหมายงานที่หลีกเลี่ยงข้อผิดพลาด 4. การคาดหวังผลการปฏิบัติงานและการมีความรับผิดชอบสูง 5. เปิดกว้างสำหรับความคิดใหม่ ๆ และการยอมรับการเปลี่ยนแปลง 6. นโยบายและการฝึกฝนสนับสนุนการฝึกอบรม 7. หัวหน้าสนับสนุนการฝึกอบรม 8. ผู้ร่วมงานให้การสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ 9. สถานการณ์ที่บีบบังคับให้เรียนรู้ 10. การตระหนักในภาพรวมและปัจจัยที่เป็นผลลัพธ์ของสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง 3 ปัจจัย คือ 1. การรับรู้ถึงสมรรถนะ 2. ความพึงพอใจในการพัฒนา 3. การมีมุมมองเชิงบวกกับการฝึกอบรมในบริษัท จากการศึกษาพบว่าแต่ละองค์การมีรูปแบบการเรียนรู้ที่เป็นลักษณะเฉพาะที่ไม่เหมือนกันและมีแหล่งของความรู้ที่แตกต่างกันที่จะพัฒนาสมรรถนะในระดับบุคคล องค์การที่มีสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่เข้มแข็งแสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพที่ดีเยี่ยมขององค์การ

เลเวท และ กรูนอฟ (Levett and Guenov, 2000) ได้ศึกษาเรื่อง “วิทยาการวิจัยสำหรับการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ” มุ่งศึกษาในอุตสาหกรรมรถยนต์ (automobile industry) ด้วยการแปลแนวความคิดของการจัดการความรู้เป็นโปรแกรมของการทำงานที่ระบุวัตถุประสงค์ ใช้วิธีวิทยาการวิจัยในการวิเคราะห์อิทธิพลที่มีต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงาน เมื่อมีการริเริ่มและแบ่งปันความรู้ที่มีคุณค่าของบริษัท โดยทำการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อระบุลงใน เมทริกซ์การจัดการความรู้ ซึ่งมีอยู่ 8 ด้าน คือ แรงจูงใจ การสกัดความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การฝึกอบรม การถ่ายทอดความรู้ ความคิด

สร้างสรรค์ การระบุมารู้และการเข้าถึงความรู้ ซึ่งผลการวิเคราะห์ทำให้ทราบถึงพฤติกรรมในการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เหมาะสมต่อไป

สมิท สไปเซอร์ และ ชาร์สตัน (Smith, Spicer and Chaston, 2000) ได้ศึกษา “การมุ่งสู่การเรียนรู้ในองค์กรขนาดเล็ก” โดยศึกษากรณีโรงงานขนาดเล็กและธุรกิจบริการ 300 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในองค์กรแบบเชิงรับและเชิงรุก ซึ่งประกอบด้วย 5 สเกล คือ 1. การมุ่งเน้นการเรียนรู้ 2. การเข้มงวดกดดัน 3. การเป็นผู้ประกอบการ 4. ความซับซ้อนของงาน 5. ขนาดของบริษัท เป็นกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์คือ f-test, t-test และไควสแควร์ จากการศึกษาพบว่าบริษัทขนาดเล็กที่มีความเจริญก้าวหน้าสูงจะมีการเรียนรู้เชิงรุกค่อนข้างมาก

ยาฮา และ โกช (Yahya and Goh, 2002) ได้ศึกษา “การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้” ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ส่วน คือ การฝึกอบรม กระบวนการตัดสินใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ค่าตอบแทนและรางวัล กับการจัดการความรู้ทั้ง 5 ส่วน คือ การแสวงหาความรู้ การประมวลความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การสร้างความรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้ ผลที่ได้จากการศึกษาพบว่า องค์กรแห่งความรู้จำเป็นต้องมีวิธีการจัดการที่แตกต่างจากองค์กรที่ไม่มีการจัดการความรู้ ดังนั้น บทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร โดยมุ่งไปที่ความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ การมีความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำ และทักษะในการแก้ปัญหา ซึ่งการออกแบบระบบการให้ค่าตอบแทนและรางวัลนั้น ควรสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม มีการแบ่งปันความรู้และการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรม สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรยึดหลักในการประเมินผลจากการที่พนักงานนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติและความพยายามที่จะนำการจัดการความรู้เป็นปัจจัยนำเข้าไปในกระบวนการประเมิน

