

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ดังนี้

1. ความหมายของความรู้
2. ประเภทและลักษณะของความรู้
3. ความหมายของการจัดการความรู้
4. กระบวนการจัดการความรู้
5. ปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้
6. ประวัติความเป็นมาของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของความรู้

มีผู้ให้ความหมายของความรู้ไว้ดังนี้

จิตรา (2538: 7) ได้สรุปว่า ความรู้ หมายถึง ข้อเท็จจริง ข้อมูล รายละเอียด ของเรื่องราวและ การกระทำ ซึ่งได้รับและสะสมไว้ในรูปของการจำ

จันทร์ทิพย์ (2539: 1) ให้ความหมายของความรู้ว่า หมายถึง ข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ และ โครงสร้างที่มนุษย์ได้รับจากการศึกษาค้นคว้า ประสบการณ์ การสังเกต และเก็บสะสมไว้ในระดับ ของความจำได้สามารถเข้าใจเปรียบเทียบ ดีความและนำไปประยุกต์ใช้

ชวาล (2526: 11) ให้ความหมายว่าความรู้ คือ บรรดาข้อเท็จจริง และรายละเอียดของเรื่องราวและการกระทำใดๆ ที่มนุษย์ๆ ได้สะสม และถ่ายทอดกันต่อๆ มา ตั้งแต่ในอดีตและเราสามารถรับทราบสิ่งเหล่านี้ได้

ชัชวาล (2548: 17) ให้ความหมายว่า ความรู้ไว้ 2 ข้อว่า

ความรู้ คือ กรอบของการประสมประสานระหว่างสถานการณ์ ค่านิยม ความรู้ในบริบทและความรู้แจ้งอย่างชัดเจน ซึ่งโดยทั่วไปความรู้จะอยู่ใกล้ชิดกับกิจกรรมมากกว่าข้อมูล และสารสนเทศทำให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของความรู้

ความรู้ คือ สินค้า ที่มีอยู่ทั่วไปโดยไม่มีรูปธรรม และไม่มีวันหมดไป ความรู้มีอยู่ทั่วไปทุกหนทุกแห่ง สามารถดำรงอยู่ได้สถานที่ในเวลาเดียวกันและความรู้ไม่สามารถเปลี่ยนมือกันได้ ไม่เหมือนการซื้อสินค้า

วิจารณ์ (2547) ได้ให้ความหมายของความรู้ ไว้หลากหลาย ดังนี้

- ความรู้คือ สิ่งที่มีอยู่ทั่วไป จะไม่หมดหรือสึกหรอ แต่จะยิ่งออกเงยหรือออกงามขึ้น
- ความรู้คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ
- ความรู้เป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้
- ความรู้เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้
- ความรู้เป็นสิ่งที่ขึ้นกับบริบทและกระตุ้นให้เกิดขึ้นโดยความต้องการ

ศรันย์ (2541: 14) องค์กรความรู้ หมายถึง ความรู้ในการทำบางสิ่งบางอย่าง (Know how หรือ how to) ที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่กิจกรรมอื่นๆ ไม่สามารถกระทำได้ ซึ่งปัจจุบันองค์กรความรู้ถือเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่มีความสำคัญต่อกิจการมาก เนื่องจากเป็นที่มาของการก่อกำเนิดกำไรในธุรกิจและเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน รวมถึงทำให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาว

ศุภนิษฐ์ (2540: 22) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง ความสามารถในการคิดเข้าใจ ข้อเท็จจริงนำไปแก้ปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขณะนั้นบวกกับประสบการณ์เดิมที่เกิดจากการเรียนรู้แล้วตัดสินใจ ประเมินค่า เป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งมีความชัดเจนและมีคุณภาพ

สายสุณีย์ (2541: 28) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง ข้อเท็จจริงเรื่องราวและการกระทำใดๆ ที่มนุษย์ได้รับ หรือมีประสบการณ์เก็บสะสมไว้ และเราสามารถรับทราบสิ่งเหล่านั้นได้

Anderson (1980: 261-295) ได้กล่าวไว้ว่า ความรู้มี 2 ชนิด คือ

1. ความรู้ที่สามารถอธิบายได้ (Declarative Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่เกี่ยวกับความจริงต่างๆ ที่เขา^{รู้}

2. ความรู้ที่สามารถปฏิบัติได้ (Procedural Knowledge) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ว่าความจริงต่างๆ เหล่านั้นสามารถนำมาใช้ได้อย่างไร

จากนิยามความรู้ข้างต้น ผู้วิจัยพอจะสรุปได้ว่าความรู้^{นั้น}สามารถเกิดขึ้นกับเราได้ตลอดเวลาด้วยความตั้งใจหรือไม่ตาม โดยความรู้มาจาก ข้อมูล ข้อเท็จจริง ข่าวสาร สารสนเทศ ที่ผู้รับได้มาแล้ว คิด ตรึกตรองตาม จนสามารถนำไปพัฒนาตนเอง นำไปแก้ไขปัญหา อุปสรรคต่างๆ อีกทั้งยังสามารถนำไปถ่ายทอดไปยังผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นได้มีความรู้เพิ่มขึ้นได้ และความรู้ก็เป็นสิ่งใช้แล้วไม่มีวันหมด และความรู้ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่มพูน

ประเภทและลักษณะของความรู้

ครรรชิต (2547: 1) ได้แบ่งประเภทความรู้ไว้ในเอกสารการฝึกอบรม บริษัท ไทยวาโก้ จำกัด (มหาชน) ดังนี้

1. ความรู้ในเชิงข้อมูล เช่นสินค้าชนิดนั้นมีรายละเอียดอย่างไร ใช้วัสดุอะไร มีวิธีการดูแลอย่างไร ราคาเท่าใด ความรู้ชนิดนี้สามารถจัดเก็บได้ง่าย โดยทำเป็นฐานข้อมูลและเว็บ ความรู้แบบนี้เรียกว่า “Fact”

2. ความรู้ในเชิงสารสนเทศ เช่น ลูกค้ายี่ห้อของโน้ตบุ๊กแบรนด์โน้ตบุ๊ก เป็นลูกค้ายี่ห้อใด ชื่อของเฉลี่ยเท่าใด ชอบสินค้าแบบไหน

3. ความรู้เชิงตำรา ได้แก่ความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในตำรา เช่นพิษของสารเคมีต่างๆ ส่วนประกอบของคอมพิวเตอร์ ฯลฯ

4. ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน เช่น กระบวนการวางแผนสินค้าชนิดใหม่ กระบวนการเย็บ กระบวนการขาย กระบวนการเกลี่ยสินค้าในห้างต่างๆ ความรู้ชนิดนี้บางอย่างอาจกำหนดขึ้นได้โดยผู้เชี่ยวชาญแล้วจัดทำเป็นเอกสารอธิบายขั้นตอนและกระบวนการ แต่บางอย่างได้รับการพัฒนาขึ้นด้วยการทำซ้ำหลายๆ ครั้งจนสามารถเขียนเป็นกระบวนการ และขั้นตอนได้

5. ความรู้จากประสบการณ์ทำงาน เช่น พนักงานขายที่ทำงานมานาน เมื่อมองเห็นลูกค้าก็บอกได้ว่าลูกค้าผู้นั้นจะซื้อสินค้าหรือไม่ หรือรู้ว่าลูกค้าลักษณะอย่างนี้ควรพูดอย่างไรจึงจะสามารถจูงใจให้ซื้อสินค้าได้ ความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์นั้นเก็บบันทึกยาก เพราะก่อนอื่นผู้มีประสบการณ์เองก็ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้สึกและประสบการณ์ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร

นฤมล และ พัทธรา (2543) แบ่งความรู้ออกเป็นหลายประเภท ดังนี้

1. ความรู้ก่อนประสบการณ์ (Prior knowledge) คือ ความรู้ที่ไม่ต้องอาศัยประสบการณ์
2. ความรู้หลังประสบการณ์ (Posteriori knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดหลังจากที่มีประสบการณ์แล้ว
3. ความรู้โดยประจักษ์ (Knowledge by Acquaintance) คือ ความรู้ที่เกิดจากสิ่งที่ถูกรู้ซึ่งปรากฏโดยตรงต่อผู้รู้ผ่านทางหู ตา จมูก ลิ้น หรือ กาย
4. ความรู้โดยบอกกล่าว (Knowledge by Description) คือ ความรู้ที่เกิดจากคำบอกเล่า
5. ความรู้เชิงประจักษ์ หรือความรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential knowledge) คือ ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ หรือความรู้หลังประสบการณ์
6. ความรู้โดยตรง (Immediate knowledge) คือ ความรู้ที่ได้รับโดยสัมผัสทั้ง 6 คือ การเห็น ได้ยิน กลิ่น รส สัมผัส และรับรู้ทางใจ
7. ความรู้เชิงปริวิสัย หรือ ความรู้เชิงวัตถุวิสัย (Objective knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากเหตุผลหรือประสบการณ์ที่สามารถอธิบาย หรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ได้อย่างที่ตนรู้

8. ความรู้เชิงอัตวิสัย หรือความรู้เชิงจิตวิสัย (Subjective knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากการประสบด้วยตนเอง และตนไม่สามารถอธิบายได้ หรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ได้

Snowden (2546: 6) แห่งศูนย์พัฒนาศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ชื่อ Cynefin Centre ของบริษัทไอ บี เอ็ม ได้เสนอให้จำแนกความรู้ออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่

1. ข้อมูลที่เป็นเอกสาร (Artifact)
2. ทักษะ (Skills)
3. เหตุผลต่างๆ ไปหรือกฎแห่งสามัญสำนึก (Heuristics: Rules of Thumb)
4. ประสบการณ์ (Experience)
5. พรสวรรค์ (Talent) หมายถึง ความสามารถที่ธรรมชาติให้มา

