

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร ผู้ศึกษาได้ค้นคว้า รวบรวมแนวคิดและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแยกเป็นประเด็น ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
 - ความหมายของการจัดการความรู้
 - เป้าหมายและประโยชน์ของการจัดการความรู้
 - กระบวนการของการจัดการความรู้
2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้
3. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ความหมายของการจัดการความรู้

ลอคอนและลอคอน (Laudon and Laudon) ¹ กล่าวถึง การจัดการความรู้ว่า หมายถึง การบริหารจัดการความรู้ ในองค์กร โดยมีความสำคัญเป็นพิเศษในองค์กรที่มีลักษณะการบริหารงานแบบแบนราบและแบบเครือข่าย ซึ่งในการจัดการในระดับต่าง ๆ จะมีการจัดการแยกแยะความจริงในส่วนที่สามารถนำมาช่วยสมาชิกในทีมในการพัฒนางานในหน้าที่ รวมทั้งการแบ่งปันข้อมูลเพื่อพัฒนางานในส่วนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย

วีรฐ มาพะศิรินันท์ ² กล่าวถึง การจัดการความรู้ว่าเป็นกระบวนการบริหารรูปแบบใหม่ ที่เน้นด้านการพัฒนากระบวนการควบคู่ไปกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยทุกกระบวนการ

¹ K. Laudon and J. Laudon, Management information systems : Organization and technology in the networked enterprise (6th ed.), (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1998), p. 435.

² วีรฐ มาพะศิรินันท์, องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2542), น. 77-78.

จะต้องสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นผลมาจากการขยายวงและการประสานความรอบรู้ รวมถึงการฉลาดคิดไปตลอดทั่วทั้งองค์กรอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเท่ากับว่าองค์กรที่มีการบริหารจัดการ ความรู้อย่างเป็นระบบจะมีโอกาสอันสำคัญต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรที่เปี่ยมไปด้วยการทำงาน อย่างฉลาดคิดและสร้างสรรค์ในที่สุด ทำให้องค์กรนั้นสามารถเผชิญกับการแข่งขันและการ เปลี่ยนแปลงในทุก ๆ รูปแบบ และสามารถฟันฝ่าอุปสรรคทั้งหมดได้เป็นอย่างดี

โทมาส เบร์เทลส์ (Thomas Bertels)³ กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การบริหาร จัดการองค์การเพื่อบ่มไปสู่การสร้างฐานความรู้แห่งองค์การใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้แก่ การสร้าง โครงสร้างองค์การที่ให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ การอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกที่อยู่ใน องค์การ หรือแม้กระทั่งการสร้างเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้โดยให้ความสำคัญกับ การทำงานเป็นทีมและการเผยแพร่ความรู้

คูชซา (Kucza)⁴ กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการ ของการสร้างความรู้ การจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้ กล่าวโดยทั่วไปจะรวมถึง การระบุสภาพ ปัจจุบัน การกำหนดความต้องการ และการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่จะส่งผลกระทบต่อจัดการ ความรู้ให้ดีขึ้น เพื่อบรรลุถึงความต้องการ

สาระการประชุม “หนึ่งทศวรรษไอทีจุฬาฯ : การเพิ่มศักยภาพการจัดการด้วยเทคโนโลยี สารสนเทศ” ของคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน 2544⁵ ได้สรุปรายละเอียดเกี่ยวกับความหมายของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้ คือ การจัดการความรู้เป็นความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์กรที่จะเพิ่มหรือพัฒนาขีดความสามารถ ในการแข่งขันขององค์กรโดยอาศัยความรู้ การจัดการความรู้เป็นกระบวนการหรือระบบในการสรรหา

³ Thomas Bertels, *Rath and Strong's six sigma leadership handbook*, (Hoboken, N.J.: J. Wiley, 2003), อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, *การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2547), น. 28.

⁴ T. Kucza, “Knowledge Management Process Model.” <http://www.inf.vtt.fi/pdf/publications/2001/p455.pdf>, 25 October 2003, อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, *การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*, น. 29.

⁵ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, “รายงานการสัมมนาเรื่องหนึ่งทศวรรษ ไอทีจุฬาฯ : การเพิ่มศักยภาพการจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ,” (กรุงเทพมหานคร: สาขาวิชาเทคโนโลยี สารสนเทศทางธุรกิจ, 2544), อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, *การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*, น. 32.

ความรู้ที่ถูกต้อง สำหรับบุคคลที่เหมาะสมในเวลาที่เหมาะสม และช่วยให้มีการแบ่งปันความรู้ตามความเหมาะสม เพื่อช่วยให้องค์กรพัฒนาและปรับปรุงความสามารถในการดำเนินงาน

พรธิดา วิเชียรปัญญา⁶ ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ ว่าหมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลความรู้ สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

เดฟ สโนว์เดน (Dave Snowden)⁷ กล่าวว่า องค์กรต้องมีการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการตัดสินใจในองค์กร และเพื่อสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้การจัดการความรู้มีอยู่ 3 ประเภท คือ

1. Content Management คือ การจัดการความรู้ประเภท Explicit โดยเน้นการจัดระเบียบเอกสาร หรือโครงสร้างต่าง ๆ

2. Narrative Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องที่รู้มา ภายใต้แนวคิดที่ว่าเราไม่สามารถเขียนทุกเรื่องออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้ เนื่องจากข้อจำกัดในการเขียน ดังกล่าวที่ว่า “We know more than we can say, we’ll always say more than we can write down: เรารู้มากกว่าเราพูดและเราพูดมากกว่าเขียน” การใช้เทคนิคนี้ต้องเชื่อมต่อระหว่างวิธีการสื่อสารที่น่าสนใจและเนื้อหาสาระที่ต้องการสื่อ

3. Context Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้โดยเครือข่ายทางสังคม

การจัดการความรู้ในแนวคิดนี้ เน้นทั้งด้านการจัดการกับสาระและการสร้างการแลกเปลี่ยนไหลเวียนของความรู้ ดังนั้น จะให้ความสำคัญกับการจัดการในลักษณะ Context และ Narrative มากกว่า Content Management

⁶ พรธิดา วิเชียรปัญญา, การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้, น. 32-33.

⁷ Dave Snowden, “การบรรยายในการสัมมนาเรื่อง การจัดการความรู้ : ช่วงจรคุณภาพที่เพิ่มพูน,” (กรุงเทพมหานคร: สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย, 2546), อ้างถึงใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จีรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส, 2547), น. 20.

ธนาคารโลก⁸ ให้นิยามของการจัดการความรู้ว่า เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กร และกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

โยเกส มัลโฮตรา (Yogesh Malhotra)⁹ กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญในการปรับองค์กรให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้จำเป็นต้องมีกระบวนการในการผสมผสานความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ และความสามารถของคนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

คาร์ลา โอเดล และแจคสัน เกรย์สัน (Carla O'Dell และ Jackson Grayson)¹⁰ กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อยกระดับ และปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ การจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จัดการกับตัวของคนความรู้โดยตรง แต่เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกันได้

วิจารณ์ พานิช¹¹ กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา โดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ ดังนั้น ต้องให้นิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมาย ได้แก่ การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูล และคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยที่พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พฤติ และวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดการความรู้ต้องอาศัยผู้รู้ในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ใน

⁸ Singapore Productivity and Standards Board, *Primer on Knowledge Management*, (Singapore: Integrated Press, 2001), อ้างถึงใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, *การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*, น. 21.

⁹ เรื่องเดียวกัน.

¹⁰ Carla O'Dell, Jackson Grayson and Nilly Essaiades, *If Only We Knew What We Know : The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*, (USA: The Free Press, 1998), อ้างถึงใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, *การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*, น. 21.

