

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการสนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสิงห์บุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น
 - 1.1 ความหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่น
 - 1.2 ความสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่น
 - 1.3 รูปแบบของการปกครองส่วนท้องถิ่น
 - 1.4 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสิงห์บุรี
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
 - 2.1 ความหมายของการจัดการความรู้
 - 2.2 วิวัฒนาการของการจัดการความรู้
 - 2.3 องค์ประกอบของการจัดการความรู้
 - 2.4 กระบวนการจัดการความรู้
 - 2.5 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.2 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.3 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.4 คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.5 ประเภทขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.6 กลยุทธ์สำหรับการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.7 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 - 4.1 การแสวงหาความรู้
 - 4.2 การสร้างความรู้
 - 4.3 การจัดเก็บความรู้
 - 4.4 การถ่ายทอดความรู้

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยภายในประเทศ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น

1. ความหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่น

พวงทอง วัฒนพิมล (2541, หน้า 14) กล่าวว่า การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การที่รัฐบาลกลางได้ยินยอมมอบอำนาจหรือกระจายอำนาจบางส่วน หรือทั้งหมดไปให้ประชาชนในท้องถิ่นดำเนินการบริหารและปกครองตนเอง เพื่อให้การให้บริการแก่ประชาชน โดยใช้งบประมาณและเจ้าหน้าที่ของตนเอง แต่รัฐบาลอาจสงวนอำนาจบางอย่างในการตัดสินใจไว้

สนิท จรอนันต์ (2549, หน้า 5) กล่าวว่า การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การที่รัฐบาลกระจายอำนาจให้แก่ประชาชนโดยตรง ให้ประชาชนมีอำนาจในการปกครองตนเอง มีการตัดสินใจเลือกผู้บริหารท้องถิ่นของตนเอง และตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นสาธารณะของท้องถิ่นด้วยตนเอง

กำลังแผ่นดิน (2552, ย่อหน้า 1) กล่าวว่า การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลให้อำนาจหรือการกระจายอำนาจไปให้หน่วยปกครองท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นและชุมชนโดยมีองค์กรผู้รับผิดชอบ มีอิสระในการใช้ดุลยพินิจมีเจ้าหน้าที่และงบประมาณในการดำเนินงานแยกออกจากราชการส่วนภูมิภาคแต่องค์กรปกครองท้องถิ่นก็ได้มีอธิปไตยในตัวเอง ยังต้องอยู่ภายใต้การควบคุมของรัฐบาลกลาง ตามวิธีที่เหมาะสมการปกครองท้องถิ่น

โกวิทย์ พวงงาม (2552, หน้า 29-30) กล่าวว่า การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การปกครองของชุมชนหนึ่ง ที่มีหน่วยการปกครองมีอำนาจอิสระ มีการบริหารและปกครองตนเอง โดยประชาชนในท้องถิ่นนั้น จะต้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการท้องถิ่นตนเอง ภายใต้ระบบประชาธิปไตย

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลให้อำนาจหรือการกระจายอำนาจให้แก่ประชาชนโดยตรง มีหน่วยการปกครองมีอำนาจอิสระ มีการบริหารและปกครองตนเอง โดยประชาชนในท้องถิ่นนั้น จะต้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการท้องถิ่นตนเอง มีการตัดสินใจเลือกผู้บริหารท้องถิ่นของตนเอง และตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นสาธารณะของท้องถิ่นด้วยตนเอง

2. ความสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่น

นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ (2551, ย่อหน้า 4) กล่าวว่า ในระบบราชการนั้น การรวมศูนย์อำนาจมีขีดจำกัด เนื่องจากการบริหารปกครองประเทศที่ประกอบไปด้วยประชากรมากมายและพื้นที่อันกว้างไกลโดยรัฐบาลที่ศูนย์กลางแต่เพียงสถาบันเดียวย่อมเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยาก หรือเกิดสภาพของความ “ไม่ประหยัดในเชิงขนาด” (diseconomies of scale) จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการถ่ายเทอำนาจในทางการเมืองการปกครองให้อยู่ในมือขององค์กรหรือสถาบันที่อยู่นอกศูนย์กลางออกไป ด้วยเหตุนี้ คุณค่าและความสำคัญของการปกครองท้องถิ่น มีดังต่อไปนี้

2.1 การปกครองท้องถิ่นช่วยสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของชุมชนภายในท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยทางการเมืองการปกครองจำนวนเล็ก ๆ ที่มีมากมายกระจายอยู่ทั่วประเทศ โดยพื้นที่เหล่านั้นย่อมมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะทางกายภาพ วัฒนธรรม และวิถีชีวิตของผู้คนในท้องถิ่นนั้น ๆ ทำให้การบริหารและการปกครองที่มีลักษณะของการรวมศูนย์อำนาจอยู่ที่รัฐบาลเพียงแห่งเดียว ไม่สามารถที่จะตอบสนองต่อความต้องการและปัญหาที่เกิดขึ้นภายในชุมชนนั้น ๆ จึงจำเป็นต้องกระจายระบบงานให้มีลักษณะคล่องตัวและปรับตัวให้ยืดหยุ่น นั่นก็คือ การสร้างหน่วยการปกครองที่เรียกว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้มาจัดทำบริการและแก้ปัญหาของประชาชนในท้องถิ่น และยังจะเป็นการสร้างเสริมความเข้มแข็งให้กับหลักความรับผิดชอบตามระบอบประชาธิปไตย (democratic accountability)

2.2 การปกครองท้องถิ่นเป็นโรงเรียนประชาธิปไตยในระดับรากหญ้า ระบบการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีการเลือกตั้ง มีระบบพรรคการเมืองระดับท้องถิ่น มีการต่อสู้และการแข่งขันในทางการเมือง ตามวิถีทางและตามกติกา ในที่สุดก็จะทำให้ประชาชนเข้าใจถึงระบบการปกครองตนเอง เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายที่อยู่ภายใต้โครงสร้างทางการเมืองการปกครอง ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายบริหาร และที่สำคัญคือการเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของประชาชน และในที่สุดจะทำให้เกิดการพัฒนาทางการเมืองได้ และการที่ปกครองท้องถิ่นช่วยสร้างเสริมความรู้ความเข้าใจในทางการเมือง ถือได้ว่าเป็นสถาบันฝึกสอนประชาธิปไตยให้ประชาชน

2.3 สร้างการมีส่วนร่วม (participation) การมีอยู่ของรัฐบาลในระดับท้องถิ่น หรือในระดับภูมิภาค ย่อมเอื้อต่อประชาชนในการเข้ามามีส่วนร่วมในทางการเมืองได้มากกว่า เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองในระดับชุมชนของตน และการเข้ามามีการบริหารกิจการสาธารณะต่าง ๆ ภายในชุมชนด้วยตัวเอง จะเป็นผลให้ประชาชนเหล่านี้ได้เรียนรู้และมีประสบการณ์ในทางการเมืองการปกครองตามหลักการปกครองตนเอง และนำไปสู่การเติบโตของ “ความเป็นพลเมือง” ในหมู่ประชาชน

2.4 สร้างความชอบธรรม (legitimacy) ความห่างไกลทั้งในทางภูมิศาสตร์และในทางการเมือง ย่อมทำให้การตัดสินใจโดยสถาบันทางการเมืองที่ห่างไกลออกไปจากชุมชนท้องถิ่น

อาจจะไม่ได้รับการยอมรับ ในทางตรงกันข้ามหากการตัดสินใจกระทำในระดับชุมชนท้องถิ่น มีแนวโน้มที่จะได้รับการยอมรับและเป็นการสมเหตุสมผลมากกว่า ทำให้การตัดสินใจในทางการเมืองการปกครองนั้นมีความชอบธรรม

2.5 คำหลักเสรีภาพ (liberty) หากอำนาจทางการเมืองการปกครองถูกรวบอยู่ที่ศูนย์กลางมากเกินไป เป็นไปได้ที่จะเกิดการใช้อำนาจในทางที่ลิดรอนสิทธิเสรีภาพของปัจเจกบุคคล และสร้างความเสียหายให้กับสังคมโดยรวมได้ง่าย ในทางตรงข้าม การกระจายอำนาจจึงเป็นมรรควิธีหนึ่งในการปกป้องเสรีภาพของปัจเจกบุคคล โดยการให้อำนาจมีการกระจายออกนอกไป อันจะนำไปสู่การสร้างโครงข่ายของการตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจซึ่งกันและกัน (checks and balances) ระหว่างศูนย์กลางกับพื้นที่นอกศูนย์กลาง

3. รูปแบบของการปกครองท้องถิ่น

นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ (2551, ย่อหน้า 5-6) กล่าวว่า รูปแบบของการปกครองส่วนท้องถิ่น แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1. การปกครองท้องถิ่นในรูปแบบที่เป็นทางการ (formal institution) เรียกกันอย่างกว้างขวางว่าเป็นการปกครองท้องถิ่น (local self government) มีลักษณะเด่น ๆ คือ รัฐให้การรับรอง ซึ่งการรับรองดังกล่าวอาจเขียนไว้ในกฎหมายรัฐธรรมนูญของประเทศ หรือตราไว้ในพระราชบัญญัติก็ได้ การรับรองโดยรัฐดังกล่าวส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีฐานะเป็นนิติบุคคล (juristic person) สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบ คือ 1) การกระจายอำนาจทางการบริหาร (administrative decentralization) 2) การกระจายอำนาจทางการเมือง (political decentralization) และ 3) การกระจายอำนาจทางการคลัง (fiscal decentralization)

เนื่องด้วยเป็นการปกครองท้องถิ่นรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ การก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งของผู้นำ การใช้อำนาจของผู้นำ และการพ้นจากตำแหน่งของผู้นำ จึงมักไม่มีกฎหมายที่มีความชัดเจนแน่นอนว่าเป็นเมื่อใดและในลักษณะใด

2. การปกครองส่วนท้องถิ่นมีลักษณะเป็นทางการ และเป็นการปกครองตนเองของประชาชน ย่อมมีผลสำคัญต่อการก้าวขึ้นมาดำรงตำแหน่งของผู้บริหารท้องถิ่น ตลอดจนถึงสมาชิกสภาของท้องถิ่น เช่น มีการเลือกตั้งทั่วไป มีการกำหนดวาระในการดำรงตำแหน่ง การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การพ้นจากตำแหน่ง และการถูกตรวจสอบทางการเมือง และการบริหารองค์กรทั้งโดยส่วนขององค์กรภายในและโดยองค์กรภายนอก

ในส่วนของการปกครองท้องถิ่นแบบไม่เป็นทางการ (informal institution) เป็นการปกครองตนเอง (self government) หรือเรียกว่า การเมืองชุมชนแบบธรรมชาติ (nature หรือ community politics) มีลักษณะสำคัญขึ้นกับโครงสร้างอำนาจทางการเมืองของชุมชนนั้น ๆ เองว่าเป็นชนเผ่าหรือเป็นกลุ่มภาษาวัฒนธรรมใด มีวัฒนธรรมการรวมกลุ่ม มีการนับญาติ มีการประกอบอาชีพการงาน มีระบบการกระจายความมั่งคั่ง มีโครงสร้างทางชนชั้น มีกลุ่มสถานภาพ และมีลักษณะของผู้นำ

การแบ่งแยกการปกครองท้องถิ่นออกเป็นรูปแบบที่เป็นทางการ และรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจเป็นสำคัญ ไม่ได้มีความหมายว่าในโลกความเป็นจริงมีการแบ่งออกเป็น 2 แบบอย่างเด็ดขาด ทุกสังคมการเมือง รวมทั้งประเทศไทยด้วยนั้น ปรากฏว่ามีทั้งการปกครองท้องถิ่นทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดำรงอยู่ควบคู่กัน ภายในชุมชนทางการเมือง มีลักษณะเป็นหน่วยทางการเมืองที่เป็นตัวของตัวเอง (political entity) หนึ่ง ๆ ที่เรียกกันว่า ระบบการเมือง (political system) หรือ ระบบการเมือง (political regime) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดรูปแบบการปกครองภายในระบบของตน กล่าวคือ จะต้องมีการกำหนดและจัดสรรอำนาจทางการเมืองการปกครองว่าจะให้องค์กรหรือสถาบันใดเป็นผู้ใดมีอำนาจ อีกทั้งอำนาจดังกล่าวถูกใช้โดยองค์กรเดียวหรือหลายองค์กร จากกรอบความคิดนี้จึงเป็นที่มาของแนวคิดในเรื่องการรวมอำนาจ (centralization) และการกระจายอำนาจ (decentralization) ซึ่งถูกใช้ในการจัดรูปแบบทางการปกครอง (form of government) ภายในระบอบการเมือง

สิวาพร สุขเอียด (2552, ย่อหน้า 4) กล่าวว่า รูปแบบสำหรับการปกครองท้องถิ่นของประเทศไทยในปัจจุบัน มี 2 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบการปกครองท้องถิ่นทั่วไป มี 3 รูปแบบ ได้แก่

1.1 องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) มีโครงสร้างการบริหาร คือ สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด และนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้กำกับดูแล

1.2 เทศบาล มีโครงสร้างการบริหาร คือ สภาเทศบาล และนายกเทศมนตรี โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้กำกับดูแล

1.3 องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) มีโครงสร้างการบริหาร คือ สภาองค์การบริหารส่วนตำบล และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีนายอำเภอเป็นผู้กำกับดูแล

2. รูปแบบการปกครองท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ซึ่งมีฐานะเป็นทบวงการเมือง และนิติบุคคล โดยในประเทศไทยมีอยู่ 2 แห่ง คือ

2.1 กรุงเทพมหานคร มีโครงสร้างการบริหาร คือ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร สภากรุงเทพมหานคร และสภาเขต

2.2 เมืองพัทยา มีโครงสร้างการบริหาร คือ สภาเมืองพัทยา นายกเมืองพัทยา

การปกครองท้องถิ่นของไทยในปัจจุบันมีหลายรูปแบบแตกต่างกันออกไปตามความเหมาะสมกับสภาพของแต่ละท้องถิ่น โดยในสภาวะการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ได้ทำให้ประชาชนมีความตื่นตัว และมีความรู้ความเข้าใจในการปกครองตนเองมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการรับรู้ข่าวสารและการมีส่วนร่วมทางการเมืองในรูปแบบต่าง ๆ ประกอบกับการพัฒนาของประเทศได้ทำให้ท้องถิ่นมีความเจริญขึ้นเป็นลำดับ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับปรุงรูปแบบการปกครองท้องถิ่นไทยที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นสามารถ

ปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นและเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการปกครองตนเองให้มากที่สุด อันเป็นเป้าหมายสำคัญของการกระจายอำนาจการปกครอง แต่ทั้งนี้ การที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นรูปแบบใดก็ตาม จำเป็นจะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ตลอดจนขีดความสามารถทางด้านการบริหารบุคคล การเงิน และการคลังของท้องถิ่นเหล่านั้นประกอบกันด้วย

4. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสิงห์บุรี

ข้อมูลสำคัญของจังหวัดสิงห์บุรี (2553, หน้า 3) รายงานว่าในปี พ.ศ. 2552 จังหวัดสิงห์บุรี แบ่งการปกครองออกเป็น 6 อำเภอ 41 ตำบล 364 หมู่บ้าน และ 13 ชุมชน โดยมีอำเภอ ดังนี้

1. อำเภอเมืองสิงห์บุรี	มี 7 ตำบล 58 หมู่บ้าน 13 ชุมชน
2. อำเภอบางระจัน	มี 8 ตำบล 77 หมู่บ้าน
3. อำเภอกำแพงบางระจัน	มี 6 ตำบล 59 หมู่บ้าน
4. อำเภอพรหมบุรี	มี 6 ตำบล 42 หมู่บ้าน
5. อำเภอท่าช้าง	มี 4 ตำบล 23 หมู่บ้าน
6. อำเภออินทร์บุรี	มี 10 ตำบล 105 หมู่บ้าน

การปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัดจำนวน 1 แห่ง เทศบาลเมือง จำนวน 1 แห่ง เทศบาลตำบล จำนวน 7 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 34 แห่ง และจากสถิติกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2551 จังหวัดสิงห์บุรีมีประชากรทั้งสิ้น 215,551 คน มีจำนวนบ้าน 66,744 หลัง

