

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ เป็นสิ่งที่สำคัญต่อการบริหารองค์กรกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม เนื่องจากองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารธุรกิจสมัยใหม่ โดยการนำองค์ความรู้มาใช้ในการบริหาร เพื่อช่วยให้องค์กรสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน จากที่กล่าวมาข้างต้น ในการศึกษาครั้งนี้จึงมีการนำหลักแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาเป็นแนวคิดหลักในการอธิบาย ดังนี้

2.1 ความหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

2.1.1 นิยามของความรู้ (Knowledge)

ความรู้ (Knowledge) คือ ทฤษฎีที่สำคัญอย่างหนึ่งในตลาดที่มีการแข่งขันทางการค้าในโลกยุคโลกาภิวัตน์ (เจนเนตร และคณะ, 2546, น. 1)

ความรู้ (Knowledge) คือ กระบวนการของการนำสารสนเทศและประสบการณ์ในอดีต มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามความต้องการของแต่ละบุคคล (Shelda Debowaski, 2006, p.16)

Thomas Davenport และ Laurance Prusak (2005, p.20) กล่าวว่า ความรู้ (Knowledge) คือ การที่เราใช้ประสบการณ์ ค่านิยม สารสนเทศ ความชำนาญ และสติปัญญาในตัวเราเพื่อกำหนดสิ่งแวดล้อมและกรอบการรวบรวมประเมินสารสนเทศและประสบการณ์ใหม่ๆ ที่ได้รับมา เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ ซึ่งวิธีการในการใช้จะขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล

Leif Edvinsson (1998, p.3 - 9) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ประเภท คือ ความรู้เฉพาะบุคคล ความรู้ขององค์กร และความรู้ที่เป็นระบบ ดังนี้

1) Individual Knowledge: ความรู้เฉพาะบุคคล เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงานแต่ละคน

2) Organizational Knowledge: ความรู้ขององค์กร เป็นความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานที่อยู่ในกลุ่มหรือฝ่ายงานต่างๆ ในองค์กร ทำให้เกิดเป็นความรู้โดยรวมขององค์กร สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานขององค์กรโดยรวมได้มากขึ้น

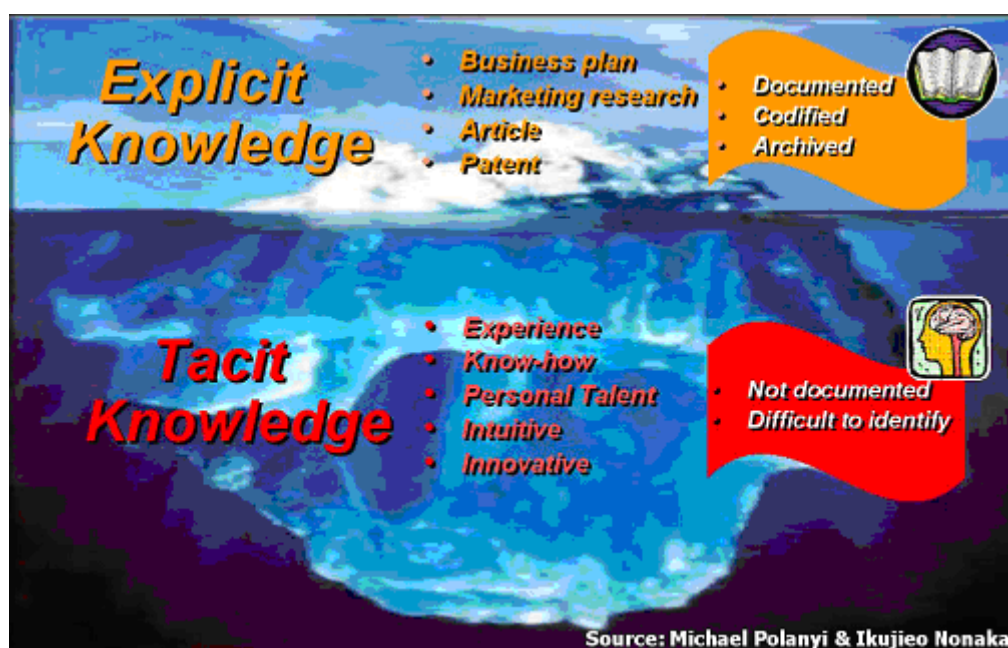
3) Structural Knowledge: ความรู้ที่เป็นระบบ เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างหรือต่อยอดองค์ความรู้ ผ่านกระบวนการ คู่มือ และจรรยาบรรณต่างๆ ในองค์กร

ทั้งนี้ความรู้ทั้ง 3 ประเภทข้างต้น สามารถเป็นได้ทั้งในรูปของ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge

2.1.2 ประเภทของความรู้ (Type of Knowledge)

ภาพที่ 2.1

ประเภทของความรู้



ที่มา : Michael Polanyi and Ikujiro Nonaka (1991)

ความรู้ขององค์กรสามารถแยกออกได้ 2 ประเภท ดังนี้

1) ความรู้โดยนัยหรือแบบซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งสื่อสารถ่ายทอดในรูปของตัวเลข

สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2) ความรู้ที่สามารถแสดงออกมาให้เห็นได้หรือความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) คือ ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่างๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

ตารางที่ 2.1

การเปรียบเทียบคุณลักษณะของ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge

คุณลักษณะของ Tacit Knowledge	คุณลักษณะของ Explicit Knowledge
- สามารถนำมาปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ - ความชำนาญ รู้ว่าต้องทำอะไร (Know – how) รู้ว่าทำไม (Know – why) และรู้ว่าจะต้องคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Care – why) - สามารถนำมาใช้ร่วมในการทำงาน ร่วมกับการกำหนดวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดไปยังวัฒนธรรม - ความรู้แบบนี้ต้องมีการ สอน หรือให้คำปรึกษาเป็นการถ่ายทอดแบบ ตัวต่อตัว	- ความรู้ประเภทนี้สามารถแพร่หลายโดยการเลียนแบบ สามารถเข้าถึงได้ง่าย และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้รวดเร็ว - สามารถ สอนและฝึกฝนได้ง่าย - สามารถนำมาจัดองค์กร จัดระบบ และเพิ่มในวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ - สามารถถ่ายทอดความรู้ โดยผลิตภัณฑ์ บริการ และเอกสาร

ที่มา : Dalkir, Kimi (2005, p.8)

2.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้

การแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลาโดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า Knowledge Spiral หรือ SECI Model ซึ่งคิดค้นโดย Ikujiro Nonaka และ Takeuchi ดังนี้

ภาพที่ 2.2
Knowledge Spiral



ที่มา : ดัดแปลงจากแนวความคิดของ Michael Polanyi และ Ikujiro Nonaka (1991)

จากกระบวนการข้างต้นการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้เกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ คือ Socialization Externalization Combination และ Internalization ดังนี้

1) Socialization: การแบ่งปันและสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน โดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง เช่น ผู้จัดการขายของทีม A ได้เรียนรู้เทคนิคการขายใหม่ๆ จากผู้จัดการฝ่ายขายของทีม B ที่ประสบความสำเร็จในการขาย โดยพูดคุยปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างกัน ก็จะได้รับความรู้จากผู้จัดการฝ่ายขายทีม B มาเป็นความรู้ของตนเพื่อใช้ในการทำงาน

2) Externalization: การสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแปลงจาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge เช่น กรณีผู้จัดการฝ่ายขายทีม A ซึ่งหลังจากเรียนรู้เทคนิคการขายจากข้างต้นก็นำมาเขียนเป็นหนังสือเอกสาร หรือรายงานต่างๆ เพื่อเผยแพร่ให้ผู้สนใจทั่วไป

3) Combination: เป็นการแปลง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท Explicit ที่เรียนรู้มาสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit ใหม่ ๆ เช่น กรณีผู้จัดการฝ่ายขายทีม A ซึ่งต่อมาได้ไปศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับเทคนิคการขายจากตำราต่างๆ ที่มีอยู่อย่างหลากหลาย แล้วสรุปและเผยแพร่เป็นเทคนิคการขายรูปแบบใหม่ซึ่งเกิดจากการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ และความรู้ของตนเอง

4) Internalization: เป็นการแปลง Explicit Knowledge มาเป็น Tacit Knowledge มักเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติ การนำไปปรับใช้ในการทำงานจนทำให้เกิดทักษะและความชำนาญจนกลายเป็น Tacit Knowledge ของตนเองในที่สุด และเมื่อเกิดความรู้แล้วไปแลกเปลี่ยนกับลูกค้าหรือผู้จัดการรายอื่นๆ ต่อไปก็จะเกิดกระบวนการที่เรียกว่า Socialization คือ การแปลง Tacit Knowledge จากผู้จัดการรายนั้นๆ ไปเป็น Tacit Knowledge ของคนอื่นต่อไป เป็นกระบวนการที่หมุนเวียนไปเรื่อยๆ ไม่มีที่สิ้นสุด

2.1.4 ลำดับชั้นของความรู้

Hideo Yamazaki ได้ให้คำจำกัดความของ ความรู้ ในรูปของปิรามิด ดังนี้

ภาพที่ 2.3
ปิรามิดแสดงลำดับชั้นของความรู้



ที่มา : Hideo Yamazaki (1999)

ข้อมูล (Data) หมายถึง ข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่างๆที่ยังไม่ได้แปลความ

สารสนเทศ (Information) หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ วิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ มีบริบทที่เกิดจากความเชื่อ สำคัญสำนึก หรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศนั้นๆ โดยมักจะอยู่ในรูปของข้อมูลที่วัดได้หรือจับต้องได้ สารสนเทศมีข้อจำกัดในเรื่องช่วงเวลาที่ใช้ และขอบข่ายของงานที่นำมาใช้

ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจใน สถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา หรือกล่าวได้ว่าเป็นสารสนเทศที่ก่อให้เกิดประโยชน์ใน การนำไปใช้งาน

ปัญญา (Wisdom) หมายถึง ความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดประโยชน์ในการ นำไปใช้

Dalkir และ Kimiz (2005, p.45) ให้คำจำกัดความของความรู้ไว้ดังนี้

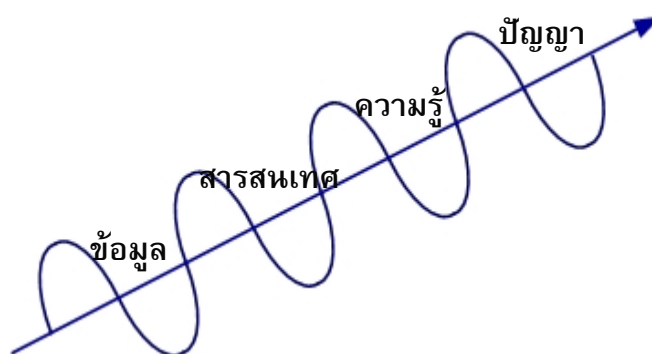
ข้อมูล (Data) คือ ข้อความ บทความที่ได้จากการสังเกต หรือพิสูจน์ ตรวจสอบได้ เป็น ความจริง เช่น การรู้จักสถานที่ โดยการฟังและดูจากภาพยนตร์ที่ดาวนโหลด

สารสนเทศ (Information) คือ ข้อความ ที่สังเคราะห์ วิเคราะห์จากข้อมูล

ความรู้ (Knowledge) คือ สารสนเทศที่ผ่านการเปรียบเทียบ และเชื่อมโยงความรู้ ประสบการณ์ ต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการนำมาใช้งาน

ภาพที่ 2.4

ลำดับขั้นของความรู้จากมุมมองของ Dave Snowden



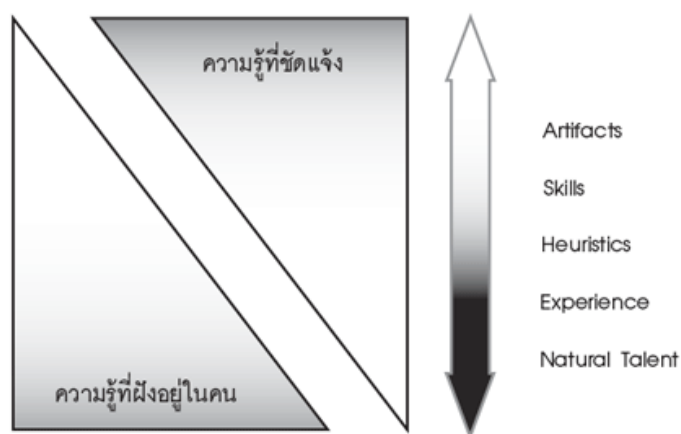
ที่มา : Dave Snowden (2003)

Dave Snowden (2003) มีมุมมองที่ต่างออกไปว่า ความรู้ เป็นสิ่งที่ซับซ้อนไม่สามารถจัดเป็นระบบที่แน่นอนได้ หรือไม่สามารถกล่าวได้ว่าพัฒนาการของข้อมูลจะนำไปสู่การเป็นสารสนเทศ ความรู้ และ ปัญญาตามลำดับเสมอไป โดยให้เหตุผลว่าสารสนเทศที่แม้จะผ่านกระบวนการวิเคราะห์ มีบริบท รายละเอียดที่ครบถ้วน แต่หากไม่ใช่สารสนเทศในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง หรือไม่สามารถนำไปใช้ได้ ก็ไม่เรียกว่า เป็นความรู้สำหรับตนเอง ดังแสดงในภาพที่ 2.4

นั่นคือ การจัดการความรู้ที่ต้องอาศัยหลักศิลปะหรือธรรมชาติมากกว่าหลักการทางวิทยาศาสตร์ โดยให้แนวคิดว่าความรู้มีตั้งแต่ประเภทที่เป็นนามธรรมยากต่อการบริหารจัดการ จนกระทั่งถึงที่เป็นรูปธรรม หรือลายลักษณ์อักษรชัดเจน สามารถจัดการได้ง่าย เรียกว่า “ASHEN” ซึ่งมาจากคำว่า Artifacts, Skills, Heuristics, Experience and Natural Talent

ภาพที่ 2.5

มุมมองเกี่ยวกับความรู้ของ Dave Snowden



ที่มา : Dave Snowden (2003)

Artifacts: เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปของเอกสาร ลายลักษณ์อักษร

Skills: เป็นทักษะ หรือสิ่งที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้ หรือประสบความสำเร็จ

Heuristics: ความรู้ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ประสบการณ์ หรือจากเหตุผลต่างๆ ที่มี

Experience: ประสบการณ์ ซึ่งยากในการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้เนื่องจากเป็นเรื่องเฉพาะตน

Natural Talent: พรสวรรค์ หรือสิ่งที่ธรรมชาติให้มา ซึ่งยากที่จะบริหารจัดการได้ เป็นความรู้ที่ฝังลึกและยากในการถ่ายทอดมากที่สุด

2.1.5 นิยามของการจัดการความรู้ (Definition of Knowledge Management)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง กระบวนการจัดเก็บความรู้ที่เป็นระบบมีโครงสร้าง มีกระบวนการและเทคโนโลยี เพื่อก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ และมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง กระบวนการ ในการรวบรวม จัดการและเผยแพร่ องค์ความรู้ มาเป็นทรัพย์สินทางปัญญาในระยะยาวขององค์กร (Shelda Debowaski, 2006, p.16)

Ryoko Toyama (2002) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

Carla O'Dell และ Jackson Grayson (1998) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ การจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จัดการกับตัว of ความรู้โดยตรงแต่เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกันได้

The US Department of Army (1996) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นแผนการที่เป็นระบบและสอดคล้องกันในการจำแนก บริหารจัดการ และแลกเปลี่ยนสารสนเทศต่างๆ ซึ่งได้แก่ฐานข้อมูล เอกสาร นโยบายและขั้นตอนการทำงานรวมทั้งประสบการณ์และความชำนาญต่างๆ ของบุคลากรในองค์กร โดยเริ่มจากการรวบรวมสารสนเทศและประสบการณ์ต่างๆ ขององค์กร เพื่อเผยแพร่ให้พนักงานสามารถถึงและนำไปใช้ ระบบนี้ทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

กระตุ้นให้พนักงานเกิดความร่วมมือและกระจายอำนาจในการทำงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นที่ตั้ง

Yogesh Malhotra (2001, p.18 – 22) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญในการปรับองค์กรให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้จำเป็นต้องมีกระบวนการในการผสมผสานความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ และความสามารถของคนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

The World Bank (1999) ให้นิยามของการจัดการความรู้ว่า เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

European Foundation for Quality Management (EFQM), Knowledge Management in Europe (2000, p.6) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการจำแนก จัดหาและนำความรู้มาใช้ประโยชน์เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Dave Snowden (2003) กล่าวว่า องค์กรต้องมีการจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการตัดสินใจในองค์กร และเพื่อสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้มีการจัดการความรู้อยู่ 3 ประเภท คือ

1) Content Management คือ การจัดการความรู้ประเภท Explicit โดยเน้นการจัดระเบียบเอกสาร หรือโครงสร้างต่างๆ

2) Narrative Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องที่รู้มาภายใต้แนวคิดที่ว่าเราไม่สามารถเขียนทุกเรื่องออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้เนื่องจากข้อจำกัดในการเขียน ดังคำกล่าวที่ว่า “We know more than we can say, we’ll always say more than we can write down: เรารู้มากกว่าเราพูดและเราพูดมากกว่าเขียน” การใช้เทคนิคนี้ต้องเชื่อมต่อระหว่างวิธีการสื่อสารที่น่าสนใจและเนื้อหาสาระที่ต้องการสื่อ

3) Context Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้โดยเครือข่ายทางสังคม

การจัดการความรู้ในแนวคิดนี้ เน้นทั้งด้านการจัดการกับสาระ และการสร้างการแลกเปลี่ยนไหลเวียนของความรู้ ดังนั้น จะทำให้ความสำคัญกับการจัดการในลักษณะ Context และ Narrative มากกว่า Content Management

Arthur Anderson Business Consulting (2001, p.24) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรรวบรวม ค้นหา แลกเปลี่ยนความรู้ และนำมาใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร โดยเขียนสมการดังนี้

$$\text{ความรู้} = (\text{คน} + \text{ระบบสารสนเทศในการรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูล})$$

ยุทธนา แซ่เตี่ยว (2547, น.245 - 246) กล่าวว่า แม้จะมีแนวคิดที่หลากหลายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แต่สิ่งที่คล้ายคลึงกัน คือ เป็นการจัดการเพื่อนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กร โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้ เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรเป้าหมายอย่างถูกต้องและเหมาะสม ทั้งนี้รูปแบบของพัฒนาความรู้ ได้แก่

- 1) การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตของตนเอง
- 2) การเรียนรู้จากการทดลอง โดยเป็นการตั้งสมมติฐานและทดลองเพื่อให้ทราบผลตามต้องการ
- 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น เช่น การทำ Benchmarking การจ้างผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มาร่วมงาน การหาพันธมิตรเพื่อพัฒนาหรือแลกเปลี่ยนความรู้ (Alliances) การร่วมกิจการ (Joint Venture) การรวมและควบกิจการ (Merger & Acquisition) เป็นต้น
- 4) การเรียนรู้จากการฝึกอบรมและพัฒนาต่างๆ

ศ. นพ. วิจารย์ พานิช (2546, น.2 - 5) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา โดยนับเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้นๆ ได้ ดังนั้น ต้องให้นิยามหลายข้อจึงครอบคลุมความหมาย ได้แก่

- 1) การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวเองไม่ใช่การจัดการความรู้

2) การจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้ ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้แล้ว ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิธีการปฏิบัติมีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้อย่างยิ่ง

3) การจัดการความรู้ต้องอาศัยผู้รู้ในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้น กิจกรรมเกี่ยวกับบุคคล ได้แก่ การดึงดูดคนดีและมีความสามารถ การพัฒนาบุคคล การติดตามความก้าวหน้าของบุคคล และดึงดูดผู้ที่มีความรู้ไว้องค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

4) การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างควมมีชีวิตชีวาและความสำเร็จในองค์กร ประเมินต้นทุนทางปัญญา และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบอกกว่าองค์กรมีการจัดการความรู้อย่างได้ผลหรือไม่

จากนิยามข้างต้น แม้จะมีความหลากหลายในบางบริบท แต่เมื่อพิจารณาโดยรวมจะพบว่า ส่วนใหญ่ นิยามการจัดการความรู้ จะหนีไม่พ้นประเด็นหลักๆ ดังนี้

1) การมองว่าการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการ วิธีปฏิบัติ หรือแผนงานขององค์กร

2) การจัดการต้องเป็นระบบและมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

3) กระบวนการสร้างองค์ความรู้ มีความสัมพันธ์กับจำแนก สร้าง รวบรวม และแลกเปลี่ยนความรู้เป็นอย่างยิ่ง

4) ความรู้เกี่ยวข้องและทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า “การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น”

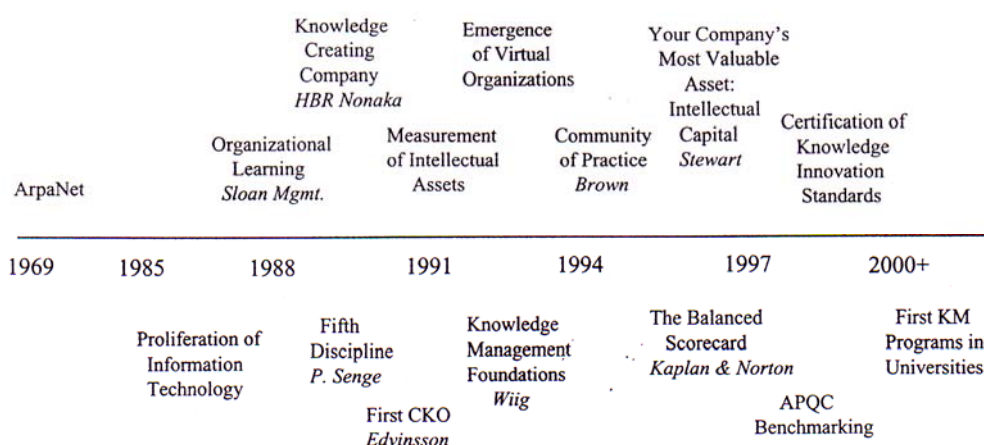
2.1.6 ยุคต่างๆ ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีมาตั้งแต่ยุค 80 โดยสามารถแสดงหลัก แนวคิดและผู้คิดทฤษฎีการจัดการความรู้ในยุคต่างๆ ได้ดังนี้

การจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 3 ยุค โดยยุคที่ 1 (Information for Decision Support) เริ่มจากเมื่อกว่า 20 ปีที่แล้ว หรือประมาณปี ค.ศ. 1987 – 1979 ซึ่งเป็นยุคเริ่มต้นของการจัดการความรู้ โดยมีแนวคิดที่ความรู้เป็นสิ่งที่สามารถบริหารจัดการได้โดยอาศัยการจัดการที่มีโครงสร้างตายตัวและเริ่มมีการนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของมนุษย์

ภาพที่ 2.6

A Summary Timeline of Knowledge Management



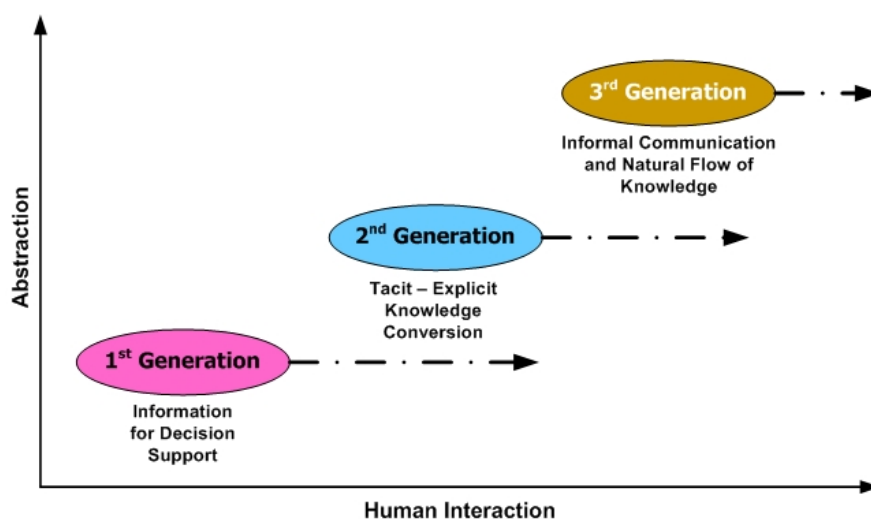
ที่มา : Dalkir, Kimiz (2005, p.14)

ต่อมาในยุคที่ 2 (Tacit – Explicit Knowledge Conversation) เริ่มตั้งแต่ช่วงประมาณปี ค.ศ. 1995 ซึ่งมีการแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ Tacit และ Explicit อย่างชัดเจน รูปแบบในการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ ที่เรียกว่า SECI Model ของ Ikujiro Nonaka เริ่มได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เป็นยุคที่กล่าวได้ว่าเริ่มกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบโดยมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยทำให้คนติดต่อกันสะดวกมากขึ้น และในช่วงประมาณปี ค.ศ. 1998 – 2001 การจัดการความรู้เริ่มเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายมากขึ้น บางองค์กรมีการแต่งตั้งตำแหน่ง Chief Knowledge Officer (CKO) อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้โดย SECI Model ก็ยังมีข้อจำกัดในบางเรื่อง เนื่องจากแนวคิดที่ว่าความรู้เป็นสิ่งที่ซับซ้อนเกินกว่าจะจำแนกเป็น Tacit และ Explicit ได้อย่างชัดเจน และการเปลี่ยนแปลงรูปของความรู้ อาจทำให้เกิดการสูญเสียบริบทที่สำคัญของความรู้ได้ ดังนั้น การจัดการความรู้ให้ได้ผลดีจึงต้องมีการผสมผสานความรู้ทั้ง 2 ประเภทในช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยความรู้ต้องไม่อยู่ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมากเกินไปแต่ต้องสมดุล ซึ่งเป็นที่มาของการจัดการความรู้ในยุคที่สาม

ทั้งนี้ การจัดการความรู้ในยุคที่ 3 (Informal Communities and Natural Flow of Knowledge) ซึ่งมองว่าความรู้เป็นเรื่องซับซ้อนยากที่จะจัดระบบที่แน่นอน หรือแบ่งแยกเป็น Tacit และ Explicit ได้อย่างชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป ดังนั้น จึงต้องอาศัยหลักธรรมชาติและระบบที่ซับซ้อน (Complex Adaptive Systems) มาใช้ในระบบของการจัดการความรู้ ซึ่งการจัดการความรู้ในแนวคิดนี้จะไม่สามารถอธิบายได้โดยใช้ระบบเหตุและผลอย่างเต็มที่ วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในยุคนี้ คือ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการตัดสินใจ และสร้างนวัตกรรมมากกว่ามุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมนุษย์ และเชื่อว่าความรู้และการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อผู้ให้ความรู้สมัครใจที่จะแบ่งปันให้กับผู้อื่นเท่านั้น ไม่สามารถบังคับให้มีการแบ่งปันได้ เพราะแม้จะบังคับก็จะทำให้การถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้เป็นไปอย่างไร้ประโยชน์เนื่องจากความรู้ที่จะนำมาถ่ายทอดจะเป็นความรู้ที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

ภาพที่ 2.7

ยุคต่างๆ ของการจัดการความรู้



ที่มา : Dalkir, Kimiz (2005)

อย่างไรก็ตาม มีผู้เชี่ยวชาญบางท่านให้ความเห็นว่า เมื่อเริ่มเข้าสู่ยุคที่สี่ของการจัดการความรู้ โดยในยุคนี้การสื่อสารต่างๆ จะทำได้สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเป็นการสื่อสาร On – line หรือที่เรียกว่าเข้าสู่ยุคการสื่อสารประเภท I seek You (ICQ) และ

Text Message ต่างๆ ซึ่งส่งผลให้การจัดการความรู้ที่มีความสำคัญและมีบทบาทมากยิ่งขึ้นต่อการปรับปรุงและผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร

2.2 กรอบความคิดทางด้านการจัดการองค์ความรู้

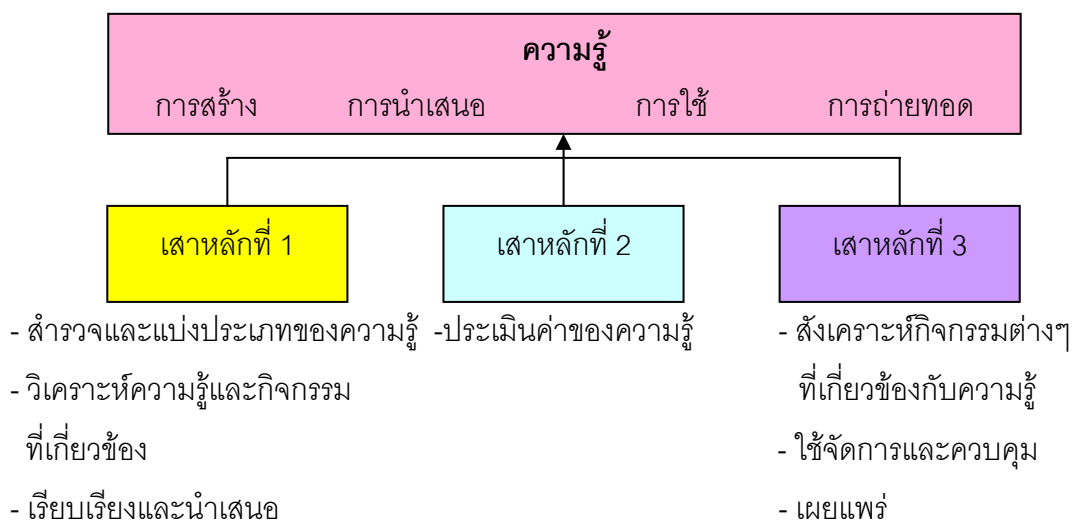
แม้ว่าแนวความคิดทางด้านการจัดการองค์ความรู้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาเป็นเวลาเกือบ 30 ปี แล้วก็ตาม แต่กรอบแนวความคิดทางด้านการจัดการองค์ความรู้ ยังมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก มีองค์กรต่างๆ รวมทั้งนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการองค์ความรู้ ได้นำเสนอกรอบความคิดด้านการจัดการความรู้ในหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถประมวลได้ดังนี้

2.2.1 วงจรการจัดการความรู้ (Knowledge Management Cycle)

วงจรการจัดการความรู้ (Knowledge Management Cycle) คือ ความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่ๆ มักเริ่มต้นมาจากบุคคลในองค์กรนั้นๆ แล้วความรู้นั้นก็ถูกถ่ายทอดมาสู่องค์ความรู้ขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าอย่างมากต่อองค์กรนั้นๆ (เจนเนตร และคณะ, 2546, น. 3) และได้มีผู้เสนอแนวคิดต่างๆ ดังนี้

ภาพที่ 2.8

เสาหลักของการจัดการความรู้



ที่มา : K. Wiig (1993)

K. Wiig (1993) ได้แบ่งองค์ประกอบ เป็น 3 กลุ่มเรียกว่า เสาหลักของการจัดการความรู้ (Pillar of Knowledge Management) โดยแต่ละเสาจะประกอบด้วย การสร้าง (Create) การนำเสนอ (Manifest) การใช้ (Use) และการถ่ายทอด (Transfer) ความรู้ ดังแสดงในภาพที่ 2.8

ตารางที่ 2.2

การเปรียบเทียบกระบวนการหลักของวงจรการจัดการความรู้

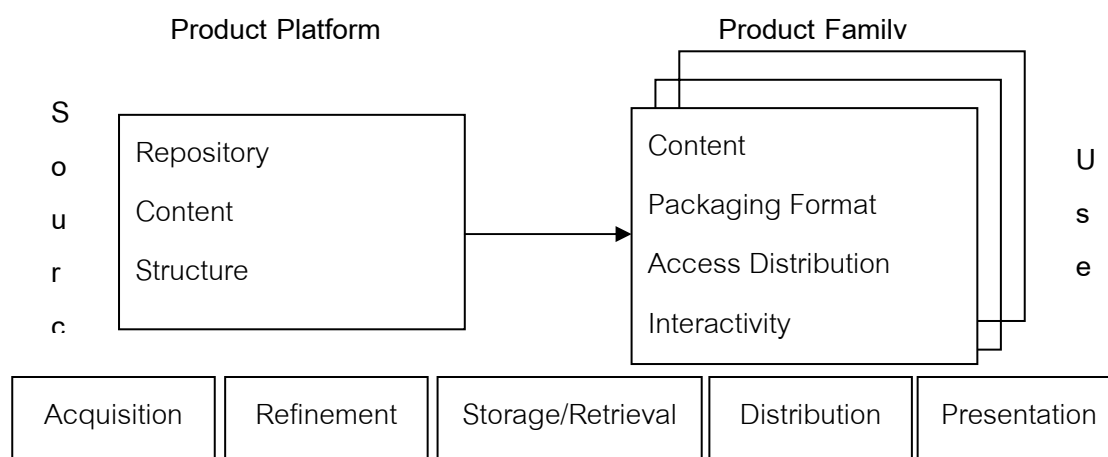
Wiig (1993)	Zack (1996)	McElroy (1999)	Nickols (1999)	Bukowitz & Williams (2003)	Rollet (2003)
- คิดริเริ่ม (Creation)	- การได้มา (Acquisition)	- เรียนรู้ด้วยตนเองและกลุ่ม (Individual and group learning)	- การได้มา (Acquisition)	- ได้รับ (Get)	- วางแผน (Planning)
- ค้นหา (Sourcing)	- กลั่นกรอง (Refinement)	- การอ้างถึงเหตุผลของ ความรู้ (Knowledge claim validation)	- การจัดการ (organization)	- ใช้ (Use)	- สร้างความรู้ (Creation)
- การรวบรวม (Compilation)	- เก็บ/กู้คืน (Store/retrieve)	- การได้มาซึ่งข้อมูล (Information Acquisition)	- ความพิเศษ (Specialization)	- เรียนรู้ (Learn)	- บูรณาการ (Integrating)
- การเปลี่ยน (Transformation)	- กระจายความรู้ (Distribution)	- ทำให้ความรู้สมบูรณ์ (Knowledge validation)	- เก็บ/เข้าถึง (Store/access)	- ส่งเรื่อง (Contribute)	- การจัดการ (Organizing)
- กระจายความรู้ (Dissemination)	- นำเสนอ (Presentation)	- การบูรณาการความรู้ (Knowledge integration)	- กู้คืน (Retrieve)	- ประเมินผล (Assess)	- ถ่ายโอน (Transferring)
- ประยุกต์ใช้ (Application)			- กระจาย (Distribution)	- สร้าง/รักษาไว้ (Build/sustain)	- บำรุงรักษา (Maintaining)
- คุณค่าอย่าง แท้จริง (Value realization)			- เก็บรักษา (Conservation)	- กำจัด (Divest)	- ประเมินผล (Assessing)
			- กำจัด (Disposal)		

ที่มา : Dalkir, Kimiz (2005, p.27)

Zack ได้แนวคิดวงจรการจัดการความรู้มาจากการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์สารสนเทศ แนวความคิดนี้ประกอบด้วย เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวก และกระบวนการการผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งมองว่า สารสนเทศเป็นที่เก็บรวบรวมข้อมูลที่ดีที่สุด เนื่องจากประกอบด้วยทั้งเนื้อหา และโครงสร้างของสารสนเทศ โดยเนื้อหาสารสนเทศ (Information content) คือข้อมูลที่ถูกเก็บรวบรวมไว้เพื่อเป็นประโยชน์กับลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละธุรกิจและองค์กร และส่วนประกอบอื่นที่สำคัญที่ใช้พิจารณาคือการที่โครงสร้างและแนวคิดต่างๆ ถูกเก็บรักษา ถ่ายทอด และนำกลับมาใช้อีกครั้งได้อย่างไร ข้อมูลสารสนเทศแต่ละหน่วยถูกมองแยกเดี่ยวเหมือนเป็นอะตอมที่ถูกเก็บรักษา ถ่ายทอด และนำกลับมาใช้อีกครั้งได้ ทั้งนี้ Meyer และ Zack ได้วิเคราะห์ขั้นตอนหลักของการพัฒนาการจัดการเก็บความรู้ และกำหนดขั้นตอนเหล่านี้ไว้ในวงจรการจัดการความรู้ ได้แก่ การได้มา (Acquisition) การกลั่นกรอง (Refinement) การเก็บรักษา/การกู้คืน (Storage/Retrieval) การกระจาย (Distribution) การนำเสนอและการใช้ (Presentation/Use) ดังสรุปแนวคิดไว้ดังนี้

ภาพที่ 2.9

High-Level View of the Meyer and Zack KM Cycle



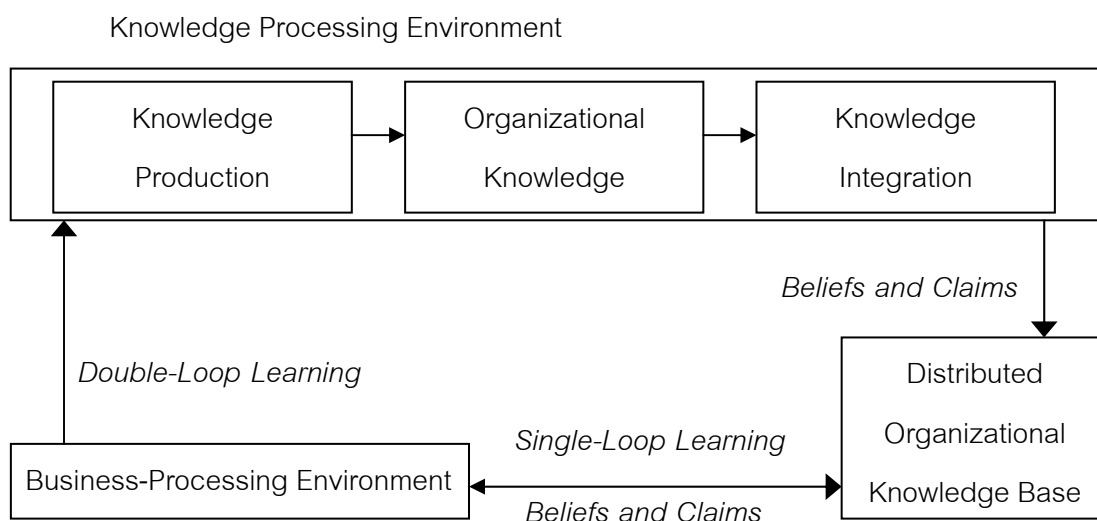
ที่มา : Dalkir, Kimiz (2005, p.30)

วงจรการจัดการความรู้ของ Meyer และ Zack เป็นวงจรหนึ่งที่ค่อนข้างจะสมบูรณ์ในการบรรยายถึงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับวงจรการจัดการความรู้

McElroy (2001, p.34) อธิบายว่าวงจรการจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการของการผลิตความรู้และการบูรณาการความรู้ ร่วมกับการตอบสนองกลับในองค์กรทั้งเรื่องของความทรงจำ ความเชื่อ การกล่าวอ้าง และสภาพแวดล้อมของกระบวนการทางธุรกิจ โดยความรู้ขององค์กรมีทั้งความรู้สึนึกคิดของทั้งบุคคลและกลุ่มซึ่งเป็นความรู้โดยนัย และความรู้ที่ชัดเจน ความรู้ทั้ง 2 แบบได้กระจายฐานความรู้ไปในองค์กร ความรู้ที่ใช้ในสภาพแวดล้อมของกระบวนการทางธุรกิจ ส่งผลให้เกิดผลตามที่มุ่งหวังหรือล้มเหลว การจับคู่แรงเสริมของความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน การนำไปสู่การใช้งานอีกครั้ง หรือว่าการจับคู่ผิดที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางกระบวนการธุรกิจ ผ่านการเรียนรู้ทาง Single-loop ความล้มเหลวที่เกิดจากการเลือกใช้ความรู้ที่ผิดจะนำไปสู่ข้อสงสัย และการติกลับของความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งจะจุดชนวนนำไปสู่กระบวนการความรู้เพื่อการผลิตและบูรณาการความรู้ใหม่ ผ่านการเรียนรู้ทาง Double-loop เกิดเป็นวงจรการจัดการความรู้ โดยแสดงไว้ดังนี้

ภาพที่ 2.10

High-Level Processes in the McElroy KM Cycle



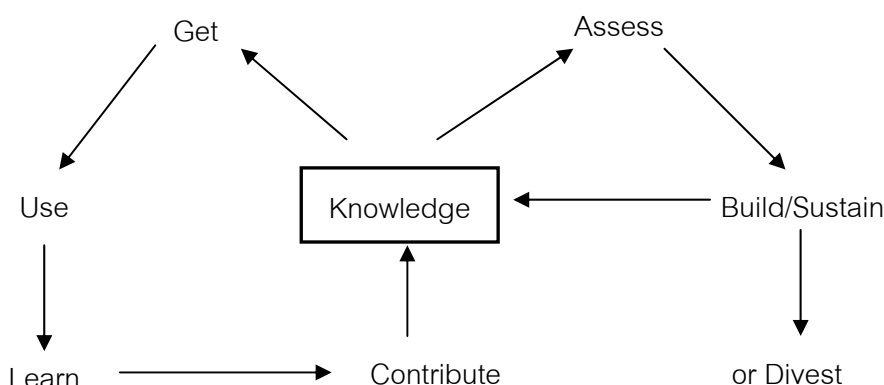
ที่มา : Dalkir, Kimiz (2005, p.36)

Bukowitz and Williams (2000) นำเสนอแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ที่แสดงถึง การกำหนดองค์กร การรักษาไว้ และการแปรข้อมูลความรู้ที่มีอยู่เพื่อที่จะสร้างสรรค์คุณค่าได้อย่างไร แนวคิดนี้ประกอบด้วยการจัดเก็บความรู้ ความสัมพันธ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ

โครงสร้างพื้นฐานทางการสื่อสาร ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ความสามารถขององค์กร และ แหล่งข้อมูลภายนอก โดยมีขั้นตอนแสดงดังนี้

ภาพที่ 2.11

The Bukowitz and Williams KM Cycle



ที่มา : Dalkir, Kimiz (2005, p.32)

- Get : การได้รับประกอบด้วยการแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นเพื่อตัดสินใจแก้ปัญหา หรือประติษฐานนวัตกรรมใหม่ๆ ปัจจุบันความท้าทายไม่ได้อยู่ที่การแสวงหาข้อมูล แต่เป็นการจัดการข้อมูลจำนวนมากอย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลจำนวนมากได้ง่ายดาย
- Use : การนำไปใช้ เป็นการรวมสามารสนเทคโนโลยีในแนวทางใหม่และน่าสนใจ เพื่อสนับสนุนนวัตกรรมขององค์กรได้อย่างไร เริ่มต้นที่รายบุคคลแล้วต่อไปยังกลุ่ม การพุ่งประเด็นให้แคบลงในด้านนวัตกรรมเพื่อเหตุผลในการใช้ทรัพยากรทางปัญญา คือข้อจำกัดของวงจรการจัดการความรู้
- Learn : การเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่เป็นทางการของการเรียนรู้จากประสบการณ์ เหมือนวิธีการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความทรงจำขององค์กรจะถูกสร้างขึ้น ดังนั้นการเรียนรู้ขององค์กรกลายเป็นสิ่งที่เป็นไปได้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว
- Contribute : การแบ่งปัน ของวงจรการจัดการความรู้ เกี่ยวกับการให้พนักงานได้แสดงสิ่งที่ได้เรียนรู้จากฐานความรู้ทางสังคม และยังเป็นวิธีที่จะแบ่งแยกความรู้ออกมาให้สามารถจับต้องและพบได้ในองค์กรทั้งหมด

- Assess : การประเมิน เกี่ยวข้องกับการประเมินความรู้ในระดับของกลุ่มและองค์กร และการวางแผนของคลังความรู้ในปัจจุบันเทียบกับความรู้ที่ต้องใช้ในอนาคต องค์กรมักพัฒนาหน่วยวัดเพื่อสถิติการเติบโตทางฐานความรู้และผลกำไรจากการลงทุนทางด้านคลังความรู้ของตน
- Build & sustain : การสร้างและรักษาไว้ ในวงจรการจัดการความรู้ จะประกันว่าอนาคตของต้นทุนทางปัญญาจะรักษาองค์กรให้พัฒนาและมีความสามารถในการแข่งขันต่อไป ทรัพยากรจำเป็นต้องถูกจัดสรรเพื่อการเจริญเติบโตและบำรุงรักษาความรู้และเสริมความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- Divest : การกำจัด องค์กรไม่ควรเก็บสินทรัพย์เอาไว้ ไม่ว่าจะเป็นทรัพย์สินทางกายภาพ หรือทรัพย์สินทางปัญญา ถ้าทรัพย์สินนั้นจะไม่ทำให้เกิดคุณค่าใดๆ ในความเป็นจริง ความรู้บางอย่างจะมีคุณค่ามากขึ้นเมื่อถ่ายโอนไปยังภายนอกองค์กร

วงจรการจัดการความรู้ของ บริษัท KPMG Peat Marwick (1997, p.1 – 21) บริษัทในเครือของ KPMG International ซึ่งเป็นบริษัทให้คำปรึกษาที่ได้รับรางวัล MAKE ในปี ค.ศ. 2002 มีการจัดการความรู้โดยมีจุดประสงค์เพื่อให้บุคลากรให้บริการลูกค้าได้ดีขึ้น มีรูปแบบดังนี้

- Acquisition : การสร้างความรู้ใหม่ และการจัดทำเนื้อหาความรู้โดยรวม ประสิทธิภาพและสิ่งที่เรียนรู้จากโครงการที่ทำให้ลูกค้าและจากการเก็บ สังเคราะห์ และวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่
- Indexing : {
- Filtering : { การกลั่นกรอง แยกแยะ แบ่งกลุ่ม บูรณาการ และเชื่อมโยง
- Linking : { ความรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- Distribution : การถ่ายทอดความรู้ผ่าน Web pages (การออกแบบโครงสร้าง และลักษณะของ Web pages)
- Application : การนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์ หรือบริการ

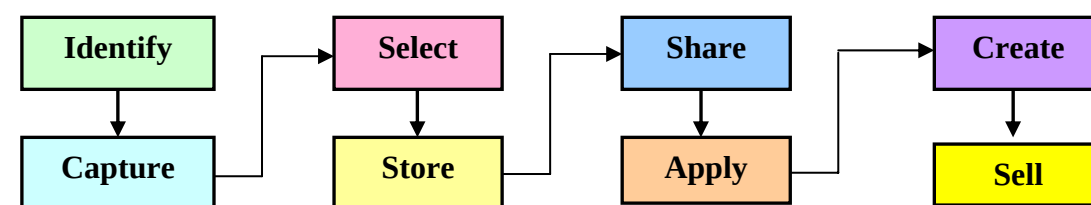
วงจรการจัดการความรู้ของ Leibowitz (1998) ดังนี้

- Identification : การกำหนดความถนัดเฉพาะ กลยุทธ์ การค้นหาแหล่งความรู้ และแหล่งความรู้

- Capture : การดักจับ และเก็บความรู้
- Select : การประเมินความรู้ว่ามีคุณค่า เป็นจริง และตรงกับความต้องการรวมทั้งการพิจารณาความรู้ที่ขัดแย้งกัน
- Store : การจัดเก็บความรู้ขององค์กรในฐานความรู้
- Share : การกระจายความรู้ไปยังผู้ใช้ โดยดูจากความสนใจ และชนิดของงานที่ทำ
- Apply : การนำความรู้มาใช้ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา ช่วยในการทำงาน หรือฝึกอบรม
- Create : การสร้างความรู้ใหม่ๆ โดยการวิจัย ทดลอง และการคิดอย่างสร้างสรรค์
- Sell : การพัฒนาและทำการตลาด ผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ๆ ที่เป็นผลมาจากการใช้ความรู้

ภาพที่ 2.12

วงจรการจัดการความรู้ของ Leibowitz



ที่มา : Leibowitz (1998)

2.2.2 กรอบความคิดทางด้านการจัดการองค์ความรู้

กรอบความคิด Knowledge Spiral ของ Nonaka และ Takeuchi (1991) หรือที่รู้จักกันดีในชื่อของแบบจำลอง SECI กรอบความคิดนี้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงความรู้ (Knowledge Conversion) ระหว่าง Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้น ซึ่งจะหมุนเป็นเกลียวไปเรื่อยๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุดเพราะการเรียนรู้เกิดขึ้นตลอดเวลา โดยแบ่งออกเป็น 4 กระบวนการ ได้แก่ Socialization, Externalization, Combination และ Internalization ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) Socialization – เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันจาก Tacit Knowledge สู่อื่น Tacit Knowledge โดยแลกเปลี่ยนผ่านประสบการณ์ตรงของผู้สื่อสารระหว่างกัน เช่น แนวคิด ทักษะ โดยที่บุคคลสามารถรับความรู้โดยนัยได้จากการสังเกต ลองเลียน หรือลงมือปฏิบัติ เป็นต้น เพื่อให้เกิดกระบวนการคิดและทักษะใหม่ ๆ ขึ้นมา

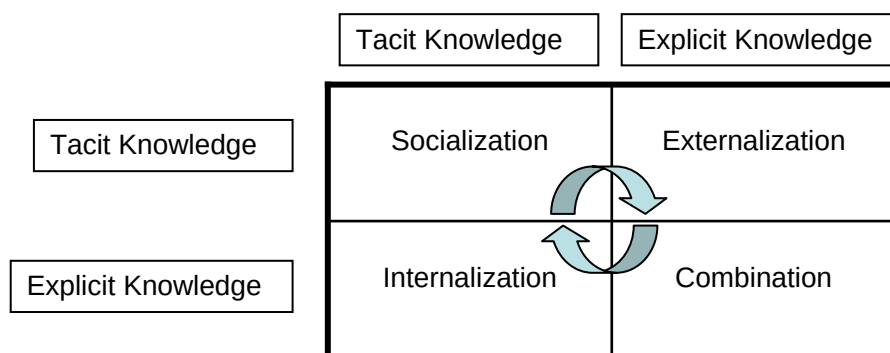
2) Externalization – เป็นกระบวนการเปลี่ยน Tacit Knowledge ไปสู่อื่น Explicit Knowledge กระบวนการนี้มีความสำคัญเพราะเป็นส่วนที่ Tacit Knowledge ถูกทำให้ชัดเจนขึ้น เป็นการดึงความรู้จากภายในตัวคนถ่ายทอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร โดยการเปรียบเทียบหรือใช้ตัวอย่าง

3) Combination – เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนและรวบรวมความรู้ที่ได้จาก Explicit Knowledge ทำให้เป็นระบบ สามารถสร้าง Explicit Knowledge ใหม่ ๆ ขึ้นมาได้

4) Internalization – เป็นกระบวนการของการเปลี่ยน Explicit Knowledge ให้เป็น Tacit Knowledge อีกครั้งหนึ่ง คือเป็นการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริง และจะรวมตัวกันกลับเป็นความรู้โดยนัยและจะฝังตัวในบุคคลนั้น ๆ อีกครั้ง ซึ่งจะกลายเป็นทักษะหรือความสามารถอันมีค่ายิ่งต่อบุคคลหรือองค์กร

ภาพที่ 2.13

กรอบความคิด Knowledge Spiral ของ Nonaka และ Takeuchi



ที่มา : Dalkir, Kimiz (2005, p.53)

ทั้งนี้ เนื่องจากกระบวนการ Socialization และกระบวนการ Externalization เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการสร้างสรรค์ (Creativity) ขณะที่กระบวนการ Combination และ Internalization เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ (Efficiency) แต่ความสามารถในการ

สร้างสรรค์และควมมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่ตรงข้ามกัน ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการสังเคราะห์ความรู้ทั้งสองแบบ โดยอาศัยกลุ่มคนที่เรียกว่า “ผู้ให้ความรู้” (Worker) ภายใต้แบบจำลอง SECI สามารถจัดแบ่งผู้ให้ความรู้ (Worker) ได้เป็น 4 ประเภทด้วยกันคือ

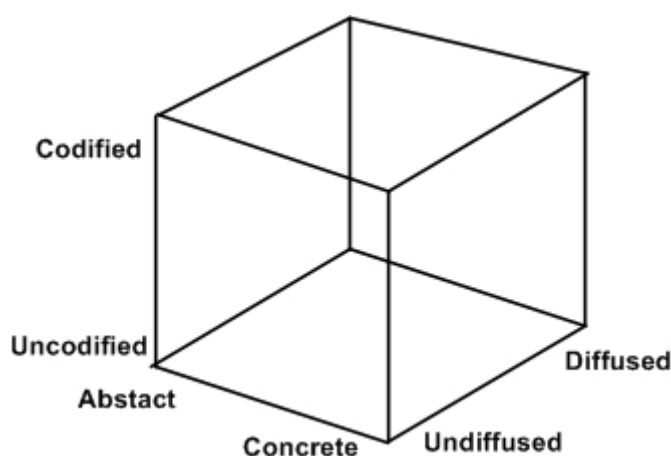
1. ตัวแทน (Agent) หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ Socialization
2. ผู้สัญจร (Nomad) หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ Externalization
3. นักวิเคราะห์ (Analysts) หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ Combination และ
4. ผู้ดูแล (Keeper) หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ Internalization

Boisot (1995) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาทรัพย์สินความรู้ ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีในชื่อของแบบจำลอง **Information Space หรือ I-Space** โดยมีมิติในการมองอยู่ด้วยกัน 3 ด้าน คือ

- 1) Codification การรวบรวมและการประมวลองค์ความรู้ที่มีอยู่เข้าไว้ด้วยกัน สามารถแบ่งแยกประเภทและจัดหมวดหมู่องค์ความรู้ได้อย่างมีระเบียบและชัดเจน
- 2) Concreteness ความเป็นรูปธรรม หรือการทำให้ความรู้เป็นสิ่งที่สามารถจับต้องได้ สามารถวิเคราะห์และเข้าใจถึงองค์ความรู้เหล่านั้นได้เป็นอย่างดี
- 3) Diffusion การแพร่กระจายขององค์ความรู้เพื่อให้เกิดการนำไปใช้ประโยชน์อย่างแพร่หลาย

ภาพที่ 2.14

กรอบความคิดการจัดการองค์ความรู้ของ Boisot



ที่มา : Dalkir, Kimiz (2005, p.67)

โดยกระบวนการพัฒนาองค์ความรู้ตามกรอบความคิดของ Boisot หรือที่รู้จักกันในชื่อของ “Social Learning Cycle-SLC” นั้นสามารถแบ่งออกเป็น 6 กระบวนการดังนี้

- 1) การตรวจตรา (Scanning)
- 2) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving)
- 3) การทำให้เป็นนามธรรม (Abstraction)
- 4) การเผยแพร่ (Diffusion)
- 5) การรับองค์ความรู้ใหม่ๆ (Absorption)
- 6) การเกิดผลกระทบ (Impacting)

จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นว่าในกรอบความคิดแต่ละแบบนั้น ถึงจะมีความแตกต่างในองค์ประกอบ ลำดับขององค์ประกอบ และการให้ความหมายของแต่ละองค์ประกอบก็ตาม แต่เนื้อหาหลักๆ จะไม่แตกต่างกันมากนัก นั่นคือ กรอบความคิดการจัดการความรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักๆ ซึ่งสามารถสรุปเป็น “กระบวนการความรู้ (Knowledge Process)” ได้ดังนี้

1. การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรมีอะไรบ้าง (Knowledge Identification)
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation And Acquisition)
3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)
5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
6. การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)
7. การเรียนรู้ (Learning)

D. Leonard – Barton (1995) ได้นำเสนอกรอบความคิดที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 อย่างคือ กิจกรรมเกี่ยวกับการสร้างความรู้ใหม่ๆ และศักยภาพหลักขององค์กร (Organizational core competencies) ศักยภาพหลักขององค์กรจะเป็นตัวกำหนด กิจกรรมต่างๆ ที่สร้างความรู้ใหม่ๆ ให้กับองค์กร

ตารางที่ 2.3

กรอบความคิดการจัดการความรู้ของ D. Leonard Barton

องค์ประกอบ	วัตถุประสงค์ / ตัวอย่าง
1. กิจกรรมที่สร้างความรู้ใหม่ๆ - การแก้ไขปัญหา - การนำความรู้และเครื่องมือใหม่ๆมาใช้และบูรณาการ - การนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ - การทดลองและพัฒนาต้นแบบ	- เพื่อใช้ในการผลิต ผลิตภัณฑ์ หรือ บริการที่มีอยู่ในปัจจุบัน - เพื่อให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีขึ้น - เพื่อสร้างความสามารถ / ศักยภาพสำหรับอนาคต
2. ศักยภาพหลักขององค์กร - ระบบต่างๆ ที่เป็นที่รวมขององค์ความรู้ขององค์กร เช่น ระบบฐานข้อมูล ซอฟต์แวร์ต่างๆ - ความรู้และทักษะของบุคลากร - ระบบบริหารจัดการ - ค่านิยมหลักการทำงาน	- เป็นคลังความรู้ขององค์กร - เป็นกลไกที่ใช้ในการควบคุมและกำหนดกระบวนการความรู้ขององค์กร

ที่มา : บุญดี บุญญาภิจ (2547, น. 34)

Carla O'Dell (1998) ได้นำเสนอกรอบความคิดที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กรซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง คือ การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ปัจจัยที่ทำให้สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกระบวนการการเปลี่ยนแปลง (4 ขั้นตอน) ซึ่งรายละเอียดดังต่อไปนี้คือ

การกำหนดสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดเฉพาะจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับ การทำให้ลูกค้าประทับใจ การลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ และความเป็นเลิศในการปฏิบัติการ และเพื่อให้การจัดการความรู้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องสร้างองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

- วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในการเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ เปิดเผยมต่อกัน มีการทำงานเป็นทีม และทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร

ภาพที่ 2.15

กรอบความคิดการจัดการความรู้ของ Carla O'Dell



- เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต เป็นต้น

- โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การกำหนดบุคคลหรือทีมรับผิดชอบในการจัดการความรู้ในองค์กร และการกำหนดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจน เป็นต้น

- การวัดผลการจัดการความรู้ ถือเป็นเรื่องสำคัญเพราะจะเป็นหลักฐานที่บอถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์กร

องค์กรต้องมั่นใจว่ามีปัจจัยทั้ง 4 ประการข้างต้นครบถ้วนและที่สำคัญต้องบริหารปัจจัยดังกล่าวให้สอดคล้องประสานกันอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้กระบวนการความรู้ดำเนินไปอย่างราบรื่น

เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ และมั่นใจว่ามีปัจจัยทั้ง 4 อย่างที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว องค์กรจะต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ ซึ่งกระบวนการประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลักๆ คือ

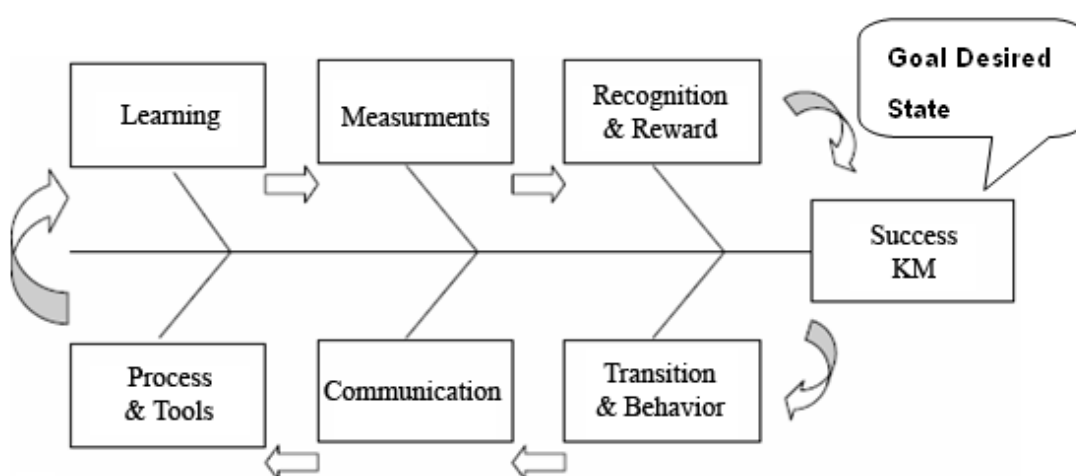
1) วางแผน : การประเมินตนเองว่าอยู่ที่ไหนเมื่อเทียบกับสิ่งที่ต้องการเป็น

- 2) ออกแบบ : กำหนดหน้าที่ บทบาทของผู้มีส่วนร่วม เทคโนโลยีที่จะใช้ กำหนดการวัดผลลัพธ์ที่ต้องการ จัดทำแผนงาน
- 3) ปฏิบัติ : จัดทำโครงการนำร่อง และดำเนินการตามแผน
- 4) ขยายผล : นำความสำเร็จจากโครงการนำร่องไปใช้เพื่อขยายผลให้ทั่วทั้งองค์กร

กรอบความคิดที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้นำมาทดลองใช้ในโครงการนำร่อง ซึ่งจะนำเสนอผลของโครงการนั้นมาจาก Robert Osterhoff ที่ปรึกษาโครงการ โดยดัดแปลงมาจากรูปแบบการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลักๆ 6 อย่าง

ภาพที่ 2.16

กรอบความคิดการจัดการองค์ความรู้บริษัท Xerox Corporation



ที่มา : บุญดี บุญญากิจ (2547, น. 36)

สิ่งแรกที่องค์กรทุกองค์กรจะต้องพิจารณาถึงก็คือ “Desired State” หรือ “เป้าหมาย” ของการจัดองค์ความรู้ที่องค์กรต้องการ การจัดการความรู้ไม่ต่างจากโครงการหรือความริเริ่มต่างๆ ที่องค์กรจะต้องมีความชัดเจนว่ากำลังทำไปเพื่ออะไร ผู้บริหารและทีมงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกระดับ จะต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนว่า สิ่งที่ต้องการต้องการจากการจัดการความรู้คืออะไร และมีการสื่อสารเป้าหมายที่ต้องการนี้ไปยังบุคลากรในทุกระดับขององค์กรซึ่งจะกล่าวถึงใน

ขั้นตอนของการสื่อสารต่อไป เพราะฉะนั้น Desire State จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ผู้เกี่ยวข้องในทุกระดับ ต้องมาช่วยกันคิดว่าต้องการผลลัพธ์อะไรจากการจัดการความรู้โดยที่ ผลลัพธ์นี้จะต้อง สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจ และสามารถเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจได้เมื่อทุกคน มองเห็นภาพและมีวัตถุประสงค์ร่วมกันแล้วก็จะทำให้สามารถวางแผนงานและกิจกรรมสนับสนุน ต่างๆ ตามองค์ประกอบที่ 1-6 ต่อไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management)

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับองค์กรเพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมของคนในองค์กรและเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากยิ่ง การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เริ่มต้นจากการที่คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน การปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะทำให้ความเชื่อและพฤติกรรมที่องค์กร ต้องการให้เกิดขึ้นสามารถซึมลึกเข้าไปในบรรทัดฐานและค่านิยมของคนในองค์กรจนก่อเกิดเป็น วัฒนธรรมขึ้นมาได้ วัตถุประสงค์ของหัวข้อนี้ก็คือองค์กรควรที่จะทำการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็น ค่อยไปโดยที่เน้นในเรื่องของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

2) การสื่อสาร (Communication)

การสื่อสารเป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น สิ่งที่องค์กรจะต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจก็คือ องค์กรกำลังทำอะไร ทำไปเพื่ออะไร จะทำ เมื่อไหร่ และจะอย่างไร องค์กรจะต้องมีการวางแผนองค์กรสื่อสารที่เป็นระบบและทำการ สื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตราบเท่าที่องค์กรต้องการให้การจัดการความรู้และการ แลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรม การสื่อสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะต้อง คำนึงถึงปัจจัยหลักๆ 3 อย่าง คือ

- เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร
- กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร
- ช่องทางในการสื่อสาร

3) กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tool)

กระบวนการและเครื่องมือเปรียบเสมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ซึ่งจะ ประกอบไปด้วยกระบวนการและเครื่องมือต่างๆ ที่จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมของการแลกเปลี่ยน

ความรู้ภายในองค์กร กระบวนการและเครื่องมือจะช่วยให้กระบวนการความรู้สามารถเกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น การเลือกใช้เครื่องมือและกระบวนการนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับความรู้ทั้ง 2 ประเภทคือ Tacit คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวคนจะสามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนได้ดีที่สุดโดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ความรู้และผู้รับความรู้ และ Explicit เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้องค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Explicit ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เครื่องมือในการจัดการความรู้ที่เป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายเพื่อให้้องค์กรสามารถถ่ายทอดข้อมูลระหว่างหน่วยงานและบุคลากรรวมถึงอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ เครื่องมือ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

- เครื่องมือที่ช่วยใน “การเข้าถึง” ความรู้ ซึ่งเหมาะกับความรู้ประเภท Explicit ซึ่งได้แก่ การจัดเก็บความรู้ และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรไว้ในรูปแบบของเอกสาร ซึ่งเป็นรูปแบบง่ายๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้

- เครื่องมือที่ช่วยใน “การถ่ายทอด” ความรู้ ซึ่งเหมาะกับความรู้ประเภท Tacit แม้้องค์กรจะพยายามจัดทำเอกสารและฐานข้อมูล หรือสร้างช่องทางต่างๆ ให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างสะดวก วิธีการดังกล่าวมักใช้ได้ดีกับความรู้ประเภท Explicit แต่สำหรับความรู้ประเภท Tacit นั้น ต้องอาศัยการถ่ายทอดโดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก

4) การฝึกอบรมและเรียนรู้ (Training and Learning)

วัตถุประสงค์ขององค์ประกอบนี้เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับสำหรับการจัดการความรู้ โดยที่องค์กรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางและหลักการของการจัดการความรู้แก่บุคลากร เพื่อที่จะสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร

5) การวัดผล (Measurements)

การวัดผลถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆภายในองค์กร ผลจากการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะช่วยให้้องค์กรสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่างๆ ประสพผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น วัตถุประสงค์ของการวัดผลจริง ๆ จึงไม่ใช่เป็นการควบคุมแต่เป็นการบริหารจัดการและการเรียนรู้พัฒนา การวัดและผลจากการวัดจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การริเริ่มการจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบผลสำเร็จแบบยั่งยืนได้ การวัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ซึ่งมีการค้นคว้าวิจัยโดย Department of the Navy (DON) ของประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นวิธีการที่

เหมาะสมสำหรับองค์กรในการนำมาประยุกต์ โดยที่วิธีการวัดของ DON จะแบ่งการวัดผลจากการจัดการความรู้ออกเป็น 3 ส่วนด้วยกันคือ

- การวัดระบบหรือกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการความรู้ (System Measures)
- การวัดผลลัพธ์ (Output Measures)
- การวัดผลสัมฤทธิ์ (Outcome Measures)

6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Reward)

องค์กรอาจจะต้องใช้การยกย่องและให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้นเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ แต่ในระยะยาวแล้วสิ่งที่จะสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรสนใจแลกเปลี่ยนความรู้ได้ดีที่สุดก็คือ “ประโยชน์” ที่จะเกิดขึ้นกับตนเอง

องค์กรสามารถนำเอา 6 องค์ประกอบของวงจรการจัดการองค์ความรู้นี้ ไปเป็นกรอบและแนวทางสำหรับกำหนดแผนงานในการจัดการความรู้ โดยที่การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม การสื่อสาร และการฝึกอบรมและการเรียนรู้ ควรเป็นองค์ประกอบที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญในลำดับต้นๆ เพราะทั้งสามองค์ประกอบนี้จะช่วยในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับ อย่างไรก็ตาม อีกสามองค์ประกอบที่เหลือต่างก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้เช่นกัน และถ้าองค์กรนำเอาทุกองค์ประกอบของวงจรการจัดการองค์ความรู้ไปใช้อย่างเหมาะสม ก็จะช่วยให้อาจสามารถสร้างสภาพในการทำงานที่เอื้อต่อการจัดการความรู้มากที่สุด

ตารางที่ 2.4

ตัวอย่างของการวัดผลการจัดการความรู้

กิจกรรมหรือเครื่องมือ ทางการจัดการความรู้	ตัวชี้วัดระบบหรือกิจกรรม	ตัวชี้วัดผลลัพธ์	ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์
ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Communities of Practice –CoP)	- จำนวนครั้งของการมีส่วนร่วม - ความถี่ของการปรับปรุงข้อมูลใหม่ - อัตราส่วนของจำนวนสมาชิกกับจำนวนผู้มีส่วนร่วม (Conversion rate)	- จำนวนผู้เข้ารับการฝึกหัดจากเพื่อนร่วมงาน - จำนวนปัญหาที่ได้รับแก้ไข	- การรักษา หรือการพัฒนาทางด้านคุณภาพและประสิทธิภาพขององค์กร - สามารถบันทึกองค์ความรู้ขององค์กรให้สามารถจับต้องได้ - การลดลงของจำนวนผู้ที่ไม่ได้เป็นสมาชิกเทียบกับจำนวนผู้เป็นสมาชิก
การจัดหมวดหมู่สำหรับ แผนการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice Directory)	- จำนวนการดาวน์โหลด - ความถี่ในการใช้งาน - การสำรวจความสามารถในการเรียกใช้งาน - จำนวนผู้ใช้ - จำนวนผู้มีส่วนร่วมทั้งหมด - อัตราการมีส่วนร่วมต่อช่วงเวลา	- การสำรวจการใช้ประโยชน์ - เกร็ดความรู้ - ระดับคะแนนของคุณค่าของการมีส่วนร่วมจากผู้ใช้	- การลดเวลาในการปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่าย ที่เกิดขึ้นหลังจากการดำเนินการทำแผนการปฏิบัติ - จำนวนกลุ่มที่ได้รับการยอมรับในการใช้แบบแผนการปฏิบัติ - อัตราการเปลี่ยนแปลงของค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ตัวอย่างของการวัดผลการจัดการความรู้

กิจกรรมหรือเครื่องมือ ทางการจัดการความรู้	ตัวชี้วัดระบบหรือกิจกรรม	ตัวชี้วัดผลลัพธ์	ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์
การทำเว็บไซต์ในลักษณะ ศูนย์รวม (Portal)	- ความแม่นยำในการค้นหา - ช่วงความยากในการเรียกใช้งาน - ความล่าช้าในการเรียกใช้งาน - การสำรวจความสามารถในการเรียกใช้งาน	- การรับรู้ภายในทีมงาน - ระยะเวลาในการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ - ระยะเวลาที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ	- ระยะเวลา และค่าใช้จ่ายที่ลดลงอันเกิดขึ้นจากการใช้ Portal - การลดลงของเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม หรือ กระบวนการเรียนรู้ (Learning curve) ในการเรียกใช้ข้อมูลสารสนเทศจากหลายๆที่มาในการเรียกเพียงครั้งเดียว - ความพึงพอใจของลูกค้าในด้านคุณค่าที่เกิดขึ้นจากการบริการตัวเอง หรือ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า
ระบบการเรียนรู้แบบ อิเล็กทรอนิกส์ (E-learning systems)	- ความล่าช้าในการใช้งาน - จำนวนผู้ใช้งาน - จำนวนหัวข้อที่เข้าใช้งานต่อคน	- ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม	- ระดับของการปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพขององค์กร - ระดับความพึงพอใจของพนักงาน - ลดเวลาในการเรียนรู้ (Learning curve) ของพนักงานใหม่

ที่มา : บุญดี บุญญาภิจ (2547, น. 52)

A. Anderson และ APQC (2001) ได้นำเสนอ กรอบความคิดที่ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 3 อย่าง ซึ่ง ได้แก่ องค์ความรู้ขององค์กร กระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัย ที่ทำให้องค์กรจัดการความรู้ได้สำเร็จ

ภาพที่ 2.17

กรอบความคิดการจัดการความรู้ของ Arthur Anderson

องค์ประกอบ
1. องค์ความรู้ขององค์กร
2. กระบวนการจัดการองค์ความรู้ แบ่งปัน → สร้าง → กำหนด → รวบรวม → ปรับแต่ง → เรียบเรียง → นำมาใช้ → แบ่งปัน
3. ปัจจัยที่ทำให้จัดการความรู้ได้ - ภาวะผู้นำ - วัฒนธรรมองค์กร - การวัดผล

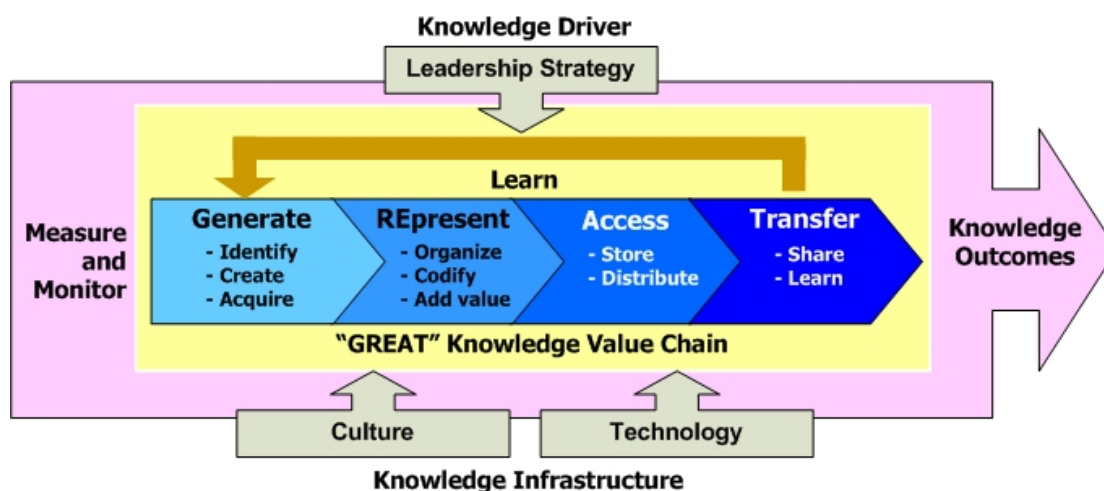
ที่มา : บุญดี บุญญาภิจ (2547, น. 37)

Singapore Productivity and Standards Board (PSB) ซึ่งได้เปลี่ยนชื่อเป็น Standards, Productivity and Innovation Board (SPRING) (2001) เป็นหน่วยงานระดับชาติ ทางด้านการเพิ่มผลผลิตของสิงคโปร์ ได้นำเสนอกรอบความคิดของการจัดการความรู้ ซึ่งมี องค์ประกอบหลักๆ 2 อย่าง คือ ห่วงโซ่ความรู้ (Knowledge Value Chain) และปัจจัยที่ทำให้ การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Enable) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ห่วงโซ่ความรู้ (Knowledge Value Chain) หรือกระบวนการความรู้ นั้น PSB เรียก กระบวนการดังกล่าวว่า “GREAT” ซึ่งมาจากตัวอักษรแรกขององค์ประกอบหลักของกระบวนการ (Generate, Represent, Access และ Transfer) กระบวนการ “GREAT” ครอบคลุมกิจกรรม ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งผลสุดท้ายที่ต้องการคือ การนำความรู้ไปใช้ ประโยชน์เพื่อองค์กร กระบวนการนี้เป็นวงจรย้อนกลับไปที่จุดเริ่มต้นใหม่ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่ง หมายถึงการแบ่งปันความรู้จะทำให้เกิดการเรียนรู้และความรู้ใหม่ๆ ขึ้นตลอดเวลา เป็นการเพิ่มพูน องค์ความรู้ของบุคลากรและองค์กรอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

ภาพที่ 2.18

กรอบความคิดการจัดการความรู้ของ PSB



ที่มา : บุญดี บุญญาภิจ (2547, น. 38)

ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Enablers) การที่กระบวนการหรือวงจร GREAT จะหมุนได้อย่างต่อเนื่องนั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยเอื้อหลักๆ 4 อย่างคือ

- 1) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์
- 2) วัฒนธรรมองค์กร
- 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4) การวัดผล

จะเห็นได้ว่ากรอบความคิดของ SPRING นั้นครอบคลุมทั้งกระบวนการความรู้ ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ ซึ่งต้องมีการวัดว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่

Bonnie Rubenstien – Montano (2001) ได้ใช้ **หลักการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)** ในการวิเคราะห์กรอบความคิดการจัดการความรู้ถึง 26 แบบ และได้ให้ข้อคิดเห็นที่น่าสนใจว่า จากมุมมองเชิงระบบ กรอบความคิดที่ผสมผสานแบบ Descriptive และแบบ Prescriptive เข้าด้วยกันจะดีกว่าแบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียว ทั้งนี้เพราะทำให้สามารถมองการจัดการความรู้แบบภาพรวมทั้งระบบ ในแบบผสมผสานนั้นมีองค์ประกอบที่ครอบคลุมระบบการจัดการเกือบทั้งระบบ ซึ่งได้แก่กระบวนการความรู้ ขั้นตอนการดำเนินงาน (Implementation)

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการทั้งภายในและภายนอก ที่สำคัญคือ มีการเชื่อมโยงระหว่าง การจัดการความรู้กับทิศทางและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรทำให้สามารถกำหนดชัดเจนว่าจะจัดการความรู้ไปทำไมและองค์กรจะได้ประโยชน์อะไรจากการจัดการความรู้ ดังนั้นองค์กรจึง ควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบนี้ก่อนเริ่มกิจกรรมอื่นๆ นอกจากนี้ ยังได้เสนอแนะว่ากรอบ ความคิดการจัดการความรู้นั้นควรมีทั้ง Single – Loop Learning และ Double – Loop Learning เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในทุกรูปแบบ Double – Loop Learning เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งสร้างสิ่งใหม่ๆ ใน องค์กรโดยคำนึงถึงอนาคตมากกว่าอดีต Double – Loop Learning นี้ อาจทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงกระบวนการความคิดความเชื่อพื้นฐานในเรื่องนั้นๆ ซึ่งอาจส่งผลต่อวิสัยทัศน์ กลยุทธ์หรือ โครงสร้างขององค์กรได้

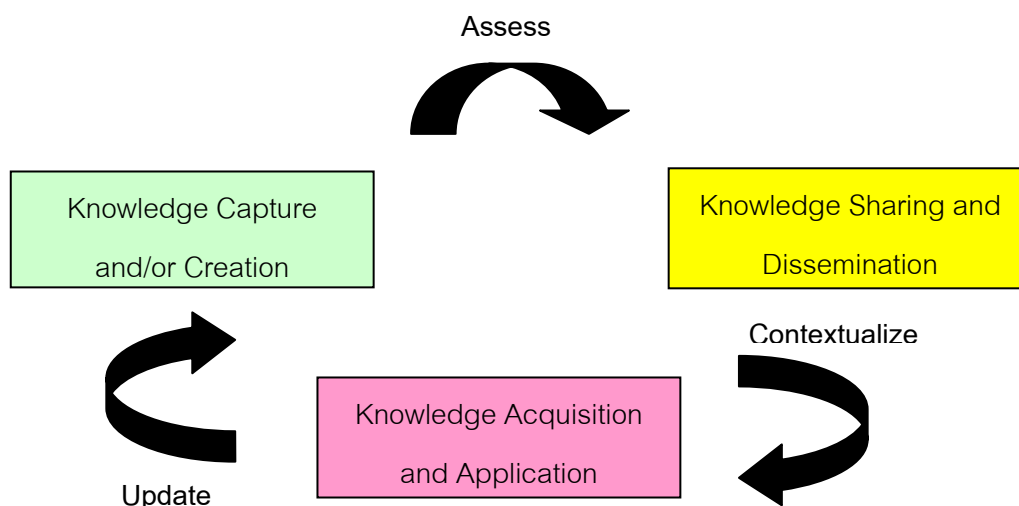
2.2.3 การบูรณาการวงจรการจัดการความรู้ (An Integrated Knowledge Management Cycle)

การบูรณาการวงจรการจัดการความรู้ เกิดจากการนำหลักพื้นฐานของวงจร การจัดการความรู้มาถ่วงกันขององค์ความรู้เพื่อให้เกิดการบูรณาการความรู้ใหม่เกิดขึ้น โดยมีหลัก สำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) การจับความรู้ และ/หรือ การสร้างสรรค์ความรู้ (Knowledge capture and/or creation)
- 2) การแบ่งปันความรู้ และการกระจายความรู้ (Knowledge sharing and dissemination)
- 3) การได้มาซึ่งความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (knowledge acquisition and application)

โดยการเปลี่ยนจากการจับความรู้หรือการสร้างสรรค์ความรู้ (Knowledge capture/ Creation) ไปยังการแบ่งปันความรู้ และการกระจายความรู้ (Knowledge sharing and dissemination) เนื้อหาความรู้ (Knowledge content) จะถูกกำหนดเป็นบริบทเพื่อให้เข้าใจ (Acquisition) และใช้ประโยชน์ (Application) ขั้นตอนนี้จะย้อนไปยังขั้นแรกเพื่อประมวลเนื้อหา ความรู้ การบูรณาการวงจรความรู้ แสดงในภาพที่ 2.19

ภาพที่ 2.19
การบูรณาการวงจรการจัดการความรู้



ที่มา : Dalkir, Kimiz (2005, p.43)

วงจรการจัดการความรู้ (Knowledge Management Cycle) คือการที่ผู้ใช้เข้าใจและตัดสินใจที่จะใช้เนื้อหาที่น่าเชื่อถือในการใช้ประโยชน์ โดยผู้ใช้จะทราบเมื่อความรู้นั้นล้ำสมัยหรือไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้ และผู้ใช้จะสามารถเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของเนื้อหาข้อมูล โดยการกำหนดขอบเขตและสร้างแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best practice) และบทเรียน (Lessons learned) ที่สามารถเป็นได้ เป็นวงจรซ้ำๆ ผู้ใช้สามารถสร้างเนื้อหาใหม่ๆ แล้วทำให้เกิดวงจรใหม่ขึ้น อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 2.5
ขั้นตอนการบูรณาการวงจรการจัดการความรู้

Wigg (1993)	Meyer & Zack (1996)	McElroy (1999)	Bukowitz & Williams (2003)	Integrated KM Cycle
- คิดริเริ่ม (Creation)	- การได้มา (Acquisition)	- เรียนรู้ด้วยตัวเองและเรียนรู้จากกลุ่ม (Individual and group learning)	- ได้รับ (Get)	- การจับและสร้าง สรรค์ความรู้ (Create / Capture)
- ค้นหา (Sourcing)	- กลั่นกรอง (Refinement)	- การอ้างถึงเหตุผลของความรู้ (Knowledge claim validation)	- ใช้ (Use)	- การจับและสร้าง สรรค์ความรู้ (Create / Capture)

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ขั้นตอนการบูรณาการวงจรการจัดการความรู้

Wigg (1993)	Meyer & Zack (1996)	McElroy (1999)	Bukowitz & Williams (2003)	Integrated KM Cycle
- การรวบรวม (Compilation)	- เก็บ / กู้คืน (Store / Retrieve)	- การได้มาซึ่งข้อมูล (Information acquisition)	- เรียนรู้ (Learn)	- การจับและการสร้าง สรรค์ความรู้ (Create / Capture)
- การเปลี่ยน (Transformation)	- กระจาย ความรู้ (Distribution)	- ทำให้ความรู้ สมบูรณ์ (Knowledge validation)	- ส่งเรื่อง (Contribute)	- จับ / สร้างสรรค์ความรู้ และเนื้อหา (Create / Capture / Contextualize)
- กระจายความรู้ (Dissemination)	- นำเสนอ (Presentation)	- การบูรณาการ ความรู้ (Knowledge integration)	- ประเมินผล (Assess)	- แบ่งปัน / การจ่าย ความรู้/ ประเมินผล (Share / Disseminate / Assess)
- ประยุกต์ใช้ (Application)			- สร้าง / เก็บ รักษา (Build / Sustain)	- การได้มาและใช้ ประโยชน์ (Acquisition /Application)
- คุณค่าอย่าง แท้จริง (Value realization)			- กำจัด (Divest)	- ทำให้ทันสมัย (Update)

ที่มา : Dalkir, Kimiz (2005, p. 44)

2.3 วัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการองค์ความรู้

2.3.1 บทบาทของวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการองค์ความรู้

สิ่งสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ก็คือวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ทศนคติอย่างหนึ่งซึ่งมีมานานแล้วก็คือ "ความรู้คืออำนาจ" และด้วยอำนาจนี้จะช่วยทำให้มีความสำคัญมากกว่าผู้อื่นได้แต่ก็

เป็นเพราะทัศนคตินี้ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรไม่ยอมให้ความร่วมมือที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะกลัวว่าตนเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นมาเป็นระยะเวลานานแล้ว จึงแปรเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเรื่องยากและต้องใช้เวลาาน สิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญคือการเข้าใจถึงอุปสรรคต่างๆ ที่ขัดขวางมิให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และพยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านั้นออกไป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรให้องค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง

ระบบการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กร และอยู่ที่ว่าวัฒนธรรมเหล่านั้นสนับสนุนความพยายามของผู้คนในการผลิตสารสนเทศแก่ระบบมากแค่ไหน เนื้อหาที่มีคุณค่าสูงซึ่งบุคลากรที่มีอำนาจในองค์กรสร้างขึ้นนั้นมีประโยชน์ในระบบจัดการความรู้มากกว่าคำพูดที่ไร้สาระที่พนักงานสร้างขึ้น อันเป็นผลพวงมาจากวัฒนธรรมที่ไม่สนับสนุนการแบ่งปันความเห็นร่วมกันอย่างเปิดเผย นอกจากนี้ ยิ่งองค์กรมีทรัพยากรบุคคลราคาแพง หรือองค์กรนั้นต้องอาศัยการแบ่งปันและนำข้อมูลกลับมาใช้ใหม่มากเท่าใด องค์กรยิ่งได้รับผลประโยชน์มากขึ้นจากระบบประสานร่วมกัน แทนที่จะได้จากการปิดบังความรู้หรือการต่อต้านความเปลี่ยนแปลง นั่นเป็นสิ่งสำคัญข้อแรกในการทำลายอุปสรรคในองค์กรที่มีต่อการจัดการความรู้ คือรางวัลต่อพฤติกรรมในทางบวก มิใช่ทางลบ

ดังนั้น ต้องเรียนรู้วิธีการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่ไม่เพียงเป็นหลักยึดของการเปลี่ยนแปลง หากแต่เป็นบางสิ่งบางอย่างที่เอื้ออำนวยให้องค์กรธุรกิจสามารถปรับตัวรับกับความเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ กลุ่มผู้บริหารที่ให้คุณค่าอย่างจริงจังและลึกซึ้งต่อบุคลากรในองค์กร และ การริเริ่มที่ได้รับการสนับสนุนจากทุกระดับในองค์กรระบบการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรว่าจะสนับสนุนความพยายามในการจัดการองค์ความรู้เพียงใด อุปสรรคทางวัฒนธรรมในการแบ่งปัน การหา และการสร้างความรู้เช่น การขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความผิดแผกทางภาษาและกรอบอ้างอิง ไม่มีเวลาที่พบปะกัน ผู้รับไร้ความสามารถในการซึมซับความรู้ ความเชื่อที่ว่าความรู้เป็นสิ่งพิเศษสำหรับคนบางกลุ่มเท่านั้น การไม่อดทนต่อความผิดพลาด หรือการไม่ขอความช่วยเหลือ เป็นต้น

กระบวนการที่ใช้เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาทางวัฒนธรรมในระดับต่างๆ ต้องเริ่มจาก

- การให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตั้งแต่ช่วงต้นๆ เพื่อให้คุ้นเคยและมีโอกาสแสดงความต้องการที่มีต่อระบบการจัดการความรู้
- ทำระบบการจัดการความรู้ให้ง่ายต่อการใช้ เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรจะได้ใช้ระบบจริงๆ
- ในช่วงจัดตั้ง ให้สื่อสารกับผู้ใช้อย่างน้อยๆ เพื่อให้เข้าใจวัตถุประสงค์และความสำคัญของระบบอย่างแท้จริง
- เพิ่มข้อมูลในการดำเนินชีวิตเข้าไปในระบบการจัดการความรู้ เพื่อดึงดูดผู้ใช้และทำให้ดึงดูดใจมากขึ้น
- เลือกกลุ่มนำร่องเพื่อทดสอบระบบอย่างรอบคอบ
- สร้างทีมงานที่สามารถแนะนำการจัดการความรู้ให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้
- สร้างวงจรของผลตอบกลับ (Feedback Loop) เพื่อจับข้อกำหนดต่างๆ ขององค์กรและผู้ใช้ได้ครบถ้วน ทำให้องค์กรสามารถปรับปรุงระบบให้ดีขึ้นได้

2.3.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหาร ที่มุ่งเน้นให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่เปี่ยมไปด้วยประสิทธิผล ซึ่งองค์การการเรียนรู้ ได้ถูกนิยามไว้หลากหลาย ดังนี้

Peter Senge (1990, p.12) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “องค์กรการเรียนรู้ คือ สถานการณ์ที่ทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบความคิดใหม่ ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจและที่ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน”

ส่วน Michael Beck (1992, p.12) ได้กล่าวว่า “องค์กรการเรียนรู้ คือ องค์กรที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรทุกคน ขณะเดียวกันก็มีการปฏิรูปองค์กรอย่างต่อเนื่อง”

David A. Gavin (1993, p.12) ได้อธิบายถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้ “องค์กรการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่วงโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่และการเข้าใจสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้”

ส่วน Michael Marquardt (1994, p.12) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้ “องค์กรการเรียนรู้ คือ สถานการณ์ที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและเป็นกลุ่ม มี

การสอนบุคลากรขององค์กรให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ ช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กรจากความผิดพลาดและความสำเร็จ ส่งผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

องค์ประกอบที่สำคัญขององค์การการเรียนรู้ (Learning Organization) ต้องประกอบไปด้วย 3 ส่วนหลัก ดังนี้

1) **ภาวะผู้นำ (Leadership)** จะต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดแก่นักงานในทุกๆระดับ (มิใช่จำกัดเพียงผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น) โดยให้เข้าใจว่า ผู้นำจะต้องกระทำใน 3 บทบาท คือ

- ผู้ออกแบบ (Leader as Designer)
- ผู้สอน (Leader as Teacher)
- ผู้ช่วยเหลือ (Leader as Steward)

2) **การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)** ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้กันเองภายในทีมงานเป็นสำคัญ ด้วยการปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยกันแก้ปัญหาและพัฒนางาน มีการประชุม อภิปรายกัน ภายใต้การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ เช่น เครือข่ายอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ห้องสมุดและห้องประชุม ฯลฯ ที่ทุกองค์กรจะต้องจัดเตรียมไว้อย่างครบถ้วน แต่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้จะเกิดขึ้นได้ จะต้องมีความรู้พื้นฐานมาจากปัจเจกบุคคล หรือสมาชิกแต่ละคนของทีมงานที่จะต้องมีความรู้ในการปฏิบัติงาน และมีความสนใจใฝ่รู้ โดยศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง (Learn How to Learn)

3) **การคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)** ต้องมีความเข้าใจในภาพรวม และความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกันของทุกระบบ ตลอดจนทั่วทั้งองค์กรที่ีมีการทำงานสอดคล้องกันอย่างสมดุล ซึ่งการที่จะคิดหรือปฏิบัติ จะต้องตระหนักถึงความเป็นระบบอยู่เสมอในการที่จะพัฒนาระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างสมบูรณ์นั้น จำเป็นต้องมีวินัย (Discipline) ของการเรียนรู้ ซึ่งรวมถึงการมีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ มีการสร้างวิสัยทัศน์ สานวิสัยทัศน์ของทุกคนในองค์กร มีความเข้าใจ แนวคิดที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม รวมถึงมีการคิด ปฏิบัติ และตัดสินใจ อย่างเป็นระบบ

2.4 กลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับการจัดการองค์ความรู้

กลยุทธ์ในการจัดการองค์ความรู้ เป็นกระบวนการที่สำคัญในการสรรหาองค์ความรู้ที่สามารถนำมาใช้สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร แต่เนื่องจากทุกองค์กรมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากร จึงไม่สามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ทั้งหมด จึงจำเป็นที่จะต้องมีการเครื่องมือชีวิต เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์ความรู้ขององค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการ และนำมาซึ่งความพึงพอใจสูงสุดให้กับกลุ่มลูกค้า

2.4.1 การตรวจสอบองค์ความรู้ (Knowledge Management Audit)

ในการตรวจสอบการจัดการองค์ความรู้ องค์กรจะต้องเริ่มพิจารณาจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ทั้งหมด รวมถึงสินทรัพย์ด้านองค์ความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กรเช่น พิธีการ ขนบธรรมเนียม กระบวนการทำงาน โครงสร้างการทำงาน สังคมและบุคคลากร จากนั้นองค์กรต้องทำการบันทึกองค์ความรู้และสินทรัพย์เหล่านี้ให้อยู่ในรูปเอกสารที่ชัดเจน เป็นทางการ และอาจจะต้องลงทุนในองค์ความรู้ที่มีคุณค่าด้วย โดยอาจเลือกลงทุนแต่ในองค์ความรู้ที่มีศักยภาพสูงสุดเพื่อผลประโยชน์และการเติบโตในอนาคตแทน เพราะในโลกอุดมคติแล้ว กระบวนการตรวจสอบองค์ความรู้ย่อมไม่มีวันสิ้นสุด ต้องทำเป็นกระบวนการต่อเนื่องไปตลอด แต่ในความเป็นจริงแล้ว แม้กระบวนการนั้นจะเป็นแบบต่อเนื่อง แต่ก็มีขั้นตอนที่แยกจากกัน ซึ่งหมายความว่า องค์กรของคุณจำเป็นต้องมีแนวคิดที่ชัดเจนเรียบร้อยแล้วว่าจะเริ่มทำอะไรที่จุดไหน และจะเริ่มเมื่อไหร่ และจุดไหนที่จะยุติ (ในที่นี้คือการตรวจสอบองค์ความรู้)

การมีความรู้ที่ได้จากองค์ความรู้ทั้งหมด ถือเป็นสิ่งสำคัญต่อการวางแผนการจัดการองค์ความรู้ และยังเป็นแหล่งกำเนิดข้อมูลที่มีค่า ที่ทำให้ทราบถึงจุดแข็งและขีดความสามารถขององค์กร

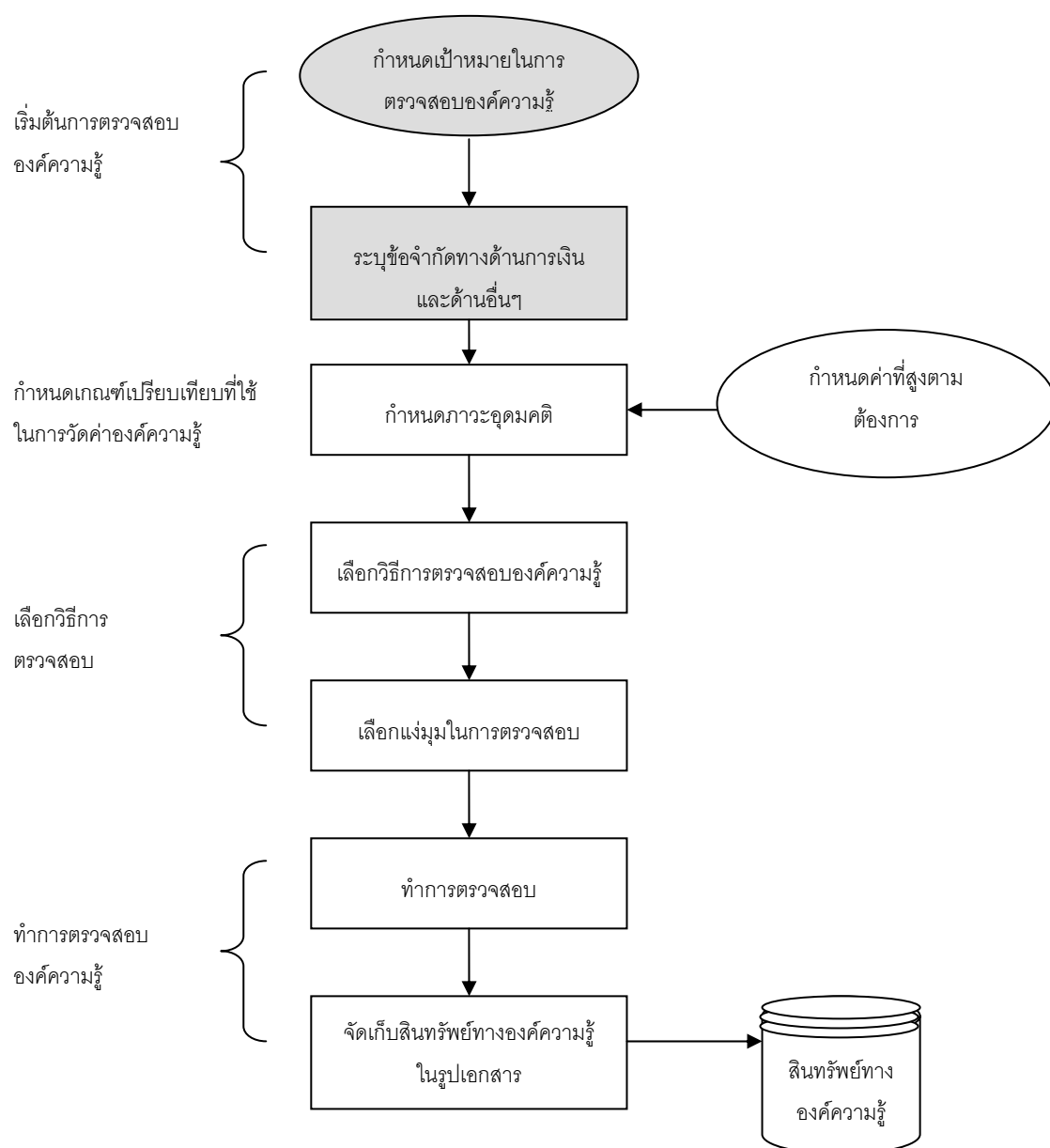
การตรวจสอบองค์ความรู้เหล่านี้ จะช่วยพัฒนาให้เกิดทิศทางของกลยุทธ์การจัดการองค์ความรู้และการลงทุนด้านองค์ความรู้ขององค์กรที่ดีขึ้น กระบวนการพื้นฐานในตรวจสอบองค์ความรู้ แสดงในภาพที่ 2.20 ประกอบไปด้วย 6 ขั้นตอนหลักดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย (Define the goals) ทีมตรวจสอบการจัดการองค์ความรู้ ต้องเห็นพ้องกันในเรื่องเหตุผลในการตรวจสอบ การกำหนดเป้าหมาย และการระบุปัจจัยหลักด้าน

การเงิน การจัดการความสัมพันธ์ส่วนตัว และข้อจำกัดที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ ซึ่งการกำหนดเป้าหมายนี้จะหมายรวมทั้งเป้าหมายของกระบวนการตรวจสอบ และการจัดการองค์ความรู้

ภาพที่ 2.20

ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการวิเคราะห์ และตรวจสอบองค์ความรู้



2. การกำหนดภาวะอุดมคติ (Determine the ideal state) ให้เริ่มด้วยการกำหนดตัวแปรหลักบางอย่างที่พิจารณาแล้วว่ามีผลสำคัญ และช่วยกำหนดขอบเขตของโครงการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรได้
3. การเลือกวิธีการตรวจสอบ (Select the audit method) ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาถึงความรู้ของพนักงาน ชื่อเสียงองค์กร ความนิยมที่องค์กรมีในตลาด และวัฒนธรรมในองค์กรร่วมด้วย
4. ทำการตรวจสอบองค์ความรู้และการจัดการสินทรัพย์ทางองค์ความรู้ ให้อยู่ในรูปแบบเอกสาร (Perform the knowledge audit and document existing knowledge assets) โดยขั้นตอนนี้ จะทำให้เกิดเกณฑ์มาตรฐานที่เอาไว้ประเมินผลของการจัดการองค์ความรู้
5. การติดตามการเติบโตขององค์ความรู้ในภายภาคหน้า (Tracking Knowledge Growth Over Time) พิจารณาความก้าวหน้าจากระดับต้นๆ) เมื่อกระบวนการตรวจสอบองค์ความรู้เริ่มนำมาใช้ช่วงแรกๆ ไปสู่ระดับที่สูงกว่าที่ใกล้เคียงกับภาวะอุดมคติ
6. การกำหนดตำแหน่งทางกลยุทธ์ภายใต้กรอบแนวคิดด้านเทคโนโลยี (Determine Your Company's Strategic Positioning Within the Technology Framework) จะเกิดขึ้นหลังจากกระบวนการตรวจสอบเสร็จสิ้น ซึ่งจะช่วยให้เราทราบถึงทิศทางที่การจัดการองค์ความรู้และการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีควรจะมุ่งเน้น รวมถึงทิศทางไหนที่ควรจะได้ใส่ใจในที่สุด

2.4.2 Gap Analysis

Gap Analysis เป็นการพิจารณาถึงช่องว่างระหว่างองค์ความรู้ที่องค์กรมีอยู่เปรียบเทียบกับองค์ความรู้ที่องค์กรต้องการ เพื่อให้สามารถกำหนดรายการและจัดลำดับความสำคัญขององค์ความรู้ที่องค์กรต้องการ เพื่อที่จะได้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์ความรู้ที่เหมาะสมต่อไป

ตามข้อเสนอแนะของ Zack และ Skyrme (2002) การทำ Gap Analysis ที่ดี ควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

- สามารถบอกได้ถึงความแตกต่างที่สำคัญระหว่างกระบวนการจัดการองค์ความรู้ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่องค์กรต้องการให้เป็นในอนาคต
- สามารถกำหนดข้อจำกัดในการนำการจัดการองค์ความรู้ไปปฏิบัติ
- สามารถระบุถึงสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรได้

- สามารถมองเห็นถึงโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับธุรกิจอื่นๆได้
- สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้
- สามารถแสดงให้เห็นว่ามีความซ้ำซ้อนเกิดขึ้นในองค์กรหรือไม่
- สามารถสร้างคลังความรู้ขององค์กรขึ้น เพื่อป้องกันการปิดกั้นความรู้ระหว่าง

หน่วยงาน

- สามารถพิจารณาถึงตำแหน่งขององค์กรทางด้านการจัดการองค์ความรู้ว่าอยู่ในตำแหน่งในกลุ่มอุตสาหกรรมที่องค์กรดำเนินการอยู่

2.4.3 Knowledge Management Road Maps

การกำหนด Road Maps ทางด้านการจัดการองค์ความรู้ จัดว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการวางแผนทางด้านกลยุทธ์สำหรับองค์กรในระยะยาว การกำหนด Road Maps ทางด้านการจัดการองค์ความรู้ ที่มีประสิทธิภาพจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงหัวข้อต่างๆดังนี้

- องค์กรต้องมีการจัดการองค์ความรู้อย่างไรให้สามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีกว่าในปัจจุบัน
- แนวทางในการจัดการองค์ความรู้ระหว่างองค์ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) กับองค์ความรู้ที่ไม่ชัดเจน (Tacit Knowledge) ให้เกิดความสมดุลซึ่งกันและกัน
- การกำหนดความสำคัญขององค์ความรู้ต่างๆ จะต้องสอดคล้องกับกระบวนการดำเนินงาน ผลิตภัณฑ์ บริการ ภูมิหลังองค์กร ความสัมพันธ์ และ ทรัพยากรสินทางปัญญาที่องค์กรมีอยู่
- องค์กรจะต้องสามารถเชื่อมโยงระดับของการจัดการองค์ความรู้ ให้สามารถตอบสนองต่อเป้าประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งไว้
- ขีดความสามารถทางด้านการจัดการองค์ความรู้ที่ได้ดำเนินการไปแล้ว จะต้องสามารถอยู่สร้างคุณค่า และคงอยู่กับองค์กรได้อย่างถาวรในระยะยาว

2.4.4 5's P of Knowledge

การจัดการความรู้ มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการพัฒนาระบบที่ซับซ้อน จึงเกิดวิธีการจัดการที่เหมาะสม Five Ps (Steven Cavaleri and Sharon Seivert, 2005, p. 173) คือ การจัดวางระบบหลัก 5 ระบบ โดยนำ การบูรณาการการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

การวางแผน (Planning) การจัดการความรู้ต้องการการวางแผนที่ชัดเจนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อก่อให้เกิดคุณค่าสูงสุดและกระบวนการที่ตรงกับความต้องการขององค์กร การวางแผนจะใช้เวลานานและความพยายามในการเข้าใจถึงการพิจารณาข้อความของการจัดการความรู้ที่สมบูรณ์ เพื่อให้การติดตามผลและการวัดผลเป็นไปตามแผนงานและสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสมเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

ภาพที่ 2.21

5's P of Knowledge



ที่มา : Steven Cavaleri and Sharon Seivert (2005, p. 173)

บุคลากร (People) การจัดการความรู้จะเกี่ยวข้องกับบุคคล โดยบุคคลต้องมีความรู้เพื่อจะได้บริหารระบบและกระบวนการ ซึ่งบุคลากรจำเป็นต้องนำคุณค่าของการจัดการความรู้มาใช้บริหารระบบ ทั้งนี้บุคลากรยังมีบทบาทสำคัญที่ทำให้พันธมิตรเชื่อมั่นในระบบการจัดการความรู้ เป็นการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมระหว่างบริษัท ดังนั้นบุคคลจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งต่อการจัดการองค์ความรู้

ผลิตภัณฑ์ (Product) ผลิตภัณฑ์เป็นสิ่งที่องค์กรผลิตออกมาจากองค์ความรู้ขององค์กรเพื่อส่งต่อและถ่ายทอดไปสู่ผู้บริโภค ความสำคัญของความรู้ก็คือผู้บริโภคต้องสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยง่าย แต่องค์กรจะต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบในการรักษาคุณค่าขององค์ความรู้และการเข้าถึงทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้องค์ความรู้คงอยู่และเพิ่มขึ้นเป็นการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการ (Processes) กระบวนการเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อการนำการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เนื่องจากกระบวนการเป็นสิ่งรองรับพื้นฐานที่นำการจัดการความรู้มาฝึกฝนและปรับใช้ เมื่อองค์กรมีกระบวนการรองรับที่ดีจะช่วยให้การนำการจัดการความรู้มาใช้ให้เกิดความสำเร็จได้เป็นอย่างสูง และยังช่วยให้การสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กรสามารถเข้าใจถึงระบบการจัดการความรู้ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ทั้งนี้การนำระบบการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการสามารถอธิบายให้คณะกรรมการบริหารเล็งเห็นถึงผลกำไรจากการปรับปรุงระบบ

ผลการดำเนินงาน (Performance) การจัดการความรู้เป็นแนวทางใหม่ในการจัดการระบบการลงทุนทางการเงิน และการลงทุนทางสังคม การจัดการความรู้เป็นแรงขับเคลื่อนกระบวนการในระยะยาวขององค์กร ก่อให้เกิดระบบที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งยังมีส่วนช่วยให้ผลประกอบการและความคาดหวังของผลลัพธ์สุดท้าย เป็นไปตามที่ผู้ประกอบการและผู้บริโภคพึงพอใจสูงสุดในระยะยาว

2.4.5 เมตริกซ์ทางด้านการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management Metrics)

ในมิติของการวัดมูลค่าของการจัดการองค์ความรู้ หรือ การวัดมูลค่าทางด้านทรัพย์สินทางปัญญาที่บริษัทถือครองอยู่นั้น จะเป็นอยู่บ่อยครั้งว่ามูลค่าของทรัพย์สินทางตลาด มีค่าไม่เท่ากับมูลค่าทรัพย์สินที่ระบุไว้บนกระดาษ จึงได้มีผู้เสนอว่ามูลค่าของทรัพย์สินดังกล่าวมักจะมีมูลค่าในมิติอื่นๆแฝงอยู่ด้วยเสมอดังนั้นในการประเมินมูลค่าขององค์ความรู้หรือทรัพย์สินทางปัญญาควรที่จะต้องพิจารณาองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- 1) มิติทางด้านการเงิน
- 2) มิติทางด้านกลุ่มลูกค้า
- 3) มิติทางด้านกระบวนการทำงาน
- 4) มิติทางด้านการพัฒนาและปรับปรุง

โดยองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านที่ได้กล่าวถึงข้างต้น จะมีความสัมพันธ์กับมิติทางด้านบุคลากรในองค์กรเสมอ

เมตริกซ์ทางการจัดการองค์ความรู้ที่เป็นที่นิยมใช้อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ประกอบด้วย การใช้ Benchmarking หลักการ Balance Scorecard และ House of Quality

2.4.5.1 Benchmarking Method

Benchmarking และการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่มีความสัมพันธ์และเอื้อประโยชน์ต่อกัน โดย Benchmarking เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้โดยเริ่มจากการวัดและเปรียบเทียบกับคนที่ทำได้ดีกว่าหรือเก่งกว่า (Benchmarking) และเข้าไปศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรหรือผู้ที่ประสบความสำเร็จเหล่านั้น หรือตามที่มีผู้ให้นิยามไว้ว่า “Benchmarking เป็นวิธีการวัดและเปรียบเทียบ ผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีการปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่าเพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจ” หรือ กล่าวว่า “Benchmarking เป็นกระบวนการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ โดยเริ่มจากการวัดหรือค้นหา Benchmark เพื่อนำไปสู่การได้มาซึ่งวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง ผลที่ได้รับจากการทำ Benchmarking คือ ทำให้รู้ว่าใครเป็นผู้ปฏิบัติได้ดีที่สุดและมีการปฏิบัติอย่างไร” จะเห็นได้ว่า กระบวนการดังกล่าวเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นการเรียนรู้โดยมองออกไปนอกองค์กรและก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับมาเพื่อให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเองต่อไป ทั้งนี้การจัดการความรู้จะเป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาช่วยใช้ในการกระจายหรือเผยแพร่วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศซึ่งได้เรียนรู้มาจากทั้งภายในและภายนอกให้ทั่วทั้งองค์กรโดยทำการแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศที่หามาได้นั้นแพร่กระจายได้เร็วขึ้นพนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลและนำไปใช้ได้ ซึ่งวิธีการในการเรียนรู้จะประกอบด้วยจะเรียนรู้อย่างไร และประเด็นหลักๆ ของการสร้าง พัฒนาและการนำความรู้ไปปรับใช้ในองค์กร

ในทำนองเดียวกัน Benchmarking ก็สามารถช่วยตอบโจทย์ หรือสนองความต้องการในการจัดการความรู้ได้ เช่น กรณีมีคนต้องการรู้ว่า ใครเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือเคยศึกษาเรื่อง ที่ตนเองสนใจมาก่อน มีใครเคยเปรียบเทียบกระบวนการนี้มาก่อน และทำแล้วได้เรียนรู้อะไรบ้าง เป็นต้น Benchmarking จะช่วยตอบคำถามเหล่านี้ได้ ทำให้สามารถรู้ได้ว่าควรศึกษาหรือเรียนรู้จากใคร เพื่อนำมาบริหารจัดการและเผยแพร่ในองค์กรต่อไป แต่อย่างไรก็ตาม ไม่จำเป็นที่องค์กร

จะต้องทำทั้ง Benchmarking และการจัดการความรู้ในเวลาเดียวกัน แต่สามารถเลือกที่จะทำเพียงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือเสริมกันก็ได้ตามความเหมาะสมขึ้นอยู่กับองค์กร แต่ถ้าทำควบคู่กันก็จะส่งเสริมกันและกันได้เป็นอย่างดี

2.4.5.2 Balance Scorecard Method

Balanced Scorecard (BSC) เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย Balanced Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา กล่าวคือ BSC เป็นเครื่องมือเชิงระบบสำหรับการวางแผนและบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรสามารถทำได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น สามารถวัด และประเมินความสมดุล (Balance) ในการพัฒนาองค์กรได้จากการมองผ่านมุมมองของระบบการวัดและประเมินผลใน 4 ด้านหลัก คือ

- 1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective; F)
- 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective; C)
- 3) มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective; I)
- 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (Learning and Growth; L)

การนำเอาระบบ BSC เข้ามาใช้จะช่วยส่งผลให้กระบวนการเมตริกซ์ทางด้านการจัดการองค์ความรู้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ BSC จะเป็นเครื่องมือในการชี้วัดและกำหนดกรอบแนวทางในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในแต่ละส่วนขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรมากที่สุด

2.4.5.3 House of Quality Method

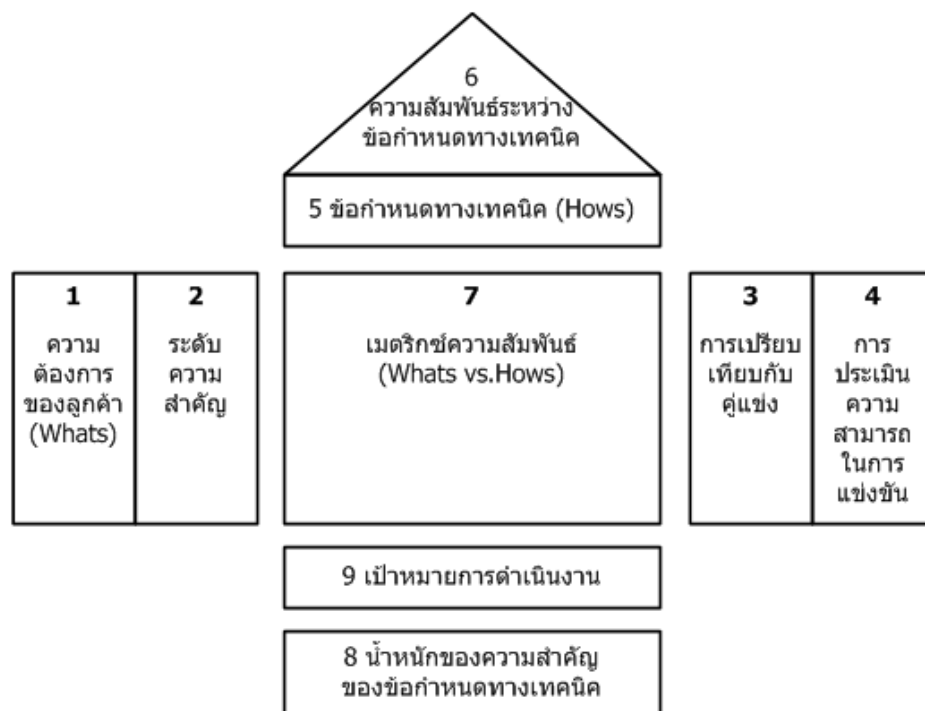
House of Quality เป็นการศึกษาถึงความต้องการของลูกค้าเปรียบเทียบกับขีดความสามารถขององค์กรที่มีอยู่ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงความสามารถขององค์กรให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า นำมาซึ่งความพึงพอใจสูงสุด การใช้ House of Quality จะช่วยชี้ให้เห็นว่าองค์ความรู้ใดที่จำเป็นสำหรับองค์กร และองค์กรสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นมาช่วยใน

การวางแผนกลยุทธ์การจัดการองค์ความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การทำ House of Quality สามารถ แบ่งงานได้ 2 ส่วน คือ

1. การนำข้อมูลจากลูกค้ามาเป็น Input เช่น Customer needs และ Competitive evaluation ซึ่งเป็นส่วนที่ต้องให้ลูกค้าเป็นผู้ให้ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าเพื่อหาเทคโนโลยีที่เหมาะสม และดูความเป็นไปได้ในการผลิต ซึ่งเป็นส่วนที่องค์กรจะต้องทำการคำนวณและประเมินผลเพื่อไปสู่การออกแบบและผลิต

ภาพที่ 2.22

House of Quality



ที่มา : Dalkir, Kimiz (2005)

2.5 ปัจจัยความสำเร็จและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับการจัดการองค์ความรู้

2.5.1 ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Key success factors)

ปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อที่จะสื่อสารและผลักดันให้องค์กรมีการจัดการความรู้ สร้างบรรยากาศให้พนักงานกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปิดเผยต่อกัน ให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม ทำให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน และจูงใจให้พนักงานเห็นประโยชน์และให้ความร่วมมือ อีกปัจจัยหนึ่ง คือการมีทิศทางและกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ซึ่งจะต้องสนับสนุนและเป็นไปในทิศทางเดียวกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้
2. วัฒนธรรมขององค์กร เช่น วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร ซึ่งบางองค์กรจะพบปัญหาการไม่ยอมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเพราะกลัวความสำคัญของตนเองจะหมดไป ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่กีดขวางการจัดการความรู้ องค์กรจึงต้องทำความเข้าใจและพยายามกำจัดอุปสรรคต่างนั้นออกไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นก็ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง
3. เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น ทำให้พนักงานสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ ซึ่งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ก็ต้องให้เข้ากับพฤติกรรมและการทำงาน ไม่ซับซ้อน หรือการใช้งานยากจนเกินไป เช่น อินเทอร์เน็ต หรือ อินทราเน็ต
4. การวัดผลการจัดการความรู้ จะช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะปัจจุบัน และการดำเนินการจัดการความรู้ มีความคืบหน้าเพียงใด ได้ผลตามที่คาดหรือไม่ ทำให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ และยังบอกถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ขององค์กร ตัวอย่างของการวัดผลการจัดการความรู้ เช่น การวัดและประเมินทรัพย์สินทางปัญญา การหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนการลงทุนกับความรู้ขององค์กร เป็นต้น
5. โครงสร้างขององค์กรต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ ทั้งในส่วน of สถาน ที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ไปจนถึงระบบงาน โครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่รับผิดชอบในการจัดการความรู้ มีการกำหนดแผนงาน ระยะเวลาในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน รวมทั้งระบบ

บริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบประเมินผลงานและระบบยกย่องชมเชยและให้รางวัลซึ่งต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

ปัจจัยที่สำคัญทั้ง 5 ประการนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และคงจะไม่สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยใดมีความสำคัญมากที่สุดหรือปัจจัยใดมีความสำคัญมากกว่ากันเพราะทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ต่างก็ส่งผลกระทบซึ่งกันและกัน องค์กรจะไม่สามารถประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ถ้าขาดซึ่งสิ่งใดสิ่งหนึ่งใน 5 องค์ประกอบนี้ไป ในทางกลับกัน หากองค์กรสามารถบริหารจัดการปัจจัยทั้ง 5 อย่างเป็นระบบ เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันแล้ว การจัดการความรู้ก็ไม่ใช่เรื่องยากแต่ประการใด

2.5.2 อุปสรรคในการจัดการความรู้ (Knowledge Management Obstacles)

อุปสรรคในการจัดการองค์ความรู้ นั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้ อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากตัวบุคคล อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากโครงสร้างขององค์กร และประการสุดท้ายเกิดขึ้นเนื่องจากวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งปรากฏรายละเอียดในตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6

อุปสรรคของการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้

ชนิดของอุปสรรค	อุปสรรค
1. ตัวบุคคล	- มีทัศนคติที่ว่าความรู้คืออำนาจ - ไม่ทราบว่สิ่งทีตนเองรู้มีประโยชน์กับคนอื่นหรือไม่ - ไม่ทราบว่คนอื่นไม่รู้สิ่งทีตนเองรู้ - ไม่เห็นประโยชน์ ไม่มีแรงจูงใจของการแลกเปลี่ยนความรู้ - ไม่มีเวลาและความมุ่งมั่นเพียงพอในการเรียนรู้จากผู้อื่น - ไม่มีความสัมพันธ์หรือความคุ้นเคยเพียงพอกับบุคคลทีต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วย (ยังไม่ไว้นื้อเชื่อใจกัน)

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)
อุปสรรคของการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้

ชนิดของอุปสรรค	อุปสรรค
1. ตัวบุคคล	- มีทัศนคติที่ว่าความรู้คืออำนาจ - ไม่ทราบว่าสิ่งที่ตนเองรู้มีประโยชน์กับคนอื่นหรือไม่ - ไม่ทราบว่าคนอื่นไม่รู้สิ่งที่ตนเองรู้ - ไม่เห็นประโยชน์ ไม่มีแรงจูงใจของการแลกเปลี่ยนความรู้ - ไม่มีเวลาและความมุ่งมั่นเพียงพอในการเรียนรู้จากผู้อื่น - ไม่มีความสัมพันธ์หรือความคุ้นเคยเพียงพอกับบุคคลที่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วย (ยังไม่ไว้วางใจกัน)
2. ส่วนรวม / โครงสร้าง	- ยังไม่มีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ - ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน - ระบบสารสนเทศไม่เอื้อ - ยังไม่มีระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่แลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น
3. ค่านิยม / วัฒนธรรมองค์กร	- ไม่มี “ภาษากลาง” (Common Language) ที่เข้าใจ และใช้ร่วมกันได้ - มีการแข่งขันระหว่างหน่วยงานสูง - บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ ไม่เปิดเผย - ผู้บริหารไม่ยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการลองสิ่งแปลกๆ ใหม่ ๆ

ที่มา : บุญดี บุญญาภิจจา (2547, น. 57)

จะเห็นได้ว่าอุปสรรคส่วนใหญ่เป็นเรื่องทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กร สิ่งที่ทำหายก็คือองค์กรจะทำอะไรเพื่อที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนส่วนใหญ่ ให้เห็นประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ เปิดกว้าง และยอมรับกันมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์

2.6 แนวคิดด้านประชากรศาสตร์ (Demographic)

ประชากรศาสตร์เชิงธุรกิจ (Business Demography) เป็นการนำเนื้อหาและระเบียบวิธีทางประชากรศาสตร์ มาใช้ในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเสริมโอกาสในการดำเนินธุรกิจ โดย

เน้นเนื้อหาที่ว่าด้วยผลกระทบจากตัวแปร อายุ รายได้ อาชีพ ที่อาจจะมียุทธวิธี หรือส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล องค์การ รวมทั้งพิจารณาถึงผลกระทบของกลุ่มปัจจัยหรือกลุ่มตัวแปร ไม่ว่าจะเป็นตัวแปร อายุ รายได้ อาชีพ ที่จะมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมของกิจกรรมที่กำลังดำเนินการ หรือที่กำลังวางแผนว่าจะดำเนินการ (Pol and Thomas, 1997)

แนวคิดด้านประชากรศาสตร์เชื่อว่า บุคคลมีลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันซึ่งจะส่งผลให้มีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไปด้วย การสื่อสารเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของบุคคล ดังนั้นพฤติกรรมการสื่อสารของบุคคลที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์แตกต่างกันจึงน่าจะแตกต่างกันด้วย จากผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่าลักษณะทางประชากรศาสตร์มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเปิดรับจากสื่อ และการรับรู้สิ่งใหม่ๆ

ขวัญเรือน กิตติวัฒน์ (2531, น. 23-26) กล่าวว่า ทุกคนมีธรรมชาติที่จะเปิดรับข่าวสารตลอดเวลา เพียงแต่จะเปิดรับสื่อโดยอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยที่กำหนดคือ

1. ปัจจัยด้านบุคลิกลักษณะและจิตวิทยาส่วนบุคคล ได้แก่ บุคลิกลักษณะ ประสบการณ์ พื้นฐานการศึกษา เนื่องจากแต่ละบุคคลมีความแตกต่างเฉพาะตัวอย่างมากในด้านโครงสร้างจิตวิทยาส่วนบุคคล อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากลักษณะการอบรมเลี้ยงดูที่ต่างกัน การดำรงชีวิตในสภาพแวดล้อมทางสังคมที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อระดับสติปัญญา ความคิด ทักษะ ทักษะการรับรู้ การเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ดังกล่าว ล้วนส่งผลกระทบต่อการใช้สารสนเทศ เช่น การใช้สารสนเทศของนักศึกษาแต่ละคนจะเป็นความสนใจเฉพาะด้าน ซึ่งอาจมีแนวความคิด วิธีการไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของลักษณะเฉพาะบุคคล

2. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ทางสังคม เนื่องจากบุคคลมักยึดติดกับกลุ่มสังคมที่ตนสังกัดอยู่เป็นกลุ่มอ้างอิงในการตัดสินใจที่จะแสดงพฤติกรรมใด ๆ นั่นคือ มักจะคล้อยตามกลุ่มในความคิด ทักษะ และพฤติกรรมเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม

3. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมนอกระบบสื่อสาร โดยเชื่อว่าลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ เพศ อาชีพ ระดับการศึกษา รายได้ ทำให้เกิดความคล้อยคลึงของการเปิดรับเนื้อหาของการสื่อสาร รวมถึงการตอบสนองต่อเนื้อหาดังกล่าวด้วย

แนวคิดนี้มีหลักการคล้าย ๆ กับทฤษฎีความแตกต่างระหว่างปัจเจกบุคคล คือชี้ประเด็นความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านบุคลิกลักษณะ จิตวิทยาส่วนบุคคล สภาพสังคม สภาพสิ่งแวดล้อม ทำให้มีผลต่อการเปิดรับข่าวสารต่างๆ รวมถึงการนำการจัดการองค์ความรู้ใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมาในด้านความคิดเห็นและการยอมรับต่อสิ่ง ๆ หนึ่งในลักษณะที่แตกต่างออกไป

เปรมะ สตะเวทิน (2533, น. 112-118) ได้กล่าวว่า ผู้ที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์ต่าง ๆ ร่วมกัน ย่อมจะมีทัศนคติและพฤติกรรมคล้ายคลึงกัน ลักษณะทางประชากรศาสตร์นั้นได้แก่

1. อายุ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คนมีความแตกต่างกันในเรื่องความคิดและพฤติกรรม โดยทั่วไปแล้วคนที่อายุน้อยมักจะมีความคิดเสรีนิยม ยึดถืออุดมการณ์และมองโลกในแง่ดีและเปิดรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในการนำการจัดการองค์ความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้มากกว่าคนที่อายุมาก สาเหตุที่มีความแตกต่างกันเนื่องมาจากคนที่ต่างรุ่นต่างวัยกันมีประสบการณ์ชีวิตแตกต่างกัน จึงทำให้มีทัศนคติความรู้สึกรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมแตกต่างกัน

2. เพศ ผู้หญิงกับผู้ชายมีความแตกต่างกันอย่างมากในเรื่องความคิด ค่านิยม และทัศนคติ ทั้งนี้เพราะวัฒนธรรมและสังคมกำหนดบทบาทและกิจกรรมของคนสองไว้ต่างกัน ทำให้การยอมรับในการนำการจัดการองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ในองค์กรจะแตกต่างกันด้วย เพศหญิงจะมีแนวโน้มในการยอมรับการจัดการองค์ความรู้ได้เร็วกว่าเพศชาย

3. สถานะทางสังคมและเศรษฐกิจ หมายถึง อาชีพ เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีวัฒนธรรมต่างกัน มีประสบการณ์ต่างกัน มีทัศนคติ ค่านิยมเป้าหมายและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน การยอมรับในสิ่งใหม่ เช่น การยอมรับในการนำการจัดการองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ในองค์กร ก็จะมีทัศนคติที่แตกต่างกัน

4. การศึกษา เป็นปัจจัยที่ทำให้คนมีความคิด ค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมแตกต่างกัน คนที่มีการศึกษาสูงจะได้เปรียบอย่างมากในการเป็นผู้รับสารที่ดี เพราะเป็นผู้มีความรู้กว้างขวางและเข้าใจสารได้ดี ดังนั้นการนำการจัดการองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ในองค์กรนั้นบุคคลที่มีการศึกษาสูงจะรับรู้และเข้าใจได้ง่าย แต่บุคคลที่มีการศึกษาสูงจะเป็นคนที่ไม่เชื่ออะไรง่าย ๆ ถ้าไม่มีหลักฐานหรือเหตุผลเพียงพอ โดยทั่วไปแล้วบุคคลที่มีการศึกษาสูงมักจะใช้สื่อมากกว่าบุคคลที่มีการศึกษาน้อย และมักจะใช้สื่อประเภทสิ่งพิมพ์ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการจัดหาเอกสารต่างๆ ให้ผู้ที่มีการศึกษาสูงทำความเข้าใจในด้านการจัดการองค์ความรู้ ในขณะที่บุคคลที่มีการศึกษาน้อยองค์กรจะใช้สื่อประเภทวิทยุ โทรทัศน์ และภาพยนตร์ ทางองค์กรจะต้องมีการจัดทำสื่อดังกล่าวเพื่อเข้าถึงผู้ที่มีการศึกษาน้อยให้เห็นความสำคัญในการนำการจัดการองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ หากผู้มีการศึกษาสูงมีเวลาว่างพอก็จะใช้ทั้งสื่อประเภทวิทยุ โทรทัศน์ และภาพยนตร์ แต่หากมีเวลาจำกัดก็มักจะแสวงหาข่าวสารจากสื่อสิ่งพิมพ์มากกว่าสื่อประเภทอื่น ดังนั้นการจัดทำสื่อทั้งสิ่งพิมพ์ และโทรทัศน์ จะเป็นการทำให้ทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจในการนำการจัดการองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ได้มากยิ่งขึ้น

5. อายุงาน ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ พนักงานที่อยู่กับองค์กรมานานขาดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ ขาดทักษะในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทำงานไม่คุ้มค่าจ้างเงินเดือน มีเงินซื้อหนังสือ แต่ไม่มีปัญญาและเวลาจะอ่าน อายุงานสูง แต่ประสบการณ์ทำงานต่ำ ไม่คิดทำอะไรใหม่ ชอบส่งต่องานให้คนระดับล่างทำแทน ยิ่งนานวัน ยิ่งมีทักษะในความไม่ได้เรื่องมากมาย (Skilled Incompetence) เชี่ยวชาญแต่เรื่องทั่วๆ ไป แต่พนักงานแรกเข้าองค์กรแม้มีความรู้ความสามารถ มีความอยากรู้อยากเห็น แต่ขาดทักษะในการเรียนรู้และทำงานเป็นทีม ไม่เต็มใจที่จะแบ่งปันข้อมูลแก่กัน อยู่กันไป ปริมาณงานเพิ่มขึ้น ไม่มีเวลาค้นคว้าใดๆ ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการนำการจัดการองค์ความรู้มาประยุกต์ในองค์กร เพื่อให้คนที่มีอายุงานไม่เท่ากันมีแรงจูงใจในการเรียนรู้ มากขึ้น เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรอีกทางหนึ่ง

พีระ จิระโสภณ (2531, น. 440-441) ได้กล่าวถึงตัวแปรที่สำคัญที่ช่วยให้เข้าใจและสามารถคาดคะเนพฤติกรรมการรับสารของบุคคลได้ล่วงหน้า ว่าได้แก่

1. เพศ งานวิจัยทางนิเทศศาสตร์ชี้ให้เห็นว่า ผู้หญิงมักจะถูกโน้มน้าวใจได้ง่ายกว่าผู้ชาย และมักเผยแพร่ความคิดเห็นที่ได้รับการจูงใจนั้นให้ผู้อื่นต่อไปอีกด้วย ผู้หญิงโดยทั่วไปมักมีลักษณะชอบความสวยงาม มีความนุ่มนวล และอารมณ์อ่อนไหว

2. อายุ โดยทั่วไปแล้วคนหนุ่มสาวมักมีความคิดเสรีนิยม ส่วนคนสูงอายุมักจะมีความคิดอนุรักษนิยมมากกว่า และชักจูงได้ยากกว่า กลุ่มคนอายุต่างกันมีความสนใจในเรื่องต่างๆ ไม่เหมือนกัน เด็กวัยรุ่นสนใจความสนุกสนาน คนวัยผู้ใหญ่สนใจสร้างฐานะ เป็นต้น

3. การศึกษา บุคคลที่มีการศึกษาสูงโดยทั่วไปสนใจข่าวสารบ้านเมืองมากกว่าความบันเทิง

4. สภาพทางเศรษฐกิจและสังคม โดยดูจากอาชีพ แต่ละคนมีวิถีชีวิตแตกต่างกัน มองโลกไม่เหมือนกัน

5. อายุงาน เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการพฤติกรรมการรับสาร บุคคลที่มีอายุงานมากกว่าจะทำให้มีแรงจูงใจในการรับสารน้อยกว่า

จิรวรรณ ภัคดีบุตร (2535) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อการใช้อีสารสนเทศ ดังนี้

1. ภารกิจทางด้านอาชีพและหน้าที่การงานของผู้ใช้ ได้แก่ ภาระหน้าที่การงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบ สาขาการประกอบอาชีพ และการปฏิบัติงานของผู้ใช้สารสนเทศในสาขาเฉพาะของแต่ละบุคคล รวมถึงลักษณะสภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่สังกัด ซึ่งอาจมีส่วนกำหนดลักษณะการใช้อีสารสนเทศของผู้ใช้ แต่ละบุคคลได้

2. คุณสมบัติส่วนตัวของผู้ใช้ ได้แก่ ระดับการศึกษาในสาขาวิชาที่ผู้ที่มีความสนใจส่วนตัวศึกษา หรือมีพื้นฐานในสาขาวิชานั้น อาจส่งผลให้ผู้ใช้งานต้องการสารสนเทศในระดับลึกซึ่งเจาะลึกเฉพาะสาขา หรืออาจต้องการใช้สารสนเทศภาษาต่างประเทศ รวมถึงสภาพแวดล้อมส่วนตัว เช่น สภาพสังคม อายุ ประสบการณ์การทำงาน และความสนใจส่วนตัว ซึ่งอาจมีอิทธิพลต่อการใช้สารสนเทศของผู้ใช้แต่ละคนในการทำงาน

2.7 ผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกชัย ปาริชาติกานนท์ (2548, น. 43 - 62) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อจะศึกษาวิเคราะห์ และหาวิธีการที่จะยกระดับการให้บริการทางการแพทย์ขององค์กร ด้วยการปฏิบัติโครงการจัดการองค์ความรู้ อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยดำเนินการศึกษาวิจัยภายใต้ขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน คือ การสร้างแผนผังความรู้ การวิเคราะห์กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการองค์ความรู้ และการวิเคราะห์องค์ประกอบของวงจรการจัดการความรู้ งานวิจัยนี้ทำให้ทราบว่า กระบวนการและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการองค์ความรู้ โดยการใช้ระบบพี่เลี้ยง คู่มือการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม ซึ่งกระบวนการ และเครื่องมือเหล่านี้สามารถสร้างองค์ความรู้ให้แก่สมาชิกในระดับ Individual Knowledge เท่านั้น หากองค์ความรู้ส่วนใหญ่ที่มีอยู่ในองค์กรเป็นองค์ความรู้ประเภท Tacit Knowledge ดังนั้นเครื่องมือที่องค์กรควรให้ความสำคัญในการพัฒนาโครงการจัดการองค์ความรู้ก็คือ ชุมชนนักปฏิบัติ ที่จะสามารถถ่ายทอด Tacit Knowledge ระหว่างสมาชิกในองค์กร และยังสามารถสร้างองค์ความรู้ในระดับ Structure Knowledge ให้องค์กรเกิดการพัฒนายั่งยืนนอกจากนั้น งานวิจัยดังกล่าวยังมีส่วนช่วยให้ทราบถึงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละองค์ ประกอบของการปฏิบัติโครงการ และได้ทำการในการเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กรในการพัฒนาโครงการจัดการองค์ความรู้ต่อไป

ณัฐพงศ์ เอี่ยมตาล (2546, น. 36 - 89) ได้ทำการศึกษารื่องการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรธุรกิจสื่อสาร โดยยกบริษัทชั้นนำด้านสื่อสาร 4 องค์กร คือ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) บริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทีเอ ออเรนจ์ จำกัด เป็นกรณีศึกษา โดยอาศัยการสัมภาษณ์

ผู้บริหารระดับสูง และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ถึงแนวทางการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) ผลการวิจัยนี้ทำให้ทราบถึง แนวทางการจัดการองค์ความรู้และกิจกรรมที่ใช้แต่ละองค์กรแตกต่างกันไป ความชัดเจนในการดำเนินโครงการ และความรู้ความเข้าใจต่อความจำเป็นในการจัดการองค์ความรู้ รวมถึงประโยชน์ที่บุคลากรจะได้รับ เป็นปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นในการนำการจัดการองค์ความรู้มาใช้ในองค์กรธุรกิจสื่อสาร รวมถึงแบบจำลองในการพัฒนาแนวทางการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบดังนี้

1. ต้องมีการระบุหรือกำหนดถึงองค์ความรู้ที่องค์กรให้ความสนใจ
2. มีการสร้างหรือพัฒนาเครื่องมือ กิจกรรมที่เป็นส่วนสนับสนุนให้การจัดการองค์ความรู้เกิดขึ้นได้อย่างสะดวก มีประสิทธิภาพ อาจใช้เทคโนโลยีที่มีในองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. มีแนวทางการจัดการองค์ความรู้ที่ชัดเจน ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง มีขั้นตอนแผนงานหรือโครงการสนับสนุนเฉพาะด้าน ตลอดจนมีแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นระหว่างดำเนินการ

นอกจากนี้งานวิจัยยังช่วยให้ทราบถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหาและสามารถนำไปพัฒนาปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กรต่อไป

วิวัฒน์ เตยานุรักษ์ (2546, น. 66 - 72) ได้ทำการศึกษาเรื่องการถ่ายทอดความรู้ในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุถึงแหล่งความรู้และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ขององค์กรตามหลักการการจัดการความรู้ ระบุถึงประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นของการถ่ายทอดความรู้โดยวิเคราะห์จากปัจจัยต่างๆ และนำเสนอแนวทางแก้ไขและพัฒนาในการถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้การถ่ายทอดความรู้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับองค์กรตามหลักการการจัดการความรู้ จะใช้วิธีการศึกษาในลักษณะของกรณีศึกษาจากองค์กรตัวอย่าง ซึ่งเป็นองค์กรสาขาขององค์กรข้ามชาติ โดยจะใช้วิธีการวิเคราะห์ (Analytical model) ร่วมกับการศึกษาเชิงวิเคราะห์ (Analytical study) ถึงความคิดเห็นของพนักงานในระดับปฏิบัติการ และระดับบริหารขององค์กรตัวอย่างในกรณีศึกษาของการถ่ายทอดองค์ความรู้ในองค์กร ผลการวิจัยนี้ทำให้ทราบถึง แหล่งความรู้และปัจจัยต่างๆ เช่น แหล่งความรู้ประเภทเอกสาร ศูนย์กลางความรู้ การฝึกอบรม เป็นแหล่งความรู้ที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อพนักงานหรือบุคลากรในการถ่ายทอดความรู้ขององค์กร ทั้งในด้านการเข้าถึงหรือการได้รับความรู้ และในด้านการซึมซับความรู้เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และสามารถระบุถึงปัจจัยที่เป็นปัญหา คือ ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี วัฒนธรรม และภาษา ถือว่าเป็น

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการถ่ายทอดองค์ความรู้ในองค์กร ทั้งยังส่งผลกระทบการถ่ายทอดความรู้ จากแหล่งความรู้ รวมถึงการเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาความรู้ในองค์กร

สุนทรี รัตยาบัณฑิต (2546, น. 45 - 89) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อศึกษาถึงองค์ประกอบ และหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) สำหรับนำมาประยุกต์ใช้กับบริษัทกรณีศึกษา โดยเริ่มต้นจากการประเมินสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ณ ปัจจุบันให้กับบริษัทกรณีศึกษา และนำเสนอแนวทางในการพัฒนาบริษัทกรณีศึกษาให้สามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ พร้อมทั้งเป็นการศึกษาถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ หลังจากได้พัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างสมบูรณ์ งานวิจัยนี้ช่วยให้ทราบและเข้าใจถึง ถึงหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 6 แนวทางหลัก คือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่มีอยู่ พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม มีการอบรมเพื่อให้ความรู้ เสริมสร้างทัศนคติ และค่านิยมที่ดีขององค์กร ส่งเสริมให้ผู้บริหารสามารถบริหารโอกาส และความเปลี่ยนแปลง รวมถึงหลักการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ ประเมินผล และนำเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุพรเจต จินดาวัฒนะ (2545, น. 44 - 73) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง การศึกษาการนำระบบการบริหารความรู้มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในด้านการบริการลูกค้าของธุรกิจโทรคมนาคม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาองค์ประกอบทางเทคโนโลยีและเครื่องมือ ในการพัฒนาระบบบริหารความรู้ แนวทางในการประยุกต์ใช้ระบบบริหารความรู้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในด้านการบริการลูกค้า ของบริษัทกรณีศึกษาซึ่งเป็นผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่รายหนึ่งของไทย ผู้วิจัยพบว่า เทคโนโลยีเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถพัฒนาระบบบริหารความรู้ ทั้งนี้ธุรกิจยังต้องอาศัยองค์ประกอบอย่างอื่น ในการสร้าง การได้มาและการใช้ประโยชน์จากความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนจากผู้บริหาร การปรับวัฒนธรรมองค์กร การกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการในการบริหารความรู้ รวมถึงความร่วมมือจากบุคลากรของบริษัท ดังนั้นบริษัทควรให้เวลากับผู้เชี่ยวชาญของบริษัทในการถ่ายทอดความรู้ไปให้พนักงาน เพื่อนำมาซึ่งความสำเร็จในการบริหารความรู้

กาญจน์มาศ ชัยวิริยานนท์ (2548, น. 36 - 89) ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การจัดการความรู้ในฝ่าย Customer Call Center: กรณีศึกษา บริษัท ซีเอส ล็อกซอินโฟจำกัด (มหาชน) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์บุคลากรในฝ่ายและศึกษาจากข้อมูลเอกสารในฝ่าย เพื่อให้ทราบถึงลักษณะการบริหารงาน กระบวนการทำงาน กระบวนการจัดการความรู้ รวมถึงองค์ประกอบทางด้านบุคลากรและเทคโนโลยี โดยนำเสนองานในเชิงพรรณนาด้วยการนำข้อมูลที่ได้ศึกษามาวิเคราะห์ถึงปัญหาในการจัดการความรู้ และนำเสนอถึงแนวทางในการจัดการความรู้ พร้อมทั้งเสนอกระบวนการจัดการความรู้ที่ควรปรับเปลี่ยนของฝ่ายในการนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของพนักงานให้มีความสามารถในการบริการลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น ส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งเชื่อมโยงกับการรักษาความสัมพันธ์อันดีของลูกค้ากับองค์กร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า หลังจากที่ได้มีการนำเอาระบบบริหารจัดการความรู้เข้ามาใช้ในด้านบริการลูกค้า พนักงานบริการลูกค้ามีความพึงพอใจต่อระบบคลังความรู้ เนื่องจากทำให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงและค้นหาข้อมูลเพื่อนำไปให้บริการต่อลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และข้อมูลมีความถูกต้องตรงกัน แต่ในทางตรงกันข้าม พนักงานบริการลูกค้าไม่ใช้ระบบฐานความรู้ในการให้บริการแก่ลูกค้า เนื่องจากความไม่สมบูรณ์ของระบบฐานข้อมูล ความไม่คุ้นเคยกับรูปแบบการทำงานใหม่ที่เกิดขึ้น และการขาดความตระหนักถึงความจำเป็นของระบบฐานข้อมูลต่อการปฏิบัติงาน ทั้งยังขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงด้านการจัดการความรู้ ขาดบุคลากรที่มีความรู้และเครื่องมือในการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีข้อจำกัดในเรื่องการสืบค้นข้อมูลในอดีต จึงสามารถสรุปได้ว่า เทคโนโลยี เป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนากระบวนการจัดการองค์ความรู้ เฉพาะในด้านของการจัดเก็บและการกระจายความรู้ไปสู่ผู้เกี่ยวข้องเท่านั้น แต่ในด้านการสร้างองค์ความรู้ และการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้นั้น เทคโนโลยีมีบทบาทเพียงเล็กน้อยเท่านั้น องค์กรยังต้องอาศัยองค์ประกอบอื่นๆ อาทิเช่น การสนับสนุนจากผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร การกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการในการจัดการองค์ความรู้ รวมถึงต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงจะสามารถทำให้การจัดการองค์ความรู้ประสบความสำเร็จได้

บุญพิทักษ์ ตั้งธนะอำรุง (2546, น. 43 - 87) ทำการศึกษาเรื่อง พัฒนาการความต่อเนื่องในการจัดการความรู้ กรณีศึกษา บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแนวคิด และกระบวนการจัดการความรู้เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมไปถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ และนำเสนอแนวทางในการนำแนวคิด

ด้านการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติที่เหมาะสม เกิดการพัฒนาที่ดีขึ้น มีความต่อเนื่อง จากการสอบถามข้อมูลทั้งจากพนักงานระดับปฏิบัติและระดับบริหาร ทำให้ทราบถึง ปัจจัยที่จะทำให้องค์กรแข่งขันได้ในอนาคตนั้น มาจากปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร เป็นปัจจัยที่สำคัญ ที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ องค์กรต้องมีความเข้มแข็ง และเครือข่ายหรือพันธมิตรทางธุรกิจเป็นสิ่งที่ไม่ควรละเลย ดังนั้นความสามารถในการนำเอาทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) หรือทรัพยากรความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรไปใช้สร้างมูลค่าและเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้ จากการศึกษาและวิเคราะห์ ประกอบกับข้อมูลที่ได้รวบรวมจากบริษัทตัวอย่าง ปัญหาที่พบในการจัดการองค์ความรู้จากงานวิจัยฉบับนี้ คือ องค์ความรู้ กิจกรรมหรือเครื่องมือที่มีในองค์กรในการจัดการความรู้ ยังไม่ได้นำไปพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพที่มากขึ้น ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวทางเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ให้ มีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วย 3 แนวทางหลัก คือการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร การสร้างชุมชนผู้เชี่ยวชาญความรู้ และการเชื่อมโยงเครือข่ายฐานความรู้ โดยมี 2 ปัจจัยสนับสนุน คือการสร้างแรงจูงใจ และการเสริมสร้างแรงสนับสนุน รวมไปถึงข้อเสนอแนะต่างๆ ทั้งนี้การริเริ่มการปรับเปลี่ยน หรือนำเสนอรูปแบบ วิธีการ หรือโครงการนำร่องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การแบ่งปันความรู้ เพื่อพัฒนาให้องค์กร และธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขันแล้ว จะมีความเป็นไปได้ แต่ต้องมีความชัดเจนในการดำเนินการ การสื่อสาร (Communication) และการประสานงาน (Coordination) ให้เกิดความตระหนัก และเข้าใจร่วมกัน ถึงผลสัมฤทธิ์ที่จะได้รับในระยะยาว องค์กรอาจขยายผลของการจัดการความรู้ในลักษณะของการเรียนรู้แบบผสมผสาน ด้วยการนำเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเข้ามาสนับสนุน ในรูปแบบของ e-Learning ซึ่งเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และกระจายองค์ความรู้ได้อย่างรวดเร็ว โดยอาศัยกระบวนการ หรือแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาจัดการองค์ความรู้ขององค์กรให้มีมากยิ่งขึ้นต่อไป

เพลิน นวกิจวัฒนา (2549, น. 36 - 89) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การจัดการองค์ความรู้ กรณีศึกษาของบริษัทให้บริการด้านการจัดซื้อออนไลน์ โดยใช้หลักการ Balance Scorecard มาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัด เพื่อวัดผลจากการนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้กับ 2 หน่วยงาน คือหน่วยงาน Sourcing Integration & Management (SIM) และหน่วยงาน Procurement Strategy (PS) โดยพิจารณามุมมองของ Balance Scorecard เพียง 2 มุมมองคือ มุมมองด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายใน มุมมองด้าน

การเรียนรู้และพัฒนา จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงาน และพนักงานในบริษัท กรณีศึกษา ทำให้ทราบว่า การนำการจัดการความรู้มาปฏิบัติให้เห็นผลจริงจะทำให้บริษัทนำผลที่ได้มาเป็นแรงจูงใจเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรทุกคนในบริษัท เห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการ และแลกเปลี่ยนความรู้ เนื่องจากเป็นเรื่องใหม่ของบริษัทกรณีศึกษา แนวทางการดำเนินงานในแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกัน วิธีการหรือเครื่องมือที่นำมาใช้ให้เหมาะสมก็แตกต่างกันด้วย ดังนั้นการที่หน่วยงานอื่นนอกเหนือจาก 2 หน่วยงานจะนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานนั้น ต้องพิจารณาก่อนว่าหน่วยงานของตนมีกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมของหน่วยงานอย่างไร จากนั้นวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน แล้วจึงเลือกเครื่องมือของการจัดการความรู้ที่เหมาะสมมาใช้ เพราะในแต่ละหน่วยงานจะมีปัญหาหรือสิ่งที่ต้องการปรับปรุงไม่เหมือนกัน การสื่อสารและให้ความรู้แก่คนในบริษัทเกี่ยวกับการจัดการความรู้ก็เป็นเรื่องที่ไม่ควรมองข้าม เพื่อให้เข้าใจในกระบวนการที่ต้องปรับเปลี่ยน หรือวิธีการใช้เครื่องมือต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ควรจะทำให้ความสำคัญกับการวัดผลที่เกิดขึ้น โดยกำหนดตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ที่ต้องการเอาไว้ เพราะจะทำให้ทราบว่าวิธีการหรือเครื่องมือที่เลือกใช้นั้นสามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ และควรจะต้องพัฒนาในด้านใดต่อไป เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด ถ้าทุกหน่วยงานของบริษัทสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องจะส่งผลให้บริษัทเติบโตอย่างมั่นคงในระยะยาวและนำมาเป็นแนวทางและปรับใช้กับบริษัทอื่นๆ ในการทำวิจัยต่อเนื่องเพื่อให้เห็นประโยชน์ของการนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ได้อย่างชัดเจน ควรจะนำอีก 2 มุมมอง คือมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) และมุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มาพิจารณาเพื่อพัฒนาบริษัทต่อไป

ปิยานี รวีเลิศศิริกุล (2546, น. 32 - 77) ได้ดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรธุรกิจออกแบบและก่อสร้าง จากผลการศึกษารายงานวิจัยตัวอย่างในกลุ่มธุรกิจออกแบบและก่อสร้างทั้ง 3 แห่ง พบว่า ธุรกิจประเภทนี้ใช้องค์ความรู้ในการทำงานค่อนข้างมาก การจัดการองค์ความรู้จึงมีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับองค์กร ช่วยเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายทางธุรกิจ แต่โครงสร้างพื้นฐานที่เป็นระบบและความรู้ที่เป็นแบบแผนยังไม่เพียงพอต่อความสำเร็จ ทักษะและวิสัยทัศน์ก็สำคัญต่อการบริหารจัดการองค์ความรู้ การพัฒนาต้องมองในภาพที่ต่อเนื่องกันในทุกๆ กระบวนการ ควรมีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการเดิมที่มีอยู่ เพื่อให้สามารถรองรับกลไกหรือวิธีการที่ทันสมัยขึ้น ควรมีการออกแบบกระบวนการต่างๆ ให้เหมาะสมกับการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถศึกษาตัวอย่างจากองค์กรอื่น

ได้ แต่ไม่สามารถลอกเลียนวิธีดำเนินการมาใช้ได้ทั้งหมด เนื่องจากแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน หากนำมาใช้อย่างไม่ เหมาะสม อาจเกิดปัญหาตามมาภายหลังได้ โดยระดับของการจัดการ ขึ้นอยู่กับขนาดและการบริหารงานขององค์กร นอกจากนี้ ควรมีการประเมินการดำเนินการจัดการ องค์ความรู้ เพื่อวัดความก้าวหน้าและทราบถึงจุดบกพร่องที่ควรแก้ไข หรือเพื่อนำไปปรับเปลี่ยน ความเหมาะสมของกระบวนการต่อไป

ปัญหาที่พบโดยทั่วไป คือปัญหาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ วัฒนธรรมองค์กร ภาษา เทคโนโลยี และความคุ้มค่าในการลงทุนการจัดการความรู้ก่อให้เกิดกระบวนการในการ ประมวลผลของข้อมูล ข่าวสาร ความสามารถในการสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมของมนุษย์ไว้ ด้วยกันในขณะที่เป็นการเสริมศักยภาพซึ่งกันและกัน โดยอาศัยการบริหารจัดการที่มี ประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดคุณค่าสูงสุดแก่องค์กร ดังนั้นทุกคนในองค์กรควรให้ความสำคัญและ ร่วมมือกันพัฒนาอย่างต่อเนื่อง