¹¹ วิจารณ์ พานิช, *การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้*, (กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2546), น. 2-5, อ้างถึงใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, *การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*, น. 22.

การสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่ง แนะนำวิธีประยุกต์ใช้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนดีและเก่ง การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคนและดึงคนมีความรู้ไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้องค์กร ประเมินต้นทุนทางปัญญา และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบอกว่าองค์กรมีการจัดการความรู้ได้อย่างได้ผลหรือไม่

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ¹² กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เป็นต้น เช่นเดียวกับ วิจารย์ พานิช¹³ กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (process) ที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป้าหมาย คือ การพัฒนางานและพัฒนาคน โดยมีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ วิจารย์ พานิช¹⁴ ยังได้อธิบายต่อในเรื่องของการจัดการความรู้ว่า การจัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง ซึ่งภาษาวิชาการเรียกว่า “บูรณาการ” อยู่กับกิจกรรมทุกประเภทของการทำงาน

การจัดการความรู้สามารถสรุปความหมายได้ดังนี้ การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อสร้างเสริมและพัฒนาคน บุคลากร และองค์กรในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้นกว่าเดิมอย่างเป็นระบบ

¹² สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, น. 23.

¹³ วิจารย์ พานิช, “การจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่,” http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=30, พฤศจิกายน 2551.

¹⁴ วิจารย์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 3, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุภาพใจ, 2549), น. 5.

เป้าหมายและประโยชน์ของการจัดการความรู้

นฤมล พุกษศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ¹⁵ กล่าวถึง การที่จะจัดการความรู้ให้บรรลุผลตามเป้าหมายนั้น ควรทราบถึงเหตุผล 3 ประการ ดังนี้ (1) เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น (2) เพื่อการพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่บุคลากรทุกระดับ (3) เพื่อการพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์กรหรือหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบากหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น

ยีน กูว์รวรรณ¹⁶ เห็นว่า การจัดการความรู้ทั่วไปสำหรับองค์กรเป็นกระบวนการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ขององค์กร ซึ่งองค์กรแต่ละแห่งมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน ดังนั้น องค์กรจึงต้องนิยามการจัดการความรู้สำหรับแต่ละองค์กรเอง โดยเฉพาะการจัดการความรู้ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต ไม่หยุดนิ่ง มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติความรู้ และงาน ซึ่งเป็นวงจรไม่รู้จบและต้องมีการพัฒนาและยกระดับขึ้นไปเรื่อย ๆ ไม่ใช่ความสัมพันธ์ชั่วคราว และยังเป็นวงจรที่เปิดสู่ภายนอกเพื่อดูดความรู้และพลังจากภายนอกมาใช้ประโยชน์

เบชา (Bacha)¹⁷ กล่าวถึง ประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ 8 ประการ คือ (1) ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุการทำงาน หรือการลาออกจากงาน เป็นต้น (2) เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยประเภท คุณภาพ และความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ (3) ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุม หรือมีการแทรกแซงมากนักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน (4) ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและการแข่งขันทำให้

¹⁵ นฤมล พุกษศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ, การจัดการความรู้ (Knowledge Management), (รังสิต สารสนเทศ, 2543), น. 64.

¹⁶ ยีน กูว์รวรรณ, “การจัดการความรู้,” วารสารไมโครคอมพิวเตอร์ (2543) : 110-111.

¹⁷ พรธิดา วิเชียรปัญญา, การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้, น. 41-42.

สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้ (5) การพัฒนาทรัพยากรเป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น (6) การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ อีกด้วย (7) การบริการลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้างความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร (8) การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการ เป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ¹⁸ ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการจัดการความรู้ ดังนี้ (1) เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ช่วยในการจัดการความเปลี่ยนแปลงซึ่งองค์กรจำเป็นต้องรักษาตำแหน่งของการเป็นผู้นำในยุคสังคมเศรษฐกิจความรู้ (2) ปรับปรุงความรับผิดชอบและการลดต้นทุน (3) เพิ่มการเรียนรู้และนวัตกรรมผ่านกระบวนการจัดการความรู้และมีการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง (4) การเรียนรู้ที่มีความสะดวก จะเป็นการสร้างให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน (5) ช่วยในการจัดการความรู้ที่เป็นพื้นฐานขององค์กร โดยการสร้างระบบติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว (6) การลดต้นทุนและการเพิ่มผลผลิต โดยการจัดการกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) ที่มีประสิทธิภาพ (7) ปรับปรุงความสามารถในกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพทำให้องค์กรมีความคล่องตัว (8) จัดการกับตราสินค้า (Brand) ภาพลักษณ์ และสภาพขององค์กรในตลาดให้อยู่ในแถวหน้า (9) ช่วยในการคัดกรองความรู้และประหยัดต้นทุน

โดยสรุปเป้าหมายและประโยชน์ของการจัดการความรู้ คือ การจัดการความรู้เป็นการพัฒนาคุณภาพขององค์กรให้ดีขึ้น โดยเพิ่มประโยชน์จากบุคคลและแนวความคิด นวัตกรรม การเรียนรู้และความสามารถของบุคคลในการนำไปปฏิบัติเป็นการเพิ่มศักยภาพและพัฒนาองค์กร

¹⁸ ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ, การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอ็กเซลเอร์เน็ท, 2548), น. 64.

กระบวนการของการจัดการความรู้

แอมริท ทิวานา (Amrit Tiwana) ¹⁹ ได้อธิบายกระบวนการในการสร้างการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

1. ขั้นการประเมินโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ (Infrastructural Evaluation)
2. ขั้นการวิเคราะห์ระบบการจัดการความรู้ การออกแบบและการพัฒนา (Knowledge management system, Design and development evaluation)
3. ขั้นตอนการพัฒนาระบบที่ได้มีการประเมินแล้ว (System Development)
4. ขั้นตอนการประเมินระบบการจัดการความรู้ที่ได้สร้าง (Evaluation)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ²⁰ ได้สรุปขั้นตอนหลัก ๆ ของกระบวนการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

1. การค้นหาความรู้ (Knowledge identification) การค้นหาว่าองค์กรความรู้มีอะไรบ้าง มีรูปแบบใดบ้าง อยู่ที่ใครและความรู้อะไรที่องค์กรต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ “รู้เรา” นั่นเอง โดยทั่ว ๆ ไป องค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่าแผนที่ความรู้ (Knowledge mapping) ในขั้นตอนนี้เพื่อว่าความรู้ใดมีความสำคัญองค์กรจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประโยชน์ของแผนที่ความรู้คือ ช่วยทำให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร ทำให้องค์กรทราบว่ามีความรู้ที่ทับซ้อนกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือไม่ ซึ่งก่อให้เกิดความสับสนในการจัดเก็บและรวบรวมและทำให้นักกลางทุกคนทราบว่าองค์กรมีความรู้อะไรและจะหาความรู้ที่ตนเองต้องการได้ที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในการต่อยอดขยายความรู้ในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการใช้เพื่อศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและการเคลื่อนย้ายแหล่งข้อมูลความรู้ต่อระบบต่าง ๆ ในองค์กร

2. การสร้างและการแสวงหาความรู้ (Knowledge creation and acquisition) จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็จะต้องหาวิธีการใน

¹⁹ Amrit Tiwana, *The knowledge management toolkit : Practical techniques for building a knowledge management systems*, (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 2000), p. 100.

²⁰ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, *การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*, น. 54-58.

การดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นที่มารวมไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มียังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ นอกจากนี้ องค์กรอาจจะต้องพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและการจัดเก็บความรู้ดังกล่าวให้ได้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็วขึ้น และทำให้การเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge organization) เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบนั้น หมายถึง การจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

การแบ่งชนิดหรือประเภทความรู้ขึ้นขึ้นอยู่กับว่าผู้ใช้นำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์กรเป็นแบบไหน โดยทั่ว ๆ ไปการแบ่งประเภทความรู้จะแบ่งเป็น (1) ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร (เช่น การจัดทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ) (2) หัวข้อ/หัวเรื่อง (3) หน้าที่/กระบวนการ (4) ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ กลุ่มตลาด หรือกลุ่มลูกค้า

ความครอบคลุม (เนวราบ) และความละเอียด (เนวคิง) ของการแบ่งประเภทความรู้จะขึ้นอยู่กับการใช้ความรู้นั้น ๆ เช่น ถ้าเป็นความรู้ที่มีผู้ใช้มากและหลากหลาย การแบ่งจะครอบคลุมความรู้มากมายหลายประเภท แต่ถ้าเป็นความรู้ที่ใช้เฉพาะกลุ่ม การแบ่งจะไม่ครอบคลุมมากนัก แต่จะลงลึกในรายละเอียด

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge codification and refinement) นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบแล้ว องค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่าย ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะคือ

(1) การจัดทำหรือปรับปรุงแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรจะช่วยให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว

(2) การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กร นั่นคือ องค์กรควรจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความรู้

ความเข้าใจตรงกันซึ่งจะช่วยให้การป้องกันข้อมูล/ความรู้ การแบ่งประเภทและการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน ที่สำคัญต้องมีการปรับปรุงอภิธานศัพท์ให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้งานสามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

(3) การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่าง ๆ เช่น ความครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัย สอดคล้อง และตรงกับความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge access) ความรู้ที่ได้มานั้นจะไร้ค่าหากไม่ถูกนำไปเผยแพร่เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ทั้งความรู้ในคนและในกระดาษ

โดยทั่วไปการส่งหรือการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ (1) การป้อนความรู้ (Push) คือการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการหรือเรียกง่าย ๆ ว่าเป็นแบบ “Supply - based” เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ข่าวสารต่าง ๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปมักจะทำให้ผู้รับรู้สึกว่าได้รับข้อมูล/ความรู้มากเกินไปหรือไม่ตรงตามความต้องการ (2) การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (Pull) คือการที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับการกระจายความรู้แบบนี้เป็นแบบ “Demand - based” องค์กรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ความรู้

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ รวมทั้งการทำสมุดหน้าเหลืองโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยจะช่วยให้เข้าใจถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวใช้ได้ดีสำหรับความรู้ในกระดาษเท่านั้น สำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ในคนนั้นจะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มหรือที่ อิกุจิโร โนนาคะ (Ikujiro Nonaka) เรียกว่า การขัดเกลาทางสังคม (Socialization) ซึ่งจะได้ในหลายรูปแบบ จากการศึกษาพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างทั่วถึงเท่าไรนัก สาเหตุเนื่องมาจากอุปสรรคหลัก ๆ ²¹ คือ ตัวบุคคล ส่วนรวม/

²¹ Michael Gibbert and Hartmut Krause, “A Guided Tour through knowledge motion (tm) : The Siemens Business Services Knowledge Management Framework,” in Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practices, p. 89-105, อ้างถึงใน สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, น. 57.

โครงสร้าง ค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งตัวบุคคล มีทัศนคติที่ว่าความรู้คืออำนาจ ไม่ทราบว่ามีสิ่งใดที่ตนเองรู้มีประโยชน์กับคนอื่นหรือไม่ ไม่ทราบว่าคนอื่นไม่รู้สิ่งที่ตนเองรู้ ไม่เห็นประโยชน์ ไม่มีแรงจูงใจของการแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่มีเวลาและความมุ่งมั่นเพียงพอในการเรียนรู้จากผู้อื่น ไม่มีความสัมพันธ์หรือความคุ้นเคยเพียงพอกับบุคคลที่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วย (ยังไม่ไว้วางใจกัน) ในส่วนรวม/โครงสร้าง ยังไม่มีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน ระบบสารสนเทศไม่เอื้อ ยังไม่มีระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่แลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น และค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กร ไม่มี “ภาษากลาง” (Common Language) ที่เข้าใจและใช้ร่วมกันได้ มีการแข่งขันระหว่างหน่วยงานสูง บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ ไม่เปิดเผย ผู้บริหารไม่ยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการลองสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ

จะเห็นได้ว่าอุปสรรคส่วนใหญ่เป็นเรื่องของทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กร สิ่งที่ทำยากก็คือองค์กรจะหาอะไรเพื่อที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนส่วนใหญ่ ให้เห็นประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ เปิดกว้าง และยอมรับกันมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์

การแบ่งปันความรู้ในคนนั้นทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมขององค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช้วิธีการตามความถนัดและสะดวก วิธีการหลัก ๆ คือ ทีมข้ามสายงาน (Cross - Functional Team) นวัตกรรมและวงจรคุณภาพ (Innovation & Quality circles หรือ IQCs) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice หรือ Cop) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) การสับเปลี่ยนงาน (Job rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge forum)

7. การเรียนรู้ (Learning) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้น ขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถึงแม้องค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของพีเตอร์ ซิง (Peter Senge) ที่ว่า “ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรก็ตามอย่างมีประสิทธิภาพ (Knowledge is the capacity for effective actions)” องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลอง ผิดลองถูก โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลว เพราะกระบวนการเรียนรู้มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจากการประสบการณ์ที่ได้รับในการลองนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติ หากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วย

การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้เหล่านี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”

กระบวนการจัดการองค์ความรู้ของ บดินทร์ วิจารณ์²² ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดชนิดของทุนทางปัญญา (Define) หรือองค์ความรู้ที่ต้องการเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรหรือการปฏิบัติงาน หรือการหาองค์ความรู้หลัก ๆ ขององค์กรคืออะไร (Core Competency) และเป็นองค์ความรู้ที่สามารถสร้างความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้อย่างเด่นชัด
2. การสร้างทุนทางปัญญา (Create) หรือการค้นหามาใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้ว ด้วยการส่งไปศึกษาเพิ่มเติม การสอนงานภายในองค์กร หรือหากเป็นองค์ความรู้ใหม่ อาจจำเป็นต้องหาจากภายนอกองค์กร จากที่ปรึกษา การเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่นและการเทียบเคียง (Benchmarking)
3. การเสาะหา (Capture) และจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบทั้งองค์ความรู้ที่อยู่ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ (Explicit Knowledge) และในรูปแบบประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ให้เป็นทุนความรู้ขององค์กร ซึ่งพร้อมต่อการยกระดับความรู้ และขยายความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กรได้โดยง่ายต่อไป
4. การแบ่งปัน (Share) แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ ซึ่งมีหลายรูปแบบและหลายช่องทาง เช่น การจัดงานสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันหรือมีการถ่ายโอนความรู้ในลักษณะเสมือน (Virtual) ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือระบบ E-Learning เป็นต้น
5. การใช้ประโยชน์ (Use) การนำไปประยุกต์ใช้งาน ก่อให้เกิดประโยชน์และผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้น และเกิดเป็นปัญญาปฏิบัติ การขยายผลให้ระดับความรู้และขีดความสามารถในการแข่งขันในองค์กรสูงขึ้น

จาก 5 ขั้นตอน การกำหนดความรู้ที่ต้องการการสร้างความรู้ การเสาะหาจัดเก็บ การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน และการนำไปใช้ปฏิบัติงาน ในธรรมชาติองค์กรมีปัจจัยที่เกื้อหนุนเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว

²² บดินทร์ วิจารณ์, การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ เอ็กสเปอร์เน็ท, 2549), น. 45-46.

