

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจหลักของกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าตำรา เอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
3. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารองค์การ
4. ข้อมูลพื้นฐานของกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

ความหมายของความรู้ (Knowledge)

มีผู้ให้นิยามของคำว่าความรู้ (Knowledge) เอาไว้ดังนี้

คีตพงศ์ สากุล (2551 : 19) ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียนการค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจ

พจนานุกรมศัพท์ปรัชญาอังกฤษ - ไทยฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546 : 54) อธิบายไว้ว่า ความรู้เป็นองค์ประกอบ 1 ใน 3 ส่วนของกระบวนการรับรู้ อันได้แก่ ตัวความรู้ (Knowledge) ผู้รู้ (Knower) กับสิ่งที่ถูกรู้ (Known) ซึ่งสามารถรู้ได้ทางตา หู จมูก ลิ้น กายหรือใจ

ดาเวนพอร์ต และพรูแซค (Davenport & Prusak, 1998 : 2 อ้างถึงในกิริติ ชัยยังยง, 2549 : 3) ให้คำจำกัดความว่า ความรู้ หมายถึง การใช้ประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศ ความชำนาญ และสัญชาตญาณ เพื่อกำหนดสภาพแวดล้อมและกรอบการทำงาน สำหรับการประเมินเพื่อให้ได้ประสบการณ์และสารสนเทศใหม่ มีวิธีที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ความรู้หาได้จากเอกสาร ประสบการณ์ในการทำงานประจำ กระบวนการ วิธีการปฏิบัติและความเชื่อขององค์การ

ภราดร จินดาวงศ์ (2549 : 4) ให้ความหมายว่า ความรู้ คือ พลังที่มีอยู่ในตัวของทุกคน ไม่สามารถถ่ายทอดผ่านพันธุกรรมได้ ผู้ใดมีความรู้มากก็เสมือนมีพลังมาก สามารถตัดสินใจได้ ถูกต้อง และทำงานให้เสร็จได้โดยง่าย

พรทิพา ดำเนิน (2549 : 3) ให้คำนิยามว่า ความรู้เป็นมวลประสบการณ์ที่เกิดจาก กระบวนการเรียนรู้ การปฏิบัติงาน หรืออาจเกิดจากการยกระดับของสารสนเทศผนวกเข้ากับบริบทหรือสภาพแวดล้อมเพื่อประยุกต์ใช้ในการทำงาน เพื่อให้ชุมชนหรือองค์กรได้รับการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549 : 21) ให้ความหมายว่า ความรู้ คือ สารสนเทศที่มีคุณค่า ซึ่งมีการนำประสบการณ์ วิจารณ์ญาณ ความคิด คำนิยาม และปัญญาของมนุษย์มาวิเคราะห์เพื่อ นำไปใช้ในการสนับสนุนการทำงานหรือใช้ในการแก้ปัญหา

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547 : 16) ให้ความหมายว่า ความรู้ คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ หรือการใช้งาน (Information in Action) เป็นแนวทางในการกำหนดความคิด พฤติกรรมและการสื่อสารระหว่างบุคคล

ไพบุลย์ วัฒนธรรมศิริ (อ้างถึงในรัชชาลัย ทองดีเลิศ, 2547 : 83) กล่าวว่า ความรู้คือ สิ่งที่ทำให้คนเข้าใจ แล้วนำความเข้าใจนั้นมาปฏิบัติหรือประยุกต์ให้เกิดประโยชน์

โกศล ศีลธรรม (2546 : 7) กล่าวว่า ความรู้ คือ ความสามารถในการปฏิบัติการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Action)

นิทัศน์ วิเทศ (2542 : 19-20) กล่าวว่า ความรู้ คือ ทรัพย์สินขององค์กร ต้องมีการจัดการ และลงทุนด้วยความเอาใจใส่ เพื่อให้ได้คุณค่าจากทรัพย์สินอื่น ๆ ในการใช้ประโยชน์และสร้างมูลค่าเพิ่ม จากความรู้ให้ได้มากที่สุด

บุญส่ง หาญพานิช (2546) กล่าวว่า สารสนเทศที่ผนวกด้วยความเข้าใจ อันเกิดจากการเปรียบเทียบ การตีความ การวินิจฉัย และการตรวจสอบผลกระทบ ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าสูงและพร้อมที่จะนำไปประยุกต์สู่การตัดสินใจ และการปฏิบัติ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542) ได้กล่าวว่า ความรู้ คือ สารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา

ไฮดิโอ ยามาซากิ (Hideo Yamazaki อ้างถึงในบุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2549 : 14) กล่าวว่า ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา

โทมัส เอช คาเวนพอร์ธ และลอเรนซ์ พูแซค (อ้างถึงในนิทัศน์ วิเทศ, 2542 : 8) กล่าวว่า ความรู้ คือ กรอบของการประสมประสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างชัดของ เป็นการประสมประสานที่ให้กรอบสำหรับการประเมินค่าและการนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน

ศิริทิพย์ ธิดิพงษ์วิช (2552 : 14) ความรู้ หมายถึง ผลรวมที่เกิดจากความรู้และความเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้ ซึ่งมาจากประสบการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ กระบวนการ หรือข้อมูลสารสนเทศสามารถสร้างคุณค่าและนำไปใช้ประโยชน์พัฒนาตนเองและ องค์การได้

ผู้วิจัยสรุปว่า ความรู้ หมายถึง สารสนเทศที่มีคุณภาพ มีคุณค่า ที่ได้ผ่านการวิเคราะห์สังเคราะห์มาอย่างดี จากผู้เชี่ยวชาญ หรือวิธีใด ๆ มาอย่างเหมาะสมเป็นที่สุดแล้ว สามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างดีเยี่ยม

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความรู้ เราอาจแยกพิจารณาได้เป็น 3 นัย คือ ลำดับชั้นของความรู้ ประเภทของความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ ดังนี้

ลำดับชั้นของความรู้

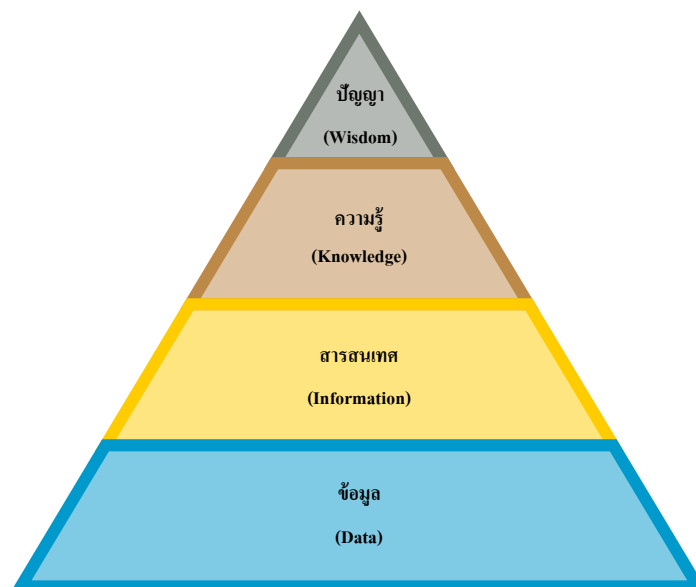
ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549 : 19-26) กล่าวถึง มุมมององค์ความรู้ด้านระบบ สารสนเทศ มีความสัมพันธ์ คือ

1. ข้อมูล หมายถึง ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลดิบเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่ยังไม่ผ่านการประมวลผล และยังไม่สามารถนำไปใช้งานได้
2. สารสนเทศ คือ ข้อมูลที่ได้ผ่านการประมวลผลหรือจัดระบบแล้ว มีความหมายและคุณค่าสำหรับผู้ใช้
3. ความรู้ คือ สารสนเทศที่มีคุณค่ามากที่สุด เป็นส่วนผสมของสารสนเทศที่มีสาระ ค่านิยม ประสบการณ์และกฎเกณฑ์

ปัญญา คือ ความสามารถเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องต่าง ๆ สามารถใช้ประสบการณ์ วิเคราะห์ วิจัย ภูมิความรู้ในการตัดสินใจในงานหรือแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Hideo Yamazaki ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ชาวญี่ปุ่น ได้จัดลำดับชั้นของความรู้ ออกเป็น 4 ลำดับ คือ ข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความรู้ (Knowledge) ปัญญา (Wisdom) โดยแสดงไว้ใน พีระมิดลำดับชั้นของความรู้ (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547 : 13-14) ดังนี้

ภาพที่ 2.1 ปิรามิดลำดับขั้นของความรู้



(บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547 : 14)

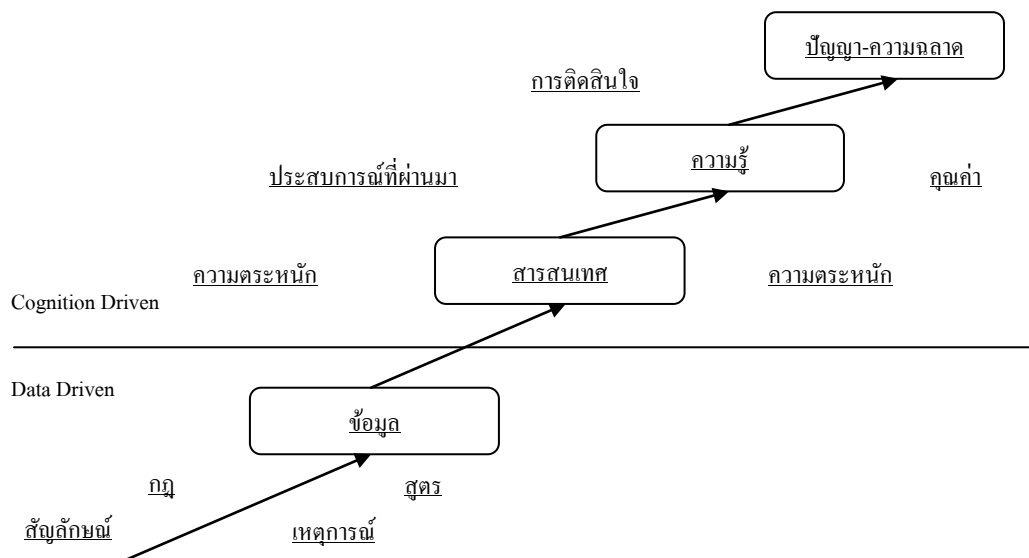
ข้อมูล เป็นข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่าง ๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความสารสนเทศ เป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ วิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ มีบริบทซึ่งเกิดจากความเชื่อ สามัญสำนึกหรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศนั้น ๆ โดยมักจะอยู่ในรูปของข้อมูลที่ได้หรือจับต้องได้

ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยง กับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา หรือกล่าวได้ว่าเป็นสารสนเทศที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับเราในการนำไปใช้งาน

ปัญญา คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้ ส่วน Anthony Debons ได้แบ่งขั้นตอนความรู้เป็น 2 ส่วน (ชัชวาลย์ ทองดีเลิศ, 2547 : 14) คือ

1. Data Driven หมายถึง ส่วนที่เป็นข้อมูล (Data) ได้แก่ เหตุการณ์ สัญลักษณ์ กฎ สูตร
2. Cognitive Driven หมายถึง การรับรู้ที่มีความหมาย (Meaning) ของข้อมูลมาเกี่ยวข้อง ได้แก่ สารสนเทศ เมื่อคนเราปรับปรุงสารสนเทศกับสถานการณ์เดิม และหลักฐานบันทึกอื่นๆ (Records Experience) จะนำไปสู่การสร้างความรู้โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และที่จะช่วยในการตัดสินใจจากเรื่องราว และความรู้ทำให้คนเกิดปัญญา (wisdom)

ภาพที่ 2.2 การแบ่งขั้นตอนความรู้ของ Anthony Debons



(ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2547 : 14)

ข้อมูล หมายถึง ข้อเท็จจริงที่มีอยู่ตามธรรมชาติ เป็นกลุ่มของสัญลักษณ์แทนปริมาณหรือการกระทำต่าง ๆ ที่ยังไม่ผ่านการประเมินผล อาจอยู่ในรูปของตัวเลข ตัวหนังสือ และท้ายที่สุดก็คือเป็นวัตถุดิบของสารสนเทศ

สารสนเทศ ได้แก่ ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับการประมวลผลแล้วโดยวิธีการต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ต้องการนำไปใช้ประโยชน์เป็นผลลัพธ์ เป็นสิ่งซึ่งสื่อความหมายให้ผู้รับเข้าใจ และสามารถนำไปใช้หรือทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งโดยเฉพาะได้

ความรู้ เป็นขั้นตอนการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศในเชิงผลิตและประยุกต์

ปัญญา เป็นการรู้จักแยกแยะการใช้ประโยชน์จากความรู้

ภราดร จินดาวงศ์ (2549 : 27-28) กล่าวว่า ความรู้เป็นสิ่งที่มามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน มีลำดับในการพัฒนาเป็นความรู้ ดังนี้

1. ข้อมูล (Data) เป็นข้อความที่บันทึกลงไปและยังไม่มีการนำมาแปลความหมาย อาจมีจุดประสงค์เพื่อการตรวจสอบว่างานมีปัญหาหรือไม่ บอกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือบันทึก ข้อมูลซึ่งเป็นเรื่องพื้นฐานที่ต้องจัดทำ เช่น การบันทึกยอดขายในแต่ละครั้ง ระดับปริมาณน้ำฝน ในแต่ละวัน เป็นต้น

2. สารสนเทศ (Information) เป็นการนำข้อมูลมาผ่านการกลั่นกรอง วิเคราะห์ หรือสังเคราะห์ เกิดการตกผลึก มีการแปลงรูปข้อมูลให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจมากขึ้น เช่น การรวบรวมยอดการขายในแต่ละวันว่าช่วงเวลาใด หรือสินค้าใดขายดี มีลูกค้าเข้าร้านมากหรือน้อย ระดับของ ปริมาณฝนที่ตกในรอบปี ว่าเดือนไหนมีฝนตกชุกหรือฝนตกน้อย เป็นต้น

3. ความรู้ (Knowledge) เป็นสารสนเทศ มีกระบวนการคิดหรือเรียบเรียงจาก สารสนเทศแปลงสภาพให้พร้อมใช้งานหรือช่วยในการตัดสินใจในงานต่างๆ เช่น การเพิ่มหรือ ลดจำนวนพนักงานขายตามปริมาณลูกค้าที่มาใช้บริการ การวางแผนการปลูกพืชในช่วงที่ฝนตก สม่าเสมอ เพื่อให้ผลผลิตมีคุณภาพสูง เป็นต้น

4. ปัญญา (Wisdom) เป็นการนำความรู้มาต่อยอดให้เกิดคุณค่าหรือประโยชน์มากขึ้น เช่น การลดราคาสินค้าเป็นพิเศษในช่วงเวลาที่ลูกค้าเข้าร้านน้อย โดยเฉลี่ยจากช่วงเวลาที่ลูกค้าเข้าใช้บริการมากที่สุด ช่วยลดปัญหาการรอคิวชำระเงิน การทำระบบชลประทานในการรองรับหรือจ่ายน้ำในช่วงฤดูแล้งไม่ให้ขาดแคลน เป็นต้น

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547 : 16) ให้คำนิยามเกี่ยวกับข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และปัญญา ดังนี้

1. ข้อมูลดิบ (Data) คือ ตัวเลขหรือตัวอักษรที่ยังไม่ได้จัดให้เป็นระบบ
2. สารสนเทศ (Information) คือ ข้อความที่ถูกนำมาเรียบเรียงไว้ หรือข้อมูลที่ผ่านมาการประมวลผล

3. ความรู้ (Knowledge) คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ หรือการใช้งาน (Information in Action) เป็นแนวทางในการกำหนดความคิด พฤติกรรมและการสื่อสารระหว่างบุคคล

4. ปัญญา (Wisdom) คือ ความเข้าใจโดยใช้ความรู้ตามวัตถุประสงค์

ศิรินทีพย์ ธิติพงษ์วิช (2552 : 17) ให้คำนิยามเกี่ยวกับ ข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และปัญญา ดังนี้

ข้อมูล หมายถึง ข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขที่ยังไม่ได้มีการประมวลผล

สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ สังเคราะห์อย่างสมบูรณ์ ก่อนนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ

ความรู้ หมายถึง สารสนเทศที่มีคุณค่าผสมผสานประสบการณ์ บริบท วิจารณ์ญาณ ความคิด ค่านิยม และปัญญาของมนุษย์ เพื่อนำไปใช้ตัดสินใจสนับสนุนการทำงานหรือในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

ปัญญา หมายถึง การนำความรู้ทั้งมวลมาพัฒนาต่อยอด เพื่อให้เกิดคุณค่าและใช้ประโยชน์สูงสุดในด้านต่าง ๆ

ผู้วิจัยสรุปว่า ข้อมูล หมายถึง ความรู้ใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ ตัวเลข แผนภูมิที่ตามที่ยังไม่ได้มีการ วิเคราะห์ ประมวลผล สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลทุกชนิด ทุกประเภทที่ได้ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประมวลผล อย่างสมบูรณ์แล้ว ก่อนนำเอาไปใช้ประโยชน์ในทางใด ๆ ความรู้ หมายถึง สารสนเทศที่มีคุณภาพ มีคุณค่า ที่ได้ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์มาอย่างดี จากผู้เชี่ยวชาญหรือวิธีใด ๆ มาอย่างเหมาะสมเป็นที่สุดแล้ว สามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างดีเยี่ยม และปัญญา หมายถึง การที่เราได้นำความรู้ที่ได้ ไม่ว่าจากความรู้ภายนอก ความรู้ภายใน มาประมวลแล้วใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเกิดคุณค่ามีทั้งประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ประเภทของความรู้

ความรู้ถูกมองได้ในหลายมิติ นักวิชาการหลายท่านได้จำแนกความรู้ไว้ดังนี้

ชู (Choo, 2000 อ้างถึงในพรทิพา ดำเนิน, 2549 : 4-5) กล่าวว่า ความรู้แบ่งได้หลายมิติ แต่มิติที่ได้รับการยอมรับอย่างมาก เป็นรูปแบบที่สามารถมองเห็นและรับรู้ได้ คือ

1. ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่เป็นทางการ ทักษะ หรือความรู้ความสามารถเฉพาะตัวบุคคล เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ ความเชื่อ หรือความคิดเชิงสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นความรู้ที่มีความสำคัญ ยากที่จะลอกเลียนแบบ และสามารถผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จ

2. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ความรู้ชนิดนี้มีการบันทึกอย่างเป็นทางการ เพื่อใช้ร่วมกันในลักษณะของสิ่งพิมพ์ ฐานข้อมูล ทำให้สื่อสารและเผยแพร่ได้สะดวก

กิริติ ชยียงยง (2549 : 16) ให้ทรงเสนอว่า ความรู้แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ฝังลึก หรือความรู้แบบซ่อนเร้น (Implicit or Tacit Knowledge) เป็นความรู้เฉพาะความรู้ทั่วไป ความรู้ทางสังคม ความรู้ขององค์กร หรือความรู้ส่วนบุคคลซึ่งซ่อน อยู่ในจิตใจของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ แต่ละบุคคล สามารถรับรู้และเข้าใจได้ด้วยตนเอง

2. ความรู้แจ้งชัด หรือความรู้ที่แสดงออกมาให้เห็น (Explicit Knowledge) เป็นความรู้เฉพาะความรู้ทั่วไป ความรู้ทางสังคม หรือความรู้ขององค์กร ที่มีลักษณะเป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาอย่างเห็นได้ชัด เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสารและรายงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

3. ความรู้โครงสร้างหรือความรู้ที่ต่อยอดจากความรู้เดิม (Structural Knowledge) เป็นความรู้เฉพาะ ความรู้ทั่วไป ความรู้ทางสังคม หรือความรู้ขององค์กรที่เป็นระบบ เกิดจากการต่อยอดองค์ความรู้

อิกุจิโร โนนากะ (Ikujiro Nonaka) นักจัดการความรู้ผู้มีชื่อเสียงระดับโลก ได้จำแนกความรู้ ออกเป็น 2 ประเภท (ภราดร จินดาวงศ์, 2549 : 14-16) คือ

1. ความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่ปรากฏและมองเห็นได้ชัดเจน ในรูปแบบของเอกสาร คู่มือ หรือสื่อต่าง ๆ สามารถถ่ายทอดหรือรวบรวมได้ง่าย ตัวอย่างของ Explicit Knowledge เช่น หนังสือสอนการเล่นกีตาร์ เอกสารวิธีการตรวจสอบสินค้า หนังสือ แสดงขั้นตอน การขายหรือเจรจาต่อรอง เป็นต้น

2. ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง ถูกฝังลึกและซ่อนเร้น อยู่ในตัวคน อาจเกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ (Talent) การถ่ายทอด หรือสื่อสาร ในรูปแบบของตัวเลข หรือตัวอักษรอาจทำได้ยาก เช่น เมื่ออ่านหนังสือสอนวิธีการ ว่ายนํ้าจนเข้าใจแล้ว ลองลงสระเพื่อว่ายนํ้าตามขั้นตอน ปรากฏว่าไม่สามารถว่ายนํ้าได้ ต้องใช้เวลา ฝึกฝนเพื่อให้เกิดทักษะ เรียกว่า Tacit Knowledge จะมีความลึกล้ำกว่า Explicit Knowledge

Michael Polanyi & Ikujiro Nonaka (อ้างถึงในบุญดี บุญญาภิกิจและคณะ, 2549 : 16) ได้จำแนก ความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้งหรือ ความรู้ที่ปรากฏ (Explicit Knowledge) โดยได้ให้ความหมายของความรู้ทั้งสองประเภทเอาไว้ดังนี้

1. ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก แต่ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิด ความได้เปรียบในการแข่งขัน (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2549 : 16)

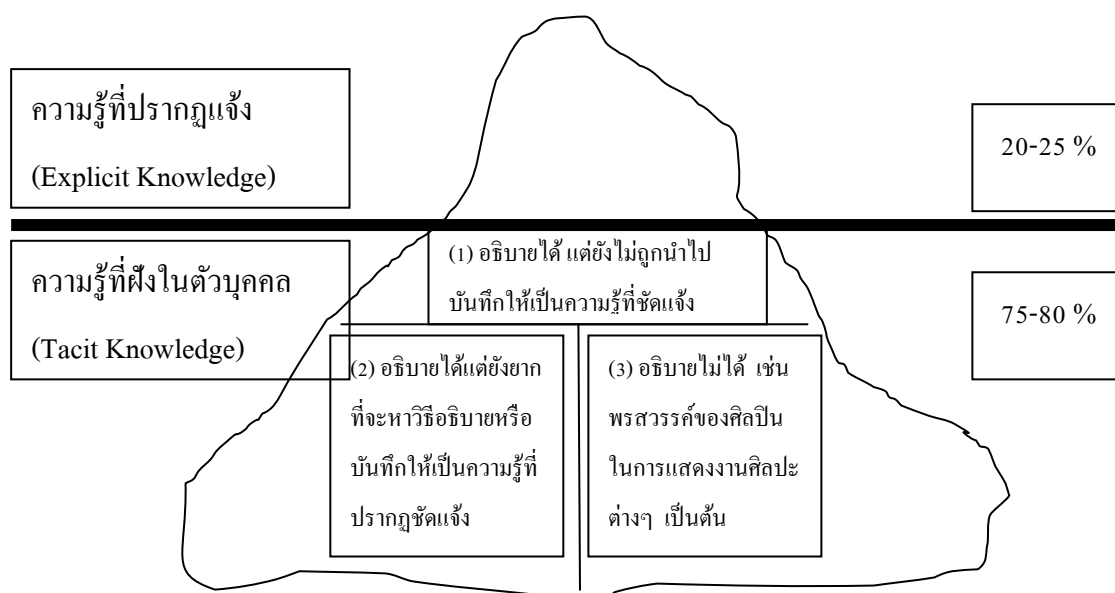
ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้เฉพาะตัวที่เกิดจากประสบการณ์ การศึกษา การสนทนา การฝึกอบรม ความเชื่อ เจตคติของแต่ละบุคคล เป็นความรู้บวกกับสติปัญญาและประสบการณ์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์รวมของความรู้ของแต่ละบุคคล เป็นความรู้ที่ไม่อยู่นิ่ง จะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ของการใช้ความรู้ของแต่ละคน ซึ่งก็คือความรู้ที่ผ่านกระบวนการจัดเกลาทางสังคมที่ถือว่าเมื่อคนปฏิบัติงาน นาน ๆ จนเกิดความชำนาญ ความรู้ประเภทนี้ถือเป็นความรู้ไม่เป็นทางการ จักระบบหรือจัดหมวดหมู่ ไม่ได้ แต่สามารถแลกเปลี่ยนและนำมาเล่าสู่กันฟังสามารถถ่ายทอดแบ่งปันความรู้นี้ได้ และสามารถ สังเกตและเลียนแบบได้ ซึ่งองค์กรต้องพยายามปรับเปลี่ยนความรู้เฉพาะตัวบุคคลนี้ให้เป็นความรู้ ที่ปรากฏ (Explicit Knowledge) เพื่อที่จะได้เป็นความรู้ที่ฝังกับองค์กร (Embedded Knowledge)

2. ความรู้ที่ชัดแจ้งหรือความรู้ที่ปรากฏ (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่าง ๆ ซึ่งสามารถทำให้คนเข้าถึงได้ง่าย (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2549 : 16)

ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดจากบุคคลออกมาในรูปแบบของบันทึก รูปแบบต่าง ๆ ซึ่งก็คือสารสนเทศนั่นเอง เช่น หนังสือ บทความ เอกสาร มาตรฐาน ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ความรู้ทางการค้า รายงานประจำปี สื่อโสตทัศน์ เช่น VDO, VCD สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น E-mail, Internet, Website, E-book, E-journal ถ่ายทอดความรู้โดยใช้สัญลักษณ์ ภาษาพูด หรือภาษาเขียน เพื่อบันทึกความรู้นั้น ๆ ทำให้คนเข้าใจได้กว้างขวางและสะดวกยิ่งขึ้น

ความรู้ที่ปรากฏนี้อาจแยกย่อยได้เป็นความรู้ที่มีเป้าหมาย (Object-Based) เป็นความรู้ที่สร้างขึ้น เช่น ข้อกำหนด คู่มือ สิทธิบัตร โปรแกรมสำเร็จรูป ฐานข้อมูล การบันทึกเสียงและฟิล์ม เป็นต้น กับความรู้ที่เป็นกฎเกณฑ์ (Rule) เป็นความรู้ที่มีการประมวลเป็นกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติหรืองานประจำ ความรู้ในองค์การทั้งหลาย ส่วนใหญ่จะเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลมากกว่าความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งหลายเท่า ประมาณการว่าเป็นอัตราส่วน 80 : 20 โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้อุปมาว่า ความรู้ขององค์การทั้งหมดเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง ตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งของ เดวิด ซี แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973) ที่ลอยน้ำอยู่ มีส่วนที่พ้นน้ำเพียง 20-25% เท่านั้น ซึ่งได้แก่ความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง ส่วนที่เหลืออีก 75-80% ที่จมอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคลากรขององค์การ ดังภาพต่อไปนี้

ภาพที่ 2.3 ประเภทของความรู้



(บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2549)

วิจารณ์ พานิช (2547 : 22-23) จำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความรู้โดยนัยหรือความรู้ที่มองเห็นไม่ชัด (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่เป็นทางการ มีลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ ความเชื่อหรือความคิด สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เช่น การถ่ายทอดความรู้ ความคิด ผ่านการสังเกต การสนทนา การฝึกอบรม ความรู้ประเภทนี้ไม่สามารถจัดให้เป็นระบบ หมาดหมู่ เขียนเป็นกฎเกณฑ์หรือ ตำรา สามารถแบ่งปันได้ โดยการสังเกตและเลียนแบบ เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้งานประสบ ความสำเร็จ

2. ความรู้ที่ชัดแจ้งหรือความรู้ที่เป็นทางการ (Explicit Knowledge) สามารถบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปแบบต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์ เอกสาร ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ อินทราเน็ต แสดงได้โดยใช้ระบบสัญลักษณ์และสื่อสารเผยแพร่ได้สะดวก

ศิริทิพย์ ธิตินพวิมล (2552 : 19) ความรู้เป็นสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ผสมผสานจนเกิดความเข้าใจ นำไปใช้ประโยชน์ในสถานการณ์ต่าง ๆ และเป็นที่ยอมรับของกลุ่มคน ในสังคม ความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ที่ฝังลึก หรือความรู้แบบซ่อนเร้น (Implicit or Tacit Knowledge) เป็นความรู้แบบไม่เป็นทางการขององค์กรหรือส่วนบุคคล มีลักษณะเฉพาะ 2) ความรู้ที่ชัดแจ้งหรือความรู้ที่เป็นทางการ (Explicit Knowledge) สามารถบันทึก เป็นลายลักษณ์อักษรในรูปแบบต่าง ๆ

ผู้วิจัยสรุปว่า ความรู้ หมายถึง สารสนเทศที่มีคุณภาพ มีคุณค่า ที่ได้ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์มาอย่างดี จากผู้เชี่ยวชาญ หรือวิธีใดๆ มาอย่างเหมาะสมเป็นที่สุดแล้ว สามารถนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างดีเยี่ยม ความรู้ แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวของบุคคลและความรู้ที่อยู่ในที่เปิดเผยสามารถใช้งานได้ทันทีที่ต้องการ

ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลขององค์กรนั้น ยังอาจแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม

กลุ่มที่ 1 เป็นความรู้ที่สามารถอธิบายหรือบันทึกออกมาเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งได้ แต่ยังมีได้มีการบริหารจัดการให้อธิบายหรือบันทึกออกมา

