

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ “การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของกองทัพเรือ” ครั้งนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอสาระสำคัญเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังนี้

1. ความเป็นมาของบทบาทหน้าที่และการจัดการความรู้ของกองทัพเรือ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
 - 2.1 แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความรู้
 - 2.2 ความหมายของการจัดการความรู้
 - 2.3 วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการจัดการความรู้
 - 2.4 องค์ประกอบและกระบวนการของการจัดการความรู้
 - 2.5 เครื่องมือในการจัดการความรู้
 - 2.6 การวัดและประเมินการจัดการความรู้
 - 2.7 การจัดการความรู้กับองค์การไทย
3. แนวคิดการจัดการความรู้ของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตัวบ่งชี้
 - 4.1 ความหมายของตัวบ่งชี้
 - 4.2 ลักษณะสำคัญของตัวบ่งชี้
 - 4.3 ประเภทของตัวบ่งชี้
 - 4.4 แนวคิดในการกำหนดตัวบ่งชี้ทางการศึกษา
 - 4.5 ประโยชน์ของตัวบ่งชี้ทางการศึกษา
 - 4.6 การพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา
 - 4.7 การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้
 - 4.8 การวิเคราะห์องค์ประกอบ
5. ความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความเป็นมาของบทบาทหน้าที่และการจัดการความรู้ของกองทัพเรือ

แนวทางการจัดการความรู้ของกองทัพเรือ ประกอบด้วย

1. ผู้นำและผู้บริหารในองค์กรต้องมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. การฝึกกำลังกันเป็นทีมสร้างความรู้สึกร่วมกันในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ผู้นำต้องเชื่อมโยงกระบวนการและผลผลิตการเรียนรู้เข้าสู่เป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กร
4. การประเมินตรวจสอบสถานะภายในองค์กรเพื่อหาสมรรถนะในการเรียนรู้
5. สื่อสารวิสัยทัศน์สู่ทุกคนในองค์กรเพื่อมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน
6. ให้ความสำคัญของการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) และการกระทำอย่างเป็นระบบในภาพรวม
7. ผู้นำต้องมีความมุ่งมั่นเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้
8. ปฏิรูปวัฒนธรรมองค์กรในหลาย ๆ ด้านเอื้ออำนวยสู่ความสำเร็จ
9. กำหนดกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร
10. การลดระบบราชการลง และทำให้โครงสร้างองค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น
11. สร้างเป้าหมายระยะสั้นเพื่อจูงใจให้เกิดความสำเร็จเป็นระยะ
12. วัดผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นความสำเร็จในการเรียนรู้
13. การปรับตัวเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และใช้การเรียนรู้เชิงปฏิบัติทั้งการแก้ปัญหาและการวิเคราะห์เหตุการณ์ในอนาคต

ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรหน่วยงาน คือ การมีส่วนร่วมของทุกคนทุกฝ่ายซึ่งเกิดได้จากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน และผู้บริหารให้ความสำคัญ

วิสัยทัศน์กองทัพเรือ (ทร.)

“กองทัพเรือ จะต้องเป็นกองทัพเรือชั้นนำในภูมิภาคด้วยขนาดกำลังรบที่สมดุล ทันสมัย ภายใต้การบริหารจัดการที่เน้นคุณภาพเป็นสำคัญ”

พันธกิจ

1. จัดเตรียมกำลังพล ยุทโธปกรณ์ และระบบการส่งกำลังบำรุงที่สมดุล กะทัดรัด และทันสมัยเพื่อบำรุงความพร้อมรบในการป้องกันประเทศและคุ้มครองรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล

2. ใช้กำลังทางทหารเพื่อการรักษาอธิปไตย และผลประโยชน์ของชาติทางทะเล การถวายความปลอดภัยและถวายพระเกียรติสถาบันพระมหากษัตริย์ รวมทั้งการปฏิบัติการทางทหารอื่นตามที่ได้รับมอบ

3. ใช้ศักยภาพและขีดความสามารถของกองทัพเรือเพื่อสนับสนุนรัฐบาลในการพัฒนาประเทศ การแก้ไขปัญหาสังคม การช่วยเหลือประชาชนและการบรรเทาสาธารณภัย

4. บริหารจัดการกองทัพภายใต้กรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
นโยบายด้านกำลังพล พ.ศ. 2554

1. ดำเนินการประเมินขีดความสามารถ/ขีดสมรรถนะ (Competency) ของนายทหารสัญญาบัตรเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ ทร.

2. ปลุกฝังกำลังพลให้มีจิตสำนึกในความรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ เกิดความสามัคคี และสมานฉันท์เป็นหนึ่งเดียว รวมทั้งมีจริยธรรมคุณธรรมและค่านิยมที่ดี

3. ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาสุขภาพทางกาย เพื่อให้กำลังพลมีสมรรถภาพที่สมบูรณ์เหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่

4. ส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังพลและครอบครัวมีสภาพเศรษฐกิจ และคุณภาพชีวิตที่ดี รวมทั้งการใช้ชีวิตตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

5. พัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลสำรอง เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุในบัญชีบรรจุกำลัง

6. ให้ทุกหน่วยจัดทำฐานข้อมูลองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน โดยให้มีการประเมินผลและปรับปรุงให้ทันสมัย เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

7. ส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยที่มีอาวุธยุทโธปกรณ์หรือระบบงานที่สำคัญจัดทำระบบมาตรฐานการทดสอบกำลังพล (Personnel Qualification Standards: PQS)

แนวทางพัฒนาของกองทัพเรือ

แนวทางพัฒนาของกองทัพเรือ ตามหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร วปอ. รุ่นที่ 49 และหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน ปรอ. รุ่นที่ 19 เมื่อวันที่ 19 เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2549 ณ อาคารราชนาวิกสภา) ด้านองค์บุคคล การที่กองทัพเรือจะก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ที่ว่า “กองทัพเรือจะต้องเป็นกองทัพเรือชั้นนำในภูมิภาค ด้วยขนาดกำลังรบที่สมดุล ทันสมัย ภายใต้การบริหารจัดการที่เน้นคุณภาพเป็นสำคัญ” รวมทั้งสามารถปฏิบัติตามภารกิจและหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ ตามยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการพัฒนาในด้านองค์บุคคล องค์วัตถุ และด้านการบริหารจัดการด้านองค์บุคคล ต้องเร่งพัฒนาคนเป็นอันดับแรก เนื่องจากเป็น ผู้ขับเคลื่อนองค์กร และเป็นบทบาทพื้นฐานที่สำคัญ ในด้านอื่น ๆ กำลังพลต้องมีความชำนาญ

ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และสถานะแวดล้อมใน 10 ปีข้างหน้า โดยกำลังพลต้องมีความรู้เพียงพอรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่ก้าวไปอย่างรวดเร็ว เชี่ยวชาญ และมีทักษะในแต่ละสาขา ปฏิบัติการทางเรือ และการบริหารอย่างแท้จริง และต้องได้รับการฝึกอบรม ทบทวนหลักนิยม และยุทธวิธีการรบอย่างต่อเนื่อง เทคโนโลยีสมัยใหม่ต้องใช้การตัดสินใจที่รวดเร็ว แพ้ชนะด้วยเวลาอันสั้น การตัดสินใจล่าช้า หรือผิดพลาดเพียงเสี้ยววินาทีอาจนำไปสู่ความสูญเสียพ่ายแพ้

การมีความรอบรู้ ในกฎหมายระหว่างประเทศ กฎหมายที่มอบอำนาจให้เจ้าหน้าที่ทหารเรือ ในการทำงานจำเป็นต่อการรักษากฎหมายในทะเล ซึ่งต้องใช้ความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ การทูต และความเคลื่อนไหวของข่าวสารในภูมิภาค เพื่อให้สามารถเปิดวิสัยทัศน์ได้กว้างไกล พร้อมทั้งต้องได้รับการปลูกฝังในด้านคุณธรรม และจริยธรรมมากขึ้น เพื่อผลในภาพลักษณ์กองทัพอเรือ ด้านการบริหารการจัดการ การฝึกศึกษาของกำลังพลในทุกระดับชั้น ต้องมีบริหารจัดการที่ดี

ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) กองทัพเรือ พ.ศ. 2549-2551 กองทัพเรือเสนอหัวข้อการเปลี่ยนแปลงระบบราชการ ต่อสำนักงาน กพร. เพื่อการพัฒนาในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาระบบบริหารจัดการกองทัพ การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรหัวข้อการจัดการความรู้ มีวัตถุประสงค์ จัดการความรู้ เทคนิคต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ ซึ่งทำให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และรักษา ถ่ายทอดองค์ความรู้ของกองทัพไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกำลังพลในรุ่นใหม่ รายละเอียดการดำเนินงาน มีดังนี้

1. การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
2. การจัดการสื่อสาร สารสนเทศ และเทคโนโลยี
3. กระบวนการ และเครื่องมือการจัดการความรู้ จัดระบบผู้เชี่ยวชาญ
4. การฝึกอบรม และการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้
5. การวัดผลการดำเนินงาน

คำรับรองการปฏิบัติราชการและแผนการจัดการความรู้ของกองทัพเรือ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้เป็นมาตรฐานในการวัดผลโดยมีตัวชี้วัดด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์การ ปรากฏในคำรับรองการปฏิบัติราชการของ ทร. ปีงบประมาณ 2550 ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ โดยมีเป้าหมายกำหนดรูปแบบ ในการรวบรวมความรู้แบบชัดเจน (Explicit Knowledge) ความรู้ที่มีอยู่คน (Tacit Knowledge) ทั้งที่อยู่ในคนและเอกสารมาพัฒนาในระบบองค์ความรู้ ที่มีการถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถเก็บรักษา และทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้

นำไปพัฒนาการปฏิบัติงานและก้าวนำกองทัพเรือไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) กระบวนการในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ประกอบด้วย การระบุนความรู้ การคัดเลือก การรวบรวม การจัดระบบจัดเก็บความรู้ การเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร การกำหนดแนววิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสนับสนุนการจัดการความรู้

กองทัพเรือได้แต่งตั้งให้ รองเสนาธิการทหารเรือเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer: CKO) ใช้รูปแบบการทำงานแบบคณะกรรมการ และมีผู้แทน จากหน่วยปฏิบัติต่าง ๆ ร่วมเป็นกรรมการรวม 31 ท่าน โดยรูปแบบคณะกรรมการใช้คณะกรรมการเดียวกับคณะกรรมการโครงการศึกษาของกองทัพเรือ และได้เพิ่มบทบาทหน้าที่จากด้านจัดการศึกษาให้กับกำลังพล ทั้งหลักสูตรในและนอกประเทศ ให้ครอบคลุมในด้านการจัดการความรู้ พร้อมมอบให้กรมกำลังพลทหารเรือที่มีหน้าที่ในการวางแผนด้านการศึกษา ทำหน้าที่เป็นหน่วยรับผิดชอบประสานงานในการจัดการความรู้ และเป็นเลขานุการของคณะกรรมการ ฯ

แผนการจัดการความรู้ที่ ทร. ได้จัดทำเสนอสำนักงาน กพร. ในปี พ.ศ. 2549 มีดังนี้

1. ขอบเขตการจัดการความรู้ (KM Focus Area) ประกอบด้วย ด้านต่าง ๆ คือ ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์และงบประมาณ ด้านการเงิน ด้านยุทธการและสื่อสาร ด้านการส่งกำลังบำรุง ด้านการกำลังพล

2. เป้าหมายที่เลือกโดยสอดคล้องกับขอบเขต KM ประกอบด้วย จัดวางวิสัยทัศน์ และคู่มือให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเข้าใจในการจัดการความรู้ตามขอบเขตด้านต่าง ๆ การเตรียมระบบและตัวชี้วัดระยะสั้นระยะยาว ผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดมาตรฐานเดียวในกระบวนการจัดการความรู้และนำไปใช้สร้างประสิทธิภาพให้หน่วยงาน

3. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) ของการนำการจัดการความรู้มาใช้ใน ทร. คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญและสร้างการมีส่วนร่วม การวางแผนงานที่ชัดเจน มีการสร้างค่านิยม และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน การมีสารสนเทศในการประมวล การเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเข้าถึงพฤติกรรมวัฒนธรรมการทำงานของกำลังพล ทร. การประเมินผลการดำเนินงานจัดการความรู้และการนำไปใช้อย่างเป็นรูปธรรมที่ได้รับความเห็นชอบร่วมกันของทุกฝ่ายอย่างเป็นระบบ

วัฒนธรรมองค์การในกองทัพเรือ

1. การเคารพในระบบอาวุโสตามชั้นยศ และสายการบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด

2. มีความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน คิดอย่างเป็นระบบตามหลักเหตุผลลงลึก ลงไปในทุกรายละเอียดทั้งที่สำคัญและไม่สำคัญ

3. ดำเนินการตาม กฎ ระเบียบและคำสั่งต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด โดยไม่ชอบการเสนอเปลี่ยนแปลงหรือขอยกเว้น แม้กฎระเบียบและคำสั่งเดิมเหล่านั้นจะทำให้การปฏิบัติงานต้องใช้ ทรัพยากรและเวลามากขึ้นก็ตาม

4. มุ่งมั่นที่จะอนุรักษ์ขนบธรรมเนียมประเพณีทหารเรือที่ดีงาม

5. บางโอกาสจะยึดติดตามความเห็นของผู้บังคับบัญชามากกว่าการแสดงความคิดเห็น ที่ถูกต้อง

6. ไม่ชอบความขัดแย้ง หรือการแสดงผลที่ขัดแย้งกัน

7. มีระบบการเรียนรู้ด้วยการสอนถ่ายทอดด้วยบุคลากรของกองทัพเอง ทั้งการสอนโดยตรง ระหว่างการทำงาน และการสอนในการเข้าศึกษาหลักสูตรที่กำหนด

8. ความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดีระหว่างบุคคล จะช่วยลดข้อจำกัดต่าง ๆ และทำให้งานราบรื่น ขึ้นได้

9. การถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้อาวุโสและกำลังพลในลักษณะครูกับศิษย์

การจัดหน่วยของกองทัพเรือ

ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2538 และ พ.ศ. 2540 กองทัพเรือขึ้นตรงกระทรวงกลาโหมและประกอบด้วยหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ จำนวน 36 หน่วย แบ่งเป็นกลุ่มภารกิจ เพื่อจัดวางระบบการบริหารจัดการงานด้านต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแผนงานและงบประมาณ ออกเป็นกลุ่มภารกิจ 4 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มส่วนบัญชาการ มีหน้าที่ในการวางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับ การดำเนินการ ตลอดจนตรวจประเมินค่า เสนอแนะนโยบาย และติดตามผลการปฏิบัติงานราชการ งานด้านต่าง ๆ ของ ทร. ประกอบด้วย หน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ 14 หน่วย ได้แก่

1.1 สำนักงานเลขานุการกองทัพเรือ

1.2 กรมสารบรรณทหารเรือ

1.3 กรมกำลังพลทหารเรือ

1.4 กรมข่าวทหารเรือ

1.5 กรมยุทธการทหารเรือ

1.6 กรมส่งกำลังบำรุงทหารเรือ

1.7 กรมสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศทหารเรือ

1.8 กรมกิจการพลเรือนทหารเรือ

1.9 สำนักงานปลัดบัญชาทหารเรือ

1.10 กรมการเงินทหารเรือ

1.11 กรมจเรทหารเรือ

1.12 สำนักงานตรวจสอบภายในทหารเรือ

1.13 สำนักงานจัดหายุทธโศปกรณ์ทหารเรือ

1.14 สำนักงานพระธรรมนูญทหารเรือ

2. กลุ่มส่วนกำลังรบ มีหน้าที่ในการเตรียมกำลัง อำนาจการฝึกกำลังรบ ใช้กำลัง และการดำเนินการรบ ในขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ ประกอบด้วย หน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ 9 หน่วย ได้แก่

2.1 กองเรือยุทธการ

2.2 ทပ်เรือภาคที่ 1

2.3 ทပ်เรือภาคที่ 2

2.4 ทပ်เรือภาคที่ 3

2.5 หน่วยบัญชาการนาวิกโยธิน

2.6 หน่วยบัญชาการต่อสู้อากาศยานและรักษาฝั่ง

2.7 ฐานทัพเรือสัตหีบ

2.8 ฐานทัพเรือกรุงเทพ

2.9 กรมสารวัตรทหารเรือ

3. กลุ่มส่วนยุทธบริการ มีหน้าที่ในการอำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับ การซ่อม สร้าง คัดแปลง ทดสอบ ตลอดจนการส่งกำลัง และการจัดหาในขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยต่าง ๆ ประกอบด้วย หน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ 10 หน่วย ได้แก่

3.1 กรมอู่ทหารเรือ

3.2 กรมอิเล็กทรอนิกส์ทหารเรือ

3.3 กรมช่างโยธาทหารเรือ

3.4 กรมสรรพาวุธทหารเรือ

3.5 กรมพลธิการทหารเรือ

3.6 กรมแพทย์ทหารเรือ

3.7 กรมขนส่งทหารเรือ

3.8 กรมอุทกศาสตร์ทหารเรือ

3.9 กรมสวัสดิการทหารเรือ

3.10 กรมวิทยาศาสตร์ทหารเรือ

4. กลุ่มส่วนการศึกษาและวิจัย มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกประสานงาน กำกับ การ และ ดำเนินการเกี่ยวกับการฝึก ศึกษา วิจัย และพัฒนา ในขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยต่าง ๆ ประกอบด้วยหน่วยขึ้นตรงกองทัพอเรือ 3 หน่วย ได้แก่

4.1 กรมยุทธศึกษาทหารเรือ

4.2 โรงเรียนนายเรือ

4.3 สำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพอเรือ

แนวทางในการศึกษาเรียนรู้ขององค์การ

กองทัพอเรือได้กำหนดหลักสูตรที่กำลังพลจะต้องได้รับการศึกษา/อบรม ใน 2 ลักษณะ คือ หลักสูตรเพื่อพัฒนากำลังพลตามชั้นยศ เช่น หลักสูตรพันจ่านักเรียน หลักสูตรโรงเรียน เสนาธิการทหารเรือ และหลักสูตรวิทยาลัยการทัพอเรือ เป็นต้น กับหลักสูตรเพื่อพัฒนากำลังพล สาขาอาชีพ เช่น หลักสูตรนายทหารปราบเรือดำน้ำ และหลักสูตรการบริหารงานอู่เรือ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้กำลังพลได้รับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองตามระดับการรับราชการที่สูงขึ้นสอดคล้องกับ ชั้นยศที่ได้รับ และสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม เพื่อให้กำลังพลทุกคนมีความรู้ ความสามารถเป็นไปตามขีดสมรรถนะที่ตรงตามตำแหน่งงาน จึงมีแนวทางในการเรียนรู้เพิ่มเติม (เอกสารการสัมมนา เรื่อง การจัดการความรู้บนเส้นทางสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้) ดังนี้

1. ความรู้จากการศึกษา

1.1 กำหนดความรู้ที่แต่ละหน่วยต้องการ

1.2 เสนอความรู้ที่ต้องการในรูปแบบหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อจัดทำโครงการศึกษาอบรม ประชุม และสัมมนา ทั้งในหน่วย และนอกหน่วยกองทัพอเรือ

1.3 หากเป็นเรื่องเฉพาะแต่ละหน่วยงาน สามารถจัดอบรมกันเองได้ ตามขีดความสามารถ

2. ความรู้จากการฝึก

2.1 กำหนดความรู้ที่แต่ละหน่วยต้องการ

2.2 เสนอความรู้ที่ต้องการในรูปแบบการฝึก เพื่อจัดทำแผนการฝึก

2.3 หากเป็นเรื่องเฉพาะ แต่ละหน่วยงานสามารถจัดการฝึกกันเองได้ตามขีดความสามารถ

2.4 การสัมมนาผลที่ได้จากการฝึกนำมาปรับปรุงพัฒนาการทำงาน

3. การเรียนรู้ด้วยตนเอง

3.1 จากการปฏิบัติงานจริง เมื่อได้รับตำแหน่งงานใหม่จะมีการถ่ายทอดความรู้ ในขั้นตอนการรับ-ส่งหน้าที่ นอกจากนี้ในระหว่างปฏิบัติงานจะได้รับความรู้เพิ่มเติม ทั้งจากที่สามารถคิดเองเป็นองค์ความรู้ใหม่ หรือจากการสังเกต แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ กับผู้ที่ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน

3.2 จากการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมด้วยตนเอง เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลดีขึ้น เช่น การค้นคว้าเพิ่มเติมจากหนังสือในห้องสมุด การอ่านวารสาร การสอบถามผู้รู้ การค้นหาจากระบบอินเทอร์เน็ต ระบบการจัดการความรู้ เป็นต้น

4. การแลกเปลี่ยนความรู้

4.1 การจัดบรรยาย ประชุม และสัมมนา เพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ ทั้งที่ได้รับมาใหม่ ที่เกิดมาจากการปฏิบัติงาน ในวาระการโยกย้ายหรือการเกษียณอายุ เพื่อให้มีการเรียนรู้ปรับฐานความรู้ใหม่ ตามห้วงระยะเวลาที่กำหนดไว้และเมื่อจบประมาณเดือนธันวาคม

4.2 การเผยแพร่ความรู้ทั้งจากส่วนราชการและปัจเจกบุคคล ผ่านทางสื่อต่าง ๆ เช่น แผ่นพับ เว็บไซต์ และวารสารต่าง ๆ รวมทั้งการบริการทางวิชาการสู่สังคมของสถานศึกษา

4.3 การแลกเปลี่ยนความรู้ในขณะฝึกหรือการปฏิบัติงานจริง ส่วนใหญ่จะเป็นความรู้ที่เป็นทักษะในการทำงานเป็นทีม ที่จะแลกเปลี่ยนควบคู่ไปในระหว่างฝึกหรือการปฏิบัติงานจริง

เทคโนโลยี อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญของกองทัพอากาศ

กำลังทางเรือส่วนใหญ่ของกองทัพอากาศ ได้รับการติดตั้งเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้เทคโนโลยีที่มีความทันสมัย สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทต่าง ๆ ทั้งบทบาทด้านการป้องกันประเทศ บทบาทการคุ้มครองรักษาผลประโยชน์ของชาติทางทะเล การรักษากฎหมายในทะเล การช่วยเหลือประชาชน และพัฒนาประเทศ ตลอดจนบทบาทการสนับสนุนการเชื่อมโยงระหว่างประเทศ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น กองทัพอากาศยังได้มีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและควบคุมบังคับบัญชา ได้แก่ การเชื่อมโยงข้อมูลภาพสถานการณ์ ระหว่างศูนย์ปฏิบัติการของหน่วยที่รับผิดชอบในพื้นที่ต่าง ๆ ทั้งทางด้านอ่าวไทย และด้านทะเลอันดามัน และศูนย์ปฏิบัติการกองทัพอากาศที่กองบัญชาการกองทัพอากาศ ผ่านทางระบบเครือข่าย การควบคุมบังคับบัญชา การสื่อสารและสารสนเทศ ตลอด 24 ชั่วโมง การควบคุมสั่งการระหว่างศูนย์ปฏิบัติการของหน่วยที่รับผิดชอบในพื้นที่ต่าง ๆ และศูนย์ปฏิบัติการกองทัพอากาศ ที่กองบัญชาการกองทัพอากาศ ผ่านทางระบบการประชุมทางไกล (Video Conference) เมื่อมีความต้องการ