2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

อกราวา (Agrawa)²³ กล่าวถึง องค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ เนื่องมาจาก ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ดังนี้ การขาดแคลนผู้บริหารระดับสูงในการสนับสนุนการจัดการ ความรู้ ขาดการผลักดันในการที่จะจัดการความรู้ ไม่มีเจ้าของงานรับผิดชอบเมื่อเกิดกรณีการทำงาน ข้ามสายงาน โครงสร้างขององค์กรเป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ ระบบการให้รางวัลและ ค่าตอบแทนมักจะมุ่งไปที่ผลงานที่จับต้องได้ และเห็นผลที่รวดเร็วมากกว่า

ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Key Enablers)²⁴

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy) ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและ ตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดัน ให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร ปัจจัยหลักที่ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการ ความรู้ได้ก็คือ ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ เป้าหมายของการจัดการความรู้ เป็นแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สิ่งสำคัญก็คือ กลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจของ องค์กร เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

2. วัฒนธรรมองค์กร (Culture) สิ่งสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการ ความรู้ได้ คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน สิ่งที่องค์กรควรพิจารณาก็คือการทำ ความเข้าใจถึงอุปสรรคต่าง ๆ ที่ขัดขวางไม่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และพยายามหาวิธีการที่จะ กำจัดอุปสรรคต่าง ๆ ออกไป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้นักกลางในองค์กรตระหนักถึง ความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Technology) ความก้าวหน้าทาง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้ การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น ระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัยก็มี

²³ N. M. Agrawa, *Creating Organizational Culture for Knowledge Management*, (Bangalore, India: Indian Institute of Management Bangalore, 2001), p. 118-120.

²⁴ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, *การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*, น. 59-62.

ส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ อย่างไรก็ตาม ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้นั้น องค์กรต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้น ๆ สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่องค์กรมีอยู่ได้

4. การวัดผล (Measurements) การวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนั้นแล้วผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ องค์กรต้องตระหนักว่าตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กรและสามารถบอกได้ว่าสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้เป็นอย่างไร การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใดและได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร และสุดท้ายก็คือการจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่ออะไรกับองค์กรบ้าง

5. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) องค์กรมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และพนักงานในทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจจะดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่นนักถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก โครงสร้างที่กล่าวถึงนี้อาจจะสามารถเป็นทั้งสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ หรือเครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ว่าควรเป็นในรูปแบบใด เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย (Cross - Functional Team) เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายงานเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ เป็นต้น สุดท้ายคือระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

ปัจจัยเอื้อที่สำคัญทั้ง 5 ประการนี้ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และคงจะไม่สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยเอื้อใดมีความสำคัญมากที่สุดหรือปัจจัยเอื้อใดมีความสำคัญมากกว่ากัน เพราะทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ต่างก็ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน องค์กรคงจะไม่สามารถประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ถ้าขาดซึ่งสิ่งใดสิ่งหนึ่งใน 5 องค์ประกอบนี้ไป ในทางกลับกัน หากองค์กร

สามารถบริหารจัดการปัจจัยเอื้อทั้ง 5 อย่างเป็นระบบ เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันแล้ว การจัดการความรู้ก็จะไม่ใช่เรื่องยากแต่ประการใด

วิจารณ์ พานิช²⁵ ได้รวบรวมแนวทางแห่งความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ 10 ประการ คือ

1. สร้างวัฒนธรรมใหม่ จะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) จากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้ จากการบริหารงานแบบควบคุม-สั่งการ (command and control) เป็นบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (empower) ให้พนักงานทุกระดับเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ ได้ เปลี่ยนการไหลเวียนของความรู้หรือสารสนเทศ จากการไหลขึ้นลงตามแท่งอำนาจ เป็นไหลเวียนไปทุกทิศทุกทางภายในองค์กร เปลี่ยนความหมายของคำว่า “ผู้นำ” จากการหมายถึงผู้บริหารสูงสุด เป็นหมายถึงทุกคนในองค์กร

2. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม ดำเนินกระบวนการให้คนในองค์กรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) หรือปณิธานความมุ่งมั่น (purpose) และเป้าหมาย (goal) โดยไม่ใช่แค่ร่วมกันกำหนดเท่านั้น แต่ต้องร่วมกันตีความ ทำความเข้าใจซ้ำ ๆ จนเข้าใจลึกซึ้งไปถึงวิธีปฏิบัติ พฤติกรรม ความเชื่อ และคุณค่า จนเกิดสภาพความเป็นเจ้าของ (ownership) วิสัยทัศน์นั้น ในสมาชิกทุกคนขององค์กร

3. สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทุกคนสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีประสบการณ์ และเอาความรู้จากประสบการณ์ในผู้ร่วมงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน จะเกิดการยกระดับความรู้

4. เรียนลัด การพัฒนางาน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือผลสัมฤทธิ์ ต้องไม่เริ่มต้นจากศูนย์ ไม่มุงมัวคิดค้นหาวิธีการที่แบบลัดด้วยตนเอง เพราะจะทำให้เสียเวลาโดยใช่เหตุ ต้องยึดแนวความคิดตามธรรมชาติว่า เป้าหมายผลงานที่เรามุ่งหมายนี้จะต้องมีคนอื่นทดลองทำมาแล้ว และทำอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง คุณภาพสูงอยู่แล้ว เราต้องเสาะหาให้พบและขอเรียนรู้จากเขา คือ “เรียนลัด” แล้วต่อยอด นั่นเอง

5. สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก เมื่อเกิดการทำงานที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าภาคภูมิใจ ก็จัดเวทีให้มีการนำเสนอ ยกย่อง และแลกเปลี่ยนความรู้และวิธีการกันภายในองค์กร ยุทธศาสตร์นี้ไม่มุงเน้นเสาะหาปัญญา ไม่เน้นการแก้ปัญหา แต่มุงเสาะหาความสำเร็จ เน้นการขยายผลสำเร็จ และยกระดับผลสำเร็จ ซึ่งจะยิ่งสร้างเจตคติเชิงบวก วิธีคิดเชิงบวก กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรอีกอย่างหนึ่ง

²⁵ วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, น. 229-236.

6. จัด “พื้นที่” หรือ “เวที” จัดพื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งอย่างไม่เป็นทางการและอย่างเป็นทางการ “พื้นที่” สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาจเป็น “พื้นที่จริง” สำหรับให้คนมาพบหน้ากันโดยตรง หรืออาจเป็น “พื้นที่เสมือน” ให้คนได้พบกันผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

7. พัฒนาคคน เน้นการพัฒนาคคนผ่านการทํางาน คือการพัฒนาคคนและพัฒนางานไปพร้อม ๆ กัน จนกลายคเป็นบุคคลเรียนรู้

8. ระบบให้คคุณ ให้รางวัล รางวัลที่สำคัญที่สุด คือ ความภาคภูมิใจในความมีคคุณค่าของคคน ความสุขจากการได้รับการยอมรับ การเป็นสมาชิกที่มีคคุณค่าขององค์กร การที่คคุณในหน่วยงานมีความรักใคร่ปรองดองกัน

9. หาเพื่อนร่วมทาง ทําคเป็นเครือขําย อย่าทํางองคการเดียวโดด ๆ เพราะจะขาดพลัง ขาดแรงกระตุ้น เป็นธรรมชาติของการดําคเนินการสรํางสรคหรือเปลี่ยนแปลงพอทําคไประยะหนึ่งจะล้าและอาจหมดแรงล้มหลวไปเลย แต่ถ้าทําคเป็นเครือขํายจะมีการกระตุ้นเสริมพลัง