กลุ่มที่ 2 อธิบายได้แต่ต้องหาวิธีการอธิบายหรือบันทึกความรู้นั้นออกมาเป็นพิเศษ

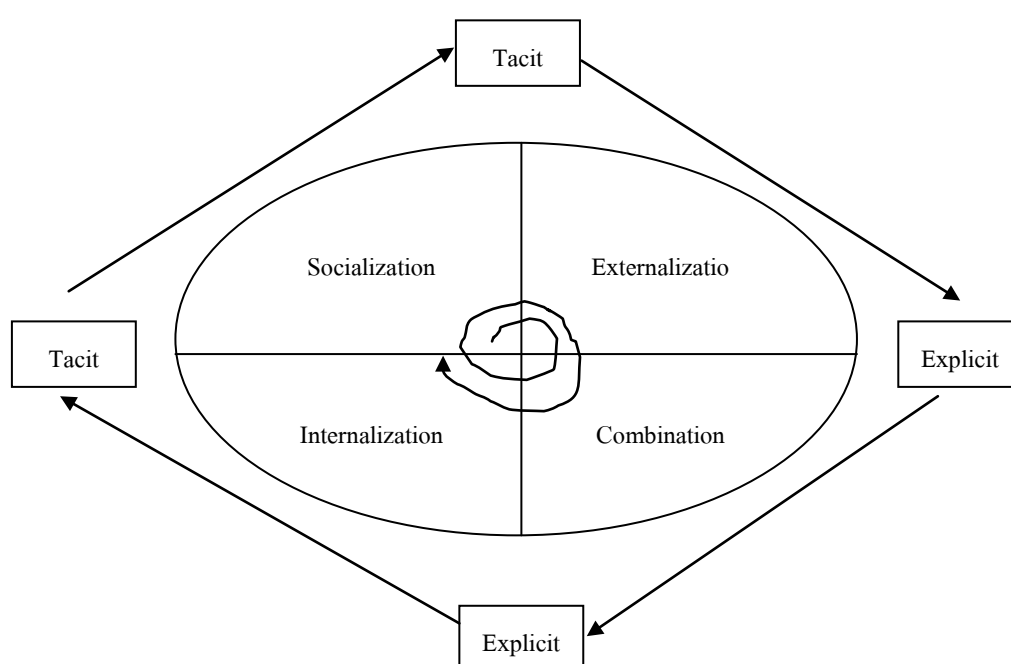
กลุ่มที่ 3 อธิบายไม่ได้ เช่น พรสวรรค์ของศิลปินในการแสดงหรือการสร้างสร้างงานศิลปะต่าง ๆ เช่น วาดภาพ งานปั้น ประติมากรรม บทเพลง เป็นต้น

นักจัดการความรู้สามารถจัดการความรู้กลุ่มที่ 1 ให้ออกมาเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งได้ด้วยระบบการจัดการความรู้ที่ดี สิ่งที่ทำยากก็คือ กลุ่มที่ 2 และกลุ่มที่ 3 ผู้ใดสามารถหาวิธีการจัดการให้ออกมาเป็นความรู้ที่แจ้งชัดได้ ย่อมได้ชื่อว่าเป็นผู้จัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จ

การถ่ายทอดความรู้

ความรู้ทั้งสองประการ สามารถถ่ายทอดเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ โดยกระบวนการ Knowledge Spiral หรือ SECI Model ของ I. Nonaka และ Takeuchi (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2549 : 16-17)

ภาพที่ 2.4 การถ่ายทอดความรู้



(บุญดี บุญญากิจและคณะ, 2549 : 16-17)

Knowledge Spiral ข้างต้นแสดงการปรับเปลี่ยนและการสร้างความรู้ใหม่ที่อาจเกิดขึ้นได้เป็น 4 รูปแบบ คือ Socialization, Externalization, Combination และ Internalization

1. Socialization เป็นการจัดให้คนมามีปฏิสัมพันธ์ (Socialize) กันในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) หรือประสบการณ์
2. Externalization เป็นการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีอยู่และเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแปลงจากความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) มาเป็นความรู้ที่ปรากฏ (Explicit Knowledge)

3. Combination เป็นการแปลง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท explicit ที่เรียนรู้มาสร้างเป็น explicit ใหม่ๆ เป็นการผนวกรวมหรือสังเคราะห์ความรู้ที่ชัดเจนเข้าไว้ด้วยกัน

4. Internalization เป็นการแปลง Explicit Knowledge มาเป็น Tacit Knowledge มักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มานำไปปฏิบัติจริง และเมื่อเกิดความรู้แล้ว นำความรู้ใหม่นั้นไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น เกิดเป็นกระบวนการ Socialization คือ การแปลง Tacit Knowledge ของบุคคลหนึ่งไปเป็น Tacit Knowledge ของบุคคลอื่น ๆ ต่อไป เป็นกระบวนการหมุนเวียนต่อเนื่องอย่างไม่สิ้นสุด

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ปัจจุบันในยุคเศรษฐกิจใหม่นี้ การวัดความสำเร็จขององค์กรจะวัดจากขีดความสามารถในการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มในรูปของสินทรัพย์ที่ไม่สามารถจับต้องได้ นั่นคือ ทุนความรู้ หรือ ทุนทางปัญญา ความรู้จึงเข้ามามีอิทธิพลและสามารถเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ จากเดิมที่ให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสาร “ผู้ใดมีข้อมูลข่าวสารมากผู้นั้นย่อมมีอำนาจ” การมีระบบอินเตอร์เน็ตในการค้นหาข้อมูล ทำให้คนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว แต่อย่างไรก็ตามความสามารถในการแปลงข้อมูลให้เกิดประโยชน์สามารถใช้งานได้นั้นต้องอาศัยความรู้ที่ผ่านกระบวนการคิด วิเคราะห์ เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ความรู้ที่นำมาใช้นี้ ควรเป็นความรู้ที่ผ่านการศึกษาวิจัยอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ความรู้ที่เกิดประโยชน์สูงสุดและใช้ได้จริง แต่การพัฒนาความรู้ที่เหนือกว่าการวิจัย คือ การทำให้เกิดปัญญา ปัญญาจึงเกิดจากกระบวนการเรียนรู้ ทั้งจากการศึกษาอบรมและจากประสบการณ์หลาย ๆ ด้านมาประกอบเข้ากันอย่างครบถ้วน ปัญญาจึงเป็นความรู้ที่ผ่านการสังเคราะห์จนตกผลึกเป็นความคิดรวบยอดที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี

องค์กรที่มีความรู้จนกระทั่งสามารถนำมาพัฒนาจนกลายเป็นปัญญานั้น เป็นองค์กรที่มีศักยภาพและมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการในการจัดการความรู้ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบ เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ การจัดการความรู้ จึงเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบในการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้หรือนวัตกรรม โดยจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กร โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้ เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรอันเป็นเป้าหมายได้อย่างถูกต้องและ

เหมาะสม โดยมีรูปแบบของการพัฒนาความรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการฝึกอบรมและพัฒนาต่าง ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตของตนเอง การเรียนรู้จากการทดลอง โดยเป็นการตั้งสมมติฐานและทดลองเพื่อให้ทราบผลตามต้องการ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น เช่น

การเทียบเคียงผู้นำ (Benchmarking) การจ้างคนเก่ง ๆ มาร่วมงาน การหาพันธมิตรเพื่อพัฒนา หรือแลกเปลี่ยนความรู้ (Alliances) การร่วมกิจการ (Joint Venture) การรวมและควบกิจการ (Merger & Acquisition) เป็นต้น

วิวัฒนาการของการจัดการความรู้ แบ่งออกเป็น 3 ช่วง โดย ยุคแรกเกิดขึ้นประมาณ 15-20 ปีมาแล้ว ประมาณปี ค.ศ.1995 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่มีการมุ่งเน้นการสร้างและขยายองค์ความรู้ให้องค์การเติบโตขึ้น เริ่มมีการนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ การจัดการความรู้เน้นที่การจัดการข้อมูลสารสนเทศ (Information Management) เพื่อสร้างฐานความรู้ (Knowledge Base) จากนั้นเริ่มเห็นว่าการใช้ IT และเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าใดนัก ในยุคที่สองจึงมุ่งที่ “คน” เป็นศูนย์กลางในการจัดการความรู้ในองค์กร และใช้ IT เป็นเครื่องมือสนับสนุน ยุคที่สามในปัจจุบัน เน้นการจัดการและแลกเปลี่ยน Tacit Knowledge จากความรู้และประสบการณ์ของ “คน” เป็นยุคของการร่วมมือประสานงานกัน (Collaboration) โดยใช้เครือข่ายระบบสนับสนุนทางด้าน IT และซอฟต์แวร์ เน้นการจัดการความรู้เพื่อการใช้งานเวลานั้น (Just-in-time KM) และเน้นที่ประสิทธิภาพของงาน โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมนุษย์และเชื่อว่าความรู้และการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นได้ดี เมื่อผู้ให้ความรู้สมัครใจที่จะแบ่งปันให้กับผู้อื่นเท่านั้น อย่างไรก็ตามมีผู้เชี่ยวชาญบางท่านให้ความเห็นว่า เราเริ่มเข้าสู่ยุคที่สี่ของการจัดการความรู้ โดยในยุคนี้การสื่อสารต่าง ๆ จะทำให้สะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเป็นการสื่อสาร On-Line และ Text Message ต่าง ๆ ส่งผลให้การจัดการความรู้ทวีความสำคัญและมีบทบาทมากยิ่งขึ้นต่อการปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร

ยุคปัจจุบันเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ซึ่งต้องอาศัยความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลัก การที่องค์กรจะอยู่รอดได้นั้นจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ในการดำเนินการแข่งขัน สร้างความได้เปรียบในการผลิตโดยอาศัยทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ซึ่งได้แก่ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ เทคโนโลยี มากกว่าการใช้ทรัพย์สิน ที่จับต้องได้ เช่น อาคาร เครื่องจักร อุปกรณ์สำนักงาน ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative-Based) มากกว่าการใช้ทุน (Capital-Based) และให้ความสำคัญกับลูกค้ามากกว่ามุ่งเน้นการผลิต สิ่งที่สามารถเปรียบเทียบให้เห็นภาพอย่างชัดเจนเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากร กับการใช้ฐานความรู้เป็นตัว ขับเคลื่อนได้จาก บางประเทศมีทรัพยากรอุดมสมบูรณ์ แต่ประชาชนเจ้าของประเทศอยู่ในสภาพยากจน บางประเทศแทบไม่มีทรัพยากรธรรมชาติเลย แต่ผู้คนต่างไขว่คว้าหาความรู้ เพื่อนำทรัพยากรจาก ประเทศอื่นมาสร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างความร่ำรวยให้อยู่ดีกินดีได้ การแข่งขันในยุคปัจจุบัน จึงขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการสร้างและ

ใช้ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ในการเพิ่มคุณภาพ ลดต้นทุน ลดระยะเวลา พัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ สร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ความรู้จึงเป็นสินทรัพย์ที่บรรดานักปรัชญา นักวิชาการและองค์กรชั้นนำทั่วโลก ต่างนำเสนอความรู้ ความหมายและหลักการจัดการความรู้กันอย่างแพร่หลาย กลุ่มคนที่ได้รับการยอมรับทางด้านการจัดการ ความรู้ ทำให้องค์การต่างๆ เห็นความสำคัญและนำการจัดการความรู้ไปใช้ คือ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker), อิกุจิโร โนนากะ (Ikujiro Nonaka) และโทมัส ดาเวนพอร์ต (Thomas Davenport) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547 อ้างถึงในบุญดี บุญญาภิ และคณะ, 2549)

ปัจจุบันหลายองค์การของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งต่างประเทศและในประเทศ ต่างตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็น ในการนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ สร้างสรรค์ การปฏิบัติงาน พัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สร้างความสำเร็จ ให้กับองค์กรมากยิ่งขึ้น

ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management หรือเรียกย่อ ๆ ว่า KM) มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

กระทรวงกลาโหมสหรัฐอเมริกา (2001) การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบสำหรับการได้รับ การสร้าง การบูรณาการ การแบ่งปัน และการใช้สารสนเทศ รวมทั้ง ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและประสบการณ์เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

กิริติ ยศยิ่งยง (2549 : 44) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการบริหาร จัดการ อย่างเป็นระบบรูปแบบใหม่ ที่เน้นการพัฒนากระบวนการงาน (Business Process) ควบคู่ไปกับการพัฒนา การเรียนรู้ เพื่อสรรหา คัดเลือกจัดการ และเผยแพร่สารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสม เอื้ออำนวยให้เกิด การแบ่งปันความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งขององค์กร เพื่อปรับปรุงเพิ่มขีดความสามารถ แข่งการแข่งขัน หรือเพื่อให้ได้มุมมองในองค์กรมากขึ้น

จิตพงศ์ สากุล (2551 : 30) การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบในการนำ ความรู้จากภายในองค์กรและการเรียนรู้จากภายนอกองค์กร มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยผ่าน กระบวนการต่าง ๆ เช่น การค้นหา สร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เป็นต้น โดยใช้เครื่องมือ ในการจัดเก็บ ในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก ทำให้เกิดการไหลเวียน ของความรู้ และประสบการณ์ทั่วทั้งองค์กร

เจษฎา แซ่มประเสริฐ (2553 : 2) เป็นการจัดการกับความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ใน ตัวตน (Tacit Knowledge) และความรู้ที่เด่นชัด (Explicit Knowledge) มาแบ่งปันใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อ องค์กร โดยการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีและความสามารถของคนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

บุญดี บุญญาภิ และคณะ (2549 : 23) เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่นการสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น

พรทิพา คำเนิน (2549 : 28) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการระบุความต้องการความรู้ การแสวงหาความรู้ การสกัดหรือการกลั่นกรอง การจัดระบบ การจัดเก็บและการเผยแพร่ หรือการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

น้ำทิพย์ วิชาวิน (2547 : 12) การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ กระบวนการ และเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในองค์กรเพื่อแสวงหา สร้าง จัดการ แลกเปลี่ยน ทำให้ความรู้ที่ต้องการสัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ความสำเร็จเกิดจากการผสมผสานการทำงานของคน กระบวนการ และเทคโนโลยีที่สอดคล้องกัน จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นกรอบความคิดในการจัดการโครงสร้างความรู้ในองค์กร เพื่อให้กลุ่มผู้ใช้ในองค์กรที่ต้องการความรู้ได้รับประโยชน์ในรูปแบบที่เหมาะสมตามเวลาที่ต้องการ ปัจจุบันการประยุกต์ใช้ระบบบริหารความรู้ มีความจำเป็นในทุกองค์กรที่ต้องการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ภราดร จินดาวงศ์ (2549 : 5) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อนในการนำความรู้ที่มีอยู่มาสร้าง ขยายผล แบ่งปัน จัดเก็บ และใช้ให้เกิดประโยชน์ เป็นทั้งวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ที่ผสมผสานกัน

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549 : 47) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการสร้างประมวล เผยแพร่ และใช้ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (วិการณ พานิช, 2551) การจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่เป็นเครื่องมือ หรือวิธีการเพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าของกิจการขององค์กรกลุ่มบุคคล หรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์กร

วិการณ พานิช (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550 : 8) เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กร ไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชนเป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในการทำงาน

วิการณ พานิช (2551 : 3) การจัดการความรู้ หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง จึงต้องให้นิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมาย ได้แก่

การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ โดยมีเทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์ เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้ ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้แล้ว ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมวัฒนธรรมภายในองค์กร และวิถีปฏิบัติมีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้อย่างยิ่ง

การจัดการความรู้ต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร

การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การประเมิน “ต้นทุนทางปัญญา” (Intellectual Capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้

การจัดการความรู้เป็นดัชนีบอกกว่าองค์กรมีการจัดการความรู้อย่างได้ผลหรือไม่

ประเวศ วะสี (2545) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การเชื่อมต่อความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร การเรียนรู้ การปฏิบัติให้เกิดผลดี

ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล และเจษฎาพร ยุทธนวิบูลย์ชัย (2549 : 342-343) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบในการสรรหา การเลือก การรวบรวม การจัดระบบ การสร้าง และจัดเก็บความรู้ในลักษณะที่เป็นแหล่งความรู้ที่ทุกคนในองค์กรสามารถ เข้าถึงได้ง่ายและแบ่งปันความรู้กันได้อย่างเหมาะสม เพื่อที่จะพัฒนาตนเองและมีความสามารถที่จะนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตน ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ศิรินทิพย์ ธิติพงษ์วิชัย (2552 : 23) การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่สร้างคุณค่าในการนำความรู้ ทั้งมวลมาจัดระบบเพื่อการแลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาเพิ่มสัมฤทธิ์ผลและความสำเร็จแห่งองค์กร

Senge (1990) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการธุรกิจที่องค์กรใช้ในการสร้างและการเผยแพร่ความรู้ การที่องค์กรให้คุณค่าแก่ทรัพยากรความรู้และมองหาวิธีการที่จะจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ การได้มาซึ่งความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสมเพื่อบุคคลที่เหมาะสม ณ เวลาที่ถูกต้อง และช่วยให้บุคคลได้แลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลหรือสารสนเทศร่วมกันในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งที่การปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

Trapp (1999 : 43) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่าง ๆ จำนวนมาก ซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะบูรณาการ เพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่คาดหวังไว้ การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์กร

The World Bank (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550 : 8) เป็นการรวบรวม วัธิปฏิบัติขององค์กร และกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบท ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

ผู้วิจัยสรุปว่า การจัดการความรู้ หมายถึง วิธีการ หรือกระบวนการในการสร้าง ค้นหา นำมาจัดระบบ เพื่อนำออกเผยแพร่ให้ผู้ที่ต้องการใช้ประโยชน์สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ อย่างรวดเร็วและเหมาะสม

กรอบแนวคิดการจัดการความรู้

นักวิชาการหลายท่านได้เสนอกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ นำการจัดการความรู้ มาใช้ ในองค์กร มีหลายรูปแบบ (กิริติ ชัยยังยง, 2549 : 49-57) สรุปได้ดังนี้

1. แนวความคิดของ Thai -UNAids Model
2. แนวความคิดของบริษัท ซีร็อก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (Xerox Corporation)
3. แนวความคิดของสตีเฟน เอฟ. กูดเฟลโลว์ (Stephen F. Good fellow)
4. แนวความคิดของคาร์ล เอ็ม. วิก (Karl M. Wiig)
5. แนวความคิดของมาร์ควาร์ด (Marquardt)

แนวความคิดของ Thai - UNAids Model

รูปแบบแนวความคิดของ Thai-UNAids Model (TUNA Model) แบ่งวงจรของการเรียนรู้ ออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ คือ

1. Knowledge Vision (KV) บอกวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้
2. Knowledge Sharing (KS) เป็นส่วนที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเวทีจริง และ เวทีเสมือน เช่น เครือข่ายอินเทอร์เน็ต

3. Knowledge Assets (KA) เป็นการนำความรู้ไปใช้งานและมีการต่อยอดให้สูงขึ้น แนวคิดนี้เน้นการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจริงทุกขั้นตอนการทำงาน (Learning by Doing) เช่น ก่อนเริ่มงานจะต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจในงานที่ทำ เป็นการเรียนรู้ด้วย ตนเอง หรืออาศัยเพื่อน ร่วมงาน (Peer Assist) ศึกษาวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ เพื่อนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ มานั้นมาใช้กับงาน ในขณะที่ ปฏิบัติงานจะต้องหมั่นทบทวน (Review) ตรวจสอบการทำงานตลอดเวลา

การเรียนรู้ที่ได้จากการทบทวนกิจกรรมย่อยในทุกๆ ขั้นตอน หรือใช้เครื่องมือ ที่เรียกว่า After Action Review (AAR) เพื่อทราบจุดมุ่งหมายของงานที่ปฏิบัติ ทิศทาง ปัญหา และสิ่งที่ต้องทำ ต่อไป

ทบทวนงานเมื่อเสร็จสิ้นหรือจบโครงการ (ไม่ควรเกิน 2-3 สัปดาห์) โดยใช้เครื่องมือ ที่เรียกว่า รีโทรสเปค (Retrospect) เพื่อดูความก้าวหน้า ควรปรับแก้ไขหรือนำมาเป็นบทเรียน (Lesson

Learned) วงจรของการเรียนรู้อย่างเดียวไม่สามารถเรียกว่า การจัดการความรู้ รูปแบบของการจัดการความรู้ประกอบด้วย ความจำเป็นในการ “ค้นหา” แหล่งความรู้ต่างๆ (Source of Knowledge) ซึ่งอาจเป็นบุคคล (ผู้ชำนาญการ) วิธีปฏิบัติชั้นเยี่ยม (Best Practice) ข้อมูลที่ได้จากเว็บไซต์ (Website) หรือความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งต่อหน้า (Face to Face) และผ่านประชุมเสมือนจริง (Virtual Community) ความสามารถในการ “คว้” การตรวจสอบความถูกต้องก่อนนำไปใช้การนำความรู้มาปรับใช้ให้เหมาะสม

แนวความคิดของบริษัท ซีร็อก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (Xerox Corporation)

การจัดการความรู้ตามแนวความคิดของบริษัท ซีร็อก คอร์ปอเรชั่น จำกัด กำหนดองค์ประกอบหลัก 6 ประการ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ และเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมคนในองค์การให้มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน เกิดพฤติกรรมที่ต้องการสามารถซึมลึกเข้าไปในบรรทัดฐาน ค่านิยม จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหลายประการ คือ

- 1.1 การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 1.2 การจัดตั้งทีมงาน เพื่อทำหน้าที่ดำเนินการวางแผนกิจกรรม
- 1.3 กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ
- 1.4 การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ลองผิดลองถูก เพื่อสร้างสรรค์ การปฏิบัติงาน

2. การสื่อสาร (Communication) เป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์การเข้าใจในการจัดการความรู้ องค์การต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบ ทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรเข้าใจตรงกัน ต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก คือ เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย ช่องทาง และการวัดประสิทธิผลของการสื่อสาร

3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) เปรียบเสมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ที่จะเชื่อมโยงการสื่อสารกับบุคลากรในองค์การ ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การ เพื่อความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้นอย่างเหมาะสมกับความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) และความรู้ที่เปิดเผย (Explicit Knowledge) ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการกำหนด กระบวนการ และเครื่องมือของแต่ละองค์การ คือ ประเภทของความรู้ พฤติกรรมการอ่านของคน ในองค์การ วัฒนธรรมองค์การและลักษณะของคนในองค์การ

4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับ องค์การจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางและหลักการของการจัดการ

ความรู้แก่บุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร การใช้ระบบหรือเทคโนโลยี ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5. การวัดผล (Measurement) เป็นสิ่งที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการ หรือ กิจกรรมภายในองค์กร ซึ่งสะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้้องค์กรสามารถแก้ไข ข้อบกพร่องและปรับปรุงกระบวนการให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ้องค์กรจึงต้องมีการวางระบบ การวัดผล และวัดผลการดำเนินการ การจัดการความรู้เปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Desired State) การวัดผล จากการจัดการความรู้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

5.1 การวัดระบบหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ (System Measure)

5.2 การวัดปัจจัยส่งออก (Output Measure)

5.3 การวัดผลลัพธ์ (Outcome Measure)

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Reward) เพื่อสร้างแรงจูงใจโน้มน้าว ให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ้องค์กรต้องระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการสร้าง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อเป็นแบบอย่าง แก่เพื่อนร่วมงาน ยกย่องและให้รางวัลสัมพันธ์กับระบบการประเมินผลงาน

แนวความคิดของสตีเฟน เอฟ. กูดเฟลโลว์ (Stephen F. Good fellow, 2005)

แนวความคิดการจัดการความรู้ หรือแบบจำลองปัจจัยของ้องค์การแห่งความรู้ของ สตีเฟน เอฟ. กูดเฟลโลว์ สรุปได้ดังนี้

1. พันธกิจ-วัตถุประสงค์ของ้องค์การ (Mission State-The Corporate Objective) พันธกิจ เป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างสิ่งต่าง ๆ จุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้จึงต้องมีความสอดคล้องกับ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของ้องค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยความสำเร็จในระยะยาว ้องค์การจึงต้องให้ความสำคัญกับ แหล่งของความรู้ภายในและภายนอก เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการแข่งขัน

2. การจัดการเนื้อหา (Content Management) เป็นการเก็บ (Capturing) การจัดการ (Organizing) การสะสม (Storing) เอกสาร ฐานความรู้ การจัดการความรู้ส่วนใหญ่เป็นงานด้านเอกสาร สิ่งพิมพ์ที่สามารถ จับต้องได้ เป็นองค์ประกอบสำคัญ

การบันทึกข้อมูล (Records Management) จึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะมีข้อมูล (Data) มากมาย ที่ถูกสะสมไว้กับเทคโนโลยี ้องค์การที่มีคลังข้อมูลที่มีความหลากหลาย และนำไปใช้ประโยชน์ต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในแต่ละความสำคัญ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายของ้องค์การ เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ สมุดหน้าเหลือง อินเทอร์เน็ต เครื่องมือในการสืบค้นต่างๆ โทรสารจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เอกสาร อิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ

1. การจัดการกระบวนการ (Process Management) เป็นการใช้เครื่องมือในการขนส่ง การเคลื่อนย้าย การนำข้อมูลออกจากคอมพิวเตอร์ และคุณค่าจากประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ในองค์กร ข้อมูลที่จัดเก็บไม่ใช่ข้อมูลที่เกิดจากกระบวนการทำงานประจำวัน คุณค่าที่เพิ่มขึ้นของข้อมูลข่าวสารอยู่ที่การใช้ และการถ่ายทอดความรู้สู่ผู้ใช้ การจำแนกผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่อง และการค้นหาบทเรียนแห่งการเรียนรู้จึงเป็นหน้าที่ของผู้อำนวยความสะดวก ที่จะกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้

2. การจัดการการสื่อสาร (Communication Management) เป็นส่วนสำคัญขององค์กรแห่งความรู้ ความร่วมมือของคนภายในและภายนอกองค์กร

แนวความคิดของคาร์ล เอ็ม. วิกก์ (Karl M. Wiig)

การจัดการความรู้ของคาร์ล เอ็ม. วิกก์ เป็นการจัดการความรู้อย่างครอบคลุม (CKM : Comprehensive Knowledge Management) นำมาใช้เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน เพราะมีความชัดเจนเป็นระบบ และเป็นแรงขับเคลื่อนองค์กร ดังนี้

1. กำหนดความรู้ (ทุนทางปัญญา) ที่ต้องสร้างและรักษา เพื่อผลิตผลของงาน และรูปแบบการบริการที่แข่งขันได้

2. จัดหารูปแบบความรู้ และสร้างขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง

3. ทำให้มั่นใจว่าความรู้อยู่ในระดับที่เหมาะสม

4. ควบคุมดูแลการจัดการความรู้ ขั้นตอนและความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้อง

5. จัดเตรียม โครงสร้างพื้นฐาน และส่งเสริมภาวะผู้นำในองค์กร

การจัดการความรู้แบบค่อยเป็นค่อยไป (IKM: Incremental Knowledge Management) เป็นการจัดการความรู้ที่ไม่ระบุการปฏิบัติว่าเป็นการขยายขอบเขตกิจกรรม หรือพัฒนาตามภาวะปกติของธุรกิจและไม่มุ่งเน้นการนำทรัพย์สินทางความรู้มาใช้

องค์กรที่ปฏิบัติการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ พบว่า เป็นการใช้ปฏิบัติตามวิธีย่อยๆ ไปสู่ความสำเร็จในภาพรวม มุ่งสร้างความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความสำเร็จขององค์กร มีวิธีการปฏิบัติ คือ

ส่งเสริมวัฒนธรรมสนับสนุนความรู้ มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย เน้นจริยธรรม ลดการเมือง สร้างความสามัคคีและมุ่งคุณภาพของงาน ทำความเข้าใจ กำหนดทิศทางขององค์กรร่วมกัน เน้นวิธีการปฏิบัติการบริหารความรู้ในการดูแลรักษาความรู้ขององค์กร การปฏิบัติเร่งการเรียนรู้ให้ครอบคลุมขอบเขตความรู้ เปลี่ยนกิจกรรม การจัดการ และวางโครงสร้าง การใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ ทำตามปัจจัยสี่ของความสำเร็จ ซึ่งเน้นการเตรียมบุคลากรดังนี้

1. มุ่งใช้ความรู้และทรัพยากร ทักษะความเป็นมืออาชีพ มีทัศนคติที่ดีและคิดอย่างสร้างสรรค์

2. การให้อำนาจบุคลากรคิดนอกกรอบ จากที่เคยปฏิบัติตามเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

3. สร้างแรงจูงใจบุคลากรทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร การได้รับการยอมรับจากองค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้อง ปัจจุบันเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดและยากที่จะประสบความสำเร็จ

สร้างขีดความสามารถของโครงสร้างพื้นฐาน ใช้ความสามารถที่มีอยู่แล้วหรือสร้างขึ้นมาใหม่ เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพในการควบคุม การประเมินผล การให้คำแนะนำ การจัดการความรู้ การวางแผน ผลสำเร็จและโอกาส ตัวแบบวิถีการปฏิบัติ เพื่อวางรูปแบบของกิจกรรมในวัฏจักรแห่งวิวัฒนาการความรู้ของสถาบัน (Institutional Knowledge Evolution Cycle) และวัฏจักรแห่งวิวัฒนาการความรู้ของบุคคล (Personal Knowledge Evolution Cycle) พิจารณาจาก

1. การพัฒนาความรู้ผ่านการเรียนรู้ นวัตกรรม การสร้างสรรค์จากภายนอก
2. การครอบครองความรู้ รวบรวมและเก็บรักษาความรู้สำหรับใช้งาน
3. การกลั่นกรองความรู้ ปรับรวบรวมฐานความรู้ให้พร้อมใช้ประโยชน์
4. จัดระเบียบและกระจายความรู้ไปที่หน่วยปฏิบัติการ (PoA : Points-of-Action) ผ่านการศึกษา การฝึกอบรม ระบบฐานความรู้อัตโนมัติ (Automated Knowledge-Based Systems) เครือข่ายอัจฉริยะ ปรับปรุงเทคโนโลยีและกระบวนการ