Tiwana (2000: 67) แบ่งประเภทของความรู้ไว้ ดังนี้

1. ความรู้ภายนอก เป็นความรู้ที่ได้จากการแสดงความคิดเห็น ความเชื่อของบุคคลในการทำงาน
2. ความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ เป็นความรู้ที่มาจากแหล่งความรู้อื่นๆ ภายนอกตัวบุคคล และแหล่งความรู้ต่างๆ
3. ความรู้ที่ไม่อยู่เฉพาะที่ เป็นความรู้ที่เป็นอิสระ สามารถถ่ายทอดได้จากบุคคลไปสู่องค์กร หรือ จากองค์กรไปสู่องค์กร

จากข้อความดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า การแบ่งประเภทของความรู้จากนักวิชาการส่วนใหญ่ ได้แบ่งตามวิธีการได้มาซึ่งความรู้ เช่น

- ความรู้มาจากการอ่าน
- ความรู้มาจากฟัง
- ความรู้มาจากการประสบการณ์ หรือการลงมือกระทำ
- ความรู้ที่ได้มาจากธรรมชาติ หรือพรสวรรค์ เป็นต้น

ลักษณะของความรู้ที่ใช้ในการจัดการความรู้

ครรรจิต (2547: 9) ได้แบ่งลักษณะความรู้ที่ใช้ในการจัดการความรู้ไว้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ยากที่จะถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดให้คนอื่นเข้าใจได้ ความรู้เหล่านี้มักจะเกี่ยวข้องกับประสาทที่กำหนดหรืออธิบายได้ยาก มีลักษณะผูกพันกับบริบท ซึ่งยากที่จะเขียนเป็นสูตร บันทึกหรืออธิบาย มักเกิดจากการปฏิบัติแบบลองผิดลองถูก
2. ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เห็นได้ชัด สามารถเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรได้ สามารถอธิบายออกมาได้ตรงๆ สามารถเข้ารหัส และถ่ายทอดเป็นภาษาหรือคำพูดนำไปจัดทำเอกสารเก็บลงฐานข้อมูล ดังนั้นความรู้ลักษณะนี้จึงถ่ายทอดต่อไปได้ง่าย
3. ความรู้แฝงในองค์กร (Implicit Knowledge) เป็นความรู้ภายในองค์กรที่อาจจะไม่เห็นชัดเจน เช่นความรู้ที่แฝงอยู่ในโครงสร้างองค์กร กระบวนการปฏิบัติงาน กฎระเบียบข้อบังคับ

ความหมายของการจัดการความรู้

ครรรจิต (2547: 25) การจัดการความรู้ เป็นการรวบรวมความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ของผู้รู้เอาไว้เพื่อให้มีการแบ่งปันเรื่องราวเหล่านี้สำหรับนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

ชาลี และ ญาณวรรณ (2544) การจัดการความรู้ เป็นวิธีการจัดการข้อมูลที่เป็นความรู้ให้เป็นระเบียบ ครบถ้วนตามที่ต้องการ ง่ายต่อการค้นหา และเก็บรักษาความรู้ให้ควบคู่กับองค์การตลอดไป

ยุทธนา (2547) กล่าวว่า แม้จะมีแนวคิดที่หลากหลายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แต่สิ่งที่คล้ายคลึงกัน คือ เป็นการจัดการเพื่อนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กร โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้ เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรเป้าหมายอย่างถูกต้องและเหมาะสม ทั้งนี้รูปแบบของการพัฒนาความรู้ ได้แก่

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตของตนเอง
2. การเรียนรู้จากการทดลอง โดยเป็นการตั้งสมมติฐานและทดลองเพื่อให้ทราบผลตามความต้องการ
3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น เช่น การทำ Benchmarking การจ้างคนเก่งๆ มาร่วมงาน การหาพันธมิตรเพื่อพัฒนาหรือแลกเปลี่ยนความรู้ (Alliances) การร่วมกิจการ (Joint Venture) การรวมและควบกิจการ (Merger and Acquisition) เป็นต้น
4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรมและพัฒนาต่างๆ

วิจารณ์ (2547: 17-18) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ดังนี้

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (process) ที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม

การจัดการความรู้ในความหมายนี้จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎีอาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้หรือผู้อำนวยการความสะดวกในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป้าหมายคือ การพัฒนางานและพัฒนาคน โดยมีความรู้เป็นเครื่องมือ มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การจัดการความรู้เป็น "การเดินทาง" ไม่ใช่ "จุดสิ้นสุด" ของการเดินทาง

การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้นๆ ได้ต้องให้นิยามหลายข้อ จึงจะครอบคลุมความหมาย ซึ่งได้แก่

การจัดการความรู้มีความหมายรวมถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่ม

พลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิถีปฏิบัติ มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคม มีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ต้องการผู้ทรงความรู้ความสามารถในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ ในการสร้างนวัตกรรมเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนเก่งคนดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างควมมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมิน “ต้นทุนทางปัญญา” (Intellectual Capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ เป็นดัชนีบอกว่าองค์กรมีการจัดการความรู้ได้อย่างได้ผลหรือไม่

วีรฐ (2542: 77-78) กล่าวว่า

...การบริหารจัดการความรู้ ว่าการบริหารจัดการความรู้เป็นกระบวนการบริหารรูปแบบใหม่ ที่เน้นในด้านการพัฒนากระบวนการงาน ควบคู่ไปกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยทุกกระบวนการงานจะต้องสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ ที่เป็นผลมาจากการขยายวง และ การประสานความรอบรู้ รวมถึงการฉลาดคิดไปตลอดทั่วทั้งองค์กรอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเท่ากับว่า องค์กรที่มีการบริหารจัดการความรู้นี้เป็นระบบ ก็จะเกิดเป็นโอกาสอันสำคัญต่อการพัฒนาให้เป็น องค์กรที่เปี่ยมไปด้วการทำงานอย่างฉลาดคิดและสร้างสรรค์ในที่สุด ทำให้้องค์กรนั้นสามารถเผชิญกับการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ รูปแบบ และสามารถฟันฝ่าอุปสรรคทั้งมวลได้เป็นอย่างดี...

ศรันย์ (2541: 14) การจัดองค์ความรู้ในองค์กร หมายถึง การจัดการและรักษาระดับ ในการจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ เป็นระเบียบ ตลอดจนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในทางปฏิบัติ

Arthur Anderson Business Consulting (บุญดี, 2547: 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็น การสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรรวบรวม ค้นหา แลกเปลี่ยนความรู้ และนำมาใช้เพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร โดยเขียนเป็นสมการดังนี้

$$\text{ความรู้} = (\text{คน} + \text{ระบบสารสนเทศในการรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูล})^{\text{การแลกเปลี่ยนความรู้}}$$

Malhotra (บุญดี และคณะ, 2547: 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญในการปรับ องค์กรให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ จะต้องมีกระบวนการในการผสมผสานความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการ ประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ และความสามารถของคนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

O'Dell และ Grayson (บุญดี และคณะ, 2547: 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์ ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการ แลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ การ จัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จัดการกับตัวของความรู้โดยตรงแต่เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการ แลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกันได้

Snowden (บุญดี และคณะ, 2547: 21) กล่าวว่า องค์กรต้องมีการจัดการความรู้ เพื่อ ปรับปรุงประสิทธิภาพของการตัดสินใจในองค์กร และเพื่อสร้างนวัตกรรม

Toyama (บุญดี และคณะ, 2547: 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อ เอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อ พัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

จากคำนิยามข้างต้น พอจะสรุปได้ว่าการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการ วิธีการ หรือ กิจกรรมบริหารจัดการชนิดหนึ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กรต่างๆ ในยุคปัจจุบันนี้ การจัดการความรู้ คือ ระบบบริหารจัดการ ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมากมาย มาจัดให้เป็นระเบียบ

ครบถ้วน จัดเก็บตามความต้องการ เก็บรักษาความรู้ให้ควบคู่กับองค์การตลอดไป โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดเก็บ สะดวกในการใช้งาน เพิ่มประสิทธิผลในการตัดสินใจ การจัดการความรู้จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์การจะต้องทำให้เกิดบรรยากาศการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ ทำให้เกิดการพัฒนาบุคลากร และพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ก่อให้เกิดนวัตกรรมในการทำงานขององค์การต่อไป

กระบวนการจัดการความรู้

ในการดำเนินการจัดการความรู้ในแต่ละองค์การ ควรจะต้องทำความเข้าใจในกระบวนการ หรือขั้นตอนของการจัดการความรู้อย่างละเอียด เพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างมี ลำดับขั้นตอน ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการและผู้รู้หลายท่านได้กำหนดกระบวนการจัดการความรู้ ไว้ดังนี้

