

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาระบบราชการไทย
2. การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ
 - 2.1 หลักการของการบริหารงานจังหวัดบูรณาการ
 - 2.2 ผลการดำเนินการของจังหวัดแบบบูรณาการ
3. การดำเนินการจัดการความรู้ในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ
 - 3.1 ความเป็นมาและแนวทางปฏิบัติการจัดการความรู้ของจังหวัด
 - 3.2 ปัญหาการจัดการความรู้ในจังหวัดแบบบูรณาการ
4. การจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐของต่างประเทศ
5. การจัดการความรู้
 - 5.1 ความสำคัญ ความเป็นมา และความหมายของการจัดการความรู้
 - 5.2 นิยามของความรู้
 - 5.3 กระบวนการในการจัดการความรู้
 - 5.4 ทฤษฎี และรูปแบบของการจัดการความรู้
6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. การพัฒนาระบบราชการไทย

การพัฒนาระบบราชการไทยอาจกล่าวได้ว่าเริ่มต้นเมื่อปี พ.ศ. 2545 เมื่อรัฐบาลได้ออกกฎหมายปฏิรูประบบราชการ 2 ฉบับ คือ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 และ พระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวงกรม พ.ศ. 2545 ซึ่งผ่านความเห็นชอบจากรัฐสภาและประกาศใช้เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2545 นับเป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิรูประบบราชการครั้งใหญ่ เพราะนอกจากมีการปรับเปลี่ยนในเรื่องของบทบาทหน้าที่ และโครงสร้างในการบริหารราชการแผ่นดินแล้ว ยังรวมถึงการปรับเปลี่ยนทัศนคติ วัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการทำงานของข้าราชการ (จิรวัดน์ รจนาวรรณ, 2546) และที่สำคัญเป็นการปฏิรูประบบราชการที่มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยยึดหลักการสำคัญคือ การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยการใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เพื่อให้การปฏิรูประบบราชการดำเนินไปได้อย่างมีเป้าหมาย และก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ รัฐบาลจึงได้จัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ขึ้นมาเป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบการขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการ ทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำแก่คณะรัฐมนตรี และหน่วยงานต่าง ๆ ในการดำเนินงาน ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบราชการ

(ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2548) โดยคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดวิสัยทัศน์ ของการพัฒนา ระบบราชการในช่วงระยะปี พ.ศ. 2546 - 2550 คือ “พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศสามารถรองรับ การพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และประ โยชน์สุขของ ประชาชน” ทั้งนี้โดยมีเป้าประสงค์สำคัญคือ พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชน ปรับบทบาท ภารกิจและ ขนาดให้มีความสม และต้องยกระดับขีดความสามารถ และมาตรฐานการทำงานของข้าราชการให้อยู่ในระดับสูง เทียบเท่าเกณฑ์สากล และที่สำคัญต้องตอบสนองต่อการปกครองในระบอบประชาธิปไตย เพื่อให้การพัฒนา ระบบราชการบรรลุตามวิสัยทัศน์ดังกล่าว คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ใน การพัฒนาระบบราชการไทยไว้ 7 ประการคือ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2546)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การสร้างเสริมระบบราชการให้ทันสมัย

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

นอกจากนี้ตามมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 ได้ระบุว่า ในการจะบริหารราชการแผ่นดินเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีนั้น รัฐบาลสามารถตราเป็นพระราชกฤษฎีกา เพื่อกำหนดเป็นหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการ และสั่งการ ให้ส่วนราชการปฏิบัติได้ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้ร่างพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบในการประชุม วันที่ 19 พฤษภาคม 2546 ซึ่งมีผลบังคับใช้กับส่วนราชการในทุกกระทรวง ทบวง กรม ทั้งที่เป็นราชการส่วนกลาง และราชการส่วนภูมิภาค รวมถึงหน่วยงานอื่นที่อยู่ในกำกับ ตั้งแต่วันที่ 10 ตุลาคม 2546 โดยในเนื้อหาของ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ คือ การกำหนดขอบเขตและความหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งได้แก่ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ของการบริหารราชการตามหลักการดังกล่าว รวมถึงการกำหนดแนวทางในการบริหารราชการโดยมีประชาชน เป็นศูนย์กลางในการได้รับบริการจากรัฐ โดยรายละเอียดของแนวทางในการบริหารราชการจะประกอบไปด้วย ประเด็นที่ส่วนราชการต้องดำเนินการ และปฏิบัติดังนี้ 1) การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจ ของรัฐ 2) การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า 3) การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน 4) การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ 5) การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของ ประชาชน และ 6) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ปัจจุบันการพัฒนาระบบราชการไทยได้ก้าวเข้าสู่วิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนา ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ ในช่วงระยะปี พ.ศ. 2551 – พ.ศ. 2555 คือ “ระบบราชการไทย มุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน และรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้ ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล” โดยประกอบด้วยประเด็น

ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว 2) ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม 3) มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ และ 4) สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชนและต่อสังคมโดยรวม

และเพื่อให้การดำเนินการในการพัฒนาระบบราชการเป็นไปตามยุทธศาสตร์ บรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ที่วางไว้ จึงได้มีมาตรการ และการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ดังกล่าว ซึ่งหนึ่งในมาตรการที่ได้ดำเนินการคือ การปรับโครงสร้าง และกำหนดแนวทางสำหรับการบริหารราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้มีลักษณะบูรณาการ ทั้งระดับกระทรวง และส่วนราชการ ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนภูมิภาค และเพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพการบริการให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในพื้นที่ได้อย่างแท้จริง รัฐบาลจึงมีมติกำหนดให้การบริหารงานจังหวัด ต้องเป็นการบริหารงานในรูปแบบที่เรียกว่า การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ที่การบริหารงานต้องมีการบูรณาการความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในจังหวัด (คณะอนุกรรมการจัดทำคู่มือผู้ว่าราชการจังหวัด ในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ, 2546)

2. การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาระบบราชการในส่วนภูมิภาค โดยได้กำหนดให้จังหวัดเป็นหน่วยงานส่วนภูมิภาคที่สามารถบริหารจัดการตนเองได้ การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการมีจุดเริ่มต้นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “การปรับบทบาทภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการ” เมื่อวันที่ 4-5 สิงหาคม 2544 ซึ่งกำหนดให้ผู้ว่าราชการเป็นเจ้าภาพในระดับพื้นที่ เป็นผู้ช่วยนายกรัฐมนตรีประจำจังหวัด ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุดของจังหวัดเพื่อให้การดำเนินงานภายในจังหวัดเป็นไปด้วยความรวดเร็ว และสามารถตอบสนองต่อความต้องการ และข้อเท็จจริงของจังหวัดได้อย่างแท้จริง (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2546) และมีมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2544 มอบหมายให้กระทรวงมหาดไทย นำแนวคิดเรื่องผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการ ไปทดลองกับจังหวัดน่านรอง ภายได้โครงการ “จังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา” ประกอบด้วย 5 จังหวัด คือ จังหวัดลำปาง จังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดชัยนาท จังหวัดภูเก็ต และจังหวัดนราธิวาส ทั้งนี้เพื่อเป็นการทดลองการกระจายอำนาจในระดับจังหวัด ให้เป็นการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ โดยปรับให้จังหวัดมีฐานะเสมือนหน่วยธุรกิจเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Business Unit: SBU) ที่สามารถวินิจฉัยข้อมูลปัญหาอุปสรรค กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา และดำเนินการได้อย่างครบวงจรในจังหวัด ซึ่งผลจากการประเมินโครงการจังหวัดทดลอง พบว่าในภาพรวมการบริหารงานจังหวัดทดลองมีประสิทธิภาพ และประชาชนมีความพึงพอใจสูงกว่าจังหวัดเปรียบเทียบ (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2546) ดังนั้น ในการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 28 เมษายน 2546 จึงได้มีมติเห็นชอบให้ ผู้ว่าราชการทุกจังหวัดยกเว้น กรุงเทพมหานคร ให้ใช้การบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2546 เป็นต้นไป

2.1 หลักการของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเป็นการบริหารงานที่กำหนดให้จังหวัดเป็นหน่วยงานเชิงยุทธศาสตร์ ที่มุ่งเน้นการทำงานเชิงรุก และสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้ยุติได้ในระดับพื้นที่ ที่มีเจ้าภาพรับผิดชอบที่ชัดเจน ด้วยการปรับเปลี่ยนบทบาทและอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัดให้เป็นผู้บริหารสูงสุดในระดับจังหวัด มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ภาค ยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด และยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด ด้วยการบูรณาการยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ สรรพกำลังและทรัพยากรในจังหวัด และการทำงานประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในสังคมอย่างมีทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานในการบริหารการพัฒนา การป้องกัน และการแก้ไขปัญหาในพื้นที่อย่างชัดเจน (สำนักงาน ก.พ.ร., 2546) การจัดระบบบริหารงานมีลักษณะการบริหารงานในแนวราบ (Horizontal Management) ที่ใช้การบูรณาการงานของทุกภาคส่วนในพื้นที่ในลักษณะ “พื้นที่-พันธกิจ-การมีส่วนร่วม” (Area-Functional-Participation: A-F-P) หรือระบบการทำงานที่เน้นความสัมพันธ์ของพื้นที่ กับโครงการต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในพื้นที่ ให้มีการประสานงานจากหน่วยงานที่อยู่ภายใต้พื้นที่เหล่านั้น ในทุกขั้นตอนของการทำงาน และการดำเนินโครงการ เพื่อสร้างความเป็นหุ้นส่วนทางการพัฒนา (Partnership) ในระดับจังหวัด ตลอดจนเพื่อสร้างการทำงานในลักษณะเครือข่าย (Networking) มีเป้าหมายที่การตอบสนองความต้องการของประชาชน ผู้ใช้บริการ (Customer Driven) ด้วยระบบงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน (Result-based) ที่มุ่งเป้าหมาย คือ มาตรฐานผลงานขั้นสูง (High Performance Output) ภายใต้กรอบของบทบัญญัติและเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ และโครงสร้างการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินในปัจจุบัน รวมทั้งหลักการการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2546)

หลักการดังกล่าวยังเป็นหลักการที่ใช้สำหรับการบริหารงานแบบบูรณาการของกลุ่มจังหวัด (Cluster) ซึ่งการบริหารงานในลักษณะของกลุ่มจังหวัดนี้เป็นการเชื่อมโยงการบริหารราชการเพื่อมิให้เกิดความซ้ำซ้อน และไม่มีขอบเขต ทุกจังหวัดสามารถใช้ศักยภาพที่มีร่วมกัน โดยกลุ่มจังหวัดเกิดจากการรวมของจังหวัดที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างพื้นที่ มีความเกี่ยวเนื่องทางเศรษฐกิจ การผลิต การค้า และการลงทุน เข้าไว้เป็นกลุ่มเดียวกัน เพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยให้มีเจ้าภาพที่รับผิดชอบยุทธศาสตร์ในการพัฒนา และเป็นผู้ดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มจังหวัดที่ชัดเจน โดยมติดคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2546 ได้พิจารณาแบ่งกลุ่มจังหวัดออกเป็น 19 กลุ่มจังหวัด และต่อมาได้มีการทบทวนแล้วจึงมีมติคณะรัฐมนตรีเมื่อ 15 มกราคม 2551 แบ่งกลุ่มจังหวัดออกเป็น 18 กลุ่ม (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2551) ได้แก่

1. กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน 1 นนทบุรี พระนครศรีอยุธยา ปทุมธานี สระบุรี
2. กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน 2 ลพบุรี สิงห์บุรี ชัยนาท อ่างทอง
3. กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนกลาง ฉะเชิงเทรา สมุทรปราการ นครนายก สระแก้ว ปราจีนบุรี
4. กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 ราชบุรี สุพรรณบุรี นครปฐม กาญจนบุรี
5. กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 2 เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ สมุทรสงคราม สมุทรสาคร
6. กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย สุราษฎร์ธานี ชุมพร นครศรีธรรมราช พัทลุง
7. กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ระนอง ภูเก็ต พังงา กระบี่ ตรัง
8. กลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน ปัตตานี ยะลา นราธิวาส สงขลา สตูล

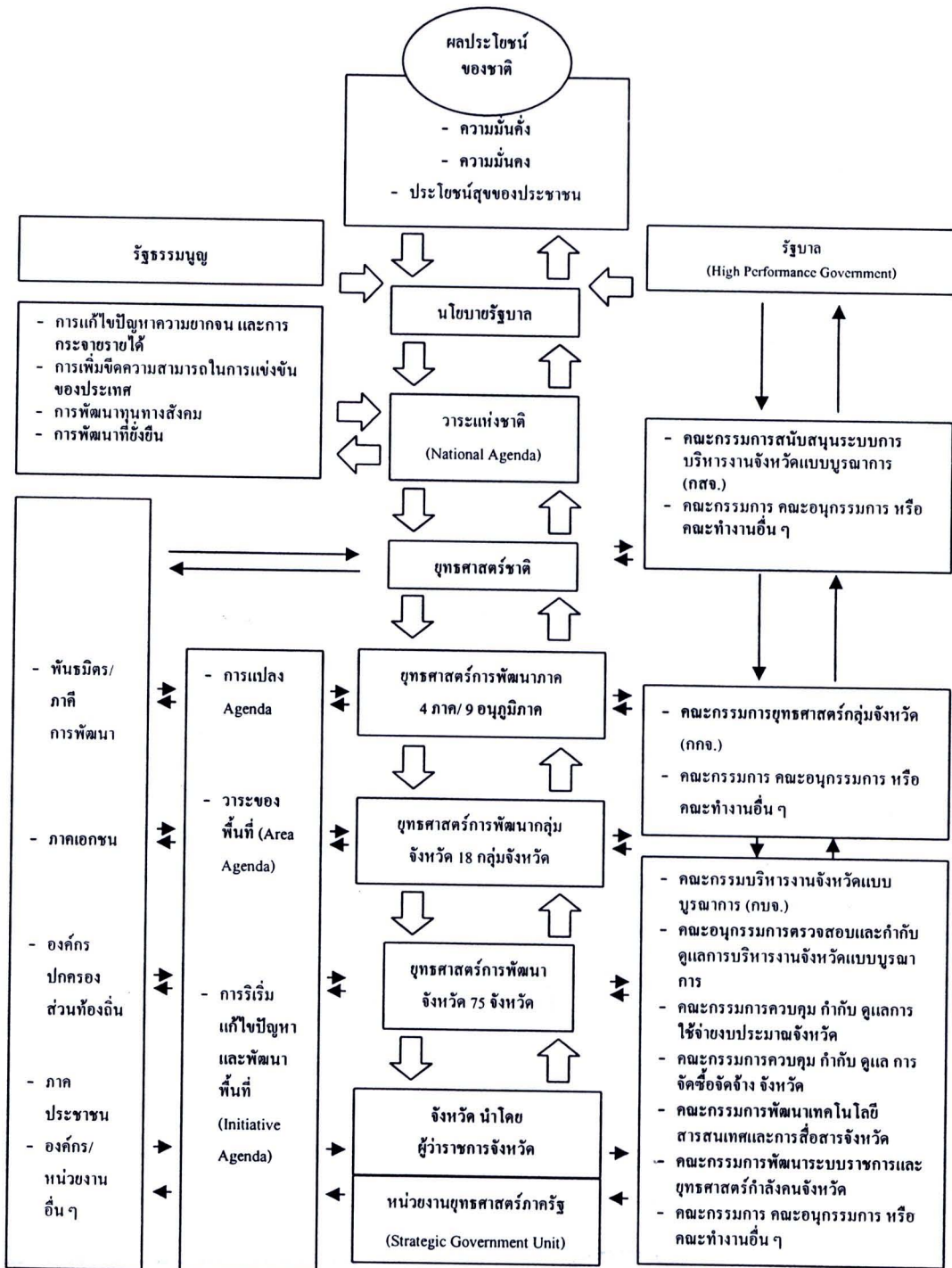
9. กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 อุบลราชธานี หนองบัวลำภู หนองคาย เลย
10. กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 มุกดาหาร สกลนคร นครพนม
12. กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ขอนแก่น มหาสารคาม ร้อยเอ็ด กาฬสินธุ์
13. กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1 อุบลราชธานี อำนาจเจริญ ศรีสะเกษ ยโสธร
14. กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 นครราชสีมา ชัยภูมิ บุรีรัมย์ สุรินทร์
15. กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 เชียงใหม่ ลำพูน ลำปาง แม่ฮ่องสอน
16. กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 2 เชียงราย พะเยา แพร่ น่าน
17. กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง 1 พิจิตร โลก ดาก เพชรบูรณ์ สุโขทัย อุตรดิตถ์
18. กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง 2 นครสวรรค์ อุทัยธานี กำแพงเพชร พิจิตร

การบริหารงานจังหวัด และกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการนั้น เป็นการปรับเปลี่ยนการทำงานให้มีลักษณะในเชิงรุกมากขึ้น มีมุมมองการบริหารงานในลักษณะของภายนอกเข้ามาภายใน (Outside-in) ทุกภาคส่วนในจังหวัด และกลุ่มจังหวัดต้องทำงานในลักษณะของการบูรณาการร่วมกัน และต้องสามารถวัดผลของงานได้ ทั้งนี้โดยใช้แนวทาง การบริหารจัดการสมัยใหม่ (New Public Management) ในการบริหารงานจังหวัด โดยนำหลักการของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) เป็นเครื่องมือสำคัญ ในการบริหารงาน (พ.ร.ฎ. บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี, 2546) ซึ่งแนวคิดและหลักการของกระบวนการของการปฏิบัติ ในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ดังปรากฏภาพ 2.1

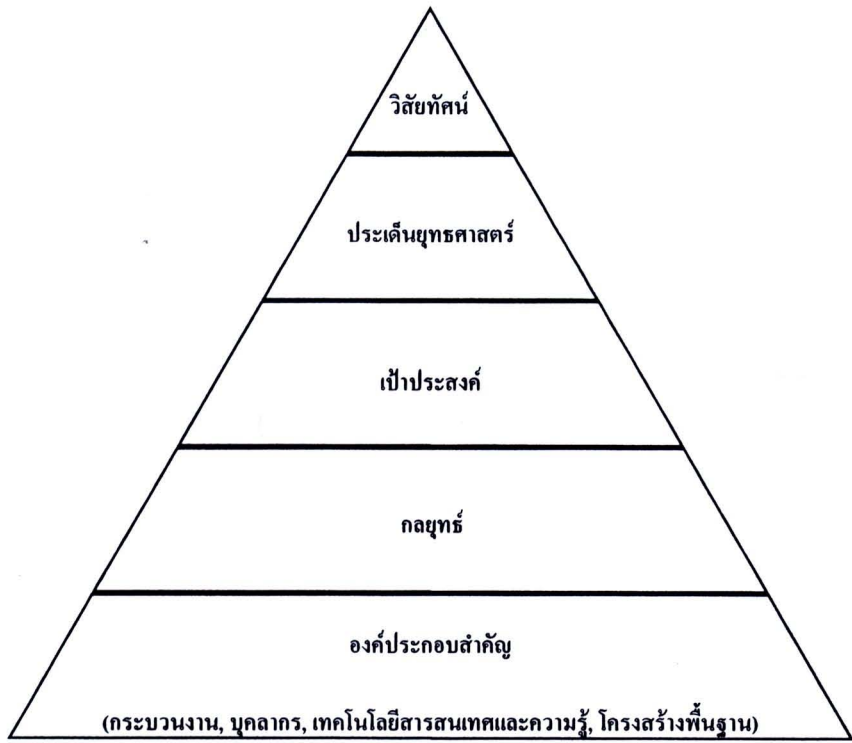
ในกรอบการบริหารงานของจังหวัดในภาพรวม ซึ่งจังหวัดได้นำการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์เข้ามาประยุกต์ใช้นั้น จังหวัด ต้องคิด และตั้งเป้าหมายไว้ล่วงหน้าอย่างมีเหตุผล ซึ่งจะแสดงในรูปของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และต้องกำหนดประเด็น และกิจกรรมที่ต้องพัฒนาเพื่อผลักดันวิสัยทัศน์ ให้ประสบผลสำเร็จในรูปของยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ จากนั้นกำหนดเป็นกลยุทธ์ หรือวิธีการเพื่อให้สามารถบริหารงานของจังหวัดไปสู่เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ภายในระยะเวลาที่กำหนด และภายใต้ทรัพยากรของจังหวัดที่มี ได้แก่ บุคลากร เทคโนโลยี สารสนเทศและความรู้ โครงสร้างพื้นฐาน และกระบวนการงาน ดังภาพ 2.2 (สำนักงาน ก.พ.ร., 2548) ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ถือเป็นปัจจัย และองค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ผลักดันโครงการ และงานต่าง ๆ ของจังหวัดให้บรรลุเป้าประสงค์ได้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จังหวัดต้องมีการบริหารจัดการ เพื่อดึงเอาศักยภาพ และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด



สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ	
ห้องสมุดงานวิจัย	
วันที่.....	12 ก.ย. 2555
เลขทะเบียน.....	249521
เลขเรียกหนังสือ.....	



ภาพที่ 2.1 กระบวนการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (ส่วนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด สำนักงานพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2546)



ภาพที่ 2.2 หลักในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2548)

ในทางปฏิบัติ สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดเป็นกรอบการทำงานของจังหวัด ตามหลักการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549)

1. การวางแผนยุทธศาสตร์พัฒนาจังหวัด (Strategy Formulation)

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด เป็นเครื่องมือสำคัญในการนำนโยบายของรัฐบาล วาระแห่งชาติ และทิศทางการพัฒนาประเทศ ไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ โดยการวางแผนยุทธศาสตร์ คือ ขั้นตอนของการกำหนดทิศทาง และการวางแผนเป้าหมายของการบริหารงาน และการพัฒนาจังหวัด ซึ่งจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission), ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues), เป้าประสงค์ (goals) ตัวชี้วัด (KPI) ค่าเป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์ (Strategy) ทั้งนี้แผนยุทธศาสตร์ที่ดี ต้องถูกกำหนดขึ้นบนพื้นฐานศักยภาพภายใน ของจังหวัด ภายใต้การสร้างโอกาส และความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายนอก และที่สำคัญต้องสอดคล้องกับสภาพปัญหา และความต้องการของประชาชนในพื้นที่อีกด้วย

ในการวางแผนยุทธศาสตร์นั้นจังหวัดต้องดำเนินการบนพื้นฐานข้อมูล ข้อเท็จจริง อันประกอบด้วยข้อมูลพื้นฐานของจังหวัด ปัญหา ความต้องการของจังหวัด ศักยภาพ และความได้เปรียบที่จังหวัดมีอยู่ และเพื่อให้การกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดตั้งอยู่บนข้อมูลที่เป็นจริง สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้กำหนดให้จังหวัดต้องดำเนินการรวบรวมข้อมูล 45 กลุ่มเรื่อง และจัดทำเป็นฐานข้อมูล เพื่อใช้ประกอบสำหรับการวิเคราะห์องค์กร (Organizational analysis) โดยในการวิเคราะห์องค์กรนั้น จะทำการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอก (External Factors) ที่มีผลต่อการพัฒนาด้านต่างๆ ของจังหวัด รวมถึงวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในจังหวัด (Internal

Factors) เพื่อประเมินศักยภาพการพัฒนาจังหวัดในปัจจุบัน โดยใช้เทคนิค การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ประกอบด้วยการวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน และโอกาส-ภาวะคุกคาม (SWOT Analysis) ซึ่งผลของการวิเคราะห์องค์ประกอบจะทำให้ผู้บริหารจังหวัดทราบทิศทางที่จะต้องพัฒนาจังหวัดจากนั้นจึงกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) ซึ่งได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมายการพัฒนาจังหวัดในภาพรวม แล้วจึงกำหนดยุทธศาสตร์ของจังหวัด (Strategies) ซึ่งการกำหนดยุทธศาสตร์ของจังหวัดนั้น จะกำหนดโดยพิจารณาจาก 1) กลุ่มของผลงานหลัก (Key Result Areas: KRA) ซึ่งจะเป็นการนำนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ หรือวาระแห่งชาติ (National Agenda) ไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ หรือวาระแห่งพื้นที่ (Area Agenda) และ 2) การกำหนดนโยบายริเริ่มของจังหวัด (Area Initiative) เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน และการให้บริการที่ดีแก่ประชาชน โดยยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นนั้นต้องมีการกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบ รวมถึงต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPI) ที่ชัดเจน เพื่อเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในระดับผลลัพธ์ (Outcomes) รวมถึงต้องมีการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ที่แสดงความเชื่อมโยง และความสัมพันธ์เชิงเหตุผลภายใต้มิติทั้ง 4 ด้านของ Balanced Scorecard เพื่อเป็นการสื่อสาร และถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่หน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ (พสุ เตชะรินทร์, 2549) ภายหลังที่จังหวัดได้ดำเนินการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดแล้วเสร็จนั้น ต้องจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ 4 ปี เพื่อนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาเห็นชอบ และอนุมัติในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีต่อไป

2. การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนของการแปลงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจังหวัดต้องจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีในรูปแบบของคำรับรองการปฏิบัติราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2549) ที่แสดงถึงการนำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดไปสู่การปฏิบัติ ในรูปแบบต่างๆ เช่น งาน, โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของส่วนราชการ หน่วยงาน และองค์กรต่าง ๆ ในพื้นที่เป้าหมายหรือกลุ่มเป้าหมาย โดยประสานขึ้นมาจากระดับตำบล/ท้องถิ่น อำเภอ และจังหวัด ตามลำดับ โดยคณะกรรมการพัฒนาจังหวัด (กพจ.) ทำการรวบรวม วิเคราะห์ และบูรณาการในภาพรวมของจังหวัด ให้สอดคล้องกับกลุ่มผลงานหลัก/เป้าหมายการให้บริการเชิงบูรณาการ ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด และกรอบวงเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากแหล่งงบประมาณต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงบประมาณของรัฐบาล ซึ่งยึดกรอบยุทธศาสตร์จัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี

ในการดำเนินการนั้น ได้มีการกำหนดให้จังหวัดต้องจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ที่ต้องแสดงรายละเอียดของ กลยุทธ์ และ โครงการต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนและผลักดันให้ยุทธศาสตร์แต่ละด้านประสบความสำเร็จ รวมถึงงบประมาณที่ใช้ ผู้รับผิดชอบโครงการ และกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติการประจำปีด้วย

3. การควบคุมและประเมินผลเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Control & Evaluation) เป็นกระบวนการเพื่อตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ และความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ รวมถึงความคุ้มค่าในภารกิจ โดยในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จะเป็นการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้แต่ละจังหวัดจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการนั้น โดยในคำรับรองการปฏิบัติราชการ จะแสดงความจำนงของผู้จัดทำคำรับรองเกี่ยวกับการพัฒนาการปฏิบัติราชการ และผลการดำเนินการของส่วนราชการที่ต้องการบรรลุผล โดย

มีตัวชี้วัด เป้าหมาย และเกณฑ์การให้คะแนนที่ชัดเจนระหว่างผู้ทำคำรับรอง (หัวหน้าส่วนราชการ) กับผู้รับคำรับรอง (ผู้บังคับบัญชาของหัวหน้าส่วนราชการ) ซึ่งจะจัดทำภายหลังจากที่แผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ/จังหวัด ได้ผ่านการพิจารณาถ้อยแถลง และได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาแล้ว ทั้งนี้การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการต้องดำเนินการภายใต้กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

และเพื่อเป็นการส่งเสริม และผลักดันในการดำเนินการดังกล่าว คณะรัฐมนตรีจึงมีมติเห็นชอบในหลักการ วิธีการส่งเสริม และสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยจังหวัดต้องเข้าสู่ระบบการประเมินผลเพื่อรับสิ่งจูงใจ (อาทิเช่น ส่วนแบ่งจากการลดค่าใช้จ่าย หรือลดอัตราค่าจ้าง เงินรางวัลประจำปี การยกย่องเชิดชูเกียรติ การยืดหยุ่นกฎระเบียบต่าง ๆ และสิ่งจูงใจสำหรับผู้บริหารระดับสูง) โดยเริ่มนำร่องกับจังหวัด ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 และในปีงบประมาณต่อมาระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการถูกกำหนดให้เป็นภาคบังคับสำหรับทุกส่วนราชการ และจังหวัด โดยมีการติดตามประเมินผลงานทุก รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ใช้หลักการมีส่วนร่วมโดยให้จังหวัดต้องมีการจัดทำรายงานการประเมินผลตนเอง (Self Assessment Report: SAR) ทั้งนี้การประเมินผลการปฏิบัติราชการนั้น ก.พ.ร. ได้ให้บริษัท TRIS (Thai Rating and Information Services Co., LTD.) ในการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่จังหวัด ได้จัดทำขึ้น

กรอบในการประเมินผลการปฏิบัติราชการนั้น ก.พ.ร. ได้ประยุกต์หลักของ Balance Scorecard (BSC) และกำหนดเป็นกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 4 มิติ (ดังภาพ 2.3) ได้แก่ มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผล แสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ แสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ มิติที่ 3 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดรอบระยะเวลาการให้บริการ การบริหารงบประมาณ ประสิทธิภาพของการใช้พลังงาน เป็นต้น และมิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร แสดงความสามารถในการบริหารจัดการองค์การและการจัดการทุนด้านมนุษย์ เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการ ซึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติราชการแต่ละมิติจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามความเหมาะสมในแต่ละปี

มิติที่ 1: มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ (ร้อยละ 50) - ผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการกลุ่มจังหวัดและจังหวัด	มิติที่ 2: มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (ร้อยละ 20) - การป้องกันการทุจริต - ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
มิติที่ 3: มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ (ร้อยละ 10) - การรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ - การบริหารงานงบประมาณและการจัดทำต้นทุนต่อหน่วย - การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน - การพัฒนากฎหมาย	มิติที่ 4: มิติด้านการพัฒนาองค์กร (ร้อยละ 20) - การบริหารจัดการองค์กร

ภาพที่ 2.3 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ พ.ศ. 2553 (สำนักงาน ก.พ.ร., 2552)

ซึ่งหลักการสำคัญของการจัดทำรับรองการปฏิบัติราชการ นอกจากใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการแล้ว ยังถือว่าเป็นเครื่องมือเพื่อการสื่อสาร และถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้เพราะการจัดทำรับรองการปฏิบัติราชการนอกจากเป็นการดำเนินการภายใต้หลักการของ Balanced Scorecard (BSC) แล้ว ยังมีการผสมผสานการจัดทำแผนที่เชิงกลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อแสดงเชื่อมโยง และความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล และผลของตัวแปรหรือปัจจัยภายใต้มุมมองต่าง ๆ ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยตัวแปรหรือปัจจัยเหล่านี้จะต้องสอดคล้อง และเชื่อมโยงสู่ความสำเร็จของวิสัยทัศน์ รวมถึงกลยุทธ์หลักขององค์กรอีกด้วย (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549)

อย่างไรก็ตามในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จนั้นจะขึ้นกับองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการคือ 1) ความเชื่อมโยงสอดคล้องทางยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) ซึ่งได้แก่การกำหนดโครงการแผนงานต่าง ๆ หรือการดำเนินการที่ต้องมีความเชื่อมโยงกัน และไปในทิศทางที่สอดคล้องกันกับยุทธศาสตร์ และ 2) ความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Capability) เป็นความสามารถที่องค์กรพึงมีเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งได้แก่ ทักษะความสามารถของผู้บริหาร การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น และการแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร (พสุ เดชะรินทร์, 2549) ซึ่งการสร้างความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ หรือความพร้อมขององค์กรถือเป็นเรื่องสำคัญในกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ รวมถึงจังหวัดด้วย

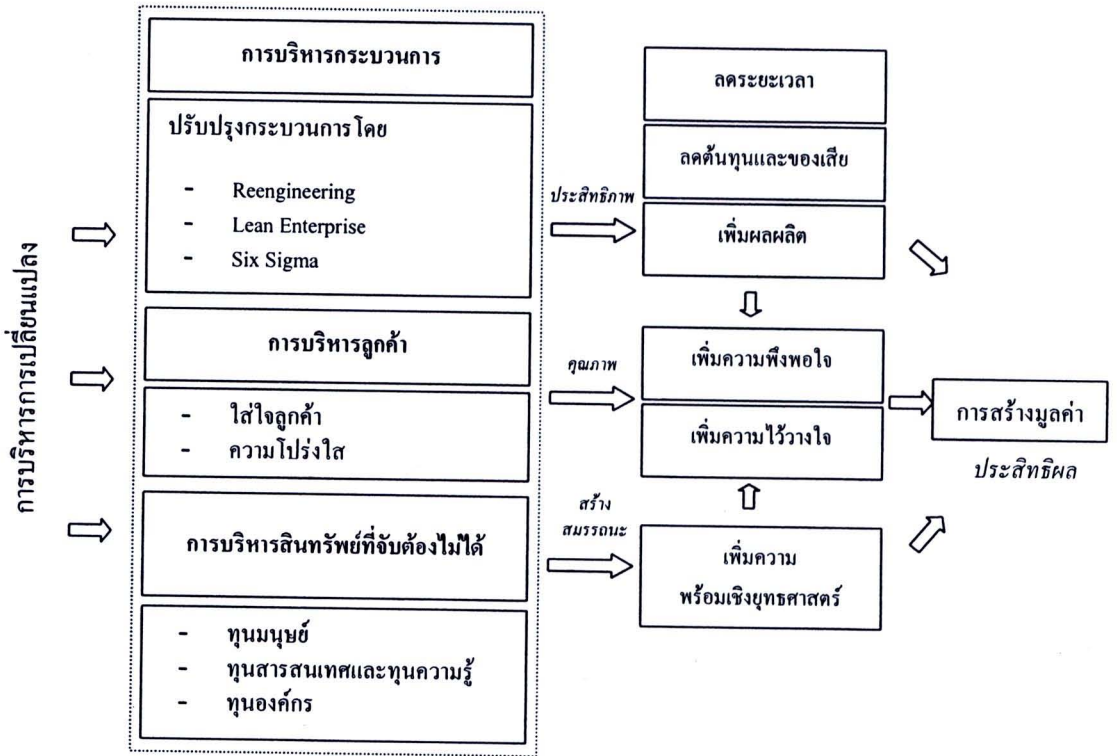
เพื่อให้การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ และสอดคล้องตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้กำหนดให้จังหวัดต้องบริหารราชการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 3 ด้านคือ 1) การปรับปรุงประสิทธิภาพ 2) การพัฒนาคุณภาพ และ 3) การเสริมสร้างขีดสมรรถนะของบุคลากรเพื่อสร้างความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ ในทางปฏิบัติสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้จังหวัด และส่วนราชการต้องจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) โดย

ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องมือทางการบริหารในการปรับแต่งโครงสร้าง และกระบวนการงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนั้น และสร้างพลังความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ให้แก่องค์กร ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนของการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) ระหว่างกระบวนการปัจจุบันและกระบวนการที่ควรจะเป็นในอนาคต จิตความสามารถ (Competency) ของบุคลากรที่มีอยู่และจิตความสามารถที่ต้องการ รวมถึงปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ แล้วนำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมากำหนดเป็นตัวแบบการดำเนินงาน (Operating model) ออกแบบกระบวนการในอนาคต (to-be process mapping) ที่มีความชัดเจน และสามารถมองเห็นภาพรวมของความสัมพันธ์เชื่อมโยงเชิงเหตุผล หรือห่วงโซ่ของคุณค่า (Value chain) ของขั้นตอนหรือกระบวนการที่จะต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันไปตามกลยุทธ์ต่าง ๆ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2549)

การนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดกรอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อมุ่งไปสู่ “องค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์” (Strategy-Focused Organization) โดยเป็นการประยุกต์แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton (สำนักงาน ก.พ.ร., 2549) ผสมผสานกับแนวคิดของ Balance Scorecard (BSC) และแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการทำให้ทุกคนในองค์กรมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับกลยุทธ์เป็นหลัก (พสุ เศรษฐรินทร์, 2547) ทั้งนี้เมื่อมีการวางยุทธศาสตร์แล้ว ผู้บริหารขององค์กรต้องปรับกระบวนการดำเนินงาน กระบวนการบริหารลูกค้า ผู้รับบริการ และกระบวนการบริหารสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ให้มีความเหมาะสมและสามารถรองรับต่อการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างบรรลุผลได้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549) (ดังภาพ 2.4) อันประกอบไปด้วย

- 1) ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพด้วยการบริหารกระบวนการ (Operations Management Processes) โดยวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่
- 2) ด้านการพัฒนาคุณภาพด้วยกระบวนการบริหารลูกค้า (Customers Management Processes) เพื่อการวางระบบอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ
- 3) ด้านการเสริมสร้างขีดสมรรถนะขององค์กร ด้วยการวางระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets Management Processes) ซึ่งประกอบด้วย ทุนมนุษย์ ได้แก่ ทักษะ ความรู้ คุณค่า และจิตความสามารถ ทุนสารสนเทศและทุนความรู้ ได้แก่ ระบบ ฐานข้อมูล และเครือข่าย และทุนองค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมองค์กร และการถ่ายทอดเป้าหมาย โดยการจัดโปรแกรมพัฒนาบุคลากร (Human Capital Development Program) เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะให้มีความพร้อมต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ และแผนการจัดการความรู้ และการจัดทำตัวชี้วัดรายบุคคล เพื่อการพัฒนาองค์กร และการสื่อสารให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

องค์กรที่มุ่งเน้นกลยุทธ์



ภาพที่ 2.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งสู่องค์กรที่เน้นกลยุทธ์ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549)

อย่างไรก็ตามในการจะปฏิรูป และบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานคุ้นเคยกับการทำงานในระบบเดิม อาจจะทำให้เกิดความสับสน และยุ่งยากเกินไป ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้กำหนดการบริหารการเปลี่ยนแปลงออกเป็นระยะ กล่าวคือ ในแต่ละปีจะให้แต่ละหน่วยงานได้กำหนดการบริหารงานของตนเอง แล้วกำหนดผลลัพธ์ หรือประสิทธิผลของงานเอง และมีการเพิ่มกิจกรรมการบริหาร การเปลี่ยนแปลงเป็นปีๆ ไป การดำเนินการที่ผ่านมาสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการเป็นทั้งผู้ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ และติดตามประเมินผลโดยอาศัยความร่วมมือทั้งบริษัทเอกชน และอาจารย์จากสถาบันอุดมศึกษาในการเป็นที่ปรึกษา (สำนักงาน ก.พ.ร., 2549) ซึ่งที่ผ่านมาได้ดำเนินการดังนี้

1) ได้มีการประชุมสัมมนาเรื่อง การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ในวันที่ 4 พฤศจิกายน 2547

2) จัดให้มีการประชุมชี้แจงส่วนราชการเพื่อทำความเข้าใจการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง ในวันที่ 8 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2548 และจัดคลินิกสัญจร ใน 4 ภูมิภาค เพื่อเป็นการให้คำปรึกษาแนะนำและตอบข้อซักถามในการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง พร้อมกันนี้ได้เปิดตอบปัญหา และข้อสงสัยต่าง ๆ อย่างเร่งด่วน (Hotline support)

3) กำหนดให้ส่วนราชการส่งร่างข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงครั้งที่ 1 ในประเด็นการวิเคราะห์ กระบวนการ และศักยภาพบุคลากรที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ในวันที่ 31 มีนาคม 2548

4) จัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการออกแบบกระบวนการ และการพัฒนาศักยภาพ ขององค์กร และบุคลากร ในเดือน พฤษภาคม 2548 และจัดให้มีสัปดาห์นัดพบอีกครั้งในเดือน กรกฎาคม 2548

5) ส่วนราชการและจังหวัดส่งข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงครั้งที่ 2 ซึ่งเป็นฉบับสมบูรณ์ที่ครอบคลุม การบริการการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ด้าน ใน 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ภายในวันที่ 30 กันยายน 2548

6) ส่วนราชการและจังหวัดดำเนินการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงให้ครบทุกประเด็น ยุทธศาสตร์ และส่งให้ ก.พ.ร. ภายในวันที่ 31 มีนาคม 2549

และเพื่อให้เห็นผลในทางปฏิบัติ จึงกำหนดให้การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวชี้วัดในมิติ การประเมินผลที่ 4 โดย ก.พ.ร. ได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติในการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงปีของ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ดังนี้ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2549)

1) ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพ และด้านการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ 3 ประการ คือ เพื่อลดระยะเวลา (Cycle-time) ลดต้นทุนค่าใช้จ่าย (Cost Saving) และเพิ่มผลผลิต (Productivity) การดำเนินการประกอบด้วย 5 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 การระบุกระบวนการ และกิจกรรมที่สนับสนุนกลยุทธ์ เพื่อรวบรวมกระบวนการที่สนับสนุนกลยุทธ์ และกิจกรรมของแต่ละกระบวนการ ขั้นตอนที่ 2 จัดทำภาพแสดง กระบวนการปัจจุบัน เพื่อให้เห็นภาพรวมของกระบวนการปัจจุบัน พร้อมระบุรายละเอียดหน่วยงาน/ผู้ปฏิบัติงาน และระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละกิจกรรมขั้นตอนที่ 3 ระบุอุปสรรค/ปัญหาของกระบวนการปัจจุบัน และโอกาส ในการปรับปรุง เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ถึงอุปสรรค ปัญหา และโอกาสในการปรับปรุง ของแต่ละกิจกรรม และ ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการคัดเลือกกระบวนการ เพื่อดำเนินการปรับปรุงต่อไป ขั้นตอนที่ 4 คัดเลือก กระบวนการเพื่อทำการปรับปรุง โดยคัดเลือกกระบวนการที่มีอุปสรรค ปัญหา และมีโอกาสในการปรับปรุง เพื่อนำไปออกแบบกระบวนการใหม่ และขั้นตอนที่ 5 รวบรวมผลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 - ขั้นตอนที่ 4 เพื่อจัดส่ง สำนักงาน ก.พ.ร.