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

1. ความหมายของการจัดการความรู้

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547, หน้า 15-16) กล่าวว่า การจัดการความรู้ (knowledge management) หมายถึง การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการในการค้นหาความรู้หลักหรือความรู้เชิงกลยุทธ์ (core knowledge หรือ strategic knowledge) ที่องค์กรต้องการมาทำให้เป็นสินทรัพย์ความรู้ (knowledge assets) ในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร (drive performance)

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 32) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่ บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่างๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำ

ความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาองค์กร

บุญดี บุญญากิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงศ์ พรชนกนาถ, และปรียวรรณ วรรณล้วน (2548, หน้า 23) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น

ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล, และเจษฎาพร ยุทธนวิบูลย์ชัย (2549, หน้า 343) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบในการสรรหา การเลือก การรวบรวม การจัดระบบ การสร้างและการจัดเก็บความรู้ ในลักษณะที่เป็นแหล่งความรู้ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ง่าย และแบ่งปันความรู้กันได้อย่างเหมาะสม เพื่อที่จะพัฒนาตนเองและมีความสามารถที่จะนำความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้อันจะเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตน ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ศิริโรจน์ ผลพันธิน (2549, หน้า 306) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่รวบรวมความรู้ จัดระบบการจัดเก็บ และเผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2550ข, หน้า 53) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่สำคัญในการสร้าง จัดระบบและถ่ายทอดความรู้อย่างทั่วถึงภายในองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้น

ทวีศักดิ์ สุททวาทิน (2550, หน้า 35) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กลยุทธ์หรือแนวทาง ซึ่งองค์กรดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการคัดเลือก กลั่นกรอง จัดเก็บ จัดระบบ จัดหมวดหมู่สารสนเทศที่จำเป็นต่อการทำธุรกิจหรือการปฏิบัติภารกิจขององค์กร ตลอดจนการจัดให้มีระบบสื่อสารสนเทศดังกล่าวภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ศรีัญญา เพ็ชรรักรักษ์ (2551, หน้า 1) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยประกอบด้วย การบ่งชี้ความรู้, การสร้างและการแสวงหาความรู้, การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ, การประมวลและกลั่นกรองความรู้, การเข้าถึงความรู้, การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้, และการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร

กীরติ ยศยิ่งยง (2552, หน้า 34) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบที่เน้นการพัฒนากระบวนการทำงานควบคู่ไปกับการพัฒนาการเรียนรู้ผ่านการวิเคราะห์ การจัดระเบียบความรู้ การสรรหา คัดเลือก จัดการ และเผยแพร่ความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสมในองค์กร โดยมุ่งเน้น 1) การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ เพื่อ

สนับสนุนการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ การนำความรู้ออกมาใช้ได้ทันสถานการณ์ และสามารถถ่ายทอดความรู้ต่อกันได้ง่าย 2) การใช้กิจกรรมเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ และ 3) การสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้ร่วมกันในลักษณะการแลกเปลี่ยน และการสร้างสรรค์ความรู้

แม็คเชน, และวอน กิลนาว (McShane, & Von Gilnow, 2005, p. 23) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสรรหา การแลกเปลี่ยน และการใช้ความรู้จากบุคลากรในองค์กร

เลาดอน, และเลาดอน (Laudon, & Laudon, 2007, p. 63) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการที่ถูกพัฒนาขึ้น เพื่อการสร้าง การรวบรวม การจัดเก็บ การรักษา และการเผยแพร่ องค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อให้การดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

แจ็ซซัป, และวัลเลซิช (Jessup, & Valacich, 2008, p. 569) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่องค์กรนำมาใช้สำหรับการบริหารจัดการสินทรัพย์หรือทุนความรู้ภายในองค์กร เพื่อสร้างมูลค่าสูงสุดในการดำเนินธุรกิจ

บัลซแซน, และฟิลลิปส์ (Baltzan, & Phillips, 2009, p. 339) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการรวบรวม การแยกประเภท การวิเคราะห์ การประเมิน การใช้ และการแบ่งปันสินทรัพย์ทางความรู้

ออส (Oz, 2009, p. 522) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การบูรณาการกิจกรรมต่างๆ เพื่อการสร้าง การรวบรวม การจัดเก็บ การวิเคราะห์ การแลกเปลี่ยน และการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ของบุคลากร เพื่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ผ่านการรวบรวม การแยกประเภท วิเคราะห์ การจัดระเบียบความรู้ การสรรหา คัดเลือก จัดการ และเผยแพร่ความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสมในองค์กร โดยมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ เพื่อสนับสนุนการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ การนำความรู้ออกมาใช้ได้ทันสถานการณ์ และสามารถถ่ายทอดความรู้ต่อกันได้ง่าย, การใช้กิจกรรมเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้, และการสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้ร่วมกันในลักษณะการแลกเปลี่ยน และการสร้างสรรค์ความรู้

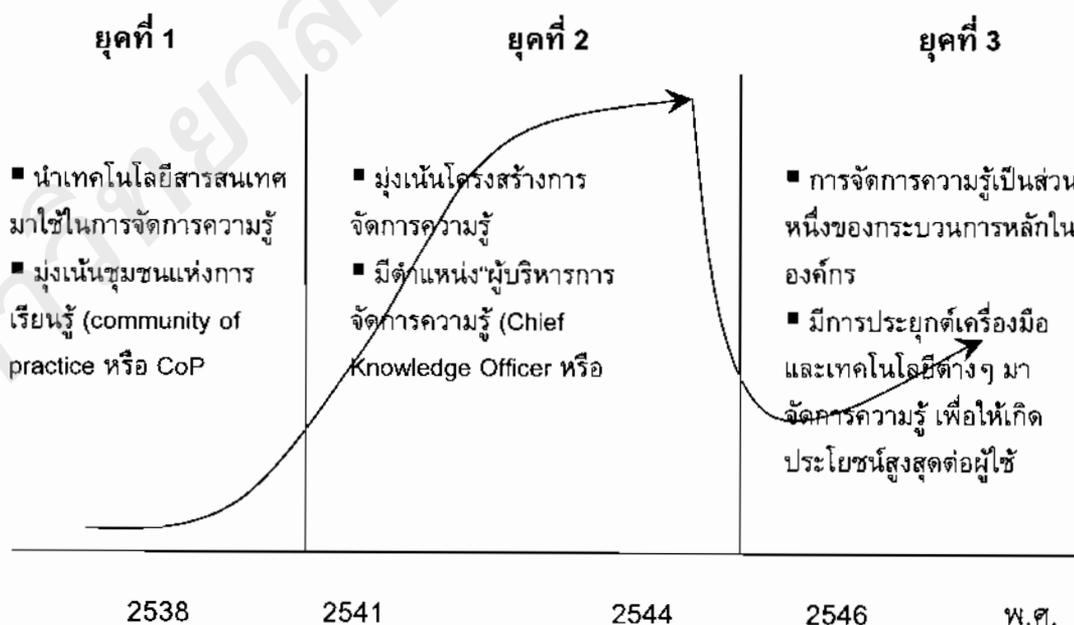
2. วิวัฒนาการของการจัดการความรู้

บุญดี บุญญากิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงศ์ พรชนกนาถ, และปรียวรรณ วรรณล้วน (2548, หน้า 23-24) กล่าวว่า การจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 3 ยุค แสดงดังในภาพ 2 โดยเริ่มประมาณปี 1978-1979 ซึ่งเป็นยุคการเริ่มต้นของการจัดการความรู้ โดยมีแนวคิดที่ว่าความรู้เป็นสิ่งที่สามารถบริหารจัดการได้ โดยอาศัยการจัดการที่เป็นระบบ มีโครงสร้างที่ชัดเจน เป็นช่วงที่เน้นไปทางด้านจัดการสารสนเทศ (information) ให้พร้อมที่จะใช้ในการตัดสินใจ

ของผู้บริหาร จึงเน้นไปที่ความรู้ที่ชัดเจนและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยจัดการความรู้ และสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ขึ้นมา

ต่อมาในยุคที่สอง เริ่มตั้งแต่ปี 1995 ได้มีการแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ในแต่ละบุคคล (tacit knowledge) และ 2) ความรู้บันทึกไว้ (explicit knowledge) โดยความรู้ในแต่ละบุคคล (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในสมองและความเชี่ยวชาญของบุคคลแต่ละคน และความรู้บันทึกไว้ (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่บันทึกไว้ในเอกสาร สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อโสตทัศน์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่ทุกคนสามารถเข้าไปค้นหาและใช้ได้ เช่น ระบบฐานข้อมูล หรือรายงานต่างๆ นอกจากนี้ อิกุจิโร่ โนนากะ (Ikujiro Nonaka) ได้คิดค้นและพัฒนา รูปแบบในการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ ที่เรียกว่า ตัวแบบเกลียวความรู้ของเซกิ (SECI Model) ซึ่งได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ยุคนี้เป็นยุคที่มุ่งเน้นการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยให้มนุษย์ติดต่อกันสะดวกมากขึ้น และในช่วงปี 1998-2001 หลายๆ องค์กรมีการแต่งตั้งตำแหน่ง “ผู้บริหารการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer หรือ CKO)”

สำหรับยุคที่สามนั้น การจัดการความรู้จะคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม รวมทั้งพฤติกรรมองค์กร มุ่งเน้นที่การแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล องค์กรพยายาม และกระตุ้น รวมทั้งมุ่งเน้นที่การแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล (tacit knowledge) โดยให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการหลักในองค์กร



ภาพ 2 ยุคต่างๆ ของการจัดการความรู้

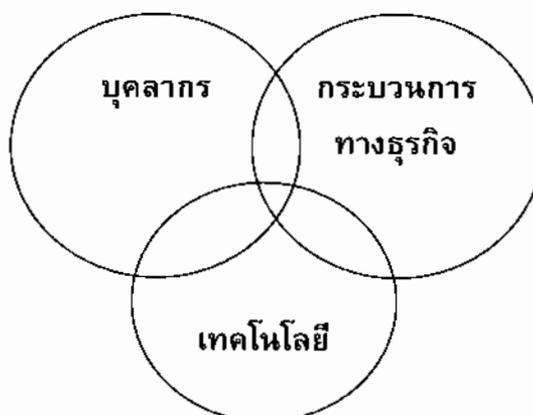
3. องค์ประกอบของการจัดการความรู้

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547, หน้า 18-19) กล่าวว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้ เกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ดังแสดงในภาพ 3 มี 3 ประการ ดังนี้

1. บุคลากร (people) ซึ่งความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรนั้น ถือว่า เป็นกลยุทธ์หลัก ที่องค์กรใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และเพื่อสร้างนวัตกรรม รวมทั้งมีความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสภาวะการณ์ การพัฒนาคนในองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอันดับแรก ซึ่งการจัดการความรู้นั้น เป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยที่ร้อยละ 80 เป็นการใช้งบของมนุษย์ และที่เหลือร้อยละ 20 เป็นการใช้งบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะหัวใจของการจัดการความรู้ คือ การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้ และการนำความรู้นั้นไปใช้

2. กระบวนการทางธุรกิจ (business process) ซึ่งกระบวนการของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย แนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้ โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก เพื่อเป็นการวิเคราะห์ว่าความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้าง รูปแบบและตรวจสอบความถูกต้อง ก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่ โดยการบริหารกระบวนการนั้น จะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กรว่าต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไร

3. เทคโนโลยี (technology) การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่า ระบบบริหารความรู้ ซึ่งประกอบด้วยเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ (repositories) ระบบและฐานข้อมูลที่ใช้งานร่วมกันได้ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน ระบบเครือข่ายที่ช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสาร และวัฒนธรรมองค์กร



ภาพ 3 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 21) กล่าวว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1. ข้อมูล (data) คือ ข้อมูลดิบที่เกิดจากการทำงานประจำวัน ซึ่งถือว่าเป็นข้อมูลในระดับปฏิบัติการ (transaction process) และเมื่อข้อมูลดิบเหล่านั้นได้ผ่านกระบวนการประมวลผล เช่น การจัดกลุ่มของข้อมูลเป็นรายงาน หรือการแยกข้อมูลออกเป็นส่วนจำแนกตามประเภทของความต้องการในการใช้งาน หรือการคัดเลือกข้อมูลที่ไม่จำเป็นออกจากระบบเหล่านี้ เป็นต้น

2. สารสนเทศ (information) ซึ่งถือว่าเป็นผลผลิตที่ได้จากการประมวลผลของข้อมูลดิบ สารสนเทศหนึ่งๆ อาจมีคุณค่าสำหรับคนกลุ่มหนึ่ง แต่อาจไม่มีค่าสำหรับสำหรับคนอีกกลุ่มหนึ่งก็ได้ ดังนั้น การกำหนดคุณค่าของสารสนเทศ จึงขึ้นอยู่กับความตรงต่อเวลาในการใช้งาน

3. ความรู้ (knowledge) เป็นกระบวนการวิเคราะห์ เลือกใช้ และบูรณาการ การใช้สารสนเทศเหล่านั้นจนเกิดเป็นความรู้ใหม่ ซึ่งความรู้ใหม่จึงเกิดจากการผสมผสานความรู้และประสบการณ์ เกิดเป็นความรู้ในแต่ละบุคคล (tacit knowledge) และความรู้บันทึกไว้ (explicit knowledge) ซึ่งความรู้ดังกล่าวจะมีคุณค่าปรากฏเมื่อนำมาใช้ในกระบวนการตัดสินใจ

สรุปได้ว่า ความรู้เป็นสิ่งสำคัญขององค์กร และเป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการดำเนินงาน และแข่งขัน โดยที่วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน เทคโนโลยี ระบบและขั้นตอนต่างๆ ภายในองค์กรนั้น มีพื้นฐานมากจากความรู้ทั้งสิ้น โดยองค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่สำคัญ ประกอบด้วยบุคลากร กระบวนการทางธุรกิจ เทคโนโลยี ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้

4. กระบวนการจัดการความรู้

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2549, ย่อหน้า 3-5) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งมีทั้งหมด 7 ขั้นตอน ต่อไปนี้ คือ

4.1 การป่งชี้ความรู้ (knowledge identification) ขั้นตอนนี้เป็นการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าจะขาดความรู้อะไรบ้าง หรือการทำแผนที่ความรู้ (knowledge mapping) เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร แล้วจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้้องค์กรวางแผนขอบเขตของการจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) จากแผนที่ความรู้ ้องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็ต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น ้องค์กรอาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีอยู่ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ก็ได้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้

ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากร กระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็ว และการเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกก็ทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

4.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าว ไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบหมายถึง การจัดทำสารบัญญ และจัดเก็บความรู้ ประเภทต่างๆ เพื่อให้เก็บรวบรวมการค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว ตัวอย่างการแบ่ง ชนิดหรือประเภทของความรู้จะขึ้นอยู่กับว่าผู้นำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของ บุคลากรเป็นแบบไหน โดยทั่วไปแบ่งตามสิ่งต่อไปนี้ 1) ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของ บุคลากร เช่น จัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ 2) หัวข้อ/หัวเรื่อง 3) หน้าที่/กระบวนการ 4) ประเภท ของผลิตภัณฑ์ บริการ ตลาด หรือกลุ่มลูกค้า เป็นต้น

4.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) นอกจากการจัดทำสารบัญญความรู้อย่างเป็นระบบแล้วองค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบ และภาษาที่เข้าใจง่าย และใช้ได้ง่าย ซึ่งอาจทำหลายลักษณะคือ

4.4.1 การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้ง องค์กร ทำให้การป้อนข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหาและการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว

4.4.2 การใช้ "ภาษา" เดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยจัดทำคำอธิบายศัพท์ของคำ จำกััดความ ความหมายของคำต่างๆที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความเข้าใจ ตรงกัน มีการปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้ อย่าง สะดวกรวดเร็ว

4.4.3 การเรียบเรียง ตัดต่อ และการปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่างๆ เช่น ครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัยสอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