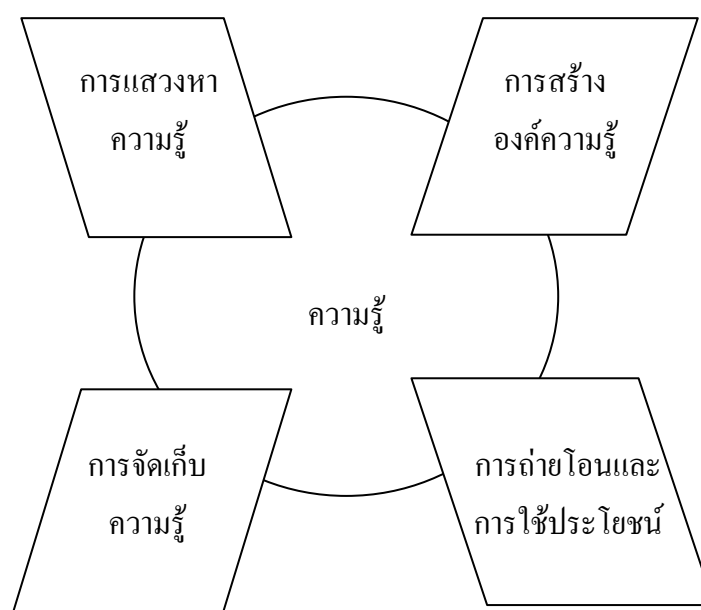
บดินทร์ (2547) ได้กำหนดกระบวนการจัดการความรู้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดชนิดของทุนทางปัญญา หรือองค์ความรู้ที่ต้องการ เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ ขององค์การหรือการปฏิบัติงาน หรือการหาว่าองค์ความรู้หลักๆ ขององค์การคืออะไร (Core Competency) และเป็นองค์ความรู้ที่สามารถสร้างความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ได้อย่าง ชัดเจน
2. การสร้างทุนทางปัญญาหรือการค้นหาคำใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วด้วยการส่ง บุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติม การสอนงานภายในองค์การ หรือหากเป็นองค์ความรู้ใหม่ อาจจำเป็นต้อง หาจากภายนอกองค์การ จากที่ปรึกษา การเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่นและการเทียบเคียง (Benchmarking)
3. การเสาะหา และจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์การให้เป็นระบบทั้งองค์ความรู้ที่อยู่ในรูปแบบ สื่อต่างๆ และในรูปแบบประสบการณ์ ให้เป็นทุนความรู้ขององค์การ ซึ่งพร้อมต่อการยกระดับ ความรู้ และขยายความรู้ให้ทั่วทั้งองค์การได้โดยง่ายต่อไป
4. การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ ซึ่งมีหลายรูปแบบและหลาย ช่องทาง เช่นการจัดงานสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การสอนงาน หรือในรูปแบบอื่นๆ

ที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หรือมีการถ่ายทอดความรู้ในลักษณะเสมือน (Virtual) ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือระบบ e-Learning เป็นต้น

5. การใช้ประโยชน์ การนำไปประยุกต์ใช้งาน ก่อให้เกิดประโยชน์และผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้น และเกิดเป็นปัญหาปฏิบัติ การขยายผลให้ให้ระดับความรู้และขีดความสามารถในการแข่งขันใน องค์การสูงขึ้น

ระบบย่อยด้านความรู้ เป็นการจัดการกับความรู้ และสร้างความรู้ขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ การแสวงหาความรู้ (Acquisition) การสร้างองค์ความรู้ (Creation) การจัดเก็บความรู้ (Storage) และการถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้ (Transfer and Utilization) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ระบบย่อยด้านความรู้

ที่มา: Marquardt (1996: 130)

องค์การจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการในระบบย่อยด้านความรู้ต้องดำเนินไปอย่างสัมพันธ์กัน โดยการกระจายข้อมูลสารสนเทศอาจเกิดขึ้นหลายช่องทาง

และมีระยะเวลาที่แตกต่างกัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กรควรจะได้รับ การกลั่นกรอง ซึ่งการจัดการความรู้ที่เน้นต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุก (Proactive) และเชิงรับ (Reactive)

องค์กรเพื่อการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จมีระบบที่เป็นช่องทางของความรู้ผ่านขั้นตอน 4 ขั้นตอน เพื่อที่จะสามารถประยุกต์และใช้ได้อย่างเต็มที่ การจัดการกับองค์ความรู้เป็นหัวใจของการเรียนรู้เชิงองค์กร ขั้นตอนทั้ง 4 ขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์กรสามารถแสวงหาความรู้จาก แหล่งต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กรได้ดังนี้

1.1 การรวบรวมความรู้จากภายนอก (External Collection of Knowledge) การที่จะ เป็นผู้นำด้านการตลาด ในปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมอง ออกไปข้างนอกเพื่อปรับปรุงและเกิดความคิดใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการแข่งขันสำหรับ บริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) คือองค์กรได้ปรับใช้ข้อมูลสารสนเทศและเกิด ความก้าวหน้า จากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้จากความสำเร็จของ ผู้อื่นและการเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรอื่นๆ จ้างที่ปรึกษาการอ่านมากทั้งจากสื่อ สิ่งพิมพ์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์และบทความ คู่มือทัศน วิทัศน์ และภาพยนตร์ ตรวจสอบ แนวโน้มทาง เศรษฐศาสตร์ สังคม และเทคโนโลยี รวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และแหล่งอื่น ๆ การจ้างพนักงานใหม่และการร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจและการร่วมทุน

1.2 การรวบรวมความรู้ภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้จากทุก ๆ ส่วนขององค์กรได้กลายเป็นหลักการหนึ่งในการเพิ่มคุณค่า แก่ทรัพยากรสำหรับองค์กร และการได้มาซึ่งความรู้ต่าง ๆ ในองค์กรทำได้โดย ให้ความรู้กับ พนักงานเรียนรู้จากประสบการณ์ และดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่าง ๆ

สิ่งสำคัญ 2 ประการ ในการแสวงหาความรู้ ก็คือ

1. ข้อมูลที่ได้รับมาจากทั้งภายในและภายนอกต้องได้รับการกลั่นกรอง ก่อนที่จะนำมาใช้ เป็นวัฒนธรรม ประเพณี หรือการสร้างคุณค่าในองค์กร

2. การได้มาซึ่งความรู้ อาจได้มาโดยไม่ตั้งใจ แต่ต้องการเอื้อการเรียนรู้ต้องแสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจให้มากขึ้นกว่าเดิม

2. การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation)

ขณะที่การแสวงหาความรู้เป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างขึ้น การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การสัมผัสรู้ การหยั่งรู้ ที่เกิดขึ้นเองในแต่ละบุคคล การสร้างองค์ความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายถึงทุก ๆ คน สามารถเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ได้ รูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างองค์ความรู้ ได้แก่

2.1 สร้างความรู้โดยถ่ายทอดความรู้ที่ตนรู้นั้นกับผู้อื่น เช่นการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด

2.2 สร้างความรู้จากการรวมความรู้และการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่

2.3 สร้างความรู้โดยนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ ผสมกับความรู้ของแต่ละบุคคล ให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร

2.4 สร้างความรู้ที่เกิดขึ้นภายในบุคคล โดยที่สมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เอง จากการดำเนินกิจกรรมขององค์กรเพื่อสร้างความรู้

2.5 สร้างความรู้จากการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

2.6 สร้างความรู้จากการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem-Solving)

2.7 สร้างความรู้จากการทดลอง โดยมีแรงจูงใจจากการมีโอกาสที่จะลงมือทำ

3. การจัดเก็บความรู้และสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

องค์กรต้องกำหนดว่าอะไรสำคัญที่จะเก็บไว้ และจะเก็บรักษาให้ดีที่สุดได้อย่างไร องค์กรให้ความหมายกับข้อมูลและสารสนเทศ ผ่านการวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้อง

ทางด้านเทคนิค เช่น การบันทึกฐานข้อมูล เป็นต้น รวมทั้งกระบวนการที่เกี่ยวกับคน ได้แก่ การสร้างและการจัดจำข้อมูลของแต่ละคน การจัดเก็บความรู้ควรจะ

3.1 จัดโครงสร้างและเก็บข้อมูลไว้ เป็นระบบที่สามารถหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3.2 จัดเก็บโดยจำแนกรายการต่าง ๆ เช่นข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้

3.3 จัดเก็บโดยสามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจนและกระชับ ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมตามที่ต้องการ

4. การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การเพื่อการเรียนรู้ ความรู้ควรจะกระจายถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ

การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกอิเล็กทรอนิกส์ และการเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง เป็นได้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ

การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ มีวิถีทางต่าง ๆ เช่น การสื่อสารกันด้วยการเขียน(บันทึก รายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ) การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การสื่อภายในองค์การ (วิดีโอทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง) การเข้าเยี่ยมชมงาน การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง

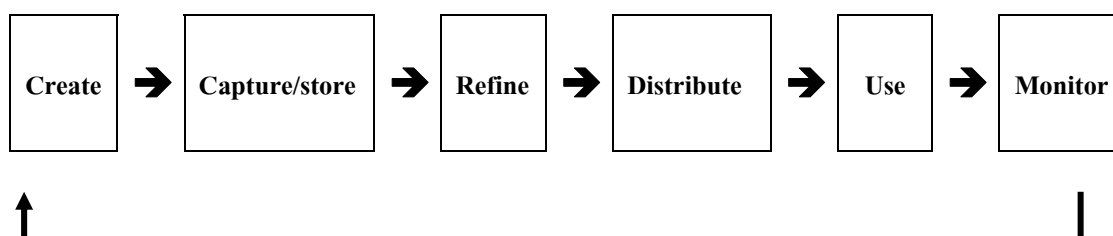
ความรู้อาจถูกถ่ายโอนไปโดยไม่ตั้งใจ ในแต่ละส่วนขององค์การโดยการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ที่ทำทุกวันอย่างไม่มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน เรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา การทำงานและเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

พริดา (2547: 1) ได้ระบุถึงกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 6 ขั้นตอน

1. การระบุถึงความรู้ที่ต้องการ
2. การจัดหาความรู้
3. การจัดเก็บและคืนความรู้
4. การใช้ความรู้
5. การเคลื่อนย้าย/กระจาย/การแบ่งปันความรู้
6. การสร้างความรู้ใหม่

Turban (2000) นำเสนอการจัดการความรู้เป็นลำดับวงกลม ประกอบด้วย

1. การสร้าง (Create)
2. การจัดและเก็บ (Capture and store)
3. การเลือกหรือกรอง (refine)
4. การกระจาย (Distribute) และ
5. การใช้ (Use)



