



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 5

The 5th STOU Graduate Research Conferenceการจัดการความรู้ภายในองค์กร
Knowledge Management in an Organizationตะวันฉาย มิตรประชา (TawanchayMitrpracha)¹

บทคัดย่อ

โลกยุคปัจจุบันเป็นยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ในทุกสังคมจะต้องมีความสามารถในการนำความรู้มาสร้างนวัตกรรมโดยความรู้และนวัตกรรมที่สร้างขึ้นนั้นจะต้องก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม และสร้างความหลากหลายทั่วถึง เพื่อการแข่งขันและสามารถอยู่ได้อย่างสมดุล ในองค์กรเองก็เช่นกันต้องนำความรู้มาใช้สร้างนวัตกรรมและเพื่อพัฒนาส่วนต่างๆ ขององค์กร การจัดการความรู้ในองค์กรจึงมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลักเพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์กร ดังนั้นต้องทำให้การจัดการความรู้สามารถบรรลุภารกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดอุปสรรคปัญหาให้องค์กรรวมทั้งสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อีกด้วย และจะต้องดำเนินการออกแบบการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีฐานข้อมูลความรู้เชื่อมโยงกันเพื่อการทำกิจกรรม การเคลื่อนความรู้ไปทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ มีเครือข่ายสำหรับส่งเสริมและสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ ถือเป็นความร่วมมือระหว่างองค์กร และพนักงาน ให้รู้จักใช้ระบบการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน จนสามารถประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการขับเคลื่อนให้ธุรกิจก้าวหน้า และมีศักยภาพในการแข่งขัน

คำสำคัญ: การจัดการความรู้ การสร้างความรู้ การแบ่งปันความรู้

Abstract

The world today is the knowledge-based society and economy whereby innovative ideas are based upon knowledge. These ideas will be beneficial to the society and enable the individuals to compete effectively and survive. This is also true with any organization which needs innovative ideas in order to develop the organization to a more advanced stage. Therefore , the primary objective of Knowledge Management (KM) is aimed at supporting the organization to achieve its mission successfully. Besides enabling the ability of the organization to carry on its mission successfully , KM can help eliminating organization's problems and obstacles as well as enhancing its competitive advantage. However, effective KM requires systematic design of KM so that the knowledge can be intentionally shared between all units within the organization . Besides , the availability of network to share and support KM is needed so that knowledge can be exchanged between all individuals in the organization and effective application of knowledge can be achieved which will drive the organization to progress and increase its potential to compete effectively.

Keywords: Knowledge management, Knowledge creation, Knowledge sharing



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 5

The 5th STOU Graduate Research Conference

บทนำ

โลกปัจจุบันเป็นโลกยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Society and Economy) ในทุกสังคมจะต้องมีความสามารถในการนำความรู้มาสร้างนวัตกรรม สร้างพลังขับเคลื่อนทางพัฒนาสังคม ความรู้และนวัตกรรมที่สร้างขึ้น จะต้องก่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคม และสร้างความหลากหลายอย่างทั่วถึง เพื่อการแข่งขัน และสามารถอยู่ได้อย่างสมดุล ในองค์กรเองก็เช่นกัน ต้องการนำความรู้มาใช้สร้างนวัตกรรมและพัฒนาส่วนต่างๆ ขององค์กร โดยการปรับปรุงให้ดีขึ้นทีละเล็กละน้อยหรือดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่คนทั่วไปหรือแม้แต่ นักวิชาการบางท่านก็มีอีกมุมมองเกี่ยวกับการจัดการความรู้ว่า คือการสร้างความรู้ของเราขึ้นใช้เองทั้งหมด หรืออีกแนวทางหนึ่งก็คือการรับเอาความรู้หรือเทคโนโลยีของผู้อื่นมาใช้ทั้งหมด เพราะมั่นใจว่าเป็นความรู้หรือเทคโนโลยีที่ใช้แล้วจะได้ผล แต่แนวทางที่ถูกต้องของการจัดการความรู้ คือการผสมผสานความรู้ การใช้ความรู้หรือเทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด หากยังไม่มีความรู้หรือเทคโนโลยีที่เหมาะสม หรือมีแต่ยังไม่เหมาะสม เราก็สร้างหรือดัดแปลงของเราเองได้โดยการต่อยอดจากความรู้หรือเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้ว แต่ควรจะประหยัดในเรื่องของงบประมาณ เวลา และ แรงงานหรือแรงสมมอญน้อยที่สุด การเข้าถึงความรู้หรือเทคโนโลยีที่มีอยู่ทั่วโลกโดยรู้จักเลือกใช้ความรู้จากภายนอก ต่อจากนั้นดำเนินการปรับปรุง ดัดแปลง วิจัย หรือต่อยอดความรู้หรือเทคโนโลยีที่มีอยู่แล้ว นี่คือนิยามของการจัดการความรู้ที่แท้จริง

แหล่งความรู้ของโลกในปัจจุบัน เราสามารถเข้าถึงได้ทางอินเทอร์เน็ต ดังนั้นทักษะการสืบค้นผ่านอินเทอร์เน็ต รวมถึงสิทธิในการเข้าถึงฐานข้อมูลจึงเป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะในภาพรวมยังไม่เกิดการประหยัด เช่น การจัดซื้อ การจัดหาวัสดุสารวิชาการ ยังอยู่ในลักษณะต่างกันต่างทำ ต่างคนต่างซื้อ ทำให้มองในภาพรวมของแต่ละองค์กรยังไม่เกิดการประหยัด นอกจากนี้คนโดยทั่วไปทั้งภายในและภายนอกองค์กรเอง ยังคงใช้ฐานข้อมูลความรู้เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ไม่ครบถ้วน เรามักจะค้นแต่ฐานข้อมูลสารวิชาการ หรือฐานข้อมูลด้านความรู้ทั่วไปซึ่งไม่เพียงพอ แต่สิ่งที่เราขาดก็คือการสร้างวัฒนธรรมการสืบค้นฐานข้อมูล สิทธิบัตร ดังนั้นเราเป็นเพียงผู้หาความรู้เป็นส่วนใหญ่ แต่เราไม่ได้เป็นผู้สร้างความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ผ่านโจทย์หรือปัญหาของเราเอง และเมื่อได้ความรู้มาแล้วไม่ว่าจะด้วยวิธีการใดก็ตาม จะต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมทั้งต่อบริบท วัฒนธรรม และขีดความสามารถด้านอื่นๆ ขององค์กร แล้วจึงนำมาปรับแต่งให้เหมาะสมต่อการประยุกต์ใช้และเมื่อใช้งานได้แล้วก็ต้องดำเนินการพัฒนาความรู้ต่อไป แต่โดยส่วนใหญ่เรามักทำแบบไม่ต่อเนื่องเราทำแล้วหยุดและก็ไปจับงานชิ้นอื่นต่อ จึงทำให้การจัดการความรู้มักสะดุด นอกจากนี้เรายังมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนกันอยู่มากว่าการจัดการความรู้หมายถึงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาจัดเก็บข้อมูลที่เป็นความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องเนื่องจากการจัดการความรู้เป็นกระบวนการ (Process) แต่เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเพียงเครื่องมือ (Tool) ที่สนับสนุนกระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 5

The 5th STOU Graduate Research Conference

วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในองค์กร

1. สร้าง สนับสนุน และส่งเสริมด้านการสร้างความรู้
2. สร้าง สนับสนุน และส่งเสริมด้านการแลกเปลี่ยนความรู้
3. ส่งเสริมขีดความสามารถในการจัดการความรู้ และการพัฒนาความรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
4. สนับสนุนและเผยแพร่การจัดการความรู้แก่องค์กร และสังคมให้กว้างขวางยิ่งขึ้น
5. สามารถส่งเสริมและสร้างให้เกิดนักจัดการความรู้ในองค์กรให้มีจำนวนเพิ่มขึ้น

ความหมายของการจัดการความรู้

นิยามของการจัดการความรู้ ไม่สามารถให้คำนิยามสั้นๆ ได้ จึงขอเสนอนิยามในหลายๆ ประเด็นเพื่อให้ได้ความหมายที่ครอบคลุมและสมบูรณ์ เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่กว้างและมีความเชื่อมโยง ดังนี้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549) กล่าวถึงการจัดการความรู้ หมายถึง วิธีการในการรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ การเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกต่อการจัดการความรู้

นฤมล รื่นไวย (2554) กล่าวถึงการจัดการความรู้ ว่าเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) โดยใช้พฤติกรรมภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และวิธีปฏิบัติซึ่งมีอิทธิพลต่อการแบ่งปันความรู้ จึงต้องมองเรื่องวัฒนธรรม สังคมและพฤติกรรมองค์กร มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ด้วย

วิจารณ์ พานิช (2548) กล่าวถึงการจัดการความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร จะช่วยสร้างต้นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) และความสำเร็จให้แก่องค์กร โดยการประยุกต์ใช้ความรู้ นอกจากนี้การจัดการความรู้ต้องอาศัยบุคลากรที่เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ หรือผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ ช่วยในการตีความ แนะนำ และประยุกต์ใช้ความรู้

สรุปความหมายของการจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมที่หมายถึงกลไกและกระบวนการตลอดจนครอบคลุมเทคนิค เพื่อรวบรวมความรู้ที่กระจายอยู่ในที่ต่างๆ มารวมไว้ที่เดียว และสร้างบรรยากาศให้คนได้เข้าถึงคิดค้นและสร้างความรู้ใหม่ๆ ขึ้นได้อีก โดยมีการจัดระบบความรู้ให้เกิดขึ้นและมีการสร้างช่องทางตลอดจนเงื่อนไขให้คนเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันและกัน เพื่อนำไปใช้พัฒนางานขององค์กรให้ได้ผล

โมเดลการจัดการความรู้

แนวคิดในการจัดการความรู้ได้กล่าวไว้ว่าความรู้ที่เกิดขึ้นได้กับทุกคนไม่จำเป็นต้องเป็นนักวิชาการหรือนักวิจัย การจัดการความรู้เพื่อการเอาความรู้ไปใช้ประโยชน์ไม่ใช่เอาแค่ผลงานวิจัย เพียงแต่ทำให้เป็นระบบคือ มีโจทย์ ทดลอง เก็บข้อมูล วิเคราะห์ ตีความ โดยมีทีมจัดการความรู้เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือและร่วมปฏิบัติการสร้างความรู้ก็จะง่ายขึ้นถ้าได้ใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันสร้างความรู้ไว้ใช้งาน ซึ่งการสร้างความรู้ลักษณะนี้เกิดขึ้นแล้วในหลายๆ บริษัทหรือองค์กร



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 5

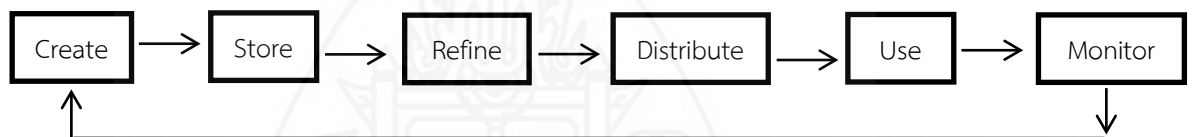
The 5th STOU Graduate Research Conference