10. จัดทําค “ขุมความรู้” ขุมความรู้ ได้จากการรวบรวมความรู้ โดยเฉพาะความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติทําคให้ความรู้ของบุคคลกลายคเป็นความรู้ขององค์กร สามารถนําคมาใช้ได้ง่าย และมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์²⁶ กล่าวกาคว่า องคการที่เลือกจะพัฒนาระบบการจัดการความรู้ นั้น อาจจะมีคความคาดหวังถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับหลายดําคด้วยกัน นอกจากต้องอาศัยเทคโนโลยีเป็นเครือขํามือสนับสนุนแล้ว ยังคงต้องอาศัยปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายดําค ดังเช่น

1. โครงสรํางองคการ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อผลคความสําคเร็จในการจัดการความรู้ โดยส่วนใหญ่องคการมักจะมีการปรับปรุงโครงสรํางภายในองคการ เพื่อให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างราบรื่น และลดการแบ่งแยกของระบบงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ โดยโครงสรํางองคการที่ดีจะช่วยให้การทํางานลื่นไหลไปตามกระบวนการทํางาน

2. การสรํางแรงจูงใจ ไม่ว่าจะเป็นรางวัล ผลตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการแบ่งปันความรู้ภายในองคการ ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญในการจัดการความรู้ โดยอาจจะผูกเข้ากับระบบการประเมินผล ซึ่งปัจจุบันก็เป็นวิธีที่นิยมกันมาก แต่ก็มีสิ่งที่จะต้องระวัง คือ ต้องเน้นในเรื่องของผลการดําคเนินงานขององคการเป็นหลัก ต้องทําคให้ทุกคนมองภาพใหญ่ทั้งองคการ และพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลกับหน่วยงานอื่น ไม่เฉพาะแต่หน่วยงาน

²⁶ ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, พญคกรรมองคการ, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท วี.พีรน์ท์ (1991), 2551), น. 284-286.

ของตนเอง เพื่อสุดท้ายแล้วจะทำให้ผลการทำงานของหน่วยงานและองค์กรดีขึ้น

3. กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งในการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องมีการสร้างกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความปรารถนาในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น แบ่งหน้าที่รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมและถ่ายโอนความรู้ โดยที่พนักงานทุกคนจะต้องรู้จักเก็บรวบรวมข้อมูล ควรรู้ว่าคุณค่าใดที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และสร้างฐานความรู้ให้ตรงตามความต้องการในการเรียนรู้ และตามค่านิยมขององค์กร เก็บความรู้จากภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อรวบรวมข่าวสารที่มีคุณค่า ซึ่งการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กรนี้อาจทำได้โดยการศึกษาผลการปฏิบัติงาน และทักษะในองค์กรอื่น ๆ จากนั้นทำการเปรียบเทียบมาตรฐาน (Benchmarking) กับองค์กรเหล่านั้น จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยการพัฒนาวิถีต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในองค์กร และให้รางวัลคิดและเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ เพราะการพัฒนาในระดับอนุภาคนั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบริษัทสร้างแนวความคิดและความรู้ใหม่ ๆ รวมถึงการสร้างนวัตกรรม ฝึกอบรมพนักงานในเรื่องการจัดเก็บและการเรียกข้อมูลกลับมาใช้ สร้างกลไกในการรวบรวมและจัดเก็บในสิ่งที่ได้เรียนรู้ และเพิ่มการถ่ายโอนความรู้อย่างไม่มีขีดจำกัด โดยถ่ายโอนความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

การที่จะให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ทุกคนในองค์กรจะต้องมีความรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ก่อน ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงพนักงานทุกระดับขององค์กร โดยเฉพาะผู้นำที่จะต้องเริ่มต้นด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และสร้างแรงจูงใจเป็นอันดับแรก รวมถึงการปรับมุมมองเพื่อให้ทุกคนรู้ถึงเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่แท้จริง เพราะนั่นคือการกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคต เพื่อที่จะผนึกกำลังร่วมกันเรียนรู้และฝ่าฟันจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสาเหตุที่อาจทำให้การจัดการความรู้ล้มเหลวได้ คือ

1. การไม่ให้ความสำคัญกับการให้ความหมายของความรู้ โดยผู้บริหารไม่จำแนกข้อมูลสารสนเทศและความรู้ เพื่อใช้กำหนดความหมายความรู้ให้แก่องค์กร
2. การให้ความสำคัญกับการเก็บความรู้มากกว่าการถ่ายทอดความรู้เพื่อนำไปใช้งาน
3. การให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ที่มีโครงสร้างเท่านั้น ทำให้มีการผลิตเครื่องมือถ่ายทอดเฉพาะองค์ความรู้ที่มีโครงสร้าง แต่ไม่สนใจความรู้ที่ไม่มีโครงสร้าง
4. การให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรู้ในองค์กรมากเกินไป จึงเกิดการแบ่งปันสารสนเทศตลอดเวลา ทำให้ความรู้ในองค์กรเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ส่งผลให้บุคลากรเกิดความสับสนได้

5. การจัดการความรู้ที่ไม่มีโครงสร้าง อาจสืบเนื่องมาจากการบริหารบางองค์การไม่เข้าใจถึงความสำคัญและผลลัพธ์ของความรู้ชนิดนี้อย่างแท้จริง จึงทำให้มีการใช้ความสามารถของระบบจัดการความรู้ได้ไม่เต็มที่

6. การให้ความสนใจกับอดีตและปัจจุบันมากกว่าอนาคต โดยดูผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้มาแก้ปัญหาต่าง ๆ

7. การใช้เทคโนโลยีแทนที่การติดต่อโดยมนุษย์ ซึ่งเป็นการผิดพลาดในการนำระบบจัดการความรู้มาใช้ เนื่องจากการถ่ายทอดความรู้ส่วนใหญ่แล้วเกิดจากการโต้ตอบระหว่างมนุษย์ด้วยกัน ซึ่งทำให้เกิดการวิเคราะห์และความนึกคิดรวมอยู่ด้วย

8. การให้ความสำคัญในการพยายามประเมินความรู้โดยตรง แทนที่จะประเมินจากผลลัพธ์ ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องมีมาตรการและนโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การยินดีแลกเปลี่ยนความรู้ แบ่งปันความรู้ และถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสม เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพทั้งของบุคลากรและองค์การเอง โดยทำให้ทุกคนเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ เพื่อให้การแบ่งปันความรู้เป็นไปอย่างเป็นธรรมชาติ จนกระทั่งกลายเป็นชีวิตและเป็นส่วนหนึ่งในองค์การจนเกิดวัฒนธรรมองค์การที่ดี ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

3. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มานิดา นันทโมตรี²⁷ ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรของไทย : กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช บริษัท แฟเซิล (ไทยแลนด์) จำกัด และบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแนวคิด แนวทางและรูปแบบของการบริหารจัดการความรู้ ตลอดจนปัจจัยสนับสนุนและอุปสรรคขององค์กรในประเทศไทยที่มีการนำหลักการจัดการความรู้มาใช้ และเปรียบเทียบแนวคิด แนวทางและรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ขององค์กรรัฐบาล เอกชน และรัฐวิสาหกิจ ซึ่งกำลังมีการนำการจัดการความรู้เข้ามาดำเนินการ

²⁷ มานิดา นันทโมตรี, “การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรของไทย : กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช บริษัท แฟเซิล (ไทยแลนด์) จำกัด และบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด,” (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาด้านการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2547), บทคัดย่อ.

