

บทที่ 2

กรอบแนวคิดทางทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน” นั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้า รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วย

2.1 แนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดการความรู้

- 2.1.1 ที่มาของความรู้
- 2.1.2 ความหมายของความรู้
- 2.1.3 ประเภทของความรู้
- 2.1.4 กระบวนการสร้างความรู้
- 2.1.5 วินัย 5 ประการสำหรับการเรียนรู้
- 2.1.6 ความหมายของการจัดการความรู้
- 2.1.7 กระบวนการจัดการความรู้
- 2.1.8 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.1.9 ประโยชน์ของการจัดการความรู้ในองค์กร

2.2 แนวคิดและทฤษฎีด้านบุคลากร IT ในการจัดการความรู้

- 2.2.1 ความหมายของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ (Knowledge Worker)
- 2.2.2 ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ในการจัดการความรู้
- 2.2.3 แนวคิดด้านการดำเนินงานทางด้านระบบสารสนเทศ
- 2.2.4 บทบาทและหน้าที่ของฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้

- 2.3.1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ
- 2.3.2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร
- 2.3.3 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี
- 2.3.4 ปัจจัยด้านการเรียนรู้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีด้านการจัดการความรู้

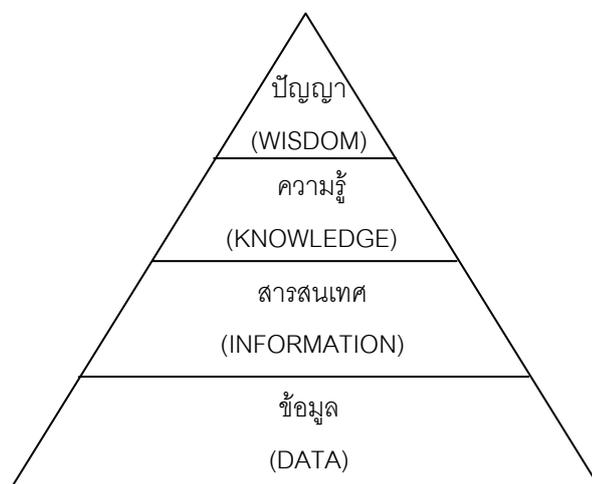
2.1.1 ที่มาของความรู้

ในโลกปัจจุบันนี้ “ความรู้” ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลในการช่วยตัดสินใจ และมีบทบาทในการเพิ่มอำนาจการแข่งขันในโลกธุรกิจเป็นอย่างมาก การที่องค์กรเน้นให้ความสำคัญกับข้อมูลเพียงอย่างเดียว เช่น สะสมข้อมูล (Data) หรือสร้างช่องทางเพื่อเข้าถึงข้อมูล ฯลฯ จึงไม่อาจก่อให้เกิดคุณค่าและประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้ เพราะสิ่งที่สำคัญเหนือกว่าข้อมูลคือ องค์กรต้องสามารถนำข้อมูลมาสังเคราะห์ พัฒนา และประยุกต์ใช้ หรือทำให้เป็นประโยชน์ในแง่ของการแปลงข้อมูลเป็นสารสนเทศ และก่อให้เกิดเป็นความรู้ เพื่อให้องค์กรนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุด ทั้งนี้ความรู้ที่ได้นั้นควรเป็นความรู้ที่ผ่านการสังเคราะห์และพัฒนาอย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตาม การพัฒนาความรู้ต้องมาจากกระบวนการจัดการความรู้ที่ดี จึงจะทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรโดยรวม

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาที่มาของความรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายๆ ท่าน พบว่านักวิจัยหลายๆ ท่านมีแนวคิดที่ใกล้เคียงกัน โดยจากการศึกษาแนวคิดของ Yamazaki (อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงษ์ พรชนกนาค และ ปรียวรรณ กรวรรณ ล้วน, 2547) จะกล่าวถึงที่มาของ “ความรู้” ในรูปแบบของปิรามิด เพื่อแสดงให้เห็นถึงลำดับขั้นของการเกิดความรู้ว่ามีขั้นตอนหรือกระบวนการของการเกิดความรู้ว่าเกิดขึ้นมาอย่างไร (ดังแสดงในภาพที่ 2.1)

ภาพที่ 2.1

ลำดับขั้นของความรู้ จากแนวคิดของ Yamazaki
(อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547)



ซึ่ง Yamazaki (อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547) ได้อธิบายความหมายของแต่ละลำดับขั้นไว้ว่า

ขั้นที่ 1 “ข้อมูล (Data)” เป็นข้อเท็จจริง ตัวเลขต่างๆ หรือข้อมูลดิบที่ยังไม่ได้ผ่านการแปรความ

ขั้นที่ 2 “สารสนเทศ (Information)” เป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์วิเคราะห์เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการในขั้นตอนของการตัดสินใจ

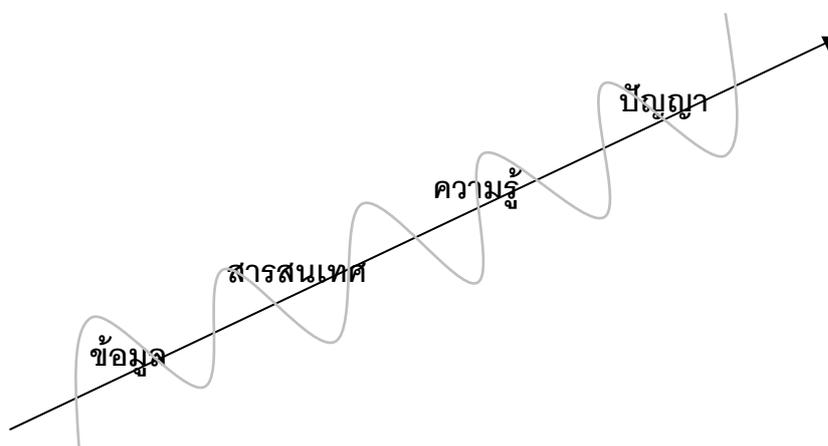
ขั้นที่ 3 “ความรู้ (Knowledge)” คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด การเปรียบเทียบเชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา กล่าวคือ เป็นสารสนเทศที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

ขั้นที่ 4 “ปัญญา (Wisdom)” คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวคน ก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้งาน

ส่วน Snowden (2000) ถึงแม้จะมีแนวคิดเกี่ยวกับแหล่งที่มาของความรู้ว่าประกอบด้วย ข้อมูล สารสนเทศ เช่นเดียวกับ Yamazaki (อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547) แต่ก็มีมุมมองอีกส่วนหนึ่งที่ต่างออกไปว่า ความรู้เป็นสิ่งที่ซับซ้อน ไม่สามารถจัดเป็นระบบที่แน่นอนได้ หรือไม่สามรถกล่าวได้ว่าพัฒนาการของข้อมูลจะนำไปสู่การเป็นสารสนเทศ ความรู้ และปัญญาเสมอไป โดยให้เหตุผลว่า สารสนเทศที่แม้จะผ่านกระบวนการวิเคราะห์ มีรายละเอียดที่ครบถ้วน แต่หากไม่ใช่สารสนเทศที่เป็นประโยชน์แก่เรา หรือเราไม่สามารถนำไปใช้ได้ ก็ไม่เรียกว่าเป็นความรู้ (ดังแสดงในภาพที่ 2.2)

ภาพที่ 2.2

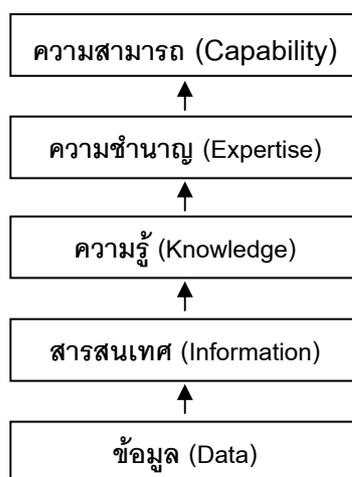
ลำดับขั้นของความรู้ จากแนวคิดของ Snowden (2000)



นอกจากนี้ยังมีแนวคิดของ Liebowitz and Beckman (1998) ซึ่งได้กล่าวถึงลำดับขั้นของการเกิดเป็นความรู้ โดยเน้นมุมมองจากผลของความรู้ที่เกิดขึ้นซึ่งก่อให้เกิดความชำนาญ (Expertise) และความสามารถ (Capability) ไว้ดังต่อไปนี้ (ดังแสดงในภาพที่ 2.3)

ภาพที่ 2.3

ลำดับขั้นของความรู้ จากแนวคิดของ Liebowitz and Beckman (1998)



ขั้นที่ 1 ข้อมูล (Data) ประกอบด้วย ตัวหนังสือ ข้อเท็จจริง รูปภาพที่สื่อความหมาย และรหัสตัวเลขต่างๆ ซึ่งปราศจากบริบท และยังไม่มีความหมาย

ขั้นที่ 2 สารสนเทศ (Information) หมายถึง ข้อมูลที่เต็มไปด้วยบริบทและความหมาย ซึ่งรูปแบบของมันสามารถจะนำไปประยุกต์ใช้งานได้ หลังจากการที่จัดรูปแบบ จัดประเภทและประมวลผลแล้ว

ขั้นที่ 3 ความรู้ (Knowledge) ประกอบด้วย สาระ หลักการ และประสบการณ์ ซึ่งสามารถชี้แนะแนวทางในการดำเนินการ การบริหารงาน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยความรู้ทำให้คนสามารถให้ความหมายแก่ข้อมูล และสร้างเป็นสารสนเทศได้ เมื่อมีความรู้ คนก็สามารถจะจัดการกับแหล่งสารสนเทศที่มีอยู่และปฏิบัติงานได้อย่างชาญฉลาด

ขั้นที่ 4 ความชำนาญ (Expertise) คือ การประยุกต์ใช้ความรู้ที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 5 ความสามารถ (Capability) ประกอบด้วยการใช้กำลังความสามารถและความชำนาญขององค์กร ในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการ หรือกระบวนการในผลการปฏิบัติงานขั้นสูง โดยความสามารถนี้ต้องอาศัยการบูรณาการ ความร่วมมือและการประสานงานของบุคคล

และทีมงานทุกคน ความสามารถไม่ได้เป็นแค่ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเท่านั้น แต่มันคือ ความสามารถที่จะเรียนรู้ สร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับองค์กร

จากแนวคิดของนักวิจัยที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจึงสรุปได้ว่า ข้อมูลเป็นพื้นฐานสำคัญ ในการเกิดความรู้ องค์กรจะต้องสามารถนำข้อมูลมาพัฒนาหรือประยุกต์ใช้โดยผ่านกระบวนการ เรียนรู้ต่างๆ อย่างเป็นระบบ ทั้งจากการศึกษาและประสบการณ์จนกลายเป็นความรู้ เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยความรู้ที่ได้นั้นจะต้องเป็นความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของ องค์กร และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้จริงด้วยจึงจะเกิดประสิทธิภาพ ทั้งนี้มีนักวิชาการอีกกลุ่ม หนึ่งได้ให้นิยามความหมายของความรู้ โดยมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับที่มาของความรู้ตามแนวคิด ข้างต้นด้วยเช่นกัน ซึ่งจะกล่าวในส่วนต่อไป

2.1.2 ความหมายของความรู้

จากลำดับขั้นของการเกิดความรู้ตามที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ทำให้เกิดมุมมองของ บัจเจกชนเกี่ยวกับนิยามของความรู้ซึ่งสอดคล้องกับที่มาของความรู้ดังกล่าว ได้แก่ Davenport and Prusak (1998); Stair and Reynolds (1999) ซึ่งได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า ความรู้ คือ กรอบ ของการผสมผสานกันระหว่าง ความคิดประสบการณ์ ค่านิยม ข่าวสาร และความรู้ชัดแจ้งอย่าง ลึกซึ้ง มารวบรวมกัน เพื่อสร้างเป็นกรอบความคิดสำหรับการใช้ในการประเมินเพื่อให้ได้ประสบการณ์ สารสนเทศใหม่ นอกจากนี้ความรู้อาจได้มาจากสารสนเทศโดยการเปรียบเทียบ การจัดลำดับ เหตุการณ์ การเชื่อมโยง และการสนทนา สำหรับในแง่ขององค์กร ความรู้ไม่ได้เป็นเพียงอยู่ในรูป เอกสาร แต่อยู่ในประสบการณ์ทำงานประจำ กระบวนการ วิธีการปฏิบัติ การฝึกฝน กฎเกณฑ์ของ สังคม ความเชื่อ และอยู่ในบรรทัดฐานขององค์กรนั้น และอีกมุมมองหนึ่ง Turban, Mclean, & Wetherbe (2001); Yamazaki (อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547); Senge (1990); Drucker (อ้างถึงใน นันทิพย์ วิภาวิน, 2547) ได้อธิบายความหมายของ “ความรู้” ที่สอดคล้องกันไว้ ว่า ความรู้ประกอบด้วยข้อมูลหรือสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด มีการจัดระบบและประมวลผล เพื่อเชื่อมโยงกับความเชี่ยวชาญและความรู้อื่นๆ จนเกิดเป็นความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ใน การสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา และทำให้คนหรือองค์กร สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ทั้งนี้จึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า ความรู้ คือ การนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน และถูกนำไปประยุกต์โดยอาศัยข้อมูล สารสนเทศ ทักษะ และ ประสบการณ์ที่มีอยู่เป็นส่วนสนับสนุนการตัดสินใจ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากแนวคิดที่นักวิชาการหลายๆ ท่านได้นิยามที่มาของความรู้และความหมายของ ความรู้ดังกล่าวไปแล้วนั้น ความรู้ยังสามารถถูกแบ่งออกได้เป็นอีกหลายประเภท ซึ่งจะมีส่วนที่ช่วย จำแนกความหลากหลายของความรู้ให้ชัดเจนมากขึ้น ดังจะกล่าวถึงในส่วนถัดไป

2.1.3 ประเภทของความรู้

ในส่วนนี้จะกล่าวถึงการจำแนกประเภทของความรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการ หลายๆ ท่าน ซึ่งความรู้สามารถถูกแบ่งออกเป็นประเภทได้ดังนี้คือ

2.1.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้โดยยึดความรู้ในระดับบุคคลเป็นหลัก

จากแนวคิดของ Polanyi (1962, 1967); Choo (2000); ประพนธ์ ภาสุขยัต (2548) ที่ อ้างตามแนวคิดของ Polanyi (1962, 1967) แบ่งความรู้ที่ออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

ประเภทที่ 1 ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นทักษะหรือความรู้เฉพาะตัวของ แต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ ความเชื่อ หรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เช่น การ ถ่ายทอดความรู้ ความคิด ผ่านการสังเกต การสนทนา การฝึกอบรม ซึ่งความรู้ประเภทนี้สามารถ พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ประเภทที่ 2 ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล เห็นได้เด่นชัดและเป็นทางการ สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่างๆ ซึ่งสามารถเข้าถึงได้ง่าย สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่ง Choo (2000) ได้แบ่งความรู้ใน ประเภทนี้ออกเป็นอีก 2 ประเภท คือ Object Base เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างขึ้นมา เช่น คู่มือ สิทธิบัตร เป็นต้น และ Rule Base เป็นความรู้ที่ถูกนำมาประมวลเป็นกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติ หรืองานประจำ

นอกจากนี้ ประพนธ์ ภาสุขยัต (2548) ยังได้แบ่งประเภทของความรู้เพิ่มเติมจาก แนวคิดของ Polanyi (1962, 1967) ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นออกเป็นอีก 1 ประเภท คือ Implicit Knowledge ซึ่งหมายถึง สิ่งที่แฝงอยู่ในตัวคน เป็นความรู้ที่ฝังลึก ดึงออกมาค่อนข้างยากซึ่งต้อง ค่อยๆ ใช้เวลาเรียบเรียงให้ออกมาเป็นความรู้ระดับ Explicit Knowledge

2.1.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับความรู้โดยยึดความรู้ในองค์กรเป็นหลัก

จากประเภทของความรู้ข้างต้น ตามแนวคิดของ Choo (2000) ได้แบ่งประเภทของความรู้เพิ่มขึ้นอีก 1 ประเภท เช่นกัน คือ Cultural Knowledge เป็นความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม ศรัทธา ความเชื่อ ที่ทำให้กลายเป็นความจริง ซึ่งจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การเฝ้าสังเกต และการสะท้อนกลับของผลของตัวควบคุมและสภาพแวดล้อม

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดของ Edvinsson (อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547) ซึ่งมีแนวคิดใกล้เคียงกับ Choo (2000) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ประเภท สามารถสรุปได้ดังนี้

ประเภทที่ 1 ความรู้เฉพาะบุคคล (Individual Knowledge) เป็นความรู้ที่มีอยู่ในตัวพนักงานแต่ละคน

ประเภทที่ 2 ความรู้ขององค์กร (Organization Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานที่อยู่ในกลุ่มหรือฝ่ายงานต่างๆ ในองค์กร ทำให้เกิดเป็นความรู้โดยรวมขององค์กร สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานขององค์กรโดยรวมมากขึ้น