อาร์เธอร์ แอนเดอร์เซน และ APQC (2000) ได้แบ่งการจัดการความรู้ออกเป็นกระบวนการดังนี้ คือการแลกเปลี่ยนความรู้ (Share) การสร้างความรู้ (Create) การพิสูจน์ (Identity) การจัดเก็บหรือการรวบรวม (Collect) การดัดแปลงให้เหมาะสม (Adapt) การจัดการ (Organize) และการนำไปประยุกต์ใช้ (Apply) และย้อนกลับมายังจุดที่เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ (Share) อีกครั้ง(ดังภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 แสดงการจัดการความรู้ของอาร์เธอร์ แอนเดอร์เซน และ APQC (2000)

เทอร์บาลและคณะ (2002) อ้างในทิพวรรณ เพิ่มสุวรรณรัตน์ (2549) ได้แบ่งการจัดการความรู้ออกเป็นกระบวนการดังนี้ คือ การสร้าง (Create) การจัดเก็บ (Store) การคัดเลือก (Refine) การกระจาย (Distribute) การใช้ (Use) และการตรวจสอบติดตาม (Monitor) (ดังภาพที่ 2)



ภาพที่ 2 แสดงการจัดการความรู้ของเทอร์บาลและคณะ (2002)

เมื่อได้พิจารณาโมเดลการจัดการความรู้ทั้ง 2 โมเดลแล้ว จะพบว่าปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้เกิดผลลัพธ์ที่ดี คือ การนำความรู้ที่ได้จัดเก็บรวบรวมมาเผยแพร่ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ และนำประสบการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่กลับเข้าสู่กระบวนการแลกเปลี่ยนหรือการสร้างอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งกระบวนการเผยแพร่ความรู้ในยุคปัจจุบันต้องยอมรับว่า อินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตสามารถเข้าถึงผู้ใช้ได้เป็นอย่างดี

การจัดการความรู้ในองค์กรจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ดังนี้ได้แก่

1. การจัดโครงสร้างความรู้ เพื่อให้ได้ข้อมูลอย่างเป็นระบบและนำไปใช้ได้ง่าย
2. การพัฒนาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการศึกษา เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับด้านการเงิน ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า เป็นต้น
3. การกำหนดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในด้านใดๆ ที่องค์กรต้องการ และควรเป็นคนภายในองค์กร เพื่อร่วมกันเป็นทีมจัดการความรู้
4. การกระจายความรู้จากผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ และการกระจายความรู้ให้ผู้อื่นภายในองค์กร



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 5

The 5th STOU Graduate Research Conference

5. การประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็น โดยอาจทำในลักษณะของการประชุมตามปกติหรือผ่านสื่อในรูปแบบต่างๆ
6. การจัดอบรม จัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนานุเคราะห์ให้ช่วยกันพัฒนาความรู้ผู้องค์กร
7. จัดกระบวนการกลุ่มให้คนจากองค์กรอื่นได้มีโอกาสร่วมงานกัน แก้ไขปัญหาพร้อมกัน และผลัดกันทำหน้าที่ผู้จัดด้านการจัดการความรู้
8. เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติการในสาขาการจัดการความรู้นั้นๆ ให้ดียิ่งขึ้น
9. จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวก และสิ่งสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร
10. จัดการวัดต้นทุนทางปัญญา เพื่อให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ต้นทุนทางปัญญานั้นหมายรวมถึงต้นทุนบุคลากร ต้นทุนด้านโครงสร้าง ต้นทุนด้านสินทรัพย์ทางปัญญา ต้นทุนการผลิต ต้นทุนการจัดการ ต้นทุนด้านการตลาด ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

หลักการเบื้องต้นที่ใช้ในการจัดการความรู้

ตามทฤษฎีไม่ได้มีหลักการหรือวิธีการปฏิบัติที่ตายตัว แต่จากการศึกษาและพิจารณาของผู้เขียนสิ่งที่ควรพิจารณาจัดการความรู้โดยอาศัยสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. ออกแบบโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้

เพื่อช่วยในการจัดระบบความรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศทั้งที่เป็นฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ โดยคำนึงถึงการให้พนักงานในองค์กรสามารถค้นหา สร้าง เชื่อมต่อ หรือผสมผสานในการใช้ความรู้ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคคลที่ต้องการ ได้อย่างถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม และกำจัดอุปสรรคในการถ่ายทอดทักษะและวิธีการปฏิบัติงานรวมทั้งช่วยในการจัดระบบความรู้ ได้แก่ การจัดหมวดหมู่ ทำดัชนี แยกเป็นกลุ่ม กลั่นกรองสังเคราะห์ เป็นต้น รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น แฟกซ์ โทรศัพท์ วีดีโอคอนเฟอร์เรนซ์

2. นำกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้มาเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กร

การจัดการความรู้ในองค์กรมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลักเพื่อสนับสนุนภารกิจขององค์กร ดังนั้นต้องทำให้การจัดการความรู้ สามารถบรรลุภารกิจขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดอุปสรรคปัญหาให้องค์กรรวมทั้งสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อีกด้วย โดยสามารถใช้กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ทั้ง 2 แบบ คือ

1) กลยุทธ์การจัดการความรู้แบบเข้ารหัส (Codification) หมายถึง การลงทุนในระบบไอทีและระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเข้ารหัสความรู้ให้เป็นการรวบรวม กระจ่าย และใช้แล้วใช้อีกได้

2) กลยุทธ์การจัดการความรู้แบบเข้าคน (Personalization) หมายถึง การทำให้เกิดสารสนเทศที่อำนวยความสะดวกเชื่อมโยงให้พนักงานขององค์กร สามารถแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างสะดวกง่ายดาย โดยเฉพาะความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในคนที่เรียกว่า Tacit Knowledge ซึ่งการจัดการความรู้จำเป็นต้องอาศัยการจัดการความรู้แบบเข้ารหัสกับแบบเข้าคนที่เหมาะสมสำหรับกลยุทธ์องค์กร ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้สามารถดำเนินการดังตารางข้างล่างนี้