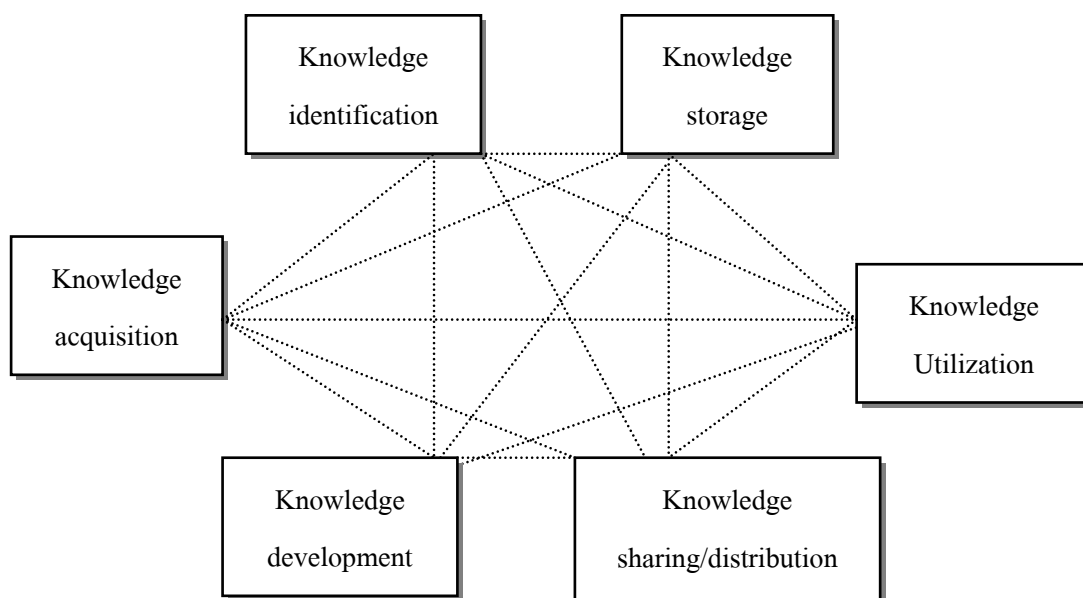
ภาพที่ 2 กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Turban

ที่มา: ญัฐพล (2547: 57)

Probst (2000) ได้แบ่งกระบวนการจัดการความรู้ที่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

1. การกำหนดความรู้ที่ต้องการ (Knowledge identification)
2. การจัดหาความรู้ที่ต้องการ (Knowledge acquisition)
3. การสร้างพัฒนาความรู้ใหม่ (Knowledge development)
4. การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge transfer)

5. การจัดเก็บความรู้ (Knowledge storing)
6. การนำความรู้มาใช้ (Knowledge utilization)



ภาพที่ 3 กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Probst

ที่มา: พรธิดา (2547: 51)

ปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

1. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership)

บดินทร์ (2547) ภาวะผู้นำกำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วม เพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั้งองค์กร และประเมิณผลลัพธ์จากที่คาดหวังไว้ และที่สำคัญคือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง (Role Model) ต้องมีผู้จัดการที่มีความรู้ในการจัดการองค์ความรู้ และสามารถจัดการให้เกิดขึ้นจริงตามแผนงานได้

ปีทมา (2544: 27) ผู้บริหารจะเปลี่ยนจากการควบคุมบุคคลอื่นไปสู่การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ สร้างโครงสร้างแบบเครือข่าย สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้ และมีบทบาทใหม่ในองค์กรเอื้อการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้สอน (Instructor) ผู้ฝึก (Coach)

และพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อผลักดันสมาชิกในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ องค์กรเอื้อการเรียนรู้ต้องการผู้บริหารที่มีความรู้ เป็นผู้ประสานงานผู้เรียนกับการเรียนรู้ เป็นผู้ออกแบบ สนับสนุนและผู้นำด้านโครงการและกระบวนการเรียนรู้ ทักษะใหม่ของผู้บริหาร ได้แก่ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับพนักงานในองค์กร มีการประสานงานส่งเสริมการคิดอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม และความปรารถนาที่จะลองเสี่ยง และมีความคิดและแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และการปฏิบัติ

บุญดี และคณะ (2547) ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy) ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของของการจัดการความรู้ กลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรเพื่อที่จะช่วยให้้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

รัชต์วรรณ (2547: 4) ผู้นำ และการสร้างกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความเชื่อมั่นคุณค่าของคนและความรู้ที่มีในองค์กร เข้าใจในลักษณะของปัญหาและพันธกิจขององค์กร ส่งเสริมและสนับสนุนความเป็นมืออาชีพในด้านต่างๆ ให้เกิดขึ้น ค้นหาและเชิดชูกระบวนการทำงานที่เป็นเลิศจากหน่วยงานภายใน เป็นต้นแบบแห่งการเป็นผู้ริเริ่มในการแบ่งปันและเรียนรู้ กำหนดทิศทางในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ภายใน วางกลยุทธ์ในการจัดทำระบบการจัดการองค์ความรู้ที่จะประสพผลสัมฤทธิ์เช่น เลือกรื่องที่ทำได้เห็นผล หรือเรื่องที่มีคนเข้าใจและมีองค์ความรู้อยู่แล้วในองค์กร ที่สำคัญที่สุดคือทำอะไรให้คนในองค์กรอยากนำเรื่องที่ตนรู้ ออกมาแบ่งปันโดยไม่ระแวงว่าจะเสียผลประโยชน์ ถูกแอบอ้างผลงาน ถูกกลั่นแกล้งเพราะอิจฉา ตาร้อนต่างๆ นานา องค์กรที่จะประสพความสำเร็จในเรื่องนี้ต้องสร้างอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ (Trust) และการให้เกียรติซึ่งกันและกัน (Mutual respect) โดยคุณูญแจสำคัญที่จะไขประตูสู่โลกที่เปิดกว้างนี้คือผู้บริหารสูงสุดขององค์กรนั่นเอง

สถาบันเพิ่มผลผลิต (2547) ผู้นำควรมีบทบาทในการจัดการความรู้ ดังนี้

1. ผู้นำควรสร้างวิสัยทัศน์ทางความรู้ (Knowledge vision) เช่นการแจ้งให้พนักงานได้ทราบถึงทิศทางที่องค์กรมุ่งไป

2. พัฒนาและกำหนดแนวทางของสินทรัพย์ทางความรู้ขึ้นมาใหม่ เช่น ทำให้พนักงานตระหนักถึงสินทรัพย์ทางความรู้ขึ้นมาใหม่ เช่นทำให้พนักงานตระหนักถึงสินทรัพย์ทางความรู้ที่มีอยู่และควรจะสร้างสินทรัพย์ประเภทใดขึ้นมา

3. สร้างและรักษา สถานที่ให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ซึ่งอาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับงานหรือเรื่องส่วนตัว โดยแบ่งสถานที่ได้ 2 ประเภท

3.1 สถานที่จริง คือ การประชุม การสัมมนา ห้องดื่มกาแฟ เป็นต้น

3.2 สถานที่เสมือน คือ Website, Web board, homepage, net meeting เป็นต้น

4. ส่งเสริมให้เกิดพลังในการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยกระตุ้นให้พนักงานได้ใช้สถานที่แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ที่ผู้นำได้สร้างขึ้นมา

5. เป็นผู้นำในการจัดการความรู้ เช่น จัดการในเรื่องการสร้างความรู้และแสดงให้เห็นถึงความรู้ที่ได้รับการสร้างขึ้นมา

2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร

บดินทร์ (2547) วัฒนธรรม พฤติกรรม และการสื่อสารที่ต้องกำหนดและแสดงออกเป็นพฤติกรรม เป็นวัฒนธรรม มุ่งสู่องค์การเรียนรู้ ปัจจัยที่สำคัญต่อการจัดการองค์ความรู้คือ ความมุ่งมั่นและความเชื่อร่วมกัน เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้และการแบ่งปันองค์ความรู้ร่วมกัน

บุญดี และคณะ (2547) วัฒนธรรมองค์กร (Culture) สิ่งสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ทักษะคืออย่างหนึ่งซึ่งมีมานานแล้วก็คือ ความรู้คืออำนาจและด้วยอำนาจนี้ที่ช่วยทำให้เรามีความสำคัญมากกว่าคนอื่นได้ แต่ก็เป็นเพราะทัศนคติข้อนี้ที่ทำให้บุคลากรภายในองค์กรไม่ยอมแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพราะกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งที่ต้องการควรพิจารณาก็คือการทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่างๆ เหล่านั้นออกไป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจาก

ผู้บริหารอย่างเต็มที่เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของเปลี่ยนแปลง

รัชต์วรรณ (2547: 4) วัฒนธรรมและพฤติกรรมของคนในองค์กร คนในองค์กรต้องมีความเจตคติที่ดีในการแบ่งปันความรู้ และนำความรู้ที่มีอยู่มาเป็นฐานในการต่อยอดความรู้ของคนรุ่นใหม่ต่อไป องค์กรเองต้องมีวัฒนธรรมภายในแห่งความไว้วางใจ เชื่อใจ และให้เกียรติกัน เคารพในสิทธิและความคิดของผู้ร่วมงานในทุกระดับแม้เป็นบุคลากรระดับล่างก็ตาม การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกเรื่องแม้แต่สิ่งที่เป็นข้อผิดพลาดในอดีต

Marquardt (อ้างถึงในปีพ.ศ. 2544: 27) วัฒนธรรม หมายถึง ความเชื่อ ความคิด ค่านิยม และการปฏิบัติของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยสร้างและวางแนวทางของพฤติกรรม และการรับรู้ในสิ่งที่นิยมปฏิบัติกัน ในองค์กรเอื้อการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งหนึ่งของการเรียนรู้ ที่สมาชิกจะต้องมีการรับรู้ถึงสถานะขององค์กรว่าอยู่ในช่วงที่ประสบความสำเร็จหรือภาวะวิกฤตองค์กรที่ประสบความสำเร็จ จะมีค่านิยมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ได้แก่

1. บรรยายการองค์การที่ให้คุณค่าและรางวัลในการเรียนรู้ องค์การเอื้อการเรียนรู้จะจัดบรรยากาศที่สนับสนุนและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ผู้ที่เรียนรู้จะเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่อง
2. ทุกคนร่วมกันมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง พนักงานมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเองและของผู้อื่น พนักงานจะถูกสอนให้เรียนรู้ด้วยตนเอง และจากผู้อื่น
3. มีความเชื่อถือและความเป็นอิสระ องค์การเอื้อการเรียนรู้จะสนับสนุนการตอบกลับและการเปิดเผยซึ่งเป็นโอกาสที่เกิดขึ้นทุกวันในการเรียนรู้จากประสบการณ์
4. มีการให้รางวัลกระตุ้น สำหรับการสร้างสรรค์ใหม่ ๆ การทดลอง และการยอมเสี่ยง องค์การเอื้อการเรียนรู้จะสนับสนุนการเสี่ยงคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ความผิดพลาดจะมีคุณค่าเสมอ เนื่องจากจะเป็นต้นกำเนิดของความคิดใหม่ ๆ และช่วยผู้คนค้นพบวิธีทางใหม่ ๆ และการกระทำสิ่งใหม่ ๆ

5. มีการทุ่มเท การจัดสรรงบประมาณสำหรับการอบรมและพัฒนาพนักงาน องค์กรเอื้อการเรียนรู้จะต้องมีการจัดสรรหรือการทุ่มเทอย่างชัดเจนในการจัดหาทรัพยากรมนุษย์และการเงิน เพื่อพัฒนาคุณภาพในการเรียนรู้ของพนักงาน

6. มีความหลากหลาย (Diversity) และมีการสร้างความร่วมมือ ความหลากหลายทางด้านปฏิบัติการจะได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมเพื่อที่จะหาวิธีใหม่ ๆ ที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่สนับสนุนความหลากหลายในด้านกลยุทธ์ นโยบาย วิธีการ โครงสร้าง และบุคคล มักจะเป็นองค์กรที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น

7. มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง

8. คุณภาพของชีวิตในการทำงาน องค์กรเอื้อการเรียนรู้จะเน้นการพัฒนาของมนุษย์ในสิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการร่วมมือกันและความสุขในการทำงาน การทำงาน จะกลายเป็นเรื่องที่น่าตื่นเต้น และท้าทายเพราะว่า ได้ใช้ทั้งความสามารถภายในจิตใจ และกายภาพมารวมกัน สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและกายภาพมักจะสนับสนุนและส่งเสริมการเคารพในศักดิ์ศรีของกันและกัน ทุกคนห่วงใยเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน

3. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

บดินทร์ (2547) โครงสร้างทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้

บุญดี และคณะ (2547) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และพนักงานในทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจจะดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่นนัก ถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก โครงสร้างที่กล่าวถึงนี้อาจจะสามารถเป็นทั้งสิ่งที่จับต้องได้เช่น สถานที่หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆ เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายงานเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการใน

เรื่องของการจัดการความรู้ เป็นต้น สุดท้ายคือระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเช่น ระบบการประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

Marquardt (ปีพ.ศ. 2544: 26) การจัดโครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท ได้แก่ การควบคุมภายใน การจัดการ การควบคุมผลงาน ทิศทางการสื่อสาร และกระบวนการตัดสินใจลักษณะทางโครงสร้างขององค์กรเอื้อการเรียนรู้ ได้แก่ ความยืดหยุ่น ความเปิดเผย เสรีภาพ และโอกาส โครงสร้างขององค์กรเป็นความจำเป็นพื้นฐานไปสู่การเรียนรู้ หลักที่จะขับเคลื่อนองค์กรจะอยู่ที่เสรีภาพ การสนับสนุน และแหล่งทรัพยากร ที่พนักงานจำเป็นต้องได้รับ ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้และการเข้าถึงองค์ความรู้ แนวทางในการจัดโครงสร้างองค์กรมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง ดังนี้

1. ปรับปรุงลำดับชั้นในแนวนอน (Flat Hierarchy)
2. ลดการแบ่งแยกโดยมองเป็นองค์รวม (Holistic)
3. จัดองค์กรและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ (Project form)
4. สร้างเครือข่าย (Networking) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
5. จัดการแบบเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial)
6. ถอนรากโครงสร้างแบบราชการที่มีความยืดหยุ่นน้อย (Bureaucracies)

รัชต์วรรณ (2547: 4) โครงสร้างพื้นฐาน การวางระบบการบริหารจัดการ การรวบรวมข้อมูลและการรายงานผลการดำเนินการต่างๆที่จะเอื้อให้แผนงานของการจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ

4. ด้านเทคโนโลยี

โกศล (2545) ระบบสารสนเทศเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการสนับสนุนการไหลของข้อมูลความรู้ขององค์กร ซึ่งระบบสารสนเทศที่ออกแบบในการสนับสนุนดังกล่าวมีดังนี้

1. ระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation Systems) เป็นระบบที่สนับสนุนการกระจายและประสานการไหลของสารสนเทศขององค์กร

2. ระบบงานความรู้ (Knowledge Work Systems) เป็นระบบที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมของบุคลากรวิชาชีพ (Professional) ที่มีความรู้และทักษะเฉพาะทาง เพื่อสร้างความรู้ใหม่และจัดเก็บไว้เป็นสินทรัพย์ในองค์กร

3. ระบบการทำงานกลุ่มร่วมกัน (Group Collaboration Systems) เป็นระบบที่สนับสนุนการสร้าง และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในทีมงาน

การจัดทำระบบสารสนเทศดังกล่าวข้างต้นจะต้องมีการจัดทำฐานความรู้ขององค์กร (Organization's Knowledge Base) ที่ประกอบด้วย

1. โครงสร้างความรู้ภายใน (Structured Internal Knowledge) เช่น คู่มือผลิตภัณฑ์ รายงานการวิจัย เป็นต้น

2. ความรู้ภายนอก (External Knowledge) เช่น ข้อมูลคู่แข่ง ข้อมูลทางการตลาด

3. ความรู้ภายในที่ไม่เป็นทางการ (Information Internal Knowledge) หรือ Tacit Knowledge ที่เก็บอยู่ในตัวสมาชิกหรือพนักงานแต่ละคนขององค์กร แต่ไม่ได้นำมาเรียบเรียงเป็นเอกสารที่เป็นทางการ

บดินทร์ (2547) เทคโนโลยีและกระบวนการที่เอื้อต่อการจัดการองค์ความรู้ และที่สำคัญได้แก่ เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย เพื่อให้การจัดการข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ ก่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการใช้งาน

บุญดี และคณะ (2547) เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Technology) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ตเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้แล้วระบบฐานข้อมูลและ ช่องทางเข้าสู่ความรู้ (Knowledge Portal) ที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้นักในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่างๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ แต่อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีไม่ได้ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้แต่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น “คน”

เป็นผู้แลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ใช่เทคโนโลยี

รัชต์วรรณ (2547) เทคโนโลยี ความพร้อมของอุปกรณ์ทันสมัยของเทคโนโลยีที่สามารถสนับสนุนการทำงานและการเรียนรู้ของคนในองค์กรได้ การสร้างฐานข้อมูลและการจัดการระบบฐานข้อมูล ตลอดจนวิธีการที่จะทำให้คนยอมใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเป็นสื่อกลางในการรวบรวมและส่งต่อขององค์ความรู้ ที่สำคัญคือสร้างระบบการป้องกันไม่ให้นักนอกเข้ามาก่อความเสียหายแก่ระบบฐานข้อมูลภายในได้ ขณะเดียวกันการจัดการความรู้ ก็ไม่ได้หมายความว่าต้องใช้เครื่องมือและอุปกรณ์แพงๆ เพื่อสร้างฐานข้อมูลขนาดยักษ์แต่ไม่เอื้อประโยชน์ต่อการใช้งานของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ดูแลระบบนี้ต้องมีใจเปิดกว้างและมีความเพียรพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ใช้ เพื่อให้ฐานข้อมูลและระบบคอมพิวเตอร์เอื้อประโยชน์ให้คุ้มค่าเงินที่ลงทุนไป อย่าลืมว่าระบบเหล่านี้หมดอายุขัยเร็วมากภายในไม่กี่ปี

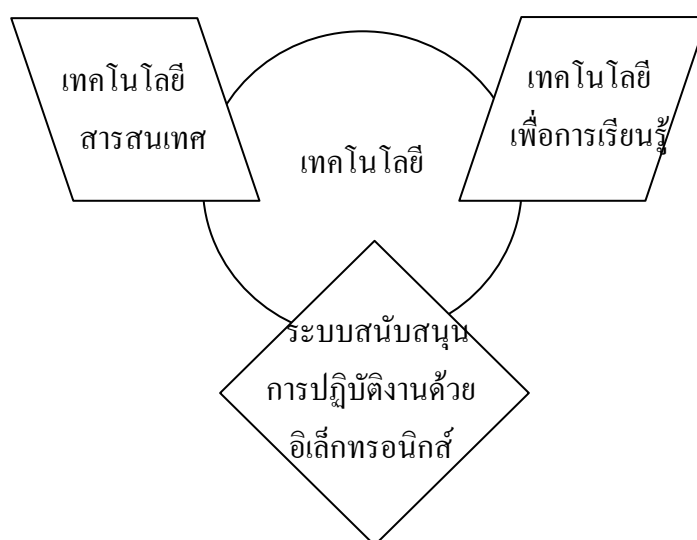
สมชาย (2547) ได้แบ่งเทคโนโลยีที่มีต่อการจัดการความรู้ ดังนี้

1. เทคโนโลยีการสื่อสาร ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ต่างๆ ได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น รวมทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ค้นหาข้อมูล สารสนเทศและความรู้ที่ต้องการได้ผ่านทางเครือข่าย Intranet, Extranet และ Internet
2. เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ช่วยให้สามารถประสานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคในเรื่องของระยะทาง ตัวอย่างเช่น โปรแกรมกลุ่ม Groupware ต่างๆ หรือระบบ Screen Sharing เป็นต้น
3. เทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทในการจัดการความรู้ประกอบด้วย เทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology) และ เทคโนโลยีการจัดเก็บ (Storage Technology)
4. เทคโนโลยีในการจัดเก็บ ช่วยในการจัดเก็บและจัดการความรู้ต่างๆ จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กรนั้นประกอบด้วยเทคโนโลยีที่สามารถครอบคลุมกระบวนการต่างๆ ในการจัดการความรู้ให้ได้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้เช่น มีระบบฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยในการสร้าง ค้นหา แลกเปลี่ยน จัดเก็บความรู้

Marquardt (อ้างถึงใน ปีพมา 2544:35) ได้กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร การใช้และความเข้าใจเทคโนโลยีนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะของการเรียนรู้ การค้นพบ การสื่อสาร ข้อมูลสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์

โดยทั่วไปแล้วนิยามกล่าวกันว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ คือ เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ ประมวลผลและเผยแพร่สารสนเทศ ซึ่งรวมแล้วก็คือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม หรือ Computer and Communications ที่นิยมเรียกย่อ ๆ ว่า C & C อย่างไรก็ตาม มีแนวโน้มที่จะนับเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของ C & C และที่เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย เช่น เทคโนโลยีไมโครอิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยีระบบอัตโนมัติ เทคโนโลยีการพิมพ์ เทคโนโลยีสำนักงานอัตโนมัติ เทคโนโลยีการศึกษา (กรรชิต มัลย์วงศ์, 2540)

จากการศึกษาของ Marquardt (1996) ได้กล่าวถึงระบบย่อยด้านเทคโนโลยีว่าประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การการเรียนรู้ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศเทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ และระบบปฏิบัติการอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน (ภาพที่4) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 4 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ที่มา : Marquardt, M. J. Building the Learning Organization, 1996: 158.

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศ คือการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เป็นพื้นฐานในการรวบรวม ลงรหัส กระบวนการจัดเก็บ ถ่ายโอน และนำข้อมูลระหว่างเครื่องจักร มนุษย์ และองค์การมาใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ในการบริหาร การเปลี่ยนแปลง การพัฒนา และการเรียนรู้ เช่น ข้อมูลสารสนเทศสามารถเกิดขึ้นได้ในเวลาเดียวกันในหลายสถานที่ที่ต้องการ ผู้รอบรู้ ด้านทั่วไปสามารถทำงานแบบผู้เชี่ยวชาญได้เพิ่มขึ้น องค์การสามารถใช้ประโยชน์ทั้งจากการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจได้พร้อมกัน การตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งในงานทุก ๆ คน ในงาน จัดการด้านบุคคลสามารถรับและส่งข้อมูลถึงกันได้ทุกที่ และแผนงานสามารถแก้ไขได้ทันที

เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถเป็นกลไกหลักในการถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์การโดย

1. เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถปรับปรุงความสามารถของสมาชิกในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้มากขึ้น
2. เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การติดต่อสื่อสารของสมาชิกกับผู้อื่นง่ายขึ้นและทันเวลา ด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์และการประชุมทางไกล
3. ลดระดับการบริการแบบลำดับขั้นและเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับการควบคุม การเพิ่มอำนาจให้กับสารสนเทศเพื่อคนที่ทำงานระดับปฏิบัติการจะได้มีอิสระในการตัดสินใจมากขึ้น
4. เทคโนโลยีสารสนเทศสร้างความยืดหยุ่นฐานข้อมูลที่สัมพันธ์กัน และการจัดเก็บความรู้ในที่ที่ทุกคนสามารถนำมาใช้งานได้

เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือสำหรับปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร และการไหลเวียนของความรู้และการเรียนรู้ มีการใช้ประโยชน์จากระบบการสื่อสารที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อกลางในการจัดเก็บ กระบวนการทำงาน และการสืบค้นระบบข้อมูลขององค์การ เพื่อใช้ในการสื่อสารกันทั้งภายในและภายนอก มีฐานข้อมูล รายงาน เอกสาร คู่มือการทำงาน ที่ทุกคนสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว

2. เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Technology – Based Learning)

องค์การเพื่อการเรียนรู้จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มัลติมีเดีย และระบบวิดิทัศน์ที่มีการโต้ตอบและการเรียนรู้ทางไกล ซึ่งมีอุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อได้ทั้งทางเดียวและสองทางระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้เรียน สภาพแวดล้อมขององค์การจะเป็นแบบหน่วยย่อย (Modular) ด้วยโปรแกรมต่าง ๆ สำหรับทักษะเพียงอย่างเดียวมากกว่าหลักสูตรที่มีทักษะหลาย ๆ ทักษะ มีการใช้ประสาทสัมผัสหลายทาง (Multisensory) กระตุ้นการมองเห็น การได้ยินและการสัมผัส เคลื่อนย้ายจากบ้านสู่ที่ทำงานได้ง่าย สามารถสื่อความหมายข้ามภาษาและวัฒนธรรมและสามารถหยุด และเริ่มต้นได้ง่าย

พนักงานจะใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ โดยหลักสูตรต่าง ๆ ที่อยู่ในระบบเครือข่ายใช้ระบบเอกสารและศึกษาคู่มือการทำงานแบบออนไลน์ ด้วยตนเอง หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทน้อยลง พนักงานมีอิสระที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ และมีการปรับปรุงตนเองเพื่อความสำเร็จในงาน

ในการฝึกอบรมมีการประยุกต์ใช้การสื่อสารโทรคมนาคมมากขึ้น เครือข่ายคอมพิวเตอร์อำนวยความสะดวกในการสื่อสารได้อย่างรวดเร็วรอบโลก และองค์การเพื่อการเรียนรู้ใช้เครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์เมื่อดูอย่างกว้างขวาง มีการฝึกอบรมที่รวดเร็วขึ้น น่าสนใจมากขึ้นสามารถประยุกต์ใช้ และสนใจได้มากขึ้น

5. ด้านวัดและประเมินผล

บดินทร์ (2547) การให้รางวัลและการยอมรับ เพื่อสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพราะการที่ผู้เชี่ยวชาญในองค์การจะแบ่งปันหรือถ่ายทอดองค์ความรู้ของตนออกมา ควรเกิดจากความสมัครใจเป็นหลักและจำเป็นจริงได้ต้องมีแรงเกื้อหนุนและแรงจูงใจเป็นสำคัญ

การวัดและประเมินผล หากไม่มีการวัดผลดำเนินการ เราจะไม่สามารถจัดการหรือปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นได้ความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถของทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้

บุญดี และคณะ (2547) การวัดผล (Measurements) ถ้ากล่าวที่ว่า ถ้าไม่สามารถวัดผลได้ ก็ไม่สามารถบริหารจัดการได้ (If we cannot measure, we cannot manage) สะท้อนให้เห็นความสำคัญของการวัดผล องค์กรจะไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงได้เลยถ้าไม่ทราบถึงสถานะปัจจุบัน และองค์กรจะไม่มีทางทราบถึงสถานะปัจจุบันถ้าไม่มีการวัดผล ดังนั้นการวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถ ทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนั้นแล้วผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ แต่อย่างไรก็ต้องการต้องตระหนักว่าตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กรและสามารถบอกได้ว่าสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้เป็นอย่างไร การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใดและได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร และสุดท้ายก็คือการจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่ออะไรกับองค์กรบ้าง

รัชต์วรรณ (2547: 4) การวัดผลและการนำไปใช้ จัดทำระบบการติดตามและวัดผลของการจัดการความรู้และประโยชน์จากการนำไปใช้ เพื่อสร้างแรงขับเคลื่อนให้คนในองค์กรมีความอยากเรียนรู้และอยากมีส่วนร่วมในการสร้างฐานความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่มีการจัดการองค์ความรู้ที่ดีจะสามารถเก็บเกี่ยวประโยชน์จากทุนทางด้านความรู้ (Knowledge Asset) ที่เกิดจากปัญญาของบุคลากรทุกระดับภายในองค์กรอย่างไม่มีวันหมด เพราะเมื่อหน่วยงานได้เริ่มต้นดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ จะพบว่าความรู้ที่ตัวเรา คิดว่าเรามีอยู่เยอะนั้น จริงๆแล้วยังน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับที่มีอยู่ภายในองค์กรของเราเอง และจะยิ่งรู้สึกประทับใจเมื่อค้นพบว่ามีความรู้อย่างมาจากที่ที่เราคาดคิดไม่ถึง ทำให้คนเราลดละอัตตาและกิเลสที่คิดว่าตนรู้แต่ผู้เดียวในจักรวาลและหาความรู้ที่ตัวเอง โดยหาว่าสิ่งที่ตนรู้นั้นไม่มีคุณค่าใดเลยหากไม่มีผู้นำไปใช้ อย่าลืมว่าความรู้ทั้งหลายทั้งปวงเกิดจากการสอน เพราะ “ยิ่งให้ยิ่งรู้” ไม่เหมือนทรัพย์สินอื่นที่ยิ่งให้ยิ่งหมด