4.5 การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) องค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและ กระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะคือ

4.5.1 การป้อนความรู้ (push) คือ การส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้ใช้โดยผู้รับไม่ได้รับ ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ หรือบริการขององค์กร

4.5.2 การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (pull) คือ การที่รับผู้รับสามารถเลือกรับหรือ ใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ ต้องการมากเกินไปองค์กร ควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบการป้อน ความรู้ (push) และการให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (pull) เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ ความรู้

4.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) เป็นการแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้บันทึกไว้ (explicit knowledge) ซึ่งวิธีที่นิยม เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือการจัดทำสมุดหน้าเหลืองโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น ส่วนการแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ในแต่ละบุคคล (tacit knowledge) สามารถทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามสะดวก เช่น การทำงานในรูปแบบของทีมข้ามสายงาน, ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (community of practice หรือ CoP) ระบบพี่เลี้ยง (mentoring system) การสับเปลี่ยนสายงาน (job rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (secondment) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge forum)

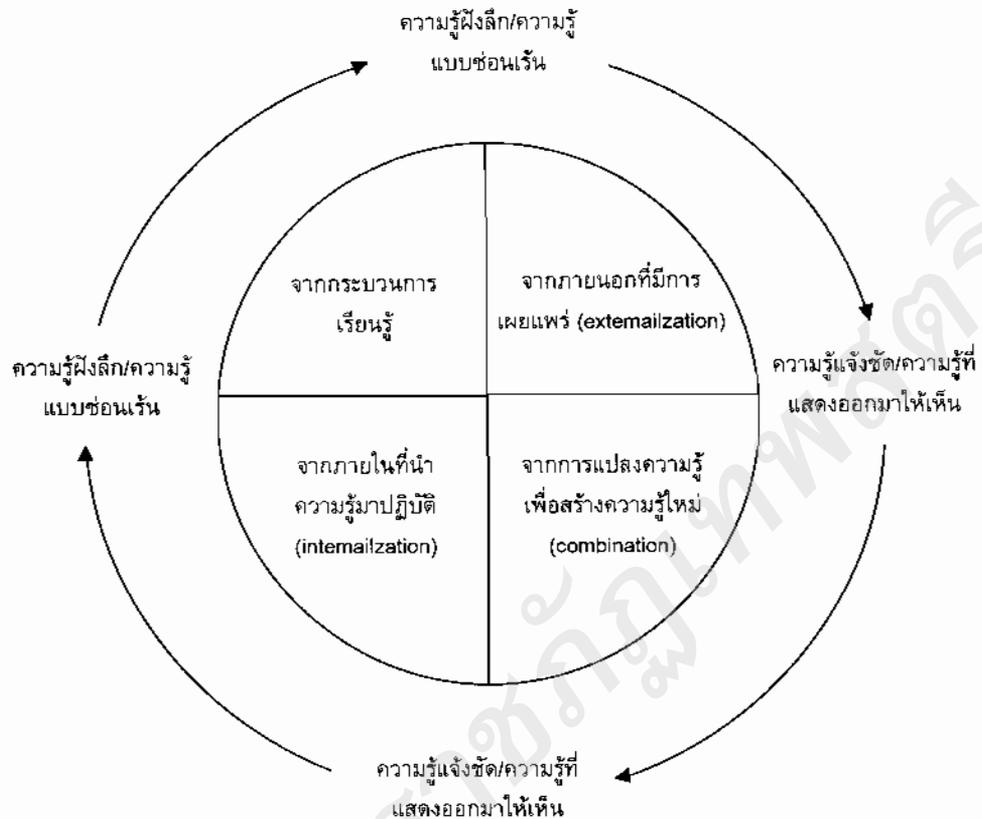
4.7 การเรียนรู้ (learning) โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร กล่าวคือ หากองค์กรใดก็ตามถึงแม้จะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือกถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้

สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการความรู้ มี 7 ขั้นตอน คือ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้

5. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

5.1 ตัวแบบเกลียวความรู้ของเซกิ (SECI Model)

กีร์ติ ยศยิ่งยง (2550, หน้า 23-26) กล่าวว่า ศาสตราจารย์อิกุจิโร โนนากะ (Ikujiro Nonaka) จากมหาวิทยาลัย Hitotsubashi ประเทศญี่ปุ่น ได้เสนอวงจรความรู้หรือตัวแบบเกลียวความรู้ของเซกิ (knowledge spiral หรือ SECI Model) ซึ่งความรู้ที่สำคัญส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นความรู้แฝงเร้นอยู่ในบุคลากรและผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่อง จึงต้องอาศัยกลไกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้พนักงานเหล่านั้นได้พบกัน สร้างความไว้วางใจกัน และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและกัน ตามตัวแบบเกลียวความรู้ของเซกิ (SECI Model) ดังแสดงในภาพ 4 ซึ่งเป็นกระบวนการแสดงการเปลี่ยนสถานะระหว่างความรู้ฝังแน่น (tacit knowledge) และความรู้ที่แจ้งชัด (explicit knowledge) ทั้ง 2 ประเภทนี้ ตลอดเวลา โดยตัวแบบเกลียวความรู้ของเซกิ (SECI Model) ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ 1) จากกระบวนการเรียนรู้ (socialization) 2) รูปแบบการสร้างและการแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่เผยแพร่ (externalization) 3) รูปแบบการแปลงความรู้ เพื่อสร้างความรู้ใหม่ (combination) และ 4) รูปแบบการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติ (internalization)



ภาพ 4 วงจรความรู้หรือตัวแบบเกลียวความรู้ของเซกิ (knowledge spiral หรือ SECI Model)

ศรีไพร คักดีรุ่งพงศากุล, และเจษฎาพร ยุทธนวิบูลย์ชัย (2549, หน้า 342) อธิบายตัวแบบเกลียวความรู้ของเซกิ ดังนี้ คือ

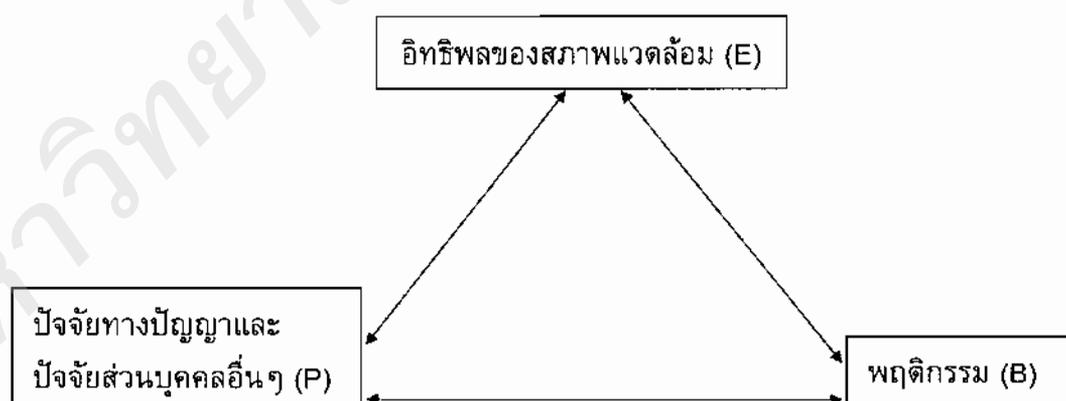
1. การแบ่งปันและสร้างความรู้ฝังที่ลึก สู่ความรู้แบบซ่อนเร้นระหว่างบุคคล (socialization) โดยเป็นการแลกเปลี่ยนผ่านประสบการณ์ การสังเกต การฝึกปฏิบัติ ระหว่างบุคคลที่สื่อสารกันโดยตรง เช่น การถ่ายทอดความรู้ระหว่างพนักงานกับพนักงาน เป็นต้น
2. การแบ่งปันและสร้างความรู้แบบซ่อนเร้นไปสู่ความรู้ที่ชัดแจ้ง (externalization) เป็นการทำความรู้โดยนัยให้ชัดเจน ด้วยวิธีการเปรียบเทียบ อุปมาอุปมัย สมมติฐาน หรือถ่ายทอดประสบการณ์มาเป็นลายลักษณ์อักษร
3. การแบ่งปันและสร้างความรู้ที่ชัดแจ้งสู่ความรู้ที่ชัดแจ้ง (combination) โดยแลกเปลี่ยนและผสมผสานความรู้ที่ชัดแจ้งของบุคคลผ่านสื่อหรือช่องทางความรู้ต่างๆ เช่น เอกสาร การประชุม การสนทนา เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
4. การแบ่งปันและสร้างความรู้ที่ชัดแจ้งสู่ความรู้แบบซ่อนเร้น (internalization) โดยการเรียนรู้และประสบการณ์ของบุคคลไม่ว่าจะเป็นความรู้โดยนัยหรือความรู้ที่ชัดแจ้งจะรวมกลับมาเป็นความรู้โดยนัยที่ซ่อนฝังลึกอยู่ในตัวบุคคลนั้น

นอกจากนี้ ภายใต้ตัวแบบเกลียวความรู้ของเซกิ สามารถจัดแบ่งผู้ให้ความรู้ (worker) ได้เป็น 4 ประเภทด้วยกัน คือ

1. ตัวแทน (agent) หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการนำสู่สังคม (socialization)
2. ผู้สัญจร (nomad) หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการนำออกสู่ภายนอก (externalization)
3. นักวิเคราะห์ (analysts) หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการรวม (combination)
4. ผู้ดูแล (keeper) หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการนำเข้าสู่ภายใน (internalization)

5.2 ทฤษฎีการเรียนรู้ปัญญานิยม (Social Cognitive Theory)

ซูติมา เมฆวัน (2549, หน้า 16-17) กล่าวว่า ทฤษฎีการเรียนรู้ปัญญานิยม (social cognitive theory) ถูกคิดค้นโดยศาสตราจารย์อัลเบิร์ต แบนดูรา (Albert Bandura) แห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ขยายมาจากทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (social learning theory) โดยมีแนวคิดพื้นฐานทฤษฎีว่า พฤติกรรม (behavior หรือ B) ของมนุษย์มีปฏิสัมพันธ์กับปัจจัยหลัก 2 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยทางปัญญา และ 2) ปัจจัยส่วนบุคคลอื่น ๆ (personal factors หรือ P) และมีอิทธิพลของสภาพแวดล้อม (environmental influences หรือ E) ดังแสดงในภาพ 5



ภาพ 5 การปฏิสัมพันธ์ด้านต่างๆ ของมนุษย์

จากภาพ 5 ทั้ง B, P, และ E ล้วนแต่มีลูกศรชี้เข้าหากันและกัน ซึ่งหมายถึงต่างก็มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ตัวอย่างเช่น พนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์กร ที่มีเพื่อนร่วมงานขยันและตั้งใจทำงาน ฉะนั้นเมื่อสภาพแวดล้อม (E) เป็นเช่นนี้ ก็จะส่งผลให้พนักงานเชื่อ (P) ว่าความ

ขยัน และการตั้งใจทำงานเป็นบรรทัดฐานของกลุ่มนี้ ซึ่งมีผลให้พนักงานมีพฤติกรรม (B) ซึ่งแสดงถึงความขยันและตั้งใจทำงานไปด้วย และพฤติกรรมซึ่งแสดงความขยันและตั้งใจทำงานของพนักงาน ก็ทำหน้าที่เป็นสภาพแวดล้อม (E) ให้กับพนักงานคนอื่นๆ ด้วยเช่นกัน ซึ่งอัลเบิร์ต แบนดูรา เรียกแนวความคิดทั้งหมดรวมกันว่า เป็นปัจจัย 3 ปัจจัยซึ่งกำหนดซึ่งกันและกัน โดยแบนดูราได้ให้ความแตกต่างระหว่างการเรียนรู้ (learning) กับการกระทำ (performance) ซึ่งสำคัญมาก เพราะมนุษย์อาจจะเรียนรู้ได้หลายอย่าง แต่ไม่จำเป็นต้องแสดงออกทุกอย่าง เช่น นักศึกษาเรียนรู้วิธีการทุจริตในการสอบ แต่ถึงเวลาสอบจริง นักศึกษาอาจจะไม่ทุจริตในการสอบก็ได้ หรือเด็ก ๆ เรียนรู้ว่าการพูดจาและแสดงกริยามารยาทที่อ่อนหวานกับพ่อแม่ เป็นสิ่งที่ดี แต่เด็ก ๆ อาจจะไม่เคยแสดงกริยาดังกล่าวเลยก็ได้ อัลเบิร์ต แบนดูรา เชื่อว่าการเรียนรู้ของมนุษย์ส่วนมากเป็นการเรียนรู้โดยการสังเกต (observation learning) หรือการเลียนแบบจากตัวแบบ (modeling) สำหรับตัวแบบไม่จำเป็นต้องเป็นตัวแบบที่มีชีวิตเท่านั้น แต่อาจจะเป็นตัวแบบสัญลักษณ์ เช่น ตัวแบบที่เห็นในโทรทัศน์ เกมส์คอมพิวเตอร์ หรือหนังสือต่าง ๆ นอกจากนี้ คำบอกเล่าด้วยคำพูดหรือข้อมูลที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรก็เป็นตัวแบบได้

จากทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ประกอบด้วยตัวแบบเกลียวความรู้ของเชก และทฤษฎีการเรียนรู้ปัญญานิยม

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จาร์ณี ดันติเวซุฌิกูล (2549, หน้า 32) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) หมายถึง องค์กรหรือหน่วยงานที่สมาชิก หรือบุคลากรทุกคนมีความรู้ความสามารถ และมีการใฝ่เรียนรู้ มาร่วมกันในการพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กร

บดินทร์ รัตมีเทศ (2550, หน้า 190-191) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการสร้าง และออกแบบสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการเรียนรู้ของพนักงาน

บดินทร์ วิจารณ์ (2550, หน้า 221) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีการปฏิสัมพันธ์ และมีการใฝ่รู้ เพื่อการใช้องค์ความรู้และทุนทางปัญญา มาพัฒนาก่อให้เกิดมูลค่าและคุณค่าเพิ่ม

สันสิทธิ์ ชวลิตธำรง (2550, หน้า 119) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการบริหารจัดการความรู้ โดยบุคลากรขององค์กรนั้นมีการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างกันและกัน

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551, หน้า 146) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สร้างการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ อันนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ที่ทำให้เกิดความก้าวหน้า และนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2550ข, หน้า152) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการในการเพิ่มความสามารถขององค์กร ในการพัฒนาความรู้และความเข้าใจ ในการจัดการกับสิ่งแวดล้อม เพื่อที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทองใบ สุดซารี (2551, หน้า 421) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ระบบการจัดการองค์กรที่ระดมสรรพกำลังจากบุคลากรทุกคนภายในองค์กร ในการร่วมกันวิเคราะห์ ความต้องการ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน แสวงหาวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

พรสินทร์ กาญจนพัชชี (2551, หน้า 12) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ของพนักงานในทุกๆ ระดับ ไม่ว่าจะป็นระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์กร โดยองค์กรจะมีหน้าที่เป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ขึ้น ทำให้มีกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดได้อย่างเสรี

ยุรพร ศุภรัตน์ (2552, หน้า 24) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องโดยผ่านสมาชิกขององค์กรทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้การเกิดเปลี่ยนแปลง รวมทั้งเกิดความได้เปรียบและอยู่รอดในธุรกิจ

จอร์จ, และโจนส์ (George, & Jones, 2005, p. 494) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การจัดการองค์กรให้มีผลกำไรและมีความสามารถในการแข่งขัน โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้

แม็คเชน, และวอน กิลนาว (McShane, & Von Gilnow, 2005, p. 24) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้ภายในองค์กร เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยผ่านกระบวนการสรรหา คัดเลือก แลกเปลี่ยน และการประยุกต์ใช้ความรู้ให้สำเร็จตามเป้าหมายหลักขององค์กร

คินนิคกี, และเครียทเนอร์ (Kinicki, & Kreitner, 2006, p. 407) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ที่บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการรวบรวมข้อมูล ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร และนำข้อมูลความรู้เหล่านั้นมาสร้างแลกเปลี่ยน และถ่ายทอดทั่วทั้งองค์กร

