

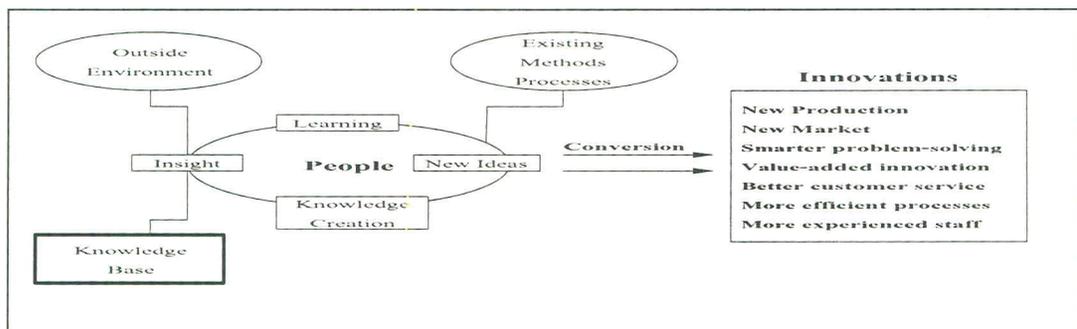
บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นกฎหมายที่ออกมาเพื่อผลักดันแนวคิธรรมาภิบาล (Good Governance) ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น ในมาตรา ๑๑ กำหนดว่า

ส่วนราชการ มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนา ความรู้ ความสามารถ ในการสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติ ของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ให้สอดคล้องกับส่วนราชการอื่น ๆ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกากฉบับนี้ จึงเป็นที่มาของการประเมินผลงานหน่วยราชการต่าง ๆ โดยมีการจัดการความรู้เป็นประเด็นหนึ่งที่หน่วยราชการไทยต้องให้ความสนใจการจัดการความรู้

การเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม จะบรรลุผลสำเร็จได้ต้องอาศัยความคิดใหม่ ๆ (New Ideas) ความคิดใหม่ ๆ ต้องอาศัยการสร้างสรค์องค์ความรู้ (Knowledge Creation) การสร้างสรค์องค์ความรู้ต้องอาศัยความเข้าใจอย่างซาบซึ้ง (Insight) ความเข้าใจอย่างซาบซึ้ง ต้องอาศัยการเรียนรู้ (Learning) การเรียนรู้ ก็ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม สารสนเทศ และองค์ความรู้ จากฐานองค์ความรู้ (Knowledge Base) และฐานข้อมูล (Data Base) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยเครื่องมือ วิธีการ และเทคโนโลยีที่มีอยู่ (Award , Elias M. and Ghaziri , Hassan M. : 2004)



ภาพที่ 3. แสดงการจัดการองค์ความรู้ของบุคคลที่จะนำไปสู่ การสร้างนวัตกรรม

จากภาพที่ 3 บุคลากรที่จะนวัตกรรมให้กับองค์กรต้องเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ จากฐานองค์ความรู้และจากสภาพแวดล้อมภายนอก ด้วยกระบวนการและวิธีการที่มีอยู่ ด้วยความเข้าใจอย่างถ่องแท้และลึกซึ้ง (Insight) จนสามารถสร้างสรรค์องค์ความรู้ (Knowledge Creation) และเกิดแนวความคิดใหม่ ๆ (New Ideas) ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม(Innovations) ขององค์กร เช่น การผลิตแบบใหม่ ๆ ตลาดใหม่ ๆ การแก้ปัญหาที่ดีกว่า การสร้างนวัตกรรมเชิงมูลค่าเพิ่ม การให้บริการลูกค้าที่ดีกว่าเดิม กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทีมงานที่มีประสบการณ์มากขึ้น

ความคิดเชิงนวัตกรรมใหม่ ๆ ของบุคลากรที่มีความรู้ในมหาวิทยาลัย จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมด้านต่าง ๆ (Innovations) เช่น การผลิตบัณฑิตรูปแบบใหม่ ๆ วิชาชีพสังคม การเปิดสาขาหรือหลักสูตรวิชาใหม่ ๆ การแก้ปัญหาอย่างชาญฉลาด การสร้างสรรค์องค์ความรู้และสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่เพิ่มมูลค่าการให้บริการสังคมและชุมชนดีกว่าเดิม การสร้างกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น ซึ่งสิ่งที่กล่าวมาเบื้องต้นต้องอาศัยบุคลากรของมหาวิทยาลัย

1. การสร้างสรรค์องค์ความรู้ (Knowledge Creation)

การสร้างสรรค์องค์ความรู้ สิ่งที่จะต้องมีการตรวจวัดประเมิน 2 ประการ ได้แก่ ความเข้าใจงาน (Tasks Understanding) และความเข้าใจสารสนเทศ (Information Understanding)

1.1 การตรวจวัดและการประเมิน “ ความเข้าใจงาน ” ของพนักงาน อาจตรวจวัดและประเมินได้ด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับ

1. การใช้กระดานแถลงการณ์วิเคราะห์งานต่าง ๆ
2. การแนะนำการทำงานของบุคลากรเก่าต่อบุคลากรใหม่จนสามารถพอที่จะทำงาน
3. ความเข้าใจของพนักงานด้านองค์ความรู้ที่จำเป็นทั้งหมดต่อการทำงานของพวกเขา

1.2 การตรวจวัดและการประเมิน “ ความเข้าใจสารสนเทศ ” ของพนักงาน อาจตรวจวัดและประเมินได้ด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับ

1. การได้รับสารสนเทศและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์จากการระดมความคิด
2. ความพร้อมในการยอมรับองค์ความรู้ใหม่ และประยุกต์ความรู้ในการทำงาน เมื่อมีความจำเป็น
3. ความเข้าใจโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ต้องดำเนินงานต่าง ๆ และการใช้โปรแกรม

2. การสะสมองค์ความรู้ (Knowledge Accumulation)

การสะสมองค์ความรู้ในองค์กร ประกอบด้วย การใช้ประโยชน์ฐานข้อมูล การจัดการเชิงระบบ องค์ความรู้ที่ใช้ในการทำงาน และสมรรถนะส่วนบุคคลเพื่อการเก็บรวบรวมสะสมองค์ความรู้

2.1 การตรวจวัดและการประเมิน “ การใช้ประโยชน์ฐานข้อมูล ” ในการดำเนินงาน อาจตรวจวัด และประเมินได้ด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับ

1. ความเกี่ยวข้องกับฐานข้อมูลของบริษัท ก่อนการดำเนินงานต่าง ๆ
2. การค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมผ่านลูกค้า และฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ที่จำเป็นในการทำงานต่าง ๆ

2.2 การตรวจวัดและการประเมิน “ การจัดการเชิงระบบ ” ในการดำเนินงาน อาจตรวจวัด และประเมินได้ด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับ

1. ความพยายามบรรลุ ความชำนาญกับออกแบบใหม่ ๆ และพัฒนางาน
2. ความพยายามบรรลุ แนวทางเชิงกฎหมายและนโยบายที่เกี่ยวข้องกับงานต่าง ๆ
3. ความสามารถบริหารองค์ความรู้ที่จำเป็นเชิงระบบในการทำงาน การบรรลุความรู้สำหรับใช้ทำงาน

2.3 การตรวจวัดและการประเมิน “ สมรรถนะส่วนบุคคลเพื่อการสะสม ” ในการดำเนินงาน อาจตรวจวัดและประเมินได้ด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับ

1. การสนับสนุนเอกสารองค์ความรู้ที่ต้องการสำหรับใช้ทำงานจำนวนมาก
2. การรวบรวมผลลัพธ์ของการศึกษาและการเก็บรักษาผลลัพธ์เหล่านั้น

3. การแบ่งปันองค์ความรู้ (Knowledge Sharing)

ระดับการแบ่งปันองค์ความรู้หรือการใช้องค์ความรู้ร่วมกันในการดำเนินงาน ประกอบด้วย การใช้ความรู้ที่สำคัญร่วมกัน (Core Knowledge Sharing) การแบ่งปันองค์ความรู้ (Knowledge Sharing)

3.1 การตรวจวัดและการประเมิน “ การใช้ความรู้ที่สำคัญร่วมกัน ” ในการดำเนินงาน อาจตรวจวัดและประเมินได้ด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับ

1. การใช้สารสนเทศและองค์ความรู้ที่จำเป็นร่วมกันในการทำงาน
2. การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานโดยการแบ่งปันสารสนเทศและองค์ความรู้

3.2 การตรวจวัดและการประเมิน “การแบ่งปันองค์ความรู้” ในการดำเนินงาน อาจตรวจวัดและประเมิน ได้ด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับ

1. การส่งเสริมการแบ่งปันสารสนเทศและองค์ความรู้กับทีมงานอื่น ๆ
2. การพัฒนาระบบสารสนเทศคล้ายกับ Intranet กับการแบ่งปันสารสนเทศและองค์ความรู้