โกช (Goh, 2002) ได้ศึกษา “การจัดการการถ่ายทอดความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ : การบูรณาการกรอบแนวคิดและการนำไปปฏิบัติ” ซึ่งถือเป็นประเด็นที่ทำทนายประเด็นหนึ่งของการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กร โดยมุ่งศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ เช่น การใช้เทคโนโลยี เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการถ่ายทอดความรู้ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ ผู้รับความรู้ การเลือกวิธีการถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสมกับความรู้ในแต่ละประเภท ซึ่งปัจจัย

ต่าง ๆ แต่ละปัจจัยจะถูกนำไปบูรณาการเป็นกรอบแนวความคิด เพื่ออธิบายการถ่ายทอดความรู้ที่มีประสิทธิผลอันเป็นประโยชน์ต่อการจัดการองค์การ ในการศึกษาได้มีการนำแนวความคิดนี้มาประยุกต์ใช้กับลักษณะขององค์การประเภทต่าง ๆ และการจัดการความรู้ในด้านต่าง ๆ ด้วย

แซदान (Saadan, 2001) ได้ศึกษา “กรอบแนวคิดของการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ในการวิจัยและพัฒนาการเกษตร” โดยการศึกษากล่าววาระบบการพัฒนาความรู้ในภาคเกษตรได้มีการกระจายและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับเกษตรให้กับชาวนาและผู้ประกอบการด้านการเกษตร โดยได้มีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์และเก็บความรู้ที่ได้ไว้ในฐานข้อมูลหรือหรือที่อยู่ในสมองของนักวิจัยหรือเก็บไว้ในส่วนใดส่วนหนึ่งของบุคลากรในองค์การ ความท้าทายดังกล่าวส่งผลต่อการค้นหาและประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อกระบวนการตัดสินใจในการพัฒนาการเกษตร จากการศึกษาของงานวิจัยอธิบายได้ว่ารูปแบบของระบบการจัดการความรู้ในการวิจัยภาคเกษตรและการพัฒนาเป็นวัตถุประสงค์ของการแก้ไขปรับปรุงการตอบสนองขององค์การ นวัตกรรม สมรรถนะและประสิทธิผลขององค์การ ความสำคัญดังกล่าวส่งผลต่อประสิทธิภาพของโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้และความสามารถที่จำเป็นในดำเนินการในการจัดการความรู้ องค์การมีแนวคิดในการแนะนำและการใช้เทคโนโลยีอย่างเช่น แผนที่ความรู้ การค้นพบความรู้ และบรรยายประสบการณ์บุคคล ที่ซึ่งมีสภาพแวดล้อมของอินเทอร์เน็ตเข้ามาเกี่ยวข้องและทำที่สุดผลประโยชน์ของระบบการจัดการความรู้และเนื้อหาสาระจะมีข้อมูลที่เกิดขึ้นอย่างปลอดภัยและเก็บเหตุการณ์ที่สำคัญของแต่ละบุคคล

อีเมอริ (Emery, 2002) นักศึกษาปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียได้ทำการศึกษาเพื่อพัฒนาเครื่องมือวัดเชิงวิจักษ์ การจัดการความรู้ขององค์การที่ประยุกต์ใช้ web-based โดยมุ่งวัดความคิดเห็นของพนักงานในองค์การ 3 ประเด็น คือ (1) องค์การสร้างและสนับสนุนการจัดการความรู้อย่างไร (2) มุมมองของพนักงานเกี่ยวกับสมรรถนะของตนมีความสัมพันธ์กับงานขององค์การบน web-based อย่างไร และ (3) มีการใช้ประโยชน์จากข้อความที่ได้มาบน web-based กับการรักษาความรู้ และเผยแพร่ความรู้ในองค์การอย่างไร ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษา แสดงให้เห็นว่าปัจจัย 3 ประการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์จากการใช้ระบบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย วัฒนธรรมขององค์การ สมรรถนะของพนักงาน และความเหมาะสมในการประยุกต์ใช้ระบบ โดยมีความสัมพันธ์ปริมาณที่สูงมากในองค์ประกอบทั้ง 3 ประการ วัฒนธรรมขององค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการใช้ประโยชน์จากการจัดการความรู้ อย่างไรก็ตามผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า มีความแตกต่างระหว่างการใช้ประโยชน์ในด้านความเหมาะสมในการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้ระหว่างองค์การ เนื่องจากบทบาทและการ