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 5

The 5th STOU Graduate Research Conference

กลยุทธ์ขององค์กร	กลยุทธ์การจัดการความรู้	
	แบบเข้ารหัส	แบบเข้คน
ผลิตภัณฑ์หรือบริการ	คุณภาพตามราคา	ออกแบบสำหรับลูกค้าเฉพาะราย
การกำหนดราคา	ตามราคาตลาด	ตามประสบการณ์
อัตรากำไร	ต่ำ	สูง
ความรู้ และทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติ	ความรู้เปิดเผย	ความรู้ฝังลึก

3. ตั้งทีมการจัดการความรู้

ตั้งทีมการจัดการความรู้ ควรประกอบไปด้วยบุคลากรที่เป็นพนักงานในหน่วยใดหน่วยหนึ่งในองค์กร และรู้เรื่องภายในงานของตนดี รวมทั้งพนักงานที่มีความรู้ความเข้าใจงานแบบข้ามหน่วยงาน เจ้าหน้าที่สารสนเทศภายในองค์กร ผู้จัดการอาวุโส เพื่อระดมความรู้และให้คำแนะนำแนวคิดต่างๆ อาจใช้ที่ปรึกษาจากภายนอกกรณีจำเป็น

4. การตรวจสอบองค์ความรู้และระบบที่มีอยู่

การตรวจสอบนี้ต้องใช้ทีมการจัดการความรู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากข้อ 3 ควรกำหนดความรู้หลักๆ ขององค์กร ตัวอย่างเช่น สถาบันพระปกเกล้า ความรู้หลักได้แก่ ความรู้ทางด้านกฎหมาย และให้มีการกำหนดองค์ความรู้ และอื่นๆ เช่น ระดับความรู้ขององค์กร ควรอยู่ในระดับใด ความรู้ขององค์กรจะเพิ่มขึ้นได้อย่างไร องค์กรจะใช้กำลังทรัพยากรความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างไร และทีมจัดการความรู้ควรตรวจสอบเรื่องการกำหนดการจัดการความรู้หลัก สำหรับใช้เป็นแนวทางในการจัดการความรู้ที่จะออกแบบให้องค์กรต่อไป

5. ออกแบบระบบการจัดการความรู้

เป็นขั้นตอนที่ประกอบด้วยร่างพิมพ์เขียว ทีมจัดการความรู้ต้องออกแบบระบบการจัดการความรู้ ซึ่งอย่างน้อยจะมีระบบย่อย 4 ระบบ คือ

5.1 คลังความรู้ (Knowledge Repository) ประกอบไปด้วยฐานข้อมูลฐานหนึ่งหรือหลายฐานข้อมูล เชื่อมโยงกัน ควรเป็นฐานข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้

5.2 ความร่วมมือพื้นที่ร่วมกัน (Collaborative Platform) เพื่อทำกิจกรรมการเคลื่อนความรู้ไปทั่วองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

5.3 เครือข่าย (Network) สำหรับการส่งเสริมและการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความร่วมมือระหว่างองค์กรที่ทำกิจกรรมอย่างเดียวกัน และเพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์

5.4 สร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ด้านการส่งเสริมให้พนักงานรู้จักใช้ระบบการจัดการความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่าหลักการที่ใช้ในการจัดการความรู้ ยังไม่ทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรครบถ้วนสมบูรณ์ ยังต้องมีต้นแบบและการทดลองใช้ความรู้ มีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้างค่าตอบแทน เพราะการจัดการความรู้จะได้ผลต้องมีการส่งเสริมการจัดการความรู้ การดำเนินงาน การใช้ความรู้ทำให้การศึกษาและอบรม การวัดผลกระทบจากการจัดการความรู้ เพื่อ



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 5

The 5th STOU Graduate Research Conference

เชื่อมโยงกิจกรรมขององค์กรเข้ากับระบบการจัดการความรู้ จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรด้วย และสิ่งสำคัญประการต่อมาคือ พัฒนาระบบการจัดการความรู้ ตั้งแต่การส่งข้อมูลข่าวสาร การใช้งานข้อมูล การอำนวยความสะดวกด้วยการปรับปรุงสารสนเทศตามความต้องการของผู้ใช้รายบุคคล การตรวจสอบผู้ใช้และระบบการป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลจากบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องจากภายนอก สุดท้ายคือการประเมินผลสัมฤทธิ์โดยการวัดผลตอบแทนจากการลงทุน และพัฒนาระบบการจัดการความรู้

ขอบเขตการจัดการความรู้ภายในองค์กร

มีวิธีการดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. **จัดโครงสร้างของการจัดการความรู้ในองค์กร** ประกอบไปด้วยการรวมกลุ่มคนจากหลายๆ หน่วยงานที่มีความสนใจ และมีแนวทางปฏิบัติที่คล้ายคลึงกัน แต่ไม่ได้หมายถึงการรวมกลุ่มอย่างเป็นทางการหรือทีมงาน โครงการเดียวกัน แต่ทางกลุ่มจะมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างเต็มใจของกลุ่มและมุ่งเน้นไปที่การสร้างเครือข่าย การสื่อสารภายใน การแบ่งปันข้อมูลระหว่างกันและกันการส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มทางสังคมในองค์กรจะเป็นกลยุทธ์ภายในที่สำคัญ เพราะธุรกิจจะใช้ข้อมูลความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนเนื่องจากกลุ่มจะช่วยเสริมสร้าง ปรับปรุง รวมไปถึงการเผยแพร่ แบ่งปัน ข้อมูลให้แก่นักด้วยความเต็มใจ