4. การใช้ประโยชน์องค์ความรู้ (Knowledge Utilization)

การใช้ประโยชน์องค์ความรู้ในองค์กร ประกอบด้วย ระดับการใช้ประโยชน์องค์ความรู้ (Utilization Level) วัฒนธรรมการใช้ประโยชน์องค์ความรู้ (Utilization Culture)

4.1 การตรวจวัดและการประเมิน “ระดับและวัฒนธรรมการใช้ประโยชน์องค์ความรู้” ในองค์กร อาจตรวจวัดและประเมิน ได้ด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับ

1. การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างกว้างในองค์กร
2. การใช้การแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน
3. การใช้แผนภูมิการไหลของงานที่ต้องการและถูกนำมาใช้ในการดำเนินงาน
4. วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเครื่องส่งเสริมสนับสนุนการใช้ความรู้ร่วมกันหรือการแบ่งปันองค์ความรู้
5. สิ่งอำนวยความสะดวกและนโยบายที่มีอยู่อย่างเหมาะสมสำหรับการแนะนำความคิดใหม่ ๆ ผ่านการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ที่มีอยู่
6. การศึกษาวิจัยขององค์กร

5. การเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้ในตัวบุคคล (Knowledge Internalization)

การเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้ภายในตัวบุคคลสามารถวัดได้ 3 ด้าน คือ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้ของการทำงานในตัวบุคคล โอกาสทางการศึกษา และระดับการเรียนรู้

5.1 การตรวจวัดและการประเมิน “ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้ของการทำงาน” ในตัวบุคคลขององค์กร อาจตรวจวัดและประเมิน ได้ ด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับ

1. ความเป็นเจ้าของงานในหน่วยงานขององค์กร
2. ความสามารถในการเรียนรู้องค์ความรู้ที่สำคัญของงานใหม่
3. ความสามารถในการใช้เครือข่ายเพื่อค้นหาองค์ความรู้สำหรับทำงาน
4. ความสามารถในการเสนอวิธีการทำงานที่ดีที่สุดและประยุกต์วิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ ต่อการทำงาน

5.2 การตรวจวัดและการประเมิน “โอกาสทางการศึกษา” ในตัวบุคคลขององค์กร อาจตรวจวัดและประเมินได้ด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับ

1. การได้รับโอกาสทางการศึกษา เพื่อปรับปรุงความสามารถในการทำงานใหม่
2. ความพยายามส่งเสริมความรู้ความสามารถของพนักงานในพัฒนาการทำงาน

5.3 การตรวจวัดและการประเมิน “ระดับการเรียนรู้” ในตัวบุคคลขององค์กร อาจตรวจวัดและประเมินได้ ด้วยคำถามที่เกี่ยวข้องกับ

1. ความรู้เชิงความชำนาญของบุคลากร
2. ความกว้างของมาตรฐานด้านสารสนเทศต่าง ๆ ที่ถูกสร้างขึ้นในองค์กร
3. ความกว้างขวางขององค์ความรู้และสารสนเทศที่ถูกปรับปรุงให้ทันสมัยและบำรุงรักษาไว้เป็นอย่างดี

มุมมองเชิงธุรกิจที่อยู่บนพื้นฐานขององค์ความรู้ จะมีการเปลี่ยนแปลงคุณค่า และ บทบาทการบริหารองค์ความรู้ในองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่มีศักยภาพจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนในภายหลังภายในขอบเขตของระบบการบริหารองค์ความรู้ในองค์กร การทดสอบเชิงประจักษ์ (Empirically Examined) โดยการใช้เทคนิควิธีเดลฟายและการสัมภาษณ์กึ่งรูปแบบ เกี่ยวกับ วิธีการที่ผู้บริหารระดับสูงใช้และผลที่ได้รับจากระบบการบริหารองค์ความรู้ของพวกเขา

มุมมองวรรณกรรมด้านการบริหารองค์ความรู้จะแสดงถึง การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นการบริหารองค์ความรู้ การนิยาม และ ระดับความแตกต่างด้านเทคโนโลยี ที่สนับสนุนการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร เริ่มต้นจากการนำเอาระเบียบวิธีการมาใช้ สิ่งที่ต้องมาก่อนการบริหารองค์ความรู้ประกอบด้วย ระบบสารสนเทศของผู้บริหารระดับสูง ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ และระบบชำนาญการ

นิยาม การจัดการองค์ความรู้ ถูกตีพิมพ์และบัญญัติขึ้นมากมาย มุ่งเน้นกิจกรรมเฉพาะด้านการจัดการองค์ความรู้ที่ถูกรวบรวม และการจัดการหรือการมีส่วนร่วมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

นิยามการจัดการองค์ความรู้ระหว่างปี ค.ศ. 1990 ประกอบด้วย กิจกรรมต่าง ๆ ที่สามารถจัดการได้โดยเฉพาะ เช่น การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation) การศึกษาค้นหาองค์ความรู้ (Knowledge Identification) การประมวลองค์ความรู้ (Knowledge Codification) การใช้องค์ความรู้ร่วมกัน (Knowledge Sharing) การนำเอาองค์ความรู้กลับมาใช้ใหม่ (Knowledge Reuse) การประยุกต์ใช้องค์ความรู้ (Knowledge Application) (C.W. Holsapple , K.D. Joshi , 2002)

การศึกษาการจัดการองค์ความรู้ตามแนวโน้มนั้น ด้วยระบบการจัดการที่กำหนดขึ้นและระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนกิจกรรมการจัดการองค์ความรู้ 4 กิจกรรม ได้แก่ การสร้างสรรค์องค์ความรู้ (Knowledge Creation) การประมวลองค์ความรู้ (Knowledge Codification) การถ่ายโอนองค์ความรู้ (Knowledge Transfer) การประยุกต์ใช้องค์ความรู้ (Knowledge Application) (M. Alavi, D.E. Leidner, Review, 2001)

ในการศึกษาระบบการจัดการองค์ความรู้ ในช่วงเริ่มแรก องค์กรมักจะมุ่งเน้นไปที่ การประมวลองค์ความรู้ เช่น การรวบรวมองค์ความรู้ (Capturing) และ การแสดงให้เห็นถึงเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้องค์ความรู้ขององค์กร (U. Schultz, D.E. Leinder, 2002.) การจัดการองค์ความรู้ส่วนมากในช่วงเวลานั้น มุ่งเน้นการแก้ปัญหาด้านเทคโนโลยี โดยเฉพาะด้าน การค้นหา การแสดงผล และการเผยแพร่ (A.H. Gold, A. Malhotra, A.H. Segars, 2001.)

การแบ่งกลุ่มระบบการจัดการองค์ความรู้ ในเชิงการขับเคลื่อนองค์ความรู้ที่สำคัญ ได้แก่ ที่เก็บรวบรวมองค์ความรู้ (Knowledge Repositories) แหล่งค้นหาค้นหาองค์ความรู้ (Knowledge Discovery) ชุดการเรียนรู้เชิงอิเล็กทรอนิกส์ (E-learning Suites) เป็นต้น

สิ่งสำคัญต่อการศึกษา การจัดการองค์ความรู้และปฏิบัติการจัดการองค์ความรู้ ในช่วงเวลานี้ คือ การอภิปรายเกี่ยวกับองค์ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) กับองค์ความรู้ที่เป็นเพียงนัย (Tacit Knowledge) (Nonaka, 1994.) องค์ความรู้ที่ชัดเจนสามารถแสดงโดยใช้ ภาษา หรือ การนำเสนอในรูปแบบอื่น ๆ และติดต่อสื่อสารได้โดยง่าย แต่องค์ความรู้ที่เป็นเพียงนัยนั้นเป็นความรู้เชิงบุคคลที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคลและยากที่จะแสดงออกอย่างเป็นรูปแบบขององค์ความรู้ที่เป็นเพียงนัย จึงเป็นเพียงทักษะที่แสดงออกในเชิงเทคนิค เชิงฝีมือ หรือเป็นความรู้เชิงความเชื่อ ความคิดเห็นและรูปแบบเชิงจิตใจ การรู้และเข้าใจลักษณะพิเศษขององค์ความรู้ที่ชัดเจนและที่เป็นเพียงนัย ทำให้เข้าใจปัญหาในการพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้ ความต้องการระบบการจัดการองค์ความรู้ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ต้องสามารถจัดการได้หรือสนับสนุนการจัดการองค์ความรู้ได้ทั้งองค์ความรู้ที่ชัดเจนและองค์ความรู้ที่เป็นเพียงนัย

การศึกษาการจัดการองค์ความรู้มักจะไม่ค่อยพิจารณาส่วนสำคัญบางส่วนที่เรียกว่า ด้านมืด (Dark side) และวิธีที่ส่วนนั้นนำไปใช้เพื่อการอำพราง (Suppress) หรือบิดเบือน (Distort) องค์ความรู้ เพื่อนำเข้าสู่ภาวะการประทุหมุ่นเป็นพิเศษขององค์ความรู้ ทั้งในมิติเชิงนัยและมิติเชิงความชัดเจน การสร้างองค์ความรู้ที่ชัดเจนเป็นประโยชน์ต้องได้มาจากมุมมองเชิงนัย (J.S. Brown and P. Duguid, 2001.)

เทคโนโลยีไม่สามารถใช้รวบรวมองค์ความรู้ที่เป็นเพียงนัย และถ้าปราศจากเนื้อหาสาระก็ไม่สามารถช่วยเหลือการจัดการองค์ความรู้ได้อย่างเต็มที่ ตามข้อเท็จจริงพบว่า ความพยายามรวบรวมองค์ความรู้และการแสดงความชัดเจนในระบบการจัดการองค์ความรู้จะนำไปสู่ การติดต่อสื่อสาร (Communications) การแปลความหมาย (Interpretation) การทำความเข้าใจ (Understanding) (J.R. Boland Jr., V.R. Tenkasi and D. Te'eni, 1994)

ต้นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เป็นต้นทุนทรัพย์สินที่สำคัญของกิจการ การได้มา (Acquiring) การบูรณาการ (Integrating) และ การสร้างอำนาจกลับข้าง (Leveraging) องค์ความรู้ของสมาชิกส่วนบุคคลกลายเป็นสิ่งสำคัญของกิจกรรมการจัดการองค์ความรู้ ดังนั้นปัจจุบันการมุ่งเน้นการศึกษาการจัดการองค์ความรู้บนความสามารถในการใช้ประโยชน์เชิงการแข่งขัน และการจัดการองค์ความรู้ก็เหมือนกับการใช้ประโยชน์ทรัพยากรขององค์กรที่ต้องบูรณาการทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเข้มแข็ง (G. Walsham, 2001)

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กรมีหลากหลายรูปแบบ เช่น

รูปแบบของ DEMAREST แบ่งการจัดการความรู้ออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การสร้างความรู้ (Knowledge Construction) 2. การเก็บรวบรวมความรู้ (Knowledge Embodiment) 3. การกระจายความรู้ไปใช้ (Knowledge Dissemination) 4. การนำความรู้ไปใช้ (Use)

รูปแบบของ Turban และ คณะ แบ่งการจัดการความรู้ออกเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การสร้าง (Create) 2. การจับและเก็บ (Capture and Store) 3. การเลือกหรือกรอง (Refine) 4. การกระจาย (Distribute) 5. การใช้ (Use) 6. การติดตาม/ตรวจสอบ (Monitor)

รูปแบบของ Probst และ คณะ แบ่งการจัดการความรู้ออกเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การกำหนดองค์ความรู้ (Knowledge Identification) 2. การจัดหาองค์ความรู้ (Knowledge Acquisition) 3. การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ (Knowledge Development) 4. การถ่ายทอดองค์ความรู้ (Knowledge Transfer) 5. การจัดเก็บองค์ความรู้ (Knowledge Storing) 6. การนำองค์ความรู้มาใช้ (Knowledge Utilization)

รูปแบบของ Awad และ Ghaziri แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การคิดค้นสร้างสรรค์ (Knowledge Creating) 2. การรวบรวม (Knowledge Selecting) 3. การจัดระบบองค์ความรู้ (Knowledge Organizing) 4. การกลั่นกรององค์ความรู้ (Knowledge Refining) 5. การเผยแพร่องค์ความรู้ (Knowledge Disseminating) 6. การเก็บรักษาองค์ความรู้ (Knowledge Maintaining)

6. รูปแบบการจัดการความรู้ตามคู่มือของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

ตามแนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ตามคู่มือของสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ แบ่งขั้นตอนการจัดการองค์ความรู้ทั้งหมดออกเป็น 7 ขั้นตอน (Knowledge Management Process) (สำนักงาน ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2550) ได้แก่

1. **การบ่งชี้ความรู้** เป็นการพิจารณาว่าองค์กรหรือการประกอบการนั้น มีวิสัยทัศน์พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้ อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

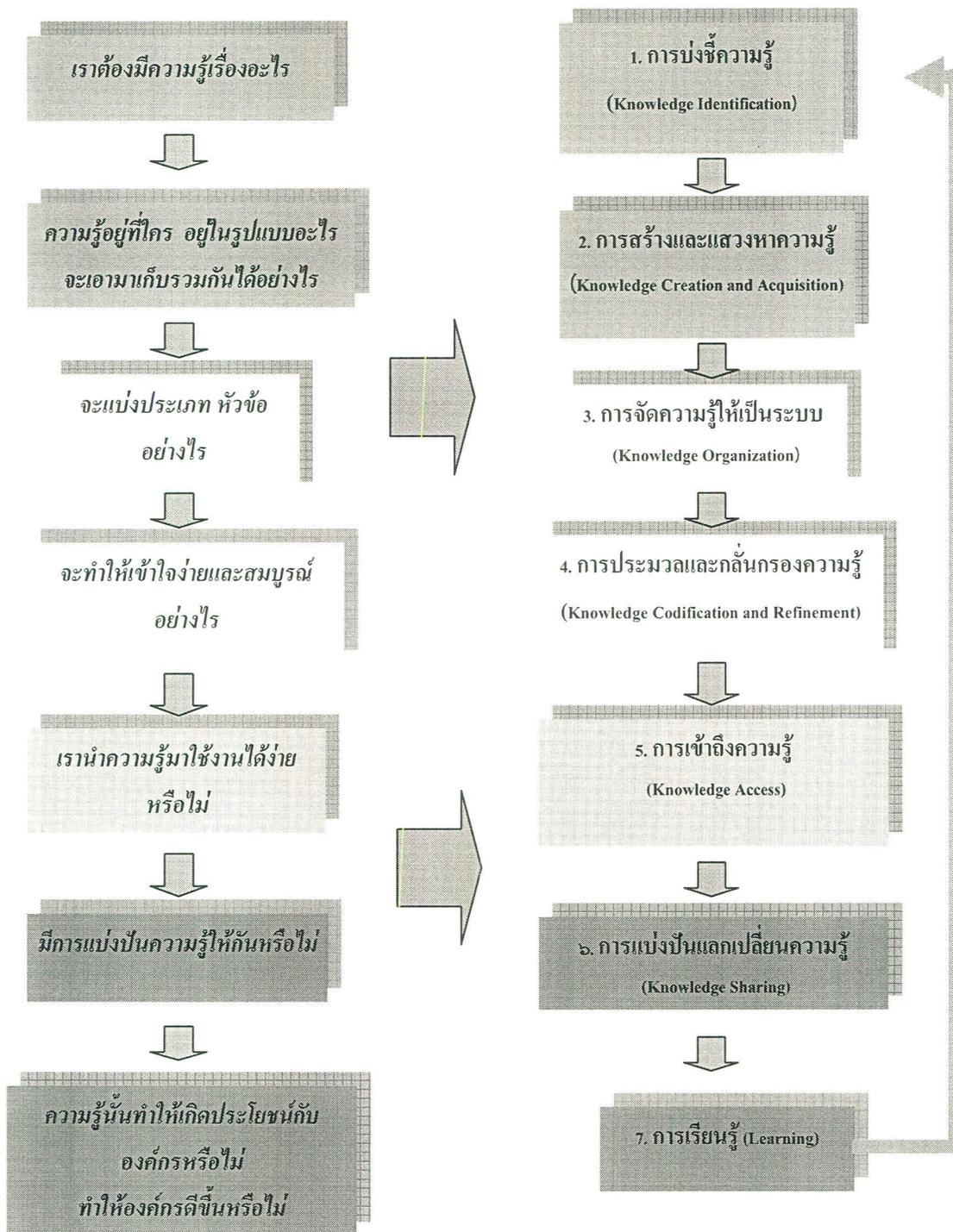
2. **การสร้างและแสวงหาความรู้** เป็นการสร้างความรู้ใหม่ การแสวงหาความรู้จากภายนอก การรักษาความรู้เก่า หรือการกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

3. **การจัดความรู้ให้เป็นระบบ** เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการ เก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

4. **การประมวลและกลั่นกรองความรู้** ที่ได้จากการสร้างหรือการแสวงหาซึ่งถูกจัดการอย่างเป็นระบบ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้ สมบูรณ์

5. **การเข้าถึงองค์ความรู้** เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. **การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้** เพื่อ นำเอาองค์ความรู้ที่ผ่านการประมวลและกลั่นกรอง แล้วไปใช้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีการ กรณีที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ กรณีที่เป็นความรู้ฝังลึกหรือเชิงนัย (Tacit Knowledge) อาจจัดทำเป็น ระบบแบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การ ยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น



ภาพที่ 4 . แสดงขั้นตอนการจัดการความรู้และคำถามนำไปสู่การวิเคราะห์กิจกรรมในแต่ละขั้นตอนของสำนักงาน ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2550: 5)

7. การเรียนรู้ ควรทำให้เป็นส่วนหนึ่งการทำงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการทำงาน

ที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์องค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ในการปรับปรุงงานหรือกระบวนการทำงาน จนเกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

7. นิยามของการจัดการองค์ความรู้

การจัดการองค์ความรู้ หมายถึง การเตรียมการเกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์ และเทคนิคต่างๆ ที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อ การสนับสนุนการแข่งขันองค์กร โดยเลือกเงื่อนไขที่ดีที่สุด ในการปรับปรุงประสิทธิภาพ (Efficiency Improvement) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) และ การสร้างความร่วมมือระหว่างพนักงาน (C.A.A. Sousa and P.H.J. Hendriks , 2006)

การจัดการองค์ความรู้ หมายถึง กระบวนการเชิงระบบของ การสร้าง การเลือก การกลั่นกรอง การเผยแพร่ การแปลและการขยายองค์ความรู้เชิงนัยและองค์ความรู้ที่ชัดเจนแน่นอน เพื่อสร้างสรรค์หน่วยคุณค่าที่สามารถใช้ในการบรรลุประโยชน์เชิงการแข่งขัน ในการวางตำแหน่งทางการตลาด (G.T.M. Hult , 2003)

การจัดการองค์ความรู้ หมายถึง การกระทำสิ่งที่ต้องการ ซึ่งได้มาจากแหล่งองค์ความรู้ การจัดการองค์ความรู้มุ่งเน้น การจัดการองค์กรและการสร้างองค์ความรู้ที่สำคัญเท่าที่จะหาได้ เมื่อเวลาที่มีความต้องการ (R. Sabherwal and S. Sabherwal , 2005)

การจัดการองค์ความรู้ หมายถึง ความสามารถในการจัดการพัฒนาและใช้ประโยชน์บนฐานของทรัพย์สินทางปัญญา ในแนวทางที่ส่งผลกระทบต่อ ความสำเร็จของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (N. A .Morgan , S. Zou , D. W. Vorhies and C.S. Katsikeas, 2003)

การจัดการองค์ความรู้ หมายถึง กระบวนการนำเข้าปัจจัยที่เป็นองค์ความรู้ส่วนตัวของบุคคล ซึ่งถูกสร้างสรรค์ ถ่ายทอดและบูรณาการ ระหว่าง ผลลัพธ์ที่เป็นองค์ความรู้ขององค์กร และทรัพยากร (ทรัพย์สินทางปัญญา) ที่เป็นประโยชน์เชิงการแข่งขันโดยทีมงานภายในองค์กร (C. Zarraga and J. M. Garcia Falcom, 2003)

การจัดการองค์ความรู้ หมายถึง การศึกษาค้นหาหรือการใช้อำนาจลบล้างองค์ความรู้ที่เก็บรวบรวมอยู่ในองค์กร เพื่อสนับสนุนองค์กรในการแข่งขันหรือเป็นการจัดการองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ สิ่งหนึ่งที่ต้องพิจารณาคือกระบวนการขั้นพื้นฐาน 4 กระบวนการได้แก่ การสร้างสรรค์ (Creating) การจัดเก็บ / การได้กลับคืนมา (Storing / Retrieving) การส่งต่อ (Transferring) และ การประยุกต์ใช้ (Applying) องค์ความรู้ (M. Alavi and D.E. Leidner Review, 2001)

การจัดการองค์ความรู้ หมายถึง การจัดการองค์ความรู้เชิงรูปแบบเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ การเข้าถึง การใช้อองค์ความรู้ และการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย (D. O'Leary , 1999)

8. นักพัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge Developer)

นักพัฒนาองค์ความรู้ หมายถึง บุคคลผู้ชำนาญการพิเศษที่สามารถตอบสนอง ในการวางแผน การพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้ บทบาทที่สำคัญมีหลายบทบาทขึ้นอยู่กับ ธรรมชาติการจัดการองค์ความรู้ รูปแบบของความรู้และบรรยากาศขององค์กร ตัวอย่างบทบาทที่สำคัญ ได้แก่ การเป็นตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้สืบสวน (Investigator) นักเจรจา (Diplomat) สถาปนิก (Architect) นักสร้าง (Builder) นักทดสอบ (Tester) นักบัญชี (Accountant) นักขาย (Salesperson) หรืออาจเป็นนักวางแผน โครงการ ผู้ประสานงาน ผู้กระตุ้น ผู้กำหนดคุณภาพ และผู้เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งบาทที่กล่าวมาเกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนบุคคลที่สำคัญเท่า ๆ กับองค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่ต้องการ

9. คุณลักษณะส่วนบุคคลของนักพัฒนาองค์ความรู้ (Knowledge Developer's Skills)

การประมวลองค์ความรู้ มีเทคนิคต่าง ๆ มากมายที่สามารถนำมาใช้ในดำเนินงานและต้องอาศัยองค์ความรู้และทักษะเชิงบุคคลของนักพัฒนาองค์ความรู้

ความรู้ที่ต้องการ (Knowledge Requirement) เหล่านี้ ได้แก่

1. ความชำนาญด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ นักพัฒนาองค์ความรู้ ต้องรู้เกี่ยวกับ Hardware และ Software วิธีการทำงานของระบบการดำเนินงาน การเคารพข้อกฎหมาย ความปลอดภัย การทดสอบ การสร้างเอกสาร และการบำรุงรักษา

2. ความรู้เฉพาะด้านที่สำคัญ นักพัฒนาองค์ความรู้ต้องรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของปัญหา ธรรมชาติขององค์กรผู้ใช้ความรู้ ปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อมของปัญหาสำคัญ ๆ เช่น บรรยากาศการเมืองขององค์กร ระดับการให้การสนับสนุนขององค์กร

3. สถานที่รวบรวมองค์ความรู้และการกลั่นกรองข้อมูล เทคนิคพื้นฐานของนักพัฒนาองค์ความรู้ คือ การเรียนรู้ จากการรวบรวมองค์ความรู้ การจัดการคลังข้อมูล และการกลั่นกรองข้อมูล

4. ความรู้ความเข้าใจเชิงจิตวิทยา นักพัฒนาองค์ความรู้ต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับ หลักการสร้างความรู้ความเข้าใจ และทักษะการเรียนรู้ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการจับยึดองค์ความรู้ และการประมวลความรู้

ทักษะต่าง ๆ ที่ต้องการ (Skills Requirements) เหล่านี้ ได้แก่

1. การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication)
2. ความสามารถกล่าวคำชี้แจงเหตุผลของโครงการได้อย่างชัดเจน (Ability to Articulate the Project's Rationale)
3. ทักษะในการทำกระบวนการซ้ำ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว (Rapid Prototyping) ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์ และการคิดได้อย่างรวดเร็ว

คุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพ (Personality Attribute) นักพัฒนาองค์ความรู้ควรมีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ดังนี้

1. สติปัญญา (Intelligence) สติปัญญาที่ดีจะช่วยพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สติปัญญาสามารถสร้างความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี เรียนรู้ และคิดวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว โดยเฉพาะเมื่อการดำเนินการต้องใช้ในการบูรณาการองค์ความรู้

2. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) เป็นความสามารถเชิงจินตนาการในการคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ที่จะสร้างความคิดและการตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว เกี่ยวกับ วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา นักพัฒนาองค์ความรู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีความชำนาญ ในการเลือกกลยุทธ์และแนวทางการจับยึดองค์ความรู้ได้อย่างเหมาะสมเชิงเหตุผล

3. ใจกว้างต่อสิ่งที่มีสองนัย (Tolerance for Ambiguity) การตัดสินใจที่จะใช้ความน่าจะเป็นกับสิ่งที่ยังไม่มีความชัดเจนหรือดำเนินการไปจนกระทั่งเกิดความชัดเจนแล้ว จึงทำการตัดสินใจ

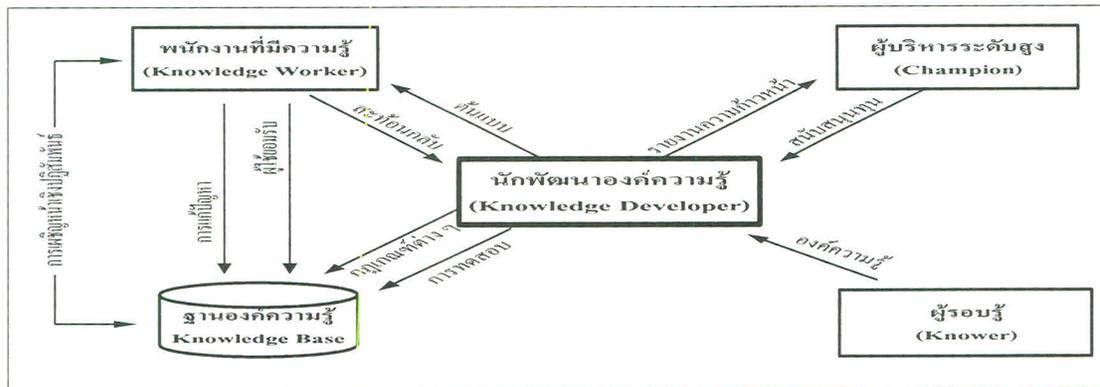
4. ค้นหาความจริง (Realism) นักพัฒนาองค์ความรู้ที่มีประสบการณ์จะรู้ว่า ไม่มีผู้ชำนาญการที่แท้จริง พวกเขาจึงต้องอาศัยความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้มาซึ่งข้อเท็จจริงหรือต้องอาศัยการกระตุ้น และต้องใช้ความอดทนในการค้นหาความเป็นจริง

5. ความสามารถเชิงความเข้าใจ (Cognitive Ability) เป็นความสามารถในการให้เหตุผล ในการวิเคราะห์ ในการสร้างความสัมพันธ์ และในการลงความเห็น ซึ่งนักพัฒนาองค์ความรู้สามารถมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ในมุมมองที่เป็นจริงได้ ตามสถานการณ์

6. ความเพียรพยายาม (Persistence) เป็นความตั้งใจที่จะพยายามค้นหาสิ่งใหม่ ๆ หรือรักษาสิ่งที่มีอยู่เดิมอย่างมุ่งมั่น ส่วนประกอบที่สำคัญของความเพียรพยายาม คือ ความเชื่อมั่นในตนเอง และการมองโลกในเชิงบวก

7. การคิดเชิงเหตุผล (Logical Thinking) เป็นความสามารถทางปัญญาในการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และการปรับกระบวนการประมวลองค์ความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

8. มีความรู้สึกที่ดีต่อการมองสิ่งต่าง ๆ และ การมีอารมณ์ขัน (Good Sense of Humor and Optimism) เป็นความรู้สึกทางจิต ทางอารมณ์ของบุคคลต่อสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตนในเชิงบวก ทำให้การทำงานต่าง ๆ ง่ายขึ้น และมีผลต่อการสร้างความร่วมมือ ในการทำงาน ในการแก้ปัญหา



ภาพที่ 5. แสดงบทบาทหน้าที่ของนักพัฒนาองค์ความรู้ที่ศูนย์กลางองค์ความรู้ (Knowledge Center) ที่มา Elias M. Awad & Hassan M. Ghaziri (2004 :79)

จากภาพ ... นักพัฒนาองค์ความรู้ คือ สถาปนิกของระบบ และเป็นคน ๆ เดียวที่ศึกษาค้นหาปัญหาหลัก ๆ รวบรวมองค์ความรู้ เขียนรายงาน และทดสอบสิ่งที่เป็นความรู้ ที่จะนำไปใช้ในการแก้ปัญหา ร่วมมือการดำเนินงาน โครงการ โดยรวมตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ

ในการพัฒนาระบบการจัดการองค์ความรู้ นักพัฒนาองค์ความรู้ต้องได้มาซึ่งองค์ความรู้จากผู้ชำนาญการเพื่อนำไปสร้างฐานข้อมูล การออกแบบระบบการจัดการองค์ความรู้ เริ่มต้นจากการออกแบบระบบสาธตารูปโลกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสถาปัตยกรรมองค์ความรู้ จากนั้นก็ทำการทดสอบระบบการจัดการองค์ความรู้เพื่อให้มั่นใจว่าระบบมีความถูกต้องเหมาะสม ซึ่งมีขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 2 ขั้นตอนคือ การสอบสวนความเป็นจริง (Verification) เพื่อทดสอบว่าระบบที่ออกแบบนั้น โดยเฉพาะระบบการดำเนินงานในเชิงเทคนิค และทดสอบความน่าเชื่อถือ (Validation) เพื่อทดสอบว่าสิ่งที่ได้รับตรงกับความคาดหวังหรือความต้องการของผู้ใช้หรือไม่ และสามารถใช่หรือได้ใช้ตามที่ต้องการหรือไม่

10. การปรับปรุงบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Improving the Climate of Learning Organization)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์กรที่มีการใช้และการแบ่งปันองค์ความรู้เพื่อส่งเสริมสนับสนุน ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และ นวัตกรรม (Innovation) โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ความก้าวหน้าที่เป็นผลสัมฤทธิ์ และการเติบโตในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน

Peter Senge (1990) กล่าวว่า ผู้นำยุคใหม่มีบทบาทหน้าที่สำคัญ คือ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และ Peter Senge ได้กำหนดนิยามของ ภาวะผู้นำ ไว้ในลักษณะที่เป็นนามธรรมว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถในการสังคต่อการสร้างสรรค์

ลักษณะการดำเนินงาน (Operation) ในอนาคตหรือในเชิงปฏิบัติซึ่งหมายถึง ความสามารถในการริเริ่มและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ ในองค์กรในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยแรงงานที่มีความฉลาดหลักแหลมในการทำการเปลี่ยนแปลง และSenge ให้นิยาม องค์ความรู้ (Knowledge) ว่าเป็นเหมือน สมรรถนะเชิงประสิทธิภาพของการทำกิจกรรมที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างชัดเจนจากข้อมูลและสารสนเทศ

Dodgson (1993) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรธุรกิจที่มีกลยุทธ์และโครงสร้างเป้าหมาย เพื่อการบรรลุผลสำเร็จด้านการเรียนรู้สูงสุดขององค์กร ความคิดรวบยอด เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้กลายเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย เพราะองค์กรต่าง ๆ จะต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น การเรียนรู้ของบุคคลเป็นเรื่องของความคิด จิตวิญญาณหรือสติปัญญา ความคิดรวบยอดที่ไม่หยุดนิ่ง (Dynamic Concept) และมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงระดับการเรียนรู้เชิงบุคคลไปสู่การเรียนรู้เชิงองค์กร การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นต่อบุคคล ซึ่งมีความสำคัญเท่ากับ การเรียนรู้ขององค์กร เพราะบุคคลเหล่านั้นต่างก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรซึ่งพวกเขาจะเป็นผู้กำหนดกระบวนการและรูปแบบเชิงความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงจะมองการสร้างสรรค์บรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเครื่องมือที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

David Skyrn and Debra Amidon (1997) ศึกษาการจัดการองค์ความรู้ พบว่า การพัฒนา กลยุทธ์ การจัดการองค์ความรู้ ภาวะผู้นำ และการสนับสนุนเป็นพื้นฐานที่สำคัญ ในการจัดการองค์ความรู้ สิ่งที่คุณจัดการองค์ความรู้จะต้องมีความรอบรู้และเข้าใจการจัดการองค์ความรู้ในสิ่งต่อไปนี้

1. ความสำนึกและการคำนึงถึงต้นทุนทางปัญญาและองค์ความรู้ที่มีคุณค่าในการสนับสนุน การสร้างสรรค์คุณค่าองค์ความรู้ ในอนาคต ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อราคา
2. แบบอย่างเชิงธุรกิจให้ชัดเจนที่จะจัดการองค์ความรู้เพื่อให้ได้ประโยชน์ในการแข่งขัน
3. ความสามารถในการปรับปรุงเทคโนโลยีเชิงความร่วมมือเท่าที่จะหาได้
4. การทำให้กระบวนการเป็นจริงแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่อง และจัดการองค์ความรู้ในขั้นตอนต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะสามารถนำเอาวิธีการต่าง ๆ หลาย ๆ วิธีการ มาปรับปรุงพฤติกรรมเชิงจริยธรรม (Ethical Behavior) ของธุรกิจโดยรวม โดยดำเนินการดังนี้

1. การทำให้แน่ใจว่า พฤติกรรมเชิงจริยธรรมมีอยู่ทั่วทั้งองค์กร และผู้บริหารระดับสูงก็ควรแสดงพฤติกรรมเชิงจริยธรรมเหล่านั้น เป็นต้นแบบ

2. การประมวลจริยธรรมต่าง ๆ จะถูกกำหนดขึ้น เพื่อนำไปใช้ประกอบการพิจารณาสภาพเทคโนโลยีขององค์กร เป้าหมายต่าง ๆ ที่เป็นความจริงสามารถบรรลุผลได้และได้รับการยอมรับจากพนักงาน จริยธรรมในแต่ละระดับขององค์กรจะถูกสร้างสรรค์ขึ้นและถูกนำไปใช้ดำเนินโครงการภายในระดับจริยธรรมขององค์กร ที่ถูกรวบรวมเหล่านั้นควรเหมาะสมกับธรรมชาติของการดำเนินงาน

3. พฤติกรรมที่ไม่มีจริยธรรม จะต้องถูกจัดการอย่างฉับพลัน บนบรรทัดฐานการดำเนินงานที่กำหนดความก้าวหน้า

4. ธุรกิจควรกำหนดและให้การสนับสนุนโครงการฝึกอบรมจริยธรรมอย่างเข้มข้นสำหรับพนักงานใหม่ทุก ๆ คน และส่งเสริมการประมวลจริยธรรมในยามปกติ

5. องค์กรต้องพร้อมที่จะกระตุ้นและมุ่งเน้นที่ ความซื่อสัตย์ (Honesty) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Integrity) ความเสมอภาค (Fairness) ความยุติธรรม (Justice) เท่า ๆ กับเป้าหมายที่สัมฤทธิ์ผล ที่สำคัญเท่ากับ เงิน

11. การประมวลจริยธรรมต่าง ๆ ในการเรียนรู้

เมื่อความหมาย “จริยธรรม” ถูกกำหนดขึ้นและได้รับการยอมรับ ขึ้นตอนต่อไปก็คือ การตัดสินใจว่า ใครคือ ผู้นำในการใช้จริยธรรม คนงานที่มีความรู้ (Knowledge Worker) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีวิธีการเคลื่อนย้ายจริยธรรมอยู่ 2 วิธี ได้แก่ วิธีการเคลื่อนย้ายจริยธรรมจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) และวิธีการเคลื่อนย้ายจริยธรรมจากบนลงล่าง (Top-down Approach)

วิธีการเคลื่อนย้ายจริยธรรมจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) มุ่งเน้นที่พฤติกรรมเชิงจริยธรรมที่ระดับพนักงาน (Employee Level) และการสนับสนุนอย่างเต็มที่ จากฝ่ายบริหารงาน (ผู้บริหารระดับสูง) ในขณะที่พนักงานปฏิบัติงานเชิงจริยธรรม องค์กรโดยรวมจะได้ประโยชน์จากผลกระทบของพฤติกรรมเชิงจริยธรรม ซึ่งจะสร้างสรรค์คลื่นห่วงโซ่ แห่งการหยั่งรู้คุณค่าของการอำนวยความสะดวกและการสร้างประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม ตลอดระยะเวลาการดำเนินงาน

วิธีการเคลื่อนย้ายจริยธรรมจากบนลงล่าง (Top-down Approach) มุ่งเน้นที่กิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัท เริ่มต้นที่ผู้บริหารระดับสูง (CKO) จากความสามารถเชิงกิจกรรมต่าง ๆ การตัดสินใจ และพฤติกรรมโดยรวมของผู้บริหาร ความสามารถของผู้บริหารองค์กรระดับสูง การกำหนดความกลมกลืนของรูปแบบ ภาพลักษณ์ของบริษัทที่ถูกเลือกใช้ เป็นบทบาทหน้าที่ข้อตกลงและข้อบังคับต่าง ๆ ของบริษัทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เช่น ลูกค้า พนักงาน ผู้ซื้อ) และบทบาทหน้าที่ข้อตกลงและข้อบังคับเหล่านี้จะถูกรับรองเหมือนเป็นศูนย์กลางมาตรฐานเชิงจริยธรรมของธุรกิจ แล้วจึงนำเอาบทบาทหน้าที่ข้อตกลงและข้อบังคับเหล่านี้มาใช้ในการทำงาน ซึ่งจะต้องสร้างความเข้าใจใน

การประมวลจริยธรรมและจะต้องได้รับการสนับสนุนจากทุก ๆ ภาคส่วน และทุก ๆ ระดับในองค์กร

จริยธรรมเชิงธุรกิจ คือ วัฒนธรรมและค่านิยมของบริษัท ที่เกิดจากการประมวลจริยธรรมต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวแทนจริยธรรมขององค์กรโดยรวม การรวบรวมจริยธรรมขึ้นเป็นเสาหลักและได้รับการเห็นดีเห็นชอบเห็นพร้อมต้องกันทั้งจากพนักงานและผู้บริหาร จนกลายเป็นความมุ่งมั่นในการประพฤติปฏิบัติตามแนวทางของการทำงานประจำวันตามตำแหน่งงานของผู้จัดการ และพนักงานที่ดี จริยธรรมจะอธิบายพฤติกรรมและความรับผิดชอบเชิงจริยธรรมระหว่างกันสภาพแวดล้อมที่ดีที่สุด (Best Environment) เพื่อส่งเสริมพฤติกรรมองค์กรเชิงจริยธรรม การรักษาสภาพบรรยากาศเชิงจริยธรรม องค์กรจะต้องเน้น การประเมินตนเอง (Self-Assessment) การส่งเสริมการอภิปรายปัญหาอย่างเปิดเผย (Open Debate) ภายในตำแหน่งงานในที่ทำหน้าที่งานเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้

การประเมินตนเอง (Self Assessment) หมายถึง การถามและการตอบตนเองเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของตน ซึ่งแต่ละคนจะต้องทำการประเมิน และทำความเข้าใจองค์ความรู้ส่วนบุคคลของตนเองเกี่ยวกับเรื่องที่สำคัญ ๆ โดยเฉพาะ

องค์กรแห่งองค์การเรียนรู้ มีหน้าที่ความรับผิดชอบเชิงจริยธรรม ต่อ การให้ความรู้ผู้ใช้สารสนเทศอะไร ที่จะรวบรวมและจะถูกนำไปใช้ได้อย่างไร Federal Trade Commission (FTD) ได้ทำการศึกษา หลักพื้นฐานของการปกป้ององค์กรแห่งองค์การเรียนรู้ 5 ประการ ซึ่งหลักพื้นฐานเหล่านี้ได้รับการรับรองอย่างกว้างขวางในอเมริกา แคนาดา และยุโรป หลักพื้นฐานเหล่านั้น ได้แก่

1. การแจ้งให้ทราบ (Notice) พนักงานมีสิทธิ ที่จะได้รับการบอกกล่าวถึง ความก้าวหน้าเกี่ยวกับสารสนเทศส่วนบุคคลที่จะถูกรวบรวม
2. การเลือก (Choice) พนักงานควรจะเอาใจใส่เรื่องที่มีสิทธิ ที่จะพูดได้เกี่ยวกับ การใช้สารสนเทศส่วนบุคคลและอื่น ๆ มากกว่าการประมวลสารสนเทศจำนวนมาก
3. การสามารถเข้าถึง (Access) พนักงานควรจะสามารถเข้าถึงและได้รับข้อมูล สารสนเทศส่วนบุคคลบางอย่างที่ถูกต้อง ซึ่งจะรวบรวมได้จากฐานข้อมูลขององค์กร
4. ความปลอดภัย /บูรณภาพ (Security /Integrity) สารสนเทศส่วนบุคคลของพนักงานควร จะได้รับการปฏิบัติ จัดเก็บรักษา และถ่ายทอดด้วยวิธีการที่ปลอดภัย เพื่อเป็นหลักประกันเชิงบูรณภาพได้ตลอดเวลา
5. การบังคับ (Enforcement) ควรตั้งอยู่บนความยุติธรรม และควรอยู่เบื้องหลังพนักงาน ถ้ามีหลักการบางหลักการถูกละเมิด

กลุ่มข้อมูลและองค์ความรู้เฉพาะตัว ที่ควรเอาใจใส่ดำเนินการแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1. สารสนเทศและองค์ความรู้เชิงอิเล็กทรอนิกส์ ที่ธุรกิจต้องจัดเก็บที่เกี่ยวข้องกับ ผู้บริโภค

ผู้ซื้อ และพนักงาน **กลุ่มที่ 2.** สารสนเทศและองค์ความรู้ ที่ต้องการความปลอดภัยในการถ่ายทอดองค์ความรู้และสารสนเทศเชิงอิเล็กทรอนิกส์ ครอบคลุมไปถึงเครือข่ายอินเทอร์เน็ต **กลุ่มที่ 3.** สารสนเทศและองค์ความรู้ที่ไม่ใช่ภาระหน้าที่ และไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่

12. บรรยากาศองค์กร (Organizational Climate)

บรรยากาศองค์กร หมายถึง การดำเนินการหรือการปฏิบัติกรทั่ว ๆ ไป ตามบทบาทหน้าที่ที่จำเป็นและสำคัญ ในรูปแบบพฤติกรรมของพนักงาน และการสร้างอิทธิพลเชิงความคิดของพนักงานต่อการจัดการองค์ความรู้ (Chen and Lin , 2004)

ภายใต้บรรยากาศเชิงนวัตกรรมสมาชิกทีมงานจะมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมและมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เพื่อค้นหาวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม (Hoegl, M., Parboteeah, K. P., & Munson, C. L. , 2003) องค์กรที่มีระดับของบรรยากาศเชิงนวัตกรรมสูงขึ้น พนักงานจะสมัครใจที่จะเพิ่มการมีปฏิสัมพันธ์เชิงการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันองค์ความรู้มากขึ้น เพื่อการสร้างสรรค์ (Edmondson, A. ,1999) ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Insight) และความคิดเชิงนวัตกรรม (Innovation Idea) ที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างบุคคลจะแสดงออกมาทางบทบาทหน้าที่ที่สำคัญ ในการพัฒนาแนวคิดต่าง ๆ และองค์กรสามารถสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงาน สามารถแสดงความคิดได้อย่างอิสระในการติดต่อสื่อสารความเห็น (Opinions) และแนวคิด (Ideas) อย่างเปิดเผย และสามารถค้นหาทางเลือกในการทำงานประจำผ่านการสร้างบรรยากาศเชิงนวัตกรรม (Jaw, B. S., & Liu, W. , 2003) บรรยากาศความร่วมมือ ที่มีอยู่ในองค์กรจะทำให้สมาชิกขององค์กรจะสมัครใจมากขึ้น ที่จะความรู้ในการทำงานร่วมกันหรือแบ่งปัน มีการพัฒนาองค์ความรู้เชิงนัย (Tacit Knowledge) มีความพยายามในการส่งเสริมผลการดำเนินและการเรียนรู้ของคนอื่น ๆ เป็นรายบุคคล (Janz, B. D., & Prasarnphanich, P., (2003) บรรยากาศแห่งความร่วมมือและเชิงนวัตกรรม เป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวก ต่อ การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมต่อการจัดการองค์ความรู้จะเป็นไปในเชิงบวก (Chung - Jen Chen , Jing - Wen Huang , 2007)

ถ้าบรรยากาศขององค์กรที่มี บรรยากาศเชิงความร่วมมือ (Collaborative Climate) และมีบรรยากาศเชิงนวัตกรรมที่แข็งแกร่ง (Strong Innovative Climate) พนักงานก็จะได้รับสัญญาณที่ชัดเจนว่า บรรยากาศขององค์กรให้ยอมรับ และต้องการให้พวกเขาสร้างเครือข่ายการปฏิสัมพันธ์เพื่อการแบ่งปันและรวบรวมองค์ความรู้

บรรยากาศความไว้วางใจในองค์กร (Atmosphere of Trust in the Organization) ความไว้วางใจ (Trust) เป็นสภาพทางจิตใจของบุคคล ที่รู้สึกเชื่อมั่นเกี่ยวกับ การแบ่งปันความคิด ประสบการณ์และความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ และเป็นรากฐานของการถ่ายทอดองค์ความรู้

13. วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง

ความไว้วางใจเป็นปัจจัยที่มีนัยทางการเมืองและทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมการให้ผลตอบแทน (Compensation) การทำงานร่วมกัน (Cooperation) และ การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) ระหว่างการอาสาสมัครที่จะแบ่งปันความองคืรู้มากกว่าการแข่งขัน การแข่งขันที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานที่เกิดจากความกลัวถูกการลงโทษ วัฒนธรรมมักจะถูกฝังตรึงอยู่ในค่านิยมหลักขององค์กร นโยบาย ภารกิจ พฤติกรรมที่ไม่เปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานของพนักงาน และธรรมเนียมประเพณี

Becker (1988) กล่าวไว้ว่า มิติค่าความนิยมและความเชื่อต่าง ๆ มากมาย ที่ถูกนำมาใช้ในการสร้างวัฒนธรรมขององค์กร ได้แก่ อำนาจการบังคับบัญชา (Authority) การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) ความมุ่งมั่น (Commitment) การให้ค่าตอบแทน (Compensation) สมรรถนะความสามารถ (Competence) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution) ความเที่ยงตรง (Consistency) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การร่วมกันทำงาน (Cooperation) การมอบอำนาจ (Empowerment) ความเป็นธรรม (Fairness) ลักษณะความผิด (Mistake Tolerance) การกระตุ้น (Motivation) การมีส่วนร่วม (Participation) การเป็นหุ้นส่วน (Partnering) ทีมต่าง ๆ (Teams) ความเป็นจริง (Truth) การบริหารตนเอง (Self-Management) ลักษณะความเสี่ยง (Risk Tolerance) การเปิดเผย (Openness) นวัตกรรม (Innovation) การเปลี่ยนแปลง (Change) การมุ่งเน้น (Focus)

14. ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Satisfaction)

ความสำเร็จในการถ่ายทอดองค์ความรู้และการแบ่งปันองค์ความรู้ขึ้นอยู่กับ จำนวนพนักงานที่พึงพอใจกับการทำงาน (Job Satisfaction) และอัตราผลตอบแทน (Turnover Rate) ในตำแหน่งงาน การถ่ายทอดองค์ความรู้จะเกิดประสิทธิภาพ พนักงานจะต้องทำงานภายใต้วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการถ่ายทอด การประยุกต์ และการแบ่งปัน องค์ความรู้ที่จะผ่องถ่าย ในสภาพแวดล้อมที่มีความไว้วางใจและน่าไว้วางใจ พนักงานจะต้องพอใจ กับสถานภาพของตนในสถานที่ที่ร่วมกันทำงาน และการให้ความร่วมมือกับคนอื่น ๆ ในทีมงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน จะถูกขับเคลื่อนจากระดับความเหมาะสมระหว่าง ความต้องการเชิงบทบาทหน้าที่ของพนักงานกับ ความต้องการงาน ความต้องการเชิงบทบาทหน้าที่หลัก ๆ ประกอบด้วย ความสามารถในการใช้ประโยชน์ (Ability Utilization) กิจกรรม (Activity) การบรรลุผลสำเร็จ (Achievement) ความก้าวหน้า (Advancement) อำนาจบังคับบัญชา (Authority) การให้ผลตอบแทน (Compensation) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ความเป็นอิสระ (Independent) คุณค่าทางจิตใจ (Moral Value) ความสำนึก (Recognition) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความปลอดภัย

ภัย (Security) สถานภาพ (Status) ความหลากหลาย (Variety) เงื่อนไขของการทำงาน (Working Condition) เป็นต้น

15. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการวิจัยของ Chung-Jen Chen และ Jing-Wen Huang (2007) พบว่า บรรยากาศเชิงความร่วมมือ (Cooperative Climate) และ บรรยากาศเชิงนวัตกรรม (Innovation Climate) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social Interaction) ซึ่งเมื่อโครงสร้างขององค์กรที่มีความเป็นรูปแบบน้อยลง มีการกระจายอำนาจมากขึ้น (More Decentralization) และมีการบูรณาการมากขึ้น (More Integrated) การปฏิสัมพันธ์ทางสังคมเป็นที่พึงพอใจและชื่นชอบมากขึ้น การปฏิสัมพันธ์ทางสังคมก็จะเป็นความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ดังนั้น การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social Interaction) จะมีบทบาทการประสานระหว่างบรรยากาศขององค์กร (Organizational Climate) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) และ การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management)

จากการวิจัยของ Kun Chang Lee, Sangjae Lee และ In Won Kang (2005) พบว่า ดัชนีบ่งชี้ผลของการจัดการองค์ความรู้ (KMPI) ที่ใช้ประเมินผลการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร ซึ่งสามารถประเมินได้จากส่วนประกอบสำคัญ 5 ส่วน ที่ส่งผลกระทบต่อกันในลักษณะเป็นกระบวนการไหลเวียนขององค์ความรู้ (Knowledge Circulation Process) ส่วนประกอบเหล่านั้น ได้แก่ การสร้างสรรค์องค์ความรู้ (Knowledge Creation) การสะสมองค์ความรู้ (Knowledge Accumulation) การแบ่งปันองค์ความรู้ (Knowledge Sharing) การใช้ประโยชน์องค์ความรู้ (Knowledge Utilization) และการเปลี่ยนแปลงจากองค์ความรู้ที่ชัดเจนแท้จริงไปสู่องค์ความรู้เชิงนัยของบุคคล (สมอง) (Knowledge Internalization)

จากการวิจัยของ Duncan Shaw และ John S. Edwards พบว่า การศึกษาภาคสนาม เกี่ยวกับความพยายามขององค์กรที่จะสร้างสภาพแวดล้อมของผู้ใช้องค์ความรู้ ในการพัฒนากลยุทธ์ การจัดการองค์ความรู้นั้นมีปัจจัย 22 ปัจจัย ที่สนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศของกลุ่มผู้ใช้องค์ความรู้ ซึ่งแต่ละกลุ่มผู้ใช้ เลือกรูปแบบการสร้าง โครงสร้างปัญหาที่เหมือนกัน เพื่อช่วยเหลือสมาชิกของกลุ่มพัฒนาแผนกิจกรรมที่มีความยืดหยุ่นอย่างรอบคอบ ขอมอบูทิสให้ทั้งจิตใจและความรู้สึก และยังพบอีกว่า เทคนิควิธีการสร้างปัญหานั้นต้องเตรียมความพร้อมความเข้าใจอย่างถ่องแท้ลึกซึ้ง กับปัจจัยต่าง ๆ เชิงคุณภาพ กลยุทธ์การจัดการองค์ความรู้จึงจะได้รับการสนับสนุนอย่างมุ่งมั่นจากผู้ใช้อองค์ความรู้

จากวิจัยของ Steffen Raub และ Daniel Von Wittich (2004) พบว่า ธุรกิจหลายแห่งยังคง คำนึงที่จะจัดการทรัพยากรบุคคลความรู้ของธุรกิจให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ธุรกิจเหล่านั้นยัง ต้องการแนวทางการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ จากการศึกษากลยุทธ์การจัดการองค์ความรู้เชิงประจักษ์จากธุรกิจชั้นนำ พบว่า มีกลยุทธ์ 3 กลยุทธ์ สำหรับ ผู้บริหารจัดการองค์ความรู้ (CKO) ที่มีประสิทธิภาพและยังพบว่า การจะจัดการองค์ความรู้ให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยกลยุทธ์เหล่านี้

1. กลยุทธ์การสนับสนุนของบุคลากรคนสำคัญ ๆ ขององค์กร เช่น การได้รับการสนับสนุนจากผู้จัดการสายงานที่มีความรู้เรื่องการจัดการองค์ความรู้ การขอความร่วมมือผู้บริหารระดับสูงที่เป็นเหมือนตัวแทนของการจัดการองค์ความรู้ การจัดการกับการเผชิญหน้าและกำหนดบทบาทหน้าที่ที่สำคัญให้ชัดเจน การใช้แรงกดดันผ่านสายการปกครองเพื่อชี้แจงข้อสงสัยกับบุคลากร เป็นต้น

2. กลยุทธ์การตรวจติดตามและพัฒนาโครงข่ายองค์ความรู้ เช่น การใช้โครงการต่าง ๆ กับ การจัดการองค์ความรู้ที่มีอยู่เป็นค่าน้ำ การทำความเข้าใจกับการสร้างเครือข่ายการทำงานกับการจัดการองค์ความรู้ การอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเพื่อดำเนินการจัดการองค์ความรู้ เป็นต้น

3. กลยุทธ์การเตรียมการสนับสนุน โดยการส่งมอบข้อมูลสารสนเทศตามเป้าหมายที่ต้องการ เช่น การจัดทำเอกสารและติดต่อสื่อสารด้านการจัดการองค์ความรู้ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว การใช้ภาษาของลูกค้ายในองค์กรเพื่อส่งเสริมความคิดรวบยอดในการจัดการองค์ความรู้ การมุ่งเน้นการจัดการองค์ความรู้เพื่อสร้างคุณค่าให้ลูกค้าและสร้างรูปแบบธุรกิจ การเก็บรักษาความคิดรวบยอดเชิงความรู้ หลีกเลี่ยงความไม่ชัดเจนขัดแย้งกับการจัดการองค์ความรู้ เป็นต้น

การมองผลสัมฤทธิ์ของประสิทธิภาพการจัดการองค์ความรู้ของผู้มีส่วนร่วมในองค์กรได้ โดยอาศัยการศึกษากลยุทธ์การจัดการองค์ความรู้เชิงประจักษ์ ด้านการสนับสนุน ด้านการตรวจติดตามและพัฒนาโครงข่าย ด้านการเตรียมการสนับสนุนและส่งมอบข้อมูลข่าวสารตามเป้าหมาย

การวิเคราะห์ประสิทธิภาพเชิงปฏิบัติการด้านประสพการณ์ของ CKO เกี่ยวกับ ความสำเร็จ และการจัดการองค์ความรู้ ต้องอาศัยกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 กลยุทธ์ ดังกล่าว การวิเคราะห์ประสิทธิภาพของ CKO ได้แก่

1. ประสิทธิภาพ ในการกำหนดเป้าหมายด้านบุคลากรที่เป็นคน (ตำแหน่ง) สำคัญ และแนวทางการช่วยเหลือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร เพื่อสนับสนุนการจัดการองค์ความรู้

2. ประสิทธิภาพในการสร้างโครงข่ายต่าง ๆ ที่มีอยู่ และการเป็นผู้อุปถัมภ์กิจกรรมโครงข่ายองค์ความรู้ ที่จะส่งแรงกระตุ้นต่อเจ้าขององค์กร

3. ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารข้อมูลสารสนเทศและข่าวสารตามความต้องการ การของธุรกิจ ดังนั้นการติดต่อสื่อสาร จึงต้องได้รับการสนับสนุนในการส่งผ่านสารสนเทศและองค์ความรู้ไปสู่ศูนย์กลางแห่งองค์ความรู้ขององค์กร

มุมมองของ CKO การสร้างบ้านแห่งองค์ความรู้ (House of Knowledge) หมายถึง การสร้างความสามารถในการแสดงความหลากหลายของบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ หรือ การวางแนวทางด้านผลประโยชน์ของบุคลากรคนสำคัญ หรือการกำหนดขอบเขตของการจัดการองค์ความรู้ ซึ่งต้องอาศัยทักษะเชิงวิสัยทัศน์และความคิดรวบยอดของสถาปนิกหรือวิศวกร โครงข่ายองค์ความรู้ต้องได้รับการสนับสนุนด้านทักษะในการจัดการของผู้รับเหมาช่วงที่มีทักษะ การนำปัจจัย ๆ ที่หลากหลายของผู้รับเหมาช่วงรายย่อยมารวมกันจะทำให้มั่นใจว่าการสนับสนุนผู้รับเหมาช่วงถูกนำมาเป็นแนวทางได้ดีที่สุด การเตรียมการสนับสนุนสำหรับการจัดการองค์ความรู้คล้ายกับงานของผู้สนับสนุนด้านทรัพย์สินที่แท้จริง ซึ่งช่วยสร้างความมั่นใจว่า ผลลัพธ์สุดท้ายจะตรงกับความคาดหวังของลูกค้าและตรงกับข้อตกลง

จากการสำรวจเมื่อปี 2003 พบว่า องค์กรในยุโรป 80 % ขององค์กรที่ศึกษา มององค์ความรู้เหมือนเป็นทรัพย์สินเชิงกลยุทธ์ ในขณะที่เดียวกัน 78 % ขององค์กรกลุ่มเดียวกันก็เชื่อว่า องค์กรที่สูญเสียโอกาสเชิงธุรกิจ เกิดจากความผิดพลาดของการใช้ฐานความรู้หาผลประโยชน์ เพื่อสร้างความเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้กับการทำงาน องค์กรธุรกิจจำนวนมากเลือกที่จะสร้างตำแหน่งผู้จัดการองค์ความรู้โดยเฉพาะขึ้นมา โดยทั่วไปเขาเรียกตำแหน่งนี้ว่า “Chief Knowledge Officer : (CKO)” งานสำคัญของ CKO คือ การเลือกใช้ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Asset) ซึ่งเป็นต้นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ของกิจการที่ดีที่สุด เพื่อสร้างโอกาสทางธุรกิจ

การจัดการองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพและมีความมั่งคั่งสมบูรณ์ที่ปรากฏออกมาอยู่ภายใต้เงื่อนไขเฉพาะมากมาย ความรับผิดชอบหลัก ๆ ของ CKO คือ การสร้างสรรค์ (Create) การบำรุงรักษา (Maintain) เงื่อนไขต่าง ๆ ให้เหมาะสมที่จะทำให้สามารถใช้องค์ความรู้สร้างวิธีการสนับสนุนการจัดการองค์ความรู้ ช่วยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือองค์กร และได้รับประโยชน์จากทรัพย์สินองค์ความรู้ต่าง ๆ ขององค์กร

จากวิจัยของ Kun Chang Lee, Sangjae lee and In Won Kang (2005) พบว่า ดัชนีบ่งชี้ผลการจัดการองค์ความรู้ได้จากการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ที่มีการจัดการองค์ความรู้ ณ จุดหนึ่งของเวลา ภายใต้สมมุติฐานที่ว่า องค์กรจะใช้เวลาและการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ เพื่อสร้างสรรค์มูลค่าเชิงเศรษฐกิจและประโยชน์เชิงการแข่งขัน ดัชนีบ่งชี้ผลการจัดการองค์ความรู้ มีส่วนประกอบ 5 ส่วน ที่สามารถใช้ในการกำหนดกระบวนการจัดการองค์ความรู้ ได้แก่ การสร้าง

สรรค์ (Knowledge Creation) การสะสมองค์ความรู้ (Knowledge Accumulation) การใช้ประโยชน์
องค์ความรู้ (Knowledge Utilization) การแบ่งปันองค์ความรู้ (Knowledge Sharing) และการเปลี่ยน
แปลงองค์ความรู้ในตัวบุคคล (Knowledge Internalization)

ระบบฐานองค์ความรู้ (Knowledge – base System) จากผลการวิจัยของ Paul H. J. Hendriks
Dirk J. Vriens ระบบฐานข้อมูลต่าง ๆ เป็นระบบที่เตรียมแนวทางการสร้างองค์ความรู้และ การใช้
องค์ความรู้ทำงาน