5. การยืมความรู้ การประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นพื้นฐานการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม

แนวความคิดของมาร์ควาร์ด (Marquardt)

มาร์ควาร์ด (Marquardt, 1996 อ้างถึงในพรชิตา วิเชียรปัญญา, 2547 : 43-48; สรสิริ วรวรรณ, 2548 : 44-48; พรทิพา ดำเนิน, 2549 : 37-39 และกิริติ ชัยยิ่งยง, 2549 : 63-66) เป็นศาสตราจารย์ แห่งมหาวิทยาลัยจอร์จ วอชิงตัน ซึ่งเชี่ยวชาญทางด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดย Marquardt ได้กล่าวไว้ว่า “...การจัดการความรู้ ถือเป็นหัวใจสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้...” (Marquardt, 1996 : 130) ได้นำเสนอวิธีการจัดการความรู้ไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)
2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)
3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)
4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)
1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

องค์การควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ (Marquardt, 1996 อ้างถึงในพรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 43-48; สรสิริ วรวรรณ, 2548 : 44-48; พรทิพา ดำเนิน, 2549 : 37-39 และกิริติ ยศยิ่งยง, 2549 : 63-66) ดังนี้

1.1 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์การ (Internal Collection of Knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์การ กลายเป็นปัจจัย สำคัญ ประการหนึ่งในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์การ และการได้มาซึ่งความรู้ต่าง ๆ จากภายในองค์การ ทำได้โดย

1.1.1 การให้ความรู้กับบุคลากร เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การประชุม สัมมนา การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น

1.1.2 การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ

1.1.3 การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ

1.2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์การ(External Collection of Knowledge) เพื่อความเป็นผู้นำในการแข่งขันทางการตลาด ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างรวดเร็ว องค์การต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมองภาพภายนอก เพื่อปรับเปลี่ยน และสร้างสรรค์ ความคิดใหม่ ๆ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศภายนอก องค์การด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น

1.2.1 การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบกับองค์การอื่นๆ (Bench Marking)

1.2.2 การจ้างที่ปรึกษา

1.2.3 การเปิดรับข่าวสารจากสื่อต่างๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ อินเทอร์เน็ต วิทยุ โทรทัศน์ เป็นต้น

1.2.4 การติดตามและตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และ เทคโนโลยีต่าง ๆ

1.2.5 การรวบรวมข้อมูลจากผู้รับบริการ คู่แข่ง

1.2.6 การจ้างบุคลากรใหม่

1.2.7 การสร้างพันธมิตร หรือความร่วมมือกับองค์การอื่นๆ รวมถึงการร่วม ลงทุน นอกจากนี้ นักวิชาการท่านอื่น ๆ ได้กล่าวถึงการแสวงหาความรู้ดังนี้

กานต์สุตา มาพะสิรานนท์ (2546 : 157-159) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้เป็น การรวบรวม ความรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อนำมาพัฒนาบุคลากรให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น อันจะ ส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าขององค์การมีรูปแบบดังนี้

1. การกำหนดนโยบายในการแสวงหาความรู้

2. การประกาศนโยบายในการกำหนดสิ่งที่องค์การต้องการเรียนรู้

3. การกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับนโยบายและลักษณะงาน
4. เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะทาง
5. เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อ โสตทัศนต่างๆ
6. ประเมินความพร้อม
7. การเปิดโอกาสให้มีการแสวงหาความรู้จากช่องทางต่างๆ ทั้งภายในและ ภายนอกองค์กรเพื่อเป็นการสร้างความรู้

ภราดร จินดาวงศ์ (2549 : 98) กล่าวว่า ในการแสวงหาความรู้ขององค์กรสามารถ แสวงหาความรู้ได้จากการสัมมนา พูดคุย ดูงานหรือหาที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และจัดเก็บใน คลังข้อมูล (Knowledge Tank) ให้พนักงาน ได้พูดคุยเพื่อส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการสร้าง ความรู้ เขียนปัญหาหรือข้อเสนอแนะและเสนอวิธีแก้ปัญหา นำความรู้ประเภท Tacit Knowledge มาเปิดเผย บันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรกลายเป็น Explicit Knowledge

วิจารณ์ พานิช (2547 อ้างถึงในวิลาวลัย มาคุ้ม, 2549 : 93) กล่าวถึง การเสาะหา และยึดกุมความรู้ (Capture) ว่าเป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการเสาะหา และยึดกุมความรู้ที่ กระจัดกระจาย หรือแฝงอยู่ตามที่ต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดทักษะ ความชำนาญ ในการเสาะหา และยึดกุมแหล่งความรู้ที่จะเสาะหาจากภายนอก หรือผู้ที่ทำงานอยู่ด้วยกันในองค์กร

ผู้วิจัยสรุปว่า การแสวงหาความรู้ คือ การเฝ้าหาและนำมาซึ่งความรู้ที่สามารถเพิ่ม คุณค่า สร้างสรรค์พัฒนาองค์กร ได้จากแหล่งความรู้ทั้งภายนอกและภายในองค์กร

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) ในการแสวงหาความรู้นั้นเป็นการปรับใช้ (Adaptive) ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นการสร้างสรรค์ความรู้ขึ้นมาใหม่ (Generative) ซึ่งเกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงาน หรือคนในองค์กร ทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ในรูปแบบต่าง ๆ

บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดความรู้จากการทำงาน ร่วมกันอย่างใกล้ชิด (Tacit to Tacit) การนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกกับความรู้ของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ และแบ่งปันทั่วทั้งองค์การ (Tacit to Explicit)

ความรู้ที่ได้จากการรวบรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน อาจมี ข้อจำกัดอยู่ที่ การเน้นสิ่งที่มีอยู่แล้ว (Explicit to Explicit)

ความรู้ที่เกิดขึ้นภายใน โดยสมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางเอง และมีกิจกรรมมากมาย ที่องค์การสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้ (Explicit to Tacit)

การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)

การแก้ไขปัญหายอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)

การทดลอง (Experimentation) ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับ การเรียนรู้

การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต (Learning from Past Experience)

นอกจากนี้ นักวิชาการท่านอื่น ๆ ได้กล่าวถึงการสร้างความรู้อย่างนี้

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 55) กล่าวว่า การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) จากแผนที่ความรู้ซึ่งบอกถึงขอบเขตความรู้ แหล่งความรู้ วิธีเข้าถึงความรู้ขององค์กร เพื่อการนำความรู้ที่มีอยู่ หรือความรู้จากแหล่งภายนอกมารวบรวมให้สะดวกต่อการใช้ และกำจัดความรู้ที่ล้าสมัยไม่จำเป็นเพื่อประหยัดทรัพยากร การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและการดึงความรู้มาใช้จึงเป็นหัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ระบบสารสนเทศมีส่วนช่วยให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ทำได้รวดเร็วขึ้น

ดาวนพอร์ด และพรูแซค (Devenport & Prusak, 1998 อ้างถึงในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549 : 78-79) กล่าวว่า การสร้างความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อแสวงหาหรือสร้างความรู้ใหม่ องค์กรสามารถสร้างความรู้โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น

1. การซื้อกิจการของบริษัทใดบริษัทหนึ่งหรือการจ้างคนที่มีความรู้ให้มาทำงาน
2. การให้เงินสนับสนุนการวิจัยของมหาวิทยาลัย หรือสถาบันต่าง ๆ เพื่อแลกกับการได้สิทธิ์ในการใช้ผลการวิจัยนั้นเพื่อประโยชน์ทางการค้า
3. การตั้งหน่วยงานการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้พนักงานมีอิสระในการค้นหาสิ่งใหม่ ๆ
4. การรวมกลุ่มคนที่มีมุมมองต่างกันมาร่วมดำเนินโครงการ แก้ปัญหาและทำงานร่วมกัน
5. องค์กรแสวงหาบุคลากรที่มีความต้องการและสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อการปรับตัวขององค์กร
6. จัดตั้งเครือข่ายขึ้นภายในองค์กร จากเครือข่ายแบบไม่เป็นทางการ เป็นเครือข่ายแบบเป็นทางการ เพื่อการเผยแพร่ความรู้ในองค์กรอย่างทั่วถึง

กานต์สุตา มาณะศิริรานนท์ (2546 : 157-159) กล่าวถึง การสร้างความรู้ว่า เป็นการสร้างความรู้ใหม่อันเกิดจากการเรียนรู้ในการฝึกงานอย่างใกล้ชิด การรวบรวม สังเคราะห์ความรู้ การผสมผสานและออกแบบความรู้ใหม่ เกิดจากความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ซึ่งทุกคนสามารถสร้างความรู้ได้เอง การกำหนดนโยบายในการสร้างความรู้และนวัตกรรมต่าง ๆ ในวิสัยทัศน์ขององค์กร เช่น

1. การประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้บุคลากรเกิด การสร้างความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ
2. จัดกิจกรรมในการสร้างสรรค์ผลงาน

3. รวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ
4. วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่
5. ทดลองใช้ความรู้ที่สร้างขึ้น
6. ประกาศเป็นองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ขององค์กร

วิจารณ์ พานิช (2547 : 9) กล่าวว่า การสร้างความรู้ในมุมมองเดิมเกิดจากผู้เชี่ยวชาญ แต่ในมุมมองใหม่ ความรู้เกิดขึ้นจากทุกขั้นตอนของการทำงาน ตั้งแต่ก่อนลงมือทำ ระหว่างการทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์หลังจากการทำงานเป็นความรู้ที่ฝังลึก

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547 : 16-31) กล่าวถึง การจัดหาหรือการสร้างความรู้ว่าเป็นกระบวนการพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่จากทักษะความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร เพื่อพัฒนาความรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ การระดมความคิดของบุคคลในกลุ่ม

ผู้วิจัยสรุปว่า การสร้างความรู้เป็นกระบวนการพัฒนาสร้างสรรค์ โดยนำความรู้มาผ่านการสังเคราะห์ พัฒนาเป็นความรู้ใหม่ นวัตกรรมขององค์กร มีวิธีการสร้างความรู้หลายรูปแบบ บรรยายภาพ วัฒนธรรมองค์กร และระบบสารสนเทศเป็นปัจจัยสนับสนุนให้การสร้างความรู้บรรลุผลสำเร็จ

3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) ในการจัดการความรู้ องค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาความรู้ไว้ให้ดีที่สุดเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศ ผลสะท้อนกลับ การวิจัย และการทดลองการจัดเก็บ (Storage) นั้นเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (Database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งเกี่ยวกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคลในการเก็บสะสมความรู้ องค์กรต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ (Marquardt, 1996 อ้างถึงในพรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 43-48; สรสิริวรรณ, 2548 : 44-48; พรทิพา ดำเนิน, 2549 : 37-39 และกิริติ ยศยิ่งยง, 2549 : 63-66) ดังนี้

3.1 โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3.2 จัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ เช่น นโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานของความจำเป็นในการเรียนรู้

3.3 อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้ผู้ใช้อย่างชัดเจน กระชับ ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมตามต้องการ

ในการจัดโครงสร้างของความรู้ต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคน ความสามารถในการค้นคืน ระบบการเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีการจัดหมวดหมู่องค์ประกอบต่างๆ

ตามความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ หน้าที่ การใช้สารสนเทศ สถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ เป็นต้น

การค้นคืนความรู้ (Retrieval) เป็นลักษณะการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน องค์การควรให้บุคลากรทราบช่องทางการค้นหาความรู้ ทั้งแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อและทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) บันทึกแหล่งที่มาของความรู้ในองค์การ หรือรูปแบบไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตาม ระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายโอนความรู้ใน องค์การ

ภราดร จินดาวงศ์ (2549 : 100-101) กล่าวว่า การจัดเก็บความรู้ให้เหมาะสมความรู้ที่ถูกกลั่นกรองและคัดเลือกรวมต้องมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ มีห้องสมุด หรือ มุมการอ่านให้กับบุคลากร เพื่อการค้นหาเข้าถึงความรู้ ความรู้ที่เป็นความลับ ด้านเทคโนโลยี หรือ ด้านเทคนิคที่เป็นกุญแจสำคัญในการดำเนินงานอาจต้องจดสิทธิบัตร

1. โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง
2. ให้มีการจำแนกรายการต่าง ๆ บนพื้นฐานในการเรียนรู้
3. ต้องอาศัยการจัดการในการส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้ชัดเจน ถูกต้อง ทันเวลาเหมาะสมกับความต้องการ

กิริติ ชัยยังขง (2549 : 95) กล่าวว่า ในการสืบค้นความรู้ องค์การต้องจัดช่องทาง จัดหมวดหมู่ สารสนเทศ เพื่อการเข้าถึงความรู้ของผู้ใช้บริการ ความจำเป็นของการเรียนรู้วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ การใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้ง เป็นต้น

กานต์สุตา มาฆะศิรินันท์ (2546 : 157-159) กล่าวว่า ในการเก็บและการสืบค้น ความรู้ องค์การต้องจัดเก็บความรู้เป็นระบบเพื่ออำนวยความสะดวกการสืบค้นนำไปประยุกต์ใช้งานได้ ทันเวลาตามต้องการ มีรูปแบบดังนี้

กำหนดนโยบายในการเก็บและการสืบค้นความรู้ในองค์การ

1. ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์การเพื่อให้บุคลากรเก็บและสืบค้นความรู้
2. กำหนดความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ
3. ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้ประเมินความรู้เดิมที่องค์การมีอยู่บูรณาการความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่
4. ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้ กลั่นกรอง ตรวจสอบและคัดเลือก ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ

5. เตรียมบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ
6. จัดเก็บความรู้เป็นหมวดหมู่และทำดัชนีบอกเพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น
7. ปรับปรุงและพัฒนาองค์ความรู้ สื่อ โสตทัศนต่าง ๆ ให้ใหม่อยู่เสมอ

ผู้วิจัยสรุปว่า องค์การต้องจัดเก็บและค้นคืนความรู้ ซึ่งเป็นทรัพย์สินที่มีค่าไว้ให้ดีที่สุดอย่างเป็นระบบ เพื่อง่ายต่อการนำมาใช้ประโยชน์ได้ตามต้องการ

4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) มีความจำเป็นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อมีการกระจาย ถ่ายทอดความรู้ไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ การถ่ายทอดหรือการถ่ายโอนและ การใช้ประโยชน์จากความรู้ นั้นเกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการเคลื่อนที่ของ

- 4.1 การสื่อสารด้วยการบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ
- 4.2 การฝึกอบรม
- 4.3 การประชุมภายใน
- 4.4 การสรุปข่าวสาร
- 4.5 การสื่อสารภายในองค์การด้วยวิทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง
- 4.6 การเยี่ยมชมงานต่างๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น
- 4.7 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน
- 4.8 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

การถ่ายโอนความรู้โดยไม่ตั้งใจ อาจเกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัว หรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำงานเป็นประจำอย่างไม่มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน การเล่าเรื่องราวต่อกันมา ขณะทำงาน เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549 : 81-82) กล่าวว่า ในการเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution) องค์การมีหน้าที่ประสานให้มีการเผยแพร่แบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การทั้งภายใน และภายนอก ดังนี้

1. จัดการและประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงาน
2. เชื่อมโยงความรู้กับการปฏิบัติงานทุกระดับ ทุกหน้าที่ในองค์การ
3. เชื่อมโยงกับองค์การภายนอก หน่วยงานรัฐบาล และหน่วยงานต่าง ๆ

วิธีการเผยแพร่ความรู้ โดยการพูดคุยระหว่างบุคลากร พลังสร้างสรรค์อย่างไม่เป็นทางการ ใช้เทคโนโลยีผ่านอีเมลล์ ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ

ส่วนการใช้ความรู้ (Knowledge Utilization) คุณค่าของความรู้อยู่ที่การนำไปใช้ องค์กรควรสนับสนุนการใช้ความรู้ เพราะเป็นกระบวนการสำคัญในการจัดการความรู้โดย องค์กรควรปรับปรุงความรู้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

กานต์สุดา มาพะศิริรานนท์ (2546 : 157-159) กล่าวว่า การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ เป็นการกระจายความรู้และการถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว เหมาะสมทั่วทั้งองค์กรโดยอาศัย หลักทางอิเล็กทรอนิกส์เป็นไปอย่างตั้งใจและไม่ตั้งใจดังนี้

1. กำหนดนโยบายมุ่งมั่นให้เกิดการถ่ายโอน และการนำความรู้ไปใช้ในองค์กร
2. ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการถ่ายโอน และการนำความรู้ไปใช้

3. เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง
4. เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่อ โสตทัศนศึกษาต่างๆ
5. เลือกวิธีที่จะถ่ายโอนความรู้
6. เปิดโอกาสให้บุคลากรถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้
7. ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังการถ่ายโอนความรู้
8. เปิดโอกาสให้มีการถ่ายโอนความรู้เพื่อประโยชน์ขององค์กร

บุญส่ง หาญพานิช (2547 อ้างถึงในวิลาวัลย์ มาคุ้ม, 2549 : 98) กล่าวถึงวิธีการนำ ความรู้ไปใช้ ดังนี้

การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ โดยการประชาสัมพันธ์ และการเผยแพร่ ความรู้ในสื่อพิมพ์ประเภทต่าง ๆ เช่น จดหมายข่าว จุลสาร วารสาร ตำรา เป็นต้น ของแต่ละบุคคล และองค์กร

1. การจัดนิทรรศการ ทั้งภายในภายนอกองค์กร เพื่อเผยแพร่ความรู้และนวัตกรรมของ องค์กรอย่างสม่ำเสมอ

2. การถ่ายทอดความรู้ ใช้การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีวิธีการเรียนรู้และหลักสูตรที่หลากหลาย โดยการจัดประชุม อบรม สัมมนา เพื่อถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ ที่สำคัญ และจำเป็นให้เหมาะสมกับความต้องการและประโยชน์ของบุคลากรและองค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

นอกจากที่กล่าวมายังมีนักคิด ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ แนวคิด ทฤษฎีหรือกระบวนการจัดการความรู้ไว้หลายท่าน ดังที่จะกล่าวต่อไปนี้

การจัดการความรู้ต้องกระทำอย่างเป็นกระบวนการ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวได้มีการจำแนกแตกต่างกันดังนี้

Demarest (1997) (Demarest, 1997 อ้างถึงในอุรารัตน์ วงศ์ศิลป์, ม.ป.ป.) ได้จำแนกกระบวนการจัดการความรู้ไว้ดังต่อไปนี้

1. สร้างความรู้ (Knowledge construction)
2. การเก็บรวบรวมความรู้ (Knowledge embodiment)
3. การกระจายความรู้ไปใช้ (Knowledge dissemination)
4. การนำความรู้ไปใช้ (Use)

Probst & Others (2000) (อ้างถึงในอุรารัตน์ วงศ์ศิลป์, ม.ป.ป.) ได้แบ่งกระบวนการจัดการความรู้เป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดความรู้ที่ต้องการ
2. การจัดหาความรู้ที่ต้องการ
3. การสร้างหรือพัฒนาความรู้ใหม่
4. การถ่ายทอดความรู้
5. การจัดเก็บความรู้
6. การนำความรู้มาใช้

การจัดการความรู้ในองค์กรนั้นมีความเกี่ยวข้องกับการคิดวิเคราะห์ (Critical Thinking) การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ (Innovation) การมีปฏิสัมพันธ์ (Relationship) การเปิดเผยแนวคิด (Exposure to Idea) รูปแบบ (Pattern) ความสามารถ (Competencies) และการประสานทำงานร่วมกัน (Collaboration) (Grey, 1988) มีหลักการที่ต้องพิจารณาเพื่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2543 อ้างถึงในพรทิพา คำเนิน, 2549 : 90-92) ดังนี้

1. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Accessibility) ก่อนก้าวสู่วิธีการเข้าถึง ควรกำหนดประเภทของความรู้ที่ต้องการรู้ แล้วใช้ช่องทางในการเข้าถึงความรู้ อาจสรุปได้ 2 วิธี คือ

1.1 ใช้วิธีที่ลงทุนไม่มาก เช่น การศึกษาดูงาน การร่วมประชุมสัมมนา การฝึกอบรม การศึกษาต่อ

1.2 ใช้วิธีที่ลงทุนสูงขึ้น เช่น การซื้อกิจการหรือซื้อเทคโนโลยี การเช่าซื้อระบบสำเร็จรูป (Franchise) การว่าจ้างที่ปรึกษา (Consultant) การจ้างบุคลากรใหม่ การเข้าหุ้นส่วนเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ในสำนักงาน

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Generation) ทำโดย

2.1 การทบทวนความรู้เดิม หรือสรุปความสำเร็จและความล้มเหลวของการทำงานที่ผ่านมา บันทึกไว้ในคู่มือการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนความผิดพลาดจากประสบการณ์ในอดีตให้กลายเป็นความรู้ขององค์กร อาจใช้วิธีการประชุมระดมความคิด (Brain Storming) ของบุคลากรในองค์กร

2.2 การสร้างองค์ความรู้ใหม่ โดยการวิจัยและพัฒนา เป็นการฝึกให้บุคลากรสามารถทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างง่ายได้ (Action Research)

3. การสะสมความรู้ (Knowledge Accumulation) ได้แก่ การทำคู่มือวิธีและมาตรฐานการทำงานของทุกตำแหน่งงาน การทำแผนผังความรู้ (Knowledge Mapping) ของคนในองค์กร เพื่อให้ทราบว่าใครมีความรู้เรื่องอะไร การจัดทำระบบฐานข้อมูล (Database System) ที่จัดเก็บความรู้ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้ามาใช้งานได้ง่าย หรือจัดตั้งหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางความรู้ขององค์กร (Knowledge Center) เพื่อทำหน้าที่เก็บรวบรวมและบริหารความรู้

4. การกระจายความรู้ (Knowledge Dissemination) เป็นการแบ่งปันความรู้ เช่น บุคลากรที่ต้องการความรู้บางเรื่องเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ถ้าไม่มีโอกาสเข้าถึงความรู้ จะเสียเวลาในการค้นคว้าหาความรู้ จึงต้องมีการกระจายความรู้ภายในองค์กร ซึ่งอาจทำแบบเป็นทางการ เช่น การประกาศจดหมายข่าว การประชุมแลกเปลี่ยน การกระจายผ่านเครือข่ายสารสนเทศ ผ่านระบบ Intranet และแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพบปะพูดคุยเป็นส่วนตัว และอาจต้องกระจายออกสู่สังคมภายนอก เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้หรือผลงานขององค์กร

5. การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) ความรู้จากการวิจัยและการพัฒนาจะมีประโยชน์มาก ถ้านำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับบริบทขององค์กร เหมาะสมกับเวลา สถานที่ และโอกาส หลักการสำคัญที่จะทำให้การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ทั้งในระดับองค์กรและในระดับประเทศ คือ การสร้างระบบและบริบทที่เอื้อให้คนใช้ความรู้อย่างเต็มที่ โดยการสร้างแรงจูงใจ การให้รางวัล ตอบแทนกับผู้ที่สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ได้

6. การรักษาความรู้ (Knowledge Maintenance) การรักษาความรู้ที่ดีที่สุด คือ การรักษาบุคคลที่มีความรู้ การอบรมกระบวนการของการให้ความรู้ การรักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด และป้องกันไม่ให้เกิดภาวะสมองไหล (Brain Drain) เพื่อให้องค์กรสามารถรักษาความรู้ไว้ได้

7. การสร้างวัฒนธรรมความรู้ (Knowledge Culture) วัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดค่านิยม ความคิด ตลอดจนความประพฤติของคนในองค์กร วัฒนธรรมที่เหมาะสมเอื้อต่อการเข้าถึงความรู้ การสร้างความรู้ สะสมความรู้ การกระจายความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ และการรักษาความรู้ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ วัฒนธรรมที่เปิดกว้างทางความคิด ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เห็นคุณค่า และให้เกียรติผู้อื่น การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้จากความผิดพลาด มากกว่าการกล่าวโทษกัน การแสวงหาความรู้ตลอดชีวิต การใช้เหตุผลมากกว่าอารมณ์ รวมถึงวัฒนธรรมการปรึกษาหารือมากกว่าการสั่งการ

กระบวนการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ ทั้งที่มีอยู่เดิม ภายในองค์กรและความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (บุญดี บุญญากิจและคณะ, 2549 : 54) ซึ่งมี 7 ขั้นตอน คือ

1. การค้นหาความรู้

ค้นหาว่าในองค์กรมีความรู้จะอยู่บ้าง ในรูปแบบใดและความรู้จะอยู่ที่องค์การจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่ายังขาดความรู้อะไรที่สำคัญสำหรับการปฏิบัติงาน โดยทั่ว ๆ ไป องค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “Knowledge Mapping” หรือการทำแผนที่ความรู้เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร จัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางแผนขอขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Singapore Productivity and Standards Board, 2001 อ้างถึงในบุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2549 : 54) ประโยชน์ของแผนที่ความรู้ คือ ช่วยทำให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร ทำให้องค์กรทราบว่ามีความรู้ที่ทับซ้อนกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือไม่ ซึ่งก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองในการจัดเก็บและรวบรวม และทำให้บุคลากรทุกคนทราบว่า องค์กรมีความรู้จะอะไร และจะหาความรู้ที่ตนเองต้องการได้ที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในการต่อยอดขยายความรู้ในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2549 : 54)

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

การสร้างและการแสวงหาความรู้ เป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการแสวงหาความรู้ที่กระจัดกระจาย หรือแฝงอยู่ตามที่ต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ สามารถนำมา รวมกัน เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นแต่ยังไม่ มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้ หรือนำความรู้มาจากภายนอกองค์กร นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้เร็วขึ้น และทำให้ การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2549 : 55)

2.1 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

เป็นการสร้างสรรค์ความรู้ขึ้นใหม่ (Generative) โดยเกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน ในการหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้ หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่าทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้รูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างความรู้มีดังนี้ (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 45)

2.1.1 บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น เช่น การถ่ายทอดความรู้จากการทำงาน ร่วมกันอย่างใกล้ชิด (Tacit to Tacit)

2.1.2 การนำความรู้ที่องค์การมีอยู่มาผนวกเข้ากับความรู้เดิมของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์การ (Tacit to Explicit)

2.1.3 ความรู้ที่ได้จากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน รูปแบบนี้อาจโดนจำกัดให้อยู่ที่ความรู้เดิมที่มีอยู่แล้ว (Explicit to Explicit)

2.1.4 ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยสมาชิกขององค์การค้นพบแนวทางได้เอง หรือการที่องค์กรสามารถใช้กิจกรรมมากมาย เพื่อดำเนินการให้เกิดการสร้างความรู้ (Explicit to Tacit)

2.1.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)

2.1.6 การแก้ปัญหายังเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)

2.1.7 การทดลอง (Experimentation) เป็นการสร้างแรงจูงใจ และโอกาสสำหรับการเรียนรู้

2.1.8 การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต (Learning from Past Experience)

2.2 การแสวงหาความรู้

องค์กรสามารถแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้ (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 43-44)

2.2.1 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) โดยการให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และการลงมือปฏิบัติ รวมทั้งการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นต้น

2.2.2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (External Collection of Knowledge) เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (benchmarking) กับองค์กรอื่น การจ้างที่ปรึกษา การเปิดรับข่าวสารจากสื่อ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ e-mail บทความ โทรศัพท์ วิทยุทัศน์ และภาพยนตร์ เป็นต้น การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งขันและแหล่งอื่น ๆ การจ้างพนักงานใหม่ รวมทั้งการร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อสร้างพันธมิตรการร่วมลงทุน นอกจากนี้้องค์การอาจจะต้องพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไป เพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการ และการดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้ ปัจจัยสำคัญที่จะประสบความสำเร็จคือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และทำให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็วขึ้น และทำให้การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกองค์กรทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2549 : 55)

มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) หมายถึง การกระทำเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่องในการเปรียบเทียบ วางแผน และส่งเสริมเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงาน โดยเกี่ยวข้องกับ

1. การเปรียบเทียบองค์การที่มีความเป็นเลิศและได้รับการยอมรับในวงการอุตสาหกรรม
2. การเปรียบเทียบกระบวนการทางธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่มีคุณภาพเป็นเลิศ
3. การเปรียบเทียบกระบวนการทางการผลิต
4. การเปรียบเทียบคู่แข่งที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นเลิศ
5. การเปรียบเทียบรูปแบบที่แตกต่างกัน เพื่อเตรียมการเลือกสรรคุณค่าที่เป็นเลิศ

และนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การ

6. การส่งเสริมและสนับสนุนวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ
7. การวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อมุ่งสู่วิปฏิบัติที่เป็นเลิศในอนาคต

มาตรฐานเปรียบเทียบเป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบัน และยังเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการได้มาซึ่งความรู้ โดยทีมงานที่จะเปรียบเทียบมาตรฐานต้องมองกว้างและไกลออกไปเพื่อค้นหาแนวทางปฏิบัติที่ดีกว่าเดิม รวมทั้งสามารถสร้างสัญญาณเตือนเมื่อปรากฏว่ามีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น มาตรฐานการเปรียบเทียบนี้อาจเป็นแนวทางนำไปสู่กระบวนการดำเนินงาน วิธีการปฏิบัติงาน และกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งมีประโยชน์ดังนี้