2) ด้านการพัฒนาองค์กร และศักยภาพบุคลากร ซึ่งการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้ตรงกับ ความต้องการขององค์กรจะประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ และพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากร การพัฒนาศักยภาพบุคลากรต้อง มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ความสามารถที่ต้องการเพื่อให้กลุ่มบุคลากรหลักที่รับผิดชอบสามารถปฏิบัติงานได้ตาม เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 2 การเข้าใจภาพปัจจุบันของกลุ่มบุคลากร เพื่อให้ทราบถึงลักษณะ และขีดสมรรถนะ ของกลุ่มบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ทั้งนี้เมื่อนำเอาภาพต่าง ๆ มาประกอบกัน จะเห็นถึงส่วนของศักยภาพที่องค์กรต้องมุ่งเน้นพัฒนา รวมไปถึงการพัฒนาวิธีการในการพัฒนาศักยภาพเหล่านั้น เช่นกัน

เห็นได้ว่าการจะพัฒนาระบบราชการให้ก้าวไปสู่องค์กรที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ได้นั้น นอกจากการให้ ความสนใจกับการปรับปรุงประสิทธิภาพ และพัฒนาการให้บริการแล้วนั้น ส่วนที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อน

กิจกรรม และผลิตภัณฑ์เป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กร คือการบริหารสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ที่ประกอบด้วย 1) ทุนมนุษย์ ได้แก่ ทักษะ ความสามารถพิเศษ และความรู้ของพนักงาน 2) ทุนสารสนเทศ ได้แก่ฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ ระบบเครือข่าย และโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ทางด้านเทคโนโลยี และ 3) ทุนองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม การบริหารทีมงาน และการสร้างความสอดคล้อง ซึ่งหากองค์กรสามารถบูรณาการ และบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ให้สอดคล้องกับการปรับปรุงประสิทธิภาพ และการพัฒนาการให้บริการ รวมถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรแล้วนั้น ก็จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ในที่สุด (Norton and Kaplan, 1996) ซึ่งเครื่องมือสำคัญที่ สำนักงาน ก.พ.ร. นำมาใช้เพื่อการบริหารสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

2.2 ผลการดำเนินการของจังหวัดแบบบูรณาการ

หลังจากที่ได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานจังหวัดมาเป็นแบบบูรณาการแล้วนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีการประชุมเพื่อติดตามผลการดำเนินงาน และการพัฒนาผู้นำการบริการเปลี่ยนแปลง (CEO Retreat) เพื่อเป็นการสรุปและสะท้อนผลการปฏิบัติราชการ (ที่ผ่านมาได้มีการจัดประชุม CEO Retreat 2 ครั้ง) ดังนี้

การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาผู้นำการบริการเปลี่ยนแปลงครั้งที่ 1 (CEO Retreat I) เมื่อวันที่ 22 - 26 พฤศจิกายน 2547 พบประเด็นปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ โดยมีสาระสำคัญคือ การบริหารจังหวัดแบบบูรณาการนั้น ยังขาดการบูรณาการอย่างจริงจังทั้งในระดับกระทรวง กลุ่มจังหวัด หรือแม้แต่ส่วนราชการ ในจังหวัด และภาคธุรกิจเอกชน มีปัญหาในเรื่องของโครงสร้าง และระบบบริหารงาน กฎหมาย ระบบงบประมาณ และการเบิกจ่าย ที่ยังไม่เอื้อ และไม่สนับสนุน ต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ การวางยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด และจังหวัดขาดการเชื่อมโยง และไม่ได้วางอยู่บนศักยภาพที่แท้จริงของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ขาดระบบฐานข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการบริหารงาน และยังไม่สามารถเชื่อมโยงกับระบบฐานข้อมูลของภาคเอกชนได้ ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ อีกทั้งบุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อน และผลักดันยุทธศาสตร์ ขาดการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจ และการสนับสนุนการเข้ามามีส่วนร่วมของภาคประชาชน และการมีภาวะผู้นำ (Leadership) ของผู้ว่าราชการจังหวัด

และต่อมาเมื่อวันที่ 6 มกราคม 2549 ได้จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาผู้นำการบริการเปลี่ยนแปลงครั้งที่ 2 (CEO Retreat II) ซึ่งได้มีการนำเสนอปัญหา และข้อเสนอการปรับปรุงระบบบริหารจังหวัดแบบบูรณาการตามประเด็นหลัก ๆ ดังนี้

1) ปัญหาการบริหารยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วยปัญหาของข้อมูลสารสนเทศ ที่ไม่เพียงพอสำหรับการบริหารยุทธศาสตร์ ส่วนใหญ่อยู่อาศัยประสบการณ์และวิจารณ์ญาณเป็นหลัก ขาดการศึกษาวิเคราะห์เทียบเคียงกับต่างประเทศอย่างจริงจัง ไม่มีการวิเคราะห์กลั่นกรองยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังตามขีดสมรรถนะและศักยภาพที่มีอยู่ ขาดการสื่อสารทำความเข้าใจและสร้างการยอมรับจากทุกฝ่ายทั้งในระดับจังหวัดและส่วนกลาง ปัญหาในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติเนื่องจากขาดรูปแบบการทำงาน (Business Model) ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ทำให้ยากต่อการถอดยุทธศาสตร์เป็นแผนงาน โครงการ และการจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งอาจเป็นผลให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ถูกแทรกแซงได้ง่าย

2) ปัญหาของระบบการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ ได้แก่ การมอบอำนาจ การบูรณาการการทำงานภายในกลุ่มจังหวัดและระหว่างกลุ่มจังหวัด ขาดการเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันระหว่างจังหวัด และกระทรวง ทบวง กรม ในส่วนกลาง อีกทั้งบุคลากรยังไม่มีขีดความสามารถเพียงพอในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะในกรณีที่มีความจำเป็นจะต้องยกระดับขึ้นไปแข่งขันในระดับนานาชาติ (Global player)

3) ปัญหาความคาดหวังและความไม่แน่นอนของผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการอันเนื่องมาจากการสับเปลี่ยนโยกย้ายค่อนข้างบ่อย และการบริหารงานของผู้ว่าราชการติดกับงานประจำหรือการแก้ไขปัญหาลเฉพาะหน้าค่อนข้างมาก และมักได้รับเชิญเข้ามาประชุมที่ส่วนกลางบ่อยครั้ง

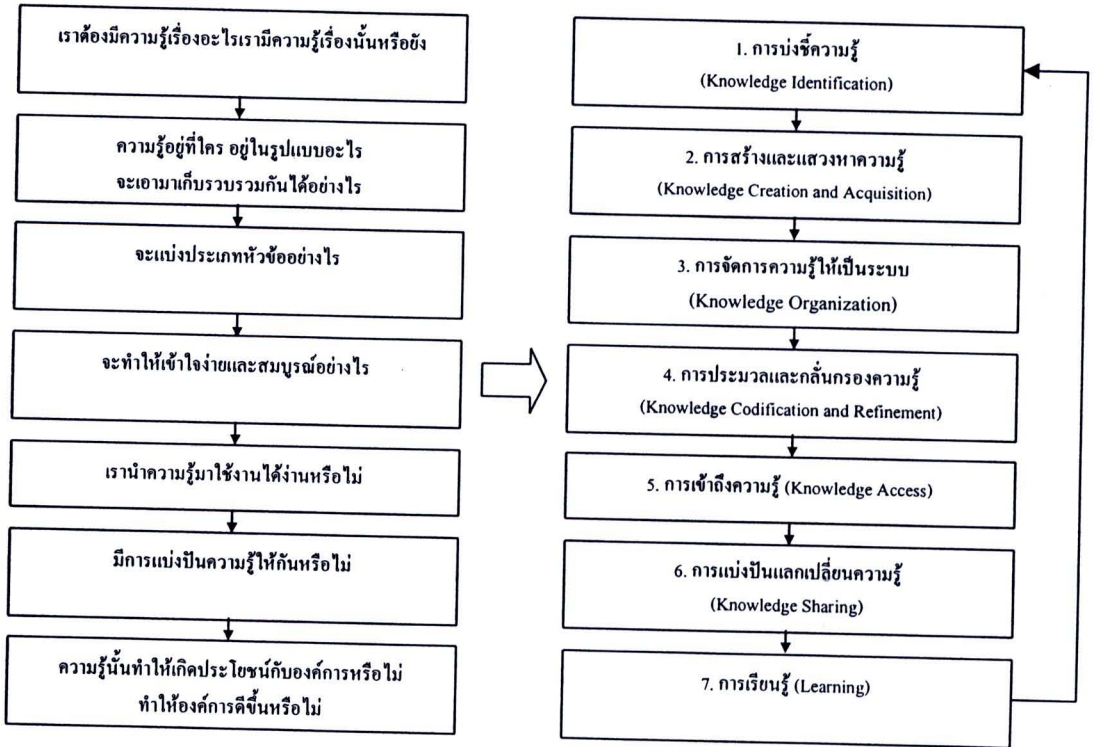
จากหลักการของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเห็นได้ว่าการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเป็นการบริหารงานที่มุ่งเน้นให้เกิดการผสมผสาน และทรัพยากรร่วมกันในลักษณะ “พื้นที่-พันธมิตร-การมีส่วนร่วม” ที่จังหวัดต้องสร้างให้เกิดความร่วมมือจากหน่วยงานทุกภาคส่วนในจังหวัดเพื่อขับเคลื่อน และผลักดันยุทธศาสตร์ของจังหวัด ซึ่งในการจะขับเคลื่อนและผลักดันยุทธศาสตร์ได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญหลายประการ ซึ่งหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญนั้นคือ ความพร้อมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของบุคลากร ซึ่งก็ได้แก่ความรู้และความสามารถของบุคลากร แต่จากผลการประชุมทั้ง 2 ครั้งที่ผ่านมากลับพบว่าปัญหาสำคัญประการหนึ่งที่ประสบอยู่ในการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการคือ บุคลากร ยังขาดแคลนความรู้ความสามารถ และขาดทักษะที่จำเป็นสำหรับการขับเคลื่อน และผลักดันยุทธศาสตร์ อีกทั้งในทุก ๆ ปีจะมีข้าราชการจำนวนมากที่โอนย้ายลาออก หรือเกษียณอายุออกไป ทำให้จังหวัดสูญเสียความรู้ที่จำเป็น และสำคัญไป รวมถึงปัญหาในการเชื่อมโยงและบูรณาการหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานอย่างแท้จริง ซึ่งแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวคือ ใช้การจัดการความรู้ ทั้งนี้โดยหวังว่าการจัดการความรู้จะสามารถเก็บและรักษาองค์ความรู้สำคัญของจังหวัดให้ยังคงอยู่ รวมถึงมีการแบ่งปันความรู้ดังกล่าวเพื่อให้เกิดการใช้งานอย่างกว้างขวาง และที่สำคัญเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของจังหวัดให้ประสบผลสำเร็จ

3. การดำเนินการจัดการความรู้ในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

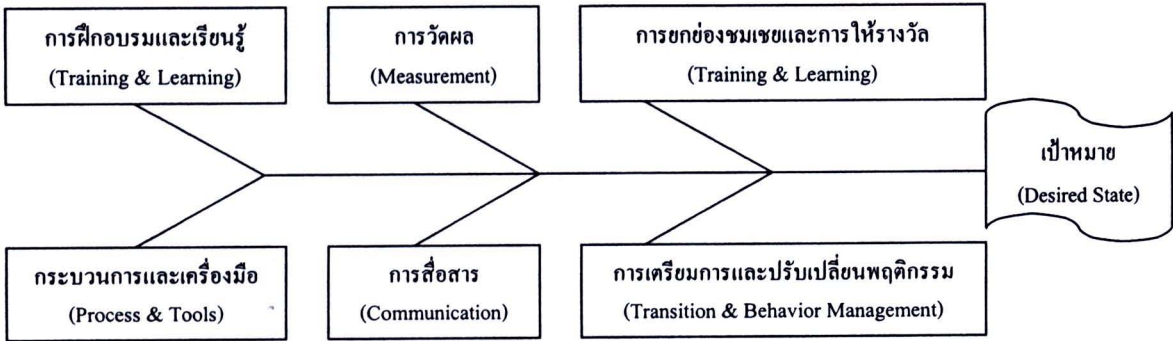
3.1 ความเป็นมาและแนวทางปฏิบัติการจัดการความรู้ของจังหวัด

การจัดการความรู้ สำหรับจังหวัด ส่วนราชการ และหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ได้เริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ 2548 โดยสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติในฐานะที่ปรึกษาได้ร่วมกันจัดการประชุมเพื่อชี้แจง และมีการอบรมเชิงปฏิบัติการ ในเรื่อง “การจัดการความรู้ และการจัดการความรู้: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ” ให้กับจังหวัดและส่วนราชการทั่วประเทศเพื่อเป็นการทำความเข้าใจ และเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ในเบื้องต้น และต่อมาในปีงบประมาณ 2549 จังหวัดและส่วนราชการฯ ได้กำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ และเริ่มต้นจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยการใช้ กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) (ดังภาพ 2.5) เชื่อมโยงด้วยกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) (ดังภาพ 2.6) เพราะองค์ประกอบภายในขององค์กร ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ องค์กรจะต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ขององค์กร โดยการนำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง

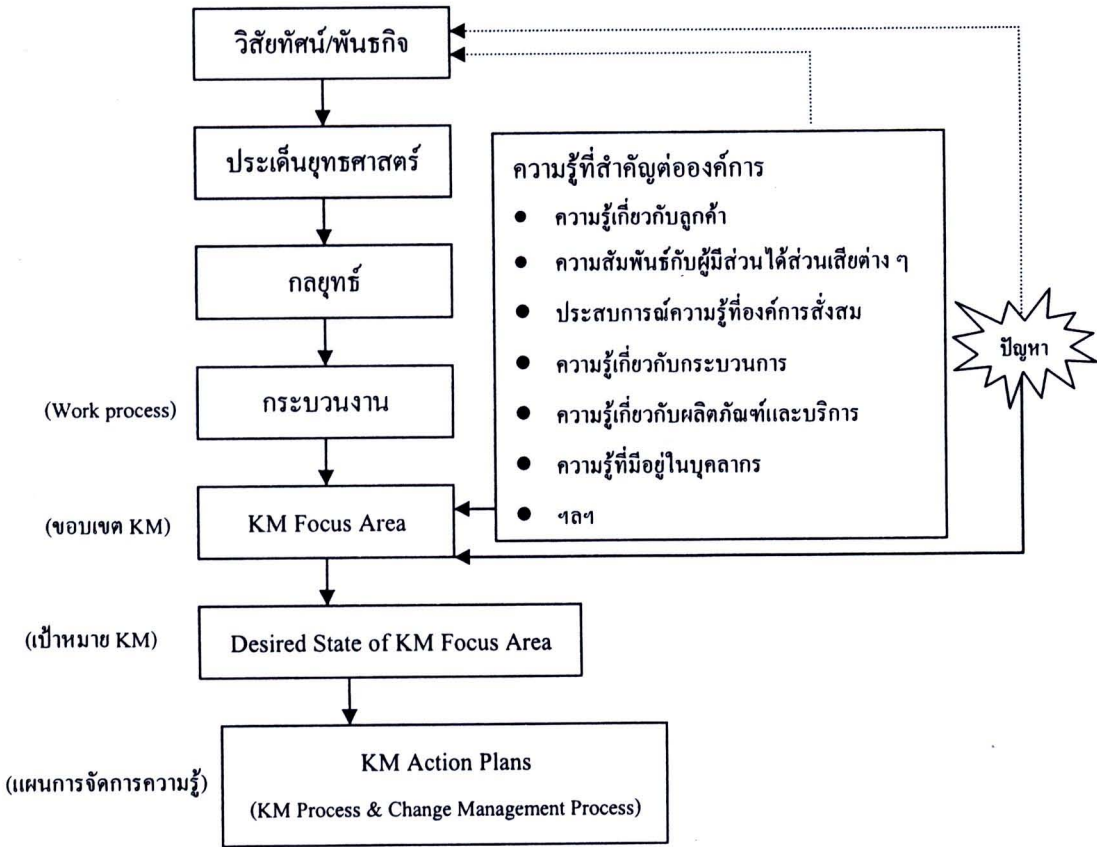
มาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้ มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิภาพโดยจัดทำเป็นแผน การจัดการความรู้ (KM Action Plan) และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง ๆ ซึ่งเริ่มต้นด้วยการกำหนดขอบเขต ของการจัดการความรู้ (KM Focus Area) และเป้าหมาย (Desired State) ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ขององค์กร และแผนการจัดการความรู้ที่จำเป็นต้องมีในแต่ละกระบวนการงาน (Work Process) ที่เกี่ยวข้องตามขอบเขตและ เป้าหมายการจัดการความรู้ขององค์กร (ดังภาพ 2.7) ซึ่งเมื่อได้หัวข้อความรู้ที่ต้องการจัดการความรู้ตามขอบเขต และเป้าหมายการจัดการความรู้แล้ว จังหวัดและส่วนราชการต้องดำเนินการจัดการความรู้ตามหลักการ PDCA คือ ขั้นตอนการวางแผน (Plan) ด้วยการจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ที่ประกอบด้วยแผน การจัดการความรู้สำหรับกระบวนการจัดการความรู้ และแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามขอบเขตและ เป้าหมาย ขั้นตอนการปฏิบัติ (DO) เป็นการนำแผนการจัดการความรู้ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการติดตาม ประเมินผล (Check) ตามตัวชี้วัด และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในแผนงานเป็นระยะ ๆ รวมถึงทีมงาน การจัดการ ความรู้และผู้บริหาร จะต้องมีการปรับปรุง พัฒนา และต่อยอด (Action) โดยการประชุมทบทวนเพื่อกำหนด แนวทางการปรับปรุง พัฒนา และต่อยอดร่วมกัน



ภาพที่ 2.5 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) (สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548)



ภาพที่ 2.6 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) (สำนักงาน ก.พ.ร. และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548)



ภาพที่ 2.7 แนวทางการกำหนดขอบเขต KM และเป้าหมาย KM (สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548)

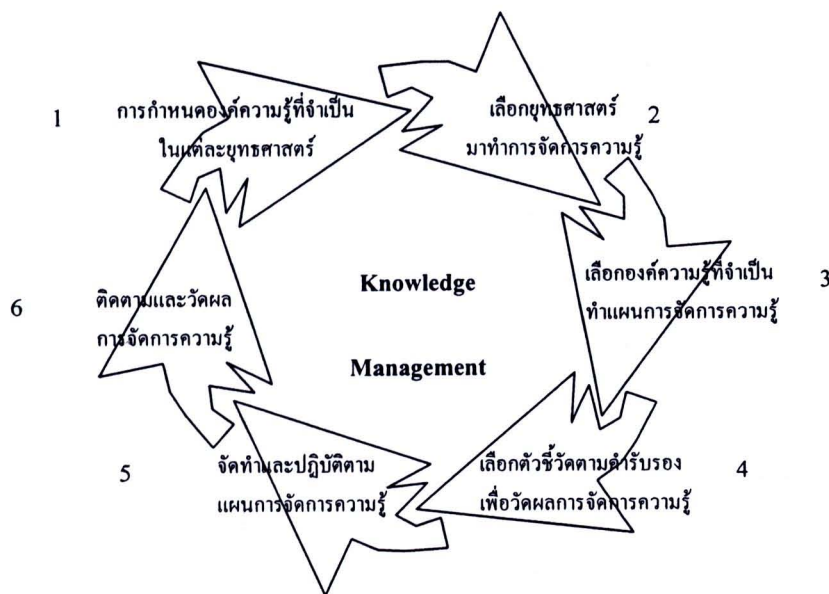
การจัดการความรู้สำหรับปีงบประมาณ 2550 เป็นการดำเนินการในการสนับสนุนให้จังหวัด และส่วนราชการเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่สำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติราชการ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และผลักดันให้การจัดการความรู้ในจังหวัดและส่วนราชการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป โดยมีแนวทาง รายละเอียดในการดำเนินการ และขั้นตอน (ดังภาพ 2.8) ดังนี้

1. การกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นในแต่ละยุทธศาสตร์ โดยให้นำข้อมูลยุทธศาสตร์ทุกยุทธศาสตร์ไปประสมคั้งหมดของยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด (KPI) และเป้าหมายของตัวชี้วัดทั้งหมดที่กำหนดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการ มาระบุในแบบฟอร์มที่หนึ่ง การจำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ/จังหวัด โดยต้องกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ให้ครบทุกยุทธศาสตร์ อย่างน้อยสามองค์ความรู้ต่อหนึ่งยุทธศาสตร์ ซึ่งหากส่วนราชการมียุทธศาสตร์ร่วมกันภายใต้กระทรวงหรือกลุ่มจังหวัด ควรมีการเชื่อมโยงข้อมูลในการกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็น ที่จะช่วยให้เกิดการผลักดันการปฏิบัติราชการตามยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การเลือกยุทธศาสตร์เพื่อทำการจัดการความรู้ โดยให้ส่วนราชการเลือกยุทธศาสตร์ที่สำคัญมาดำเนินการจัดการความรู้ในองค์การอย่างน้อยสองยุทธศาสตร์

3. เลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นทำแผนการจัดการความรู้ โดยเลือก หนึ่งองค์ความรู้ ต่อหนึ่ง ยุทธศาสตร์ เพื่อมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ ซึ่งองค์ความรู้ดังกล่าวต้องแตกต่าง และไม่ซ้ำซ้อนกับองค์ความรู้ที่จำเป็นหรือขอบเขต KM ที่ส่วนราชการได้เคยเลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ปี พ.ศ. 2549 หากจำเป็นต้องใช้องค์ความรู้เดิม ส่วนราชการจะต้องแสดงถึงการดำเนินการทบทวน และเพิ่มเติมองค์ความรู้ที่จำเป็นให้มากขึ้นหรือครบถ้วนสมบูรณ์ และการกำหนดกิจกรรมในแผนการจัดการความรู้ จะต้องกำหนดกิจกรรมที่ดำเนินการแล้วได้ผลในทุกเป้าหมาย KM ไม่ใช่เฉพาะเป้าหมาย KM เดิมที่เคยได้กำหนดไว้ จากนั้นระบุเหตุที่เลือกองค์ความรู้ดังกล่าวทั้งนี้ผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ และผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO) ของส่วนราชการควรต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็น ร่วมกับคณะทำงานการจัดการความรู้ (KM Team)

4. การเลือกตัวชี้วัด (KPI) เพื่อวัดผลการจัดการความรู้ ส่วนราชการพิจารณาเลือกตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรองที่มีนัยสำคัญ อย่างน้อยหนึ่งตัวชี้วัด ในแต่ละยุทธศาสตร์ที่ได้เลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลสำเร็จของการจัดการความรู้ในส่วนราชการ ผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ และผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ ของส่วนราชการทบทวนความถูกต้อง และความเหมาะสมพร้อมลงนามรับรองการเลือกองค์ความรู้ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการในยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการได้เลือกไว้



ภาพที่ 2.8 วงจรการจัดการความรู้ในส่วนราชการประจำปีงบประมาณ 2550 (สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548)

5. การจัดทำและปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้ โดยในปีงบประมาณ 2550 ส่วนราชการต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้อย่างน้อยสองแผน ซึ่งมีรายละเอียดต้องระบุในแบบฟอร์มที่สองดังนี้

5.1 ชื่อส่วนราชการ ยุทธศาสตร์ที่เลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ องค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติราชการ ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรองและเป้าหมายของตัวชี้วัด

5.2 ระบุกิจกรรมการจัดการความรู้ในแต่ละขั้นตอนที่ต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่จำเป็น ซึ่งอย่างน้อยต้องมีกิจกรรมอย่างน้อยดังต่อไปนี้

1) รายการความรู้ที่จำเป็นที่ส่วนราชการต้องการสร้าง และแสวงหาความรู้ให้ได้องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการ

2) การประมวลกลั่นกรอง และการนำความรู้เข้าระบบ

3) การเข้าถึงองค์ความรู้ที่จำเป็น

4) การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งประกอบกิจกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างน้อยสามรูปแบบต่อหนึ่งแผนการจัดการความรู้ และกิจกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ต้องก่อให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่จำเป็นกับผู้ปฏิบัติงานตามประเด็นยุทธศาสตร์และบุคลากรในส่วนราชการ

5) การเรียนรู้องค์ความรู้ที่จำเป็น ที่ได้จากการสร้างและแสวงหา

6) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

7) การสื่อสาร

8) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล

9) อื่น ๆ ตามความจำเป็นที่จะช่วยทำให้ส่วนราชการสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลเกินค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรองที่ส่วนราชการได้เลือกมาใช้ในการวัดผลการจัดการความรู้ ตามที่ส่วนราชการได้ระบุไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

5.3 ส่วนราชการต้องระบุช่วงระยะเวลาของการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมการจัดการความรู้ไว้ในแบบฟอร์มที่ 2 โดยอาจจะกำหนดเป็น ช่วงเวลาของกิจกรรมการจัดการความรู้ หรือจุดของเวลาแล้วเสร็จของกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งหากกำหนดเป็นช่วงจะต้องกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่จะวัดผลสำเร็จของแต่ละช่วงไว้ด้วย

5.4 ส่วนราชการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่สอดคล้องกิจกรรมการจัดการความรู้ในแต่ละกิจกรรมไว้ในแบบฟอร์มที่ 2 โดยตัวชี้วัดและเป้าหมายจะต้องสามารถผลักดันให้การทำการจัดการความรู้ของส่วนราชการได้องค์ความรู้ที่จำเป็น ไปปฏิบัติราชการบรรลุผลสำเร็จเกินกว่าค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยในการวัดสามารถแบ่งออกได้ 3 ประเภทดังนี้ 1) การวัดระบบ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ (System Measures) เป็นการวัดการดำเนินกิจกรรมได้ครบถ้วนตามแผนที่กำหนด หรือวัดที่การสร้างระบบ 2) การวัดปัจจัยส่งออก (Output Measures) เป็นการวัดผลที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมการจัดการความรู้โดยตรง เช่น ฐานความรู้ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ จำนวนองค์ความรู้ และ 3) การวัดผลลัพธ์ (Outcome Measures) เป็นการวัดผลที่การเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมการจัดการความรู้กับผลสำเร็จขององค์การตามกลยุทธ์ หรือเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ขององค์การ

5.5 ส่วนราชการระบุกลุ่มเป้าหมายที่กิจกรรมการจัดการความรู้นั้นต้องการให้มีส่วนร่วม ซึ่งกลุ่มเป้าหมาย หมายถึง กลุ่มบุคคลในส่วนราชการที่ต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ ณ กิจกรรมนั้นเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่จำเป็น และนำไปใช้ปฏิบัติราชการได้ตามตัวชี้วัดและเป้าหมาย

5.6 ส่วนราชการระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการหรือควบคุมการดำเนินการในแต่ละกิจกรรมการจัดการความรู้ในแบบฟอร์มที่ 2 โดยผู้รับผิดชอบที่กำหนดในแต่ละกิจกรรมการจัดการความรู้จะต้องอยู่ในหน่วยงานที่เป็นเจ้าของกระบวนการงาน (Work Process Owner) และหน่วยงานข้ามสายงาน (Cross Functional Unit) ที่ต้องเกี่ยวข้องและเข้ามาช่วยในบางกิจกรรม

5.7 ส่วนราชการต้องตรวจสอบความสอดคล้องของแบบฟอร์มที่ 1 และแบบฟอร์มที่ 2 โดยรายละเอียดที่กำหนดในแต่ละกิจกรรมการจัดการความรู้ต้องส่งผลไปในทางเดียวกันที่จะทำให้เกิดองค์ความรู้ที่จำเป็น ที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติราชการให้ได้ผลตามตัวชี้วัด ของคำรับรอง และเป้าหมายที่เลือกไว้ได้ ทั้งนี้ส่วนราชการสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ในทุกกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และที่สำคัญต้องระบุตำแหน่งงานที่ชัดเจนของกลุ่มเป้าหมาย และผู้รับผิดชอบ

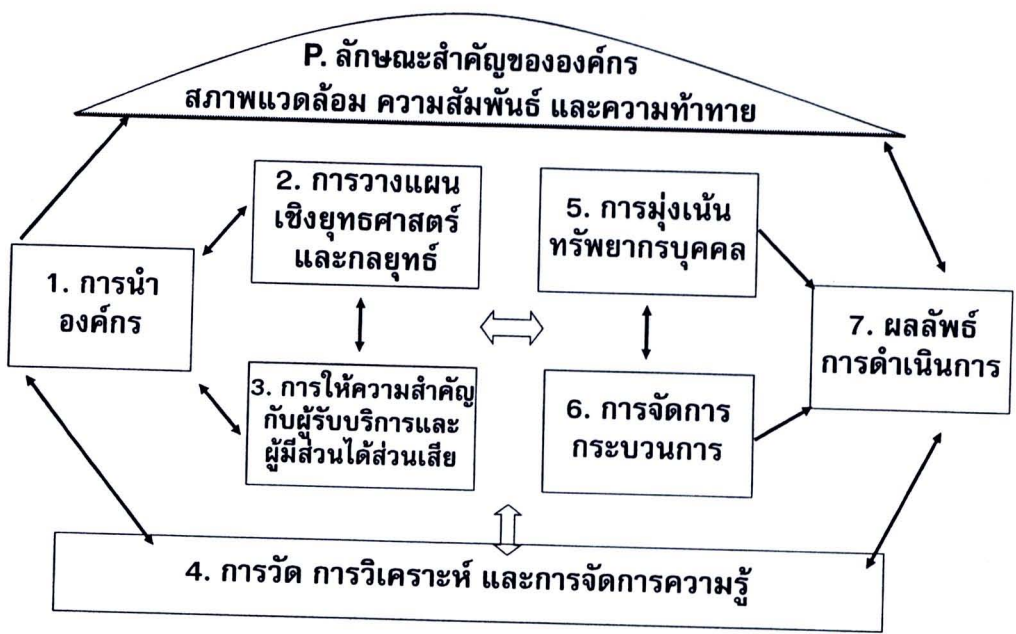
5.8 ผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ และผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ของส่วนราชการ ทบทวนความถูกต้อง และความเหมาะสมพร้อมลงนามรับรองแผนการจัดการความรู้ก่อนจัดส่งสำนักงาน ก.พ.ร.

6. การวัดผลการจัดการความรู้ ส่วนราชการควรพัฒนาและวัดผลระบบการจัดการความรู้ทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร กลุ่มเพื่อนร่วมงาน และในตัวบุคคล ซึ่งการวัดผลการจัดการความรู้สามารถดำเนินการผ่านการตรวจประเมินจากบุคคลภายใน และภายนอก

โดยการดำเนินการดังกล่าวมุ่งหวังให้ส่วนราชการมีวัฒนธรรมที่ยึดหยุ่นในการจัดการความรู้ มีทัศนคติเชิงบวกต่อการสร้างความรู้ มีการสร้างกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ภายใต้การผลักดันของผู้นำด้านความรู้ (CKO) และการดูแลของผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ ต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในส่วนราชการ โดยมีการรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการพัฒนาวิชาชีพ และนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในส่วนราชการของตน โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กลุ่มอย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำเว็บท่าความรู้ (Knowledge Portal) บนเว็บไซต์ของหน่วยงาน มีการประชาสัมพันธ์โดยใช้ช่องทางที่หลากหลาย เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ที่จำเป็น และสำคัญสำหรับส่วนราชการ พร้อมจัดทำช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรในส่วนราชการสามารถเข้าถึง และได้เรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ เหล่านั้นได้ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2549)

ที่ผ่านมาสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการไปแล้วคือ การจัดจ้างที่ปรึกษาโครงการการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการองค์ความรู้ในส่วนราชการ มีการจัดบรรยายให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นภาพรวม (Overview) แก่ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารในส่วนราชการ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องการจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติให้ผู้บริหาร คณะทำงานการจัดการความรู้ ของส่วนราชการ และมหาวิทยาลัย นอกจากนี้สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้คัดเลือกกรมศุลกากร และจังหวัดนนทบุรี เป็นองค์กรต้นแบบในการจัดการความรู้ โดยทั้ง 2 หน่วยงานจะได้รับการดูแล และได้รับคำปรึกษาแนะนำจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติที่ปรึกษาโครงการ ทางด้านความรู้ ความเข้าใจ ในส่วนของการจัดการความรู้ เรื่อง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior Change) และ ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) เพื่อสามารถนำรูปแบบที่กำหนดไว้มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานได้ รวมถึงจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้เรื่องการจัดทำแผนการจัดการความรู้และการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ของส่วนราชการและจังหวัด ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค นอกจากนี้ยังเปิดบริการให้คำปรึกษาผ่านระบบ Call Center ทาง E-mail (สำนักงาน ก.พ.ร., 2549)

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติราชการในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร (ใช้ช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 – พ.ศ. 2550) ต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 การประเมินผลการปฏิบัติราชการในด้านการพัฒนาองค์กรได้มีการพัฒนา และเปลี่ยนแปลงตัวชี้วัด โดยได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) เข้ามาเป็นตัวชี้วัดในมิติการพัฒนาองค์กร เนื่องจากเป็นแนวปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับกันอย่างเป็นสากลว่าสามารถนำมาใช้เพื่อพัฒนาองค์กร ให้ความสำคัญได้ อีกทั้งเกณฑ์ในการวัดทั้ง 7 หมวด ยังสามารถสื่อให้เห็นภาพกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรในลักษณะองค์รวมที่เชื่อมโยง และสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน และที่สำคัญเพื่อมุ่งหวังให้ภาครัฐสามารถพัฒนาองค์กร และก้าวไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High performance organization: HPO) (ดังภาพที่ 2.9)



ภาพที่ 2.9 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2551)

ถึงแม้จะมีการปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดในด้านการพัฒนาองค์กรไปบ้าง แต่ด้วยความสำคัญของการจัดการความรู้ จึงยังมีให้เห็นในหมวดที่ 4 ที่ว่าด้วย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ซึ่งถ้ามองในภาพรวม จะเห็นว่าหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้เปรียบเสมือนเสมือนเส้นเลือด ที่เชื่อมโยง การขับเคลื่อนองค์กร จากยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติอย่างครบวงจร (บดินทร์ วิจารณ์, 2551) อีกทั้งยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการสนับสนุนกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรอีกด้วย ไม่ว่าจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นฐานข้อมูลที่มีคุณภาพ มีความน่าเชื่อถือ และพร้อมใช้สำหรับการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการความรู้ที่จะสร้าง และพัฒนาสินทรัพย์ทางความรู้ให้เกิดเป็นมูลค่าและนวัตกรรม พร้อมกับการพัฒนาระบบเพื่อให้ความรู้ขององค์กรถูกจัดเก็บ แบ่งปัน และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

โดยกรอบของการประเมินผลในส่วนเฉพาะของการจัดการความรู้ นั้นกำหนดให้ส่วนราชการระบุวิธีการในการจัดการความรู้เพื่อให้เรื่องต่อไปบรรลุผล

- การรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรในส่วนราชการ
- การรับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น
- การแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนการจัดการความรู้โดยมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2552)

1) พิจารณากำหนด “ความรู้” ที่จำเป็นตามยุทธศาสตร์ (นำข้อมูลตามที่ระบุไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 มาดำเนินการ) โดยควรนำ “ความรู้” มาจากบุคลากรภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เช่น จากผู้รับบริการ จากผู้มีส่วนได้เสีย และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย

2) ในการเลือก “ความรู้” จะต้องเลือก “ความรู้” ที่ตอบ โจทย์ (ยุทธศาสตร์) และจะต้องสามารถแสดงเหตุผลที่เหมาะสม และจำเป็นประกอบการคัดเลือกได้

3) ในการเลือก “ความรู้” จะต้องระบุกิจกรรมการจัดการความรู้ ตัวชี้วัด เป้าหมาย ชื่อ พร้อมทั้งระบุจำนวนกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมในแต่ละกิจกรรมด้วย โดยต้องมีผู้รับผิดชอบดำเนินการตามกิจกรรมในแผนให้ครบถ้วน

4) ในการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละกิจกรรมหลักที่จะประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการเทียบกับเป้าประสงค์นั้น สามารถเลือกตัวชี้วัดตามคำรับรอง หรือกำหนดขึ้นเองตามที่เห็นว่าเหมาะสมตรงตามเป้าประสงค์

5) สามารถกำหนดแนวทางในการติดตามความก้าวหน้า และผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ได้

6) มีการแต่งตั้ง CKO, KM Team โดย CKO ต้องให้ความเห็นชอบแผนการจัดการความรู้ก่อนเริ่มดำเนินการ และสามารถชี้แจงความเข้าใจในแผนกับผู้ที่เกี่ยวข้องได้

7) ดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ที่กำหนดตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 - 7 ในแต่ละขั้นตอนจะต้องดูผลการดำเนินการ และผลลัพธ์กับค่าเป้าหมายที่กำหนดว่าครบถ้วนตามตัวชี้วัดที่กำหนดหรือไม่

8) เอกสารทุกฉบับ ชำรงงานทุกชิ้น ตั้งแต่คำสั่งแต่งตั้ง การประชุมแต่ละครั้ง จนถึงสรุปผลการดำเนินงานในทุกขั้นตอน (ขั้นที่ 1 - 7 และองค์ประกอบทั้ง 6) ขอให้รวบรวมไว้ในชุดเดียวกันเพื่อง่ายต่อการตรวจประเมิน โดยรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนในกระบวนการจัดการความรู้ (KMP) มีดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การบ่งชี้ความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมี โดยต้องวิเคราะห์รูปแบบ และแหล่งความรู้ที่มีอยู่ และว่าเราต้องมีความรู้เรื่องอะไร เรามีความรู้เรื่องนั้นแล้วหรือยัง เช่น คณะกรรมการ KM ของจังหวัดพิจารณาการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวโดยทำเป็นแบบสอบถาม ถามบุคคลทั่วไปว่าต้องการให้แหล่งท่องเที่ยวเป็นอย่างไร เช่น สะอาด อนุรักษ์สิ่งที่เป็นธรรมชาติให้คงอยู่ (ตอบเป้าประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพแหล่งท่องเที่ยว ฯลฯ) โดยมีตัวชี้วัดและเป้าหมาย ซึ่งได้ข้อมูลจากแบบสอบถามด้านความรู้ จากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/ผู้นำชุมชน/ประชาชนจำนวน 100 คน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและแสวงหาความรู้ เมื่อเราทราบว่าเราต้องมีความรู้เรื่องอะไรแล้ว เราต้องสร้างและแสวงหาว่า ความรู้ที่เราต้องการรู้นั้นอยู่ที่ใคร อยู่ในรูปแบบอะไร แล้วจะนำมาเก็บรวมกันได้อย่างไรโดยการค้นคว้าจากตำรา อินเตอร์เน็ต จากการสัมภาษณ์ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ เพื่อนำมาจัดทำเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการ เช่น การจัดอบรมเจ้าหน้าที่และศึกษาดูงานนอกสถานที่ ในเรื่องการต้อนรับนักท่องเที่ยวอย่างอบอุ่นเป็นกันเองโดยไปดูแบบจากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในเรื่องของการให้บริการที่ประทับใจ และมีนักท่องเที่ยวมาใช้บริการมากมายทุกปี (ตอบเป้าประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพแหล่งท่องเที่ยว ฯลฯ) โดยมีตัวชี้วัดและเป้าหมาย ซึ่งได้ข้อมูลจากจำนวนผู้เข้ารับการอบรมและศึกษาดูงานนอกสถานที่รุ่นละ 30 คน เป็นต้น สำหรับองค์ความรู้ที่อบรมควรหาจากแหล่งต่าง ๆ ที่มีอยู่กระจัดกระจายทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบโดยนำความรู้ที่รวบรวมมาจัดหมวดหมู่ แบ่งประเภทของความรู้เพื่อจัดทำให้ง่าย เป็นระบบ สะดวกต่อการค้นหาและใช้งาน เช่น ระดมความคิดรวบรวมองค์ความรู้

จากหลักสูตรการอบรม/ศึกษาดูงานมาจัดทำให้เป็นระบบ (ตอบเป้าประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพแหล่งท่องเที่ยว ฯลฯ) โดยมีตัวชี้วัด และเป้าหมาย คือมีรูปแบบฐานข้อมูลความรู้สองรูปแบบคือเอกสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์และสารสนเทศ จากกลุ่มเป้าหมายเดิม

ขั้นตอนที่ 4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เมื่อแบ่งชนิดและประเภทของความรู้เรียบร้อยแล้วก็นำความรู้ที่ได้นั้นมาจัดทำรูปแบบและ “ภาษา” ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร พร้อมทั้งเรียบเรียงและปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัย เข้าใจง่ายและสมบูรณ์ตรงกับความต้องการของผู้ที่จะเข้ามาศึกษาและค้นคว้า เช่น จัดทำแผนพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวที่แห่ง ในรูปแบบที่เป็นเอกสารและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสารสนเทศที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน (ตอบเป้าประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพแหล่งท่องเที่ยว ฯลฯ) โดยมีตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นแผนพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวที่แผน