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการสร้างและออกแบบสภาพแวดล้อม รวมทั้งมีวัฒนธรรมองค์กร เพื่อการเรียนรู้ของพนักงาน และมีการบริหารจัดการความรู้เพื่อพนักงานในทุกๆ ระดับ ไม่ว่าจะป็นระดับบุคคล ระดับกลุ่ม

หรือระดับองค์กร ให้มีการเรียนรู้, มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันและกัน, และถ่ายทอดความรู้ทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2. ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จารย์ ดันดิเวชฎิกุล (2549, หน้า 32-33) กล่าวว่า วิธีการที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ คือ การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบของการบริหารที่มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะผู้นำในองค์กร ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ดีกว่าคู่แข่ง และมีระดับของพัฒนาการในความสามารถขององค์กรที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว เหตุผลและความสำคัญที่ต้องพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังต่อไปนี้ คือ

1. องค์กรตามแนวคิดเดิม มุ่งเน้นในเรื่องผลผลิต แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้มุ่งเน้นการเรียนรู้ เพื่อตอบสนองต่อยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge based economy) และประเทศต่างๆ ในโลก ได้เริ่มปรับเปลี่ยนนโยบายของตนไปสู่สภาพเศรษฐกิจใหม่ (new economy)

2. องค์กรแบบเดิม มุ่งเน้นที่พนักงานต้องมีทักษะความรู้ เพื่อนำมาใช้ในองค์กร แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรต้องเป็นสถานที่ ที่พนักงานสามารถเพิ่มและพัฒนาทักษะความรู้ เพื่อสามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันและเตรียมพร้อมสำหรับงานที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

3. องค์กรแบบเดิมมีสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ มีภาระหน้าที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน การพัฒนาบุคลากรในองค์กรจะเน้นความชำนาญเฉพาะอย่าง โดยการแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัด ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมุ่งเน้นให้บุคลากรทุกคนมีการเรียนรู้ และมีการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการ โดยการศึกษาหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เป็นส่วนบุคคลและส่วนรวม

4. องค์กรแบบเดิมใช้การฝึกอบรม (training) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้เกิดความชำนาญขึ้นในตัวพนักงาน โดยเฉพาะทางด้านเทคนิค วิธีการผลิต องค์กรจะเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมุ่งพัฒนาให้ได้มีโอกาสรู้จักตนเอง วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเองก่อนที่จะให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายในอาชีพของตน

5. องค์กรแบบเดิม เชื่อว่าแรงงานจัดเป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งที่ได้รับค่าตอบแทนตามผลงานที่ทำ พนักงานมีหน้าที่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เกิดผลผลิตสูงสุด แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นพนักงานต้องเรียนรู้ตลอดเวลา เพราะการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและเทคโนโลยี

6. แนวคิดเดิมผู้บริหารถูกมองว่าเป็นผู้บังคับบัญชา คอยควบคุมการทำงานของลูกน้อง แต่แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะกำหนดให้ผู้บริหารหรือหัวหน้างานทำหน้าที่สอนงาน แนะนำให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหน้าที่หลัก ช่วยจัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

7. องค์กรแนวคิดใหม่ต้องสร้างบรรยากาศ เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้อย่างอิสระ พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม และมีบทบาทที่จะเรียนรู้จากหน่วยงานอื่นๆ

สรุปได้ว่า ความสำคัญที่ต้องพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ต้องมุ่งเน้นการเรียนรู้ เพื่อตอบสนองต่อยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ และต้องเป็นสถานที่ ที่พนักงานสามารถเพิ่มและพัฒนาทักษะความรู้ เพื่อสามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันและเตรียมพร้อมสำหรับงานที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ บุคลากรทุกคนต้องมีการเรียนรู้ และมีการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการ บุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องพัฒนาให้ได้มีโอกาสรู้จักตนเอง วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง มีการเรียนรู้ตลอดเวลา นอกจากนี้ ผู้บริหารหรือหัวหน้างานทำหน้าที่สอนงาน แนะนำให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหน้าที่หลัก รวมทั้งองค์กรแนวคิดใหม่ต้องสร้างบรรยากาศ เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้อย่างอิสระ พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม

3. องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

สมยศ นาวิกการ (2546, หน้า 939-941) อธิบายว่า องค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรเรียนรู้ มี 5 ประการ (ดังแสดงในภาพ 6) ดังนี้ คือ

1. ความเป็นผู้นำ เนื่องจากภายในองค์กรแบบราชการ ผู้บริหารระดับสูงจะรับผิดชอบการตัดสินใจ การสั่งการ และการบรรลุเป้าหมายขององค์กร บุคลากรจะถูกปฏิบัติเหมือนกับปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่ง พนักงานมักจะถูกมอบหมายงานประจำวันที่ย่อมไม่มีการทดลองได้น้อย ภายในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารและพนักงานจะร่วมความเป็นผู้นำ ซึ่งมีอิสระที่จะระบุและทดลองวิธีการใหม่ๆ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ความเป็นผู้นำ จะเป็นวิถีทางที่ผึกแผนงานเข้าด้วยกันและทำให้บุคคลผูกพันกับเป้าหมายขององค์กร

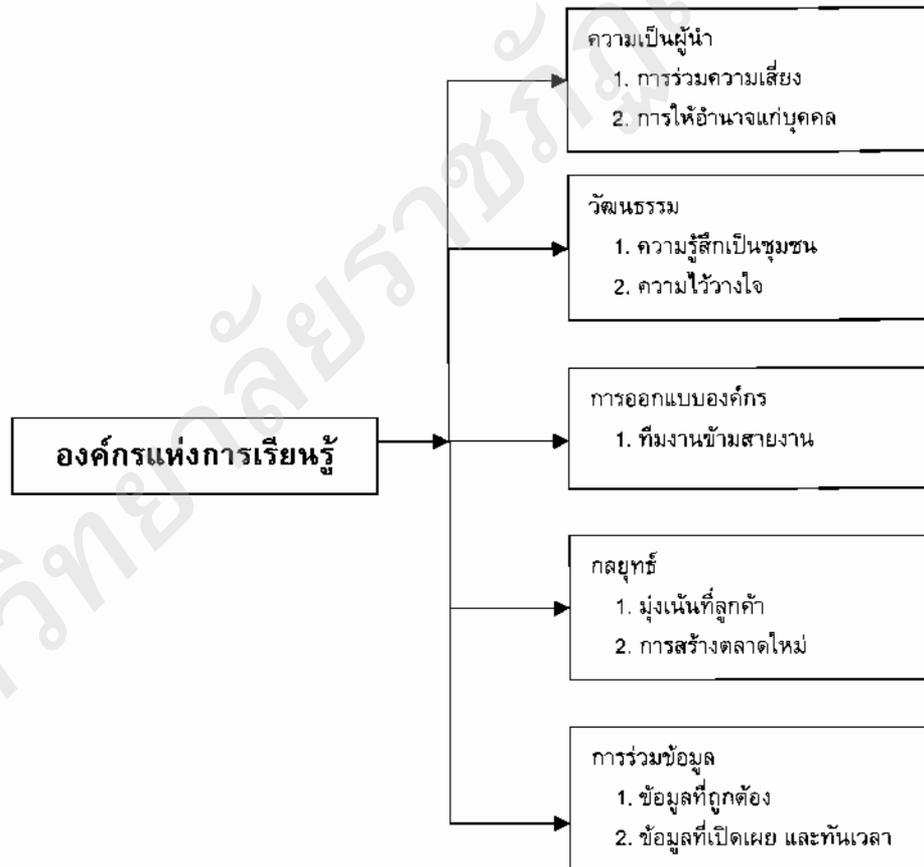
2. วัฒนธรรม ซึ่งในองค์กรแห่งการเรียนรู้ พนักงานทุกคนจากทุกแผนกจะทำงานร่วมกัน ทำให้ข้อมูลและความคิดมีการไหลเวียนได้อย่างเสรี การสร้างความรู้สึกร่วมกัน ความเมตตาและการเอาใจใส่ระหว่างกัน นอกจากนี้ วัฒนธรรมขององค์กรจะต้องสนับสนุนการเรียนรู้จากคู่แข่งชั้น ผู้ผลิต และลูกค้าด้วยการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ โดยพันธมิตรที่บรรลุความสำเร็จจะถูกสร้างขึ้นมาจากความไว้วางใจและความเคารพ ที่เรียกว่า เครือข่ายขององค์กร

3. การออกแบบองค์กร โดยการออกแบบโครงสร้างภายในองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันได้มากขึ้น เช่น การให้ผู้บริหารดำรงตำแหน่งได้นานขึ้น การจัดให้พนักงานเรียนรู้ทักษะใหม่ มีความรู้และความเชี่ยวชาญหลายด้าน รวมทั้งการสร้างทีม ที่มีพนักงานทำงาน

ด้วยกันภายในทีมข้ามสายงานเพื่อที่จะสร้างผลิตภัณฑ์ ติดต่อกับลูกค้า เสนอแนะการปรับปรุง และทำการเปลี่ยนแปลง

4. กลยุทธ์ ซึ่งกลยุทธ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะปรากฏขึ้นมาจากทั้งระดับล่าง และระดับสูง การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และเทคโนโลยีจะทำให้พนักงานรู้ความต้องการของตนเองที่ได้มีอิทธิพลอย่างมากต่อกลยุทธ์ขององค์กร พนักงานจะถูกกระตุ้นให้ถามความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าให้ได้มากที่สุด

5. การร่วมข้อมูล โดยที่องค์กรจะเป็นแหล่งข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อการแก้ปัญหาในการดำเนินงานต่างๆ พนักงานต้องตระหนักถึงสิ่งที่ตนเองปฏิบัติอยู่ นอกจากนี้ ข้อมูลกำไรและการขาดทุน ส่วนแบ่งตลาด และกลยุทธ์ของคู่แข่งถูกถ่ายทอดอย่างเสรีระหว่างพนักงาน ทำให้พนักงานสามารถเลือกและใช้ข้อมูลที่ต้องการได้สะดวกและง่าย



ภาพ 6 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

4. คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

วีระวัฒน์ ปันนิตคามัย (2543, หน้า 79-81) อธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นระบบที่มีการเคลื่อนไหว มีความยืดหยุ่น โดยสมาชิกในองค์กรมีการเรียนและแลกเปลี่ยนความรู้

ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี มี 11 ประการ ประกอบด้วย

1. โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีการบริหารงานด้วยความยืดหยุ่น คล่องตัว และมีหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานที่สามารถทำงานข้ามสายงานได้ง่าย
2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร โดยพนักงานมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษา ค้นคว้าและเผยแพร่ความรู้กับเพื่อนร่วมงาน พนักงานได้รับแรงจูงใจในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนด้านค่าตอบแทน รวมทั้งขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร
3. มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ มีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเอง และสนับสนุนให้พนักงานใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องสนับสนุนความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับล่างสุด ในฐานะผู้รู้ดีให้มากที่สุด
4. มีการวิเคราะห์และตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรหรือสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานได้รับรู้และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
5. พนักงานทุกคนมีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้ โดยผู้บริหารควรสร้างจิตสำนึกว่าหน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ ไม่ใช่เป็นหน้าที่ของแผนกวิจัยและพัฒนาเพียงฝ่ายเดียว พนักงานทุกคนควรมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ และเรียนรู้จากแผนกอื่นๆ หรือจากเครือข่ายสัมพันธ์ที่ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน
6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ และประยุกต์ใช้ได้กับสถานการณ์อื่นๆ
7. มุ่งสู่คุณภาพ เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าของลูกค้า โดยมุ่งสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้ามากที่สุด
8. มุ่งเน้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งกระบวนการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านการวางแผน การดำเนินการ และการประเมิน ผู้จัดการหรือผู้บริหารจะทำหน้าที่ทดลองเกือบหมด มากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้
9. มีบรรยากาศในองค์กรที่เกื้อหนุน โดยมุ่งเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานเหล่านั้นได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เคารพซึ่งกันและกัน

มีความอดทน มีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีส่วนร่วมต่อการทำงานเป็นทีม และรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติที่เสมอภาค ยุติธรรม

10. มีการทำงานเป็นทีม เพราะการทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมด้านความสามัคคี การร่วมมือร่วมใจทำงาน และสร้างการแข่งขันและพลังร่วม (synergy) เครือข่ายทรัพยากรต่างๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีมกับบุคคลอื่นนอกทีม นอกจากนี้เป็นการสร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว และยืดหยุ่น

11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เนื่องจากวิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง มีความผูกพัน และตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความเชื่อของพนักงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกัน ในที่สุด

นิพนธ์ ภัทรชิต (2552, หน้า 89-91) กล่าวว่า คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. โครงสร้างแบบเซลล์ คือ มีโครงสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวได้ ถ้าโครงสร้างมีการกำหนดค่อนข้างตายตัว ก็จะทำให้องค์กรไม่มีลักษณะที่สามารถปรับตัวได้อย่างเพียงพอ หรือถ้าองค์กรมีการกำหนดที่ยืดหยุ่นมากเกินไป องค์กรก็ไม่มีลักษณะเฉพาะที่เพียงพอเช่นกัน

2. การบริหารจัดการตนเอง ซึ่งพนักงานแต่ละคนและทีมงานจำเป็นต้องมีลักษณะที่สามารถบริหารจัดการตนเอง เพื่อศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมและเกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยเงื่อนไขเบื้องต้นสำหรับการบริหารจัดการตนเอง คือ การไหลอย่างเสรีของข้อมูลข่าวสารทั่วทั้งองค์กร เช่นในบริษัทบางแห่งจากประเทศอังกฤษ ที่ให้บริการเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พนักงานของบริษัทนี้ทุกคนสามารถดูข้อมูลในแฟ้มบุคคลของพนักงานได้ รวมถึงข้อมูลทางด้านการเงินด้วย การเปิดเผยข้อมูลในลักษณะนี้

3. ความเป็นผู้ประกอบการ เพื่อให้สามารถเจริญก้าวหน้าได้ในยุคเศรษฐกิจแห่งความรู้ ทุกคนจำเป็นต้องมีความเป็นผู้ประกอบการที่มากขึ้น เช่น การพัฒนาความสามารถที่จะมองเห็นและดำเนินการกับโอกาสในการเติบโตหรือโอกาสแห่งการเปลี่ยนแปลง

4. การเป็นสมาชิกและรางวัลที่เที่ยงธรรม เพื่อที่จะขจัดผลกระทบจากแนวทางการบริหารจัดการตนเอง องค์กรอาจจำเป็นต้องมีกระบวนการให้รางวัลที่ช่วยสร้างความรู้สึกในการเป็นสมาชิกร่วมกันขององค์กร

5. การสะสมความรู้ระดับผู้เชี่ยวชาญ องค์กรจำเป็นต้องมององค์ความรู้เป็นความสามารถหลักและมุ่งเน้นพัฒนาผู้ชำนาญการเฉพาะเรื่อง มากกว่าที่จะอาศัยพนักงานที่มีความรู้แบบทั่วๆ ไป

6. บริษัทที่เน้นองค์รวม เป็นองค์กรที่ตระหนักและยอมรับว่าสามารถจะได้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางความรู้ที่อยู่ภายนอกโครงสร้างขององค์กรตนเอง

7. ความเป็นผู้นำแบบเน้นความร่วมมือ ในองค์กรที่มีโครงสร้างแบบเซลล์ (cellular) บทบาทของการเป็นศูนย์กลางนั้นจะให้ความสำคัญกับการติดตามตรวจสอบน้อยลง และไปมุ่งเน้นกับความสำเร็จในการกำหนดทิศทาง การสื่อสาร คุณค่าที่องค์กรให้ความสำคัญ การสนับสนุนให้เกิดความปรารถนาอันแรงกล้า รวมถึงการกระตุ้นให้ผู้อื่นในองค์กรนำแนวทางแบบจากภายนอกสู่ภายใน (outside-in approach) มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ

สรุปได้ว่า คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี ประกอบด้วย มีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม, มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร, พนักงานแต่ละคนและทีมงานจำเป็นต้องมีลักษณะที่สามารถบริหารจัดการตนเอง, มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงาน, พนักงานทุกคนมีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้, มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้, มุ่งสู่คุณภาพ, มุ่งเน้นการจัดการเชิงกลยุทธ์, ความเป็นผู้นำแบบเน้นความร่วมมือ, มีการทำงานเป็นทีม, และมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

5. ประเภทขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ทิววรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2550ก, หน้า 152-153) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเรียนรู้เร็วกว่าคู่แข่งในการเปลี่ยนแปลงและก่อนที่จะถูกแรงกดดันให้เปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะพัฒนาเครื่องมือและวิธีการในการวิเคราะห์ระบบของตนเอง นอกจากนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท (ดังแสดงในตาราง 1) คือ

1. องค์กรที่รับรู้ (knowing organization) เป็นองค์กรประเภทที่เก่าแก่ที่สุด มีการเรียนรู้แบบวงจรเดียว สามารถประสบความสำเร็จได้ ถ้าตลาดยังคงมีการเจริญเติบโตอย่างเต็มที่ (mature) และคงที่ องค์กรประเภทนี้ จะประสบความสำเร็จตราบเท่าที่ไม่ต้องมีการเรียนรู้ระดับที่สูงขึ้น เพราะการเรียนรู้ในระดับจริงจะทำให้ผู้บริหารต้องยกเลิกการควบคุม รวมทั้งการคาดการณ์ที่แน่นอน และการบริหารที่เน้นประสิทธิภาพ ให้ต้องมีการเปิดองค์กรสำหรับการตรวจสอบ

2. องค์กรที่เข้าใจ (understanding organization) องค์กรประเภทนี้มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง เพื่อใช้ชี้นำพฤติกรรมการทำงานขององค์กร

3. องค์กรที่คิดได้ (thinking organization) ทั้งองค์กรที่เข้าใจและองค์กรที่คิดได้ จัดเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ในระดับปานกลาง สำหรับองค์กรที่คิดได้จะมองธุรกิจในลักษณะที่เป็นปัญหาที่ต่อเนื่องกัน ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์ปัญหา เก็บข้อมูล และแก้ปัญหา

4. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ในขณะที่องค์กร 3 ประเภทแรกมีการปรับตัว สำหรับการเปลี่ยนแปลงภายใต้กรอบค่านิยมหรือโครงสร้างเดิมที่มีอยู่ แต่สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีการเรียนรู้แบบ 2 วงจร คือ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงตนเอง และการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

ตาราง 1 ประเภทขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัย	องค์กรที่รับรู้	องค์กรที่เข้าใจ	องค์กรที่คิดได้	องค์กรแห่งการเรียนรู้
ปรัชญา	อุทิศตัวเพื่อ ทำงานที่ดีที่สุดวิธี เดียว • คาดการณ์ได้ • มีการควบคุม • มีประสิทธิภาพ	มีวัฒนธรรมที่ แข็งแกร่ง เพื่อใช้ ชี้นำกลยุทธ์และการ ทำงาน	มองธุรกิจเป็นความ ต่อเนื่องของปัญหา ถ้า มีปัญหาคงแก้ไขให้ เร็วที่สุด	ตรวจสอบ ปรับปรุง ประสบการณ์ทำงาน ทางธุรกิจ
การจัดการ	ควบคุมโดย กฎระเบียบหรือ คู่มือ	ชี้แจง สื่อสาร และ มุ่งเน้นการปฏิบัติ ตามวัฒนธรรม องค์กร	ชี้และแยกแยะปัญหา รวบรวมข้อมูลและ แก้ไขปัญหา	ส่งเสริมให้มีการ ทดลอง ตรวจสอบ การวิจารณ์ในทาง สร้างสรรค์ และการ รับรู้ความผิดพลาด
พนักงาน	ปฏิบัติตาม กฎระเบียบโดยไม่มี ข้อสงสัยหรือ คำถาม	ใช้วัฒนธรรมองค์กร ชี้นำพฤติกรรม องค์กร	ริเริ่มวิธีการแก้ไข ปัญหาที่เป็นระบบด้วย ความกระตือรือร้น	รวบรวมและใช้ข้อมูล วิจารณ์ในทาง สร้างสรรค์
ลูกค้า	ลูกค้ามีความเชื่อ ว่าบริษัทรู้ดีที่สุด	ลูกค้าเชื่อว่า ความสามารถของ องค์กรเป็น หลักประกันของ ตำแหน่งงานที่ดี	ลูกค้าเป็นส่วนหนึ่งของ ปัญหาที่ต้องมีการ แก้ไข	ลูกค้าเป็นส่วนหนึ่ง ของความสัมพันธ์ใน การสอน/เรียนรู้ โดย ใช้การสนทนาที่ เปิดเผยและต่อเนื่อง
การเปลี่ยนแปลง	ค่อยเป็นค่อยไป เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ ดีที่สุดทางเดียว	มีการเปลี่ยนแปลง ภายใต้ความเชื่อของ องค์กร	ปฏิบัติภายใต้แผนของ การแก้ไขปัญหา ที่ถูก มองว่าแผนนี้เป็นสิ่งที่ แก้ไขปัญหาคงได้ทุก อย่าง	เป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการสร้าง ประสบการณ์ ตรวจสอบ สมมติฐาน ทดลอง และสร้าง ประสบการณ์

6. กลยุทธ์สำหรับการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้

บดินทร์ วิจารณ์ (2550, หน้า 293-301) กล่าวว่า กลยุทธ์สำหรับการจัดการความรู้
ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 10 ประการ คือ

1. การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในการเก็บรวบรวมและถ่ายโอนข้อมูล ซึ่งในองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ นั้น พนักงานทุกคนจะต้องรู้จักเก็บรวบรวมข้อมูล ควรรู้ว่าคุณสมบัติที่เป็น

ประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อที่จะได้เก็บและรวบรวมไว้ในเวลาที่ไม่พบเห็น เช่น ความรู้ที่ได้จากการประชุม สัมมนา จากอินเทอร์เน็ต จากหนังสือพิมพ์หรือนิตยสาร และจากแหล่งอื่นๆ ที่ไม่เป็นทางการ เช่น จากการพบปะพูดคุยกับบุคคลอื่น จากการชมภาพยนตร์ และจากการเข้าชมพิพิธภัณฑ์ต่างๆ เป็นต้น บางบริษัทส่งเสริมและให้รางวัลในการค้นคว้าวิจัยแก่พนักงาน เพราะตระหนักดีว่าการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงลึกนั้น เป็นแรงผลักดันที่สำคัญในการเรียนรู้

2. การเก็บเกี่ยวความรู้จากภายนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กรนี้ อาจทำได้โดยการศึกษาผลการปฏิบัติงาน และทักษะในการทำงานขององค์กรอื่นๆ จากนั้นจึงทำการเทียบเคียงแข่งดีกับองค์กรเหล่านั้น

3. การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะพัฒนากลยุทธ์และวิธีการต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันการเรียนรู้ภายในองค์กร เช่น การจัดกิจกรรมแรลลี่ เพื่อแข่งขันความรู้ระหว่างพนักงาน, การทบทวนกลยุทธ์ โดยพิจารณาตรวจสอบสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีและส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัท, หรือมีการประชุมสังสรรค์ที่เชิญลูกค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกและกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กรมาร่วมงาน เพื่อร่วมแบ่งปันความคิด และเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

4. การคิดและเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งองค์กรสามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และกระตุ้นการเรียนรู้ได้ด้วยการส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ เช่น จัดให้มีการค้นคว้าทดลองย่อยๆ และมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ, การให้รางวัลสำหรับความคิดและจินตนาการ, หรือการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการคิดสร้างสรรค์

5. การกระตุ้นและให้รางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรม เนื่องจากส่วนแบ่งทางการตลาดนั้นมีการเปลี่ยนแปลงเสมอ ไม่มีสินค้าหรือบริการใดๆ ที่สามารถคงอยู่ในตลาดได้ตลอดไป ดังนั้นองค์กรควมให้ความสำคัญกับการค้นคว้าเพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ

6. มีการฝึกอบรมพนักงานในเรื่องการจัดเก็บและการเรียกข้อมูลกลับมาใช้ ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น จะมีการชี้แจงให้พนักงานของตน ตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่าความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร และองค์กรมีทรัพยากรสำหรับการจัดเก็บความรู้อะไรบ้าง

7. การเพิ่มการถ่ายโอนความรู้โดยไม่มีขีดจำกัด เช่น มีการหมุนเวียนการทำงานและการทำงานแบบทีมผสม (team mixing) ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เนื่องจากพนักงานไม่เพียงนำความรู้ไปใช้ที่อื่นๆ แต่ยังทำให้ความรู้ของบุคคลนั้นส่งผ่านไปสู่อื่นด้วย พนักงานแต่ละคนซึ่งต่างก็มีความรู้ในแต่ละด้าน จะต้องถ่ายโอนความรู้ของตนให้แก่บุคคลอื่น หรือเพื่อนร่วมทีมอย่างสม่ำเสมอ

8. มีการสร้างฐานความรู้ให้ตรงตามความต้องการในการเรียนรู้และตามค่านิยมขององค์กร โดยที่ความรู้จะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อถูกจัดเก็บในรูปแบบที่พนักงานและองค์กรสามารถเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้น ทุกหน่วยงานควรจะมีการเข้าถึงความรู้ที่ถูกจัดเก็บได้

โดยง่ายและไม่มีข้อจำกัด โดยที่ความรู้นั้นควรถูกแบ่งเป็นหมวดหมู่ ตามหัวข้อ และตามความต้องการในการเรียนรู้ของพนักงาน และตามจุดประสงค์การนำไปใช้เฉพาะเรื่อง เพื่อให้พนักงานสามารถปรับปรุงและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

9. มีการสร้างกลไกในการรวบรวมและจัดเก็บสิ่งที่ได้เรียนรู้ เช่น จัดให้มีผู้อำนวยการในการบริหารความรู้ เพื่อเป็นผู้ประสานงานในการสร้างสรรค์และรวบรวมความรู้ ควรจัดให้มีการพัฒนาความรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร หรือมีการปรับข้อมูลในระบบข้อมูล

10. การถ่ายโอนความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง เช่น การสร้างโอกาสให้พนักงานที่เข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ ได้ปฏิบัติในสิ่งที่ได้เรียนหรืออบรมมาในทันที

7. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

7.1 ทฤษฎีการบริหารองค์การในระบบราชการ

วิเชียร วิทย์อุดม (2551, หน้า 100-102) กล่าวว่า แม็ค เวเบอร์ (Max Weber) ซึ่งเป็นนักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ได้คิดค้นทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์กรในรูปแบบอุดมคติ (ideal type) หรือที่รู้จักในนามระบบราชการ (bureaucracy) จากพื้นฐานของสังคมวัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมือง ด้วยวิธีพิจารณาองค์การราชการจากระบบสังคมทั้งหมด โดยมีลักษณะที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. หลักการแบ่งงานกันทำตามความถนัด (division of work) ซึ่งระบบราชการนั้นก่อให้เกิดความยุติธรรมและตรงตามความถนัดหรือความสามารถของบุคคลนั้น ที่จะทำให้บุคคลที่ปฏิบัติงานเกิดความเชี่ยวชาญในงานเฉพาะด้าน (specialization) และรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

2. การจัดโครงสร้างองค์กรลดหลั่นไปตามลำดับชั้น (hierarchy) โดยระบบราชการเป็นการกำหนดโครงสร้างของอำนาจที่ให้ความเหมาะสมกับตำแหน่งต่างๆ ที่กำหนดขึ้นตามความสามารถเฉพาะด้าน และการแบ่งงานกันทำตามความถนัด

3. การมีกฎระเบียบวินัย ข้อบังคับ และวิธีปฏิบัติงาน (rules regulation and procedures) ในระบบราชการเป็นแบบแผนที่ส่งเสริมให้มีการทำงานอย่างเป็นระบบมาตรฐานในการทำงาน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และทำให้มีการประสานงานของงานต่างๆ ได้ดีขึ้น สมาชิกขององค์กรก็สามารถดำเนินงานได้ด้วยดี และมีความมั่นคงหากมีการเปลี่ยนแปลงตัวสมาชิกขององค์กร

4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นแบบทางการหรือไม่ยึดถือตัวบุคคล (impersonal relationship) ในระบบราชการถือว่าความสัมพันธ์ของตัวบุคคลในองค์กรต้องไม่มีเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร จะต้องมึลักษณะที่เป็นทางการไม่

ยึดถือตัวบุคคล ไม่มีการให้ผลประโยชน์ที่ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ทางด้านมิตรภาพและความคุ้นเคย

5. คุณสมบัตินักวิชาชีพ (professional qualities) ในระบบราชการส่งเสริมให้ยึดถือหน่วยงาน และการรับราชการเป็นคุณสมบัตินักวิชาชีพ การเลือกบุคคลเข้าทำงาน การได้ความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ จะต้องพิจารณาจากความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์

6. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (career aspects) ซึ่งระบบราชการส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่เป็นลำดับขั้น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งขึ้นอยู่กับความอาวุโสและการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานเป็นสำคัญ การจะไล่ออกจากงานได้ก็ต่อเมื่อมีความผิดที่ชัดเจนเท่านั้น

7. อำนาจหน้าที่ (legal authority) ระบบราชการมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน และเป็นอำนาจหน้าที่ที่ได้มาจากสถาบัน บุคคลใดก็ตามที่มีตำแหน่งหน้าที่จะย่อมมีอำนาจที่จะใช้ได้อย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรม อำนาจดังกล่าวไม่ใช่อำนาจส่วนบุคคลแต่เป็นอำนาจของสถาบัน

7.2 ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของปีเตอร์ เซงกี (Peter Senge)

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551, หน้า 146-148) กล่าวว่า ทฤษฎีของปีเตอร์ เซงกี (Peter Senge) สำหรับการพัฒนางค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น มีองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่

1. การใฝ่ใจพัฒนาบุคคล (personal mastery) เนื่องจากองค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางที่ต้องการได้ ถ้าพนักงานในองค์กรไม่ได้รับการพัฒนา เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในแต่ละวัน ทำให้ความรู้ที่ได้รับจากการเรียนในระบบโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัยไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานอีกต่อไป ดังนั้น พนักงานจึงต้องมีความสนใจกับการเรียนรู้ ฝึกฝนปฏิบัติตนให้เป็นผู้ใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา และต้องเป็นการเรียนรู้ที่ไม่มีวันจบสิ้น เป็นการเรียนรู้แบบตลอดชีวิต (lifelong learning) เพื่อให้เป็นคนที่ทันยุคทันเหตุการณ์อยู่ตลอดเวลา

2. รูปแบบความคิด (mental models) แนวความคิด ทักษะคิด ความเชื่อ ที่เป็นประสบการณ์ที่ได้มาจากสิ่งรอบ ๆ ตัว และการเรียนรู้ นำไปสู่การสร้างกรอบความคิดที่มีผลต่อบุคคลในเรื่องความเข้าใจ การตัดสินใจ และพฤติกรรมของตน และพยายามพัฒนารูปแบบความคิด ความเชื่อของตน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม โดยพยายามไม่ยึดติดกับความเชื่อเดิม ๆ ที่ไม่ทันสมัย

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared valued) ความก้าวหน้าและความเข้มแข็งขององค์กรสามารถเกิดขึ้นได้ จากการสร้างทัศนคติร่วมกันของพนักงานทุกคนภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน และมุ่งหน้าไปสู่ทิศทางเดียวกัน

4. การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) การเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะ เพื่อพัฒนาภูมิปัญญา รวมทั้งความสามารถของทีมงาน โดยการนำวิธีการต่างๆ มาใช้ ได้แก่ การพูดคุย อภิปราย และการใช้เทคนิคการบริหารงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้กันอย่างสม่ำเสมอ

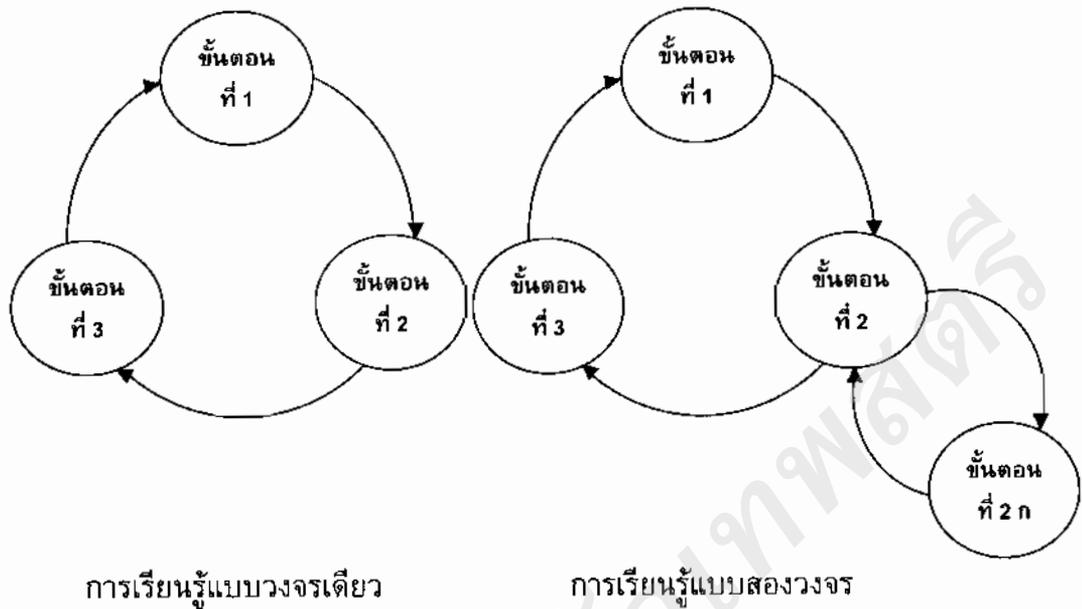
5. การคิดเป็นระบบ (system thinking) เป็นการมองสิ่งต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ และสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งเหล่านั้นในภาพรวมได้อย่างชัดเจน และสามารถมองเห็นระบบย่อยได้ เพื่อให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับโลกแห่งความเป็นจริง โดยการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างเป็นระบบ และพัฒนาระบบบริหารในรูปแบบ

7.3 ทฤษฎีการเรียนรู้ของอาร์กีริสและโชน (Argyris & Schon)

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2550ก, หน้า 154-155) กล่าวว่า อาร์กีริสและโชน (Argyris & Schon) ได้จำแนกการเรียนรู้ขององค์กร เป็น 2 ประเภท คือ

1. การเรียนรู้แบบวงจรวจรเดียว (single-loop learning) คือ ความสามารถในการตรวจหา และแก้ไขความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องในการทำงานประจำ ภายใต้ธรรมเนียมปฏิบัติในการดำเนินงานที่เคยมีมา แม้ว่าการเรียนรู้แบบวงจรวจรเดียวจะใช้ในการแก้ปัญหาของงานประจำที่ปฏิบัติภายในองค์กร แต่การเรียนรู้แบบวงจรวจรเดียวนี้ ไม่ได้คำนึงถึงเหตุผลหรือสาเหตุที่ต้องการปฏิบัติตามนโยบายหรือแผนงาน แต่เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม อาจกล่าวได้ว่า การเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรเผชิญกับปัญหาและความผิดพลาดทางการจัดการที่มุ่งในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยมีการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการเก็บสะสมการเรียนรู้

2. การเรียนรู้แบบสองวงจรวจร (double-loop learning) ซึ่งการเรียนรู้แบบนี้เกิดขึ้นเมื่อมีการตรวจพบข้อผิดพลาด และมีการทบทวน ปรับปรุงธรรมเนียมปฏิบัติ นโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย การเรียนรู้แบบนี้ ทำให้องค์กรสามารถติดตามแก้ไขพฤติกรรม และสามารถกำหนดมาตรฐานหรือแนวทางที่ควรจะดำเนินการเองได้ การเรียนรู้แบบสองวงจรวจรจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงรากฐานที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วย การเรียนรู้แบบนี้เป็นการเรียนรู้เพื่อช่วยแก้ปัญหาและสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพที่เป็นรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งก่อให้เกิดการสร้างการเรียนรู้และเป็นที่มาของแบบจำลองธุรกิจใหม่ที่สอดคล้องกับความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการแข่งขัน



ภาพ 7 การเรียนรู้แบบวงจรถัดเดียวและสองวงจรถัด

จากภาพ 7 การเรียนรู้แบบวงจรถัดเดียว ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การติดตามและการตรวจสอบ วิเคราะห์สถานการณ์ 2) การเปรียบเทียบข้อมูลจากการติดตามสถานการณ์กับธรรมเนียมการปฏิบัติงาน และ 3) หากเปรียบเทียบแล้ว พบว่าการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม ก็ให้มีการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม ส่วนการเรียนรู้แบบสองวงจรถัดนั้น สิ่งเพิ่มเติม คือ ขั้นตอนที่ 2ก ซึ่งเป็นการตั้งคำถามเกี่ยวกับธรรมเนียมปฏิบัติที่เคยมีมาว่ามีความเหมาะสมเพียงไร ถ้าไม่เหมาะสมก็ให้เปลี่ยนแปลงได้ในขั้นตอนที่ 3 กล่าวอย่างง่าย ๆ คือ วงจรถัดเดียวจะสนับสนุนให้มีการพิจารณาทบทวน ตั้งคำถามเปลี่ยนแปลงตั้งแต่เนิ่นๆ วัตถุประสงค์ หลักการ หรือมาตรฐานการทำงานต่างๆ ที่กำหนดไว้เดิมได้

7.4 แบบจำลองการเรียนรู้ในเชิงระบบของมาร์ควอดต์ (Marquardt)

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 99-101) กล่าวว่า แบบจำลองการเรียนรู้ในเชิงระบบสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ถูกคิดค้นและพัฒนาโดยไมเคิล เจ มาร์ควอดต์ (Michael J. Marquardt) โดยองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 5 ด้าน (แสดงดังภาพ 8) ได้แก่

1. การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation)

ระบบขององค์การต้องมีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (vision) หรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์กรปรารถนาที่จะไปถึงร่วมกัน กลยุทธ์ (strategy) เป็นวิธีการที่จะทำให้ไปถึงยังเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ โครงสร้างองค์การ (structure) เป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสม และที่สำคัญ คือ วัฒนธรรมองค์การ (organization culture) ซึ่งเป็น

ความเชื่อหรือค่านิยมของคนในองค์กรที่ต้องเอื้อต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น ค่านิยมการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การมอบอำนาจ กระจายอำนาจ เป็นต้น

2. การเพิ่มอำนาจพนักงาน (people empowerment)

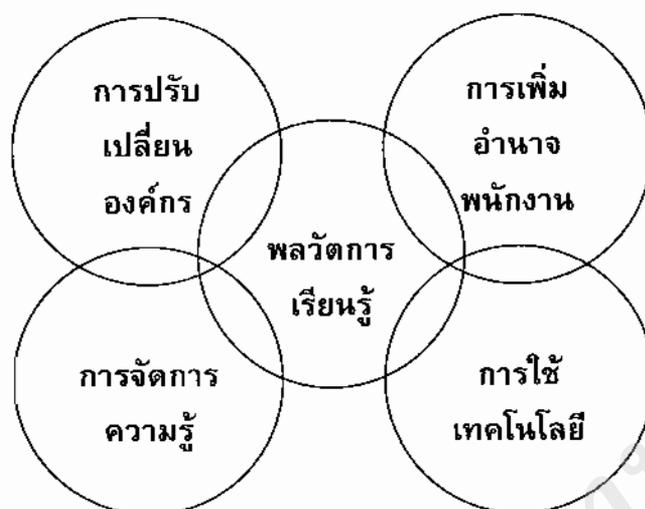
องค์กรหนึ่งๆ ต่างมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ทั้งภายในองค์กรเอง เช่น ผู้บริหาร ต้องมีภาวะผู้นำและมีทักษะทางด้านการบริหาร เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และที่สำคัญ ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานระดับปฏิบัติต้องมีนิสัยใฝ่รู้ และพัฒนา ศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ลูกค้ำที่ใช้บริการก็ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านของความต้องการแก่องค์การเช่นเดียวกับพันธมิตรทางธุรกิจ ที่ต้องให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยน ความรู้ซึ่งกันและกันอย่างจริงใจ และรวมทั้งชุมชนที่ต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาองค์กรที่ตั้งอยู่ในบริเวณชุมชน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ ก็มีส่วนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น

3. การใช้เทคโนโลยี (technology application)

การมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยประเภทของเทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มี 2 ประเภท คือ เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการความรู้ (manage knowledge) คือ การใช้เพื่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน ประเภทที่สองคือเทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ (enhance learning) คือ การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น

4. การจัดการความรู้ (knowledge management)

ความรู้ที่มีในองค์กรจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยกระบวนการให้การจัดการความรู้ (knowledge management) มีกระบวนการเริ่มตั้งแต่การระบุความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร การเสาะแสวงหาหรือสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้เองคงเป็นการสร้างความกระจ่างถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) กับการจัดการความรู้ (Knowledge management) เพราะในแนวคิดของมาร์ควอตส์ (Marquardt) ถือว่าการจัดการความรู้เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งที่มีความสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นนั่นเอง



ภาพ 8 แบบจำลองการเรียนรู้ในเชิงระบบของมาร์ควอดต์ (Marquardt)

5. พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics)

การเรียนรู้ถือเป็นระบบหลักที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3 ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งในแต่ละระดับของการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มที่ทักษะของตัวบุคคลแต่ละคน ซึ่งต้องมี 5 ประการ เพื่อสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ(systematic thinking) การมีตัวแบบทางความคิด (mental model) ความเชี่ยวชาญรอบรู้ (personal mastery) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-directed learning) และการสนทนาสื่อสารกัน (dialogue) โดยวิธีในการเรียนรู้ที่มีความสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ในบริบทขององค์การแห่งการเรียนรู้มี 3 ประเภท คือ การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (adaptive learning) คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต เพื่อการปรับปรุงในอนาคต การเรียนรู้โดยการกระทำ (action learning) คือ การเรียนรู้ที่นำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการเรียนรู้ และสุดท้ายคือ ระบบการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ (anticipatory learning) คือ การเรียนรู้ที่มุ่งสนองตอบความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ เช่น วิสัยทัศน์ (vision) เป็นต้น

สรุปได้ว่าทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยทฤษฎีการบริหารองค์การในระบบราชการ ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของปีเตอร์ เซงก์ ทฤษฎีการเรียนรู้ของอาร์กิสและไซน และแบบจำลองการเรียนรู้ในเชิงระบบของมาร์ควอดต์

ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 43-47) กล่าวว่า ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) 2) การสร้างความรู้ (knowledge creation) 3) การจัดเก็บความรู้ (knowledge storage) และ 4) การถ่ายทอดความรู้ (knowledge transfer)

1. การแสวงหาความรู้

1.1 ความหมายของการแสวงหาความรู้

วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย (ม.ป.ป., ย่อหน้า 2) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้ หมายถึง กระบวนการของการค้นหา และการวางแผนในการเก็บรวบรวมความรู้ที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร ซึ่ง อาจได้มาจากเอกสารที่มีอยู่แล้วหรือจากผู้เชี่ยวชาญ

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 43) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้ หมายถึง การสรรหา และรวบรวมความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

บุญดี บุญญากิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงศ์ พรชนกนาถ, และ ปรียวรรณ กรรณล้วน (2548, หน้า 54) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้ หมายถึง กระบวนการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี และมีวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ได้อย่างไร

ชุติมา เมฆวัน (2549, หน้า 6) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้ หมายถึง การใช้กระบวนการหรือวิธีการต่างๆ ที่จะเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ที่จะสามารถนำมาใช้ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ

กิริติ ยศยิ่งยง (2550, หน้า 127) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้ หมายถึง กระบวนการค้นหาความรู้ เพื่อนำความรู้ที่ได้นั้นไปใช้ปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

วีรุช มาฆะศิริานนท์ (2550, หน้า 60) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้หมายถึง การสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ยุรพร ศุทธรรัตน์ (2552, หน้า 111) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้ หมายถึง การติดตามและวิเคราะห์ข้อมูลที่องค์กรสามารถแสวงหาได้ด้วยวิธีค้นหา หรือเรียนรู้

สุดาวรัตน์ คุรุทกะ (2553, หน้า 3) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้ หมายถึง องค์กรจะต้องแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร

บิวสเตอร์, ชิราเวจน่า, และวิลส์ (Brewster, Ciravegna, & Wilks, 2001, p. 1) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้ หมายถึง กระบวนการค้นหาและนำความรู้มาเก็บรวบรวมไว้ในองค์กร

หลิน, โคว, โคว, โฮ, และควอ (Lin, Kuo, Kuo, Ho, & Kuo, 2008, p. 92) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้ หมายถึง กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาความรู้

ฟินค์, และโพลเดอร์ (Fink, & Ploder, 2009, p. 38) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้ หมายถึง การค้นหาหรือสรรหาความรู้ในรูปแบบต่างๆ ทั้งจากภายในหรือภายนอกองค์กร เช่น จากพนักงานภายในองค์กร ลูกค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ คู่แข่งขันหรือบริษัทคู่ค้า

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การแสวงหาความรู้ หมายถึง กระบวนการของการติดตาม สรรหา ค้นหา และการวางแผนในการเก็บรวบรวมความรู้ที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร เช่น องค์กรสนับสนุนให้พนักงานเข้าร่วมอบรม สัมมนา แสดงผลงาน และดูงาน เพื่อแสวงหาความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และ องค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ จากการเทียบเคียง (benchmarks) และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดจากองค์กรอื่นๆ

1.2 วัตถุประสงค์ของการแสวงหาความรู้

อัญญาณี คล้ายสุบรรณ (2551, ย่อหน้า 2) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการหลัก คือ

1.2.1 เพื่อนำความรู้มาใช้ประโยชน์พิจารณาจากประโยชน์ได้ 2 ด้าน คือ

1) การแสวงหาความรู้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว หมายถึง บุคคลหนึ่งบุคคลใดต้องการความรู้เรื่องใด เพื่อประโยชน์อะไร ก็จะแสวงหาความรู้ที่ต้องการนั้นจนกว่าจะถึงจุดแห่งความพอใจ ก็จะสิ้นสุดขอข่ายการแสวงหาความรู้ของบุคคลนั้น โดยการละเลิกความใส่ใจ และความพยายามรู้เรื่องนั้นไปสู่เรื่องอื่น ประเด็นนี้ไม่ได้หมายความว่าแสวงหาความรู้ไม่ได้ หรือได้ยังไม่พอกับความต้องการเพราะบางครั้งบุคคลต้องการความรู้เพื่อตอบสนองภัยบางอย่าง หรือเพื่อไว้แก้ปัญหาบางอย่าง แต่ความรู้ที่แสวงยังไม่เพียงพอคือยังไม่สามารถตอบสนองภัยให้กระจ่างได้เป็นที่พอใจ หรือใช้แก้ปัญหาไม่ได้สำเร็จแต่ไม่สามารถหาได้ต่อไปแล้วกรณีนี้ถือว่ายังไม่สิ้นสุดขอข่ายของการแสวงหาความรู้แม้จะต้องหยุดการแก้ปัญหาหรือการทำงานไว้ก่อน แต่การแสวงหาความรู้ต่อไปยังดำรงอยู่

2) การแสวงหาความรู้เพื่อบุคคลอื่นหรือเพื่อสังคมส่วนรวม หมายถึง การทำหน้าที่มนุษย์อย่างหนึ่งในการแสวงหาหรือพัฒนาความรู้ไปเรื่อยๆ เพื่อให้บุคคลอื่นหรือสังคมส่วนรวมได้ใช้หรือใช้เพื่อประโยชน์ส่วนรวม จึงเป็นหน้าที่การงานสำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น แพทย์ หรือนักวิทยาศาสตร์ พยายามทำงานด้วยความรู้เรื่องโรคภัยไข้เจ็บ และวิธีการรักษาต่างๆ ที่ตนเองมีได้เจ็บป่วยด้วยโรคนั้น ๆ แต่เพื่อให้ผู้อื่นที่เจ็บป่วยหรือได้รับทุกข์จากโรคภัยนั้น ได้ใช้แก้ไขหรือบรรเทาปัญหาได้ กรณีนี้หมายรวมถึงการแสวงหาความรู้เพื่อรักษาและพัฒนา

อาชีพของมนุษย์ด้วย การแสวงหาความรู้เพื่อสนองความอยากรู้ อาจแสวงหาได้ 2 ทางเช่นกัน คือ 1) การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับตัวเองเพื่อให้รู้และเข้าใจตัวเองมากขึ้น ซึ่งสามารถใช้ประโยชน์ได้เช่นกัน และ 2) การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับสิ่งอื่นนอกจากตัวเอง ซึ่งจะได้แก่สิ่งแวดล้อมตัวคนทั้งในวงแคบใกล้ตัว และวงกว้างระดับโลก

1.2.2 การแสวงหาความรู้เพื่อสนองความอยากรู้ อาจแสวงหาได้ 2 ทางเช่นกัน คือ

1) การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับตัวเองเพื่อให้รู้และเข้าใจตัวเองมากขึ้น ซึ่งสามารถใช้ประโยชน์ได้เช่นกัน

2) การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับสิ่งอื่นนอกจากตัวเอง ซึ่งจะได้แก่สิ่งแวดล้อมตัวคนทั้งในวงแคบใกล้ตัว และวงกว้างระดับโลกและจักรวาลก็ได้

1.3 วิธีการแสวงหาความรู้

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 43-44) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์จะช่วยให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ การแสวงหาความรู้ นั้น มี 2 วิธี คือ

1.3.1 การแสวงหาความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (internal collection of knowledge) คือ ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งสามารถทำได้ดังต่อไปนี้ คือ

1) การให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น

2) การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ

3) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ

1.3.2 การแสวงหาความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (external collection of knowledge) คือ ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรภายนอกองค์กร ซึ่งสามารถทำได้ดังต่อไปนี้ คือ

1) การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (benchmarking) กับองค์กรอื่นๆ

2) การจ้างที่ปรึกษา

3) การเปิดรับข่าวสารจากสื่อต่างๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์, หรือโทรทัศน์

4) การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งขัน และแหล่งอื่นๆ

5) การร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมลงทุน

2. การสร้างความรู้

2.1 ความหมายของการสร้างความรู้

วรวรรณ วาณิชยเจริญชัย (ม.ป.ป., ย่อหน้า 4) กล่าวว่า การสร้างความรู้ หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันของแต่ละบุคคล เพื่อทำให้เกิดความรู้ และแนวคิดใหม่

พริดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 45) กล่าวว่า การสร้างความรู้ หมายถึง การพัฒนาและสร้างความรู้ที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (generative) จากทักษะ และความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร

บุญดี บุญญาภิจ, ปริยวรรณ กรรณล้วน, ดิสพงศ์ พรชนกนาถ, และนงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย (2548, หน้า 55) กล่าวว่า การสร้างความรู้ หมายถึง กระบวนการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งพัฒนาขึ้นภายในองค์กร

จิรวรรณ วุฒิกุลตระกูล (2550, หน้า 36) กล่าวว่า การสร้างความรู้ หมายถึง การสร้างหรือผลิตความรู้ขึ้นใหม่ โดยเกี่ยวข้องกับแรงผลักดันในการหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ซึ่งการสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่า ทุกๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้

กิริติ ยศยิ่งยง (2550, หน้า 64) กล่าวว่า การสร้างความรู้ หมายถึง การสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ของพนักงานในองค์กร

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2550ข, หน้า 53) กล่าวว่า การสร้างความรู้ หมายถึง การสร้างความรู้ โดยผ่านกลไกของการเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning) เช่น การลองผิดลองถูก การวิจัยและพัฒนา การรวมกันแก้ไขปัญหา หรือการพัฒนาผ่านเครือข่าย

วีรุช มาฆะศิริานนท์ (2550, หน้า 60) กล่าวว่า การสร้างความรู้ หมายถึง การสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

วิเชียร ฤกษ์พัฒนกิจ (2551, หน้า 46) กล่าวว่า การสร้างความรู้ หมายถึง กระบวนการและขั้นตอนการทำงานในองค์กร และมีการนำความรู้ สารสนเทศ และข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร มาทำการสังเคราะห์เป็นความรู้สำหรับการใช้งานที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กร

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การสร้างความรู้ หมายถึง กระบวนการพัฒนา สร้างความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันของพนักงานในองค์กร เพื่อทำให้เกิดความรู้ และแนวคิดใหม่ เช่น องค์กรจัดให้มีกิจกรรมหรือกระบวนการทำงานที่สนับสนุนให้พนักงานฝึกฝนและสร้างความรู้ใหม่ เช่น การทำงานเป็นทีมข้ามสายงานในโครงการต่างๆ, องค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้โดยปฏิบัติและลงมือทำจริง, และองค์กรสนับสนุนให้พนักงานได้ทดลองทำงานใหม่ๆ เช่น การหมุนเวียนงานระหว่างแผนก หรือการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้

2.2 รูปแบบในการสร้างความรู้

จิรวรรณ วุฒิกุลตระกูล (2550, หน้า 36-37) กล่าวว่า ผู้บริหารและพนักงานทุกคนในองค์กร สามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ในรูปแบบต่างๆ ดังนี้ คือ

1. บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดความรู้จากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด (tacit to tacit)

2. การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่มาผนวกเข้ากับความรู้เดิมของแต่ละบุคคล เพื่อให้
เกิดความรู้ใหม่ และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร (tacit to explicit)
3. ความรู้ที่ได้จากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน รูปแบบนี้อาจ
ถูกจำกัดให้อยู่ที่ความรู้เดิมที่มีอยู่แล้ว (explicit to explicit)
4. ความรู้ที่เกิดขึ้นภายใน โดยสมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เอง หรือการ
ที่องค์กรสามารถใช้กิจกรรมมากมาย เพื่อดำเนินการให้เกิดการสร้างความรู้ (explicit to tacit)
5. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (action learning)
6. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (systematic problems)
7. การทดลอง (experimentation) เป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการ
เรียนรู้
8. การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต (learning from past experience)

3. การจัดเก็บความรู้

3.1 ความหมายของการจัดเก็บความรู้

วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย (ม.ป.ป., ย่อหน้า 5) กล่าวว่า การจัดเก็บความรู้
หมายถึง กระบวนการของกำหนดรูปแบบของความรู้และเทคโนโลยีที่จะใช้จัดเก็บ เพื่อรักษา
ความรู้ที่มีคุณค่าขององค์กรไว้ในฐานความรู้ที่เหมาะสม รวมทั้งมีการปรับปรุงความรู้ให้มีความ
ทันสมัยอยู่เสมอ

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 46) กล่าวว่า การจัดเก็บความรู้ หมายถึง
การจัดเก็บความรู้ที่ได้แสวงหาและสร้างอย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถค้นหาได้ง่าย เพื่อบุคลากรที่
เข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงาน และหน่วยที่มาใช้บริการจากข้อมูลได้อย่างทันเวลา และตรงกับ
ความต้องการ

ชุตินา เมฆวัน (2549, หน้า 6) กล่าวว่า การจัดเก็บความรู้ หมายถึง กระบวนการ
ที่ทำให้ความรู้คงอยู่ต่อไป

จิรวรรณ วุฒิกุลตระกูล (2550, หน้า 37-38) กล่าวว่า การจัดเก็บความรู้
หมายถึง กระบวนการจัดเก็บความรู้ที่สร้างใหม่ หรือที่มีอยู่เดิมให้เป็นหมวดหมู่และเก็บลงใน
ฐานข้อมูล เพื่อช่วยให้พนักงานในองค์กรสามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้

วีรวิฐ มาณะศิริรานนท์ (2550, หน้า 267) กล่าวว่า การจัดเก็บความรู้ หมายถึง
การเข้ารหัส (coding) และการเก็บรักษาความรู้ ซึ่งอาจจะใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น
การบันทึกข้อมูลและการใช้ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ และกระบวนการจัดเก็บโดยใช้มนุษย์ เช่น
ความจำของแต่ละบุคคล ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย ในทุก
เวลา และทุกสถานที่

ยูรดา อรรถนสาร (2552, หน้า 28) กล่าวว่า การจัดเก็บความรู้ หมายถึง การนำความรู้ที่ได้จากกระบวนการแสวงหาความรู้มาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และเป็นหมวดหมู่ เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูลหรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดเก็บความรู้ หมายถึง กระบวนการของกำหนดรูปแบบของความรู้และเทคโนโลยีที่จะใช้จัดเก็บ เพื่อรักษาความรู้ที่ได้จากกระบวนการแสวงหาความรู้มาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และเป็นหมวดหมู่ รวมทั้งมีการปรับปรุงความรู้ให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ เช่น องค์กรมีการจัดเก็บความรู้เป็นคลังความรู้ ทั้งที่เป็นเอกสารกระดาษ หรือเอกสารอิเล็กทรอนิกส์, องค์กรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดเก็บความรู้ โดยเน้นความต้องการของผู้ใช้, และระบบสารสนเทศขององค์กรชาญฉลาด (smart) ให้ข้อมูลได้ทันทีที่เกิดขึ้นจริง (real time)

3.2 ประเภทของความรู้ที่ควรจัดเก็บ

วีรวิธ มาชะศิริานนท์ (2550, หน้า 268-269) กล่าวว่า ความรู้ที่ควรจัดเก็บภายในองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งได้เป็น 5 ประเภท คือ

1. สมุดหน้าเหลืองของบริษัท (corporate yellow pages) ได้แก่ ข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับความสามารถของพนักงานแต่ละคนและของบรรดาที่ปรึกษาบริษัท เช่น ข้อมูลจำนวนพนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทภายในองค์กร หรือจำนวนพนักงานที่สามารถพูดได้มากกว่า 2 ภาษา
2. บทเรียนในอดีต (lesson learned) ได้แก่ ข้อมูลรายละเอียดของความสำเร็จ ความผิดพลาด และความล้มเหลวต่างๆ ซึ่งอาจนำไปประยุกต์ใช้ในงานอื่นๆ หรือโครงการอื่นๆ ได้
3. ข่าวสารเกี่ยวกับบริษัทคู่แข่งและผู้จัดส่งวัตถุดิบ (competitor and supplier intelligence) ได้แก่ รายละเอียดข้อมูลของบริษัทต่างๆ และข่าวสารจากแหล่งข้อมูลต่างๆ รายงานการเยียมลูกค้าจากฝ่ายขาย บันทึกของผู้ที่เข้าร่วมการประชุมสัมมนา รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในบริษัท และข่าวสารเกี่ยวกับกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ
4. นโยบายและประสบการณ์ของบริษัท (company experiences and policies) ได้แก่ แผนผังกระบวนการต่างๆ แผนงาน กรรมวิธี หลักการ แนวทาง มาตรฐาน นโยบาย การวัดผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลลูกค้าและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในบริษัท รายละเอียดของผลิตภัณฑ์ และการบริการ (เช่น คุณลักษณะ หน้าที่ใช้สอย ยอดขาย และการซ่อมบำรุง)
5. ผลิตภัณฑ์และกระบวนการของบริษัท (company products and processes) ได้แก่ เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ ข้อมูล กระบวนการและสิ่งพิมพ์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างและระบบต่างๆ งานประจำวัน และขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของบริษัท

นวลละออ แสงสุข (2550, หน้า 99) กล่าวว่า วิธีการจัดเก็บความรู้ที่ดีจะส่งผลให้บุคลากรและองค์กร สามารถเข้าใจและนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดหากปราศจากการ

จัดเก็บที่ดี ความรู้จะไม่ต่างอะไรกับข้อมูลที่ไร้ประโยชน์ เพราะข้อมูลจำนวนมากจะสร้างความสับสนอยู่ในระบบสารสนเทศขององค์กร ทั้งนี้ ข้อมูลที่ผิดพลาดหรือไม่ถูกต้องแม่นยำจะไม่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นเลยในองค์กร ดังนั้น องค์กรต้องค้นหาคุณค่าของข้อมูลนั้น และต้องนำไปเข้ารหัสให้สอดคล้องกับความต้องการในการเรียนรู้ตามวิธีดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ยังต้องกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาแยกแยะความรู้ใหม่ ต้องวางแผนในการประมวลความรู้ และเลือกตำแหน่งในการเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพต่อไป

สรุปได้ว่า ประเภทของความรู้ที่ควรจัดเก็บ ประกอบด้วย ข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับความสามารถของพนักงานแต่ละคน บทเรียนในอดีต ข่าวสารเกี่ยวกับบริษัทคู่แข่ง และผู้จัดส่งวัตถุดิบ นโยบายและประสบการณ์ของบริษัท ผลิตภัณฑ์และกระบวนการของบริษัท

4. การถ่ายทอดความรู้

4.1 ความหมายของการถ่ายทอดความรู้

วรวรรณ วาณิชยเจริญชัย (ม.ป.ป., ย่อหน้า 6) กล่าวว่า การถ่ายทอดความรู้ หมายถึง กระบวนการของการเผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรไปสู่บุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลที่ต้องการใช้ความรู้ สามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว

นำทิพย์ วิภาวิน (2547, หน้า 19) กล่าวว่า การถ่ายทอดความรู้ หมายถึง การเผยแพร่และแบ่งปันข้อมูลความรู้ให้คนภายในองค์กร เพื่อที่จะสามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้ เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจและดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 47) กล่าวว่า การถ่ายทอดความรู้ หมายถึง การเผยแพร่ความรู้ของบุคคลไปยังผู้อื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่นๆ

ชุตินา เมฆวัน (2549, หน้า 6) กล่าวว่า การถ่ายทอดความรู้ หมายถึง การเคลื่อนที่ของความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2550, หน้า 53) กล่าวว่า การถ่ายทอดความรู้ หมายถึง การนำความรู้ที่มีอยู่ถ่ายทอดไปยังบุคคลหรือหน่วยงานอื่นๆ เช่น การใช้เครือข่ายภายในองค์กร หรือการใช้ซอฟต์แวร์สำหรับการทำงานกลุ่ม (groupware)

นวลละออง แสงสุข (2550, หน้า 99) กล่าวว่า การถ่ายทอดความรู้ หมายถึง การใช้เครื่องมือ วิธีการ หรือแนวทางในการสืบค้นความรู้จากแหล่งจัดเก็บความรู้ขององค์กร แล้วกระจายสู่พนักงาน หรือหน่วยงานต่างๆ

วีรวิฑูร มาษะศิริานนท์ (2550, หน้า 61) กล่าวว่า การถ่ายทอดความรู้ หมายถึง การเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ขององค์กร (โดยเจตนาและไม่เจตนา)

ยุรพร ศุภธรัตน์ (2552, หน้า 133) กล่าวว่า การถ่ายทอดความรู้ หมายถึง วิธีการที่ความรู้ถูกแพร่กระจายไปในองค์กร ซึ่งอาจจะเป็นการแพร่กระจายไปยังพนักงานแต่ละคน ทีมหรือแผนกต่างๆ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การถ่ายทอดความรู้ หมายถึง กระบวนการของการเผยแพร่ กระจาย แบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรไปสู่บุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลที่ต้องการใช้ความรู้ สามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจและดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น องค์กรมีการเผยแพร่องค์ความรู้ ไปใช้งานผ่านสื่อสิ่งพิมพ์หรืออินเทอร์เน็ต, มีเทคโนโลยีที่ใช้ช่วยให้ทุกคนในองค์กรสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในองค์กรและกับองค์กรภายนอก, และองค์กรจัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ เช่น โครงการสาธิต

4.2 ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดความรู้

ยूरพร ศุทธรัตน์ (2552, หน้า 134) กล่าวว่า การถ่ายทอดความรู้เป็นสิ่งที่ยังองค์กรหรือผู้บริหารจะต้องสร้างขึ้นมา การสร้างวัฒนธรรมการถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้จึงเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ ได้แก่

4.2.1 สิ่งจูงใจการจูงใจที่เหมาะสม (appropriate incentive and motivation) สิ่งจูงใจต่างๆ เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานแต่ละคนในองค์กรมีความเต็มใจที่จะถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้ และใช้ความรู้ที่ตนมี รวมทั้งการให้รางวัลมีส่วนช่วยในกระตุ่นการแบ่งปันความรู้มากขึ้นด้วย ดังนั้น ผู้บริหารสามารถที่จะนำสิ่งจูงใจมากระตุ้นให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ได้

4.2.2 ทรัพยากรที่เพียงพอ (adequate resources) ในการถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้ พนักงานแต่ละคนต้องมีเวลาเพียงพอที่จะแบ่งปันความคิดและข้อมูลกับผู้อื่น รวมทั้งต้องมีเครื่องมือที่สนับสนุนการพัฒนาการถ่ายทอดความรู้ได้ด้วย อาจจะเป็นเวลาในการจัดบันทึกประสบการณ์เพื่อถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้อ่าน หรือการอภิปรายและประชุมต่างๆ

4.2.3 ความกว้างและความลึกซึ้งของทักษะและความชำนาญที่เหมาะสม (appropriate breadth an depth of skills and expertise) ซึ่งการถ่ายทอดความรู้กับผู้อื่นได้นั้นจะต้องมีพื้นฐานความเข้าใจบางอย่างร่วมกัน หรือมีความรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ความรู้ที่ขาดประสบการณ์ในการทำงาน (knowledge redundancy) ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดูดซับความรู้ของทีม ซึ่งเป็นความสามารถในการระลึกถึงคุณค่าของความรู้ใหม่ที่เชื่อมโยงกับความรู้ที่มีอยู่และถูกประยุกต์ไปใช้ในการทำธุรกิจ พนักงานที่มีความรู้แต่ขาดประสบการณ์ในการทำงาน จะสามารถบรรลุถึงความรู้ความชำนาญได้อย่างถ่องแท้ เมื่อแต่ละคนได้รับโอกาสและประสบการณ์ที่กว้างขวาง ก็จะทำให้ขยายความเข้าใจและเป็นพัฒนาที่มากขึ้น

4.2.4 การเชื่อมโยงและการขยายขอบเขตของแต่ละบุคคล (linking-pin/boundary-spanning individuals) ในองค์กรจะต้องมีบุคคลที่เป็นผู้สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ทั่วทั้งองค์กร ทั้งภายในและภายนอก เนื่องจากบุคคลหรือกลุ่มต่างๆ ในองค์กรอาจจะไม่ได้มีการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งอาจจะไม่ได้เป็นเพราะต่อต้านที่จะไม่ถ่ายทอดความรู้นั้น แต่อาจจะไม่เข้าใจหรือไม่รู้ว่าทำไมจึงต้องมีการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งการขยายขอบเขตความรู้ของแต่ละคน จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ส่งผลถึงประสบการณ์ของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม ให้เป็นภาษาที่สมาชิกคนอื่น หรือกลุ่มอื่นในองค์กรสามารถเข้าใจได้ง่าย

4.2.5 ความมุ่งมั่นต่อโครงการที่สำเร็จ (commitment project champion) เมื่อมีการทำโครงการถ่ายทอดความรู้ที่มีความซับซ้อน แล้วประสบความสำเร็จนั้น จะทำให้สมาชิกในองค์กรมีการเรียนรู้ที่ชัดเจนจากสถานการณ์และนำมาปฏิบัติต่อไป

4.3 รูปแบบของการถ่ายทอดความรู้

กีรติ ยศยิ่งยง (2550, หน้า 97) กล่าวว่า องค์กรที่มีความสามารถในการจัดการความรู้ ต้องมีการถ่ายทอดความรู้ได้อย่างรวดเร็วและเป็นวิธีการที่เหมาะสมทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการถ่ายทอดความรู้นั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบ คือ

4.3.1 การถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจ โดยมีวิธีการ เช่น การสื่อสารด้วยการเขียน การฝึกอบรม การประชุมภายในองค์กร การสรุปข่าว การสื่อสารภายในองค์กร การเยี่ยมชมงานต่างๆ และระบบพี่เลี้ยง

4.3.2 การถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจ เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติหน้าที่ประจำวัน โดยไม่ได้มีการวางแผน เช่น การหมุนเวียนงาน ประสบการณ์หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา คณะทำงาน และเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยภายในประเทศ

จารุณี ดันติเวชวุฒิกุล (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับโรงงานอุตสาหกรรมเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ตามกรอบแนวคิดของเซนเก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างรูปแบบ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้จำนวน 20 คน ซึ่งได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจงโดยใช้เทคนิคเดลฟาย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ กลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมได้ในการนำรูปแบบไปใช้ ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานกลุ่มควบคุมคุณภาพในโรงงาน เขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดจำนวน 40 คน เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยหลักการที่ 1 คือ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้แก่พนักงานจะทำให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน และการส่งเสริมให้พนักงานมีการจัดการเรียนรู้, หลักการที่ 2 คือ รูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น โดยให้การชมเชยหรือรางวัล และองค์กรมีการกระจายอำนาจและมอบหมายงานที่เหมาะสมและชัดเจน, หลักการที่ 3 คือ การสร้างและสาน

วิสัยทัศน์ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงานโดยพนักงานยอมรับและมองเห็นในทิศทางเดียวกัน การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หลักการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ได้แก่ การสนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานเรียนรู้ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการง่าย ๆ เพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกันและการให้บุคลากรอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม หลักการที่ 5 ความคิดเข้าใจเชิงระบบ ได้แก่ การวางแนวทางขององค์กรให้มุ่งไปทางเดียวกัน โดยกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน ส่วนแนวคิดของผู้บริหารและพนักงานกลุ่มควบคุมคุณภาพ ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด พบว่า ประเด็นสำคัญตามหลักการทั้ง 5 ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ได้แก่ การส่งเสริมให้พนักงานมีการดูแลจัดการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการบริหารงานโดยใช้วงจรของเดมมิง หลักการที่ 2 ได้แก่ ระบบเศรษฐกิจใหม่ต้องพึ่งพาข้อมูลข่าวสาร ภูมิความรู้ ภูมิปัญญา เพื่อการคิดการตัดสินใจในชีวิตประจำวันและในธุรกิจ และผู้บริหารสนับสนุนและให้โอกาสแก่พนักงานในการเรียนรู้ ตลอดจนส่งเสริมให้มีการสร้างผลงานความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ หลักการที่ 3 ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงานโดยพนักงานยอมรับและมองเห็นไปในทิศทางเดียว และเชื่อในวิสัยทัศน์ และการสร้างความรู้สึกร่วมกันในการวางแผนพัฒนาระบบงาน, หลักการที่ 4 ได้แก่ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีจะเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ และพัฒนาที่มงานของคนในองค์กร และการปฏิบัติงานในโรงงานต้องตระหนักเรื่องความปลอดภัย และการฝึกซ้อมแผนฉุกเฉิน, และ หลักการที่ 5 ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการนำองค์ความรู้มาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ เป็นการพัฒนานำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี

กันทรส แสนวงศ์ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม 2) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม และ 3) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน กรอบแนวคิดที่ใช้ คือ ศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมกับองค์ประกอบทั้ง 5 ประการในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ พลวัตของการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กร การจัดการความรู้ การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กร และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรม ที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีผลทำให้การรับรู้ในบางองค์ประกอบในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าเฉลี่ยโดยรวมของการรับรู้ของวิทยาลัยเทคโนโลยีอุตสาหกรรมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.66 ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก และการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละองค์ประกอบในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ที่ระดับค่อนข้างสูงถึงสูงมากอย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งหมายความว่าแต่ละองค์ประกอบทั้ง 5 ประการดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างมาก

ทิดา ภาณุรัตน์ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่นำมาใช้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และเพื่อศึกษาความพึงพอใจของบุคลากร ต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรในวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ท่าพระจันทร์) จำนวน 41 คน เครื่องมือที่ใช้ในวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นใช้มาตราส่วนประมาณค่าของไลเคิร์ต (Likert) ซึ่งมีสาระครอบคลุมแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ วินัย 5 ประการของปีเตอร์ เอ็ม เซงกี (Peter M. Senge) โดยมีค่าความเชื่อมั่น (reliability) เท่ากับ 0.96 และนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับประชากรด้วยตนเองที่ วิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรในวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความพึงพอใจต่อการพัฒนา ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามวินัย ทั้ง 5 ประการของ ปีเตอร์ เอ็ม เซงกี (Peter M. Senge) เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ คือ ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (mental models) ด้านการคิดทั้งระบบ (system thinking) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็น ทีม (team learning) และ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (share vision)

จิรวรรณ วุฒิกมลตระกูล (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้: กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากร ภาค 6 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานสรรพากร ภาค 6 และ 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานสรรพากร ภาค 6 โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสรรพากร ภาค 6 และหน่วยงานในกำกับดูแล จำนวน 8 แห่ง ประกอบด้วย สำนักงานสรรพากรพื้นที่ นครปฐม สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสงคราม สำนักงานสรรพากรพื้นที่ราชบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่กาญจนบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่เพชรบุรี สำนักงานสรรพากรพื้นที่สุพรรณบุรี และสำนักงานสรรพากรพื้นที่ประจวบคีรีขันธ์ รวมจำนวน 300 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัย พบว่า 1) การจัดการความรู้ของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ขององค์กร ทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) การค้นหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ 7) การเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ที่มีเพศและตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พรสินทร์ กาญจนพัชชี (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์กรภาครัฐและเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรจากภาครัฐและเอกชน และทำการเปรียบเทียบระหว่างภาคราชการและเอกชน ซึ่งจะนำมาสู่ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถนำไปปรับใช้ในองค์กรต่างๆ ได้ ใน 5 ด้าน คือ 1) การพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศ 2) กรอบความเชื่อที่สมเหตุสมผล 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ ผลการศึกษา พบว่า 1) ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร 2) ด้านวิถีคิดและมุมมองที่เปิดกว้างอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร 3) ด้านวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร 4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร และ 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์กร และจากการเปรียบเทียบระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางสถิติ พบว่าทั้งสององค์กรมีระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงทั้งสององค์กร

วิเชียร ฤกษ์พัฒนกิจ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการจัดการความรู้ของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย กระบวนการสู่การพัฒนาทุนทางปัญญา ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมการจัดการความรู้ และทุนทางปัญญาของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งมีสถานะองค์กรภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจ เพื่อศึกษาปัจจัยและตัวแปรที่มีผลต่อการพัฒนาทุนทางปัญญาในบริษัทจดทะเบียน ความรู้ความเข้าใจในตลาดทุนไทย และศึกษา ปัญหา อุปสรรคในการนำการจัดการความรู้มาใช้กับบริษัทจดทะเบียนในตลาดทุนไทย โดยนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการจัดการความรู้ในบริษัทจดทะเบียนและองค์กรในตลาดทุนไทยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น วิธีการวิจัยในการศึกษาคครั้งนี้ ใช้การวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพ การเก็บข้อมูล โดยการใช้แบบสอบถามอิเล็กทรอนิกส์ และอีเมลไปยังกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เจ้าหน้าที่ ผู้บริหารของบริษัทจดทะเบียนที่ทำงานเต็มเวลาจำนวนทั้งสิ้น 9 บริษัท เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ แบบจำลองสมการโครงสร้าง (structural equation model) ด้วยโปรแกรม Lisrel และการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติพรรณนาและความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย มีจำนวน 494 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบมีชั้นภูมิในชั้นที่หนึ่ง จึงทำการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (cluster sampling) ในชั้นที่สอง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ และใช้คำถามปลายเปิด ผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ด้วยการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มบริษัทเอกชนและกลุ่มรัฐวิสาหกิจ พบว่า กระบวนการจัดการความรู้ในภาพรวมของกลุ่มรัฐวิสาหกิจมีความชัดเจนและมีน้ำหนักความสัมพันธ์กับทุนทางปัญญาน้อยกว่ากลุ่มบริษัทจดทะเบียนภาคเอกชน ในขณะที่ผลการวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา จากรายงานประจำปีของบริษัทจดทะเบียน พบว่า การพัฒนาด้านขีดความสามารถของโครงสร้างพื้นฐานการจัดการความรู้และกระบวนการความรู้มีความ

ใกล้เคียงกัน จากผลคะแนนรวมของบริษัทที่ได้รับคะแนนสูงสุด 3 อันดับแรกที่เป็นกลุ่มเอกชน และรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ บริษัทปูนซีเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน), บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และ บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิสจำกัด (มหาชน)

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ซับเฮอร์วัล (Sabherwal, 2003, abstract) ศึกษาผลของการใช้กระบวนการการบริหารจัดการความรู้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อความเข้าใจในหลักการบริหารจัดการความรู้ที่มากขึ้น งานวิจัยนี้มุ่งความสนใจไปยังกระบวนการบริหารจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการบริหารจัดการความรู้ที่ทราบมาก่อนแล้ว (perceived knowledge) รูปแบบของการวิจัย ประกอบด้วยสมมติฐานเกี่ยวกับกระบวนการ 4 ด้าน ในการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ 1) การดำเนินงานร่วมกันภายใน (internalization) 2) การดำเนินงานภายนอก (externalization) 3) การขัดเกลาทางสังคม (socialization) และ 4) การผนวกเข้าด้วยกัน (combination) ที่ใช้กับความรู้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งการวิจัยนี้จัดทำขึ้น ณ ศูนย์วิจัยทางอากาศและการบินแห่งชาติแคนาดา โดยใช้บุคลากรจำนวน 159 คน และการสัมภาษณ์สองรอบ รวมถึงการใช้สมการที่เป็นระบบเพื่อทดสอบข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ ผลการวิจัย พบว่า การดำเนินงานร่วมกันภายในและการดำเนินงานภายนอก มีผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารจัดการความรู้ในระดับบุคคล ในขณะที่การขัดเกลาทางสังคม และการผนวกเข้าด้วยกัน ส่งผลกระทบต่อระดับกลุ่มและระดับองค์กรตามลำดับ โดยผลจากการสำรวจดังกล่าว สามารถนำมาใช้สนับสนุนผลกระทบเชิงบวกต่อทุกระดับในองค์กรตามที่ได้คาดการณ์ไว้

แวน โซลิ่งเก็น, สทรูเมอร์, และสตุคเกอร์ (Van Zolingen, Streumer, & Stoker, 2006, abstract) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร กรณีการบริหารจัดการความรู้และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของบริษัทคอมพิวเตอร์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่เน้นองค์ความรู้ในการบริหารจัดการ ผลการวิจัยพบว่า มีปัญหาจากการบริหารจัดการความรู้และผลกระทบที่ตามมาทางด้านกรบริหารทรัพยากรมนุษย์ บริษัทนี้ได้รับการแนะนำให้ใช้แบบอย่างการบริหารจัดการความรู้และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่นุ่มนวล (soft model) หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ควรเน้นการผสมผสานของนโยบายทางด้านบุคลากร ระบบและกิจกรรมให้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง หลักการและกลยุทธ์ขององค์กร มีการสังเกตทักษะความรู้ของพนักงานที่ยังไม่สมบูรณ์ และสนับสนุนให้มีการเพิ่มพูนความรู้ในส่วนนั้นเป็นประจำ หรือการใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้ (learning oriented culture) ซึ่งให้ความสำคัญแก่หลักทางสังคม (social capital) โดยเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านการสร้างเครือข่ายและชุมชนในการทำงาน วิธีการนี้จะสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่ข้อผิดพลาดกลายเป็นโอกาส และมีความไว้วางใจกันอย่างชัดเจน โดยพนักงานได้รับเวลาและรางวัลจากการประมวลและจัดระบบความรู้ของตนเอง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศ พบว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น จะทำให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ทำให้พนักงานมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงใช้เป็นแนวทางในการ ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและพนักงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสิงห์บุรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี