

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเรื่อง แนวทางการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ขอเสนอหัวข้อตามลำดับ ดังนี้

### 2.1 ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
- 2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้
- 2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้
- 2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางหรือรูปแบบการจัดการความรู้
- 2.1.5 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
- 2.1.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

##### 2.1.1.1 ความหมายของความรู้

ในยุคสังคมแห่งความรู้ (Knowledge - Base Society) ความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล และได้เปรียบทางการแข่งขันยิ่งขึ้น รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสามารถนำพองค์กรให้เจริญเติบโตก้าวหน้า และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้มีผู้ให้ความหมายของ "ความรู้" ไว้หลายทัศนะ ดังนี้

มิเชล เปียนยี และอิคุจิโร โนนากะ (Michael Polanyi & Ikujiro Nonaka, 1991 อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2547, หน้า 16 - 18) กล่าวว่า จากการจำแนกประเภทความรู้ สามารถแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ซึ่งทั้งสองท่านได้ให้คำอธิบายความหมาย "ความรู้" ทั้ง 2 ประเภท ดังนี้

1) Tacit Knowledge คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ ซึ่งไม่สามารถสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของ ตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ ที่ก่อให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน

2) Explicit Knowledge คือ ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถ รวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้ คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

จากการพิจารณาความรู้ทั้ง 2 ประเภทจะพบว่าความรู้ในองค์กร ส่วนใหญ่เป็นความรู้ประเภท Tacit Knowledge มากกว่าความรู้ประเภท Explicit Knowledge ซึ่งความรู้ทั้ง 2 ประเภท สามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์

โรเมอร์ พอล เอ็ม (Romer, Paul M, 1993 อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547, หน้า 7) กล่าวว่า ความรู้ เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มี ลักษณะเฉพาะโดดเด่นกว่าสินทรัพย์อื่น ๆ คือ เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีขีดจำกัด ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่ม ยิ่งใช้มาก เท่าไรก็ยังมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น ยิ่งองค์กรมีความรู้มากขึ้นเท่าไรก็ยิ่งสามารถเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ได้มากขึ้นเท่านั้น เมื่อเรียนรู้ได้มากขึ้นก็สร้างความรู้ใหม่ได้มากขึ้น เมื่อนำความรู้เก่ามาบูรณาการ กับความรู้ใหม่ก็จะก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นอีก และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น กลายเป็นวงจรที่เพิ่มพูนได้ในตัวเองอย่างไม่สิ้นสุดที่เรียกว่า "วงจรการเรียนรู้" นั่นเอง

ราช (Raj, 1996 อ้างถึงใน ฉลาด จันทรสมบัติ, 2550, หน้า 13) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง ข้อเท็จจริงและความเชื่อที่บุคคลได้รับจากการศึกษา และประสบการณ์ ซึ่งราชได้จำแนกความรู้ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1) ความรู้เชิงประจักษ์ (Empirical Knowledge) เป็นความรู้เกิด จากการรับรู้จากประสาทสัมผัสทั้งห้า ความรู้ประเภทนี้ได้มีความพยายามแปลงให้อยู่ในรูปที่สามารถ จัดการได้ด้วยเทคโนโลยีได้

2) ความรู้เชิงวิเคราะห์ (Analytical Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิด จากการใช้ตรรกะเป็นเครื่องมือในการอนุมานจากฐานความรู้ที่มีอยู่เดิม

3) ความรู้เชิงทฤษฎี (Theoretical Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้ จากการวิเคราะห์ในลักษณะที่เป็นนามธรรม โดยใช้สัญชาตญาณและการหยั่งรู้ ซึ่งความรู้จริงได้ โดยอาศัยจิตที่ได้รับการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ

4) ความรู้เชิงปทัสฐาน (Normative Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการใช้ปทัสฐานและค่านิยมของสังคมเป็นตัวกำหนด ไม่สามารถใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์เป็นเครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ได้

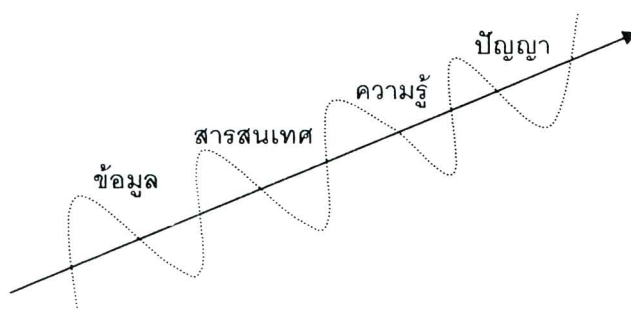
ดาเวนพอร์ท (Davenport , 1997 อ้างถึงใน ฉลาด จันทรสมบัติ, 2550, หน้า 13) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง กรอบของการประสมประสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างซ้ำซ้อน เป็นการประสมประสานที่ให้กรอบสำหรับการประเมินค่าและการนำเอาประสบการณ์สารสนเทศใหม่ ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน เกิดขึ้นและถูกนำไปประยุกต์ในใจของคนที่ยุ่ สำหรับในแง่ขององค์ความรู้นั้น ความรู้มักจะสั่งสมอยู่ในรูปของเอกสาร หรือแฟ้มเก็บเอกสารต่าง ๆ รวมถึงสั่งสมอยู่ในกระบวนการ อยู่ในการปฏิบัติงาน และอยู่ในบรรทัดฐานขององค์กร

ดาเวนพอร์ท และพรูแซค (Davenport & Prusak, 1998 อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2547, หน้า 20) กล่าวว่า ความรู้เป็นสิ่งที่อธิบายได้ค่อนข้างยาก แม้ปัจจุบันก็ยังเป็นที่สับสนในเรื่องนิยาม ความรู้ในมุมมองของทั้งสองท่าน หมายถึง การที่เราใช้ประสบการณ์ ค่านิยม สารสนเทศ ความชำนาญ และสัญชาตญาณในตัวเรา ที่เป็นสภาพแวดล้อมและกรอบการทำงานสำหรับการประเมินค่า และประสานประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ ๆ ที่ได้รับเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ ซึ่งวิธีการจะขึ้นกับแต่ละคน โดยพบว่าในหลาย ๆ องค์กรบ่อยครั้งที่ความรู้ไม่ได้เก็บไว้อยู่ในรูปของเอกสารเพียงอย่างเดียว แต่อาจอยู่ในรูปของการทำงานประจำกระบวนการ วิธีปฏิบัติ และความเชื่อในองค์กรนั้น ๆ ดังนั้น การที่จะสร้างความรู้หรือเรียนรู้ต่าง ๆ จึงต้องทำให้เหมาะกับองค์กรและประเภทของความรู้

บรูกกิง (Brooking, 1999 อ้างถึงใน ฉลาด จันทรสมบัติ, 2550, หน้า 13) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง สารสนเทศที่ได้ผ่านการประมวลผลแล้วอย่างมีความเข้าใจเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

ทาคิอุชิ และโนนากะ (Takeuchi & Nonaka, 2001 อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 26 - 27) ได้นำเสนอการสร้างความรู้ในองค์กรมี 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ยากที่จะสื่อสารให้เป็นรูปแบบได้ 2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอดเป็นภาษาที่เป็นรูปแบบและเป็นระบบ โดยความรู้ทั้งสองประเภทนี้ไม่สามารถแยกออกจากกันเด็ดขาด มีความสัมพันธ์กันและสามารถแปลงความรู้กันได้

เดวี สโนเดน (Dave Snowden, 2003 อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547, หน้า 18) กล่าวว่า ความรู้เป็นสิ่งที่ซับซ้อนไม่สามารถจัดเป็นระบบที่แน่นอนได้ หรือไม่สามารถกล่าวได้ว่าพัฒนาการของข้อมูลจะนำไปสู่การเป็นสารสนเทศ ความรู้ และปัญญา ตามลำดับเสมอไป โดยให้เหตุผลว่าสารสนเทศที่แม้จะผ่านกระบวนการวิเคราะห์ มีบริบท รายละเอียดที่ครบถ้วน แต่หากไม่ใช่สารสนเทศในเรื่องที่เป็นประโยชน์แก่เรา หรือไม่สามารถนำไปใช้ได้ ก็ไม่เรียกว่าเป็นความรู้สำหรับเรา ดังแสดงในแผนภาพที่ 1

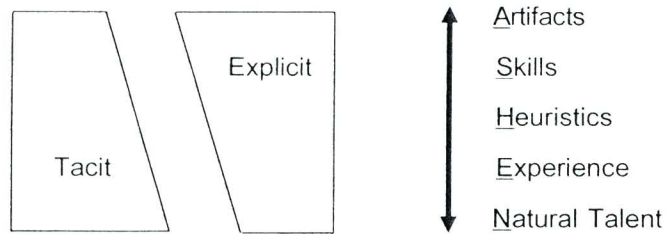


แผนภาพที่ 1 ลำดับขั้นของความรู้จากมุมมองของ Dave Snowden

ที่มา : บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547, หน้า 18)