1. การสร้างหรือการปรับกลยุทธ์
2. การปรับหรือกระบวนการทำงานและระบบต่างๆ ทางธุรกิจ
3. การปรับปรุงกระบวนการทำงานและระบบทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง
4. การกำหนดเป้าหมายและการวางแผนเชิงกลยุทธ์
5. การแก้ปัญหา
6. การศึกษาและการเพิ่มเติมแนวความคิด
7. การเปรียบเทียบและการประเมินผลทางการตลาด การสร้างการเปลี่ยนแปลง

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการจัดเก็บความรู้ที่สร้างใหม่หรือที่มีอยู่เดิมให้เป็นหมวดหมู่และเก็บลงในฐานข้อมูล เมื่อมีเนื้อหาความรู้ตามที่องค์กรต้องการนั้น องค์กรต้องนำมาจัดให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งการจัดการความรู้ให้เป็นระบบนั้นโดยการจัดทำเป็นสารบัญ เพื่อการจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ประโยชน์ทำได้ง่ายสะดวกและรวดเร็ว (โกศลดิธรรม, 2546 อ้างถึงในพรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547: 53)

การแบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้ นั้น ขึ้นอยู่กับว่าผู้ใช้นำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์กรเป็นแบบไหน โดยทั่วไปการแบ่งประเภทความรู้ จะแบ่งตามดังต่อไปนี้

3.1 ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร เช่น การจัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น

3.2 หัวข้อ/หัวเรื่อง

3.3 หน้าที่/กระบวนการ

3.4 ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ กลุ่มตลาด หรือกลุ่มลูกค้า

ความครอบคลุม (แนวราบ) และความละเอียด (แนวตั้ง) ของการแบ่งประเภทของความรู้ จะขึ้นอยู่กับการใช้ความรู้ นั้น ๆ เช่น ถ้าเป็นความรู้ที่มีผู้ใช้มากและหลากหลาย การแบ่งจะครอบคลุมความรู้มากมายหลายประเภท แต่ถ้าเป็นความรู้ที่ใช้เฉพาะกลุ่ม การแบ่งจะไม่ครอบคลุมมากนัก แต่ละลงลึกในรายละเอียด (Singapore Productivity and Standards Board, 2001 อ้างถึงในบุญดี บุญญาภิ และคณะ, 2549 : 55)

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

องค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่าย ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ คือ (บุญดี บุญญาภิ และคณะ, 2549 : 56)

4.1 การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสาร ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ช่วยให้สะดวกต่อการนำข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ มาจัดเก็บ รวมทั้งช่วยให้การค้นหาและการใช้ข้อมูลทำได้สะดวก และรวดเร็วขึ้น

4.2 การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กร คือ การจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน ซึ่งจะช่วยให้สะดวกในการป้อนข้อมูลความรู้ มีการแบ่งประเภท รวมทั้งการจัดเก็บให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร ที่สำคัญต้องมีการปรับปรุงอภิธานศัพท์ให้ทันสมัยตลอดเวลาเพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

4.3 การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่าง ๆ เช่น ความครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัย สอดคล้อง และตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) องค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ทั้งความรู้ประเภท Explicit และ Tacit เพื่อนำความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์ โดยทั่วไปการส่งหรือการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้ มี 2 ลักษณะ คือ

5.1 “Push” เป็นการป้อนความรู้ โดยการส่งข้อมูลความรู้ให้ผู้รับ โดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการ หรือเรียกว่าเป็นแบบ “Supply-based” เช่น การส่งหนังสือเวียนในองค์กร เป็นต้น

5.2 “Pull” หมายถึง การให้โอกาสในการเลือกใช้ความรู้ เพื่อให้ผู้รับได้ใช้เฉพาะข้อมูลที่ต้องการ เพื่อไม่ให้ได้รับความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป (Information Overload) การกระจายความรู้แบบนี้เป็นแบบ “Demand-based”

องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูลความรู้

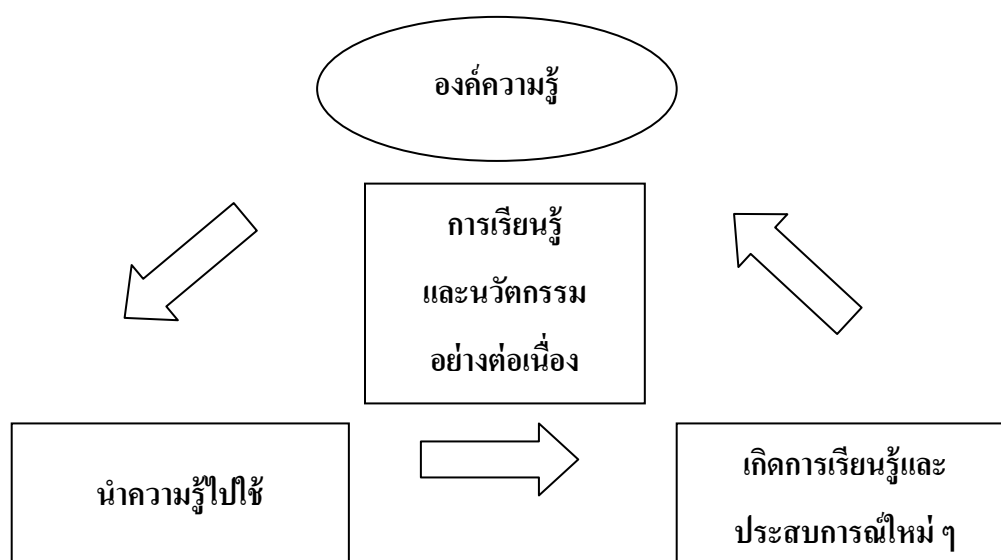
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะแต่ละคนมีมุมมองต่อความรู้ไม่เหมือนกันต้องมาแลกเปลี่ยนกัน มิฉะนั้นจะเก็บอยู่ภายในตัวไม่มีการยกระดับความรู้ การนำความรู้มาขยายผลใช้ประโยชน์ จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่ม องค์กรควรจัดทำเอกสารเพื่อให้เป็นฐานความรู้ขององค์กร รวมทั้งการทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยช่วยให้ผู้ใช้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวใช้ได้กับความรู้ประเภท Explicit เท่านั้น สำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit นั้น จะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม หรือที่ Ikujiro Nonaka เรียกว่า “Socialization” ซึ่งอาจทำได้หลายรูปแบบแต่จะมีอุปสรรคบ้าง โดยส่วนใหญ่เกิดจากความแตกต่างทางทัศนคติ และวัฒนธรรมองค์กร จึงต้องทำการปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนส่วนใหญ่ให้เห็นประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้ เพื่อให้เปิดกว้างและยอมรับกันมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์ การแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit เช่น ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) Innovation & Quality Circles (IQCs) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice หรือ CoP) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) และเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum) เป็นต้น (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2549 : 58)

7. การเรียนรู้ (Learning)

วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาและปรับปรุงองค์กร การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้เหล่านี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ อันเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุดที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”

ภาพที่ 2.5 วงจรการเรียนรู้



(บุญดี บุญญากิจและคณะ, 2549)

องค์กรต้องมั่นใจว่าทุกองค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้จะต้องมีการบูรณาการกัน เพื่อให้วงจรการเรียนรู้สามารถหมุนได้อย่างต่อเนื่อง

ผู้วิจัยสรุปว่า แนวความคิด ทฤษฎี กระบวนการ การจัดการความรู้ เป็นรูปแบบที่อธิบายถึง ขั้นตอนของกระบวนการทางความรู้ แต่ละแบบแม้จะมีองค์ประกอบต่างกันแต่ก็มีเนื้อหาหลักคล้ายกัน จากแนวความคิด ทฤษฎี กระบวนการ การจัดการความรู้ดังกล่าว กระบวนการจัดการความรู้ของบุญดี บุญญากิจ และคณะ (2549 : 54) มีเนื้อหาครอบคลุมวิธีการต่าง ๆ ไว้อย่างครบถ้วนและชัดเจนมากที่สุด

องค์ประกอบหลักของ KM

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้เปรียบเทียบการจัดการความรู้ เหมือนกับปลาทุหนึ่งตัวที่มี 3 ส่วนคือ (ประพนธ์ ผาสุกยิด, 2549 : 19-26)

1. ส่วนหัวปลา (Knowledge Vision - KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือ ทิศทางของการจัดการความรู้ โดยก่อนที่จะทำกิจกรรมจัดการความรู้ ต้องตอบให้ได้ว่า “เราจะทำ KM ไปเพื่ออะไร”

2. ส่วนตัวปลา (Knowledge Sharing - KS) เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญซึ่ง “คุณอำนวย” จะมีบทบาทในการกระตุ้นให้ “คุณกิจ” ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำความรู้ ที่ซ่อนเร้นในตัว “คุณกิจ” ออกมาแบ่งปันให้กับเพื่อนร่วมงาน พร้อมอำนวยความสะดวกให้เกิด บรรยากาศในการเรียนรู้แบบ “สุนทรียะสนทนา”

3. ส่วนทางปลา (Knowledge Assets - KA) เป็นส่วนของคลังความรู้ หรือขุมความรู้ที่ได้จากการเก็บสะสมและนำมาแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การใช้เทคโนโลยี นำความรู้ที่เด่นชัดไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ระหว่างกันต่อไป

ความสำคัญของการจัดการความรู้

ปัจจุบันเป็นยุคของสังคมสารสนเทศ (Information Society) หรือสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Society and Economy) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของข้อมูลข่าวสารความรู้ ทั้งทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นมากมาย รวมทั้งการสื่อสารที่มีสมรรถนะสูงได้ส่งผลกระทบต่อวิถีคิด และกระบวนการทำงานของคนในองค์กร องค์กรใดมีคนที่มีความรู้ (Knowledge Worker) อยู่มาก จะมีความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรต่าง ๆ จึงหันมาให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านความรู้ เพื่อพัฒนาความรู้ที่สามารถเปลี่ยน นวัตกรรมและเทคโนโลยีระดับสูง เพื่อยกระดับองค์กรของตนจนเป็นผู้นำไปการแข่งขัน

องค์กรต่าง ๆ ได้นำกลยุทธ์ด้านความรู้มาใช้ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งนำการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาใช้ โดยการสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ ใ้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ในการพัฒนานวัตกรรม และบุคลากรสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

สรุปความสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีต่อองค์กร ดังนี้

ด้านลูกค้า การจัดการความรู้ทำให้ลูกค้าและผู้มารับบริการเกิดความพึงพอใจ (Customer Satisfaction) ซึ่งมักจะถูกนำมาเป็นวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร

ด้านการเงิน การจัดการความรู้ช่วยเพิ่มต้นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ให้แก่องค์กร ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) หรือสินทรัพย์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Financial Assets)

ด้านการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงาน เกิดการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาการเรียนรู้ในหมู่พนักงาน เกิดความมั่นใจตนเอง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสุขจากการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งเป็นการรักษาต้นทุนมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคลขององค์กร รวมทั้งยังช่วยสนับสนุนภาวะผู้นำ

ด้านกระบวนการ การใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ภายในองค์กร เป็นการยกระดับความรู้ และวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) ภายในองค์กร ทำให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมและช่วยเพิ่มผลผลิต (Innovation and Productivity) ให้แก่องค์กร สร้างความได้เปรียบทางการตลาด และในการแข่งขันของกิจการ รวมทั้งช่วยให้เกิดการใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศขององค์กร

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Key Enablers)

ผู้วิจัยได้ นำเสนอตามแนวคิดของ (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2549 : 56) ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy)
2. วัฒนธรรมองค์การ (Culture Organization)
3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Information Technology)
4. การวัดและประเมินผล (Measurements)
5. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

การจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จอย่างราบรื่นถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักในประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ ผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร ต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่องในเรื่องการจัดการทรัพยากร การสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยแสดงออกอย่างเป็นรูปธรรมให้บุคลากรทั้งองค์กรเห็นอย่างชัดเจน อีกหนึ่งปัจจัยที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ คือ ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ องค์กรจะจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่ออะไร และการนำเป้าหมายของการจัดการความรู้นั้นมากำหนดเป็นแผนงาน กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร สิ่งสำคัญของกลยุทธ์การจัดการความรู้จะต้องสนับสนุน และสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงคุณลักษณะความสำคัญของภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ดังนี้

อาคม วัชรสง (2547 : 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในรูปของ กระบวนการ ความสามารถหรือกิจกรรม ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมของบุคคลในการปฏิบัติตามผู้นำ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน

วิทยา ดำรงภูม (2546 : 164) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรให้ไปในทิศทางที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการกลยุทธ์

บุญส่ง หาญพานิช (2546 : 60, 206-207, 240-242) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า ผู้บริหารในฐานะผู้นำของสถาบันเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในบรรดาปัจจัยทั้งหมดของการบริหารจัดการความรู้ เป็นผู้มีบทบาทและมีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์กร ภาวะผู้นำที่หลากหลายและเป็นที่ยอมรับในอดีต ไม่อาจบรรลุผลต่อการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรยุคปัจจุบัน ผู้นำจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่ต้องปรับกระบวนการทัศน ทัศนแบบแผนความคิด และแนวทางปฏิบัติให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บริหารจัดการที่เป็นระบบต้องเป็นผู้นำ

ที่สามารถบริหารองค์การที่เปลี่ยนไปให้พัฒนาเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารต้องออกแบบวิสัยทัศน์ นโยบาย และโครงสร้าง เป็นครูพี่เลี้ยง ให้คำปรึกษาแก่บุคลากร และทีมงาน ผู้บริหารเป็นกลไกสำคัญ ในการปลูกฝังวัฒนธรรม และค่านิยมอันดีงามของสถาบัน พัฒนาวัฒนธรรมใหม่ที่เอื้อต่อโครงสร้าง สถาบันและการเรียนรู้ สร้างระบบจูงใจและให้รางวัลตอบแทน เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม และเครือข่าย ผู้บริหารจะต้องกำหนดยุทธศาสตร์ รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดในอนาคต สิ่งสำคัญ ที่จะทำให้การบริหารจัดการความรู้บรรลุผล คือ การทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์หรือการทำกิจกรรม ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และเชื่อมโยงอย่างสมดุล สร้างบรรยากาศ ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คิดอย่างเป็นระบบ ระดมความคิดในทุกระดับ มีระบบพี่เลี้ยง และสนับสนุน การสื่อสารความรู้แบบไม่เป็นทางการมากขึ้น ผู้บริหารมีบทบาทต่อการบริหารจัดการความรู้ ดังนี้

เป็นผู้สร้าง สนับสนุน และผลักดันปัจจัยเกื้อหนุนด้านงบประมาณ สถานที่ เทคโนโลยี ทีมงานที่มีความรู้ แรงจูงใจและรางวัลตอบแทน เอกลักษณ์และค่านิยมของบุคลากร บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การทำงาน และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันของบุคลากรในสถานศึกษา

เป็นผู้ออกแบบ ช่วยเหลือ เป็นครูและเป็นผู้ประสานในเรื่องวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมาย ทีมงาน และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา

เป็นผู้ประสานความคิดบุคลากรในสถานศึกษาโดยยึดเป้าหมายเป็นหลัก เป็นผู้นำแห่ง การเปลี่ยนแปลง เป็นต้นแบบการจูงใจ การรับผิดชอบ วิธีคิด

เป็นผู้ดำเนินการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจัดการ เพื่อสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการบริหารจัดการความรู้ในเรื่อง วัฒนธรรมการไว้วางใจ พลังร่วม การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริหารความรู้

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 163) กล่าวว่า การบริหารยุคโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ ที่มีลักษณะเฉพาะหลายอย่าง จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์การ ลักษณะผู้นำที่ดีมีหลัก ที่สำคัญ ดังนี้

1. การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน โดยให้ผู้ร่วมงานเข้าใจและปฏิบัติภารกิจ จนประสบความสำเร็จ สามารถทำงานร่วมกันได้ผลดี สำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบ

2. การมีเหตุผลและอุดมการณ์กว้างไกล

3. การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. การมีความอดทน อดกลั้น และกล้าเผชิญต่อเหตุการณ์

5. การมีไหวพริบ ใจกว้าง มีหลักธรรมประจำใจ

6. การตัดสินใจอย่างรอบคอบ ถูกต้อง และทันเวลา

7. การรู้จักใช้ขีดความสามารถขององค์การและบุคคล

8. การมีความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

9. การมีบุคลิกภาพดี

กิริติ ยชยิ่งยง (2549 : 151) กล่าวว่า ผู้บริหารในทุกระดับขององค์กรมีส่วนร่วมในการผลักดันและสนับสนุนทั้งด้านทรัพยากรความรู้ ทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ โดยร่วมกันประชุมกำหนดวัตถุประสงค์ของการดำเนินโครงการ ร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อการระบุแหล่งที่มาของความรู้ ทิศทางในการสร้างความเข้าใจ แนวคิดการจัดการความรู้ให้กับบุคลากร สนับสนุนการจัดตั้งทีมงานด้านการจัดการความรู้ และผู้เชี่ยวชาญ ทุกคนในสายงานมีส่วนร่วมในโครงการ โดยผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ

ภราดร จินดาวงศ์ (2549 : 40) กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงจะต้องแสดงความเป็นผู้นำและเป็นตัวอย่างในการที่จะมีการจัดการความรู้ รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในส่วนของบุคลากรทั้งหมด จะเป็นส่วนที่สร้างความรู้ และใช้ความรู้ขององค์กรให้เกิดคุณค่าที่สูงขึ้น

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549 : 171-176) กล่าวถึง เอกสารและผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยและต่างประเทศ เช่น ธนาคารโลก (World Bank) องค์กรบริหารการบินและอวกาศแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (NASA) และบริษัท Storage Technology Corporation สรุปได้ดังนี้

1. ด้านองค์กร พบว่า องค์กรต้องมีทิศทางในการจัดการความรู้ชัดเจน และกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนว่าทำเพื่ออะไร
2. ด้านผู้บริหาร พบว่า ต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนการจัดการความรู้ และมีความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เป็นที่ปรึกษา ชี้นำบุคลากร ติดตามผลการจัดการความรู้ได้
3. ด้านการจัดตั้งหน่วยงานหลักรับผิดชอบการจัดการความรู้ พบว่า ต้องมีหน่วยงานกลางดูแล และบริหารการจัดการความรู้ จัดตั้งคณะทำงานที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขา กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นหน้าที่และงานประจำ

นฤมล พุกยศศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543 อ้างถึงในพรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 68-70) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ของการจัดการความรู้ในองค์กรว่ามีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน การเริ่มต้นอย่างเป็นระบบและชัดเจน เริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้ให้ทุกคนเกิดการร่วมรับรู้ถึงความจำเป็นในการพัฒนาความรู้ สร้างความเข้าใจในคุณประโยชน์ที่องค์กรและทุก ๆ คนจะได้รับ และการมีส่วนร่วมในการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติงานในองค์กร
2. กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ เป็นหัวใจสำคัญที่มีต่อความสำเร็จของการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ ความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการ รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้สมาชิก

ทุกคนขององค์กรในการมีส่วนร่วม จึงควรกำหนดกลุ่มผู้ดูแล และรับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อประสานกิจกรรมทั้งหมดให้สอดคล้องกัน มีหลักการที่สำคัญ คือ

2.1 ชี้นำ คณะผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสนใจ สนับสนุน ผลักดันทุกวิถีทาง จะต้องติดตามและนำเสนอความก้าวหน้าในที่ประชุม

2.2 ปลูกฝัง ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องดูแลรับผิดชอบกิจกรรมสำคัญที่เป็นโครงสร้างพื้นฐาน และโครงสร้างองค์ความรู้ต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในทุกทีมงานในการบริหารจัดการความรู้

2.3 ปฏิรูป จัดตั้งคณะทำงานร่วมกันรับผิดชอบการดำเนินกิจกรรม ประสาน กิจกรรมซึ่งกันและกัน

2.4 ปรับตัว เป็นกลยุทธ์ระดับทีมงาน ประกอบด้วย หัวหน้าทีมและผู้ร่วมทีม เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผนวกเข้ากับการปฏิบัติงาน

3. พัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม เมื่อองค์กรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ปฏิบัติได้จัดโครงสร้างพื้นฐาน มีเครื่องมือ อุปกรณ์ สถานที่อำนวยความสะดวกและระบบการทำงานที่ดีได้มาตรฐานสากล ย่อมสนับสนุนให้กระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

4. เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ เป็นขั้นตอนการพัฒนาสมาชิกแต่ละบุคคลให้มีศักยภาพความสามารถ ทักษะและค่านิยม รวมทั้งความภาคภูมิใจและความรู้สึกมีส่วนร่วม

5. การวัดผลการเรียนรู้ เพื่อดูความก้าวหน้าตามระดับต่าง ๆ เป็นรายบุคคล วัดผลตามกิจกรรมและจากตัวระบบ

การจัดการความรู้ควรเริ่มจากแนวทางและกลยุทธ์ที่ถูกต้อง กระบวนการเรียนรู้ที่เป็นระบบ นำมาประยุกต์เป็นความรู้ที่สร้างสรรค์ก้าวหน้าต่อไป

กานต์สุตา มะชะศิรินันท์ (2546 อ้างถึงในวิลาวัลย์ มาคุ้ม, 2549 : 161) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความตระหนักและเข้าใจคุณค่าของความรู้ หรือทรัพยากรทางปัญญา และสนับสนุนให้เกิดนโยบายหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหาร โดยผู้นำต้องทุ่มเทความพยายามและอุทิศตนเองเพื่อเป็นแบบอย่าง (Change Agent) อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพราะการบริหารความรู้ไม่อาจเห็นผลที่ชัดเจนได้ในระยะเวลาอันสั้น

ผู้วิจัยสรุปว่า ภาวะผู้นำและกลยุทธ์เป็นพฤติกรรมความสามารถในการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้า ส่งเสริม และสนับสนุนให้การดำเนินการจัดการ ความรู้ สอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมายหลักนโยบายขององค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และบรรลุผลสำเร็จต้องการ

2. วัฒนธรรมองค์การ (Culture Organization)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 47-48, 59-62, 149) กล่าวถึง บ๊อบ บัคแมน (Bob Buckman) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัท บัคแมน แลบบอราตอรี (Buckman Laboratories) หนึ่งในสิบหกองค์การชั้นนำที่ได้รับรางวัล Make (The MAKE Award Hall of Fame) ในปี 2000 Bob ได้กล่าวว่า 90% ของกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้เน้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การโดยตรง วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่สำคัญมาก ช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การและเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก บุคลากรในองค์การไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งกันและกันเพราะกลัวว่าตนเองจะหมดความสำคัญไป ทักษะนี้เกิดขึ้นเป็นเวลานานจนเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมขององค์การที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน องค์การควรพิจารณาทำความเข้าใจ อุปสรรคที่ขัดขวางไม่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และพยายามหาวิธีกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จึงต้องได้รับการสนับสนุน จากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มจากคนในองค์การมีการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน การที่บริษัท Xerox Corporation มีชื่อเสียงและประสบความสำเร็จอย่างสูงในเรื่องการจัดการความรู้ เพราะพื้นฐานที่ดีของวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การ ผลการศึกษางานวิจัยชิ้นหนึ่งพบว่า ความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนและแบ่งปันข้อมูลความรู้ มีความเกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำกำไรที่สูงขึ้น และการเพิ่มผลผลิตขององค์การในขณะที่ช่วยให้ต้นทุนทางด้านแรงงานลดต่ำลง องค์การต่าง ๆ จึงตระหนักถึงข้อดีและผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ แต่วัฒนธรรมขององค์การส่วนใหญ่กลับไม่เอื้อหรือสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างหรือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความพยายามเป็นอย่างสูง ใช้เวลานานกว่าที่องค์การจะเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน และต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อจะทำให้ความเชื่อและพฤติกรรมที่องค์การต้องการ ซึมลึกเข้าไปในบรรทัดฐานและค่านิยมของคนในองค์การจนกลายเป็นวัฒนธรรม องค์การจึงควรทำการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป ส่งเสริมและสนับสนุนให้แลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่อง เริ่มจากผู้บริหารก่อน และขยายผลไปสู่บุคลากรทุกระดับ ควรพิจารณาในเรื่อง

1. ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
2. จัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่ดำเนินการวางแผนการจัดกิจกรรม
3. กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของการจัดการความรู้ ซึ่งมีอยู่หรือสร้างขึ้นได้ในองค์การ

4. ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้

5. สร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรนำความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มาปฏิบัติจริง

วินกินส์และแพตเตอร์สัน (Wilkins & Patterson, 1987 อ้างถึงในบุญส่ง หาญพานิช, 2546 : 17) ได้ให้แนวคิดที่ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งที่บุคคลในองค์กรเชื่อว่าสิ่งใดควรปฏิบัติและสิ่งใดไม่ควรปฏิบัติในการทำงาน

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ (2542 อ้างถึงในบุญส่ง หาญพานิช, 2546 : 63) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยม ความคาดหวัง โครงสร้าง อำนาจ อุดมการณ์และแรงบันดาลใจ มีความผสมผสานและร่วมกันของบุคคลในองค์กร

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ ยังกล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทสำคัญ คือ

1. ควบคุมพฤติกรรมองค์กร

พฤติกรรมของบุคคลจะดำเนินไปตามค่านิยม ความคาดหวัง อุดมคติ และปทัสถานของสังคม สมการพฤติกรรม คือ $B = f(P \times E)$

B = พฤติกรรม P = บุคลิกภาพ E = สิ่งแวดล้อม

2. สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

ปทัสถาน (Norm) ของวัฒนธรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลง คือ ความกล้าเสี่ยง การให้รางวัลกับการเปลี่ยนแปลง การเปิดเผยและยอมรับสิ่งใหม่จากภายนอก การมีเป้าหมายร่วมกัน ความรู้สึกมีอำนาจและความสามารถ และความเชื่อในการลงมือกระทำ

3. บ่งชี้ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร

ความสำเร็จขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วน คือ โครงสร้างองค์กร กระบวนการบริหาร และวัฒนธรรมองค์กรสอดคล้องต้องกัน ตัวอย่างวัฒนธรรมที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จ เช่น มีค่านิยมของการใฝ่รู้ มีค่านิยมในการทำงานร่วมกัน มีค่านิยมในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้และใช้ร่วมกัน

ประโยชน์ของการสร้างและปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

1. เป็นตัวควบคุมพฤติกรรมการทำงานที่ไม่เป็นทางการ
2. เป็นตัวจัดระเบียบองค์กร
3. เป็นเป้าหมายให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
4. เป็นตัวควบคุมสังคมที่ไม่เป็นทางการ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549 : 102, 125-137, 166) กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ต้องสร้างเสริมให้เป็นค่านิยมหลักขององค์การ การจัดการความรู้ที่แท้จริงจะช่วยให้คนเติบโตทั้งด้านความคิด ค่านิยม ความรู้และประสบการณ์จะต้องใช้เวลานานในการสร้างวัฒนธรรมการไว้ใจกัน พร้อมจะแลกเปลี่ยนแบ่งปัน ความรู้ไม่สามารถใช้การบังคับได้แต่ต้องมาจากใจ

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ กล่าวว่า “เรากำลังเข้าสู่สังคมแห่งความรู้ ความรู้ถือเป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจพื้นฐาน และเป็นสังคม ซึ่งผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้จะมีบทบาทสำคัญ” (Drucker, 1993) ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับความสามารถของคนและระบบการจัดการความรู้ จึงเริ่มจากตัวบุคคล องค์การที่มีการแข่งขันภายในสูง มีการชิงดีชิงเด่น ขาดความเชื่อใจกัน หวงความรู้ หวงข้อมูล ชอบทำงานคนเดียว ไม่แลกเปลี่ยนความรู้กัน วัฒนธรรมเหล่านี้เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ ต้องใช้

กิริติ ยศยิ่งยง (2549 : 62) กล่าวถึง การจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Goodfellow (2005) ว่าความสำเร็จของการจัดการความรู้ส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากเทคโนโลยี หรือรายงานที่เป็นทางการ แต่เกิดจากกลุ่มทางสังคมที่ไม่เป็นทางการ องค์การหลายแห่งนำ กิจกรรมทางสังคมรวมไว้กับงานประจำเพื่อสร้างจริยธรรมและพัฒนาความเข้มแข็งในหมู่บุคลากร การให้ความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนความคิด การสนับสนุนของผู้บริหารและวัฒนธรรมการแบ่งปันเป็น สิ่งสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการความรู้ ความรู้ที่เป็นทางการต้อง สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ ผู้บริหารองค์การต้องสนับสนุน สร้างวัฒนธรรมที่กระตุ้น การแบ่งปันความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และประสบการณ์ การจูงใจให้ยอมรับปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม องค์การจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ

วิจารณ์ พานิช (อ้างถึงในพรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 31) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ การจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์การด้านวัฒนธรรม สังคม และวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแบ่งปัน ความรู้ในการจัดการความรู้ขององค์การ

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 95-96) กล่าวถึง แนวคิดของ Marquardt & Reynolds (1994) ที่มององค์การในเชิงระบบ ลักษณะและโครงสร้างของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ ระดับโลก (The Global Learning Company) ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ รวมถึงวัฒนธรรมองค์การ ในการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ จากการบูรณาการความคิดทั้งหมด วัฒนธรรมองค์การมีส่วนช่วยให้เกิดการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) การใคร่ครวญ (Self-reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย

สนับสนุนให้ข้อมูลย้อนกลับ ให้โอกาสทุกคนพัฒนาตนเอง เพื่อสร้างนิสัยการเรียนรู้ทุกอย่างในการทำงาน และได้รับการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจ และการเงินจากองค์กรอย่างจริงจัง

ผู้วิจัยสรุปว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่กำหนดรูปแบบการประพฤติปฏิบัติของบุคลากร เกิดจากค่านิยม ความเชื่อที่ทำให้แต่ละองค์การมีลักษณะแตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การ วัฒนธรรมองค์การที่สร้างสรรค์จะช่วยหล่อหลอมให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจ มีความรักและผูกพัน เกิดจิตสำนึกแห่งการร่วมคิดร่วมทำอย่างสร้างสรรค์เพื่อความก้าวหน้าของตนเอง กลุ่ม และองค์การ