กองทัพอากาศ ใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์เชื่อมต่อกันในพื้นที่หลักของกรุงเทพ ฯ และเขตปริมณฑล-อำเภอสตึก จังหวัดชลบุรี-จังหวัดสงขลา-จังหวัดพังงา และจังหวัดจันทบุรี ในพื้นที่หน่วยย่อยบางหน่วย ซึ่งทำให้การรับส่งข้อมูลระหว่างหน่วยต่าง ๆ เป็นไปด้วยความรวดเร็ว แต่ก็ยังมีจำกัดในเรื่องการแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยส่วนใหญ่เป็นเพียงการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศภายในหน่วยของหน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศด้วยกันเองในเครือข่ายแต่ละพื้นที่เท่านั้น นอกจากนี้ ในระบบสารสนเทศได้เริ่มมีการจัดการระบบให้หน่วยต่าง ๆ สามารถกำหนดการใช้งานของตน เช่น การเผยแพร่กิจกรรม การจัดการความรู้ที่ผู้ที่ต้องการสามารถเข้าเรียนรู้ได้ และมีส่วนที่สามารถสร้างความรู้ใหม่แลกเปลี่ยนกันได้

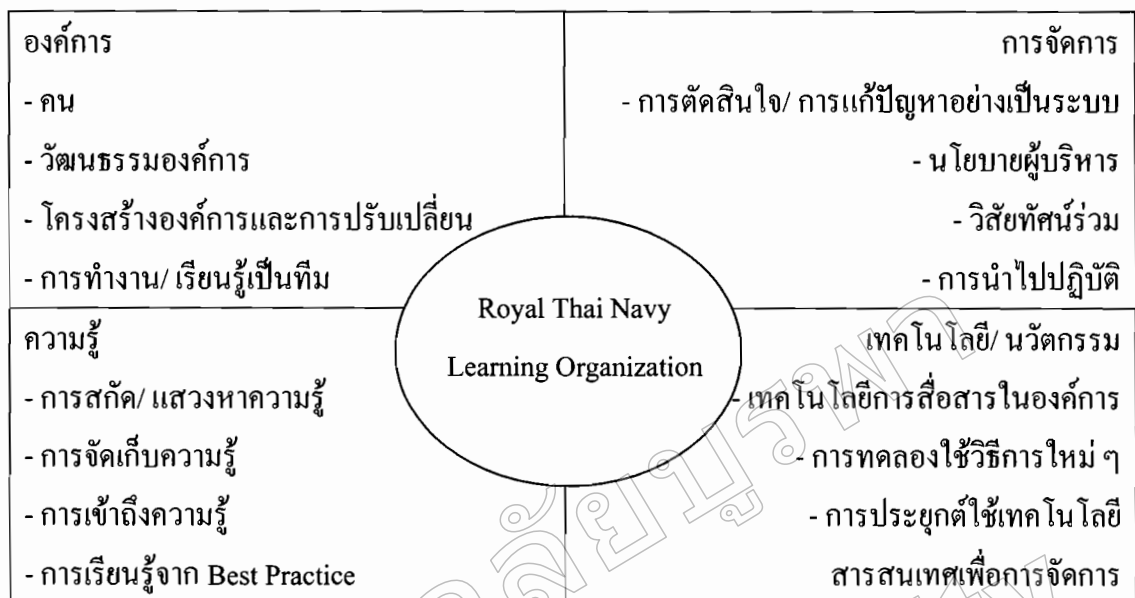
ระบบโทรศัพท์ เทคโนโลยีด้านการสื่อสารภายในองค์กร กองทัพเรือมีระบบโทรศัพท์ใช้สื่อสารภายใน และระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ของกองทัพเรือ ผ่านระบบชุมสายโทรศัพท์ของกองทัพเรือในพื้นที่ต่าง ๆ หรือใช้บริการผ่านทางชุมสายโทรศัพท์ของกองบัญชาการทหารสูงสุด ทำให้สามารถติดต่อสื่อสารกันภายในหน่วยได้อย่างทั่วถึงในเกือบทุกพื้นที่ ส่วนหน่วยที่แยกออกไปตั้งอยู่ในพื้นที่ปฏิบัติการและห่างไกลสามารถใช้เครื่องมือสื่อสารทางทหารทดแทนได้ หรือแม้แต่ใช้บริการผ่านระบบโทรศัพท์ขององค์กร โทรศัพท์แห่งประเทศไทย

การพัฒนากองทัพเรือสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

จากคำจำกัดความขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากนักวิชาการต่าง ๆ ที่สามารถสรุปได้ว่าเป็น องค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาอย่างมีจุดหมายร่วมกันและเป็นทีม เพื่อพัฒนาการทำงานและขีดสมรรถนะของบุคลากร อันจะส่งผลให้องค์กรสามารถอยู่และพัฒนาต่อไปอย่างต่อเนื่องนั้น ในการที่จะวิเคราะห์ SWOT Analysis ในมิต้องค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพเรือ ซึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ และมีความหลากหลายในตัวเอง จะต้องกำหนดให้ได้เสียก่อนว่ามิต้องค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพเรือมีกี่ด้านประกอบด้วยอะไรบ้าง เพื่อเป็นกรอบในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) กับสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาส (Opportunity) และข้อจำกัด/ สิ่งท้าทาย (Threat) ต่อไป

1. การกำหนดมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพเรือ

เมื่อนำบริบททั่วไปของกองทัพเรือ เช่น เป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีสาขาวิชาชีพที่หลากหลาย (ผู้ทำการรบ แพทย์ พยาบาล อาจารย์ ช่างต่าง ๆ นักบิน นักประกอบอาหาร ฯลฯ) และมีการทำงานข้ามสายงาน (Cross Functional) เป็นต้น มาพิจารณาประกอบกับต้นแบบ (Model) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้แก่ Peter Senge, Michael Marquardt and David A. Gavin แล้วสามารถกำหนดมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพเรือ ใน 4 มิติ ตามภาพที่ 2 ดังนี้



ภาพที่ 2 มิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพเรือ

2. การวิเคราะห์ SWOT Analysis ในมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพเรือ

จะทำการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และข้อจำกัด/ สิ่งท้าทาย (Threat) ในการพัฒนากองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ให้ครอบคลุมตามมิติทั้ง 4 ด้านที่กำหนดไว้ในข้อ 1 ดังนี้

2.1 จุดแข็ง (Strength)

2.1.1 กำลังพลปฏิบัติงานด้วยความมีระเบียบวินัย เชื่อฟังผู้บังคับบัญชา

2.1.2 มีการดำเนินการจัดการความรู้ขึ้นพื้นฐานที่เน้นไปกับการทำงาน

2.1.3 ทั้งการปฏิบัติงาน และการฝึก เน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งต้องเรียนรู้ร่วมกัน

และไว้วางใจกัน มีแนวคิดร่วมกันว่า เก่งคนเดียวไปไม่รอด

2.1.4 มีหลักสูตรเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถกำลังตลอดระยะเวลาที่รับราชการ มีการกำหนดสิ่งจูงใจให้เข้าศึกษา เช่น มีเครื่องหมายประดับ และกำหนดหลักสูตรที่ต้องผ่านการอบรมก่อนการสอบเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2.1.5 มีโครงสร้างองค์การ 2 แบบ ตามแบบ (Type Organization) และตามกิจ (Task Organization) ซึ่งแม้โครงสร้างตามแบบจะค่อนข้างแข็งตัว แต่โครงสร้างตามกิจสามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา

2.1.6 มีการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาใน 2 แบบ คือ ปัญหาที่ไม่ซับซ้อนใช้รูปแบบการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ (Staff Study) ซึ่งเป็นการรวบรวมข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหา

มาอภิปรายหาหนทางปฏิบัติ แล้วนำมาพิจารณาในเรื่องความเหมาะสม (Suitability) ความสามารถ
 กระทำได้ (Feasibility) และยอมรับปฏิบัติได้ (Acceptability) ส่วนปัญหาที่มีความซับซ้อนมาก ๆ
 จะใช้การวิจัยและการวางแผนทางทหาร

2.1.7 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีการสื่อสาร ที่สามารถนำมา
 สนับสนุนการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.1.8 มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองการอยู่รอดขององค์กร
 ในยุคปัจจุบันที่เทคโนโลยีทางการทหารมีการพัฒนาอย่างมาก รวมทั้งประเทศเพื่อนบ้าน
 มีการพัฒนากำลังรบอย่างต่อเนื่อง

2.2 จุดอ่อน (Weakness)

2.2.1 การปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด เป็นข้อจำกัดในการเกิด
 ความคิดริเริ่ม

2.2.2 ระบบการสอบเลื่อนฐานะ ทำให้เกิดวัฒนธรรมการหวังความรู้

2.2.3 องค์กรยังไม่เป็นแบบ Flat Organization โดยยังยึดติดกับระบบ Hierarchy
 รวมทั้งขาดการกระจายอำนาจที่ดี

2.2.4 นโยบายการจัดการความรู้ยังไม่ชัดเจน ยังไม่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ
 โดยเฉพาะอย่างยิ่งยังไม่มีระบบจัดเก็บความรู้ที่เป็นหมวดหมู่ เข้าถึงง่าย

2.2.5 ความก้าวหน้าในการรับราชการ ไม่ได้ใช้เกณฑ์ความรู้ความสามารถ
 รุนนึ่งที่มีความรู้ความสามารถต้องรอคิวให้รุ่นพี่เลื่อนยศเลื่อนตำแหน่งก่อน และมีหลายโอกาส
 ที่รุ่นพี่ที่ไม่คุ้นเคยกับงานต้องมาเป็นหัวหน้าของรุ่นน้องที่ปฏิบัติงานมาจนชำนาญ

2.2.6 ยังไม่มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการเรียนรู้อย่างแพร่หลาย

2.2.7 กำลังส่วนน้อยที่ค้นหาความรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินเทอร์เน็ต

2.2.8 เน้นการสร้างประติฐกรรมมากกว่าการสร้างรูปแบบการเรียนรู้แนวใหม่
 การพัฒนางาน หรือการพัฒนาองค์กร

2.3 โอกาส (Opportunity)

2.3.1 นโยบายของรัฐบาลในการให้เงินรางวัล ทำให้เกิดการกระตุ้นให้กำลังพล
 ยอมรับที่จะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มใจ

2.3.2 การมีกฎหมายรองรับ คือ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธี
 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ใน
 ส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอทำให้สะดวกต่อการชี้แจง
 ผู้บริหารระดับสูงให้เห็นความสำคัญ

2.3.3 ประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ราคาที่ถูกลง และความแพร่หลายของการให้บริการ
เครือข่าย ทำให้สะดวกต่อการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร

2.4 ข้อจำกัด/ สิ่งท้าทาย (Threat)

2.4.1 การถูกปรับลดงบประมาณ จึงต้องนำงบประมาณส่วนใหญ่ไปใช้ในการซ่อม
ทำยุทธโศปกรณ์เพื่อป้องกันกับประเทศก่อน จึงต้องลดความสำคัญในการพัฒนาเรื่องอื่น ๆ ต่อไป

2.4.2 รัฐบาลและประชาชนคาดหวังให้ทหารเป็นหน่วยงานในการพัฒนาประเทศ
และช่วยเหลือภัยพิบัติทำให้ต้องใช้งบประมาณและกำลังพลส่วนใหญ่ไปทำงานที่ไม่ใช่ภารกิจโดยตรง

3. เป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพเรือ

จากวิสัยทัศน์ของกองทัพเรือที่ว่า “กองทัพเรือจะเป็นกองทัพเรือชั้นนำในภูมิภาค
ด้วยขนาดของกำลังรบที่สมดุล ทันสมัย ภายใต้การบริหารจัดการที่เน้นคุณภาพเป็นสำคัญ”
นั้น สามารถนำมาอนุมานเป็นวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพเรือได้ว่า
“กองทัพเรือจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการป้องกันประเทศ และการบริหารจัดการ
เพื่อสร้างความมั่นคงของชาติทะเล” ซึ่งจากวิสัยทัศน์ดังกล่าว สามารถนำมากำหนดเป้าหมายได้
ดังนี้

3.1 มีวัฒนธรรมในการทำงานในลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

3.2 มีระบบการจัดการความรู้ที่สมบูรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการป้องกันประเทศ
และการบริหารจัดการเพื่อสร้างความมั่นคงของชาติทางทะเล

3.3 กำลังสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้เป็นทีม และเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

3.4 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนที่สมบูรณ์ จนสามารถเป็นศูนย์
การความรู้เสมือน (Virtual Knowledge Center) ในด้านการป้องกันประเทศ และการบริหารจัดการ
เพื่อสร้างความมั่นคงของชาติทางทะเลได้

4. ตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพเรือ

Peter Senge	Michael Marquardt	David A. Gavin
คิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)	พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)	การแก้ปัญหามีระบบ
ความมุ่งมั่นใฝ่รู้ (Personal Mastery)	การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)	การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ
ความฝังใจ (Mental Model)	การเพิ่มอำนาจบุคคล (People Empowerment)	การเรียนรู้จากประสบการณ์ ของตนและเรื่องในอดีต
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision)	การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	การเรียนรู้จากประสบการณ์ และ Best Practice ของผู้อื่น
เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)	การถ่ายทอดความรู้อย่าง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ภาพที่ 3 ตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพเรือ

จากตัวแบบของ Peter Senge, Michael Marquardt and David A. Gavin สามารถนำมาพัฒนาแบบผสมผสานเป็นตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพเรือได้ ดังนี้

- 4.1 การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
- 4.2 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- 4.3 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)
- 4.4 ความสามารถในการบริหารตนเอง (Personal Mastery)
- 4.5 ความฝังใจ (Mental Model)
- 4.6 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
- 4.7 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

5. ขั้นตอนการพัฒนากองทัพเรือให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากเป้าหมายและตัวแบบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพเรือ เมื่อนำมาพิจารณาร่วมกับการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในข้อ 1 แล้วสามารถกำหนดเป็นขั้นตอนการพัฒนากองทัพเรือให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในลักษณะของวงจรเดมมิง เนื่องจากการดำเนินการต้องใช้ระยะเวลาดีก่อนข้างนานและอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนงานตามบริบทและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนั้น เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงต้องใช้ขั้นตอนในลักษณะของวัฏจักรในขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

5.1 ขั้นการวางแผน (Plan)

เป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมให้ทุก ๆ ด้าน เช่น การเปลี่ยนแปลงองค์การ การเตรียมความพร้อมของกำลังพล การสนับสนุนทางด้านงบประมาณและเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยต่าง ๆ ดังนี้

5.1.1 การตั้งคณะทำงาน/ หน่วยงานที่รับผิดชอบ

5.1.2 จัดทำเป็นนโยบายเร่งด่วนของผู้บริหารทหารเรือ เพื่อสร้างความตระหนัก และให้เกิดความร่วมมือ รวมทั้งการได้มาซึ่งทรัพยากรสนับสนุน

5.1.3 จัดทำแผน/โครงการ ให้ครอบคลุมกิจกรรมที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพเรือ

5.2 ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ (Do)

5.2.1 การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) เป็นการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงตามหลักการของ Kurt Lewin โดยสร้างความตระหนักให้บุคลากรทราบถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยให้ทราบถึงประโยชน์และสิ่งจูงใจ

5.2.2 นำแผน/ โครงการตามข้อ 5.1.3 มาปฏิบัติ โดยให้ความสมบูรณ์ของการจัดการความรู้เป็นความเร่งด่วนลำดับแรก

5.2.3 ปรับแต่งกฎระเบียบต่าง ๆ เพื่อลดจุดอ่อนตามข้อ 2.2 อันจะช่วยให้การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาตามแผนเป็นไปโดยเร็วขึ้น เช่น การแก้ไขเรื่องการสอบเลื่อนฐานะ การเพิ่มการกระจายอำนาจ การปรับโครงสร้างองค์การแบบตามกิจ (Task Organization) ให้เป็นแบบ Flat Organization ให้มากขึ้น และการให้น้ำหนักความชอบตามความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

5.2.4 สนับสนุน/ ส่งเสริม และกำหนดมาตรการให้กำลังพลใช้ค้นหาความรู้ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต อินเทอร์เน็ต มากขึ้น โดยอาจเริ่มจากการประกาศต่าง ๆ จะต้องอ่านจากอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

5.2.5 มอบนโยบายให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มในหน่วยงาน โดยถือว่า ความคิดริเริ่ม การพัฒนางาน และการสร้างนวัตกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนหนึ่งของผลการประเมินการปฏิบัติงานของตัวผู้บังคับบัญชา

5.2.6 มอบนโยบายให้ทุกหน่วยงานดำเนินการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับหน่วยงานให้เป็นไปตามตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพเรือในข้อ 4

5.3 ขั้นตรวจสอบ/ ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Check)

เป็นการตรวจสอบ/ ประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดและวงรอบที่กำหนดในแผน/ โครงการ ซึ่งอาจเป็นการประเมินระหว่างดำเนินการก็ได้ ทั้งที่ให้หน่วยงานเสนอรายงานการประเมินตนเองและการตรวจเยี่ยมประเมินโดยคณะทำงานที่ได้รับมอบหมาย

5.4 ขั้นการนำผลการประเมินไปปรับปรุง (Act)

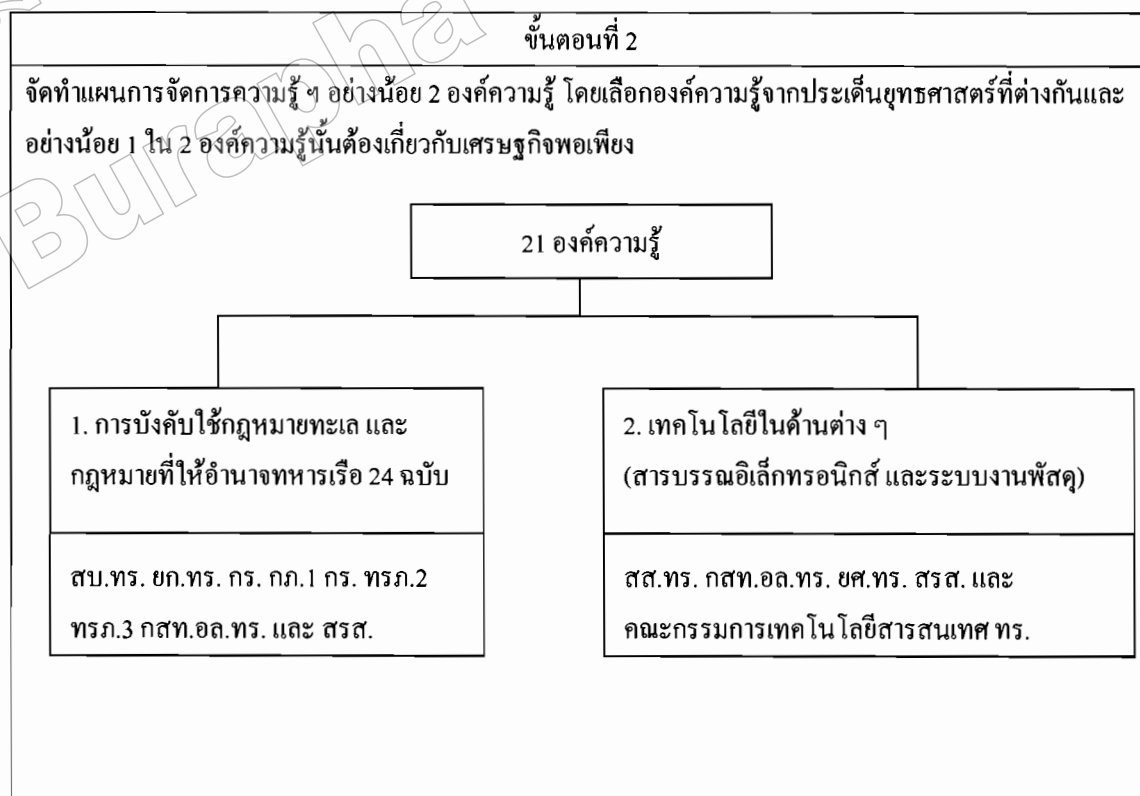
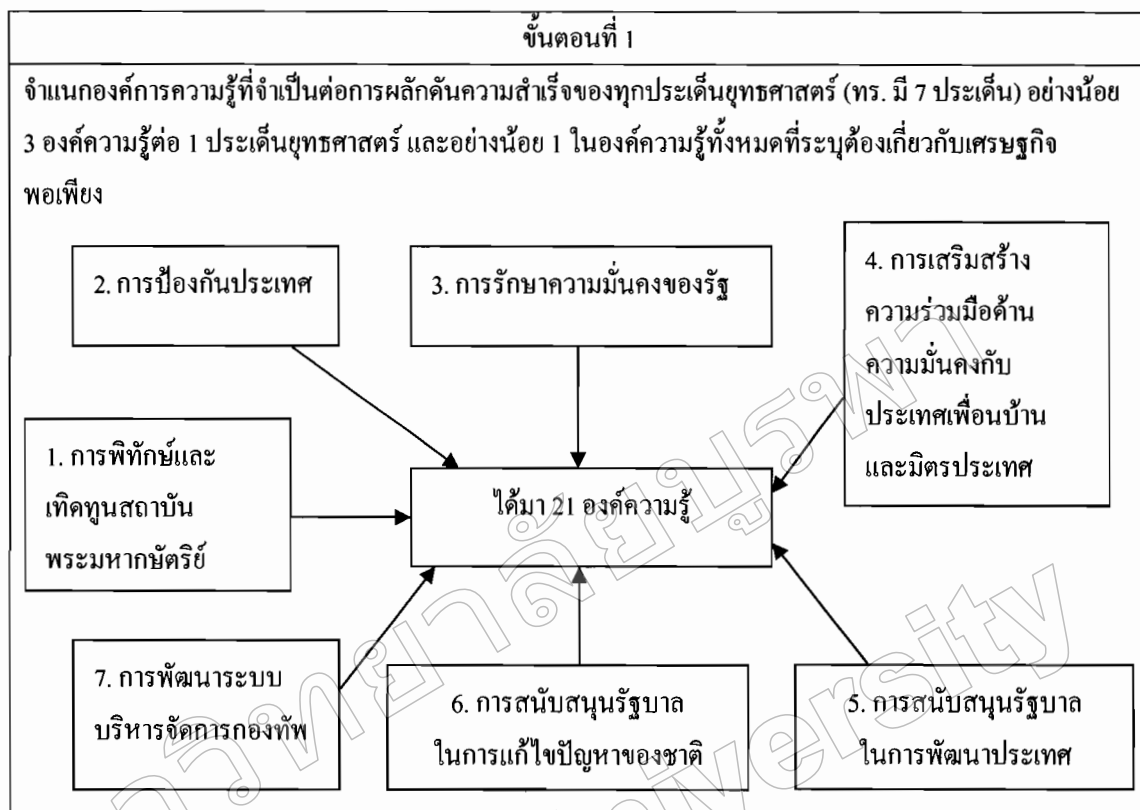
ผลการประเมินที่ได้ก็นำไปสู่การปรับปรุง แผนงาน/โครงการ หรือตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพเรือ หรือเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ ขึ้นอยู่กับผลการประเมินตามวัตถุประสงค์ของการประเมินที่ตั้งไว้

ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์

กองทัพเรือได้ลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ที่ สปช.ทร. เสนอ ซึ่งได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 7 ประเด็น รวมทั้งให้ดำเนินการจัดการความรู้ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. โดยกองทัพเรือจะต้องได้รับการประเมินระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 มิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ กำหนดว่า ระดับการจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การที่กองทัพเรือมีรูปแบบชัดเจนของการรวบรวมฐานความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นองค์ความรู้ และมีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนากองทัพเรือเข้าสู่รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่ยั่งยืน

กระบวนการในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ประกอบด้วย การระบุนความรู้ การคัดเลือก การรวบรวม การจัดระบบจัดเก็บความรู้ การเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร การกำหนดแนววิถีปฏิบัติงานตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น ตามขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

ขั้นตอนตามตัวชี้วัดที่ 12 ดังกล่าวสามารถสรุปได้ตามภาพที่ 4 ดังนี้



ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4	ขั้นตอนที่ 5
ผู้บริหารสูงสุดของ กองทัพเรือ (CEO/ ผบ.ทร.) ลงนามเห็นชอบ แผนการจัดการความรู้ ประจำปี ๒๕๖๐ และจัดส่ง ให้สำนักงาน ก.พ.ร. ภายใน 31 ม.ค. ๒๕๖๐ เรียบร้อยแล้ว	สรุปรายงานผล การดำเนินกิจกรรมตาม แผนฯ โดยสามารถ ดำเนินกิจกรรมตาม แผนฯ ดังกล่าวได้สำเร็จ ครบถ้วนทุกกิจกรรม และครอบคลุม กลุ่มเป้าหมายได้ไม่น้อย กว่าร้อยละ 90	ผลการดำเนินงานของ ทุกตัวชี้วัดตามค่า รับรองฯ ที่เลือกมา ดำเนินการตามแผน การจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ต้องมีคะแนน ของแต่ละตัวชี้วัด ตั้งแต่ 4.00 ขึ้นไป

ภาพที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินงานตัวชี้วัดที่ 12 ของกองทัพเรือ

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับการจัดการความรู้ของกองทัพเรือ ซึ่งมีกระบวนการที่สำคัญมากประการหนึ่ง คือ “การนิยามตัวบ่งชี้” ซึ่งต้องมีการกำหนดกรอบความคิด (Conceptualization) ของสิ่งที่ต้องการศึกษาและพัฒนาตัวแปรย่อยหรือตัวแปรส่วนประกอบซึ่งต้องอาศัยองค์ความรู้ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ศึกษาเป็นอย่างมาก ดังนั้นการทบทวนองค์ความรู้ดังกล่าวจะทำให้ผู้วิจัยสามารถกำหนดนิยามของการจัดการความรู้ของกองทัพเรือได้ชัดเจนขึ้น ซึ่งก่อนการนำเสนอรายละเอียดตามหัวข้อต่าง ๆ ผู้วิจัยขอเสนอภาพรวมเชิงความคิดของการศึกษาทางด้านการจัดการความรู้ที่ศึกษาโดย Beckman (1999) แห่ง George Washington University โดยมีรายละเอียด ดังนี้

Beckman (1999, p. 169) อ้างใน จิรัชมา วิเชียรปัญญา) กล่าวว่า การจัดการความรู้ปรากฏในศาสตร์ต่าง ๆ ด้วยความหลากหลายทางความคิด ซึ่งผลจากการศึกษาวรรณกรรม Beckman ได้สรุปสถานภาพปัจจุบันของการจัดการความรู้ออกเป็น 6 ทศนะ ดังนี้

1. ทศนะเชิงแนวคิด (Conceptual Perspective) จะเกี่ยวข้องกับการอธิบายพื้นฐาน และกรอบของการจัดการความรู้ เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นศาสตร์ใหม่ ดังนั้นจึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความเข้าใจพื้นฐานตั้งแต่นิยามต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไปในทศนะนี้จะกล่าวถึง 1) การนิยามของความรู้ ซึ่งมีทั้งนิยามในทางปฏิบัติ นิยามเชิงความคิด และ

นิยามที่เกี่ยวข้องกับทางปรัชญา 2) มิติของความรู้ ซึ่งมี 5 ลักษณะดังนี้ ลักษณะแรก กล่าวถึง สื่อที่จัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage Media) ลักษณะที่สอง เป็นความสามารถในการเข้าถึง ความรู้ (Knowledge Accessibility) ลักษณะที่สาม เป็นระบบการแบ่งประเภทของความรู้ (Knowledge Typologies) ลักษณะที่สี่ เป็นลำดับชั้นของความรู้ (Knowledge Hierarchy) และ ลักษณะสุดท้าย เป็นหลักการของความรู้ (Knowledge Principles) 3) นิยามของการจัดการความรู้ และ 4) กรอบการจัดการความรู้

2. ทักษะเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process Perspective) เพื่อที่จะทำให้ ความรู้เปลี่ยนสภาพไปเป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กร ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดระบบ ระเบียบ แพร่กระจาย แบ่งปัน และใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญให้เกิดประโยชน์ การจัดการความรู้ถูกพิจารณาว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ใช้ความเชี่ยวชาญเพื่อทำให้เกิดประโยชน์ ทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมธุรกิจปัจจุบัน ผู้เขียนที่มีชื่อเสียงด้านการจัดการความรู้ ที่นำเสนอกระบวนการของการจัดการความรู้

3. ทักษะเกี่ยวกับเทคโนโลยี (Technology Perspective) เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบผู้เชี่ยวชาญ ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ โดยทั่วไปในทัศนะนี้จะกล่าวถึง 1) โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี สารสนเทศ (IT Infrastructure) เพื่ออำนวยความสะดวกในการแบ่งปัน เข้าถึง และใช้ความรู้ได้ อย่างสะดวกและรวดเร็ว 2) แผนผังแสดงความรู้ (Knowledge Representation Schema) เป็นแผนผัง สำหรับแสดงความรู้ตามลำดับชั้นของความรู้ โดยทั่วไปความรู้ในระบบผู้เชี่ยวชาญมีแผนผังความรู้ 3 ลักษณะ คือ กรณี กฎ และ โมเดล ซึ่งถูกอธิบายในลักษณะของ Case-based Reasoning, Rule-based Systems และ Model-based Reasoning 3) คลังความรู้ (Knowledge Repositories) เป็นส่วนที่เก็บ ความรู้ขององค์กรซึ่งโครงสร้างความรู้ที่ถูกจัดเก็บอาจอยู่ในรูปแบบของภาพ เสียง วิดีทัศน์ กรณี กฎโมเดลหรือแม้กระทั่งกระบวนการต่าง ๆ 4) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการ (Integrated Performance Support System-IPSS) เป็นระบบที่สนับสนุนการทำงานอย่างกว้างขวาง อาทิ การให้คำแนะนำ การสอน หรือที่ปรึกษาการเรียนรู้ การประเมิน เป็นต้น และ 5) การเปลี่ยนรูป ของความรู้ (Knowledge Transformation) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนรูปความรู้จากความรู้ที่ อยู่ในระดับต่ำ ไปเป็นความรู้ในระดับสูง เช่น ข้อมูลหรือกรณีสามารถเปลี่ยนรูปไปเป็นกฎ โดยใช้ เทคนิคการเรียนรู้เชิงอุปมาน (Learning Induction) การค้นพบความรู้ และเหมืองข้อมูล (Data Mining)

4. ทักษะเกี่ยวกับองค์การ (Organizational Perspective) ในทัศนะนี้โดยทั่วไปจะกล่าวถึง 1) คุณลักษณะองค์การความรู้ (Knowledge Organization Characteristics) ซึ่ง Liebowitz and Beckman (1998) ได้กำหนดคุณลักษณะขององค์การความรู้ (Knowledge Organization) ที่สำคัญ

ดังนี้ คือเป็นองค์กรที่มีผลการดำเนินงานในระดับสูง โดยมีเป้าหมายที่ลูกค้า การพัฒนาและปรับปรุง ให้ดีขึ้น และมุ่งความเป็นเลิศ (Customer/ Improvement and Excellence Driven) มีความยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวได้ มีผู้เชี่ยวชาญและความรู้ในระดับสูง มีอัตราการเรียนรู้และนวัตกรรม อยู่ในระดับสูง มีการบริหารจัดการด้วยตนเอง (Self-directed and Managed) มีการทำงานเชิงรุก และมุ่งอนาคต เป็นต้น 2) โครงสร้างองค์การ (Organizational Structures) ซึ่ง Beckman (1997) ได้นำเสนอโครงสร้างองค์การใหม่ เรียกว่า “ศูนย์ความเชี่ยวชาญ” (Center of Expertise) ซึ่งศูนย์ดังกล่าว มีหน้าที่สร้าง วิจัย บริหารจัดการคลังความรู้ รวมทั้งกำหนดมาตรฐาน วิธีการ และการปฏิบัติสำหรับสาขาต่าง ๆ นอกจากนั้น Davenport and Prusak (1998) ได้จำแนกประเภท ของโครงการจัดการความรู้ (KM Project Offices) ออกเป็น 4 ประเภทดังนี้ คือ คลังความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การจัดการทรัพย์สินความรู้ และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน 3) บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ (Roles and Responsibilities) ซึ่ง Davenport and Prusak (1998) ได้ศึกษาวิจัย และจำแนกหน้าที่ที่สำคัญในการจัดการความรู้ 4 ประการ ดังนี้คือ บุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge-oriented Personnel) ผู้เชี่ยวชาญทางการจัดการความรู้ (Knowledge Management Specialist) ผู้บริหารโครงการความรู้ (Knowledge Project Manager) และผู้บริหารความรู้ (Chief Knowledge Officer) และ 4) วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture)

5. ทักษะเกี่ยวกับการบริหารจัดการ (Management Perspective) ทักษะนี้จะกล่าวถึง หลักการบริหารจัดการที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้ 1) การปฏิบัติทางการบริหารจัดการ (Management Practices) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและกำหนดความตั้งใจ (Mindsets) เพื่อให้ บุคลากรขององค์กรสามารถรับรู้ ให้การสนับสนุนและมีพันธะสัญญาที่จะสำเนียงถึงองค์การ ความรู้ 2) การวัดและการให้คุณค่าทุนทางปัญญา (Measuring and Valuing Intellectual Capital) ซึ่งควรสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร Beckman (1998) ได้จำแนกการวัดออกเป็น 3 กลุ่ม คือ การวัดผล (Result) ซึ่งเป็นอดีต การวัดกระบวนการ (Process) ที่เป็นปัจจุบัน และการวัด ทรัพยากร (Resource) ที่เป็นอนาคต และ 3) การให้รางวัล ค่าตอบแทน และระบบแรงจูงใจ ซึ่งเป็นสิ่ง สำคัญที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้

6. ทักษะเกี่ยวกับการนำไปปฏิบัติ (Implementation Perspective) ในทักษะนี้ มักกล่าวถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำนายและทำให้เกิดความสำเร็จ ความท้าทายและอุปสรรคต่าง ๆ ที่มีต่อความสำเร็จ ของโครงการจัดการความรู้ รวมทั้งกลยุทธ์การจัดการความรู้โดยทั่วไปจะกล่าวถึง 1) การทำให้เกิดโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Infrastructure Implementation) ซึ่ง Beckman (1997) ได้เสนอโมเดล 4 ระยะสำหรับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสนับสนุนการจัดการ ความรู้ 2) ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Success Factors) ซึ่ง Davenport and Prusak (1998) ได้ระบุปัจจัย

9 ประการที่จะทำให้โครงการความรู้ประสบความสำเร็จ 3) สิ่งที่ควรมีก่อน 4 ประการที่ทำให้โอกาสของความสำเร็จเกิดมากขึ้นในระหว่างการดำเนินการจัดการความรู้ และ 4) กลยุทธ์การจัดการความรู้ (KM Strategies) ซึ่ง O'Dell and Wiig (1996) ได้ระบุกลยุทธ์สำคัญ 6 ประการที่นำองค์การและทำให้องค์การได้รับคุณค่าจากการดำเนินการจัดการความรู้

จากรายละเอียดการศึกษาของ เบคแมน (Beckman, 1999, p.169) ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่า ขอบเขตของการศึกษาทางด้านการจัดการความรู้มีความเกี่ยวข้องกับศาสตร์ที่หลากหลาย รวมทั้งทำให้ทราบสถานะองค์ความรู้ที่ศึกษาอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งมีประโยชน์สำหรับการทำความเข้าใจ และกำหนดแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความรู้

ความหมายของความรู้ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Davenport and Prusak (1998) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง ส่วนผสมของกรอบประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศ ที่เป็นสภาพแวดล้อมและกรอบการทำงานสำหรับการประเมินและรวมกันของประสบการณ์และสารสนเทศใหม่

Srinivas (2002) ได้กล่าวว่า ช่องว่างของความรู้ (Knowledge Gaps) ซึ่งได้นำเสนอในลักษณะตาราง ดังนี้

	มี (Have)	ไม่มี (Don't Have)
รู้ (Know)	ความรู้ที่เป็นทางการ (Explicit Knowledge) “รู้ว่ามีความรู้”	ช่องว่างของความรู้ (Knowledge Gaps) “รู้ว่าไม่มีความรู้”
ไม่รู้ (Don't Know)	ความรู้ที่ไม่เป็นทางการ (Tacit Knowledge) “ไม่รู้ว่ามีความรู้”	ช่องว่างของความรู้ไม่รู้ (Unknow Gaps) “ไม่รู้ว่ามีความรู้”

ภาพที่ 5 ช่องว่างของความรู้ (Srinivas, 2002, p. 236)

Srinivas (2002, p. 236) สรุปว่า ช่องว่างของความรู้ที่แสดงให้เห็นถึงว่า “ตนเองไม่มีความรู้” เป็นหนทางหนึ่งของการจัดการในการพัฒนาระบบของการจัดการความรู้เพื่อลดช่องว่าง และเติมเต็มความรู้ให้กับบุคลากรเหล่านั้น

ความแตกต่างระหว่างข้อมูล สารสนเทศ และความรู้

โกศล ดิษฐ์ธรรม (2546, หน้า 30) ได้อธิบายถึงความแตกต่างและความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ข้อมูล (Data) เป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการทำธุรกรรมโดยแสดงในรูปของแถว (Row) ในตารางฐานข้อมูลรวมถึงข้อมูลบนเว็บเซิร์ฟเวอร์

2. สารสนเทศ (Information) แสดงในรูปแบบของเอกสารและรายงานโดยข้อมูลจะจัดเข้ากับรูปแบบของไฟล์เวิร์กชีตที่สร้างโดยโปรแกรม Word Processing และ Spreadsheet หรืออาจเป็นรูปแบบของรายงานที่สร้างจากกระบวนการทำธุรกรรมของ ERP หรือ CRM เป็นต้น

3. ความรู้ (Knowledge) แสดงในรูปของดัชนีวัดความสำเร็จ (KPI) หรือข้อเสนอแนะในรูปแบบ Visual chart ที่เกิดจากการวิเคราะห์แหล่งสารสนเทศ และความรู้ที่สะสมจากผู้เชี่ยวชาญประเภทความรู้

Choo (2000, p. 189) ได้แบ่งความรู้ในองค์การออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้โดยนัยหรือความรู้ไม่เป็นทางการ (Tacit Knowledge) เป็นทักษะ หรือความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคล ที่มาจาประสบการณ์ ความเชื่อหรือความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เช่น การถ่ายทอดความรู้ ความคิด ผ่านการสังเกต การสนทนา การฝึกอบรม ความรู้ประเภทนี้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้งานประสบความสำเร็จ ตัวอย่างของความรู้ชนิดนี้ เช่น เมื่อช่างเครื่องยนต์ฟังเสียงเครื่องยนต์ก็สามารถรู้อาการของเครื่องยนต์ได้ เนื่องจากความรู้ประเภทนี้เกิดจากประสบการณ์และนำมาเล่าสู่กันฟังจึงไม่สามารถจัดให้เข้าระบบหรือจัดหมวดหมู่ได้ และไม่สามารถเขียนเป็นกฎเกณฑ์หรือตำราได้แต่สามารถถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ได้ โดยการสังเกตและเลียนแบบ

2. ความรู้ที่ชัดเจนหรือความรู้ที่เป็นทางการ (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และใช้ร่วมกันในรูปแบบต่าง ๆ เช่น สิ่งพิมพ์ธุรกิจ เอกสารขององค์การธุรกิจ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ เว็บไซต์ อินทราเน็ต ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่แสดงออกมาโดยใช้ระบบสัญลักษณ์ จึงสามารถสื่อสารและเผยแพร่ได้อย่างสะดวก สามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะดังนี้ 1) Object-based เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างขึ้นมา เช่น ผลิตภัณฑ์ สูตรวิทยาศาสตร์ ข้อกำหนด คู่มือ สิทธิบัตร โปรแกรมสำเร็จรูป เครื่องมือ ด้นแบบรูปภาพ การบันทึกเสียงและฟิล์ม เป็นต้น และ 2) Rule-based เป็นความรู้ที่ถูกนำมาประมวลเป็นกฎเกณฑ์ระเบียบปฏิบัติหรืองานประจำ นอกจากนี้ Explicit Knowledge อาจยังอยู่ในรูปของทรัพย์สินทางปัญญาอีกด้วย

3. ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (Cultural Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากศรัทธา หรือความเชื่อที่ทำให้กลายเป็นจริงซึ่งจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ การเฝ้าสังเกต การสะท้อนผลกลับของตัวความรู้ และของสภาพแวดล้อมองค์การที่พัฒนามาเป็นระยะเวลาที่ต่อเนื่องกันอย่างยาวนาน

จะพัฒนาความเชื่อร่วมกันในเรื่องที่เกี่ยวกับธรรมชาติของธุรกิจ ความสามารถหลัก
ขององค์การการตลาดและคู่แข่ง

ส่วน Trapp (1999, p. 145) ได้ให้หลักการจำแนกความรู้ตามการเน้นที่แตกต่างกันใน 4
ลักษณะดังนี้

1. จำแนกตามแหล่ง (Location) แบ่งเป็นความรู้ภายในกับความรู้ภายนอก
 2. จำแนกตามเวลา (Time) แบ่งเป็นความรู้ในปัจจุบันกับความรู้ในอนาคต
 3. จำแนกตามรูปแบบ (Form) แบ่งเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งกับความรู้โดยนัย
 4. จำแนกตามเจ้าของ (Owner) แบ่งเป็นความรู้เฉพาะตัวบุคคลกับความรู้สาธารณะ
- วิจารณ์ พานิช (2546) ได้กล่าวถึงชนิดของความรู้ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในองค์กร (Embedded Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในวิธีทำงาน คู่มือ
การทำงาน วัฒนธรรมองค์กร กฎระเบียบ กระบวนการผลิต เป็นต้น

2. ความรู้ชัดแจ้ง (Represented หรือ Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในเอกสาร
บันทึก ฐานข้อมูล ตำรา ฯลฯ เป็นต้น

3. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Embodied Knowledge หรือ Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่
ตัวเราเองรู้ว่ามีความรู้เรื่องนั้นและเรื่องที่ตนเองไม่รู้ว่ามี

ส่วน นฤมล พุกขศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ (2543) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 8 ประเภท
ดังนี้

1. ความรู้ก่อนประสบการณ์ (Priori Knowledge) คือ ความรู้ที่ไม่ต้องอาศัยประสบการณ์
2. ความรู้หลังประสบการณ์ (Posteriori Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดขึ้นหลังจากที่มี
ประสบการณ์แล้ว

3. ความรู้โดยประจักษ์ (Knowledge by Acquaintance) คือ ความรู้ที่เกิดจากสิ่งที่ถูกรู้
ซึ่งปรากฏโดยตรงต่อผู้รู้ผ่านทางหู ตา จมูก ลิ้น หรือกาย

4. ความรู้โดยบอกเล่า (Knowledge by Description) คือ ความรู้ที่เกิดจากคำบอกเล่า

5. ความรู้เชิงประจักษ์ หรือความรู้เชิงประสบการณ์ (Empirical Knowledge) คือ
ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ หรือความรู้หลังประสบการณ์

6. ความรู้โดยตรง (Immediate Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้รับ โดยอาศัยสัมผัสทั้ง 6 คือ
ได้เห็น ได้ยิน ได้กลิ่น ได้รส ได้สัมผัส และรับรู้ทางใจ

7. ความรู้เชิงประวิสัยหรือความรู้เชิงวัตถุวิสัย (Objective Knowledge) คือ ความรู้
ที่เกิดจากเหตุผล หรือประสบการณ์ที่สามารถอธิบายหรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ได้อย่างที่ตนรู้

8. ความรู้เชิงอัตวิสัย หรือความรู้เชิงจิตวิสัย (Subjective Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากการประสบด้วยตนเอง และตนไม่สามารถอธิบายหรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ อย่างที่ตนรู้ได้

และจากรายงานการสัมมนาเรื่อง “หนึ่งทศวรรษ ไอทีจุฬาฯ: การเพิ่มศักยภาพการจัดการ ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ” คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2544) ได้แบ่งความรู้ภายในองค์กรออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ ดังนี้

1. ความรู้ที่อยู่ภายใน/ ความรู้ที่ไม่มีการบันทึก/ ความรู้ที่ไม่เป็นทางการ (Tacit/ informal/ Uncodified) เป็นความรู้ที่พบได้ในสมองประสบการณ์ของพนักงาน ประสบการณ์ของลูกค้า หรือ ความทรงจำในอดีต

2. ความรู้ที่ชัดเจน/ความรู้ที่เป็นทางการ/ความรู้ที่มีการบันทึกไว้ (Explicit/ Formal/ Codified) เป็นความรู้ที่ปรากฏในรูปของหนังสือ เอกสาร บันทึก ฐานข้อมูล หรือคู่มือการปฏิบัติงาน ระดับความรู้

James Brain Quinn ได้นำเสนอระดับของความรู้ออกเป็น 4 ระดับดังนี้

ระดับที่ 1: Know-what (รู้ว่าคืออะไร) เป็นความรู้ในเชิงการรับรู้

ระดับที่ 2: Know-how (รู้วิธีการ) เป็นความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ

ระดับที่ 3: Know-why (รู้เหตุผล) เป็นความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งเหตุผลที่สลับซับซ้อน อยู่ภายใต้เหตุการณ์และสถานการณ์ต่าง ๆ ความรู้ในระดับนี้สามารถพัฒนาได้บนพื้นฐานของประสบการณ์ในการแก้ปัญหาและการอภิปรายเกี่ยวกับประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่น

ระดับที่ 4: Care-why (ใส่ใจกับเหตุผล) เป็นความรู้ในลักษณะการสร้างสรรค์ ที่มาจากตัวเอง บุคคลที่มีความรู้ในระดับนี้จะมีเจตจำนง แรงจูงใจ และการปรับตัวเพื่อความสำเร็จ วิธีการแสวงหาความรู้ภายในองค์กร

องค์กรสามารถแสวงหาและพัฒนาความรู้ได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้ (คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544)