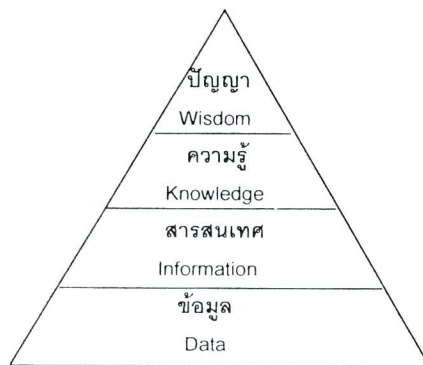
นั่นคือ การจัดการความรู้ต้องอาศัยหลักศิลปะหรือธรรมชาติมากกว่าหลักการทางวิทยาศาสตร์ โดยให้แนวคิดว่าความรู้มีตั้งแต่ประเภทที่เป็นนามธรรมยากต่อการบริหารจัดการจนกระทั่งถึงที่เป็นรูปธรรม หรือเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน สามารถจัดการได้ง่าย เรียกว่า “ASHEN” ซึ่งมาจากคำว่า

- 1) Artifacts เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปของเอกสาร ลายลักษณ์อักษร
- 2) Skills เป็นทักษะ หรือสิ่งที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้ หรือประสบความสำเร็จ
- 3) Heuristics เป็นความรู้ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ประสบการณ์ หรือจากเหตุผลต่าง ๆ ที่มี
- 4) Experience เป็นประสบการณ์ ซึ่งยากในการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เนื่องจากเป็นเรื่องเฉพาะตน
- 5) Natural Talent เป็นพรสวรรค์ หรือสิ่งที่ธรรมชาติให้มา ซึ่งยากที่จะบริหารจัดการได้ เป็นความรู้ที่ฝังลึกและยากในการถ่ายทอดมากที่สุด ดังแสดงในแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 มุมมองของ Dave Snowden เกี่ยวกับความรู้  
ที่มา : บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2547, หน้า 18)

ฮิเดโอะ ยามาซากิ (Hideo Yamazaki, 2004 อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2547, หน้า 13 - 15) กล่าวว่า ลำดับความรู้ ในรูปปิรามิด ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ปิรามิดแสดงลำดับชั้นของความรู้

ที่มา : บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2547, หน้า 13 - 15)

โดยให้ความหมายแต่ละลำดับชั้น ดังนี้

ข้อมูล คือ ข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่าง ๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ

สารสนเทศ คือ ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ วิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ มีบริบทซึ่งเกิดจากความเชื่อ สามัญสำนึก หรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศนั้น ๆ โดยมักจะอยู่ในรูปของข้อมูลที่วัดได้หรือจับต้องได้ อย่างไรก็ตาม สารสนเทศอาจมีช่วงจำกัดในเรื่องเวลาที่ใช้และขอบข่ายของงานที่จะนำมาใช้

ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจใน



สถานการณ์ต่าง ๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา หรือกล่าวได้ว่าเป็นสารสนเทศที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับเราในการนำไปใช้งาน

ปัญญา คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้

ศุภนิตย์ พลไพรินทร์ (2540, หน้า 22) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง ความสามารถในการคิดเข้าใจ ข้อเท็จจริง นำไปแก้ปัญหาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขณะนั้น บวกกับประสบการณ์เดิมที่เกิดจากการเรียนรู้แล้วตัดสินใจ ประเมินค่า เป็นเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งมีความชัดเจนและมีคุณภาพ

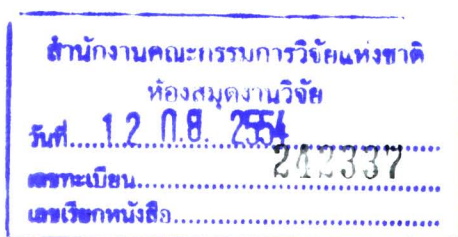
สายสุนีย์ ปวุฒินันท์ (2541, หน้า 28) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง ข้อเท็จจริงเรื่องราวและการกระทำใด ๆ ที่มนุษย์ได้รับ หรือมีประสบการณ์เก็บสะสมไว้ และเราสามารถรับทราบสิ่งเหล่านั้นได้

ศรันย์ ชูเกียรติ (2541, หน้า 14) กล่าวว่า องค์ความรู้ หมายถึง ความรู้ในการทำบางสิ่งบางอย่าง (Know how หรือ how to) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่กิจกรรมอื่น ๆ ไม่สามารถกระทำได้ ซึ่งปัจจุบันความรู้ถือเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่มีความสำคัญต่อกิจการมาก เนื่องจากเป็นที่มาของการก่อกำเนิดกำไรในธุรกิจและเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันรวมถึงทำให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาว

เกษม วัฒนชัย (2544, หน้า 39) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง การรวบรวมความคิดของมนุษย์จัดให้เป็นหมวดหมู่และประมวลสาระที่สอดคล้องกัน โดยนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นสิ่งที่เป็นสาระในระบบข้อมูลข่าวสาร คือ ความรู้ ความรู้ใหม่ต้องสร้างขึ้นบนฐานของความรู้เดิมที่มีอยู่ ความรู้ใหม่จึงเกิดจากฐานการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 232) ระบุว่า ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติ และทักษะ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยินได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติตามองค์วิชาในแต่ละสาขา