3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Information Technology)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 59-62, 153-154) กล่าวว่า ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้ทำได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต ระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัย สามารถช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในภาพรวมเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงการนำข้อมูล ความรู้ต่าง ๆ มาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ องค์กรต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสามารถเชื่อมต่อบริณาการเข้ากับระบบเดิมขององค์กรได้อย่างดี จะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้และใช้ได้ง่าย และต้องตระหนักว่าเทคโนโลยี เป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยในการติดต่อได้สะดวกรวดเร็วขึ้นและเชื่อมโยงคนภายในองค์กรเข้าด้วยกันเท่านั้น ไม่สามารถช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศ ช่วยในการจัดการความรู้ที่เป็น Explicit Knowledge ได้ดี แต่ Tacit Knowledge ซึ่งเป็นความรู้ที่ทำให้องค์กรได้เปรียบผู้แข่งขันที่ไม่สามารถถ่ายทอดอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร จึงยากที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบหรือค้นหาจากเอกสารต่าง ๆ ได้ จะต้องใช้เครื่องมือที่อาศัยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน เช่น ทีมงานข้ามสายจากผู้เชี่ยวชาญหลาย ด้านมาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำ CoP จากกลุ่มคนมารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการเพื่อการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และระบบพี่เลี้ยง ซึ่งเป็นวิธีการในการถ่ายทอด Tacit Knowledge แบบตัวต่อตัวจากผู้มีความรู้ เป็นต้น องค์กรจึงควรผสมผสานเครื่องมือกับความรู้ทั้งสองแบบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ขององค์กร

พรทิพา ดำเนิน (2549 : 99) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือหรือปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อกระบวนการจัดการความรู้ ช่วยในการค้นหา จัดหา กลั่นกรอง จัดเก็บ สร้างฐานความรู้ และการสืบค้นนำออกมาใช้ประโยชน์

ภราดร จินดาวงศ์ (2549 : 57-59) กล่าวว่า การจัดการความรู้ที่ได้ผล เกิดจากการมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนให้คนในองค์กรมีการจัดการความรู้ที่มี

ประสิทธิภาพ แต่การจัดการความรู้ไม่ใช่การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพียงอย่างเดียว เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) ช่วยทำให้การเข้าถึงความรู้ทำได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว น่าสนใจจาก Intranet หรือ Internet
2. เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology) คนในองค์กรสามารถประสานการทำงาน การใช้ข้อมูลร่วมกันจาก Groupware, Web band, Webb log เป็นต้น
3. เทคโนโลยีการจัดเก็บ (Storage Technology) ช่วยในการจัดเก็บข้อมูลเป็นเสมือนคลังความรู้ เช่น Data Warehouse

ข้อได้เปรียบของการมีเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น

1. การไม่ผูกติดกับเงื่อนไขของเวลา เข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว คล่องตัว ทั้งผู้ต้องการนำเสนอความรู้ และผู้ที่นำความรู้ไปใช้
2. การกำหนดสิทธิในการเข้าถึงความรู้ สามารถจัดกลุ่มของผู้ใช้ความรู้ให้มีสิทธิ์ที่จะสร้างหรือนำความรู้ไปใช้ได้ง่าย มีความชัดเจนในการกำหนดกลุ่ม
3. การสื่อสารหรือจัดสาระความรู้ด้วยเทคโนโลยี การพัฒนาการนำเสนออย่างหลากหลาย สร้างความน่าสนใจและเข้าใจได้ง่าย
4. การติดตามผลความรู้ สามารถตรวจนับหรือมองเห็นพฤติกรรมของผู้ใช้ ความรู้ การวิเคราะห์ความรู้ การแลกเปลี่ยนหรือนำมาใช้สามารถพัฒนาปรับปรุงได้ง่าย

เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเสมือนเครื่องมือในการช่วยจัดการความรู้ โดยเฉพาะความรู้ประเภท Explicit Knowledge ทำให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงได้ง่าย และเกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน ปัญหาที่พบในหลายองค์กร คือ คนในองค์กรไม่นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ และต้องตระหนักว่า Tacit Knowledge ไม่สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาเป็นเครื่องมือในการช่วยอธิบายได้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549 : 102-103, 140-142) กล่าวถึง ความสำคัญของเทคโนโลยีทำให้การจัดการความรู้เป็นที่นิยมแพร่หลายมากในปัจจุบัน เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุนการจัดการความรู้ได้เป็นอย่างดี ช่วยจัดเก็บรวบรวม ประมวล เก็บรักษา เผยแพร่และการนำความรู้ไปใช้เทคโนโลยีสารสนเทศไม่ใช่หลักประกันแห่งความสำเร็จ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้การจัดการความรู้แพร่หลาย มีความเป็นไปได้มากขึ้น (Hollsopple, 2003) และพบว่านักวิจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมักเป็นนักวิจัยการจัดการความรู้ เทคโนโลยีช่วยอำนวยความสะดวกในการเผยแพร่ความรู้ การวัด ควบคุม ประสานงาน ความถูกต้องของวิธีการ รูปแบบในเวลาทีรวดเร็ว และมีต้นทุนที่เหมาะสม

ระบบสารสนเทศช่วยสนับสนุนการเรียนรู้องค์การโดยการรวบรวม กำหนดรหัส และเผยแพร่ความรู้ที่ชัดเจนและไม่ชัดเจน เมื่อมีการรวบรวมความรู้และจัดระบบแล้ว สามารถนำ

พริดา วิเชียรปัญญา (2547 : 97, 132-133) กล่าวว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมช่วยในการปฏิบัติงาน เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บประมวล ถ่ายทอด ข้อมูลได้รวดเร็ว ถูกต้องเหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ การใช้ระบบการจัดการความรู้ของ องค์การที่ใช้ความรู้ อย่างเข้มข้น และอัตราการเพิ่มขึ้นของความรู้ นวัตกรรมของเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ในการประยุกต์ใช้เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ขององค์การ เช่น

1. Intranet Infrastructure เพื่อเป็นพื้นฐานการสื่อสาร เช่น อีเมลล์ เทเลคอนเฟอร์เรนซ์ เช่นเดียวกับการจัดเก็บ การแลกเปลี่ยน การค้นหา และการค้นคืน ข้อมูลและเอกสาร
2. Document and Content Management System จัดการเกี่ยวกับเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ หรือเนื้อหาสาระของเว็บ ซึ่งครอบคลุมแต่ละลำดับขั้นทุกส่วนของเอกสาร
3. Workflow Management System เพื่อสนับสนุนกระบวนการจัดการ โครงสร้าง และจัดดำเนินการไหลของงาน
4. Artificial Intelligence Technologies เพื่อการค้นหาและการค้นคืน จัดทำโครงร่าง ผู้ใช้ ชุดโครงร่างเอกสารและ Web Mining
5. Business Intelligence Tools ใช้สนับสนุนกระบวนการเชิงวิเคราะห์ปรับเปลี่ยน องค์การเล็ก ๆ และข้อมูลเชิงแข่งขันสู่เป้าหมายของความรู้อย่างบูรณาการกับข้อมูลพื้นฐาน โดย Data Warehouse
6. Visualization Tools ใช้จัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ คน และกระบวนการ
7. Groupware เพื่อสนับสนุนการบริหารเวลา การอภิปราย การประชุมปฏิบัติการ เชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มงานและทีมงาน
8. E-Learning System ใช้นำเสนอสาระการเรียนรู้ที่เฉพาะเจาะจงให้กับพนักงาน อย่างมี ปฏิสัมพันธ์ สนับสนุนการสอน และ/หรือกระบวนการเรียนรู้

ระบบการจัดการความรู้มีคุณภาพสูงขึ้นจากการบูรณาการ ICT ดังกล่าว เพื่อจุดมุ่งหมายของการใช้ คือ

1. ทำให้เกิดการแบ่งปันและการประยุกต์ใช้ความรู้
2. ระบุผู้เชี่ยวชาญและเครือข่ายบุคคลอย่างไม่เป็นทางการ
3. การมีส่วนร่วมในเครือข่ายและชุมชน
4. การสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ในเครือข่ายต่างๆ
5. เพิ่มความสามารถของพนักงานในการเรียนรู้

6. เพื่อเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ คน และกระบวนการ

กอง บ.ก. วิชาการ (2546 อ้างถึงในวิลาวัลย์ มาคุ้ม, 2549 : 159) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน ช่วยอำนวยความสะดวกในการขุดค้น (Data Mining) การถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ การปฏิบัติงานลงในระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อรวบรวมเป็นข้อมูลภาพรวมขององค์การผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์องค์การ (Intranet) โดยระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) หรือระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) จะช่วยให้ระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทำได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

บุญส่ง หาญพานิช (2546 : 210 - 211) ได้ศึกษาวิจัยพบว่า เทคโนโลยีในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา จำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ เทคโนโลยีที่มีลักษณะเป็นรูปธรรม และเทคโนโลยีที่มีลักษณะเป็นนามธรรม ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. เทคโนโลยีที่มีลักษณะเป็นรูปธรรม คือ เทคโนโลยีที่มีโครงสร้างเชิงวัตถุ เช่น เครื่องมือหรือวัสดุอุปกรณ์การสื่อสารที่ทำหน้าที่ รับ ส่ง อ่าน ฟัง และบันทึก ข้อมูลความรู้ที่เป็นข้อความ ภาพ เสียง และกายสัมผัส เช่น โทรศัพท์ แฟกซ์ วิทยุ โทรทัศน์ ดาวเทียม เครื่องอ่าน และบันทึกแผ่นดิสก์ และอื่น ๆ

2. เทคโนโลยีที่มีลักษณะเป็นนามธรรม คือ เทคโนโลยีที่ไม่ได้มีโครงสร้างเชิงวัตถุ แต่เป็นกลุ่มความคิดที่เป็นระบบ ซึ่งถ่ายทอดออกมาเป็นโปรแกรมควบคุมและสั่งการเรียกว่า ซอฟต์แวร์ เพื่อให้ฮาร์ดแวร์ทำงานตามจุดมุ่งหมายของผู้เขียนโปรแกรม บนพื้นฐานความต้องการของผู้ใช้แบบทั่วไปและแบบเฉพาะเจาะจง เทคโนโลยีนามธรรมที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการ ความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้ คือ แผนที่ความรู้ เว็บพอร์ทัล ฐานความรู้ และกรุปแวร์ที่ช่วยในการสืบค้น เข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้ การบริการความรู้ และสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ตัวอย่างกรุปแวร์ เช่น Lotus Note, Microsoft Exchange เป็นต้น

หลักการของเทคโนโลยี เพื่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้ มีดังนี้

1. เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารจัดการ ความรู้
2. เทคโนโลยีต้องช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่าย สะดวก และรวดเร็ว โดยไม่มีข้อจำกัดเรื่องเวลาและสถานที่
3. มีการบริหารจัดการเพื่อนำเทคโนโลยีที่มีอยู่ในสถาบันไปใช้ให้เต็มสมรรถนะ อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับลักษณะของงานและบุคคล
5. มีการพัฒนาบุคคลในสถาบันให้สามารถปรับตัวและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยีอยู่เสมอ

องค์การจึงควรผสมผสานเครื่องมือกับความรู้ทั้งสองแบบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ขององค์การ

ผู้วิจัยสรุปว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยหนึ่งที่เอื้ออำนวยสนับสนุน การจัดการความรู้ ช่วยในการจัดเก็บรวบรวม ประมวล เก็บรักษา เผยแพร่และนำความรู้มาใช้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การวัดและประเมินผล (Measurements)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 51-52, 59-62) กล่าวว่า การวัดผลเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะบอกถึงสถานะของกระบวนการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ช่วยให้้องค์การสามารถ ทบทวน แก้ไขข้อบกพร่อง ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของการจัดการความรู้ จะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงปรับเปลี่ยน ให้กระบวนการต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงบุคลากรระดับปฏิบัติเห็นประโยชน์ ที่จะได้รับการจัดการความรู้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อการบริหารจัดการและพัฒนการเรียนรู้
2. ทำให้เกิดการริเริ่มการจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบผลสำเร็จ แบบยั่งยืน
3. แสดงถึงผลลัพธ์ที่สะท้อนประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนและการจัดการความรู้
4. เพื่อการตัดสินใจในการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ เมื่อต้องมีการลงทุนเพิ่มเติมในเรื่องของระบบต่าง ๆ

5. ช่วยให้องค์การทราบถึงสถานะในขณะนั้นว่าได้บรรลุเป้าหมาย (Desired State) ที่ตั้งไว้หรือไม่

การวัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่ ละเอียดยและซับซ้อนเป็นอย่างมาก แม้แต่้องค์การที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ยังต้องใช้เวลาานกว่าจะสามารถวัดผล การจัดการความรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม จากการวัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ซึ่งมีการค้นคว้าวิจัย โดย Department of Navy (DON) ของประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นวิธีการที่เหมาะสม

1. การวัดระบบหรือกิจกรรมต่างๆในการจัดการความรู้ (System Measures)
2. การวัดปัจจัยส่งออก (Output Measures)
3. การวัดผลลัพธ์ (Outcome Measures)

การวัดผลจะปรับเปลี่ยนไปตามพัฒนาการของการจัดการความรู้ เช่น ้องค์การที่เพิ่งเริ่ม ดำเนินการจัดการความรู้ควรจะวัดระบบหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำ้องค์การที่มีการดำเนินการจัดการ ความรู้มาได้ระยะหนึ่ง ควรจะวัดจากปัจจัยส่งออก ตัวชี้วัดทั้งสองส่วนนี้จะช่วยให้องค์การสามารถ

วัดผลความคืบหน้าจากการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อช่วยในการติดตามผล และปรับปรุง แผนงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ส่วนการวัดผลลัพท์นั้นจะเป็นการวัดผลที่ยากที่สุด แต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการเห็นมากที่สุด

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549 : 154-160) กล่าวว่า การประเมินผลการจัดการความรู้ เป็นวิธีการที่จะทำให้องค์การทราบการดำเนินการจัดการความรู้ว่ามีประสิทธิภาพตามที่คาดหวังไว้เพียงใด องค์การได้ใช้งบประมาณในระยะเวลา และทรัพยากรที่ใช้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หากไม่มีการประเมินผลย่อมเป็นการยากที่จะทราบว่า การจัดการความรู้ที่ดำเนินการนั้น คุ่มค่ากับงบประมาณ หรือไม่ช่วยติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการ ทำให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เพื่อการแก้ไขได้ทันทั่วทั้ง การพัฒนาวิธีการประเมินผลกระทบของต้นทุนทางปัญญาจำเป็นต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดมูลค่าแก่องค์การ

การวัดผลการจัดการความรู้แบบชัดเจน เป็นสิ่งที่สามารถทำได้ แต่การวัดความรู้แบบไม่ชัดเจนให้เป็นตัวเลขแน่นอนย่อมมีขีดจำกัดทำได้ยาก การวัดจึงต้องมีความยืดหยุ่น เกณฑ์ในการประเมินโดยทั่วไป พิจารณาว่าผลตอบแทนสูงกว่าการใช้ทรัพย์สินหรือการซื้อทรัพย์สินใหม่หรือไม่ แม้แต่นักบัญชีก็ยอมรับว่า การประเมินค่าทรัพย์สินทั้งหมดเป็นกระบวนการ จิตพิสัย โดยเฉพาะทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (OECD, 1996)

เดรสเสน (Dressel, 1976 อ้างถึงในสมคิด พรหมจ้อย และสุพัตร์ พิบูลย์, 2544 : 17) กล่าวว่า การประเมินตนเองของสถาบัน หมายถึง การประเมินตนเองเพื่อเข้าใจถึงสถานภาพของสถาบันว่ามีจุดเด่นหรือข้อบกพร่องในเรื่องใด และให้ได้ข้อมูลที่ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อใช้พยากรณ์ เหตุการณ์ในอนาคต ซึ่งจะช่วยในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคล และเพิ่มคุณภาพผลผลิตของสถาบัน

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 71-81) กล่าวถึง การวัดทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Capital - IC) เป็นสาขาหนึ่งในการจัดการความรู้ องค์การหลายแห่งมีการพัฒนาตัววัด และนำไปใช้

ผู้วิจัยสรุปว่า การวัดผลการจัดการความรู้ในองค์การเป็นการสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล วัดความสามารถในการจัดการความรู้ เพื่อการทบทวนแก้ไขข้อบกพร่อง รวมทั้ง การปรับปรุงกระบวนการทุกส่วนให้สัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น

5. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547 : 59-62, 109, 139) กล่าวว่า โครงสร้างพื้นฐาน เป็นทั้งสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้าง หรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และกลไกในการแลกเปลี่ยน ความรู้ต่าง ๆ ในการทำงานประจำวัน ถ้าองค์การมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุน

อย่างเต็มที่ และบุคลากรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก รวมถึงการพิจารณาโครงสร้าง รูปแบบของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย (Cross Functional Team) เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายงานเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการจัดการความรู้ เป็นต้น รวมทั้งระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กรซึ่งช่วยให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ได้สะดวก รวดเร็ว และประสบผลสำเร็จ

ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) คือ การกระตุ้นผลักดันให้บุคลากรทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของโครงการ เต็มใจถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่น การทำ Self-rewarding เช่น เงินสด หนังสือ ของที่ระลึก การประกาศเกียรติคุณ หรือคำชมเชย การให้ของรางวัลอาจเป็นเงื่อนไขที่จะเข้าร่วมโครงการ บางคนไม่ต้องการรางวัล แต่ต้องการให้ผู้อื่นเห็นความสำคัญของตนเอง การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นกลยุทธ์แบบหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจ ควรสำรวจว่าอะไรเป็นแรงจูงใจที่สำคัญของบุคคลในองค์กร และทบทวนระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลว่า เพียงพอและเชื่อมโยงกับกิจกรรมการจัดการ ความรู้หรือไม่

พริดา วิเชียรปัญญา (2547 : 58-59) กล่าวว่า Infrastructure เป็นโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ Hardware/Software ที่ทำการติดตั้งทางกายภาพ หรือ การสื่อสารระหว่างเครือข่ายสมาชิก ซึ่งเชื่อมโยงผู้ให้ความรู้กับผู้ใช้ความรู้ทั่วโลก มีส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ

1. สถาปัตยกรรมความรู้ (Knowledge Architecture) ซึ่งต้องการและจำเป็นในการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพต้องออกแบบเฉพาะเจาะจงตามลำดับชั้น และกรอบแนวคิด สำหรับความรู้ประกอบด้วย มนุษย์ คุณลักษณะองค์กร เอกสาร หนังสือ คลังความรู้อื่น ๆ และคุณลักษณะการทำงาน
2. ที่เก็บความรู้ของหน่วยงาน (Organizational Knowledge Repository [Memory]) เป็น Building-block ที่สำคัญในการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ ซึ่งส่งผลต่อระดับความสำเร็จขององค์กร ทำหน้าที่เชื่อมโยงฐานความรู้ที่ใช้เป็นแหล่งความรู้ทั่วโลก เครือข่ายมีการแบ่งปัน และส่งผ่านความรู้ไปสู่ผู้ใช้/ลูกค้าอย่างไม่มีขีดจำกัด

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549 : 125-133, 185) กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบันขึ้นอยู่กับความสามารถของคนและระบบมากกว่าทรัพยากรสินใด ๆ การจัดการความรู้ต้องเริ่มจากตัวบุคคลก่อน จึงถือว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการจัดการความรู้ แจ็คสันและคนอื่น ๆ (Jackson et al., 2003) ได้เสนอประเด็นหลักที่ต้องการพิจารณา คือ

1. ภารกิจ 4 ด้าน ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผล ระบุพฤติกรรมที่จำเป็นต้องใช้ในการแข่งขันที่ใช้ความรู้เป็นหลัก ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถตามที่ต้องการได้รับแรงจูงใจและโอกาสในการปฏิบัติงาน

2. องค์ประกอบของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พิจารณาจาก

2.1 การออกแบบงาน (Job Design) ต้องคำนึงถึงความก้าวหน้าของคน พัฒนาเครือข่ายในการสร้างและนำความรู้ไปใช้หรือเผยแพร่ ผู้ปฏิบัติงาน (Knowledge Worker) เป็นผู้ที่มึทักษะและความรู้ มักทำงานในลักษณะซับซ้อน ไม่ซ้ำงานประจำ ซึ่งขยายความสามารถผ่านประสบการณ์และการศึกษาในระบบที่เป็นทางการ มีความจงรักภักดีต่อวิชาชีพมากกว่าองค์กร การออกแบบงานควรใช้หลักการ (Mohrman, 2003) คือ เอกลักษณะงาน (Task Identity) และความหลากหลาย ความสำคัญของคน ข้อมูลย้อนกลับ ความเป็นอิสระ การเจริญเติบโตและพัฒนา รวมถึงหลักการสร้างเครือข่าย

2.2 การจัดอัตรากำลัง (Staffing) เป็นการสรรหา คัดเลือกบุคลากรและการให้ออกการสรรหาคัดเลือกต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติ สามารถใช้กระบวนการสร้าง ประยุกต์ใช้ แบ่งปัน และรักษาความรู้ การสื่อสารและปรับพฤติกรรมของตนเองได้ตามสถานการณ์

2.3 การวัดผลการดำเนินงาน โดยกำหนดตัวชี้วัดและหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน

2.4 การพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับการจัดการความรู้ใช้วิธีที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการจัดการความรู้ เช่น การนำหลักสูตรการอบรมหรือการเรียนรู้ไว้ในเว็บ (Web-based Application) เพื่อความสะดวกและเข้าถึงง่าย

2.5 ระบบการให้รางวัล เพื่อให้เกิดการได้เปรียบการแข่งขันอย่างยั่งยืน การจัดการความรู้ต้องใช้ระบบการให้รางวัลที่แตกต่างจากองค์กรทั่วไป

การให้รางวัลของโรงพยาบาลศิริราช เป็นลักษณะการสร้างความรู้และให้คุณค่า เช่น การมอบโล่ประกาศเกียรติคุณ มีการคิดค่าและมอบเงินรางวัลให้งานพัฒนา คุณภาพที่ได้รับ การประเมินว่าเป็นโครงการดีเด่น เป็นต้น

ดาเวนพอร์ท และพรูแซค (Davenport & Prusak, 1999 อ้างถึงในวิลาวัลย์ มาคุ้ม, 2549 : 167) ได้ทำการศึกษาพบว่า โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรเป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคสามารถสร้างขึ้นได้ เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยน ความรู้ การจัดเก็บและการนำความรู้ไปใช้ มีเครื่องมือทางเทคนิคและบุคลากรใช้เป็น การดำเนินการ สะดวกมากยิ่งขึ้น รวมทั้งสร้างอุปกรณ์พื้นฐานขององค์กรเพื่อจัดการความรู้ การสร้างกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ กำหนดโครงสร้างองค์กรให้มีหน่วยงานต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้ไปใช้กำหนดทักษะพิเศษที่โครงการแต่ละประเภทต้องการ การแต่งตั้งตำแหน่งใหม่ขึ้นมาดูแลเป็นการเฉพาะ ผู้บริหาร

ระดับสูงให้การสนับสนุนเต็มที่ แสดงให้เห็นงานบุคลากรควรเป็นสิ่งตอบแทนระยะยาว เพื่อให้เกิดพฤติกรรมและการแลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ปูทางและจัดสรรงบประมาณพัฒนาอุปกรณ์ จำเป็นพื้นฐานสร้างช่องทางสำหรับการถ่ายทอดความรู้ การสื่อสารผ่านทางเทคโนโลยีและพบปะพูดคุยในการแก้ปัญหา

ผู้วิจัยสรุปว่า โครงสร้างพื้นฐานเป็นปัจจัยหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญทั้ง 5 ประการ ซึ่งสนับสนุนการบริหารจัดการความรู้ โดยระบบบริหารต้องสอดคล้องเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกัน การใช้ปัจจัยต่างๆ อย่างสัมพันธ์และเหมาะสม ย่อมช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น ทุกปัจจัยต่างมีความสำคัญ และส่งผลซึ่งกันและกัน หากขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง ย่อมหมายถึงความล้มเหลวในการจัดการความรู้ ขององค์กรได้

การจัดการความรู้กับธุรกิจบริการ

การให้บริการที่ดีเลิศและสามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าสูงสุด มักจะถูกนำมาเป็นวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร และเป็นการกิจที่สำคัญที่สุดของธุรกิจบริการ ซึ่งการจัดการความรู้ภายในองค์กรที่ดีจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสามารถสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า รวมทั้งทำให้สามารถพัฒนาการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้นในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ธุรกิจบริการหลายแห่งในปัจจุบันจึงได้เริ่มจัดทำโครงการการจัดการความรู้โดยการจัดเก็บ รวบรวม แลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งรูปแบบที่จับต้องได้ (Explicit) และจับต้องไม่ได้ (Tacit) เพื่อให้สินทรัพย์ทางปัญญาที่มีอยู่ขององค์กรเป็นต้นทุนทางปัญญาที่มีค่าเพิ่มพูนขึ้นอีกจากการนำความรู้ที่มีอยู่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ รวมทั้งจัดเก็บอย่างเป็นระบบเพื่อนำองค์ความรู้นั้นมาใช้ได้ทันที

การจัดการความรู้กับระบบบริการสาธารณสุข

แนวคิดของโครงการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นในระบบบริการสาธารณสุขเกิดขึ้นครั้งแรกจากแพทยสภาเป็นสถาบันแรกที่พยายามจัดทำ “มาตรฐานโรงพยาบาล” โดยมีจุดประสงค์เพื่อนำไปใช้ตรวจรับรองโรงพยาบาลทั่วไป ต่อมาสำนักงานประกันสังคมก็นำมาตรฐานนั้นรวมกับของสำนักงานประกันสังคม เพื่อใช้ในการตรวจรับรองโรงพยาบาลคู่สัญญา และกระทรวงสาธารณสุขได้นำมาใช้ในการกำหนดมาตรฐานโรงพยาบาลกลางระดับประเทศ จนทำให้เกิดโครงการต่างๆ ขึ้นมา ท้ายสุดเป็นโครงการพัฒนามาตรฐานโรงพยาบาลโดยมีการพัฒนาคุณภาพระบบบริการ (HA) เพื่อบรรลุถึงมาตรฐานและบริการทางการแพทย์ ซึ่งการจัดการความรู้ (KM) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาคุณภาพงานให้มีประสิทธิภาพ KM จะถูกนำมาใช้ในการทบทวนการดูแลผู้ป่วย โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมสหวิชาชีพ มีการจัดทำเอกสารการพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นระบบ ไม่ซ้ำซ้อนเกิดบรรยากาศที่ดีในการแสดงความคิดเห็นและยังช่วยเสริมให้การประสานงานของบุคลากรดีขึ้น

ปัจจุบันสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) สนับสนุนให้สถาบันวิจัยทางวิทยาศาสตร์และสุขภาพ มหาวิทยาลัยนเรศวรใช้ “การจัดการความรู้” เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยนำกระบวนการจัดการความรู้มาพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลในทุกด้าน เพื่อให้การบริการรักษาพยาบาลที่มีคุณภาพแก่ผู้มารับบริการ โดยจัดตั้งทีมจัดการความรู้ที่มีผู้จัดการความรู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำเอาความรู้ไปปฏิบัติในโรงพยาบาล โดยจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นจากตัวแทนของโรงพยาบาลต่าง ๆ เข้าไปกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาแล้วนำมาเสนอในทีม แต่ละทีมก็จะนำไปปรับให้เป็นไปได้และเป็นแนวทางเดียวกัน จากนั้นก็มาทำเป็นคู่มือเพื่อให้สะดวกในการนำมาใช้ การที่กลุ่มเครือข่ายโรงพยาบาลมาประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทุกเดือน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และกลับไปทำที่โรงพยาบาล ผลที่เกิดขึ้นคือ กระบวนการทำงานของโรงพยาบาลมีประสิทธิภาพส่งผลถึงการให้บริการรักษาพยาบาลมีคุณภาพและผู้ป่วยได้รับการบริการที่ดี

การจัดการความรู้ในหน่วยราชการ

การจัดการความรู้ในหน่วยราชการในประเทศไทยเป็นกิจกรรมที่ถูกบังคับโดยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ที่ระบุให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้ และนอกจากนี้หน่วยราชการยังได้รับการบังคับโดยตัวชี้วัดการประเมินหน่วยราชการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

จุดอ่อนของการใช้การจัดการความรู้ในหน่วยราชการ

เท่าที่ผ่านมายังมีหน่วยงานราชการไทยอีกมากมายที่ไม่สามารถใช้การจัดการความรู้ (KM) ให้มีประโยชน์ต่องาน คน และองค์กรของตัวเอง อาจเป็นเพราะทำไปผิดทางหรือตกหลุมพรางอันใหญ่หลวงอย่างเช่น

1. ผู้บริหารยังยึดติดอยู่ในวัฒนธรรมอำนาจ หรือโครงสร้างแบบสามเหลี่ยม ทำงานแบบ (Top-down) ไม่ยอมรับหรือเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมคิดและแสดงความคิดเห็น
2. ผู้บริหารที่ต้องการผลงาน หรือผลสำเร็จอย่างรวดเร็ว ใจร้อน โดยไม่สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ คือ วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมคิด ร่วมทำ