2. **ภายในองค์กรมีคลังสำหรับเก็บข้อมูลความรู้** ซึ่งแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ คลังความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่เป็นรูปธรรม ไม่สามารถจับต้องได้ และอีกประเภทหนึ่ง คือ ความรู้ที่มีการกำหนดรหัส ทำการจดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นรูปธรรม มีอยู่หลายรูปแบบที่พนักงานหรือผู้ใช้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้ คลังเก็บข้อมูลความรู้ถือเป็นห้องเรียนขององค์กร เช่น Web-based, Link, Chat room การสร้าง Template ส่วนตัว, การให้บริการสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

3. **การเข้าถึงแหล่งความรู้ และการไหลเวียนของความรู้** การเข้าถึงแหล่งความรู้ต้องอาศัยสิ่งอำนวยความสะดวกทั้งอุปกรณ์และบริการที่เป็นเครื่องมือ ต้องให้ผู้สืบค้นข้อมูลความรู้ ทราบว่ามีข้อมูลประเภทใดบ้างอยู่ในรูปแบบใด และวิธีการได้ข้อมูลรู้นั้นจะต้องสะดวกและเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลาและการไหลเวียนของความรู้ในองค์กร ก็คือ การถ่ายทอดความรู้จากคนหนึ่งไปสู่คนหนึ่ง หรือจากคนหนึ่งไปสู่กลุ่มอื่นๆ หรือระหว่างกลุ่มสู่กลุ่มอื่นๆ ทำให้เกิดการไหลเวียนความรู้ต่อกันไปไม่สิ้นสุด การไหลเวียนของรู้นั้นต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กร องค์กรต้องให้คุณค่าและผลักดันให้บุคลากรมีความเต็มใจที่จะแบ่งปันข้อมูลความรู้ที่ตนมีให้แก่บุคคลอื่นด้วยเป็นอันดับแรก ต่อจากนั้นก็หาเอาระบบการหรือแนวทาง และเทคโนโลยีที่ช่วยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้มาประยุกต์ใช้ร่วมกันก็จะเป็นการเข้าถึงแหล่งความรู้และการไหลเวียนความรู้

การประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในองค์กร

จากหนังสือเรื่อง The Third Wave (คลื่นลูกที่สาม) แต่งโดย Alvin Toffler(1984) ได้กล่าวถึงยุคแห่งสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Society and Economy) ให้ความหมายของความรู้ว่า คือ ญาณ



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 5

The 5th STOU Graduate Research Conference

สำคัญในการพัฒนาองค์กรหรือธุรกิจ ต้องแสดงถึงความสามารถในการนำความรู้มาสร้างนวัตกรรม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนให้ธุรกิจเติบโตและมีศักยภาพในการแข่งขัน ยุคนี้ถือว่าเป็นยุคใหม่ที่ต้องอาศัยความรู้และข้อมูลเป็นกลยุทธ์สำคัญในการแข่งขันระหว่างธุรกิจทุกองค์กรจึงต้องทำความเข้าใจว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่นำไปสู่การสร้างความรู้ได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในระดับชาติและนานาชาติธุรกิจต้องพยายามหาวิธีการที่จะจัดการกับข้อมูลและความรู้ที่อยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะต้องการนำข้อมูลและความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในขณะที่เดียวกันก็ต้องหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มได้อย่างรวดเร็วด้วย จึงขอยกตัวอย่างองค์กรชั้นนำที่เป็นที่รู้จักกันดีว่ามีความสามารถในการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) จนประสบความสำเร็จ นั่นคือ บริษัท Xerox ซึ่งมีชื่อเสียงเกี่ยวกับการผลิตเครื่องมือและอุปกรณ์ด้านอิเล็กทรอนิกส์ในระดับสากล มีสาขาตั้งอยู่ในเกือบทุกภูมิภาคของโลก โดยเฉพาะบริษัท Fuji Xerox Singapore Pte.,Ltd. ที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร Xerox เป็นที่รู้จักกันมายาวนานในเรื่องการถ่ายสำเนาเอกสาร ได้หันไปสนใจระบบดิจิทัลเพื่อนำมาผลิตเป็นผลิตภัณฑ์ระบบดิจิทัล เครื่องถ่ายเอกสารสีและอุปกรณ์ดิจิทัลต่างๆ ถึงแม้ว่า Xerox จะสร้างตลาดเครื่องถ่ายเอกสารดิจิทัลได้ค่อนข้างช้า แต่ผลิตภัณฑ์ดิจิทัลของ Xerox กลับครองยอดขายได้ถึง 50% ในช่วงต้นปี 1990 Xerox มีบรรยากาศการทำงานโดยใช้นโยบายรวม และเน้นความสำเร็จต่างๆ เพื่อใช้เป็นตัวชี้วัดขององค์กรต่อมาบริษัทเริ่มนำเอาแนวคิด Benchmarking มาใช้เพื่อเปรียบเทียบแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศในอุตสาหกรรมต่างๆ ปัจจุบัน Xerox ให้ความสำคัญกับพนักงานและแนวคิด Benchmarking ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ เน้นให้พนักงานทำงานด้วยการเปลี่ยนพฤติกรรม สร้างหลักสูตรภาวะผู้นำเชิงคุณภาพ และอบรมให้พนักงานมีความเข้าใจเรื่องราวต่างๆ ในหลักสูตร เช่น กระบวนการปรับปรุงคุณภาพ วิธีการแก้ไขปัญหา และการตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้าตลอดจนวางแผนการเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงานด้วยการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ โดยการพัฒนาเว็บไซต์เพื่อให้พนักงานเข้าไปศึกษาหาความรู้ ได้ทำเป็นสื่อสำหรับการจัดการความรู้ภายในองค์กร ต่อมา Xerox เริ่มเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ว่าการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งของบริษัท จึงได้ทำการศึกษาเรื่องนี้อย่างจริงจัง จนประสบความสำเร็จและพบว่าความรู้ขององค์กรกระจายอยู่ที่ใดบ้าง เริ่มจากความรู้อยู่ในตัวของพนักงาน 42% ความรู้ในเอกสารที่เป็นกระดาษ 26% ความรู้ในรูปของเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ 20% และที่เหลือ 12% อยู่ในฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนั้นยังศึกษาถึงแนวทางหลักในการถ่ายทอดความรู้ภายใน เพราะผู้บริหารเชื่อว่ายังมีความรู้อีกมากมายที่ยังไม่ได้นำมาถ่ายทอด ผลการศึกษาพบว่า ความรู้ที่ถ่ายทอดผ่านประสบการณ์ส่วนตัว 52% ความรู้ที่ถ่ายทอดโดยการสอนงานโดยตรง 17% ความรู้ที่ถ่ายทอดผ่านการฝึกอบรมปกติ 24% และความรู้ที่ถ่ายทอดจากแหล่งอื่นๆ 7%