ตอบสนองที่แตกต่างกันของผู้ใช้ระบบ ดังนั้นไม่จำเป็นต้องสร้างระบบการจัดการความรู้ที่เป็นมาตรฐานเดียวกันเพื่อใช้ในองค์กรที่แตกต่างกัน

โกลด์ (Gold, 2002) นักศึกษาปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “สมรรถภาพในการจัดการความรู้ขององค์กร” ข้อค้นพบที่สำคัญซึ่งว่าสัญลักษณ์ของเศรษฐกิจแบบใหม่ คือ ความตระหนักในคุณค่าของทรัพย์สินแห่งความรู้ ซึ่งปรากฏมนต์วสารสนเทศขององค์กร การกระจายของผลิตภัณฑ์และในสาขาขององค์กร แม้ว่าการแข่งขันจะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่พัฒนาบนฐานการจัดการความรู้ แต่เป็นเรื่องยากที่จะพัฒนาองค์กรภายใต้ระบบการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จได้ เนื่องจากในความเป็นจริงองค์กรยังมีประวัติศาสตร์และกระบวนการทำงานภายใต้ความสำเร็จของวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมอยู่ ผลการศึกษาประสิทธิผลการจัดการความรู้จากกลุ่มตัวอย่าง ชี้ให้เห็นว่า การลงทุนพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมไปในทิศทางเดียวกัน เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กร

แมคคาร์เท (McCarthy, 2002) นักศึกษาปริญญาเอกแห่งมหาวิทยาลัยอินวาแห่งตะวันออกเฉียงใต้ ได้ศึกษาเกี่ยวกับ “ความกลมกลืนของภาระงานด้านเทคโนโลยีกับระบบการจัดการความรู้” ขององค์กร 14 องค์กร ประกอบด้วย องค์กรของรัฐ โรงงานอุตสาหกรรม สถาบันการเงิน และบริษัทให้คำปรึกษา ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาพบว่า (1) มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างระบบการจัดการความรู้และความต้องการในภาระงานของผู้ใช้ระบบ (2) มีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการจัดการความรู้และคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใช้ระบบ และ (3) ความต้องการในภาระงาน และคุณลักษณะส่วนตัวของผู้ใช้ระบบมีอิทธิพลทางบวกต่อความกลมกลืนระหว่างภาระงานด้านเทคโนโลยี และระบบการจัดการความรู้

แซททรา บาวานี (Sattar Bawany, 2004) ศึกษา “ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ในประเทศสิงคโปร์” การศึกษาในเรื่องนี้มีแนวคิดมาจากการที่ผู้ศึกษามองว่าการจัดการความรู้ตามแนวทางของตะวันตกไม่สามารถนำมาประเทศสิงคโปร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะความแตกต่างในด้านวัฒนธรรมและกระบวนการดำเนินการทางธุรกิจ จึงมีความต้องการที่จะศึกษาเพื่อค้นคว้า รวบรวม ทดสอบ เงื่อนไขหรือปัจจัยที่เหมาะสมกับลักษณะทางวัฒนธรรมและกระบวนการทางธุรกิจที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งจากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำให้องค์กรตระหนักถึงความสำคัญและนำไปสู่การจัดการความรู้ให้เป็นผลสำเร็จ ประกอบด้วย 14 ปัจจัย คือ ระบบบริหารจัดการภายในองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะ ความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่นของ