ประเภทที่ 3 ความรู้ที่เป็นระบบ (Structural Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างหรือการต่อยอดองค์ความรู้ผ่านกระบวนการ คู่มือ และจรรยาบรรณต่างๆ ในองค์กร

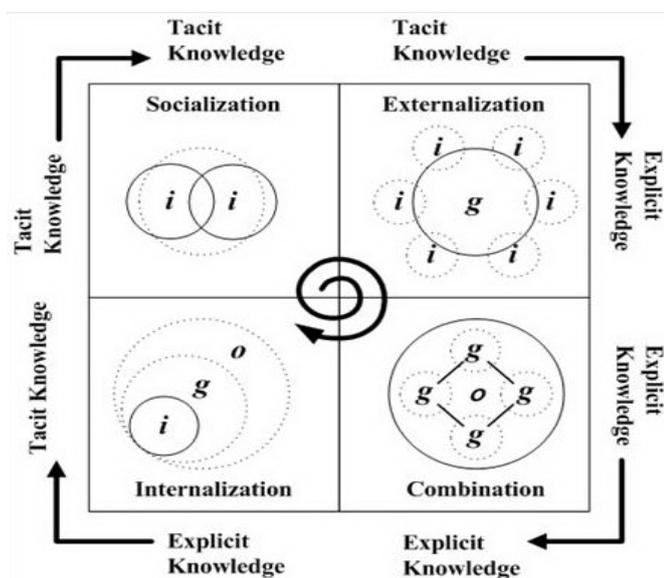
อย่างไรก็ตาม การแบ่งประเภทของรู้นั้น โดยหลักๆ แล้วนิยมแบ่งออกเป็นแค่ 2 ประเภทก็คือ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge เนื่องจากความรู้ทั้งสองประเภทนี้สามารถเปลี่ยนแปลงสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ตามทฤษฎีของ Polanyi (1962, 1967) อีกทั้งยังเป็นความรู้ที่นำมาใช้เป็นหลักในกระบวนการสร้างความรู้ตามทฤษฎีของนักวิจัยหลายๆ ท่าน ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป

2.1.4 กระบวนการสร้างความรู้

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น การที่จะผลักดันให้บุคคลมีการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะตามทฤษฎีลำดับขั้นของความรู้จากแนวคิดของนักวิชาการหลายๆ ท่านนั้น องค์กรจะต้องมีวิธีการที่ทำให้เกิดการสร้างความรู้ ซึ่งถือเป็นกระบวนการทางสังคมที่เรียกว่า “กระบวนการสร้างความรู้” เพื่อจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า “เกลียวความรู้ (Knowledge Spiral)” หรือ SECI MODEL ที่คิดค้นโดย Nonaka and Takeuchi (1995) (ดังแสดงในภาพที่ 2.4)

ภาพที่ 2.4

SECI MODEL ตามแนวคิดของ Nonaka and Takeuchi (1995)



จากกระบวนการข้างต้น การสร้างความรู้สามารถเกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

1) Socialization คือ การแบ่งปันและสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge เป็นการถ่ายโอนความรู้กันโดยตรงทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการระหว่างกลุ่ม หรือบุคคลที่มีความรู้พื้นฐานความสนใจที่สอดคล้องกัน สื่อสารเข้าใจกันได้โดยง่าย เป็นการถ่ายทอด แบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลไปให้ผู้อื่น

2) Externalization เป็นการเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งใหม่ๆ จากภายนอกเพิ่มเข้ามา รวมทั้งประสบการณ์ตรงที่สัมผัสกับลูกค้า ผู้ให้บริการ หรือผู้ทำธุรกิจกับองค์กร และถ่ายทอดออกมาให้เป็นสิ่งที่จับต้องได้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยการแปลงจาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge เช่น นำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้มาเขียนเป็นหนังสือ ตำรา หรือเอกสารต่างๆ เพื่อเผยแพร่ให้ผู้อื่นต่อไป

3) Combination เป็นการแปลง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge โดยการเชื่อมโยงความรู้ภายในกับความรู้ภายนอก แล้วหาแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อให้สามารถนำความรู้นั้นไปใช้ในทางปฏิบัติได้

4) Internalization เป็นการแปลง Explicit Knowledge เป็น Tacit Knowledge มักเกิดจากการนำความรู้ที่ได้มาปฏิบัติ และปรับใช้ในการทำงานของตนจนเกิดทักษะและความ

ชำนาญ เกิดเป็นความรู้ ประสบการณ์ และปัญญาฝังอยู่ในตัวคน กลายเป็น Tacit Knowledge ของตนเอง แล้วนำไปถ่ายทอดหมุนเวียนในขั้นตอน Socialization ต่อไปไม่มีที่สิ้นสุด

อย่างไรก็ตามกระบวนการสร้างความรู้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยพื้นฐานการเรียนรู้ซึ่งถือเป็นวินัยที่สำคัญ ต่อบุคคล ทีม และองค์กร ดังจะกล่าวในส่วนต่อไป

2.1.5 วินัย 5 ประการสำหรับการเรียนรู้

ในส่วนนี้จะกล่าวถึงวินัยที่สำคัญซึ่งถือเป็นส่วนหลักต้นที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และกระบวนการสร้างความรู้ในองค์กร ตามแนวคิดของ Senge (1990) ที่เชื่อว่านวัตกรรมในพฤติกรรมคน คือ “วินัย (Discipline)” ซึ่งไม่ใช่การบังคับให้ทำตามคำสั่งหรือวิธีการทำโทษ แต่เป็น สิ่งใหม่ที่จะพัฒนาหาแนวทาง เพื่อให้ได้มาซึ่งทักษะหรือความสามารถที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการ (Fifth Discipline) ดังนี้

1) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ศักยภาพของบุคคลเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กร บุคคลจึงต้องบังคับหรือฝึกตัวเองให้เป็นคน ที่เรียนรู้ตลอดเวลา มีความชำนาญ เป็นพิเศษในทุกแง่มุมของชีวิต ทั้งด้านส่วนตัวและวิชาชีพ โดยอาศัยความเป็นนักพัฒนาตนเองที่ จะมุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้เกิดความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงาน ตลอดจนสามารถสร้างสรรค์ ผลงาน และแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง

2) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) เป็นความคิดความเข้าใจที่บุคคลมีต่อ หน่วยงานและต่อองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคล ทำให้เกิด ความกระจ่างขัดกับแบบแผนความคิด ความเชื่อที่ดี มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน เพื่อพัฒนาความคิด ความเชื่อ ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัย

3) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันของ สมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนา ร่วมกัน ของสมาชิกทั้งองค์กร ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

4) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยแต่ละคนเรียนรู้ด้วยตนเอง แต่ละคนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และแต่ละคนเรียนรู้ด้วยกัน พัฒนา ความฉลาดรอบรู้ ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน โดยการ

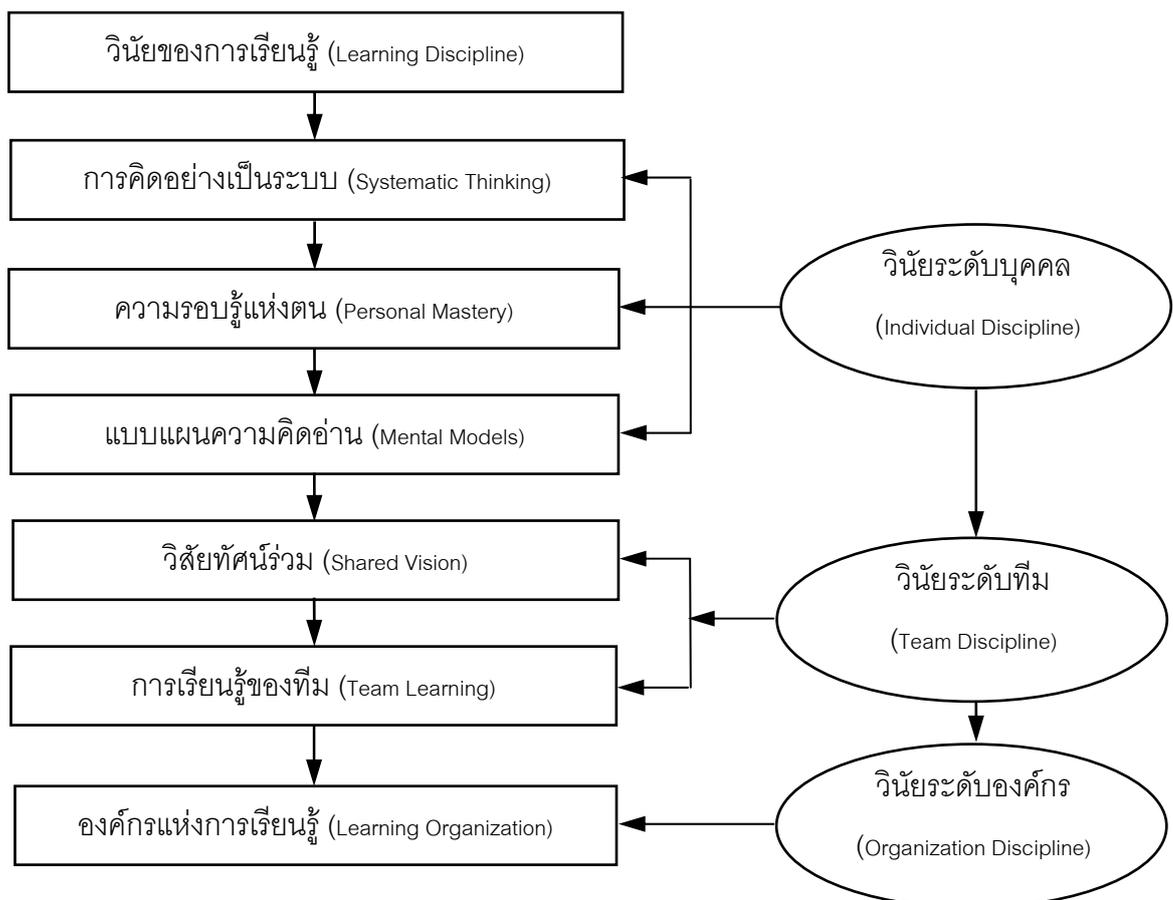
สื่อสารข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม

5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ และนำมาบูรณาการขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่

จากองค์ประกอบของวินัย 5 ประการนั้น สามารถจัดกลุ่มได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ วินัยระดับบุคคล วินัยระดับทีม และวินัยระดับองค์กร (ดังแสดงในภาพที่ 2.5)

ภาพที่ 2.5

องค์ประกอบของวินัย 5 ประการ ตามแนวคิดของ Senge (1990)



ทั้งนี้สำหรับวินัยระดับบุคคลนั้น จะเริ่มด้วยการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) ก่อนเป็นอันดับแรก ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยให้วินัยอื่นๆ อีก 4 ประการ

ประสบผลสำเร็จ หลังจากบุคคลนั้นมองเห็นระบบงานของตนเองทั้งหมดแล้ว ส่วนไหนที่ยังไม่มีความรู้ บุคคลนั้นก็ต้องการมาศึกษาทำความเข้าใจ จึงเรียกว่า “มีความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)” เมื่อมีความรู้แล้ว ก็จะทำให้บุคคลนั้นคิดอ่านแก้ปัญหาได้อย่างครอบคลุม สามารถเคลื่อนย้ายกระบวนการทัศนคติทางความคิดไปมองในมุมต่าง ๆ ได้หลากหลาย ตรงนี้ก็จะแสดงถึงแบบแผนความคิดอ่านของเรา (Mental Models) ในการทำงานและตัดสินใจปัญหาต่างๆ เมื่อทำได้ทั้งสามประการนี้ ก็เรียกได้ว่ามี วินัยระดับบุคคล (Individual Discipline) แล้ว

สำหรับวินัยระดับทีม (Team Discipline) นั้น จะต้องเกิดจากวินัยระดับบุคคลก่อน ขณะเดียวกันทีมทั้งทีมต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ไปทางเดียวกัน (Shared Vision) คือต้องคิดว่าทีมเรานั้นจะต้องมีภาพในอนาคตอย่างไร เพื่อที่จะสนับสนุนวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตขององค์กรที่เราอยากให้เป็น โดยการนำเอาความรู้ที่ได้จากวินัยระดับบุคคลมาแบ่งปันกันในทีม ก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้ของทีมขึ้นมา ซึ่งก็จะกลายเป็นการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) ไปในที่สุด ถ้าทุกๆ ทีมในองค์กรเกิดการเรียนรู้ องค์กรก็จะเรียนรู้ตามไปด้วย จนกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งถือเป็นวินัยในระดับองค์กร (Organization Discipline) ที่จะตรงไปสู่ภาพในอนาคตที่ต้องการ และนั่นคือผลขององค์กรแห่งการรู้นั่นเอง

แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งที่องค์กรควรจะทำให้ความสนใจมากกว่าการพยายามตีความหมายของคำว่า “ความรู้” หรือการมุ่งเน้นเพื่อก่อให้เกิดการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เพียงอย่างเดียว ก็คือ การทำความเข้าใจว่าความรู้ชนิดใดเป็นความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร และองค์กรจะนำความรู้เหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้อย่างไร

กล่าวได้ว่า องค์กรจะต้องมีการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ภายในองค์กร จึงจะทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ยังสามารถลดปัญหาและอุปสรรคด้านการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กรได้เป็นอย่างดี อีกทั้งการจัดการความรู้และเครื่องมือต่างๆ ที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบ หรือวิธีการทำงานให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ และนำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่ดีได้ รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในเชิงการแข่งขันอีกด้วย

2.1.6 ความหมายของการจัดการความรู้

ในส่วนนี้จะกล่าวถึงความหมายของ “การจัดการความรู้ในองค์กร” ซึ่งในมุมมองของนักวิจัยหลายๆ ท่าน ได้แก่ Davenport and Prusak (1998); Senge (1990); Toyama (2002);

Kermally (2002); O'Dell, Grayson, & Essaides (1998) ได้ให้คำจำกัดความของ “การจัดการความรู้ (Knowledge Management)” ที่สอดคล้องกันว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือองค์กรใช้ในการสร้างและเผยแพร่ความรู้ เป็นการมองหาวิธีการที่จะจัดการทรัพยากรความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ การได้มาซึ่งความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อบุคคลที่เหมาะสม ในเวลาที่เหมาะสม และช่วยให้บุคคลเกิดการแลกเปลี่ยน ใช้ข้อมูลหรือสารสนเทศร่วมกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ เป็นความพยายามในการใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของบุคคลต่างๆ ในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรม รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ก่อให้เกิดการสนับสนุน การสร้างและถ่ายทอดความรู้ โดยเป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรและวิถีทัศน์ของผู้บริหาร สร้างแรงจูงใจของพนักงาน ทั้งนี้ การจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จัดการกับตัวองความรู้โดยตรง แต่เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกันได้

นอกจากนี้ Kucza (2001) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการสร้างความรู้ การจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้ โดยทั่วไปจะรวมถึงการระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการ และการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ให้ดียิ่งขึ้นเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการ

เช่นเดียวกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550) มีแนวคิดซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kucza (2001) ที่ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้ว่า เป็นการนำเอาความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลและในองค์กรมาพัฒนาและรวบรวมให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้ใฝ่รู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ปรับแนวคิดให้เน้นการทำงานเชิงรุกมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ซึ่งหมายถึง การทำให้สมาชิกในองค์กรทุกคนมีความกระตือรือร้น พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่อง โดยสามารถนำความรู้นั้นๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกันและเกิดเป็นนวัตกรรม สามารถคิดค้นและนำเอาความรู้ที่มีคุณภาพไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม (Value Creation) อันเป็นการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรต่อไป

ดังนั้นจึงกล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management in Organization) หมายถึง กลยุทธ์ วิธีการจัดการและการบริหารอันเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ได้แก่ การค้นหา สร้างสรรค์ จำแนก วิเคราะห์ รวบรวม และจัดเก็บความรู้ เพื่อสะดวกต่อการนำมาใช้อินทรีย์ เผยแพร่ และถ่ายทอดกันในองค์กร อันเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน อีกทั้งเป็นการ

สนับสนุนให้บุคคลได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม พร้อมตอบสนองต่อความต้องการในการเรียนรู้ และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง เพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีรูปแบบของการจัดการความรู้ที่เป็นขั้นตอนและมีขอบเขตชัดเจน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการจัดการความรู้ ซึ่งจะกล่าวในส่วนต่อไป