3. องค์กรไม่มีเป้าหมายในการใช้ KM ร่วมกัน หรือเป้าหมายที่จะนำ KM ไปใช้เป็นเป้าหมายที่ไม่มีพลัง ไม่น่าสนใจ ไม่ก่อเกิดประโยชน์ให้กับใคร (ห่วยลา ไม่ดี)
4. องค์กรยึดเอา KM เป็นตัวเป้าหมายเสียเอง ทำให้การใช้ KM ลอยๆ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ไม่มีจุดมุ่งหมาย
5. องค์กรใช้ KM แบบหลอกลวง คือ ทำไม่จริง แต่ทำเพียงเพื่อให้ผ่านเกณฑ์การประเมินตามตัวชี้วัดของ ก.พ.ร.
6. ยึดคิดในรูปแบบ หรือทฤษฎี KM แบบใดแบบหนึ่ง และทำโดยไม่พลิกแพลง หรือปรับให้เข้ากับคน วัฒนธรรม และวิถีการทำงานขององค์กร
7. องค์กรขาด “คุณอำนวย” หรือผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดบรรยากาศและกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
8. คนในองค์กรยังไม่เห็นคุณค่าใน “Tacit Knowledge” หรือความรู้ซ่อนเร้นในตัวคนที่ได้มาจากการประสบการณ์จริง ได้มาจากการทำงานจริง ความรู้ที่เป็นเกร็ดเล็กเกร็ดน้อย หรือแม้กระทั่งยังไม่เห็นคุณค่าของคนทำงานภายในองค์กรด้วยกันเอง
9. คนในองค์กรยังชอบ หรือหลงบูชาความรู้ที่เป็น “Explicit Knowledge” หรือความรู้ชัดแจ้งเพียงอย่างเดียวเพราะเห็นว่า “ความรู้” ต้องเป็นสิ่งที่พิสูจน์หรือผ่านการวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญมาแล้วเท่านั้นจึงจะเชื่อถือได้ หรือนับถือและเชื่อในความรู้ของคนต่างชาติมากกว่า
10. หลงว่าการจัดการความรู้ต้องใช้ ICT เท่านั้น มีการลงทุนกับเทคโนโลยีที่มากเกินไป
11. คนในองค์กร อยากจะรู้เรื่อง KM ให้ชัดเจนจนละเอียดแจ่มแจ้งเสียก่อนจากการอบรมบรรยาย หรือการอ่านหนังสือ ฯลฯ โดยยังไม่คิดจะทำจริง หรือทดลองทำ ซึ่งการเข้าใจ KM หรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ให้ได้อย่างละเอียดชัดเจน เป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยากถ้าไม่ลงมือปฏิบัติ (ผู้ปฏิบัติ คือ ผู้รู้จริง)
12. คิดกลัว หรือกังวล ในอุปสรรคต่าง ๆ นานาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต จนท้อใจและไม่สามารถเริ่มปฏิบัติได้ ซึ่งการคิดและระมัดระวังอย่างรอบด้านเป็นสิ่งที่ดีในการวางแผน แต่ไม่ควรนำมาปิดกั้นความมุ่งมั่น และการเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งใจไว้

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารองค์การ

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวอ้างถึง แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การที่เหมาะสมและเกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้

การบริหารจัดการนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ศาสตร์นั้นคือความรู้ต่าง ๆ ที่เกิดจากทฤษฎีต่าง ๆ ซึ่งมีนักทฤษฎีองค์การได้ค้นพบ และทุกทฤษฎีที่มีค่า ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีองค์การเป็นพื้นฐาน จึงจะทำให้มีข้อได้เปรียบที่เหนือกว่าผู้บริหารที่ขาดความรู้ในด้านทฤษฎีองค์การ ทฤษฎีองค์การจะใช้ประโยชน์ได้มากยิ่งขึ้นเมื่อผู้บริหารรู้จักนำเอาทฤษฎีนั้นไปประยุกต์ใช้ในกรณีนี้ถือว่ามีความรู้ในการบริหารจัดการ

ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) เป็นทฤษฎีสำหรับองค์การที่ช่วยในการวิเคราะห์องค์การโดยรวม ประกอบด้วย การศึกษาโครงสร้าง (Structure) กระบวนการ (Process) และพฤติกรรม (Behavior) ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ต่าง ๆ ของบุคคลและองค์การ โดยเป็นการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการที่องค์การต่าง ๆ ดำเนินการว่าเป็นอย่างไร ตลอดจนการได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมขององค์การ

ประโยชน์ของทฤษฎีองค์การ จะช่วยให้ผู้บริหารมีเทคนิคหรือเป็นเครื่องมือที่นำไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารจัดการของตนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ทฤษฎีองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์พฤติกรรมขององค์การที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อเตรียมการรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในทางไม่ดี ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ตลอดจนรู้ช่องทางที่จะนำทฤษฎีองค์การมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานในอนาคตได้

ความหมายของทฤษฎีองค์การ

ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) มีผู้ให้ความหมายทฤษฎีองค์การไว้อย่างหลากหลายต่าง ๆ ดังนี้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (อ้างอิงในเสริมพงษ์ ลิบลับ, 2552 : 20) ได้สรุปความหมายของการบริหารองค์การ ไว้ดังนี้

1. เป็นการทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน
2. เป็นการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยหลายอย่าง ได้แก่ เงิน คน วัสดุต่าง ๆ
3. เป็นการวางแผนการจัดองค์กร การอำนาจการ และการควบคุมกิจการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ

4. กลุ่มคนที่ร่วมกันเพื่อประกอบกิจกรรม โดยมีความรับผิดชอบร่วมกัน และปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดขึ้น

ไพบูลย์ ช่างเรียน (2543: 32) กล่าวว่า การบริหารองค์การ คือ ระบบที่ประกอบไปด้วยกระบวนการในการนำเอาทรัพยากรทางการจัดการ ทั้งทางวัตถุและคนมาดำเนินการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 25) กล่าวว่า การบริหารองค์การ คือ การทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การจัดทำลัคน การอำนวยการ และการควบคุมทรัพยากรขององค์การ

บาร์โทล และมาร์ติน (Bartol & Martin อ้างถึงในสมใจ ลักษณะ, 2546 : 3) ให้ความหมายของการบริหารองค์การว่าเป็นกระบวนการปฏิบัติ เพื่อให้บังเกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ ซึ่งการบริหารจัดการองค์การจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) คือ กระบวนการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติเป็นขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ กระบวนการจัดปัจจัยทรัพยากรต่าง ๆ รวมถึงบุคคลเข้าสู่โครงสร้างของการแบ่งงานตามภารกิจหน้าที่ต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน กำหนดลักษณะการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

3. การนำหรือสั่งการ (Leading or Directing) คือ กระบวนการมอบหมาย สั่งการให้บุคลากรปฏิบัติภารกิจหน้าที่ตามโครงสร้างงานที่กำหนดใช้ความเป็นผู้นำสร้างอิทธิพลโน้มน้าวบุคคลให้มีการปฏิบัติงานอย่างได้ผล (Productive)

4. การควบคุม (Controlling) คือ กระบวนการติดตาม ตรวจสอบ กำกับ ดูแล แนะนำ การแก้ไขให้บุคลากรปฏิบัติกิจกรรมหรืองานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐาน คุณภาพที่พึงปรารถนา และให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ผู้วิจัยสรุปว่า การบริหารองค์การ คือ กระบวนการจัดการกระทำที่เกี่ยวกับระบบคน ระบบงาน และระบบการใช้ปัจจัยทรัพยากร โดยการวางแผนการจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม ตลอดจนสร้างสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขที่เหมาะสม เพื่อกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ และยกระดับการเพิ่มผลผลิตทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

กระบวนการบริหารองค์การ

ศิริอร ขันหัตถ์ (อ้างอิงในเสริมพงษ์ ลิบลับ, 2552 : 21) สรุปถึงกระบวนการบริหารองค์การ แนวใหม่ว่า ควรประกอบด้วยขั้นตอนที่เรียกว่า POSDCIT คือ

1. การวางแผน (Planning) ในการบริหารจัดการจำเป็นต้องมีการวางแผน กำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ
2. การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการกำหนดหมวดหมู่ของงาน กำหนดให้มีตำแหน่งต่าง ๆ ตามความเหมาะสม กำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง และแผนก หรือฝ่าย และกำหนดความสัมพันธ์ขององค์การต่าง ๆ ภายในองค์การ และองค์การนี้กับองค์การภายนอก
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) เป็นการบริหารงานบุคคล เริ่มตั้งแต่ การสรรหา การคัดเลือก การมอบหมายงาน การบำรุงรักษา การพัฒนา การเลื่อนตำแหน่ง
4. การตัดสินใจ (Directing) เป็นการตัดสินใจ สั่งการ และมอบหมายงานให้แก่บุคลากรขององค์การ เพื่อดำเนินการตามแผน โครงการ และงานขององค์การให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
5. การประสานงาน (Coordinating) เป็นการประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุวัตถุประสงค์องค์การ
6. ระบบสารสนเทศ (Information) หมายถึง สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจองค์การและช่วยพัฒนาบุคลากรให้ทันสมัย ทันโลก และทันเหตุการณ์
7. เทคโนโลยี (Technology) เทคนิควิธีการ เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะช่วยในการผลิต การให้บริการ และการติดต่อสื่อสาร ทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ

ผู้วิจัยสรุปว่า การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จต้องมีการบริหารโดยการมองภาพรวมขององค์การแล้วนำมาวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อใช้ประกอบการวางแผนพัฒนา ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

หลักการบริหารองค์การ

ฟาโยล (Fayol อ้างถึงในทองใบ สุธาวิ, 2548 : 14-17) ได้เสนอหลักการพื้นฐานทางการบริหารองค์การไว้ 14 ประการ ดังนี้

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of work) การแบ่งงานกันทำจะทำให้คนเกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) อันเป็นหลักการใช้ประโยชน์ของคนและกลุ่มคนให้ทำงานเกิดประโยชน์สูงสุด
2. การกำหนดอำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นเครื่องมือที่จะทำให้ผู้บริหารมีสิทธิที่จะสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติงานที่ต้องการได้โดยมีความรับผิดชอบ (Responsibility) เกิดขึ้นตามมาด้วย ซึ่งจะมีผลควบคู่กันและกัน

3. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) บุคคลในองค์การจะต้องเคารพเชื่อฟัง และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ กติกา และข้อบังคับต่าง ๆ ที่องค์การกำหนดไว้ ความมีระเบียบวินัยจะมาจากความเป็นผู้นำที่ดี

4. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) ในการทำงานได้บังคับบัญชาควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น ไม่เช่นนั้นจะเกิดการโต้แย้งสับสน

5. เอกภาพในการสั่งการ (Unity of Direction) ควรอยู่ภายใต้การจัดการหรือการสั่งการโดยผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งคนใด

6. ผลประโยชน์ขององค์การมาก่อนผลประโยชน์ส่วนบุคคล (Subordination of Individual Interest to the General Interest) คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การเป็นอันดับแรก

7. ผลตอบแทนที่ได้รับ (Remuneration of Personnel) ต้องยุติธรรม และเกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

8. การรวมอำนาจ (Centralization) ควรรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลางเพื่อให้สามารถควบคุมได้

9. การกำหนดสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) การติดต่อสื่อสารควรเป็นไปตามสายงานหรือสายการบังคับบัญชาปกติ

10. กำหนดขั้นตอนในการทำงาน (Order) ผู้บริหารต้องกำหนดลักษณะและขอบเขตของงาน เพื่อประสิทธิภาพในการจัดระเบียบการทำงาน

11. ความเป็นธรรม (Equity) ผู้บังคับบัญชาต้องมีความยุติธรรม ความเมตตา และความเป็นกันเอง เพื่อให้เกิดความจงรักภักดีและการอุทิศตนของบุคลากรที่มีต่อองค์การ

12. ความมั่นคงในการทำงาน (Stability of Tenure of Personnel) องค์การต้องสร้างความมั่นคงในการทำงานให้แก่บุคลากร เช่น จัดให้มีการเรียนรู้ ส่งเสริมความมั่นคงในการจ้างงาน

13. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นให้แสดงออกถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

14. ความสามัคคี (Esprit de Corps) หลีกเลี่ยงการแบ่งพรรคแบ่งพวกในองค์การ

ผู้วิจัยสรุปว่า การบริหารองค์การต้องดำเนินงานโดยวางระบบให้ครอบคลุมทั้งโครงสร้าง องค์การ การบริหารงานขององค์การ และประโยชน์ที่องค์การจะได้รับ เพื่อองค์การจะได้ดำเนินงานอย่างคล่องตัวและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ทรัพยากรในการบริหารองค์การ

ทรัพยากรหรือปัจจัยที่นักบริหารต้องให้ความสนใจ เพื่อให้การดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์การประสบความสำเร็จ (เขาว์ โรจนแสง, 2547 : 10) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

1. คน (Man) คือ ทรัพยากรบุคคลที่เป็นหัวใจขององค์กร ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการจัดการ
2. เงิน (Money) คือ ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินการต่อไปได้
3. วัสดุ (Materials) คือ วัตถุดิบซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญไม่แพ้ปัจจัยอื่น จำเป็นต้องมีคุณภาพและมีต้นทุนที่ต่ำ เพราะมีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต
4. เครื่องจักร (Machine) คือ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือที่มีศักยภาพที่ดีจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการผลิตเช่นกัน

ผู้วิจัยสรุปว่า องค์กรจะประสบความสำเร็จในการบริหารงานต้องอาศัยปัจจัยหลายปัจจัย ได้แก่ คน เป็นปัจจัยหลักในการวางแผนงาน การนำนโยบายไปปฏิบัติ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เงินหรืองบประมาณ เป็นปัจจัยสนับสนุนให้การดำเนินงานของคนมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้โดยง่ายและวัสดุ เครื่องจักร อุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นปัจจัยที่ใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานสำเร็จและเห็นเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ดังนั้นหากขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีความล่าช้า ไม่ประสบความสำเร็จ หรือประสบความสำเร็จแต่ไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน

การให้บริการขององค์กร

สุขุม นวลสกุล (อ้างถึงในเสริมพงษ์ ลิบลับ, 2552 : 38) กล่าวว่า บริการ หมายถึง การทำประโยชน์ให้กับคนอื่น ทำให้เขามีความสุขความพอใจ ซึ่งคนที่ทำก็น่าจะมีความสุขที่ตนเองมีคุณค่าต่อผู้อื่น ผู้ที่มีหัวใจบริการจริง ๆ นั้น ต้องแสวงหาความรู้รอบตัว เพื่อจะได้ใช้ความรู้นั้นให้บริการแก่ผู้อื่น ความเจริญรุ่งเรืองของธุรกิจหรือองค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลเพียงอย่างเดียว แต่การพัฒนาให้มีหัวใจบริการกับคนในองค์กรก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะละเลยไม่ได้

คอตเลอร์ (Kotler อ้างถึงในเสริมพงษ์ ลิบลับ, 2552 : 38) กล่าวว่า การบริการ หมายถึง กิจกรรมหรือปฏิบัติการใด ๆ ที่กลุ่มบุคคลหนึ่งสามารถนำเสนอให้อีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งมาสามารถจับต้องได้ และไม่ได้ส่งผลของความเป็นเจ้าของสิ่งใด โดยมีเป้าหมายและความตั้งใจในการส่งมอบบริการนั้น ทั้งนี้การกระทำดังกล่าว อาจรวมหรือไม่รวมอยู่กับสินค้าที่มีตัวตนก็ได้

ปณิศา ลัญจนานนท์ (2545 : 163-164) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บริการ หมายถึง กิจกรรม ผลประโยชน์ หรือความพึงพอใจที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล โรงแรม เป็นต้น

วีระพงศ์ เณลิมจิระรัตน์ (2545 : 6-8) กล่าวว่า บริการ คือ พฤติกรรม กิจกรรม การกระทำ ที่บุคคลหนึ่งได้ทำให้หรือส่งต่ออีกบุคคลหนึ่ง โดยมีเป้าหมายและความตั้งใจในการส่งมอบบริการนั้น

ผู้วิจัยสรุปว่า การบริการ คือ กิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดของ บุคคลหรือองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่น และก่อให้เกิดความพึงพอใจจากผลของ การกระทำนั้น ซึ่งการบริการที่ดี จะเป็นการตอบสนองความต้องการให้ตรงกับสิ่งที่บุคคลนั้นคาดหวังไว้ พร้อมทั้งทำให้บุคคลดังกล่าวเกิดความรู้สึกที่ดี และมีความประทับใจต่อสิ่งที่ได้รับในเวลาเดียวกัน ในความหมายนี้ จะครอบคลุมการบริการทุกด้าน ไม่ว่าการบริการนั้นจะเป็นการบริการทั่วไปหรือ การบริการเชิงพาณิชย์ก็ตาม

ทฤษฎีองค์การและการบริหารจัดการแห่งอนาคต

การเปลี่ยนแปลงในโลกของธุรกิจ รวมถึงการแข่งขันที่มีเพิ่มมากขึ้นขณะนี้ ทำให้กิจการ ทุกแห่งต้องเผชิญทั้งความเสี่ยงที่สูงขึ้นและการสร้างโอกาสที่ดีมากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากโลกาภิวัตน์ ของเศรษฐกิจ (Globalization) เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องและแนวโน้มทางสังคม องค์กรแบบคลาสสิก ในศตวรรษที่ 20 ไม่สามารถดำเนินการได้ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ เนื่องจากโครงสร้าง (Structure) ระบบ (Systems) การปฏิบัติ (Practices) และวัฒนธรรม (Culture) เป็นเหตุที่ทำให้เกิดความล่าช้าและเป็นอุปสรรคทำให้ยากต่อการเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่าศตวรรษที่ 20 องค์กรได้พัฒนาการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรและจัดระบบการบริหารจัดการที่ง่ายขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพยากรณ์ถึงองค์การและการบริหารองค์การแห่งอนาคตที่ประสบความสำเร็จ ในศตวรรษที่ 21 ว่าควรมีลักษณะอย่างไร แต่อย่างไรก็ตามการคาดการณ์ในอนาคตเป็นเรื่องยากและ มีความเสี่ยงจึงจำเป็นอย่างยิ่งต้องศึกษาถึง ลักษณะองค์การแห่งอนาคต

องค์การแห่งอนาคต

องค์การแห่งอนาคต (The Organization of the Future) เป็นองค์การที่ใช้หลักการบริหารจัดการ ที่จะก่อให้เกิดการประสบความสำเร็จ ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาและมีแนวความคิดใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการ

เครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการแห่งอนาคต ปัจจุบันองค์กรต่างๆ กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่รุนแรง ในปัจจุบัน ทำให้องค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และภาคธุรกิจ ต้องมีการปรับตัวและแสวงหาเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการบริหารและพัฒนาความสามารถ ในการแข่งขันขององค์กรอยู่เสมอ เครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการที่กำลังได้รับความสนใจ อย่างแพร่หลายในองค์กรปัจจุบัน และมีแนวโน้มจะได้รับความสนใจมากขึ้นในอนาคต ได้แก่

1. Balanced scorecard
2. Benchmarking
3. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)
4. บรรษัทภิบาล (Good corporate governance) ธรรมภิบาล (Good governance)
5. Six Sigma

บาลานซ์ สกอร์การ์ด Balanced Scorecard (BSC)

เป็นเครื่องมือซึ่งเกิดจากแนวความคิดที่ช่วยให้องค์กรในการแปลงจากกลยุทธ์ให้เป็น การปฏิบัติ โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญ ต่อความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators) ขึ้น เพื่อเป็น ตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ จึงถือได้ว่า BSC เป็นระบบ การวัดผลการดำเนินงานที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรสู่การปฏิบัติ และสะท้อน การดำเนินงานในมุมมอง 4 ด้านหลัก คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

1. มุมมองด้านการเงิน
2. มุมมองด้านลูกค้า เน้นความพึงพอใจของลูกค้า
3. ด้านกระบวนการ การใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ภายในองค์กร เป็นการยกระดับ ความรู้ และวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) ภายในองค์กร ทำให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม และช่วยเพิ่มผลผลิต (Innovation and Productivity) ให้แก่องค์กร สร้างความได้เปรียบทางการตลาด และในการแข่งขันของกิจการ รวมทั้งช่วยให้เกิดการใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศขององค์กร
4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

เบนช์มาร์คกิ้ง (Benchmarking)

เป็นกระบวนการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ บริการ และวิธีปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถ ทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเองเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจากความหมายนี้ สรุปได้ว่าการทำ Benchmarking ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ๆ ได้แก่

1. การเปรียบเทียบวัด (Benchmark) ซึ่งในส่วนนี้ต้องมีการกำหนดตัววัด หรือที่เรียกว่า Key Performance Indicator (KPIs) ที่จะเปรียบเทียบกับใคร ในเรื่องใด
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ (Best Practices) จากผู้ที่ทำได้ดีกว่า โดยเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นหลังจากการเปรียบเทียบวัดให้รู้ถึงผู้ที่ทำได้ดีกว่า และเข้าไปเรียนรู้วิธีการ ปฏิบัติซึ่งทำให้ประสบความสำเร็จหรือมีค่า Benchmark สูง เพื่อนำมาปรับปรุงองค์กรของตนเอง ตัววัดเป็นข้อมูลที่เราเรียกว่า “Benchmark” และค่าของตัววัดนั้น ๆ เรียกว่า Benchmark เช่น บริษัท ก.

ต้องการปรับปรุงเวลาที่ใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า ซึ่งสมมติว่าปัจจุบันใช้เวลา 1 วัน และทราบข้อมูลว่าภายใต้เงื่อนไขและกระบวนการเดียวกัน มีบริษัท ข. ซึ่งใช้เวลาส่งมอบผลิตภัณฑ์เพียง 1 ชั่วโมง ในกรณีนี้กล่าวได้ว่าระยะเวลาที่ใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า คือ Benchmark เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบ และค่าของระยะเวลาที่ใช้เปรียบเทียบ เป็นค่า Benchmark ในการกำหนดว่าองค์กรควรเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติที่ดีกว่าในระดับใดนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กรว่าต้องการปรับปรุงไปสู่ระดับใด หรือต้องการแข่งขันกับคู่แข่งในระดับใด เช่น ระดับอุตสาหกรรม ระดับภูมิภาค หรือระดับโลก อย่างไรก็ตาม ค่าของ Benchmark เป็นตัวเลขซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นการปรับปรุงองค์กร โดยการเปรียบเทียบวัดและเรียนรู้จากผู้ที่ทำได้ดีกว่าจึงต้องมีการทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เนื่องจากผู้ที่ทำได้ดีกว่าก็ย่อมมีการปรับปรุงตลอดเวลา วิธีปฏิบัติของผู้ที่ได้ดีกว่า/เป็นเลิศ (Best Practices) เป็นข้อมูลสำคัญที่นำไปสู่การปรับปรุงองค์กรในการทำ Benchmarking ยังมีความสับสนกับคำว่า “Best” ของ Best Practices โดยคิดว่าเป็นการยากที่จะพูดว่าเป็นวิธีปฏิบัติ “ที่ดีที่สุด” ทำให้หลายองค์กรที่ทำ Benchmarking ใช้คำว่า Good Practices หรือ Better Practices แทน อย่างไรก็ตาม ในที่นี้ Best Practices หมายถึง วิธีปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือวิธีปฏิบัติที่นำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศซึ่งเหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งที่สามารถทำได้ หรือเหมาะสมกับทุกองค์กร ก็จะทำให้สามารถใช้คำว่า Best Practices ได้ ดังนั้นในการเรียนรู้ Best Practices จากผู้ที่ทำได้ดีกว่า เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง ผู้ใช้ต้องนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเองด้วย

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

เริ่มมาจากการเขียนของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา ที่เสนอแนวความคิดด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และในปี 1978 Chris Argyris ได้เขียนผลงานร่วมกับ Donald Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญา แห่ง MIT ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกที่เขียนเกี่ยวกับ Learning Organization โดยใช้คำว่า “การเรียนรู้เชิงองค์กร” (Organization Learning หรือ OL) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร

“องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) คำนี้เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ Hayes เป็นบรรณาธิการ และได้เผยแพร่ในประเทศสหรัฐอเมริกา และเมื่อปี 1988 ได้เผยแพร่ในประเทศอังกฤษลงในหนังสือที่ Pedler เป็นบรรณาธิการ ต่อมา Peter M. Senge ได้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการเขียนผลงานออกเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับกันจนถึงปัจจุบัน คือ หนังสือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization โดยหนังสือเล่มนี้ Senge ใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organization Learning ซึ่งหนังสือเล่มนี้กล่าวถึง วินัย 5 ประการ ที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงทฤษฎี ต่อมาในปี 1994 Senge ได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับวินัย

5 ประการในชื่อ The Fifth Discipline Field book : Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อเสนอแนะและแนวทางที่สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร และในปี 1998 Senge ได้ออกหนังสืออีกเล่มชื่อ The Fifth Discipline Challenge : Mastering The Twelve Challenge to Change in Learning Organization

องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรซึ่งคนในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของเขาเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างแท้จริง เป็นที่ๆ ส่งเสริมให้เกิดและขยายแนวความคิดใหม่ ๆ ออกไป สามารถแสดงออกทางความคิดได้อย่างอิสระ และเป็นที่ซึ่งคนเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง (Senge, 1990)

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามความหมายได้ไว้อย่างหลากหลาย เช่น David Garvin's ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ “องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ การได้มาซึ่งความรู้ และการส่งผ่านความรู้ และการปรับพฤติกรรมองค์กรเพื่อสะท้อนความรู้ใหม่ให้เกิดการเรียนรู้”

“กระบวนการในการปรับปรุงพฤติกรรมขององค์กรอันจะนำไปสู่ความรู้และความเข้าใจที่ดีขึ้น” C. Marlene Fiol and Maorie A. Lyles

“การเรียนรู้เชิงประจักษ์เป็นเสมือนกระบวนการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลของพฤติกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลง” George P. Huber

“องค์กรเป็นเสมือนการเรียนรู้ข้อสรุปโดยการตีความจากการปฏิบัติงานประจำในอดีตอันเป็นแนวทางให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ” Babara Livitt and James G. March

“องค์กรแห่งการเรียนรู้คือกระบวนการของสภาพที่แท้จริงกับความผิดพลาดที่แท้จริง” Chris Argyris

“องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นผ่านการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และแลกเปลี่ยนรูปแบบทางความคิด ซึ่งเกิดขึ้นจากพื้นฐานของความรู้ในอดีตและประสบการณ์ในอดีต” Ray Stata

Senge (1990) ผู้ซึ่งให้วิสัยทัศน์ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้เสมือนกับกลุ่มคนที่มี การสร้างสรรค์ศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเขาได้ให้แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ประการ ซึ่งเขาได้มองเห็นศูนย์กลางของการเรียนรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยได้นำเสนอประเด็นคำถามจาก ทฤษฎีและการปฏิบัติไปสู่การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่ Senge ได้ให้ความหมายพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรซึ่งเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง สำหรับ องค์กรเช่นนี้ไม่ใช่เพียงแค่ “อยู่รอด” การเรียนรู้เพื่อความอยู่รอดเป็นสิ่งสำคัญและ โดยแท้จริงแล้ว มีความจำเป็น แต่สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น การเรียนรู้เพื่อความอยู่รอดจะต้องเชื่อมโยงกับ

การเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความสามารถของเราในการสร้างสรรค์ หัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (A Shift of Mind)

ถ้าเปรียบเทียบองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นนวัตกรรมทางวิศวกรรม เช่น เครื่องบิน เครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งอาศัยองค์ประกอบทางเทคโนโลยีแล้ว นวัตกรรมทางพฤติกรรมมนุษย์จะอาศัย Discipline ซึ่งไม่ได้หมายความว่าถึงวินัย แต่เป็นทฤษฎีและเทคนิค หรือแนวทางพัฒนา ซึ่งจะเรียนรู้เพื่อให้เกิดทักษะ หรือ Competency แม้ไม่มีพรสวรรค์ ก็สามารถฝึกฝนได้

การฝึกฝนแนวทางการพัฒนา Discipline คือ การเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต คุณไม่สามารถพูดว่าเราเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่นเดียวกับไม่สามารถที่จะพูดว่า “ฉันยังรู้แล้ว” ยิ่งคุณเรียนรู้อย่างไร คุณก็จะตระหนักว่า “ยังไม่รู้” บริษัทไม่สามารถเป็นเลิศในความหมายว่าความเป็นเลิศอย่างถาวร เนื่องจากยังอยู่ในช่วงฝึกฝนแนวทางการเรียนรู้ (Discipline of Learning) ซึ่งมีแต่ดีขึ้นหรือแย่ลงเท่านั้น

แนวทางการพัฒนาการเรียนรู้เป็นเรื่องของการพัฒนาตนเอง ซึ่งแต่ละแนวทางเกี่ยวข้องกับว่าเราคิดอย่างไร อะไรคือสิ่งที่ต้องการจริง ๆ เราเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างไร องค์ประกอบสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ 5 แนวทางแนวพัฒนา (Discipline) ได้แก่

Personal Mastery - เป็นพื้นฐานด้านจิตวิญญาณขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวทางพัฒนาโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) ให้ชัดเจนและลึกซึ้งอย่างต่อเนื่อง พัฒนาการมองเห็นความเป็นจริง สามารถบริหารส่วนต่าง (Gaps) ระหว่างวิสัยทัศน์ส่วนตัวและความเป็นจริง วิสัยทัศน์เป็นความรู้สึกว่าเราถูกกระตุ้นเรียกร้อง (Calling) ให้ทำมากกว่าเพียงแค่ความคิดดี ๆ Personal Mastery มิใช่สิ่งที่เราครอบครอง แต่เป็นเรื่องของกระบวนการ (Process) คนที่มี Personal Mastery ระดับสูงจะตระหนักถึงความไม่รู้ของตนเอง ขณะเดียวกันก็มีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างลึก ๆ