ผู้บริหารระดับสูงในการที่จะดำเนินการจัดการความรู้ งบประมาณที่สนับสนุน ความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ที่ขัดขวางการจัดการความรู้ คู่มือการปฏิบัติงาน นโยบาย และกระบวนการปฏิบัติงานที่ส่งเสริมต่อการจัดการความรู้ รางวัลหรือผลตอบแทน การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร ความรู้ที่ได้รับจากลูกค้า การส่งเสริมให้พนักงานเกิดแนวคิดในการเปรียบเทียบองค์กรอื่น ๆ ที่มีมาตรฐานดีกว่าหรือองค์กรที่ประสบความสำเร็จ การให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่เหมาะสม โดยผ่านช่องทางทางการฝึกอบรม การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม การช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหาที่งาน และการสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีมและการที่กลุ่มการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

คลอ นอธ และคณะ (Klaus North and others, 2004) ศึกษาเรื่อง “ประโยชน์ของการจัดการความรู้ : ศึกษาจากหลักฐานเชิงประจักษ์” โดยมีแนวคิดมาจากมุมมองที่ว่า การจัดการความรู้กำลังเป็นเครื่องมือที่องค์กรธุรกิจที่นำมาประยุกต์ใช้กันอย่างแพร่หลายแต่ยังมีข้อมูลน้อยมากที่บ่งชี้ว่า การจัดการความรู้ส่งผลในทางบวกต่อการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งหากไม่มีข้อมูลที่บ่งชี้ชัดออกมาแล้ว การจัดการความรู้อาจถูกมองได้ว่าเป็นลักษณะของแฟชั่นในการจัดการกระบวนการทางธุรกิจ และไม่ส่งผลในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยศึกษาจากองค์กรธุรกิจในประเทศเยอรมันที่มีการจัดการความรู้ในองค์กร องค์กรธุรกิจที่เป็นสมาชิกของสมาคมการจัดการความรู้ในประเทศเยอรมัน และศึกษาเชิงลึกจากองค์กรธุรกิจที่ชนะเลิศการแข่งขันในงาน knowledge manager ในปี ค.ศ. 2002

จากผลการศึกษาผู้ศึกษาสรุปประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ โดยจัดหมวดหมู่ในอยู่ในรูปแบบของ balance scorecard ดังนี้ ในด้านกระบวนการ จะเกิดประโยชน์ เช่น เพิ่มผลผลิต ลดความผิดพลาด ลดขั้นตอนการผลิต ลดต้นทุนจากกระบวนการผลิต ในด้านพนักงาน จะเกิดประโยชน์ เช่น ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม พัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านลูกค้า จะเกิดประโยชน์เช่น สร้างความรู้ความเข้าใจให้กับลูกค้า เพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้า เพิ่มคุณภาพสินค้าและการบริการ ลดเวลาในการโต้ตอบลูกค้า ด้านการเงิน จะเกิดประโยชน์ เช่น ลดต้นทุนในการบริหารจัดการ ลดความเสี่ยงในการบริหารจัดการ และด้านนวัตกรรม จะเกิดประโยชน์เช่น ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาและการบริการรูปแบบใหม่ ๆ ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้

นอกจากนี้ยังมีประโยชน์ที่เกี่ยวข้องโดยเกิดขึ้นจากกระบวนการจัดการความรู้ คือ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประยุกต์ใช้ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต หรือระบบการจัดการฐานข้อมูล เป็นต้น การจัดการความรู้นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดปัญหา และก่อให้เกิดการสร้างนักการจัดการความรู้มืออาชีพ และเกิดการเชื่อมโยงฐานความรู้ในองค์กร