ขั้นตอนที่ 5 การเข้าถึงความรู้ นำความรู้ที่ผ่านการประมวลและกลั่นกรองเรียบร้อยแล้วมาจัดการเผยแพร่เพื่อว่าคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็วและง่ายหรือไม่ และสามารถนำมาใช้ได้ในเวลาที่ต้องการ โดยการจัดทำจดหมายเวียน บอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย Intranet ขององค์กร ฯลฯ เช่น จัดตั้งศูนย์บริการข้อมูลข่าวสารการท่องเที่ยวในจังหวัด/ท้องถิ่น พัฒนาระบบสื่อสารและสารสนเทศด้านแหล่งท่องเที่ยว (ตอบเป้าประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพแหล่งท่องเที่ยว ฯลฯ) โดยมีตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นศูนย์บริการข้อมูลข่าวสารการท่องเที่ยวในจังหวัดหนึ่งแห่ง ในท้องถิ่นหนึ่งแห่ง เชื่อมต่อระบบสื่อสารและสารสนเทศทั้งจังหวัด กลุ่มเป้าหมายคือศูนย์การท่องเที่ยวระดับจังหวัดและอำเภอ

ขั้นตอนที่ 6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ นำความรู้ที่ได้นั้นมาแบ่งปันโดยใช้เครื่องมือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ อาทิ การจัดทำเอกสาร การจัดทำฐานความรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ระบบที่เกี่ยวกับการสับเปลี่ยนงาน ฯลฯ เช่น การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดให้มีการเรียนรู้แบบระบบที่เชื่อมโยง ประชาสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผ่าน website จดหมายข่าว เป็นต้น (ตอบเป้าประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพแหล่งท่องเที่ยว ฯลฯ) โดยมีตัวชี้วัดและเป้าหมาย โดยการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างน้อย 2 ครั้ง/ปี จัดให้มีการเรียนรู้แบบระบบที่เชื่อมโยงให้คำแนะนำเป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานจำนวนสี่แหล่งอย่างน้อยหนึ่งครั้ง/ปี ประชาสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผ่าน website เดือนละหนึ่งครั้ง

ขั้นตอนที่ 7 การเรียนรู้ ในขั้นตอนนี้เป็นการเรียนรู้โดยมีนัย คือ เรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Learning by doing) ว่าความรู้ที่จำเป็นซึ่งถูกบ่งชี้หรือกำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1 นั้น ได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจ และนำมาช่วยในการแก้ปัญหาเพื่อปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นหรือไม่และได้อย่างไร ความรู้นั้นทำให้เกิดประโยชน์กับองค์กรหรือไม่ เช่น มีการพัฒนาการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยว 4 แหล่งตามเกณฑ์ของสำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว (สทท) (ตอบเป้าประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพแหล่งท่องเที่ยว ฯลฯ) โดยมีตัวชี้วัดและเป้าหมาย แหล่งท่องเที่ยวจำนวนสี่ แหล่งผ่านเกณฑ์มาตรฐานการประเมินตามเกณฑ์ของสำนักงานพัฒนาการท่องเที่ยว (สทท)

และเพื่อให้กระบวนการจัดการความรู้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นธรรมชาติ และต่อเนื่อง สำนักงานก.พ.ร. (2549) จึงได้กำหนดให้จังหวัด และส่วนราชต้องดำเนินการกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เพื่อช่วยส่งเสริม ผลักดัน และปรับเปลี่ยน รวมถึงจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้เกิด

การเปลี่ยนแปลงปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ในองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ความรู้ ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม คือ การมีส่วนร่วมและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร การจัดตั้งทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ มีระบบการติดตามและประเมินผล การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ชัดเจน เช่น เมื่อมีกระบวนการจัดการความรู้ครบทั้ง 7 ขั้นตอนแล้วบุคลากรกลุ่มเป้าหมายมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือไม่/ มากน้อยเพียงใด

องค์ประกอบที่ 2 การสื่อสาร คือ การทำให้บุคลากรเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ รวมทั้งประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับบุคลากร และบุคลากรจะมีส่วนร่วมกันได้อย่างไร เช่น เมื่อมีกระบวนการจัดการความรู้ครบทั้ง 7 ขั้นตอนแล้วบุคลากรกลุ่มเป้าหมายสามารถสื่อสารความรู้ถึงผู้อื่นได้อย่างสะดวก รวดเร็วและง่ายหรือไม่ ในเวลาที่ต้องการ เช่น การสื่อสารโดยการจัดทำจดหมายเวียน บอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย Intranet ขององค์กร เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการและเครื่องมือ เพื่อช่วยให้การค้นหา การเข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ โดยใช้เครื่องมือทางด้านความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) มาประกอบ อาทิ การจัดทำเอกสาร การจัดทำฐานความรู้ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน ฯลฯ เช่น การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดให้มีการเรียนรู้แบบระบบพี่เลี้ยง ประชาสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผ่าน website จดหมายข่าว เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 4 การเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยมีการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่ได้นำมาเป็นเป้าหมายในการจัดการความรู้

องค์ประกอบที่ 5 การวัดผล เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ นำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น รวมทั้งนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้

องค์ประกอบที่ 6 การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยพิจารณาเกี่ยวกับ ความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, นวัตกรรมกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา, ระบบการให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีส่วนร่วมในทุกระดับ เช่น มอบรางวัลในการมีส่วนร่วมกิจกรรมวันจัดการความรู้ (KM Day) ให้รางวัลตอบคำถามชิงรางวัลทุก 1 เดือน เป็นต้น

จากการดำเนินการจัดการความรู้ที่ผ่านมาของจังหวัด และส่วนราชการสามารถสรุปได้ดังปรากฏในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สรุปการดำเนินการจัดการความรู้ที่ผ่านมาของจังหวัดและส่วนราชการ

ปีงบประมาณ	การดำเนินการ
2547	สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) และมูลนิธิสาธารณสุขแห่งชาติ ดำเนินกิจกรรม “แลกเปลี่ยนเรียนรู้” (Knowledge Sharing) ระหว่างหน่วยงาน เพื่อเป็นการพัฒนาส่วนราชการ ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตาม พรฎ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 โดยมีผู้ว่าราชการ หรือรองผู้ว่าที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ 8 จังหวัดนำร่อง เข้าร่วม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ สร้างรูปแบบ กลไก เพื่อสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยกำหนดให้มีผู้บริหารจัดการความรู้ (CKO) และผู้ช่วยดำเนินการจัดการความรู้ (Knowledge Facilitator) เพื่อค้นหา จังหวัดต้นแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้จากกรณีปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ระหว่างจังหวัด และกำหนดมาตรฐานการทำงานร่วมกัน รวมถึงการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ และ นอกจากนี้ยัง ได้จัดให้มีการประชุมเชิงวิชาการ เรื่อง การจัดการความรู้เพื่อพัฒนา นโยบายสาธารณะที่ดีในองค์กร ราชการยุคปฏิรูป แก่ รองปลัดกระทรวง รองอธิบดี และข้าราชการที่เกี่ยวข้อง จำนวน 750 คน เพื่อเสริมสร้าง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้
2548	การจัดการความรู้ถูกบรรจุในแผนบริหารราชการแผ่นดิน 4 ปี ของรัฐบาล ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 โดย สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติในฐานะที่ปรึกษาได้ร่วมกันจัดการประชุมเพื่อชี้แจง และมีการอบรมเชิงปฏิบัติการ ในเรื่อง “การจัดการความรู้ และการจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ” ให้กับ จังหวัดและส่วนราชการทั่วประเทศ เพื่อเป็นการทำความเข้าใจ และเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ในเบื้องต้น
2549	จังหวัดและส่วนราชการฯ ได้กำหนดกลยุทธในการจัดการความรู้ และเริ่มต้นจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยต้องมีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ซึ่งจะประกอบด้วย การกำหนดขอบเขต เป้าหมาย หน่วยวัดผล ในการจัดการความรู้ รวมถึงการเขียนแผนการดำเนินการในการใช้ กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) 7 ขั้นตอน และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) 6 ขั้นตอน โดยกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ โดยอาจเลือกความรู้ที่จำเป็นต่อกระบวนการงาน ในข้อเสนอ การเปลี่ยนแปลง หรือเลือกความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามประเด็น ยุทธศาสตร์ โดยการระบุข้อมูลต่างๆ ลงในแบบฟอร์ม 13 ฟอร์มที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้นำเสนอ จากนั้น ทุกส่วนราชการได้นำแผนการจัดการความรู้ดังกล่าวสู่การปฏิบัติ (Do) โดยในแผนดังกล่าวจะต้องมีตัวชี้วัด/ เป้าหมาย เพื่อติดตามตรวจสอบวัดผลในแต่ละกิจกรรมของแผนงานเป็นช่วงๆ (Check) รวมถึงทีมงาน KM และ ผู้บริหาร ก็จะต้องมีการดำเนินการปรับปรุง พัฒนา และต่อยอด (Action) โดยการประชุมทบทวนเพื่อกำหนดแนวทางการปรับปรุงพัฒนา และต่อยอด ร่วมกันจนถึงสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2549
2550	จังหวัดและส่วนราชการดำเนินการ โดย ระบุองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติราชการ 3 องค์ความรู้ ต่อ 1 ประเด็น ยุทธศาสตร์ (แบบฟอร์มที่ 1) เขียนแผนการจัดการความรู้แผนที่ 1 โดยเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นอย่างน้อย 1 องค์ความรู้ ต่อ 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ มากำหนดเป็นแผนในการจัดการความรู้ โดยจังหวัดต้องจัดทำแผน การจัดการความรู้อย่างน้อย 2 แผนการจัดการความรู้ (แบบฟอร์มที่ 2) ทั้งนี้โดยต้องระบุ ความสัมพันธ์ระหว่าง กระบวนการจัดการความรู้ และ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง CKO Profile และรายชื่อทีมงานจัดการ ความรู้ด้วย
2551	สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
2552	จัดทำแผนการจัดการความรู้ 3 องค์ความรู้จาก 3 ประเด็นยุทธศาสตร์

3.2 ปัญหาการจัดการความรู้ในจังหวัดแบบบูรณาการ

จากรายงานผลการดำเนินการจัดการความรู้ในส่วนราชการของสำนักงาน ก.พ.ร. พบว่าการดำเนินการในการจัดการความรู้ที่ผ่านมามีปัญหา และอุปสรรค ดังนี้ 1) ขาดการผลักดันอย่างจริงจังจากผู้บริหารในตำแหน่ง CKO อันเนื่องมาจากการขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของจัดการความรู้ และการโยกย้ายข้าราชการที่รับผิดชอบโครงการอันส่งผลกระทบต่อการทำงาน และ 2) หน่วยงานระดับจังหวัดมีส่วนราชการเข้ามาเกี่ยวข้องจำนวนมาก หลายส่วนราชการขาดความรู้ความเข้าใจ มีงานประจำมาก และขาดความพร้อมในการเข้าร่วมประชุมทำให้การกำหนดและการเลือกขอบเขตในการทำโครงการจัดการความรู้จึงค่อนข้างยาก มีผลกระทบต่อการมีส่วนร่วมของทั้งองค์กร ซึ่งเป็นผลทำให้ได้ผลงานไม่ดีเท่าที่ควร (สำนักงาน ก.พ.ร., 2549)

นอกจากนี้การศึกษาของ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้สรุปปัญหาการดำเนินการจัดการความรู้ในภาคราชการไทย ในรายงานประจำปี 2550 โดยพบว่าการนำการจัดการความรู้มาใช้ในภาคราชการพบว่ามีหลุมพราง หรืออุปสรรคหลายประการที่ทำให้การจัดการความรู้ไม่ประสบความสำเร็จ

1. หลุมพรางเรื่องคน (People Trap) ซึ่งได้แก่ การที่ผู้บริหารยังยึดติดในอำนาจ การทำงานแบบ Top-Down ไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ผู้บริหารต้องการผลงาน และความสำเร็จอย่างรวดเร็ว ซึ่งการจัดการความรู้จำเป็นต้องใช้เวลาในการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บุคลากรส่วนใหญ่ยังยึดติดในความรู้ ไม่ยอมแบ่งปันความรู้ ขาดผู้สนับสนุน และประสานงาน ให้เกิดบรรยากาศ และกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

2. หลุมพรางเรื่องเป้าหมาย (Purpose Trap) หน่วยงานภาครัฐส่วนใหญ่ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้เพียงเพื่อให้ผ่านเกณฑ์การประเมินตามตัวชี้วัดของ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงเป็นการดำเนินการที่ยึดเอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย

3. หลุมพรางในการใช้กระบวนการจัดการความรู้ (Process Trap) การดำเนินการจัดการความรู้ นั้น ส่วนราชการยึดติดในรูปแบบ และกระบวนการ ของการจัดการความรู้ ไม่มีการเลือก หรือปรับให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง ยังมุ่งเน้นในเรื่องคุณค่าของความรู้ชัดแจ้ง จนละเลยความรู้ฝังลึก

4. หลุมพรางเรื่องระบบในการจัดการความรู้ (Platform Trap) โดยเชื่อว่าการจัดการความรู้ต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Communication Technology) มีการลงทุน และให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศมาก เมื่อดำเนินการแล้วไม่สามารถใช้ได้จริง หรือใช้งานได้ไม่คุ้มค่าการลงทุน

5. หลุมพรางการลงมือปฏิบัติ (Performance Trap) หน่วยงานส่วนใหญ่มักไม่ลงมือปฏิบัติ ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ในลักษณะที่เน้นการฝึกอบรม หรือพัฒนาความรู้ แต่ไม่มีการนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติ แล้วนำมาแบ่งปัน หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งการจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อมีการลงมือปฏิบัติ

และถึงแม้ในปัจจุบันการจัดการความรู้กลายเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) แต่พบว่าผลการประเมินด้านการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ 2551 ที่ผ่านมามีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง (สำนักงาน ก.พ.ร., 2552) โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้สรุปปัญหาที่พบจากการดำเนินการจัดการความรู้ที่ผ่านมาว่า

1. มีการตั้งเป้าการรวบรวมองค์ความรู้เฉพาะจากภายในองค์กร โดยไม่ได้พิจารณาถึงการรวบรวมองค์ความรู้จากภายนอกองค์กร

2. จัดทำแผนการจัดการความรู้ ได้ระบุกิจกรรมหลัก 7 ขั้นตอนครบถ้วนตามแบบฟอร์มที่เคยใช้ดำเนินการ ในปีงบประมาณ 2550 แต่กิจกรรมย่อยภายใต้กิจกรรมหลักไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนฯ ไม่สามารถเลือกกิจกรรมที่สอดคล้อง หรือสนับสนุนกระบวนการได้ ไม่สามารถอธิบายความสอดคล้องอย่างเป็นเหตุเป็นผลของกิจกรรมแต่ละกิจกรรมได้ องค์ความรู้ที่นำมาดำเนินการตามกิจกรรมที่ระบุอยู่ภายใต้ทั้ง 7 ขั้นตอนไม่ใช่เรื่องเดียวกัน และไม่ใช่องค์ความรู้เป้าหมายที่เลือกมาดำเนินการ

3. ไม่ได้กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละกิจกรรมให้ชัดเจน

4. กำหนดกลุ่มเป้าหมาย แต่ไม่ระบุจำนวนผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรม KM หรือกำหนดแต่ไม่ชัดเจน เช่น ระบุเฉพาะชื่อหน่วยงานที่กำหนดให้เข้าร่วมกิจกรรม

5. ดำเนินการตามแผนแล้วเสร็จไม่ครบทุกกิจกรรม หรือแสดงเอกสาร หลักฐานของบางกิจกรรมซ้ำกัน โดยเข้าใจว่าเป็นเรื่องเดียวกัน เช่น เข้าใจว่าขั้นตอนการประมวลและกลั่นกรององค์ความรู้ กับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นขั้นตอนเดียวกัน

6. ดำเนินการตามกิจกรรมที่ระบุไว้ในแผน แต่ไม่ได้บันทึกข้อมูลองค์ความรู้ไว้ หรือไม่มีเอกสารหลักฐานมาแสดงได้ว่าดำเนินการตามกิจกรรมนั้นจริง เช่น มีหลักฐานว่าจัดกิจกรรม CoP แต่ไม่ได้บันทึกองค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือรวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับวิถีปฏิบัติที่ดีเลิศไว้อย่างเป็นรูปธรรม

7. ในแต่ละปีงบประมาณ มีการเปลี่ยนองค์ความรู้เป้าหมาย ก็จะไม่ให้ความสำคัญกับองค์ความรู้เดิมที่ได้มีการจัดการความรู้ไปแล้วเท่าที่ควรจึงอาจทำให้การจัดการความรู้ไม่ต่อเนื่องและไม่ยั่งยืน โดยเป็นการดำเนินการให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผล มากกว่าจะคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับตามวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

8. นำผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดอื่น มารายงานเป็นผลการดำเนินการของการจัดการความรู้

9. จัดทำรายงานสรุปผล แต่ไม่ได้ระบุเปรียบเทียบข้อมูลแสดงผลสำเร็จของตัวชี้วัดในแต่ละกิจกรรม และไม่มีการสรุปประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้

10. กิจกรรมการจัดการความรู้บางกิจกรรมได้ดำเนินการก่อนที่จะแผนจะได้รับการอนุมัติ ทำให้ผลลัพธ์ที่ได้จากแผนการจัดการความรู้ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์

ดังนั้นจากปัญหาและอุปสรรคจากการดำเนินการจัดการความรู้ที่ผ่านมา ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญคือ จังหวัดและส่วนราชการขาดความเข้าใจ ไม่ให้ความสำคัญ หรือสนใจกับประโยชน์ที่ได้การจัดการความรู้เท่าที่ควร ทำให้การจัดการความรู้ไม่ต่อเนื่องและไม่ยั่งยืน ดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินผลมากกว่าจะคำนึงถึงประโยชน์ที่ได้รับตามวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้อย่างแท้จริง ซึ่งเห็นได้ว่าปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ในภาคราชการของไทยที่เกิดขึ้น สอดคล้อง เป็นเหตุเป็นผลกับปัญหา และอุปสรรคของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการที่พบ ทั้งนี้ปัญหาลักษณะหนึ่งเกิดจากการไม่สามารถบริหาร และบูรณาการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ให้สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันกับการบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์ (Norton and Kaplan, 1996) ทำให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ของจังหวัดอย่างเต็ม

ศักยภาพ รวมถึงไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีความพร้อมเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ทั้ง ๆ ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำเอาการจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญ เพื่อบริหาร และพัฒนาศักยภาพของจังหวัด

จากการศึกษาการดำเนินการจัดการความรู้ของประเทศไทย ในบริบทของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปัจจุบันอาจสรุปเป็นภาพรวมของนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ได้ดังนี้

1. ใช้กระบวนการจัดการความรู้เชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ส่งผลการบริหารงานในภาพรวม โดยการสร้างความเปลี่ยนแปลงจะช่วยเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานร่วมกัน และทำให้บุคลากรในองค์กรทำงานร่วมกันได้

2. ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการสร้างความเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ขององค์ความรู้ที่สำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน และช่วยผลักดันให้ส่วนราชการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

3. ใช้การจัดการความรู้เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์สำคัญขององค์กร โดยเมื่อส่วนราชการ หรือจังหวัดมีเป้าหมายของยุทธศาสตร์ที่สอดคล้อง หรือคาบเกี่ยวกัน ภายใต้กระทรวง หรือกลุ่มจังหวัดเดียวกัน ควรใช้การจัดการความรู้ในการสร้างความร่วมมือเพื่อกำหนดองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการขับเคลื่อน และผลักดันยุทธศาสตร์ รวมถึงการใช้ความรู้ร่วมกัน หรือที่เชื่อมโยงกันด้วย

4. ใช้การจัดการความรู้ในการพัฒนาวิชาชีพ ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการทำงานร่วมกันระหว่างข้าราชการจากหน่วยงาน ส่วนราชการต่าง ๆ ภายใต้จังหวัด ซึ่งจะส่งผลให้หน่วยงาน และส่วนราชการต่าง ๆ สามารถทำงานร่วมกันได้ดี

5. ใช้การจัดการความรู้ในการเชื่อมโยงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ขององค์กร โดยการจัดการความรู้จะทำหน้าที่ในการสนับสนุนกิจกรรมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรซึ่งเห็นได้จากแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี (PMQA) หมวด 4

6. ใช้การจัดการความรู้ในการสร้างและพัฒนาทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ขององค์กรที่มีอยู่ให้เกิดมูลค่า และนวัตกรรม โดยต้องมีการพัฒนาระบบขึ้นมารองรับ เพื่อจัดเก็บความรู้ขององค์กร และช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

7. เป้าหมายสูงสุดของการจัดการความรู้ คือ การบูรณาการให้การจัดการความรู้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของเนื้องานประจำ และมีการดำเนินการอย่างเป็นธรรมชาติ โดยต้องมีการปรับเปลี่ยนการทำงาน ให้มีการทำงานร่วมกัน สร้างโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุน และกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารในองค์กรอย่างทั่วถึง

ทั้งนี้โดยพบปัญหา และอุปสรรคสำคัญในการจัดการความรู้ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ขาดการผลักดันอย่างจริงจังจากผู้บริหาร อันเนื่องมาจากขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ และการโยกย้ายข้าราชการที่รับผิดชอบ อันส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินการ

2. ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการจัดการความรู้ของข้าราชการ บุคลากร หรือผู้ปฏิบัติงาน

3. ลักษณะโครงสร้างการบริหารงานในระบบราชการ

4. ผู้บริหารยังทำงานแบบอำนาจสั่ง และไม่เข้าไปมีส่วนร่วม ต้องการความสำเร็จอย่างรวดเร็ว แต่การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการที่ต้องใช้เวลาสร้าง และพัฒนา

5. ข้าราชการ บุคลากร หรือผู้ปฏิบัติงานขาดวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือเป็นวัฒนธรรมสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กร

6. การดำเนินการจัดการความรู้ที่ผ่านมามีติดกับรูปแบบ และกระบวนการจัดการความรู้ มีการมุ่งเน้นเทคโนโลยีมากเกินไป

7. ขาดการลงมือปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นใช้ความรู้

4. การจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐในต่างประเทศ

การจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐในต่างประเทศ อาทิ ออสเตรเลีย สก๊อตแลนด์ ไชล์แลนด์ และ อังกฤษ ก็มีลักษณะเช่นเดียวกับหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทย ทั้งนี้เนื่องจากผลกระทบจากสังคม เศรษฐกิจ ความรู้ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกอย่างกว้างขวาง ทำให้ประเทศต่าง ๆ ปฏิรูประบบราชการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยนำเอาแนวคิดของการบริหารจัดการสมัยใหม่ (New Public Management: NPM) เข้ามาใช้ในการบริหารและปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐ เพื่อศักยภาพในการบริหารงาน และความอยู่รอดขององค์กร โดยการบริหารจัดการสมัยใหม่นี้เป็นกลุ่มของแนวคิด และเครื่องมือที่รัฐบาลจะใช้ในการขับเคลื่อนภาคราชการ เพื่อให้เกิดการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ สามารถให้บริการที่ดีแก่ประชาชน

การนำแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ในภาครัฐเริ่มต้นขึ้นที่ประเทศอังกฤษ โดยนายกรัฐมนตรี มาร์กาเรต แทตเชอร์ ช่วงต้นปี ค.ศ. 1980 และกระจายตัวอย่างกว้างขวางในประเทศต่าง ๆ อาทิเช่น ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ฟินแลนด์ สวีเดน ฝรั่งเศส และเยอรมัน รวมถึงในอเมริกา และในที่สุดแนวคิดนี้ก็กระจายไปสู่ประเทศที่กำลังพัฒนา (Lane, 2000) แต่ทั้งนี้แนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ในองค์กรภาครัฐ เป็นเรื่องที่ไม่สามารถทำได้โดยง่าย เพราะการที่จะนำเอากระบวนการบริหารของภาคเอกชนมาใช้ในการบริหารของภาครัฐเลย นั้นเป็นไปได้ยากมาก ทั้งนี้เพราะมีความแตกต่างกันอย่างมากทั้งในด้านการบริหารและการปฏิบัติงาน ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน และที่สำคัญคือ การบริหารงานบุคคลต่างกันทั้งในด้านนโยบาย แนวทางปฏิบัติ และการตัดสินใจของคนในองค์กร ดังนั้นในการนำแนวคิดทางด้านการบริหารของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารของภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการ และกระบวนการให้เข้ากับบริบทของหน่วยงาน

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการ หรือเครื่องมือการบริหารที่ใช้ในหน่วยงาน ภาคเอกชนเช่นเดียวกัน แต่ได้มีการนำมาปรับใช้ในหน่วยงานภาครัฐ ทั้งในประเทศออสเตรเลีย สก๊อตแลนด์ ไชล์แลนด์ อังกฤษ และประเทศต่าง ๆ อีกจำนวนมาก จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการใช้กระบวนการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐในต่างประเทศ อาจสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้ (McAdam & Reid, 2000; Gooijer, 2000; Cong & Pandya, 2003)

1. ในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในหน่วยงานภาครัฐนั้น จะสำเร็จหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับประยุกต์ หรือปรับใช้การจัดการความรู้ให้เหมาะสม เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นแนวคิด หรือเครื่องมือในการบริหารงาน ซึ่งเมื่อนำไปประยุกต์ใช้จำเป็นต้องมีการปรับแต่ง หรือปรับเปลี่ยนองค์ประกอบให้เข้ากับบริบทของแต่ละหน่วยงาน และด้วยองค์กรต่าง ๆ มีความแตกต่างกันอย่างมาก การจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยงาน จึงมีความเฉพาะตัว

2. จากประสบการณ์ในการใช้การจัดการความรู้กับหน่วยงานภาครัฐ ในประเทศอังกฤษ Cong and Pandya (2003) ได้สรุปว่า ในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรนั้นต้องมีการดำเนินการใน 2 ระดับ คือ

- 1) ในระดับปัจเจกบุคคล หรือในบุคลากรของหน่วยงาน โดยการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือทางด้านการบริหาร

ที่เปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลสามารถเพิ่มทักษะ ประสบการณ์ ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรด้วยกัน อันจะนำไปสู่การปรับปรุงการทำงาน และพัฒนาอาชีพของตนเองให้ดีขึ้น 2) ในระดับองค์กร การจัดการความรู้สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพ ผลผลิต และคุณภาพของการบริการ โดยการเข้าถึงองค์ความรู้ของบุคลากรในองค์กร ที่จะสามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจที่ดีขึ้น ลดภาระงาน และสร้างนวัตกรรมใหม่ในองค์กร ซึ่งในหน่วยงานภาครัฐ จะหมายถึง การใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการบริหารความรู้ที่มีอยู่ในตัวของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้สามารถลดเวลา ค่าใช้จ่ายในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพ และคุณภาพในการให้บริการประชาชน (CIO Council, 2001) และเนื่องจากความรู้ขององค์กรนั้นอยู่ที่คน อยู่ที่บุคลากรขององค์กร ดังนั้นการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ของคนในองค์กรจะก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และเกิดการใช้ประโยชน์จากความรู้ เพื่อเพิ่มผลผลิต หรือปรับปรุงคุณภาพ ดังนั้นในการพัฒนากรอบแนวคิด หรือรูปแบบการจัดการความรู้ จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับ ความสัมพันธ์และการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างบุคคล และการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างบุคคลและองค์กร จึงจะสามารถนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาสร้างให้เกิดมูลค่าเพิ่ม และความแตกต่างให้กับองค์กร ได้ (Cong and Pandya, 2003)

3. การจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐมีลักษณะเป็นการ ใช้การจัดการความรู้เพื่อเชื่อมโยงคนจากภาคส่วนต่าง ๆ ภายใต้องค์กรให้ทำงานร่วมกันได้ (Collaboration) และบูรณาการ (Integration) งานจากภาคส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อผลักดันงานขององค์กร ไปสู่เป้าหมาย

เห็นได้ว่าการดำเนินการในการใช้การจัดการความรู้ของภาครัฐในต่างประเทศ ก็มีลักษณะ ไม่แตกต่างจากการใช้การจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐของไทย ซึ่งลักษณะเหล่านี้ผู้วิจัยได้นำไปพิจารณาร่วมในการกำหนดลักษณะของรูปแบบการจัดการความรู้สำหรับจังหวัดแบบบูรณาการสำหรับการศึกษาในครั้งนี้

5. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

5.1 ความเป็นมา ความหมาย และความสำคัญของการจัดการความรู้

5.1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เป็นแนวคิดด้านการบริหารจัดการที่เกิดขึ้น และเพิ่มความสำคัญอย่างรวดเร็ว เมื่อโลกได้ก้าวเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ซึ่งเป็นยุคที่อาศัยการสร้าง การกระจาย และการใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักของระบบเศรษฐกิจ และการแข่งขัน ทำให้เกิดการเติบโต การสร้างความมั่งคั่ง และการสร้างงานในอุตสาหกรรมทุกรูปแบบ (OECD, 1996; Dalkir, 2005) เนื่องจากการแข่งขันที่เปลี่ยนจากการแข่งขันในเชิงขนาด (Scale-based competition) เป็นการแข่งขันที่ต้องใช้ความเร็ว (Speed-based competition) และการสร้างความได้เปรียบจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible assets) อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ เทคโนโลยี (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในส่วนของความรู้ที่ได้กลายเป็นสิ่งที่มีค่า มีความสำคัญต่อการอยู่รอด เป็นรากฐานที่สำคัญสำหรับการแข่งขันขององค์กร (Nonaka and Toyama, 2006) และเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงหันมาสนใจ และต้องการจัดการกับความรู้ที่มีความเชี่ยวชาญที่ตนเองเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากการศึกษาวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเป็มาของการจัดการความรู้ พบว่า การจัดการความรู้สามารถแบ่งออกเป็น 3 ยุคด้วยกัน คือ (Snowden, 2000; McElroy, 2003)

ยุคที่ 1: ในยุคเริ่มต้นนั้นการจัดการความรู้ถูกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมุ่งหวัง เพื่อจัดเก็บข้อมูล และสารสนเทศให้มากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ โดยมีความเชื่อว่าสักวันหนึ่งข้อมูล และ สารสนเทศที่เก็บไว้เหล่านั้นจะมีประโยชน์ (Dalkir, 2005) ซึ่งเห็นได้จากการลงทุนกับการจัดซื้อซอฟต์แวร์ในการจัดเก็บข้อมูล การสร้าง และพัฒนาระบบฐานข้อมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยี อินเทอร์เน็ตเพิ่มมากขึ้น การจัดการความรู้จึงไปในแนวทางของการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน และเรียนรู้ร่วมกัน ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ลักษณะเด่นของยุคเริ่มต้นคือการสร้างความร่วมมือ และแบ่งปันแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และบทเรียนที่ผ่านมา (Lessons Learned)

ยุคที่ 2: ในยุคนี้การจัดการความรู้ให้ความสำคัญกับ มนุษย์ และมิติด้านวัฒนธรรม โดยเชื่อว่า มนุษย์ และมิติด้านวัฒนธรรมส่งผลโดยตรงต่อการจัดการความรู้ ซึ่งได้มีวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ของสอง นักวิชาการทางด้านธุรกิจ คือ Senge (1990) ที่ได้นำเสนอเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรซึ่งคนในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของเขาเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างแท้จริง เป็นที่ ๆ ส่งเสริมให้เกิดและขยายแนวความคิดใหม่ ๆ ออกไป สามารถแสดงออกทางความคิดได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยังคนเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง และอีกท่าน คือ Nonaka (1995) ที่นำเสนอเรื่องของ ความรู้ที่อยู่ภายในตัวของแต่ละบุคคล หรือความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) วิธีการค้นพบ และการพัฒนาความรู้ นั้น ผ่านหนังสือ The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation ซึ่งทั้งสองท่านมิได้นำเสนอเฉพาะปัจจัยด้านมนุษย์ที่มี ผลต่อการนำการจัดการความรู้ไปใช้ และดำเนินการจนประสบผลสำเร็จเท่านั้น แต่ยังนำเสนอในเรื่องของการสร้างความรู้ รวมถึงการแบ่งปันความรู้ และการสื่อสาร ซึ่งลักษณะเด่นของยุคนี้ได้แก่ ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice)

ยุคที่ 3: เป็นยุคที่การจัดการความรู้ให้ความสำคัญกับเนื้อหา (Content) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การตระหนักในความสำคัญของความพร้อมในการค้นคืน (Retrieval ability), การจัดเรียง (Arrangement), การให้คำอธิบาย (Description) และการจัดโครงสร้าง (Structure) ของเนื้อหา ทั้งนี้เพราะเนื้อหาที่จัดเก็บไว้จะไม่มี ประโยชน์ถ้าเราไม่สามารถหาพบเมื่อเราต้องการใช้ ซึ่งลักษณะเด่นของยุคนี้ได้แก่ การจัดเนื้อหา (Content Management) (หรือการจัดเนื้อหาในองค์กรธุรกิจ) และการจัดหมวดหมู่ (Taxonomies) ซึ่งเป็นการผสมผสาน ระหว่างการจัดการความรู้ และการจัดการสารสนเทศ ที่มุ่งเน้นให้คนสามารถเข้าถึงความรู้ให้มากที่สุด

แนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ได้รับความสนใจ และกลายเป็นหัวข้อที่สำคัญ มีการศึกษา มีการพัฒนาเพื่อหาแนวทางในการจัดการความรู้กันอย่างกว้างขวาง เริ่มตั้งแต่ต้นปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา (Bergeron, 2003) และความสำคัญก็ได้เพิ่มขึ้นอย่างเป็นลำดับ ซึ่งสามารถเห็นได้จากบทความในวารสาร การประชุมสัมมนา และหนังสือที่มีการตีพิมพ์ในหัวเรื่อง “การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)” เป็นจำนวนมาก และด้วยความสำคัญของการจัดการความรู้ ทำให้มีการนำไปประยุกต์ใช้ และบูรณาการกัน ใน หลากหลายสาขาวิชา (Davenport and Prusak, 1999) จากบทความและวรรณกรรมเหล่านั้นชี้ให้เห็นว่าการจัดการ ความรู้มีความสำคัญ และมีบทบาทในการบริหาร และสร้างมูลค่าจากสินทรัพย์ทางปัญญาขององค์กร (Sveiby,

2001; Snowden, 2000) โดยช่วยให้องค์กรสามารถทำงานได้เร็วขึ้น, ลดต้นทุน ผ่านการใช้ซ้ำความรู้ และแนวทางปฏิบัติที่ดี (Nonaka and Takeuchi, 1995) ช่วยเพิ่มสมรรถนะของบุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ทำให้เกิดการยกระดับองค์ความรู้ขององค์กร เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนและผลักดันยุทธศาสตร์ (Norton and Kaplan, 1996; McElroy, 2003; Gurteen, 2002) และสร้างนวัตกรรมขององค์กร (Garfield, 2007; บดินทร์ วิจารณ์, 2551) นอกจากนี้ยังพบว่าการจัดการความรู้ยังมีส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจอีกด้วย (Wiig, 2000) และการจัดการความรู้เป็นกระบวนการสำคัญ ในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 1996)

5.1.2 ความหมายของการจัดการความรู้

จากการศึกษาวรรณกรรม และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ พบว่ามีผู้ให้ความหมายของการจัดการความรู้เป็นจำนวนมาก แตกต่างกันตามศาสตร์ สาขาวิชาชีพ วิธีการ เป้าหมาย หรือแนวทางของการนำเอาการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ โดยในการศึกษาครั้งนี้ ได้ทำการศึกษการให้นิยาม หรือความหมายของการจัดการความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ และแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับต่าง ๆ ดังตาราง 2.2 ซึ่งจากการสังเคราะห์ความหมายต่าง ๆ อาจกำหนดประเด็นสำคัญ เพื่อแบ่งความหมาย หรือนิยามได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

1) ความหมายของการจัดการความรู้ตามลักษณะของกิจกรรม โดยเมื่อวิเคราะห์ตามลักษณะของกิจกรรม และองค์ประกอบในการจัดการความรู้ซึ่งสามารถสรุปได้ 2 กลุ่มดังนี้

1.1) การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบที่เอื้อและก่อให้เกิดการถ่ายโอน แลกเปลี่ยน และเรียนรู้ ระหว่าง ข้อมูล สารสนเทศ และคน ได้ทันเวลา ตรงความต้องการ และก่อให้เกิดการสร้างคุณค่า (Newman, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995; บดินทร์ วิจารณ์, 2008) นอกจากนี้ยังรวมถึงความพยายามในการยกระดับวิธีการ ในการสร้าง การนำส่ง และการใช้ความรู้ (Davenport, Prusak, and Strong, 2008) ที่มีความเกี่ยวข้อง เฉพาะ และสำคัญสำหรับองค์กร โดยมีศูนย์กลางอยู่ที่ความเข้าใจในปฏิสัมพันธ์ระหว่างบริบทและเนื้อหา ทำให้เกิดเป็นความเข้าใจ (Snowden, 2002) เพื่อช่วยในการแก้ปัญหา เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นพลวัตร เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์ การตัดสินใจ และการยกระดับคุณค่าของสินทรัพย์ทางปัญญาผ่านการใช้ซ้ำ (Turban et al, 2005) และสร้างเป็นคุณค่าให้กับลูกค้า และคนในองค์กร (Garfield, 2007) ทั้งในการปฏิบัติงาน และการแข่งขันในเชิงธุรกิจ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549) โดยมีเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ช่วยและสนับสนุน (Marquardt, 2005)

1.2) การจัดการความรู้ เป็นสาขาวิชาทางการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ (วีรฐ มหะศิริานนท์, 1999; Timo, 2001) ที่สนใจในการยกระดับการสร้างความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร (McElroy, 2003) หรือที่เรียกว่า การสร้างคุณค่าจากทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ขององค์กร ประกอบด้วยการบริหารจัดการคน สารสนเทศ (Sveiby, 1997) และความรู้ (Skyrme, 2007) โดยมีการบูรณาการปรัชญา กลยุทธ์ เป้าหมาย การปฏิบัติ ระบบ และกระบวนการขององค์กร ในการบริหารจัดการนั้น (Wiig, 2002) ทั้งนี้ในการบริหารจัดการต้องมีการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ และเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการทำงานที่ประสานร่วมกันของคน, เทคโนโลยี, กระบวนการ และ โครงสร้างขององค์กร ในการเพิ่มมูลค่า ผ่านการใช้ซ้ำสารสนเทศ หรือความรู้ ผ่านการสร้าง

นวัตกรรม (Dalkir, 2005) รวมถึงการเพิ่มขึ้นของระดับการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล และกลุ่ม (Bain & Company, 2009)

2) ความหมายของการจัดการความรู้ตามเป้าหมายในการปฏิบัติ เมื่อศึกษาความหมายของการจัดการความรู้ โดยใช้เป้าหมายเป็นเกณฑ์ พบว่ามีการให้ความหมายของการจัดการความรู้ที่ได้มีการระบุเป้าหมายของการจัดการความรู้ไว้ในคำนิยาม หรือความหมาย ซึ่งทำให้สามารถแบ่งความหมายของการจัดการความรู้ตามเป้าหมายได้ดังนี้

2.1) การจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ของคน กลุ่ม และองค์กร การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่จะช่วยองค์กรในการกำหนด เลือก จัดการ เผยแพร่ และส่งผ่านสารสนเทศ เพื่อช่วยในการแก้ปัญหา เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นพลวัตร ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ซึ่งถือเป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 2005)

2.2) การจัดการความรู้ เพื่อการพัฒนาคน และพัฒนางาน การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ในการทำให้คนได้รับสารสนเทศที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสม โดยใช้ ความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ ในการรวบรวม และจัดเก็บความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549) ทำให้สะดวกในการแลกเปลี่ยน และนำความรู้ใช้ในการปฏิบัติงาน เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาของบุคลากร และจะส่งผลให้เกิดการสร้างคุณค่า ยกระดับ และปรับปรุงการดำเนินงานให้กับองค์กร (O'Dell & Grayson, 1998; วิจารณ์ พานิช, 2004)

2.3) การจัดการความรู้ เพื่อประโยชน์จากการใช้ซ้ำความรู้ และแนวปฏิบัติที่ดี การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่จะช่วยองค์กรในการกำหนด เลือก จัดการ เผยแพร่ และส่งผ่านสารสนเทศ หรือสินทรัพย์ทางปัญญา (Bain & Company, 2009) โดยการจัดทำหน่วยความจำขององค์กร เพื่อรวบรวมบทเรียนที่มีคุณค่า และแนวทางปฏิบัติที่ดี (Dalkir, 2005) ที่มีความเฉพาะ หรือที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Jennex, 2008) เพื่อใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การแก้ปัญหา การตัดสินใจ ผ่านการใช้ซ้ำ ความรู้ และแนวทางปฏิบัติที่ดีขององค์กร (Turban et al, 2005)

2.4) การจัดการความรู้ เพื่อยกระดับองค์ความรู้ขององค์กรการจัดการความรู้ เป็นการยกระดับกลุ่มของสติปัญญา เพื่อให้เกิดการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพ และการตอบสนองขององค์กร รวมถึงการสร้างนวัตกรรม (Frappaolo, 2006) ซึ่งในประเด็นนี้ McElroy (2003) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นสาขาวิชาทางการบริหารที่สนใจในการยกระดับการสร้างความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร

2.5) การจัดการความรู้ เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ การจัดการความรู้ หมายถึง องค์กรที่เป็นระบบในการวางแผน กำหนดติดตาม และจัดวาง คน กระบวนการ เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับเป้าหมาย และกลไกป้อนกลับ ภายใต้ความรับผิดชอบต่อผู้เกี่ยวข้อง และความตระหนักในการอำนวยความสะดวก และเฉพาะเจาะจงในการสร้าง เก็บรักษา แบ่งปัน กำหนด จัดหา ใช้ และประเมินสารสนเทศและความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพ และยกระดับการแข่งขันขององค์กร (Lehaney et al, 2003) โดยสารสนเทศที่มีความสำคัญ และเกี่ยวข้องกับการผลักดันยุทธศาสตร์ได้แก่ สินทรัพย์ทางปัญญาต่าง ๆ ความรู้ที่มีความเฉพาะและเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ความรู้จากประสบการณ์ในอดีต (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549; Jennex, 2008)

2.6) การจัดการความรู้ เพื่อการสร้างคุณค่าและนวัตกรรม การจัดการความรู้ เป็นการยกระดับกลุ่มของสติปัญญา (Frappaolo, 2006) ด้วยกระบวนการอย่างเป็นระบบที่เอื้อและก่อให้เกิดการถ่ายโอน แลกเปลี่ยน และเรียนรู้ ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ที่มีอยู่เดิม (Holsapple & Joshi, 2004) และคน ได้ทันเวลา ตรงความต้องการ ก่อให้เกิดการสร้างคุณค่ากับลูกค้า และคนในองค์กร (O'Dell & Grayson, 1998; Garfield, 2007) รวมถึงการสร้างนวัตกรรม (บดินทร์ วิจารณ์, 2008) โดยต้องมีการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติที่ดี มีการเรียนรู้ของบุคคล การรู้จักลูกค้า และการบริหารสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (APQC, 2002) โดยต้องอาศัย การทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบของคน เทคโนโลยี กระบวนการ และโครงสร้างขององค์กร (Dalkir, 2005)

2.7) การจัดการความรู้ เพื่อบริหารทุนทางปัญญา การจัดการความรู้ เป็นวิธีการของ ความร่วมมือ และผสมผสานในการสร้าง จัดเก็บ การจัดการ การเข้าถึงและการใช้ (Grey, 1996) การบริหาร (APQC, 2002) การพัฒนาระบบและกระบวนการเพื่อการเสาะหาและแบ่งปัน (Bain & Company, 2009) สินทรัพย์ทางปัญญาของบริษัท ให้เกิดการใช้ประโยชน์ และการนำไปปฏิบัติ เพื่อการเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า และ คนในองค์กร (Garfield, 2007) ซึ่งจะ ประกอบด้วย 2 เส้นทางของกิจกรรม คือ การจัดการสารสนเทศ และ การจัดการบุคคล (Sveiby, 1997)

2.8) การจัดการความรู้ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ การจัดการความรู้ มีจุดประสงค์เพื่อการจัดเก็บความรู้ที่มีความเฉพาะ หรือที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และนำกลับมาใช้ใหม่ หรือ เป็นการปฏิบัติ ในการเลือก และประยุกต์ใช้ความรู้จากประสบการณ์ในอดีต เพื่อการตัดสินใจในปัจจุบัน และ อนาคต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับประสิทธิภาพขององค์กร (Jennex, 2008) และการเรียนรู้อย่างเป็นพลวัตร ผ่านกระบวนการเลือก จัดการ เผยแพร่ และส่งผ่านสารสนเทศ (Turban et al, 2005)

ตารางที่ 2.2 ความหมายและนิยามของการจัดการความรู้

ลำดับ ที่	ชื่อแหล่งข้อมูล	ความหมาย / นิยาม	ลักษณะ				เป้าหมาย					ระดับกิจกรรม				
			กระบวนการ	ความรู้ทางธุรกิจ	การเชื่อมโยงกับเทคโนโลยีสารสนเทศ	การเข้าถึงความรู้/ วิทยาศาสตร์/ เทคโนโลยี	ความรู้เฉพาะด้าน	ความรู้เฉพาะกลุ่ม	ความรู้เฉพาะบุคคล	ความรู้เฉพาะพื้นที่	ความรู้เฉพาะเวลา	ความรู้เฉพาะสถานที่	ความรู้เฉพาะบุคคล	ความรู้เฉพาะกลุ่ม	ความรู้เฉพาะพื้นที่	ความรู้เฉพาะเวลา
1	Bran (Bo)Newman (1991)	การจัดการความรู้เป็นกลุ่มของกระบวนการในการสร้าง, แพร่กระจาย และการใช้ความรู้	✓													
2	Nomaka & Takeuchi (1995)	การจัดการความรู้คือความสามารถขององค์กรในการสร้างความรู้ใหม่ และเผยแพร่ความรู้ให้แก่ทั้งองค์กรรวมถึงการผสมความรู้ในสิ่งในผลิตภัณฑ์ การบริการ และระบบขององค์กรอีกด้วย	✓												✓	
3	Denham Grey (1996)	การจัดการความรู้เป็นวิธีการของความร่วมมือน (การมีส่วนร่วม) และผสมผสานในการสร้าง (Creation), จัดเก็บ (Capture), การจัดการ (Organization), การเข้าถึง และใช้ (Access and Use) ทรัพย์สินทางปัญญาของบริษั (Intellectual assets)	✓													✓
4	Karl E. Sveiby (1997)	การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ปะในการสร้างคุณค่าจากทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible assets) ขององค์กร ประกอบด้วย 2 ส่วนทางเชิงกิจกรรม คือ การจัดการสารสนเทศ และการจัดการบุคคล	✓													✓
5	Carla O'Dell and Jackson Grayson (1998)	การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ในการทำให้คนได้รับสารสนเทศที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสม รวมถึงการร่วมทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปปฏิบัติ เพื่อสร้างคุณค่า ยกระดับ และปรับปรุงการดำเนินงานให้กับองค์กร	✓			✓				✓					✓	
6	วีรวิภา มาจะสีรานนท์ (1999)	การบริหารภูมิปัญญา (Knowledge Management) เป็นกระบวนการบริหารรูปแบบใหม่ ที่เน้นในด้านการพัฒนากระบวนการงาน (Business Process) ความรู้คน ไปกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) โดยที่กระบวนการจะดำรงสัมพันธ์กับ ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ที่เป็นผลมาจากการขยาย และการประสานความรู้ รวมถึงการถอดคิดค้น ไปตลอดทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเท่าที่เรารู้ว่าองค์กรที่มีการบริหารภูมิปัญญานี้ย่อมเป็นระบบ ก็จะเกิดโอกาสอันสำคัญต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรที่ยั่งยืน ไปสู่การทำงานอย่างฉลาดคิดและสร้างสรรค์ (Corporate Creativity) ในที่สุด	✓													✓
7	Kueza Tumo (2001)	การจัดการความรู้เป็นงานทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ รวมถึงกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง จัดเก็บ และแบ่งปันความรู้	✓												✓	
8	APQC (2002)	การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจ การถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติที่ดี การเรียนรู้ของบุคคล การรู้จักค่า การบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ และการสร้างนวัตกรรม	✓													✓

ตารางที่ 2.2 ความหมายและนิยามของการจัดการความรู้ (ต่อ)

ลำดับ ที่	ชื่อแหล่งข้อมูล	ความหมาย / นิยาม	ลักษณะ						ระดับกิจกรรม				
			แบบนระบ	การวิจัยระบบ	แบบจำลอง/กระบวนการ	เทคโนโลยี/เครื่องมือ	ความรู้/ประสบการณ์	ความรู้/ประสบการณ์	ความรู้/ประสบการณ์	ความรู้/ประสบการณ์	ความรู้/ประสบการณ์	ความรู้/ประสบการณ์	ความรู้/ประสบการณ์
9	Dave Snowden (2002)	การจัดการความรู้เป็นการสร้างความรู้ด้วย การแบ่งปันบริบท ซึ่งปฏิสัมพันธ์ระหว่างบริบทและเนื้อหา รวมถึงระดับของงานจะเป็นกุญแจสำคัญ ของความเข้าใจในการแบ่งปันความรู้	✓										
10	Lehane, Jack, Clarke & Coakes (2003)	การจัดการความรู้ หมายถึง องค์การที่เป็ระบบในการวางแผน กำหนดทิศทาง และจัดการ คน กระบวนการ เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อม ให้คนและทีมได้ประโยชน์ร่วมกัน ภายใต้ความรู้ที่ร่วมกัน สร้างสรรค์ และมีความสามารถในการแข่งขัน การจัดการความรู้ และประเมินสมรรถนะองค์กรให้มีความรู้ที่จำเป็นต่อธุรกิจองค์กร เช่น การยกระดับ การแข่งขัน การจัดการระดับปัจเจกภาพ เป้าหมายทางการเงิน, กฎหมาย, ทรัพยากร, นโยบาย, วัฒนธรรม และข้อบังคับทางสังคม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11	McElroy (2003)	การจัดการความรู้เป็นภาษาวิชาการบริหารที่สนใจในการยกระดับความรู้ และการประยุกต์ใช้ ความรู้ในองค์กร		✓					✓				✓
12	Holsapple & Josh (2004)	การจัดการความรู้เป็นระบบที่มีเอกลักษณ์และคิดอย่างรอบคอบ ในความพยายามเพื่อการระจาย พัฒนา และประยุกต์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรสู่ลูกค้า และให้เกิดทางบวกต่อการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเดิม เดิมเป้าหมาย ทั้งในระดับบุคคล, องค์กร, เครือข่ายองค์กร, ระดับชาติ เป็นต้น		✓					✓				✓
13	วิจารณ์ พานิช (2004)	การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สามารถ เป็นที่ยอมรับ การพัฒนา และพัฒนา โดยมีความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ	✓			✓						✓	
14	Kimz Dalkir (2005)	การจัดการความรู้เป็นการจัดการความรู้ที่ครอบคลุม และเป็นระบบในการทำงานร่วมกันของคน, เทคโนโลยี, กระบวนการ และโครงสร้างองค์กร ในการเพิ่มคุณค่าความรู้ และการสร้าง นวัตกรรม ซึ่งการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุผลสำเร็จในระดับองค์กรด้านการสร้าง, แบ่งปัน และประยุกต์ใช้ ความรู้ เช่น การเขียนบทเรียนที่มีคุณค่า และแนวทางการปฏิบัติที่ดีสู่หน่วยงานขององค์กร (Corporate Memory) เพื่อสนับสนุนให้องค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง			✓					✓			✓
15	Turban et al (2005)	การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่จะช่วยองค์กรในการกำหนด เลือก จัดการ เผยแพร่ และส่งผ่าน สารสนเทศเพื่อช่วยในการแก้ปัญหา เกิดการเรียนรู้ต่อเนื่องเป็นพลวัตร การวางแผนยุทธศาสตร์ การตัดสินใจ และเกิดการยกระดับคุณค่าของสินทรัพย์ทางปัญญาผ่านการเรียนรู้	✓		✓							✓	✓

ตารางที่ 2.2 ความหมายและนิยามของการจัดการความรู้ (ต่อ)

ลำดับ ที่	ชื่อแหล่งข้อมูล	ความหมาย / นิยาม	ลักษณะ						เป้าหมาย					ระดับกิจกรรม				
			กระบวนการ	การวัดผล	การประเมินผล/พัฒนา	การนำสู่ปฏิบัติ	การวัดผล/พัฒนา	การวัดผล/พัฒนา	การวัดผล/พัฒนา	การวัดผล/พัฒนา	การวัดผล/พัฒนา	การวัดผล/พัฒนา	การวัดผล/พัฒนา	การวัดผล/พัฒนา	การวัดผล/พัฒนา	การวัดผล/พัฒนา	การวัดผล/พัฒนา	การวัดผล/พัฒนา
16	Carl Frappaolo (2006)	การจัดการความรู้เป็นการยกระดับกลุ่มของสติปัญญา เพื่อให้เกิดการเพิ่มขึ้นของประสิทธิภาพในการตอบสนอง และนวัตกรรม																
17	Stan Garfield (2007)	การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงสมรรถนะ และสินทรัพย์ทางปัญญา ในการเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า และคนขององค์กร	✓															
18	Murray E. Jeanex (2008)	การจัดการความรู้คือองค์ความรู้ที่มีความเฉพาะ หรือที่เชื่อมโยงกับการตัดสินใจ และนำกลับมาใช้ใหม่ หรือเป็นการปฏิบัติ ในการเลือกและประยุกต์ใช้ความรู้จากประสบการณ์ในอดีตเพื่อการตัดสินใจในปัจจุบัน และอนาคต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับประสิทธิภาพขององค์กร	✓			✓											✓	
19	Thomas H. Daveaport, Laurence Prusak, and Bruce Strong (2008)	การจัดการความรู้เป็นความพยายามร่วมกันในการยกระดับวิธีการ ในการสร้าง การนำส่ง และการใช้ความรู้	✓														✓	
20	บดินทร์ วิจิตร (2008)	การจัดการความรู้เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบที่ต่อเนื่องก่อให้เกิดการถ่ายโอน แลกเปลี่ยน และเรียนรู้ระหว่าง ข้อมูล สารสนเทศ และคน ให้อัตโนมัติ ความต้องการ ก่อให้เกิดการสร้างคุณค่า และนวัตกรรม	✓														✓	
21	Bain & Company (2009)	การจัดการความรู้เป็นกระบวนการพัฒนา และกระบวนการเพื่อสาขา และแบ่งเป็นสินทรัพย์ทางปัญญา เพื่อให้ผลการใช้ประโยชน์ และการนำไปปฏิบัติ รวมถึงการเพิ่มขั้นของระดับการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล และกลุ่ม	✓			✓												✓

ตารางที่ 2.2 ความหมายและนิยามของการจัดการความรู้ (ต่อ)

ลำดับ ที่	ชื่อแหล่งข้อมูล	ความหมาย / นิยาม	ลักษณะ					เป้าหมาย					ระดับกิจกรรม				
			กระบวนการ	ระบบหรือวิธีการ	การวิจัยของคณะกรรมาธิการ	ทรัพยากร/บุคคล	การนำสู่ความรู้/แนวปฏิบัติที่ดี										
22	ทพพร ศิริสัมพันธ์ (2549)	การจัดการความรู้เป็นกระบวนการใด ๆ ที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อรวบรวม และจัดเก็บความรู้ภายในองค์กรซึ่งเปรียบเสมือนสินทรัพย์ (Assets) อย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะนำมาใช้ หรือถ่ายทอดกันได้ภายในองค์กร อันจะเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน หรือสร้างความ ได้เปรียบด้านการแข่งขันในเชิงธุรกิจ	✓			✓						✓					
23	Michael J.Marquardt (2005)	การจัดการความรู้เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ขั้นตอนของการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์หาหน้ของความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง ซึ่งทั้งหมดทั้ง 6 นี้ไม่จำเป็นต้องเกิดตามลำดับขั้นหรือเป็นอิสระต่อกัน ซึ่งในการดำเนินการจะมีเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่เข้ามาช่วยสนับสนุน	✓			✓										✓	
24	Karl M Wiig (2002)	การจัดการความรู้ ๓คำใหม่ เป็นการบูรณาการปรัชญา กลยุทธ์ เป้าหมาย การปฏิบัติ ระบบ และกระบวนการขององค์กร ให้กลายเป็นส่วนหนึ่ง และแรงกระตุ้นของพนักงานในชีวิตการทำงาน		✓												✓	
25	David Skyme (2007)	การจัดการความรู้เป็นความชัดเจนของระบบบริหารจัดการเกี่ยวกับความรู้ และเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันทั้งในการสร้าง การจัดการ การกระจาย การใช้ และการใช้ประโยชน์ในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ		✓												✓	

3) ความหมายของการจัดการความรู้ตามระดับของกิจกรรม การจัดการความรู้ตามความหมายนี้ มุ่งสนใจที่การให้ความสำคัญตามระดับกิจกรรม หรือความเกี่ยวข้องของกิจกรรม โดยจะพิจารณาใน 2 ระดับคือ การให้ความสำคัญของการจัดการความรู้ที่กล่าวถึง หรือเกี่ยวข้อง 1) ในระดับบุคคล (Individual) และ 2) ในระดับองค์กร (Total organization) โดยผลจากการสังเคราะห์ความหมาย และนิยามพบว่า ความหมายของการจัดการความรู้ตามระดับกิจกรรมนี้ จะสอดคล้องกับการศึกษาที่ใช้ลักษณะกิจกรรมเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ซึ่งถ้าลักษณะกิจกรรมเป็นกระบวนการ รายละเอียดของความหมายก็จะมุ่งให้ความสำคัญ และความสนใจในระดับบุคคล และถ้ารายละเอียดของลักษณะกิจกรรมเป็นการบริหาร ความหมายของการจัดการความรู้จะให้ความสำคัญ และความสนใจในระดับองค์กรที่การจัดการความรู้ต้องมียุทธศาสตร์ประกอบอื่น ๆ ภายในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญ และส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ ทั้งนี้จะมีข้อแตกต่างเฉพาะความหมายตามแนวคิดของ Timo (2001) และ Skyrme (2007) ที่กล่าวถึงการบริหารในลักษณะกิจกรรม แต่เป็นการให้ความสำคัญ และสนใจในการบริหารจัดการกระบวนการในการจัดการความรู้เท่านั้น

ซึ่งจากการสังเคราะห์ความหมายของการจัดการความรู้ พบว่า การจัดการความรู้จึงเป็นการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยชุดของกระบวนการที่ถูกกำหนดขึ้น เพื่อดำเนินการจัดการกับความรู้ หรือสินทรัพย์ทางปัญญา ให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ การบริหารจัดการกระบวนการสารสนเทศ การบริหารจัดการคน และการบริหารองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กร ได้แก่ โครงสร้าง กลยุทธ์ วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ให้สอดคล้อง และส่งเสริมให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ

5.2 นิยาม และประเภทของความรู้ (Knowledge Definition and Types)

5.2.1 นิยามของความรู้ (Knowledge Definition)

“ความรู้” เป็นคำซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรม เป็นสิ่งที่จับต้องได้ยาก และมักมีการตีความหรือแปลความหมายผิด ซึ่งโดยภาพรวมความรู้ อาจหมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยง กับความรู้อื่นจนเป็นความเข้าใจ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ และประกอบการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ แต่ข้อสรุปนี้ก็ไม่ใช่ข้อสรุปที่ตายตัว ยังคงมีมุมมอง และการให้นิยามความรู้ในแบบต่าง ๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ความรู้ คือ สิ่งที่ได้จากการเล่าเรียน การคิด การฟัง การค้นคว้าในสาขาต่าง ๆ หรือประสบการณ์จากการทำงาน (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2542)

2) ความรู้ คือ กรอบสำหรับการคิด เป็นกรอบที่เกิดจากการเชื่อมโยงความรู้ ค่านิยม ประสบการณ์ และสารสนเทศใหม่ ๆ เพื่อใช้สำหรับการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ การปฏิบัติงาน สามารถบูรณาการ และสร้างเป็นความรู้ใหม่ได้ (Davenport and Prusak, 1998; วิจารณ์ พานิช, 2546; พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547; บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547; บดินทร์ วิจารณ์, 2551)

3) ความรู้ คือ ความจริง และการพิสูจน์ให้เห็นถึงความเชื่อ (Nonaka & Takeuchi, 1995) เป็นสิ่งที่ซับซ้อน ไม่สามารถจัดเป็นระบบที่แน่นอนได้ (Snowden, 2005)

ซึ่งจากความหมาย และนิยามของความรู้ที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ความรู้สามารถมองได้ 2 มุมมองคือ

1) ความรู้ คือ สิ่งที่ได้มาจากการเล่าเรียน การคิด การฟัง การค้นคว้าในสาขาต่างๆ หรือ ประสบการณ์จากการทำงาน ที่จะถูกนำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการคิด และการแก้ไขปัญหา

2) ความรู้ คือ สารสนเทศ ข้อเท็จจริง หลักการที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิด ประโยชน์ทั้งในด้านการแก้ไขปัญหา และประกอบการตัดสินใจ การทำงานในบริบทต่าง ๆ และสารสนเทศ เหล่านั้นจะถูกบูรณาการเข้าไปในการทำงานจนเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่

โดยประเด็นสำคัญ คือ ความรู้ทั้ง 2 มุมมองมีต้นกำเนิดจากแหล่งเดียวกัน ได้แก่ ภายในตัว บุคคล จากการเรียนรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน จากนั้นจึงถ่ายทอดออกมาเป็นสารสนเทศ เป็นคู่มือ เพื่อให้ ผู้อื่นได้เรียนรู้ต่อไป ซึ่งเป้าหมายของความรู้ทั้ง 2 มุมมอง คือ การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหา และเพื่อประกอบการตัดสินใจ

5.2.2 ประเภทของความรู้ (Knowledge Types)

โดยประเด็นสำคัญจากนิยามความรู้ พบว่า ความรู้มีต้นกำเนิดภายในตัวบุคคล ที่เกิดการเรียนรู้ จากการสังสรรค์ประสบการณ์ในการทำงาน ผสมกับค่านิยม และความเชื่อ และจะถูกนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหา หรือเพื่อประกอบการตัดสินใจ ซึ่งหากเราจะจัดประเภท หรือรูปแบบของความรู้ พบว่ามีการแบ่ง ความรู้ได้เป็น 2 ประเภทดังนี้

1) ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ที่มีบริบทเฉพาะ ยากที่จะ สื่อสาร และทำให้เป็นรูปแบบ เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ พรสวรรค์ และสัญชาตญาณของแต่ละบุคคล ในการทำความเข้าใจกับเรื่องต่าง ๆ ยากต่อการถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษร (Choo, 2006) ได้แก่ 1) ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skills) เช่น ความรู้ความชำนาญ (know-how) และ ทักษะด้านฝีมือ (craft) และ 2) ทักษะด้านความคิด (Cognitive skills) ได้แก่ ความเชื่อ (beliefs), มุมมอง (perspectives), จินตนาการ (images) และรูปแบบความคิด (mental model) (Nonaka & Takeuchi, 1995) ซึ่งในทัศนะของ Snowden (2005) ได้จัดกลุ่มความรู้ประเภทนี้ ออกเป็น 4 กลุ่มด้วยกันคือ 1) ทักษะ (Skills) เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานได้ หรือประสบความสำเร็จ 2) วิธีการเรียนรู้ และการแก้ปัญหา (Heuristics) เป็นความรู้ ที่เกิดจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ จากเหตุผลต่าง ๆ 3) ประสบการณ์ (Experience) เป็นประสบการณ์เฉพาะ บุคคล ยากต่อการถ่ายทอด หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 4) พรสวรรค์ (Natural Talent) เป็นสิ่งที่ธรรมชาติให้มา เป็นพรสวรรค์ ซึ่งยากที่จะบริหารจัดการได้ เป็นความรู้ที่ฝังลึก และยากต่อการทอดมากที่สุด

2) ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่ถูกทำให้อยู่ในรูปแบบที่เป็นทาง การเป็นระบบ สามารถรวบรวม สามารถถ่ายทอด หรือสื่อสารได้ผ่านวิธีการต่าง ๆ ได้ อาจได้แก่ เสียง หรือ ภาพลายลักษณ์อักษร ซึ่งความรู้ประเภทนี้ก็คือ สารสนเทศ (Information) ที่อยู่ในรูปแบบต่าง ๆ นั่นเอง เช่น คู่มือ ในการปฏิบัติงาน, ฐานความรู้ และขั้นตอนในการแก้ไขปัญหา เป็นต้น ซึ่ง Snowden (2005) เรียกความรู้ชนิดนี้ว่า “Artefacts” โดย Choo (2006) ได้แบ่งความรู้ประเภทนี้ไว้ 2 กลุ่มด้วยกันคือ 1) Object-based Knowledge ความรู้ กลุ่มนี้จะเป็นความรู้ที่อยู่ในสิ่งมนุษย์สร้างขึ้น เช่น ผลิตภัณฑ์ สิทธิบัตร ฐานข้อมูล ภาพถ่าย เครื่องมือ และ โปรแกรมต้นแบบ เป็นต้น และ 2) Rule-based Knowledge ความรู้กลุ่มนี้จะอยู่ในรูปของ กฎ คู่มือ มาตรฐาน คุณลักษณะเฉพาะ ระเบียบวิธี วิธีการจำแนก เป็นต้น

ซึ่งนอกจากความรู้ทั้ง 2 ประเภทแล้ว Choo (2006) ได้เพิ่มเติมว่า ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (Culture Knowledge) ก็เป็นความรู้ประเภทหนึ่งซึ่งแตกต่างจากความรู้โดยนัย และความรู้ชัดแจ้ง โดยความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรมเป็นความรู้ที่เกิดจากข้อตกลงร่วมกัน ความเชื่อในเป้าหมายขององค์กร จิตความสามารถ ลูกค้า และคู่แข่ง ความรู้เหล่านี้จะถูกใช้เพื่อกำหนดเป็นคุณค่า และลักษณะสำคัญสำหรับสารสนเทศใหม่ นอกจากนี้ยังพบการแบ่งความรู้ออกเป็นประเภทต่าง ๆ อีกหลายแนวความคิดเช่น ความรู้ส่วนบุคคล (Individual Knowledge) และความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge) (Carayannis, 1999 และ Bhatt, 2001) เป็นต้น แต่ทั้งนี้ไม่ว่าจะมีการแบ่งความรู้เป็นรูปแบบ หรือมีการจัดประเภทอย่างไร ความรู้ก็ยังแบ่งได้ 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ ความรู้โดยนัย หรือความรู้ไม่ชัดแจ้ง และความรู้ชัดแจ้ง ความที่จับต้องได้ เห็นชัดเจน ความรู้ทั้งสองประเภทล้วนมีความสำคัญ และส่งผลต่อการสร้างคุณค่า และมูลค่าสำหรับองค์กร

ทั้งนี้จากการศึกษาพบว่า แนวคิดเกี่ยวกับประเภทของความรู้ที่น่าสนใจเป็นของ Skyrme (1998) ที่ได้กล่าวว่าความรู้ที่มีความสำคัญ และจำเป็นสำหรับองค์กร ประกอบด้วย

- 1) ความรู้ของลูกค้า (Customer Knowledge) เป็นความรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับองค์กร การจะได้มาซึ่งความรู้ของลูกค้า สามารถดำเนินการโดยการพัฒนาความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนความรู้ การทำความเข้าใจกับความต้องการ และความไม่พึงพอใจของลูกค้า รวมถึงการหาช่องทาง และโอกาสใหม่ ๆ
- 2) ความรู้จากความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Knowledge in Stakeholder Relationship) เป็นความรู้ในตัวบุคคลที่นำมาซึ่งความสำเร็จในการสร้างความร่วมมือ สามารถดำเนินการโดยการยกระดับการไหลของความรู้ระหว่างผู้นำส่งวัตถุดิบ พนักงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน และอื่น ๆ ซึ่งความรู้เหล่านี้จะเป็นส่วนสำคัญในการนำมากำหนดกลยุทธ์
- 3) ความเข้าใจในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment Insights) เป็นความรู้ที่เกิดจากการสำรวจสภาพแวดล้อมอย่างเป็นระบบ รวมถึงนโยบาย, เศรษฐกิจ, เทคโนโลยี, สังคมและแนวโน้ม, การวิเคราะห์คู่แข่ง, ระบบตลาดอสังหาริมทรัพย์ รวมถึงการวัด และการบริหารจัดการทุนทางปัญญาขององค์กรอีกด้วย
- 4) ฐานความรู้ขององค์กร (Organization Memory) เป็นความรู้ที่เกี่ยวกับประสบการณ์ หรือการดำเนินการใดขององค์กร ซึ่งได้แก่ ฐานข้อมูลแนวทางปฏิบัติที่ดี, สมุดรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ, เอกสารออนไลน์ และกระดานเสวนาเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน เป็นต้น ความรู้เหล่านี้สามารถสร้างคุณค่าได้โดยการแบ่งปันผ่านระบบอินเทอร์เน็ต หรืออินทราเน็ต
- 5) ความรู้ในกระบวนการ (Knowledge in Processes) ได้แก่ ความรู้ในกลุ่มของ ความรู้ความชำนาญ (know-how) และแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติ โดยองค์กรต้องสามารถเลือกใช้วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับงานที่เป็นงานหลักขององค์กร ทั้งนี้ยังรวมถึงความรู้ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนในการตัดสินใจ
- 6) ความรู้ในผลิตภัณฑ์และบริการ (Knowledge in Products and Services) ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่ถูกผนวกรวมอยู่ในผลิตภัณฑ์ ตัวอย่างเช่น คู่มือการใช้งาน หรือ ประสิทธิภาพในการให้บริการ ความรู้เหล่านี้จะ ได้จากการศึกษาความต้องการของลูกค้า หรือผู้รับบริการ เพื่อให้สามารถจัดวิธีการ และบริการที่เหมาะสมกับความต้องการได้
- 7) ความรู้ในตัวบุคคล (Knowledge in People) ถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากสำหรับองค์กร เป็นความรู้ที่อยู่ตัวพนักงาน หรือบุคลากรขององค์กร ความรู้เหล่านี้เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ และการฝึกอบรม

เราจำเป็นต้องดึงเอาความรู้เหล่านี้ออกมาใช้ประโยชน์ให้ได้มากที่สุด ซึ่งสามารถดำเนินการได้โดยการแบ่งปันความรู้, การจัดเวทีประชุมเชิงปฏิบัติการด้านนวัตกรรม, เครือข่ายผู้เชี่ยวชาญและการเรียนรู้ และชุมชนผู้ปฏิบัติที่ใช้ความรู้ เป็นต้น

ทั้งนี้การแบ่งประเภทของความรู้ตามแนวคิดของ Skyrme (1998) ก็เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้เราสามารถกำหนดความรู้ที่มีความจำเป็นสำหรับองค์กรได้ง่ายขึ้น และสามารถนำมาบริหารจัดการให้เกิดการใช้ประโยชน์ทั้งในการปฏิบัติงาน หรือพัฒนาบุคลากร และเกิดเป็นการยกระดับความรู้ เพื่อการสร้างคุณค่าและพัฒนาวัตกรรม ทั้งนี้โดยอาศัยกระบวนการในการจัดการความรู้

อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าจะมีมิติในการแบ่งความรู้ออกเป็นกี่ประเภทก็ตาม แต่เมื่อสังเคราะห์จากประเด็นสำคัญของความหมายอาจแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม หรือ 2 ประเภทดังนี้

1) ความรู้แฝงเร้น (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่ไม่สามารถจัดเป็นรูปแบบได้ชัดเจน สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มคือ 1) ความรู้ในตัวบุคคล (Personal Knowledge) เป็นความรู้ หรือ ทักษะที่อยู่ในตัวบุคคล เกิดขึ้นจากประสบการณ์และการเรียนรู้ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ประกอบการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหา นอกจากนี้ยังรวมถึงพรสวรรค์อีกด้วย และ 2) ความรู้ขององค์กร (Organization Knowledge) คือ ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ได้แก่ความรู้ที่เกิดจากกระบวนการทำงาน, การผลิต, กฎและระเบียบ, วิธีการทำงาน, คู่มือการทำงาน, สิทธิบัตร, Software Code และวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

2) ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) คือ ความรู้ที่ถูกถ่ายทอดออกมาเป็นสารสนเทศ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบของลายลักษณ์อักษร เสียง วิดีทัศน์ เป็นต้น ความรู้นี้สามารถรวบรวม จัดให้เป็นระบบ ง่ายต่อการถ่ายทอด และเผยแพร่

5.3 กระบวนการในการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

จากนิยาม และความหมายของการจัดการความรู้ ทำให้ทราบว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับชุดของกระบวนการ หรือชุดของกิจกรรมใด ๆ ที่องค์กรดำเนินการเพื่อจัดการกับความรู้ขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ ทำให้สามารถสังเคราะห์เป็นกระบวนการในการจัดการความรู้ ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 กระบวนการจัดการความรู้

	Michael J. Marquardt (2005)	Probst (และคณะ) (1999)	Small and Tansias (2000)	France Bouthillier & Kathleen Shearer (2002)	Bukowitz & Williams (2003)	M. Weggemen (2004)	European Committee for Standardization : CEN (2004)	ประพนธ์ ผาสุกปัด (2547)	บุญดี บุญญกิจ และคณะ (2547)	นิตินทร์ วิจิตรน (2547)	ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548)	Turban (และคณะ) (2005)	Kimz Dalkir (2005)	Catherine L. Wang & Pervaz K. Ahmed (2005)	Abbas Moravvarian & Mitra Kasaei (2007)	Snowy Kheza (2009)
Knowledge Goals/ Vision		✓				✓		✓			✓					
Knowledge Identification		✓		✓		✓	✓		✓	✓	✓			✓		
Knowledge Creation	✓		✓	✓			✓			✓		✓		✓	✓	✓
Knowledge Development		✓				✓					✓					
Knowledge Acquisition/ Get/ Capture	✓		✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Knowledge Codification/ Storage	✓			✓			✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓
Knowledge Refinement/ Preservation/ Retention	✓	✓		✓	✓					✓	✓	✓		✓		
Knowledge Access					✓				✓							
Knowledge Sharing/ Distribution	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Knowledge Utilization/ Use/ Learn	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Knowledge Assessment/ Evaluation	✓	✓			✓	✓					✓					

ทั้งนี้การจัดการความรู้ จะต้องประกอบด้วยชุดของกระบวนการที่ใช้สำหรับการจัดการความรู้ โดยพบว่าจะมีกระบวนการหลักๆ ที่เป็นหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ ซึ่งสามารถสังเคราะห์ได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การกำหนดเป้าหมายของความรู้ (Knowledge Goals) (Probst et al, 1999; Weggemen, 2004; ประพนธ์ ผาสุกปัด, 2547; ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548) การวางแผนเป้าหมายของความรู้จะเป็นตัวกำหนดทิศทางในการบริหารกิจกรรม (Probst et al, 1999; ประพนธ์ ผาสุกปัด, 2547) ซึ่งจะประกอบด้วย 2 ขั้นตอนคือ 1) การวางแผนเป้าหมายในด้านความรู้เชิงนโยบาย (Strategic Knowledge Goals) ขั้นตอนนี้จะเป็นการกำหนดศักยภาพหลักๆ และความสามารถ ความต้องการด้านข้อมูลและองค์ความรู้ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรต้องวางแผนงานเพิ่มเพื่อรองรับเป้าหมายที่เกิดขึ้น 2) การวางแผนในด้านการขยายฐานข้อมูล และองค์ความรู้ขององค์กรในเชิงการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานจริง (Operational Knowledge Goals) เป็นการแปลงเชิงนโยบายสู่การปฏิบัติจริง เช่น การขยายฐานข้อมูลและองค์ความรู้ การทำให้เอกสารภายในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ง่าย โดยใช้ระบบ

เครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือการกำหนดระดับทักษะทางภาษาที่พนักงานต้องมี เป็นต้น (ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548) ทั้งนี้โดยเน้นการกำหนดเป้าหมายของความรู้บนพื้นฐานของยุทธศาสตร์เป็นหลัก (Weggemen, 2004)

2. การกำหนดความรู้ (Knowledge Identification) (Probst et al, 1999; Weggemen, 2004; บดินทร์ วิจารณ์, 2547) คือ ขั้นตอนของการกำหนดความรู้ที่มีความสำคัญ และจำเป็นต้องการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงการหาความรู้ ความสามารถขององค์กร ที่มีความโดดเด่น แตกต่าง และได้เปรียบคู่แข่ง นอกจากนี้ยังหมายถึงการตรวจสอบองค์ความรู้ (Knowledge audit) ที่มีอยู่ภายในองค์กร ว่าองค์กรมีความรู้อะไร และอยู่ที่ใครบ้าง ซึ่งเมื่อนำความรู้ที่ต้องการ และความรู้ที่มีมาวิเคราะห์ ก็จะได้เป็นช่องว่างของความรู้ หรือความรู้ที่ขาดหายไป โดยในการกำหนดองค์ความรู้นี้ อาจดำเนินการโดยการ หาความต้องการของลูกค้า ผลป้อนกลับของกระบวนการ และกระบวนการในการสร้างมูลค่าเพิ่ม หรือการใช้วิธีการอย่างเป็นระบบเช่น ระบบการค้นหากลยุทธ์ การระดมสมอง การทำแผนที่ความรู้ และความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น (CEN, 2004)

3. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) (Turban et al, 2005; Khoza, 2009) หรือการพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) หรือ การจัดหา หรือการเสาะแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition / Get / Capture) คือ ขั้นตอนในการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งในกระบวนการนี้ จะหมายถึง การดำเนินการใด ๆ เพื่อให้้องค์กร ได้มีความรู้ที่จำเป็นต้องการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ การสร้างนวัตกรรม และการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยองค์กรสามารถดำเนินการได้ 2 ลักษณะคือ 1) การสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในตัวพนักงาน หรือบุคลากรขององค์กร รวมถึงการสร้างเป็นความรู้ใหม่ และ 2) การเสาะแสวงหาความรู้ และการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

3.1 การสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในตัวพนักงาน หรือบุคลากรขององค์กร รวมถึงการสร้างเป็นความรู้ใหม่จากการศึกษาวรรณกรรมพบว่าแนวคิดหลักเกี่ยวกับการสร้างความรู้ในองค์กร ได้แก่ แนวคิด Knowledge Creation ของ Nonaka & Takeuchi (1995) ซึ่งได้นำเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติในการสร้างความรู้ เพื่อรองรับการสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้เมื่อองค์กรต้องการสร้างนวัตกรรม องค์กรย่อมต้องการวิธีการ หรือกระบวนการทางสารสนเทศที่พิเศษ ในการสร้างความรู้ และสารสนเทศใหม่ จากสิ่งที่มีอยู่แล้วภายในองค์กร ซึ่งได้แก่ ความรู้แฝงเร้น (tacit knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) โดยการสร้างความรู้ขององค์กรจะเกิดผ่านกระบวนการเปลี่ยนรูปของความรู้ (Knowledge Conversion) ในลักษณะต่าง ๆ ระหว่างความรู้แฝงเร้น และความรู้ชัดแจ้ง ที่สามารถแสดงออกมาในรูปของแบบจำลอง SECI model ที่ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนได้แก่ 1) การพบปะสมาคม (Socialization) 2) การถ่ายทอดความรู้ (Externalization) 3) การผสมผสาน (Combination) และ 4) การนำความรู้ไปปฏิบัติ (Internalization) โดยทั้ง 4 ขั้นตอนจะเกิดขึ้นได้ก็ต้องอาศัย BA หรือบริบทที่จะช่วยให้ทั้ง 4 ขั้นตอน เกิดขึ้นได้ ซึ่งประเด็นสำคัญที่สุด คือ การสร้างความรู้จะเกิดขึ้นเมื่อมีการนำความรู้ไปสู่การปฏิบัติ

เห็นได้ว่าแนวคิดการสร้างความรู้ของ Nonaka & Takeuchi (1995) มุ่งเน้นให้บุคลากร หรือพนักงานเกิดการสร้างความรู้ ผ่านการเรียนรู้ หรือลงมือปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการสร้างความรู้ของ Marquardt (2005) ที่ให้รายละเอียดของการสร้างความรู้ว่า ในการจะสร้างความรู้ขององค์กรนั้น จำเป็นต้องอาศัยช่องทาง หรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรคความรู้ได้แก่ 1) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ และความรู้ของบุคคลหรือทีม ประกอบกับทักษะ และการตั้ง

คำถามเชิงวิเคราะห์ทบทวน อันจะทำให้เกิดความรู้ใหม่เกิดขึ้น 2) การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) ซึ่งนอกจากการแก้ไขปัญหาให้ได้แล้ว พนักงานจำเป็นต้องมีรูปแบบความคิด และวินัยในการสังเกต วิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และมีการรวบรวมหลักฐาน ซึ่งอาจรวมถึงการวางแผนการปฏิบัติงานด้วย 3) การทดลอง (Experimentation) เป็นการสร้างความรู้ เพื่อโอกาส และความต้องการในการขยายการดำเนินงานออกไป เช่น การทำวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมต้นแบบ และโครงการนำร่อง และ 4) การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from Past Experience) การทบทวนความสำเร็จ และความล้มเหลว ด้วยการประเมินอย่างเป็นระบบ จะส่งผลต่อการสร้างสรรค์ความรู้ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

3.2 การแสวงหาความรู้ และการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร (Marquardt, 2005)

- ในการแสวงหาความรู้ และการรวบรวมความรู้จากภายในองค์กร โดยทั่วไปความรู้ในองค์กรสามารถแบ่งออกเป็นรูปแบบต่าง ๆ 5 รูปแบบได้แก่ ฐานข้อมูล (Shareable Electronic Knowledge Base) 12% เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Documents) 20% เอกสารต่าง ๆ (Paper Documents) 26% และอยู่ในสมองของพนักงาน (Employee Brains) 42% (บินทร์ วิจารณ์, 2547) เห็นได้ว่าความรู้ส่วนใหญ่ในองค์กรอยู่พนักงาน หรือที่เรียกว่า ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ซึ่งประกอบด้วย ความชำนาญ ความทรงจำ ความเชื่อ และสมมติฐานต่าง ๆ ของบุคคล สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้เหล่านี้ยากต่อการอธิบาย หรือสื่อสารออกมาได้ การรวบรวมความรู้ดังกล่าวจึงต้องดำเนินการโดยใช้วิธีการเชิงรุก เช่น การตรวจสอบข้อมูลภายในองค์กร ขุดค้น เพื่อเปลี่ยนให้เป็นความรู้ที่นำมาใช้ประโยชน์ได้ หรืออาจใช้วิธีการเชิงรับ เช่น การปล่อยเกิดการเรียนรู้ผ่านการเข้าร่วมกิจกรรม การเรียนรู้จากประสบการณ์ร่วมกัน และการนำเอากระบวนการเปลี่ยนแปลงใหม่มาใช้อย่างต่อเนื่องทำให้การเรียนรู้ค่อย ๆ แทรกซึมไปทั่วทั้งองค์กร ซึ่งทั้งสองวิธีไม่ว่าจะเป็นวิธีการเชิงรุก หรือวิธีการเชิงรับ ล้วนมีความสำคัญและจำเป็นต่อการรวบรวมความรู้ภายในองค์กรทั้งสิ้น ทั้งนี้สามารถดำเนินการทั้งสองวิธีควบคู่กันไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการแสวงหาความรู้และรวบรวมความรู้ภายในองค์กร

- การรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ความรู้ที่มีภายในองค์กรไม่เพียงพอ หรือไม่สามารถสร้างขึ้นได้ทัน ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีการรวบรวมข้อมูล และสารสนเทศจากภายนอกองค์กร ซึ่งสามารถทำได้โดยวิธีการเช่น การเทียบเคียง (Benchmarking) การฝึกอบรม การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การจ้างที่ปรึกษา การรวบรวมกิจการ การอ่านหนังสือพิมพ์ วารสาร และแหล่งข้อมูลอื่น ๆ การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง ซัพพลายเออร์และแหล่งอื่น ๆ การจ้างพนักงานใหม่ การร่วมมือกับองค์กรอื่น การสร้างพันธมิตร และการจัดตั้งบริษัทร่วมทุน

4. การจัดเก็บ และการเข้ารหัสความรู้ (Knowledge Capture/Knowledge Codification) เป็นการจัดเก็บองค์ความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ขององค์กร ทั้งที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) และความรู้ไม่ชัดแจ้ง (tacit knowledge) ให้เป็นทุนความรู้ขององค์กร พร้อมทั้งการเข้ารหัสความรู้เพื่อให้ความรู้ที่จัดเก็บนั้นง่ายและสะดวกในการเข้าถึง เมื่อคนต้องการ และเป็นการจัดการให้ความรู้นั้นพร้อมที่จะถูกนำไปใช้งาน และยกระดับให้เป็นความรู้ใหม่ ในการจัดเก็บความรู้สามารถดำเนินการได้โดยการจัดเก็บความรู้ในฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ หรือการจัดเก็บความรู้ในสมอง หรือความจำของคนแต่ละคน (Marquardt, 2005) ทั้งนี้วิธีการจัดเก็บความรู้

จะขึ้นอยู่กับบริบทขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเป้าหมาย วัฒนธรรม ขนาดขององค์กร และวิธีการในการแก้ปัญหาของแต่ละบุคคล (Dalkir, 2005)

ทั้งนี้การจัดเก็บความรู้มีเป้าหมายสำคัญคือ การดำเนินการเพื่อจัดเก็บความรู้ขององค์กรมิให้สูญหายไป ซึ่งหลายครั้งองค์กรมักสูญเสียข้อมูล และความรู้บางประการเมื่อมีการปรับปรุงองค์กรด้วยระบบต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสูญเสียเครือข่ายข่าวสารข้อมูลที่สำคัญทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดังนั้นองค์กรต้องมีการเลือกระบบจัดเก็บที่ดี มีคุณค่า และมีประสิทธิภาพอย่างระมัดระวัง ซึ่งเมื่อมีการจัดเก็บความรู้แล้ว ต้องมีการปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย ตรวจสอบความรู้เพื่อรวม และปรับปรุงความรู้ให้มีความสมบูรณ์ ถูกต้อง รวมถึงการคัดเลาภาษา และรูปแบบให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จากนั้นมีการเข้ารหัสเพื่อให้ความรู้เหล่านั้นสามารถเข้าถึงได้ง่าย (Probst et al, 1999; Marquardt, 2005; Bouthillier & Shearer, 2002; Bukowitz & Williams, 2003; บดินทร์ วิจารณ์, 2547; ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548; Turban et al, 2005; Wang & Ahmed, 2005)

5. การแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Share) คือ การแบ่งปันความรู้ ให้กระจายทั่วทั้งองค์กร โดยการใช้ช่องทาง และเครื่องมือที่หลากหลาย เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ที่จัดเก็บไว้ได้เมื่อต้องการ โดยสามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธี เช่น การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต ระบบฐานข้อมูล หรือ การจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ การสับเปลี่ยนงาน เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทีมงานแบบข้ามสายงาน (บดินทร์ วิจารณ์, 2551) ทั้งนี้ประเด็นสำคัญของการแบ่งปันความรู้อยู่ที่การบริหารจัดการให้เกิดปัจจัย บริบท หรือสภาพแวดล้อมให้คนได้เกิดความรู้สึกรู้สึก และเกิดการแบ่งปันความรู้ (Nonaka and Konno, 1998) ทั้งนี้ Sveiby (2001) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ ที่สำคัญ คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างทุนทางปัญญาทั้ง 3 กลุ่มขององค์กรซึ่งได้แก่ โครงสร้างภายใน โครงสร้างภายนอก และความสามารถส่วนบุคคล ซึ่งการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกลุ่มนี้ จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนรูปของความรู้ ซึ่งจะนำมาซึ่งการสร้างทุนทางปัญญาใหม่ ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

6. การใช้ประโยชน์จากความรู้ และการเรียนรู้ (Knowledge Application Learn and Use) คือ การประยุกต์ใช้จำความรู้ กับการทำงาน การแก้ปัญหา หรือเพื่อเผชิญกับเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ใหม่ ๆ โดยเมื่อมีการนำความรู้ที่จัดเก็บไว้มาใช้ จะทำให้เกิดการเชื่อมโยงความรู้ที่ดึงมาใช้กับประสบการณ์เดิมของแต่ละบุคคล ผลที่ได้คือ เกิดการเรียนรู้ขึ้นในตัวบุคคล ซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญ และจะก่อให้เกิดประโยชน์ในระยะยาวกับองค์กร ดังนั้นองค์กรอาจมีการดำเนินการเพื่อเร่งให้เกิดการใช้ประโยชน์จากความรู้ที่จัดเก็บไว้ เช่น การมุ่งสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

7. การประเมินค่าความรู้ (Knowledge Evaluation) คือ การวัดและการประเมินความรู้ ถือเป็นขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญ แต่เป็นเรื่องที่ดำเนินการได้ยาก เพราะความรู้ไม่สามารถวัด และประเมินค่าได้ เพราะในการวัดจำเป็นต้องอาศัยตัวแปรหลาย ๆ ตัวประกอบกัน ได้แก่ การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และการวัดจำนวนองค์ความรู้ที่มีเผยแพร่อยู่ในระบบ การประเมินค่าความรู้จากจำนวนครั้งที่ถูกนำไปใช้ หรือรายงานผลจากการใช้ความรู้ นั้น ๆ และบางครั้งการประเมินค่าความรู้อาจวัดได้จาก จำนวนของนวัตกรรม จำนวนยุทธศาสตร์ที่ประสบความสำเร็จจากการผลักดันโดยการจัดการความรู้ เป็นต้น ซึ่งการประเมินค่าความรู้นี้จะทำให้องค์กรสามารถวางแผนเกี่ยวกับฐานความรู้ขององค์กรได้อย่างเหมาะสมในอนาคต

5.4 เครื่องมือและเทคนิคในการจัดการความรู้ (Knowledge Management Tools & Technique)

การจัดการความรู้ จะประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ก็ต่อเมื่อกระบวนการต่าง ๆ ของการจัดการความรู้ได้ถูกขับเคลื่อน ซึ่งในการจะขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ได้ จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ เข้ามาช่วย โดยเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ สำหรับการจัดการความรู้จะช่วยอำนวยความสะดวกให้กระบวนการจัดการความรู้เกิดขึ้นได้ง่ายขึ้น หรือเป็นกุญแจสำคัญ สำหรับกระบวนการจัดการความรู้ ก็เป็นไปได้ แต่ทั้งนี้ในการจะนำเครื่องและเทคนิคในการจัดการความรู้ใด ๆ มาใช้นั้น จำเป็นต้องเลือกเครื่องมือและเทคนิคที่มีความเหมาะสมกับบริบทขององค์กรนั้น ๆ

จากการศึกษาเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการจัดการความรู้ พบว่าโดยส่วนใหญ่นำเสนอเครื่องมือและเทคนิคในการจัดการความรู้ ในสองลักษณะด้วยกัน คือ เครื่องมือและเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับคน ตัวอย่างเช่น ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) การทบทวนก่อนปฏิบัติ (Before Action Review: BAR) และการทบทวนหลังปฏิบัติ (After Action Review: AAR) เป็นต้น และ เครื่องมือและเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ตัวอย่างเช่น เทคโนโลยีสำหรับการสร้างความรู้ เทคโนโลยีสำหรับการเผยแพร่ความรู้ เป็นต้น

นอกจากการจัดกลุ่มเครื่องมือและเทคนิคการจัดการความรู้ดังกล่าวแล้ว ยังพบการจัดกลุ่มที่แบ่งเครื่องมือและเทคนิคในการจัดการความรู้ออกเป็น 3 กลุ่ม นำเสนอโดยหน่วยงานยกระดับและพัฒนาสำหรับรัฐบาลท้องถิ่นของประเทศอังกฤษ ได้แก่

1. เครื่องมือและเทคนิคสำหรับเชื่อมคนเข้าหาสารสนเทศและความรู้ (Connecting people to information and knowledge) ได้แก่ กรณีศึกษา (case study) การทบทวนหลักฐานอย่างรวดเร็ว (Rapid Evidence Review; RER) ธนาคารความรู้ (Knowledge Banks) และ ความรู้ IDEa (IDEa knowledge)
2. เครื่องมือและเทคนิคสำหรับเชื่อมโยงระหว่างคน (Connecting people to people) ได้แก่ ชุมชนแนวปฏิบัติ (Communities of Practice; CoP) การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (เพื่อนช่วยเพื่อน) (Peer Assist) ร้านค้าความรู้ (Knowledge Café) และ ตลาดความรู้ (Knowledge Marketplace)
3. เครื่องมือสำหรับยกระดับองค์กร (Organization improvement) ได้แก่ อะไรที่ได้ดี/ยังทำไม่ได้ดี (Get Well/ Not Gone Well) การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review; AAR) การทบทวนย้อนหลัง (Retrospective Review) และการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Exchange)

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของเครื่องมือและเทคนิคในการจัดการความรู้แล้วจะพบว่า ถึงจะมีความแตกต่างในลักษณะของการแบ่งกลุ่ม แต่เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ก็จะเป็นเครื่องมือและเทคนิคเดียวกัน โดยพบว่าหน่วยงานยกระดับบริการรัฐบาลท้องถิ่นของประเทศสกอตแลนด์ (Improvement and Development Agency for Local Government of Scotland: IS, 2008) ได้นำเสนอเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานรัฐบาลท้องถิ่นของประเทศสกอตแลนด์ ไว้ที่น่าสนใจ โดยได้แบ่งเครื่องมือและเทคนิคสำหรับการจัดการความรู้ ออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับคน และ กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 เครื่องมือและเทคนิคในการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับคน

เครื่องมือ / เทคนิค	ใช้เพื่อ	วิธีการ	ข้อดี-ข้อเสีย / ประโยชน์ / อุปสรรค
การทบทวนหลังปฏิบัติ (After Action Review: AAR)	- สะท้อนผลโครงการ หรือกิจกรรมที่ทำบรรลุผล - ถ่ายทอดความรู้ฝังลึกที่เกิดขึ้นจากโครงการหรือกิจกรรมออกมาเป็นความรู้จัดแจ้ง - เก็บการทบทวนโครงการหรือกิจกรรมในแต่ละช่วงเวลา และสะท้อนผลสถานที่ในปัจจุบันเพื่อการกระทำในอนาคต	- การสนทนาภายหลังเสร็จสิ้นโครงการ หรือแต่ละช่วงของโครงการ เพื่อสะท้อนผลกระบวนการ และการวางแผน - ใช้แบบวัดประเมินผลแบบมีโครงสร้าง เพื่อทดสอบ บังคับสนับสนุน ให้แต่ละบุคคลเรียนรู้ และสะท้อนผล สิ่งที่เกิดขึ้น หรือสรุปความรู้ใหม่ และการตัดสินใจว่าจะไรควรทำก่อนการการดำเนินโครงการระยะต่อไป	- วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นอุปสรรค และทำให้ AAR ไม่เป็นไปตามแผน - การจัดหาเวลาเพื่อการทำ AAR เป็นเรื่องที่ทำได้ยาก
ชุมชนแนวปฏิบัติ (Communities of Practice)	- การทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายบุคคล ด้วยความท้าทายร่วมกัน หรือการทำงาน โครงการที่มีลักษณะคล้ายกัน เพื่อหาแนวทางในการทำงานใหม่ ๆ กำหนดวิธีการแก้ปัญหาพร้อมกัน และการแบ่งปันแนวทางปฏิบัติที่ดี และแนวคิด	- อำนวยความสะดวกให้เกิดความร่วมมือทั้งแบบ online และแบบ offline จัดสถานการณ์ให้เกิดการพบปะ	- เป็นความท้าทายในการกำหนดข้อตกลงในการมีส่วนร่วม - ยากในการกำหนดคุณค่าของ CoPs และต้องใช้เวลามากกว่าจะเห็นผล - ความสำเร็จของ CoPs ขึ้นอยู่กับความสนใจในการมีส่วนร่วม ซึ่งยากที่จะทำให้การถว้การถ่าปราศจากการประโยชน์ที่แท้จริงที่จะได้รับจากการมีส่วนร่วม
การดำเนินการที่ทำให้ได้/ ยังทำไม่ได้ (Gone well/ not gone well exercise)	- การประเมินเหตุการณ์ หรือกิจกรรม ที่ต้องทำซ้ำในที่ ๆ จะเกิดประโยชน์อย่างรวดเร็ว และอะไรที่สามารถทำให้ดีขึ้นในครั้งต่อไป	- ใช้คำถามอย่างละเอียด เพื่อชักใช้รายละเอียด และผลป้อนกลับ ในตอนสุดท้ายของเหตุการณ์ ด้วยความรวดเร็ว และวิธีการที่ง่าย	- คีฬาหรือการได้ผลป้อนกลับอย่างรวดเร็ว
การสำรวจความรู้ (Knowledge Audit)	- เพื่อเข้าใจถึงแวดล้อมความรู้ขององค์กร หรือโครงการ เพื่อกำหนด และจัดการกับช่องว่างความรู้ - เพื่อทราบสุขภาพความรู้ขององค์กร ได้แก่ การรู้ในสิ่งที่จะต้องรู้ ความง่ายในการเข้าถึงความรู้ที่ต้องการเพื่อให้เข้าใจถึงเป้าหมายขององค์กร	- การสำรวจสินทรัพย์ความรู้และทรัพยากรสารสนเทศ แผนที่กระบวนการสัมมนาฯ การวิเคราะห์สมรรถนะ และอื่น ๆ - การดำเนินการกับช่องว่างของความรู้ ระหว่างเป้าหมาย และความรู้ที่มีอยู่เพื่อไม่ให้เป็นการอุปสรรคต่อการสร้างนวัตกรรม และขีดความสามารถในการยกระดับธุรกิจ - การทำแผนที่การไหลของสารสนเทศในองค์กร การระบุแหล่งสารสนเทศที่สามารถเทียบเคียง หรือกระจายอยู่ และการเชื่อมต่อกับส่วนอื่นๆ ว่าเป็นอย่างไร	- โดยปกติต้องการผู้เชี่ยวชาญในความพยายามสร้างรายงานในตอนท้าย - ต้องการการมีส่วนร่วมของผู้บริหารอาวุโส - ต้องการการมีส่วนร่วมเพื่อตกลง และการนำผลหรือข้อเสนอแนะไปสู่การเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 2.4 เครื่องมือและเทคนิคในการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับคน (ต่อ)

เครื่องมือ/ เทคนิค	ใช้เพื่อ	วิธีการ	ข้อดี-ข้อเสีย/ ประโยชน์/ อุปสรรค
ธนาคารความรู้ (Knowledge Bank)	- เพื่อจัดเตรียม ให้สามารถเข้าถึงความรู้ หรือแนวทางการปฏิบัติงานรวมมาในที่เดียวกันได้สะดวก - เพื่อทำให้ทันสมัยกับประเด็นสำคัญอย่างสม่ำเสมอ สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง - เพื่อเพิ่มความเข้าใจในมุมมองเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน และการจัดการกับหัวข้อสนทนาเมื่อต้องมีการออกเสียงเพื่อหาข้อสรุป - เพื่อการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ จากกรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จ - เพื่อทำให้แน่ใจว่าประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของกิจกรรมการจัดการความรู้	- การเก็บสะสมความรู้ โดยการเสาะหาผ่านเครื่องมือ และแบ่งปันผ่านเว็บ และเครื่องมืออื่น ๆ - การนำผู้คนที่มีความรู้มาพบกันเป็นประจำ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กัน - การนำผู้คนที่มีความรู้มาพบกันเป็นประจำ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กัน	- ข้อดี-ข้อเสีย/ ประโยชน์/ อุปสรรค
ศูนย์ความรู้ (Knowledge Centre)	- เพื่อทำให้แน่ใจว่าประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของกิจกรรมการจัดการความรู้	- สร้างทีมงานหลักที่มีภาวะผู้นำ และกรอบเพื่อสนับสนุนการสะสม การจัดการ และการกระจายความรู้ และสารสนเทศผ่านการแนะนำ ผู้เชี่ยวชาญ และการเข้าไปมีส่วนร่วม	- เป็นธนาคารกลางของประสบการณ์ และทักษะ เพื่อช่วยในการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งทุก ๆ คนสามารถใช้งานได้
การแลกเปลี่ยนความรู้ / การสัมภาษณ์ (Knowledge Exchange/ Exit interview)	- เพื่อใช้ให้ใน โอกาสที่เกิดความเสี่ยงต่อการจะสูญเสียความรู้เพราะการลาออกของบุคลากร ทีมงาน หรือโครงการ	- ใช้กระบวนการที่มีโครงสร้าง เพื่อจัดเก็บความรู้ ประสบการณ์ และการคิดค้นของแต่ละบุคคลก่อนที่จะลาออก - ถ้าเป็นได้มอบหมายภาระในการเป็นพี่เลี้ยง และอบรมแก่บุคคลที่จะลาออก ก่อนถึงวันที่จะไป	- ก่อนขึ้นจากที่จะจัดเก็บแนวทางที่เป็นประโยชน์ เพราะต้องการจุดสนใจที่จะใช้การได้ ในการเปิดประเด็น และการสังเคราะห์
ตลาดความรู้ (Knowledge Market Place)	- เพื่อเชื่อมโยงคนที่ต้องการรู้แหล่งข้อมูลเพื่อให้ได้ความรู้ที่ต้องการ กับเอกสาร สารสนเทศ หรือคนที่มีความรู้ทักษะ ประสบการณ์ ที่สามารถช่วยเหลือผู้อื่นได้	- อันเนื่องมาจากสะดวกในการจัดการ หรือใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมโยงระหว่างบุคคล ที่ทราบความต้องการด้านความรู้กับบุคคลที่มีความรู้ที่เกี่ยวข้อง หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญ ที่สามารถช่วยเหลือ หรือแบ่งปัน	- รายละเอียดที่ทันสมัยช่วยให้บุคคลที่ขาดการเชื่อมต่อกับแหล่งความรู้ - ต้องมีการจัดเตรียมข้อมูล รายละเอียดที่มีความทันสมัยอยู่เสมอ
การกำหนด และแบ่งปัน ผู้นำแนวปฏิบัติ (Leading Practice identifying and sharing)	- เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถคิดวิธีการใหม่ ๆ และแตกต่างในการยกระดับการทำงาน การจัดหาเครื่องมือสำหรับการปรับเปลี่ยน การอภิปราย และการทดลอง - เพื่อช่วยให้องค์กรยกระดับประสิทธิภาพของพนักงานที่มีความสามารถ ให้ได้มากที่สุดเท่าที่ควรจะเป็น - เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถเรียนรู้จากการคิดที่ดี และมีประสิทธิภาพ	- การจัดเตรียมสารสนเทศในรูปแบบที่เหมาะสมเป็นการยากที่จะทำให้เกิดการเข้าถึง ได้ สืบค้นได้ และมีประโยชน์ - การลดข้อเสีย สามารถทำได้ในรูปแบบของการลดเวลา และการใช้ทรัพยากร - การแบ่งปัน และผลลัพธ์ของบุคคลหรือทีมจะเป็นตัวอย่างที่ดี ที่สามารถใช้ในการกระตุ้น - ใช้เป็นทรัพยากรสำหรับการสร้างนวัตกรรม	- ข้อดี-ข้อเสีย/ ประโยชน์/ อุปสรรค

ตารางที่ 2.4 เครื่องมือและเทคนิคในการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี (ต่อ)

เครื่องมือ/ เทคนิค	ดีสำหรับ	วิธีการ	ผลลัพธ์ จะไว้ที่สามารถทำได้	ข้อดี-ข้อเสีย/ ประโยชน์/ อุปสรรค
คนส่งสารแบบทันที (Instant Messenger)	- การสร้างความร่วมมือแบบทันทีระหว่างบุคคล และกลุ่มที่กระจัดกระจาย	- การอนุญาตและช่วยในการส่งข้อความแบบทันทีระหว่างบุคคล ภายในองค์กร เช่น โปรแกรม Lotus Notes และภายนอกองค์กร ก็โดยการใช้งานผ่านผู้ให้บริการ เช่น AOL, MSN และ ICQ	- บันทึกการสนทนาเพื่อการอ้างอิงในอนาคต - ผลักดันทรัพยากร เช่น ไฟล์ เว็บ และอื่น ๆ ให้กับผู้อื่น ได้เห็นแบบทันที	- ไม่เหมาะสำหรับคนกลุ่มใหญ่ ๆ ที่จะมีปฏิสัมพันธ์ในเวลาเดียวกัน
เครือข่ายในองค์กร (Intranet)	- ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถค้นหาสารสนเทศ และกระบวนงานขององค์กรได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการช่วยเหลือสำหรับผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่	- ขึ้นอยู่กับขอบเขตของเทคโนโลยี ที่มีอยู่ สำหรับการพัฒนาคัดเลือกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และการพัฒนาผู้ใช้ และทรัพยากรมนุษย์ที่มีความเฉพาะ	-	- คนจะไม่ใช้มันถ้าเขาเหล่านั้นไม่ต้องการ - คนจะไม่ใช้ถ้าไม่สามารถเข้าถึงได้ - การพัฒนาเครือข่ายในองค์กรต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์
การบริหารสารสนเทศและบันทึกต่าง ๆ (Records and Information Management)	- ทำให้มั่นใจว่าหลักฐานเกี่ยวกับการตัดสินใจทางธุรกิจ กิจกรรม และกระบวนการ ถูกจัดเก็บเป็นเอกสาร ถูกเก็บรักษา และง่ายต่อการเข้าถึง	- ต้องแน่ใจว่าผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดสามารถเข้าถึงพื้นที่เก็บและแบ่งปันข้อมูลที่ได้จัดสรรไว้ ไม่ว่าจะเป็นเอกสารสำคัญทางธุรกิจ โครงการ และผลิตภัณฑ์ที่ได้จัดเก็บไว้ และต้องถูกทำให้พร้อมสำหรับการเผยแพร่สู่ภายนอกตามที่ได้จัดเตรียมไว้ - ต้องแน่ใจว่ากระบวนการ และวิธีการ อยู่ในตำแหน่งที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดัดแปลงแนวทางปฏิบัติที่ดี ไปใช้ให้เกิดประโยชน์	- ความชัดเจนของตำแหน่ง การระบุชื่อ ส่วนประกอบของเอกสารจะช่วยให้ผู้ใช้หาแบ่งปันในสิ่งที่มองหาได้เร็วขึ้น และง่ายขึ้น	
ค้นหา (Search)	- การค้นหาสารสนเทศที่ถูกจัดเก็บในระบบอิเล็กทรอนิกส์	- การพิจารณาวิธีการในการนำเสนอผลการค้นหาประสิทธิภาพสำหรับผู้ค้นหา อาจโดยการใช้เครื่องมือในการช่วยค้นหา (Search Engine)	- ถึงแม้การบริหารบันทึก หรือการให้โครงสร้างข้อมูลไม่ดี แต่การค้นหาที่ดีจะช่วยให้สามารถค้นหาสารสนเทศที่ต้องการได้ ถ้าสารสนเทศเหล่านั้นมีอยู่	- เครื่องมือในการค้นหาแต่ละตัวไม่เหมือนกัน - Google ไม่ใช่ที่ดีที่สุด แต่คนส่วนใหญ่คาดหวังผลลัพธ์ที่ได้เหมือนลักษณะของ Google

ตารางที่ 2.4 เครื่องมือและเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี (ต่อ)

เครื่องมือ/ เทคนิค	ดีสำหรับ	วิธีการ	ผลลัพธ์ อะไรที่สามารถทำได้	ข้อดี-ข้อเสีย/ ประโยชน์/ อุปสรรค
Web 2.0 – Blogs	บุคคลหรือทีม ในการช่วยเหลือการบริหารโครงการ	การจัดเก็บบันทึกที่เข้าถึงได้ง่าย เกี่ยวกับการพัฒนาหรือการปฏิบัติ โดยต้องมีการปรับปรุงบ่อยครั้ง และอย่างสม่ำเสมอ	- เพื่อเป็นทรัพยากรจะโครงการดำเนินการสำหรับหรือต่ำกว่าเป้าหมาย อาจโดยการกระตุ้นหรือให้ความช่วยเหลือ - ใช้เป็นทรัพยากรในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นการจัดเก็บเอกสาร การจัดเก็บแนวปฏิบัติที่ดี ซึ่งจะช่วยให้คนสามารถคิดต่อเพื่อขอคำแนะนำ หรือปรึกษาจากโครงการต่างๆ ที่มีลักษณะคล้ายกัน	- ต้องมีการปรับปรุงอยู่เสมอ - อาจยากในการค้นหาสารสนเทศที่มีประโยชน์ หรือที่เกี่ยวข้อง
Web 2.0 – Folksonomies and tagging clouds	การใช้สัญญาอนุญาตในการกำหนดชื่อเพื่อช่วยให้คนอื่น ๆ สามารถค้นหาสารสนเทศที่ใกล้เคียงกันได้	การส่งเสริมให้คนในการติดป้ายชื่อของทรัพยากรที่มี (ไม่ว่าจะเป็นหน้าเว็บ เอกสาร รูปภาพ และอื่นๆ) ด้วยตรรกะการคิดของตนเองเพื่อเป็นการระบุแหล่งของทรัพยากรเหล่านั้น เพื่อช่วยให้ง่ายในการค้นหาและแบ่งปันในอนาคต	- สามารถประหยัดเวลาและทรัพยากรผ่านการแบ่งปัน สัญลักษณ์ (Bookmark) ที่ทำไว้ - การกำหนดคำเพื่อใช้สำหรับการค้นหา เช่น Metadata จากความถี่ของคำที่ใช้ในการค้นหา หรือการติดป้ายที่มีความถี่มากในการค้นหา หรือใช้สารสนเทศเหล่านั้น	- สามารถใช้เป็นนิยามของคำพื้นฐานในติดตาม - ความหมายหรือคำอธิบายของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน
Web 2.0 RSS	การรวบรวมสารสนเทศจากแหล่งต่างๆ ที่แตกต่างกันมาไว้ในที่เดียวกัน ซึ่งทำให้ไม่ต้องไปยังที่ต่าง ๆ เพื่อดึงสารสนเทศที่ต้องการ	ดึงคำ RSS บนอินเทอร์เน็ตเพื่อสิ่ง ข้อมูลที่ต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ที่ได้อนุญาตให้ดึงข้อมูลได้	ช่วยให้สามารถดึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากหน้าเว็บเหล่านั้นได้สะดวก ประหยัดเวลารวมถึงทำให้สามารถดึงเฉพาะลักษณะสำคัญของข่าว โดยไม่ต้องดูในรายละเอียดถ้าไม่ต้องการ	สามารถตั้งค่าให้ RSS ดึงข้อมูลต่าง ๆ ขึ้นมาหลังได้ โดยไม่ต้องเชื่อมต่อตลอดเวลา

ตารางที่ 2.4 เครื่องมือและเทคนิคในการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี (ต่อ)

เครื่องมือ / เทคนิค	ดีสำหรับ	วิธีการ	ผลลัพธ์ อะไรที่สามารถทำได้	ข้อดี-ข้อเสีย/ ประโยชน์ / อุปสรรค
Web 2.0 – Social Networking	- สร้างความสัมพันธ์ เข้าถึงทรัพยากร โดยเฉพาะการเชื่อมโยงที่มีความอ่อนแอ (เช่น เพื่อนของเพื่อน)	- ปรับปรุงข้อมูลของตนเองให้ทันสมัยและครอบคลุมอยู่เสมอ เปิดรับให้มีการตอบโต้ของความต้องการสำหรับคำแนะนำ และข้อเสนอแนะจากบุคคลอื่น	- สร้างความสัมพันธ์ระหว่างงาน และบุคคล การเข้าถึง การค้นพบความเหมาะสม หรือความถนัด และเรียนรู้ความรู้นี้ใหม่ๆ	- เป็นวิธีการที่ทำให้ค้นหา และเข้าถึงสารสนเทศ และคำแนะนำที่รวดเร็ว - โปรแกรมประเภทนี้นี้อาจถูกจำกัดสิทธิ์ในการเข้าถึงจากหน่วยงาน เช่น Facebook LinkedIn และ Bebo เป็นต้น
Web 2.0 – Wikis	- การทำงานร่วมกัน และการสร้างความเข้าใจ หรือความเห็นร่วมกันเกี่ยวกับโครงการ การสร้างอภิธานศัพท์ คู่มือสำหรับผู้ใช้ และอื่น ๆ - การมีผู้เขียนร่วมกัน	- อนุญาตให้เข้าถึงโปรแกรมที่จัดเตรียมไว้ให้ และสร้างการเชื่อมโยงสำหรับการแก้ไขสารสนเทศ	- โครงการที่มีลักษณะเฉพาะ สามารถใช้ประโยชน์ในอนาคตกับโครงการที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน จากการศึกษาแนวทางปฏิบัติที่ดี - การทำงานร่วมกันในการผลิตเอกสาร	- เป็นการยากที่จะกระตุ้นให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม

5.5 ทฤษฎี และรูปแบบของการจัดการความรู้ (Theory and Knowledge Management Model)

จากการศึกษาวรรณกรรม และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ทำให้พบว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ (Process) ที่ดำเนินการภายใต้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร โดยในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรนั้น จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยน และจัดวางองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรให้มีความเหมาะสม ซึ่งย่อมต้องเกิดผลกระทบต่องานทั้งองค์กร ดังนั้นในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ นอกจากจะต้องพิจารณารายละเอียดของกระบวนการแล้ว ยังต้องพิจารณาการจัดการความรู้ในลักษณะองค์รวมขององค์กรอีกด้วย และจากการศึกษาวรรณกรรม รวมถึงเอกสารที่เกี่ยวข้องทำให้พบรูปแบบการจัดการความรู้ที่น่าสนใจดังนี้

5.5.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

Marquardt (1996) ได้นำเสนอตัวแบบเชิงระบบของการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบย่อยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้อธิบายถึงแนวคิดดังกล่าวว่า ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องเกิดจากการพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบ ซึ่งได้แก่ 1) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) 2) ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem) 3) ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) 4) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) และ 5) ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) ทั้งนี้ระบบย่อยแต่ละระบบมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) เป็นระบบย่อยหลัก หรือแกนกลางขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เน้นการสร้างให้เกิดพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม และระดับองค์กร โดยต้องมีทักษะด้านต่าง ๆ ได้แก่ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) รูปแบบความคิด (Mental Models) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed Learning) และการเสวนา (Dialogue) เป็นส่วนสำคัญที่จำเป็น และส่งผลให้เกิดการเรียนรู้อย่างกว้างขวางในองค์กร อันจะนำไปสู่การเรียนรู้ 3 ประเภทที่มีความสำคัญ และมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างดี ได้แก่ การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning)

2) ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem) จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ คือ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง โดยองค์กรที่ต้องการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) เพื่อให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้น และดำเนินไปซึ่งได้แก่

2.1) การสานวิสัยทัศน์ให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วม หรือเป็นจุดมุ่งหมายเดียวกัน ส่งผลให้ทุกคนในองค์กรเกิดพลังในการเรียนรู้ เกิดความหมาย และค่านิยมร่วมกัน (Shared Values and Meaning) ซึ่งวิสัยทัศน์จะเป็นตัวชี้นำ และกำหนดทิศทางของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ต่อไป

2.2) การสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ถือเป็นแกนที่สำคัญ ดังนั้นองค์กรที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีวัฒนธรรม และค่านิยมที่ส่งเสริม และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เช่น การให้คุณค่าและการให้รางวัลกับการเรียนรู้ การให้คำมั่นสัญญา ในการสนับสนุนการเรียนรู้ เป็นต้น

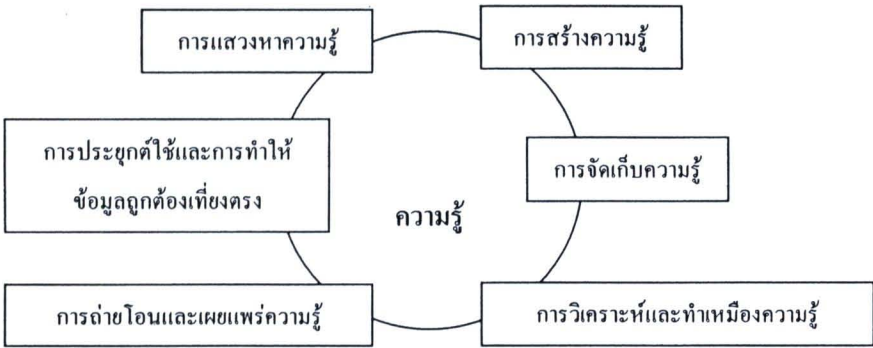
2.3) การกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อผลักดันให้องค์การก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีกลยุทธ์จำนวนมากที่สามารถช่วยในการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การทำให้การเรียนรู้ขององค์กรสอดคล้องไปในทางเดียวกันกับความสำเร็จทางธุรกิจและความสำเร็จของบุคคล, การหลอมการเรียนรู้ ให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน, การยอมรับและการให้รางวัลแก่การเรียนรู้

2.4) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้อยู่ในลักษณะแบนราบ (Flat Organization) สร้างความยืดหยุ่น เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน เน้นการทำงานแบบโครงการ สร้างเครือข่ายการทำงาน เพื่อผสานทรัพยากร และการทำงานร่วมกัน

3) ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) เป็นระบบที่ประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขาย และชุมชน หรือทุนมนุษย์ (Human Capital) ขององค์กรนั่นเอง ดังนั้นการผลักดันในส่วนประกอบทั้ง 6 สามารถมีส่วนร่วม และสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรได้ จำเป็นต้องมีการเอื้ออำนาจ (Empowerment) และการสนับสนุนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานสำเร็จได้ องค์กรแห่งการเรียนรู้

4) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) จะเป็นองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ในการสนับสนุนให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ และเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน โดยจะประกอบด้วย 2 องค์ประกอบสำคัญ คือ 1) เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) เพื่อช่วยในการรวบรวม กำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กร และ 2) เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) เป็นการนำเอาเทคโนโลยีมาผสมผสานเพื่อใช้ประโยชน์ในการถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

5) ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) ในปัจจุบันความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญ สามารถสร้างมูลค่า และการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ให้กับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Drucker, 1993; Sveiby, 1996; Norton and Kaplan, 1996; APQC, 1996; Nonaka and Toyama, 2006) ทั้งนี้องค์กรต้องกำหนดนิยาม หรือทำความเข้าใจกับ “ความรู้” เพื่อกำหนดความสำคัญ และลำดับของความรู้ เพื่อหาความรู้ที่มีความหมาย และมีคุณค่าต่อองค์กร กลุ่มหรือทีม และปัจเจกบุคคล โดยต้องอาศัยตัวแบบเชิงระบบของการจัดการความรู้ (ดังภาพที่ 2.10) เพื่อให้้องค์การสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะประกอบด้วย 6 ขั้นตอนคือ การแสวงหาความรู้ (Acquisition) การสร้างความรู้ (Creation) การจัดเก็บความรู้ (Storage) การวิเคราะห์และทำเหมืองความรู้ (Analysis and Data Mining) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer and Dissemination) และการประยุกต์ใช้และการทำข้อมูลให้ถูกต้องเที่ยงตรง (Application and Validation) โดยการที่องค์กรจะก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ต้องเกิดจากดำเนินการตามขั้นตอนทั้ง 6 ขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้เป็นอิสระต่อกัน สามารถดำเนินการขั้นตอนใดก่อน หรือหลังก็ได้ โดยการจัดการความรู้นี้ ถือเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และที่สำคัญต้องมีเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุน



ภาพที่ 2.10 ระบบย่อยด้านความรู้ (Marquardt, 2006)

5.1) การแสวงหาความรู้ (Acquisition) เป็นการรวบรวมข้อมูล และสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อมาปรับใช้ ให้เพียงพอต่อความต้องการ และความจำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยทำการรวบรวมทั้งจากภายใน และภายนอกองค์กร

(1) การรวบรวมความรู้จากภายในองค์กร

ความรู้ในองค์กรสามารถแบ่งออกเป็นรูปแบบต่าง ๆ 5 รูปแบบได้แก่ ฐานข้อมูล (Sharable Electronic Knowledge Base) 12% เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Documents) 20% เอกสารต่าง ๆ (Paper Documents) 26% และอยู่ในสมองของพนักงาน (Employee Brains) 42% (ปดินทร์ วิจารณ์, 2547) เห็นได้ว่าความรู้ส่วนใหญ่ในองค์กรอยู่พนักงาน หรือที่เรียกว่า ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ซึ่งประกอบด้วย ความชำนาญ ความทรงจำ ความเชื่อ และสมมติฐานต่าง ๆ ของบุคคล ซึ่งล้วนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้เหล่านี้ยากต่อการอธิบาย หรือสื่อสารออกมาได้ การรวบรวมความรู้ดังกล่าวสามารถทำได้โดยใช้วิธีการเชิงรุก เช่น การตรวจสอบข้อมูลภายในองค์กร ชูดค้น เพื่อเปลี่ยนให้เป็นความรู้ที่นำมาใช้ประโยชน์ได้ หรือวิธีการเชิงรับ เช่น การปล่อยเกิดการเรียนรู้ผ่านการเข้าร่วมกิจกรรม การเรียนรู้จากประสบการณ์ร่วมกัน และการนำเอากระบวนการเปลี่ยนแปลงใหม่มาใช้อย่างต่อเนื่องทำให้การเรียนรู้ค่อยๆ แทรกซึมไปทั่วทั้งองค์กร

(2) การรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร

การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ความรู้ที่มีภายในองค์กรไม่เพียงพออีกต่อไป ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีการรวบรวมข้อมูล และสารสนเทศจากภายนอกองค์กร ซึ่งสามารถทำได้โดยวิธีการ เช่น การเทียบเคียง (Benchmarking) การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การจ้างที่ปรึกษา การอ่านหนังสือพิมพ์ วารสาร และแหล่งข้อมูลอื่น ๆ การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง ซัพพลายเออร์และแหล่งอื่น ๆ การจ้างพนักงานใหม่ การร่วมมือกับองค์กรอื่น การสร้างพันธมิตร และการจัดตั้งบริษัทร่วมทุน

5.2) การสร้างความรู้ (Creation) การสร้างความรู้สามารถเกิดขึ้นได้จากหลายกระบวนการ ไม่ว่าจะเป็นจากการแก้ปัญหา การทำโครงการสาธิต การทดลองโดยการสร้างความรู้จะเป็นการพัฒนาสารสนเทศจากแหล่งต่าง ๆ ให้กลายเป็นความรู้ ซึ่งรวมถึงการพัฒนาความรู้โดยนัย อีกด้วย โดยแนวทางในการสร้างความรู้ จำเป็นต้องอาศัยช่องทาง หรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรคความรู้ได้แก่ 1) การเรียนรู้

เชิงปฏิบัติ (Action Learning) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ และความรู้ของบุคคลหรือทีม ประกอบกับทักษะ และการตั้งคำถามเชิงวิเคราะห์ที่ทบทวน อันจะทำให้เกิดความรู้ใหม่เกิดขึ้น 2) การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) ซึ่งนอกจากการแก้ไขปัญหาให้ได้แล้ว พนักงานจำเป็นต้องมีรูปแบบความคิด และวินัยในการสังเกต วิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และมีการรวบรวมหลักฐาน ซึ่งอาจรวมถึงการวางแผนการปฏิบัติงานด้วย 3) การทดลอง (Experimentation) เป็นการสร้างความรู้ เพื่อโอกาส และความ ต้องการ ในการขยายการดำเนินงานออกไป เช่น การทำวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมต้นแบบ และโครงการนำร่อง และ 4) การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from Past Experience) การทบทวนความสำเร็จ และความ ล้มเหลว ด้วยการประเมินอย่างเป็นระบบ จะส่งผลต่อการสร้างสรรค์ความรู้ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร มากที่สุด

5.3) การจัดเก็บความรู้ (Storage) เป็นการใช้ระบบจัดเก็บความรู้ เพื่อการเข้ารหัส (Coding) และการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ นั้น ได้โดยง่าย ในทุกเวลา และทุกสถานที่ ซึ่งความรู้ที่ควรจัดเก็บสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 หมู่ (Stewart, 1997) คือ

(1) สมุดหน้าเหลืองของบริษัท (Corporate Yellow Pages) ได้แก่ ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับความสามารถ ความชำนาญ ในด้านต่าง ๆ ของพนักงานแต่ละคน รวมทั้งที่ปรึกษาขององค์กรด้วย