ในปัจจุบัน ซึ่งทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) จากผู้ที่มีบทบาทและเกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ขององค์กร 3 แห่ง จากรัฐบาล เอกชนและรัฐวิสาหกิจ ผลการศึกษาพบว่า วัตถุประสงค์หลักในการดำเนินการจัดการความรู้ของทั้ง 3 องค์กรมีที่มาแตกต่างกัน โรงพยาบาลศิริราชใช้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในองค์กร บริษัทแฟเซิลใช้เพื่อส่งเสริมปรัชญาทาง การดำเนินธุรกิจ และคุณค่าด้านความรู้ และรักษาไว้ซึ่งความรู้ โดยดึงความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคลให้ออกมาเก็บไว้ในองค์กร เพื่อเพิ่มคุณค่าให้องค์กรต่อไปในอนาคต ในขณะที่บริษัทวิทยุการบินมีวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินการจัดการความรู้ขึ้น เพราะเชื่อมั่นว่าการจัดการความรู้จะสามารถช่วยให้ก้าวไปสู่วิสัยทัศน์องค์กรด้านการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

แนวทางและกระบวนการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรไทยนั้น โรงพยาบาลศิริราช และบริษัทแฟเซิล มีกระบวนการดำเนินการที่คล้ายกันใน 6 ขั้นตอน เนื่องจากมีที่ปรึกษาคือ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งแตกต่างจากการจัดการความรู้ในบริษัทวิทยุการบิน สรุปได้ว่ากระบวนการดำเนินการจัดการความรู้ นั้น สามารถวางแผนทางในการดำเนินการได้ตามวัฒนธรรมที่เหมาะสมและความพร้อมของแต่ละองค์กร เพราะไม่ว่าจะมีกระบวนการดำเนินการเช่นไร ก็สามารถดำเนินการจัดการความรู้ให้สัมฤทธิ์ผลตามความต้องการได้ หากคนในองค์กรทุกคนรู้และเข้าใจตรงกัน และมีความตั้งใจจริงในการดำเนินการ

การดำเนินการจัดการความรู้ สามารถดำเนินการได้ 2 รูปแบบ คือ ดำเนินการพร้อมกันทั่วทั้งองค์กร และดำเนินการเฉพาะส่วนให้เป็นส่วนงานนำร่อง โดยบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการความรู้มี 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่จะให้ความรู้และกลุ่มผู้ใช้ความรู้ โดยการใช้ความรู้ของกลุ่มที่เป็นผู้เชี่ยวชาญมักใช้ความรู้ที่เป็นนัยที่สั่งสมจากประสบการณ์ และจะถ่ายทอดออกมาทั้งแบบ From Tacit to Tacit และ From Tacit to Explicit คือ การทำให้ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรพยายามที่จะอธิบายและสังเคราะห์ความรู้ที่มีให้ออกมาเป็นรูปแบบของเอกสารหรือสื่อที่สามารถเก็บเอาไว้ได้ และส่งมอบไปสู่ผู้อื่นได้ และกลุ่มผู้ใช้ความรู้ในแต่ละองค์กร ซึ่งคนกลุ่มนี้มีการใช้ความรู้ใน 2 รูปแบบ คือ การใช้ความรู้แบบ From Tacit to Tacit และการใช้ความรู้แบบ From Explicit to Tacit

ในขณะที่การดำเนินการค้นหารวบรวมความรู้ การบริหารจัดการความรู้ และการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ของทั้ง 3 องค์กร มีการดำเนินการจัดการกับความรู้ทั้ง 2 ประเภทครบถ้วน คือ ความรู้ที่เป็นนัยและความรู้ที่มีรูปแบบชัดเจน รูปแบบการดำเนินการจัดการความรู้ทั้ง 3 องค์กร จะดำเนินการทำใน 2 ส่วนสำคัญ คือ กิจกรรมในการส่งเสริมการเรียนรู้ สร้างความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และการพัฒนาระบบเทคโนโลยีในการเก็บกักและเผยแพร่ความรู้ขององค์กร

ปัจจัยที่สนับสนุนในการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กร สรุปได้ว่า โรงพยาบาลศิริราชและบริษัทวิทยุการบิน คิดเห็นตรงกันว่า ปัจจัยที่สนับสนุนสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรให้การสนับสนุน และการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งในด้านความสนใจใฝ่รู้ของคนในองค์กร สำหรับบริษัทแฟเซิลนั้น นอกจากประเด็นเรื่องความพร้อมของวัฒนธรรมองค์กรต่อการจัดการความรู้แล้วนั้น ยังพบว่า รางวัลใจที่องค์กรมีให้พนักงานนับเป็นจุดแข็งสำคัญขององค์กรที่จะช่วยในการดำเนินการจัดการความรู้ได้

อุปสรรคหรือปัญหาที่พบในการดำเนินการจัดการความรู้ใน 2 องค์กร ได้แก่ โรงพยาบาลศิริราชและบริษัทวิทยุการบิน มีความคล้ายคลึงกันในประเด็นของปัญหา 2 ด้าน ได้แก่ ปัญหาด้านระบบและด้านคน ในขณะที่บริษัทแฟเซิลคล้ายคลึงกับประเด็นปัญหาที่โรงพยาบาลศิริราชพบ นั่นคือปัญหาด้านคนในองค์กรที่เป็นคณะกรรมการจัดการความรู้ในองค์กรที่ยังไม่ทราบบทบาทชัดเจนของตนเอง และยังไม่แสดงความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่ในการดำเนินการ

ผลการดำเนินการหลังจากที่นำการจัดการความรู้เข้ามาดำเนินการในองค์กร ทั้ง 3 องค์กร มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ความคาดหวังที่จะได้นั้นยังไม่ได้กำหนดชัดเจน เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและค่อย ๆ ให้คนในองค์กรได้ซึมซับและค่อยๆถอดความรู้ไปเรื่อย ๆ ควบคู่กับการพัฒนาระบบในการจัดเก็บ และช่วยในการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเน้นให้การดำเนินการเป็นไปตามธรรมชาติน่าจะได้ประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

สวรศ บัวมีรูป ²⁸ ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กร : กรณีศึกษาการประปา นครหลวง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงหลักการ แนวคิด และแนวทางในการจัดการความรู้ในองค์กร แนวคิดและแนวทางในการจัดการความรู้ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการจัดการความรู้ในองค์กรที่ศึกษา ผลการศึกษาพบว่า องค์กรมีการจัดการความรู้โดยการจำแนก และกำหนดองค์ความรู้หลัก แล้วจึงนำไปจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน มีการใช้การประชุมเป็นวิธีปฏิบัติเพื่อการแก้ไขปัญหา โดยพนักงานมีโอกาสมุ่งมั่นแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความรู้ในการปฏิบัติงาน มีกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างไม่เป็นทางการ ได้แก่ ชมรมนักวิทยาศาสตร์ และชมรมผู้ปฏิบัติงานรายได้ พนักงานใช้กิจกรรมดังกล่าวเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ พนักงานยังไม่สนใจกิจกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยน

²⁸ สวรศ บัวมีรูป, “การจัดการความรู้ในองค์กร : กรณีศึกษาการประปา นครหลวง,” (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2547), บทคัดย่อ.