คูคอส-ซีมเมล (Coukos-Semmel, 2002) ทำการศึกษา “กลยุทธ์และกลยุทธ์กระบวนการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย” โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อการประเมินการใช้ระบบการจัดการความรู้ซึ่งเชื่อมต่อกับงานวิจัยของมหาวิทยาลัย (2) ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ระบบและประสิทธิภาพ-ประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (3) พัฒนาแบบจำลอง (model) ที่สามารถจำแนกประสิทธิผลของการจัดการความรู้ และ (4) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลของการจัดการความรู้ ข้อค้นพบที่สำคัญคือ (1) มหาวิทยาลัยใช้กลยุทธ์ ระดับมาก แต่มีการใช้กระบวนการในระดับน้อย (2) เทคโนโลยีเป็นกลยุทธ์ที่ใช้มากที่สุด สำหรับการวัดผลการจัดการความรู้มีน้อยที่สุด (3) ไม่มีความแตกต่างระหว่างการใช้ภาวะผู้นำในกลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชน กับมหาวิทยาลัยของรัฐ (4) กลยุทธ์และกระบวนการจัดการความรู้ สามารถจำแนกประสิทธิผลของการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 76 โดยมีความแปรปรวนของประสิทธิผลระหว่าง ร้อยละ 46 (ด้านวัดผล) ถึงร้อยละ 30.1 (ด้านวัฒนธรรม) และ (5) ปัจจัยที่มีความวิกฤตมากที่สุดต่อประสิทธิผลของระบบการจัดการความรู้ คือ กระบวนการวัดผล

สุพิชชา มณีพันธกุล (2541) ศึกษาเรื่อง “ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อระบบการบริหารคุณภาพเต็มรูปแบบ (TQS) กรณีศึกษา พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจ ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบ TQS มาใช้ในทัศนະผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งรูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วยคำถาม 5 ส่วน คือ แบบสอบถามด้านปัจจัยส่วนบุคคล ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารคุณภาพเต็มรูปแบบ ด้านการมีส่วนร่วมต่อระบบการบริหารคุณภาพเต็มรูปแบบ ด้านความพึงพอใจของพนักงานในการปฏิบัติงานต่อระบบการบริหารคุณภาพเต็มรูปแบบ และคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาที่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารทหารไทย มีความพึงพอใจต่อระบบการบริหารคุณภาพเต็มรูปแบบ (TQS) อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อการบริหารคุณภาพเต็มรูปแบบ คือ สถานภาพสมรส ส่วนงานที่สังกัด ความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรม และพบว่าปัญหาอุปสรรคสำคัญที่มีต่อความพึงพอใจ

ของพนักงาน คือ ข้อจำกัดด้านเวลา การไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจนว่ากิจกรรม TQS มีผลต่อโอกาสความก้าวหน้าของพนักงาน พนักงานไม่เกิดความเชื่อถือว่ากิจกรรม TQS จะช่วยแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้จริง ผู้บังคับบัญชาติดภารกิจงานมากไม่มีเวลามาร่วมกิจกรรม ทำให้ขาดความเข้าใจและการยอมรับความสำคัญของกิจกรรม TQS และพนักงานไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรม สำหรับแนวทางการแก้ไขปัญหาคือ การจัดทำตารางเวลาในการปฏิบัติกิจกรรม TQS ให้สอดคล้องกับเวลาปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารควรมีการกำหนดมาตรฐานการทำกิจกรรม TQS มาประเมินโอกาสก้าวหน้าในงานให้ชัดเจน ขณะเดียวกันต้องพยายามเปลี่ยนทัศนคติและสร้างศรัทธาต่อการมองกิจกรรม TQS ว่าเป็นประโยชน์ของพนักงานด้วย มิใช่เพื่อประโยชน์ของธนาคารแต่เพียงอย่างเดียว และควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหา กิจกรรม นอกจากนี้ควรมีการเปิดอบรม TQS แก่พนักงานทุกระดับ ให้มีความรู้ความเข้าใจในระบบการบริหารแบบ TQS ให้มากขึ้น

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์กรและผลของการจัดการความรู้ต่อพนักงาน ผู้ศึกษานำมากำหนดเป็นกรอบแนวความคิด ได้ดังต่อไปนี้

### กรอบแนวคิดในการศึกษา

ความสำเร็จในการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์กรและผลของการจัดการความรู้ต่อบุคลากร