ประวัติและความเป็นมาของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้

การส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม ภายใต้การดำเนินงานของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม(สคส.) ซึ่งเป็นหน่วยงานในสังกัดของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) เริ่มต้นตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2545 เป็นต้นมา ภายใต้การสนับสนุนทุนจากสำนักงาน

กองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐในกำกับของสำนักนายกรัฐมนตรี ที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ พ.ศ. 2544 โดย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพมีหน้าที่ผลักดัน กระตุ้น สนับสนุน และร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ในสังคมในการขับเคลื่อนกระบวนการสร้างเสริมสุขภาพ และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อคุณภาพชีวิต เพื่อช่วยลดภาระทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ มีความเชื่อว่า ความสามารถในการจัดการความรู้(Knowledge Management: KM) จะช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคม และก่อให้เกิด “สุขภาวะทางสังคม” หรือ “สุขภาพสังคม” อันเป็นพื้นฐานต่อสุขภาพที่ดีของชุมชน ครอบครัวและบุคคล จึงได้ดำเนินโครงการทดลองเพื่อการจัดการความรู้ในระยะเริ่มต้นผ่าน สกว. ซึ่ง สกว.ได้มอบหมายต่อให้ ศ.นพ. วิจารณ์ พานิช ที่ปรึกษาพิเศษของ สกว. และอดีตผู้อำนวยการ ผู้ก่อตั้ง สกว. ที่มีประสบการณ์ด้านการจัดการงานวิจัยมาเป็นผู้รับผิดชอบบุกเบิกงานจัดการความรู้ ภายใต้การดำเนินงานของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ทั้งนี้ สสส. ได้ให้การสนับสนุนทุนในการดำเนินโครงการเริ่มต้นเป็นจำนวนเงิน 210 ล้านบาท ในระยะเวลา 3 ปี ตั้งแต่ 1 พฤศจิกายน 2545 – 28 กุมภาพันธ์ 2549

สคส. จัดตั้งขึ้นเพื่อร่วมขับเคลื่อนสังคมไทยให้ “มีการจัดการความรู้ในทุกหย่อมหญ้า” ประโยชน์ที่สังคมไทยจะได้รับก็คือ สังคมไทยเห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ มีขีดความสามารถหรือทักษะในการจัดการความรู้ มีการดำเนินการจัดการความรู้ในกิจการทุกประเภท และได้รับผลจากการดำเนินการจัดการความรู้ นั้น ทำให้กิจการต่างๆ ประสบผลสัมฤทธิ์ในลักษณะที่มีคุณภาพสูงส่ง นำไปสู่ “สุขภาพสังคม”, สุขภาพชุมชน, สุขภาพของครอบครัว และสุขภาพของบุคคล

ด้วยความที่ สคส. เป็นองค์กรขนาดเล็ก และใช้งบประมาณไม่มากนักในการดำเนินงาน สคส. จึงใช้แนวทางการดำเนินงานผ่านภาคีเครือข่ายร่วมอุดมการณ์จัดการความรู้เพื่อสังคมที่แทรกซึมอยู่ในทุกภาคส่วนของสังคมไทย ในการเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ เป็นหลัก

ในช่วงขวบปีแรกของการดำเนินงานนั้น สคส. สามารถสร้างภาคีเครือข่ายจัดการความรู้เพื่อสังคมได้จำนวนหนึ่ง และสามารถขยายเครือข่ายจัดการความรู้เพื่อสังคมออกไปได้เพิ่มมากขึ้นกว่าเท่าตัวในขวบปีที่สอง ในปัจจุบัน สคส. ก็ยังคงขยายเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง ทั้งในส่วนของเครือข่ายภาครัฐ ภาคประชาสังคม และภาคเอกชน โดย สคส. พยายามหาแนวทางส่งเสริมให้เกิดการพัฒนากระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขึ้นในการทำงานของกลุ่มภาคีเครือข่าย เกิดการจัดการ

ความรู้ที่แน่นนอนอยู่กับงาน ทำให้การทำงานเป็นการสร้างความรู้ขึ้นใช้ในตัว ทั้งนี้ สคส. ได้นำเครื่องมือและวิธีการต่างๆ มาทดลองใช้ร่วมกับภาคีเครือข่ายในลักษณะ “ทำไปเรียนรู้ไป” เพื่อหาแนวทางจัดการความรู้ภายใต้บริบทไทยๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

วิสัยทัศน์

สถาบันการส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม(สคส.) เป็นองค์กรหลักในการขับเคลื่อนขบวนการจัดการความรู้ในสังคมไทย โดยทำงานร่วมกับภาคีที่หลากหลาย ทั้งที่เป็นภาคีโดยตรงและโดยอ้อม โดยงานสนับสนุนการดำเนินการจัดการความรู้ส่วนใหญ่ดำเนินการโดยองค์กรภายนอกหรือภาคี และค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดการความรู้ของแต่ละองค์กรรับผิดชอบโดยองค์กรนั้น

พันธกิจ

สคส. ดำเนินการส่งเสริมการจัดการความรู้ในสังคมไทย ทั้งในภาคสังคม- เศรษฐกิจพอเพียง และในภาคสังคม – เศรษฐกิจแข่งขัน ทั้งในภาคราชการ ภาคธุรกิจเอกชน ภาคเอกชน ไม่จำกัด (เอ็นจีโอ) และภาคประชาชน ทั้งดำเนินการส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถในการดำเนินการจัดการความรู้ในบริบทและรูปแบบที่หลากหลาย และส่งเสริมขบวนการเคลื่อนไหวสังคมไทยสู่สังคมความรู้ และสังคมเรียนรู้ โดยมีการสร้าง “ศาสตร์” ด้านการจัดการความรู้ในสังคมไทย และสร้าง “สุขภาวะ” ทางสังคม และทุนทางสังคมไปพร้อมๆ กับการดำเนินการดังกล่าว

วัตถุประสงค์

1. พัฒนาเครือข่ายการจัดการความรู้อย่างกว้างขวาง เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ในรูปแบบที่เหมาะสมต่อสังคมไทย ขับเคลื่อนสังคมไทยไปสู่สังคมความรู้ (Knowledge-based Society) และสังคมเรียนรู้ (Learning Society)
2. ร่วมกับภาคีเครือข่ายดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการความรู้ของสังคมไทยในบริบทต่างๆ ดังนี้

2.1 ร่วมกับภาคีเครือข่าย ดำเนินการพัฒนาศักยภาพของทีปรีक्षा และวิทยากรด้านการจัดการความรู้

2.2 พัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระบบการจัดการความรู้ขององค์กร (Chief Knowledge Office : CKO)

2.3 พัฒนาศักยภาพของผู้ทำหน้าที่จัดการเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างองค์กร (Knowledge Management Network Manager)

2.4 พัฒนาศักยภาพของนักเอื้ออำนวยความสะดวกการจัดการความรู้ (Knowledge Management Facilitator)

2.5 พัฒนาศักยภาพของนักปฏิบัติการจัดการความรู้ (Knowledge Management Practitioner)

3. ร่วมกับภาคีเครือข่าย ดำเนินการเคลื่อนสังคมไทยให้เห็นคุณค่าของการดำเนินการจัดการความรู้

โครงสร้างการดำเนินการ

สถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) เป็นโครงการอิสระอยู่ภายใต้สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ใช้กฎระเบียบและกลไกการตรวจสอบของ สกว. และมีการกำกับนโยบายและทิศทางโดยคณะกรรมการนโยบาย สคส. โดยมี ศ.ดร.สมชัย ฤชุพันธุ์ เป็นประธาน, ผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย เป็น รองประธาน, ผู้จัดการสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ เป็นกรรมการ, กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ 6 ท่าน และผู้อำนวยการสถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม เป็นกรรมการและเลขานุการ

สถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) เน้นความเป็นองค์กรขนาดเล็กเพื่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน ปัจจุบัน สคส. มีบุคลากรประจำทั้งสิ้นรวม 10 คน โดยมี ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช เป็นผู้อำนวยการสถาบัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นันทพร (2540) ได้ศึกษาการพัฒนารองการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน: กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) พบว่าการทำงานแบบทีมข้ามสายงานมีส่วนสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ เนื่องจากทีมข้ามสายงานนั้นเปรียบเหมือนชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างกว้างขวางและขยายขีดความสามารถของตนเองได้ตามปรารถนา

กาญจนา (2541) ได้ศึกษาบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนา ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าอายุที่แตกต่างกันและสถานะทางตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อการรับรู้การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ส่วนบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบรรยากาศองค์กร การเรียนรู้ด้วยตนเองของสมาชิกในองค์กร ภายใต้บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาจึงจะส่งผลถึงการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

กึ่งกาญจน์ (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่องศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพ พบว่าพนักงานโรงพยาบาลมีระดับความคิดเห็นในเรื่องศักยภาพการพัฒนาในระดับปานกลาง ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามระดับ ตำแหน่งสายการทำงาน ระดับการศึกษาและระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน แต่ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามรายการทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์ประกอบด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีแตกต่างกัน และศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ปัทมา (2544) ได้ทำการวิจัย เรื่องตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ ของหน่วยงานฝึกอบรม ภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) หน่วยงานฝึกอบรมภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร มีลักษณะที่สอดคล้องกับองค์การเอื้อการเรียนรู้ในระดับปานกลาง 2) ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้กับตัวแปรคัดสรร 3 ด้านคือ ด้านการเรียนรู้ในองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการสื่อสารในองค์กรมี

ความสัมพันธ์ทางบวกได้แก่ หัวหน้าเปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้ หัวหน้าพร้อมที่จะสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ 3) ตัวแปรที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ คือ มีสัญญาณการเรียนรู้ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ มีอินเทอร์เน็ตซึ่งเป็นเครือข่ายสื่อสารทั่วโลก ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ และมีหนังสือที่เป็นประโยชน์ที่สามารถใช้เรียนรู้ด้วยตนเอง

ทัศนาศ และ อังสนา (2545 -2546) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไทย เพื่อศึกษารูปแบบ วิธีการและปัญหา เพื่อนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ในอินเทอร์เน็ตที่สะดวกต่อการเข้าถึง ผลการศึกษาพบว่า เว็บไซต์ส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแหล่งสารสนเทศประชาสัมพันธ์ องค์การ เผยแพร่ความรู้ และสื่อสารกับบุคคลภายนอก ผู้รับผิดชอบอยู่ในรูปคณะกรรมการมากที่สุด รองลงไปเป็นนักวิชาการ ระบบผู้ดูแลและพัฒนาเว็บไซต์ส่วนมากมีความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่มักขาดทักษะด้านการออกแบบสื่อ การเผยแพร่เว็บไซต์ที่ใ้มากที่สุด คือเข้าอยู่ในทำเนียบนามของเครื่องมือค้น มีการสร้างสรรค์ความรู้ในองค์การ จัดเก็บความรู้จากภายนอกและเผยแพร่ บริการที่ใ้ได้แก่เครื่องมือค้น นิเทศสาร และจดหมายข่าว กระดานประกาศและไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ข้อจำกัดในการจัดการความรู้คือ ไม่มีระบบในการจัดหมวดหมู่ ความรู้และการทำดัชนีในขณะที่ผู้ใช้เว็บไซต์กันโดยใช้ตรรกะนิเทศภาษาไทยมากที่สุด ผู้ใช้พบปัญหาด้านเทคโนโลยีการสื่อสารข้อมูล ปริมาณข้อมูล ความครอบคลุมและความทันสมัยของเนื้อหาารูปแบบของเว็บ วิธีค้น

อภิญา (2546) ได้ทำการศึกษา เรื่องความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท โตชิบา แคลเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงานงานบริษัท โตชิบา แคลเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในระดับเห็นด้วย โดยจัดลำดับเรียงตามคะแนนจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อสาร ปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหาร ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ปัจจัยเกี่ยวกับองค์การ ปัจจัยเกี่ยวกับพนักงานระดับปฏิบัติการ และปัจจัยเกี่ยวกับช่วงเวลาทำงานที่มีปริมาณงานแตกต่างกันในรอบ 1 ปี

ฉัตรชัย (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการความรู้เพื่อนำองค์การไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัท ยูโนแคล ไทยแลนด์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่าบริษัทฯ มีกระบวนการทำงาน รูปแบบการทำงานและวัฒนธรรมองค์การที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยประยุกต์การจัดการความรู้ใ้กับแนวคิดการบริหารห่วงโซ่มูลค่า ได้อย่างเหมาะสมและลงตัว อีกทั้ง

บริษัทได้ทำการสร้างผู้นำด้านการจัดการความรู้และทีมเสมือน ขึ้นมาเพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ และสร้างความเข้าใจที่ครอบคลุมถึงเผยแพร่ ความสำคัญ กระบวนการและวิธีการในการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร สำหรับพนักงานตั้งแต่หัวหน้างานขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพของบริษัท ในการนำการจัดการความรู้ไปสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ในระดับสูงที่สุดในองค์กรประกอบ โดยเรียงตามลำดับได้ดังนี้ ด้านการสร้างความรู้ได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการบริหารห่วงโซ่มูลค่าและด้านการสอดคล้องกับเศรษฐกิจและสังคมบนฐานความรู้

Benson (อ้างถึงใน ปีพมา, 2544: 105) ได้สรุปงานวิจัย ที่ American Society for Training and Development ได้สำรวจใน 5 ประเด็น คือ (1) เรื่องใดที่อยู่ในความสนใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (2) ผู้รับผิดชอบและหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการเรียนรู้ (3) เทคโนโลยีที่ใช้สนับสนุนการเรียนรู้ (4) ปัญหาสำหรับแนวคิดเรื่ององค์การเพื่อการเรียนรู้ (5) ข้อเสนอแนะในการนำเรื่ององค์การเพื่อการเรียนรู้

ในปี 1993, 1995 และ 1996 การสำรวจเน้นในเรื่ององค์การการเรียนรู้ และปี 1997 เน้นเรื่องทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) พบว่ามีความคาบเกี่ยวกันในเรื่อง ทุนทางปัญญา การจัดการองค์ความรู้ และองค์การเพื่อการเรียนรู้ โดยร้อยละ 83 คำนึงเกี่ยวกับเรื่ององค์การเพื่อการเรียนรู้มากกว่าทุนทางปัญญา ร้อยละ 39 คำนึงเกี่ยวกับการจัดการองค์ความรู้ และมีเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้องได้แก่ องค์ความรู้ ร้อยละ 89 การเรียนรู้ร้อยละ 70 และการฝึกอบรมปฏิบัติการแบ่งปันร้อยละ 61

ในปี 1996 และ 1997 ได้ทำการสำรวจถึงความรับผิดชอบในการจัดการการเรียนรู้ จากการสำรวจพบว่า น้อยกว่าครึ่งขององค์การได้มีการมอบหมายความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์การเพื่อการเรียนรู้ แม้ว่าจะรู้ว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญ โดยที่ร้อยละ 40 มีการมอบให้ผู้รับผิดชอบดูแลทั่วๆ ไปในเรื่องการเรียนรู้ในองค์การได้มีการมอบหมายความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์การเพื่อการเรียนรู้ แม้ว่าจะรู้ว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องที่สำคัญ โดยที่ร้อยละ 40 มีการมอบให้ผู้รับผิดชอบดูแลทั่วๆ ไปในเรื่องการเรียนรู้ในองค์การ ร้อยละ 10 มีผู้รับผิดชอบด้านการจัดการด้านทุนปัญญา และร้อยละ 98 ของระดับบริหารมีความเห็นว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีบทบาทในการพัฒนาเรื่องทุนทางปัญญา

ในปี 1996 ความตระหนักในแนวคิดการเรียนรู้มีสูงมากขึ้นถึงร้อยละ 69 และเป็นที่แพร่หลายมากขึ้นและพบว่าสิ่งที่บริษัทของกลุ่มตัวอย่างได้ดำเนินการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลมาก

ขึ้น คือเรื่องของการจัดการ หรือการพัฒนาความเป็นผู้นำร้อยละ 73 เรื่องทีมร้อยละ 65 ในด้านสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ พนักงานได้รับการกระตุ้นให้สื่อสารกันอย่างเปิดเผยร้อยละ 71 ให้มีการถามคำถามร้อยละ 66 และเรียนรู้กันในกลุ่มร้อยละ 55

ส่วนเทคโนโลยีที่ใช้บ่อยที่สุดในการสนับสนุนการสื่อสารและการเรียนรู้ขององค์กรคือ E-mail ร้อยละ 60 กระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ร้อยละ 40 การประชุมทางวิดีโอร้อยละ 36 อินเทอร์เน็ต ร้อยละ 34 และการประชุมทางไกลร้อยละ 17 และปัญหาที่พบสำหรับแนวคิดเรื่ององค์กรเอื้อการเรียนรู้ คือ ขาดความเข้าใจ ไม่มีเวลาพอ และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และจากการสำรวจได้มีข้อเสนอแนะสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนักฝึกอบรม เพื่อที่จะสามารถเป็นกองหน้าในองค์กรเอื้อการเรียนรู้ โดย (1) สนับสนุนการจัดการความรู้ และกระตุ้นการเรียนรู้ ณ ทุกๆ โอกาส (2) พัฒนาระบบบุคลากรและเทคโนโลยี เพื่อขยายความรู้ที่มีอยู่อย่างรวดเร็ว (3) กระตุ้นการสอนงาน (Mentoring) และการแบ่งปันความรู้ (4) กำหนดคุณค่าที่สำคัญของการลงทุนในเรื่องต้นทุนความรู้ (5) ถูกระงับสะท้อนภาพองค์กรและช่วยองค์กรให้เข้าใจในสิ่งที่ได้พบ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้มีในบางองค์กร และต้องใช้เวลาที่จะสามารถเห็นผลที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนักฝึกอบรมจะสร้างให้องค์กรเอื้อการเรียนรู้ นำไปสู่ปฏิบัติที่ดีที่สุด

David (อ้างถึงใน ปีทมา, 2544: 103) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรเอื้อการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาการปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม มีลักษณะ คือ (1) หัวหน้าทีม ได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้โดยการสนับสนุน ก่อให้เกิดความร่วมมือ และนำศักยภาพของทีมมาใช้ (3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม (4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน (5) มีการแบ่งปันความรู้และมีการซึมซับความรู้และมีซึมซับความรู้ และข้อมูลต่างๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม (6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และวิธีปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ (7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น แสดงให้เห็นถึงปัจจัยส่วนบุคคล ไม่ว่าจะเป็น เพศ อายุ การศึกษา อายุ อาชีพ ต่างก็เป็นตัวแปรสำคัญที่จะสะท้อนถึงการรับรู้ และเรียนรู้ของพนักงานต่อเครื่องมือระบบบริหารจัดการต่างที่เกิดขึ้นในองค์กร และองค์กรต่างๆ ควรมีการสอนผู้บริหาร

เกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์การของตนให้มีลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ และให้มีการคิด
อย่างเป็นระบบ รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหาร
ควรสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลนับเป็น
องค์ประกอบที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์การเอื้อการเรียนรู้