Fuji Xerox Singapore ให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการความรู้ โดยได้พิจารณาการจัดการความรู้ไว้หลายประการ ดังนี้

1. การแบ่งปันความรู้ระหว่างกันโดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นสิ่งสนับสนุน การปฏิบัติเพื่อให้การนำข้อมูลความรู้ที่มีมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องกับผลการศึกษาของ The Delphi Groups ที่ศึกษาเรื่องความรู้ในองค์กรพบว่า กว่าร้อยละ 42 ของความรู้ทั้งหมดภายในองค์กรเป็นความรู้ที่มีอยู่ในตัวพนักงาน และมีเพียงร้อยละ 12 เท่านั้นที่มีอยู่ในรูปของข้อมูลที่พนักงานสามารถนำไปใช้ได้ ส่วนอีกร้อยละ 46 ซึ่งเป็นสัดส่วนที่มากที่สุดของข้อมูลในองค์กรจะอยู่ในรูปของรายงานและเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ และเป็นข้อมูลที่น่ามาเผยแพร่บ่อยมาก



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 5

The 5th STOU Graduate Research Conference

เนื่องจากประสบปัญหาในการจัดเก็บข้อมูล เช่น ความไม่สอดคล้องกันของฐานข้อมูลและการจัดเก็บข้อมูล หรือการเปลี่ยนข้อมูลจากแบบรายงานมาเป็นแบบดิจิทัลที่อาจทำให้เกิดความยุ่งยากแต่ปัจจุบันปัญหานี้ได้รับการแก้ไขแล้วด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. **ผลิตความรู้และข้อมูลให้เหมือนกับเป็นผลิตภัณฑ์หนึ่ง** และผลักดันให้การผลิตความรู้และข้อมูลเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และการบรรจุความรู้หรือข้อมูลลงไปในผลิตภัณฑ์ การให้บริการและกระบวนการทำงาน เพราะเมื่อองค์กรพบว่า ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ของผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการในช่วงใดที่ต้องอาศัยความรู้มาก ก็สามารถนำข้อมูลใส่ลงไปในผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อหวังผลในการสร้างรายได้และกำไรให้เกิดขึ้นองค์กรต่อไป

3. **การทำแผนที่เพื่อการเข้าถึงความรู้** เพราะตัวองค์กรเองต้องแสดงความพร้อมว่า มีความรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้ จึงจำเป็นต้องทำแผนที่เพื่อนำทางให้ผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูลสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ต่างๆ ได้ เช่นแผนที่เกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร แผนที่แสดงถึงการหมุนเวียนความรู้ระหว่างกลุ่ม เป็นต้น

4. **การใช้เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้** Fuji Xerox Singapore ใช้ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ทันสมัยและนำมาซึ่งวิธีการการจัดเก็บข้อมูลซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างมากในการสนับสนุนให้องค์กรมีโอกาสก้าวสู่ความสำเร็จในการจัดระเบียบความรู้และข้อมูล และถือเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กรที่จะนำความรู้ที่ได้นั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจขณะเดียวกันก็พิจารณากระบวนการจัดการความรู้ที่สัมพันธ์กับแนวทางปฏิบัติของ Xerox ทั้งการผลิต การแลกเปลี่ยนทางการเผยแพร่ การแข่งขัน และการเรียบเรียงความรู้ เพื่อการจัดเก็บข้อมูลสำหรับพัฒนาผลิตภัณฑ์ และให้บริการความรู้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลทั่วไป ลูกค้าหุ้นส่วนของบริษัท จะสามารถเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ของ Xerox ได้ง่ายทุกเมื่อที่ต้องการข้อมูล การสร้างบรรยากาศที่ทำให้พนักงานรู้จักพัฒนาความรู้ และนำความรู้มาประยุกต์ใช้เพื่อเตรียมพร้อมในการทำงานในอนาคตและแสดงความคิดเห็นและให้รางวัลกับพนักงานที่นำความคิดใหม่ๆ เชิงสร้างสรรค์มาใช้ และทำการถ่ายทอดความรู้แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน รวมถึงการมีการสอนงานเพื่อช่วยให้พนักงานเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้นส่วนทิศทางในอนาคต ทีมการจัดการความรู้ต้องผลักดันให้การแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร พนักงานที่มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้จะให้ความช่วยเหลือพนักงานคนอื่นๆ โดยการสอนงาน การแนะนำโดยการนำเอาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานบทเรียนต่างๆ และกรณีศึกษาที่เป็น Best Practice และเมื่อพิจารณาในระดับองค์กรแล้ว ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนและทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ในการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ และข้อมูลที่เป็นความรู้จำเป็น เพื่อให้การจัดการความรู้ด้วยกระบวนการต่างๆ ถูกนำมาใช้สำหรับพนักงานทุกระดับในองค์กร