บุญส่ง หาญพานิช (2546, หน้า 18) กล่าวว่า ความรู้ คือ ข้อเท็จจริง ประสบการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ กระบวนการ และข้อมูลสารสนเทศที่ผนวกด้วยความเข้าใจ อันเกิดจากการเปรียบเทียบ การตีความ การวินิจฉัย และการตรวจสอบผลกระทบบ ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าสูงและพร้อมที่จะนำไปประยุกต์สู่การตัดสินใจ และการปฏิบัติ



วิจารณ์ พานิช (2547, หน้า 4 - 5, 59) กล่าวว่า ความหมายของ ความรู้มีดังนี้ 1) ความรู้ คือ สิ่งที่น่าไปใช้ จะไม่หมดหรือสึกหรอแต่ยิ่งออกเงย หรือออกงามขึ้น 2) ความรู้ คือ สารสนเทศที่น่าไปสู่การปฏิบัติ 3) ความรู้เป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้ 4) ความรู้เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้นั้น 5) ความรู้เป็นสิ่งที่ขึ้นกับบริบทและกระตุ้นให้เกิดขึ้นโดย ความต้องการ นอกจากนี้ยังแบ่งความรู้ออกเป็น 4 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 รู้คืออะไร (Know - what) เป็นความรู้เชิงทฤษฎีล้วน ๆ เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาตรีมาใหม่ ๆ เมื่อนำความรู้เหล่านี้ไปใช้งาน ก็อาจจะใช้ ได้ผล หรือใช้ไม่ได้ผล

ระดับที่ 2 รู้วิธีการ (Know - how) เป็นความรู้ที่มีทั้งเชิงทฤษฎี เชิงบริบท เปรียบเสมือนความรู้ของผู้จบปริญญาตรีและมีประสบการณ์การทำงานผ่านมา ระยะเวลาหนึ่ง เช่น 2 - 3 ปี ก็จะมีความรู้ในลักษณะที่รู้จักปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือบริบท

ระดับที่ 3 รู้เหตุผล (Know - why) เป็นความรู้ที่อธิบายเหตุผลได้ ว่าทำไมความรู้นั้น ๆ จึงใช้ได้ผลในบริบทหนึ่ง แต่ใช้ไม่ได้ผลในอีกบริบทหนึ่ง

ระดับที่ 4 ใส่ใจกับเหตุผล (Care - why) เป็นความรู้ในระดับ คุณค่า ความเชื่อ ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนมาจากภายในจิตใจให้ต้องกระทำสิ่งนั้น ๆ เมื่อเผชิญ สถานการณ์

บดินทร์ วิจารณ์ (2547, หน้า 123 - 124) กล่าวว่า องค์ความรู้ ส่วนใหญ่อยู่ที่ตัวคน ดังนั้นเราจึงมีกระบวนการและบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำความรู้ดังกล่าวมาก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้อย่างไร โดยปกติแล้วความรู้ไม่สามารถ จัดการได้ เราไม่สามารถสั่งให้ผู้รู้คนนั้นถ่ายโอนความรู้ที่มีอยู่ไปให้คนอื่นได้ องค์กรต้องสร้าง บรรยากาศที่เอื้อก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ให้เกิดขึ้นและให้เห็นจริงได้ ซึ่งจะนำไปสู่ค่านิยม และเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548, หน้า 17) กล่าวว่า ความรู้ คือ กรอบของการประสมประสานระหว่างสถานการณ์ ค่านิยม ความรู้ในบริบท และความรู้แจ้ง อย่างชัดเจน ซึ่งโดยทั่วไป ความรู้จะอยู่ใกล้ชิดกับกิจกรรมมากกว่าข้อมูลสารสนเทศ และทำให้เกิด ความตระหนักถึงความสำคัญของความรู้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548, หน้า 21 - 22) กล่าวว่า ความรู้ คือ สารสนเทศที่มีคุณค่า ซึ่งมีการนำประสบการณ์ วิจารณ์ญาณ ความคิด ค่านิยม และปัญญา ของมนุษย์มาวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการสนับสนุนการทำงานหรือใช้ในการแก้ปัญหา

ยูทธนา แซ่เตี่ยว (2548, หน้า 252) กล่าวว่า ความรู้เกิดจากกระบวนการที่บุคคลรับรู้ข้อมูล ข่าวสารผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและมีการนำไปใช้

ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล (2549, หน้า 340) กล่าวว่า ความรู้เป็นการผสมผสานของประสบการณ์ สารสนเทศ ความเข้าใจ ทักษะ และความเชี่ยวชาญ รวมถึงสิ่งที่ได้รับการสั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน ค้นคว้า และถ่ายทอด ที่นำมาสู่การกำหนดกรอบความคิดสำหรับการประเมิน ความเข้าใจ และการนำสารสนเทศ และประสบการณ์ใหม่มาผสมรวมกัน

ฉลาด จันทรสุมบัติ (2550, หน้า 13) ความรู้ หมายถึง การผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบทและความรู้ชัดแจ้ง เป็นการผสมผสานที่ให้การรอบสำหรับการประเมินค่าและการนำเอาประสบการณ์สารสนเทศใหม่ ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกันเกิดขึ้น ถูกนำไปประยุกต์ได้ด้วยตัวบุคคล โดยอาศัยข้อมูล ทักษะ ประสบการณ์ที่มีอยู่เป็นส่วนสนับสนุนการตัดสินใจ

พรรณี สอนเพลง (2550, หน้า 19) กล่าวว่า ความรู้ไม่มีนิยามที่แน่ชัดแน่นอนตายตัว จะเปลี่ยนตามบริบทและสถานการณ์ ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าจากประสบการณ์และทักษะ ที่สามารถสื่อสาร และแบ่งปันกันได้

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น ถึงแม้จะยังไม่มียุทธวิธีที่ชัดเจน แต่ก็สามารถสรุปได้ว่า ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน จากความเข้าใจ ทักษะ และความเชี่ยวชาญ การค้นคว้าจากประสบการณ์ รวมถึงการผสมผสานของประสบการณ์ ข้อมูลข่าวสาร และสารสนเทศ ที่ผ่านการไตร่ตรองอย่างเข้าใจ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อันจะก่อให้เกิดปัญญาสามารถแลกเปลี่ยนแบ่งปัน และถ่ายทอดไปยังผู้อื่นได้นอกจากนี้ยังมีผู้รู้ได้จำแนกประเภทของความรู้ไว้ เป็น 2 ประเภท ซึ่งได้แก่ 1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ อธิบายออกมายากแต่สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้ 2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล และสามารถถ่ายทอดออกในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น เอกสาร หนังสือ คู่มือทฤษฎี เป็นต้น (สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548, หน้า 21)

#### 2.1.1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เซ็งเก้ (Senge, 1990 อ้างถึงใน บดินทร์ วิจารณ์, 2547, หน้า 393) กล่าวว่า การเรียนรู้ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ หากปราศจากการลงมือปฏิบัติ เพราะการปฏิบัตินั้นทำให้เราสามารถพิจารณา ทบทวนในเชิงวิพากษ์ได้ กลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติก็คือ

การประสานเวลาและโอกาสในการเรียนรู้เข้าด้วยกัน นอกจากนี้การเรียนรู้เชิงปฏิบัติยังเป็นแรงกระตุ้นสำคัญที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรอีกด้วย

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์กรทั่วไป จากการประมวลหนังสือ บทความ และเอกสารต่าง ๆ พบว่า ปัจจุบันมีการอ้างอิงแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเสียง 3 ท่านมากที่สุด คือ Peter M. Senge, Michael Marquardt และ David A. Gavin ซึ่งแนวคิดของทั้ง 3 ท่าน คือ การนำพาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ไม่ว่าจะเป็นลักษณะที่กำหนดโดยท่านใด จะชี้ให้องค์กรทั้งหลายเห็นว่าการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม สามารถสรุปขั้นตอนองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สรุปขั้นตอนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

Peter M. Senge	Michael Marquardt	David A. Gavin
1. คิดเป็นอย่างมีระบบ ครบวงจร (Systems Thinking)	1. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)	1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (Systematic Problem Solving)
2. ไฟแรงไฟรู้ควบคู่ด้วย ศักยภาพ (Personal Mastery)	2. การจัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge Management)	2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ (Experimentation with New Approaches)
3. รับรู้ภาพลักษณ์โลก รอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Models)	3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)	3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ ของตน และเรื่องในอดีต (Learning from their Own Experience and Past History)
4. มองเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	4. การเพิ่มอำนาจ (People Empowerment)	4. การเรียนรู้จากประสบการณ์ และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from the Experience and Best Practices of Others)

ตารางที่ 2 (ต่อ)

Peter M. Senge	Michael Marquardt	David A. Gavin
5. เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	5. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)	5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently)

ที่มา : บดินทร์ วิจารณ์ (2547, หน้า 393)