Mental Model - เป็นสมมติฐานลึก ๆ เกี่ยวกับแนวคิด ข้อสรุป ที่มีอิทธิพลต่อวิธีที่เราทำความเข้าใจโลกและวิธีที่เราทำงานบ่อยครั้งที่เรามิได้ตระหนักถึงสิ่งที่มีอิทธิพลเหล่านี้ หรือผลของมันที่มีต่อพฤติกรรมของเรา

Shared Vision - คงไม่มีองค์กรที่ยิ่งใหญ่ในโลกที่อยู่โดยปราศจากเป้าหมาย คุณค่า (Value) ซึ่งเข้าใจร่วมกันอย่างลึก ๆ ทว่าทั้งองค์กร ผู้นำส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) แต่ขาดแนวทางที่จะแปลเป็น Shared Vision ซึ่งสร้างจิตสำนึกของพันธะผูกพัน (Commitment)

Team Learning - เป็นกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถของทีม เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่สมาชิกต้องการจริง ๆ ดังนั้นเมื่อทีมเรียนรู้ร่วมกัน จึงไม่ใช่จะเกิดแค่ผลลัพธ์ที่ดีกับองค์กรเท่านั้น แต่สมาชิกจะได้พัฒนาตนเองด้วย ดังนั้น Team Learning จะเกิดขึ้นได้โดยอยู่บนพื้นฐานของ Personal Mastery และ Shared Vision

System Thinking - เป็นแนวทางพัฒนาที่บูรณาการ หัวข้อทั้งสี่ข้างต้นให้เกิดความเข้าใจภาพรวมและการเชื่อมโยงกันของส่วนต่าง ๆ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการความเป็นผู้นำในมุมมองใหม่ แทนมุมมองเดิมซึ่งผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทาง และตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ โดยมีสมมติฐานว่าคนไร้อำนาจ ขาดวิสัยทัศน์ ส่วนคนไม่สามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นบทบาทของผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ผู้ออกแบบนโยบาย กลยุทธ์ขององค์กร เป็นครูผู้สนับสนุนการเรียนรู้สำหรับทุกคนเป็นผู้รับผิดชอบที่จะสร้างองค์กร ซึ่งผู้คนเพิ่มขีดความสามารถที่จะเข้าใจความซับซ้อน กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนและรับผิดชอบต่อการเรียนรู้

ธรรมาภิบาล (Good governance)

“หลักธรรมาภิบาล” หรืออาจเรียกได้ว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักธรรมรัฐ และบรรษัทภิบาล ฯลฯ” ซึ่งเรารู้จักกันในนาม “Good Governance” ที่หมายถึง การปกครองที่เป็นธรรมนั้นไม่ใช่แนวความคิดใหม่ที่เกิดขึ้นในสังคม แต่เป็นการสะสมความรู้ที่เป็นวัฒนธรรมในการอยู่ร่วมกันเป็นสังคมของมวลมนุษย์เป็นพัน ๆ ปี ซึ่งเป็นหลักการเพื่อการอยู่ร่วมกันในบ้านเมืองและสังคมอย่างมีความสงบสุข สามารถประสานประโยชน์และคลี่คลายปัญหาข้อขัดแย้งโดยสันติวิธีและพัฒนาสังคมให้มีความยั่งยืน

องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาล มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการดังนี้

1. **หลักนิติธรรม** คือ การตรากฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับและกติกาต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม ตลอดจนเป็นที่ยอมรับของสังคมและสมาชิก โดยมีการยินยอมพร้อมใจและถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม กล่าวโดยสรุป คือ สถาปนาการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่กระทำกันตามอำเภอใจหรืออำนาจของบุคคล

2. **หลักคุณธรรม** คือ การยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยการธำรงค้ำเพื่อสร้างค่านิยมที่ดีงามให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือสมาชิกของสังคมถือปฏิบัติ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ สุจริตความเสียสละ ความอดทนขยันหมั่นเพียร ความมีระเบียบวินัย เป็นต้น

3. **หลักความโปร่งใส** คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่เปิดเผยมูลข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยการปรับปรุงระบบและกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารหรือเปิดให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ตลอดจนมีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน และช่วยให้การทางานของภาครัฐและภาคเอกชนปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชัน

4. **หลักความมีส่วนร่วม** คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจสำคัญ ๆ ของสังคม โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วม ได้แก่ การแจ้งความเห็น การไต่สวน สาธารณะ การประชาสัมพันธ์การแสดงผลการดำเนินงาน หรืออื่น ๆ และจัดการผูกขาดทั้งโดยภาครัฐหรือโดยภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสามัคคีและความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน

5. **หลักความรับผิดชอบ** ผู้บริหาร ตลอดจนคณะข้าราชการ ทั้งฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำ ต้องตั้งใจปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่อย่างดียิ่ง โดยมุ่งให้บริการแก่ผู้มารับบริการ เพื่ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ มีความรับผิดชอบต่อความบกพร่องในหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันทั่วทั้ง

6. **หลักความคุ้มค่า** ผู้บริหาร ต้องตระหนักว่ามีทรัพยากรค่อนข้างจำกัด ดังนั้นในการบริหารจัดการจำเป็นต้องยึดหลักความประหยัดและความคุ้มค่า ซึ่งจำเป็นต้องตั้งจุดมุ่งหมายไปที่ผู้รับบริการหรือประชาชนโดยรวม

ซิก ซิกม่า (Six Sigma)

เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่น่ามาช่วยในการลดของเสียในกระบวนการปฏิบัติงานที่บริษัทชั้นนำของโลกเช่น General Electric และ Motorola ได้นำมาใช้จนสามารถยกระดับคุณภาพสินค้าให้มีข้อบกพร่องเพียง 3.4 ชิ้น จากการผลิตสินค้าทั้งหมด 1 ล้านชิ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่า Six Sigma ก็คือกระบวนการเพื่อลดความผิดพลาด (Defects) ที่เกิดขึ้นในกระบวนการต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด หรือลดความสูญเสียโอกาสให้เหลือน้อยที่สุดค่า Sigma (σ) คือ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ที่แสดงค่าการกระจายของข้อมูลว่ามีการเกาะกลุ่มกันมากน้อยแค่ไหน โดยนับจากค่าเฉลี่ย (Mean) ถ้า σ มีค่ามาก แสดงว่ามีการกระจายข้อมูลมาก ซึ่งก็ถือว่าข้อมูลส่วนใหญ่จะอยู่ห่างจากค่าเฉลี่ยมาก แต่ถ้า σ มีค่าต่ำ แสดงว่าข้อมูลมีการเกาะกลุ่มกันอยู่ใกล้กับค่าเฉลี่ย

หลักสำคัญของ ซิก ซิกม่า (Six Sigma)

ผู้ปฏิบัติการต้องเข้าใจว่ากระบวนการที่นำมาใช้นั้นใครเป็นลูกค้าและเมื่อทราบว่าลูกค้าคือใคร แล้วก็ต้องทำความเข้าใจด้วยว่าอะไรคือสิ่งที่ลูกค้ามีความพึงพอใจมากที่สุด จากนั้นก็ใช้เกณฑ์ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นแนวทางมุ่งสู่การปรับปรุงคุณภาพ

การปฏิบัติงานจะต้องมี (1) การวัดผล (Measure) (2) การวิเคราะห์ (Analyze) (3) การพัฒนา (Improve) และ (4) การควบคุม (Control)

ความสำเร็จของ Six Sigma นั้นจะเกิดได้ภายในองค์กรที่มีลักษณะดังนี้ มีผู้บริหารองค์การที่มีทักษะในการจัดการ มีการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีประสิทธิภาพสูง มีการวางกลยุทธ์ที่มุ่งสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และมีการตั้งเป้าหมายให้เด่นชัดและกำหนดระยะเวลาที่เป็นรูปธรรม

รวมถึงมีการคัดเลือกบุคคลากรที่มีความเหมาะสม มีการจัดตั้งโครงการย่อย Six Sigma แยกออกมา โดยเฉพาะเพื่อนำปัญหาของเสียที่เกิดขึ้นมาช่วยกันแก้ไข การปรับ Six Sigma จะต้องทำให้ครบถ้วนทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับธุรกิจ ซึ่งรวมทุกสิ่งเกี่ยวกับบริษัทซึ่งถือเป็นระดับสูงสุด ระดับถัดไปคือ ระดับปฏิบัติการ และระดับล่างสุดคือระดับกระบวนการ โดยจะต้องมีการปรับปรุงในทุกระดับ มีการฝึกอบรมให้บุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องกับการทำ Six Sigma อย่างเพียงพอ และเหมาะสมในทุกระดับขององค์กร

ข้อมูลพื้นฐานของกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14

การจัดตั้งหน่วย

เมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2529 จัดตั้งตามพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการ กรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย พ.ศ.2529 (ฉบับที่ 14) แบ่งส่วนราชการในกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 ได้ใช้อาคารที่ทำการของกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 13 (กก.ตชด.เขต 7)

เปิดทำการที่ตั้งที่ทำการชั่วคราวจากกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนเขต 7 แบ่งกำลังพล อาวุธยุทโธปกรณ์ ตลอดจนเครื่องมือเครื่องใช้ที่มีอยู่เป็น 2 ส่วน ส่งมอบให้กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 ได้ทำการเคลื่อนย้ายโดยรถยนต์ออกจากกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 13 (กก.ตชด.เขต 7 ตำบลท่ามะขาม อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี)

เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2530 มาตั้งที่ทำการ ที่บ้านค่ายธารนรี ตำบลเขาน้อย อำเภอปรามบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งเป็นกองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 144 ในเวลานั้นเป็นการชั่วคราว (ปัจจุบันเป็นกองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 145)

ที่ตั้งที่ทำการปัจจุบัน

เมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2531 กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 ได้รับมอบพื้นที่เปิด ที่ทำการกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 จากกรมป่าไม้ตามประกาศฉบับที่ 1/2530 ลง 10 สิงหาคม 2530 ให้ใช้ประโยชน์ในเขตป่าสงวนแห่งชาติป่าวังด้วนและป่าห้วยทราย ตำบลห้วยทราย อำเภอเมือง จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เป็นเนื้อที่ 503 ไร่

ทิศเหนือ	จดที่ดินของเอกชน
ทิศใต้	จดป่าสงวนแห่งชาติของกรมป่าไม้
ทิศตะวันออก	จดป่าสงวนแห่งชาติของกรมป่าไม้
ทิศตะวันตก	จดถนนเพชรเกษม

เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2531 ได้วางศิลาฤกษ์อาคารที่ทำการกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 โดยมีพันตำรวจโทชาติชาย ฉายอรุณ ผู้บัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนในขณะนั้นเป็นประธานในพิธีเปิด

เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2531 เปิดทำการถาวรกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 ที่บ้านห้วยทราย ตำบลห้วยทราย อำเภอเมือง จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จนถึงปัจจุบัน

ความเป็นมาในการตั้งชื่อค่าย

ค่ายพระมงกุฎเกล้าเป็นนามค่ายของกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 ที่ขอพระราชทานให้แก่กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 อำเภอเมือง จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ตามหนังสือกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 0620.511/5317 ลง 14 กรกฎาคม 2531 เรื่องขออนุมัติชื่อค่ายเหตุที่นำพระนามของพระบาทสมเด็จพระปรเมนทรมหาอานันทมหิดลราชชนนีศรีสังข์ พระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว มาตั้งเป็นนามค่าย ให้แก่กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 ว่าค่ายพระมงกุฎเกล้า เพราะเป็นคำที่บุคคลทั่วไปนิยมและคุ้นเคยในการเรียกขานนอกจากนี้ กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 ยังตั้งอยู่ที่ อำเภอเมือง จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ซึ่งเป็นจังหวัดที่พระบาทสมเด็จพระปรเมนทรมหาอานันทมหิดลราชชนนีศรีสังข์ พระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ผู้ทรงมีความผูกพันกับจังหวัดนี้และทรงเป็นผู้พระราชทานนามจังหวัดจากเดิมชื่อเมืองปราณบุรี เป็นประจวบคีรีขันธ์ในปัจจุบันและเพื่อเป็นสิริมงคลแก่ข้าราชการตำรวจตระเวนชายแดนในสังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 และเพื่อเป็นอนุสรณ์ และเทิดพระเกียรติแด่พระบาทสมเด็จพระปรเมนทรมหาอานันทมหิดลราชชนนีศรีสังข์ ผู้ทรงนำความเจริญมาสู่ประเทศชาติอย่างใหญ่หลวง อาทิเช่น ทรงให้กำเนิดเสือป่าและลูกเสือตราพระราชบัญญัติประถมศึกษา สถานเสาวภา ไปรษณีย์ทางอากาศ วิทยุโทรเลข และโทรศัพท์ ทรงตั้งคลังออมสิน ซึ่งต่อมาภายหลังได้ขยายงานเป็นธนาคารออมสิน ทรงสร้างสะพานพระรามหก ฯลฯ เป็นต้น

วิสัยทัศน์

เฝ้าระวังรักษาแนวชายแดนให้มีความมั่นคง และดำรงความสัมพันธ์อันดีกับประเทศเพื่อนบ้าน มุ่งสร้างผลงานให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนในพื้นที่ชายแดน จังหวัดเพชรบุรี และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์อย่างยั่งยืน

พันธกิจ

1. ถวายความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ พระราชอาคันตุกะ และรักษาความปลอดภัยบุคคลสำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ

2. เฝ้าระวังแก้ไขปัญหาสถานการณ์ด้านความมั่นคงของรัฐในพื้นที่ชายแดน

3. รักษาความสงบเรียบร้อย ป้องกันปราบปราม อาชญากรรมที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของรัฐ

4. การพัฒนาและช่วยเหลือประชาชนเพื่อความมั่นคงของรัฐ
5. สนองงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ
6. พัฒนาความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้านในระดับท้องถิ่น
7. พัฒนาหน่วยและระบบบริหารจัดการที่ดี

เป้าประสงค์

1. พื้นที่ชายแดนมีความมั่นคงปลอดภัยจากภัยคุกคาม
2. ประชาชนได้รับความคุ้มครองอย่างเสมอภาค และเป็นธรรม

เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

1. การพิทักษ์รักษาและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์
2. ประชาชนและสังคมในหมู่บ้านชายแดน ที่มีปัญหาความมั่นคง ได้รับการพัฒนา

ความสงบเรียบร้อย

3. พื้นที่และผลประโยชน์ของชาติตามแนวชายแดน ได้รับการดูแลและเฝ้าระวัง

โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14

กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 มีหน้าที่ถวายความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ พระราชอาคันตุกะ และรักษาความปลอดภัยบุคคลสำคัญ รักษาความสงบเรียบร้อย ป้องกันปราบปราม อาชญากรรมที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของรัฐ การพัฒนาและช่วยเหลือประชาชนเพื่อความมั่นคงของรัฐ สนองงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ดำเนินการจัดการการศึกษา จัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียนที่ห่างไกลความเจริญหรือที่เรียกกันว่า “ถิ่นรกรังดาร” โดยจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้นก่อนวัยเรียน ชั้นประถมศึกษา โดยมีข้าราชการตำรวจตระเวนชายแดน กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 ทำหน้าที่เป็นครูผู้สอน ปัจจุบันมีโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนในสังกัด จำนวน 9 โรงเรียน และมีหมวดมวลชนสัมพันธ์ที่ทำหน้าที่พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ คู่คุณธรรม มีความรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรมและซื่อสัตย์สุจริต รวมถึงการฝึกอบรมให้ความรู้ทางกฎหมายหรือความรู้ด้านต่าง ๆ แก่ข้าราชการตำรวจ นักเรียน นักศึกษา และประชาชน เพื่อให้เข้าใจบทบาทของตำรวจตระเวนชายแดนที่ถูกต้อง สร้างความร่วมมือและประสานงาน ด้านต่าง ๆ กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและประชาชน เพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหา ป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม ความมั่นคงของรัฐ

กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 ประกอบด้วยฝ่ายงานต่าง ๆ ดังนี้

1. ส่วนบังคับบัญชา มีข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ยศพันตำรวจเอก ตำแหน่งผู้กำกับการ เป็นผู้บังคับหน่วย และยศพันตำรวจโท ตำแหน่ง รองผู้กำกับการ 3 นาย เป็นรองผู้บังคับหน่วย

2. ส่วนอำนวยการ แบ่งออกเป็น 5 งาน ดังนี้

2.1 งานธุรการ กำลังพล วินัย และสวัสดิการ

2.2 งานการข่าว

2.3 งานแผนและงบประมาณ

2.4 งานส่งกำลังบำรุง

2.5 งานการเงิน

มีหน้าที่จัดทำแผนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน เช่น แผนการพัฒนากำลังพล แผนการป้องกันปราบปราม แผนพัฒนา แผนการจัดสรรงบประมาณการปฏิบัติงานของสายงานต่าง ๆ ประสานงาน และอำนวยความสะดวกด้านธุรการให้แก่ส่วนงานต่าง ๆ ของกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14

3. ส่วนสนับสนุน แบ่งออกเป็น 3 กองร้อย ดังนี้

3.1 กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 141 กองร้อยสนับสนุนทั่วไป

มีหน้าที่สนับสนุนด้านขนส่ง ด้านการแพทย์ ด้านการรักษาความปลอดภัย ที่ตั้งหน่วย ด้านการสื่อสารให้กับส่วนต่าง ๆ ของกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 ไม่ว่าจะเป็นภารกิจการถวายความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ พระราชอาคันตุกะ และรักษาความปลอดภัยบุคคลสำคัญ รักษาความสงบเรียบร้อย ป้องกันปราบปราม อาชญากรรมที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของรัฐปฏิบัติการในสนาม ภารกิจลาดตระเวนเฝ้าตรวจ แจ้งเตือน สกัด รังแก กองกำลังข้าศึก บริเวณแนวชายแดน ปราบปรามยาเสพติด ปราบปรามการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ ปราบปรามแรงงานต่างด้าวหลบหนีเข้าเมือง ปราบปรามอาวุธสงครามและปืนเถื่อน ปราบปรามการกระทำผิดทางศุลกากรในพื้นที่รับผิดชอบบริเวณแนวชายแดน

3.2 กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 142 กองร้อยกิจการพิเศษ

มีหน้าที่ปฏิบัติงานสนองงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ดำเนินการจัดการการศึกษาจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียนที่ห่างไกลความเจริญหรือที่เรียกกันว่า “ถิ่นรกรังคันดรา” โดยจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้นก่อนวัยเรียน ชั้นประถมศึกษา โดยมีข้าราชการตำรวจตระเวนชายแดน กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 ทำหน้าที่เป็นครูผู้สอน ปัจจุบันมีโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนในสังกัด จำนวน 9 โรงเรียน ดังนี้ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านย่านซื่อ โรงเรียนตำรวจ

ตระเวนชายแดนบ้านท่าวังหิน โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านเขาจ้าว โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านป่าหมาก โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านแพรกตะคร้อ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านคลองน้อย โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนนเรศวรป่าละอู โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนนเรศวรห้วยโศก โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านโป่งลึก และมีหมวดมวลชนสัมพันธ์ที่ทำหน้าที่พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ คู่คุณธรรม มีความรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรมและซื่อสัตย์สุจริต รวมถึงการฝึกอบรมให้ความรู้ทางกฎหมายหรือความรู้ด้านต่าง ๆ แก่ข้าราชการตำรวจ นักเรียน นักศึกษา และประชาชนด้านการรณรงค์ป้องกันด้านต่าง ๆ เช่น ให้ความรู้ รณรงค์ป้องกันยาเสพติด ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานของกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 จัดอบรมให้ความรู้ความเข้าใจ ด้านต่าง ๆ ให้แก่นักเรียน นักศึกษา และประชาชน ดำเนินการฝึกอบรมโครงการต่าง ๆ ให้แก่ข้าราชการตำรวจของกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 นักเรียน นักศึกษา ลูกเสือ-เนตรนารี ลูกเสือชาวบ้าน และประชาชน

3.3 กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 143 กองร้อยสนับสนุนการรบ

มีหน้าที่สนับสนุนการถวายความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ พระราชอาคันตุกะ และรักษาความปลอดภัยบุคคลสำคัญ รักษาความสงบเรียบร้อย ป้องกันปราบปราม อาชญากรรมที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของรัฐ โดยมีทั้งอาวุธยุทโธปกรณ์ ทั้งอาวุธหนักและอาวุธเบา ที่สามารถให้การสนับสนุนกับส่วนปฏิบัติการหรือส่วนต่าง ๆ ของหน่วย จะเป็นการกิจป้องกัน รักษาความมั่นคงตามแนวชายแดน การกิจแก้ไขปัญหาความไม่สงบพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีชุดสุนัขสงครามที่สามารถให้การสนับสนุนการกิจต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการกิจด้านการปราบปรามยาเสพติด ด้านความมั่นคง

4. ส่วนปฏิบัติการ แบ่งออกเป็น 4 กองร้อย ดังนี้

4.1 กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 144

4.2 กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 145

4.3 กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 146

4.4 กองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 147

ทำหน้าที่ปฏิบัติการในสนาม การกิจลาดตระเวนเฝ้าตรวจ แจ้งเตือน สกัด รั้งหน่วง กองกำลังเข้าศึก บริเวณแนวชายแดน ปราบปรามยาเสพติด ปราบปรามการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ ปราบปรามแรงงานต่างด้าวหลบหนีเข้าเมือง ปราบปรามอาวุธสงครามและปืนเถื่อน ปราบปรามการกระทำผิดทางศุลกากร ในพื้นที่รับผิดชอบบริเวณแนวชายแดน และรักษาความมั่นคงของชาติ และทำหน้าที่พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ คู่คุณธรรม มีความรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรมและซื่อสัตย์สุจริต รวมถึงการฝึกอบรมให้ความรู้ด้านกฎหมายหรือความรู้ด้านต่าง ๆ แก่ข้าราชการ

ตำรวจ นักเรียน นักศึกษา และประชาชนด้านการณรงค์ป้องกันด้านต่าง ๆ เช่น ให้ความรู้ วรรณคดี ป้องกันยาเสพติด ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานของกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 จัดอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจ ด้านต่าง ๆ ให้แก่นักเรียน นักศึกษา และประชาชน ดำเนินการฝึกอบรม โครงการต่าง ๆ ให้แก่ข้าราชการตำรวจของกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 นักเรียน นักศึกษา ลูกเสือ-เนตรนารี ลูกเสือชาวบ้าน และประชาชน

5. ชุติเก็บกู้และทำลายวัตถุระเบิด

ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนภารกิจที่เกี่ยวข้องกับวัตถุระเบิด ไม่ว่าจะเป็นภารกิจการลาดตระเวน ป้องกันประเทศ ภารกิจการรักษาความสงบภายในประเทศ สนับสนุนภารกิจการควบคุมฝูงชน การชุมนุมประท้วง ทั้งในกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัด หรือภารกิจฉุกเฉินที่แทรกซ้อน

ภารกิจหลักของกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14

1. ด้านการรักษาความปลอดภัย

ตำรวจตระเวนชายแดนกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 มีภารกิจที่ถือว่าเป็นภารกิจที่เป็นหน้าที่ที่มีความภาคภูมิใจอย่างมาก ที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ถวายความปลอดภัยสำหรับ องค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ พระราชอาคันตุกะ รักษาความปลอดภัยให้แก่บุคคลสำคัญ และป้องกันรักษาอาคารสถานที่ เครื่องจักร ยานพาหนะ อุปกรณ์สำนักงาน ที่ตั้งหน่วย อาวุธยุทโธปกรณ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของส่วนราชการตาม พระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2547 อีกด้วย นอกจากนี้ที่กล่าวมาแล้วตำรวจตระเวนชายแดน กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 ยังต้องรักษาความมั่นคงของรัฐในพื้นที่ชายแดน

2. ด้านการจัดการศึกษา

ตำรวจตระเวนชายแดนกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 ดำเนินการจัดการ การศึกษาจัดการเรียนการสอนให้กับนักเรียนที่ห่างไกลความเจริญหรือที่เรียกกันว่า “ถิ่นรกร้าง” โดยจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้นก่อนวัยเรียน ชั้นประถมศึกษา โดยมีข้าราชการตำรวจตระเวนชายแดน กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 ทำหน้าที่เป็นครูผู้สอน ปัจจุบันมีโรงเรียนตำรวจตระเวน ชายแดนในสังกัด จำนวน 9 โรงเรียน ดังนี้ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านย่านซื่อ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านท่าวังหิน โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านเขาจ้าว โรงเรียนตำรวจตระเวน ชายแดนบ้านป่าหมาก โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านแพรกตะคร้อ โรงเรียนตำรวจตระเวน ชายแดนบ้านคลองน้อย โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนนเรศวรป่าละอู โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน นเรศวรห้วยโศก โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านโป่งลึก และมีหมวดมวลชนสัมพันธ์ที่ทำหน้าที่ พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ คู่คุณธรรม มีความรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรมและ ซื่อสัตย์สุจริต รวมถึงการฝึกอบรมให้ความรู้ทางกฎหมายหรือความรู้ด้านต่าง ๆ แก่ข้าราชการตำรวจ

นักเรียน นักศึกษา และประชาชนด้านการรณรงค์ป้องกันด้านต่าง ๆ เช่น ให้ความรู้ อนุรักษ์ป้องกันยาเสพติด ประชาสัมพันธ์การปฏิบัติงานของกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 จัดอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจด้านต่าง ๆ ให้แก่นักเรียน นักศึกษา และประชาชน ดำเนินการฝึกอบรมโครงการต่าง ๆ ให้แก่ข้าราชการตำรวจของกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 นักเรียน นักศึกษา ลูกเสือ-เนตรนารี ลูกเสือชาวบ้าน และประชาชน

3. ด้านการปราบปรามอาชญากรรม

ตำรวจตระเวนชายแดน กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 ได้รับมอบหมายจากหน่วยเหนือ ให้ทำหน้าที่ปราบปรามอาชญากรรมสำคัญต่างๆ โดยเฉพาะการปราบปรามการกระทำความผิดเกี่ยวกับยาเสพติด ปราบปรามการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ ปราบปรามแรงงานต่างด้าวหลบหนีเข้าเมือง ปราบปรามอาวุธสงครามและปืนเถื่อน ปราบปรามการกระทำผิดทางศุลกากร ในพื้นที่รับผิดชอบบริเวณแนวชายแดน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สวรศ บัวมีรูป (2547) ได้ศึกษาหลักการ แนวคิด และแนวทางในการจัดการความรู้ในองค์กร แนวคิดและแนวทางในการจัดการความรู้ในองค์กรรัฐวิสาหกิจ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการจัดการความรู้ในองค์กรที่ศึกษา คือ การประปานครหลวง สรุปว่าองค์กรมีการจัดการความรู้โดยการจำแนก และกำหนดองค์ความรู้หลัก แล้วจึงนำไปจัดทำแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน มีการใช้การประชุมเป็นวิธีปฏิบัติเพื่อการแก้ไขปัญหา โดยพนักงานมีโอกาสแบ่งปันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความรู้ในการปฏิบัติงาน มีกิจกรรมการจัดการความรู้อย่างไม่เป็นทางการ ได้แก่ ชมรมวิทยาศาสตร์ และชมรมผู้ปฏิบัติงานรายได้ พนักงานใช้กิจกรรมดังกล่าว เพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ พนักงานยังไม่สนใจกิจกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้จากแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรม หวังหาความรู้ ยังไม่มีการดำเนินการในการเชื่อมโยงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมด้านความรู้ของพนักงาน และมีแนวโน้มที่จะนำระบบ E-Learning และ E-Training มาใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อให้พนักงานได้รับความรู้ และได้เรียนรู้เทคโนโลยีมากขึ้น และสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้มากที่สุด องค์กรควรเริ่มโครงการการจัดการความรู้ที่หน่วยงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อน เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมมากที่สุด ปัจจัยที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ ได้แก่ การสำรวจความพร้อมในด้านต่าง ๆ เช่น เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของพนักงาน การจัดตั้งคณะทำงาน

เพื่อให้มีผู้รับผิดชอบชัดเจน การได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากฝ่ายบริหารระดับสูง การยอมรับความเสี่ยงหากเกิดข้อผิดพลาดจากการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน และการใช้ช่องทางสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

สายสมร กลยณี (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล ความรู้กับการปฏิบัติตามบทบาทในการพัฒนาคุณภาพบริการของเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาล ในโรงพยาบาลนพรัตนราชธานี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความรู้ในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามบทบาทในการพัฒนาคุณภาพบริการของเจ้าหน้าที่ทางการพยาบาล และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล ความรู้กับการปฏิบัติตามบทบาทในการพัฒนาคุณภาพบริการเป็นการวิจัยแบบสำรวจเชิงวิเคราะห์ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่ม มีความรู้ในการพัฒนาคุณภาพบริการอยู่ในระดับปานกลาง และมีการปฏิบัติตามบทบาทในการพัฒนาคุณภาพบริการ ในระดับสูง ส่วนปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับความรู้ ในการพัฒนาคุณภาพบริการและการปฏิบัติตามบทบาทในการพัฒนาคุณภาพบริการ ยกเว้นผู้ช่วยเหลือคนไข้เท่านั้นที่พบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามบทบาทในการพัฒนาคุณภาพบริการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนให้มีการฝึกอบรม ได้แก่ เจ้าหน้าที่ทุกระดับอย่างทั่วถึง และมีการตรวจสอบคุณภาพการปฏิบัติงานอยู่เสมอ เพื่อให้แน่ใจว่าได้นำการปรับปรุงคุณภาพนั้นออกมาใช้อย่างแท้จริง