จากที่ได้กล่าวถึง Fuji Xerox Singapore องค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการจัดการความรู้หากเราจะยึดแนวปฏิบัติตาม แต่ผลลัพธ์ก็อาจไม่เป็นดังเช่นที่เราคาดหวัง อันเนื่องจากปัจจัยภาวะแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรนั้นยังมีความแตกต่างกัน และยังมีข้อควรพิจารณาอีกหลายประการสำหรับการจัดการความรู้สำหรับองค์กรในประเทศไทย เช่น ช่องว่างระหว่างการจัดการความรู้กับการลงมือกระทำ ซึ่งเปรียบเสมือนอุปสรรคและจุดอ่อนของการจัดการความรู้ในองค์กรเช่นกัน



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 5

The 5th STOU Graduate Research Conference

ช่องว่างระหว่างความรู้กับการกระทำ

การมีความรู้กับการใช้ความรู้เป็นคนละสิ่งกัน และไม่จำเป็นต้องอยู่ด้วยเสมอไป ดังนั้นผู้บริหารที่ทำหน้าที่จัดการความรู้ต้องมีวิธีทำให้การนำความรู้ไปสู่การกระทำ และวัดผลสำเร็จที่การประยุกต์ใช้ความรู้ที่จะกล่าวถึงในช่วงท้ายๆ รวมถึงผลกระทบจากการประยุกต์ใช้ความรู้ ในด้านการสร้างความรู้ นั้นจะง่ายขึ้นถ้าใช้กระบวนการกลุ่ม การเรียนรู้จากกระบวนการกลุ่มจะเกิดเป็นการสร้างความรู้ และส่วนใหญ่องค์กรจะต้องสร้างความรู้เอาไว้เพื่อใช้งานภายในองค์กร หากเราพยายามใช้ความร่วมมือและความพยายามจัดการความรู้ให้เข้าไปอยู่ในทุกๆ ส่วนขององค์กรและพนักงานด้วยความตระหนัก ด้วยความเข้าใจ โดยไม่ใช่วิธีสั่งการจากเบื้องบน หรือสั่งการจากระดับสูง เพราะเมื่อใดก็ตามการจัดการความรู้เป็นลักษณะของการสั่งการ นั้นไม่ใช่การจัดการความรู้ เพราะการจัดการความรู้ที่แท้จริงต้องเป็นไปโดยสมัครใจ และเป็นเรื่องของการทำงานร่วมกันในกลุ่มวัฒนธรรมเดียวกันไม่ใช่การสั่งการจากเบื้องบนลงมา

การจัดกิจกรรมเพื่อจัดการความรู้ในภาคปฏิบัติ

การส่งเสริมสร้างความรู้และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยกิจกรรมจะช่วยให้พนักงานเข้าใจทิศทางขององค์กรและเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างไร มีการจัดให้พนักงานได้มีโอกาสพบทบทวนแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันให้ได้ความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้น ส่วนกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ คือ การอำนวยความสะดวกและให้เกิดการแลกเปลี่ยนกับกลุ่มอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือเชิญผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชานั้นๆ ที่ต้องการรับรู้ความรู้มาพูดคุยให้กลุ่มฟัง และสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร แนวทางหนึ่งที่น่าสนใจ คือ การจัดตั้งศูนย์ความรู้หรือศูนย์ความคิดให้เกิดขึ้นภายในองค์กร สร้างบรรยากาศแข่งขันเพื่อเปิดโอกาสในการขยายความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ โดยมุ่งหวังให้แต่ละกลุ่มได้นำความรู้ไปปรับการทำงานของกลุ่มให้ตรงตามเป้าหมายขององค์กรในที่สุด

ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ในองค์กร

ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ในองค์กร ย่อมส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันต่อองค์กร ได้แก่

1. เพิ่มพูนความรู้ของพนักงาน เพื่อให้คนมีหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ในอันที่จะทำงานร่วมกันได้อย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารที่มีหน้าที่จัดการความรู้โดยจัดกิจกรรมให้คนที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะทางเหล่านั้นเข้าร่วมกิจกรรม ให้เกิดการพัฒนาความรู้และทักษะร่วมกับผู้อื่น ที่มีวิธีคิดและประสบการณ์ต่างจากตนเอง และความหลากหลายของความรู้ก็จะมีมากขึ้น จะช่วยให้องค์กร ผู้บริหาร และพนักงานเองสามารถพัฒนาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมจากความหลากหลายนั้นไปเป็นพลังเพื่อการขับเคลื่อนองค์กร
2. พัฒนาระบบเทคโนโลยีเชิงกายภาพ เช่น เครื่องมือ ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ฐานข้อมูล ด้วยการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาสู่องค์กร นั่นคือส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ รวมทั้งการนำ Know How จากภายนอก เป็น



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 5

The 5th STOU Graduate Research Conference

การพัฒนาขีดความสามารถและการเรียนรู้ในห้องกร์ ด้วยการมองหาเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยองค์กรจะต้องส่งเสริมให้นำความรู้ใหม่มาเผยแพร่ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ

3. พัฒนาการจัดการ หรือการจัดการอย่างเป็นระบบ หากมีการจัดการความรู้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ จะเกิดความคล่องตัวต่อการสร้างความรู้และการเคลื่อนไหวถ่ายทอดความรู้ไปยัง

4. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ และการส่งเสริมความรู้ด้านต่างๆ ให้องค์กร