(2) บทเรียนในอดีต (Lesson Learned) ได้แก่ ข้อมูลรายละเอียดของความสำเร็จ ความผิดพลาด และความล้มเหลวต่าง ๆ ซึ่งอาจนำไปประยุกต์ใช้ใน โครงการอื่น ๆ ได้

(3) ข่าวสารเกี่ยวกับบริษัทคู่แข่งและซัพพลายเออร์ ได้แก่ ปุ่มข้อมูลของบริษัทต่าง ๆ ข่าวสาร รายงานการเยี่ยมลูกค้าจากฝ่ายขาย บันทึกของผู้ที่เข้าร่วมการประชุมสัมมนา รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ในบริษัท และกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ

(4) นโยบายและประสบการณ์ของบริษัท (Company Experiences and Policies) ได้แก่ แผนผังของกระบวนการต่าง ๆ แผนงานกรรมวิธี หลักการ แนวทาง มาตรฐาน นโยบาย การวัดผลการปฏิบัติงาน ปุ่มข้อมูลของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในบริษัท รายละเอียดของผลิตภัณฑ์และการบริการ เป็นต้น

(5) ผลิตภัณฑ์และกระบวนการของบริษัท (Company Products and Processes) ได้แก่ เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ ข้อมูล กระบวนการและสิ่งพิมพ์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างและระบบต่าง ๆ งานประจำวัน แะขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบริษัท

5.4) การวิเคราะห์และทำเหมืองความรู้ (Analysis and Data Mining) เหมืองข้อมูลเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถเข้าใจความหมาย ของข้อมูลจำนวนมากมหาศาลที่มีอยู่ ส่งผลให้องค์กรสามารถดึงข้อมูลมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ และการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน โดยอาศัยแบบแผนใหม่ ๆ ซึ่ง การทำเหมืองข้อมูลจะประกอบไปด้วยกระบวนการหลาย ๆ อย่างด้วยกันเช่น การแบ่งหมวดหมู่ การจัดกลุ่ม การสรุปหาใจความสำคัญ การสร้างตัวแบบที่สัมพันธ์ต่อกัน การตรวจหาความแปรปรวน และการเปลี่ยนแปลงของข้อมูล เป็นต้น ซึ่งปัจจุบันได้มีการพัฒนาเครื่องมือในการทำเหมืองข้อมูลขึ้นมามากมาย หลากหลายรูปแบบ

5.5) การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer and Dissemination) จะเกี่ยวข้องกับ การเคลื่อนย้าย ข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ไปให้ทั่วถึงทั้งองค์กร โดยการถ่ายโอนความรู้ในองค์กรอาจสามารถทำได้ใน 2 รูปแบบคือ 1) การถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กรโดยเจตนา ได้แก่ การเขียนบันทึก รายงาน กระดาน

ข่าว สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ อาจโดยอาศัยสื่อเช่น วิทยุ เทปบันทึกเสียง เป็นต้น และยังรวมถึงการประชุมภายในองค์กร การเสวนา การติดตามดูแล และการฝึกอบรมด้วย และ 2) การถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กรโดยไม่เจตนา ได้แก่ การโยกย้ายสับเปลี่ยนงานตามวาระปกติ การพูดคุย การปรับทุกข์ในการทำงาน ซึ่งการถ่ายโอนความรู้ในรูปแบบนี้มักจะเกิดขึ้นในกิจวัตรประจำวัน หรือระหว่างการทำงาน ปัจจุบันได้มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการถ่ายโอนความรู้ ซึ่งสามารถสร้างความสะดวก ทำให้คนสามารถเข้าถึงความรู้ และนำไปใช้ได้ในทุกที่ ทุกเวลา ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะอาศัยซอฟต์แวร์เทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ เช่น โปรแกรมอีเล็กทรอนิกส์ กระดานข่าว และการประชุมระยะไกล เป็นต้น

5.6) การประยุกต์ใช้และการทำข้อมูลให้ถูกต้องเที่ยงตรง (Application and Validation) คือการใช้และการประเมินความรู้โดยคนในองค์กร เป็นการนำความรู้ และประสบการณ์ขององค์กร มาประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

เห็นได้ว่าการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt อาศัยการเติมเต็มซึ่งกันและกันของระบบย่อยทั้ง 5 ระบบซึ่งได้แก่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้, ระบบย่อยด้านองค์กร, ระบบย่อยด้านคน, ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี และระบบย่อยด้านความรู้ โดยมีระบบย่อยด้านการเรียนรู้สอดแทรกในระบบย่อยอื่น ๆ เพื่อทำหน้าที่ประสานระบบทั้งหมดเข้าด้วยกัน และมีการจัดการความรู้ ที่ประกอบด้วย 6 กระบวนการซึ่งได้แก่ การแสวงหาความรู้, การสร้างความรู้, การจัดเก็บความรู้, การวิเคราะห์และทำเหมืองความรู้, การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องและเที่ยงตรง เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Michael J. Marquardt, 1996)

ทั้งนี้สิ่งที่ทำให้การจัดการความรู้กลายเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt นั้นคือ กระบวนการในการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เพราะกระบวนการสร้างความรู้ จะทำหน้าที่ในการสร้างความรู้ใหม่จากการพัฒนาสารสนเทศทั้งภายนอก และภายในองค์กร ซึ่งความรู้ใหม่นี้ดังกล่าวถือว่าเป็นความรู้ที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Peter Senge, 1990) และที่สำคัญกระบวนการสร้างความรู้จะทำให้เกิด การพัฒนาความรู้โดยนัยของตัวบุคคล อันจะนำมาซึ่งความแข็งแกร่ง และต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรมอีกด้วย โดยการสร้างความรู้สามารถเกิดขึ้นได้จากการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ, การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ, การทดลอง และการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต โดยหลักการในการสร้างความรู้ที่ Marquardt ได้กล่าวถึงคือ การสร้างความรู้ตามแนวคิดของ Ikujiro Nonaka

5.5.2 ทฤษฎีการสร้างความรู้ในองค์กร (Theory of Organizational Knowledge Creation)

Nonaka and Takeuchi (1995) ได้นำเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติในการสร้างความรู้ เพื่อรองรับการสร้างนวัตกรรม ผ่านหนังสือชื่อ The Knowledge-Creating Company: how Japanese companies create the dynamics of innovation ทั้งนี้เมื่อองค์กรต้องการสร้างนวัตกรรม องค์กรย่อมต้องการวิธีการ หรือกระบวนการทางสารสนเทศที่พิเศษ ในการสร้างความรู้ และสารสนเทศใหม่ จากสิ่งที่มีอยู่แล้วภายในองค์กร ซึ่งได้แก่ ความรู้ไม่ชัดแจ้ง (tacit knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) โดย Nonaka ได้นำเสนอ 4 องค์ประกอบหลักในการสร้างความรู้ขององค์กรคือ 1) แบบจำลองเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral Model: SECI model) เป็นแบบจำลองของกระบวนการในการสร้างความรู้ผ่านปฏิสัมพันธ์

และการสื่อสารระหว่างความรู้ไม่ชัดแจ้ง (tacit knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) 2) BA หรือ การแบ่งปันบริบท สำหรับการสร้างความรู้ 3) สินทรัพย์ความรู้ (knowledge assets) หรือความรู้ที่ป้อนเข้าสู่ กระบวนการสร้างความรู้ และความรู้ที่ถูกสร้างจากกระบวนการสร้างความรู้ และ 4) ผู้นำทางความรู้ (knowledge leadership)

1) SECI model

SECI model คือ แนวคิดที่ตั้งบนพื้นฐานว่าความรู้จะถูกสร้างขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ และการสื่อสารระหว่างความรู้ชัดแจ้ง และความรู้ไม่ชัดแจ้ง บนกระบวนการที่ต่อเนื่อง ซึ่งกระบวนการดังกล่าว จะหมุนเป็นเกลียวไปเรื่อย ๆ กลายเป็นเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) ทั้งนี้ความรู้ทั้ง 2 ประเภท สามารถเปลี่ยนแปลงสถานะกันตลอดเวลา ซึ่งจะเรียกการเปลี่ยนแปลงสถานะของความรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงความรู้ (Knowledge Conversion) โดยการเปลี่ยนแปลงความรู้จะเกิดขึ้นภายใต้ 4 รูปแบบคือ (ดังรูปที่ 2.10)

1.1) การพบปะสมาคม (Socialization) การแลกเปลี่ยน และสร้างความรู้ไม่ชัดแจ้ง ผ่านประสบการณ์ตรง โดย 1) รับรู้ความเป็นจริงในสภาพ หรือบริบทนั้น 2) เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น และ สิ่งแวดล้อมนั้น และ 3) ถ่ายทอดความรู้ไม่ชัดแจ้ง

1.2) การถ่ายทอดความรู้ (Externalization) สื่อสารความรู้ไม่ชัดแจ้งผ่านการสนทนา และการสะท้อนผล โดย 4) สื่อสารความรู้ไม่ชัดแจ้งโดยใช้ภาษาสัญลักษณ์ และ 5) แปลความหมายของความรู้ ไม่ชัดแจ้ง ในลักษณะของกรอบความคิด หรือสิ่งต้นแบบ

1.3) การผสมผสาน (Combination) การประยุกต์และทำให้ความรู้ชัดแจ้ง และ สารสนเทศเป็นระบบ โดย 6) จัดกลุ่ม และบูรณาการความรู้ชัดแจ้ง 7) แยกรายละเอียดของกรอบความคิด และ หาความสัมพันธ์ของกรอบความคิด และ 8) แกะไข ความรู้ชัดแจ้ง และจัดทำให้เป็นระบบ

1.4) การนำความรู้ไปปฏิบัติ (Internalization) เรียนรู้ และ ได้รับความรู้ไม่ชัดแจ้งใหม่ ในการปฏิบัติ โดย 9) รวบรวมความรู้ชัดแจ้งเข้าด้วยกันผ่านการกระทำ และการสะท้อนผล และ 10) ใช้การสร้าง สถานการณ์จำลอง และการทดลองทางวิทยาศาสตร์

2) BA (Nonaka and Konno, 1998)

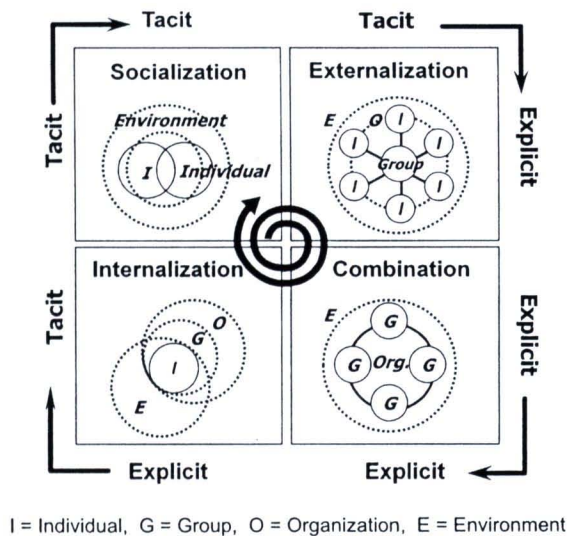
BA คือ สถานที่ที่มีพลวัต เป็นที่สำหรับการแบ่งปันบริบท กับผู้อื่น เพื่อสร้างความหมาย หรือการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ช่วยในลดช่องว่างในการแบ่งปันสารสนเทศ และการแบ่งปันความรู้ (Konno, 2000) โดยในการสร้างความรู้ผ่าน BA จะต้องประกอบไปด้วย สถานที่ บริบทในเวลาที่เหมาะสม และ ความสัมพันธ์ ระหว่างกัน ซึ่ง BA สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะคือ

2.1) Originating ba คือ สถานที่สำหรับการพบปะ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ การรับรู้ และอารมณ์ ของบุคคลโดยตรง ผ่านบริบททางสังคม ซึ่งจะทำให้เกิดการถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ไม่ชัดแจ้ง และที่สำคัญต้องแสดงให้เห็นถึงความห่วงใย ความรัก ความไว้วางใจ และสัญญาที่มีต่อกัน ดังนั้น Originating ba จึงเป็นรากฐานที่สำคัญ สำหรับการเปลี่ยนแปลงความรู้ (knowledge conversion) ระหว่างบุคคล ซึ่ง Originating ba จะเป็นบริบทที่เหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลงความรู้ในรูปแบบ การพบปะสมาคม (Socialization)

2.2) Interacting ba คือ สถานที่สำหรับการแบ่งปันรูปแบบทางความคิด (mental models) ให้ออกมาในรูปแบบของภาษาที่ใช้ร่วมกัน เช่นสื่อสารผ่านการสนทนา และการมีส่วนร่วม ทั้งนี้ Dialoguing ba จะมีลักษณะที่เฉพาะเจาะจงมากกว่า Originating ba โดยเราสามารถเลือกบุคคลที่มีความรู้และความสามารถที่เฉพาะมาถ่ายทอด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ผ่านการเล่าเรื่อง (dialogue) เพื่อการสร้างความรู้ ซึ่ง Interacting ba จะเป็นบริบทที่เหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลงความรู้ในรูปแบบ การถ่ายทอดความรู้ (Externalization)

2.3) Systemizing ba หรือ Cyber ba คือ สถานที่ที่เกิดการรวมกันของความรู้ชัดแจ้ง และสารสนเทศเข้าด้วยกัน มีการสร้าง และทำให้เป็นระบบ เพื่อง่ายต่อการถ่ายทอด และสื่อสารไปสู่คนอื่น ๆ ซึ่ง โดยมากจะเป็นสถานที่เสมือน (virtual) ทั้งนี้อาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต กรุปแวร์ และ กลุ่มข่าว เป็นต้น ซึ่ง Systemizing ba จะเป็นบริบทที่เหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลงความรู้ในรูปแบบ การผสมผสาน (Combination)

2.4) Exercising ba คือ สถานที่สำหรับการเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้แจ้ง และการแสดงออก เป็นสถานที่ที่บุคคลได้เรียนรู้ความรู้ชัดแจ้ง และได้ลงมือปฏิบัติ ผ่านการเรียนรู้ การให้ คำปรึกษา หรือสถานการณ์จำลอง เป็นต้น ซึ่ง Exercising ba จะเป็นบริบทที่เหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลงความรู้ในรูปแบบ การนำความรู้ไปปฏิบัติ (Internalization)



ภาพที่ 2.11 SECI Process

ที่มา: Nonaka and Toyama, 2006

3) สินทรัพย์ความรู้ (Knowledge assets)

ความรู้ถือได้ว่าเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร ในการสร้างนวัตกรรม และเพื่อการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งในการบริหารสินทรัพย์ทางความรู้เราจำเป็นต้องรู้ถึงธรรมชาติของสินทรัพย์ดังกล่าว

ภายในองค์กร (Katsuhiko Umemoto, 2002) ซึ่ง Nonaka ได้นำเสนอรูปแบบของสินทรัพย์ความรู้ 4 รูปแบบด้วยกันคือ (Nonaka and Toyama, 2006)

3.1) สินทรัพย์ความรู้ประเภทประสบการณ์ (Experimental Knowledge assets or Social Knowledge Assets) เป็นความรู้ประเภทไม่ชัดแจ้ง ที่ได้รับ และสร้างขึ้นจากประสบการณ์ การปฏิบัติงาน ระหว่างสมาชิกด้วยกันในองค์กร ระหว่างคนในองค์กรกับลูกค้า หรือกับผู้จัดหาสินค้า (Supplier) ซึ่ง Experimental knowledge assets เป็นความรู้ประเภทไม่ชัดแจ้ง ที่เกิดจากการสังสมจากประสบการณ์ของแต่ละบุคคล จึงยากต่อการจัดเก็บ ประเมินค่า และเปลี่ยนเป็นตัวเงิน แต่ความรู้ประเภทนี้ จะเป็นสินทรัพย์ที่สร้างความแตกต่าง และทำให้องค์กรสามารถอยู่รอด และแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

3.2) สินทรัพย์ความรู้ประเภทกรอบความคิด (Conceptual Knowledge assets) เป็นความรู้ประเภทชัดแจ้ง ของสมาชิกในองค์กร หรือลูกค้า สื่อสารออกมาในรูปแบบของตัวเลข และแผนภาพ หรือกรอบแนวความคิด เนื่องจากอยู่ในรูปสิ่งที่จับต้องได้ จึงง่ายต่อการสื่อสาร หรือถ่ายทอด เช่น กลยุทธ์ขององค์กร แนวคิดในการออกแบบผลิตภัณฑ์ แต่ เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ แนวคิด หรือทัศนคติ จึงยังยากต่อการวัด หรือประเมิน

3.3) สินทรัพย์ความรู้ที่เป็นระบบ (Systemic Knowledge assets) เป็นชุดของความรู้ประเภทชัดแจ้ง ที่มีจัดระบบ และระเบียบไว้ เช่น คุณลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ คู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า หรือผู้จัดหาสินค้า และยังรวมถึงสิทธิบัตร ซึ่งความรู้ประเภทนี้ง่ายต่อการเปลี่ยนรูป และจัดเก็บ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อีกทั้งยังมีบางส่วนที่ถือว่าเป็นความลับขององค์กร ดังนั้นปัจจุบันการจัดการความรู้เน้นจัดการที่ความรู้ประเภทนี้เป็นประเภทแรก เพราะถือว่าเป็นความรู้ที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร

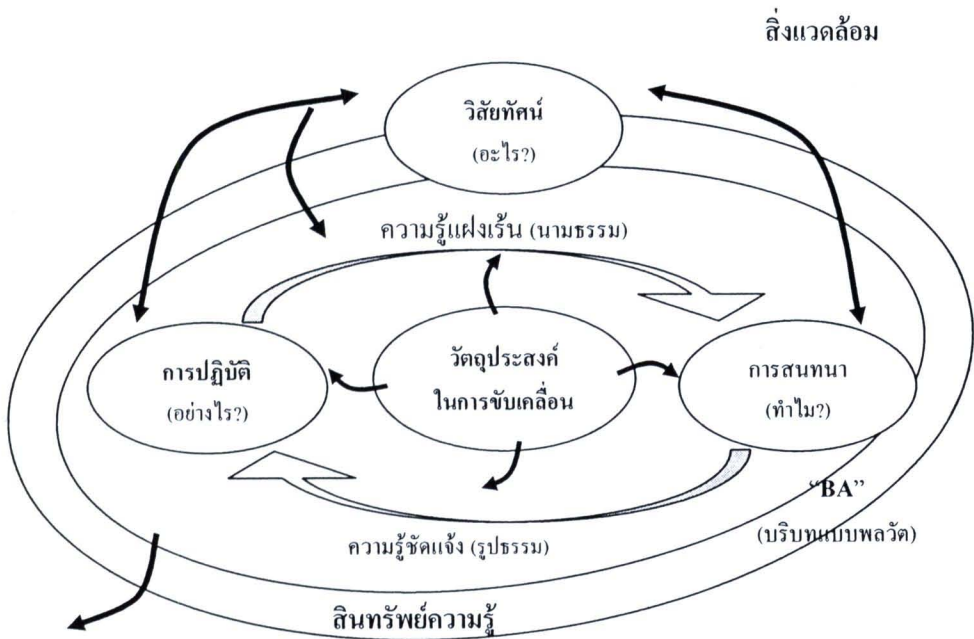
3.4) สินทรัพย์ความรู้ที่เกิดจากงานประจำ (Routine Knowledge assets) เป็นความรู้ประเภทไม่ชัดแจ้ง ที่ฝังรวมอยู่ในการปฏิบัติงาน และการกระทำประจำวันในองค์กร วัฒนธรรม และรูปแบบของความคิด และการกระทำ เกิดการแบ่งปัน ระหว่างสมาชิกในองค์กร ในกิจกรรมแต่ละวัน แต่ธรรมชาติของงานประจำจะกลายเป็นความเฉื่อย และขัดขวางกระบวนการสร้างความรู้

4) ผู้นำทางความรู้ (Knowledge leadership)

ผู้นำองค์กรเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างมากต่อกระบวนการสร้างความรู้ โดยผู้นำองค์กรต้องมีบทบาทต่อกระบวนการสร้างความรู้ (Nonaka, 2006) คือ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ในการสร้างความรู้ 2) กำหนดขอบเขต แนวทาง และเป้าหมายการสร้างความรู้ 3) เป็นผู้นำในกระบวนการ SECI 4) สร้าง เชื่อมโยง และรักษาไว้ซึ่ง BA 5) สร้างแรงกระตุ้นให้กับ BA และ 6) สนับสนุนการสร้าง และรักษาไว้ซึ่งรูปแบบ หรือวิธีการการปฏิบัติขององค์กรในการสร้างความรู้ หรือแบบอย่างที่ดี ที่เรียกว่า KATA

ซึ่งนอกจากผู้นำสูงสุดขององค์กรแล้ว ยังจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารระดับกลางเพื่อเชื่อมโยงระหว่างผู้นำองค์กร และผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารระดับกลางจะทำหน้าที่ในฐานะ “ผู้สร้างความรู้ (Knowledge Producers)” กำหนดรูปร่าง ทำนุบำรุง และเป็นผู้นำของ BA ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการสร้างความรู้ใหม่ (Katsuhiko Umemoto, 2002)

ที่ผ่านมาได้มีหน่วยงาน และองค์กรของประเทศต่างๆ นำแนวคิดในการสร้างความรู้ดังกล่าว ไปประยุกต์ใช้ และผสมผสานกับกระบวนการทำงานของหน่วยงานเป็นจำนวนมาก อาทิเช่น Seven-Eleven Japan (SEJ), Lexus Division of Toyota, Sharp และ Nintendo สำหรับประเทศไทยก็เช่นเดียวกัน โดยในงานสัมมนาวิชาการประจำปี เวทีนวัตกรรม (Innovative Forum) ครั้งที่ 3 ของ ก.พ.ร. ที่ ผ่านมา ได้มีการเชิญ Prof. Ikujiro Nonaka มาบรรยายในหัวข้อ "การจัดการความรู้ เครื่องมือสู่ความสำเร็จทางยุทธศาสตร์" (Knowledge Management: A Tool for Strategic Success) ซึ่ง Nonaka ได้นำเสนอการประยุกต์แนวคิดการสร้างความรู้ดังกล่าวสู่การเป็นองค์กรที่มีความรู้เป็นฐาน (ดังรูปที่ 2.12)

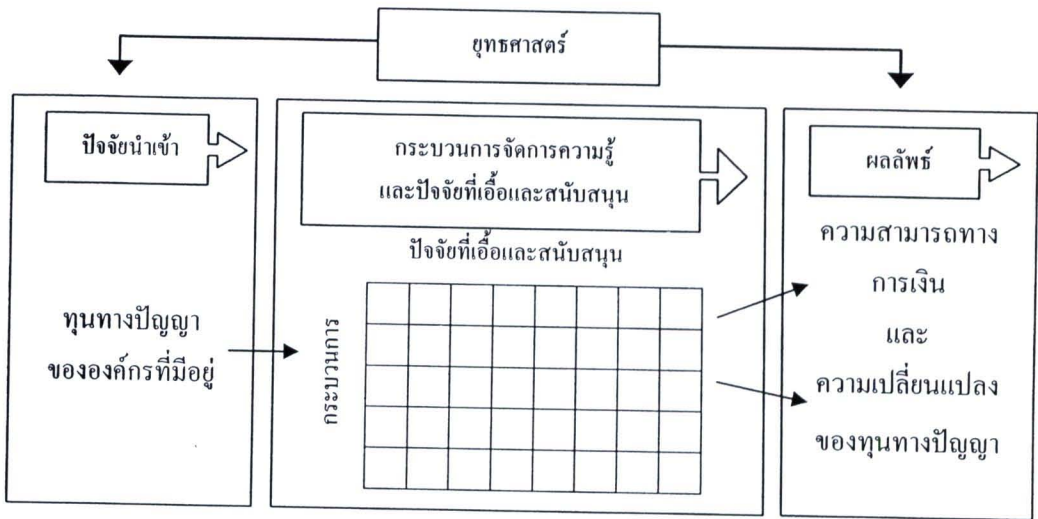


ภาพที่ 2.12 องค์ประกอบขององค์กรที่มีความรู้เป็นฐาน (Basic Components of Knowledge-based Organization) (ดัดแปลงจาก Nonaka and Toyama, 2006)

โดยการที่องค์กรจะก้าวไปสู่องค์กรที่มีความรู้เป็นฐานนั้นจะต้องประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบที่เชื่อมโยง และสัมพันธ์กัน ได้แก่ 1) องค์ประกอบพื้นฐาน (Basic Component) อันได้แก่ วิสัยทัศน์ความรู้ (Knowledge Vision), วัตถุประสงค์ในการขับเคลื่อน (Driving Objectives), การสนทนา (Dialogues) และการปฏิบัติ (Practice) และ 2) กระบวนการในการสร้างความรู้ (Knowledge Creation Process)

5.5.3 รูปแบบของการจัดการทุนทางปัญญา (Intellectual Capital Management)

Van Buren (1999) ได้นำเสนอรูปแบบของการจัดการทุนทางปัญญา (Intellectual Capital Management) ที่ได้จากรายงานผลรูปแบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพที่พัฒนาโดยกลุ่มผู้ปฏิบัติของ the American Society for Training and Development (ASTD) โดยได้มองการจัดการทุนทางปัญญาในรูปแบบของระบบที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลลัพธ์ (output) ดังภาพที่ 2.13



ภาพที่ 2.13 รูปแบบการจัดการทุนทางปัญญา (Intellectual Capital Management) (ดัดแปลงจาก Van Buren, 1999)

1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ ทุนทางปัญญาขององค์กรที่มีอยู่ (Existing Intellectual capital stocks) ประกอบด้วย ทุนมนุษย์ (Human capital) ทุนด้านนวัตกรรม (Innovation capital) ทุนด้านกระบวนการ (Process capital) และทุนลูกค้า (Customer capital)

2) กระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่เอื้อและสนับสนุน (Knowledge Management processes and Enablers)

- กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย 5 กระบวนการด้วยกันคือ การกำหนดความรู้ที่ต้องการ (Define), การสร้างความรู้ (Create), การเสาะหาและจัดเก็บความรู้ (Capture), การแบ่งปันความรู้ (Share) และการใช้ความรู้ (Use)

- ปัจจัยที่เอื้อและสนับสนุน (Enablers) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (Leadership), โครงสร้างขององค์กร (Structure), วัฒนธรรม พฤติกรรม และการสื่อสาร (Culture, Behavior and Communication), เทคโนโลยี และกระบวนการ (Technology and Process), การให้รางวัล และการยอมรับ (Rewarding and Recognition), การวัดประเมินผล (Measurement), ความรู้ ทักษะ ความพร้อม และสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (Knowledge, Skills, Abilities and Competencies) และการบริหารจัดการ (Management) ทั้งนี้ ต้องมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้ กับปัจจัยที่เอื้อและสนับสนุน ว่าปัจจัยใดที่จะส่งเสริมให้กระบวนการจัดการความรู้สามารถดำเนินไปได้อย่างประสบผลสำเร็จ

3) ผลลัพธ์ (Outputs) ได้แก่ ประสิทธิภาพทางการเงิน (Financial performance) และความเปลี่ยนแปลงของทุนทางปัญญาที่มี ทั้งนี้ยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นตัวสำคัญที่จะกำหนดผลลัพธ์ และปัจจัยนำเข้าในการบริหารทุนทางปัญญาขององค์กร

5.5.4 การจัดการความรู้เพื่อสร้างทุนทางปัญญาในองค์กร

กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Sveiby (2001) เกิดขึ้นจากความสำคัญของฐานความรู้ในองค์กร ที่สามารถสร้าง และเปลี่ยนให้เป็นทุนทางปัญญา เพื่อสร้างความเข้มแข็ง และรักษาสถานะภาพในการแข่งขันขององค์กร โดย Sveiby ได้ให้ความหมายของทุนทางปัญญาขององค์กรว่าทุนทางปัญญาขององค์กรจะประกอบด้วย 3 กลุ่มคือ

1) โครงสร้างภายนอก (External Structure) จะอยู่ในรูปของความสัมพันธ์ ได้แก่ ความสัมพันธ์กับลูกค้า คู่ค้า ซึ่งเกิดจากชื่อเสียง หรือภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อตราสินค้า หรือเครื่องหมายผลิตภัณฑ์ขององค์กร ซึ่งชื่อ และความสัมพันธ์นี้ อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นทางบวกหรือลบ

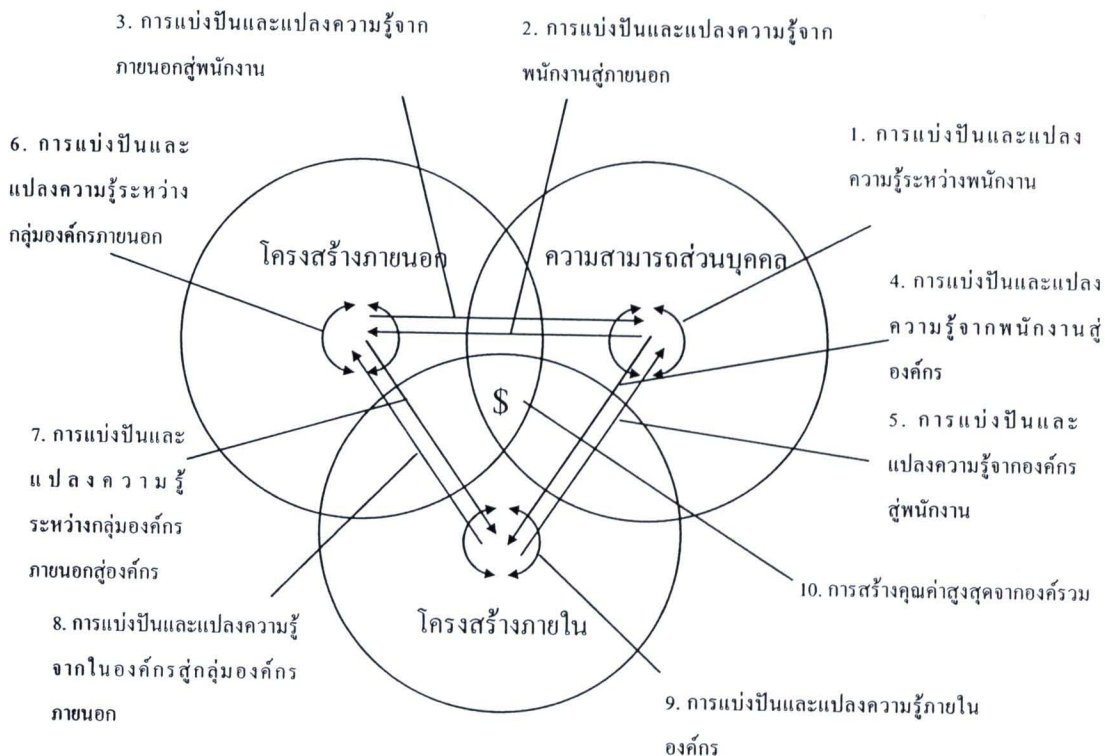
2) โครงสร้างภายใน (Internal Structure) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการกระทำ การสร้าง และการพัฒนาขึ้นมาของพนักงาน หรือบุคลากรในองค์กร ซึ่งได้แก่ หลักการ รูปแบบ สิทธิบัตร ระบบคอมพิวเตอร์ และหลักการบริหารจัดการ สิ่งเหล่านี้ถูกสร้างโดยพนักงาน และบุคลากร โดยมีองค์กรเป็นเจ้าของ แต่ทั้งนี้ก็เป็นเพียงบางส่วนเท่านั้นที่องค์กรเป็นเจ้าของ นอกจากนี้ยังรวมถึง วัฒนธรรม และเครือข่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรอีกด้วย

3) ความสามารถส่วนบุคคล (Individual Competence) ได้แก่ความสามารถของพนักงานในองค์กร ในกลุ่มงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น กลุ่มเชี่ยวชาญในวิชาชีพ นักวิจัย ผู้ปฏิบัติงานในโรงงาน พนักงานขายและการตลาด กลุ่มซึ่งต้องติดต่อโดยตรงกับลูกค้า ซึ่งผลของการปฏิบัติงานจะสะท้อนภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือขององค์กรโดยตรงต่อลูกค้า

ซึ่งทุนทางปัญญาขององค์กรจะเกิดได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Transfer) และการเปลี่ยนรูปของความรู้ (Knowledge Conversion) ระหว่างทุนทางปัญญาทั้ง 3 กลุ่ม จึงได้เสนอกลยุทธ์ 10 ประการเพื่อจัดการความรู้ และสร้างทุนปัญญาให้กับองค์กร ดังรูปที่ 2.14 ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การแบ่งปันและแปลงความรู้ระหว่างพนักงาน เป็นความพยายาม และตระหนักขององค์กร ในการสร้างบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมเพื่อให้เกิดการสื่อสาร เพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งกลยุทธ์สำคัญที่ต้องดำเนินการ คือ การพยายามให้เกิดการถ่ายทอดความสามารถระหว่างพนักงาน และการยกระดับของความร่วม ซึ่งแนวทางที่สามารถดำเนินการ ได้คือ การสร้างความเชื่อในองค์กร, การสนับสนุนกิจกรรมกลุ่ม, การหมุนงาน และการฝึกงานเป็นต้น

2) การแบ่งปันและแปลงความรู้จากพนักงานสู่ภายนอก เป็นความพยายามขององค์กรให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ของพนักงานสู่ภายนอกองค์กร ซึ่งได้แก่ ลูกค้า ผู้ผลิตสินค้าและวัตถุดิบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งกลยุทธ์ในการดำเนินการ คือ การเอื้ออำนาจให้พนักงานในการช่วยเหลือให้ลูกค้าเกิดการเรียนรู้ในตัวสินค้า การพัฒนาความรู้ของลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การจัดอบรม การหมุนงานที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า เป็นต้น



ภาพที่ 2.14 กลยุทธ์ 10 ประการเพื่อจัดการความรู้ (Ten Knowledge Strategy Issues) (Karl Erik Sveiby, 2001)

3) การแบ่งปันและแปลงความรู้จากภายนอกสู่พนักงาน เป็นการเรียนรู้ของพนักงาน จากลูกค้า ผู้ผลิตสินค้าและวัตถุดิบ และชุมชน ความรู้เหล่านี้คือผลป้อนกลับจากลูกค้า ซึ่งจะก่อให้เกิดความคิด ประสิทธิภาพ และความรู้ทางเทคนิคใหม่ ๆ สิ่งเหล่านี้จะเป็นผลที่เกิดควบคู่กับกระบวนการแบ่งปันและแปลงความรู้จากพนักงานสู่ภายนอก ความรู้เหล่านี้จะเกิดขึ้นอย่างกระจัดกระจาย ไม่มีการวัด และยังไม่มีการต่อการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินการคือ การทำให้ลูกค้า ผู้ผลิตสินค้าและวัตถุดิบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสร้างความสามารถให้กับพนักงานในองค์กร โดยแนวทางในการดำเนินการ คือ การมุ่งเน้นที่กิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรขององค์กร และบุคคลภายนอก

4) การแบ่งปันและแปลงความรู้จากพนักงานสู่องค์กร ในปัจจุบันเป็นความพยายามในการรวบรวม จัดเก็บความรู้ส่วนบุคคล และประสบการณ์ไว้ในฐานข้อมูลขององค์กร เพื่อให้ทุกคนสามารถ เข้าใช้ได้อย่างสะดวก และทั่วถึง ซึ่งการดำเนินการจะมุ่งเน้นในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บความรู้ และสร้างให้เกิดมูลค่าจากฐานความรู้นั้น โดยต้องใช้เครื่องมือ, ตัวแบบ, กระบวนการ และระบบ ที่ช่วยให้การแบ่งปันสามารถทำได้ง่าย และมีประสิทธิภาพ

5) การแบ่งปันและแปลงความรู้จากองค์กรสู่พนักงาน ความรู้ความสามารถของพนักงานจะถูกจัดเก็บไว้ในรูปแบบของสารสนเทศ อยู่ในระบบเพื่อรอให้มีการเรียกใช้ ดังนั้นจึงมีการลงทุนจำนวนมากกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้นประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่กลยุทธ์ในการยกระดับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล โดยการใช้ระบบ เครื่องมือ และตัวแบบต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้โดยกระบวนการปฏิบัติเป็นฐาน, การใช้สถานการณ์

สมมุติ และสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้เป็นต้น ซึ่งขั้นตอนนี้ เป็นกระบวนการที่เกิดควบคู่กันกับการแบ่งปันและแปลงความรู้จากพนักงานสู่องค์กร

6) การแบ่งปันและแปลงความรู้ระหว่างกลุ่มองค์กรภายนอก เป็นการดำเนินการเพื่อส่งเสริมให้ลูกค้ามีการแบ่งปันข้อมูล และสารสนเทศเกี่ยวกับบริการ ผลิตภัณฑ์ การใช้งาน เป็นต้น ซึ่งในการดำเนินการสามารถทำได้โดย การจัดกิจกรรมเพื่อสำรวจความพึงพอใจ หรือกิจกรรมประชาสัมพันธ์ ระหว่างกลุ่มลูกค้า ผู้ผลิตสินค้าและวัตถุดิบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งกลยุทธ์ในการดำเนินการคือ การสร้างความร่วมมือ และพันธมิตร, ยกระดับความเสมอภาค ภาพลักษณ์ขององค์กร และตราสินค้า, ยกระดับคุณภาพของข้อเสนอ และการจัดโปรแกรมอบรม และสัมมนาเกี่ยวกับสินค้า

7) การแบ่งปันและแปลงความรู้ระหว่างกลุ่มองค์กรภายนอกสู่องค์กร เป็นความตระหนักถึงความรู้ที่องค์กรได้รับเพิ่มขึ้นจากภายนอก และการดำเนินการในการแปลงความรู้ที่ได้รับสู่การปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ การยกระดับระบบ, เครื่องมือและกระบวนการ และผลิตภัณฑ์ ซึ่งกลยุทธ์ที่สามารถดำเนินการ คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเอื้ออำนาจให้พนักงานศูนย์รับเรื่องราว (Call Center) ในการอธิบาย และรับข้อร้องเรียนของลูกค้า, การสร้างพันธมิตรการวิจัย เพื่อให้ได้ความคิดสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ

8) การแบ่งปันและแปลงความรู้ภายในองค์กรสู่กลุ่มองค์กรภายนอก กระบวนการนี้เป็นการดำเนินการที่ควบคู่กับการแบ่งปันและแปลงความรู้ระหว่างกลุ่มองค์กรภายนอกสู่องค์กร โดยองค์กรต้องพิจารณาสามารถใช้ระบบ, เครื่องมือและกระบวนการ และสินค้าในการยกระดับความสามารถของลูกค้า ผู้ผลิตสินค้าและวัตถุดิบ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งกลยุทธ์ที่ดำเนินการได้แก่ การใช้ระบบ, เครื่องมือและกระบวนการในการให้บริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ การให้บริการข้อมูลทางออนไลน์ หรือระบบบอเล่โทรนิสต์ การติดตามผลิตภัณฑ์ และการให้บริการระบบ Help Desk เป็นต้น

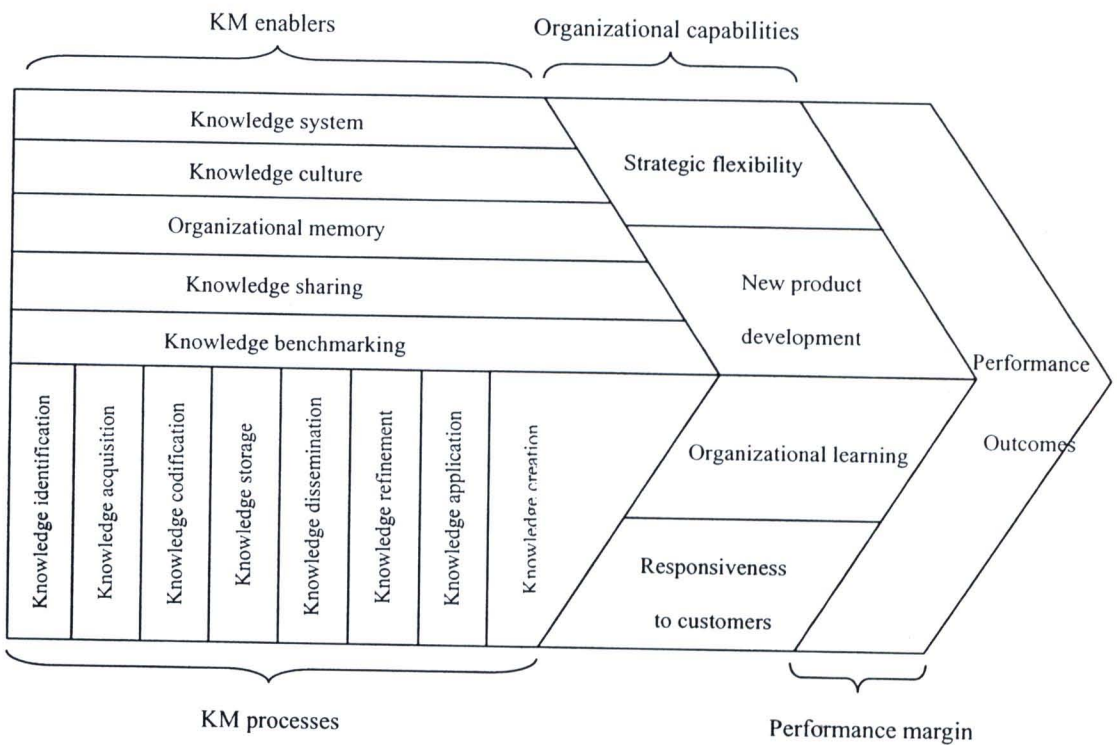
9) การแบ่งปันและแปลงความรู้ภายในองค์กร โครงสร้างภายในขององค์กรถือเป็นส่วนที่ทำหน้าที่ในการสนับสนุนการดำเนินการขององค์กร ดังนั้นจึงต้องมีการดำเนินการอย่างบูรณาการในการบริหารส่วนประกอบทั้งหมดให้เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งกลยุทธ์ที่ดำเนินการได้แก่ การใช้ระบบสารสนเทศแบบบูรณาการ การสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมของการแบ่งปันความรู้

10) การสร้างคุณค่าสูงสุดจากองค์กรรวม เป็นการมองกลยุทธ์ทั้ง 9 อย่างเป็นองค์รวมบูรณาการสอดคล้อง และเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร หลายองค์กรมักมีปัญหาไม่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้ ทั้งนี้เป็นเพราะ ติดกับระบบ และวัฒนธรรมดั้งเดิมขององค์กร, การแข่งขันภายในองค์กร, หรือแม้แต่ระบบที่ไม่ได้มาตรฐาน ทำให้การจัดเก็บไม่เป็นระบบ ไม่มีการจัดกลุ่มข้อมูล, ความสัมพันธ์กับลูกค้าจะอยู่กับกลุ่มพนักงานอาวุโส หากพนักงานลาออกความสัมพันธ์นี้ก็สูญเสียไปด้วย เป็นต้น ดังนั้นความสำคัญจึงอยู่ที่การบูรณาการทุนทางปัญญาขององค์กรทั้งหมดอย่างองค์รวม

5.5.5 ห่วงโซ่คุณค่าของความรู้ (The Knowledge Value Chain)

Wang and Ahmed (2005) ได้นำเสนอแนวคิด ห่วงโซ่คุณค่าของความรู้ (The Knowledge Value Chain) โดยนำเสนอภาพของห่วงโซ่คุณค่าของความรู้ในลักษณะองค์รวม ที่อธิบายถึงหลักการพื้นฐานในการเพิ่มคุณค่าอย่างมีประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ (ดังภาพที่ 2.15) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management processes) ประกอบด้วย การกำหนดองค์ความรู้, การจัดหาความรู้, การเข้ารหัสความรู้, การจัดเก็บความรู้, การแพร่กระจายความรู้, การตรวจสอบความรู้, การใช้ประโยชน์จากความรู้ และการสร้างความรู้
- 2) ปัจจัยที่เอื้อและสนับสนุนการจัดการความรู้ (Knowledge Management enablers) ได้แก่ ระบบความรู้, วัฒนธรรมความรู้, ระบบความจำขององค์กร, การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเทียบเคียงความรู้
- 3) ความสามารถขององค์กร (Organizational capabilities) ประกอบด้วย การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า, เกิดการเรียนรู้ขององค์กร, การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และความยืดหยุ่นของยุทธศาสตร์ขององค์กร
- 4) ผลงาน (Performance) คือ ผลลัพธ์ที่เกิดจากการประสานพลังขององค์ประกอบทั้ง 3 ข้างต้น



ภาพที่ 2.15 ห่วงโซ่คุณค่าของความรู้ (The Knowledge Value Chain) (Wang and Ahmed, 2005)

โดยวิธีดำเนินการสู่การปฏิบัติมีแนวทาง 3 ด้วยกันคือ

- 1) การดำเนินการจัดการความรู้ฝังลึก (The tacit KM approach) เป็นการดำเนินการเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลไปสู่บุคคลอื่น โดยวิธีที่ดีที่สุดที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคล ได้แก่ การเสวนา (Dialogue) ซึ่งการจัดการความรู้ความรู้ฝังลึกนี้ จะเป็นการกระจายความรู้ และการสร้าง

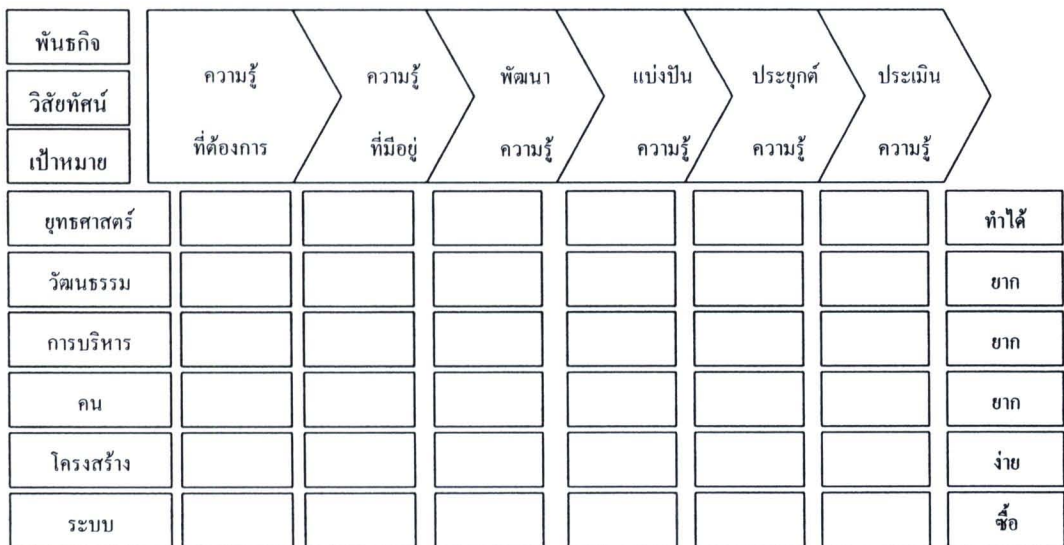
ความรู้ผ่านกระบวนการแบ่งปันความรู้ โดยปัจจัยเอื้อที่สำคัญที่สามารถผลักดันกระบวนการนี้คือ การมีวัฒนธรรมทางความรู้แบบกัลยาณมิตร

2) การดำเนินการจัดการความรู้กับความรู้ชัดแจ้ง (The explicit KM approach) เป็นการดำเนินการเพื่อให้เกิดการจัดการความรู้จากตัวบุคคล ไปเป็นความรู้ในรูปแบบเอกสาร และจัดเก็บอยู่ในคลังความรู้ขององค์กรที่ผู้ใช้สามารถสืบค้นได้เมื่อต้องการ ซึ่งกระบวนการสำคัญ คือ การเข้ารหัสความรู้ โดยคลังความรู้จะเป็นที่ ๆ สมาชิกจะเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และกระจายความรู้ ทั้งนี้โดยมีวัฒนธรรมความรู้เป็นตัวสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ และมีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการสนับสนุน

กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ (The Strategic KM approach) เป็นการดำเนินการที่มุ่งการจัดการความรู้ในลักษณะของกลยุทธ์ ที่เชื่อมโยง และสนับสนุนกลยุทธ์อื่น ๆ ขององค์กร โดยในกรอบของการดำเนินการกลยุทธ์ทางธุรกิจ จะเป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และการจัดวางของกลยุทธ์การจัดการความรู้, โครงสร้างขององค์กร, วัฒนธรรมขององค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการดำเนินการในลักษณะนี้ต้องอาศัยการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารระดับสูง และการมีส่วนร่วมจากทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการวัดประสิทธิภาพของการจัดการความรู้จะถูกผนวกเข้ามาในในกระบวนการนี้เพื่อให้เกิดการประเมินผล และปรับเปลี่ยนเพื่อความเหมาะสม

5.5.6 รูปแบบการจัดการความรู้ที่ใช้การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรเป็นฐาน

Weggeman (2004) ได้นำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ที่ใช้การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรเป็นฐาน และเชื่อมโยงด้วยห่วงโซ่ความรู้ (Knowledge Value Chain) ดังรูปที่ 2.16



ภาพที่ 2.16 รูปแบบการจัดการความรู้ที่ใช้การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กรเป็นฐาน (Weggeman, 2004)

โดยองค์ประกอบหลักของรูปแบบการจัดการความรู้จะประกอบด้วย 3 ส่วนด้วยกันคือ

1) ส่วนที่เป็นเป้าหมาย ซึ่งจะเป็นตัวขับเคลื่อนห่วงโซ่ความรู้ ประกอบด้วย

- พันธกิจ และวิสัยทัศน์ คือ พันธสัญญา หรือเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร
- เป้าหมาย คือ เป้าหมายระยะสั้น เพื่อใช้ในการวัดและประเมินผล
- ยุทธศาสตร์ คือ แผนปฏิบัติการเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

2) ส่วนของห่วงโซ่ความรู้ (กระบวนการ) เป็นกระบวนการในการจัดการความรู้ ประกอบด้วยกระบวนการ 6 กระบวนการ ได้แก่

- การระบุความรู้ที่ต้องการ (Knowledge Needed) คือ การระบุความรู้ที่มีความจำเป็น หรือสำคัญสำหรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร

- การสำรวจความรู้ที่มี (Available Knowledge) คือ ขั้นตอนของการสำรวจความรู้ขององค์กรที่มี เพื่อหาช่องว่างของความรู้ ระหว่างความรู้ที่มีกับความรู้ที่ต้องการ

- การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) คือ การพัฒนาความรู้ที่จำเป็น และไม่มีในองค์กร

- การแบ่งปันความรู้ (Sharing Knowledge) คือ ขั้นตอนของการแบ่งปันความรู้ ที่พัฒนาขึ้นให้กับบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับบุคลากรที่ต้องการความรู้ และสามารถพัฒนางานให้ดีขึ้นได้

- การประยุกต์ความรู้ (Knowledge Apply or Using) คือ การนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการปฏิบัติ หรือใช้งาน

- การประเมินผลความรู้ (Evaluate Knowledge) คือ ขั้นตอนของการวัดประเมินผล กระบวนการความรู้ทั้งหมดที่ผ่านมา ว่าสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้หรือไม่

3) องค์ประกอบขององค์กร คือ ตัวแปรต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ต้องมีการออกแบบ หรือปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความเหมาะสมในการขับเคลื่อนห่วงโซ่ความรู้ ประกอบด้วย วัฒนธรรม รูปแบบการบริหารงาน บุคลากร โครงสร้างองค์กร และระบบต่าง ๆ

5.5.7 กรอบในการจัดการความรู้: มุมมองยุโรป (Knowledge Management Framework: A European Perspective)

สมาคมมาตรฐานยุโรป (European Committee for Standardization: CEN) ได้นำเสนอกรอบในการจัดการความรู้ซึ่งพัฒนาขึ้นจากงานวิจัย และประสบการณ์ในการใช้การจัดการความรู้ในหน่วยงานต่าง ๆ ในยุโรป และประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก โดยกรอบในการจัดการความรู้ของ CEN จะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ (ดังรูปที่ 2.17)

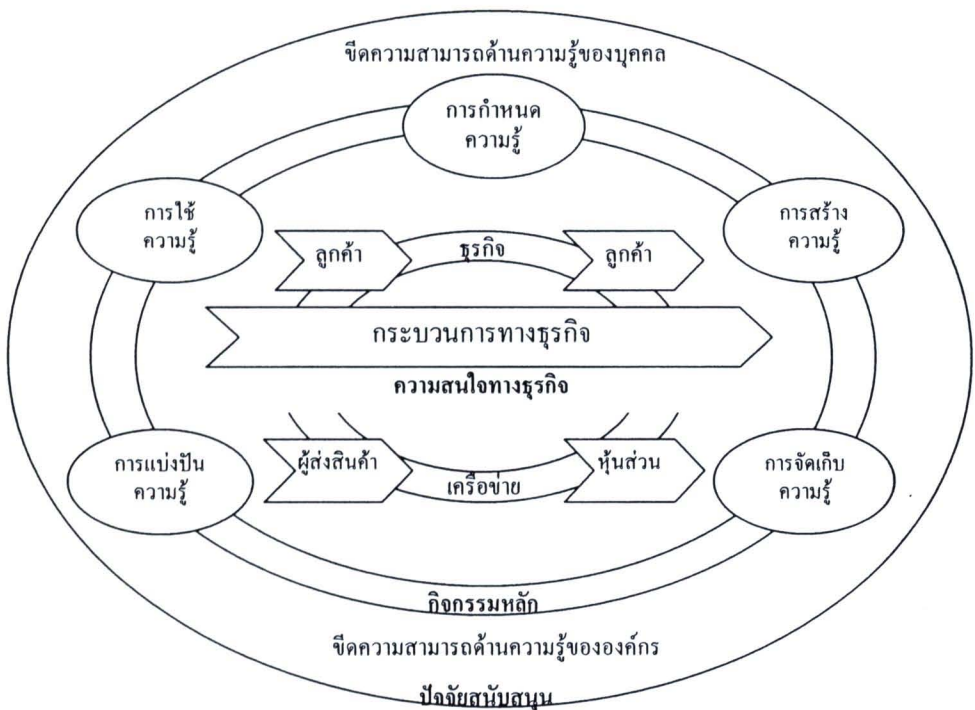
1) จุดสนใจทางธุรกิจ (Business focus) เป็นจุดศูนย์กลางของการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ การพัฒนายุทธศาสตร์ นวัตกรรมและพัฒนาของผลิตภัณฑ์/บริการ การจัดเก็บและการจัดส่งสินค้า การขายและการบริการลูกค้า สิ่งเหล่านี้คือบริบทขององค์กร ซึ่งในทุกกระบวนการจะประกอบไปด้วยความรู้ต่าง ๆ ที่มีความสำคัญ และนอกจากนี้แล้วยังต้องเกี่ยวข้องกับเครือข่ายทางธุรกิจ ซึ่งได้แก่ ผู้จัดส่งสินค้า หุ่นยนต์ และลูกค้าอีกด้วย

2) กิจกรรมหลักเกี่ยวกับความรู้ (Core Knowledge Activities) จะประกอบไปด้วยกิจกรรมหลัก 5 ประการ ได้แก่ การกำหนดความรู้ (Identify) การสร้างความรู้ (Create) การจัดเก็บความรู้ (Store) การแบ่งปันความรู้ (Share) และการใช้ความรู้ (Use) ซึ่งกิจกรรมหลักเหล่านี้จะถูกบูรณาการเข้ากับกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อสนับสนุน และสร้างประสิทธิภาพให้เกิดขึ้น แต่ทั้งนี้ในการบูรณาการกิจกรรมหลักเกี่ยวกับความรู้เข้ากับกระบวนการทางธุรกิจจำเป็นต้องอาศัยวิธีการและเครื่องมือที่ถูกต้องและเหมาะสม

3) ปัจจัยสนับสนุน (Enablers) จะประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ คือ

3.1) จิตความสามารถด้านความรู้ของบุคคล (Personal Knowledge Capabilities) ประกอบด้วย เป้าหมาย ทักษะ พฤติกรรม ประสิทธิภาพ เครื่องมือ และการบริหารจัดการเวลา ที่จะช่วยพัฒนาในระดับบุคคล หรือกลุ่มเพื่อยกระดับจากความรู้ที่มีอยู่

3.2) จิตความสามารถด้านความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge Capabilities) เป็นการที่ผู้นำจะอำนวยความสะดวกในการสร้างประสิทธิภาพจากความรู้ที่มีอยู่อย่างยั่งยืน ด้วยกระบวนการเพิ่มมูลค่า จากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (ผู้จัดการ และพนักงาน) และหุ้นส่วนภายนอก (ผู้ส่งสินค้า และลูกค้า) จะประกอบด้วย พันธกิจ วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ การออกแบบกระบวนการและโครงสร้างองค์กร การวัดประเมินผล ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมการใช้เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน และการพัฒนาสินทรัพย์ความรู้ที่ถูกจัดเก็บอยู่ในองค์กร



ภาพที่ 2.17 กรอบในการจัดการความรู้: มุมมองยุโรป (ดัดแปลงจาก CEN, 2004)

จากการศึกษารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรจะเห็นได้ว่า รูปแบบการจัดการความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ (Processes) ในการจัดการกับความรู้ ที่องค์กรดำเนินการภายใต้เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ โดยในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Processes) ในองค์กรนั้น จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนและจัดวางองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรให้มีความเหมาะสม (Norton and Kaplan, 2006) เพราะองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรล้วนมีส่วนสำคัญ และส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรอีกด้วย ซึ่งจากการศึกษารูปแบบการจัดการความรู้พบว่า ได้นำเสนอรูปแบบในการจัดการความรู้ในลักษณะที่เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติ (Framework) ซึ่งมีลักษณะเป็นองค์รวม ที่นอกจากเลือกกระบวนการจัดการความรู้ให้เหมาะสมแล้ว ยังต้องพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กร โดยองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นปัจจัยสำคัญ ที่จะสนับสนุน (Enablers) และส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ และเมื่อวิเคราะห์รูปแบบการจัดการความรู้ 7 รูปแบบที่ได้ทำการศึกษาพบว่า องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management Model) มี 2 ส่วนคือ

1. กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management processes) ซึ่งแต่ละรูปแบบได้กำหนดกระบวนการจัดการความรู้ไว้คล้ายคลึงกันประกอบด้วย การกำหนดองค์ความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การแสวงหาและจัดเก็บองค์ความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการใช้ความรู้ ในส่วนของกระบวนการประเมินผลการจัดการความรู้ นั้น มีเพียง Weggeman (2004) และ Wang & Ahmed (2005) ที่ได้ระบุกระบวนการดังกล่าวไว้ในกระบวนการหนึ่งของรูปแบบการจัดการความรู้

เห็นได้ว่าในกรอบแนวคิด (Framework) หรือรูปแบบ (Model) ของการจัดการความรู้ในองค์กรนั้น กระบวนการจัดการความรู้ถือเป็นองค์ประกอบหลักของกรอบแนวคิด หรือรูปแบบของการจัดการความรู้ แต่ทั้งนี้อาจมีความแตกต่าง ของแต่ละกระบวนการในการจัดการความรู้ ซึ่งขึ้นอยู่กับคำอธิบายของบริบทของการนำการจัดการความรู้ไปใช้ อย่างไรก็ดีตามกรอบแนวคิด หรือรูปแบบของการจัดการความรู้ จะให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ให้ได้ว่า องค์ความรู้ที่สำคัญที่จะสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรนั้นคือองค์ความรู้ใด สามารถรวบรวมมาได้อย่างไร เมื่อกำหนดองค์ความรู้ที่ต้องการแล้ว ต้องหาวิธีการในการพัฒนาและสร้างองค์ความรู้เพิ่มเติม และเมื่อได้มาซึ่งองค์ความรู้ที่ต้องการ จะต้องหาวิธีการในการจัดเก็บได้อย่างไร ทำอย่างไรถึงจะแลกเปลี่ยน (Share) และถ่ายทอด (Transfer) องค์ความรู้ให้อย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้้องค์ความรู้ดังกล่าวได้ถูกนำไปใช้ (Use) ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ในมิติต่าง ๆ ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของการจัดการความรู้ในแต่ละองค์กร

ตารางที่ 2.5 การสังเคราะห์รูปแบบการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management processes)	Marquardt (2005)	Nonaka & Toyama (2006)	Sveiby (2001)	Buren (1999)	Weggeman (2004)	European KM framework (2004)	Catherine L. Wang & Pervaitz K. Ahmed (2005)
การกำหนดความรู้		✓		✓	✓	✓	✓
การสร้างความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การแสวงหาและจัดเก็บความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การแบ่งปันความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การใช้ความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การประเมินผล					✓		✓
องค์ประกอบ หรือปัจจัยสนับสนุน (enablers)							
วัฒนธรรมและค่านิยมร่วม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ทักษะ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ผู้นำองค์กร	✓	✓		✓	✓	✓	✓
โครงสร้างองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ระบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

2. ปัจจัยที่สำคัญ หรือองค์ประกอบที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งจากการวิเคราะห์รูปแบบการจัดการความรู้อาจสรุปได้ว่า ปัจจัยที่สำคัญ หรือองค์ประกอบที่สนับสนุนการจัดการความรู้ประกอบด้วย

2.1 ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรม (Culture & Share value) (Buren, 1999; Weggeman, 2004; CEN, 2004; Marquardt, 2005; Nonaka & Toyama, 2006) ค่านิยมร่วม หมายถึง สิ่งที่สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ ถือได้ว่าเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และบรรทัดฐานภายในองค์กร ซึ่งเมื่อมีการยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกัน ค่านิยมร่วมนี้จะถูกหล่อหลอมจนกลายเป็น วัฒนธรรมขององค์กร (Organization culture) ที่ทุกคนในองค์กรต้องยึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติ และที่สำคัญวัฒนธรรมขององค์กร จะเป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (Davenport & Prusak, 2000; CEN, 2004) แต่ทั้งนี้วัฒนธรรมขององค์กรเป็นสิ่งที่บริหารจัดการได้ยากที่สุด (O'Dell & Grayson, 1998) เพราะวัฒนธรรมเกิดจากปลูกฝัง ซึ่งต้องใช้เวลานานกว่าจะเห็นผลของการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญองค์กรเป็นที่รวมของบุคคลที่มาพร้อมวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน จึงเป็นการยากที่จะทำให้คนเหล่านั้นละทิ้งวัฒนธรรมเดิม แล้วยอมรับวัฒนธรรมใหม่ๆ (Dalkir, 2005) ดังนั้นในการผลักดันให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการปลูกฝัง และกำหนดลักษณะของวัฒนธรรมที่ส่งผลในเชิงบวกต่อการจัดการความรู้ให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ และยึดมั่นขององค์กร

จากการศึกษาวรรณกรรมด้านการจัดการความรู้พบว่า ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรม ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้มากที่สุดคือ วัฒนธรรมในการแบ่งปันความรู้ (Davenport & Prusak, 1998; O'Dell & Grayson, 1998; ADB, 2004; Ba, 2004) ซึ่งนอกจากการมีวัฒนธรรมในการแบ่งปันความรู้แล้วยังมี

ลักษณะของวัฒนธรรมที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ได้แก่ กำหนดเป้าหมายร่วมกัน (Shared vision) ความเชื่อใจ (Trust) การยึดถือและปฏิบัติตามนโยบาย (Policy focused) ซึ่ง นอกจากลักษณะวัฒนธรรมข้างต้นแล้ว Marquardt (2005) ได้เสนอแนะว่า ในการจัดการความรู้เพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ลักษณะวัฒนธรรมที่สำคัญ และควรสนับสนุนให้เกิดคือ วัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ การให้รางวัลและคุณค่ากับการเรียนรู้ ความรับผิดชอบร่วมกันในการเรียนรู้ ความไว้วางใจและปกครองตนเอง รางวัลสูงใจสำหรับนวัตกรรม การทดลองและความกล้าที่จะเสี่ยง ความคิดสร้างสรรค์เชิงความร่วมมือ ความหลากหลาย และความแตกต่าง ความมุ่งมั่นต่อการปรับปรุง พัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของคณะกรรมการยุโรปเพื่อมาตรฐาน หรือ CEN (2004) ที่ได้เสนอในคู่มือ และแนวทางการปฏิบัติที่ดีในการจัดการความรู้ และนอกเหนือจากวัฒนธรรมข้างต้นแล้วการสื่อสารภายในองค์กร ก็เป็นอีกหนึ่งวัฒนธรรมที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้เช่นเดียวกัน (Van Krogh et al, 1998)

ทั้งนี้พบว่ามีการกล่าวถึงแนวทางในการสร้าง และพัฒนาวัฒนธรรมความรู้ในองค์กรว่าปัจจัยที่สามารถส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมความรู้มากที่สุด คือ ผู้บริหารขององค์กร ที่ต้องดำเนินการเป็นแบบอย่าง (Role model) ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เช่น การสนับสนุนด้านการเงิน สำหรับการฝึกอบรม และการพัฒนา จัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศ และสถานการณ์ให้มีความเหมาะสม และเกิดการแบ่งปันความรู้ การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงและความสับสนอลหม่าน (Buckman, 1999) อาทิในบริษัท Shell Oil Company (SOC) ได้มีการสร้างวัฒนธรรมความรู้ภายใต้โครงการปฏิรูปที่ชื่อ “Learning and Development Initiative” โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วมขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนเกิดความรู้สึกลงใจในการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบบทบาทหน้าที่ของตนเองต่อองค์กร และนอกจากนี้ยังได้ตอกย้ำถึงความรู้สึกในการมีส่วนร่วมดังกล่าวด้วยการจัดโครงการ “Learning and Performance (LEAP)” ให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการปฏิบัติ เพื่อเพิ่มโอกาสในการพัฒนาตนเอง และเสริมทักษะภาวะผู้นำของแต่ละคน ทั้งนี้ผู้บริหารจะทำหน้าที่ในการสนับสนุน จัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมแก่การเรียนรู้ มีการกำหนดเป้าหมาย บทบาทและความคาดหวังอย่างชัดเจน เปิดกว้าง ใสใจรับฟัง และยอมรับผู้อื่น

บริษัท Astra International ประเทศอินโดนีเซีย บริษัทที่ได้รับรางวัล 2008 Asian MAKE winner award โดย Michael D. Ruslim ประธานกรรมการ และผู้บริหารของบริษัทได้กล่าวว่า ในการพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สำคัญขององค์กร เกิดจากการมีทัศนคติเชิงบวกของพนักงาน มีผู้นำที่คอยสนับสนุน และสร้างแรงบันดาลใจ การจัดสภาพแวดล้อมที่มีความโปร่งใส ซึ่งจะนำมาซึ่งการสื่อสารอย่างเปิดเผย และนอกจากนี้ที่บริษัท Honda ประเทศญี่ปุ่น Shigeomi Kubota หัวหน้าแผนกวางแผน ได้นำเสนอถึงหลักการง่ายที่บริษัทได้ดำเนินการอยู่คือ การเคารพ และเอาใจใส่ในแต่ละบุคคล เพราะบุคคลแต่ละคนที่ร่วมงานกับบริษัทมีเอกลักษณ์และความเฉพาะที่จะร่วมประสานพลังให้พันธกิจของบริษัทประสบความสำเร็จ ซึ่งจากศึกษาทำให้สามารถสรุปเป็นวัฒนธรรมที่มีส่วนผลักดัน และส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ ดังตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 คุณค่าร่วม และวัฒนธรรม

	Marquardt (2005)	Nonaka & Toyama (2006)	Sveiby (2001)	Buren (1999)	Weggeman (2004)	European KM framework (2004)	Davenport & prusak (1998)	O'Dell & Grayson (1998)	ADB (2004)	Ba (2004)	Van Krogh, Roos & Kleine (1998)	Shell Oil Company	Astra International Indonesia	Honda Japan
การแบ่งปันความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓
การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน		✓		✓			✓	✓				✓		✓
การเคารพ และเชื่อถือ		✓	✓	✓		✓		✓					✓	✓
การยึดถือและปฏิบัติตามนโยบาย				✓	✓							✓		
การให้รางวัลคุณค่ากับการเรียนรู้ และนวัตกรรม	✓			✓				✓						
ความรับผิดชอบร่วมกันในการเรียนรู้	✓											✓		
ความไว้วางใจ และปกครองตนเอง	✓													
การทดลองและความกล้าที่จะเสี่ยง	✓			✓		✓		✓						
ความคิดสร้างสรรค์เชิงความร่วมมือ	✓											✓		
ความมุ่งมั่นในการปรับปรุง พัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการ	✓												✓	
การสื่อสารในองค์กรอย่างเปิดเผย				✓							✓		✓	✓
ทัศนคติเชิงบวก													✓	
การใช้ความรู้		✓				✓								

2.2 ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านการเรียนรู้ของคนในองค์กร (Nonaka & Toyama, 2006)

ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านการเรียนรู้ของคนในองค์กร ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งซึ่งมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ โดยทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจะส่งผลต่อการจัดการความรู้ ให้เกิดขยายวงออกไปอย่างกว้างขวาง จากการศึกษาแนวคิด หรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทักษะในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ นั้นพบว่า แนวคิดของ Marquardt (2005) มีส่วนคล้ายคลึงกับแนวคิดวินัย 5 ประการของ Senge (1990) คือ

1) การคิดเชิงระบบ (System thinking) เป็นทักษะของการมองภาพ ปัญหา หรือความคิด ในลักษณะที่เป็นองค์รวม ทั้งนี้เพราะองค์กรเป็นระบบ หรือเครือข่ายของหน่วยต่าง ๆ ที่เชื่อมต่อกัน สัมพันธ์กัน ดังนั้นหากเกิดการเปลี่ยนแปลง หรือปัญหาที่ส่วนหนึ่งขององค์กร ย่อมส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์กร ซึ่งการมีทักษะของการคิดเชิงระบบจะทำให้สามารถมองแบบแผนทั้งหมดได้ชัดกว่าเดิม และสามารถเปลี่ยนแปลงแบบแผนเหล่านั้นให้ดีขึ้น

2) รูปแบบความคิด (Mental model) เป็นกรอบแนวคิด เป็นพื้นฐาน หรือทัศนคติในการมอง หรืออธิบายเหตุการณ์ สถานการณ์ และปรากฏการณ์ ของแต่ละบุคคลซึ่งเกิดจากพื้นฐานการอบรมเลี้ยงดู หรือ การรับรู้เรื่องดังกล่าวมาก่อนหน้านี้ ทำให้แต่ละบุคคลมีความแตกต่าง จึงเป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรต้องมิกิจกรรม หรือวิธีการให้บุคลากรได้เรียนรู้รูปแบบความคิดซึ่งกันและกัน โดยกิจกรรมหนึ่งที่สามารถดำเนินการได้คือ

การสนทนาในบรรยากาศที่เป็นกันเอง การสนทนาที่เปิดโอกาสให้ผู้เล่าได้เล่า หรือพูดเรื่องราวต่าง ๆ โดยมีผู้ฟังที่ฟังอย่างตั้งใจ มีการสอบถามและการสนับสนุน เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และเปิดกว้างต่อการยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น ทั้งนี้ทักษะด้านรูปแบบความคิดนี้เองจะส่งผลต่อการสร้างวัฒนธรรมความเชื่อถือและการยอมรับซึ่งกันและกันของคนในองค์กร ซึ่งเป็นจุดสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ต่อไป

3) ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal mastery) เป็นหัวใจสำคัญอย่างหนึ่งของความสำเร็จในการจัดการความรู้ เพราะความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศจะนำมาซึ่งวัฒนธรรมในส่วนของ การรับผิดชอบในการเรียนรู้ และการปรับปรุง พัฒนา ผลิตภัณฑ์และบริการ ทั้งนี้เพราะความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศหมายถึงความต้องการในเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือมีความชำนาญในระดับสูง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ ทุ่มเท ในการพัฒนาและปรับปรุงทักษะความชำนาญของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งการมีทักษะในการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศนั้นต้องเกิดจากการทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้และลึกซึ้งในวิสัยทัศน์ส่วนตัว จนเกิดเป็นเป้าหมาย และความมุ่งมั่น องค์กรจึงต้องมีส่วนในการส่งเสริม ผลักดัน และสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนา และเกิดความมุ่งมั่นดังกล่าว

4) การเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง (Self-directed learning) เป็นทักษะในการเปลี่ยนมุมมอง และความคิดของบุคลากร ในความตระหนักถึงการพัฒนาการปฏิบัติงาน หรือหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ด้วยการเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยตัวเอง หรือการทำความเข้าใจในรูปแบบการเรียนรู้ของตนเองเพื่อสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้ได้มากที่สุด รวมถึงการปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นผู้เรียนรู้และผู้สนับสนุน ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้คนรอบข้างในเวลาเดียวกัน

5) การเสวนา (Dialogue) เป็นศิลปะของการฟังและการคิดไปพร้อมๆ กัน (ประพนธ์ ผาสุกยัต, 2552) ซึ่งการเสวนาเป็นการสื่อสารในระดับเข้มข้นที่มีคุณภาพ มีความอิสระ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีการสำรวจประเด็นที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ร่วมกัน เป็นการฟังอย่างตั้งใจ ในขณะที่เดียวกันก็คิดอย่างสร้างสรรค์ โดยไม่ด่วนสรุปหรือตัดสินความคิดของผู้อื่น ซึ่งการดำเนินการในลักษณะนี้จะส่งเสริมให้เกิดการสร้างและประสานการเรียนรู้กับการปฏิบัติในที่ทำงาน เกิดการสื่อสารและการคิดร่วมกัน ทั้งนี้ Nonaka (2006) กล่าวว่า การเสวนาถือเป็นเครื่องมือหนึ่งที่มีความสำคัญ ในการหล่อหลอมความขัดแย้ง และสร้างให้เกิดเป็นความเข้าใจ โดยได้ยกตัวอย่างของบริษัทโตโยต้า ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งได้ส่งเสริมให้เกิดการเสวนาขึ้นทุกการปฏิบัติงานประจำวัน ในทุกระดับชั้นขององค์กร โดยยึดหลักว่าต้องตั้งคำถามว่า “ทำไม 5 ครั้ง?” ซึ่งผลที่เกิดขึ้นนอกจากช่วยในการหล่อหลอมความขัดแย้งแล้ว ก็ก่อให้เกิดประโยชน์อีกมากมาย เช่น ในกรณีของความขัดแย้งระหว่างคุณภาพและต้นทุน ซึ่งผลจากความพยายามในการเสวนาทำให้โตโยต้า ได้ระบบการผลิตที่สามารถผลิตรถยนต์ได้ด้วยต้นทุนที่ลดลง แต่มีคุณภาพที่สูงมากขึ้น เป็นต้น

ซึ่งนอกจากทักษะทั้ง 5 ประการที่ Marquardt (2006) ได้กล่าวถึงแล้ว ยังมีทักษะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ได้แก่ การปฏิบัติ (Practice) (Sveiby, 2001; Weggeman, 2004; Nonaka & Toyama, 2006) การปฏิบัติงานเป็นรากฐานสำคัญของการเรียนรู้ และการแบ่งปันความรู้ในส่วนบุคคล โดยในการปฏิบัตินั้นจะเป็นการรวบรวมความรู้จัดแจง นำมาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ หรือบริบทใดบริบทหนึ่ง ทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ ความรู้จัดแจงเหล่านั้น ผ่านการปฏิบัติจริง ทำให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ขึ้นภายในตัวบุคคล และการปฏิบัติงานยังเป็น

การถ่ายทอดความรู้บางประเภทที่ไม่สามารถสื่อสารออกมาในลักษณะการบอกเล่า หรือตัวอักษร นอกจากนี้ การปฏิบัติจะทำให้เกิดการผนวกรวมความคิดของแต่ละบุคคลที่มาปฏิบัติงานร่วมกัน เกิดเป็นความรู้ใหม่อีกด้วย และประการสำคัญการปฏิบัติ เป็นการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มสมรรถนะโดยตรง ซึ่งการได้มาซึ่งสารสนเทศ ไม่สามารถทำได้ (Senge, 1990)

การสื่อสาร (Communication) (Buren, 1999; Sveiby, 2001) เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ทุกคนเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ไม่คาดเคลื่อน และทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น ซึ่ง Kreech (2005) ได้ระบุอย่างชัดเจนว่าปัจจัยสำคัญที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ประการหนึ่งคือ การกำหนด และสื่อสารวัตถุประสงค์ของกิจกรรมหรือ โครงการอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Ajiferuke (2003) ที่ทำการศึกษาทฤษฎีของผู้เชี่ยวชาญด้านสารสนเทศในโปรแกรมการจัดการความรู้ของประเทศแคนาดา ซึ่งผลการศึกษพบว่า ทักษะการสื่อสารเป็นทักษะที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับโปรแกรมการจัดการความรู้ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องการบุคคลที่มีทักษะการนำส่งความรู้ จัดโครงสร้าง เปลี่ยนรูป ตรวจสอบ และสามารถย่อยในรูปแบบที่ง่าย หรือเหมาะสมต่อผู้รับ (Davenport & Prosak, 1998) ซึ่งทักษะดังกล่าวก็คือ ทักษะในการสื่อสารนั่นเอง โดยในการสื่อสารนั้นต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก 3 ประการคือ เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการสื่อสาร กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร และช่องทางในการสื่อสาร (บุญติ บุญญากิจ และคณะ, 2547) โดยทักษะที่เกี่ยวข้องกับสารสื่อสาร ได้แก่ ทักษะในการพูด ทักษะในการเขียน และทักษะในการนำเสนอ (Abell, 2000)

ความรู้ ทักษะ ความพร้อม และสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (Knowledge management capabilities) (Buren, 1999) เป็นความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และขีดความสามารถของบุคลากรในด้านการจัดการความรู้ ซึ่งความรู้ ทักษะ ความพร้อม และสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้นี้จะสนับสนุน และส่งเสริมให้โครงการ หรือกิจกรรมการจัดการความรู้สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง และด้วยความสมัครใจ ซึ่งจะส่งผลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กร (Chu Yi Hsu, Edward T. Chen, and Kuoching Feng, 2006)

จึงทำให้สามารถสรุปเป็นทักษะด้านต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นสำหรับการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ได้ดังตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 ทักษะที่มีความจำเป็นสำหรับการขับเคลื่อนการจัดการความรู้

	Senge (1990)	Davenport & Prosak (1998)	Buren (1999)	Abell (2000)	Sveiby (2001)	Ajiferuke (2003)	Weggeman (2004)	European KM framework (2004)	Kreech (2005)	Marquardt (2005)	Nonaka & Toyama (2006)	Hsu, Chen, and Feng (2006)	บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547)	ประพนธ์ คาสุยิด (2552)
การคิดเชิงระบบ	✓									✓				
รูปแบบความคิด	✓									✓				
ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ	✓									✓				
การเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง										✓				
การเสวนา								✓		✓	✓			✓
การปฏิบัติ					✓		✓				✓			
การสื่อสาร		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓				✓	
ความรู้ทักษะ ความพร้อม และสมรรถนะ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้			✓									✓		
ทักษะในการเลือกและใช้ความรู้								✓						

1.3 ผู้จัดการและผู้นำ ถือเป็นบุคคลซึ่งมีอิทธิพล และมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้เป็นอย่างมาก (Buren, 1999; Sveiby, 2001; Hasanali, 2002; Marquardt, 2005; Nonaka & Toyama, 2006) ซึ่งสอดคล้องกับรายงานผลการศึกษากิจการการจัดการความรู้ในประเทศอินเดีย (2002) ประเทศโปแลนด์ (2004) และประเทศบราซิล (2008) ที่ผลการศึกษาดังกล่าวชี้ว่าผู้นำ คือ ปัจจัยหนึ่งซึ่งมีความสำคัญ และส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยผู้นำต้องทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วม รวมถึงการสนับสนุน ส่งเสริมและผลักดันให้ทุกคนในองค์กรได้ตระหนัก และเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั้งองค์กร ต้องจัดสภาพแวดล้อม บริบท และเครื่องมือต่าง ๆ ให้เหมาะสมสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่สำคัญต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำการปฏิรูป และการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง (Hasanali, 2002) ซึ่งการผลักดันให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาท และต้องดำเนินการดังต่อไปนี้ (Marquardt, 2005)

1) สร้างวิสัยทัศน์ร่วม และกำหนดวัตถุประสงค์ในการขับเคลื่อน (Weggeman, 2004; CEN, 2004; Marquardt, 2005; Nonaka & Toyama, 2006) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนอกจากเป็นการสร้างพันธะสัญญาในการรับผิดชอบร่วมกันแล้ว ยังเป็นการหาแนวทางร่วมกันเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งผู้นำต้องทำหน้าที่ในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความผูกพันและความตั้งใจในการร่วมขับเคลื่อน โดยการสื่อสารวิสัยทัศน์ดังกล่าวให้รับทราบอย่างทั่วถึง รวมทั้งต้องเป็นผู้นำในการแสดงออก และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์อย่างมุ่งมั่น ซึ่งวิสัยทัศน์ดังกล่าวรวมถึงวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้ด้วย

2) ประสานทีมต่างหน้าที่เข้าด้วยกัน (Sveiby, 2001; Weggeman, 2004; Marquardt, 2005) ได้แก่ การสร้างเครือข่ายการทำงาน หรือการทำงานในลักษณะโครงการ โดยผู้นำต้องทำหน้าที่ในการประสานทีมงานต่างหน้าที่เข้าด้วยกัน พร้อมกับต้องสร้างให้เกิดความไว้วางใจ และการทำงานร่วมกัน ซึ่งการทำงานในลักษณะเครือข่าย หรือโครงการนั้นนอกจากเป็นการใช้ความรู้ความสามารถขององค์กรอย่างเต็มประสิทธิภาพแล้วยังจะนำมาซึ่งการสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการจัดการความรู้อีกด้วย

3) ทดสอบ และรับรู้รูปแบบความคิด (Marquardt, 2005) เป็นความพยายามในการบริหารไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กรอันเนื่องมาจากการมีรูปแบบความคิดที่แตกต่างกัน เพราะโดยทั่วไปในการปรับเปลี่ยน หรือปฏิรูปองค์กร การนำมาซึ่งวิธีการใหม่ ๆ หรือกระบวนการใหม่ย่อมทำให้เกิดความไม่เข้าใจ และขัดแย้งกับรูปแบบความคิดเดิม ๆ ดังนั้นจึงเป็นความท้าทายของผู้บริหารที่ต้องดำเนินการเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งดังกล่าวขึ้น อาจด้วยการสื่อสาร และการเปิดโอกาสให้มีการซักถาม เป็นต้น

4) เข้าร่วมในการคิดเชิงบูรณาการ (Marquardt, 2005) เป็นบทบาทหนึ่งซึ่งผู้บริหารต้องส่งเสริมให้บุคลากรมองเห็นภาพรวมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยแนวโน้ม แรงผลักดัน และศักยภาพต่าง ๆ รวมถึงต้องมีการกระตุ้นให้เกิดการคิดอย่างบูรณาการ ซึ่งก็คือ การส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการคิดอย่างเป็นระบบ

5) สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรม และความกล้าที่จะเสี่ยง (Marquardt, 2005) ความคิดใหม่ ๆ และนวัตกรรม เป็นหนทางสู่ความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุน ส่งเสริม และจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์ ผลักดันให้ทุกคนกล้าที่จะเสี่ยง และต้องปกป้อง และสนับสนุนผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการเสี่ยงนั้น รวมถึงต้องเป็นผู้นำ หรือแบบอย่างในการทดลองความคิดใหม่ ๆ และท้าทายแนวทางเก่า ๆ ด้วย

6) สร้างแนวคิดและสร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และการปฏิบัติ (Marquardt, 2005) การสร้างแรงบันดาลใจ และแนวคิดที่ดีสำหรับบุคลากร จะช่วยให้บุคคลเหล่านั้นสามารถก้าวไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์กร สามารถดำเนินการได้โดย การแสดงออกถึงความเอาใจใส่และเชื่อมั่นในตัวพนักงาน และการประสานความร่วมมือให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในงานที่ท้าทาย

และนอกจากนี้ยังพบแนวคิดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งจากการศึกษาทำให้พบคุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ดังนี้

ตารางที่ 2.8 คุณลักษณะสำคัญของผู้นำที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้

	Buren (1999)	Sveiby (2001)	Leitch & Rosen (2001)	Hasanali (2002)	Sumassee & Sewry (2002)	Marquardt (2005)	Nonaka & Toyama (2006)	Martin-Castilla & Rodrigues-Ruiz (2008)
เป็นครูผู้สอน ผู้ฝึกสอน และพี่เลี้ยง						✓		
เป็นผู้จัดการความรู้						✓		
เป็นผู้ร่วมเรียนรู้ และแบบอย่างในการเรียนรู้						✓	✓	
เป็นสถาปนิก และผู้ออกแบบ					✓	✓		
เป็นผู้ประสานงาน (เครือข่าย)					✓	✓		
เป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	✓		✓			✓		
เป็นผู้ส่งเสริม ผลักดัน สนับสนุน และกระตุ้น การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ของบุคลากร			✓	✓	✓	✓	✓	✓
เป็นผู้ให้ความสำคัญ และบูรณาการการจัดการความรู้เข้าไปในแผนกลยุทธ์			✓					
มีการสะท้อนผลความสำเร็จขององค์กรอันเนื่องมาจากการจัดการความรู้			✓			✓		
มีการสร้างบรรยากาศ และเครื่องมือที่ส่งเสริมการจัดการความรู้				✓	✓	✓	✓	
เป็นแบบอย่างที่ดี	✓				✓	✓		✓
เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความรู้	✓				✓	✓	✓	✓
สามารถทำความเข้าใจ และสื่อสาร					✓	✓		✓
มีความรอบรู้เหตุผล							✓	
ผู้นำในการจัดการความรู้ สนับสนุนและส่งเสริม						✓		✓
มีการบริหารจัดการที่ดี	✓	✓				✓	✓	

1.4 โครงสร้างองค์กร (Structure) มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการดำรงอยู่ขององค์กร และต่อบุคคลในองค์กร เพราะ โครงสร้างองค์กรจะเป็นตัวกำหนดระบบการดำเนินงาน การติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ช่องทางการสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ และระดับการควบคุมในองค์กร (Marquardt, 2005) ซึ่งจากการศึกษาของ Leibowitz and Chen (2003) ที่ทำการศึกษาวิธีการสร้างวัฒนธรรมในการแบ่งปันความรู้ของหน่วยงานสาธารณะ พบว่าโครงสร้างองค์กรของหน่วยงานรัฐบาลมีส่วนสำคัญอย่างมากที่ทำให้การแบ่งปันความรู้ทำได้ยาก และนอกจากนี้ ขนาดขององค์กรที่ใหญ่เกินไป ความซับซ้อนในขอบเขตของงาน โครงการและการทำงานที่ไม่ปะติดปะต่อกัน ข้องจำกัดเหมือนระบบราชการ ล้วนส่งผลต่อการจัดการความรู้ทั้งสิ้น โดย Marquardt (2005) ได้รูปแบบของโครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ที่น่าสนใจดังนี้

1) โครงสร้างองค์กรที่มีลำดับชั้นของการบังคับบัญชาที่แบนราบคล่องตัว ในโครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้นของระบบราชการนั้น มีลักษณะการบังคับบัญชาที่เข้มงวดตายตัว และหลายช่วงชั้น ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ และการไหลของความรู้ ซึ่งโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบคล่องตัวจะทำให้เกิดความ

ร่วมมือระหว่างทีมต่าง ๆ และช่วยลดระดับการควบคุม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการไหลเวียนของความรู้ และเกิดการเรียนรู้มากขึ้น

2) โครงสร้างองค์กรแบบรวมที่เปิดกว้างและไร้ขอบเขต รูปแบบโครงสร้างหนึ่งที่สนับสนุนการจัดการความรู้ และการเรียนรู้ คือ โครงสร้างองค์กรที่ไม่มีขอบเขต มีพลวัต และเปลี่ยนแปลงได้ง่าย โดยปราศจากสิ่งกีดกัน หรือขอบเขต เพราะสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดการแบ่งแยกออกเป็นกลุ่มของคน อันจะนำมาซึ่งความไม่ไว้วางใจ และเกิดอคติ การสร้างให้เกิดวัฒนธรรมที่ดี กระบวนการสื่อสาร และสร้างความสัมพันธ์ภายในขององค์กร จะช่วยทำให้และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความความตระหนักในความสำคัญของการจัดการความรู้ และเห็นคุณค่าในความสำเร็ของบุคคล และในที่สุดองค์กรก็จะสามารถก้าวข้ามอุปสรรคของขอบเขตไปได้

3) โครงสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นงาน โครงการและการนำไปใช้ การทำงานในลักษณะทีมงาน จะช่วยให้การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งทีมงานอาจจะเป็นในลักษณะทีมงานชั่วคราว หรืออาจเป็นโครงการแบบไม่มีระยะเวลากำหนดก็ได้ ซึ่งบุคลากรแต่ละคนอาจทำหน้าที่รับผิดชอบหลายโครงการ ซึ่งการทำงานในลักษณะทีมงาน หรือโครงการนี้จะทำให้ส่วนของการบริหารงานสั้นลง และเกิดความคล่องตัวมากขึ้น ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการเรียนรู้ และการแบ่งปันความรู้

4) เครือข่ายการทำงาน ในกรณีการปรับโครงสร้างองค์กรไม่สามารถทำได้ หรือไม่ว่าจะปรับเปลี่ยน หรือลดขนาดแล้วก็ตามก็ไม่สามารถกระตุ้นให้เกิดความรวดเร็ว หรือยืดหยุ่น รวมถึงตอบสนองต่อความต้องการในสภาวะปัจจุบันได้เพียงพอ การใช้โครงสร้างแบบเครือข่ายการทำงานจะช่วยในการให้เกิดการทำงานที่รวดเร็วและยืดหยุ่นมากกว่า ซึ่งปัจจุบันเครือข่ายการทำงานเป็นแนวทางที่ถูกนำมาใช้กันอย่างกว้างขวาง เพราะสามารถลดข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจากโครงสร้างได้ ทั้งนี้การทำงานในลักษณะเครือข่านั้นจะเกิดจากการสร้างความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างทีมต่าง ๆ โดยอาศัยการสื่อสารเป็นหลัก โดยการใช้เครื่องมือเชื่อมโยงที่หลากหลาย เช่น ระบบข้อมูลเพื่อการบริหาร การประชุมระยะไกล เพื่อช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการสื่อสาร

5) หน่วยเล็ก ๆ ที่คิดแบบผู้ประกอบการ การจัดส่วนการทำงาน หรือการแบ่งขนาดองค์กรให้เล็กลง จะส่งผลความกระตือรือร้น และจิตวิญญาณของความเป็นเจ้าของในตัวบุคลากร ทำให้บุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานขนาดเล็กนั้น มีความมุ่งมั่น และความรับผิดชอบในความพยายามที่จะทำให้เป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ต้องรับการสนับสนุน และการเอื้ออำนาจ ให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการบริหารงาน และรับผิดชอบหน่วยงานของตนเอง

1.5 ระบบ (Systems) จะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ตรวจสอบ และสนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ซึ่งภายในระบบนี้จะประกอบด้วยระบบย่อย 2 ระบบได้แก่ ระบบวัดผลและประเมินผลโครงการจัดการความรู้ และระบบสนับสนุนการจัดการความรู้ (Buren, 1999; Marquardt, 2005; Nonaka & Toyama, 2006)

1.5.1 ระบบวัดผลและประเมินผลโครงการจัดการความรู้ เป็นการดำเนินการเพื่อวัดประสิทธิภาพ ผลการดำเนินการ และสถานะปัจจุบันของโครงการ หรือกิจกรรมการจัดการความรู้ที่ดำเนินการอยู่ ว่ามีความก้าวหน้าเพียงใด ดำเนินไปตามแผนหรือไม่ เกิดผลกระทบเชิงบวก หรือเชิง และผลลัพธ์ที่ได้ตรงตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์หรือไม่ โดยผลดังกล่าวจะทำให้สามารถปรับปรุงแก้ไข พัฒนา และวางกลยุทธ์ หรือ

แนวทางใหม่เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น แต่ทั้งนี้การวัดผลด้านการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่จับต้องได้ยาก เพราะการจัดการความรู้เป็นการสร้างสมรรถนะหรือความสามารถของบุคลากร เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ทำให้การมองเห็นผลของการจัดการความรู้ว่าเป็นรูปธรรมต้องใช้เวลาานาน จึงได้มีนักวิจัยและนักวิชาการจำนวนมากได้พยายามคิดค้น และหาแนวทางเพื่อวัด หรือประเมินผลการจัดการความรู้ ในหลากหลายแนวทาง อาทิเช่น การวัดผลการจัดการความรู้จากการวัดและประเมินสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Capital Measurement) หรือการหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนทางการลงทุนกับความรู้ขององค์กร (Return on Investment VS Organization Knowledge) และความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถในตัวบุคคลกับการยกระดับผลการปฏิบัติงาน (Individual Competency VS Performance Improvement) (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547)

จากการศึกษาได้พบงานวิจัยของ Chen and Chen (2005) ที่ทำการศึกษาวิธีการวัดประสิทธิภาพของการจัดการความรู้ โดยได้สำรวจงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ในระหว่างปี 1995 – 2004 จากฐานข้อมูลวารสารต่าง ๆ และได้สรุปว่าการวัดประสิทธิภาพของการจัดการความรู้มีการดำเนินการอยู่ 6 แนวทางด้วยกัน คือ 1) การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ เช่น การวัดความสำเร็จของการแบ่งปันความรู้ โดยมุ่งเน้นที่พฤติกรรมของมนุษย์เป็นหลัก 2) การวิเคราะห์เชิงปริมาณ มักจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลของการตัดสินใจ หรือประสิทธิภาพของงาน เช่น การวัดจำนวนความรู้ที่ชัดเจนขององค์กร หรือบุคคล ซึ่งส่วนใหญ่จะพิจารณาใน 2 ด้านด้วยกันคือ ด้านที่เป็นตัวเงิน และด้านที่ไม่ใช่ตัวเงิน 3) การวิเคราะห์ประสิทธิภาพภายใน จะมุ่งเน้นที่การวัดประสิทธิภาพของกระบวนการ และประสิทธิภาพของการบรรลุเป้าหมาย วิธีการนี้จะใช้การหาช่วงว่างระหว่างเป้าหมายกับคุณค่าหรือการดำเนินในปัจจุบัน โดยอาศัยเครื่องมือทางการบริหารต่าง ๆ เช่น Balance Scorecard (BSC) เป็นต้น 4) การวิเคราะห์ประสิทธิภาพภายนอก เป็นวิธีการวัดโดยอาศัยการเปรียบเทียบกับระดับ หรือวิธีการในการจัดการความรู้ขององค์กรตนเอง กับองค์กรอื่น หรือคู่แข่งโดยอาศัยวิธีการเทียบเคียง (Benchmarking) 5) การวิเคราะห์การกำหนดทิศทางของโครงการ การจัดการความรู้ในโครงการ เป็นอีกขอบเขตหนึ่งซึ่งมีความพยายามในการวัดและประเมินผลเพื่อหาบทเรียน หรือวิธีการเรียนรู้จากโครงการต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการ ซึ่งแนวทางที่ได้ดำเนินการ อาทิเช่น การหารูปแบบทางสังคม และรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ของโครงการ เป็นต้น และ 6) การวิเคราะห์การกำหนดทิศทางขององค์กร แนวทางนี้มุ่งวัดและประเมินผลในลักษณะองค์กรรวมทั้งองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นที่การประเมินผลทุนทางปัญญาขององค์กร (Intellectual Capital) ซึ่งรูปแบบการวัด จะประกอบด้วย การวัดที่ตัวมนุษย์ นวัตกรรม กระบวนการ ทุนทางลูกค้า และการจัดหาสารสนเทศอย่างแม่นยำ ที่องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ

หากจัดกลุ่มผลการศึกษาของ Chen และ Chen (2005) ใหม่ จะทำให้ได้วิธีการวัดผล การจัดการความรู้ซึ่งสามารถพิจารณาได้จาก 1) การวัดประสิทธิผลโดยรวม 2) การวัดผลลัพธ์ และผลผลิต 3) การวัดผลที่ตัวระบบ และกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการ Balance Scorecard (BSC) และแนวทางในการวัดผลการจัดการความรู้ที่ทำการศึกษาโดย กองทัพอากาศสหรัฐ (2001) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ก. การวัดประสิทธิผลโดยรวม สามารถวัดได้จาก ความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้

ข. การวัดผลลัพธ์ และผลผลิต สามารถวัดได้จาก ความคิดเห็น หรือทัศนคติต่อ การใช้สินทรัพย์ที่ได้จากการจัดการความรู้ ว่าสามารถช่วยแก้ปัญหา ทำงานได้เร็วขึ้น หรือมีความพึงพอใจหรือไม่ หรืออาจวัดจากอัตราความสำเร็จหรือล้มเหลวของโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ใช้การจัดการความรู้เป็น เครื่องมือ ระยะเวลาและค่าใช้จ่ายที่ลดลง จำนวนกลุ่มหรือคนในโครงการ ระยะเวลาที่ดำรงอยู่ของกลุ่ม การพัฒนาระดับความสามารถ รางวัลที่ได้รับ ความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการ และข้อร้องเรียน ของลูกค้า ความสามารถในการพัฒนาเพื่อสร้างความพึงพอใจ

ค. การวัดที่ตัวระบบ และกระบวนการ สามารถวัดได้จาก จำนวนครั้งของการเข้า ฐานความรู้ หรือเว็บไซต์เพื่อเรียกหรือดึงความรู้ จำนวนครั้งของกิจกรรมกลุ่ม ชุมชน นักปฏิบัติ จำนวนครั้ง ของแนวทางปฏิบัติที่ดี หรือบทเรียนที่ผ่านมามีถูกดึงไปใช้ จำนวนครั้งของการสะท้อนผลจากบทเรียนดังกล่าว ความยากง่ายในการค้นหาสารสนเทศที่ต้องการ จำนวนครั้งที่สารสนเทศที่เก็บไว้มีการปรับปรุง

1.2.5 ระบบสนับสนุน ประกอบด้วยระบบย่อย 2 ระบบด้วยกันคือ 1) ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศและโครงสร้างพื้นฐาน และ 2) ระบบสร้างแรงจูงใจ การให้รางวัล และการยอมรับ (Buren, 1999; Marquardt, 2005; Nonaka & Toyama, 2006)

1) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและโครงสร้างพื้นฐาน จะเป็นระบบที่ทำหน้าที่ สนับสนุนให้กระบวนการจัดการความรู้ ทำได้ง่ายขึ้น และสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะระบบคอมพิวเตอร์และ เครือข่าย ที่สามารถจัดการข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญหลายท่านให้ความสำคัญ กับเทคโนโลยีสารสนเทศ ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ (Marquardt, 1996; Rao, 2004) ซึ่ง Dalkir (2005) ได้นำเสนอเทคโนโลยีที่ใช้สำหรับการจัดการ ความรู้ โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1.1) เครื่องมือที่ใช้เพื่อสร้าง และจัดเก็บความรู้ (Knowledge Capture and Creation Tools) ประกอบด้วยเครื่องมือ 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

(1) เทคโนโลยีในการสร้างเนื้อหา (Content Creation) เป็นเทคโนโลยี ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเนื้อหา ทั้งในรูปแบบง่าย ๆ จนถึงระดับยาก ๆ ซึ่งได้แก่ เหมืองความรู้ (Data mining), บล็อก (Blog) และรายละเอียดผู้เชี่ยวชาญ (Expertise profiling) เป็นต้น

(2) เทคโนโลยีในการบริหารจัดการเนื้อหา (Content Management) เป็นเทคโนโลยีที่ใช้ในการบริหารจัดการ และสร้างคุณค่าจากเนื้อหา เริ่มตั้งแต่เนื้อหานั้นถูกสร้าง ปรับปรุงและ เปลี่ยนเปลี่ยน การรวมเนื้อหา สรุป และการเปลี่ยนรูป รวมถึงการทำสารบรรณ โดยเทคโนโลยีที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ Metadata, XML และ Taxonomies

1.2) เครื่องมือที่ใช้สำหรับการแบ่งปัน และกระจายความรู้ (Knowledge Sharing and Dissemination Tools) ประกอบด้วยเครื่องมือ 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

(1) เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารและความร่วมมือ (Communication and Collaboration Technology) เป็นเทคโนโลยีที่อำนวยความสะดวกให้คนในกลุ่มสามารถติดต่อสื่อสาร จัดการ และ ทำงานร่วมกัน ได้แก่ Groupware, Teamware และ Wikis เป็นต้น

(2) เทคโนโลยีระบบเครือข่าย (Networking Technologies) ประกอบด้วย อินทราเน็ต (Intranet), เอกซ์ทราเน็ต (Extranet), คลังความรู้ (Knowledge Repositories), เว็บท่า (Knowledge Portal) และการแบ่งปันการทำงานโดยอาศัยเทคโนโลยีเว็บ

1.3) เครื่องมือที่ใช้สำหรับจัดหา และประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Acquisition and Application Tools) ประกอบด้วยเครื่องมือ 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

(1) เทคโนโลยี E-learning (E-learning Technologies) เป็นเทคโนโลยี ที่ช่วยสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้ และมีการประยุกต์ใช้ความรู้ใหม่ ซึ่งได้แก่ Computer-based training (CBT) และ Web-based training (WBT) เป็นต้น

(2) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ได้แก่ โปรแกรมที่สามารถ ทำงานโดยอัตโนมัติแทนผู้ใช้ ในการกรองสารสนเทศ (Information filtering) และรวบรวมสารสนเทศ (Information gathering) เป็นต้น

2) ระบบสร้างแรงจูงใจ การให้รางวัล และการยอมรับ ถือเป็นประเด็นหนึ่งซึ่งมีการถกเถียง และตั้งข้อสงสัยว่าทำไมต้องมีระบบดังกล่าวในองค์กร ซึ่งประเด็นนี้กลายเป็นหัวข้อสนทนาในการประชุมทางไกลโดยมี APQC (2002) เป็นเจ้าภาพ ทั้งนี้ Janke จากบริษัท Lockheed Martin กล่าวว่า การให้รางวัลและการยอมรับจะทำให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกดีขึ้นในการต้องเปลี่ยนแปลง โดย Ostendorf ผู้เชี่ยวชาญการจัดการความรู้ของ APQC ได้ให้ความหมายของการให้รางวัล และการยอมรับว่า การยอมรับคือสิ่งที่มองไม่เห็น เป็นแรงกระตุ้นทางสังคมต่อบุคคล และทีม สำหรับการแพร่กระจาย และเป็นแบบอย่างที่ดีของพฤติกรรม ส่วนรางวัล คือสิ่งที่จับต้องได้ ตัวอย่างเช่น เงิน การเลื่อนตำแหน่ง หรือของขวัญเล็ก ๆ น้อย ๆ ทั้งนี้ APQC (2001) ได้นำเสนอหลักการในการให้รางวัลและการยอมรับดังนี้

2.1) จะไม่ให้รางวัลและการยอมรับ ถ้าผู้มีส่วนร่วมรู้สึกว่าเป็นการดึงเวลาจากการทำงาน จะให้เฉพาะเวลาสำหรับการใช้ และสร้างความรู้

2.2) ใช้ระบบความรู้เพื่อเป็นการให้รางวัลตนเองสำหรับผู้บริโภค เช่น ผู้ใช้ได้ความรู้ที่ต้องการจากระบบ ความรู้สึกถึงสถานภาพ และการยอมรับ ชื่นชม

2.3) การได้รับรู้ถึงการยอมรับในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญของตนเองจากพนักงาน และการจัดการ เช่น การมีชื่อผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้สร้างผลงานปรากฏในเอกสาร หรือผลงานที่นำเสนอทุกครั้ง

2.4) สร้างการยอมรับและชื่นชมสำหรับการแบ่งปัน ถ่ายทอด และใช้ความรู้ หรือแนวทางปฏิบัติที่ดี ด้วยการประกาศ หรือสรรเสริญเรื่องราวที่ประสบความสำเร็จ ประโยชน์ที่ได้รับ หรือ ความสำคัญของการแพร่กระจายดังกล่าว

2.5) แสดงความชื่นชมและยอมรับในทุก ๆ การพบปะ หรือกลุ่มคนที่มีส่วนร่วม ทั้งผู้ให้และผู้รับความรู้ ถ้าทั้งสองไม่ได้รับรู้ถึงการ ได้รับ หมายถึงจะยังไม่สามารถก้าวไปถึงเป้าหมายที่ได้วางไว้

2.6) มาตรฐานของระบบการให้รางวัลจะช่วยให้การปฏิบัติกลายเป็นวัฒนธรรมพื้นฐานขององค์กร

ดังนั้นการให้รางวัลและการยอมรับ จึงเป็นระบบซึ่งดำเนินการเพื่อกระตุ้น หรือสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วม หรือแสดงออกพฤติกรรมอันพึงประสงค์ในการจัดการความรู้ โดยส่วนใหญ่ในช่วงของการเริ่มต้น องค์กรอาจต้องใช้การให้รางวัล และการยกย่อง เพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ แต่ระยะยาวอาจจะไม่ได้ผล เพราะการแบ่งปันหรือถ่ายโอนองค์ความรู้ต้องเกิดจากความสมัครใจเป็นหลัก (บดินทร์ วิจารณ์, 2547) ส่วนสิ่งที่สามารถกระตุ้นในระยะยาว คือ ประโยชน์ ที่จะได้รับจากการเข้าโครงการหรือกิจกรรมการจัดการความรู้ นั่นเอง (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2547) ทั้งนี้ Marquardt (20005) ได้ใช้การให้รางวัล เป็นกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ เพื่อกระตุ้น และผลักดันให้บุคลากรในองค์กรมีการสร้างนวัตกรรม ซึ่งหลายหน่วยงานใช้แนวทางดังกล่าวในการปฏิบัติ เช่น โรงงานน้ำตาลมิตรผล ได้กระตุ้นให้พนักงานเกิดการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน จึงได้จัดให้มีโครงการเวทีนวัตกรรมขึ้น เพื่อเป็นการแข่งขันและประกวดนวัตกรรมที่สร้างขึ้นใหม่จากการปฏิบัติงาน ซึ่งผลที่ได้รับ โรงงานน้ำตาลมิตรผลมีผลงานสิ่งประดิษฐ์ และนวัตกรรมต่างๆ จำนวนมากที่สามารถจดสิทธิบัตร โดยนวัตกรรมต่าง ๆ เหล่านั้นสามารถช่วยให้โรงงานลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากกระบวนการผลิตน้ำตาล และอีกตัวอย่างที่น่าสนใจคือ โครงการ โซว์เอนด์แชร์ ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงผลงานและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ความสำเร็จ ความภาคภูมิใจของผู้ปฏิบัติงานจากหน่วยงานต่าง ๆ และการประกวดแนวทางปฏิบัติที่ดี ซึ่งผู้บริหารได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับการจัดการความรู้ โดยมุ่งหวังอยากให้การจัดการความรู้ช่วยขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ในลักษณะที่เรียกว่า “งานเห็นผล คนเป็นสุข” (รังสรรค์ เนียมสนิท, 2551)

ในการศึกษาเพื่อพัฒนารอบแนวคิด หรือรูปแบบในการจัดการความรู้สำหรับองค์กร ของนักวิจัยที่ผ่านมา เพื่อจะทำความเข้าใจแนวคิดของการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนา หรือประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในบริบทขององค์กรที่ทำการศึกษา ซึ่งความพยายามในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ส่วนใหญ่จะทำการศึกษา หรือพัฒนาในหน่วยงานของภาคเอกชน แต่ในขณะที่การศึกษาในหน่วยงานภาครัฐยังมีน้อย และอยู่ในขอบเขตที่ไม่กว้างขวางมากนัก ก็เพราะด้วยเวลาที่ภาครัฐมีความแตกต่างจากภาคเอกชนมาก มีลักษณะพิเศษเป็นของตนเอง กล่าวคือ ในหน่วยงานภาครัฐมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม และความสำเร็จของการบริหารงานหน่วยงานภาครัฐอยู่ที่การจذبบริการให้แก่ประชาชน ไม่ว่าจะเป็น การจัดให้มีบริการต่าง ๆ การให้ข้อมูลข่าวสาร และการให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นบุคคล เป็นกลุ่ม ทั้งในระดับประเทศ จังหวัด หรือท้องถิ่น และเมื่อรัฐบาลต้องตัดสินใจเพื่อจัดทำนโยบาย หรือจذبบริการให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงเป็นเรื่องที่ยากและสลับซับซ้อนมาก เพราะต้องคิดบนผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ในขณะที่ภาคเอกชนนั้นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการคือ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร อีกทั้งยังมีกลุ่มลูกค้าที่แน่นอน

ในส่วนของการบริหารงาน หรือดำเนินการเพื่อความอยู่รอดนั้น หน่วยงานภาครัฐต้องพยายามที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งวิธีการหนึ่ง คือ การยอมรับเอาเทคนิค และเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้ เช่น การจัดการความรู้ เป็นต้น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวแตกต่างจากหน่วยงานภาครัฐอย่างมาก เพราะการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานภาครัฐไม่ได้ถูกผลักดันจากกระแสของการแข่งขัน แต่ถูกผลักดันโดยกระแสโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีสารสนเทศ

และการสื่อสาร และการเพิ่มขึ้นของทุนทางบุคลากร ที่ทำให้หน่วยงานภาครัฐต้องให้ความสนใจมากกว่า การวิเคราะห์หาองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการใช้ความรู้ ซึ่ง 2 ประเด็นนี้มีผลอย่างมากต่อกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ในองค์กร และมีความจำเป็นต่อการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ

6. กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual framework)

จากการศึกษาทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับประสบการณ์ในการดำเนินการด้าน การจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐที่ผ่านมา พบว่าลักษณะสำคัญของการจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐดังนี้

1. การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน ที่การดำเนินการจัดการความรู้ต้องบูรณาการเข้าไปกับงานขององค์กรในทุกส่วน ไม่สามารถแยกออกมาเป็นกิจกรรมเฉพาะได้ ดังนั้นเมื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กรกิจกรรมการจัดการความรู้จึงส่งผลกระทบไปทั่วทั้งองค์กร

2. การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการสร้างความร่วมมือ (Collaboration) ของบุคลากรในการทำงาน และการบูรณาการ (Integration) งานทุกส่วนเข้ามาทำร่วมกัน เพื่อให้สามารถผลักดัน และขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถบรรลุตามเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรได้

3. การจัดการความรู้เป็นการยกระดับองค์ความรู้ และดึงเอาองค์ความรู้ขององค์กรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เมื่อวิเคราะห์ลึกลงไปจะพบว่า องค์ความรู้ขององค์กรนั้น คือ ความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากร ดังนั้นรูปแบบของการจัดการความรู้ในองค์กรจึงควรมาจากระดับปัจเจกบุคคลเป็นพื้นฐาน ซึ่งหมายถึงต้องมีกระบวนการในการจัดการความรู้ในระดับบุคคล และจากระดับบุคคลต้องมีกระบวนการในการเชื่อมโยงการจัดการความรู้ระดับบุคคลเข้ากับการจัดการความรู้ในระดับองค์กร ดังนั้นรูปแบบการจัดการความรู้ในจังหวัดแบบบูรณาการจึงควรประกอบด้วย 2 ระดับคือ การจัดการความรู้ในบุคลากรซึ่งเป็นระดับปัจเจกชน และ การจัดการความรู้ในระดับองค์กร

4. กระบวนการจัดการความรู้ จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์วรรณกรรมพบว่า กระบวนการหลักในการจัดการความรู้ประกอบด้วย 5 กระบวนการ คือ การวิเคราะห์กำหนดความรู้ (Knowledge Identify) การแสวงหาและการสร้างความรู้ (Knowledge Acquisition and Creation) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Capture) การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Share) และ การใช้ความรู้ (Knowledge Use)

ดังนั้นในการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับจังหวัดแบบบูรณาการ ผู้วิจัยจึงได้พิจารณาประเด็นที่ได้จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องข้างต้น เพื่อนำมากำหนดเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของรูปแบบการจัดการความรู้ในการศึกษาดังนี้

ประเด็นที่ต้องศึกษาเพื่อนำไปพัฒนาเป็นรูปแบบของการจัดการความรู้ที่เอื้อต่อการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการจะประกอบด้วย

1. สภาพทั่วไปของการจัดการความรู้ในบริบทของจังหวัดแบบบูรณาการ

1.1 การจัดการความรู้ในระดับองค์กร ซึ่งเป็นการศึกษาถึงภาพรวมของการจัดการความรู้ในระดับจังหวัด โดยเมื่อจังหวัดกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาจังหวัดแล้ว จังหวัดต้องดำเนินการในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ เพื่อใช้ความรู้ในการพัฒนาและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของจังหวัด ผู้วิจัยจะทำการศึกษาโดยใช้

กรอบแนวคิดของ ห่วงโซ่ความรู้ (Knowledge Value Chain) ตามแนวคิดของ Wang and Ahmed (2005) ประกอบด้วย

1) กระบวนการหลักในการจัดการความรู้ของจังหวัด ประกอบด้วย

1.1) เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้ของจังหวัดแบบบูรณาการ

1.2) กระบวนการในการจัดการความรู้ของจังหวัดแบบบูรณาการ ประกอบด้วย

การวิเคราะห์กำหนดความรู้ (Knowledge Identify) การแสวงหาและการสร้างความรู้ (Knowledge Acquisition and Creation) การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Capture) การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Share) และการใช้ความรู้ (Knowledge Use) โดยมีประเด็นหลักในการศึกษา คือ วิธีดำเนินการ กิจกรรม และเครื่องมือที่ใช้ในแต่ละกระบวนการของการจัดการความรู้

2) ปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย วัฒนธรรม ทักษะ ผู้นำ โครงสร้างองค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.2 การจัดการความรู้ในระดับปัจเจกบุคคล โดยทำการศึกษาในส่วนของแนวคิด วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ และกระบวนการในการจัดการความรู้ (ประกอบด้วย ขั้นตอน วิธีการ กิจกรรม และเครื่องมือ) ซึ่งการจัดการความรู้ส่วนบุคคลจะอธิบายโดยใช้กรอบแนวคิด การสร้างความรู้ (SECI model) ของ Nonaka and Toyama (2006) กล่าวคือ การสร้างความรู้ในตัวบุคคลเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนรูปของความรู้ ระหว่างความรู้ชัดแจ้ง และความรู้แฝงเร้น เริ่มต้นจากพบปะ พูดคุยอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคล เกิดการถ่ายทอดประสบการณ์ และเป็นการแลกเปลี่ยนบริบท (Socialization) เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคล และทำการจดบันทึก (Externalization) จากนั้นทำการรวบรวมเพื่อผสมผสานความรู้ที่มีการจดบันทึก เพื่อจัดเก็บเป็นความรู้ขององค์กร หรือเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติ (Combination) นำความรู้เหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และเกิดเป็นความรู้ใหม่ขึ้นภายในตัวบุคคลอีกครั้ง (Internalization) ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

1) การพบปะสมาคม (Socialization) เป็นการสร้างความรู้ด้วยการแบ่งปันประสบการณ์และบริบทผ่านการพบปะสมาคม และพูดคุยกับผู้อื่น ซึ่งจะเกิดการถ่ายทอด แบ่งปัน ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล ไปให้ผู้อื่น

2) การถ่ายทอดความรู้ (Externalization) เป็นการนำความรู้ในตัวบุคคลที่ถูกถ่ายทอดออกมาผ่านการพบปะ พูดคุย ไปจัดทำให้อยู่ในรูปของสิ่งที่จับต้องได้ เช่น รายงานการประชุม เอกสาร บันทึกย่อ เป็นต้น

3) การผสมผสาน (Combination) เป็นการรวบรวม และผสมผสานความรู้ที่ชัดแจ้งที่เกิดขึ้นจัดทำให้เป็นระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้ประโยชน์ ซึ่งอาจได้แก่ ฐานความรู้ขององค์กร ห้องสมุด เป็นต้น

4) การนำความรู้ไปปฏิบัติ (Internalization) เป็นการนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือในการแก้ไขปัญหา ซึ่งจะเป็นการเรียนรู้ และได้รับความรู้ไม่ชัดแจ้งใหม่จากการลงมือปฏิบัติ

โดยเมื่อวิเคราะห์ SECI model ตามกระบวนการจัดการความรู้ 5 กระบวนการพบว่า SECI model เริ่มต้นจากการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Share) ในลักษณะแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยระหว่างบุคคล การสอนงาน (Socialization) จากนั้นจึงจัดเก็บความรู้ (Knowledge Capture) คือ ถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับออกมาเป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอดต่อกันได้ง่าย เช่น รูปแบบของเอกสาร คู่มือ (Externalization) และทำการรวบรวมความรู้ที่ได้ มาจัดเก็บไว้ที่ฐานความรู้ของหน่วยงาน (Combination) ซึ่งจะช่วยให้ง่ายต่อ

การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และเมื่อมีการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน (Knowledge Use) จะเกิดการสร้างความรู้ใหม่ (Knowledge Creation) ขึ้นมาในตัวบุคคลอีกครั้ง โดยในส่วนของ การกำหนดความรู้ (Knowledge Identify) ก็จะเป็นการทราบถึงปัญหาที่ต้องการหาคำตอบ ดังนั้นในการศึกษา กระบวนการจัดการความรู้ส่วนบุคคล จะใช้กระบวนการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอนในการศึกษา แล้วอธิบาย ปรัชญาการที่เกิดขึ้นด้วยแนวคิดของ SECI model

1.3 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ในระดับปัจเจกบุคคล กับการจัดการความรู้ ในระดับองค์กร

1.4 ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ที่ได้ดำเนินการผ่านมาในบริบทของการบริหารงาน จังหวัดแบบบูรณาการ

2. ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ในบริบทของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ซึ่งจากการวิเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการจัดการความรู้ขององค์ประกอบด้วย

1.1 องค์ประกอบด้านบุคคล หมายถึง คุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรที่จำเป็นต้องมี และส่งผล ต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ ทักษะ (Skills) ของบุคลากร หมายถึง ทักษะที่จำเป็นต้องกระบวนการจัดการความรู้ ที่บุคลากรจำเป็นต้องมี ได้แก่ การเสวนา การปฏิบัติ การสื่อสาร และความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้

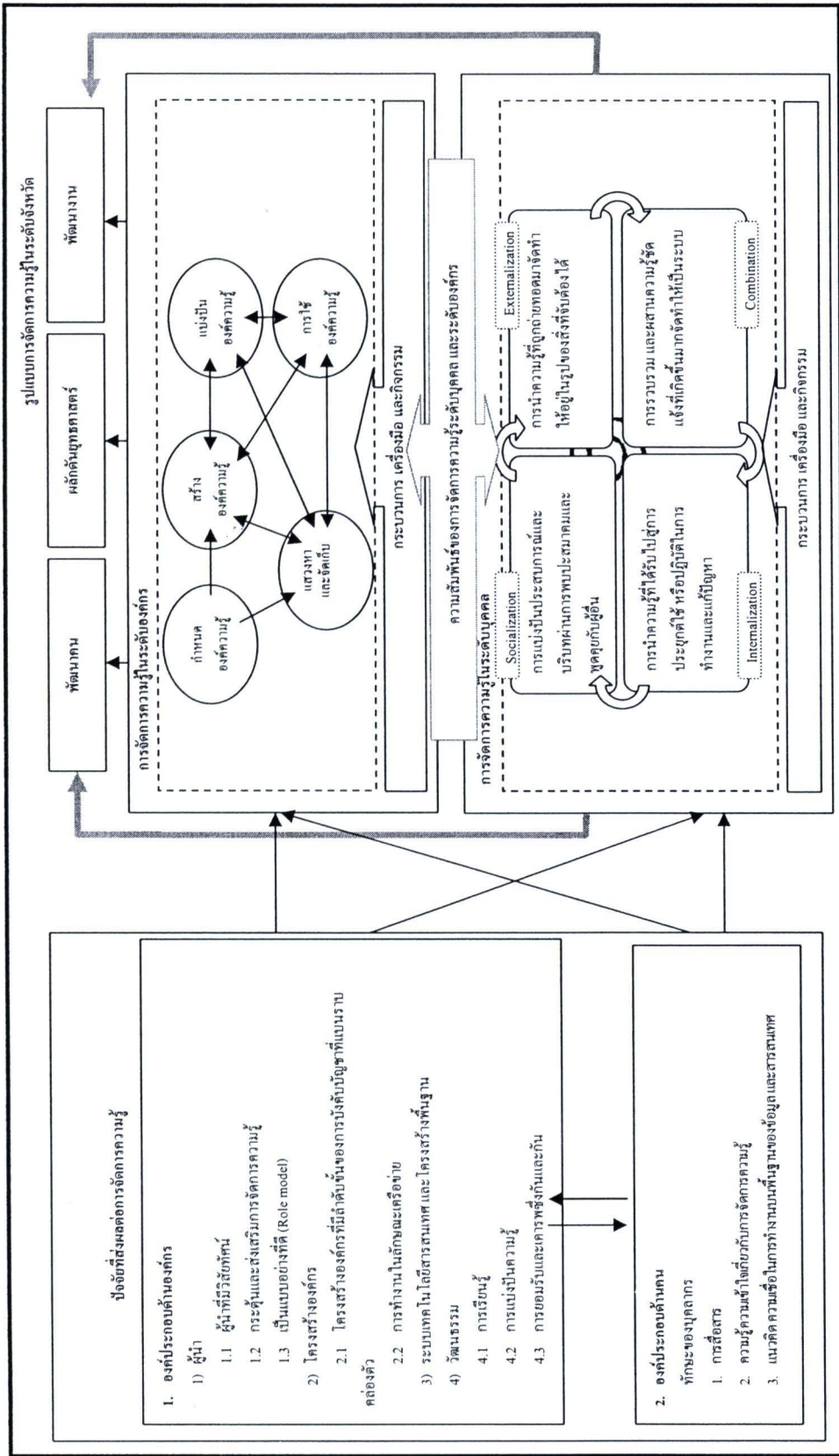
1.2 องค์ประกอบด้านองค์กร คือ คุณลักษณะสำคัญขององค์กรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้บุคลากร ทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วย

1) ผู้นำ บุคคลซึ่งมีส่วนอย่างมากในการขับเคลื่อน และอำนวยความสะดวกให้การ จัดการความรู้ประสบความสำเร็จ จะประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ เป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นผู้ ส่งเสริม ผลักดัน สนับสนุนและกระตุ้นการจัดการความรู้และการเรียนรู้ของบุคลากร มีการสร้างบรรยากาศและ สนับสนุนเครื่องมือที่ส่งเสริมการจัดการความรู้ เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความรู้ สามารถทำความเข้าใจ และสื่อสาร และมีการบริหารจัดการที่ดี

2) โครงสร้างองค์กร เป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการดำรงอยู่ขององค์กร และต่อ บุคคลในองค์กร เพราะโครงสร้างองค์กรจะเป็นตัวกำหนดระบบการดำเนินงาน การติดตาม ตรวจสอบผล การปฏิบัติงาน ช่องทางการสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ และระดับการควบคุมในองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กรที่มีลำดับขั้นของการบังคับบัญชาที่แบนราบคล่องตัว โครงสร้างองค์กรแบบรวม ที่เปิดกว้างและ ไร้ขอบเขต โครงสร้างองค์กรที่มุ่งเน้นงาน โครงการและการนำไปใช้ โครงสร้างองค์กรแบบเครือข่ายการทำงาน และโครงสร้างองค์กรที่แบ่งออกเป็นหน่วยงานเล็ก ๆ

3) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้เพื่อ การจัดเก็บความรู้ และการเผยแพร่ความรู้ รวมถึงการสื่อสารในหน่วยงาน ประกอบด้วย เทคโนโลยีเกี่ยวกับระบบ เครือข่ายอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต บทเรียนออนไลน์ (E-learning) ระบบฐานข้อมูล

4) วัฒนธรรม (Culture) เป็นค่านิยมและวัฒนธรรม เชิงบวกที่ส่งเสริมให้กระบวนการจัดการ ความรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การแบ่งปันความรู้ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การเคารพ ยอมรับ และเชื่อถือ การยึดถือและปฏิบัติตามนโยบาย การให้รางวัลและคุณค่ากับการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรม การทดลองและ ความกล้าที่จะเสี่ยง และการสื่อสารในองค์กรอย่างเปิดเผย



ภาพที่ 2.18 กรอบแนวคิดในการวิจัย