เสาวลักษณ์ จัดพล (2547) ได้ศึกษาการพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ระหว่างความเห็นของครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน และความเห็นของครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครู โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำนวน 237 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพของโรงเรียน 5 ด้าน คือ พลวัตการเรียนรู้ การปรับปรุงองค์การ การให้อำนาจการจัดการความรู้ และการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ตามความเห็นของครู อยู่ในระดับมาก การพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ระหว่างความเห็นของครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนคาทอลิก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และระหว่างความเห็นของครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน ได้แตกต่างกัน

ประดับิณ ภูธนะกุล (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรเรียนรู้กับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง เป็นการศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง จำนวน 140 คน ผลการศึกษพบว่า โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง มีระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวม

อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในรายด้าน พบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อยู่ในระดับมาก ด้านพลวัต ด้านการเรียนรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจบุคลากร และด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับน้อย โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง มีบรรยากาศองค์การแบบมุ่งเน้นคนมากกว่ามุ่งเน้นระบบ ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง โดยรวมมีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อำพลวัฑฒ์ แสงเรือง (2548 : 45-47) ได้ศึกษาการประเมินโครงการตำรวจบ้าน ผลการศึกษาพบว่า ประชาชนมีความพึงพอใจในความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินโดยรวมอยู่ในระดับมาก สภาวะแวดล้อมของโครงการตำรวจบ้านที่ประชาชนผู้เกี่ยวข้อง ผู้ประกอบการ มีความพึงพอใจที่มากที่สุด คือ โครงการที่ช่วยแก้ปัญหาและเสริมสร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินให้กับนักท่องเที่ยวและประชาชน

อรุโณทัย สิงหราช (2549) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของบริษัทธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตอุดรธานี เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อการจัดการความรู้ของบริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตอุดรธานี และเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากรบริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตอุดรธานีที่มีประสบการณ์ ระดับการศึกษา สถานภาพ อายุและเพศ ต่างกัน การศึกษาครั้งนี้ศึกษาจากประชากร ซึ่งเป็นบุคลากรบริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตอุดรธานี จำนวน 152 คน ผลการศึกษาปรากฏ ดังนี้

1. บุคลากรบริษัท ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตอุดรธานี ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตอุดรธานีโดยรวมและเป็นรายด้าน 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดย เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการกำหนดความรู้และแหล่งความรู้ ด้านการพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่ และด้านการนำความรู้ไปใช้ และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือด้านการถ่ายทอดความรู้

2. ผู้บริหารมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้น้อยกว่าพนักงานแต่เห็นด้วยด้านการนำความรู้ไปใช้มากกว่าพนักงาน บุคลากรธนาคารเพชขายมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยรวม และรายด้าน 2 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่ และด้านการจัดเก็บความรู้ มากกว่าบุคลากรเพศหญิง บุคลากรที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญาและปริญญาตรี มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยรวมและรายด้าน 4 ด้านคือ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการพัฒนาและสร้างความรู้ ด้านการถ่ายทอดความรู้ และด้านการจัดเก็บความรู้ มากกว่าบุคลากรที่มี

การศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป และบุคลากรที่มีประสบการณ์มากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ และด้านการนำความรู้ไปใช้มากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ 6 - 10 ปี ($p < 0.5$) ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพียงด้านการนำความรู้ไปใช้ มากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์ 6 - 10 ปี สำหรับบุคลากรที่มีสถานภาพ และอายุต่างกันมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบริษัท ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานเขตอุดรธานี โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ($p > 0.5$)

กนกนารถ ผดุงชัย (2550) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ และศึกษาคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ การมีภาวะผู้นำ การมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรของกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายกระบวนการ พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกกระบวนการ โดยกระบวนการที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ กระบวนการประมวลและกลั่นกรองใช้ความรู้ รองลงมา คือ กระบวนการสร้างความรู้ และน้อยที่สุด คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ การมีภาวะผู้นำ การมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ รองลงมา คือ ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และน้อยที่สุด คือ ด้านการมีภาวะผู้นำ ตัวแปรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ทุกด้าน ได้แก่ การมีภาวะผู้นำ การมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้สามารถพยากรณ์การจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 59.90 ส่วนตัวแปรสถานภาพส่วนบุคคลไม่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข

ชรียา จันทรอินทร์ (2550) ได้ศึกษาความพร้อมในการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ และเปรียบเทียบความพร้อมจำแนกตามสถานภาพของบุคลากรใน 3 ด้าน คือ ด้านทัศนคติ ด้านเทคนิค และด้านการใช้เทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ประชากรในการวิจัยได้แก่ บุคลากรประจำของมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ มีจำนวนทั้งสิ้น 322 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร จำนวน 47 คน อาจารย์จำนวน 178 คน และเจ้าหน้าที่ จำนวน 97 คน สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานโดยใช้ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ (Scheffe's) ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัย

เอเชียอาคเนย์ มีความพร้อมทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านทัศนคติ ด้านเทคนิค ด้านการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร และสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทัศนคติ บุคลากรมีความพร้อม อยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารมีความพร้อมมากที่สุด รองลงมาคือ อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ด้านเทคนิค บุคลากรมีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง โดยผู้บริหารความพร้อมมากที่สุด รองลงมาคือ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ บุคลากรมีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง โดยอาจารย์มีความพร้อมมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่การเปรียบเทียบความพร้อม ทั้ง 3 ด้านพบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์สถานภาพต่างกัน มีความพร้อมในการนำระบบ การจัดการความรู้มาใช้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยในด้านทัศนคติ ผู้บริหาร และอาจารย์มีความพร้อมแตกต่างจากเจ้าหน้าที่ ส่วนด้านเทคนิค ผู้บริหารความพร้อมแตกต่างจาก อาจารย์และเจ้าหน้าที่ และด้านการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ อาจารย์มีความพร้อม แตกต่างจากเจ้าหน้าที่

คิดพงศ์ สากุล (2551) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ในสถาบันพัฒนาข้าราชการ ฝ่ายอัยการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ในสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการ และ เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการของบุคลากร ทางการฝึกอบรมที่มีอายุ อาชีพ การศึกษา และประสบการณ์ทำงานแตกต่างกันการศึกษานี้มีวิธี การศึกษาได้แก่ การศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร และการสำรวจภาคสนาม โดยใช้แบบสอบถามเป็น เครื่องมือในการศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรทางการฝึกอบรม ของสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการ จำนวน 45 คน การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบ ข้อมูล ลงรหัสและประมวลผลข้อมูลจากคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทาง สังคมศาสตร์ และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) t-test และ F-test

ผลการศึกษาพบว่า

1. จากกลุ่มตัวอย่าง 45 คน แบ่งเป็นเพศชาย 17 คน และเพศหญิงจำนวน 28 คน ส่วนใหญ่ มีสถานภาพสมรส มีอายุสูงกว่า 45 ปี รายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 50,000 บาท เมื่อจำแนกตามอาชีพ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มข้าราชการ ซึ่งการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า ทั้งนี้ประชากร โดยส่วนใหญ่มีประสบการณ์และการดำรงตำแหน่ง มากกว่า 15 ปีขึ้นไป

2. บุคลากรทางการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการให้ความคิดเห็นด้วย เกี่ยวกับการมีการจัดการความรู้ในสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการ โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเข้าถึงและค้นหาความรู้ สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับวิธีปฏิบัติงาน ที่สนองตอบต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และมีการเก็บข้อมูล

คำแนะนำจากผู้เข้ารับการอบรมและนำไปแก้ไขวิธีการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ สถาบันฯ จัดให้มีการสร้างทีมงานหรือการทำงานเป็นทีม เพื่อเพิ่มทักษะความรู้แก่บุคลากร และมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งเพื่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ สถาบันฯ มีเครื่องมือในการสืบค้นความรู้ที่จัดเก็บจากฐานข้อมูลที่ทันสมัยและสะดวกรวดเร็ว และมีการจัดทำสารบัญ คู่มือ/หลักสูตรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ สถาบันฯ มีการปรับปรุงข้อมูลและแนวทางการปฏิบัติงานให้ทันสมัย และมีการปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ด้านการเข้าถึงความรู้ สถาบันฯ จัดให้มีกิจกรรมเพื่อให้ความรู้แก่บุคลากร และมีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สถาบันฯ ให้ความสำคัญกับความรู้และทักษะความชำนาญของบุคลากรและสนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้ และระบบสารสนเทศของสถาบันฯ เป็นแบบให้ข้อมูลที่เป็นจริงและทันสมัย และด้านการเรียนรู้ สถาบันฯ มีการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานเพื่อการให้บริการผู้ป่วยรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และมีแนวโน้มได้รับความพึงพอใจจากลูกค้า รวมทั้งบุคลากรของสถาบันฯ มากขึ้น จากการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน

3. บุคลากรทางการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการที่มีอายุ อาชีพ ระดับการศึกษา และประสบการณ์/การดำรงตำแหน่ง แตกต่างกัน ให้ความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการ ทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านการค้นหาความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และด้านการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีในการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทางการฝึกอบรมทุกระดับการศึกษาเข้าใจตรงกันว่าสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการมีการจัดการความรู้ในเรื่องใดบ้าง มีผลให้บุคลากรทางการฝึกอบรม ซึ่งมีความคุ้นเคยกับการเรียนรู้และได้รับการจัดการความรู้ในชีวิตประจำวันอยู่แล้ว เห็นว่าสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการมีการจัดการความรู้น้อย การปรับให้บุคลากรทางการฝึกอบรมมีการรับรู้เรื่องการจัดการความรู้ในแนวทางเดียวกัน ต้องใช้กระบวนการทางการฝึกอบรมให้ได้รับการจัดการความรู้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ และอาจเนื่องมาจากการงานทางการฝึกอบรมเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้ทางการฝึกอบรมในการดำเนินการฝึกอบรม และความรู้ทางการฝึกอบรมเป็นความรู้ที่มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมทั้งกระแสการพัฒนาบุคลากรที่เป็นทุนมนุษย์ของหน่วยงาน จึงเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรทางการฝึกอบรม ต้องมีการเรียนรู้และติดตามความรู้ใหม่ตลอดเวลา เพื่อให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิชาการ จนเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กรทางการฝึกอบรม ดังนั้นบุคลากรทางการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการ ที่มีอายุ อาชีพ ระดับการศึกษา ไม่แตกต่างกัน และบุคลากร

ทางการฝึกอบรมของสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการ ประสบการณ์/การดำรงตำแหน่ง แตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีการจัดการความรู้ของสถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายอัยการแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ชุดินัน อินทรภิรมย์ (2551) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบกระบวนการจัดการความรู้ตาม สถานภาพของบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดปทุมธานี กลุ่มตัวอย่าง เป็นครูและผู้บริหาร จำนวน 411 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ ได้แก่ การแจกแจง ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ค่าความแปรปรวน ทางเดียว และทำการทดสอบเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเชฟเฟ้ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานจังหวัดปทุมธานี มีจำนวนทั้งหมด 411 คน ได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา คิดเป็นร้อยละ 12.20 และครู คิดเป็นร้อยละ 87.80 มีอายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 65.70 การศึกษาระดับต่ำกว่าถึง ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 82.24 ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 34.50 และ ประสบการณ์ในการปฏิบัติมากกว่า 5 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 83.20 กระบวนการจัดการความรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี ด้านการค้นคว้าความรู้ ด้านการสร้าง และแสวงหาความรู้ ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบและเข้าใจง่าย ด้านการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ และด้านการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ปัญหา/อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในกระบวนการจัดการความรู้ คือ สถานศึกษามีสื่ออุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยไม่เพียงพอ สถานศึกษา ขาดงบประมาณสำหรับการอบรมเพื่อมาขยายผลสู่ครูผู้สอนและผู้เรียน ขาดแคลนบุคลากรเฉพาะทาง สถานศึกษาไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน ครูและนักเรียนขาดโอกาสเรียนรู้ เนื่องจาก กิจกรรมแต่ละภาคเรียนมีมาก การเปรียบเทียบกระบวนการจัดการความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานจังหวัดปทุมธานี จำแนกตามตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีการรับรู้กระบวนการดำเนินการจัดการ ความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปฐมาภัส โขดบั่น และอมร วัฒนธีรราชกุล (2551) ได้ศึกษากิจกรรมการจัดการความรู้และ ปัญหาอุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสงขลา ประชากรเป้าหมายคือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสงขลา รวมทั้งสิ้น 104 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป 2) แบบสอบถาม กิจกรรมในการจัดการความรู้โดยใช้กรอบแนวคิดของนาโมกะและทาเคอุชิประกอบด้วย 7 ด้าน คือ การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ การสร้างทีมจัดการความรู้ การปรับโครงสร้างองค์กรให้มีหลาย ระบบ การสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเข้มข้น การใช้พนักงานระดับปานกลางในการขับเคลื่อน การพัฒนากระบวนการบริการ และการสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก 3) ปัญหาอุปสรรค ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งได้ผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยให้

ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา และตรวจสอบความเที่ยง โดยนำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้กับบุคลากรของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสงขลา ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 20 คน และคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ ความเที่ยง โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์ แอลฟาครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) โดยได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามในภาพรวมเท่ากับ 0.86 และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาผลการวิจัยพบว่า ระดับกิจกรรมการจัดการความรู้ของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสงขลาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนระดับกิจกรรมการจัดการความรู้รายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูง สามอันดับแรกคือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ รองลงมาคือ ด้านการสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอกและด้านการใช้พนักงานระดับกลางในการขับเคลื่อนส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการสร้างทีมจัดการความรู้สำหรับปัญหาอุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ มีประเด็นปัญหามีหลากหลายทั้งด้านนโยบายหลักและแนวทางปฏิบัติไม่ชัดเจน บรรยากาศและวัฒนธรรมในองค์กรไม่เอื้อในการจัดการความรู้ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ การสื่อสารยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร อย่างไรก็ตามก็ดีวิทยาลัยฯ มีงบประมาณ สนับสนุนการดำเนินการเพียงพอ

พัชรพงษ์ อัครเมธา (2551 : 29-31) ได้ศึกษาเรื่องความร่วมมือของชุมชนในโครงการตำรวจบ้านต่อต้านป้องกันปราบปรามอาชญากรรม อำเภอสะเมิง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าการให้ความร่วมมือของชุมชนต่อต้านป้องกันปราบปรามอาชญากรรมอยู่ในระดับมาก และส่วนใหญ่ตำรวจบ้านจะให้ความร่วมมือในด้านการแจ้งข่าวการกระทำผิดที่เกิดขึ้นในชุมชนให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจ สอดส่องดูแลพฤติกรรมผู้กระทำความผิด ผู้มีอิทธิพล ตรวจตราความปลอดภัยในชุมชน งานเทศบาลชุมชน และได้ร่วมดำเนินงานกับเจ้าหน้าที่ตำรวจในการปราบปราม จับกุมผู้เสพ ผู้ค้า ผู้จำหน่ายยาเสพติดในชุมชน ผู้ค้าไม้เถื่อน ผู้ลักลอบตัดต้นไม้ทำลายป่า

ศรินทิพย์ ธิตินงส์วิช (2552) ได้ศึกษาระดับการจัดการความรู้และระดับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้เรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่น ในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้เรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการศึกษาทั้ง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากดังนี้ คือ ด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการวัดผล และด้านโครงสร้างพื้นฐาน ตามลำดับ การจัดการความรู้เรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้าน มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากดังนี้ คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การถ่ายทอดความรู้และ การใช้ประโยชน์ และการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ ตามลำดับ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้เรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการศึกษามี 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ ด้านการวัดผล และด้านโครงสร้างพื้นฐาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยมีอำนาจในการทำนายได้ร้อยละ 63.5

รัชฎ์ลักษณ์ พลายน้อย (2552) ศึกษาการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายสนับสนุน มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และเปรียบเทียบการจัดการความรู้ตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด สถานภาพการจ้างงาน และประสบการณ์การทำงาน และศึกษาปัจจัยลักษณะขององค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายสนับสนุน ซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยการเก็บข้อมูลใช้แบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่าง 137 คน ผลการวิจัย พบว่า

1. พนักงานมีระดับการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการจัดการความรู้ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้และการสืบค้นความรู้ และการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ อยู่ในระดับมากเช่นกัน

2. พนักงานที่มีปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด สถานภาพการจ้างงาน และประสบการณ์การทำงาน ต่างกันมีการจัดการความรู้โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

3. ปัจจัยลักษณะขององค์กรที่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของพนักงานฝ่ายสนับสนุน ซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า ปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการความรู้โดยรวมของพนักงานฝ่ายสนับสนุน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกทุกด้านยกเว้นด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ด้านการจัดเก็บความรู้และสืบค้นความรู้

ธีรวิทย์ เจริญแพทย์ (2552) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตจังหวัดภูเก็ต เพื่อเปรียบเทียบการจัดการความรู้กับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่ง หน่วยงาน กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานและผู้บริหารของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตจังหวัดภูเก็ต ทั้งหมด 116 คน โดยการวิเคราะห์ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับระดับของการจัดการความรู้ว่าพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตจังหวัดภูเก็ต มีความเห็นในด้านการจัดการความรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเน้นในด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการกำหนดชนิดความรู้ที่ต้องการ ด้านการจัดเก็บความรู้ ด้านการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ และด้านการใช้ประโยชน์นำไปใช้งาน ตามลำดับ การทดสอบความแตกต่างในการจัดการความรู้ตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่าพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในเขตจังหวัดภูเก็ต ที่มีอายุงาน ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน จะมีระดับการจัดการความรู้แตกต่างกัน แต่ในกรณีของหน่วยงานที่แตกต่างกัน พบว่า ระดับของการจัดการความรู้ไม่แตกต่างกัน

คีย์เซอร์ (Keyser, 2004) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างบริษัทไฟฟ้ารัฐเทนเนสซี เป็นการศึกษาเพื่อวิเคราะห์และเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของการจัดการความรู้ในองค์กร และผลงานของลูกจ้าง จำนวน 1,870 คน ซึ่งเดิมการจัดการความรู้มุ่งเน้นการรับรู้ของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง การศึกษานี้จึงมุ่งไปที่กลุ่มพนักงานระดับล่าง ซึ่งมีการศึกษาไม่สูง ผลการศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างการจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของลูกจ้าง และยังมีความแตกต่างในการรับรู้และเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ระหว่างลูกจ้างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร

เกาต์ (Kao, 2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบริหารของผู้นำชาวไต้หวัน และการปฏิบัติการจัดการความรู้ ในบริษัทที่ตั้งอยู่ในจีนแผ่นดินใหญ่ เป็นการศึกษาเพื่อวัดรูปแบบการบริหารของผู้นำกับการปฏิบัติการจัดการความรู้ โดยใช้แบบสอบถามซึ่งแบ่งผู้บริหารตามพฤติกรรมในการบริหารที่รวมถึงการพิจารณาแต่งตั้ง การเล่าเรื่อง การขาย การมีส่วนร่วม และการแต่งตั้งตัวแทนประชากรที่ใช้ศึกษาแบ่งเป็น เพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน/การดำรงตำแหน่ง ในบริษัทปัจจุบัน และระยะเวลาในการเป็นผู้นำตั้งแต่อดีต ผลการศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างรูปแบบการเป็นผู้นำของผู้บริหารกับการปฏิบัติการจัดการความรู้ และระหว่างรูปแบบการเป็นผู้นำของผู้บริหารกับประชากรที่ศึกษา รวมทั้งมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในกลุ่มผู้นำรูปแบบต่าง ๆ และจำนวนปีที่เป็นผู้นำในบริษัทกับการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และผู้นำที่เป็นนักขายมีการนำการจัดการความรู้มาใช้สูง

สรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้บูรณาการในการนำกระบวนการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อภารกิจหลักของกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 จะต้องประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ และมากำหนดเป็นตัวแปรตามในการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อภารกิจหลักของกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 สามารถอธิบายได้ดังนี้

ตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล และการจัดการความรู้ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล

1.1 ตำแหน่ง ของข้าราชการกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 มีผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อภารกิจหลักของกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14

เพราะว่าตำแหน่งที่แตกต่างกัน อาจส่งผลต่อความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อภารกิจของกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 แตกต่างกัน

1.2 ระดับการศึกษา เป็นประสบการณ์และการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของข้าราชการกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 มีผลต่อกระบวนการการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อภารกิจหลักของกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 เพราะตำแหน่งที่แตกต่างกัน อาจส่งผลต่อความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อภารกิจของกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 แตกต่างกัน

1.3 ประสบการณ์ทำงาน/การดำรงตำแหน่ง เป็นประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันของบุคคล ซึ่งมีผลต่อกระบวนการการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อภารกิจหลักของกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 เพราะตำแหน่งที่แตกต่างกัน อาจส่งผลต่อความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อภารกิจของกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 แตกต่างกัน

2. กระบวนการจัดการความรู้

2.1 การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) เป็นกระบวนการจัดการความรู้โดยการค้นหาว่าภายในองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด และความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กรทำให้องค์กรทราบว่ายังขาดความรู้อะไรบ้าง และองค์ความรู้หลักๆ (Core Competency) ขององค์กรคืออะไร ที่จะทำให้องค์กรแตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่ง ดังแนวคิดของ Demarest (1997) กล่าวว่า การสร้างความรู้เป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ (Innovation) การมีปฏิสัมพันธ์ (Relationship) การเปิดเผยแนวคิด (Exposure to Idea) รูปแบบ (Pattern) ความสามารถ (Competencies) และการประสานทำงานร่วมกัน

2.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นกระบวนการจัดการความรู้โดยใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่แล้วในองค์กร เป็นการสร้างความรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กรด้วยการส่งผู้ปฏิบัติงานไปศึกษาเพิ่มเติม หรือการสอนงานภายในองค์กร ซึ่งเป็นการเพิ่มทุนความรู้ หรือทุนทางปัญญา การแสวงหาความรู้เป็นการหาความรู้ใหม่ ซึ่งหาได้จากทั้งแหล่งภายใน และแหล่งภายนอกองค์กร เพื่อนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ดังแนวคิดของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543) กล่าวว่า การทำคู่มือวิธีและมาตรฐาน การทำงานของทุกตำแหน่งงาน การทำแผนผังความรู้ (Knowledge Mapping) ของคนในองค์กร เพื่อให้ทราบว่าใครมีความรู้เรื่องอะไร การจัดทำระบบฐานข้อมูล (Database System) ที่จัดเก็บความรู้ขององค์กรเพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้ามาใช้งานได้ง่าย หรือจัดตั้งหน่วยงานที่เป็นศูนย์ความรู้ขององค์กร (Knowledge Center) เพื่อทำหน้าที่เก็บรวบรวมและบริหารความรู้

2.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการนำความรู้ที่สร้างใหม่มาจัดเก็บให้เป็นระบบ ทั้งความรู้ที่เปิดเผย ซึ่งอยู่ในรูปของสื่อต่าง ๆ (Explicit Knowledge) และความรู้ที่อยู่ในรูปแบบประสบการณ์ (Tacit Knowledge) โดยการจัดหมวดหมู่และเก็บลงในฐานข้อมูล เพื่อให้เป็นทุนความรู้ขององค์กรที่พร้อมจะช่วยยกระดับความรู้ และขยายความรู้ทั่วองค์กรได้โดยง่ายและรวดเร็วต่อไป ดังแนวคิดของ โกศล ดิษฐรม (2546) กล่าวว่า การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการจัดเก็บความรู้ที่สร้างใหม่หรือที่มีอยู่เดิมให้เป็นหมวดหมู่และเก็บลงในฐานข้อมูล เมื่อมีเนื้อหาความรู้ตามที่ต้องการนั้น องค์กรต้องนำมาจัดให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้งานสามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งการจัดการความรู้ให้เป็นระบบนั้นโดยการจัดทำเป็นสารบัญเพื่อการจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ประโยชน์ทำได้ง่ายสะดวกและรวดเร็ว

2.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นการนำความรู้จากที่แสวงหา รวมทั้งความรู้ที่สร้างใหม่มาพิจารณาคัดเลือกและกลั่นกรองให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยนำความรู้ที่ได้มาประมวลให้อยู่ในรูปแบบของภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่าย เพื่อความสะดวกในการนำมาใช้ ดังแนวคิดของบุญดี บุญญากิจ และคณะ (2549 : 56) กล่าวว่า องค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่าย ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ คือ การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ช่วยให้สะดวกต่อการนำข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ มาจัดเก็บ รวมทั้งช่วยให้การค้นหาและการใช้ข้อมูลทำได้สะดวก และรวดเร็วขึ้น

2.5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการกระจายความรู้จากที่จัดเก็บความรู้ขององค์กรให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งความรู้ที่เปิดเผยและความรู้ที่ฝังลึกในคน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำข้อมูลความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน ซึ่งการส่งหรือการกระจายความรู้ ดังแนวคิดของเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543) กล่าวว่า ก่อนก้าวสู่วิธีการเข้าถึง ควรกำหนดประเภทของความรู้ที่ต้องการรู้ แล้วใช้ช่องทางในการเข้าถึงความรู้ อาจสรุปได้ 2 วิธี คือ ใช้วิธีที่ลงทุนไม่มาก เช่น การศึกษาดูงาน การร่วมประชุมสัมมนา การฝึกอบรม การศึกษาต่อ และใช้วิธีที่ลงทุนสูงขึ้น เช่น การซื้อกิจการหรือซื้อเทคโนโลยี การเช่าซื้อระบบ สำเร็จรูป (Franchise) การว่าจ้างที่ปรึกษา (Consultant) การจ้างบุคลากรใหม่ การเข้าหุ้นส่วนเป็น พันธมิตรทางธุรกิจ การจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ในสำนักงาน

2.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย และถ่ายทอดความรู้ ทั้งความรู้ที่แฝงในตัวคนในรูปของประสบการณ์ หรือความรู้ที่เปิดเผยในรูปของสื่อต่าง ๆ สำหรับความรู้ที่แฝงในตัวคนจะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม เช่น การจัดงานสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งกันและกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน การสอนงาน

รวมทั้งการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในลักษณะเสมือน (Virtual) ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือระบบ E-Learning เป็นต้น สำหรับความรู้เปิดเผยที่อยู่ในรูปของสื่อ สามารถจัดทำเป็นเอกสารเพื่อเป็นฐานความรู้ รวมทั้งการทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ดังแนวคิดของ บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2549 : 58) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะแต่ละคนมีมุมมองต่อความรู้ไม่เหมือนกันต้องมาแลกเปลี่ยนกัน มิฉะนั้นจะเก็บอยู่ภายในตัวไม่มีการยกระดับความรู้ การนำความรู้มาขยายผลใช้ประโยชน์ จะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่ม องค์การควรจัดทำเอกสารเพื่อให้เป็นฐานความรู้ขององค์การ รวมทั้งการทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะช่วยให้ผู้ใช้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวใช้ได้ดีกับความรู้ประเภท

2.7 การเรียนรู้ (Learning) เป็นกระบวนการจัดการความรู้การที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำความรู้จากคลังความรู้ขององค์การไปประยุกต์ใช้งานให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การพัฒนานวัตกรรมหรือเป็นข้อมูลในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์การ เป็นการขยายผลให้เกิดการยกระดับความรู้และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์การ ดังแนวคิดของบุญดี บุญญากิจ และคณะ (2549 : 58) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์การ การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์การที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้เหล่านี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ อันเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุดที่เรียกว่า วงจรการเรียนรู้

ตัวแปรตาม

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรตาม คือ การกิจหลักของตำรวจตระเวนชายแดน กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 มีรายละเอียดดังนี้

1. การรักษาความปลอดภัย เป็นภารกิจหลักของตำรวจตระเวนชายแดน กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 โดยบรรดามาตรการที่กำหนดขึ้น ตลอดจนการดำเนินการทั้งปวงเพื่อพิทักษ์รักษา และคุ้มครองป้องกันสิ่งที่เป็นความลับของทางราชการ ข้าราชการ ส่วนราชการและทรัพย์สินของแผ่นดินให้พ้นจากการรั่วไหล การจารกรรม การก่อวินาศกรรม การบ่อนทำลาย และการกระทำอื่นใดที่มีผลกระทบกระเทือน หรือเป็นภัยต่อความมั่นคงแห่งชาติรวมทั้งการถวายนามความปลอดภัยสำหรับองค์พระมหากษัตริย์ พระราชินี ผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ พระบรมวงศานุวงศ์ ผู้แทนพระองค์ พระราชอาคันตุกะ รักษาความปลอดภัยบุคคลสำคัญและประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ
2. การจัดการศึกษา เป็นภารกิจหลักของตำรวจตระเวนชายแดน กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 การให้การศึกษาอบรมให้กับข้าราชการตำรวจตระเวนชายแดน กองกำกับการตำรวจ

ตระเวนชายแดนที่ 14 เอง หน่วยงานข้างเคียง หน่วยงานอื่นๆ นักเรียน นักศึกษาเยาวชน ลูกเสือ-เนตรนารี อีกทั้งให้การศึกษาแก่นักเรียนที่อยู่พื้นที่ทุรกันดาร ห่างไกลการคมนาคม โดยจัดตั้งเป็นโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนขึ้น

3. การปราบปรามอาชญากรรม เป็นภารกิจหลักของตำรวจตระเวนชายแดน กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 14 โดยการรักษาความสงบเรียบร้อย ป้องกันปราบปราม อาชญากรรมที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของรัฐ ไม่ว่าจะเป็นการปราบปรามการกระทำผิดที่เกี่ยวกับยาเสพติด ปราบปรามการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ ปราบปรามแรงงานต่างด้าวหลบหนีเข้าเมือง ปราบปรามอาวุธสงครามและปืนเถื่อน ปราบปรามการกระทำผิดทางศุลกากร ในพื้นที่รับผิดชอบบริเวณแนวชายแดน