การวัดผลสำเร็จในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ในองค์กรที่มีฐานความรู้ที่สมบูรณ์ ทำให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน จึงมักมีคำถามว่า องค์กรใช้การจัดการเรียนรู้ด้วยวิธีการใด เพราะเป็นเรื่องยากที่จะวัด แต่ก็สามารถทำได้ด้วยวิธีการตรวจสอบและวัดในเรื่อง อัตราการขยายตัวของความรู้โดยรวมทั้งองค์กร การไหลเวียนของความรู้ระหว่างผู้จัดการความรู้และผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูลความรู้ การเปลี่ยนแปลงของอัตราการเรียนรู้ทั้งของบุคลากรและองค์กรและวัดความสมดุล (Balance) ระหว่างความรู้ใหม่กับการใช้ความรู้และการนำความรู้ที่มีอยู่กลับมาใช้ใหม่ คงเป็นแนวให้เห็นภาพว่า องค์กรสามารถผลักดันให้การจัดการความรู้ในองค์กรนั้นเป็นเช่นไร และการวัดผลสำเร็จที่เกิดจากการประยุกต์ใช้ความรู้เทียบกับเป้าหมาย

อุปสรรคของการจัดการความรู้ภายในองค์กร

หากเป็นวัฒนธรรมที่ค้ำอำนาจ มีการควบคุมสั่งการจากเบื้องบนลงล่าง โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่ของไทย ถือเป็นอุปสรรคสำคัญที่อาจปิดกั้นความคิด และจินตนาการ เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ เพราะการจัดการความรู้ นั้น ควรเริ่มต้นด้วยแรงบันดาลใจในการค้นหาความรู้ด้วยตนเอง หรือด้วยกลุ่ม มิใช่การสั่งการหรือถูกบังคับให้ทำตาม และบุคลากรบางส่วนก็ยังไม่ขวนขวาย การทำงานในองค์กรบางแห่งไม่ส่งเสริมให้มีการคิด จึงไม่เกิดปัญญา แต่เกิดปัญหาตามมาแทน กลายเป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ในองค์กร อุปสรรคสุดท้ายก็คือต้องพยายามให้บุคลากรเลิกคิดเชิงลบแต่สร้างแนวทางการคิดเชิงบวกแทนและหันมาให้ความร่วมมือร่วมใจเพื่อพัฒนาองค์กรที่เสมือนบ้านหลังที่สองร่วมกัน

ข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ภายในองค์กร

1. ส่งเสริมการเรียนรู้ที่เกิดจากการกระทำมากกว่าการเรียนรู้ จากการฟังหรือการอ่าน การเรียนรู้ที่เกิดจากการกระทำ การใช้เครื่องมือ และการใช้กิจกรรมกลุ่มที่เหมาะสม ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและสามารถนำความรู้มาสู่การประยุกต์ใช้ได้มากกว่าการเรียนรู้ด้วยวิธีการฟัง การอ่าน

2. องค์กรต้องมีการถ่ายทอดความรู้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อใช้งานได้โดยตรง



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 5

The 5th STOU Graduate Research Conference

3. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เห็นคุณค่าความรู้ และการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในองค์กร

4. ส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กร กล้าที่จะแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ใช้ความรู้เพื่อทำสิ่งใหม่ ๆ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ ด้วยบรรยากาศเครือข่ายแนวร่วมมิใช่บรรยากาศของการควบคุมสั่งการ

การจัดการความรู้ที่ได้นำเสนอมาทั้งหมดนี้ ก็เพื่อเป็นแนวทางให้การจัดการความรู้ การค้นหาความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการใช้ความรู้ในกิจกรรมต่าง ๆ ทุกด้านสำหรับการพัฒนาความก้าวหน้าให้องค์กร บุคลากรและกลุ่มสังคมในองค์กร ได้ดำรงอยู่อย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์.(2549). องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : รัตนไตร.

นงลักษณ์ ประสบสุขโชคชัย และบุญดี บุญญากิจ.(2548). *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*.

กรุงเทพฯ : จีรวัดน์เอ็กซ์เพรส.

นฤมล รื่นไวย.(2554). วารสารออนไลน์ ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 (มกราคม – มีนาคม 2557). กรุงเทพฯ : ศูนย์ความรู้สถาบัน

วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย.

น้ำทิพย์ วิภาวิน.(2547). *การจัดการความรู้กับคลังความรู้*. กรุงเทพฯ : เอสอาร์พรีนซ์ดิงแมสโปรดักส์

ประพันธ์ ฝาสุกขีต.(2549). *การจัดการความรู้ฉบับขับเคลื่อน*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ใหม่ไทย.

พรธิดา วิเชียรปัญญา.(2551). *การจัดการความรู้พื้นฐานและการประยุกต์ใช้ Knowledge Management*. กรุงเทพฯ :

ธรรมมลการพิมพ์.

วิจารณ์ พานิช(2548). *การจัดการความรู้ : ฉบับนักปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : สถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม

Andersen Ather and APQC (2000). *Successfully implementing Knowledge Management*. APQC.

Boyelt J.I. H, Boyet J.T. (2001). *The Guru Guide to the Knowledge Economic :*

The Best Ideas for Operation Profitable in a Hyper – Competitive World

New York : John Wiley & Sons, Inc.

J.I Cash, J., F.W. McFarlen, J.L. McKenny, and L. M. Applegate. (1992) *Corporate Information*

System Management : Text an Cases. Burs Ridge, Illinois.

L. Fahey and L. Prusak. (1998). *The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management*.

California Management Review. Spring.

Mark T. Cyanecki. (2008). *Managing by Measuring : How to Improve Your Organization's*

Performance, through Effective Benchmarking. Harvard Business Review. Volume

83 Number 11.

Nonaka I. and H. Takeuchi. (1999). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press.

New York, NY.

Toffler Alvin. (1984). *The Third Wave*. New York : Bantam Books.

Tick Yeow, Arnold Chan. (2005). *Knowledge Management in Document Company (Xerox)*. Fuji

Xerox Singapore Pte., Ltd.