2.1.7 กระบวนการจัดการความรู้

ในส่วนนี้จะกล่าวถึงรูปแบบของการจัดการความรู้ในองค์กร หรือที่เรียกว่า “กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)” ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการนำความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งนักวิจัยหลายๆ ท่านได้กำหนดรูปแบบของกระบวนการจัดการความรู้ไว้อย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการจัดการความรู้ได้ถูกต้องและมีขอบเขตที่ชัดเจน ทั้งนี้จากการศึกษา Model ของกระบวนการจัดการความรู้จากนักวิชาการต่างๆ ได้แก่ Kucza (2001); Wiig (1999); Rastogi (2000); Tannenbaum and Alliger (2000); Marquardt (1996) สามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 2.1

สรุปแนวคิดด้านกระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)	Kucza (2001)	Wiig (1999)	Rastogi (2000)	Tannenbaum and Alliger (2000)	Marquardt (1996)
ระบุความต้องการความรู้ (Identification of Knowledge)	✓		✓		
การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Accessibility)	✓			✓	
การส่งมอบความรู้ (Knowledge Push)	✓				
การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)	✓		✓		✓

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)	Kucza (2001)	Wiig (1999)	Rastogi (2000)	Tannenbaum and Alliger (2000)	Marquardt (1996)
การรวบรวมจัดเก็บความรู้ (Knowledge Collection and Storage)	✓	✓	✓		✓
การปรับปรุงความรู้ (Knowledge Update)	✓	✓			
การแบ่งปันถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Sharing)		✓	✓	✓	✓
การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Leveraging)			✓	✓	
การวางแผนความรู้ (Knowledge Mapping)			✓		
การจับประเด็นความรู้ (Knowledge Capturing)			✓	✓	
การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)		✓	✓		✓
การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development)		✓			

จากตารางที่ 2.1 พบว่า ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ มีขั้นตอนที่ สอดคล้องกันและแตกต่างกันตามแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่าน กล่าวคือ

Kucza (2001) ได้นำเสนอรูปแบบของกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ไว้ 6 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 Identification of Need for Knowledge เป็นการระบุถึงความต้องการ ความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การระบุความต้องการและการกำหนดความต้องการ

ขั้นตอนที่ 2 Knowledge Pull จุดประสงค์หลักประการหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ “การแบ่งปันความรู้” ประกอบด้วย การสร้างเกณฑ์ในการสืบค้น การค้นหาผู้ที่มีคุณสมบัติตาม

เกณฑ์ การประเมินผู้ที่ผ่านการคัดเลือก คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และการปรับตัวของผู้ที่ถูกคัดเลือก

ขั้นตอนที่ 3 Knowledge Push เป็นกระบวนการส่งมอบความรู้ไปให้ผู้ที่ต้องการ ประกอบด้วย กระบวนการย่อยๆ คือ การแจ้งหรือประกาศให้ทราบถึงความรู้ และการแบ่งปันความรู้ในโอกาสต่างๆ

ขั้นตอนที่ 4 Creation of Knowledge เป็นการสร้างความรู้ มีกระบวนการย่อยๆ 6 ประการ คือ การระบุถึงความคิดใหม่ๆ การประเมินความคิดใหม่ๆ การรวบรวมผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ การประเมินผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ การคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ๆ และการสร้างความรู้

ขั้นตอนที่ 5 Knowledge Collection and Storage เป็นการรวบรวมและจัดเก็บความรู้ ประกอบด้วย การระบุถึงความรู้ การประเมินความรู้ การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้ การบูรณาการความรู้ และการปรับปรุงแผนความรู้ให้ทันสมัย

ขั้นตอนที่ 6 Knowledge Update เป็นการปรับปรุงความรู้ให้สอดคล้องกับสภาพเปลี่ยนแปลงและความต้องการที่ไม่หยุดนิ่ง มีกระบวนการย่อยๆ 3 ประการดังนี้คือ การระบุถึงความเปลี่ยนแปลง การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง และการปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย

ส่วน Wiig (1999) ได้แบ่งกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) ความรู้จะถูกพัฒนาโดยผ่านการเรียนรู้ นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์

ขั้นตอนที่ 2 การได้มาซึ่งความรู้ (Knowledge Acquisition) ความรู้จะถูกรวบรวมมาเก็บเอาไว้สำหรับใช้งาน และมีการบำรุงรักษาความรู้

ขั้นตอนที่ 3 การแก้ไขความรู้ให้เหมาะสม (Knowledge Refinement) ความรู้จะถูกรวบรวม เปลี่ยนแปลง หรือนำไปรวบรวมเก็บไว้เป็นบทความ

ขั้นตอนที่ 4 การกระจายความรู้ และนำไปใช้อย่างเหมาะสม (Knowledge Distribution and Deployment) ความรู้จะถูกกระจายจากจุดหนึ่งไปสู่การปฏิบัติได้โดยผ่านทาง การศึกษา โปรแกรมการฝึกอบรม ระบบฐานความรู้อัตโนมัติ ระบบเครือข่ายพิเศษ ฯลฯ ไปสู่บุคคล โดยการฝึกหัด การฟังไปในเทคโนโลยี และกระบวนการต่างๆ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 การเพิ่มผลผลิตทางความรู้ (Knowledge Leveraging) ความรู้ถูกประยุกต์ หรือเพิ่มผลผลิต โดยการดัดแปลงความรู้ให้เป็นพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้ในอนาคตและนวัตกรรมต่างๆ ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยกลวิธีต่างๆ

นอกจากนี้ Rastogi (2000) ได้แบ่งกระบวนการจัดการความรู้ออกเป็น 8 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การระบุชี้เฉพาะ (Identification) เป็นการระบุชี้เฉพาะไปยังธรรมชาติ ชนิด และวิธีการของความรู้ ที่นำมาใช้ในนโยบายขององค์กร สามารถนำมาใช้ในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ความรู้อาจจะอยู่ในรูปแบบของโครงสร้างข้อมูล

ขั้นตอนที่ 2 ร่างแผน (Mapping) เป็นการร่างแผนสำหรับความรู้ (รวมทั้งทักษะและความชำนาญ) ในรูปแบบของบทความ ความสัมพันธ์ระหว่างกัน และที่ตั้งของความรู้ สำหรับการเตรียมตัวเพื่อร่างแผนความรู้นั้น ต้องได้รับความช่วยเหลือจากพนักงานในการที่จะค้นหาว่าใครมีความรู้อะไรบ้าง ค้นหาจากสมุดหน้าเหลืองขององค์กร ทักษะในการทำรายการทรัพย์สิน และฐานข้อมูลขั้นสูงที่มีฟอร์มหลากหลาย

ขั้นตอนที่ 3 การจับประเด็น (Capturing) เป็นการจับประเด็นจากความรู้ที่มีอยู่และนำเสนอในรูปแบบที่เป็นทางการ

ขั้นตอนที่ 4 การได้มา (Acquiring) จำเป็นต้องใช้ความรู้และข้อมูลที่แสดงเนื้อหา และวิธีปฏิบัติจากแหล่งข้อมูลภายนอก

ขั้นตอนที่ 5 การจัดเก็บข้อมูลความรู้ที่มีอยู่ (Storing Existing) เป็นการจัดสร้างความรู้ในรูปแบบดัชนี และในรูปแบบของการเชื่อมโยงความรู้กับแหล่งข้อมูล

ขั้นตอนที่ 6 การแบ่งปันความรู้ (Sharing Knowledge) เป็นการกระจายความรู้สู่ผู้ใช้ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความจำเป็นและความสนใจของตัวบุคคล นอกจากนี้การโอนย้าย การทำ Best Practices ความรู้ที่ติดอยู่กับตัวบุคคล (Tacit Knowledge) สามารถแบ่งปันกันได้โดยผ่านทางวิธีการสื่อสารของแต่ละบุคคล ขั้นตอนของการจัดการความรู้จะสนับสนุนให้การทำงานระหว่างบุคคลหรือทำงานเป็นที่มั่งงายขึ้น

ขั้นตอนที่ 7 การประยุกต์ใช้ความรู้ (Applying) เป็นการเก็บและใช้ความรู้ รวมถึง Best Practices สนับสนุนการตัดสินใจ การดำเนินการ และการแก้ไขปัญหา โดยที่แนวคิดของการใส่ความรู้ที่รวบรวมได้ขององค์กรไปสู่พนักงานผ่านทางการทำงานเป็นสิ่งที่เป็นจำเป็นสำหรับระบบการจัดการความรู้ ซึ่งเป้าหมายพื้นฐานของการจัดการความรู้ คือ การดึงสิ่งที่เป็นจุดสำคัญของข้อมูลจากหลายๆ แหล่ง เช่น ฐานข้อมูล Application ต่างๆ และจากความคิดของบุคคล โดยทำความรู้ให้ใช้งานได้ง่าย และมีแบบฟอร์มตามหลักตรรกวิทยา

ขั้นตอนที่ 8 การสร้างความรู้ (Creating) เป็นเรื่องของการสร้างและการเปิดเผยความรู้ใหม่ๆ ไปสู่การวิจัยและพัฒนา การทดลองบทเรียนสำหรับการเรียนรู้ การสร้างความคิดใหม่ๆ รวมไปถึงนวัตกรรม ซึ่งเป็นขั้นตอนสูงสุดในการจัดการความรู้สำหรับองค์กร

ส่วน Tannenbaum and Alliger (2000) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ไว้ดังนี้ คือ

ขั้นตอนที่ 1 การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) คือ ขอบเขตที่แต่ละบุคคลแบ่งปันความรู้ของตนเอง

ขั้นตอนที่ 2 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Accessibility) คือ ขอบเขตที่แต่ละบุคคลจะสามารถเข้าถึงข้อมูล เพื่อใช้ในการการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา การสร้างงานย่อยๆ และการบริการลูกค้า

ขั้นตอนที่ 3 การซึมซับความรู้ (Knowledge Assimilation) คือ ขอบเขตที่แต่ละบุคคลจะเรียนรู้ และซึมซับความรู้ที่พวกเขาจะต้องนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จ

ขั้นตอนที่ 4 การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) คือ ขอบเขตที่แต่ละบุคคลจะประยุกต์หรือใช้ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และการบริการลูกค้า

ทั้งนี้จากกระบวนการจัดการความรู้ของนักวิชาการข้างต้น ยังมีแนวคิดที่น่าสนใจของนักวิชาการอีกท่านหนึ่ง ได้แก่ แนวคิดของ Marquardt (1996) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย และสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการอีกหลายๆ ท่าน รวมทั้งมีการนำไปใช้มากในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานทางด้านเฉพาะด้าน หรือผู้ที่มีความชำนาญเป็นพิเศษ (Specialist) เช่น กลุ่มพนักงานในกลุ่ม Engineer นักวิชาการ นักวิจัย พนักงานในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น โดยเฉพาะพนักงานกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นถือเป็นกลุ่มที่น่าสนใจ เนื่องจากในกระบวนการจัดการความรู้นั้นจะมีเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้องในเกือบทุกขั้นตอน ฉะนั้นกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงเป็นกลุ่มบุคคลที่มีโอกาสนำการจัดการความรู้ในรูปแบบต่างๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงานมากที่สุด ทั้งนี้ Marquardt (1996) ได้จำแนกกระบวนการจัดการความรู้ไว้เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ (ดังแสดงในภาพที่ 2.6)

ภาพที่ 2.6

Model กระบวนการจัดการความรู้ของ Marquardt (1996)



ขั้นตอนที่ 1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) ในขั้นตอนนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Wiig (1999); Rastogi (2000) โดย Marquardt (1996) มีแนวคิดว่า องค์กรสามารถแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ดังนี้

1) การรวบรวมความรู้จากภายนอกองค์กร (External Collection of Knowledge) องค์กรจำเป็นต้องมองออกไปข้างนอกเพื่อนำข้อมูลสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) จากองค์กรอื่นๆ การว่าจ้างที่ปรึกษา การบริโภคข้อมูลข่าวสารจากสื่อต่างๆ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ อีเมลล์ บทความ วีดีโอ การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และแหล่งอื่นๆ การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ สังคม เทคโนโลยี การจ้างบุคลากรใหม่ รวมไปถึงการร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและร่วมลงทุน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อทำการปรับปรุงและพัฒนาให้เกิดความคิดใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

2) การรวบรวมความรู้ภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) ความรู้ที่มีอยู่ในทุกๆ ส่วนขององค์กรจัดเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างมาก และการได้มาซึ่งความรู้เหล่านั้นสามารถทำได้ด้วยการรวบรวมความรู้ โดยใช้วิธีการทั้งในเชิงรุกหรือเชิงรับ องค์กรอาจปล่อยให้ความรู้ที่มีอยู่นั้นค่อยๆ แทรกซึมไปทั่วองค์กรเอง หรืออาจทำการตรวจสอบหาความรู้ที่มีอยู่เพื่อนำมาปรับเปลี่ยนให้เป็นความรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์กับการปฏิบัติงานได้

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ควรเป็นการสร้างความรู้ของหน่วยงานหรือสมาชิกในองค์กร ซึ่งหมายความว่า สมาชิกทุกๆ คนขององค์กรสามารถเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ได้ ตัวอย่างของรูปธรรมในการสร้างองค์ความรู้มีดังต่อไปนี้ คือ การสร้างความรู้โดยถ่ายทอดความรู้ของตนเองให้กับผู้อื่น เช่น การทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด การสร้างความรู้จากการรวมความรู้ (Combining) และการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งความรู้ในรูปแบบนี้จะมีข้อจำกัดอยู่ที่การมุ่งเน้นในสิ่งที่มีอยู่แล้ว การสร้างความรู้โดยนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่มาผนวกกับความรู้ของแต่ละบุคคล จนกระทั่งเกิดเป็นความรู้ใหม่ การสร้างความรู้ที่เกิดขึ้นภายในบุคคล โดยที่สมาชิกขององค์กรสามารถค้นพบแนวทางได้ด้วยตนเองจากการดำเนินกิจกรรมขององค์กรเพื่อสร้างความรู้ การสร้างความรู้จากการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) การสร้างความรู้จากการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem-Solving) และการสร้างความรู้จากการทดลอง โดยมีแรงจูงใจจากการมีโอกาสที่จะลงมือทำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kucza (2001); Rastogi (2000) ที่กล่าวว่า เป็นขั้นตอนในการสร้างและเปิดเผยความรู้หรือความคิดใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การวิจัยและพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) องค์กรจะต้องกำหนดว่า อะไรคือสิ่งสำคัญที่จะต้องเก็บไว้ และจะเก็บรักษาให้ดีที่สุดได้อย่างไร โดยอาจจะใช้การจัดเก็บที่เกี่ยวข้องทางด้านเทคนิค เช่น การบันทึก ฐานข้อมูล เป็นต้น รวมไปถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคน เช่น การสร้างและการจดจำข้อมูลของแต่ละบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดของ Kucza (2001); Wiig (1999); Rastogi (2000) ที่กล่าวไว้ว่า เป็นขั้นตอนในการประเมินและบูรณาการความรู้ จัดความรู้ให้อยู่ในรูปแบบของการเชื่อมโยงกับแหล่งข้อมูลต่างๆ ซึ่งการจัดเก็บความรู้ในองค์กรควรคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

- 1) มีโครงสร้างและมีการเก็บข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะสามารถทำการค้นพบและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
- 2) มีการจำแนกรายละเอียดของความรู้ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานบนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้
- 3) มีการบริการจัดการ เพื่อที่จะสามารถทำการส่งมอบความรู้ให้ผู้ใช้ได้อย่างถูกต้องชัดเจน และมีความกระชับ สามารถจัดส่งได้ทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการของแต่ละบุคคล

ส่วนการสืบค้น เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ต้องการ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ แต่เนื่องด้วยความแตกต่างกันในการสืบค้นข้อมูล องค์กรจึงต้องสร้างช่องทางหรือจัด

หมวดหมู่ ซึ่งองค์ประกอบต่างๆ ที่จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กรต่อไป ได้แก่ ความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ หน้าที่ในการใช้สารสนเทศ สถานที่ตั้ง เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้มีความจำเป็นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความรู้ควรกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Wiig (1999); Rastogi (2000); Tannenbaum and Alliger (2000) ที่กล่าวว่า ความรู้จะถูกกระจายไปสู่ผู้ใช้ตามพื้นฐานของความจำเป็นและความสนใจของตัวบุคคล โดยผ่านทางการศึกษา การฝึกอบรม หรือกระบวนการต่างๆ และมีการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหา ทั้งนี้การถ่ายโอนความรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบ คือ

1) การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ มีวิธีการต่างๆ เช่น การติดต่อสื่อสารกันด้วยการเขียน (บันทึก รายงานจดหมาย ข่าวประกาศ) การฝึกอบรม (ที่ปรึกษาภายใน หลักสูตรที่เป็นทางการ การฝึกอบรมในงาน) การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การสื่อภายในองค์กร (วิดีโอ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง) การเยี่ยมชมงานต่างๆ (ที่จัดให้เฉพาะกลุ่มตามความจำเป็น) การหมุนเวียนและสับเปลี่ยนงาน ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นต้น

2) การถ่ายโอนความรู้ในรูปแบบที่ไม่ได้ตั้งใจ อาจเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ที่ทำทุกวันโดยไม่ได้มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน เรื่องราวที่เล่าต่อกันมา คณะทำงานหรือเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เป็นต้น

จากแนวคิดด้านกระบวนการจัดการความรู้ของนักวิชาการข้างต้นนั้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า กระบวนการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการบริหารและจัดการอย่างเป็นระบบรูปแบบใหม่ที่เน้นการพัฒนากระบวนการ (Business Process) ควบคู่ไปกับการพัฒนาการเรียนรู้ (Learning Process) โดยทุกกระบวนการจะต้องสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นผลมาจากการขยายวงและการประสานความรอบรู้ โดยครอบคลุมกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) และการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า จากกระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าว แนวคิดของ Marquardt (1996) มีกระบวนการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมากที่สุด ดังนั้นสำหรับกรวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดด้าน

กระบวนการจัดการความรู้ของ Marquardt (1996) มาใช้เป็นกรอบในการวิจัย เพื่อศึกษาลักษณะด้านกระบวนการจัดการความรู้ของพนักงานในฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศของธนาคารออมสิน

2.1.8 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้

จะเห็นได้ว่า การจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง เนื่องจากแนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การที่จะทำให้คนในองค์กรเรียนรู้ปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองและการดำเนินงานขององค์กร หรือกล่าวได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนและค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการผลิตสินค้าหรือบริการอันจะนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้การที่องค์กรจะสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่ไปด้วยเสมอ

ดังที่ Nonaka and Takeuchi (1995) ได้กล่าวว่าแนวคิดของ Senge (1990) เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การทำให้คนในองค์กรต้องการหรือกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้น โดยมุ่งเน้นความเชื่อมโยงระหว่างวิธีการจัดการความรู้ที่มีกับนวัตกรรมการผลิตอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจากการเรียนรู้เป็นกระบวนการในการเสาะหาความรู้ต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อนำมาใช้ในองค์กรและทำให้เกิดการพัฒนาหรือสร้างความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่การจัดการความรู้ เป็นการจัดการเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ที่มีอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการจัดการความรู้และเครื่องมือต่างๆ ที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบ หรือวิธีการทำงานให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ นำมาซึ่งผลการดำเนินงานที่ดีได้

ฉะนั้นการมองความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ จึงอาจกล่าวได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นทักษะในการสร้าง จัดหา และถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่จะมีผลต่อความรู้ใหม่ๆ ในทำนองเดียวกัน การจัดการความรู้ก็เป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ รวมทั้งแปลงความรู้ของคนไปเป็นความรู้ขององค์กร โดยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีทักษะใน 5 ด้าน ได้แก่

- 1) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
- 2) การทดลองศึกษากับแนวทางใหม่ๆ

- 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต
- 4) การเรียนรู้จากวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศของคนอื่น
- 5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

ทั้งนี้ ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการวัดพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กรกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นด้วย

2.1.9 ประโยชน์ของการจัดการความรู้ในองค์กร

จากความสำคัญของการจัดการความรู้ที่ส่งผลให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่กล่าวมาแล้วนั้น การจัดการความรู้ในองค์กรยังมีประโยชน์อื่นๆ อีกมากมาย ตามแนวคิดของ ภราดร จินดาวงศ์ (2549); ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล และ เจษฎาพร ยุทธนวิบูลย์ชัย (2549); Bacha (อ้างถึงใน นฤมล พุกษศิลป์ และ พัชรา หาญเจริญกิจ, 2543); Neilson (2005) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการจัดการความรู้โดยสรุปไว้ดังนี้

1) ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้จะทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญความชำนาญไว้ได้ เนื่องจากความรู้อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุทำงาน การลาออกจากงาน เป็นต้น

2) ทำให้ตัดสินใจดำเนินการต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง การมีความรู้ที่พอเพียง หากนำมาใช้ได้ตามจังหวะเวลาจะทำให้การคิดหรือตัดสินใจทำได้ง่ายและมีความถูกต้อง การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความรู้ จะส่งผลให้บุคลากรมีคุณภาพเพิ่มขึ้น และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

3) ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือมีการแทรกแซงมากนักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนา

4) ความคิดต่างๆ ที่ถูกเปิดออกมาจะเป็นการเสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ ทำให้เกิดเป็นสินทรัพย์ เครื่องหมายการค้า หรือลิขสิทธิ์ได้

5) การได้เปรียบต่อการแข่งขัน การจัดการความรู้จะช่วยลดปัญหาต่างๆ ในการจัดการได้ การขยายผลทางความคิดจะทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ช่วยให้องค์กรมีความพร้อมในการปรับตัว เพื่อความเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ

6) การได้พัฒนาบุคลากร ซึ่งคนเป็นกลไกที่สำคัญต่อการทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้ หากทำให้คนเกิดการเรียนรู้ได้ตลอดเวลาจะช่วยพัฒนาองค์กรได้อย่างไม่หยุดนิ่ง ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพ และช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับทุกส่วนขององค์กร ช่วยลดระยะเวลาการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การให้บริการ การเรียนรู้งาน ตลอดจนช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการ นอกจากนี้ Bacha (อ้างถึงใน นฤมล พุกษศิลป์ และ พัชรา หาญเจริญกิจ, 2543) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้เพิ่มเติมอีก คือ ช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เพิ่มยอดขายและรายได้ให้แก่องค์กร เพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร ช่วยในการดึงดูดและรักษาต้นทุนมนุษย์ขององค์กร

เช่นเดียวกับ Neilson (2005) ที่ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการสนับสนุนภาวะผู้นำและก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้อง ก่อให้เกิดต้นทางโครงสร้างและการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่

ดังนั้น การจัดการความรู้จึงถือเป็นวิธีการจัดการและบริหารที่มีส่วนช่วยจัดการให้ความรู้หรือสินทรัพย์ทางปัญญาขององค์กร ก่อให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ของการจัดการ ความรู้ที่แตกต่างกัน เช่น ป้องกันความรู้สูญหาย เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน การได้พัฒนาบุคลากร เสริมสร้างนวัตกรรม เกิดเป็นสินทรัพย์ การบริหารลูกค้ามีประสิทธิภาพมากขึ้น ฯลฯ

2.2 แนวคิดและทฤษฎีด้านบุคลากร IT ในการจัดการความรู้

2.2.1 ความหมายของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ (Knowledge Worker)

จากแนวคิดของ บุญส่ง หาญพานิช (2546); Drucker (อ้างถึงใน บุญส่ง หาญพานิช, 2546); อำนวย เกาตระกุล (2548) ได้อธิบายไว้ว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ (Knowledge Worker) หมายถึง บุคคลในองค์กรที่ทำงานโดยใช้ความรู้ และข้อมูลสารสนเทศ พัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบจนสำเร็จลุล่วงเจริญงอกงาม ก่อให้เกิดผลดีทั้งตนเองและองค์กร รวมทั้งใช้ความรู้ในฐานะที่เป็นตัวการทำให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและองค์กร โดยทำหน้าที่กระตุ้น ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ประสานและอำนวยความสะดวก เป็นผู้สร้างคุณค่าและมูลค่าขององค์ความรู้ ผลิตภัณฑ์และการบริการ เป็นผู้ก่อให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจ ซึ่ง โกลด์ ดีคัลธอร์ม (2546) ให้อธิบายเพิ่มเติมไว้ว่า บุคลากรดังกล่าวจะถือเป็นผู้ที่มีความรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งมีทักษะแตกต่างจากผู้ปฏิบัติงานที่มีการใช้ข้อมูล (Data Worker)

และ Lexicon (อ้างถึงใน บุญส่ง หาญพานิช, 2546) ได้ยกตัวอย่างบุคคลที่ถือว่าเป็น ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ไว้ ได้แก่ นักเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Worker) นักพัฒนาโปรแกรม คอมพิวเตอร์ นักวิเคราะห์ระบบ นักเขียนเชิงเทคนิค นักวิชาการ นักวิจัย รวมไปถึงนักกฎหมาย ครู อาจารย์ นักวิทยาศาสตร์ และนักศึกษา ซึ่งกลุ่มบุคคลดังกล่าวจะมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ คือ มีความสามารถพิเศษในกิจกรรมด้านความรู้ อันได้แก่ การอธิบาย การรวบรวม การทำให้มีเหตุผล การแสดงให้เห็น การวิเคราะห์ การทำให้กระจ่างชัด การปรับปรุง การประเมิน การแปล ความหมาย การเลียนแบบ และการสื่อสาร ชอบทำงานเป็นทีม ทำงานเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศ และใช้เทคโนโลยีสื่อสารเป็นกิจวัตรประจำวัน ทำงานในหน่วยงานที่มีผลกระทบโดยตรงในสาย งานจากล่างสู่บน

จากความหมายข้างต้นจึงกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ (Knowledge Worker) หมายถึง บุคลากรที่ทำงานโดยใช้ความรู้และข้อมูลสารสนเทศ เป็นผู้มีศาสตร์เป็น ฐานความรู้และมีศิลป์ในการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และนำพา องค์กรสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งบุคคลดังกล่าวจะเป็นผู้ประมวลผลข้อมูลและ สารสนเทศให้กลายเป็นความรู้ เพื่อนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติ พัฒนางานในหน้าที่ที่รับผิดชอบจน สำเร็จลุล่วงเจริญงอกงาม ก่อให้เกิดผลดีทั้งตนเองและองค์กร เช่น นักเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Worker) นักพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ นักวิเคราะห์ระบบ นักเขียนเชิงเทคนิค นักวิชาการ นักวิจัย ฯลฯ

2.2.2 ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ในการจัดการความรู้

จากความหมายของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่าแนวคิด ของนักวิชาการหลายๆ ท่านเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ (บุญส่ง หาญพานิช (2546); Drucker (อ้างถึงใน บุญส่ง หาญพานิช, 2546); อำนวย เถาตระกูล (2548); Lexicon (อ้างถึงใน บุญส่ง หาญพานิช, 2546)) ได้มุ่งเน้นไปยังกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เฉพาะด้าน ความรู้ทาง วิชาชีพ ทำงานเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศ และใช้เทคโนโลยีสื่อสารเป็นกิจวัตรประจำวัน ฉะนั้นจาก แนวคิดนี้จึงกล่าวได้ว่า ผู้ที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) นั้นเป็น “ผู้ปฏิบัติงานที่มี ความรู้ (Knowledge Worker)”

ซึ่ง Goupil (2001) ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ในการจัดการ ความรู้ไว้ว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้จะเป็นกลไกสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จในการบริหาร

จัดการขององค์กร เพราะผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้จะเป็นตัวการที่ช่วยเชื่อมโยง บุคคล ความรู้ และสถาบัน เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม ช่วยลดช่องว่างความรู้ของบุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงานของสถาบัน เนื่องจากเทคโนโลยีโลกมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของบุคคลและการขับเคลื่อนความรู้ของสถาบัน ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการเผยแพร่ความรู้เทคโนโลยีใหม่ไปสู่บุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์กร กระตุ้นและผลักดันให้บุคคลรวบรวมความรู้ แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ ช่วยทำให้สถาบันได้รับประโยชน์จากกลุ่มความรู้ที่มีประสิทธิผล ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้ได้สอดคล้องกับแนวคิดของ Davenport and Prusak (1998) ที่กล่าวถึงความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ไว้ว่า องค์กรควรมีกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่ดึงเอาความรู้จากผู้ที่มีความรู้แล้วนำไปสร้างเป็นรูปแบบที่เหมาะสมอย่างมีระบบ เพื่อจะได้เก็บรักษาและสามารถทำการปรับปรุงแก้ไขได้ตลอดเวลา สร้างสถานการณ์และโอกาสให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะเหล่านี้ไม่ได้มีการสอนอย่างจริงจังในมหาวิทยาลัย แต่เมื่อนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติ จะทำให้เกิดการเรียนรู้วิธีแก้ปัญหาหรือพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่ง บรูซซี ศิริมหาสาคร (2550) เรียกสิ่งนี้ว่า ภูมิปัญญาหรือปัญญาปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมต่างๆ ที่จะช่วยทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.3 แนวคิดด้านการดำเนินงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตามทีนักวิชาการหลายๆ ท่านได้กล่าวว่ากลุ่มพนักงานเทคโนโลยีสารสนเทศ (พนักงาน IT) นั้นถือว่าเป็นกลุ่มผู้ชำนาญพิเศษ เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ (Knowledge Worker) ที่มีการจัดการความรู้ในระดับบุคคล และเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมากนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาลักษณะการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศดังกล่าว โดยที่ ฌ็อง-ฌัก เฮจรอนันท์ และ ไพบูลย์ เกียรติโกมล (2549) ได้อธิบายเกี่ยวกับหน่วยงานด้านสารสนเทศ (Information Systems Unit) ไว้ว่า ปัจจุบันหน่วยงานด้านสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทในการบริหารองค์กรมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงเริ่มเข้าใจถึงศักยภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร กล่าวคือ เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นหน่วยงานสารสนเทศจึงเป็นหน่วยงานที่ถูกก่อตั้งขึ้นเพื่อให้การจัดการสารสนเทศขององค์กรมีระบบและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งโดยทั่วไปแล้วโครงสร้างของหน่วยงานสารสนเทศในองค์กรจะแบ่งเป็น 3 ส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 หน่วยวิเคราะห์และออกแบบระบบ (System Analysis and Design Unit) มีหน้าที่ในการศึกษา วิเคราะห์ พัฒนา และวางระบบงานคอมพิวเตอร์ให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรและผู้ใช้ โดยพิจารณาจากปัญหา ความต้องการของผู้ใช้ และงบประมาณสนับสนุน รวมทั้งให้คำแนะนำเกี่ยวกับอุปกรณ์หรือเทคนิคการจัดการสารสนเทศต่างๆที่เหมาะสมกับงาน ซึ่งตัวอย่างของบุคลากรในหน่วยงานนี้ ได้แก่ หัวหน้าโครงการและนักวิเคราะห์ระบบ

ส่วนที่ 2 หน่วยเขียนชุดคำสั่ง (Programming Unit) มีหน้าที่เขียนหรือพัฒนาชุดคำสั่งเพื่อนำมาใช้งานกับระบบคอมพิวเตอร์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยชุดคำสั่งที่เขียนอาจเป็นทั้งชุดคำสั่งสำหรับระบบ (System Software) และชุดคำสั่งสำหรับการใช้งาน (Application Software) นอกจากนี้ยังทำหน้าที่ให้คำปรึกษาในการพัฒนาและใช้ชุดคำสั่ง ซึ่งตัวอย่างของบุคลากรในหน่วยงานนี้ ได้แก่ โปรแกรมเมอร์ (Programmer) และวิศวกรชุดคำสั่ง (Software Engineer)

ส่วนที่ 3 หน่วยปฏิบัติการและบริการ (Operations and Services Unit) มีหน้าที่ควบคุมและจัดการให้เครื่องคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้ ตลอดจนบำรุงรักษาและดูแลให้การทำงานของระบบคอมพิวเตอร์เป็นไปได้อย่างดี ซึ่งตัวอย่างบุคลากรในหน่วยงานนี้ ได้แก่ พนักงานควบคุมเครื่องคอมพิวเตอร์ พนักงานควบคุมเวลาการใช้คอมพิวเตอร์ และพนักงานรักษาสื่อและเก็บข้อมูล เป็นต้น

ทั้งนี้ แต่ละองค์กรอาจจัดรูปแบบและโครงสร้างของหน่วยงานสารสนเทศแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับลักษณะของธุรกิจ ซึ่งวัตถุประสงค์สำคัญในการจัดตั้งหน่วยงานสารสนเทศก็คือ การบริหารสารสนเทศของธุรกิจต้องเกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถให้บริการสารสนเทศแก่ผู้ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงปริมาณและคุณภาพของงานสารสนเทศในองค์กร การลงทุน และความพร้อมของบุคลากรในการจัดตั้งหน่วยงานสารสนเทศ เพื่อให้ได้หน่วยงานที่ปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์และคุ้มค่าในการลงทุน

จากโครงสร้างของหน่วยงานสารสนเทศดังกล่าว สามารถอธิบายถึงบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในอาชีพคอมพิวเตอร์โดยแบ่งตามลักษณะงาน (บุญสืบ โพธิ์ศรี และ อุทัยวรรณ ฉัตรสุวรรณ (2547)) ได้ดังนี้

1) ผู้บริหารด้านระบบสารสนเทศ (Chief Information Officer : CIO) หรือ IRM Manager (Information Resource Management Manager) เป็นผู้ที่ได้รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการใช้งานด้านสารสนเทศทั้งหมดขององค์กร ตลอดจนการจัดการ

ด้านงบประมาณดำเนินการ การจัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์ต่างๆ รวมทั้งบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องอาศัยทั้งความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์และด้านการบริหารเป็นอย่างดี โดยจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบสูงและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถวางแผนงานได้อย่างเป็นระบบในระยะยาว ทั้งนี้เพื่อให้การใช้สารสนเทศขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด

2) นักวิเคราะห์ระบบ (System Analyst) และนักออกแบบระบบ (System Designers) เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์และออกแบบระบบงาน จัดทำเอกสารทางเทคนิคและคู่มือการใช้งาน โดยมีการวางแผนติดตั้งโปรแกรมประยุกต์และตรวจสอบการเขียนโปรแกรมให้อยู่ภายในขอบเขตข้อกำหนดของโปรแกรม (Programming Specification) รวมทั้งกำหนดแนวทางในการทดสอบโปรแกรม (Test Script) และประเมินผลการพัฒนาโครงการ ตลอดจนแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรอันเนื่องมาจากการใช้งานสารสนเทศ

3) วิศวกรระบบ (System Engineer) มีหน้าที่ควบคุมการใช้งานฮาร์ดแวร์และโปรแกรมปฏิบัติงาน รวมทั้งออกแบบระบบและพัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ติดตามผลการใช้งานฮาร์ดแวร์ ตรวจสอบและจัดทำรายงานผลการทำงานของระบบ หาสาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ตลอดจนให้คำแนะนำเกี่ยวกับข้อควรระวังและข้อควรปฏิบัติในการใช้ระบบแก่ผู้ควบคุมหรือผู้ใช้เครื่อง

4) วิศวกรซอฟต์แวร์ (Software Engineer) มีหน้าที่ควบคุมดูแล วิเคราะห์ และประเมินผลการใช้งานซอฟต์แวร์ต่างๆ ขององค์กร ตั้งแต่กำหนดแผนการดำเนินงาน ขั้นตอนการทำงาน กำหนดระยะเวลาและเป้าหมายที่ต้องการในการพัฒนาระบบ กำหนดหน้าที่ของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเสนอต่อผู้บริหาร รวมทั้งสามารถปรับโครงการหรือแก้ไขปัญหา เพื่อให้โครงการสามารถพัฒนาได้ทันตามกำหนดเวลา

5) ผู้บริหารระบบเครือข่าย (Network Administrator) มีหน้าที่ในการออกแบบและควบคุมดูแลระบบเครือข่าย รวมทั้งกำหนดอุปกรณ์ในระบบเครือข่ายและซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้อง โดยประสานงานกับผู้ออกแบบระบบ ผู้บริหารฐานข้อมูล และนักโปรแกรมระบบ รวมทั้งแก้ไขปัญหาและรวบรวมสถิติข้อผิดพลาดในการรับ - ส่งข้อมูลในระบบเครือข่าย จากนั้นนำสถิติที่เก็บได้ในแต่ละวันมาประกอบการจัดทำรายงาน เพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขให้ระบบมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6) นักโปรแกรมระบบ (System Programmer) มีหน้าที่ศึกษาและติดตามการพัฒนาโปรแกรมระบบ รวมทั้งบำรุงรักษาโปรแกรมระบบปฏิบัติการ เพื่อตอบสนองความต้องการในการใช้งานของผู้ใช้และผู้พัฒนาระบบ ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาโปรแกรมประยุกต์สามารถทำงานได้อย่าง

มีประสิทธิภาพ ซึ่งควรจะเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องฮาร์ดแวร์และมีความสามารถในการใช้งานโปรแกรมระบบปฏิบัติการ (Operating System : OS) ได้เป็นอย่างดี

7) ผู้จัดการโครงการพัฒนาโปรแกรมประยุกต์ (Application Project Manager) มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการศึกษาฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ของระบบเดิม และบริหารจัดการกำลังคนให้รับผิดชอบงานได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งจัดหาโปรแกรมประยุกต์ที่เหมาะสมกับการใช้งาน และหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้โปรแกรมประยุกต์ต่างๆ ตลอดจนทำการประเมินผลและจัดทำรายงานผลการพัฒนาโครงการให้ผู้บริหารทราบ

8) ผู้บริหารระบบฐานข้อมูล (Database Administrator : DBA) มีหน้าที่รับผิดชอบด้านการออกแบบสถาปัตยกรรมฐานข้อมูลให้เหมาะสมกับองค์กร บำรุงรักษาฐานข้อมูลให้มีคุณภาพและทันสมัย ตลอดจนกำหนดมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล โดยจัดระดับการใช้ข้อมูลของกลุ่มผู้ใช้ต่างๆ ให้มีความชัดเจนและน่าเชื่อถือ

9) นักพัฒนาโปรแกรมหรือผู้เขียนโปรแกรม (Programmer) เป็นผู้พัฒนาโปรแกรมภายใต้ข้อกำหนดและลักษณะของโปรแกรมต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อนำไปใช้งานภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม โดยประสานงานกับนักโปรแกรมระบบและนักวิเคราะห์ระบบ เพื่อกำหนดขั้นตอนในการทำงานและแสดงออกมาเป็นชุดคำสั่งให้ระบบทำงานได้ตามความต้องการ นอกจากนี้ยังทำหน้าที่แก้ไขโปรแกรมที่มีข้อผิดพลาดหรือมีปัญหาจากการใช้งาน และทดสอบการทำงานของโปรแกรมในทุกเงื่อนไขที่อาจเกิดขึ้น

10) ผู้ปฏิบัติงานคอมพิวเตอร์ (Computer Operator) เป็นผู้ที่ต้องอยู่กับอุปกรณ์ของระบบตลอดเวลา มีหน้าที่ควบคุมดูแลการทำงานของเครื่องคอมพิวเตอร์ และเปิด - ปิดเครื่องตามเวลาที่ได้กำหนดไว้ รวมทั้งจัดทำรายงานความผิดพลาดและความผิดปกติในการทำงานของเครื่องคอมพิวเตอร์

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะพบว่า หน่วยงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์กรและมีหน้าที่ในการจัดการสารสนเทศขององค์กรให้มีระบบและเกิดประโยชน์สูงสุด ฉะนั้นผู้ที่ปฏิบัติงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อองค์กรและเป็นกลไกที่มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร ตามแนวคิดของ Goupil (2001); Davenport and Prusak (1998) อย่างไรก็ตาม การที่จะทำให้อาสาสมัครปฏิบัติงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีการจัดการความรู้ที่ดี ย่อมต้องอาศัยปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ในองค์กรที่เข้ามาสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ในกลุ่มบุคคลดังกล่าวด้วย

2.2.4 บทบาทและหน้าที่ของฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน

ตามที่ได้กล่าวมานั้น หากมองในมุมมองของธุรกิจการเงินการธนาคารของประเทศไทย จะพบว่า “ธนาคารออมสิน” ถือเป็นธนาคารที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจในประเทศไทยเป็นอย่างมาก ดังนั้นการทำงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เพื่อรองรับการดำเนินงานธุรกิจของธนาคารจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เช่นเดียวกับบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งถือว่ามีส่วนช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานธุรกิจของธนาคารเป็นไปได้ด้วยดีเช่นกัน

ซึ่งในปัจจุบันนี้ ธนาคารออมสิน มีฐานะเป็นนิติบุคคล เป็นรัฐวิสาหกิจ ในรูปของสถาบันการเงินที่มีรัฐบาลเป็นประกัน อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง ปัจจุบันมีสาขาและหน่วยบริการมากกว่า 600 สาขาทั่วประเทศ และมีอายุครบ 95 ปี เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2551 ที่ผ่านมา

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ธนาคารออมสินได้เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงพัฒนาระบบการดำเนินงานและการบริการในทุกด้านอย่างเป็นพลวัต ธนาคารได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์เพื่อรักษาฐานลูกค้ามากกว่า 26 ล้านบัญชี โดยระดมทรัพยากรในทุกด้านเตรียมการเพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์และรูปแบบการให้บริการที่ทันสมัยและครบวงจรยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อรองรับการให้บริการที่สอดคล้องต่อความต้องการและครอบคลุมทุกกลุ่ม ทุกอาชีพ และทุกช่วงวัย

ธนาคารได้จัดทำแผนวิสาหกิจฉบับที่ 8 พ.ศ. 2551 – 2555 เพื่อใช้เป็นแผนแม่บทในการดำเนินงานของธนาคาร โดยมีวิสัยทัศน์ที่จะมุ่งสู่การเป็น “สถาบันการเงินที่มั่นคงเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยเฉพาะเศรษฐกิจฐานราก” พร้อมทั้งสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงเศรษฐศาสตร์และนำธนาคารออมสินไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน มุ่งดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของธนาคาร อันได้แก่ รัฐบาล (กระทรวงการคลัง) ลูกค้า ประชาชน และพนักงาน เป็นหลัก และมุ่งสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมีนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน 4 นโยบายหลัก ได้แก่

- 1) นโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน
- 2) นโยบายการเพิ่มและขยายธุรกรรมทางการเงินที่หลากหลาย
- 3) นโยบายการส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน
- 4) นโยบายการเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจและสังคมในระดับฐานราก ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (ธนาคารออมสิน, 2550)

ในระหว่างปี 2549 – 2550 คณะกรรมการธนาคารออมสินได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาระบบการบริหารกิจการของธนาคารเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยการเห็นชอบโครงการพัฒนาระบบการบริหารกิจการที่ดีของธนาคารออมสิน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อดูแลระบบการบริการจัดการของธนาคารให้เป็นไปตามมาตรฐาน เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่ทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อนำไปสู่การเป็นสถาบันการเงินที่มีความมั่นคง เป็นเสาหลักแก่สังคมและประเทศชาติ

ผลจากการดำเนินการโครงการดังกล่าว ทำให้เกิดการจัดทำแผนแม่บทการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธนาคารออมสิน ซึ่งกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการควบคุมภายใน ด้านการตรวจสอบภายใน ด้านการบริหารความเสี่ยง ด้านการกำกับข้อกำหนดกฎหมาย ด้านกลยุทธ์และแผนงาน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ โดยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและด้านทรัพยากรบุคคล มีรายละเอียดดังนี้ คือ

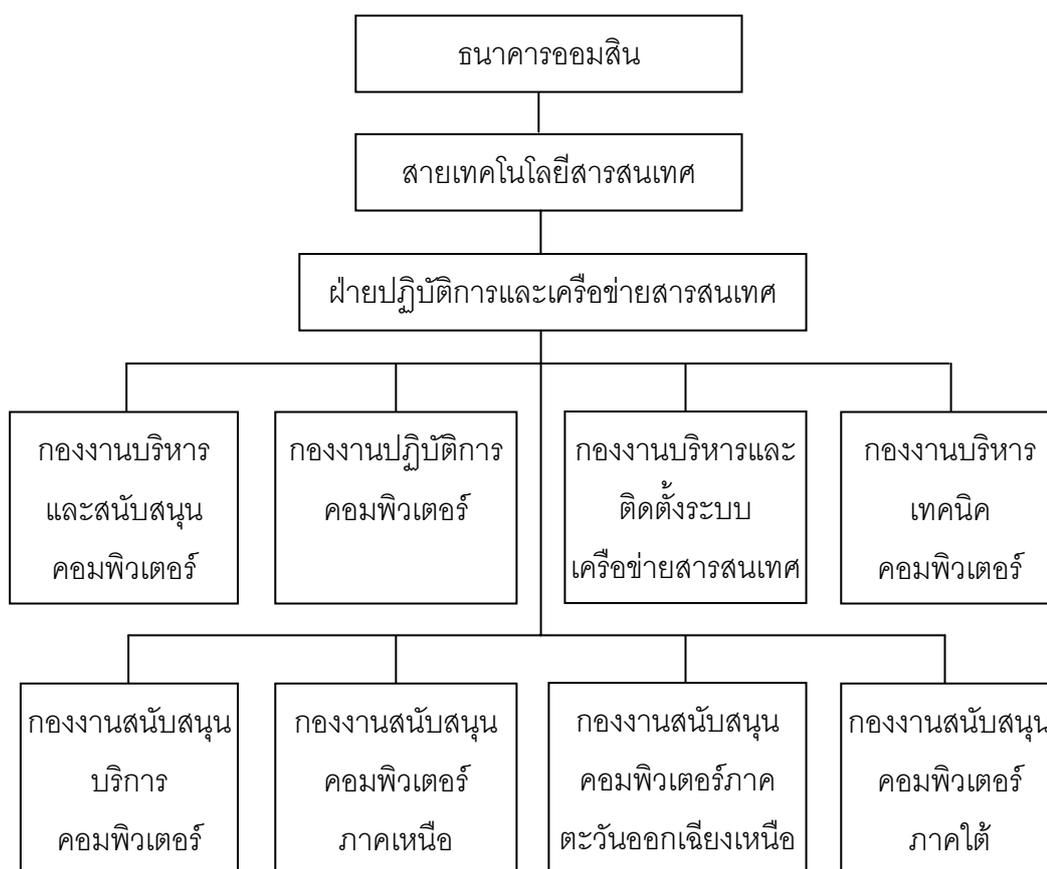
1) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 39 การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน “ให้ส่วนราชการจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่จะสามารถติดต่อสอบถามหรือขอข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ”

2) ด้านทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้และความเข้าใจต่อการปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งในส่วนหนึ่งของด้านทรัพยากรบุคคลได้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 คือ “ให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้”

ในปัจจุบัน ธนาคารได้ดำเนินการแบ่งส่วนงานและกำหนดหน้าที่ของฝ่ายปฏิบัติการ และเครือข่ายสารสนเทศ โดยกำหนดให้มีหน้าที่ในการสนับสนุนงานด้านเทคนิคคอมพิวเตอร์และปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ เพื่อให้บริการลูกค้าและหน่วยงานต่างๆ ของธนาคาร มีหน้าที่ออกแบบติดตั้ง และบริหารระบบเครือข่ายสารสนเทศของธนาคาร ติดตั้งระบบงานคอมพิวเตอร์ บริหารวัสดุ ครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์ และควบคุมสัญญา ควบคุมดูแลการดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง และประกาศของธนาคาร ซึ่งแบ่งงานออกเป็น 8 หน่วยงานดังนี้ (ดังแสดงในภาพที่ 2.7)

ภาพที่ 2.7

โครงสร้างฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศ ธนาคารออมสิน



หน่วยงานที่ 1 กองงานบริหารและสนับสนุนคอมพิวเตอร์ มีหน้าที่ติดตั้งและฝึกอบรมการใช้ระบบงานคอมพิวเตอร์ให้กับหน่วยงานต่างๆ ของธนาคาร จัดทำทะเบียนควบคุมครุภัณฑ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดหาวัสดุครุภัณฑ์และอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์

ควบคุมดูแลและตรวจสอบการบำรุงรักษาคอมพิวเตอร์ให้เป็นไปตามสัญญา ดำเนินการผลิตคู่มือ การปฏิบัติงานและเอกสารประกอบระบบงานคอมพิวเตอร์ ประกอบด้วย 3 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงาน บริหารครุภัณฑ์คอมพิวเตอร์และควบคุมสัญญา กลุ่มงานบริหารวัสดุคอมพิวเตอร์และเอกสาร อิเล็กทรอนิกส์ และกลุ่มงานสนับสนุนคอมพิวเตอร์

หน่วยงานที่ 2 กองงานปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ มีหน้าที่ควบคุมดูแลและดำเนินการ ประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ของศูนย์ประมวลผล (Data Center) ให้สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรวจสอบและวิเคราะห์ปัญหาการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการประมวลผล ข้อมูล และบำรุงรักษาเครื่องคอมพิวเตอร์ให้สามารถใช้งานได้ตามปกติ รวมทั้งศึกษา วิเคราะห์ และกำหนดวิธีปฏิบัติในการประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมและมี ประสิทธิภาพ บันทึกข้อมูลของหน่วยงานต่างๆ ก่อนนำเข้าประมวลผล ควบคุมการรับส่งข้อมูล และรายงาน ประกอบด้วย 4 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ 1 กลุ่มงานปฏิบัติการ คอมพิวเตอร์ 2 กลุ่มงานสนับสนุนปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ และกลุ่มงานควบคุมข้อมูลและรายงาน

หน่วยงานที่ 3 กองงานบริหารและติดตั้งระบบเครือข่ายสารสนเทศ มีหน้าที่ติดตั้ง แก้ไขปัญหา เป็นที่ปรึกษา และให้คำแนะนำในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ระบบงานคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป เครื่องสำรองไฟฟ้า อุปกรณ์ร่วม อุปกรณ์สื่อสารข้อมูล อุปกรณ์โทรคมนาคม และระบบสายสัญญาณต่างๆ รวมถึงตรวจสอบ ดูแล และประเมินประสิทธิภาพในการใช้งาน ระบบเครือข่ายสื่อสารและโทรคมนาคม ติดตามและตรวจสอบสถานะการใช้คู่สายสื่อสารและ อุปกรณ์สื่อสารข้อมูลให้กับหน่วยงานต่างๆ ของธนาคารในเขตความรับผิดชอบ ประกอบด้วย 4 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานวิศวกรรมระบบสื่อสารและโทรคมนาคม กลุ่มงานสนับสนุนคอมพิวเตอร์ สำนักงานใหญ่ กลุ่มงานบริหารระบบเครือข่ายสื่อสาร และกลุ่มงานปฏิบัติการระบบเครือข่าย สื่อสาร

หน่วยงานที่ 4 กองงานบริหารเทคนิคคอมพิวเตอร์ มีหน้าที่ศึกษาวิเคราะห์ ออกแบบ พัฒนาติดตั้ง บำรุงรักษา และแก้ไขปัญหาในส่วนของโปรแกรมระบบคอมพิวเตอร์ ระบบ ฐานข้อมูล และโปรแกรมสำเร็จรูป รวมทั้งติดตามและประเมินประสิทธิภาพของระบบคอมพิวเตอร์ ประกอบด้วย 2 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานบริหารและจัดการโปรแกรมระบบ และกลุ่มงานบริหารและ จัดการระบบฐานข้อมูล

หน่วยงานที่ 5 กองงานสนับสนุนบริการคอมพิวเตอร์ มีหน้าที่สนับสนุน เป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ ตรวจสอบ วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาจากการใช้โปรแกรมระบบคอมพิวเตอร์ กำหนด มาตรฐานการป้องกันและวิธีปฏิบัติ เพื่อควบคุมการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ รวมทั้งเสนอข้อมูลเพื่อ

ปรับปรุงวิธีปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานสนับสนุนบริการคอมพิวเตอร์ 1 กลุ่มงานสนับสนุนบริการคอมพิวเตอร์ 2 และกลุ่มงานสนับสนุนบริการคอมพิวเตอร์ 3

หน่วยงานที่ 6 กองงานสนับสนุนคอมพิวเตอร์ภาคเหนือ มีหน้าที่ติดตั้ง แก้ไขปัญหา บำรุงรักษา เป็นที่ปรึกษา และให้คำแนะนำในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องสำรองไฟฟ้า อุปกรณ์ร่วม อุปกรณ์สื่อสารข้อมูล อุปกรณ์โทรคมนาคม ระบบสายสัญญาณต่างๆ และระบบงานคอมพิวเตอร์ รวมทั้งตรวจสอบ ดูแล และประเมินประสิทธิภาพการใช้งานในระบบคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายสื่อสารและโทรคมนาคมให้กับหน่วยงานต่างๆ ของธนาคารในเขตความรับผิดชอบภาคเหนือ ประกอบด้วย 4 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานสนับสนุนคอมพิวเตอร์ภาคเหนือ 1 กลุ่มงานสนับสนุนคอมพิวเตอร์ภาคเหนือ 2 กลุ่มงานสนับสนุนคอมพิวเตอร์ภาคเหนือ 3 และกลุ่มงานสนับสนุนคอมพิวเตอร์ภาคเหนือ 4

หน่วยงานที่ 7 กองงานสนับสนุนคอมพิวเตอร์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีหน้าที่ติดตั้ง แก้ไขปัญหา บำรุงรักษา เป็นที่ปรึกษา และให้คำแนะนำในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องสำรองไฟฟ้า อุปกรณ์ร่วม อุปกรณ์สื่อสารข้อมูล อุปกรณ์โทรคมนาคม ระบบสายสัญญาณต่างๆ และระบบงานคอมพิวเตอร์ รวมทั้งตรวจสอบ ดูแล และประเมินประสิทธิภาพการใช้งานในระบบคอมพิวเตอร์ระบบเครือข่ายสื่อสารและโทรคมนาคมให้กับหน่วยงานต่างๆ ของธนาคารในเขตความรับผิดชอบภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 5 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานสนับสนุนคอมพิวเตอร์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1 กลุ่มงานสนับสนุนคอมพิวเตอร์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 กลุ่มงานสนับสนุนคอมพิวเตอร์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3 กลุ่มงานสนับสนุนคอมพิวเตอร์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4 และกลุ่มงานสนับสนุนคอมพิวเตอร์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5

หน่วยงานที่ 8 กองงานสนับสนุนคอมพิวเตอร์ภาคใต้ มีหน้าที่ติดตั้ง แก้ไขปัญหา บำรุงรักษา เป็นที่ปรึกษา และให้คำแนะนำในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องสำรองไฟฟ้า อุปกรณ์ร่วม อุปกรณ์สื่อสารข้อมูล อุปกรณ์โทรคมนาคม ระบบสายสัญญาณต่างๆ และระบบงานคอมพิวเตอร์ รวมทั้งตรวจสอบ ดูแล และประเมินประสิทธิภาพการใช้งานในระบบคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายสื่อสารและโทรคมนาคมให้กับหน่วยงานต่างๆ ของธนาคารในเขตความรับผิดชอบภาคใต้ ประกอบด้วย 4 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานสนับสนุนคอมพิวเตอร์ภาคใต้ 1 กลุ่มงานสนับสนุนคอมพิวเตอร์ภาคใต้ 2 กลุ่มงานสนับสนุนคอมพิวเตอร์ภาคใต้ 3 และกลุ่มงานสนับสนุนคอมพิวเตอร์ภาคใต้ 4

ตามที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้มุ่งเน้นศึกษากลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ (Knowledge Worker) ในกลุ่มของพนักงานของฝ่ายปฏิบัติการและเครือข่ายสารสนเทศของ

ธนาคารออมสิน (พนักงาน IT) ซึ่งถือเป็นบุคลากรที่มีความรู้ และใช้ความรู้ในการทำงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามที่ Marquardt (1996) และนักวิจัยท่านอื่นได้กล่าวมาข้างต้น เพราะผู้ปฏิบัติงานในกลุ่ม IT นี้จะเป็นกลไกที่มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร เป็นตัวช่วยในการเชื่อมโยง บุคคล ความรู้ และ สถาบัน เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม ช่วยลดช่องว่างความรู้ของบุคคล กลุ่มบุคคล และหน่วยงานขององค์กร รวมทั้งทำให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร โดยทำหน้าที่กระตุ้น ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ประสานงาน และอำนวยความสะดวกทางด้านการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับบุคคลในองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีในด้านการจัดการความรู้ทั้งตนเองและองค์กร

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้

จากความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความรู้ดังที่กล่าวมาแล้วนั้น ตามแนวคิดของ Han and Anantatmula (2006); Chen Jin and Wang Li-ying (2003); Kim and King (2004) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น และมีกลุ่มเป้าหมายที่มีลักษณะใกล้เคียงกับบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของธนาคารออมสิน ได้กล่าวไว้ว่า การที่จะผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทางด้าน IT กลายเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่จะส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคคลในองค์กรด้วย ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยหลักๆ 4 ประการ คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัยด้านการเรียนรู้

2.3.1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

จากการศึกษาแนวคิดปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Han and Anantatmula (2006); Daft (2005); O'Leary (2000); Marquardt (1996); Mosley, Pietri, & Megginson (อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549); ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549); สมาคมสถาบันการศึกษาการธนาคารและการเงินไทย (2546); รัชสรรค์ ประเสริฐศรี (2544); บดินทร์ วิจารณ์ (2550); กังวาน ยอดวิเศษศักดิ์, กุลชาติ เงินเพิ่มพูน, รักนารี

หล่าจันทีก, และ สุรเชษฐ์ พรสมบุญณิกิจ (2549) พบว่า ลักษณะของผู้นำสามารถกล่าวเป็นประเด็นสำคัญหลักๆ ได้ดังนี้

ประเด็นแรก คือ ลักษณะด้านความสามารถในการสร้างแรงจูงใจและการสร้างสัมพันธไมตรี ซึ่งถือเป็นลักษณะของภาวะผู้นำที่สำคัญประการหนึ่ง กล่าวคือ ภาวะผู้นำควรมีความสามารถในการชักจูงหรือบังคับบัญชาให้ผู้อื่นทำตามในสิ่งที่ตนเองต้องการ และสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรได้ ทั้งนี้จะเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งจะทำให้เกิดการทำงานด้วยความเต็มใจ มีความพึงพอใจและเกิดความนิยมนับถือในตัวผู้นำ ดังจะกล่าวได้ว่า ผู้นำต้องพยายามสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่น โดยจะต้องเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิด ทศนคติ ความสนใจ ความต้องการ และอารมณ์ของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อที่จะหาวิธีการสื่อสารที่ดีและสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลเหล่านั้นให้ได้ ทักษะในด้านนี้จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งและความล้มเหลวของผู้นำ ตลอดจนช่วยในการตัดสินใจและการเจรจาต่อรองในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้องค์กรควรจะมุ่งเน้นการสร้างบุคลากรจากภายในมากกว่าการสรรหาคัดเลือกบุคลากรจากภายนอกองค์กร และต้องให้ความสำคัญกับการ “รักษา” บุคลากรไว้กับองค์กรด้วย (Han and Anantatmula (2006); Daft (2005); Mosley et al. (อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549); บดินทร์ วิจารณ์ (2550); Marquardt (1996); กังวาน ยอดวิศิษฏ์ศักดิ์ และคณะ (2549))

และอีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญจากแนวคิดของ Han and Anantatmula (2006); O'Leary (2000); บดินทร์ วิจารณ์ (2550); Marquardt (1996) คือ ผู้นำจะต้องมีความกล้าคิดกล้าทำ และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ซึ่งหมายถึง การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงนั้นจะสะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม รวมทั้งผู้นำจะต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับความเสี่ยง ความท้าทายต่อสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งจะต้องมีความรอบคอบ ระมัดระวัง และมีความกล้าหาญในการตัดสินใจ เพื่อที่จะฉวยโอกาสจัดอุปสรรคแก้ไขปัญหาและการใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ ในแต่ละสถานการณ์ให้ได้

นอกจากนี้ผู้นำควรเป็นนักคิดที่ดี มีความฉลาด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะความรู้ความสามารถ ตามแนวคิดที่สอดคล้องกันของ Mosley et al. (อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549); ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549); สมาคมสถาบันการศึกษาการธนาคารและการเงินไทย (2546) ซึ่งเป็นความสามารถในอาชีพ เข้าทำนองรอบรู้ รู้ลึก และรู้จริงในการบริหารงาน การบริหารคน และการบริหารชีวิต รวมถึงการมีความสามารถในการคิดหลายมิติ เช่น ความคิดในเชิงมโนทัศน์

ความคิดในเชิงสร้างสรรค์ ความคิดในเชิงวิสัยทัศน์ ความคิดในเชิงบูรณาการ โดยสามารถประสานทุกความคิดให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างดีที่สุด และต้องไม่นำอุปสรรคต่างๆ มาติดกันทางความคิด

จากแนวคิดข้างต้น ชัยเสณฐ์ พรหมศรี (2549); สยามสถาบันการศึกษาการธนาคารและการเงินไทย (2546); รั้งสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ยังได้กล่าวอีกว่า ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งเป็นการแสดงออกด้วยความสนใจและตั้งใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้น ผู้นำสามารถแสดงความกระตือรือร้นทั้งด้วยการใช้คำพูดและการแสดงออก เช่น การใช้ท่าทาง เป็นต้น ในสถานการณ์การบริหารจะต้องการผู้นำที่กระตือรือร้น เพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์ในการทำงาน ตลอดจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในที่ทำงาน

อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่น่าสนใจอีกประการหนึ่ง เป็นแนวคิดของภาวะผู้นำในด้านความเชื่อมั่นในตนเอง กล่าวแสดงออก และเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ให้กับบุคคลในองค์กร กล่าวคือ ผู้นำควรจะมี ความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจที่เข้มแข็ง ทั้งนี้เป็นการแสดงพฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ สังเกตได้จากการใช้คำพูดที่จริงจัง การรักษาอากัปกริยาที่ดี และการแสดงท่าทางที่เหมาะสม ตลอดจนเป็นคนเฉียบขาดในการแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติ ซึ่งการที่ผู้นำมีการแสดงออกที่เหมาะสมนั้น จะช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายและสามารถเผชิญกับปัญหาภายในสมาชิกกลุ่มได้เป็นอย่างดี (ชัยเสณฐ์ พรหมศรี (2549); บดินทร์ วิจารณ์ (2550))

และผู้นำจะต้องมีความมั่นคงในอารมณ์ มีความอดทนต่อภาวะความกดดันหรือความเครียดในการทำงาน ซึ่งเป็นความสามารถที่จะเผชิญกับปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เนื่องจากผู้นำต้องเผชิญหน้ากับปัญหา ความผิดหวัง และความตึงเครียดมากมาย ฉะนั้นผู้นำควรมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการโต้ตอบได้อย่างเหมาะสม ในลักษณะที่มีความสงบและเป็นผู้นำที่ดีได้แม้จะอยู่ภายใต้ภาวะแรงกดดันและภาวะวิกฤต และสามารถแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี (สถาบันการศึกษาการธนาคารและการเงินไทย (2546); รั้งสรรค์ ประเสริฐศรี (2544))

รวมถึง บดินทร์ วิจารณ์ (2550); Marquardt (1996); Han and Anantatmula (2006) ได้มีแนวคิดสอดคล้องกันว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ กำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วมกันของบุคคลในองค์กร ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั้งองค์กร และ

ประเมินผลลัพธ์จากที่คาดหวังไว้ รวมทั้งสร้างจิตสำนึกในการเห็นประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และทุ่มเทเพื่อองค์กรโดยไม่หวังผลตอบแทน

และประเด็นสุดท้ายที่น่าสนใจคือ ผู้นำควรจะรู้จักตนเองและต้องรู้จักพัฒนาปรับปรุงตนเองอย่างสม่ำเสมอ ตามแนวคิดของ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549); รั้งสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การรู้จักตนเองเป็นการรับรู้ในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้เขาสามารถที่จะใช้จุดแข็งของเขาให้เกิดประโยชน์ และพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนของตนได้ ตลอดจนสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับทีมงาน เพื่อให้งานกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

จากแนวคิดในด้านภาวะผู้นำที่ได้กล่าวมานี้ ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ดังนี้ คือ เป็นความรู้สึกแห่งตนที่มีต่อตนเอง ที่ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพของภาวะผู้นำตามรูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นๆ อันจะนำมาซึ่งการยอมรับทางสังคม และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- 1) สามารถสร้างแรงจูงใจและสร้างสัมพันธ์ในองค์กร
- 2) กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลง (Change Agent)
- 3) ฉลาด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะความสามารถ
- 4) มีความรับผิดชอบ กระตือรือร้น
- 5) เชื่อมั่นตนเอง กล้าแสดงออก และเป็นตัวอย่างที่ดี (Role Model)
- 6) มีความมั่นคงในอารมณ์ อดทนต่อภาวะความกดดันในการทำงาน
- 7) สร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั้งองค์กร
- 8) รู้จักตนเองและพัฒนาปรับปรุงตนเองอย่างสม่ำเสมอ

2.3.2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษาแนวคิดของ Hellriegel, Jackson, & Slocum (2002); Newstrom and Davis (2002); Curnmings and Worley (2001); สุนทร วงศ์ไวยศวรรณ (2540); Gordon (1999); Robbins (2001) ได้ให้ความหมายในภาพรวมของวัฒนธรรมองค์กรไว้ดังนี้

Hellriegel et al. (2002) ได้อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ แบบแผนที่มีความเป็นหนึ่งเดียวของข้อสมมติฐาน ค่านิยม และบรรทัดฐานที่สมาชิกองค์กรยึดถือร่วมกัน แล้วก่อตัวเป็นกระบวนการในการกล่อมเกลาสัญลักษณ์ ภาษา เรื่องเล่า และกิจวัตรในการปฏิบัติงาน ซึ่งแนวคิดนี้ได้สอดคล้องกับ Newstrom and Davis (2002); Curnmings and Worley (2001) ซึ่งได้อธิบาย

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า เป็นชุดของข้อสมมติฐาน ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน และสิ่งประดิษฐ์ที่สมาชิกขององค์กรร่วมกันยึดถือ ซึ่งการให้ความหมายร่วมกันนี้ ช่วยให้สมาชิกรับรู้และเข้าใจในกิจวัตรการทำงาน หรือความหมายที่ว่า ค่านิยมที่มีอยู่ร่วมกันภายใต้จิตใจของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร ซึ่งคนกลุ่มดังกล่าวใช้ระบบความรู้ความคิดร่วมกันเป็นแนวทางในการคิด ตัดสินใจ และทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (สุนทร วงศ์ไวยศยวรรณ (2540))

นอกจากนี้ Gordon (1999) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมติ (Set of Assumptions) ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรที่มีร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับการมีความหมายหรือการตีความร่วม ซึ่งส่วนมากรู้กันภายในและมีลักษณะเฉพาะกลุ่ม

ในอีกด้านหนึ่ง Robbins (2001) ได้อธิบายไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของความหมายร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกขององค์กร ทำให้สามารถแยกความแตกต่างขององค์กรจากองค์กรอื่นๆ ได้