ความรู้ ขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรม หวังเห็นความรู้ ยังไม่มีการดำเนินการในการเชื่อมโยงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมด้านความรู้ของพนักงาน และมีแนวโน้มที่จะนำระบบ E - Learning และ E - Training มาใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อให้พนักงานได้รับความรู้ และได้เรียนรู้เทคโนโลยีมากขึ้น สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้มากที่สุด องค์กรควรเริ่มโครงการจัดการความรู้ที่หน่วยงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อน เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมมากที่สุด ปัจจัยที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ ได้แก่ การสำรวจความพร้อมในด้านต่าง ๆ เช่น เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของพนักงาน การจัดตั้งคณะทำงานเพื่อให้มีผู้รับผิดชอบชัดเจน การได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากฝ่ายบริหารระดับสูง การยอมรับความเสี่ยงหากเกิดข้อผิดพลาดจากการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน และการใช้ช่องทางสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

ทัศนีย์ สมสมาน²⁹ ได้ศึกษาเรื่องโครงสร้างและกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร : กรณีศึกษาสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโครงสร้าง กระบวนการ ปัญหา ข้อจำกัด การจัดการความรู้ที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลาใช้อยู่ในปัจจุบัน และจัดทำข้อเสนอการจัดโครงสร้างและกระบวนการที่เหมาะสมต่อสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลา วิธีการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ จำนวน 16 คน ข้อมูลที่ได้จะนำมาจัดหมวดหมู่และวิเคราะห์เจาะลึกตามหลักตรรกะควบคู่กับบริบทเพื่อให้ข้อมูลมีความสมบูรณ์ชัดเจน ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างและกระบวนการจัดการความรู้ที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลาใช้อยู่ในปัจจุบัน พบว่า โครงสร้างยังไม่เป็นทางการ จึงผนวกอยู่กับโครงสร้าง การแบ่งกลุ่มงาน/งานตามแนวทางกระทรวงสาธารณสุข สำหรับกระบวนการจัดการความรู้ ประเด็นที่ทีมงาน ยังไม่มีทีมงานที่ดำเนินการเรื่องนี้อย่างเป็นรูปธรรม และประเด็นขั้นตอน ดำเนินการไปโดยไม่มีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ถูกต้อง

ปัญหาและข้อจำกัดของการจัดโครงสร้างและกระบวนการจัดการความรู้ที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลาใช้อยู่ในปัจจุบัน คือ ยังไม่มีหน่วยที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน

²⁹ ทัศนีย์ สมสมาน, “โครงสร้างและกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร : กรณีศึกษาสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลา,” (ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548), บทคัดย่อ.

สำหรับกระบวนการจัดการความรู้ คือ ภารกิจงานมาก บุคลากรขาดความรู้ ความสามารถและประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอการจัดโครงสร้างและกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมต่อสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลา คือ จัดทีมงานการจัดการความรู้ (KM) จากกลุ่มงาน/งาน เข้าเป็นเครือข่ายทีมงาน KM สำหรับการจัดกระบวนการจัดการความรู้ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับความร่วมมือ และการมีส่วนร่วมจากบุคลากรในองค์กรมีการประกาศนโยบายที่ชัดเจนของผู้บริหาร พร้อมทั้งสนับสนุนให้เกิดการดำเนินงาน ขั้นตอนการเตรียมความพร้อมขององค์กร และขั้นตอนการจัดกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นแบบทางการ มีความชัดเจนต่อไป

กิตติญาภรณ์ ชุขลา³⁰ ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการเทศบาลตำบลหนองหิน กิ่งอำเภอหนองหิน จังหวัดเลย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการเทศบาลตำบลหนองหิน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) ผลการศึกษาพบว่า เทศบาลตำบลหนองหินมีสภาพการบริหารจัดการที่มีความพร้อมในด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์และงบประมาณ แต่ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดี หลังจากใช้การจัดการความรู้โดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดเก็บและนำความรู้ไปใช้ ก่อให้เกิดคณะทำงานจัดการความรู้หลากหลายมากขึ้น มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร ทำให้เทศบาลตำบลหนองหินมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ “พร้อมใช้” เกิดประสบการณ์ในการจัดการความรู้ บุคลากรมีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรอื่น ๆ จากการจัดการความรู้ส่งผลให้เทศบาลตำบลหนองหินเกิดการพัฒนางาน คน และองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีแนวโน้มที่จะพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากขึ้น

นวลละอ อแสงสุข³¹ ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงในอดีตจนถึงปัจจุบัน และศึกษาปัญหาของการจัดการความรู้ต่าง ๆ เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมของ

³⁰ กิตติญาภรณ์ ชุขลา, “การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการเทศบาลตำบลหนองหิน กิ่งอำเภอหนองหิน จังหวัดเลย,” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2549), บทคัดย่อ.

³¹ นวลละอ อแสงสุข, “การศึกษาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง,” (ปริญญาานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2550), บทคัดย่อ.

มหาวิทยาลัยรามคำแหงในอนาคต จากการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงในอดีตจนถึงปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 3 ยุค คือ ยุคเริ่มแรก เป็นยุคเริ่มตั้งมหาวิทยาลัยฯ เป็นช่วงเวลาเริ่มตั้งมหาวิทยาลัยฯ ยังไม่มีระบบ การจัดการความรู้ชัดแจ้ง ผู้บริหารจัดการระบบการจัดการความรู้แบบแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และตอบสนองต่อสถานการณ์เป็นหลัก ในระยะเริ่มแรกส่วนใหญ่เป็นเรื่องการจัดการแกนหลักของระบบการจัดการมหาวิทยาลัยฯ ดังนั้นความรู้ที่บุคลากรในมหาวิทยาลัยฯ ได้เรียนรู้ทั้งจากภายนอกและจากกระบวนการทำงานจึงกระจัดกระจาย และฝังตัวอยู่กับบุคลากรในแผนกต่าง ๆ ในแบบความรู้ในตัว (tacit knowledge) ซึ่งแฝงอยู่เฉพาะตัวบุคลากรเท่านั้น ผลที่เกิดขึ้นคือ มหาวิทยาลัยฯ ยังไม่สามารถพัฒนาได้เท่าที่ควร เป็นยุคของการทำงานให้ได้ดี (effectiveness) ยุคเริ่มพัฒนา เป็นยุคที่ระบบการจัดการภายในมหาวิทยาลัยฯ เริ่มลงตัว ประกอบกับที่จำนวนนักศึกษาเริ่มมีมากขึ้น มหาวิทยาลัยฯ จึงเริ่มตระหนักถึงความจำเป็นในการรวบรวมและจัดตั้งหลักการจัดการความรู้ต่าง ๆ ให้เป็นหนึ่งเดียวกัน เทคโนโลยีสารสนเทศเริ่มเข้ามามีบทบาทในการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการเรียนการสอน เมื่อปริมาณงานให้บริการทางการศึกษามากขึ้น มหาวิทยาลัยฯ ต้องพยายามเพิ่มประสิทธิภาพโดยการรวบรวมความรู้ในตัวในที่ต่าง ๆ เรียบเรียงเป็นความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานของทุกฝ่าย ลดการทำงานและความผิดพลาดซ้ำซ้อน ในยุคเริ่มพัฒนานี้จึงเป็นยุคของการแสวงหาเครื่องมือเพื่อจัดการกับระบบการจัดการความรู้ โดยเครื่องมือหลักที่ใช้คือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านฮาร์ดแวร์ (hardware) เช่น การลงทุนในระบบคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ (mainframe) เพื่อจัดระบบการลงทะเบียนและตรวจสอบด้วยคอมพิวเตอร์ มาใช้เป็นแห่งแรกในประเทศไทยเรียกว่าเป็นยุคของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (efficiency) และยุคกำลังพัฒนา เป็นช่วงเวลาที่มีความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมายทั้งภายนอกและภายในมหาวิทยาลัยฯ การจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยฯ เริ่มลงตัวและสามารถรวบรวมความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ต่าง ๆ ให้เป็นแนวคิด (concept) เพื่อสร้างเป็นนโยบายการจัดการความรู้ในระดับสูงได้ ประกอบกับการที่จำนวนนักศึกษาเพิ่มขึ้นอย่างมากจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากขึ้น กอปรกับเป็นยุคแห่งการก้าวกระโดดทางวิชาการด้านสารสนเทศ ต้นทุนในระบบสารสนเทศมีราคาถูกลง และมหาวิทยาลัยฯ มีทรัพยากรต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ดังนั้น มหาวิทยาลัยฯ จึงสามารถรับความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีเข้ามาเพื่อปรับปรุงการจัดการความรู้ให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านซอฟต์แวร์ (software) เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการความรู้ทั้งหมดของมหาวิทยาลัยฯ ทั้งในด้านการสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การกระจายความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ ส่วนปัญหาของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยฯ ในอดีตจนถึงปัจจุบันพบว่า มี 10 ประการ คือ 1) ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ 2) ขาดความสามารถ