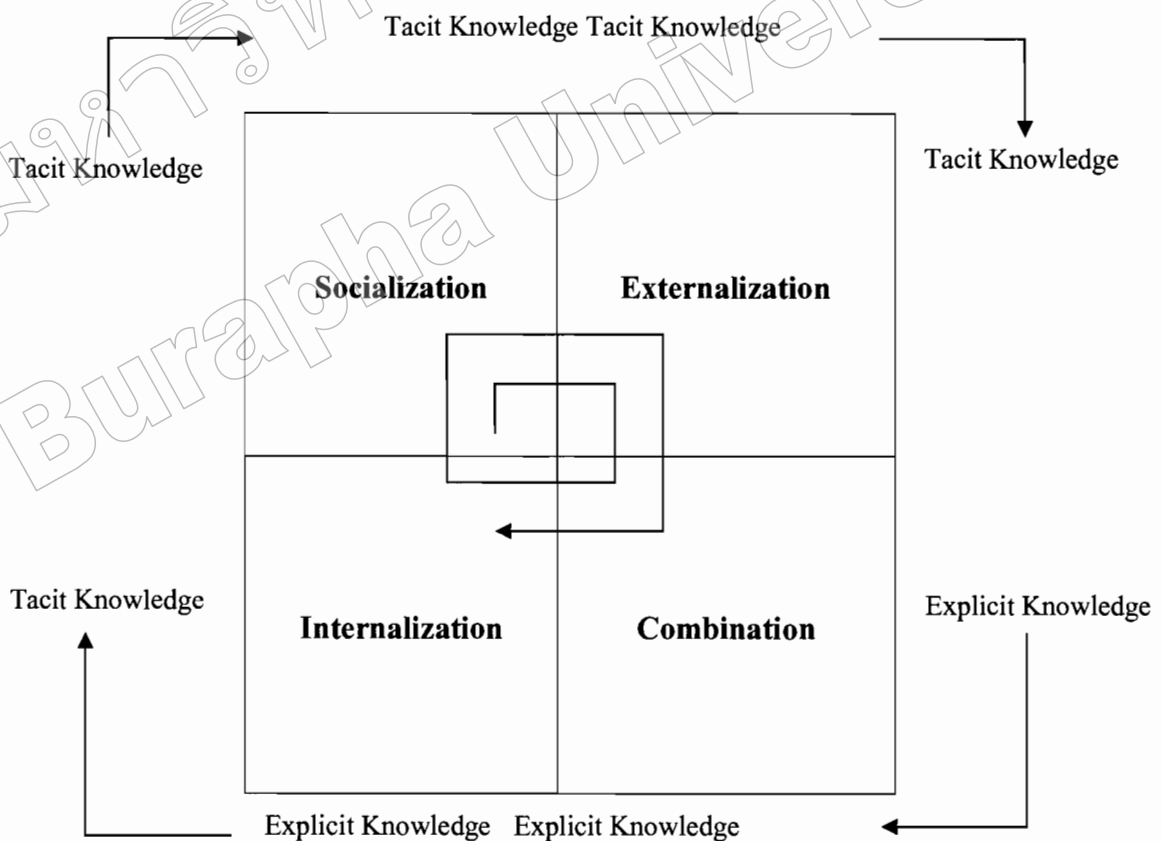
1. การจัดหา (Acquisition) เป็นวิธีการหนึ่งในการได้ความรู้ใหม่ ๆ ภายในองค์กร ด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ 1) การไปเรียนรู้หรือลอกเลียนมาจากองค์กรอื่นโดยไม่สนใจว่าความรู้นั้นมีจุดเริ่มต้นจากที่ไหนแต่ให้ความสนใจว่า ความรู้นั้นสามารถนำมาปรับใช้ภายในองค์กรได้เพียงใด 2) การเข้าไปซื้อหรือควบกิจการ ในปัจจุบันองค์กรหลายแห่งได้เข้าไปซื้อ หรือควบกิจการ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้ความรู้ของบริษัทที่เข้าไปซื้อ เช่น กรณีที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมด้านคอมพิวเตอร์ และ 3) การว่าจ้างบุคลากรที่มีความรู้ที่ต้องการเข้ามาทำงานภายในองค์กร

2. การเช่า (Rental) หรือการเช่าความรู้ ในกรณีนี้จะต้องมีการถ่ายทอดความรู้ให้เกิดขึ้นด้วย เช่น การจ้างที่ปรึกษาเข้ามาให้คำปรึกษาในเรื่องที่ต้องการ

3. การพัฒนา (Development) เป็นการพัฒนาความรู้ขึ้นมาภายในองค์กรเองโดย อาจจะมีการลงทุนในด้านของการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

4. การหลอมรวมกัน (Fusion) เป็นการนำบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ ที่แตกต่างกันเข้ามาประชุม หรือทำงานร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้น การสร้างความรู้ขององค์กร

ความรู้ใหม่เริ่มต้นที่ปัจเจกบุคคลเสมอ และจะถูกแปรเปลี่ยนเป็นความรู้ขององค์กร ความรู้ใหม่ขององค์กรจะเกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ปรากฏชัดเจนกับความรู้โดยนัย ในกระบวนการที่ต่อเนื่องเป็นวงจร รูปแบบพื้นฐาน 4 ประการสำหรับการสร้างความรู้ ในแต่ละองค์กรมีดังนี้ (Nonaka & Takeuchi, 2000)



ภาพที่ 6 การสร้างความรู้ขององค์กรของ Nonaka and Takeuchi (2000, p. 248)

จากภาพที่ 6 องค์การมีการสร้างความรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) กับความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ซึ่งเรียกปฏิสัมพันธ์แบบนี้ว่า “การเปลี่ยนแปลงความรู้” (Knowledge Conversion) โดยที่กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. Socialization เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้โดยนัยผ่านการแบ่งปันประสบการณ์อันเนื่องมาจากอยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน โดยที่บุคคลสามารถรับความรู้โดยนัยได้จากการสังเกต ลอกเลียนแบบ หรือการลงมือปฏิบัติ
2. Externalization เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้โดยนัยไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน ขั้นตอนนี้นับว่าเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการสร้างความรู้ เพราะเป็นขั้นที่ความรู้โดยนัยถูกทำให้ชัดเจนโดยการเปรียบเทียบ ใช้ตัวอย่างหรือตั้งสมมติฐาน
3. Combination เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดเจนนั้นคือ ทำให้ความคิดต่าง ๆ เป็นระบบจนกลายเป็นความรู้ ความรู้ที่นำมารวมนั้นเกิดจากการแลกเปลี่ยนของบุคคลเป็นหลัก รวมกับความรู้ที่ผ่านสื่อหรือช่องทางความรู้ต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเอกสาร การประชุม การสนทนาทางโทรศัพท์ หรือเครือข่ายการติดต่อสื่อสารทางคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ดังนั้น ความรู้ใหม่ในกระบวนการนี้จึงต้องมีการจัดหมวดหมู่ของความรู้ให้ชัดเจน
4. Internalization เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดเจนไปเป็นความรู้โดยนัยจากความรู้ต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและความรู้ที่ปรากฏชัดเจนก็จะรวมกันกลับไปเป็นความรู้โดยนัยที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลนั้น ๆ อีกครั้ง ซึ่งกลายเป็นทรัพย์สินที่แต่ละองค์กรไม่ได้แต่มีค่าอย่างยิ่งขององค์กร

ความหมายของการจัดการความรู้ (Definition of Knowledge Management)

ได้มีผู้นำเสนอความหมายของการจัดการความรู้ที่น่าสนใจไว้หลายท่าน ดังนี้

Newman (2000, pp. 3-10) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลุ่มของกระบวนการต่าง ๆ ที่ดำเนินการเกี่ยวกับการสร้าง การแพร่กระจาย และการใช้ประโยชน์ความรู้

Bertels and Thomas (2006, pp. 1-35) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การบริหารจัดการองค์การ เพื่อมุ่งไปสู่การสร้างฐานความรู้แห่งองค์การใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้แก่ การสร้างโครงสร้างองค์การที่ให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ การอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกที่อยู่ในองค์การ หรือแม้กระทั่งการสร้างเครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้โดยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและการเผยแพร่ความรู้

Trapp (1999, p.150) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่าง ๆ จำนวนมาก ซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะของการบูรณาการเพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่คาดหวังไว้ การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดองค์รวมเพื่อจะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์การ

Kucza (2001) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้ กล่าวโดยทั่วไปจะรวมถึง การระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการ และการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่จะส่งผลกระทบต่อ การจัดการความรู้ให้ดีขึ้น เพื่อบรรลุถึงความต้องการ

Henry and Hedgepeth (2003) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นระบบบริหารจัดการ ทรัพยากรความรู้ขององค์การ ทั้งที่เป็นความรู้โดยนัย และความรู้ที่เห็นได้ชัดแจ้ง ระบบการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกความรู้ การตรวจสอบความรู้ การจัดเก็บความรู้ ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว การเตรียมการกรองความรู้ และการเตรียมการเข้าถึงความรู้ให้กับผู้ใช้ ทั้งนี้โดยมีหลักการที่สำคัญ คือ ทำให้ความรู้ถูกใช้ ถูกปรับเปลี่ยน และถูกยกระดับให้สูงขึ้น

Laudon (2000) กล่าวว่า การจัดการความรู้ในองค์การมีความสำคัญเป็นพิเศษ ในองค์การที่มีลักษณะการบริหารงานแบบแบนราบ และแบบเครือข่าย ซึ่งในการจัดการในระดับต่าง ๆ จะมีการจัดการแยกแยะความจริงในส่วนที่จะสามารถนำมาช่วยสมาชิกในทีม ในการพัฒนางาน ในหน้าที่ รวมทั้งการแบ่งปันข้อมูล เพื่อพัฒนางานในส่วนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) สรุปว่า การจัดการความรู้ เป็นการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนา ให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้ง ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

ซึ่งจากการที่ได้มีผู้ให้นิยามของคำว่าจัดการความรู้ (Knowledge Management) ไว้หลายความหมายด้วยกัน สามารถสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการในการจัดการความรู้ ขององค์การ ซึ่งอาจจะกระทำเป็นองค์รวมเพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าหมาย (Goal) ขององค์การ หรืออาจทำเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ (Objective) ของแต่ละหน่วยงานในองค์การก็ได้ เพื่อให้เกิดเป็นระบบ (System) การเรียนรู้ที่บุคลากรสามารถ ศึกษา (Learning) แบ่งปัน (Sharing) และถ่ายโอน (Transfer) ความรู้ต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ป้องกันการสูญหายของความรู้ รวมไปถึง การเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติการ ซึ่งอาศัยหลักการในการนำข้อมูล ข่าวสารและความรู้อย่างไม่เป็นทางการ (Tacit Knowledge) ถ่ายทอดออกมาให้อยู่ในรูปความรู้อย่างเป็นทางการ (Explicit Knowledge) ผ่านเทคโนโลยีด้านข้อมูลที่เหมาะสม เพื่อจะให้ส่งเสริมองค์การนั้นเกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization หรือ Knowledge-based Organization) ซึ่งลักษณะ

การเรียนรู้จะเป็นไปอย่างไม่หยุดนิ่ง (Dynamic) มีความยืดหยุ่น (Flexible) มุ่งจะก้าวไปข้างหน้า โดยไม่ยึดติดกับความสำเร็จที่มีอยู่แล้ว

วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการจัดการความรู้

วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีความสำคัญยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วหรือกำลังพัฒนาก็ตาม วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้มีดังนี้คือ 1) เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจ ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน 2) เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ และ 3) เพื่อปรับปรุงเทคนิค กระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ (นฤมล พุกขศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ, 2543)

ประโยชน์ของการจัดการความรู้

Bacha (2000 อ้างถึงใน นฤมล พุกขศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ, 2543) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุทำงานหรือการลาออกจากงาน เป็นต้น
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ ประเภท คุณภาพและความสะดวกในการเข้าถึง ความรู้เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจ สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ
3. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจ ในงานและวัตถุประสงค์ของงานโดยไม่ต้องมีการควบคุม หรือมีการแทรกแซงมากนักจะทำให้ ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ และพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน
4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและการแข่งขันทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้
5. การพัฒนาทรัพยากร เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์ จากทรัพยากรที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น
6. การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพ การผลิตและบริการซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ
7. การบริหารลูกค้าการศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้า จะเป็นการสร้างความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

8. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

องค์ประกอบและกระบวนการของการจัดการความรู้

ปัจจุบันความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร มากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน สถานที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่น ๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการดำเนินงานและการแข่งขัน โดยที่วัฒนธรรม การปฏิบัติงาน เทคโนโลยี ระบบและขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงานขององค์กรล้วนมีพื้นฐานมาจากความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น ดังนั้นเพื่อให้องค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรควรจัดการความรู้ที่มีผลกระทบต่อองค์กรเพื่อเพิ่มความสามารถของพนักงานในการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ และการให้บริการลูกค้าทั้งภายในและภายนอก องค์ประกอบของการจัดการความรู้มีรายละเอียดสำคัญ 4 ประการดังนี้ (Marquardt, 2002, p. 279)

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

1.1 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กร กลายเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร และการได้มาซึ่งความรู้ต่าง ๆ จากภายในองค์กรสามารถทำได้ดังนี้ 1) การให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง 2) การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ และ 3) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ

1.2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (External Collection of Knowledge) การเป็นผู้นำในการแข่งขันทางการตลาด ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมองออกไปภายนอกเพื่อการปรับปรุงผลงาน และสร้างให้เกิดความคิดใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการแข่งขันขององค์กรต่าง ๆ ต้องอาศัยการปรับใช้ความคิด และสร้างสรรค์ความก้าวหน้า ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้ 1) การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) จากองค์กรอื่น 2) การจ้างที่ปรึกษา 3) การอ่านทั้งจากสื่อสิ่งพิมพ์ อิเมลล์ และบทความ 4) การดูโทรทัศน์ วีดีโอ และภาพยนตร์ 5) การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ สังคมและเทคโนโลยี 6) การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งและแหล่งอื่น ๆ 7) การจ้างพนักงานใหม่ และ 8) การร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมทุน

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การแสวงหาความรู้นั้นเป็นการปรับใช้ (Adaptive) ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้น (Generative) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร หมายความว่าทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ ซึ่งรูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างองค์ความรู้มีดังนี้

2.1 ความรู้ที่บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น เช่น การทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด (Tacit to Tacit)

2.2 การนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์การ (Tacit to Explicit)

2.3 ความรู้ที่ได้จากการรวมเข้าด้วยกันและการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งรูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่การเน้นสิ่งที่มีอยู่แล้ว (Explicit to Explicit)

2.4 ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน สมาชิกขององค์การค้นพบแนวทางได้เองโดยปริยายซึ่งมีกิจกรรมมากมายที่องค์การสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้ (Explicit to Tacit)

2.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)

2.6 การแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)

2.7 การทดลอง (Experimentation) เป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้

2.8 การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต (Learning from past experience)

3. การจัดเก็บข้อมูลและการค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

ในการจัดการความรู้ องค์การต้องกำหนดเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และจากนั้นต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์การต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์การเรียกว่าเป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุดไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (Database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งเกี่ยวกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้ การเก็บสะสมความรู้ องค์การควรคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือ 1) โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว 2) จัดให้มีการจำแนก รายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานบนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ และ 3) อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้ผู้ใช้อย่างชัดเจน กระชับ ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมตามที่ต้องการ

ในการจัดโครงสร้างขององค์ความรู้ องค์การต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างในการสืบค้นข้อมูล ระบบการเก็บข้อมูลความรู้ที่มีประสิทธิภาพคือ ต้องจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้ คือ ความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ หน้าที่ การใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ เป็นต้น

ในส่วนของการค้นคืนความรู้ เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์การควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อและทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) ขององค์การหรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายโอนความรู้ในองค์การ

4. การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

มีความจำเป็นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้เพราะองค์การจะเรียนรู้ได้ดีขึ้น เมื่อความรู้มีการกระจาย และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ การถ่ายโอน และการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้ การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้นเป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ ซึ่งการถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจมีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้ 1) การสื่อสารกันด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ) 2) การฝึกอบรม 3) การประชุมภายใน 4) การสรุปข่าวสาร 5) การสื่อสารภายในองค์การ 6) การเยี่ยมชมงานต่าง ๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น 7) การหมุนเวียน/ เปลี่ยนงาน และ 8) ระบบพี่เลี้ยง

ส่วนการถ่ายโอนความรู้โดยไม่ตั้งใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัวหรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำงานเป็นประจำอย่างไม่มีแบบแผน โดยวิธีการ ดังนี้

- 1) การหมุนเวียนงาน 2) เรื่องราวต่าง ๆ ที่เล่าต่อกันมา 3) ถ่ายโอนผ่านคณะทำงาน และ
- 4) ผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

ส่วน Trapp (1999) ได้นำเสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ 9 ประการดังนี้

1. เป้าหมายความรู้
2. การระบุถึงความรู้
3. การจัดหาความรู้
4. การพัฒนาความรู้
5. การเคลื่อนย้าย/กระจายความรู้
6. การใช้ความรู้

7. การเก็บรักษาความรู้

8. การประเมินและทบทวนความรู้

9. การควบคุมความรู้

ส่วน Kucza (2001) ได้นำเสนอรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 6 ประการดังนี้

1. การระบุความต้องการความรู้ (Identification of Need of Knowledge) ซึ่งประกอบด้วยการระบุความต้องการและการกำหนดต้องการ

2. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Pull) เป็นจุดประสงค์หลักประการหนึ่งของการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและยุ่งยากในกระบวนการจัดการความรู้ที่มีคุณค่า ที่องค์การค้นพบควรถูกถ่ายทอดในกระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย 1) การสร้างเกณฑ์การสืบค้น 2) ค้นหาผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ 3) ประเมินผู้ที่ได้ผ่านการคัดเลือก 4) คัดเลือก และ 5) ปรับตัวของผู้ที่ถูกคัดเลือก

3. การส่งมอบความรู้ (Knowledge Push) เป็นกระบวนการที่ให้กับผู้ที่ต้องการ ประกอบด้วยกระบวนการย่อย 2 ประการคือ 1) การแจ้งหรือประกาศให้ทราบถึงความรู้ และ 2) การแบ่งปันความรู้ในโอกาสต่าง ๆ

4. การสร้างความรู้ (Creation of Knowledge) มีกระบวนการย่อย ๆ 6 ประการ คือ 1) การระบุถึงความคิดใหม่ ๆ 2) การประเมินความคิดใหม่ ๆ 3) การรวบรวมผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ ๆ 4) การประเมินผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ ๆ 5) การคัดเลือกผู้ที่อยู่ในข่ายที่มีความคิดใหม่ ๆ และ 6) การสร้างความรู้

5. การรวบรวมและจัดเก็บความรู้ (Knowledge Collection and Storage) มีกระบวนการย่อย ๆ 6 ประการดังนี้ 1) การระบุความรู้ 2) การประเมินความรู้ 3) การออกแบบสิ่งที่ใช้เก็บความรู้ 4) การจัดความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ 5) การบูรณาการความรู้ และ 6) การปรับปรุงแผนที่ความรู้ให้ทันสมัย

6. การปรับปรุงความรู้ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง (Knowledge Update) และความต้องการที่ไม่หยุดนิ่ง มีกระบวนการย่อย ๆ 3 ประการดังนี้ 1) การระบุถึงความเปลี่ยนแปลง 2) การประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง และ 3) การปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย

ส่วน Probst, Raub, and Romhardt (2000) สรุปว่า การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. การระบุถึงความรู้

2. การจัดหาความรู้

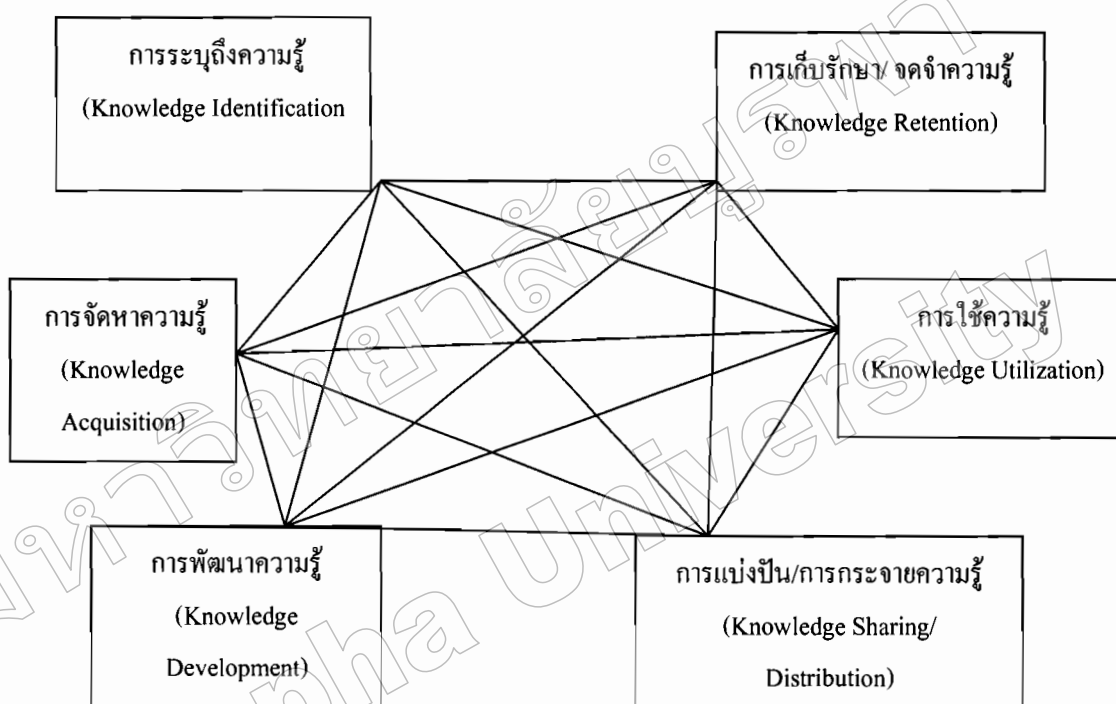
3. การพัฒนาความรู้

4. การแบ่งปัน/ การกระจายความรู้

5. การใช้ความรู้

6. การเก็บรักษา/จดจำความรู้

องค์ประกอบดังกล่าวสามารถนำเสนอด้วยภาพที่ 7 ดังนี้



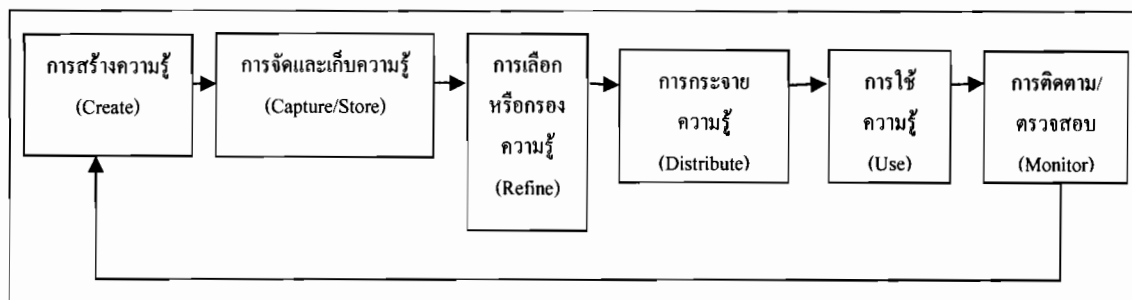
ภาพที่ 7 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ของ Probst et al. (2000, p. 356)

ส่วน Turban, Aronson, and Liang (2005 อ้างถึงใน สมชาย นำประเสริฐชัย, 2546)

ได้แบ่งกระบวนการของการจัดการความรู้ออกเป็น 6 ประการ คือ

1. การสร้างความรู้
2. การจัดและเก็บความรู้
3. การเลือกหรือกรองความรู้
4. การกระจายความรู้
5. การใช้ความรู้
6. การติดตาม/ตรวจสอบ

กระบวนการดังกล่าวสามารถแสดงได้ด้วยภาพที่ 8 ดังนี้



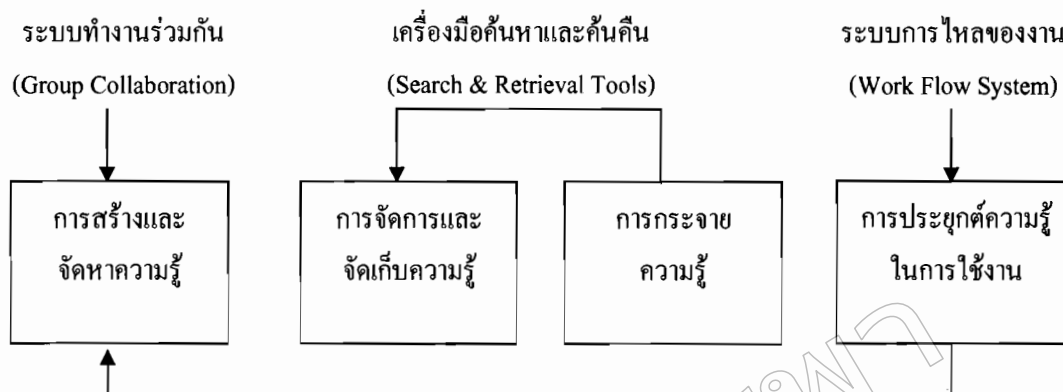
ภาพที่ 8 องค์ประกอบของการจัดการความรู้ของ Turban et al. (2005 อ้างถึงใน สมชาย นานาประเสริฐชัย, 2546)

โกศล ดีศีลธรรม (2546) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ ออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

1. สังคม-วัฒนธรรม และองค์การ (Social-Cultural & Organization Components)
2. องค์ประกอบทางเทคโนโลยี (Technological Components)

องค์ประกอบทั้ง 2 ส่วนนี้จะมีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System-KMS) เป็นส่วนเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 2 ส่วนเข้าด้วยกัน โดยที่กระบวนการของการจัดการความรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กระบวนการ ดังนี้

1. การสร้างและจัดหาความรู้ (Knowledge Creation & Acquisition) เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมระยะยาว เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ที่ไม่ได้แสดงออกในรูปของเอกสาร แต่ต้องการมักกระตุ้นให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้เพื่อสร้างกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ โดยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและใช้สารสนเทศทางความรู้ตัวอย่างของอุตสาหกรรมรถยนต์ญี่ปุ่นที่สร้างความรู้ในการพัฒนารูปแบบของรถยนต์ โดยใช้นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างการสับเปลี่ยนพนักงาน (Rotate) ให้ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิด Tacit knowledge ที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สร้างความรู้ (Knowledge Creator)
2. การจัดการและจัดเก็บความรู้ (Knowledge Organization & Storage) เป็นการจัดเก็บความรู้ที่สร้างให้เป็นหมวดหมู่และเก็บลงในฐานข้อมูล
3. การกระจายความรู้ (Knowledge Distribution) โดยการใช้เครื่องมือในการค้นคืนสารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บแล้วกระจายสู่หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อการใช้งาน



ภาพที่ 9 กระบวนการจัดการความรู้ของโกศล ดีศีลธรรม (2546, หน้า 280)

4. การประยุกต์ความรู้ในการใช้งาน (Knowledge Application) เป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมหลักต่าง ๆ ผ่านระบบการไหลของงานด้วยระบบเครือข่ายไปยังหน่วยงานต่าง ๆ

ส่วน สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2009) ได้เสนอ โมเดลปลาการจัดการความรู้ไว้ดังต่อไปนี้

“โมเดลปลา” เป็นโมเดลอย่างง่าย ที่เปรียบเทียบการจัดการความรู้เหมือนกับปลาหนึ่งตัวที่มี 3 ส่วน คือ

1. ส่วน “หัวปลา” (Knowledge Vision-KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ โดยก่อนที่จะทำจัดการความรู้ต้องตอบให้ได้ว่า “เราจะทำ KM ไปเพื่ออะไร?” โดย “หัวปลา” นี้จะเป็นของ “คุณกิจ” หรือผู้ดำเนินกิจกรรม KM ทั้งหมด โดยมี “คุณเอื้อ” และ “คุณอำนวย” คอยช่วยเหลือ

2. ส่วน “ตัวปลา” (Knowledge Sharing-KS) เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญ ซึ่ง “คุณอำนวย” จะมีบทบาทมากในการช่วยกระตุ้นให้ “คุณกิจ” มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ โดยเฉพาะความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ในตัว “คุณกิจ” พร้อมอำนวยให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีม ให้เกิดการหมุนเวียนเรียนรู้ ยกระดับความรู้ และเกิดนวัตกรรม

3. ส่วน “หางปลา” (Knowledge Assets-KA) เป็นส่วนของ “คลังความรู้” หรือ “ขุมความรู้” ที่ได้จากการเก็บสะสม “เกร็ดความรู้” ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ตัวปลา” ซึ่งเราอาจเก็บส่วนของ “หางปลา” นี้ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ICT ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้ที่เด่นชัด นำไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ พร้อมยกระดับต่อไป

จากองค์ประกอบและกระบวนการของการจัดการความรู้ข้างต้น ผู้วิจัยขอสรุปเชิงเปรียบเทียบองค์ประกอบและกระบวนการที่กล่าวมาแล้วในตารางที่ 1 ดังนี้

ผลของการสังเคราะห์องค์ประกอบหรือกระบวนการของการจัดการความรู้ พบว่า กระบวนการที่พบมากที่สุดคือ “การเคลื่อนย้าย/ กระจาย/ การแบ่งปันความรู้” และ “การใช้ความรู้” รองลงมาคือ การจัดหาความรู้ การสร้างความรู้ และการจัดเก็บและค้นคืนความรู้

ตารางที่ 1 สรุปองค์ประกอบหรือกระบวนการของการจัดการความรู้

องค์ประกอบ/ กระบวนการ	Marquardt (1996)	Trapp (1999)	Prost et al. (2000)	Kucza (2001)	Turban et al. (2005)
Identification of need for Knowledge				✓	
Knowledge Goal		✓			
Knowledge Identification		✓	✓		
Knowledge Acquisition	✓	✓	✓		
Knowledge Development		✓	✓		
Knowledge Transfer / Distribution / Sharing	✓	✓	✓		✓
Knowledge Usage	✓	✓	✓		✓
Knowledge Preservation		✓			
Knowledge Evaluation / Review		✓			
Knowledge Controlling		✓			
Knowledge Creation	✓			✓	✓
Knowledge Collection				✓	
Knowledge Storage and Retrieval	✓			✓	✓
Knowledge Pull				✓	
Knowledge Push				✓	
Knowledge Update				✓	
Knowledge Retention			✓		
Knowledge Refine					✓
Knowledge Monitor					✓

เครื่องมือในการจัดการความรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550, หน้า 7)

1. การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปแบบของเอกสาร เป็นการจัดเก็บความรู้หรือข้อมูลขององค์กรในรูปแบบง่าย ๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้ เช่น งานวิจัย

ผลการสำรวจ ผลงานประจำปี ข้อมูลทางการตลาด เป็นต้น นอกจากนั้นแล้ว องค์การควรมีการจัดทำฐานความรู้ของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อให้ผู้สนใจสามารถเข้ามาเรียนรู้ได้ ซึ่งการรวบรวมวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศอาจได้จากการทำการเทียบเคียง (Benchmarking) ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากผู้ที่ทำได้ดีที่สุดทั้งภายในและภายนอกองค์การ

2. การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) เป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจ โดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการสื่อ เช่น การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องในประเด็นเกี่ยวกับนวัตกรรมขององค์การโดยการนำเรื่องที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมาผูกเป็นเรื่องราวให้น่าสนใจและเผยแพร่ในองค์การทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่มีระหว่างกันได้

3. สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) เป็นสมุดหน้าเหลืองสำหรับการจัดการความรู้ โดยจะบันทึกแหล่งที่มาของความรู้ ประเภทของความรู้ และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านขององค์การ รวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลที่สำคัญ ๆ เช่น ผลงานที่ผ่านมาและเรื่องที่เชี่ยวชาญเฉพาะทาง สมุดหน้าเหลืองในลักษณะนี้จะช่วยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างคนที่ต้องการใช้ข้อมูลกับแหล่งข้อมูลที่มี เพื่อให้คนในองค์การรู้ว่าข้อมูลอยู่ที่ใดและจะสามารถเข้าถึงข้อมูลนั้น ๆ ได้อย่างไร สำหรับการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ในสมุดหน้าเหลืองนั้นสามารถทำได้ทั้งในรูปแบบเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ก็ได้ ทั้งนี้สมุดหน้าเหลืองไม่จำเป็นต้องผูกติดกับเฉพาะบุคคลในองค์การเท่านั้น แต่ยังสามารถเชื่อมโยงกับข้อมูลภายนอกผ่านระบบเว็บไซต์ต่าง ๆ ได้ด้วย

4. ฐานความรู้ (Knowledge Bases) เป็นการเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่องค์การมีไว้ในระบบฐานข้อมูลและให้ผู้ต้องการใช้ค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่น ๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง ทั้งนี้ในการทำฐานความรู้ (Knowledge Bases) ควรคำนึงถึงความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย

5. การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-functional Team) เป็นการการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่า การทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลาย ๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกัน จึงจะประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีมจะทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น ซึ่งในการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันนั้น หัวหน้าที่ทีมควรมีการสร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อช่วยให้มีความคุ้นเคยระหว่างกัน ทำให้ทุกคนเข้าใจ และมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน

สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อกัน และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ควรมีการจัดบันทึกหรือรวบรวมความรู้ที่เกิดขึ้นในระหว่างที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันไว้ด้วย

6. ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice: CoP) ชุมชนนักปฏิบัติหรือ CoP เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น ส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้มักจะมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างกันจะเป็นสิ่งที่สำคัญ โดย CoP จะมีความแตกต่างจากการจัดตั้งทีมงาน เนื่องจากการร่วมกันอย่างสมัครใจ เป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกันโดยกิจกรรมทางสังคม ไม่ได้มีการมอบหมายงานเฉพาะหรือเป็นโครงการ ทั้งนี้ระหว่างที่อยู่ร่วมกันควรมีการบันทึกสิ่งที่เรียนรู้ระหว่างกันเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ด้วย

7. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัว จากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่ หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่งและอาวุโสกว่า ซึ่งอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็ได้ โดยทั่วไประบบพี่เลี้ยงจะใช้เวลาค่อนข้างนาน เพราะทั้งสองฝ่ายจะต้องสร้างความคุ้นเคย ความสัมพันธ์ และความเข้าใจกัน ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงนอกจากจะให้คำปรึกษาในด้านการงานแล้ว ยังเป็นที่ปรึกษาในเวลามีปัญหาหรือสับสน ที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรม จริยธรรม และการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

8. การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงานการสับเปลี่ยนงานเป็นการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงานเป็นระยะ ๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่าย ทำให้ผู้ถูกย้ายเกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้น สำหรับการยืมตัวบุคลากรมาทำงานชั่วคราวนั้น เป็นการย้ายบุคลากรระดับบริหารหรือบุคลากรที่มีความสามารถสูงไปช่วยทำงานในหน่วยงานข้ามสายงานหรือในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ถูกยืมตัวถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของตนเองในหน่วยงาน เป็นการกระจายความรู้ที่ได้ผลระยะสั้น ในขณะเดียวกันผู้ถูกยืมตัวก็ได้เรียนรู้จากบุคลากรในหน่วยงานอื่น ซึ่งสามารถนำมาพัฒนางานของตนเองหรือสร้างความรู้ใหม่ ๆ ได้

9. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดความรู้ของมนุษย์ไปยังผู้อื่นในองค์กร หรือความสามารถและความเต็มใจของบุคลากรในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความชำนาญพิเศษที่มีอยู่กับบุคคลอื่น เพื่อการดำเนินการที่ดีขององค์กร (Awad & Ghaziri, 2004, p. 28)

10. การจัดเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) คือ การจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นทางการจะลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน ซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ โดยอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การสัมมนา และการประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ

การวัดและประเมินการจัดการความรู้

การวัดและประเมินการจัดการความรู้ (จิรัชณา วิเชียรปัญญา, 2546) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งมีเป้าหมายหลัก คือ ตรวจสอบผลการดำเนินงานว่ามีความสอดคล้อง สามารถตอบสนองเป้าหมายหลักขององค์กร หรือเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลจากการจัดการมากน้อยเพียงใด ผลจากการสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถจัดกลุ่มการนำเสนอความรู้ออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่หนึ่ง เป็นการวัดและประเมินระบบการจัดการความรู้ขององค์กร (Knowledge Management System-KMS)

เครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินระบบการจัดการความรู้ขององค์กรมี ดังนี้

1. Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) เป็นเครื่องมือประเมินการจัดการความรู้ที่ American Productivity and Quality Center และ Anderson (1995) ได้ร่วมกันพัฒนาขึ้น เพื่อช่วยองค์กรในการประเมินตนเองในด้านจุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุงการจัดการความรู้ของหน่วยงานโดยทำการประเมิน 5 ด้าน ดังนี้ 1) กระบวนการจัดการความรู้ 2) ภาวะผู้นำ 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) เทคโนโลยี และ 5) การวัดผล

2. Self Assessment Toolkit (SAT) เป็นเครื่องมือสำหรับการตรวจสอบการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรที่พัฒนาโดย Bahra โดยประเมินภายใต้วัฒนธรรมความรู้ 3 ด้าน ดังนี้ 1) ระบบ 2) คุณค่า และ 3) พฤติกรรม

3. Knowledge Management Philosophy (KMP) เป็นเครื่องมือสำหรับประเมินระบบการจัดการความรู้ขององค์กรที่พัฒนาโดย Gamble and Blackwell (2001) ซึ่งประเมินระบบการจัดการความรู้ใน 10 ด้านดังนี้ 1) ความตระหนักและพันธะสัญญา 2) กลยุทธ์ 3) วัฒนธรรม 4) ศูนย์รวมจากภายนอก 5) ปัจจัยเสริม 6) เทคโนโลยีสารสนเทศ 7) การบำรุงรักษาและการป้องกัน 8) การประเมินอย่างต่อเนื่อง 9) องค์กร และ 10) การประยุกต์ใช้ความรู้

4. Knowledge Management Checklist (KMC) เป็นเครื่องมือประเมินตนเองเกี่ยวกับระบบการจัดการความรู้ในสถาบันการศึกษาที่พัฒนาขึ้น โดย Sallis and Jones ซึ่งประเมินระบบการจัดการความรู้ใน 10 ด้าน ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์และพันธกิจ 2) กลยุทธ์ 3) วัฒนธรรมองค์การ 4) ทูทางปัญญา 5) องค์การเรียนรู้ 6) ภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ 7) ทีมงานและชุมชนการเรียนรู้ 8) การแบ่งปันความรู้ 9) การสร้างความรู้ และ 10) ความล้าสมัยด้านดิจิทัล

กลุ่มที่สอง เป็นการวัดและประเมินผลการดำเนินโครงการการจัดการความรู้ (Knowledge Management Project) ประกอบด้วย

1. ตัวบ่งชี้การดำเนินงานการจัดการความรู้ในชุมชนปฏิบัติ ของ De Moor and Smith (2002) ซึ่งได้รายงานผลการศึกษา “ตัวบ่งชี้การดำเนินงานการจัดการความรู้ในชุมชนการปฏิบัติ” ของ Fund Partners โดยเน้นที่กระบวนการสร้างความรู้ในชุมชนนักปฏิบัติทั้งนี้โดยการเชื่อมโยงวิธีการวัดทุนทางปัญญา (IC Method) กับรูปแบบการสร้างความรู้ (SEMRI Model) และได้นำเสนอปัจจัยแห่งความสำเร็จของแต่ละกระบวนการสร้างความรู้ ดังนี้

1.1 Socialization เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้โดยนัยผ่านการแบ่งปันประสบการณ์อันเนื่องมาจากอยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกันมีผลลัพธ์ คือ “ความรู้เชิงความเข้าใจ” (Sympathized Knowledge) การวัดกระบวนการ Socialization มีตัวบ่งชี้ 3 ตัว คือ 1) การติดต่อสื่อสารโดยตรง 2) เวลาการทำงานที่ไม่ได้รับมอบหมาย และ 3) การขัดเกลาทางสังคมที่ถูกกำหนด (Regulated Socialization)

1.2 Externalization เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้โดยนัยไปเป็นความรู้ที่เป็นปรากฏชัดเจน มีผลลัพธ์คือ “ความรู้เชิงแนวคิด” (Conceptual Knowledge) การวัดกระบวนการ Externalization มีตัวบ่งชี้ 2 ตัว คือ 1) จำนวน Bytes ของเอกสารโครงการ และ 2) ร้อยละของชั่วโมงที่ได้รับมอบหมายให้ประชุมโครงการ

1.3 Combination เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดเจน มีผลลัพธ์ คือ “ความรู้เชิงระบบ” (Systemic Knowledge) การวัดกระบวนการ Combination ตัวบ่งชี้ 2 ตัว คือ 1) จำนวนประเภทของความรู้ในฐานความรู้ และ 2) จำนวนรายการหรือเรื่องในฐานความรู้

1.4 Internalization เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดเจนไปเป็นความรู้โดยนัย มีผลลัพธ์ คือ “ความรู้เชิงปฏิบัติ” (Operational Knowledge) การวัดกระบวนการ Internalization มีตัวบ่งชี้ 2 ตัว คือ 1) จำนวนปีที่มีประสบการณ์ และ 2) ความถี่ของการใช้ฐานความรู้

2. ตัวบ่งชี้การดำเนินงานที่ใช้วัดกิจกรรมในโครงการการจัดการความรู้ของ Orr and Person (2003) ซึ่งทำวิจัยเรื่อง “ตัวบ่งชี้การดำเนินงานสำหรับการวัดการดำเนินกิจกรรมในโครงการจัดการความรู้” และได้เสนอรายการตัวบ่งชี้โดยการจำแนกขอบเขตสำคัญของตัวบ่งชี้การดำเนินงานออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

2.1 กระบวนการ (Process) กระบวนการที่สนับสนุนโครงการการจัดการความรู้มีดังนี้ คือ นโยบาย วิธีปฏิบัติ คำแนะนำการทำงาน ขั้นตอนในการทำงาน กระบวนการดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานประจำวัน ขอบเขตของกระบวนการมี 4 ประการ คือ 1) คุณภาพของความรู้ 2) ประสิทธิภาพอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานใหม่ 3) สิ่งตอบแทนหรือแรงจูงใจ และ 4) ผู้ช่วยเหลือหรือผู้สนับสนุนความรู้

2.2 มนุษย์ (Human) ตัวบ่งชี้ในกลุ่มนี้เกี่ยวข้องกับทัศนคติของพนักงาน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ บรรทัดฐาน คุณค่าและทัศนคติเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ ขอบเขตของตัวบ่งชี้ในกลุ่มมนุษย์มี 4 ประการ คือ 1) ทัศนคติการแบ่งปันความรู้ 2) กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ 3) การใช้ประโยชน์จากการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม และ 4) ความตระหนัก

2.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ตัวบ่งชี้ในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศจะเกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศ ขอบเขตของตัวบ่งชี้ในกลุ่มนี้มี 3 ประการ คือ 1) การมีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้น 2) โครงสร้างความรู้ และ 3) ความสะดวกต่อการใช้

กลุ่มที่สาม เป็นการวัดและประเมินผลกระทบของการจัดการความรู้ (Knowledge Management Impact) O'Dell and Grayson (1998) ได้เสนอแนวคิดเพื่อการวัดผลกระทบที่เกิดจากการจัดการความรู้ในด้านผลลัพธ์ (Outcome) และกิจกรรม (Activities) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การวัดผลลัพธ์และกิจกรรม (Measuring Outcome and Activities) การวัดผลลัพธ์จะเน้นที่โครงการ หรือกระบวนการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ความสำเร็จของโครงการ หรือกระบวนการถูกมองว่า เป็นตัวแทนการวัดความสำเร็จของการปฏิบัติการจัดการความรู้ที่ฝังอยู่ในโครงการ หรือกระบวนการ ตัวอย่างการวัดผลลัพธ์ เช่น ค่าใช้จ่ายที่ลดลงของกระบวนการ การเพิ่มประสิทธิภาพ การลดเวลาในการทำงาน หรือการเพิ่มคุณภาพในการส่งมอบสินค้าหรือบริการ ฯลฯ เป็นต้น ส่วนการวัดกิจกรรม จะเน้นที่ “การปฏิบัติการจัดการความรู้ที่เฉพาะเจาะจงซึ่งถูกประยุกต์ใช้ในโครงการหรือกระบวนการ” ตัวอย่างการวัดกิจกรรม เช่น ความบ่อยของผู้ใช้ในการเข้าถึง การสนับสนุนหรือใช้ทรัพยากรความรู้และปฏิบัติบางครั้ง เป็นการวัดในเชิงปริมาณ เช่น จำนวนความถี่ของการใช้ หรือการ Submission อินทราเน็ตต่อพนักงาน

2. The Balanced Scorecard แนวคิดนี้พัฒนาโดย Kaplan and Norton ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางสำหรับการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร และดัดแปลงมาใช้สำหรับการวัดการจัดการความรู้ขององค์กร ข้อดีของ “Balanced Scorecard” ในมิติของการจัดการความรู้คือการเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างการเรียนรู้กับกระบวนการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถเชื่อมโยง

ไปถึงผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้วย ทั้งนี้โดยมีมุมมองหลักที่วัด 4 ประการดังนี้ 1) มุมมองด้านการเงิน 2) มุมมองด้านลูกค้า 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และเจริญเติบโต

3. Return on Investment (ROI) การริเริ่มส่วนมากที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากร คือการถูกคาดหวังให้แสดงถึงการตอบกลับมาของการลงทุนหรือเกิดผลประโยชน์อะไรที่ได้จากการลงทุน และการจัดการความรู้ก็เช่นเดียวกัน ปัญหาที่เกี่ยวกับการลงทุนและประโยชน์ของการจัดการความรู้เป็นสิ่งที่วัดได้ยาก การลงทุนเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถกำหนดล่วงหน้าได้ แต่การลงทุนด้านการจัดการความรู้ทำได้น้อยมาก เช่น โครงการที่รวมทรัพยากรต่าง ๆ จากหลาย ๆ หน่วยงานหรือที่มีมาก่อนแล้วในวัฒนธรรมองค์กร ประโยชน์อีกมุมหนึ่ง คือองค์กรจะมีวิธีการวัดการแบ่งปันความรู้ที่เพิ่มขึ้นได้อย่างไร การเรียนรู้ที่เร็วขึ้นหรือแม้กระทั่งการตัดสินใจที่ดีขึ้นได้อย่างไร

4. The Knowledge Management Lifecycle เป็นการวัดความก้าวหน้าของกิจกรรมการจัดการความรู้ในมุมมองของ “ความเจริญเติบโต” (Maturity) ซึ่งหมายถึง มีความยาวเท่าไรจากเส้นระดับล่างที่องค์กรได้นำการจัดการความรู้ไปใช้ The American Productivity and Quality Center ได้พัฒนากรอบงานที่รู้จักในนามของ *Road Map to Knowledge Management Results: Stages of Implementation* ทั้งนี้โดยมีจุดมุ่งหมายคือ เพื่อเตรียมแผนที่ต้องดำเนินการสำหรับใช้เป็นแนวทางที่จะเริ่มต้นอย่างถูกต้องเพื่อการจัดการระบบของการจัดการความรู้ที่ฝังอยู่ในองค์กร และทำให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานภายในองค์กร แผนที่ดังกล่าวประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) เริ่มต้น 2) พัฒนากลยุทธ์ 3) ออกแบบและเริ่มต้นใช้การจัดการความรู้ 4) การขยายขอบเขตและการสนับสนุน และ 5) การทำให้การจัดการความรู้เป็นระบบ

5. Employee Surveys การสำรวจสามารถใช้วัฒนธรรมองค์กร และส่วนที่เกี่ยวข้องกับความคิดเห็น ทักษะ และพฤติกรรมของคน การสำรวจมักจะวัดการรับรู้ส่วนตัว (Subjective Perceptions) ซึ่งอาจจะไม่ได้สะท้อนความจริง แต่หลายครั้งก็มีประโยชน์มาก เนื่องจากการรับรู้ของคนจะกำหนดพฤติกรรมการยอมรับการจัดการความรู้ได้

กลุ่มที่สี่ เป็นการวัดและประเมินทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Capital-IC) การวัดและประเมินทรัพย์สินทางปัญญา เป็นสาขาที่ได้รับความสนใจมากสาขาหนึ่ง ของการจัดการความรู้ องค์กรหลายแห่งมีการพัฒนาตัววัดและนำไปใช้เพื่อวัดทรัพย์สินทางปัญญา Lord Kelvin กล่าวว่า “เมื่อคุณสามารถวัดสิ่งที่คุณกำลังพูดถึงและแสดงออกมาเป็นตัวเลขได้นั้น แสดงว่าคุณรู้และเข้าใจในสิ่งนั้น แต่เมื่อคุณไม่สามารถวัดได้ไม่สามารถแสดงออกมาเป็นตัวเลขได้ ความรู้ของคุณก็ไม่ใช่ความรู้ที่ไม่เพียงพอ และไม่เป็นที่น่าสนใจถึงแม้มันอาจจะเป็นจุดเริ่มต้นของความรู้ แต่ความคิดก็ยังไม่ใช่เพียงพอที่จะพัฒนาไปถึงขั้นตอนของวิทยาศาสตร์ได้”

แนวโน้มศตวรรษที่ 21 มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของปรัชญาเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ในขณะที่เศรษฐกิจโลกกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การเติบโตของความรู้และวิธีการต่าง ๆ ในองค์กรใช้ความรู้ทำให้ลักษณะการทำงานในสังคมเปลี่ยนแปลงไปด้วยงานที่ต้องใช้ความรู้มีเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะคนทำงานที่ต้องใช้ความรู้ก็มีเพิ่มมากขึ้น เช่นเดียวกันข้อมูลสารสนเทศและความรู้ถูกนำมาใช้เพื่อการบริหารจัดการ อาทิ ใช้เพื่อการวางแผน การดำเนินงานและการตัดสินใจขององค์กรเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้ “ความรู้” กลายเป็นวัตถุดิบทางปัญญาที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ ดังนั้น องค์กรจึงหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรปัญญาเพิ่มมากขึ้น ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า มีนักวิชาการที่นำเสนอเรื่องมือ วิธีการการวัดและประเมินทรัพยากรปัญญา ดังนี้

1. การวัดทุนทางปัญญาของ Roos, Roos, Dragonetti, and Edvinsson (1997) ซึ่งได้กล่าวว่า ทุนทางปัญญาเป็นทรัพยากรที่แต่ละองค์กรไม่ได้และฝังอยู่ในตัวพนักงานขององค์กรซึ่งแบ่งออกเป็น ทุนมนุษย์ (Human Capital) และทุน โครงสร้างหรือทุนองค์กร (Structure/Organization Capital) ในการบริหารจัดการทั้งสองเรื่องมีความแตกต่างกัน ทุนมนุษย์เกี่ยวข้องกับความสามารรถ ทักษะและการใช้ปัญญาในการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจซึ่งความสามารถนั้นจะเกี่ยวข้องกับการศึกษาและทักษะ ส่วนทัศนคติจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของพนักงานในการทำงาน ส่วนการใช้ปัญญาในการสร้างคุณค่าในเชิงเศรษฐกิจนั้นจะเกี่ยวข้องความสามารถในการสร้างนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงการทำงาน และการปรับตัวในการแก้ปัญหา ส่วนทุนโครงสร้างจะเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์และคุณค่าของการบริหารจัดการองค์กร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งการสร้างสิ่งใหม่ ๆ และการพัฒนาคุณค่าซึ่งเป็นศักยภาพขององค์กรในอนาคต รวมทั้งความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนร่วมกับสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ลูกค้า หรือพันธมิตรทางธุรกิจ เป็นต้น รายละเอียดของทุนมนุษย์และทุน โครงสร้างมี ดังนี้

1.1 ทุนมนุษย์ (Human Capital) ข้อเท็จจริงในปัจจุบันไม่เหมือนอดีต ในยุคเกษตรกรรม ปัจจัยสำคัญคือ “ที่ดิน” ส่วนในยุคอุตสาหกรรมปัจจัยสำคัญ คือ “การลงทุนด้านการเงิน” ในขณะที่ปัจจุบันที่เป็นยุคสารสนเทศปัจจัยสำคัญคือ “ทรัพยากรมนุษย์” องค์กรใดก็ตามที่มีทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถและมีสติปัญญานั้น ก็นับได้ว่ามีทุนมหาศาลในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ดังนั้นแนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันคือ องค์กรต้องลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เต็มศักยภาพ โดยการกระตุ้นให้มนุษย์มีแรงจูงใจ และมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

1.2 ทุนโครงสร้างหรือทุนองค์การ (Structure/ Organization Capital) เกี่ยวข้องกับองค์การและสารสนเทศ ในฐานะที่เป็นทรัพย์สินที่สำคัญขององค์การ กระบวนการการประดิษฐ์คิดค้น จนสามารถจดสิทธิบัตรได้ วัฒนธรรมองค์การและความสัมพันธ์โดยรวมขององค์การ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นความสัมพันธ์ การบริหารองค์การ เป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยทรัพย์สินทางกายภาพ และไม่ใช้ทรัพย์สินทางกายภาพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับโครงสร้างภายใน การจัดการงานประจำวัน ฐานข้อมูล คู่มือกระบวนการ ทรัพย์สินที่มองไม่เห็นและวัฒนธรรม การจัดการความรู้จะเน้นที่การสร้างฐานความรู้ เพื่อให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) รวมถึงความสามารถในการแข่งขันขององค์การ และสมาชิกขององค์การ โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) การสร้างสิ่งใหม่ ๆ และการพัฒนา (Renewal and Development) ประกอบด้วยสิ่งที่จับต้องไม่ได้ที่สามารถสร้างคุณค่าในอนาคต เช่น การลงทุนในแผนการผลิตสินค้าใหม่ ๆ การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมใหม่ ๆ การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

2. The Skandia Navigator (1997) เป็นเครื่องมือวัดและประเมินทุนทางปัญญา ที่พัฒนาขึ้นโดย Edvinsson and Malone (1997) ซึ่งได้แบ่งทุนทางปัญญาออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ทุนมนุษย์ เป็นความสามารถ สมรรถภาพทักษะและประสบการณ์ของพนักงานและผู้บริหาร 2) ทุนโครงสร้าง เป็นส่วนสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานสำหรับทุนมนุษย์ รวมถึงกระบวนการ ขั้นตอน เทคโนโลยี และแหล่งข้อมูล และ 3) ทุนลูกค้า เป็นคุณค่าที่ฝังอยู่ในความสัมพันธ์ขององค์การกับลูกค้า ตัวแทนจำหน่าย อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง และช่องทางการตลาด ทั้งนี้ โดยมีการวัด 5 มิติ ดังนี้คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการ ด้านการสร้างใหม่ และการพัฒนา และด้านมนุษย์

3. การวัดทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ของ Sveiby (1997) ซึ่งให้ความสำคัญกับการวัดทักษะความรู้และความสามารถของพนักงาน โครงสร้างภายใน และโครงสร้างภายนอกด้วยตัวชี้วัด 3 ตัว คือ การเจริญเติบโตและการสร้างใหม่ ประสิทธิภาพและความมีเสถียรภาพ

4. การวัดทุนทางปัญญาของ Liebowitz (2000) ซึ่งได้เสนอ “เมตริกซ์การจัดการความรู้ สำหรับการวัดทุนทางปัญญา” (Knowledge Management Metrics for Measuring Intellectual Capital) โดยมีการวัด 8 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านบุคลากร 2) ด้านโครงสร้าง 3) ด้านลูกค้า 4) ด้านมูลค่า 5) ด้านมูลค่าเพิ่ม 6) ด้านการเงิน 7) ด้านกระบวนการ และ 8) ด้านการฟื้นฟูและการพัฒนารายละเอียดแต่ละด้าน มีดังนี้

4.1 ด้านการวัดบุคลากร เป็นการวัดความสามารถ ทักษะ ทักษะคิด ไหวพริบเชาว์ปัญญาของบุคลากร มี 24 ประการดังนี้ 1) จำนวนปีเฉลี่ยในการทำงานกับบริษัทของพนักงาน 2) จำนวนพนักงาน จำนวนผู้จัดการ 3) รายได้ต่อพนักงาน 4) การลาออกของพนักงาน

5) กำไรต่อพนักงาน 6) อายุเฉลี่ยของพนักงาน 7) จำนวนพนักงานที่ไม่ได้ทำงานเต็มเวลา
 8) อายุเฉลี่ยของพนักงานที่ไม่ได้ทำงานเต็มเวลา 9) ร้อยละของผู้จัดการบริษัทตามระดับ
 ความก้าวหน้า 10) ร้อยละของพนักงานตามระดับความก้าวหน้าความสามารถด้านเทคโนโลยี
 สารสนเทศ 11) จำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมต่อพนักงาน 12) ระยะเวลาในการจ้างงานโดยเฉลี่ย
 13) จำนวนชั่วโมงที่ใช้ไปในการสอบถามรายละเอียด 14) จำนวนชั่วโมงที่พนักงานอาวุโส
 ใช้ไปในการอธิบายกลยุทธ์และการปฏิบัติงาน 15) ดัชนีความเป็นผู้นำ 16) ดัชนีวัดแรงจูงใจ
 17) เงินหรือเวลาที่ประหยัดได้จากข้อเสนอแนะที่ได้ผลของพนักงาน 18) การแก้ปัญหา/ผลิตภัณฑ์/
 กระบวนการใหม่ที่ได้รับการเสนอแนะ 19) ดัชนีวัดความแตกต่างด้านภูมิหลังระดับบุคคล และกลุ่ม
 20) ดัชนีวัดความหลากหลายของบริษัท 21) ดัชนีวัดการมอบอำนาจ 22) จำนวนพนักงาน
 ต่อหุ้นของพนักงานของบริษัท 23) อายุเฉลี่ยของพนักงานและจำนวนพนักงานที่มีประสบการณ์
 เกี่ยวกับการค้าและเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 24) จำนวนผู้จัดการบริษัทตามระดับความก้าวหน้า
 ทางด้านธุรกิจ ด้านวิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ ด้านศิลปะศาสตร์

4.2 การวัดด้านโครงสร้าง เป็นการวัดด้านโครงสร้าง 17 ประการดังนี้ 1) ค่าใช้จ่าย
 ในการบริหารต่อรายได้รวม 2) เวลาที่ใช้ในกระบวนการ 3) จำนวนคอมพิวเตอร์ต่อพนักงาน
 4) แฟ้มสัญญาที่ไม่มีข้อผิดพลาด 5) การดำเนินการด้านคุณภาพของบริษัท 6) การลงทุน
 ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 7) ร้อยละของผู้ขายต่อลูกค้าในบัญชีของบริษัท 8) ระยะเวลา
 ของความสัมพันธ์ 9) ดัชนีวัดความพอใจของหุ้น ส่วน 10) การรักษาลูกค้า 11) รายได้จากสิทธิบัตร/
 ซอฟต์แวร์/ ข้อมูล/ฐานข้อมูล 12) กระบวนการที่เสร็จสมบูรณ์โดยปราศจากข้อผิดพลาด 13) ร้อย
 ละของธุรกรรมจากผลิตภัณฑ์ใหม่ 14) ความพยายามในการฝึกอบรม-ค่าใช้จ่ายต่อพนักงาน
 15) จำนวนชั่วโมงต่อพนักงาน 16) ค่าใช้จ่ายในการฟื้นฟูต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และ
 17) การยื่นเสนอสิทธิบัตรใหม่และซอฟต์แวร์ใหม่

4.3 การวัดด้านลูกค้า มี 12 ประการดังนี้ 1) ส่วนแบ่งตลาด 2) ความนิยมของลูกค้า
 3) ดัชนีวัดความพอใจของลูกค้า 4) จำนวนลูกค้าใหม่/ตลาดใหม่/ผู้นำ ยอดขายประจำปี/ลูกค้า
 5) ขนาดของลูกค้าโดยเฉลี่ย 6) อัตราส่วนของจำนวนการติดต่อเพื่อขายกับจำนวนการปิดการขาย
 7) การสูญเสียลูกค้า 8) ระยะเวลาเฉลี่ยของความสัมพันธ์กับลูกค้า หรือระยะเวลาเฉลี่ยตั้งแต่
 เริ่มติดต่อกับลูกค้าและมีการขายเกิดขึ้น 9) การเยี่ยมชมบริษัทและการเข้าเยี่ยมชมเว็บไซต์บริษัท
 ของลูกค้า 10) จำนวนวันที่ใช้ไปในการเยี่ยมชมลูกค้า หรือจำนวนลูกค้าต่อจำนวนพนักงาน
 11) จำนวนรายการสินค้าที่ส่งคืน จำนวนเงินที่ชำระคืนแก่ลูกค้า และ 12) การลงทุนด้านเทคโนโลยี
 สารสนเทศต่อพนักงานขายหรือพนักงานบริการและสนับสนุน

4.4 การวัดด้านมูลค่า มี 5 ประการดังนี้ 1) กำไรที่ได้จากการดำเนินธุรกิจใหม่
2) ผลตอบแทนต่อมูลค่าทรัพย์สินสุทธิ 3) ทรัพย์สินรวม 4) มูลค่าตลาด และ 5) ผลตอบแทน
จากการคุ้มครองสิทธิบัตร

4.5 การวัดด้านมูลค่าเพิ่ม มี 7 ประการดังนี้ 1) ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่อพนักงาน
2) ระยะเวลาโดยเฉลี่ยของความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับบริษัท 3) การลงทุนด้านการวิจัย และ
พัฒนาที่เกี่ยวกับการวิจัยขั้นพื้นฐาน 4) การลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาที่เกี่ยวกับการออกแบบ
ผลิตภัณฑ์ 5) การลงทุนในการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ใหม่และฝึกอบรม 6) ดัชนีวัดความพอใจ
ของพนักงาน และ 7) ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมต่อค่าใช้จ่ายในการบริหาร

4.6 การวัดด้านการเงิน มี 8 ประการคือ 1) ทรัพย์สินรวม หรือทรัพย์สินรวมต่อพนักงาน
2) รายได้ต่อทรัพย์สินรวม กำไรต่อทรัพย์สินรวม 3) รายได้จากการดำเนินธุรกิจใหม่รายได้
ของพนักงาน 4) กำไรต่อพนักงาน 5) มูลค่าตลาด ผลตอบแทนต่อมูลค่าทรัพย์สินสุทธิ
6) ผลตอบแทนต่อทรัพย์สินสุทธิที่ได้ได้จากการดำเนินธุรกิจใหม่ 7) มูลค่าเพิ่มต่อพนักงาน
เทคโนโลยีสารสนเทศ มูลค่าเพิ่มต่อลูกค้า และ 8) การลงทุนในเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.7 ด้านกระบวนการ มี 8 ประการดังนี้ 1) ค่าใช้จ่ายในการบริหารต่อรายได้รวม
2) เวลาที่ใช้ในกระบวนการการจ่ายเงินออกไป 3) เพิ่มสัญญาที่ไม่มีข้อผิดพลาด
4) จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลและเครื่องคอมพิวเตอร์แลปท็อปต่อพนักงาน
5) สมรรถนะของเครือข่ายต่อพนักงาน 6) ค่าใช้จ่ายด้านเทคโนโลยีต่อพนักงาน ค่าใช้จ่าย
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อค่าใช้จ่ายในการบริหาร 7) หน่วยความจำของเทคโนโลยีสารสนเทศ
(CPU และ DASD) การเปลี่ยนแปลงทรัพย์สินด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 8) การดำเนินการ
ด้านคุณภาพของบริษัท เช่น ISO 9000 การดำเนินงานของบริษัทต่อเป้าหมายด้านคุณภาพ

4.8 การวัดด้านการฟื้นฟูและการพัฒนา มี 16 ประการดังนี้ 1) ค่าใช้จ่ายในการพัฒนา
ความสามารถต่อพนักงาน 2) ดัชนีวัดความพอใจของพนักงาน 3) การลงทุนด้านความสัมพันธ์
กับลูกค้า 4) สัดส่วนของจำนวนชั่วโมงการฝึกอบรมหรือการพัฒนา 5) ค่าใช้จ่ายในการวิจัย
และพัฒนาต่อค่าใช้จ่ายในการบริหาร 6) สัดส่วนของจำนวนพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปี
7) ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อค่าใช้จ่ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
8) ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ต่อค่าใช้จ่ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
9) ทรัพยากรด้านการวิจัยและพัฒนาต่อทรัพยากรรวม 10) ระยะเวลาการเป็นลูกค้ากับบริษัท
โดยเฉลี่ยเป็นจำนวนเดือน 11) การติดต่อสื่อสารโดยตรงกับลูกค้าต่อปี 12) การลงทุน
ด้านการพัฒนาทรัพย์สินด้านโครงสร้าง 13) การลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาที่เกี่ยวกับการวิจัย

ขั้นพื้นฐาน 14) การลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาที่เกี่ยวกับการออกแบบผลิตภัณฑ์ เช่น เงินลงทุนด้านการเปลี่ยนแปลงคุณภาพ ปริมาณและชนิดของผลิตภัณฑ์/การออกแบบ 15) การลงทุนในการส่งเสริมและฝึกอบรมสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ และ 16) อายุเฉลี่ยของสิทธิบัตรของบริษัท และการคุ้มครองจากสิทธิบัตรในด้านซอฟต์แวร์ ข้อมูล ฐานข้อมูล ที่ได้รับการพัฒนา

การจัดการความรู้กับองค์การไทย

ประเทศไทยได้มีการตื่นตัว และเริ่มใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การและบุคลากรซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอโดยแยกออกเป็น 2 ส่วนตามคุณลักษณะขององค์การ คือ การจัดการความรู้ในภาครัฐและการจัดการความรู้ในภาคเอกชน รายละเอียดแต่ละส่วนมี ดังนี้ (จิรัชมา วิเชียรปัญญา, 2549)

1. การจัดการความรู้ในภาครัฐ รัฐบาลไทยได้ตระหนัก และเล็งเห็นถึงความสำคัญของการปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานราชการไทย เพื่อให้มีศักยภาพในการทำงานที่สอดคล้องสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก จึงได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งส่วนหนึ่งได้กำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการออกเป็น 4 มิติ คือ มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และด้านการพัฒนาองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์การซึ่งหน่วยงานจะต้องสะท้อนให้เห็นถึง ความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การซึ่งจะประเมินผลใน 6 ด้าน ดังนี้ 1) ตัวชี้วัดที่ 12 การจัดการความรู้ 2) ตัวชี้วัดที่ 13 การจัดการทุนด้านมนุษย์ 3) ตัวชี้วัดที่ 14 การจัดการสารสนเทศ 4) ตัวชี้วัดที่ 15 การพัฒนากฎหมาย 5) ตัวชี้วัดที่ 16 การบริหารจัดการองค์การ 6) ตัวชี้วัดที่ 17 การบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น พัฒนาคือพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และพัฒนาฐานความรู้ขององค์การหรือหน่วยงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550) จากสาระสำคัญดังกล่าว ทำให้หน่วยงานราชการ จำเป็นต้องมีแผนปฏิบัติงานการบริหารความรู้เกิดขึ้นในองค์การเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการทำงาน และรับการตรวจประเมินจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการจัดการความรู้ในส่วนราชการ มีรายละเอียดโดยสังเขป ดังนี้

1.1 การจัดการความรู้ในวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
เชษฐ เชษฐศักดิ์คุณ Managing Consultant, Siementis Co., Ltd. ได้บรรยายสรุปการประยุกต์ใช้แนวคิดเรื่อง Knowledge Focused Strategies กับวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษาว่าเริ่มจากการวิเคราะห์ Intangible assets ของวิทยาลัยฯ จากมิติที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1.1.1 External structure คือ ความสัมพันธ์กับนักศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องกับวิทยาลัย ตลอดจนจนภาพลักษณ์และชื่อเสียงของวิทยาลัย ฯ ในสายตาบุคคลภายนอก เช่น นักศึกษา

ศิษย์เก่า อาจารย์ และกรรมการวิทยาลัย ประชาคมธรรมศาสตร์ พันมิตรคู่ค้า และกลุ่มผู้สนับสนุน สื่อมวลชน

1.1.2 Individual competence คือ องค์กรรวมของความสามารถของอาจารย์ในการสอน ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และทุกคนในวิทยาลัย ฯ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการจัดการเรียน การสอนของวิทยาลัย ฯ แบ่งได้ 2 ระดับ คือ 1) Professional Staff เป็นกลุ่มที่ใช้วิชาชีพในการให้ บริการลูกค้า ซึ่งในที่นี้หมายถึงอาจารย์ 2) Support Staff เป็นกลุ่มบริหารจัดการในการวางแผน กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

1.1.3 Internal structure เป็นที่รวมทรัพย์สินทางปัญญาภายในองค์กร เช่น แนวคิด โครงสร้างหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน ระบบสารสนเทศและระบบ การบริหารจัดการอื่น ๆ วัฒนธรรมองค์กร และความสามารถเฉพาะตัวของฝ่ายบริหารจัดการ เช่น ฝ่ายสารสนเทศ ฝ่ายบุคคล บัญชี การเงิน เป็นต้น

สำหรับการประยุกต์ใช้ Knowledge Focused Strategy กับวิทยาลัยนวัตกรรมเป็นไปเพื่อ ตอบคำถาม 6 ประการดังนี้ 1) จะเพิ่มขีดความสามารถของอาจารย์และผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการ บริการนักศึกษาได้อย่างไร 2) จะเปลี่ยนความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลให้อยู่ในรูปของระบบ กระบวนการและเครื่องมือหรือ Templates ได้อย่างไร 3) เครื่องมือ กระบวนการและหลักสูตร ของวิทยาลัย ฯ จะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร 4) ความสามารถของนักศึกษา คู่ค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ ของวิทยาลัยจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถให้กับเครื่องมือ กระบวนการ และหลักสูตรของวิทยาลัยได้อย่างไร 5) เครื่องมือ กระบวนการและหลักสูตรของวิทยาลัย ฯ จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของนักศึกษา คู่ค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของวิทยาลัยได้อย่างไร และ 6) การเพิ่มขีดความสามารถในหมู่นักศึกษา คู่ค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับวิทยาลัย ฯ โดยผ่านการเสวนา การออกแบบกิจกรรมให้นักศึกษาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกัน สามารถทำได้อย่างไร

1.2 การจัดการความรู้ในโรงพยาบาลศิริราช คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547)

โรงพยาบาลศิริราช ได้เข้าร่วมโครงการการจัดการความรู้ตามคำเชิญของสถาบัน เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เพื่อต้องการเรียนรู้วิธีการจัดการความรู้ และนำความรู้ไปพัฒนาการจัดการ ความรู้ให้เหมาะสมกับการบริหารจัดการ และวัฒนธรรมองค์กรของคณะแพทยศาสตร์ศิริราช พยาบาล ซึ่งจะทำให้สามารถใช้ความรู้ในองค์กรของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปใช้เพื่อเพิ่ม ศักยภาพในการแข่งขันและพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ทั้งนี้โดยใช้วงจรการจัดการความรู้ของ บริษัท Xerox Corporation เป็นโมเดลต้นแบบในการดำเนินงาน รายละเอียดมี ดังนี้

เป้าหมายการดำเนินงานโครงการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลศิริราช คือ “มีระบบเครือข่ายของการถ่ายทอดโอนความรู้ทางด้าน CQI ทางคลินิก เพื่อให้มี Best Practices ในการดูแลผู้ป่วยในโรงพยาบาลศิริราช” โดยมีกระบวนการดังนี้ 1) การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม เริ่มต้นโดยการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การเปรียบเทียบกับวัฒนธรรมการจัดการความรู้แล้วนำมาสู่การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor-CSF) และแต่งตั้งคณะทำงาน 2) การสื่อสาร ทำในหลาย ๆ ลักษณะโดยผ่านช่องทางที่มีอยู่แล้วในองค์การ และช่องทางที่สร้างขึ้นใหม่ รูปแบบของการสื่อสาร ได้แก่ การจัดประชุม การสร้างเว็บไซต์ของโครงการ การอบรมทักษะพื้นฐานด้านการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต และการจัดตั้ง KM Call Center เป็นต้น 3) กระบวนการและเครื่องมือที่สำคัญ คือ การสร้างชุมชนแห่งการปฏิบัติ 4) การอบรมและการเรียนรู้ เป็นการจัดเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 5) การวัดผลเป็นการวัดอย่างกว้าง ๆ เช่น จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการ การวัดผลลัพธ์เนื้อหาที่ได้ และ 6) การยกย่องชมเชย และให้รางวัลส่วนมากอยู่ในรูปของการให้คุณค่า เช่น การมอบโล่ประกาศเกียรติคุณ การมอบของที่ระลึก เป็นต้น

1.3 การจัดการความรู้ในสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นองค์การอิสระสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม มีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่สำคัญ คือ การผลักดันและส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตและคุณภาพเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันขององค์การและของประเทศไทย โดยการให้คำปรึกษาแนะนำ และฝึกอบรมผู้ประกอบการและบุคลากรทุกระดับในองค์การ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเริ่มตระหนักในความสำคัญของการจัดการความรู้ และได้ดำเนินแนวคิดดังกล่าวมาเผยแพร่ให้แก่องค์กรของไทยและนำมาใช้ในสถาบันเองด้วย ดำเนินโครงการโดยใช้วงจรการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation เป็นโมเดลต้นแบบ รายละเอียดมี ดังนี้

เป้าหมายการดำเนินงานโครงการจัดการความรู้ ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ คือ “จัดทำฐานความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ที่พนักงานทุกคนสามารถนำไปใช้ได้ตรงกับความต้องการ” ทั้งนี้ โดยมีกระบวนการ ดังนี้ 1) การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม เริ่มต้นโดยการแต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ จัดทำแผนปฏิบัติการ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริหารในการจัดการความรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมที่จะช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ 2) การสื่อสารทำโดยผ่านช่องทางการประชุมบุคลากรทั้งหมดและสื่อสารผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต 3) กระบวนการและเครื่องมือ เป็นองค์ประกอบที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นพื้นฐาน และการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งนี้โดยเน้นที่การจัดทำระบบฐานความรู้ และการสร้างชุมชนแห่งการปฏิบัติ 4) การอบรมและการเรียนรู้ มีการจัดฝึกอบรมเรื่องแนวคิดและเครื่องมือของการจัดการความรู้

รวมทั้งการเยี่ยมชมกิจการด้านการจัดการความรู้ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ 5) การวัดผลเน้นที่พฤติกรรมอันเป็น “แบบอย่างที่ดี” ของผู้บริหารในการจัดการความรู้ การมีส่วนร่วมของคนในองค์กร และความพึงพอใจของพนักงานในการใช้ประโยชน์จากฐาน ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าที่พัฒนาขึ้น และ 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล มีทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน เช่น เชื้อของขวัญ การยกย่องชมเชยในที่ประชุม เป็นต้น

2. การจัดการความรู้ในภาครัฐวิสาหกิจและเอกชน

2.1 การจัดการความรู้ในฝ่ายบำรุงรักษาโยธา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (2548)

นภดล สุขสำราญ Knowledge Manager และณภีรา แสงสุริยะ Knowledge Analyst ของศูนย์ความรู้ ฝ่ายบำรุงรักษาโยธา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้ร่วมกันบรรยาย สรุปว่า การจัดการความรู้ของฝ่ายบำรุงรักษาโยธา (ฝบย.) เกิดขึ้นเนื่องจากฝ่าย ฯ ประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากร อันเนื่องมาจากการออกจากราชการและการปลดเกษียณ ซึ่งก่อให้เกิดช่องว่างความรู้ระหว่างพนักงานเก่าหรือพนักงานรุ่นพี่กับพนักงานรุ่นน้อง ฝบย. จึงได้จัดเก็บรวบรวมประสบการณ์ความรู้ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และนำกระบวนการจัดการความรู้เข้ามาเสริมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้ระหว่างพนักงานที่ทำงานร่วมกัน และส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นด้วย โดยได้กำหนดแนวคิดและปรัชญาในการจัดการความรู้เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน 6 ประการ คือ 1) วัฒนธรรม 2) กระบวนการ 3) เนื้อหา 4) การเรียนรู้ 5) เทคโนโลยี และ 6) ตรวจวัดผล

วิธีการที่ ฝบย. ใช้จัดเก็บความรู้จากผู้เชี่ยวชาญคือ Common KADS (Common Knowledge Acquisition Data Structure) โดยมีเทคนิคในการดึงความรู้ 4 วิธีดังนี้ 1) สัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการเพื่อหารายละเอียดคร่าว ๆ ของความรู้ที่สนใจ 3) สังเกตการทำงาน เพื่อสร้างแผนภูมิโครงการองค์ความรู้ที่ไม่มีโมเดลมาตรฐาน และ 4) จัดทำแผนความสัมพันธ์แบบขึ้นบันไดเพื่อสร้างแผนภูมิโครงสร้างองค์ความรู้ และขั้นตอนต่อไปคือ การนำความรู้ที่จัดเก็บได้มาสร้างเป็นโมเดลแสดงรายละเอียดขององค์การ สร้างโมเดลความรู้ กำหนดช่องทางการสื่อสาร และออกแบบโครงการใหม่ ๆ ด้านการจัดการความรู้ต่อไป นอกจากนี้ ฝบย. ยังใช้โปรแกรม Protégé 2000 ซึ่งเป็น Open Source ร่วมกับวิธีการของ Common KADS ในการพัฒนา Knowledge-base System อีกด้วย

2.2 การจัดการความรู้ บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

(บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน), 2548)

สุกันยา วรเกษม ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาองค์กร บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ได้บรรยายสรุปโดยชี้ให้เห็นว่า การจัดการความรู้กับการเป็นองค์กรแห่ง

การเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นเครื่องมือที่สัมพันธ์กัน และปตท.สผ. ดำเนินการในเรื่องดังกล่าว เพื่อเป็นเครื่องพัฒนาองค์การไปสู่ความเป็นบริษัทชั้นนำในระดับภูมิภาค การดำเนินการต่าง ๆ ภายในองค์การเป็นไปภายใต้วิสัยทัศน์ของการแข่งขันในเวทีโลก

การดำเนินการเริ่มจากการพัฒนาความคิด และทักษะในการเป็นองค์การการเรียนรู้ ซึ่งมีผลต่อวิถีคิดของคนในองค์การ ทำให้พนักงานทุกระดับตระหนักว่าตนเองแม้จะเป็นพนักงานระดับล่างแต่ก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ การจัดการความรู้ภายใน ปตท.สผ. ส่วนหนึ่งดำเนินการผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เป็นกลไกเชื่อมโยงพนักงานของบริษัท ซึ่งทำงานอยู่ในพื้นที่ที่ห่างไกลกัน บางคนอยู่ในต่างประเทศ ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลในระบบอินเทอร์เน็ตของบริษัท ซึ่งมีฐานความรู้เกี่ยวกับข่าวรายวัน ปฏิทินกิจกรรมของบริษัท ซึ่งมีข้อมูลล่วงหน้าเป็นปี มีข้อมูลเกี่ยวกับการประกวดความคิดริเริ่มของกลุ่มงาน และมีเว็บไซต์ย่อยของแต่ละหน่วยงาน ให้เพื่อนร่วมงานในบริษัทแต่อยู่ต่างหน่วยงานได้รับรู้และเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งมีฐานข้อมูลของการปฏิบัติงานที่ดี (Best Practices) ให้พนักงานเข้าไปศึกษาได้ นอกจากนั้นยังเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมกันกำหนดแบบฟอร์มมาตรฐานของเอกสารประเภทต่าง ๆ ขึ้นระบบอินเทอร์เน็ต ให้พนักงานสามารถนำไปใช้ได้โดยไม่ต้องเสียเวลาคิดขึ้นใหม่

2.3 การจัดการความรู้ในเครือซิเมนต์ไทย (บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน), 2550)

สุรสิทธิ์ ดันธนาศิริกุล ผู้จัดการศูนย์พัฒนาความรู้เครือบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ได้บรรยายสรุปหลักการของการจัดการความรู้ของศูนย์พัฒนาความรู้เครือบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ว่าเป็นการทำให้เกิดการเคลื่อนไหวของความรู้ผ่านสื่อไปยังบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดการเรียนรู้และเข้าใจในผู้ที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 3 ประการคือ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรม และขีดความสามารถ นอกจากนั้นยังมีเป้าหมายของการเรียนรู้เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในประเด็นหลัก ๆ 4 ประการ ดังนี้ 1) บุคลิก 2) ภาวะผู้นำ 3) จิตบริการ และ 4) นวัตกรรม

การจัดการความรู้เครือบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เริ่มจากเป้าหมายของงานหรือธุรกิจซึ่งนำมาใช้กำหนดตัวความรู้ที่ต้องการใช้ และกำหนดขีดความสามารถของพนักงาน แล้วจึงรวบรวมความรู้ที่ต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ การรวบรวมความรู้จากภายในองค์การจะรวบรวมจากแหล่งที่หลากหลาย เช่น จากโครงการที่เสนอขออนุมัติ ดำเนิน แผนดำเนินงาน บันทึกการดำเนินงานตามโครงการที่ผ่านการอนุมัติ บันทึกการประชุม บันทึกการแก้ไขและปรับปรุง การทำ TQC/ISO และอื่น ๆ การทำโครงการพัฒนาความปลอดภัย พัฒนาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ในขณะที่การเผยแพร่ความรู้ในเครือฯ ใช้วิธีการผสมผสานหลายวิธีร่วมกัน ได้แก่ การจัดอบรมในห้องเรียน การฝึกปฏิบัติและเรียนรู้จากหน้างานการศึกษาเอง

จากเอกสารที่รวบรวม การใช้ระบบที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง หรือเรียนรู้จากระบบการเรียนการสอน อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ในเครือข่าย มี ดังนี้

2.3.1 Knowledge Sharing Board เป็นเว็บบอร์ดที่ใช้ภายในองค์กร เพื่ออำนวยความสะดวกและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้

2.3.2 Working Knowledge เป็นการจดบันทึก และยกระดับความรู้ที่ใช้ในการทำงานของแต่ละคน เพื่อนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถช่วยการทำงานให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพมากขึ้น และค่าตอบแทนก็สูงขึ้นด้วย

2.3.3 Case Study เป็นการนำกรณีของความสำเร็จ หรือล้มเหลวของกิจกรรมในเครือข่าย หรือของบริษัทอื่นมาศึกษา เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นความรู้เชิงประสบการณ์ และความรู้เชิงบูรณาการ

2.3.4 Learning Workshop มีเป้าหมายเพื่อสร้างพฤติกรรม โดยอิงหลักการ “วินัย 5 ประการ” (The Fifth Discipline) ของ Peter Senge ทั้งนี้ โดยที่เครือข่ายฯ จะเน้นสร้างพฤติกรรมใฝ่รู้ใฝ่เรียน (Personal mastery) และการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

2.3.5 Soft Learning เป็นการสรุปความรู้ประเด็นกว้าง ๆ ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อบริษัท ให้พนักงานเข้ามาศึกษาได้ในเว็บไซต์

2.3.6 Knowledge Game มีเป้าหมายเพื่อสร้างทัศนคติและพัฒนาบุคลากร สรุปแล้วจะเห็นได้ว่า การจัดการความรู้ในเครือข่าย ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นการพัฒนาความรู้โดยการเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาคนและการพัฒนางาน

2.4 การจัดการความรู้ในบริษัทปูนซิเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)
(บริษัทปูนซิเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน), 2548)

สมบูรณ์ ภู่วรรณ รองประธานอาวุโสผลิตปูนซิเมนต์บริษัทปูนซิเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ได้บรรยายสรุปการจัดการความรู้ของบริษัทฯ ว่าใช้วิธีการประยุกต์หลักการของชาดิตะวันตก แต่ใช้วิธีการถ่ายทอดแบบตะวันออกบนความคิดที่ว่า การถ่ายทอดความรู้จะทำให้เกิดความคิดใหม่ที่เข้มแข็งขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อความเป็นเลิศด้านการผลิต และบริการ นั่นคือ พนักงานต้องมีความเป็นเลิศทั้งด้านความสามารถและทักษะการทำงาน ซึ่งจากการดำเนินงานมากกว่า 30 ปี บริษัทปูนซิเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ได้พัฒนาองค์ความรู้เรื่อยมา จนเป็นทั้งผู้ผลิตปูนซิเมนต์และผู้สร้างเทคโนโลยี ปัจจุบันบริษัทฯ ขยายเครื่องจักร และสร้างโรงงานผลิตปูนซิเมนต์ รวมทั้ง Know How แก่นานาชาติ เช่น เวียดนาม บังกลาเทศ เม็กซิโก จีน พม่า ฟิลิปปินส์ วิธีการจัดการความรู้ในองค์กรมีชื่อเรียกเฉพาะว่า “Technical Learning Organization หรือ TLO โดย TLO จะเป็นระบบที่เชื่อมโยงงาน 3 ส่วนเข้าด้วยกัน คือ

1) Knowledge efficiency ซึ่งเป็นความรู้จากการทำงาน ความรู้จากตัวบุคคล และความรู้จากการแสวงหา ซึ่งเป็นความรู้ที่ต้องเข้าใจได้ง่าย 2) Knowledge Connectivity เป็นส่วนที่ทุกคนเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ซึ่งจะมีการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ข้ามแผนก มีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน แนะนำการปฏิบัติที่เป็นตัวอย่างที่ดี และ 3) Knowledge Innovation เป็นส่วนของการสร้างขวัญและกำลังใจ และความคิดสร้างสรรค์

บริษัท ฯ จะบริหารความรู้ และกระตุ้นให้เรียนรู้เชิงรุก ทำงานให้เป็นระบบ โดยการสอนงานอย่างใกล้ชิดแบบตัวต่อตัวโดยวิศวกรอาวุโสจะเป็นผู้ให้แนวทางการทำงานเป็นครูฝึกของวิศวกรใหม่ เพื่อเรียนรู้เครื่องจักรที่มีอยู่เดิมหรือพัฒนาเครื่องจักรใหม่ แล้วนำความรู้หรือทักษะที่ได้เขียนเป็นคู่มือการปฏิบัติงานเก็บไว้ในศูนย์ข้อมูล ซึ่งทุกคนสามารถเข้ามาใช้ข้อมูลนั้น ๆ ได้ผ่านระบบ LAN นอกจากนั้นที่ห้องทำงานหรือห้องพัก สิ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนของการจัดการความรู้แบบ TLO คือจะต้องมีความร่วมมือกันทุกระดับตั้งแต่ผู้จัดการโรงงาน ซึ่งเป็นผู้กระตุ้น และทำให้พันธกิจที่วางไว้เกิดผลสัมฤทธิ์ ทีมงาน TLC และผู้จัดการสายการผลิตจะเป็นผู้นำพฤติกรรมและวิธีการใช้ในการปฏิบัติให้เกิดการต่อเนื่อง ในขณะที่ Expert Panel และ Line Manager จะนำความรู้มาสร้างให้เป็นพฤติกรรมการเรียนรู้และส่งเสริมให้พนักงานระดับปฏิบัติปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของตนให้เป็นการทำงานเชิงรุกมากขึ้น

2.5 การจัดการความรู้ในบริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547)

บริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด เป็นองค์การธุรกิจทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งผลิตวงจรไฟฟ้า (IC) ปรึษาการบริหารงานของบริษัทมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับพนักงาน ภายใต้แนวคิดที่ว่า “บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ” ทั้งนี้โดยมีรูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่จะสร้างความสมดุลระหว่างการเป็นทั้งคนเก่งและคนดีไปพร้อมกัน ความสำเร็จในการบริหารจัดการ มาจากการผสมผสานระหว่างรูปแบบการทำงานตามสายบังคับบัญชาปกติ และรูปแบบของกลุ่มหรือคณะทำงานเพื่อให้มั่นใจว่า ผลที่ได้จากการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน บริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด ได้เข้าร่วมโครงการการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ โดยใช้วงจรการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation เป็น โมเดลต้นแบบเช่นเดียวกัน รายละเอียดแต่ละส่วนมี ดังนี้

เป้าหมายการดำเนินงาน โครงการจัดการความรู้ของ บริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด คือ “เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้และแบ่งปันความรู้ที่เป็นระบบ” ทั้งนี้โดยมีกระบวนการ ดังนี้

1) การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม เริ่มต้นโดยการแต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ ประเมินพฤติกรรมของพนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการความรู้ เช่น การแบ่งปัน

หรือใช้ความรู้ 2) การสื่อสาร ทำโดยผ่านช่องทางที่มีอยู่แล้วในบริษัท เช่น การประชุม วิทยุกระจายเสียง นิตยสาร E-Mail รวมทั้งการเปิดตัวโครงการจัดการความรู้ 3) กระบวนการและเครื่องมือ บริษัทได้พัฒนาโปรแกรม Knowledge Portal มาใช้ในการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ประสบการณ์ และความรู้ต่าง ๆ รวมทั้งมีส่วนที่เป็น E-library และ Net Meeting ซึ่งเป็นโปรแกรมที่ช่วยในการสื่อสารแบบเห็นหน้าผ่านอินเทอร์เน็ต และยังสามารถใช้ในการเรียนและอบรมทางไกลได้อีกด้วย 4) การอบรมและการเรียนรู้ พนักงานทุกคนจะมีแผนฝึกอบรมและบริษัทสนับสนุนให้พนักงานทุกคนเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยจัดสถานที่และอุปกรณ์การเรียนรู้ให้ 5) การวัดผล มีการวัดผลใน 3 ระดับ คือ การวัดด้านระบบ (System Performance) เป็นการวัดประสิทธิภาพของโปรแกรม Knowledge Portal และพฤติกรรมขององค์กร เช่น สถิติการเข้าชมจำนวนความเห็นบนเว็บบอร์ด จำนวนความรู้หรือบทความบน Knowledge Portal เป็นต้น การวัดผลลัพธ์ของระบบ (Output Performance) เป็นการวัดสมรรถภาพด้านเทคนิคของพนักงานในบริษัท เช่น จำนวนสมาชิกที่เป็นเจ้าหน้าที่ด้านเทคนิค จำนวนสิทธิบัตร จำนวนโครงการที่ปราศจากความผิดพลาด หรือจำนวนผู้เชี่ยวชาญและผู้ฝึกในแต่ละด้าน เป็นต้น และการวัดผลลัพธ์เกี่ยวข้องกับการเงิน โดยผ่านทางผลตอบแทนของความรู้ (Return on Knowledge-ROK) และความสามารถในการผลิต อันเนื่องมาจากโครงการที่จัดทำเป็น โครงการนำร่อง ทางบริษัทยังไม่ได้มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์สุดท้ายของระบบในขณะนี้

2.6 การจัดการความรู้ในบริษัท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (บุญดี บุญญาภิจ

และคณะ, 2547)

บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่ให้บริการสื่อสารครบวงจร ทั้งนี้ โดยมีเป้าหมายที่การให้บริการที่ดีเลิศแก่ลูกค้า บริษัทได้เข้าร่วมโครงการการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ โดยใช้วงจรการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation เป็นโมเดลต้นแบบเช่นเดียวกัน รายละเอียดแต่ละส่วนมีดังนี้

เป้าหมายการดำเนินงานโครงการจัดการความรู้ของ บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) คือ “A Living Community: สังคมที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นศูนย์รวมข้อมูลที่มีเครื่องมือและสื่อที่ใช้ในการแลกเปลี่ยน และง่ายต่อการนำไปใช้” ทั้งนี้ โดยมีกระบวนการ ดังนี้ 1) การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมเริ่มต้น โดยการคัดเลือกหน่วยงานที่จะเข้าร่วมดำเนินโครงการ จัดตั้งคณะทำงาน ปรับวิธีคิด ทักษะคิด และพฤติกรรมของคนในองค์กร 2) การสื่อสาร ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น วารสารอิเล็กทรอนิกส์ การติดโปสเตอร์ E-mail 3) กระบวนการและเครื่องมือเน้นที่กระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ การกำหนดสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ การรวบรวมความรู้ตามความต้องการที่ระบุไว้ การสร้างความรู้ใหม่ การจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ และการแบ่งปันความรู้ ทั้งนี้ โดยมีเครื่องมือทางเทคโนโลยี

ช่วยในการสนับสนุนการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ 4) การอบรมและการเรียนรู้ มีหลายรูปแบบ อาทิ Team buddy เพื่อให้ความรู้แก่พนักงานใหม่ การจัดประชุมทีมของแต่ละหน่วยงาน การสัมมนา หรือการเยี่ยมชมหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ เป็นต้น 5) การวัดผล มีการวัดผลใน 4 ระดับ คือ ด้านการนำไปใช้ (Implementation) จะวัดอัตราความสำเร็จ และความพึงพอใจ ด้านระบบ (System) เป็นการวัดความง่ายในการใช้งาน เวลาของการตอบสนอง และ ร้อยละของระบบที่ล้ม ด้านผลลัพธ์ (Output) เป็นการวัดคำแนะนำ ผู้เยี่ยมชม และร้อยละของอาสาสมัคร ในองค์การความรู้ และด้านวัดผลลัพธ์สุดท้าย (Output) ซึ่งจะวัดความพึงพอใจของพนักงาน และความพึงพอใจของลูกค้า และ 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เช่น การให้เงินสดของที่ระลึก ระบบการสะสมแต้ม ของรางวัล เป็นต้น

แนวคิดการจัดการความรู้ของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ

ผู้วิจัยค้นคว้าแนวคิดและรูปแบบการจัดการความรู้ซึ่งมีความแตกต่างกัน จำนวน 22 รูปแบบ ผลการศึกษา พบว่า แนวคิดการจัดการความรู้ในช่วงแรก ๆ เกิดจากประสบการณ์ และการศึกษาจากกรณีศึกษาต่าง ๆ แนวคิดที่ปรากฏในวรรณกรรมมีทั้งกรอบแนวคิดที่มีความกว้าง และลึก บางกรอบแนวคิดพยายามอธิบายคุณลักษณะทั้งหมดของปรากฏการณ์การจัดการความรู้ เช่น แนวคิดที่อธิบายทั้งกระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ แต่ก็มีบางแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะที่จำเพาะเจาะจงเพียงด้านใดด้านหนึ่ง เช่น แนวคิดที่เน้นการสร้างความรู้ หรือการแบ่งปันความรู้แต่เพียงอย่างเดียว รายละเอียดแต่ละแนวคิด มีดังนี้

1. A Framework of Knowledge Management Pillars (Wiig, 1993, p. 240)

องค์ประกอบของกรอบการจัดการความรู้ของ Wiig (1993) มี 3 กลุ่ม เรียกว่า “เสาหลักของการจัดการความรู้” (Pillars of KM) ซึ่งแต่ละเสาหลักจะมีกลุ่มของหน้าที่ที่จำเป็นสำหรับการสร้างความรู้ การแสดงความรู้ออกมาให้เห็น การใช้และการถ่ายทอดความรู้ รายละเอียดแต่ละเสาหลักมีดังนี้

พื้นฐาน (Foundation) เป็นความเข้าใจกว้าง ๆ เกี่ยวกับการสร้างความรู้ การแสดงความรู้ ออกมาให้เห็นปรากฏอย่างชัดเจน การใช้ และการถ่ายทอดความรู้

เสาหลักที่ 1 (Pillar I) เกี่ยวข้องกับการสำรวจความรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ๆ ดังนี้ 1) การสำรวจและจัดกลุ่มของความรู้ 2) การวิเคราะห์ความรู้และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้ และ 3) การถอดความรู้ การเข้ารหัส และจัดระบบความรู้

เสาหลักที่ 2 (Pillar II) เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณค่าของความรู้และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้

เสาหลักที่ 3 (Pillar III) เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดการความรู้ประกอบด้วย

- 1) การสังเคราะห์กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้ 2) การจัดการ การใช้และควบคุมความรู้ และ
- 3) การยกระดับ แพร่กระจายและทำให้เป็นอัตโนมัติ

2. A Framework of Knowledge Conversion (Nonaka, 1994, p. 52)

Nonaka (1994) ได้นำเสนอรูปแบบซึ่งแสดงถึงธรรมชาติของ “การเปลี่ยนแปลงความรู้” ระหว่างการสร้างความรู้ ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ความรู้ได้เปลี่ยนจากรูปแบบหนึ่งไปเป็นอีกรูปแบบหนึ่ง ลักษณะของความรู้ที่เปลี่ยนแปลง คือความรู้โดยนัยกับความรู้ที่ชัดเจน (Tacit and Explicit Knowledge) การเปลี่ยนแปลงความรู้เกิดขึ้นใน 4 รูปแบบ ดังนี้

- 2.1 Socialization เป็นการเคลื่อนย้ายความรู้โดยนัยจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง
- 2.2 Externalization เป็นสถานการณ์ที่ความรู้โดยนัยถูกเปลี่ยนแปลงไปเป็นความรู้ที่ชัดเจน
- 2.3 Combination เป็นกระบวนการของการสร้างความรู้ที่ชัดเจนขึ้นมาในรูปแบบใหม่จากความรู้ที่ชัดเจนที่มีอยู่
- 2.4 Internalization เป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ชัดเจนไปเป็นความรู้โดยนัยด้วยการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้ทั้ง 4 รูปแบบ ความรู้ขององค์กรได้ถูกสร้างขึ้นและเคลื่อนย้ายจากบุคคลไปยังระดับกลุ่มและองค์กร

3. A Framework of Core Capabilities and Knowledge-building (Leonard-Barton, 1995)

กรอบการจัดการความรู้ที่นำเสนอโดย Leonard-Barton (1995) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

- 3.1 สมรรถนะหลักขององค์กร (Organization Core Capabilities) มี 4 ประการ ดังนี้
 - 1) ระบบทางกายภาพ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่เพิ่มพูนขึ้นในระบบวัสดุ เช่น ฐานข้อมูลและซอฟต์แวร์
 - 2) ความรู้และทักษะของพนักงาน 3) ระบบเกี่ยวกับการจัดการ เช่น ระบบการให้รางวัล และค่าตอบแทน และ 4) คุณค่าและบรรทัดฐานขององค์กร ระบบทางกายภาพและความรู้ และทักษะของพนักงานเป็นสมรรถนะที่แสดงถึงความรู้ที่สะสมไว้ขององค์กร ในขณะที่ระบบเกี่ยวกับการจัดการและคุณค่าและบรรทัดฐานขององค์กร เป็นสมรรถนะในฐานะที่เป็นกลไกควบคุมความรู้
- 3.2 กิจกรรมการสร้างความรู้ (Knowledge-building Activities) มี 4 กิจกรรม ดังนี้
 - 1) การแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อที่จะผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ 2) การนำไปใช้และการบูรณาการวิธีวิทยาการและเครื่องมือใหม่ ๆ เพื่อยกระดับการทำงานภายใน 3) การทดลองและทำเป็นตัวอย่าง

เพื่อสร้างสมรรถนะในอนาคต และ 4) การนำเข้าและดูดซับเทคโนโลยีจากภายนอกองค์กร กิจกรรมทั้ง 4 นี้จะผลักดันและขับเคลื่อนการสร้างและการแผ่กระจายความรู้

4. Knowledge Management Model (American Productivity and Quality Center-APQC, 1996, p.160)

APQC (1996) ได้นำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๆ ที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

4.1 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Processes) ประกอบด้วยกระบวนการย่อย ๆ 7 กระบวนการดังนี้ คือ การจำแนก การเก็บรวบรวม การจัดระบบ การแบ่งปัน การปรับให้เหมาะสม การใช้ และการสร้างขึ้นมาใหม่

4.2 ปัจจัยเอื้อการจัดการความรู้ (Knowledge Management Enablers) มี 4 ปัจจัย คือ วัฒนธรรม เทคโนโลยี การวัดผล และกลยุทธ์และภาวะผู้นำ

5. A Model of Organizational Knowledge Management (Arthur Andersen and APQC, 1996, p.195)

รูปแบบการจัดการความรู้ที่นำเสนอโดย Arthur Andersen and APQC (1996) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ดังนี้

5.1 ความรู้ขององค์กร (Organizational Knowledge) เป็นกระบวนการของการปรับปรุงการทำงาน โดยผ่านความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์ในอดีต การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพทำให้ความรู้ของบุคคลกลายเป็นความรู้ของกลุ่มและความรู้ขององค์กรในที่สุด

5.2 กระบวนการจัดการความรู้ (KM Processes) มีกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรที่เป็นวงจร 7 กระบวนการดังนี้คือ การสร้าง การจำแนก การเก็บรวบรวม การปรับให้เหมาะสม การจัดระบบ การประยุกต์ใช้ และการแบ่งปันความรู้

5.3 ปัจจัยเอื้อการจัดการความรู้ (KM Enablers) ปัจจัยเอื้อที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการความรู้มี 4 ประการ คือ ภาวะผู้นำ การวัด วัฒนธรรม และเทคโนโลยี

6. A Model of the Knowing Organization (Choo, 1996)

Choo (1996) ได้แสดงคุณลักษณะของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Knowing Organization) โดยใช้กระบวนการ 3 ประการ “เชื่อมโยงในฐานะที่เป็นความต่อเนื่องของกิจกรรมสารสนเทศ ซึ่งกำหนดว่าเป็นองค์การที่ครอบครองสารสนเทศและความรู้เพื่อการกระทำอย่างชาญฉลาด” กระบวนการ 3 ประการของรูปแบบดังกล่าวมี ดังนี้

6.1 การทำให้เป็นเหตุเป็นผล (Sense Making) ในกระบวนการทำให้เป็นเหตุเป็นผล องค์การพยายามที่จะเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม กระบวนการนี้รวมถึงความเข้าใจของคนในองค์การที่ตีความสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่ไม่มีความแน่นอนอย่างไร

6.2 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) ในกระบวนการสร้างความรู้ องค์การได้ผลิตความรู้ใหม่ ซึ่งกระบวนการนี้รวมถึงความเข้าใจถึงวิธีการที่สารสนเทศถูกเปลี่ยนรูปแบบไปเป็นความรู้ใหม่ในองค์การ

6.3 การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจว่า องค์การจะประมวลสารสนเทศเพื่อตกลงใจในงานที่ไม่มีความแน่นอนได้อย่างไร

7. A Model of Intellectual Capital (Petrash, 1996, p. 206)

Leif Edvinsson แห่ง Skandia, Hubert Saint Onge แห่ง The Canadian Imperial Bank of Commerce, Patrick Sullivan แห่ง Intellectual Capital Management และ Gordon Petrash แห่ง Dow Chemicals ได้พัฒนารูปแบบทรัพยากรความรู้ขององค์การที่เรียกว่า “ทุนทางปัญญา” (Intellectual Capital) ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

7.1 ทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นความรู้ที่แต่ละบุคคลมีและสร้างขึ้นมา

7.2 ทุนองค์การ (Organizational Capital) เป็นความรู้ที่ถูกจับได้และเก็บไว้ในองค์การ เป็นโครงสร้าง กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์การ

7.3 ทุนลูกค้า (Customer Capital) เป็นการรับรู้คุณค่าของลูกค้า ซึ่งได้รับการทำธุรกิจกับผู้จัดการจำหน่ายสินค้าหรือบริการ

ธรรมชาติของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 3 ก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางการเงินขององค์การ

8. A Model of Knowledge Transfer (Szulanski, 1996)

Szulanski (1996) ได้เสนอรูปแบบที่จะตรวจสอบความไม่เป็นไปตามธรรมชาติภายในองค์การ ความไม่เป็นไปตามธรรมชาติถูกระบุว่า เป็นระดับของประสบการณ์ที่ยากลำบากในการเคลื่อนย้ายความรู้ภายในองค์การ สิ่งสำคัญของการศึกษานี้คือ การเคลื่อนย้ายการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ขององค์การ รูปแบบนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

8.1 ขั้นตอนของการเคลื่อนย้ายความรู้ (Knowledge Transfer Stages) มี 4 ขั้นตอน คือ

1) ขั้นริเริ่ม (Initiation) ของการเคลื่อนย้ายความรู้รวมทุกเหตุการณ์ที่นำไปสู่การตัดสินใจที่จะเคลื่อนย้ายรวมทั้งการตระหนักถึงความจำเป็นสำหรับความรู้ การค้นหาความพึงพอใจที่ต้องการสำรวจความเป็นไปได้ของการเคลื่อนย้ายความรู้ 2) การนำไปปฏิบัติ (Implementation) เริ่มต้นตั้งแต่การตัดสินใจที่จะเคลื่อนย้ายความรู้ ครอบคลุมถึงเส้นทางการไหลของทรัพยากร

ความรู้จากแหล่งความรู้ไปยังผู้รับ การสร้างข้อผูกมัดทางสังคมระหว่างผู้รับและผู้ส่ง การทำให้การเคลื่อนย้ายมีความเหมาะสมกับความต้องการของผู้รับ และหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการเคลื่อนย้ายความรู้ 3) การเติบโต (Ramp-up) เป็นขั้นที่ผู้รับเริ่มต้นใช้ความรู้ที่ได้รับ ผู้รับพยายามที่จะจำแนกและแก้ปัญหาที่ไม่ได้คาดมาก่อน ที่เกิดขึ้นในระหว่างการใช้ความรู้ และ 4) การบูรณาการ (Integration) เป็นขั้นที่ความรู้ถูกเคลื่อนย้ายกลายมาเป็นสิ่งที่ฝังอยู่ในองค์กร และใช้เป็นประจำทุกวัน

8.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเคลื่อนย้ายความรู้ (Factors influencing Knowledge Transfer) เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความยากของการเคลื่อนย้ายความรู้มี 4 ประการ ดังนี้

- 1) คุณลักษณะของการเคลื่อนย้ายความรู้ เช่น คำพูดที่คลุมเครือและไม่สามารถพิสูจน์ได้
- 2) คุณลักษณะแหล่งของความรู้ เช่น การขาดแรงจูงใจ 3) คุณลักษณะของผู้รับความรู้ เช่น ขาดแรงจูงใจหรือขาดสมรรถภาพ และ 4) คุณลักษณะของบริบท เช่น บริบทขององค์กรที่แห้งแล้ง และสัมพันธภาพที่ลำบากอย่างใหญ่หลวง เป็นต้น

9. A Model of Knowledge Management Process (Alavi, 1997, p. 411)

รูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ KPMO ที่นำเสนอโดย Alavi (1997) ให้รายละเอียดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ในบริษัทที่ปรึกษาคือ KPMG Peat Marwick Consulting Firm รูปแบบนี้การจัดการความรู้ถูกกำหนดว่าเป็นการสร้าง การยกระดับ และการแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับวิธีการและทรัพย์สินทางปัญญาของแต่ละบุคคลทุก ๆ คนข้ามหน่วยงาน เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าให้ดีที่สุด รูปแบบนี้ประกอบด้วย 6 กระบวนการ ดังนี้ 1) การจัดหา 2) การทำดัชนี 3) การกรอง 4) การเชื่อมโยง 5) การแพร่กระจาย และ 6) การประยุกต์ใช้

การจัดหา หมายถึง การสร้างความรู้และการพัฒนาเนื้อหาสาระโดยการสกัดประสบการณ์และบทเรียนที่ผ่านมาจากการทำโครงการของลูกค้า ทั้งนี้โดยใช้กระบวนการเก็บรวบรวม สังเคราะห์ และการตีความสารสนเทศที่มีความหลากหลาย ส่วนระยะของการทำดัชนีการกรอง และการเชื่อมโยง หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการห้องสมุด ซึ่งรวมถึงการจัดหมวดหมู่ การบูรณาการ และทำให้ความรู้จากแหล่งภายในและภายนอกมีความสัมพันธ์กัน สำหรับการแพร่กระจาย จะรวมถึงการจัดเป็นชุด และส่งมอบความรู้ผ่านเว็บ ส่วนระยะของการประยุกต์ใช้เกี่ยวข้องกับการใช้ความรู้ที่ได้เก็บรวบรวมมา เพื่อการผลิตสินค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ

10. A Framework of Intangible Assets (Sveiby, 1997, p. 356)

กรอบแนวคิดนี้นำเสนอโดย Sveiby (1997) ซึ่งมีเป้าหมายที่จะกำหนดคุณลักษณะธรรมชาติของความรู้ขององค์กรในฐานะที่เป็น “ทรัพย์สินที่แตะต้องไม่ได้” (Intangible Assets) มุ่งประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

10.1 โครงสร้างภายนอก (External Structures) เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับลูกค้า และผู้จำหน่าย เครื่องหมายการค้า ตราสินค้า ชื่อเสียง และภาพลักษณ์

10.2 โครงสร้างภายใน (Internal Structures) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิทธิบัตร โครงสร้างพื้นฐานทางการบริหารจัดการและคอมพิวเตอร์ โครงสร้างเชิงกฎหมาย ทัศนคติ ความคิด ความเชื่อ และวัฒนธรรม

10.3 ความสามารถของพนักงาน (Employee Competence) เป็นองค์ประกอบของทักษะ และความรู้ของพนักงานแต่ละคนขององค์กร พนักงานจะใช้ทักษะและความรู้ของตนในกระบวนการการทำงานขององค์กรเพื่อที่จะสร้างทรัพย์สินที่แต่ละต้องได้และแต่ละต้องไม่ได้ หากความรู้ของพนักงานถูกใช้ภายนอกองค์กรก็จะถูกพิจารณาว่าเป็นการสร้างโครงสร้างภายนอก หากใช้ภายในองค์กรก็จะถูกพิจารณาว่าเป็นการสร้างโครงสร้างภายใน

11. A Framework of Knowledge Management Stages (Van der Spek & Spijkervet, 1997, p. 140)

กรอบการจัดการความรู้ที่พัฒนา Van der Spek and Spikervet (1997) ซึ่งกำหนดคุณลักษณะการจัดการความรู้ว่าเป็นวัฏจักรของการแก้ปัญหาซึ่งมี 4 ระยะ ดังนี้

11.1 ระยะการสร้างความคิด (Conceptualize) เป็นระยะที่ให้ความสำคัญกับการเข้าถึงทรัพยากรความรู้โดยการค้นคว้าวิจัย และจัดประเภทของความรู้ รวมทั้งมีการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง

11.2 การสะท้อนกลับ (Reflect) เป็นการประเมินความรู้ที่เกิดขึ้นในระยะของการสร้างความคิด การปรับความต้องการ และการวางแผนกระบวนการปรับปรุง

11.3 การกระทำ (Act) เป็นการกระทำเพื่อที่จะปรับปรุงความรู้ที่เกิดขึ้น ซึ่งรวมถึงการพัฒนา การแพร่กระจาย และการรวมความรู้ใหม่เข้าไว้ด้วยกัน

11.4 การคิดถึงสิ่งที่ผ่านมา (Retrospect) เป็นระยะของการประเมินผลที่ได้รับ และเปรียบเทียบสถานการณ์เดิมกับสถานการณ์ใหม่

ระยะทั้ง 4 ดังกล่าวข้างต้นได้รับอิทธิพลจากการพัฒนาภายในและภายนอก ซึ่งการพัฒนาภายใน ได้แก่ วัฒนธรรม แรงจูงใจของพนักงาน การปรับตัวขององค์กร การบริหารจัดการและเทคโนโลยีการพัฒนาภายนอกถึงแม้จะยอมรับว่าเป็นอิทธิพลที่สำคัญ แต่ก็ไม่มีรายละเอียดในประเด็นดังกล่าว

12. A Framework of Intellectual Capital (Roos et al., 1997, p.421)

Roos et al. (1997) กล่าวว่า ทูนาทางปัญญา คือ ทรัพย์สินที่แต่ละต้องไม่ได้ ซึ่งฝังอยู่ในตัวพนักงานและองค์กร มี 2 ลักษณะดังนี้

12.1 ทุนมนุษย์ (Human Capital) เกี่ยวข้องกับความสามารถ ทักษะ และความเฉลียวฉลาดทางปัญญาในการสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ โดยที่ความสามารถเกี่ยวข้องกับการศึกษาและทักษะ ส่วนทักษะจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของพนักงานในการทำงาน ส่วนความเฉลียวฉลาดทางปัญญาในการสร้างคุณค่าในเชิงเศรษฐกิจนั้น จะเกี่ยวข้องความสามารถในการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงการทำงานและการปรับตัวในการแก้ปัญหา

12.2 ทุนโครงสร้าง (Structure Capital) เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์และคุณค่าของการบริหารจัดการองค์การทั้งภายในและภายนอกองค์การ การสร้างสิ่งใหม่ ๆ และการพัฒนาคุณค่า ซึ่งเป็นศักยภาพขององค์การในอนาคต รวมทั้งความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนร่วมกับสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ลูกค้า หรือพันธมิตรทางธุรกิจ

13. Collaborative KM Framework (Holsapple & Joshi, 2002, p. 149)

Holsapple and Joshi (2002) ได้สังเคราะห์กรอบการจัดการความรู้ (Knowledge Management Framework) ที่ปรากฏในวรรณกรรมตั้งแต่ปี ค.ศ. 1993-1997 โดยนักวิชาการ และนักปฏิบัติทางด้านการจัดการความรู้ แล้วได้สังเคราะห์สรุปกรอบการจัดการความรู้ออกเป็นมิติพื้นฐาน 3 ประการ คือ ทรัพยากรความรู้ กิจกรรมการจัดการความรู้ และอิทธิพลการจัดการความรู้ รายละเอียดแต่ละมิติมี ดังนี้

13.1 ทรัพยากรความรู้ (Knowledge Resources)

ทรัพยากรความรู้เกี่ยวข้องกับการกำหนดลักษณะทรัพยากรความรู้ขององค์การ เช่น การกำหนดว่าอะไรคือประเภทและคุณลักษณะความรู้ขององค์การหรือความรู้ถูกฝัง ถูกจัดเก็บ และถูกแสดงหรือนำเสนออย่างไรในองค์การ มีผู้นำเสนอกรอบการจัดการความรู้เกี่ยวกับทรัพยากรความรู้ 3 ท่านคือ Leonard-Barton (1995) ซึ่งได้แบ่งทรัพยากรความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ของพนักงาน และ 2) ระบบทางกายภาพ เช่น เครื่องจักรกล หรือฐานข้อมูล ในขณะที่ Petrash (1996) ได้เพิ่มประเภทของทรัพยากรความรู้จากของ Leonard-Barton ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ 1) ลูกค้า 2) กระบวนการขององค์การ 3) โครงสร้างองค์การ และ 4) วัฒนธรรมองค์การ นอกจากนี้พบว่า Sveiby (1997) ได้จำแนกทรัพยากรความรู้ออกมาในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน 3 ประเภทดังนี้ 1) โครงสร้างภายนอก เช่น ตราสินค้า ความสัมพันธ์ของลูกค้า และผู้จัดจำหน่าย เป็นต้น 2) โครงสร้างภายใน เช่น การบริหารจัดการ โครงสร้างทางกฎหมาย การวิจัยและพัฒนา ทักษะคิด ซอฟต์แวร์ เป็นต้น และ 3) ความสามารถของพนักงาน เช่น การศึกษา และประสบการณ์ เป็นต้น

Holsapple and Joshi (2002) ได้สรุปทรัพยากรความรู้ขององค์การออกเป็น 7 ประเภท ดังนี้ 1) ความรู้ของผู้มีส่วนร่วม (Participants' Knowledge) ผู้มีส่วนร่วมขององค์การสามารถเป็นได้ทั้งทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรที่เป็นวัตถุ พนักงานและระบบคอมพิวเตอร์ ผู้มีส่วนร่วมแต่ละคน