จากความหมายของวัฒนธรรมองค์กรข้างต้น ผู้วิจัยได้ศึกษาลักษณะของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรต่อการจัดการความรู้จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งได้แก่ Han and Anantatmula (2006); Daft (อ้างถึงใน ชนกพรพรณ ดิลกโกมล, 2546); Schein (อ้างถึงใน ชนกพรพรณ ดิลกโกมล, 2546); Marquardt (1996); พยัต วุฒิมรงค์ (2550); บดินทร์ วิจารณ์ (2550); บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2547); กังวาน ยอดวิศิษฏ์ศักดิ์ และคณะ (2549); วิเชียร วิทย์อุดม (2547); Choo (2000); Park and Schulte (2004); Stefania and Andrea (2007); Johnny and Narasimha (2005) พบว่า ปัจจัยของวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้สามารถกล่าวเป็นประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

ประเด็นแรกที่จะกล่าวถึงคือ ภาพรวมองค์กรและการมีความเชื่อร่วมกันในด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งปัจจัยที่สำคัญต่อการจัดการความรู้ คือ ความมุ่งมั่นและความเชื่อร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการแบ่งปันองค์ความรู้ร่วมกัน (บดินทร์ วิจารณ์ (2550)) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Han and Anantatmula (2006); บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2547) ที่ได้กล่าวเพิ่มเติมไว้ว่า ทศนคติอย่างหนึ่งซึ่งมีมานานแล้วก็คือ ความรู้คืออำนาจ และด้วยอำนาจนี้ที่ช่วยทำให้เรามีความสำคัญมากกว่าคนอื่นได้ แต่ก็เพราะทศนคติข้อนี้ที่ทำให้บุคคลภายในองค์กรไม่ยอมแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพราะกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป

ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจะต้องก่อให้เกิดความรู้สึกไว้วางใจ เชื่อใจซึ่งกันและกัน เพื่อให้บุคคลในองค์กรรู้สึกว่าได้รับผลประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนนั้น อย่างไรก็ตามความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในการจัดการความรู้ที่องค์กรเผชิญอยู่ คือ ทำอย่างไรจึงจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรให้มีพฤติกรรมแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ต่อกันให้มากขึ้น ซึ่งตามแนวคิด Johnny and Narasimha (2005) พบว่า หากต้องการให้บุคคลในองค์กรมีพฤติกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ องค์กรควรดำเนินการส่งเสริมและสร้างสภาพการณ์ต่างๆ ให้เอื้ออำนวย ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ เช่น ส่งเสริมและจัดสภาพการณ์ให้พนักงานรู้สึกว่าสามารถควบคุมพฤติกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ได้ โดยทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจว่า ตนมีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ และชำนาญการในด้านนั้นๆ เพียงพอ สามารถควบคุมอารมณ์ขณะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ได้ดี และนอกจากนี้การให้ความสำคัญกับภาพรวมทั้งหมดขององค์กรจะช่วยลดช่องว่างระหว่างสายงานลงได้ กล่าวคือ การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเอาใจใส่ใน การมองปัญหาในภาพรวมทั้งระบบ โดยมองถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับภาพรวมในทั้งระบบอยู่ เสมอ จะทำให้ขอบเขตที่แบ่งระหว่างสายงานลดน้อยลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจากการมีอิสระเสรีในทางความคิดและข้อมูลที่เปิดกว้างนี้ ทำให้การทำงานในองค์กรมีการประสานงานกัน ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และก่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์กร (Marquardt (1996); พยัต วุฒิมรงค์ (2550); บดินทร์ วิจารณ์ (2550); Daft (อ้างถึงใน ชนกพรพรณ ดิลกโกมล, 2546))

นอกจากนี้การสร้างค่านิยมเบื้องต้นในด้านความเสมอภาคและความยุติธรรมภายในองค์กรก็เป็นประเด็นที่สำคัญ กล่าวคือ วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นก่อให้เกิดจิตสำนึกของความเป็นหนึ่งเดียวกัน และบรรยากาศของความเอื้ออาทรซึ่งผู้คนมีให้แก่กัน จะทำให้เกิดความสัมพันธ์แบบเครือข่ายที่ทำให้ทุกคนมีความกล้าที่จะเสี่ยงและพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ ประกอบกับการมีจิตสำนึกของความเสมอภาคและความยุติธรรมโดยการปฏิบัติต่อทุกคนในองค์กรอย่างทัดเทียมกันด้วยความเคารพและเอื้ออาทร ซึ่งนำไปสู่ความไว้วางใจและความรู้สึกที่มั่นคงในการที่คิดทดลองทำในสิ่งใหม่ๆ และถือว่าการผิดพลาดเป็นการเรียนรู้ อย่างหนึ่ง (Daft (อ้างถึงใน ชนกพรพรณ ดิลกโกมล, 2546))

อีกประเด็นหนึ่งที่สำคัญคือ องค์กรควรส่งเสริมให้บุคคลกล้าทดลอง และมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมต่อการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ ซึ่งหมายถึง การที่องค์กรมีวัฒนธรรมส่งเสริมให้บุคคลในองค์กรกล้าเผชิญกับความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ มีโครงสร้างในการจัดเก็บความรู้ที่เป็นระบบ และปรับปรุงสิ่งต่างๆ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่านิยมพื้นฐานของการตั้งคำถามในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ ฉะนั้นเมื่อมี

คำถามเกิดขึ้นก็จะเป็นการเปิดทางให้กับความคิดที่สร้างสรรค์เพื่อนำไปปรับปรุงสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิม (Choo (2000); Stefania & Andrea (2007)) ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละบุคคลมีวิถีในการรับรู้และเรียนรู้เรื่องราวเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันไป ดังนั้นองค์กรจึงควรที่จะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เข้ากับเป้าหมายขององค์กรนั้นๆ กล่าวคือ มีค่านิยมและความเชื่อร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้ เพื่อการปรับเปลี่ยนความสามารถของบุคลากร กลุ่มหรือทีมและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในการที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Marquardt (1996))

จากที่กล่าวมาข้างต้น ยังมีแนวคิดของ Schein (อ้างถึงใน ชนกพรพรณ ดิลกโกมล, 2546); พยัต วุฒิมรงค์ (2550) ที่ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการใช้เวลาในการเรียนรู้กับบุคคลในองค์กรไว้ว่า การให้เวลานั้นเป็นปัจจัยในการเรียนรู้เพื่อก่อเกิดสิ่งใหม่ๆ (Generative Learning) โดยที่เวลานั้นจะต้องเป็น “เวลาที่ว่างจากงานประจำ ที่ต้องแก้ไขจัดการ” ซึ่งหมายถึงเวลาสำหรับการไตร่ตรอง ใคร่ครวญพิจารณาตีความสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพราะการยึดติดอยู่กับการจัดการปัญหาและวิธีการต่างๆ ไม่สามารถทำให้การเรียนรู้ก่อตัวขึ้นได้ และในขณะเดียวกันจะต้องมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ท่ามกลางความหลากหลายของผู้คนเพื่อนำไปสู่ทางเลือกที่สร้างสรรค์

อย่างไรก็ตามบุคคลในองค์กรจะต้องมีความผูกพันร่วมกันในการสื่อสารระหว่างกัน อย่างเปิดเผยและตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความจริง ทั้งนี้บุคคลในองค์กรควรมีความเชื่อใจและไว้วางใจในสิ่งที่ทุกคนสร้างขึ้น เพื่อขจัดปัญหาด้านไม่ยอมรับความรู้ของคนอื่น ดังนั้นในวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การสื่อสารในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กันจะต้องกระทำอย่างเปิดเผยให้ทุกคนได้เข้าถึงข้อมูลที่เป็นจริง โดยร่วมกันสร้างคำศัพท์ที่สามารถเข้าใจได้อย่างถูกต้องตรงกัน ตลอดจนผู้คนในองค์กรต้องร่วมกันที่จะเรียนรู้ถึงวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจและสามารถวินิจฉัยได้อย่างถูกต้องว่า สิ่งทั้งหลายนั้นมีวิธีการทำงานอย่างไร และที่สำคัญคือ ผลของการกระทำได้ส่งผลกระทบต่ออย่างไรบ้างอันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรต่อไป (พยัต วุฒิมรงค์ (2550); กังวาน ยอดวิศิษฏ์ศักดิ์ และคณะ (2549); Park & Schulte (2004))

นอกจากนี้ Marquardt (1996); พยัต วุฒิมรงค์ (2550); Gruber (2000) ยังให้ความสำคัญในส่วนของบรรยากาศองค์กรที่ให้คุณค่าและรางวัล (Valued and Rewarded) ในการเรียนรู้ ซึ่งเป็นค่านิยมในการส่งเสริมการเรียนรู้วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ กล่าวคือ องค์กรจะต้องมีการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างทั่วถึง มีความไว้วางใจและมีอิสระในการคิดและปฏิบัติ (Trust and Autonomy) มีการให้ผลตอบแทนสำหรับนวัตกรรมใหม่ การทดลอง และความกล้าที่จะเสี่ยง (Risk Taking) มีการสนับสนุนด้าน

งบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร รวมทั้งมีการประเมินผลงาน และมอบรางวัลแก่คนที่แลกเปลี่ยนความรู้เป็นหลัก

ทั้งนี้ผู้บริหารก็เป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้บุคคลในองค์กรเกิดวัฒนธรรมในการเรียนรู้ กล่าวคือ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนในการจัดการความรู้ เช่น สร้างเทคโนโลยีที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ใช้เวลาน้อยที่สุด สร้างให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงานและเกิดการจัดการความรู้โดยอัตโนมัติ สร้างความเชื่อใหม่ว่าคุณค่าของความรู้สำคัญกว่าสถานะของบุคคล รวมทั้งไม่ลงโทษหรือตำหนิผู้เสนอความคิดที่ไม่ถูกต้อง สามารถสร้างความรู้จากสิ่งที่ไม่คาดคิด และให้รางวัลแก่ความคิดสร้างสรรค์ (พยัต วุฒิมรงค์ (2550); Gruber (2000)) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2547) ที่กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนรู้นั้นจะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของเปลี่ยนแปลง โดยรวมแล้วผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญของปัจจัยทั้งหมดว่า จะปรับเปลี่ยนและใช้วัฒนธรรมองค์กรอย่างไรจึงจะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์กร (Marquardt (1996); วิเชียร วิทยอุดม (2547))

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ค่านิยมในการทำงานเป็นทีม กล่าวคือ บุคคลในองค์กรควรมีความเชื่อร่วมกันในการทำงานแบบทีมด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความร่วมมือและการประสานงานอย่างสอดคล้องกัน อันเป็นแนวทางนำไปสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจากเทคโนโลยีมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จึงต้องมีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล ทำให้เกิดเป็นการทำงานแบบทีม ซึ่งงานจะประสบผลสำเร็จได้ ต้องมาจากความร่วมมือและการประสานงานกันของทีมงาน (Schein (อ้างถึงใน ชนกพรพรณ ดิลกโกมล, 2546); พยัต วุฒิมรงค์ (2550); Choo (2000); Park & Schulte (2004))

และประเด็นสุดท้ายที่น่าสนใจจากแนวคิดของ Schein (อ้างถึงใน ชนกพรพรณ ดิลกโกมล, 2546) ได้ให้ความสำคัญในด้านความเชื่อมั่นของผู้นำไว้ว่า ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นว่า บุคคลในองค์กรมีความสามารถที่จะเรียนรู้ ซึ่งวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะขึ้นเกิดได้ต้องเริ่มจากบุคคลในองค์กรจะต้องมีความเชื่อมั่นร่วมกันว่า พวกเขาสามารถจัดการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ที่อยู่แวดล้อมได้ มีการสื่อสารระหว่างกันอย่างเปิดกว้างและได้รับข้อมูลที่เป็นจริง เหล่านี้เกิดจากความผูกพันร่วมกันของบุคคลในองค์กร เพราะการเรียนรู้ย่อมไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้ามีการปิดบังข้อมูลที่สำคัญ

ดังนั้นจากการศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรคือสิ่งสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ และก่อให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่ๆ โดยอาศัยความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และสร้างบรรยากาศที่ทำให้ทุกคนมีความกล้าที่จะเสี่ยงและพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ ประกอบกับการมีจิตสำนึกของความเสมอภาคและความยุติธรรมโดยการปฏิบัติต่อทุกคนในองค์กรอย่างทัดเทียมกัน เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจและความรู้สึกที่มั่นคงในการที่คิดทดลองทำในสิ่งใหม่ๆ และถือว่าความผิดพลาดเป็นการเรียนรู้อย่างหนึ่ง ฉะนั้นปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ควรมียอดประกอบดังต่อไปนี้

- 1) มีภาพรวมองค์กร มีความเชื่อร่วมกันในด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 2) มีค่านิยมเรื่องความเสมอภาค ยุติธรรม
- 3) ส่งเสริมให้กล้าทดลอง เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 4) ให้เวลากับการเรียนรู้เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ
- 5) ความผูกพันของคนในองค์กรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน แบ่งปันกัน
- 6) บรรยากาศขององค์กรที่ให้คุณค่าและรางวัล
- 7) ผู้บริหารให้การสนับสนุนด้านการจัดการความรู้
- 8) ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม
- 9) มีความเชื่อมั่นของผู้นำ

2.3.3 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

จากการศึกษาปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายๆ ท่าน ได้แก่ Han and Anantatmula (2006); Desouza (2003); Malhotra (2000); Marquardt (1996); ภราดร จินดาวงศ์ (2549); บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547); Rhodes, Lok, Hung, Ya-Hui, & Wu (2008); Wilson (2001) พบว่า เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพควรจะมีคุณลักษณะสำคัญต่างๆ สามารถกล่าวได้ดังนี้

ตามแนวคิดของ Han and Anantatmula (2006); Malhotra (2000); ภราดร จินดาวงศ์ (2549); Marquardt (1996); บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547); Wilson (2001) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติสำคัญของเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ไว้ว่า เทคโนโลยีจะต้องสามารถจัดเก็บความรู้

ปัญญา ค้นหาและเผยแพร่ความรู้ได้ ซึ่งหมายถึง เทคโนโลยีจะเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการจัดการความรู้ ช่วยเพิ่มความรู้ของพนักงานและองค์กร ทำให้เข้าถึงฐานความรู้ขององค์กรได้ง่าย โดยที่เทคโนโลยีจะทำหน้าที่นำความรู้เข้าสู่ภายใน คือ จัดเก็บความรู้ ปัญญาและประสบการณ์ของบุคคล เป็นเครื่องช่วยให้บุคคลประสานความคิดและการกระทำผ่านการเรียนรู้ รวมทั้งทำหน้าที่เผยแพร่ความรู้เข้าสู่ภายนอก คือ เป็นเครื่องมือช่วยให้บุคคลนำความรู้ออกมาใช้ได้เมื่อต้องการ ปัจจุบันนี้ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ระบบฐานข้อมูลและช่องทางเข้าสู่ความรู้ (Knowledge Portal) ที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งในภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่างๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ

นอกจากนี้ เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ต้องมีความสามารถในการประสานงานและเป็นตัวกลางในการบริหารจัดการความรู้ได้ กล่าวคือ เป็นเครื่องช่วยในการติดต่อระหว่างบุคคล เช่น การทำงานร่วมกัน เป็นประตูทางผ่าน เป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร เป็นต้น การนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ มาใช้จะทำให้องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กร สามารถให้การศึกษาและปฏิรูปตนเองได้โดยอัตโนมัติ อีกทั้งเทคโนโลยีจะต้องสามารถช่วยในการวินิจฉัยวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ และตัดสินใจได้ กล่าวคือสามารถตรวจนับหรือมองเห็นได้ถึงพฤติกรรมของผู้ใช้ความรู้ สามารถวิเคราะห์ความรู้ในแต่ละเรื่องว่ามีการอ่าน แลกเปลี่ยน หรือนำไปใช้อย่างไร ตลอดจนเป็นเครื่องช่วยสนับสนุนในการเรียนรู้ เป็นสื่อการเรียนรู้ การบันทึกกิจกรรม การจำลองเหตุการณ์ และอื่นๆ ทั้งนี้เนื่องจากเทคโนโลยีช่วยให้การนำเสนอสามารถทำได้หลากหลาย ทั้งตัวอักษร ภาพประกอบ หรือภาพเคลื่อนไหวที่มีเสียงบรรยาย จึงทำให้ความรู้ที่สร้างเกิดความน่าสนใจและเข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น (Malhotra (2000); ภราดร จินดาวงศ์ (2549); Marquardt (1996); บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547); Wilson (2001))

อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ควรจะใช้งานได้ง่าย ใช้งานได้หลายคนพร้อมๆ กัน และใช้งานจากที่ใดก็ได้ อธิบายได้ว่า ผู้ที่ต้องการนำเสนอความรู้และผู้ที่นำความรู้ไปใช้สามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็วและคล่องตัว มีรูปแบบที่ง่ายต่อใช้งาน และสามารถรับหรือส่งข้อมูลจากสถานที่ใดก็ได้ ซึ่งองค์กรจะได้ประโยชน์จากทั้งการรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง และจากการกระจายอำนาจออกจากส่วนกลาง ทำให้การผลิต การประสานงาน และการบริหาร

จัดการมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Marquardt (1996); ภราดร จินดาวงศ์ (2549); บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547))

ส่วน Desouza (2003) ได้เสนอแนวคิดต่างออกไป โดยเน้นในส่วนของผู้ดูแลระบบที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญในการทำงาน และควรจะมีการอบรมการใช้งานเครื่องมือด้านเทคโนโลยีต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลในองค์กรสามารถใช้เครื่องมือต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งองค์กรที่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดการความรู้ จะมีความได้เปรียบเมื่อเทียบกับองค์กรทั่วไป ที่ไม่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในเชิงการจัดการ

นอกจากที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ ยังมีคุณสมบัติของเทคโนโลยีตามแนวคิดของ Malhotra (2000); ภราดร จินดาวงศ์ (2549) ที่น่าสนใจอีก คือ เทคโนโลยีต้องสามารถนำส่งสารสนเทศได้อย่างถูกต้อง ถูกคน และถูกเวลา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rhodes et al. (2008) กล่าวคือ ในการใช้งานเทคโนโลยีในการจัดการความรู้นั้น ผู้ดูแลระบบจะมีการกำหนดสิทธิในการเข้าถึงความรู้ และจัดกลุ่มของผู้ใช้ความรู้ให้มีสิทธิที่จะสร้างหรือนำความรู้ใดไปใช้ได้บ้าง ทั้งนี้จะช่วยให้การกำหนดกลุ่มผู้ใช้ความรู้มีความชัดเจน สามารถนำส่งข้อมูลได้อย่างถูกต้อง อีกทั้งยังเป็นการรักษาความปลอดภัยให้กับระบบในองค์กรอีกด้วย

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า เทคโนโลยีในการจัดการความรู้เป็นกลไกและเครื่องมือที่สำคัญในการที่จะทำให้การจัดการความรู้ถูกดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ ในการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กร โดยที่ผู้วิเคราะห์และออกแบบอาจต้องพิจารณาทั้งในเงื่อนไขของฮาร์ดแวร์ (Hardware) ซอฟต์แวร์ (Software) และโครงข่าย (Network) ที่องค์กรมี และนำมาพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้เกิดความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งปัจจัยด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ควรมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- 1) จัดเก็บความรู้ ปัญหา ค้นหา และเผยแพร่ความรู้ได้
- 2) เป็นตัวกลางในการประสานงานระหว่างบุคคลได้
- 3) สามารถช่วยในการวิเคราะห์ตัดสินใจได้
- 4) ใช้งานได้ง่าย ใช้งานได้หลายคนพร้อมๆ กัน และใช้งานจากที่ใดก็ได้
- 5) มีผู้เชี่ยวชาญในการดูแลระบบ และมีการอบรมการใช้งานอย่างต่อเนื่อง
- 6) สามารถนำส่งสารสนเทศได้อย่างถูกต้อง ถูกคน และถูกเวลา
- 7) มีความปลอดภัยในการใช้ข้อมูล (Security)

2.3.4 ปัจจัยด้านการเรียนรู้

จากการศึกษาปัจจัยด้านการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้จากแนวคิดของนักวิชาการหลายๆ ท่าน ได้แก่ Han and Anantatmula (2006); พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547); สมศรี เพชรโชติ (2549); ประพันธ์ หาญกว้าง (อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2549); Marquardt (อ้างถึงใน นवलจันทร์ ปุยะกุล, 2548); Kimple (อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2549); Nonaka (อ้างถึงใน คณินิจ อนุโรจน์ (2550) พบว่า ปัจจัยด้านการเรียนรู้ที่เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้จากองค์ประกอบดังต่อไปนี้

ประการแรก องค์กรที่มีความสามารถในการเรียนรู้จะต้องมีการกระจายและถ่ายโอนความรู้ไปได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศในการถ่ายทอดความรู้ รวมถึงการสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้บุคคลในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ หรือทรัพยากรระหว่างกัน ตามความสมัครใจ และนำความรู้นั้นไปสู่การปรับปรุง พัฒนาสมรรถนะขององค์กร เป็นการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร โดยผ่านกระบวนการประสานงานกัน (Han & Anantatmula (2006); พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547); ประพันธ์ หาญกว้าง (อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2549); Marquardt (อ้างถึงใน นवलจันทร์ ปุยะกุล, 2548)) ทั้งนี้องค์กรอาจจัดให้มี “สถานที่” หรือ “ba” ตามแนวคิดของ Nonaka (อ้างถึงใน คณินิจ อนุโรจน์ (2550) เพื่อให้บุคคลในองค์กรมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้กันได้มากขึ้น ซึ่ง “ba” แบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะ คือ

1) Originating ba จัดให้มีสถานที่จับกลุ่มคุยกันมีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เช่น กลุ่มลักษณะสภากาแฟ หรืออาจเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับผู้ให้บริการ ซึ่งจะเกิดกระบวนการแบ่งปันและสร้างสรรค์ความรู้แฝงที่มีอยู่ในตัวบุคคลให้กันและกันโดยตรง

2) Dialoguing ba เป็นการสื่อความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานออกมาเป็นภาษาพูดในลักษณะเรื่องเล่า (dialogue) ทำให้ความรู้แฝงที่มีอยู่ตัวบุคคลถูกถ่ายทอดออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งสามารถนำไปใช้ในการสร้างสรรค์เป็นผลงานหรือการคาดคะเนอนาคตได้

3) Systemizing ba เวทีนี้จะแสดงให้เห็นข้อมูลหรือสิ่งที่มีการคาดคะเนมาแล้วได้รับการทดสอบวิเคราะห์สังเคราะห์และข้อมูลย้อนกลับ แล้วนำมารวบรวมเป็นข้อเท็จจริงสรุปเป็นองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้กับองค์กร ซึ่งเป็นการต่อยอดข้อมูล นั่นคือเป็นการประยุกต์ใช้ความรู้ชัดแจ้งหรือข้อมูลที่ได้อย่างเป็นระบบต่อไป

4) Exercising ba เป็นเวทีที่มีการแสดงข้อมูลเปรียบเทียบกับความเป็นจริง ทำให้เห็นภาพความต้องการในการพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากรเพื่อรองรับสิ่งที่คาดการณ์ในอนาคต ส่งผลให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในตัวบุคคล และเกิดพัฒนาเป็นความรู้แฝงในตัวบุคคลต่อไป

ทั้งนี้จากการศึกษาแนวคิดของ ประพันธ์ หาญกว้าง (อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2549); Marquardt (อ้างถึงใน นวลจันทร์ ปุยะกุล, 2548); Kimple (อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2549) ยังได้ให้แนวคิดสอดคล้องกัน คือ การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้จากการปฏิบัติและประสบการณ์ โดยอาศัยการทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่าย ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และมีการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของกันและกันระหว่างบุคคลในองค์กร ซึ่งการเรียนรู้โดยวิธีนี้อาศัยการศึกษาจากการปฏิบัติงาน ได้แก่

1) การปฏิบัติโดยการวิจัยค้นคว้า (Action Research) เป็นการรวมกลุ่มคนที่มีปัญหาคล้ายกันเข้าด้วยกัน มีการนำเสนอและวางแผน เพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหา

2) การปฏิบัติจากผลการเรียนรู้ (Action Reflection Learning) เป็นการมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ เพื่อให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

3) การปฏิบัติตามหลักวิทยาศาสตร์ (Action Science) เป็นการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้จากการทดลองปฏิบัติ และสร้างเครือข่ายการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้ทุกคนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและองค์กร รวมทั้งสร้างแนวคิดวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา

นอกจากนี้จากการศึกษาแนวคิดของ พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547); สมศรี เพชรโชติ (2549); ประพันธ์ หาญกว้าง (อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2549) ยังได้กล่าวถึงการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (Problem Oriented Learning) ทั้งนี้เป็นการเรียนรู้จากการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน โดยปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานจะเป็นตัวกำหนดว่าเราต้องเรียนรู้อะไรบ้างจึงจะแก้ปัญหานั้นๆ ได้ โดยที่การเรียนรู้จะเกิดขึ้นในกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) จะเชื่อมโยงโดยตรงกับกระบวนการทำงาน (Work Process) และสถานที่ทำงานจะเป็นที่จำลองสถานการณ์ในการเรียนรู้

อย่างไรก็ตาม ยังมีประเด็นที่น่าสนใจจากแนวคิดของ พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547); สมศรี เพชรโชติ (2549); Marquardt (อ้างถึงใน นวลจันทร์ ปุยะกุล, 2548) ที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ซึ่งหมายถึง การเพิ่มความรู้ ทักษะ และความสามารถหรือสมรรถนะที่กลุ่มคนได้รับทั้งกลุ่ม อาจจะเป็นการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะจากทีมงานข้ามสายงาน ทั้งนี้ปัจจัยสำคัญ คือ ความพึงพอใจในทีม ซึ่งสามารถสร้างได้โดยการเปิด

กว้างทางความคิด (openness) ในมุมมองแนวคิดสร้างคุณค่าของทีมให้อยู่เหนือกว่าคุณค่าของบุคคล องค์การควรส่งเสริมให้มีการพูดคุย (dialogue) ซักถาม (inquiry) อย่างกว้างขวาง และเปิดโอกาสให้บุคคลในองค์การมีส่วนร่วมในพันธกิจ เป้าหมาย และกระบวนการทำงานภายในองค์การ ใช้การเรียนรู้ในทีมช่วยสร้างความเชื่อ ค่านิยม และโครงสร้างขององค์การ ตลอดจนสร้างความสมดุลระหว่างงานที่ทำกับความรู้ในขณะทำงาน ฉะนั้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจึงทำให้เกิดการสังสรรค์ความรู้ ทักษะ และวัฒนธรรมการทำงาน รวมไปถึงการพัฒนาจากความรู้ไปสู่การเป็นนวัตกรรม (Innovation) การประสานงาน (Coordination) และการปฏิบัติ (Action) ซึ่งจะเป็นไปตามแม่แบบการเรียนรู้ในระดับองค์กร และเป็นการส่งเสริมให้บุคคลในองค์การเห็นความสำคัญที่จะต้องเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

นอกจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น การเรียนรู้ยังสามารถเกิดขึ้นได้จากการเลียนแบบ (Imitation) การเอาอย่างหรือทำตามคนอื่น (Modeling) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามลอกเลียนแบบหรือกระทำตามต้นแบบที่เห็นว่าดีหรือเป็นประโยชน์แก่ตน เช่น พฤติกรรมของเด็กที่เลียนแบบผู้ใหญ่ จุดเด่นคือ หากได้ต้นแบบที่ดีก็จะทำให้รูปแบบดีตามไปด้วย ส่วนข้อจำกัดคือ คนเราแต่ละคนจะมีความแตกต่างกัน การพยายามจะทำให้ตนมีพฤติกรรมเหมือนต้นแบบจึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยาก

รวมไปถึงแนวคิดที่ว่า การเรียนรู้เกิดขึ้นได้จากการลองผิดลองถูก ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามใช้ทางเลือกหลายๆ ทางเพื่อแก้ปัญหาหรือสถานการณ์วิกฤติที่เกิดขึ้น โดยไม่ได้ใช้เกณฑ์หรือเหตุผลอะไรประกอบการเลือก เพียงแต่ลองผิดลองถูกไปเรื่อยๆ ซึ่งการใช้การเรียนรู้ประเภทนี้มักเป็นวิธีสุดท้ายที่ผู้เรียนรู้ไม่มีวิธีใดที่ดีกว่านี้แล้วจึง “เสี่ยง” เลือกเอาวิธีใดวิธีหนึ่ง ถ้าหากวิธีนั้นไม่ถูกก็เปลี่ยนวิธีใหม่ไปเรื่อยๆ (พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547); สมศรี เพชรโชติ (2549); Kimple (อ้างถึงใน กิรติ ยศยิ่งยง, 2549))

และประเด็นหนึ่งที่สำคัญจากแนวคิดของ พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547); สมศรี เพชรโชติ (2549); Marquardt (อ้างถึงใน นวลจันทร์ ปุยะกุล, 2548) ได้กล่าวถึงการเรียนรู้โดยการจำ และการเรียนรู้โดยการหยั่งรู้และสร้างมโนคติ ซึ่งการเรียนรู้โดยการจำ เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามจะรวบรวมหรือเก็บเนื้อหาสาระจากสิ่งที่จะต้องเรียนให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จุดเด่นจะทำให้ผู้เรียนจำสิ่งต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ส่วนข้อจำกัดคือ ผู้เรียนจะไม่เน้นในเรื่องของการนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงผู้เรียนจะต้องเพิ่มความจำในสิ่งนั้นมากขึ้น อาจเกิดความสับสนได้ และทำให้ขาดความคิดริเริ่มในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ส่วนการเรียนรู้โดยการหยั่งรู้และสร้างมโนคตินั้น การหยั่งรู้เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมองเห็น

ความสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ย่อยว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร ทำให้มองเห็นภาพรวมทั้งหมด ซึ่งต่างจากการสร้างมโนคติ ที่จะมองภาพรวมของสิ่งนั้นๆ ก่อน ต่อจากนั้นจึงพิจารณาถึงลักษณะเฉพาะของสิ่งนั้นต่อไป ทั้งนี้จะเป็นประโยชน์มากในสถานการณ์ที่ต้องการให้ผู้เรียนคิดอย่างมีเหตุผล และสามารถแยกแยะความสัมพันธ์ของสาเหตุต่างๆ ได้อย่างมีเหตุผล อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้ประเภทนี้จะเกิดขึ้นได้น้อยมากหรือเกิดขึ้นไม่ได้เลย หากผู้เรียนขาดแรงจูงใจที่จะคิด ขาดประสบการณ์ หรือใช้แต่ประสบการณ์เดิมโดยไม่เปิดรับประสบการณ์ใหม่ๆ

จากแนวคิดที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ปัจจัยการเรียนรู้ที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ การเรียนรู้จากการศึกษาด้วยตนเอง ตามแนวคิดของ ประพันธ์ หาญกว้าง (อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2549); Marquardt (อ้างถึงใน นวลจันทร์ ปุยะกุล, 2548) ได้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การเพิ่มพูนทักษะ ความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง รวมถึงทัศนคติและค่านิยมที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ซึ่งอาจเกิดได้จากการฝึกอบรม หรือการเรียนการสอนผ่านเทคโนโลยี ตลอดจนเกิดจากการสังเกต ดูงาน ฝึกงาน ซึ่งความรู้ที่ได้นั้นจะช่วยให้บุคคลเข้าใจแนวคิด หลักการในการทำงาน และเข้าใจเป้าหมายขององค์กรได้ดีขึ้น รู้จักปรับทัศนคติและค่านิยมให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

ดังนั้น จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยด้านการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในองค์กร ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การที่องค์กรจะบรรลุผลการดำเนินการทางธุรกิจที่เป็นเลิศนั้น องค์กรจะต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติในเรื่องการเรียนรู้ทั้งขององค์กรและของแต่ละบุคคลเป็นอย่างดี รวมถึงการปรับปรุงแนวทางที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้องค์กรจะต้องให้การสนับสนุนและมีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อช่วยในการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเฉพาะการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งจะต้องครอบคลุมถึงการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร และการสร้างความเชื่อมโยงของแต่ละระดับ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบของปัจจัยด้านการเรียนรู้ต่างๆ ดังนี้

- 1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติและแลกเปลี่ยนประสบการณ์
- 2) การเรียนรู้และทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่าย
- 3) การเรียนรู้จากการแก้ปัญหา
- 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 5) การเรียนรู้โดยการเลียนแบบ
- 6) การเรียนรู้แบบลองผิดลองถูก
- 7) การเรียนรู้โดยการจำ

8) การเรียนรู้โดยการหยั่งรู้ สร้างมโนคติ

9) การเรียนรู้จากการศึกษาด้วยตนเอง

จากความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่า การที่องค์กรจะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จำเป็นจะต้องมีองค์ประกอบหลักๆ ที่สำคัญคือ คน ความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้ที่ดี แต่อย่างไรก็ตาม หากองคกรขาดปัจจัยในด้านต่างๆ อันได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัยด้านการเรียนรู้ ดังกล่าว การจัดการความรู้ของบุคคลในองค์กรอาจจะไม่เกิดขึ้นเลย หรือเกิดขึ้นน้อยมาก เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวจะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มาส่งเสริมเพื่อให้บุคคลมีการจัดการความรู้ได้ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ฉะนั้นเมื่อบุคคลในองค์กรมีความรู้และมีการบริหารจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งองค์กรมีปัจจัยที่สามารถผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ของบุคคลในองค์กรได้นั้น ก็จะส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนา และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป