

บทที่ 4

กระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาทุนมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ได้มีการนำการจัดการความรู้มาเป็นกระบวนการในการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ และสร้างคุณค่าให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์เป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าแก่องค์กร โดย Davenport and Prusak (1998) และ Lengnick-Hall and Lengnick-Hall (2002) ได้แบ่งองค์ประกอบของการจัดการความรู้เป็น 4 องค์ประกอบ คือ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดหมวดหมู่ความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการใช้ประโยชน์จากความรู้ เมื่อองค์กรมีการใช้ประโยชน์จากความรู้แล้ว องค์กรจะเกิดการการเรียนรู้ โดยมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และพัฒนาการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ ซึ่งในบทที่ 4 นี้ได้มีการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการซึ่งเป็นองค์ประกอบของการจัดการความรู้ และพัฒนาทุนมนุษย์ และผลจากการศึกษาเรื่องดังกล่าวจะนำไปเป็นกรอบการศึกษาวิจัยดังนั้นในบทที่ 4 จึงประกอบด้วยเนื้อหา ดังต่อไปนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับความรู้ (knowledge)

1.1 ความหมายของความรู้

1.2 ประเภทของความรู้

1.3 แหล่งที่มาของความรู้

1.4 องค์ประกอบของความรู้

2. แนวความคิดเกี่ยวกับการสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition)

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างและการแสวงหาความรู้ที่จำเป็นขององค์กร

2.2 แหล่งการสร้างและแสวงหาความรู้ที่จำเป็น

2.3 การวิเคราะห์หาความรู้ ความจำเป็นในการพัฒนาทุนมนุษย์

2.4 ประโยชน์ของการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- 2.5 ประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 2.6 เทคนิควิธีการหาความรู้หรือความจำเป็นในการพัฒนาทุนมนุษย์
 - 2.6.1 การวิเคราะห์องค์กร
 - 2.6.2 การวิเคราะห์งาน
 - 2.6.3 การวิเคราะห์บุคคล
- 2.7 สรุปการสร้างและแสวงหาความรู้
- 3. แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดระบบความรู้ (knowledge codification)
 - 3.1 ความหมายของการจัดระบบความรู้
 - 3.2 การกำหนดกรอบการพัฒนาทุนมนุษย์
 - 3.3 สรุปการจัดระบบความรู้
- 4. แนวความคิดเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ (knowledge distribution)
 - 4.1 ความหมายของการแบ่งปันความรู้
 - 4.2 ลักษณะของการแบ่งปันความรู้
 - 4.3 รูปแบบของการเปลี่ยนสถานะความรู้
 - 4.4 อุปสรรคของการแบ่งปันความรู้
 - 4.5 วิธีการแบ่งปันความรู้
 - 4.6 สรุปการแบ่งปันความรู้
- 5. แนวความคิดเกี่ยวกับการใช้ความรู้ (knowledge use)
 - 5.1 ความหมายของการใช้ความรู้
 - 5.2 ประโยชน์ของการใช้ความรู้
 - 5.3 กลยุทธ์ของการใช้ความรู้
- 6. ผลการพัฒนาทุนมนุษย์: ผลการปฏิบัติงาน
 - 6.1 การวัดผลการพัฒนาทุนมนุษย์
 - 6.2 ประโยชน์ของการวัดผลการพัฒนาทุนมนุษย์
 - 6.3 การเรียนรู้ผลของการจัดการความรู้ และ
 - 6.4 สรุปการวัดผลการพัฒนาทุนมนุษย์: ผลการปฏิบัติงาน
- 7. การพัฒนากรอบแนวคิดเกี่ยวกับการวิจัย
- 8. สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

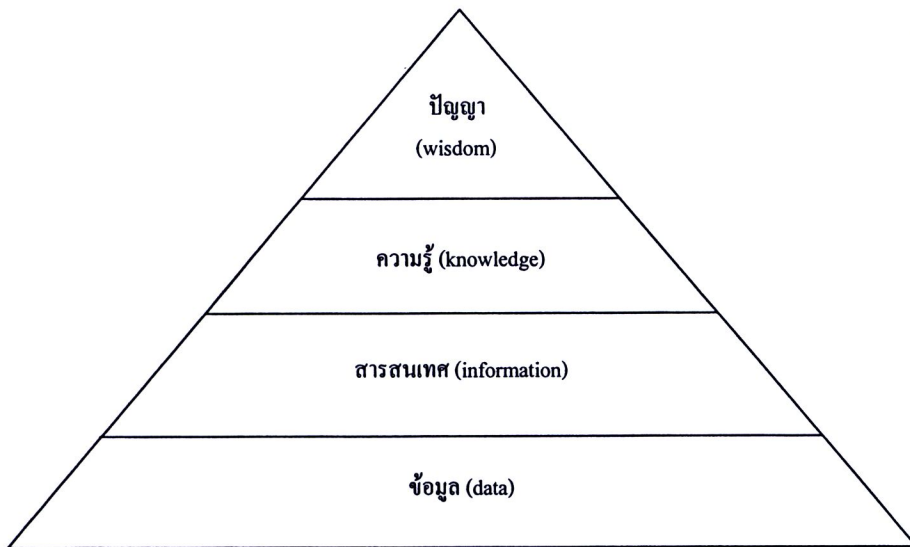
แนวความคิดเกี่ยวกับความรู้ (knowledge)

สังคมยุคเศรษฐกิจสร้างสรรค์ในปัจจุบัน โดยมีความรู้เป็นฐาน ซึ่งความรู้เป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ แต่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ให้โดดเด่น อันเป็นต้นทุนที่สำคัญขององค์กร เพื่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและเพิ่มคุณค่าพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า (กิริติ ชัยยังยง, 2549ก, หน้า 3) ดังนั้น จึงเห็นได้ว่า ความรู้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้างมูลค่าให้กับทุนมนุษย์ในองค์กร ซึ่งทรัพยากรของคนในองค์กรจะเป็นทุนได้ก็จะต้องเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ดังนั้น ในบทนี้จึงกล่าวถึงการสร้างและการแสวงหาความรู้ที่เป็นขององค์กร โดยจะนำเสนอเรียงลำดับดังนี้ (1) ความหมายของความรู้ (2) ประเภทของความรู้ (3) แหล่งที่มาของความรู้ และ (4) องค์ประกอบของความรู้ ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละหัวข้อดังนี้

ความหมายของความรู้

ความหมายของความรู้ ไม่ได้เป็นเพียงข้อมูลที่ทำให้คนรู้และเกิดความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เท่านั้น แต่หมายถึง การใช้ประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศ ความชำนาญ และสัญชาตญาณเพื่อกำหนดสภาพแวดล้อมและกรอบการทำงานสำหรับการประเมินเพื่อให้ได้ประสบการณ์และสารสนเทศใหม่ซึ่งมีวิธีการที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ความรู้ไม่ได้อยู่เพียงแต่ในรูปเอกสารเท่านั้น แต่อยู่ในรูปของประสบการณ์การทำงานประจำ กระบวนการ วิธีการปฏิบัติ และความเชื่อในองค์กรนั้น (Davenport & Prusak, 1998, p. 2) โดยผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบและเชื่อมโยงกับความรู้อื่น ๆ จนเกิดความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547, หน้า 13) ซึ่งมีลำดับขั้นของการเกิดความรู้ โดยสรุปดังนี้ (ดังแสดงในภาพ 5)

1. ข้อมูล (data) หมายถึง ข้อเท็จจริงต่าง ๆ โดยเป็นข้อมูลดิบหรือตัวเลขต่าง ๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ
2. สารสนเทศ (information) หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและตัดสินใจโดยมีบริบทที่เกิดจากความเชื่อสามัญสำนึก หรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศนั้น โดยมักจะอยู่ในรูปของข้อมูลที่จัดหรือจัดต้องได้
3. ความรู้ (knowledge) หมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงความรู้อื่น ๆ จนเกิดความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา
4. ปัญญา (wisdom) หมายถึง ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้



ภาพ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ ตามแนวคิดของ Hideo Tamazaki

ที่มา. จาก การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (หน้า 13), โดย สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จิรวัดน์ เอ็กซ์เพรส.

ประเภทของความรู้

ความรู้แบ่งได้หลายประเภทตามความคิดเห็นหรือมุมมองของนักวิชาการแต่ละคน ซึ่งสรุป ได้ดังนี้ (Camp, 1976, p. 25) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท ตามลักษณะการรวบรวมความรู้ คือ

1. ความรู้ทางสังคม (social knowledge) หรือความรู้สาธารณะ (policy knowledge) เป็นความรู้ที่รวบรวมโดยระบบสังคม ซึ่งสามารถเข้าถึงได้อย่างอิสระ และเท่าเทียมกันของสมาชิกที่อยู่ในสังคมนั้นผ่านการเก็บบันทึกและรวบรวม

2. ความรู้ส่วนบุคคล (personal knowledge) หรือความรู้ส่วนตัว (individual knowledge) คือ ความรู้ที่อยู่ภายในจิตใจของบุคคลและสามารถเข้าใจหรือรับรู้ได้เพียงบุคคลคนนั้น หรือโดยผ่านบุคคลคนนั้นเท่านั้น เช่น การถามบุคคลคนนั้นโดยตรง

ส่วน Edvinsson and Malone (1997) แบ่งความรู้ตามแหล่งที่มาของความรู้ ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความรู้เฉพาะบุคคล เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงานแต่ละคน

2. ความรู้ขององค์กร (organization knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานที่อยู่ในกลุ่มหรือฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์กร ทำให้เกิดเป็นความรู้ขององค์กรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานขององค์กรโดยรวมมากขึ้น

3. ความรู้ที่เป็นโครงสร้าง (structural knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างหรือการต่อยอดองค์ความรู้ผ่านกระบวนการทำงาน คู่มือ และจรรยาบรรณต่าง ๆ ในองค์กร

Nonaka and Takeuchi (1995, p. 284) และ เจนเนตร มณีนาถ (2546, หน้า 2-3) แบ่งประเภทความรู้ตามความสามารถในการถ่ายทอดได้ 2 ประเภท คือ

1. ความรู้แบบนัย หรือแบบซ่อนเร้น หรือความรู้ฝังลึก (implicit or tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ซ่อนอยู่ในสมองของคนแต่ละบุคคลซึ่งเกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ และยากที่จะบอกได้ว่า ความรู้ใดคือ ความรู้ที่ซ่อนอยู่ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลขสูตรหรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก โดยความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้

2. ความรู้ที่สามารถแสดงออกมาให้เห็นได้ หรือความรู้แจ้งชัด (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผลสามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่าง ๆ ทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

ในทฤษฎีของผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ฝังลึก คือ ความรู้ส่วนบุคคล ความรู้ในงาน ความรู้ขององค์กร หรือความรู้ทางสังคมที่มีลักษณะเป็นความรู้ที่อยู่ในจิตใจของแต่ละบุคคลเกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้หรือพรสวรรค์และสามารถเข้าใจ และรับรู้ได้เพียงบุคคลนั้น

2. ความรู้แจ้งชัด หรือความรู้ที่แสดงออกมาให้เห็น คือ ความรู้ขององค์กร หรือความรู้ทางสังคมที่มีลักษณะเป็นความรู้ที่มีเหตุมีผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาอย่างเห็นได้ชัดในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

แหล่งที่มาของความรู้

ได้มีนักวิชาการสรุปไว้ว่า ต้นกำเนิดของรู้นั้นผ่านกระบวนการทางความคิด หรือการวิเคราะห์ของแต่ละบุคคล ซึ่งกระบวนการดังกล่าวเกิดขึ้นได้อย่างไรหรือมาจากแหล่งใด โดย Jeremy and Tony (1997, pp. 71-73) จึงได้แบ่งแหล่งที่มาของความรู้ ออกเป็น 4 แหล่ง ดังนี้

1. จากการเรียนรู้และการทดลอง
2. จากประสบการณ์ของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากประสบการณ์ที่ผิดพลาด
3. จากประสบการณ์ของคนอื่น โดยการบอกเล่าหรือพูดคุย
4. จากการศึกษาแนวทางการปฏิบัติของบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานดี หรือจากการศึกษาระบบธุรกิจโดยรวม

องค์ประกอบของความรู้

Tiwana (2000, pp. 45-48) ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบของความรู้ไว้ว่า ความรู้ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 5 ส่วนคือ

1. ความจริง (truth) ความรู้จะเกี่ยวข้องกับความจริงของทั้งโครงการหรือขององค์กรมาจากการค้นพบและเก็บรวบรวม การศึกษาสมมติฐานหรือข้อสรุปและความสามารถในการทำงาน ซึ่งความจริงดังกล่าวอาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับลูกค้า บริบทขององค์กร คู่แข่ง ผู้รับบริการ เป็นต้น

2. การตัดสินใจ (judgment) ความรู้มักเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ โดยการตัดสินใจจะทำให้ความรู้ขึ้นอยู่กับความคิดเห็น เมื่อมีการตรวจสอบซ้ำแล้วซ้ำอีกและปรับเปลี่ยนทุก ๆ เวลาเพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้และนำไปปฏิบัติได้จริง

3. ประสบการณ์ (experience) ความรู้มักมาจากประสบการณ์และมุมมองทางประวัติศาสตร์ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการถ่ายทอดประสบการณ์

4. ค่านิยม สมมติฐาน และความเชื่อ (value, assumption and believes) เป็นการผสมผสานความรู้ การรู้ การค้นหา และการแบ่งปันองค์ประกอบของความรู้ ความสามารถทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างความรู้ที่สมบูรณ์และไม่สมบูรณ์

5. ความรู้จักคิด (intelligence) คือ ความสามารถในการนำความรู้ไปใช้หรือประยุกต์ใช้ในเวลา และสถานที่ที่เหมาะสมและนำไปสู่การตัดสินใจที่ถูกต้อง จนกระทั่งนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ความรู้เกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้ทั้งของตนเองและผู้อื่น การทดลองและการศึกษาแนวทางปฏิบัติที่ดีของบุคคลอื่น (best practice) โดยความรู้นั้นมีองค์ประกอบ 5 ส่วน คือ ความจริง การตัดสินใจ ประสบการณ์ ค่านิยม/ความเชื่อ และการรู้จักคิด ซึ่งสามารถแบ่งความรู้ออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ฝังลึก และความรู้แจ้งชัด

แนวความคิดเกี่ยวกับการสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition)

ปัจจุบันเป็นยุคศตวรรษที่ 20 ซึ่งเป็นยุคของเครือข่ายใยแมงมุม (world wide web) ทำให้โลก Internet ได้เปลี่ยนธุรกิจให้กลายเป็นเศรษฐกิจสารสนเทศ (information technology) หรือยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (digital economy) ดังนั้น แนวคิดของการพัฒนาคนจึงเปลี่ยนไปจากอดีต โดยในอดีตมองว่า งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development--HRD) เป็นเรื่องของค่าใช้จ่ายต่อองค์กรต่าง ๆ ที่ก้าวข้ามอดีตมาได้จะมองแนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของทรัพย์สิน (asset) ซึ่งก็คือคนเป็นทรัพยากรที่มีค่า ลักษณะเช่นนี้จะทำให้องค์กรขยายขอบเขตของการฝึกอบรมและพัฒนาไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มรูปแบบ คือ การพัฒนารายบุคคล (individual development) การพัฒนาอาชีพ (career development) และการพัฒนาองค์กร (organization development) และในปัจจุบันได้มองแนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเรื่องของทุนทางปัญญา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งไปสู่การจัดการความรู้ (KM) เพื่อสร้างคุณค่าให้กับบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เป็นทุนมนุษย์ขององค์กรต่อไป (ดนัย เทียนพุฒ, 2547, หน้า 30-31)

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้กรอบแนวคิด (paradigm shift) เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก้าวผ่านไปสู่การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development--HCD) ที่มุ่งหวังการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ โดยในด้านของวิธีการ (methodology) ก็มีการเปลี่ยนแปลงด้วย โดยการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (training needs analysis) จากเดิมที่นิยมการใช้วิธีแจกแบบสอบถามหาความจำเป็น ก็ต้องเปลี่ยนเป็นการวิเคราะห์แนวทางที่เรียกว่า การวิเคราะห์ขอบเขตงานสำคัญ (Key Result Area analysis--KRA analysis) ซึ่งจะต้องวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาโดยวิเคราะห์ให้ครอบคลุมในทุกระดับหรือทุก ๆ ด้าน คือ วิเคราะห์บุคคล (individual analysis) วิเคราะห์งาน (job analysis) และวิเคราะห์องค์กร (organization analysis) เพื่อเป็นการหาและสร้างความรู้ที่จำเป็นจะต้องมีการจัดการอย่างเป็นระบบ โดยในหัวข้อนี้ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาและอธิบายถึง

แนวความคิดที่เกี่ยวกับการสร้างและการแสวงหาความรู้ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงเรื่องของการสร้างและการแสวงหาความรู้ที่จำเป็นขององค์กรได้เป็นอย่างดี โดยจะนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างและการแสวงหาความรู้ที่จำเป็นขององค์กร
2. แหล่งการสร้างและแสวงหาความรู้ที่จำเป็น
3. วิธีการวิเคราะห์หาความรู้ ความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. ประโยชน์ของการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
5. ประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
6. เทคนิควิธีการหาความรู้หรือความจำเป็นในการพัฒนาทุนมนุษย์
 - 6.1 การวิเคราะห์องค์กร
 - 6.2 การวิเคราะห์งาน
 - 6.3 การวิเคราะห์บุคคล
7. สรุปการสร้างและแสวงหาความรู้
ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละหัวข้อดังต่อไปนี้

แนวความคิดเกี่ยวกับการสร้างและการแสวงหาความรู้ที่จำเป็นขององค์กร

การค้นหว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใครและความรู้อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบขาดความรู้อะไรบ้าง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ “รู้เรา” นั่นเอง การที่จะรู้เราได้้องค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์บุคคล วิเคราะห์งาน และวิเคราะห์องค์กรว่า องค์กรมีความรู้อะไรที่ทับซ้อนกันระหว่างบุคคล งาน ฝ่ายต่าง ๆ หรือไม่ ซึ่งถ้ามีแล้วองค์กรก็ต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นที่มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ และไม่ให้เกิดความสับสนเปลืองในการจัดเก็บและรวบรวมความรู้ที่ทับซ้อนขององค์กร ที่กล่าวมาเป็นความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรอยู่แล้ว องค์กรก็ต้องแสวงหาความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายในองค์กรมาจัดเก็บ รวบรวมและจัดทำเนื้อหาและจัดระบบให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีในองค์กรนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ นอกจากนี้

องค์กรอาจต้องพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น (Hickens, 1999, pp. 40-45)

แหล่งการสร้างและแสวงหาความรู้ที่จำเป็น

การสร้างและแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรนั้นสามารถแสวงหาและสร้างได้จากแหล่งความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้ (Marquardt, 2000)

1. การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร เช่น การให้ความรู้กับพนักงาน การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่าง ๆ และการลงมือปฏิบัติ เป็นต้น

2. การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ การจ้างที่ปรึกษา การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และแหล่งอื่น ๆ การร่วมมือจากองค์กรอื่น สร้างพันธมิตรธุรกิจและการลงทุน การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี การจ้างพนักงานใหม่ การดูทีวี วิดีโอ และภาพยนตร์ และการอ่านหนังสือ สิ่งพิมพ์ อีเมลล์ และบทความ เป็นต้น

และเมื่อองค์กรมีการวิเคราะห์แล้วว่า ความรู้ที่จำเป็นดังกล่าวไม่มีในองค์กร องค์กรก็มีหน้าที่สร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กรเป็นผู้สร้างความรู้ในรูปแบบแตกต่างกันไป ดังนี้ (Marquardt, 2000)

1. ความรู้ของคนในองค์กร คือ การที่คนคนหนึ่งให้ความรู้ที่ตนเองรู้แก่ผู้อื่น เช่น การทำงานอย่างใกล้ชิด

2. ความรู้ที่เป็นการนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ และมีการแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร

3. ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นกระบวนการภายใน โดยที่สมาชิกขององค์กรค้นหาได้เองโดยปริยาย ซึ่งมีกิจกรรมมากมายที่องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้

3.1 การเรียนรู้โดยปฏิบัติ

3.2 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

3.3 การทดลองโดยเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมา

ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น การที่จะได้มาซึ่งความรู้ไม่ว่าจะจากการสร้างความรู้หรือการแสวงหาความรู้จะต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาระบบทั้งระบบ คือ ตั้งแต่บุคคล งาน และองค์กร โดยใช้ทฤษฎีของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาเป็นเครื่องมือในการสร้างและแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ที่จำเป็นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติและบรรลุเป้าหมายขององค์กร (กิริติ ยศยิ่งยง, 2549ก, หน้า 49; โกศล คีสิลธรรม, 2546, หน้า 61)

การวิเคราะห์หาความรู้ ความจำเป็นในการพัฒนาทุนมนุษย์

การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ
ทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทุนมนุษย์ การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
จึงเป็นเครื่องมือในการสร้างและแสวงหาความรู้ในการจัดการความรู้ เนื่องจากความจำเป็น
เป็นการขาดแคลน หรือ โอกาส (Rothwell & Sred, 1992) ในการพัฒนา ปรับปรุง และ
เปลี่ยนแปลงสภาพในรูปของความรู้ ทักษะ ทศนคติ การปฏิบัติงาน หรือสถานการณ์
(Gilley & Eggland, 1989) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของงานและบรรลุเป้าหมายองค์กร
ซึ่งความจำเป็นจึงมาจากสาเหตุ 3 ประการคือ (นิตยั สัมมาพันธ์, 2529; ปาริชาติ ชลนากุล,
2541; วิราวรรณ เกษมสวัสดิ์, 2541)

1. การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น

1.1 การเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร ได้แก่ การเมือง วัฒนธรรม เศรษฐกิจ กฎหมาย ราชการ และแรงงาน เทคโนโลยี เป็นต้น

1.2 การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ได้แก่ การมีพนักงานใหม่เข้ามาในองค์กร การเปลี่ยนแปลงในสินค้าบริการและเครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ การเปลี่ยนแปลง มาตรฐาน นโยบาย กลยุทธ์ขององค์กร การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของ วัลยาภรณ์ ทังสุภูติ (2549) งานวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารกำลังคนใน ราชการส่วนภูมิภาค: กรณีศึกษาสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในพื้นที่สาธารณสุขเขต 1 พบว่า ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารงานของรัฐบาลมีความสำคัญต่อรูปแบบการบริหาร กำลังคนมากกว่านโยบายการบริหารของกระทรวงสาธารณสุข และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีผลกระทบต่อรูปแบบการบริหารกำลังคนของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด โดยจะ

ต้องคำนึงถึงสภาพปัญหาสาธารณสุขของจังหวัด เพื่อจะได้สามารถจัดคนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับสภาพปัญหาของพื้นที่ ซึ่งจะสามารถนำความรู้ความสามารถที่มีมาใช้ในการแก้ไขปัญหของพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม

ผลต่างระหว่างมาตรฐานผลงานกับการปฏิบัติงานจริง เช่น พนักงานมีอัตราการเข้าออกสูง การขาดงาน อุบัติเหตุ การร้องทุกข์ การให้บริการที่ไม่ดี ความสิ้นเปลืองสูญเสียต่าง ๆ และการปฏิบัติงานที่ย่อนประสิทธิภาพ เป็นต้น

2. การปรับระดับความสามารถขององค์กรและทรัพยากรมนุษย์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งเป็นนโยบายของผู้บริหารองค์กรที่เห็นความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อปรับระดับความสามารถของบุคลากรและองค์กร

ประโยชน์ของการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญซึ่งสรุปรายละเอียดได้ดังนี้ (สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร, 2543)

1. ช่วยให้เราสามารถระบุปัญหาที่เฉพาะเจาะจงในองค์กรซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการณ์ปัจจุบันว่า สามารถเชื่อมโยงปัญหาเข้าด้วยกันและสามารถจัดลำดับของปัญหาต่าง ๆ ได้

2. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถทราบจุดแข็งและจุดอ่อนในการดำเนินงานขององค์กรได้

3. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถทราบสภาพการณ์ที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรคาดหวัง และสามารถกำหนดยุทธวิธีหรือทางเลือกต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนาได้

4. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ อันจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานได้

5. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาข้อมูลเพื่อการประเมินผลได้

6. เกิดความผูกพันกับผู้บริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลโดยตรงกับหน่วยงานหรือองค์กร สามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารโดยรวม

7. กำหนดต้นทุนและผลประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การหาความจำเป็นในการพัฒนาเพื่อระบุถึงปัญหาและความรู้ที่ต้องการจะพัฒนาปรับเปลี่ยนแก้ไขจะทำให้ฝ่ายบริหารเห็นถึงงบประมาณและประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ

ประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร โดยการเพิ่มขีดความสามารถให้บุคลากรในองค์กรสามารถจำแนกได้ 5 ประเภท สรุปได้ดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2530)

1. ความจำเป็นที่พิจารณาตามคาบของเวลา ซึ่งแบ่งย่อยได้ 2 ประเภท

1.1 ความจำเป็นสำหรับปัจจุบัน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้มีการพัฒนาองค์กรเพื่อสนองความต้องการหรือสภาพปัจจุบันขององค์กร

1.2 ความจำเป็นสำหรับอนาคต มีจุดมุ่งหมายที่จะเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินงานที่จะมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคตหรือตามแผนงานขององค์กร

2. ความจำเป็นนี้พิจารณาจากสิ่งที่ต้องการให้บุคลากรได้รับอาจเกิดจากนโยบายองค์กรหรือความจำเป็นในงานและของบุคคลที่แสดงออก ซึ่งสามารถแบ่งย่อยได้ 2 ประเภท คือ

2.1 ความจำเป็นเพื่อให้มีความรู้เพิ่มขึ้น ซึ่งอาจเป็นความรู้ทั่วไปที่มีได้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง เช่น ความรู้เกี่ยวกับวิทยาการทันสมัย ความรู้เกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นต้น และความรู้ที่เกี่ยวกับหน้าที่การงานโดยตรง เช่น ความรู้เกี่ยวกับวิทยาการและเทคโนโลยีที่ตรงกับตำแหน่งต่าง ๆ ของบุคลากรในแต่ละระดับ เป็นต้น

2.2 ความจำเป็นทางด้านทักษะ เพื่อฝึกหัดบุคลากรให้มีความสามารถและมีทักษะที่จำเป็นสำหรับปฏิบัติงานบางอย่าง หรือบางตำแหน่งในองค์กร เช่น การพัฒนาทักษะเพื่อการใช้และปฏิบัติงานกับเครื่องมือเครื่องใช้หรืออุปกรณ์ที่องค์กรมีใช้อยู่หรือที่องค์กรจะนำมาใช้ในอนาคต หรือการพัฒนาทักษะในการสื่อสาร เป็นต้น

3. ความจำเป็นที่พิจารณาจากแหล่งที่มาของความจำเป็น สามารถจำแนกย่อยได้ 2 ประเภท ได้แก่

3.1 ความจำเป็นขององค์กร เป็นการพัฒนาตามช่วงเวลาต่าง ๆ หรือตามช่วงเวลาที่เหมาะสม เช่น การพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ฯลฯ

3.2 ความจำเป็นส่วนบุคคล เป็นความต้องการส่วนบุคคล แต่อาจจะมีผลเกี่ยวข้องกับองค์กรด้วย เช่น ความต้องการศึกษาต่อของบุคลากร ฯลฯ

4. ความจำเป็นที่พิจารณาจากกลุ่มบุคลากรเป้าหมาย เป็นการพัฒนากลุ่มบุคลากรไปตามขอบเขตภาระความรับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และความจำเป็นทั้งในส่วนบุคคลและองค์กร

5. ความจำเป็นที่พิจารณาวิธีการเสาะหาข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นซึ่งสามารถจำแนกย่อยได้ 2 ประเภท ได้แก่

5.1 ความจำเป็นในการพัฒนาประเภทที่ปรากฏชัดเจนซึ่งจะปรากฏออกมาในรูปของปัญหาข้อขัดแย้ง หรือสถานการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นในองค์กร หากปล่อยทิ้งไว้จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร เช่น ปัญหาที่เกิดจากการที่บุคลากรต้องเรียนในเรื่องต่าง ๆ ที่รับผิดชอบ เป็นต้น และนอกจากนั้นยัง仍是ความต้องการที่ปรากฏชัดในนโยบายแผนงานขององค์กร จึงไม่จำเป็นต้องมีการศึกษา สำรวจ วิเคราะห์ หรือประเมินแต่อย่างใด

5.2 ความจำเป็นของการพัฒนาประเภทที่ต้องมีการศึกษา สำรวจ หรือประเมินซึ่งเป็นหน้าที่ขององค์กร

เทคนิควิธีการหาความรู้หรือความจำเป็นในการพัฒนาทุนมนุษย์

การวิเคราะห์ความรู้หรือความจำเป็นในการพัฒนาทุนมนุษย์เป็นกระบวนการสำรวจช่องว่าง ระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับสิ่งที่อยากให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานหรือสถานที่ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของงานและองค์กร ซึ่งการวิเคราะห์หาความรู้และความจำเป็นในการพัฒนาเพื่อให้ครอบคลุมทุกระดับขององค์กร จึงได้มีนักวิชาการแบ่งระดับของการวิเคราะห์เป็น 3 ระดับ ได้แก่ (ชูชัย สมितिไกร, 2548, หน้า 29-34; Bramley, 1991, p. 49)

1. การวิเคราะห์องค์กร (organizational analysis)

การวิเคราะห์องค์กรเป็นการวิเคราะห์ที่เริ่มต้นด้วยการตรวจสอบเป้าหมาย ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร วัตถุประสงค์ ทรัพยากร สภาพแวดล้อมองค์กร รวมทั้งแนวโน้มต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายเหล่านี้ การวิเคราะห์องค์กรยังเป็นการตรวจสอบบรรยากาศการทำงานภายในองค์กร (organization climate) และยังเป็น การสำรวจทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กร (ชูชัย สมิทธิไกร, 2548, หน้า 29-34; Bramley, 1991, p. 49)

สภาพแวดล้อมขององค์กรมีความสำคัญและเป็นเหตุผลที่ผู้บริหารนำไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายและวางแผนขององค์กร เมื่อสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้น โดยที่องค์กรไม่ได้มีการเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงนั้น เช่น เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยรวม และหากองค์กรมีความจำเป็น ต้องเปลี่ยนแปลงบริบทภายในองค์กร เช่น ปรับปรุงนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ การขยายงาน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารหรือการยุบรวมและลดขนาดหน่วยงาน ฯลฯ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแต่ไม่ได้มีการเตรียมการหรือวางแผน ในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความพร้อม ย่อมส่งผลให้เกิดปัญหาในการปรับตัวของ บุคลากร เป็นต้น ซึ่งเห็นได้จากสถานการณ์ตามธรรมชาติที่เมื่อสิ่งหนึ่งมีการเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้นย่อมส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ดังนั้น ผู้บริหารองค์กร จึงต้องมีความรู้และเข้าใจ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อที่จะสามารถวางแผนและบริหารองค์กรให้สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม 2 ประเภท (Fry & Killing, 1986; Huber, Sutcliffe, Miller, & Glick, 1995; Mintzberg, 1983) คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (external environment) และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (internal environment) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (external environment) (Fry & Killing, 1986) สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมมหภาค (macro environment) เช่น แนวโน้มทางวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง นโยบายรัฐ เทคโนโลยี และแนวโน้ม ของประชากร ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอีกประเภทหนึ่งคือ การวิเคราะห์

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (business environment) เช่น การวิเคราะห์ อุปสงค์ ได้แก่ ความต้องการและความนิยมขององค์กร สินค้าหรือบริการ ศักยภาพของตลาด อำนาจการต่อรองของลูกค้า การวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน ได้แก่ กลยุทธ์ของกลุ่มคู่แข่งแต่ละราย วิเคราะห์สภาพการแข่งขันโดยรวม และการรุกกล้าทางการตลาด การวิเคราะห์อุปทาน ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ วัตถุดิบและพลังงาน เทคโนโลยีและอุปกรณ์การผลิตบริการ โครงสร้างพื้นฐาน และการวิเคราะห์นโยบายของรัฐ เช่น กฎระเบียบของรัฐที่มีผลต่อธุรกิจหรือองค์กร

1.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (internal environment) (Fry & Killing, 1986) สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยรวม ซึ่งมีเนื้อหาโดยสรุปดังนี้

1.2.1 การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (internally focused change) อันได้แก่นโยบายการบริหารงาน อำนาจความรับผิดชอบ ทักษะ ค่านิยม ความเชื่อ การตัดสินใจของผู้บริหาร และการออกแบบงาน เป็นต้น

1.2.2 การเปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์กร (change in organizational form) รูปแบบโครงสร้างขององค์กรสามารถแบ่งได้ 5 รูปแบบ ดังนี้

- 1) Strategic Apex คือ ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีหน้าที่บริหารองค์กร เช่น คณะกรรมการบริษัท/หน่วยงาน ประธานบริษัท เป็นต้น
- 2) Techno-structure คือ ผู้ชำนาญพิเศษรับผิดชอบมาตรฐาน หรือ หลักเกณฑ์หลากหลายของกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การวางแผนยุทธศาสตร์ การวิจัยขององค์กร และการฝึกอบรม ฯลฯ
- 3) Operation Core คือ ลูกจ้างที่ปฏิบัติงานพื้นฐานที่มีความสัมพันธ์กับสินค้า บริการขององค์กร เช่น พนักงานขาย พนักงานจัดซื้อ ฯลฯ
- 4) Middle Line คือ ผู้จัดการที่ส่งต่อข้อมูลระหว่างสายการบังคับบัญชาระดับสูงและระดับต่ำ เช่น รองประธานฝ่ายปฏิบัติการ เป็นต้น
- 5) Support Staff คือ พนักงานที่สนับสนุนการบริการขององค์กรโดยตรง เช่น พนักงานบริการ พนักงานประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

1.2.3 การเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยรวม (total organizational change) คือ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพโดยรวมขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น การปรับปรุงระบบการจัดการเชิงคุณภาพขององค์กร และการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร เป็นต้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมกับการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กันอย่างลึกซึ้งในลักษณะมุ่งเน้นการใช้ความคิดเชิงระบบ (system thinking) มีการร่วมกันวางแผน และร่วมกระบวนการตัดสินใจเลือก หัวข้อและดำเนินการที่ดีที่สุดใน การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อไปสู่เป้าหมายอนาคตขององค์กร (อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2543)

1.3 แนวคิดพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม แนวคิดพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีหลายรูปแบบ และแนวคิดพื้นฐานที่นิยมและน่าสนใจคือ (1) รูปแบบปัจจัยองค์ประกอบ 7 ประการ (the 7's mckinsey model) (2) รูปแบบความสอดคล้องต้องกัน (nadler and tushman congruence model) และ (3) กรอบแนวคิดการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT analysis) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.3.1 รูปแบบปัจจัยองค์ประกอบ 7 ประการ โดย Peter, Waterman, and Phillips (1980, pp. 14-26) ได้ตั้งชื่อกรอบแนวคิดในการวินิจฉัยองค์กรว่า “The 7's Mckinsey Model” ซึ่งอธิบายถึงความสำคัญของประสิทธิภาพของทีมงานในองค์กร (organization's effectiveness team) เพราะองค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยองค์ประกอบขององค์กรที่สำคัญ 7 ประการ (ดังแสดงในภาพ 6) และแต่ละปัจจัยองค์ประกอบจะมีความสัมพันธ์และมีลักษณะเป็นไปในแนวทางหรือทิศทางเดียวกันกับปัจจัยองค์ประกอบอื่น ๆ สามารถอธิบายสรุปได้ คือ

1) Strategy (กลยุทธ์) เป็นการปฏิบัติตามแผนการขององค์กร ในการเตรียม การตอบโต้หรือรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก

2) Structural (โครงสร้าง) เป็นพื้นฐานสำหรับความเชี่ยวชาญและความร่วมมือที่มีอิทธิพลที่สำคัญต่อกลยุทธ์ ขนาดและความหลากหลายขององค์กร

3) System (ระบบ) เป็นกระบวนการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่สนับสนุนกลยุทธ์และโครงสร้าง

4) Style/Culture (รูปแบบหรือวัฒนธรรม) ประกอบด้วย 2

องค์ประกอบ คือ

(1) วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลหรือครอบงำคุณค่า ความเชื่อ และรูปแบบหรือบรรทัดฐานขององค์กร ซึ่งจะมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาและมีความสัมพันธ์กับรูปแบบที่ยาวนานกับวิถีชีวิตขององค์กร

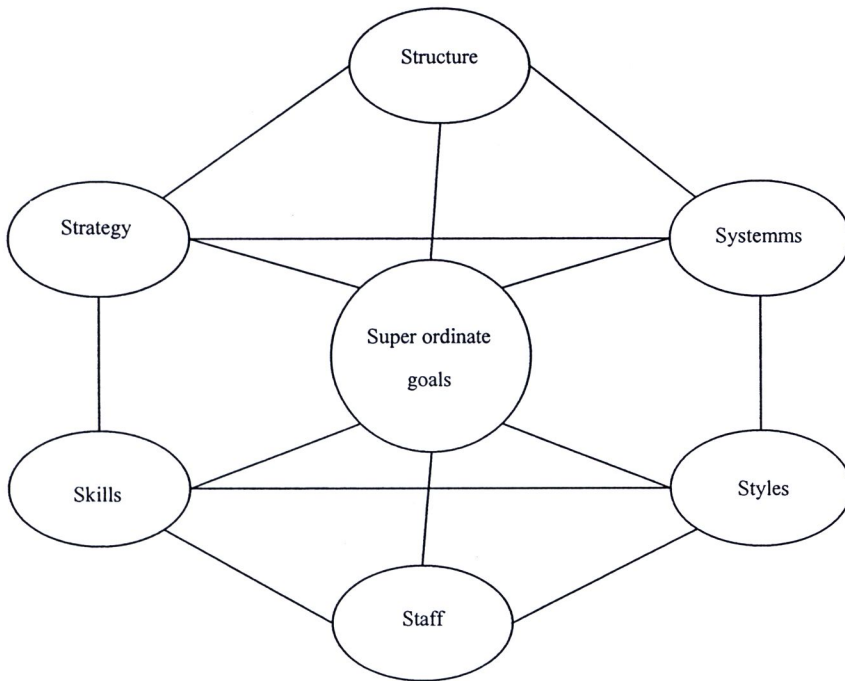
(2) รูปแบบการจัดการ เป็นรูปแบบและวิธีการดำเนินการบริหารจัดการของผู้บริหารทั้งด้านการปฏิบัติงาน ความมุ่งมั่น ฯลฯ

5) Staff (บุคลากร) เป็นกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทั้งในการพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศการทำงาน

6) Skills (ทักษะ) เป็นขีดความสามารถของบุคลากรขององค์กร โดยพิจารณาว่าองค์กรได้ทำอะไรบ้างในการเพิ่มขีดความสามารถและมีวิธีการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถอย่างไร

7) Shared Values/Super Ordinate Goals (คุณค่าหรือเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร) เป็นรูปแบบการแนะนำแนวคิดหรือความคิดพื้นฐานขององค์กร ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือสิ่งที่องค์กรจะต้องดำเนินการทั้งนี้เพื่อสร้างพื้นฐานความรู้และความเข้าใจให้เหมือนกัน

การวินิจฉัยองค์กรเพื่อพิจารณาประสิทธิภาพขององค์กร จะเน้นปัจจัยองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่ได้ และเมื่อปัจจัยองค์ประกอบหนึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อปัจจัยองค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย เช่น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบทรัพยากรมนุษย์เพื่อวางแผนการพัฒนาสายอาชีพและการจัดการฝึกอบรมก็จะส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร (รูปแบบการจัดการ) โครงสร้างองค์กรและรูปแบบเฉพาะของขีดความสามารถขององค์กร เป็นต้น



ภาพ 6 ความสัมพันธ์ของปัจจัยองค์ประกอบ 7 ประการ The 7's Mckinsey Model

ที่มา. จาก “Structure is Not Organization,” by T. Peter et al., 1980, *In Business Horizon*, 23(3), p. 14.

1.3.2 รูปแบบความสอดคล้องต้องกัน (nadler and tushman congruence model)

Nadler and Tushman Congruence Model เป็นแนวคิดการวินิจฉัยพฤติกรรมองค์กรของ David A. Nadler and Michael L. Tushman ซึ่งมีความเชื่อว่า “ส่วนหนึ่งขององค์กรจะพบกับความจำเป็นและความต้องการของอีกส่วนหนึ่งขององค์กร” ดังนั้นแนวคิดดังกล่าวจึงจำแนกออกเป็น 3 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการเปลี่ยนสภาพและผลผลิต (Nadler & Tushman, 1998)

1) ปัจจัยนำเข้า (inputs) เป็นเครื่องมือและเงื่อนไขที่ต้องนำไปใส่ในองค์กรเพื่อให้การทำงานสามารถดำเนินไปได้ ประกอบด้วย

(1) สิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย สภาพบังคับ หรือสิ่งที่มีอยู่จริงภายนอกขององค์กร 3 สิ่ง คือ

ก. สิ่งแวดล้อมจะสร้างความต้องการขององค์กร เช่น สินค้าที่มีคุณภาพ หรือปริมาณ ฯลฯ

ข. สิ่งแวดล้อมอยู่ในฐานะที่จะบังคับองค์กร เช่น การจำกัดการทำงานหรือ วัตถุดิบ ฯลฯ

ค. สิ่งแวดล้อมจะสร้างโอกาสให้องค์กรที่ค้นหาเสมอ

(2) ทรัพยากรขององค์กร (organization sources) เช่น พนักงาน วัตถุดิบ เทคโนโลยี และเงินทุน เป็นต้น ล้วนเป็นทรัพยากรขององค์กรทั้งสิ้น เมื่อวิเคราะห์ทรัพยากรในสถานะที่เป็นปัจจัยนำเข้าระบบซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญ 2 ประการของทรัพยากร คือ คุณภาพและความสามารถ

(3) ประวัติองค์กร (organization history) เป็นสิ่งที่ทำมาในอดีต และเป็นวิธีการทำงานขององค์กรในปัจจุบัน

(4) กลยุทธ์องค์กร (organization strategy) เป็นวิธีการซึ่งจับคู่ระหว่างทรัพยากรกับสิ่งแวดล้อม

2) กระบวนการเปลี่ยนสภาพ (transformation process) เป็นวิธีการดูแลองค์กร เมื่อองค์กรนำปัจจัยนำเข้าผ่านไปยังองค์กรก็จะเกิดกระบวนการเปลี่ยนสภาพแล้วออกมาเป็นผลผลิตธรรมชาติของกระบวนการเปลี่ยนสภาพขององค์กร ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่

(1) งานหรือภารกิจ (the task) เป็นพื้นฐานของงานที่จะต้องทำในองค์กร และเป็นเหตุผลขั้นต้นเพื่อความอยู่รอดขององค์กร จึงต้องทำงานตามภาระหน้าที่กำหนดไว้ งานหรือภารกิจจึงเป็นจุดเริ่มต้นเพื่อการวิเคราะห์

(2) บุคลากรแต่ละคน (the individual) บุคลากรแต่ละคนมีความสำคัญที่จะช่วยสร้างองค์กร เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีทักษะ ความรู้ ความจำเป็น พิเศษ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์กร

(3) การจัดองค์กรที่เป็นทางการ (the formal organization arrangements) เป็นโครงสร้างความรู้ที่สามารถเห็นได้ กระบวนการและวิธีการที่จำเป็นต้องนำไปใช้ทำงานในองค์กร

(4) การจัดองค์กรที่ไม่เป็นทางการ (informal organization arrangements) ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างไร ใครเป็นผู้นำ องค์กรจะดำเนินการเมื่อไร กลุ่มที่ไม่เป็นทางการทำงานได้อย่างไร ฯลฯ

3) ผลผลิต (outputs) เป็นผลผลิตขององค์กรที่ออกมาในรูปของสินค้า การปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพขององค์กร เมื่อทดสอบผลผลิตจะพบกระบวนการผลิต สินค้าและหน้าที่ของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร ดังนั้นเมื่อทดสอบผลผลิตขององค์กรจะพบ 3 ปัจจัย คือ

(1) การบรรลุเป้าหมาย (goal attainment) องค์กรที่ดีจะพบกับความสำเร็จได้อย่างไร

(2) การใช้ทรัพยากร (resource utilization) องค์กรที่ดีจะใช้ทรัพยากรอย่างไรให้คุ้มค่า

(3) ความสามารถในการปรับใช้ (adaptability) ไม่ว่าองค์กรจะมี การเปลี่ยนแปลงหรือไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงไปพบกับความต้องการของการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม

1.3.3 กรอบแนวคิดการวิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT analysis)

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรอย่างละเอียด (Bradford, Duncan, & Tarcy, 2000) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งที่มาและขีดความสามารถขององค์กรกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันอันเป็นส่วนสำคัญที่จะใช้ในการออกแบบการพัฒนาองค์กร ซึ่งสามารถสรุปหลักการได้ คือ

1) จุดแข็งขององค์กร (strengths) เป็นแหล่งที่มาและขีดความสามารถที่จะใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขัน เช่น สิทธิบัตร ความแข็งแกร่งของตราสินค้า ชื่อเสียงดีในกลุ่มผู้บริโภค หรือผู้รับบริการ ได้เปรียบด้านต้นทุน เนื่องจากเป็นเจ้าของ Know-how มีวิธีการเฉพาะที่จะได้มาซึ่งแหล่งทรัพยากรธรรมชาติที่มีคุณภาพสูง ได้รับการสนับสนุนในการกระจายสินค้าในลักษณะเครือข่าย

2) จุดอ่อนขององค์กร (weaknesses) เป็นสิ่งที่ขาดแคลนของจุดแข็ง เช่น การขาดการป้องกันสิทธิบัตร ความอ่อนแอของตราสินค้า ชื่อเสียงไม่ดีในกลุ่ม

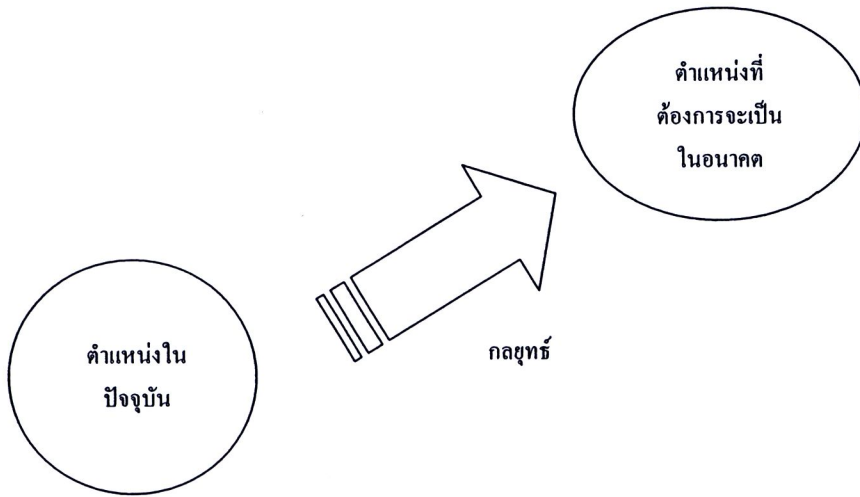
ผู้บริหาร โครสร้างต้นทุนสูง ขาดแคลนการเข้าถึงแหล่งทรัพยากรธรรมชาติที่ดีที่สุด ขาดการเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่ายที่สำคัญ ฯลฯ

3) โอกาส (opportunities) เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งอาจจะเป็นการประเมินโอกาสใหม่สำหรับการเติบโตและการทำกำไรขององค์กร เช่น การบรรลุซึ่งเทคโนโลยีใหม่ การเติมเต็มหรือการตอบสนองความต้องการผู้บริหาร การลดหย่อนกฎระเบียบ การจัดอุปสรรค

4) ภัยคุกคาม (threat) เป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งอาจจะเป็นภัยคุกคามในปัจจุบันขององค์กร เช่นการเปลี่ยนแปลงรสนิยม หรือความต้องการของผู้บริโภค การพัฒนาของตัวแทนจำหน่ายสินค้า การเพิ่มขึ้นของอุปสรรคทางการค้า

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น การวิเคราะห์องค์กรเป็นการตรวจสอบสภาพแวดล้อมองค์กรทั้งระบบ ซึ่งสภาพแวดล้อมองค์กรมีความสำคัญ เนื่องจากผู้บริหารจะนำไปใช้ในการกำหนดเป้าหมาย หรือวางแผนงานขององค์กร โดยสภาพแวดล้อมแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนั้นมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในลักษณะที่มุ่งเน้นการใช้ความคิดเชิงระบบ การมีส่วนร่วมกับการวางแผน และการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในการแก้ปัญหา

1.4 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับกลยุทธ์ กลยุทธ์ (strategy) คือ วิธีการที่องค์กรเลือกที่จะดำเนินการ จากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคต หรือรูปแบบของการตัดสินใจการปฏิบัติการบางอย่าง ที่ผู้บริหารใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (อคุศลย์ จาตุรงคกุล, 2543) ดังแสดงในภาพ 7



ภาพ 7 ความหมายของกลยุทธ์

ที่มา. จาก การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (หน้า 86), โดย กิรติ ยศยิ่งยง, 2549ข, พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มิสเตอร์กอบปี (ประเทศไทย).

กระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์ องค์กรจะต้องประเมินองค์กรจากสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การกำหนดตลาดคู่แข่ง ทรัพยากร จุดแข็งจุดอ่อน เทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ความต้องการและความชอบของลูกค้า และการประชากรศาสตร์ เป็นต้น จากสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ผลการดำเนินงาน อิทธิพลของกฎระเบียบ และปัจจัยอื่น ๆ เพื่อให้รู้ถึงจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขององค์กร ตลอดจนเพื่อทำนายการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจเลือกหาวิธีและการดำเนินการที่ดีที่สุดใน การก้าวไปสู่เป้าหมายในอนาคตขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างองค์กรต่าง ๆ ร่วมกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะทำให้เข้าใจถึงโอกาสและสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ว่า องค์กรอาจสร้างและเลือกแนวทางสู่ความแข็งแกร่งขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งกลยุทธ์ องค์กรมักใช้กลยุทธ์ทั้ง 3 ประเภท เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คือ (อดุลย์ ตูระกกุล, 2543)

1.4.1 กลยุทธ์ระดับแผนก (functional level strategy) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ มุ่งเน้น การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านการปฏิบัติงานหรือปฏิบัติหน้าที่ของ แผนกต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น การผลิต การตลาด การบริหารพัสดุ การวิจัยและพัฒนา

และทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น เพื่อเปลี่ยนสิ่งที่ป้อนเข้าสู่ระบบให้กลายเป็นผลผลิตของระบบที่ลูกค้าให้คุณค่าโดยมีต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำ ซึ่งกลยุทธ์ระดับแผนกดังกล่าวจะมุ่งเน้นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของแผนกต่าง ๆ ให้บรรลุถึงประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และการปฏิบัติต่อความต้องการของลูกค้าที่มีความเหนือกว่าคู่แข่ง

1) ประสิทธิภาพ (efficiency) องค์กรเป็นเครื่องมือที่ใช้ทำการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ที่ป้อนเข้าสู่ระบบ ได้แก่ แรงงาน ที่ดิน เงินทุน ฝ่ายบริหาร และความรู้ความชำนาญ เทคโนโลยี ให้กลายเป็นผลผลิต คือสินค้าและบริการต่าง ๆ โดยมีเครื่องวัดประสิทธิภาพที่ง่ายที่สุด ได้แก่ ปริมาณของสิ่งที่ป้อนเข้าสู่ระบบที่จำเป็นต้องใช้เพื่อการผลิตสินค้าและบริการจำนวนหนึ่ง หากองค์กรมีประสิทธิภาพมาก จำนวนสิ่งที่ป้อนเข้าสู่ระบบก็จะมีจำนวนน้อยลง องค์กรก็จะสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันได้ในลักษณะการอิงต้นทุน (a cost-based competitive advantage)

2) คุณภาพ (quality) คุณภาพสินค้าและบริการ หมายถึง สินค้าและบริการเป็นที่น่าเชื่อถือ อิทธิพลของสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูงมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน คือ จะเพิ่มคุณค่าของสินค้าและบริการในสายตาของผู้บริโภค ซึ่งในขณะเดียวกัน การรับรู้คุณค่าที่เพิ่มขึ้นทำให้องค์กรมีโอกาสเพิ่มคุณค่าของสินค้าและบริการขององค์กรให้สูงขึ้นด้วยและคุณภาพที่สูงขึ้นของสินค้าและบริการทำให้องค์กรมีโอกาสคิดราคาสินค้าและบริการสูงขึ้นและยังมีต้นทุนที่ต่ำด้วย

3) นวัตกรรม (innovation) หมายถึง สิ่งที่ทำขึ้นใหม่หรือความก้าวหน้าในชนิดของสินค้าและบริการ การผลิต ระบบการบริหาร โครงสร้างขององค์กร และกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่องค์กรพัฒนาขึ้นมา แม้ว่านวัตกรรมจะไม่ประสบความสำเร็จทุกชิ้นไป แต่ชิ้นที่ประสบความสำเร็จก็จะกลายเป็นข้อได้เปรียบที่ยิ่งใหญ่ เพราะเป็นสิ่งที่เด่นพิเศษเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรสามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งหรือคิดราคาสินค้าและบริการนั้นในราคาสูงขึ้นหรือลดต้นทุนต่อหน่วยลงได้มากกว่าคู่แข่ง

4) การปฏิบัติต่อความต้องการของลูกค้าที่มีความเหนือกว่ารายอื่น (customer-responsiveness) เพื่อให้การจัดการกับปฏิกิริยาของลูกค้าได้ผล องค์กรต้องสามารถปฏิบัติตนให้ดีกว่าคู่แข่งในเรื่องของการระบุและตอบสนองความต้องการของลูกค้าแล้วลูกค้าก็จะให้คุณค่าแก่สินค้าและบริการขององค์กรซึ่งเป็นการสร้าง

ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร สามารถดำเนินการได้โดยการอิงการสร้าง ความแตกต่าง (strategy of difference) ซึ่งมี 3 ลักษณะ คือ การปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการให้เข้ากับอุปสงค์ของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอจะทำให้การจัดการปฏิกิริยาของ ลูกค้าเกิดสัมฤทธิ์ผล ลดระยะเวลาในการส่งสินค้าและสร้างบริการให้ลูกค้า รวมถึง ด้านอื่น ๆ ด้วย เพื่อให้การจัดการปฏิกิริยาดีขึ้น เช่น การออกแบบที่ดีกว่า การบริการที่ ดีกว่า การบริการหลังการค้ำที่ดีกว่า และการสนับสนุนลูกค้าที่ดีกว่า เป็นต้น

1.4.2 กลยุทธ์ระดับฝ่าย (business-level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้น ความสำคัญและวิถีทางที่องค์กรเลือกวางตำแหน่งขององค์กรในตลาดการแข่งขัน เพื่อให้องค์กรมีข้อแตกต่างในเชิงการแข่งขันและมีความสามารถในการใช้กลยุทธ์ การวางตำแหน่งที่หลากหลายในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันไป (William et al. อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2549ข) ซึ่งกลยุทธ์ระดับฝ่าย ประกอบด้วย

- 1) กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (strategy of cost leadership) คือ การลด ต้นทุนต่ำราคาถูก
- 2) กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (strategy of difference) เป็น การสร้างความแตกต่าง โดยการสร้างเอกลักษณ์ของสินค้าและบริการให้เหนือกว่าคู่แข่ง
- 3) กลยุทธ์การมุ่งสนใจเฉพาะ (strategy of focusing) เป็นการเลือก เฉพาะส่วนหนึ่งของกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด มุ่งลูกค้ากลุ่มเล็กแล้วเจาะเฉพาะ
- 4) กลยุทธ์การทำก่อน (preemptive strategy) เป็นองค์กรแรกก่อน ที่องค์กรอื่นจะทำ เช่น สร้างบริการใหม่ก่อนคนอื่นจะทำ เป็นต้น

บทบาทของการแข่งขันในการสร้างกลยุทธ์ระดับฝ่าย

- 1) Sustainable Competitive Advantage Strategies ทำให้องค์กร แตกต่างจากคู่แข่ง เช่น ความรวดเร็ว ความสะอาด และควมมีเอกลักษณ์ เป็นต้น
- 2) Competitive Analysis Strategies วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขัน ได้แก่ ตลาดอุตสาหกรรม องค์กรภายในว่ามีข้อได้เปรียบอะไร อาจเป็นสินค้า/บริการที่ แตกต่างจากคู่แข่งอื่น ๆ
- 3) Cost-cutting Competitive Strategies กลยุทธ์การแข่งขันโดย การตัดราคาลดค่าใช้จ่ายจะส่งผลกระทบต่อคนในองค์กรอย่างน้อย 3 ทาง คือ ค่าจ้าง

การขึ้นเงินเดือนต้องช้าลง และการลดจำนวนพนักงานอย่างมาก ทำให้กระทบต่อการ
บรรจุ การเลื่อนขั้น การอบรม การพัฒนา ฯลฯ และสินค้าหรือบริการจะถูกเบนไปสู่ตลาด
ระดับล่างที่มีรายได้ต่ำ

4) Customer Perspective (สินค้าและบริการ) หัวใจของการสร้างความ
ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน คือ การเข้าใจลูกค้าและสิ่งที่ลูกค้าต้องการ

5) Quality (คุณภาพ) ในหลาย ๆ องค์กร ใช้ระบบ Total Quality
Management (TQM) เป็นวิธีการใช้คนเพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่มุ่งเน้น
คุณภาพ โดยให้บุคลากรในองค์กรทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อสร้าง
ความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

1.4.3 กลยุทธ์ระดับองค์กร (organization-level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่
มุ่งเน้น การสร้างความสามารถในการทำกำไรในระยะยาวให้เกิดผลสูงสุด การใช้กลยุทธ์
เพื่อให้องค์กรบรรลุความสำเร็จของ (William et al. อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2549ข)
ซึ่งกลยุทธ์ระดับองค์กร ประกอบด้วย

1) กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโต (growth strategies) โดยเน้น
การเติบโตของสินค้าและบริการ ซึ่งทำได้ 3 แบบ คือ พัฒนาตลาด พัฒนาสินค้าใหม่หรือ
บริการใหม่ และเพิ่มสินค้าและบริการ

2) คงสถานะเดิม (stability strategies) คือ การทำอย่างที่เคยทำมา
โดยไม่ตั้งเป้าหมายการเติบโต

3) ป้องกันเพื่อแก้สถานการณ์และเอาชนะปัญหาขององค์กร
(defensive strategies) โดยการพลิกสถานการณ์ด้านลบให้กลับมาสู่ระดับที่องค์กรต้องการ

4) ใช้กลยุทธ์หลาย ๆ กลยุทธ์ในเวลาเดียวกัน (combination
strategies)

1.5 สรุปการวิเคราะห์องค์กร

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยสรุปได้ว่า
การวิเคราะห์องค์กรเชิงกลยุทธ์ คือการศึกษาองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งอาจ
ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กร โดยการวิเคราะห์จะครอบคลุม 4 เรื่อง
ดังต่อไปนี้

1.5.1 เป้าหมายขององค์กร การพัฒนาทุนมนุษย์นั้นจะต้องมีการพิจารณา ก่อนว่าองค์กรมี เป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานอย่างไร และจะจัดการพัฒนาเพื่อ สนับสนุนให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้ และสามารถบรรลุ เป้าหมายสูงสุดขององค์กร

1.5.2 บรรยากาศการทำงานภายในองค์กร การพัฒนาทุนมนุษย์จะประสบ ความสำเร็จหรือไม่ขึ้น ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับบรรยากาศการทำงานภายในองค์กร ซึ่งจะต้อง เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ได้แก่ ความยอมรับในนวัตกรรม และเทคโนโลยี องค์กร ความเต็มใจในการลงทุนเพื่อการพัฒนาของฝ่ายบริหาร การสนับสนุนให้ผู้ผ่าน การพัฒนานำความรู้มาประยุกต์ใช้ในองค์กร การให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ที่นำความรู้ที่ ได้รับจากการพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ เป็นต้น

1.5.3 ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนา ทุนมนุษย์จะทำได้ยาก หากไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ทั้งใน ด้านบุคลากร (man) วัสดุอุปกรณ์ (material) และเงิน (money) ดังนั้นการวิเคราะห์ ทรัพยากรขององค์กรจึงควรจะต้องครอบคลุมบุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กร และสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากก็คือ การวิเคราะห์ ความต้องการ ด้านกำลังคน ซึ่งจำเป็นต่อการทำงานขององค์กรในอนาคต

1.5.4 ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และกฎหมาย มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร และการพัฒนาทุน มนุษย์ในองค์กร เช่นการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี อาจส่งผลให้องค์กรต้องกำหนด เป้าหมาย และวิธีการทำงานใหม่

เมื่อมีการวิเคราะห์องค์กรในภาพรวมแล้ว จะต้องมีการวิเคราะห์ ถึงข้อมูล เกี่ยวกับงาน และหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้ทราบรายละเอียดของงานที่รับผิดชอบโดยตรง

2. การวิเคราะห์งาน (job analysis)

การวิเคราะห์งาน คือ กระบวนการศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน (job) ซึ่งงาน คือ ตำแหน่งงานหนึ่ง ซึ่งต้องมีการปฏิบัติภารกิจตามที่ได้กำหนดไว้อย่างเฉพาะ เจาะจง โดยจะแบ่งการวิเคราะห์งานออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็น การวิเคราะห์ภารกิจ (task analysis) จะบ่งชี้ส่วนประกอบของงานหนึ่ง ๆ หรือลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ

และส่วนที่สองเป็นการวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน (knowledge, skill, and ability analysis) ซึ่งจะบ่งชี้ความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานนั้น ๆ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2548)

โดยทั่วไปแล้วงานชิ้นหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ (Carnevale, Gainer, & Meltzer, 1990) (1) หน้าที่ (duty) คือ การจัดกลุ่มภารกิจที่เกี่ยวข้องกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน (2) ภารกิจ (task) คือ กิจกรรมการทำงานที่สามารถสังเกตได้ มีกำหนดระยะเวลาในการทำงานจำกัด และนำไปสู่ผลผลิต การบริการ หรือการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง และ (3) ขั้นตอนการทำงาน (steps) คือ ส่วนประกอบย่อยของภารกิจ ซึ่งขั้นตอนการทำงานตั้งแต่สองขั้นตอนขึ้นไปจึงจะประกอบเป็นภารกิจหนึ่ง

2.1 ส่วนแรก การวิเคราะห์ภารกิจ

การวิเคราะห์ภารกิจ ประกอบด้วย ขั้นตอนต่าง ๆ หลายขั้น โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description--JD) และการวิเคราะห์การจัดทำคำบรรยายภารกิจ รวมทั้งการค้นหาระดับความสำคัญ ความยาก และความถี่ของการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน

การวิเคราะห์คำบรรยายลักษณะงาน คือ การตรวจสอบคำบรรยายสรุปเกี่ยวกับชื่อตำแหน่งงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ และภารกิจของงานนั้น ๆ ว่าถูกต้องทันสมัย สอดคล้อง และครอบคลุมกับการปฏิบัติงาน หรือสิ่งที่พนักงานจะต้องกระทำ และผลลัพธ์ที่ควรจะได้รับเครื่องมือ อุปกรณ์ วัตถุดิบ การบริการที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน และคุณสมบัติของพนักงาน นอกจากนี้ยังจะต้องตรวจสอบถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน (เช่น ระดับเสียง หรืออุณหภูมิที่ผิดปกติ เป็นต้น) และลักษณะอื่น ๆ (เช่น ความเครียด เป็นต้น) ซึ่งเป็นส่วนประกอบหนึ่งของงานนั้น (ชูชัย สมิทธิไกร, 2548; นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2546)

การวิเคราะห์การจัดทำคำบรรยายภารกิจ คือ การตรวจสอบคำบรรยายเกี่ยวกับกิจกรรมการทำงานของพนักงานซึ่งรับผิดชอบงานใดงานหนึ่ง โดยทั่วไปภารกิจหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วย ขั้นตอนการทำงาน อย่างน้อย 2 ขั้นตอน โดยสามารถสังเกตได้และวัดได้ แล้วนำไปสู่ผลลัพธ์ซึ่งอาจเป็นผลผลิต การบริการ หรือการตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยกระบวนการของการจัดทำคำบรรยายภารกิจนั้น ประกอบด้วย ขั้นตอน

ใหญ่ ๆ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรก เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการกิจที่ปฏิบัติ
ขั้นตอนที่สอง เป็นการเขียนข้อความ ซึ่งบรรยายภารกิจแต่ละอย่างและขั้นตอนสุดท้าย
คือ การจัดหมวดหมู่ภารกิจแต่ละอย่าง โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้ (Carnevale
et al., 1990)

2.1.1 ขั้นตอนแรก การเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการกิจ ซึ่งวิธีการเก็บ
รวบรวมข้อมูลมีหลายวิธีด้วยกัน คือ

1) การสังเกต (observation) คือ การสังเกตการทำงานในเวลา
ปฏิบัติงานจริงของพนักงาน และบันทึกรายละเอียดการทำงานทุกอย่างไว้ วิธีการนี้
เหมาะสำหรับงานที่สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย มีระเบียบการปฏิบัติที่แน่นอน และมีวงจร
ทำงานสั้น แต่จะไม่เหมาะกับงานซึ่งต้องใช้ความคิด และความเอาใจใส่อย่างมาก เช่น
งานของนักกฎหมาย หรือนักเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

2) การสัมภาษณ์ (interview) วิธีการนี้เป็นวิธีการที่ใช้กันมากที่สุด
ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพราะสามารถใช้ได้ทั้งกับงานที่มี และไม่มีระเบียบแบบแผน
การทำงานที่แน่นอน และงานที่ต้องอาศัยพลังทางกายหรือพลังงานสมอง นอกจากนั้น
แล้ว การสัมภาษณ์ยังสามารถจะให้ข้อมูลที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้โดยตรง หรือข้อมูล
ที่ต้องสังเกตเป็นเวลานาน อย่างไรก็ตามการสัมภาษณ์ควรมีจุดมุ่งหมาย และมีการวางแผน
ล่วงหน้าก่อน นอกจากนั้นควรที่จะสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานหลาย ๆ คน รวมทั้งผู้บังคับบัญชา
ของผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นด้วย

3) การประชุมผู้เชี่ยวชาญ (subject matter experts panel) วิธีนี้เป็น
การขอความเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในงานจำนวน 6-8 คน เกี่ยวกับรายละเอียดของ
การปฏิบัติงานนั้น ๆ ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นควรจะเป็นผู้รู้เกี่ยวกับงานนั้น ๆ เป็นอย่างดี

2.2.2 ขั้นตอนที่สอง การเขียนคำบรรยายภารกิจ แนวทางการเขียนคำ
บรรยายภารกิจที่ดี สามารถสรุปได้ดังนี้ คือ (Glodstein & Ford, 2001)

1) ใช้ประโยคที่สั้น กระชับ และตรงจุด ถ้อยคำควรมีลักษณะเป็น
กลาง

2) ข้อความแต่ละประโยคควรจะเริ่มต้นด้วยคำกริยา ซึ่งบ่งชี้ถึง
การปฏิบัติงาน เช่น “เขียนรายงานสรุป ...”

3) ควรจะอธิบายว่าสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานกระทำคืออะไร อย่างไร และเพราะอะไร เช่น “แยกแยะเอกสารและรายงานตามลำดับตัวอักษร เพื่อให้ง่ายต่อการจัดเก็บเข้าแฟ้ม

4) ข้อความหนึ่ง ๆ ไม่ควรจะรวมการกระทำสองชนิดเข้าด้วยกัน ยกเว้นแต่จะต้องกระทำควบคู่กันไปเสมอ

2.1.3 ขั้นตอนที่สาม การจัดหมวดหมู่ภารกิจ หลังจากการเขียนภารกิจเสร็จแล้ว ขั้นตอนสุดท้าย คือ การจัดหมวดหมู่ให้แก่งานแต่ละอย่าง (development of task cluster) โดยมีจุดประสงค์ก็คือ เพื่อจัดระเบียบข้อมูลเกี่ยวกับงาน และเพื่อให้การแก้ไขขัดเกลาง่ายขึ้น

โดยทั่วไปแล้ว วิธีการสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ มักจะใช้การสำรวจ (survey) ซึ่งเป็นวิธีการที่จะให้ได้ข้อมูลมากกว่าการสังเกตการณ์ทำงาน การสัมภาษณ์ หรือการประชุมผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับภารกิจและคุณสมบัติ เนื่องจากการสำรวจจะช่วยให้สามารถรวบรวมข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความชำนาญจำนวนมากจากหน่วยงานต่าง ๆ

2.2 ส่วนที่สอง การวิเคราะห์คุณสมบัติ

การวิเคราะห์ภารกิจที่ได้กล่าวไว้แล้วในส่วนแรกจะให้ภาพรวมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ๆ หนึ่ง แต่ไม่ได้ให้รายละเอียดอื่น ๆ เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ที่ปฏิบัติงานนั้น ดังนั้นส่วนที่สองของการวิเคราะห์งาน คือการวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ ความรู้ ทักษะ และความสามารถ หรือเรียกว่าสมรรถนะ (competency) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (Prein, 1997)

2.2.1 ความรู้ คือ สิ่งที่ได้รับการจัดระบบระเบียบไว้เป็นอย่างดี และมักจะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริง หรือระเบียบวิธีการซึ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้เกิดผลดีตามจุดหมาย โดยความรู้นั้นจะเป็นพื้นฐานของการสร้างทักษะ และความสามารถ แต่ความรู้มิได้รับประกันว่าบุคคลนั้นจะนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

2.2.2 ทักษะ คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว ถูกต้อง

2.2.3 ความสามารถ คือ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน หรือกล่าวได้ว่าเป็นความสามารถในการประยุกต์ความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

การกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานหนึ่ง ๆ ควรจะทำได้โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้ชำนาญการ เช่น หัวหน้างานเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องที่สุด วิธีการหนึ่งที่สามารถกระทำได้คือ การนำเสนอรายการภารกิจให้แก่กลุ่มผู้ชำนาญการ และสอบถามผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ โดยให้บรรยายลักษณะของพนักงานที่ทำงานดีและไม่ดี สำหรับงานที่กำลังกล่าวถึง พนักงานจำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะ และความสามารถอย่างไร เป็นต้น แล้วจึงกำหนดความสำคัญของคุณสมบัตินั้น ๆ และเชื่อมโยงคุณสมบัติที่มีความสำคัญเข้ากับการปฏิบัติภารกิจแต่ละภารกิจ ซึ่งการเชื่อมโยงคุณสมบัติดังกล่าวอาจกระทำโดยให้กลุ่มผู้ชำนาญการตัดสินใจ หรือกำหนดว่า คุณสมบัติแต่ละข้อมีความสัมพันธ์ เชื่อมโยง หรือมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติภารกิจในข้อใด ครอบคลุมใด (ชูชัย สมितिไกร, 2548)

2.3 สรุปการวิเคราะห์งาน

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการวิเคราะห์งาน คือ การศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ซึ่งต้องมีการปฏิบัติภารกิจตามที่ได้กำหนดไว้อย่างเฉพาะเจาะจง ซึ่งในการวิเคราะห์งานจะแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็นสองส่วนใหญ่ ๆ คือ การวิเคราะห์ภารกิจ (task analysis) จะอธิบายลักษณะงานและวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน หรือสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน (competency) นั้นเอง อันประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ เพื่อนำมาเชื่อมโยงกับภารกิจหน้าที่จากการวิเคราะห์งานดังกล่าว ทำให้องค์กรทราบถึงภาพรวมของกิจกรรมการปฏิบัติงาน และรายละเอียดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ขององค์กร

3. การวิเคราะห์บุคคล (person analysis)

การวิเคราะห์บุคคล คือ การตรวจสอบค้นหาว่า พนักงานทำงานได้ดีเพียงไร เพราะเหตุใดพนักงานจึงทำงานได้ดีเพียงระดับนี้ ซึ่งการวิเคราะห์บุคคลดังกล่าวมีวัตถุประสงค์ สองประการ คือ เพื่อประเมินว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และเพื่อกำหนดว่า ผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นจะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถอะไร (ชูชัย สมितिไกร, 2548)

ดังนั้น การวิเคราะห์บุคคลจึงประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญสองประการ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการค้นหาสาเหตุของปัญหานั้น แล้วจึงกำหนดว่าพนักงานผู้นั้นจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือสมรรถนะในด้านใด (ชูชัย สมितिไกร, 2548)

3.1 ขั้นตอนที่ 1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับการประเมินไว้ล่วงหน้า ซึ่งมีวิธีการประเมินหลายวิธีทั้งเชิงอัตวิสัย (subjective) คือ การประเมินโดยอาศัยความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือของตัวผู้ปฏิบัติงานนั้น ซึ่งสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ และวิธีการประเมินอีกวิธีคือการประเมินเชิงภววิสัย (objective) คือ การประเมินผลโดยอาศัยมาตรวัดเชิงเศรษฐศาสตร์ (economic measures) หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลการทำงานซึ่งมีการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ เช่น จำนวนผลผลิตต่อชั่วโมง จำนวนคำที่พิมพ์ได้ต่อนาที เป็นต้น เมื่อนำข้อมูลเหล่านี้มาเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน ส่วนที่ต่ำกว่ามาตรฐานนี้จะกลายเป็นเป้าหมายของการพัฒนาต่อไป การประเมินทั้งในเชิงอัตวิสัย และภววิสัยจะช่วยให้องค์กรทราบว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีผลการดำเนินงานต่ำหรือสูงกว่ามาตรฐานหรือไม่ และมากน้อยเพียงไร (ชูชัย สมितिไกร, 2548)

3.2 ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างมาตรฐานการปฏิบัติงานและการปฏิบัติงานจริง ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับการค้นหาว่า พนักงานแต่ละคนมีการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานหรือไม่ เพราะเหตุใด และจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาในด้านใด เพื่อให้สามารถทำงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ดังนั้นจึงต้องมีการวิเคราะห์จุดอ่อน และจุดแข็งของพนักงาน โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานในขั้นตอนที่ 1 แนวทางการค้นหาสิ่งที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาดังกล่าว เรียกว่า “การค้นหาส่วนที่ควรจะพัฒนา” (discrepancy approach)

3.3 สรุปการวิเคราะห์บุคคล

จากแนวคิดของนักวิชาการ ผู้วิจัยพบว่า การวิเคราะห์บุคคลเป็นการประเมินคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน และเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการที่องค์กรจะพิจารณาว่า ผู้ปฏิบัติงาน

คนใดสมควรได้รับการพัฒนาปรับปรุงสมรรถนะ หรือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านใด เพื่อให้การปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิม

สรุปการสร้างและแสวงหาความรู้

การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) เป็นการค้นหาว่า องค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี ซึ่งเทคนิควิธีการหาความรู้ที่จำเป็นขององค์กรในการพัฒนาทุนมนุษย์นั้น ประกอบด้วย การวิเคราะห์อยู่ 3 ระดับ คือ (1) การวิเคราะห์องค์กร (2) การวิเคราะห์งาน และ (3) การวิเคราะห์บุคคล

การวิเคราะห์องค์กร ประกอบด้วย การวิเคราะห์เป้าหมายขององค์กร ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กร บรรยากาศการทำงานภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อองค์กร การวิเคราะห์งาน เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ภารกิจ วิเคราะห์คำบรรยายลักษณะงาน การจัดทำคำบรรยายภารกิจ การจัดหมวดหมู่ภารกิจ การกำหนดความสำคัญของคุณสมบัติแต่ละประการ และเชื่อมโยงคุณสมบัติเข้ากับภารกิจ ระดับการวิเคราะห์สุดท้าย คือ การวิเคราะห์บุคคล ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อประเมินว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีสมรรถนะอัน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด และเพราะเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น ซึ่งการวิเคราะห์ทั้ง 3 ระดับนั้นจะเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการสร้างและแสวงหาความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรและบุคลากรสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

ดังนั้น การสร้างและแสวงหาความรู้จะต้องใช้เทคนิคของการวิเคราะห์บุคคล งาน และองค์กร โดยใช้หลักการของกลยุทธ์ในการวิเคราะห์เพื่อให้ความรู้ที่จะนำมาจัดการนั้นเป็นความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนา เพื่อสร้างขีดความสามารถให้กับทุนมนุษย์ในองค์กรต่อไป ซึ่งองค์ความรู้ที่วิเคราะห์มาได้นั้นจะต้องนำมาจัดให้เป็นหมวดหมู่เพื่อที่จะนำไปพัฒนาทุนมนุษย์ในองค์กรได้อย่างเป็นระบบ ดังจะกล่าวถึงการจัดหมวดหมู่ความรู้ (knowledge codification) ในหัวข้อต่อไป

แนวความคิดเกี่ยวกับการจัดระบบความรู้ (knowledge codification)

ในหัวข้อต่อไปนี้ได้ศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดหมวดหมู่ความรู้ (knowledge codification) ซึ่งจากการที่องค์กรได้มีการสร้างและแสวงหาความรู้ที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรแล้ว จะต้องนำความรู้ดังกล่าวนี้มาจัดหมวดหมู่ให้มีความเหมาะสม เพื่อให้สามารถค้นคืนง่ายและสะดวก ในหัวข้อนี้ผู้วิจัยจึงได้อธิบายแนวความคิดที่เกี่ยวกับการจัดหมวดหมู่ความรู้ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจถึงเรื่องของการจำแนกรายการความรู้ รวมถึงโครงสร้างของการจัดเก็บความรู้ ดังความคิดที่ว่า องค์กรทุกองค์กรที่มีการพัฒนาทุนมนุษย์โดยใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ นั้น องค์กรจะต้องมีการกำหนดว่าอะไรคือสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นความรู้ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที่เรียกว่าความรู้ให้ดีที่สุด เป็นระบบที่ดีที่สุด และมีการจัดการที่ดีที่สุด คือ (1) ความหมายของการจัดระบบความรู้ (2) เทคนิคการจัดระบบความรู้ (3) เทคนิคการแบ่งประเภทความรู้ (4) การกำหนดกรอบการพัฒนาทุนมนุษย์ และ (5) สรุปการจัดระบบความรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (Marquardt, 2000)

ความหมายของการจัดระบบความรู้

เมื่อองค์กรได้มีการสร้างและแสวงหาความรู้ องค์กรจะได้เนื้อหาความรู้ (knowledge body) ที่ต้องการ องค์กรจะต้องมีการจัดความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) หรือเรียกอีกอย่างว่า การจัดระบบความรู้ (knowledge codification) หมายถึง การจัดสารบัญและการจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว (Marquardt, 2000)

เทคนิคการจัดระบบความรู้ เกี่ยวข้องกับเทคนิคการบันทึกฐานข้อมูล ดังนั้นองค์กรจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือ (กิริติ ยศยิ่งยง, 2549ก)

1. โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
2. จัดให้มีการจำแนกรายการต่าง ๆ ให้อยู่บนพื้นฐานในการเรียนรู้
3. อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ

เทคนิคการแบ่งประเภทความรู้ การแบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้ ขึ้นอยู่กับว่าผู้ใช้นำไปใช้อย่างไรและลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์กรเป็นแบบไหน โดยทั่วไปการแบ่งประเภทความรู้จะแบ่งตามปัจจัยต่อไปนี้ (Hickens, 1999)

1. ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร เช่น การทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ
2. หัวข้อ หัวเรื่อง
3. หน้าที่ กระบวนการ
4. ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ กลุ่มตลาด หรือกลุ่มลูกค้า

การกำหนดกรอบการพัฒนาทุนมนุษย์

การกำหนดกรอบการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจชั้นนำสามารถพิจารณาได้หลายรูปแบบ เช่น (คณัย เทียนพุมิ, 2547, หน้า 148)

1. การกำหนดรูปแบบโครงสร้างการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยทั่วไปจะแยกย่อยตามระดับหรือตำแหน่งของพนักงานตามมิติหน้าที่ความรับผิดชอบ (functional) หรือทักษะความรู้ด้านการจัดการ (managerial skills) ที่ต้องพัฒนารวมทั้งความรู้เสริมอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อองค์กร
2. การจัดทำกรอบการพัฒนาในลักษณะของ (cluster learning) คือ กลุ่มความรู้ของแต่ละองค์กร เพื่อให้สามารถรับความรู้และประสบการณ์ตลอดทั้งธุรกิจและเมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้วสามารถที่จะทำหน้าที่ในด้านใดขององค์กรก็ได้

3. การกำหนดกรอบตามแผนพัฒนาอาชีพ (career planning and development) โดยจัดทำสายทางก้าวหน้าในอาชีพ (career paths) และกำหนดแผนพัฒนาอาชีพตามสายอาชีพต่าง ๆ ผนวกกับการวิเคราะห์ตามจำเป็นเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาพรวม

4. การพัฒนาความสามารถ (competencies) ที่กำหนดไว้ในแต่ละลำดับขั้นของอาชีพ (career stages) ซึ่งเป็นแนวคิดใหม่ที่เน้นกรอบการบริหารทรัพยากรบุคคลตามโมเดลความสามารถ (competency-based human resources model)

ทั้งนี้จากข้อมูลดังกล่าวองค์กรต่าง ๆ หรือผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเพื่อเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กร โดยการกำหนดหมวดหมู่หรือกรอบการพัฒนาทุนมนุษย์ตามลำดับ ดังนี้

การวางกรอบการพัฒนาทุนมนุษย์เริ่มจากการที่องค์กรสามารถที่จะวางโครงสร้างการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จนมีการพัฒนาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจหรือองค์กรที่มากระทบการจัดการซึ่งในสหัสวรรษหน้าจะเป็นรูปแบบของ e-business โดยจะมีการวางแผนพัฒนาสู่การพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งจะเป็นการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ ในแต่ละลำดับของกรอบการพัฒนาจะมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (ดนัย เทียนพุฒิ, 2547, หน้า 148-153)

1. ลำดับเบื้องต้น (อดีต) คือ องค์กรสามารถจะวางโครงสร้างการพัฒนาบุคลากรใน 3 เรื่องหลัก ๆ คือ ด้านการปฏิบัติการหรือด้านหน้าที่รับผิดชอบ (technical/functional) กับด้านการจัดการ (management) และด้านพฤติกรรม (behavior) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ด้านการปฏิบัติการ (technical/functional) เป็นพื้นฐานของการทำธุรกิจ ฉะนั้นความรู้หรือหลักสูตรในด้านนี้จะประกอบด้วย ความรู้สำหรับอบรมพนักงานใหม่ การอบรมแนวคิดในการทำธุรกิจ (ทั้งด้านการตลาด การปฏิบัติการ การสนับสนุน) การอบรมงานในหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ และการพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยี

1.2 ด้านการจัดการ (managerial) เนื่อหาการพัฒนาเป็นความรู้และทักษะเพื่อเตรียมพนักงานก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหาร ที่จะทำให้สามารถบริหารงาน คน และองค์กรให้เป็น ไปอย่างผสมผสานกันโดยแยกออกมาจากด้านปฏิบัติการซึ่งจะเน้นทักษะ

ประสบการณ์เพื่อการจัดการอย่างลึกซึ้งหรือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหารขณะนั้น ได้สมกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่องค์กรมอบหมาย

1.3 ด้านพฤติกรรม (behavior) จากประสบการณ์และการศึกษาในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ผ่านมา พบว่า ผู้บริหารและพนักงานควรมีความรู้และการศึกษา เรื่อง “คน” หรือ “พฤติกรรมของบุคคล (individual Behavior)” โดยเฉพาะอย่างเข้มข้น และเข้าใจ เพื่อให้การทำงานร่วมกันในองค์กรอย่างมีความสุข ซึ่งการศึกษาทางด้านนี้ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติ (attitude) บุคลิกภาพ (personality) การรับรู้ (perception) การเรียนรู้ (learning) การจูงใจ (motivation) (ทิสนา แคมมณี, 2548, หน้า 50)

1.3.1 ทัศนคติ (attitude) คือ ความรู้สึกในการประเมินว่าชอบหรือไม่ชอบ สิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น สิ่งของ คน หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งทัศนคติของบุคลากรหรือพนักงาน ในองค์กรเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน ประกอบด้วยทัศนคติ 4 อย่างด้วยกัน คือ (1) ความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) หากพนักงานมีความพึงพอใจสูงแสดงว่า ทัศนคติเป็นบวก (2) ความเกี่ยวข้องกับงานมากหรือน้อย (job involvement) พิจารณา จากการที่พนักงานมีส่วนร่วม (participate) กับงานมากน้อยเพียงใด ถ้าพนักงานเห็น ความสำคัญมากแสดงว่า มีทัศนคติในทางบวก (3) ความมุ่งมั่นจงรักภักดีต่อองค์กร (organizational commitment) พนักงานที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรจะมีความจงรักภักดีต่อ องค์กรสูง และ (4) พฤติกรรมที่พนักงานทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและให้ความ ช่วยเหลือเพื่อนในทีม (Organizational Citizenship Behavior--OCB) อาสาทำงานต่าง ๆ ในองค์กร หลีกเลี่ยงความขัดแย้งในการทำงาน องค์กรจำนวนมากได้ทำงานสำรวจทัศนคติ ของพนักงาน เพื่อให้ทราบทัศนคติของพนักงานที่มีต่องาน เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และ องค์กรเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนา องค์กรความรู้ และระบบต่าง ๆ ในองค์กรให้สอดคล้อง กับทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน ภายใต้ความเชื่อที่ว่าถ้าพนักงานมีความพึงพอใจ ในงานสูงจะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานทำให้ผลิตภาพสูง

1.3.2 บุคลิกภาพ (personality) คือ คุณลักษณะทางจิตวิทยาที่อธิบายเกี่ยวกับบุคคล เช่น เป็นคนเงียบขรึม ก้าวร้าว ซื่อสัตย์ เครียด เปิดเผย แก่สังคม ซึ่งสามารถจัดกลุ่มคนในองค์กรได้เป็น 4 ประเภทคือ (1) ชอบเกี่ยวข้องกับสังคม (social interaction) แบ่งเป็น 2 พวกคือ พวก Extrovert หรือ E เป็นพวกชอบคบหาผู้อื่น ก้าวร้าว ชอบทำงานในสิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ กับผู้คนมาก ๆ ส่วนพวก Introvert หรือ I เป็นพวกขี้อาย เรียบร้อย ชอบทำงานในบรรยากาศเงียบสงบ ไม่ชอบทำงานกับคนมาก ๆ (2) ชอบเก็บรวบรวมข้อมูล (preference for gathering data) แบ่งเป็นพวก Sensing หรือ S เป็นพวกที่ไม่ชอบปัญหาใหม่ ๆ ชอบปัญหาที่มีสูตรสำเร็จในการแก้ ชอบงานประจำ (routine) มีความอดทนในการทำงานที่มีรายละเอียด ประณีต ส่วนพวก Intuitive หรือ N ชอบแก้ปัญหาลึก ๆ ไม่ชอบงานจำเจ ชอบสรุปย่อไม่เย็นช่อ ไม่มีความอดทนกับรายละเอียด ไม่ชอบเสียเวลากับงานที่ต้องใช้ความประณีต (3) ชอบตัดสินใจ (preference for decision making) แบ่งเป็นพวก Feeling หรือ F คำนึงถึงความรู้สึกผู้อื่น ชอบความสามัคคี ชอบให้คนสรรเสริญ ในบางครั้ง เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ส่วนพวก Thinking หรือ T ไม่มีอารมณ์ ไม่สนใจความรู้สึกผู้อื่น ชอบวิเคราะห์ คำนึงถึงเหตุผลในทุก ๆ เรื่อง สามารถคุณค่าได้ถูกนื่องออกงานได้เมื่อจำเป็น และ (4) รูปแบบการตัดสินใจ (style of making decision) แบ่งเป็นพวก Perceptive หรือ P พวกอยากรู้ อยากเห็น คล่องแคล่วมีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัว มีความอดทน ศึกษาข้อมูลก่อนเริ่มทำงาน เลื่อนเวลา การตัดสินใจเสมอ ส่วนพวก Judgmental หรือ J เป็นพวกที่มั่นใจ เป็นนักวางแผนที่ดี มุ่งที่จุดหมายและพิธีพิธี มุ่งที่ผลสำเร็จของงาน ตัดสินใจรวดเร็ว ต้องการได้เฉพาะข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน ซึ่งการที่ผู้บริหารสามารถแบ่งหรือเข้าใจในบุคลิกภาพของพนักงานทำให้สามารถวิเคราะห์ถึงลักษณะงาน และลักษณะการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพ

1.3.3 การรับรู้ (perception) คือ กระบวนการที่บุคคลให้ความหมายกับสิ่งที่อยู่รอบตัวโดยการรวบรวมและตีความจากประสาทที่ได้รับ เมื่อเรารับรู้สิ่งใด ก็มักเชื่อว่าสิ่งนั้นเป็นความจริง บุคคล 2 คนเห็นสิ่งเดียวกัน แต่เกิดการรับรู้ต่างกัน อาจเกิดจากปัจจัย 3 อย่างคือ (1) ตัวผู้รับรู้เอง (perceiver) คนแต่ละคนเห็นสิ่งเดียวกันแต่รับรู้ต่างกันอาจเพราะแต่ละบุคคลมีความแตกต่างในด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ

ประสบการณ์ ความสนใจ และความคาดหวัง (2) เป้าหมาย (target) หรือสิ่งที่เห็นอาจทำให้การรับรู้ต่างกัน เช่นคนที่มีจุดเด่นจะถูกสังเกตเห็นได้มากกว่าคนอื่น เช่น คนเสียงดัง คนสวย แต่เป้าหมายในการมองเห็นต่าง ๆ มักจะมีสิ่งอื่น ๆ อยู่ด้วย ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ได้มาก ส่วนทิศทางของการมองเห็นที่แตกต่างกัน ก็มีอิทธิพลต่อการรับรู้ในการมองเห็นเช่นกัน และ (3) สถานการณ์ (situation) หรือสิ่งแวดล้อมที่เรามองเห็นเป้าหมายแตกต่างกันก็อาจมีผลต่อการรับรู้แตกต่างกันด้วย เช่น เวลาที่เห็น สถานที่ที่เห็น ระดับแสงขณะเห็น สิ่งแวดล้อมประกอบอื่น ๆ ดังนั้น การจัดการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการรับรู้ของบุคคลด้วย

1.3.4 การเรียนรู้ (learning) คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวร ซึ่งมักเกิดจากอิทธิพลจากบุคคลอื่น โดยแบ่งเป็น 4 ลักษณะ คือ (1) การเรียนรู้จากผู้ที่เป็นแบบอย่าง (2) การเรียนรู้จากความทรงจำที่บุคคลยังคงระลึกได้จากผู้ที่เป็นแบบอย่างของตน (3) การเรียนรู้จากพฤติกรรมใหม่ของผู้ที่เป็นแบบอย่างเมื่อผู้ที่เป็นแบบอย่างมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ (4) บุคคลได้รับแรงจูงใจให้แสดงพฤติกรรมเช่นเดียวกับผู้ที่เป็นแบบอย่าง จากลักษณะการเรียนรู้ดังกล่าวผู้บริหารจึงจำเป็นต้องทราบถึงลักษณะของการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร

1.3.5 การจูงใจ (motivation) คือ การที่พฤติกรรมของบุคคลเกิดขึ้นเพื่อต้องการรับผลตอบแทนบางอย่างที่อยากได้ หรือเพื่อหลีกเลี่ยงอะไรบางอย่างที่เขาไม่ต้องการได้รับ เช่น พนักงานมีพฤติกรรมบางอย่างเพื่อจะได้รับรางวัล หรือเพื่อจะได้ไม่ต้องถูกตำหนิ ดังนั้นการจูงใจจึงส่งผลต่อการเรียนรู้และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

2. ลำดับที่สอง (ปัจจุบัน) เป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มากระทบโครงสร้างองค์กร และแนวทางการจัดการสมัยใหม่ โดยการแยกแยะงานการพัฒนาด้านเทคโนโลยี ออกมาจากด้านการปฏิบัติการ ซึ่งทำให้โครงสร้างการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน มี 4 ด้านด้วยกัน คือ

2.1 ด้านการปฏิบัติการ

2.2 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.3 ด้านการจัดการ

2.4 ด้านพฤติกรรมมนุษย์

โดยอาศัยการพัฒนาอาชีพ (การทดแทนตำแหน่งผู้บริหาร และพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan--IDP) โครงสร้างกรอบในการกำหนดแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องสัมพันธ์กัน ดังแสดงภาพ 8 ซึ่งวิธีการพัฒนาจะมุ่งเน้นในลักษณะดังต่อไปนี้

1) พัฒนาด้านความสามารถในอนาคตตามโครงสร้างการพัฒนาศักยภาพ เช่น การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) ด้วยวิธีการเรียนรู้ที่เรียกว่า “การเรียนรู้ด้วยตนเอง” (Self Direct Learning--SDL)

2) มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการพัฒนาศักยภาพใน 2 ประเด็นหลัก คือ (1) การคิดเป็นระบบ (system thinking) และ (2) ทีมการเรียนรู้ (team learning)

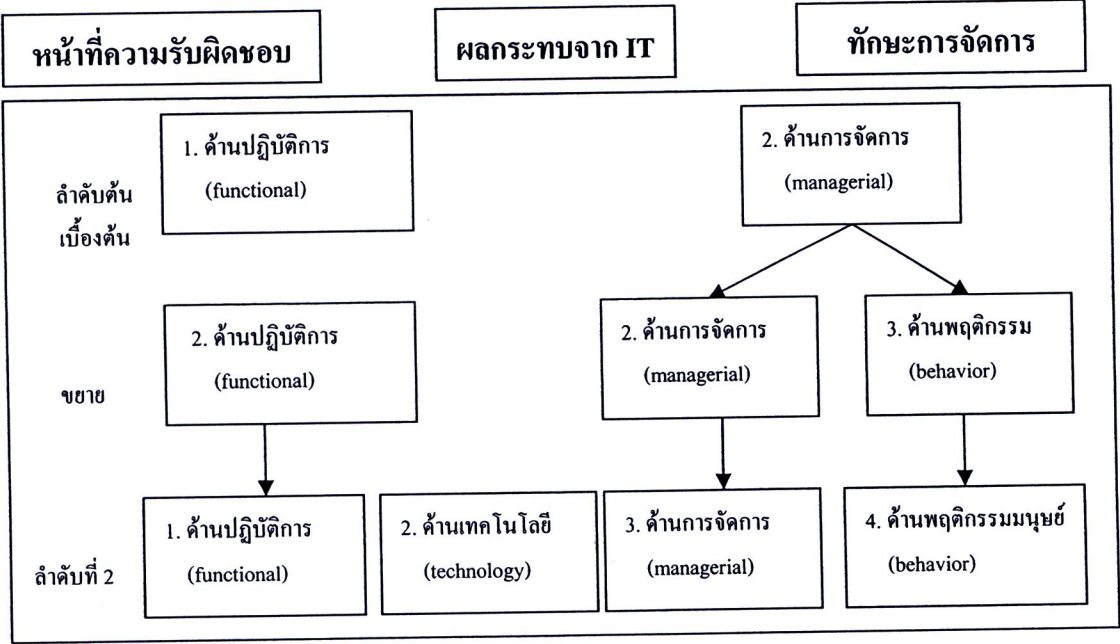
3) แสวงหาวิธีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมบุคคล

4) จัดการรูปแบบการบริหารงานฝึกอบรมจากแหล่งทรัพยากรภายนอก (out sourcing)

5) การใช้ interactive multimedia เพื่อการพัฒนาและการฝึกอบรม

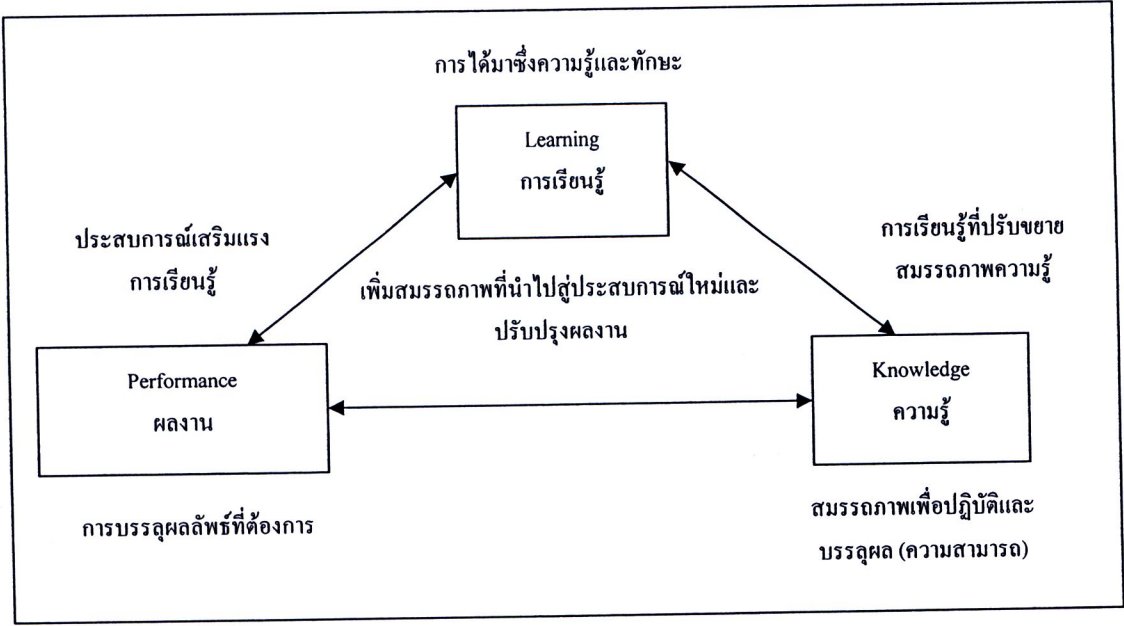
3. ลำดับที่สาม (อนาคต) กรอบการวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาทุนมนุษย์ ธุรกิจหรือองค์กรในศตวรรษหน้าจะเป็นรูปแบบของ e-business อย่างแน่นอน ดังนั้น ผลกระทบของเทคโนโลยีต่อการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อการสร้างทุนมนุษย์ในองค์กรนั้นทำให้มีผลต่อเนื่องมาถึงการวางแผนการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งประเด็นที่องค์กรต้องให้ความสำคัญเพื่อใช้เป็นแนวคิดของกรอบการวางแผนการพัฒนาทุนมนุษย์สู่ศตวรรษหน้าคือ

3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ ความรู้และผลงาน เป็นเรื่องแรกที่ต้องพิจารณา เนื่องจากแนวคิดของการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการเรียนรู้ ความรู้และผลงาน ซึ่งรูปแบบความสัมพันธ์ของทั้ง 3 เรื่อง เป็นดังแสดงในภาพ 8



ภาพ 8 โครงสร้างพัฒนาการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

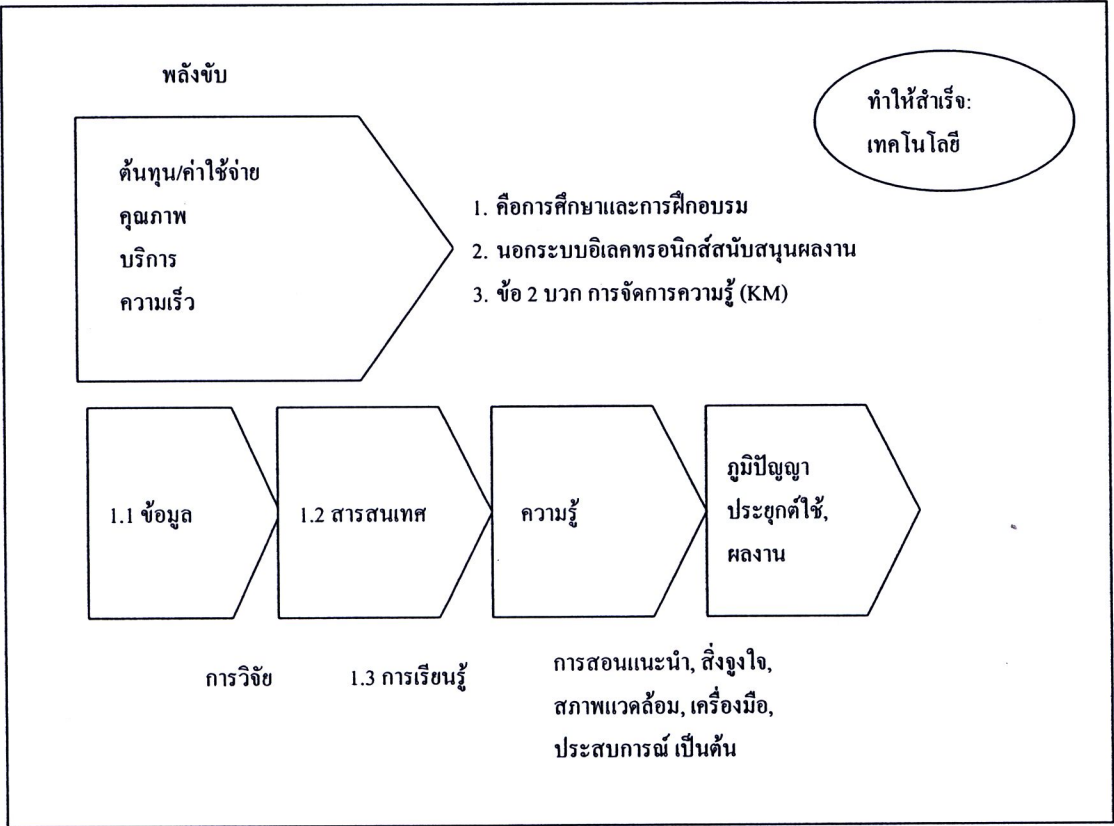
ที่มา. จาก การพัฒนาบุคลากรมนุษย์ (หน้า 150), โดย คณัย เทียนพุฒิ, 2547, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์กลุ่มแอดวานซ์รีเสิร์ช.



ภาพ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ ความรู้ และผลงาน

ที่มา. จาก การพัฒนาบุคลากรมนุษย์ (หน้า 152), โดย คณัย เทียนพุฒิ, 2547, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์กลุ่มแอดวานซ์รีเสิร์ช.

3.2 ความสามารถของอิเล็กทรอนิกส์ที่ช่วยเรียนรู้ รูปแบบขององค์กรแบบ e-business จะมีเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์อย่างหนึ่งที่เข้ามาช่วยในการพัฒนาทุนมนุษย์ คือ รูปแบบ e-learning ซึ่งสร้างโซ่คุณค่าของการเรียนรู้และผลงาน ดังแสดงในภาพ 10



ภาพ 10 โซ่คุณค่าของการเรียนรู้และผลงาน

ที่มา. จาก การพัฒนามูลค่าทุนมนุษย์ (หน้า 153), โดย ดนัย เทียนพุฒิ, 2547, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์กลุ่มเอดวานซ์รีเสิร์ช.

สรุปการจัดระบบความรู้

การจัดระบบความรู้ (knowledge codification) คือ การที่องค์กรมีการจัดสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บ รวบรวม การค้นหา และการนำไปใช้ทำได้ง่าย และรวดเร็ว (Marquardt, 2000) ซึ่งมีนักวิชาการได้กำหนดกรอบการพัฒนา

ทุนมนุษย์ไว้หลายลักษณะตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยมีการปรับเปลี่ยนกรอบการพัฒนาตามปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง จึงสามารถจำแนกรอบ การพัฒนาทุนมนุษย์ได้ 4 ด้าน คือ ด้านการปฏิบัติการ ด้านการจัดการ ด้านพฤติกรรม และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีรายละเอียดโดยสรุป ดังนี้ (คณัย เทียนพุดิ, 2547)

1. ด้านการปฏิบัติการ (technical/functional) เป็นเนื้อหาความรู้ที่เป็นพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจ หรือการดำเนินงานขององค์กร
2. ด้านการจัดการ (managerial) เป็นความรู้และทักษะเพื่อเตรียมพนักงานหรือบุคลากรเพื่อก้าวเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร ที่จะทำให้สามารถบริหารงาน คน และองค์กร
3. ด้านพฤติกรรม (behavior) เป็นความรู้เกี่ยวกับเรื่อง “คน” หรือ “พฤติกรรมของคน” ในเชิงจิตวิทยา เช่น ทักษะคน บุคลิกภาพ การรับรู้ การเรียนรู้ และการจูงใจคน
4. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) เป็นความรู้ และทักษะเกี่ยวกับเรื่องข้อมูล การจัดการข้อมูล และคอมพิวเตอร์ที่มีความจำเป็นต่อการจัดการความรู้เป็นอย่างยิ่ง

แนวความคิดเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ (knowledge distribution)



ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ (knowledge distribution) ซึ่งเป็นขั้นตอนหรือองค์ประกอบหนึ่งของเครื่องมือการจัดการความรู้ คือ เมื่อองค์กรมีการดำเนินการจัดหมวดหมู่ความรู้ที่ได้เสาะแสวงหา และกำหนดว่า เป็นความรู้ที่จำเป็นขององค์กรแล้ว องค์กรจะต้องมีการนำความรู้ดังกล่าวมาแบ่งปัน เปลี่ยนรูปเพื่อให้เหมาะสมกับผู้ที่ต้องการใช้ความรู้นั้น ๆ โดยใช้วิธีการต่าง ๆ ดังนั้นในหัวข้อนี้จึงได้อธิบายเกี่ยวกับเรื่องของวิธีการเปลี่ยนรูปแบบของความรู้ การสืบค้นความรู้ หรือการถ่ายโอนความรู้ (knowledge transfer) ตามประเภทของความรู้ โดยจะมีการนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. ความหมายของการแบ่งปันความรู้
 2. ลักษณะของการแบ่งปันความรู้
 3. รูปแบบของการเปลี่ยนสถานะความรู้
 4. อุปสรรคของการแบ่งปันความรู้
 5. วิธีการแบ่งปันความรู้
 6. สรุปการแบ่งปันความรู้
- ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความหมายของการแบ่งปันความรู้

องค์กรที่มีความสามารถในการเรียนรู้จะต้องมีการกระจายและถ่ายโอนความรู้ไปได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีสารสนเทศ (กิริติ ยศยิ่งยง, 2549ก, หน้า 65; คณัย เทียนพุดิ, 2545) ดังนั้นเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์จึงมีความสำคัญต่อการแบ่งปันหรือกระจายความรู้

ดังนั้น Davenport และ Prusak จึงได้ให้ความหมายของการกระจายความรู้หรือการแบ่งปันความรู้ (knowledge distribution) ไว้ว่าคือ การทำให้ความรู้มีความเหมาะสมกับคนที่จะใช้ความรู้และสามารถใช้รู้นั้น ๆ ได้โดยวิธีต่าง ๆ เช่น Group Ware, Knowledge Bases and Intranets ซึ่งวิธีการเหล่านี้จะทำให้มีความสะดวกสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ โดยเครื่องมือต่าง ๆ ในการแบ่งปันความรู้ เช่น ใช้เครื่องมือที่จัดประเภทหรือหมวดหมู่ความรู้ โดยใช้เครื่องมือแล้วสามารถแยกประเภทความรู้ได้ ซึ่งอาจจะมีผู้รับผิดชอบเครื่องมือแต่ละประเภท (Davenport & Prusak, 1998)

ลักษณะของการแบ่งปันความรู้

ความรู้ที่ได้จากการแสวงหาความรู้และการสร้างความรู้ขององค์กรนั้น จะไร้ค่าหากไม่ถูกนำไปเผยแพร่เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีวิธีการในการจัดเก็บ กระจายความรู้และแบ่งปันความรู้ ทั้งความรู้ประเภท Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge ซึ่งได้มีมุมมองของนักวิชาการ 2 มุมมองที่แตกต่างกัน คือ มุมมองหนึ่ง

มองว่า การถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจ ส่วนอีกมุมมองหนึ่ง มองว่าเป็นการถ่ายทอดความรู้โดยที่ผู้รับร้องขอ และไม่ได้ร้องขอซึ่งแต่ละมุมมองมีรายละเอียด ดังนี้

1. มุมมองแรก การถ่ายทอดความรู้ แบ่งการถ่ายทอดความรู้ออกเป็น 2 ลักษณะ คือ (Marquardt, 2000)

1.1 การถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจ มีวิธีทางต่าง ๆ เช่น การสื่อสารด้วยการเขียน การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์กร การเยี่ยมชมงานต่าง ๆ การหมุนเวียนเปลี่ยนงานและระบบพี่เลี้ยง

1.2 การถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ที่ทำทุกวัน โดยไม่ได้มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน ประสบการณ์ หรือเรื่องต่าง ๆ ที่เล่าต่อกันมา คณะทำงานและเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

2. มุมมองที่สอง แบ่งการถ่ายทอดความรู้ออกเป็น 2 ลักษณะเช่นเดียวกัน แต่ต่างมุมมอง คือ (Hickens, 1999)

2.1 การป้อนความรู้ (push) คือ การส่งข้อมูลหรือความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการ จึงอาจเรียกง่าย ๆ ว่าเป็นแบบ “Supply-based” เช่น การส่งหนังสือเขียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ข่าวสารต่าง ๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งมักจะทำให้ผู้รับรู้สึกว่าได้รับข้อมูลหรือความรู้มากเกินไป หรือไม่ตรงตามความต้องการ

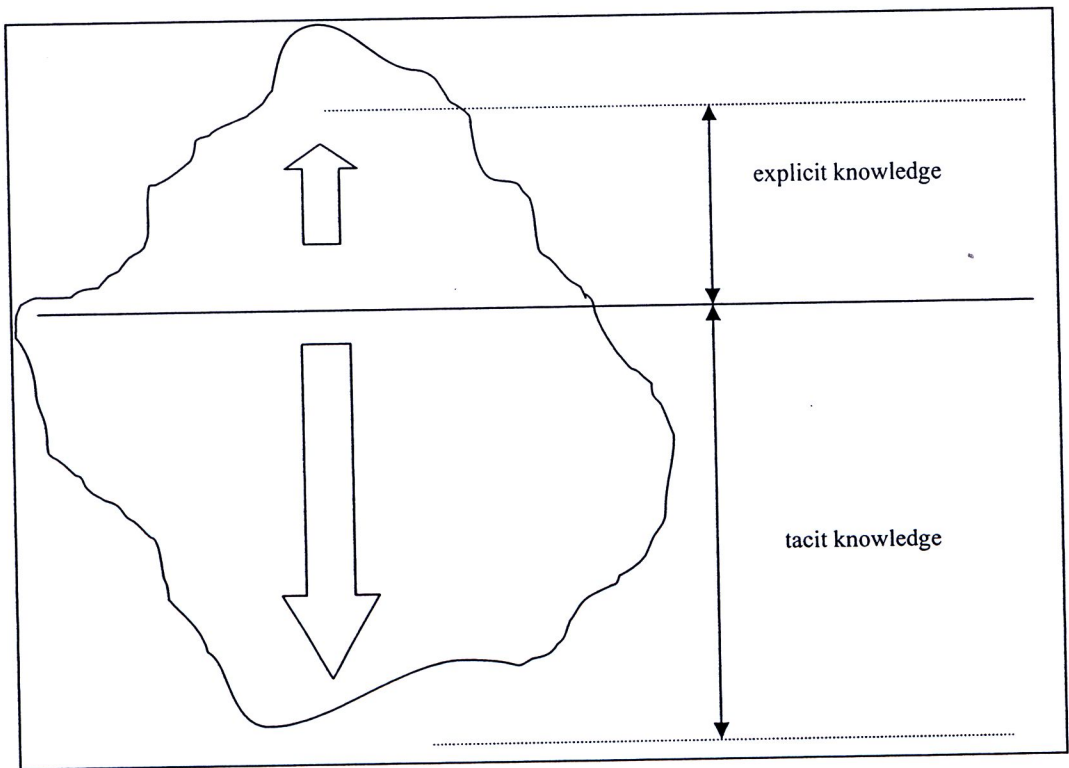
2.2 การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (pull) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูลหรือความรู้ที่ต้องการเท่านั้นซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูลความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป (information overload) การกระจายหรือแบ่งปันความรู้แบบนี้ เป็นแบบ “Demand-based”

องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูลและความรู้

รูปแบบของการเปลี่ยนสถานะความรู้

จากแนวคิดของนักวิชาการ 2 ท่านที่น่าสนใจ คือ แนวคิดของ Michael Polanyi และ Ikujiro Nonaka (Nonaka & Takeuchi, 1995) โดยทั้ง 2 นักวิชาการดังกล่าวมีแนวคิด

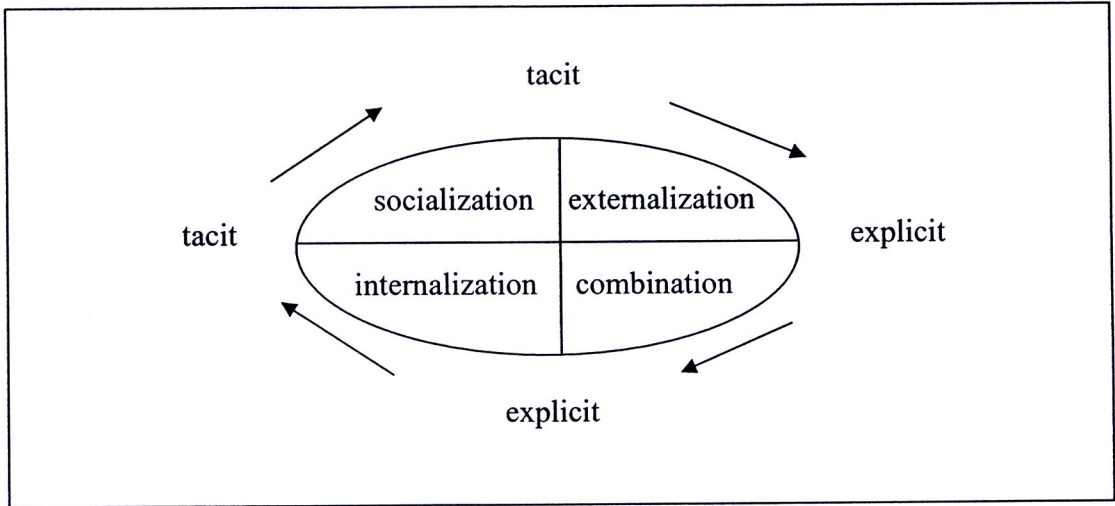
เริ่มจากการจำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge โดยเมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ของทั้ง 2 ประเภทนั้น จะพบว่า ความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่เป็นความรู้ประเภท Tacit มากกว่าความรู้ประเภท Explicit หลายเท่า โดยอาจเปรียบเทียบเป็นอัตราส่วนระหว่างความรู้ประเภท Tacit : Explicit เป็น 80 : 20 หรือเช่นเดียวกับที่นักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญหลายท่านกล่าวไว้ว่า ถ้าจะเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์ธรรมชาติ เช่น ภูเขาน้ำแข็งที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมา ซึ่งเป็นส่วนน้อยมาก (ประมาณร้อยละ 20 ของทั้งหมด) เมื่อเทียบกับส่วนของภูเขาย่อยใต้น้ำซึ่งมากกว่า ร้อยละ 80 (เป็นส่วนของ Tacit) ดังแสดงในภาพ 11



ภาพ 11 โมเดล ภูเขาน้ำแข็ง

ที่มา. จาก การจัดการความรู้ (หน้า 17), โดย ภราดร จินดาวงศ์, 2549, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ซีดับบลิวซี.

ความรู้ทั้ง 2 ประเภท สามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า เกลียวความรู้ หรือ SECI Model ซึ่งคิดค้นโดย Ikujiro Nonaka และ Takeuchi ดังแสดงในภาพ 12 ให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อนำมาใช้แก้ปัญหาหรือพัฒนางาน



ภาพ 12 Knowledge Spiral.

ที่มา. จาก *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation* (p. 284), by I. Nonaka & H. Takeuchi, 1995, New York: Oxford University Press.

จากภาพ 12 Knowledge Spiral เป็นกระบวนการที่ปรับเปลี่ยนสถานะของความรู้ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ คือ (1) Socialization (2) Externalization (3) Combination และ (4) Internalization ดังนี้

1. Socialization คือ รูปแบบการสร้างและแบ่งปันความรู้ Tacit Knowledge ของผู้สื่อสารปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมาเป็นความรู้ของตนเอง หรือ การแบ่งปันจาก Tacit Knowledge มาเป็น Tacit Knowledge โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง เช่น ผู้จัดการฝ่ายขายของทีมเอ ได้เรียนรู้เทคนิคการขายใหม่ ๆ จากผู้จัดการฝ่ายขายของทีมบี ที่ประสบความสำเร็จในการขายโดยการพูดคุย ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันก็จะได้รับความรู้จากผู้จัดการฝ่ายขายทีมบี มาเป็นความรู้ของตนเองเพื่อใช้ในการทำงาน

2. Externalization คือ รูปแบบการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (externalization) เป็นการแปลงจากความรู้ฝังแน่น (tacit knowledge) เป็นความรู้แจ้งชัด (explicit knowledge) เช่น กรณีที่ผู้จัดการฝ่ายขายทีมเอ เมื่อได้เรียนรู้เทคนิคการขายจากข้างต้นก็จะนำมาเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร หนังสือ เอกสาร หรือรายงานต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่ให้ผู้สนใจทั่วไป

3. Combination คือ รูปแบบของการแปลงความรู้เพื่อสร้างความรู้ใหม่เป็นการแปลงความรู้ที่แจ้งชัด (explicit knowledge) โดยรวบรวมความรู้ประเภทความรู้ที่แจ้งชัด (explicit knowledge) ใหม่ ๆ เช่น กรณีผู้จัดการฝ่ายขายทีมเอ ซึ่งต่อมาได้ไปศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับเทคนิคการขายจากตำราต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างหลากหลาย แล้วสรุป และเผยแพร่เป็นเทคนิคการขายรูปแบบใหม่ซึ่งเกิดจากการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ และความรู้ของตนเอง

4. Internalization คือ รูปแบบของการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติเป็นการแปลงความรู้ที่แจ้งชัด (explicit knowledge) มาเป็นความรู้ฝังแน่น (tacit knowledge) ซึ่งมักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติ เช่น หลังจากผู้จัดการฝ่ายขายทีมอื่น ๆ เช่น ทีมซี ดี หรือ อี เป็นต้น ศึกษาเทคนิคการขายจากตำรา หรือคู่มือต่าง ๆ ที่มีอยู่ (ซึ่งอาจรวมถึงหนังสือที่เขียนโดยผู้จัดการทีมเอก็ได้) แล้วนำไปปรับใช้ในการทำงานของตนเอง จนทำให้เกิดทักษะและความชำนาญในเรื่องเทคนิคการขายจนกลายเป็นความรู้ฝังแน่นของตนเองในที่สุด และเมื่อเกิดความรู้แล้วไปแลกเปลี่ยนกับลูกค้าหรือผู้จัดการรายอื่น ๆ ต่อไปก็จะเกิดกระบวนการที่เรียกว่า Socialization คือ การแปลง Tacit Knowledge จากผู้จัดการรายนั้น ๆ ไปเป็น Tacit Knowledge ของคนอื่นต่อไป เป็นกระบวนการที่หมุนเวียนไปเรื่อย ๆ ไม่มีที่สิ้นสุด

ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดให้ SECI Model หรือการเปลี่ยนสถานะระหว่างความรู้ฝังแน่น และความรู้ที่แจ้งชัด เป็นขั้นตอนของการแบ่งปันความรู้ในกระบวนการจัดการความรู้ เนื่องจากในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีมุมมองว่า การเปลี่ยนสถานะระหว่างความรู้ จะเกิดได้จากการแบ่งปันความรู้ด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ เช่น การพูดคุย การแลกเปลี่ยนความรู้กันจากประสบการณ์ตรง การเขียนความรู้ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร การรวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ หรืออาจเกิดจากการนำความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล

มาใช้แก้ปัญหาในงาน เป็นต้น ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นจะเกิดขึ้นได้ ต้องมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ ดังนั้นในการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาทุนมนุษย์ครั้งนี้ จึงกำหนดให้การเปลี่ยนสถานะของความรู้ที่อยู่ในขั้นตอนของการแบ่งปันความรู้ของกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งกระบวนการแบ่งปันความรู้มีอุปสรรคในการดำเนินการต่าง ๆ ดังจะกล่าวรายละเอียดในหัวข้อต่อไปนี้

อุปสรรคของการแบ่งปันความรู้

จากการศึกษาการแบ่งปันความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ขององค์กร พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร โดยมีสาเหตุที่เป็นอุปสรรคหลัก ๆ ในการทำให้การแบ่งปันความรู้ไม่ประสบความสำเร็จ (ดูตาราง 2) (Hickens, 1999)

ตาราง 2

อุปสรรคของการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้

ชนิดของอุปสรรค	อุปสรรค
ตัวบุคคล	1. มีทัศนคติที่ว่าความรู้คือ อำนาจ 2. ไม่ทราบว่าสิ่งที่ตนเองรู้มีประโยชน์กับคนอื่นหรือไม่ 3. ไม่ทราบว่าคนอื่นไม่รู้สิ่งที่ตนเองรู้ 4. ไม่เห็นประโยชน์ ไม่มีแรงจูงใจของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ 5. ไม่มีเวลาและความมุ่งมั่นเพียงพอในการเรียนรู้จากผู้อื่น 6. ไม่มีความสัมพันธ์หรือความคุ้นเคยเพียงพอกับบุคคลที่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วย (ยังไม่เชื่อใจกัน)
ส่วนรวม/ โครงสร้าง	1. ยังไม่มีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ อย่างเป็นระบบ 2. ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน 3. ระบบสารสนเทศไม่เอื้อ 4. ยังไม่มีระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่ แลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น

ตาราง 2 (ต่อ)

ชนิดของอุปสรรค	อุปสรรค
ค่านิยม/ วัฒนธรรมองค์กร	1. ไม่มี “ภาษากลาง” (common language) ที่เข้าใจและใช้ร่วมกันได้ 2. มีการแข่งขันระหว่างหน่วยงานสูง 3. บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ ไม่เปิดเผย 4. ผู้บริหารไม่ยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการลองสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ

ที่มา. จาก “Xerox Shares Its Knowledge,” by M. Hickens, 1999, *Management Review*, 88(8), p. 40.

จากตาราง 2 จะเห็นได้ว่า อุปสรรคส่วนใหญ่ เป็นเรื่องของทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กร สิ่งที่ทำหายก็คือ องค์กรจะอย่างไรเพื่อที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนส่วนใหญ่ให้เห็นประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ เปิดกว้างและยอมรับกันมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์

วิธีการแบ่งปันความรู้

เครื่องมือในการแบ่งปันความรู้มีหลากหลายประเภทที่ถูกนำมาใช้ในการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ รวมถึงช่วยให้ผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูลสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยสะดวก อันจะทำให้การจัดการความรู้ทั้งระบบขององค์กรมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เครื่องมือในการแบ่งปันความรู้ที่จะกล่าวถึงนี้ เป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถถ่ายทอดและแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานและบุคลากร รวมถึงอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเครื่องมือดังกล่าว สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ เครื่องมือที่ช่วยในการเข้าถึงความรู้และการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(ชูชัย สมितिไกร, 2548, หน้า 171; ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2548; Singapore Productivity and Standards Board, 2001, pp. 193-202)

1. เครื่องมือที่ช่วยใน “การเข้าถึงความรู้”

เครื่องมือในการแบ่งปันความรู้ที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้คนสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ประเภท Explicit (Singapore Productivity and Standards Board, 2001, pp. 193-202) ได้แก่

1.1 การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรไว้ในรูปของเอกสาร เป็นการจัดเก็บความรู้หรือข้อมูลขององค์กรไว้ในรูปแบบง่าย ๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้ เช่น งานวิจัย ผลการสำรวจ ผลงานประจำปี และข้อมูลทางการตลาด นอกจากนั้นแล้วองค์กรควรมีการจัดทำฐานความรู้ของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อให้ผู้สนใจสามารถเข้ามาเรียนรู้ได้ ซึ่งการรวบรวมวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศอาจได้จากการทำ Benchmarking ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากผู้ที่ทำได้ดีที่สุดทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.2 การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (story telling) เป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจโดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการสื่อคั้งเช่น บริษัทชั้นนำอย่าง Hewlett-packard ซึ่งเป็นหนึ่งในบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการทำให้องค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว โดยการใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง เช่น ประเด็นเกี่ยวกับนวัตกรรมของบริษัททั้งในเรื่องที่ประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลวต่าง ๆ ได้ถูกนำมาผูกเป็นเรื่องราวและเผยแพร่ในองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่มีระหว่างกันได้

1.3 สมุดหน้าเหลือง (yellow pages) แนวคิดนี้จะเป็นเหมือนกับสมุดโทรศัพท์ หน้าเหลืองที่เราคุ้นเคยกัน แต่แทนที่เนื้อหาในสมุดจะบันทึกรายละเอียดของคนหรือสถานประกอบการต่าง ๆ สมุดหน้าเหลืองสำหรับการแบ่งปันความรู้นี้ จะเป็นการบันทึกแหล่งที่มาของความรู้ ประเภทของความรู้และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านขององค์กร รวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลที่สำคัญ เช่น ผลงานที่ผ่านมาและเรื่องที่เชี่ยวชาญเฉพาะทาง เป็นต้น สมุดหน้าเหลืองลักษณะนี้จะช่วยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างคนที่ต้องการใช้ข้อมูลกับแหล่งข้อมูลที่มี คือ ทำให้บุคลากรในองค์กรรู้ว่า มีข้อมูลอยู่ที่ใดและจะสามารถเข้าถึง

ข้อมูลนั้น ๆ ได้อย่างไร สำหรับการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ในสมุดหน้าเหลืองนั้นสามารถทำทั้งในรูปแบบเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ก็ได้ ทั้งนี้สมุดหน้าเหลืองไม่จำเป็นต้องผูกติดกับข้อมูลในองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถเชื่อมโยงกับข้อมูลภายนอกผ่านระบบเว็บไซต์ต่าง ๆ ได้ด้วย ตัวอย่างของบริษัทที่นำเทคนิคนี้ไปใช้และประสบความสำเร็จ เช่น บริษัท Monsanto, BP Amoco และ Hoffman-La Roche เป็นต้น

1.4 ฐานความรู้ (knowledge bases) เป็นการเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่องค์กรมีไว้ในระบบฐานข้อมูลและให้ผู้ที่ต้องการใช้ค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลาผ่านระบบ Internet, Intranet หรือระบบอื่น ๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็วและถูกต้อง ทั้งนี้ในการทำ Knowledge Bases ควรคำนึงถึงความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย โดยมีบริษัทตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จในการใช้เทคนิคนี้ คือ บริษัท Xerox Corporation ที่มีการทำโครงการที่มีชื่อว่า “Eureka” ซึ่งเป็นระบบฐานข้อมูลที่มุ่งให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างกลุ่มวิศวกรที่ให้บริการแก่ลูกค้า เพื่อสามารถให้บริการที่ดีและลดต้นทุนในการให้บริการโดยปรับปรุงความสามารถของทีมงานในการวิเคราะห์ พิจารณาและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. เครื่องมือที่ช่วยใน “การถ่ายทอดความรู้”

แม้องค์กรจะพยายามจัดทำเอกสารและฐานข้อมูลหรือสร้างช่องทางต่าง ๆ ให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ได้อย่างสะดวก วิธีการดังกล่าวมักจะใช้ได้ผลดีกับความรู้ประเภท Explicit เท่านั้น แต่จะเห็นว่า ยังมีความรู้อีกประเภทหนึ่งคือ ความรู้ประเภท Tacit ซึ่งต้องอาศัย การถ่ายทอดโดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก เครื่องมือในการแบ่งปันความรู้ที่จะช่วยให้เกิดการถ่ายทอดข้อมูลความรู้ประเภท Tacit ได้แก่ (ชูชัย สมितिไกร, 2548, หน้า 171; ธงชัย สมบูรณ์, 2549; สวัสดิ์ ภูทอง, 2546; สาลิกา เมธาวิณ, 2541; สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์, 2542; Singapore Productivity and Standards Board, 2001, pp. 193-202)

2.1 การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (cross-functional team) เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เกิดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่า การทำงานในแต่ละ

เรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลาย ๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกัน จึงจะประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยน แบ่งปัน หรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีมจะทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น ทั้งนี้ ในการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน หรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันนั้นเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หัวหน้าทีมควรสร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อช่วยให้เกิดความคุ้นเคยระหว่างกัน ทำให้ทุกคนเข้าใจและมุ่งไปที่วัตถุประสงค์เกี่ยวกับสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อกัน และสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ระหว่างที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันนี้ ควรมีการจดบันทึกหรือรวบรวมความรู้ที่เกิดขึ้นไว้ด้วย

2.2 Innovation and Quality Circles (IQCs) เป็นกลุ่มที่พัฒนามาจากกลุ่ม Quality Circles (QCs) ซึ่งสมาชิกของกลุ่ม จะมาจากต่างหน่วยงานหรือต่างระดับในองค์กรหรืออาจจะมาจากต่างองค์กรก็ได้ เช่น มาจากบริษัทของลูกค้า หรือผู้ส่งมอบ เป็นต้น กลุ่ม IQCs จะรวมตัวกันเพื่อค้นหาวิธีการเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่าง ๆ การนำกลุ่ม IQCs นี้จะเป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดแนวคิดต่าง ๆ ที่หลากหลายในการพัฒนาองค์กรตามหัวข้อเรื่องที่ตั้งไว้ และค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร ทั้งนี้ ในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้กันต้องมีการบันทึกข้อมูล หรือความรู้ที่เกิดขึ้น รวมทั้งปัญหาและความสำเร็จที่เกิดขึ้นไว้ด้วย เมื่อเปรียบเทียบ IQCs กับทีมข้ามสายงานแล้ว จะมีความแตกต่างในเรื่องของสมาชิกกลุ่มที่สามารถร่วมได้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในขณะที่สมาชิกของทีมข้ามสายงานจะมีเฉพาะคนในองค์กรเท่านั้น และเนื้อเรื่องของการนำทีมข้ามสายงานจะเป็นเรื่องที่เฉพาะเจาะจงมากกว่า แต่อย่างไรก็ตาม ทั้งสองวิธีต่างก็เป็นเทคนิคในการทำให้คนมาพบปะและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเพื่อช่วยพัฒนาและปรับปรุงองค์กร ดังเช่น กระทรวงสาธารณสุข ได้มีการดำเนินการควบคุมป้องกันโรคในพื้นที่ โดยร่วมมือกันระหว่างเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในพื้นที่ อาสาสมัครสาธารณสุข (อสม.) องค์กรบริหารส่วนตำบล ครู กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ชาวบ้านในพื้นที่ ช่วยกันระดมความคิดหาเทคนิควิธีการในการดำเนินงานเพื่อเข้าถึงชุมชน และหาแนวทางร่วมกับชุมชนในการแก้ไขปัญหาด้านสุขภาพในพื้นที่

2.3 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Communities of Practice--CoP) เป็นอีกเทคนิคที่มีการใช้อย่างแพร่หลาย โดย CoP เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น ส่วนใหญ่การรวมตัวกันลักษณะนี้มักจะมาจากคนที่อยู่กลุ่มงานเดียวกัน หรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างกันจะเป็นสิ่งที่สำคัญ โดย CoP จะมีความแตกต่างจากการจัดตั้งทีมงาน เนื่องจากเป็นการร่วมกันอย่างสมัครใจ เป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกันโดยกิจกรรมทางสังคม ไม่ได้มีการมอบหมายงานเฉพาะหรือเป็นโครงการ แต่จะเลือกทำในหัวข้อเรื่องที่สนใจร่วมกันเท่านั้น

การทำ CoP จะมีระยะเวลาในการเริ่มต้นและสิ้นสุด โดยหากสมาชิกในกลุ่มหมดความสนใจ หรือบรรลुวัตถุประสงค์ร่วมกันแล้ว กลุ่ม CoP ก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น เปลี่ยนหัวข้อของกลุ่ม หรือมีการจัดตั้งกลุ่ม CoP ใหม่ ๆ ขึ้นมา ทั้งนี้ระหว่างที่อยู่ร่วมกันควรมีการบันทึกสิ่งที่เรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ด้วย

อย่างไรก็ตาม แม้ CoP จะเกิดขึ้นโดยการรวมตัวของสมาชิกที่สนใจร่วมกันและจัดการกันเอง แต่ก็ต้องมีการดำเนินการชัดเจนเพื่อให้การดำเนินการยั่งยืนในระดับหนึ่ง เช่น

2.3.1 ควรมีการยกย่องชมเชยและให้การยอมรับกลุ่ม CoP จากผู้บริหารองค์กร

2.3.2 ช่วยสนับสนุนให้การสื่อสารระหว่างสมาชิก CoP เป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็ว เช่น การลงทุนในเรื่อง สื่อสารสารสนเทศ สถานที่ที่ใช้ประชุม เป็นต้น

2.3.3 พยายามชักจูงหรือทำให้สมาชิกเห็นประโยชน์ในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน

2.3.4 ให้แรงจูงใจหรือรางวัลสำหรับสมาชิกที่ให้ความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเป็นตัวอย่างแก่คนอื่น ๆ ต่อไป

2.3.5 ส่งเสริมให้ CoP มีการเติบโตและขยายตัว

2.4 ระบบพี่เลี้ยง (coaching system) เป็นวิธีการในการแบ่งปัน Tacit Knowledge แบบตัวต่อตัวจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่

หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า เป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่งและอาวุโสกว่า ซึ่งอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็ได้ หากอยู่ในหน่วยงานเดียวกันก็ไม่ควรเป็นผู้บังคับบัญชาและลูกน้องกัน โดยทั่วไประบบพี่เลี้ยงนี้จะใช้เวลาค่อนข้างนาน เพราะทั้งสองฝ่ายจะต้องสร้างความคุ้นเคย ความสัมพันธ์และความเข้าใจกัน ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงนี้ นอกจากจะให้คำปรึกษาในด้านการงานแล้ว ยังเป็นที่ปรึกษาในเวลาที่มีปัญหาหรือสับสน ที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรม จริยธรรม และการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

2.5 การสับเปลี่ยนงานและการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (job rotation and secondment) การสับเปลี่ยนงาน เป็นการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งอยู่ในสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงานเป็นระยะ ๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของทั้งผู้ถูกย้ายและผู้ที่อยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้ผู้ถูกย้าย เกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้น สำหรับการยืมตัวบุคลากรมาทำงานชั่วคราวนั้น เป็นการย้ายบุคลากรระดับบริหารหรือบุคลากรที่มีความสามารถสูงไปช่วยทำงานในหน่วยงานข้ามสายงาน เพื่อให้ผู้ถูกยืมตัว ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ของตนเองในหน่วยงานเป็นการกระจายความรู้ที่ได้ผลในระยะสั้น ในขณะเดียวกันผู้ถูกยืมตัวก็ได้เรียนรู้จากบุคลากรในหน่วยงานอื่น ซึ่งสามารถนำมาพัฒนางานของตนเองหรือสร้างความรู้ใหม่ ๆ ได้

2.6 เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge forum) การจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นกิจลักษณะอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสนพบปะพูดคุยกันก็เป็นอีกวิธีหนึ่ง ซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันได้ ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การสัมมนา และประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ การใช้เวลาก่อนและหลัง การประชุมต่าง ๆ เพื่อพูดคุยในเรื่องต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากวิธีการที่ได้กล่าวมาแล้ว การจัดสถานที่ทำงานและสร้างบรรยากาศในการทำงานก็มีส่วนช่วยเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร ดังตัวอย่างเช่น บริษัท NTT DoCoMo ของญี่ปุ่น ได้ออกแบบ “สำนักงานเคลื่อนที่อิสระ” เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานพบปะพูดคุยกัน รวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น พนักงานทุกคนจะไม่มีโต๊ะทำงาน

ส่วนตัว สามารถนั่งตรงไหนก็ได้ แล้วแต่ว่าต้องการทำอะไรในวันนั้น เพราะมีเขตต่าง ๆ ที่แบ่งไว้อย่างชัดเจน เช่น เขตสมาธิ เขตแห่งความคิดสร้างสรรค์ เขตสำนักงาน และเขตพักผ่อน หัวหน้างานจะปกครองไว้หน้าโต๊ะ พนักงานที่ต้องการปรึกษางานก็สามารถไปนั่งร่วมโต๊ะได้ การจัดสำนักงานแบบนี้มีปัจจัยเอื้อ คือ พนักงานทุกคนจะมีคอมพิวเตอร์ส่วนตัวและมีระบบ Intranet ที่สามารถติดต่อกันได้ตลอดเวลาทำให้เป็นสถานที่ทำงานที่ไร้กระดาษและยังสามารถประหยัดเงินได้ถึง 500,000 เหรียญสหรัฐต่อปี

2.7 การมอบหมายงานที่มีขอบเขตกว้างขึ้น (job enlargement) เป็นการขยายขอบเขต หรือเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีลักษณะหลากหลายมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านปริมาณงาน เป็นการเปลี่ยนแปลงงานตามแนวราบหรือในระดับงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถในระดับเดียวกัน โดยผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำงานเพิ่มขึ้นจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดอยู่เดิม

2.8 การมอบหมายงานที่มีความสำคัญ (job enrichment) เป็นการมอบหมายงานซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบสูงเพิ่มขึ้น งานที่มีความหมายและท้าทายความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านคุณภาพของงาน กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงาน จำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การตัดสินใจแก้ไขปัญหาเพิ่มขึ้น งานที่ได้รับมอบหมายมีคุณค่าหรือมีความสำคัญต่อองค์กร การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีแก้ไขปัญหาการทำงานหรือการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทนผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

2.9 การบรรยาย (lecture) เป็นการให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการเรียนรู้หรือพัฒนา โดยวิทยากรผู้บรรยายเป็นผู้ถ่ายทอดทฤษฎี แนวความคิด และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือการแก้ปัญหการทำงาน วิธีนี้เหมาะสำหรับการเรียนรู้หรือพัฒนาที่มีผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นจำนวนมาก และเป็นการให้ความรู้พื้นฐานอย่างกว้าง ๆ

2.10 การสัมมนา (seminar) เป็นการถ่ายทอดความรู้ในลักษณะการประชุม เพื่อร่วมกันศึกษาค้นคว้าในหัวข้อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้การแนะนำของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้เข้าร่วมประชุมจะต้องเตรียมข้อมูลในเรื่องที่ศึกษา และมีบทบาทร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาที่ทำการศึกษาร่วมกัน

2.11 การประชุมปฏิบัติการ (workshop) เป็นการประชุมปรึกษาหารือ ศึกษา ค้นคว้าเพื่อแก้ไขปัญหา โดยผู้ดำเนินการคอยให้ความช่วยเหลือแนะนำให้ผู้เข้าร่วมประชุม ได้เรียนรู้ และแก้ไขปัญหา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการทำงาน

2.12 การประชุม (conference) เป็นการประชุมอย่างเป็นทางการ ประกอบด้วย ผู้นำการประชุม และผู้เข้าร่วมประชุม โดยร่วมอภิปรายหาแนวทางการแก้ไขปัญหาใน เรื่องที่มีความสนใจร่วมกันอย่างแท้จริง

2.13 การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ (panel discussion) เป็นการอภิปรายโดย กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3-5 คน ในหัวข้อที่กำหนด โดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นผู้ให้ความรู้ ประสพการณ์ ข้อเท็จจริง และความคิดเห็นแก่ผู้ฟัง โดยเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้ซักถาม และ แสดงความคิดเห็นในเรื่องที่อภิปรายได้

2.14 การดูงาน (study visit) เป็นการให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเยี่ยมชมและ ศึกษาวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ความเข้าใจใน เทคนิค และวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ตนไปเยี่ยมชม และยังมีโอกาสได้แลกเปลี่ยน ความรู้ ประสพการณ์และข้อคิดเห็นอันอาจนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานในหน่วยงานให้ ดียิ่งขึ้น

2.15 การศึกษาต่อ หมายถึง การที่บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานได้เข้ารับการศึกษ าเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อให้ได้รับคุณวุฒิสูงขึ้น โดยอาจใช้เวลาการศึกษาในเวลา หรือนอกเวลาทำงาน โดยผลของการศึกษาจะเป็น ประโยชน์ต่อองค์กรหรือหน่วยงาน ภายหลังจากที่ผู้ปฏิบัติงานสำเร็จการศึกษาและกลับ เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ และได้นำความรู้ที่ได้รับมาปรับปรุงและพัฒนางานในหน้าที่ให้ดีขึ้น

วิธีการที่กล่าวมาข้างต้นเป็นวิธีการหลัก ๆ ที่องค์กรสามารถเลือกใช้หรือ ผสมผสานวิธีการเหล่านั้นเข้าด้วยกันเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ วิธีการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการแบ่งปัน กระจายความรู้และเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้ง องค์กร ซึ่งผลงานวิจัยเรื่องระบบเจ้าหน้าที่สัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน ของข้าราชการพลเรือน (บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน), 2549) พบว่า กิจกรรม ดังกล่าวข้างต้นเป็นกิจกรรมที่สร้างการมีส่วนร่วมของข้าราชการในการปรับปรุงงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการริเริ่ม พัฒนา ปรับปรุงระบบในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อองค์กรโดยรวม

สรุปการแบ่งปันความรู้

ความรู้เมื่อมีการสร้างการแสวงหา จัดระบบความรู้แล้วจะต้องทำให้ความรู้เหล่านั้นเหมาะสมกับคนที่จะใช้ความรู้ อีกทั้งต้องทำให้สามารถใช้ความรู้เหล่านั้นได้สะดวก รวดเร็ว ซึ่งก็คือ การแบ่งปันความรู้ (knowledge distribution) ซึ่งการแบ่งปันรู้นั้น มีทั้งการป้อนความรู้ให้ผู้รับ โดยที่ไม่ต้องร้องขอ (push) กับการให้ผู้รับเลือกใช้เฉพาะ ความรู้ที่ต้องการ (pull) โดยมีรูปแบบของการแบ่งปันความรู้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนสถานะ ความรู้ให้เหมาะสมกับผู้ใช้ความรู้ 4 รูปแบบ คือ Socialization, Externalization, Combination และ Internalization ซึ่งอาจมีอุปสรรคในการดำเนินการอยู่ 3 ชนิด คือ อุปสรรคที่เกิดจากตัวบุคคล โครงสร้างหรือ โดยภาพรวมขององค์กรและค่านิยมหรือ วัฒนธรรมขององค์กรซึ่งการแบ่งปันรู้นั้น มีเครื่องมือในการแบ่งปันที่หลากหลาย โดยสามารถจำแนกกลุ่มของเครื่องมือตามความเหมาะสมกับประเภทของความรู้ได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มเครื่องมือที่ช่วยในการเข้าถึงความรู้ซึ่งเหมาะสมกับ Explicit Knowledge และกลุ่มเครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดความรู้ซึ่งเหมาะสมกับ Tacit Knowledge

แนวความคิดเกี่ยวกับการใช้ความรู้ (knowledge use)

ความรู้ คือ การสร้าง การจัดระบบ ประมวล การแบ่งปัน แต่หากไม่มีการใช้ก็เปรียบเสมือนกับห้องสมุดที่เต็มไปด้วยหนังสือแต่ไม่มีคนอ่าน คำกล่าวนี้เป็นความจริงที่มองเห็นเป็นรูปธรรม (Davenport & Prusak, 1998) ถึงความสำคัญหรือความจำเป็นของการประยุกต์ใช้ความรู้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ เกี่ยวกับการใช้ความรู้ (knowledge use) ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาไว้ โดยบางท่านใช้คำว่า “การใช้ความรู้” หรือ “การประยุกต์ใช้ความรู้” หรือ “การใช้ประโยชน์จากความรู้” ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะใช้คำว่า “การใช้ความรู้” ซึ่งจะต้องมีการนำความรู้ที่จะนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานการณ์ต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอเนื้อหาตามลำดับหัวข้อ คือ (1) ความหมายของการใช้ความรู้ (2) ประโยชน์ของการใช้ความรู้ (3) กลยุทธ์ของการใช้ความรู้ และ (4) สรุปการใช้ความรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความหมายของการใช้ความรู้

เมื่อองค์กรมีการจัดระบบการจัดการความรู้เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา ทุนมนุษย์ แต่หากขาดขั้นตอนของการนำความรู้ดังกล่าวมาใช้ก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่าในการดำเนินการ ดังนั้นการใช้ความรู้จึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญ และจำเป็นต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

การใช้ความรู้ (knowledge use) คือ การนำความรู้ไปประกอบการวิเคราะห์ ตัดสินใจเพื่อปรับใช้สำหรับแก้ปัญหาและสร้างแนวความคิดใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ (Davenport & Prusak, 1998)

เมื่อบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้และได้เรียนรู้ในความรู้ที่เกี่ยวข้องแล้ว หากเป็นการทำความเข้าใจในครั้งแรก ระดับความรู้ของบุคลาการดังกล่าวอาจอยู่ในระดับ Know-what หรือเพียงแค่ว่าเท่านั้น ซึ่งการประยุกต์ใช้ความรู้ยังไม่อาจทำได้ดีมากนัก

ผู้ให้ความรู้จะต้องคอยติดตามเพื่อวัดผลความเข้าใจ โดยต้องกระทำด้วยความใส่ใจ เพราะสื่อที่ใช้ในการนำเสนอ วิธีการทำให้เข้าใจ และผู้รับความรู้ในแต่ละคน อาจมีระดับความสามารถในการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ประเด็นที่สำคัญในการประยุกต์ใช้ความรู้ คือ การที่ผู้เกี่ยวข้องกับความรู้นั้นต้องสามารถทำงานได้อยู่ในระดับที่องค์กรกำหนด (proficiency level) เพื่อให้มีโอกาสดำเนินการได้ตามเป้าหมาย แต่หากผู้ปฏิบัติงานยังมีความสามารถไม่ถึงระดับที่กำหนด ซึ่งเรียกว่า Competency Gap เป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องหาแนวทางในการพิจารณาลดช่องว่างของความรู้ โดยการหาวิธีการพัฒนาความรู้ของบุคลากรคนนั้นตามความเหมาะสม ดังนั้นนโยบายผู้บริหารที่จะสนับสนุนการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรด้วย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550)

ประโยชน์ของการใช้ความรู้

เมื่อองค์กรหรือบุคลากรมีการประยุกต์ใช้ความรู้ ผู้ปฏิบัติงานจะมีการพัฒนาระดับความชำนาญที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ จนเมื่อถึงระดับ Know-why หรือ Care-why ก็จะสามารถสร้างสรรค์สินค้า บริการ หรือการจัดการใหม่ ๆ ได้ ซึ่งการประยุกต์ใช้ความรู้ก็ยังทำ

ให้ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรเกิดประโยชน์และคุณค่ามากยิ่งขึ้น จนอาจกลายเป็นนวัตกรรมขององค์กรที่จะสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กรได้ต่อไป นอกจากนี้การริเริ่มสร้างสรรค์ อาจเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อช่วยลดต้นทุน หรือเพิ่มประสิทธิภาพได้อีกด้วย (ภราดร จินดาวงศ์, 2549, หน้า 103-104; วีรวิธ มาพะศิริรานนท์, 2542; สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, สถาบันพระบรมราชชนก, 2541)

Stewart (1997) ได้กล่าวไว้ว่า “การนำทุนปัญญาไปใช้อย่างเป็นระบบนั้นเป็นการเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้นอย่างหนึ่ง” กล่าวคือ ให้นำเอาความรู้และประสบการณ์ขององค์กรมาประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่องโดยนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการประยุกต์ความรู้ให้มากขึ้น (Stewart, 1997)

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านชี้ให้เห็นประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากระบบการจัดการความรู้ที่มีการนำความรู้มาใช้ในการองค์กรไว้ดังนี้ (ภราดร จินดาวงศ์, 2549; Davenport & Prusak, 1998; Marquardt, 2000)

1. ความรู้เมื่อได้เกิดการแลกเปลี่ยนเผยแพร่ออกไปแล้ว จะทำให้ผู้ใช้ความรู้เกิดความชำนาญ ช่วยทำให้ของเสียลดลงหรือทำให้ทำงานได้เร็วขึ้น ซึ่งเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ เช่น ค่าจัดตั้ง-ส่งมอบ-ถ่ายโอน-แบ่งปัน-กระจายความรู้
2. ผู้ใช้ความรู้ อาจมีการนำความรู้มาปรับเปลี่ยนเพื่อให้งานที่ปฏิบัติเกิดความถูกต้อง หรือทำให้ง่ายยิ่งขึ้น โดยอาจจะสร้างเป็น Software หรือระบบการควบคุมอัตโนมัติและยังช่วยปรับปรุงความสามารถในการเจาะค้นความรู้ของเพื่อนร่วมงาน
3. ความรู้ที่มี อาจทำให้เกิดเป็นนวัตกรรมในเชิงสินค้า กระบวนการ บริการ หรือความรู้ใหม่ ๆ ให้กับองค์กร
4. เป็นที่ให้กำเนิดพลังความคิดขององค์กรและเป็นการเพิ่มกำลังความสามารถในการทำงานในระดับโลก
5. ทำให้สามารถรับมือกับความเติบโตขององค์กรและการหมุนเวียนของพนักงานได้เป็นอย่างดี เพราะพนักงานใหม่ที่สามารถรับเอาความรู้ต่าง ๆ ขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว จะสามารถทุ่มเทเพื่อความสำเร็จขององค์กรได้อย่างรวดเร็วเช่นกัน

กลยุทธ์ของการใช้ความรู้

การพัฒนาทุนมนุษย์จะต้องมีการพัฒนาสินทรัพย์ขององค์กรต่าง ๆ ให้เหมาะสม รวมทั้งใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์เหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ซึ่งการพัฒนาสินทรัพย์ หรือการพัฒนาทุนมนุษย์ให้เกิดประโยชน์นั้น ประกอบด้วย กลยุทธ์ ดังนี้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์; Davenport & Prusak, 1998; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2002)

1. การสร้างแรงจูงใจ (motivation) ในการใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร
2. การพัฒนาสมรรถนะ (competencies) ให้บุคลากรมีสมรรถนะในการนำความรู้ไปใช้และความรู้ที่ใช้จะต้องพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรได้
3. การกำหนดทิศทางในการสร้างคุณค่า (value orientation) องค์กรมีการกำหนดทิศทางการสร้างคุณค่าขององค์กรที่ชัดเจน
4. การพัฒนาความรู้ที่สำคัญ และมีความจำเป็นต่อกลยุทธ์ขององค์กรในการที่จะเพิ่มสมรรถนะขององค์กร

ผลการพัฒนาทุนมนุษย์: ผลการปฏิบัติงาน

การพัฒนาทุนมนุษย์ตามแนวทางการจัดการความรู้ เมื่อดำเนินการครบทุกขั้นตอน ตั้งแต่การสร้างและแสวงหาความรู้ นำความรู้มาจัดให้เป็นระบบเพื่อเผยแพร่ความรู้ ให้เหมาะสมกับประเภทของความรู้ จึงนำความรู้เหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ความรู้เหล่านั้นเมื่อเกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแท้จริง จึงหมายถึงการที่องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ จึงจะสามารถเรียกความรู้เหล่านั้นว่า เป็นความรู้ที่สนับสนุนความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างแท้จริง

ซึ่งในภาคราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้นำแนวคิดทางวิชาการมาปรับใช้ในการประเมินผล หรือวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงขอเสนอเนื้อหาตามลำดับ คือ

(1) การวัดผลการพัฒนาทุนมนุษย์ (2) ประโยชน์ของการวัดผลการพัฒนาทุนมนุษย์

(3) การเรียนรู้ผลของการจัดการความรู้ และ (4) สรุปการวัดผลการพัฒนาทุนมนุษย์: ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การวัดผลการพัฒนาทุนมนุษย์

จุดสำคัญสำหรับการพัฒนาทุนมนุษย์อยู่ที่ถ้าหากคนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ โดยใช้ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ หรือสมรรถนะที่ตนเองมีอยู่เป็นทุนในตัวเอง แล้วก็ประสานกันกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องที่มีทุนส่วนตัว เช่นกัน (คือ มีความรู้ ความสามารถ หรือศักยภาพที่เหมาะสม) ก็จะทำให้องค์กรนั้นมีการประสานความร่วมมือของทุนมนุษย์ทุกคนในองค์กรจนนำไปสู่เป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่วางไว้ และองค์กรก็จะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในทุกสถานการณ์ เพราะองค์กรมีทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพอยู่มากมาย และมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อเป็นการเพิ่มมูลค่าของทุนมนุษย์ในองค์กรที่มากยิ่งขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง (ธารงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2550, หน้า 20-21; ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2546; ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2545)

ดังนั้น องค์กรจึงต้องทำการวัดผลการจัดการความรู้เพื่อให้ทราบว่าทุนมนุษย์ในองค์กรมีคุณภาพหรือไม่ โดยการวัดผลนี้จะเป็นสิ่งที่ประเมินผลในกระบวนการจัดการความรู้ กลยุทธ์ แผนงานต่าง ๆ ว่าดำเนินการไปด้วยดีหรือเกิดความผิดพลาดต้องปรับปรุงแก้ไข ตัวชี้วัดที่สำคัญในการจัดการความรู้อาจกำหนดขึ้นมา แต่สิ่งที่ต้องระวังคือ ความรู้ไม่ใช่วัตถุที่จับต้องได้ ทำให้การวัดผลทำได้ค่อนข้างยาก อีกทั้งผลของการทำงานบางครั้งอาจดีขึ้นหรือสำเร็จ โดยที่องค์กรยังไม่ได้ดำเนินการใด ๆ หรือเกิดจากพนักงานมีความใส่ใจมากขึ้นก็เป็นได้ (ภราดร จินดาวงศ์, 2549)

จากผลงานวิจัยของ จิรภัทร์ สุวรรณพุ่ม และอนุสรณ์ วิริยะวงศ์สกุล (2548) เรื่อง การศึกษารูปแบบแนวทางการประเมินความพึงพอใจในงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจุบันส่วนราชการต่าง ๆ ของไทยยังขาดการประเมิน ความพึงพอใจในงานของข้าราชการอย่างเป็นระบบ ซึ่งส่งผลให้การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากบุคลากรนั้น ไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ อันนำมาซึ่งปัญหาต่าง ๆ เช่น ความเฉื่อยชาในการทำงานอันเนื่องมาจากการใช้คนอย่างไม่เหมาะสมกับงาน

ซึ่งกราดร จินดาวงศ์ (2549) ได้กล่าวไว้ว่า ตัวชี้วัดความรู้ที่ดี ต้องสอดคล้องกับภาพรวมขององค์กร ไม่ใช่ตั้งแยกออกมา หรือไม่สามารถเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดอื่น ๆ ได้ เครื่องมือที่ใช้วัดผลที่องค์กรสามารถนำมาใช้ เช่น (1) Balance Scorecard (BSC) and Key Performance Indicator (KPI) และ (2) After Action Review (AAR) ซึ่งผู้วิจัยได้นำรายละเอียดของเครื่องมือที่ใช้วัดผลองค์กรแต่ละตัวมากล่าวในรายละเอียดดังต่อไปนี้

Balance Scorecard and Key Performance Indicator (BSC and KPI) เป็นเครื่องมือในการช่วยแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นองค์กรต้องมีการกำหนดดัชนีวัดสมรรถนะ หรือ KPI ที่ดีและมีความสำคัญขององค์กร โดยจะต้องมีการวัดให้ครบถ้วนและสมดุล (กราดร จินดาวงศ์, 2549) ซึ่ง Kaplan and Norton (1998) เป็นผู้เสนอแนวคิด Balance Scorecard เพื่อให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือช่วยประเมินสถานการณ์การดำเนินงานขององค์กรได้อย่างรวดเร็วและรอบด้านได้มีการเปรียบเทียบ Balance Scorecard กับหน้าปัดวัดค่าต่าง ๆ ในห้องนักบิน ซึ่งนักบินต้องใช้ข้อมูลที่จำเป็นและรอบด้านทั้งเรื่องน้ำมัน ความเร็ว ความกดอากาศ ทิศทางการบิน เป็นต้น เพื่อสรุปสภาพปัจจุบันและคาดการณ์สถานการณ์ในอนาคต ตลอดจนเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเช่นเดียวกับ Balance Scorecard ที่เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการช่วยประเมินการดำเนินงานขององค์กรจึงต้องใช้ข้อมูลที่จำเป็นรอบด้าน คือ ข้อมูลทั้ง 4 ด้านหรือ 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal processes) และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (learning and growth) ดังแสดงในภาพ 13 (กราดร จินดาวงศ์, 2549; Kaplan & Norton, 1998; Marquardt, 2000; Wigg, 1999)

ซึ่งในปัจจุบันภาคราชการหลายหน่วยงานทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นกองทัพอากาศของประเทศนอร์เวย์ กระทรวงกลาโหมของประเทศอังกฤษ กระทรวงกลาโหมของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือแม้แต่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการของไทย (สำนักงาน ก.พ.ร.) ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของไทย ก็ได้นำ BSC มาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผล และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอีกด้วย ซึ่งเน้นให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์กับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการขององค์กรให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในเป้าหมายเดียวกันคือ

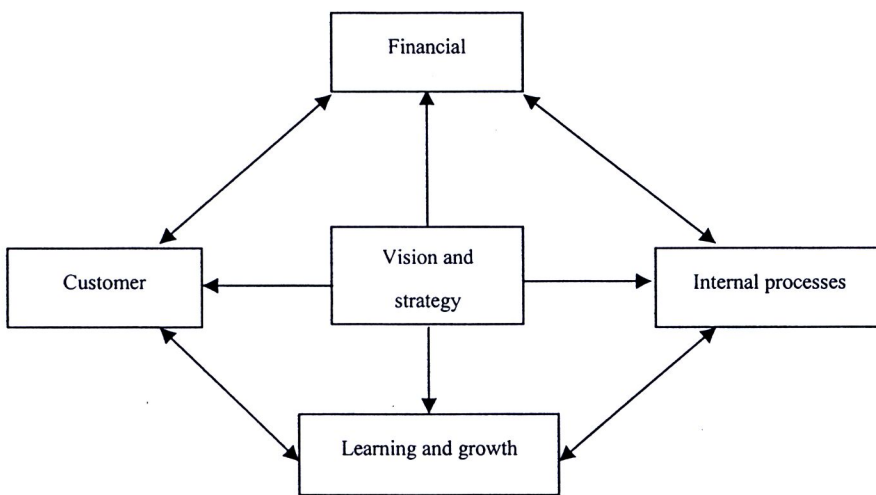
เป้าหมายขององค์กร โดยได้มีการปรับชื่อเรียกในแต่ละมิติของ BSC ให้เหมาะสมกับ
 ภาคราชการ ดังนี้ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2550)

มิติที่ 1 ประสิทธิภาพตามแผนยุทธศาสตร์ (effectiveness)

มิติที่ 2 คุณภาพบริการ (service quality)

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพ (efficiency)

มิติที่ 4 การพัฒนาองค์กร (organization development)



ภาพ 13 การแปลงวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์สู่มุมมองสี่ด้าน

ที่มา. จาก *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management* (p. 186), by
 R. S. Kaplan and D. Norton, 1998, Boston: Harvard Business School Press.

1. มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) เป็นมุมมองที่มองว่า องค์กรนั้นมี
 ภาพลักษณ์เป็นอย่างไรในสายตาผู้ถือหุ้นหรือหุ้นส่วนทางธุรกิจขององค์กร โดยมี KPI
 ที่มักจะชี้วัดผลในมุมมองนี้ คือ

1.1 โครงสร้างค่าใช้จ่ายดีขึ้น (improve cost structure) หากองค์กรมีการพัฒนา
 ทุนมนุษย์โดยใช้การจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาแล้วจะส่งผลให้ระบบ
 ขององค์กรดีขึ้น พนักงาน/บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการของ

ลูกค้า/ผู้รับบริการและเป้าหมายขององค์กรแล้วจะส่งผลให้มีการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ต่าง ๆ อย่างคุ้มค่าทำให้โครงสร้างค่าใช้จ่ายขององค์กรดีขึ้น

1.2 การใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์องค์กรเพิ่มขึ้น (increase asset utilization) เมื่อทุนมนุษย์ในองค์กรได้รับการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ก็จะทำให้ทุนมนุษย์ในองค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์อื่น ๆ ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า

1.3 โอกาสของรายได้ รายรับหรือผลกำไรเพิ่มขึ้น (expand revenue opportunities) เมื่อทุนมนุษย์ในองค์กรมีการใช้สินทรัพย์อื่น ๆ ได้อย่างคุ้มค่า ก็จะทำให้ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ลดลงในระยะยาวและให้บริการผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพแก่ลูกค้า/ผู้รับบริการ ซึ่งส่งผลให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้น

1.4 ผู้ใช้บริการได้รับบริการที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้น (entrance customer value) เมื่อพนักงานได้รับการเพิ่มมูลค่าหรือเพิ่มศักยภาพทำให้พนักงานสามารถให้บริการหรือคิดค้นนวัตกรรมบริการที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการ หรือที่ภาคราชการเรียกว่า มิติประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ ในมุมมองของภาครัฐมิตินี้เป็นมิติที่กล่าวถึงการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นหลัก คือการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายองค์กร (effectiveness) ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบผลผลิตกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้ระบบประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัด (indicators) เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม โดยมีจุดมุ่งหมายหลักคือ การบรรลุวิสัยทัศน์องค์กรโดยมีกรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ ด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร ด้านองค์ประกอบ ภายในองค์กร ด้านนวัตกรรม ด้านการเงิน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550)

2. มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) มุมมองด้านนี้จะมองว่า ลูกค้าหรือผู้รับบริการมององค์กรอย่างไร โดยมี KPI ที่มักจะใช้วัดผลในมุมมองนี้คือ

2.1 ขั้นตอนการให้บริการ (service attributes) การลดขั้นตอนในการให้บริการ แต่หากเป็นองค์กรที่ผลิตสินค้าเพื่อจำหน่าย (product) สินค้านั้นก็จะต้องมีคุณภาพ (quality) ราคาถูก (price) ลูกค้าสามารถเลือกสินค้าที่มีคุณภาพได้ (selection) และสินค้ามีประโยชน์ (availability)

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ (relationship) เป็นความสัมพันธ์ในลักษณะหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (strategic partnership) หรือไม่ก็คือ ทั้งลูกค้าและองค์กรสนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกัน หรือเป็นความสัมพันธ์ในลักษณะตามหน้าที่ (functionality) คือ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและลูกค้าที่ปฏิบัติต่อกันตามหน้าที่เท่านั้น

2.3 ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ (satisfaction) คือ ความรู้สึกลูกค้าต่อการให้บริการของพนักงาน องค์กรและต่อสินค้า หรือการบริการ

2.4 ชื่อเสียง (band) หรือภาพลักษณ์ขององค์กร (image) ความรู้สึกของลูกค้าต่อภาพลักษณ์ หรือชื่อเสียงขององค์กรในด้านต่าง ๆ เป็นตัววัดที่ใช้ในการวัดมุมมองด้านลูกค้า

ในมุมมองของภาคราชการที่สำนักงาน ก.พ.ร. นำกรอบการประเมินผลองค์กรตามแนวทาง BSC มาใช้นั้น ได้กำหนดชื่อมุมมองนี้ไว้ว่า มิติคุณภาพ การให้บริการ (service quality) ในมุมมองของภาครัฐ มิตินี้เป็นมิติที่จะมีการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management--TQM) หรือเรียกว่า การบริหารคุณภาพโดยรวม การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วม การบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเตล็ด ดังนั้น TQM จึงเป็นสิ่งที่สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกระบวนการ TQM มุ่งที่จะตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าหรือผู้รับบริการ ซึ่งจะสร้างโอกาสทางธุรกิจ ความได้เปรียบในการแข่งขัน และพัฒนาการที่ยั่งยืนขององค์กร ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดของ 3 องค์ประกอบได้ดังนี้

(1) การให้ความสำคัญกับลูกค้า หรือผู้รับบริการ (customer oriented) ลูกค้าเป็นสาเหตุสำคัญที่จะทำให้องค์กรอยู่รอด และความมุ่งหมายเดียวขององค์กรต่าง ๆ คือ การสร้างและรักษาลูกค้า ตามคำกล่าวของ Peter T. Ducker (สำนักงาน ก.พ.ร., 2550) องค์กรต่าง ๆ สามารถดำรงอยู่ได้เพราะลูกค้าเข้ามาซื้อสินค้า หรือบริการ และไม่ว่าองค์กรจะมีขนาดใหญ่แค่ไหน หรือลงทุนมากเพียงใดก็ตาม ถ้าไม่สามารถขายสินค้า หรือบริการที่จะให้แก่ผู้รับบริการที่เป็นกลุ่มเป้าหมายได้ องค์กรนั้นก็ไร้ซึ่งอนาคต

(2) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) สังคมโลกพัฒนาก้าวหน้าขึ้นทุกวินาที นวัตกรรมใหม่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณ การพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะก่อให้เกิดโมเมนตัม (momentum) คือ จะทำให้การก้าวไปข้างหน้าขององค์กรสะดวก คล่องตัว และมีประสิทธิภาพขึ้น สามารถแก้ปัญหาและพัฒนากระบวนการที่ซับซ้อนและครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรจะต้องกล้าตัดสินใจ แก้ไขปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง

(3) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม (employee involvement) ตั้งแต่พนักงานผู้ปฏิบัติงานจนถึงหัวหน้าคณะผู้บริหารต้องปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจ และยินยอมที่จะสร้างคุณภาพสูงสุดให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยทุกคนและทุกหน่วยงานต้องร่วมกันพัฒนาคุณภาพสูงสุดให้เกิดขึ้น โดยทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกขององค์กร เพื่อให้สมาชิกสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น และถูกต้องเสมอ (do it right the first time and every time) ซึ่งเรียกได้ว่า การพัฒนาคุณภาพอย่างสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal processes perspective) มุมมองนี้จะมองว่าองค์กรจะมีอะไรที่สามารถกระทำให้องค์กรดียิ่งขึ้นบ้าง โดยมี KPI ที่มักจะใช้วัดผลในมุมมองนี้คือ

3.1 กระบวนการบริหารจัดการด้านปฏิบัติการ (operation management processes) เป็นกระบวนการภายในที่องค์กรจะดำเนินเกี่ยวกับการบริหารจัดการในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติการ คือ การจัดหา (supply) (เช่น คน ทรัพยากรต่าง ๆ) การผลิต (production) (สินค้า บริการ) การกระจาย (distribution) และการบริหารความเสี่ยงต่าง ๆ ในองค์กร

3.2 กระบวนการบริหารจัดการลูกค้า (customer management processes) เป็นสิ่งที่องค์กรดำเนินการเกี่ยวกับลูกค้าคือ องค์กรจะต้องมีกระบวนการในการคัดเลือก (selection) สรรหา (acquisition) พัฒนาผลิตภัณฑ์บริการ (growth) และเก็บรักษา (retention) ผลิตภัณฑ์และบริการ

3.3 กระบวนการนวัตกรรม (innovation processes) เป็นสิ่งที่องค์กรดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนานวัตกรรม คือ องค์กรจะต้องวัดโอกาสในการพัฒนาให้กับ

พนักงานเป็นรายบุคคล (opportunity individual development) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา (Research and Development portfolio--R and D) ออกแบบการพัฒนาใหม่ ๆ (design development) และการเข้ามีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรม (launch)

3.4 กระบวนการทางสังคม (requestor and social processes) เป็นสิ่งที่องค์กรดำเนินการเกี่ยวกับการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคลและความต้องการทางสังคมของพนักงานในองค์กร เช่น การจัดสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนา (environment) ความปลอดภัยและสุขภาพที่ดี (safety and health) องค์กรจะต้องดูแลเรื่องความปลอดภัยในการปฏิบัติงานและส่งเสริมสถานะสุขภาพที่ดี รวมถึงการว่าจ้างงาน (employment) ที่คุ้มค่าเหมาะสม และในองค์กรจะต้องมีการรวมกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อการพัฒนาความรู้

ในส่วนของภาครัฐเรียกว่ามุมมองนี้ว่า มิติประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (efficiency) ซึ่งมีมิตินี้ให้ความสำคัญของการกำหนดกฎเกณฑ์ หรือกติกาเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงระบบการตัดสินใจ และการบริหารจัดการภาครัฐให้รวดเร็ว ชัดเจน และเป็นธรรม ซึ่งมุ่งเน้นให้หน่วยงานภาครัฐดำเนินการตามภารกิจหน้าที่โดยยึดหลักพื้นฐาน 6 ประการของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (good governance) คือ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักการมีส่วนร่วม (5) หลักความรับผิดชอบ และ (6) หลักความคุ้มค่า ดังนั้น แนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่จะทำให้ภาครัฐเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมี 4 แนวทางดังนี้

(1) การมีกฎกติกาที่เอื้ออำนวย หรือสนับสนุนต่อการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

(2) การมีผู้นำที่ดีในองค์กร

(3) การมีระบบตรวจสอบภายในองค์กร

(4) การมีระบบพัฒนา

และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตราที่ 6 ได้กล่าวถึงการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นการบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังนี้

(1) เกิดผลประโยชน์สุขต่อประชาชน

(2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

(3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

(4) ไม่มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น

(5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์

(6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ

(7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (learning and growth perspective) มุมมองนี้จะมองว่าองค์กรสามารถที่จะปรับปรุงและสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้นได้อีกหรือไม่ ซึ่งมุมมองนี้จะประกอบไปด้วยทุน 3 ทุน คือ ทุนองค์กร (organization capital) ทุนข้อมูลสารสนเทศ (information capital) และทุนมนุษย์ (human capital) โดยมี KPI ที่มักจะใช้วัดผลในมุมมองนี้คือ

4.1 วัฒนธรรมองค์กร (culture) องค์กรแต่ละแห่งก็มีความเชื่อ ความคิดและแนวปฏิบัติที่ไม่เหมือนกัน ดังเช่น แต่ละชนชาติก็จะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปของสัญลักษณ์ วิถีบุรุษ พิธีกรรม กระบวนการยึดถือปฏิบัติ ระบบความคิดและค่านิยม ซึ่งวัฒนธรรมนี้มีบทบาทอย่างมากต่อธรรมชาติและลักษณะของการเรียนรู้ในองค์กร จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้

4.2 ภาวะผู้นำ (leadership) คือ การที่องค์กรจะต้องสร้างหรือพัฒนาให้พนักงานมีการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่มีผลต่องาน ทีมงาน หน่วยงานและองค์กร สามารถที่จะจัดการงานให้สำเร็จ จูงใจ หรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด (Wigg, 1999)

4.3 ข้อตกลงร่วมกัน (alignment) การที่พนักงานในองค์กรมีการทำความเข้าใจร่วมกันโดยการพัฒนาความเข้าใจให้ครอบคลุมภารกิจและทิศทางปัจจุบันขององค์กรตลอดจนบทบาทและความใส่ใจของพนักงานหรือบุคลากรในการสนับสนุนองค์กร

4.4 การทำงานเป็นทีม (teamwork) การที่พนักงานในองค์กรทำงานทุกอย่างร่วมกันเป็นกลุ่มโดยพนักงาน/บุคลากรในองค์กรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ในส่วนของภาครัฐ เรียกมุมมองนี้ว่า มิติการพัฒนางานองค์กร (organization development) มิติดังนี้มีเป้าหมาย 3 ประการใหญ่ ๆ คือ เพื่อพัฒนางาน พัฒนาคน และ พัฒนาฐานความรู้ขององค์กร ซึ่งเป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้ขององค์กร จะช่วยให้องค์กร มีศักยภาพในการเผชิญการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในอนาคต ซึ่งการดำเนินการในหน่วยงาน ภาครัฐควรใช้หลักการพลังสามรวมเป็นหนึ่งเดียว คือ

(1) ใช้พลังของระบบราชการประจำ ซึ่งมีการทำงานตามกฎระเบียบมีรูปแบบที่ชัดเจน

(2) ใช้พลังของระบบแห่งความสร้างสรรค์ มีการทดลองรูปแบบใหม่ ๆ ของการทำงานเป็น Project Team ทำงานมุ่งเป้าหมายในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้แนวคิดของระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว (complex-adaptive system)

(3) ใช้พลังสร้างสรรค์ที่มีอยู่ในองค์กร ในรูปของการรวมตัวกันเองเป็นกลุ่ม เชื่อมโยงกับระบบราชการประจำ และระบบแห่งการสร้างสรรค์ เน้นที่การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ไปสู่การพัฒนา Best Practices จากการเรียนรู้ จากการทำงานภายในองค์กร และ จากการตรวจจับ (capture) ความรู้จากภายนอกองค์กรเอามาปรับใช้ในองค์กร

ปัจจุบันนโยบายรัฐบาลพยายามทำให้สังคมไทยเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นว่าต้องการให้สังคมไทยเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (knowledge base society) และ สังคมแห่งความคิดสร้างสรรค์ (creative base society) โดยต้องการให้องค์กร ภาคราชการ เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Learning Organization--LO) คือ องค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญ คือ เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (core competence) ขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งองค์กรที่มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีแนวทางในการดำเนินการพัฒนางานองค์กร 5 ประการด้วยกัน ได้แก่ (Senge, 1990)

(1) บุคคลรอบรู้ (personal mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (lifelong learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

(2) แบบแผนทางความคิด (mental model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทักษะคติ แสดงถึงวุฒิภาวะ (Emotional Quotient--EQ) ที่ได้จากการสั่งสม ประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

(3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

(4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ

(5) การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม (total system) ได้อย่างเข้าใจ แล้วสามารถมองเห็นระบบย่อย (subsystem) ที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อย ๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

ดังนั้น ในปัจจุบันส่วนราชการต่าง ๆ จึงมีแนวนโยบายที่จะพัฒนาให้องค์กรภาคราชการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น บุคลากรและผู้บริหารควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

(1) บุคคลควรปรับทัศนคติในการเรียนรู้ และลองพิจารณาว่ามีอะไรบ้างที่ตนเองยังไม่รู้ โดยเฉพาะเนื้อหาในการทำงาน

(2) ควรมีการส่งเสริมให้บุคคลใฝ่หาความรู้อย่างต่อเนื่อง และนำความรู้มาพัฒนาองค์กรเพื่อก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการใช้ศักยภาพของตนในการพัฒนาองค์กร และมั่นใจว่าความต้องการขององค์กรสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและมีความเป็นธรรม

(3) ผู้บริหารควรส่งเสริมการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม กระจายอำนาจในการตัดสินใจ สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเสนอแนะความคิดเห็นต่าง ๆ

(4) ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะของผู้นำที่รักการอ่านและการศึกษา เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นนักออกแบบ มีวิสัยทัศน์ สามารถโน้มน้าวจิตใจคนให้มีความรู้ อยากมีส่วนร่วม

(5) ควรมีการปรับระบบการบริหารงานภายในองค์กร มีการจัดระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหาร (Management Information System--MIS) ที่ดี เพื่อเป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งปรับระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้เอื้อต่อการสื่อสารแบบสองทาง และต้องมีความชัดเจนในเป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร

สรุปได้ว่า การวัดผลการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนานั้นสามารถนำ BSC and KPI มาเป็นเครื่องมือในการวัดผลได้ โดย BSC มีมิติการวัดอยู่ 4 ด้าน คือ ด้านประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ละด้านการพัฒนาองค์กร โดยมองถึงผล การดำเนินงานของบุคลากรในองค์กรทุกคนต้องมีความสอดคล้องสนับสนุนซึ่งกันและกันอันส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ (มิติประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์) และผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการให้บริการ (มิติคุณภาพบริการ) โดยมีกระบวนการปฏิบัติงานที่ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน) โดยสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นได้นั้นต้องเกิดจากพนักงานหรือบุคลากรในองค์กรต้องเป็นผู้ที่มีศักยภาพ โดยมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร (มิติด้านการพัฒนาองค์กร)

เครื่องมือทบทวนผลหลังการปฏิบัติ (After Action Review--AAR) เมื่อองค์กรมีการดำเนินการใด ๆ ก็ตามซึ่งอาจเป็นการทำโครงการหรือกิจกรรม องค์กรควรมีระบบในการทบทวนหรือวัดผลสิ่งที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามที่วางแผนหรือกำหนดไว้หรือไม่ การดำเนินการต่าง ๆ ควรจะให้ผู้เกี่ยวข้องได้เกิดความรู้และเข้าใจ เกิดการเปลี่ยนแปลงในความรู้หรือแนวคิดที่มีอยู่เดิมและมีพฤติกรรมใหม่ที่ถูกถ่ายทอดให้ไปด้วยการสะท้อนความคิดและทำให้ผู้เกี่ยวข้องได้เกิดการปรับปรุง ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวมีชื่อว่า AAR โดยใช้แนวคิดที่ว่า “หากเราจะดีเลิศต้องดีเลิศที่กำลังร้อน” คือ เมื่อได้มีการสอนหรือดำเนินการใดลงไปให้รับดำเนินการติดตามผลทำ AAR หรือวัดผลหลังการปฏิบัติ ในทันทีจะได้ไม่พลาดหรือผิดพลาดน้อย เพราะเหตุการณ์เพิ่งเกิดขึ้นใหม่ ๆ ทำให้ไม่ลืม (ภราดร จินดาวงศ์, 2549) ซึ่งการทำ AAR จะตอบคำถามองค์กรได้ว่า

- (1) องค์กรนั้นมีการวางแผนกันอย่างไร
- (2) เมื่อดำเนินการแล้วสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นไปตามแผนหรือไม่
- (3) มีอะไรบ้างที่ไม่ตรงกับที่วางแผนไว้
- (4) ควรจะอย่างไรเพื่อให้ดีกว่าเดิม
- (5) ถ้าให้ทำใหม่จะอย่างไรจึงจะเหมาะสม

ซึ่งกระบวนการหรือวิธีการทำ AAR นั้นมีขั้นตอน คือ ก่อนที่จะมีการเริ่มดำเนินการในงานใด ๆ โดยปกติแล้วจะต้องทำการวางแผนงาน โดยกำหนดเป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนในการทำงานที่ชัดเจนในภาพรวมขึ้นมา และเมื่อองค์กรได้มีการดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนแล้วให้วัดและทบทวนผลโดยใช้คำถามดังกล่าวข้างต้น แล้วจะทำให้ทราบว่าการที่ดำเนินการนั้นประสบความสำเร็จหรือบรรลุตามที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือมีสิ่งผิดปกติไปจากแผนก็ให้ทำการพิจารณาเพิ่มเติมว่าหากจะทำให้ดีกว่านี้ต้องปฏิบัติอย่างไร เมื่อทำตามแผนของกิจกรรมในลำดับถัด ๆ มาจะใช้ AAR วัดและทบทวนผลอีก และท้ายสุดให้นำเอกผลการปฏิบัติและผลการทบทวนมาเป็นข้อมูลความรู้เพื่อพัฒนางานที่จะทำให้ดีกว่าที่เคยทำมา

จึงเห็นได้ว่า หากองค์กรใดนำการทำ AAR มาใช้ในการดำเนินงานของแผนงานโครงการต่าง ๆ ขององค์กรแล้วจะทำให้องค์กรสามารถประเมินความรู้ของผู้ที่ถูกถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้ได้โดยจะเห็นทั้ง Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge รวมทั้งทราบว่า ระดับความรู้ที่อยู่ในระดับใด Know-what, Know-how, Know-why หรือ Care-why

ประโยชน์ของการวัดผลการพัฒนาทุนมนุษย์

ผลลัพธ์ของการวัดผลการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น การดำเนินโครงการ KM เป็นไปตามแผนและกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและเห็นผลโดยการที่บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง เป็นต้น ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวอาจทำให้มีการพัฒนาเครื่องมือในการพัฒนาทุนมนุษย์หรือการจัดการความรู้นั่นเอง อีกทั้งการวัดผลการพัฒนาทุนมนุษย์ยังทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร พนักงาน และลูกค้า/ผู้รับบริการอีกด้วย เช่น (ภราดร จินดาวงศ์, 2549, หน้า 106-107)

1. อัตราการแลกเปลี่ยนความรู้: พนักงานมีอัตราการแลกเปลี่ยนความรู้มากขึ้น โดยอาจวัดจากประเด็นการถามและตอบในคลังความรู้หรือการเข้าร่วมทำ CoP อบรม สัมมนามากขึ้น
2. อัตราความบกพร่อง: สินค้าที่ผลิตหรืองานบริการต่าง ๆ ขององค์กรมีความบกพร่องลดลง เนื่องจากพนักงาน/บุคลากรเกิดความรู้และความเข้าใจ รวมทั้งมี แนวปฏิบัติที่ดีมาใช้
3. อัตราลูกค้าพอใจ: ส่วนแบ่งด้านการตลาดหรืออัตราความพึงพอใจของลูกค้ามี อัตราแนวโน้มขยายตัวมากขึ้นหรืออาจมีอัตราค่าเรื่องร้องเรียนของลูกค้าลดลง
4. ผลประกอบการ: ต้นทุนในการผลิตขององค์กรลดลงหรือผลกำไรขององค์กร มีทิศทางและแนวโน้มที่ดีขึ้น อาจเกิดจากการลดของเสียหรือการเพิ่มขึ้นของยอดขาย

การเรียนรู้ผลของการจัดการความรู้

การศึกษาแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กร จะทำให้ผู้ศึกษาเข้าใจ และมองเห็นภาพของการจัดการเรียนรู้ขององค์กรซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่สอดคล้องต่อความต้องการ ขององค์กรเพื่อเป็นการเพิ่มความสามารถ และเอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้ พนักงาน/บุคลากรดังกล่าวเป็นทุนมนุษย์ให้กับองค์กรต่อไปเนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้ ทรัพยากรบุคคลขององค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีก็จะทำให้องค์กรเกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนา (organization change and development) ไปในทางที่ดีเช่นกัน (กิริติ ชัยยังยง, 2549ก; Swieringa & Wierdsma, 1992) ซึ่งในหัวข้อนี้ผู้วิจัยจะขอเสนอ ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ตามลำดับ คือ (1) ความหมายของการเรียนรู้ (2) รูปแบบ การเรียนรู้ (3) กระบวนการเรียนรู้ และ (4) สรุปการเรียนรู้: ผลการจัดการความรู้ โดยมี รายละเอียดในแต่ละหัวข้อ ดังต่อไปนี้

ความหมายของการเรียนรู้ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ (learning) จึงได้มีการให้ความหมายของการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมอันเกิดจากการได้รับสิ่งเร้าต่าง ๆ เช่น การศึกษาหรือประสบการณ์ การพัฒนา

ความสามารถโดย การฝึกอบรมการปรับปรุงความรู้ ทักษะ และนิสัยที่มีอยู่โดยการฝึกฝน เฉพาะด้านและการสร้างจิตสำนึก ดังนั้น จึงเห็นได้ว่าการเรียนรู้จึงเป็นการได้มาซึ่ง ความจริง (facts) หลักการ (principles) แนวคิด (concept) นิสัย (habits) ทักษะ (attitude) ความสนใจ (interests) ค่านิยม (value) และทักษะ (skill) อันส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวรใน 3 ด้าน คือ (1) พฤติกรรมทางความรู้ เช่น เปลี่ยนจากไม่รู้ ให้เป็นรู้ (2) พฤติกรรมทางทักษะ เช่น จากทำไม่เป็นให้ทำเป็น และ (3) พฤติกรรมทาง ทักษะ เช่น เปลี่ยนจากความรู้สึกละอายใจให้ชอบ ทั้งนี้กระบวนการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมนั้น ต้องคำนึงถึงร่างกาย อารมณ์ ทักษะ และการปรับตัวด้านสังคมของ ผู้เรียนรู้ด้วย (กิริติ ยศยิ่งยง, 2549ก; สุวัฒน์ วัฒนวงษ์, 2533; Kimble, 1993; Lessem, 1993; Tsang, 1997)

รูปแบบการเรียนรู้ นักวิชาการหลายท่านแบ่งการเรียนรู้ออกได้หลายรูปแบบ ตามมุมมองของแต่ละคน ดังนี้

Gilly and Maycunich (2000, pp. 127-130) แบ่งรูปแบบการเรียนรู้ขององค์กร ตามลักษณะและผลการเรียนรู้ได้ 4 รูปแบบ คือ

1. การเรียนรู้แบบปรับตัว (adaptive learning) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลและองค์กรได้ เรียนรู้จากประสบการณ์และผลสะท้อนจากประสบการณ์ต่าง ๆ เหล่านั้น โดยมี กระบวนการคือ

1.1 องค์กรจะมีการดำเนินการหรือปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตาม เป้าหมายขององค์กร

1.2 นำผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานที่ออกมาพิจารณาทั้งในรูปแบบภายในและ ภายนอกองค์กร

1.3 นำผลการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับนั้นมาวิเคราะห์เพื่อให้สอดคล้องกับ เป้าหมายขององค์กร

1.4 การกำหนดทิศทางการดำเนินการใหม่หรือการปรับปรุงการดำเนินการ ที่ผ่านมาให้อยู่บนพื้นฐานของผลที่จะได้รับและให้ตรงตามเป้าหมายขององค์กร

2. การเรียนรู้โดยตรง (self-directed learning) เป็นกระบวนการของบุคคลในการวินิจฉัยความต้องการในการเรียนรู้ ดังนั้นการออกแบบการเรียนรู้จึงต้องอาศัยองค์ประกอบ 4 ส่วนสำคัญ คือ

- 2.1 วัตถุประสงค์การเรียนรู้
- 2.2 กลยุทธ์และทรัพยากรในการเรียนรู้
- 2.3 ตัวชี้วัดความสำเร็จของการเรียนรู้
- 2.4 หลักการและความหมายของการรับรองความถูกต้องของตัวชี้วัดในการเรียนรู้

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (experimental learning) จากการศึกษา พบว่าบุคคลจะไม่ปฏิบัติตามสิ่งต่าง ๆ ด้วยเหตุผลว่าไม่รู้ว่าประสบการณ์ที่มีอยู่นั้นจะนำไปใช้ได้หรือไม่ ไม่รู้ว่าจะนำไปใช้หรือปฏิบัติอย่างไร และไม่แน่ใจว่าเมื่อนำไปใช้แล้วจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ดังนั้นการออกแบบรูปแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เหมาะสมกับการทำงานควรประกอบด้วยการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 3.1 พัฒนาทักษะทางความคิดที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น เช่น การตัดสินใจ การประเมิน และการสังเคราะห์
- 3.2 สร้างผลกระทบทางบวกต่อค่านิยม ความเชื่อ หรือทัศนคติของผู้เรียน
- 3.3 ให้คำแนะนำ การโน้มน้าว ชักจูง และความรู้อีกส่วนหรือการแสดง
ความเข้าใจ
- 3.4 การฝึกฝนทักษะทางการติดต่อ
- 3.5 หลีกเลี่ยงการเรียนรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมหรือทัศนคติเชิงลบ

4. การเรียนรู้เพื่อการปรับปรุงหรือการเปลี่ยนแปลง (transformative learning) เป็นการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงบุคคลโดยตรง เป็นการเรียนรู้ที่เน้นกระตุนความสามารถในการกระตุ้นการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรและงาน เป็นการเรียนเพื่อพัฒนาความสามารถด้านการบริหารจัดการ ให้กับผู้จัดการระดับกลางและระดับสูง ซึ่งผู้เรียนจะได้รับการสนับสนุนให้มีความสามารถในการระบุและวิจารณ์ข้อสมมติฐานที่อยู่ภายใต้การกระทำเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงความคิดพฤติกรรมและการทำในอนาคต

ประพันธ์ หาญกว้าง (2538, หน้า 62-73) ได้สรุปว่า รูปแบบการเรียนรู้เป็นรูปแบบที่ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัวสามารถนำไปปรับใช้หรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมได้กับทุกองค์กร แบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือ

1. รูปแบบการเรียนรู้ระดับบุคคล ได้แก่

1.1 การศึกษาตนเอง (self-knowledge) เป็นการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ของตนเอง โดยการศึกษาตนเองจากสายตาของตนเองและสายตาของคนอื่น ซึ่งการศึกษาตนเองแบ่งได้เป็น 4 ระดับ คือ

1.1.1 ศึกษาว่าตนเองทำอะไรได้บ้าง (abilities estimation)

1.1.2 ตนเองมีความรู้และความเข้าใจ (understanding) อะไรบ้าง ซึ่งถือว่าการตระหนักรู้ในตนเอง (self-confidence)

1.1.3 ทำความรู้จักกับตนเองว่าตนเองคือใครและต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต ถือว่าเป็นการค้นหาบุคลิกภาพ (personality) และเอกลักษณ์แห่งตน (identity)

1.1.4 เป็นขั้นตอนในการทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและรู้ว่าตนเองทำอะไรได้บ้าง รู้ความต้องการของตนเอง สามารถกำหนดเป้าหมาย เส้นทางในการเรียนรู้ และวิธีการที่จะเรียนรู้ของตนได้

1.2 การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (learning to learn) เป็นวิธีการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคของการศึกษาด้วยตนเองในการค้นหาจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weakness) ศึกษาวิธีการคิดและวิธีการในการใช้เหตุผลของตนเอง ศึกษาวิธีการรับรู้และการตั้งสมมติฐานของตนเองเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ แล้วกำหนดวิธีการและแนวทางในการเรียนรู้ของตนเอง

1.3 การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (problem oriented learning) รูปแบบนี้ใช้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงเป็นตัวกำหนดว่าเราต้องเรียนรู้อะไรบ้าง จึงจะสามารถแก้ปัญหา นั้นได้ ซึ่งการเรียนรู้รูปแบบนี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน ซึ่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นในงาน กระบวนการเรียนรู้ (learning process) จะเชื่อมโยงโดยตรงกับกระบวนการทำงาน (work process) สถานที่ทำงานจะเป็นที่จำลองสถานการณ์ในการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้จะเป็นแบบวัฏจักร (cyclic learning)

1.4 การใช้วิธีการเรียนรู้แบบเป็นรูปธรรม (methodical) การเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม (conscious learning) เช่น การเรียนรู้ในห้องเรียน (classroom) การฝึกอบรม (training) การสัมมนา (seminars) การศึกษาต่อในหลักสูตรการศึกษาต่าง ๆ (education course) เป็นต้น จะสามารถก่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในและนอกที่ทำงาน ทำให้บุคลากรสามารถกำหนดรู้ได้ว่า ตนเองกำลังจะมีการเรียนรู้เรื่องอะไร ด้วยวิธีการใด และเมื่อไร เป็นการพัฒนาทักษะในการจัดการเรียนรู้ของตนเอง

2. รูปแบบการเรียนรู้ระดับกลุ่ม ได้แก่

2.1 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคลในการที่จะนำเสนอความคิดเห็นหรือความรู้ไปสู่องค์กรในระดับกว้าง เพราะการเรียนรู้ในทีมจะทำให้เกิดเหตุการณ์ดังต่อไปนี้

2.1.1 สมาชิกในทีมได้คิดอย่างลึกซึ้ง (insightfully) ในประเด็นที่ซับซ้อน (complex issues) ซึ่งเป็นสิ่งที่จะเป็นต่อการพัฒนาองค์กร

2.1.2 มีการพัฒนาจากความรู้ไปสู่การเป็นนวัตกรรม (innovation) การประสานงาน (coordination) และการปฏิบัติ (action)

2.1.3 ส่งเสริมบทบาทของสมาชิกในทีม ทั้งในการสร้างกรอบแนวคิด การเปลี่ยนแปลงกรอบแนวความคิดใหม่หรือการบูรณาการขึ้นเป็นอีกแนวคิดหนึ่ง ทั้งนี้ ส่งเสริมให้มีการพูดคุย ถกเถียง ซักถามกันอย่างกว้างขวาง เปิดโอกาสให้สมาชิกกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นลงไปในพื้นที่ เป้าหมายและกระบวนการทำงานขององค์กร การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ช่วยสร้างความเชื่อ ค่านิยม เป้าประสงค์และโครงสร้างองค์กร ตลอดจนสร้างความสมดุลระหว่างงานที่ทำการเรียนรู้ในขณะที่ทำงาน

2.2 การเรียนรู้โดยวิธีการปฏิบัติ (action learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้ด้วยวิธีการสอนงาน การเรียนรู้โดยวิธีการปฏิบัติ อาศัยศึกษาจากการปฏิบัติงาน ได้แก่

2.2.1 การปฏิบัติโดยการวิจัยค้นคว้า (action research) การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมีความจำเป็นที่จะต้องรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เป็นการค้นหาคำตอบในการเปลี่ยนแปลงโดยศึกษาปัญหาต่าง ๆ แล้วเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหานั้น อาจทำได้โดยการรวมกลุ่มคนที่มีความรู้คล้ายกันเข้าด้วยกัน ให้มีการเสนอปัญหาของแต่ละคนให้กลุ่มทราบ กลุ่มทำการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา

วิเคราะห์ร่วมกัน สรุปเป็นความเห็นของกลุ่ม นำไปวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาและนำไปปฏิบัติ

2.2.2 การปฏิบัติจากผลการเรียนรู้ (action reflection learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้จากการทำงาน การแก้ไขปัญหาในงานและพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น ๆ อาจทำโดยการมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร มอบหมายให้สมาชิกทำงาน โครงการต่าง ๆ หรือจัดให้มีการประชุม ปรึกษาหารือ สัมมนา ในเรื่องงานเสมอ ๆ

2.3 การปฏิบัติตามหลักวิทยาศาสตร์ (action science) เป็นรูปแบบที่รวบรวมข้อมูลได้จาก “การปฏิบัติโดยการวิจัย ค้นคว้า และการปฏิบัติจากผลการเรียนรู้” มาสร้างเป็นความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติงานร่วมกัน พัฒนาให้สมาชิกได้ทำอย่างที่ได้คิดและพูด สร้างเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้าช่วย เช่น

2.3.1 การใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้จากการทดลองปฏิบัติ

2.3.2 สร้างเครือข่ายการทำงานเป็นทีม ให้มีการเรียนรู้ทำงานไปพร้อม ๆ กัน โดยผ่านเครือข่ายของการทำงานเป็นทีม

2.3.3 กระตุ้นให้มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและองค์กร

2.3.4 สร้างแนวคิดวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อนกว่า

2.3.5 สร้างเครื่องมือใหม่ ๆ ในการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน

2.3.6 เปลี่ยนระบบที่ไม่เหมาะสม

2.4 รูปแบบการเรียนรู้ระดับองค์กร ได้แก่ การพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร (organization learning) กระทำได้โดย

2.4.1 มีการกระจายอำนาจ มีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นและเอื้อต่อการเรียนรู้

2.4.2 มีการใช้กลยุทธ์ที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง

2.4.3 ให้ความสำคัญกับความสามารถของสมาชิก

2.4.4 ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กร

2.4.5 มีการลงทุนในการพัฒนาทุนมนุษย์ให้พอ ๆ กับด้านอื่น

สรุปได้ว่า รูปแบบการเรียนรู้ที่ได้มีนักวิชาการได้แบ่งไว้หลายรูปแบบ ตามมุมมอง ดังเช่น Gilly and Maycunich (2000) แบ่งรูปแบบการเรียนรู้ตามลักษณะ และผลการเรียนรู้ โดยแบ่งเป็นการเรียนรู้แบบปรับตัวเรียนรู้โดยตรง จากประสบการณ์ และเรียนรู้เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ส่วนนักวิชาการชาวไทย ประพันธ์ หาญกว้าง (2538) แบ่งรูปแบบการเรียนรู้ตามการประยุกต์นำไปใช้ในแต่ละระดับ ได้แก่ การเรียนรู้ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

กระบวนการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรเป็นเรื่องที่ต้องการมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เช่น วิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย กลยุทธ์ วัฒนธรรมทำงานและพฤติกรรม และลักษณะของพนักงาน/บุคลากรในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้สามารถระบุรูปแบบและ กิจกรรมการเรียนรู้ขององค์กรให้เหมาะสมอันส่งผลต่อการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ ไปใช้ในการทำงานตามท้องถื่นคาดหวัง ซึ่งกระบวนการที่ได้จากการเรียนรู้ขององค์กร สามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้ (Gilly & Maycunich, 2000, p. 130)

1. การเตรียมตัว (preparing for learning) เป็นกระบวนการที่องค์กรจะต้องเตรียม ตัวอย่างถูกต้องและเหมาะสมเพื่อรองรับการเรียนรู้ เตรียมความพร้อมในการเรียนรู้ กำหนดทิศทางที่ชัดเจนของตนเอง สร้างความร่วมมือของสมาชิกทุกคนในองค์กรเพื่อให้ สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนออกแบบแผนการเรียนรู้ของ องค์กร

2. กระบวนการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ (information exchange process) เป็น กระบวนการที่ต้องอาศัยความร่วมมือของคนในองค์กร การจัดหา หรือเตรียมเนื้อหา สารในการเรียนรู้ เพื่อปรับปรุงความรู้ทักษะ หรือพฤติกรรมต่าง ๆ โดยพิจารณา

- 2.1 การจัดสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ความรู้สึกรองพนักงานที่เรียนรู้อย่างอิสระ โดยใช้การสื่อสารแบบสองทาง ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระและวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้

- 2.2 การกำหนดผู้ถ่ายทอดความรู้หรือผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้เพื่อ เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้หรือความรู้กับประสบการณ์การทำงานในการนำ ความรู้ใหม่ ๆ ไปประยุกต์ใช้ในงาน

2.3 การเรียนรู้ของคนในองค์กรเป็นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ต้องอาศัยการกระตุ้นการเรียนรู้ โดยการฝึกปฏิบัติ การเปิดโอกาสให้มีการสะท้อนความคิด

3. กระบวนการแสวงหาและการปฏิบัติ (knowledge acquisition and practice process) เป็นกระบวนการของการแสวงหาความรู้และการนำความรู้ไปปฏิบัติ ดังนั้นผู้อำนวยความสะดวก หรือผู้ถ่ายทอดความรู้จะมีส่วนช่วยให้ผู้ที่เรียนรู้จัดรูปแบบความคิดในการทำงานที่ชัดเจน หรือการปฏิบัติซ้ำ เพื่อให้เกิดความชำนาญในด้านทักษะ เข้าใจกระบวนการการทำงานและทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้ว่าเป็นอย่างไรและจะนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างไร

4. กระบวนการเปลี่ยนแปลงและบูรณาการ (transfer and integration process) เป็นกระบวนการที่ผู้เรียนจะต้องนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เข้ากับการทำงาน การจัดระบบ การเสริมแรงเพื่อให้เกิดการนำไปใช้ การสะท้อนกลับถึงผลที่ได้จากการเรียนรู้ โดยพยายามให้ผู้เรียนรู้ได้นำความรู้ ทักษะหรือเกิดพฤติกรรมใหม่ที่ดีได้รับการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

5. กระบวนการรับผิดชอบและการยอมรับ (accountability and recognition) เป็นกระบวนการในการใช้เหตุผลและการยอมรับโดยมีการตั้ง ความคาดหวังไว้เพื่อให้การเรียนรู้เป็นไปตามความคาดหวังและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ขององค์กร ทั้งนี้ต้องอาศัยการกระตุ้นและการสนับสนุนต่าง ๆ เช่น การให้รางวัล การยอมรับ และผลตอบแทนที่จูงใจ เป็นต้น

สรุปการเรียนรู้: ผลการจัดการความรู้ จากการที่องค์กรได้มีการดำเนินการจัดการความรู้แล้วนำความรู้ดังกล่าวมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรนั้นจะทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้หลายรูปแบบ คือ การเรียนรู้แบบปรับตัว การเรียนรู้โดยตรง การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ดังนั้นกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรจึงเกี่ยวพันกับการวางแผน เช่น วิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย กลยุทธ์ วัฒนธรรม การทำงาน พฤติกรรม และลักษณะของพนักงานในองค์กร โดยมีขั้นตอนในการจัดกระบวนการเรียนรู้ คือ การเตรียมตัว กระบวนการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ กระบวนการแสวงหาความรู้และ

การปฏิบัติ กระบวนการเปลี่ยนแปลงและบูรณาการ และกระบวนการรับผิดชอบและการยอมรับ

สรุปการวัดผลการพัฒนาทุนมนุษย์: ผลการปฏิบัติงาน

การวัดผลการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นจะวัดได้จากผลการปฏิบัติงานว่า ผลงานดังกล่าวได้สนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จทางยุทธศาสตร์หรือไม่ ซึ่งการวัดผลดังกล่าวในภาคราชการใช้วิธีการวัดผลตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร. ประกาศ ซึ่งก็คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามแนวทาง BSC เนื่องจาก BSC เป็นการวัดผลงานขององค์กรที่ประเมินได้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร คือครอบคลุมทั้ง 4 มิติ ของ BSC ซึ่งแต่ละมิติมีความสัมพันธ์กัน ส่งผลต่อความสำเร็จซึ่งกันและกัน คือ มิติในการพัฒนาองค์กรจะเตรียมคนโดยการพัฒนาคคนในองค์กรให้มีศักยภาพเพื่อไปพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ (มิติประสิทธิภาพ) เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชน ผู้มารับบริการ (มิติคุณภาพบริการ) และท้ายที่สุดผลงานดังกล่าวทำให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (มิติประสิทธิผล)

การพัฒนารอบแนวคิดเกี่ยวกับการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อสร้างและเพิ่มขีดความสามารถให้แก่บุคลากรในองค์กรให้สามารถสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และองค์กร ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Buckman (1997), Courtade and Woods (1999), Davenport and Prusak (1998), Lengnick-Hall and Lengnick-Hall (2002) และ Neilson (2001) ซึ่งคุณฐิณีพนธ์ฉบับนี้เป็นการศึกษา เรื่อง “การพัฒนาทุนมนุษย์สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ตามแนวทางการจัดการความรู้” ได้นำแนวคิดของ Davenport and Prusak (1998) และ Lengnick-Hall and Lengnick-Hall (2002) มาเป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษาวิจัย ซึ่งได้แบ่งการจัดการความรู้ออกเป็น 4 ปัจจัย คือ

ปัจจัยด้านการสร้างและการแสวงหาความรู้ ปัจจัยด้านการจัดหมวดหมู่ความรู้ ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้ และปัจจัยด้านการใช้ความรู้ โดยในแต่ละปัจจัยนั้นมีการบูรณาการแนวคิดของนักวิชาการอื่น ๆ ไว้ด้วย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) เป็นการค้นหาวงองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมีโดยมีเทคนิควิธีการหาความรู้ที่จำเป็นขององค์กรในการที่จะพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์ อยู่ 3 ระดับ คือ การวิเคราะห์องค์กร (organization analysis) การวิเคราะห์งาน (job analysis) และการวิเคราะห์บุคคล (person analysis) (Barmley, 1991; Hickens, 1999) ซึ่งเป็นเทคนิคเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาทุนมนุษย์ และเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542; อดุลย์ จาตุรงค์กุล, 2543)

2. ปัจจัยด้านการจัดระบบความรู้ (knowledge codification) คือ การที่องค์กรมีการจัดสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บ รวบรวม และการนำไปใช้ทำได้ง่าย และรวดเร็ว (Marquardt อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) โดยได้มีนักวิชาการกำหนดระบบความรู้ในการพัฒนาทุนมนุษย์เป็น 4 ด้าน คือ ด้านการปฏิบัติการ (technical functional) ด้านการจัดการ (managerial) ด้านพฤติกรรม (behavior) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) (दनัย เทียนพุดธิ, 2547, หน้า 148)

3. ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้ (knowledge distribution) คือการทำให้ความรู้มีความเหมาะสมกับคนที่จะใช้ความรู้และสามารถใช้ความรู้นั้นได้โดยวิธีการต่าง ๆ (Davenport & Prusak, 1998) ซึ่ง Ikujiro Nonaka และ Takeuchi (วิจารณ์ พานิช, 2546) ได้กำหนดรูปแบบวิธีการแบ่งปันความรู้จากการปรับเปลี่ยนสถานะของความรู้เป็น 4 รูปแบบ คือ Socialization Externalization Combination และ Internalization

4. ปัจจัยด้านการใช้ความรู้ (knowledge use) คือ การนำความรู้ไปวิเคราะห์เพื่อวางแผนและปรับใช้สำหรับแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และสร้างแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มสมรรถนะในตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ (Davenport & Prusak, 1998)

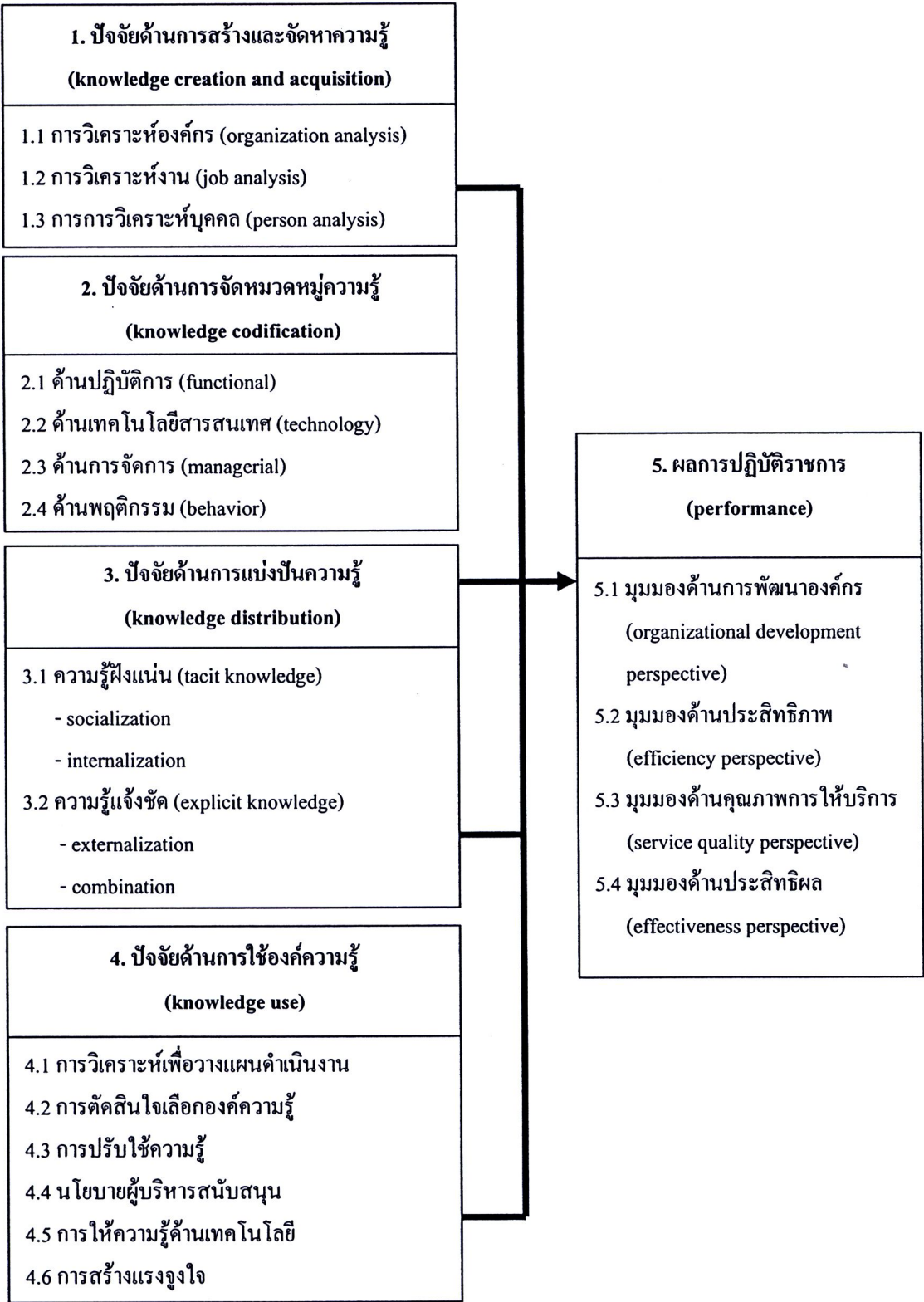
ซึ่งการประเมินผลการพัฒนาทุนมนุษย์นั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง (กราดร จินดาวงศ์, 2547) หรือที่ภาคราชการเรียกว่า “ผลการปฏิบัติราชการ” โดยมี Balance

Scorecard and Key Performance Indicators (BSC and KPI) และ After Action Review (AAR) เป็นเครื่องมือในการประเมินผลเพื่อทราบปัญหาอุปสรรค แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรเกิดกระบวนการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และ องค์กร (ภราดร จินดาวงศ์, 2549; Kaplan & Norton, 1992; Marquardt, 2000; Wigg, 1999)

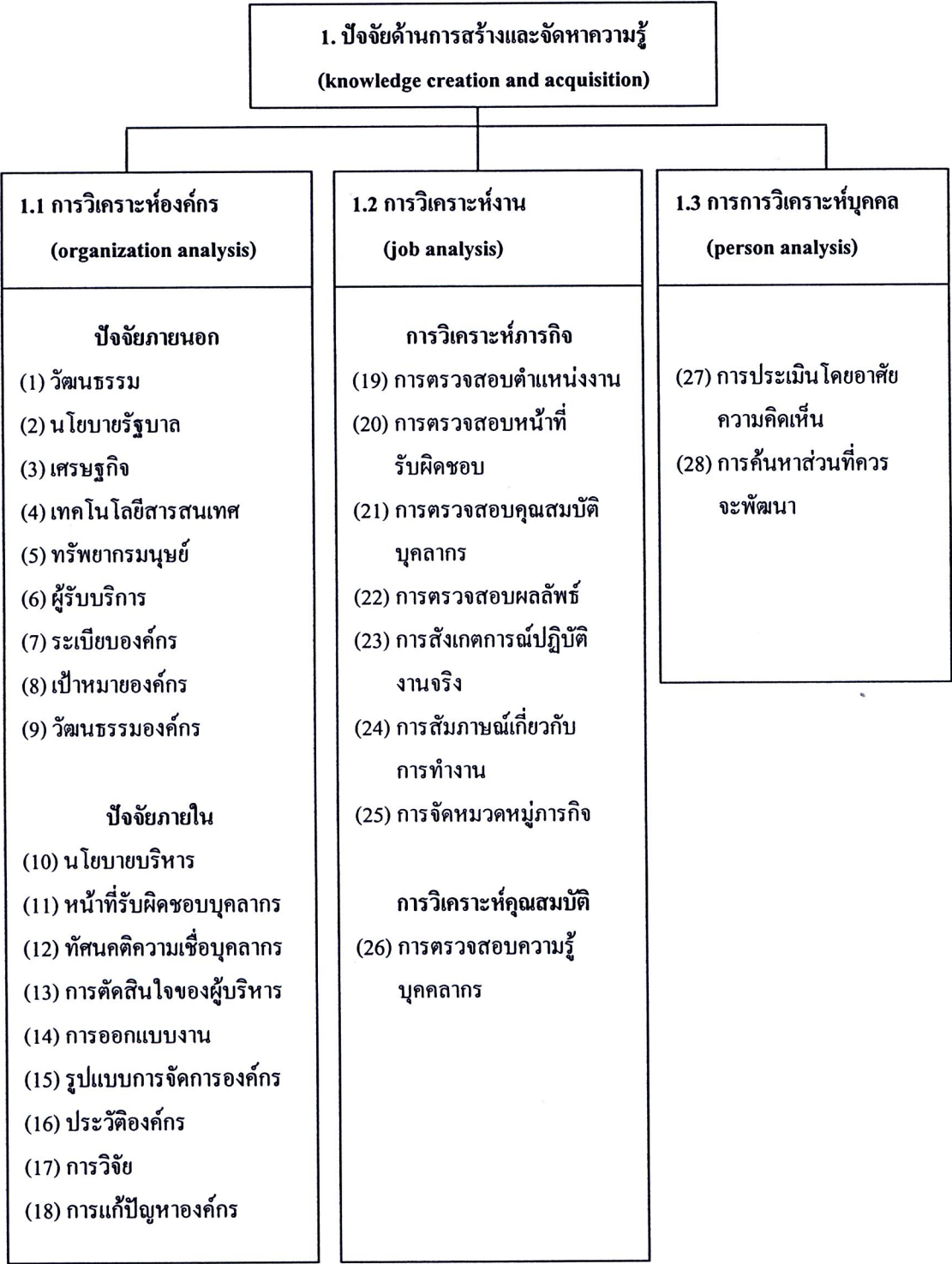
สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ตามแนวทางการจัดการความรู้” ในครั้งนี้ใช้แนวคิดของ Davenport and Prusak (1998) และ Lengnick-Hall and Lengnick-Hall (2002) เป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษาวิจัย ดังแสดงในภาพ 14 และสามารถจำแนกเป็นกรอบแนวความคิดย่อยได้ 4 กรอบตาม องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ ดังแสดงในภาพ 15-18 โดยมีเหตุผล ดังต่อไปนี้

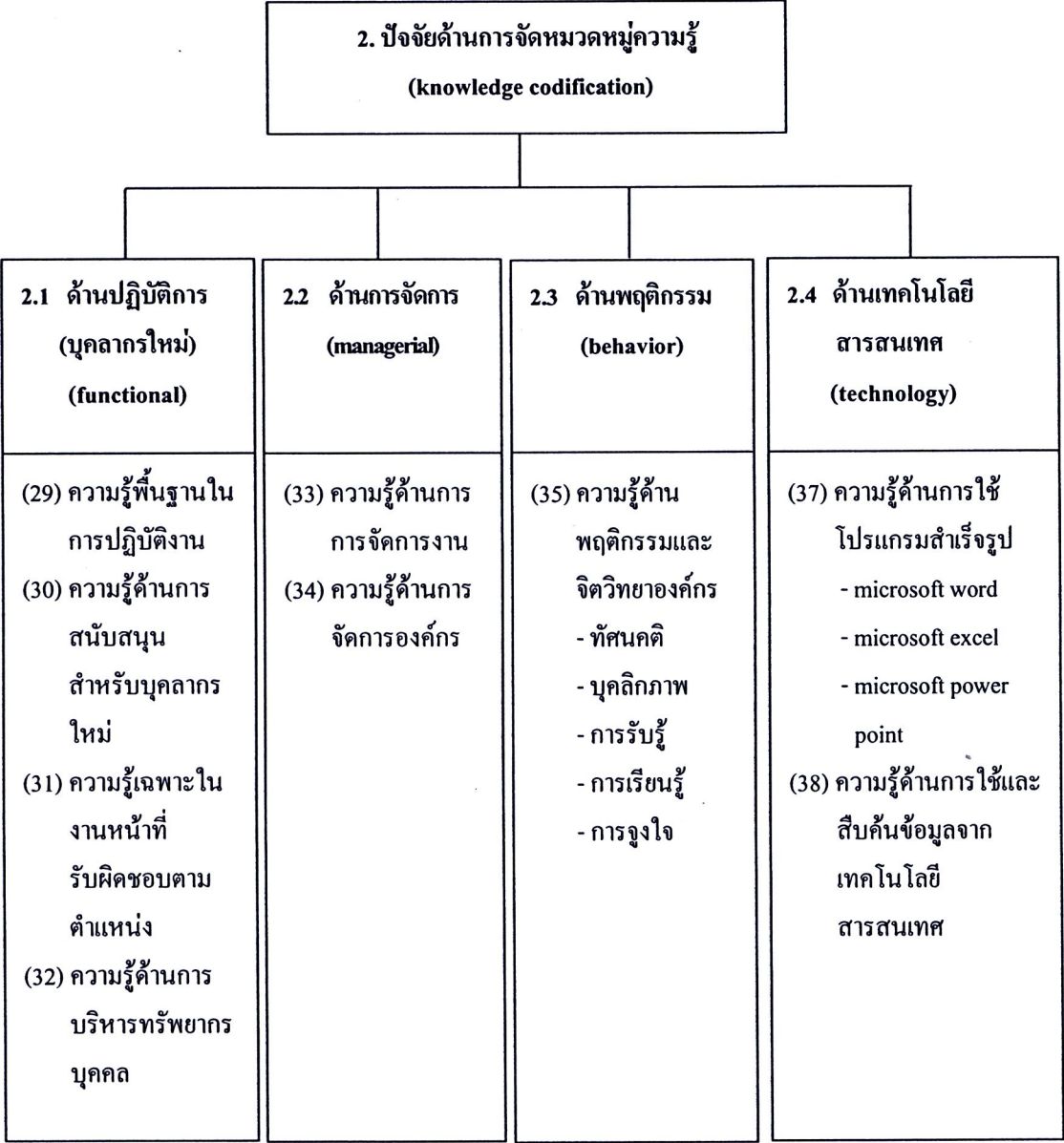
1. รูปแบบการจัดการความรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว เป็น Generic Model คือ กรอบแนวคิดดังกล่าวสามารถใช้อธิบายได้ทุกองค์กร มีความครบถ้วน ทุกขั้นตอนของกระบวนการดำเนินการ
2. รูปแบบการจัดการความรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว เป็น Integrate Model ที่นักวิชาการต่าง ๆ สามารถนำกรอบแนวคิดของแต่ละบุคคลมาสอดคล้องกันได้ (accommodate) หรือกล่าวได้ว่า มีการบูรณาการแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านไว้ใน กรอบแนวคิดดังกล่าว
3. รูปแบบการจัดการความรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวให้ความสำคัญ กับปัจจัยแวดล้อมขององค์กรได้อย่างครอบคลุมทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน
4. รูปแบบการจัดการความรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว เป็น Multi-level Analysis เนื่องจากมีการวิเคราะห์ความรู้ที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรใน ทุกระดับตั้งแต่ระดับบุคคล งาน และองค์กร



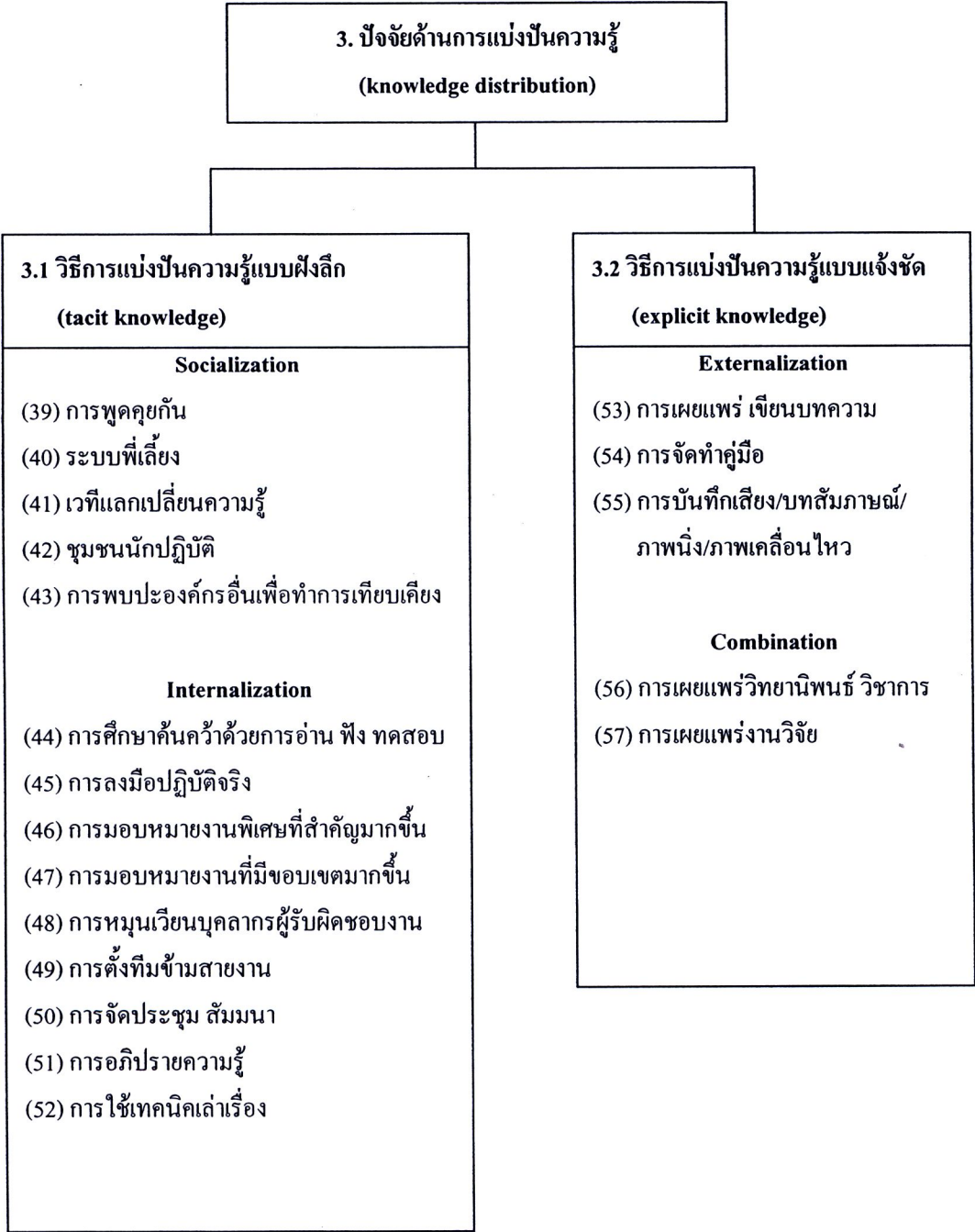
ภาพ 14 กรอบแนวความคิดในการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงาน-
สาธารณสุขจังหวัด ตามแนวทางการจัดการความรู้”



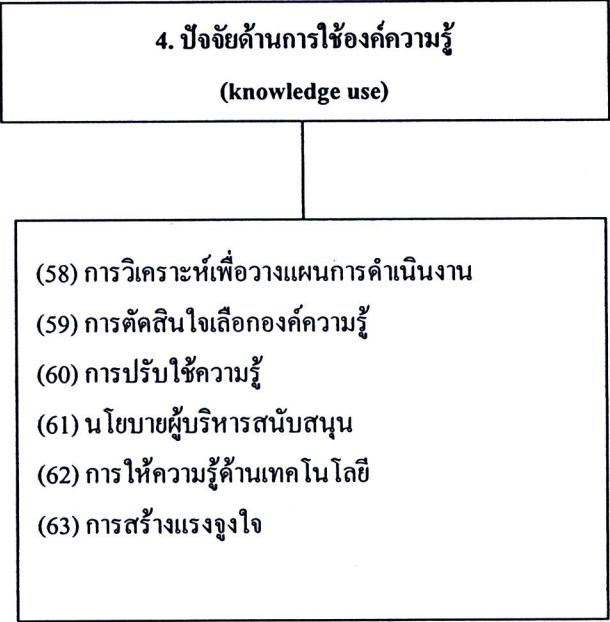
ภาพ 15 กรอบแนวความคิดในการวิจัย “การพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุข-จังหวัด ตามแนวทางการจัดการความรู้” ปัจจัยด้านการสร้างและจัดหาความรู้



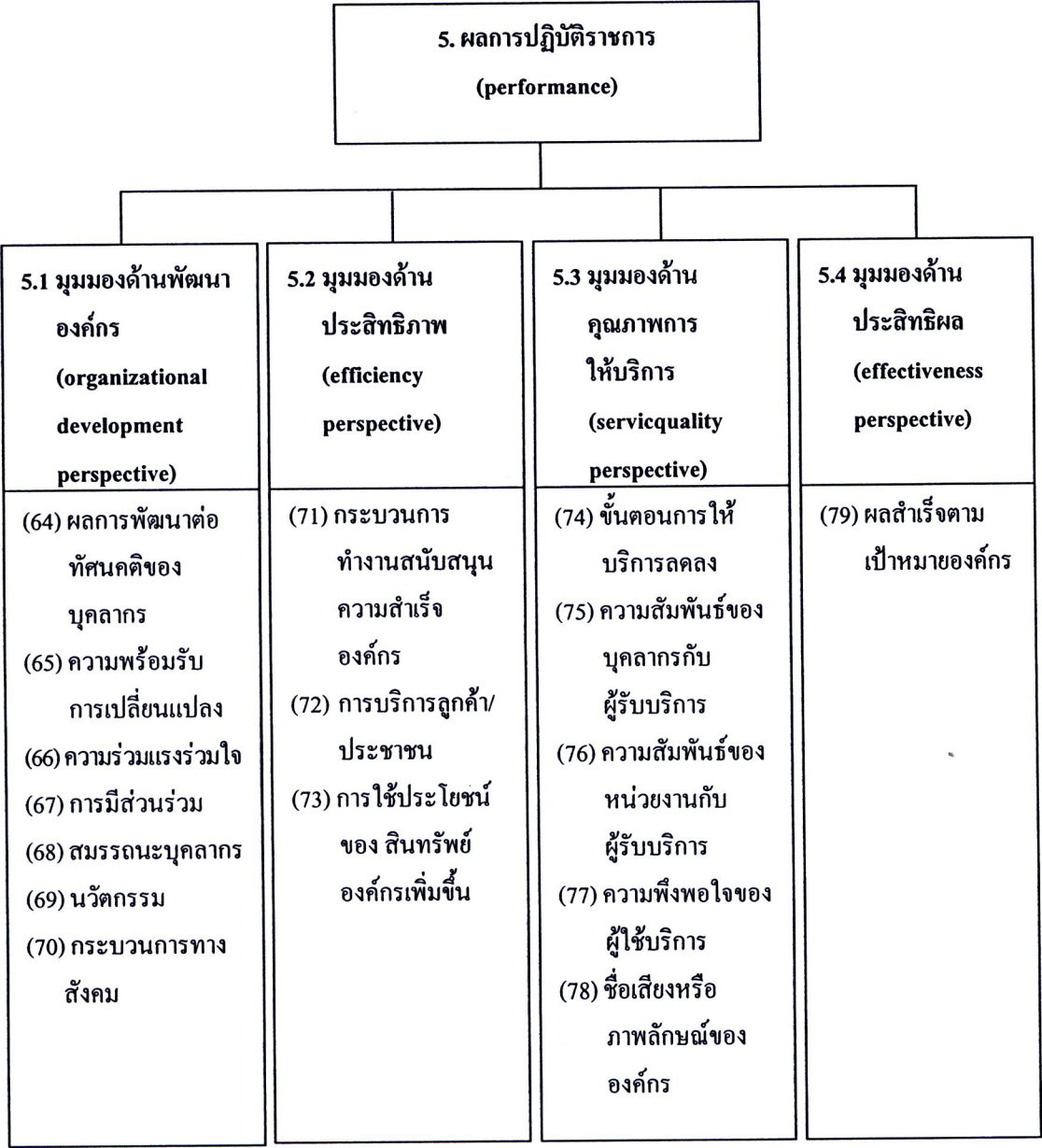
ภาพ 16 กรอบแนวความคิดในการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงาน-
สาธารณสุขจังหวัด ตามแนวทางการจัดการความรู้” ปัจจัยด้านการจัดระบบความรู้



ภาพ 17 กรอบแนวความคิดในการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงาน-
สาธารณสุขจังหวัด ตามแนวทางการจัดการความรู้” ปัจจัยด้านการแบ่งปันความรู้



ภาพ 18 กรอบแนวความคิดในการวิจัย “การพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุข-
จังหวัด ตามแนวทางการจัดการความรู้” ปัจจัยด้านการใช้ความรู้



ภาพ 19 กรอบแนวความคิดในการวิจัย “การพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุข-
จังหวัด ตามแนวทางการจัดการความรู้” ผลการปฏิบัติราชการ