ในการใช้ระบบสารสนเทศใหม่ ๆ 3) มีการต่อต้านความเปลี่ยนแปลง 4) ขาดความสามารถในการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ 5) การให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องการจัดการความรู้ยังไม่เพียงพอ 6) มนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรมีน้อย 7) ขาดระบบสนับสนุนในการเรียนรู้ของบุคลากร 8) ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ 9) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการความรู้มีน้อย และ 10) ขาดการสร้างให้บุคลากรเป็นผู้สนใจใฝ่เรียนรู้

รูปแบบการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่เหมาะสมในอนาคตควรดำเนินการใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสร้างความรู้ ควรดำเนินการโดยมุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สร้างความรู้โดยมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ดำเนินการ และมีการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สร้างความรู้โดยมีการลงมือปฏิบัติจริง 2) ด้านการจัดเก็บความรู้ มหาวิทยาลัยฯ ควรดำเนินการโดยการกำหนดให้มีกระบวนการเก็บรวบรวมความรู้ภายในมหาวิทยาลัยฯ และมีการกำหนดให้มีโครงการที่เกี่ยวกับการสร้างฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัยฯ 3) ด้านการกระจายความรู้ มหาวิทยาลัยฯ ควรดำเนินการโดยกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือในการสืบค้นสารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บไว้กำหนดข้อปฏิบัติในการกระจายข้อมูลสู่หน่วยงานต่าง ๆ และกำหนดวิธีการในการกระจายความรู้สู่หน่วยงานย่อย และ 4) ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ มหาวิทยาลัยฯ ควรดำเนินการโดยการนำความรู้จากฐานข้อมูลออกไปใช้และมีการใช้ระบบการสื่อสารเพื่อการไหลของงานสู่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยฯ

ทิพย์รัตน์ อติวัฒน์ชัย³² ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันการจัดการความรู้ในวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น กลุ่มเป้าหมายในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรสายผู้สอนและบุคลากรสายสนับสนุน จำนวนทั้งสิ้น 20 คน ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Document) การสังเกต (Observation) และใช้เครื่องมือแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) พร้อมกับการสัมภาษณ์ (Interview) ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) จากนั้นได้วิเคราะห์ข้อมูลหาค่าสถิติ ร้อยละนำเสนอในรูปแบบการตีความ (Interpretive) วิเคราะห์วิจารณ์ (Critical Methodology) และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการรายงาน (Descriptive) จากการศึกษาพบว่า

³² ทิพย์รัตน์ อติวัฒน์ชัย, “การจัดการความรู้ในวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น,” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2550), บทคัดย่อ.

1. สภาพการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้ พบว่าองค์กรมีสถานที่ เครื่องมือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมาบุคลากรได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ มีส่วนร่วมและมีอิสระในการทำงานและการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และน้อยที่สุดมีแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ โดยที่ยังไม่มีนโยบายเชื่อมโยงในการจัดการความรู้

2. สภาพการจัดการความรู้ด้านการรวบรวมความรู้ พบว่ามีการจัดทำเอกสารสรุป คู่มือ การปฏิบัติงาน รายงาน สรุปผลการดำเนินงานมีมากที่สุด รองลงมา มีการรวบรวมหลักฐาน เอกสาร ที่ได้รับการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา รวบรวมจัดเก็บไว้ด้วยกันอย่างเป็นระบบในแฟ้มเอกสาร หรือสถานที่เดียวกันเพื่อใช้ประโยชน์ในการสร้างความรู้ในองค์กร และน้อยที่สุด คือการสรุปความรู้ อันเกิดจากการเข้าร่วมอบรม สัมมนา เสวนา หรือบุคลากร ได้รับการเชิญเป็นวิทยากร ยังไม่มีการจัดทำ เป็นเนื้อหาเอกสาร หรือรายงาน หรือคู่มือ

3. สภาพการจัดการความรู้ในด้านการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ พบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ จากคอมพิวเตอร์มาช่วยให้องค์กรสื่อสารและเชื่อมโยงทั้งในและกับนอกองค์กรมากที่สุด รองลงมา มีสถานที่เพื่อใช้ในการจัดเก็บเอกสาร หลักฐาน ผลงาน ชิ้นงาน มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ และพบว่าไม่มีระบบ E-Library หรือเว็บไซต์ เพื่อใช้ในการสร้างความรู้อย่างเป็นระบบที่เหมาะสม ต่อการเรียนรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ก่อให้เกิดคลังความรู้ (An Institutional Memory) ที่ทุกคน ในองค์กรสามารถเข้าถึงได้

4. สภาพการจัดการความรู้ในด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่าเทคโนโลยีช่วยให้บุคลากรใช้ประโยชน์ สื่อสาร เชื่อมโยงข้อมูลในองค์กรมากที่สุด รองลงมาพบว่ามีคุณค่าความรู้ และทักษะที่อยู่ในตัวบุคลากรอันเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคนได้นำไปใช้ ประโยชน์ เพื่อกระจายความรู้และขยายฐานความรู้สู่สังคม และน้อยที่สุด ได้แก่ การประชุมหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้อบรม เรียนรู้ เพื่อถ่ายทอดความรู้

จากการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง พบว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อสร้างเสริมและพัฒนางาน บุคลากร และองค์กร ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้นกว่าเดิมอย่างเป็นระบบ เป้าหมายและ ประโยชน์ของการจัดการความรู้ คือ การจัดการความรู้เป็นการพัฒนาคุณภาพขององค์กรให้ดีขึ้น โดยเพิ่มประโยชน์จากบุคคลและแนวความคิด นวัตกรรม การเรียนรู้และความสามารถของบุคคล ในการนำไปปฏิบัติเป็นการเพิ่มศักยภาพและพัฒนาองค์กร กระบวนการจัดการความรู้มีขั้นตอนหลัก ๆ ดังนี้ 1) การค้นหาความรู้ (Knowledge identification) 2) การสร้างและการแสวงหาความรู้ (Knowledge creation and acquisition) 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge organization) 4) การประมวล และกลั่นกรองความรู้ (Knowledge codification and refinement) 5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge

access) 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) 7) การเรียนรู้ (Learning) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Technology) การวัดผล (Measurements) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ปัจจัยที่สำคัญทั้ง 5 ประการนี้ กล่าวได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งไม่สามารถกล่าวได้ว่าปัจจัยใดมีความสำคัญมากกว่ากัน เพราะปัจจัยทั้ง 5 นี้ ต่างส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน องค์กรใดสามารถบริหารจัดการปัจจัยทั้ง 5 ได้อย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน การจัดการความรู้ก็สามารถประสบความสำเร็จได้อย่างบรรลุเป้าหมาย ผู้ศึกษาได้กรอบแนวคิดจากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งได้เสนอไว้แล้วในบทที่ 1 ดังนี้