เพดเลอร์ (Pedler, 1991 อ้างถึงใน บดินทร์ วิจารณ์, 2547, หน้า 394) กล่าวว่า หน้าหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ อำนวยความสะดวกให้พนักงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์ ผู้จัดการตระหนักถึงความสำคัญของการแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ และรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย ตลอดจนสนับสนุนให้คนนำแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา นอกจากนี้พวกเขายังเห็นถึงความสำคัญของการตั้งคำถามเกี่ยวกับความคิด ข้อสมมติ เจตคติและการกระทำของพวกเขาเองด้วยพันธมิตรในการเรียนรู้ จะช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จในการพัฒนาและปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ความรู้ที่ได้รับจากแหล่งข้อมูลใหม่ ๆ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อทั้งความสำเร็จของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติและต่อความสำเร็จขององค์กร

การวิน (Garvin, 1993 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544, หน้า 59) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีทักษะในการสร้าง สรรค์หา และถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ

วิก และเลออน (Wick & Leon, 1993 อ้างถึงใน เฉลิม มณีสถิตย์, 2547, หน้า 8) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ใช้การเรียนรู้เป็นหนทางในการปฏิรูปองค์กรไปสู่การเป็นผู้นำในทางอุตสาหกรรม ใช้การเรียนรู้เป็นหนทางในการปรับปรุงผลงาน เพื่อไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ ใช้ความมุ่งมั่นในการที่จะเรียนรู้การสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรภายใต้ระบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย กว้างขวาง มีการแทรกการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติงาน ใช้ความรู้พัฒนาความสามารถใหม่สร้างสมรรถนะใหม่ ๆ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการเรียนรู้ ที่จะเรียนรู้ไม่เฉพาะแต่จะสร้างความสามารถให้เกิดขึ้นเท่านั้น แต่ยังสามารถรักษาความสามารถนั้นเอาไว้ได้ การพัฒนาและการปรับปรุงองค์กร

ไม่ก่อให้เกิดการสูญเสียในเอกภาพขององค์กร มีการใช้วิธีการเชิงรุกในขณะที่รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมก็ส่งอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อม เช่นเดียวกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้ถือเอาการพัฒนาเป็นกุญแจสำคัญขององค์กร มุ่งต่อการสร้างความสามารถในการเรียนรู้ร่วมกันในทุกระดับขององค์กร

โรส (Ross, 1994 อ้างถึงใน เฉลิม มณีสถิตย์, 2547, หน้า 9)

กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการในการทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และปรับเปลี่ยนประสบการณ์เหล่านั้น ให้กลายเป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์ให้แก่องค์กร โดยเป็นการตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักที่องค์กรตั้งไว้

เซงเก้ (Senge, 1994, p. 6) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สมาชิกได้มีการขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ตามที่ต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่

1) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) คือ การเรียนรู้เป็นการขยายความสามารถของบุคลากรในการคิดสร้างสรรค์ผลงานที่พนักงานปรารถนามากที่สุด และสามารถสร้างสรรค์สิ่งแวดลอมซึ่งเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรได้พัฒนาตนเอง เพื่อมุ่งสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้เลือกเอาไว้

2) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) คือ การย้อนกลับมามองตนเองเพื่อให้เข้าใจตนเองตลอดเวลา และเป็นการปรับความคิดเพื่อช่วยในการทำงานและช่วยในการตัดสินใจ

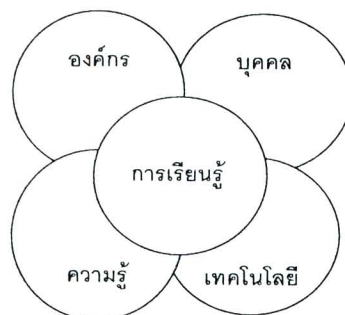
3) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือ สร้างความผูกพันขึ้นในกลุ่มโดยการพัฒนาและสร้างสรรค์งานเพื่ออนาคตร่วมกัน อีกทั้งยังเป็นหลักในแนวทางการทำงานที่พวกเราหวังเอาไว้

4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) คือ การเปลี่ยนแปลงการติดต่อสัมพันธ์ และเป็นการเพิ่มทักษะในการคิดร่วมกัน ดังนั้นสมาชิกที่อยู่ในกลุ่มจะสามารถพัฒนาความสามารถของสมาชิกได้ดีกว่าการพัฒนาของตัวเองคนเดียว

5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) คือ แนวทางในการคิดเรื่องต่าง ๆ การอธิบายและการทำความเข้าใจในเรื่องของความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกัน ทำให้สามารถมองเห็นระบบการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้มีประสิทธิภาพ อันนำไปสู่การสร้างกระบวนการในการทำงานต่าง ๆ ได้มากขึ้นในทุก ๆ ด้าน

ดาฟท์ (Daft, 1995, p. 490) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ทุกคนในองค์การสามารถรู้ปัญหาและแก้ไขปัญหาได้ เป็นการทดสอบ ปรับปรุง เพิ่มขีดความสามารถขององค์การอย่างต่อเนื่อง

มาร์ควอตส์ (Marquardt, 1996, p.19) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มกำลัง มีการจัดการ มีการใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์การ โดยการเปลี่ยนแปลงตนเองให้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งมีการมอบอำนาจทั้งในและนอกองค์การเพื่อให้เรียนรู้ในงานที่ได้ทำ รวมถึงต้องมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิตด้วย ซึ่งระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของมาร์ควอตส์ (Marquardt, 1996, p. 23) ประกอบด้วย 5 ระบบย่อย ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) 3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) 4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) 5) การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ดังแสดงในแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา : Marquardt, M. J. (1996, p. 21)

อากรีส (Argyris, 1997 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย, 2544, หน้า 58) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอในองค์กร ปรับลดในสิ่งที่เขาเรียกว่า "Defensive Routine" หรือ รูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย เพื่อปกป้องหรือแก้ตัว

กรีนเบิร์ก และบารอน (Greenberg and Baron, 2002, p. 601) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง พนักงานต้องมีแนวทางความคิดที่เป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และมีการทำงานร่วมกันในแผนงานที่ตั้งไว้เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์การ

อภันตรี รอดสุทธิ (2541, หน้า 12 - 13) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรซึ่งคนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของคนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก ที่มีการเปลี่ยนแปลงในความคิดภูมิปัญญา ความรู้ ความเข้าใจ ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

กิงกาญจน์ เพชรศรี (2542, หน้า 15) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่คนในองค์กรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีวิธีการเรียนรู้ไปด้วยกัน โดยใช้ความรู้ ประสานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ

กัลยาณี คำแดง (2542, หน้า 19) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการมุ่งเน้นกระตุ้นเร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาและยังเป็นการขยายศักยภาพให้กับสมาชิกภายในองค์กร ที่จะลงมือปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วง หรือสร้างผลงานที่พึงปรารถนาอย่างแท้จริง โดยอาศัย รูปแบบการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดเข้าใจเชิงระบบที่จะ ประสานกัน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบการแข่งขันที่ยั่งยืน ท่ามกลางกระแส โลกาภิวัตน์ตลอดไป

สุพัตรา จารุวัฒนพานิช (2543, หน้า 33) กล่าวว่า องค์กรแห่ง การเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวก และสร้างบรรยากาศ ของการเรียนรู้ ให้เกิดกับคนทุกระดับโดยเฉพาะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง องค์กรโดยให้อิสระในการคิด สิ่งใหม่ ๆ สร้างสรรค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

สุพัตรา จันทร์เทียน (2543, หน้า 33 - 34) กล่าวว่า องค์กรแห่ง การเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเองตามสภาพแวดล้อมปัจจุบัน มีการเอื้ออำนวย ความสะดวกในทุก ๆ ด้านแก่บุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการที่จะรัก เรียนรู้ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาและขยายศักยภาพของบุคลากร ให้มีการสร้างผลงานให้สำเร็จ โดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาาร่วมกันของบุคลากร ในอันที่จะ นำไปสู่องค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและได้เปรียบทาง การแข่งขันในสภาวะแวดล้อม และท่ามกลางกระแสที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

เสนิส หงษ์ทอง (2546, หน้า 14) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

เป็นการสร้างศักยภาพในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายในระดับองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจและสามารถอยู่รอดได้อย่างมั่นคง

เฉลิม มณีสถิตย (2547, หน้า 12) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่คนในองค์กรตื่นตัวอยู่เสมอที่จะแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง และทุกคนต่างมองภาพความสำเร็จเป็นภาพเดียวกัน คือ ต้องการเห็นบุคลากรทุกระดับในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันอย่างเป็นเครือข่าย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2547, หน้า 374) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการพัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้ (Learn) การปรับตัว (Adapt) การเปลี่ยนแปลง (Change) อย่างต่อเนื่อง หรือหมายถึงการสร้างสรรค์ (Creates) การจัดหา (Acquires) โดยการเชื่อมโยงความรู้เชิงรุกและเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยมีพื้นฐานของความรู้และมุมมองใหม่ ๆ

พริดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 89) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ประกอบด้วยคนที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง และเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีการสร้าง การสรรหา การถ่ายโอนความรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ ๆ มีการใช้การกระจายอำนาจ (Empowerment) ให้กับสมาชิกในองค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร รวมทั้งชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ทั้งนี้โดยใช้แนวคิดทางการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีมงาน และต่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์กรและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยองค์กรมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร และเพื่อเป็นองค์กรที่มีคุณภาพที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของโลก

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548, หน้า 21) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ทุกคน ทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรักอย่างต่อเนื่อง

จากนิยามและแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาทั้งหลาย สามารถสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความรู้และการเรียนรู้

และเป็นองค์กรที่ประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาขีดความสามารถของตนในการสร้างผลงานที่ดีที่สุดให้กับองค์กร มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง และมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยมีการสร้าง การสรรหา การเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากพื้นฐานของความรู้และมุมมองใหม่ ๆ ตามสภาพการณ์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนสู่องค์กร รวมถึงมีการกระจายอำนาจ (Empowerment) ให้กับสมาชิกภายในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคลในองค์กรอย่างทั่วถึง

### 2.1.1.3 ความหมายของการจัดการความรู้

โนนากะ และทาคิอุชิ (Nonaka & Takeuchi, 1995, pp. 57 - 59) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การสร้างสรรค์ความรู้และนวัตกรรมขององค์กรในรูปอุปไมย คำขวัญหรือสัญลักษณ์ รูปแบบการจัดการความรู้มีรากเหง้าอยู่ในลักษณะการสร้างสรรค์ความรู้ และการจัดการที่เกิดผลจากการปฏิบัติ (Holistic) ทุกอย่างสัมพันธ์กันอย่างธรรมชาติ ความรู้ที่เรียบง่ายมีการยกระดับ เกิดความชัดเจนในรูปแบบญาณวิทยา (Epistemological) เพื่อให้ได้เครื่องมือทางวัฒนธรรมและการดำเนินงานใหม่ ๆ ขององค์กร

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996 อ้างถึงใน บดินทร์ วิจารณ์, 2547, หน้า 49) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การที่บุคคลได้มีการแสวงหาความรู้ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร นำมาประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความรู้ใหม่ และนำความรู้ที่ได้ไปจัดเก็บ ถ่ายโอน และใช้ประโยชน์ของความรู้ไปยังผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือนอกองค์กร เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพต่อไป

คาร์ลา โอ เดลล์ และแจ๊คสัน เกรย์สัน (Carla O'Dell & Jackson Grayson, 1998 อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547, หน้า 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ การจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จัดการกับตัวของความรู้โดยตรง แต่เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกันได้

โยเกช มาลฮ์โฮตรา (Yogesh Malhotra, 2001 อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547, หน้า 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญในการปรับองค์กรให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมี

กระบวนการในการผสมผสานความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการประมวลข้อมูลสารสนเทศ และความสามารถของคนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

อาร์เธอร์ แอนเดอร์สัน (Arthur Anderson Business Consulting, 2001 อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2547, หน้า 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรรวบรวม ค้นหา แลกเปลี่ยนความรู้ และนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร โดยเขียนเป็นสมการ ดังนี้

ความรู้ = (คน+ระบบสารสนเทศในการรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูล)

ยุโรปเปียน ฟาวน์เดชัน ฟอร์ ควอลิตี้ เมเนจเม้นท์ (European Foundation for Quality Management (EFQM), Knowledge Management in Europe, 2001 อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2547, หน้า 21) กล่าวว่า วิธีการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการจำแนก จัดหาและนำความรู้มาใช้ประโยชน์ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

เดอะ เวิร์ลด์ แบงก์ (The World Bank, 2001 อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2547, หน้า 21) กล่าวว่า นิยามของการจัดการความรู้ เป็นการรวบรวมวิถีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

เดอะ ยูเอส ดีพาร์ทเม้นท์ ออฟ อาร์มี่ (The US Department of Army, 2001 อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2547, หน้า 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นแผนการที่เป็นระบบและสอดคล้องกันในการจำแนก บริหารจัดการและแลกเปลี่ยนสารสนเทศต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ ฐานข้อมูล เอกสาร นโยบายและขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งประสบการณ์และการทำงานต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์กร โดยเริ่มจากการรวบรวมสารสนเทศและประสบการณ์ต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อเผยแพร่ให้พนักงานสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ ระบบนี้ทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ กระตุ้นให้พนักงานเกิดความร่วมมือและกระจายอำนาจในการทำงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นที่ตั้ง

เรียวกะ โทยามา (Ryoko Toyama, 2003 อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2547, หน้า 20) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

เดวี สโนเดน (Dave Snowden, 2003 อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547, หน้า 20) กล่าวว่า องค์กรต้องมีการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ผลของการตัดสินใจในองค์กร และเพื่อสร้างนวัตกรรม ซึ่งได้มีการจัดการความรู้ 3 ลักษณะ คือ

1. Content Management คือ การจัดการความรู้ประเภทชัดเจน (Explicit) โดยเน้นการจัดระเบียบเอกสาร หรือโครงสร้างต่าง ๆ

2. Narrative Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้เทคนิค เล่าเรื่องที่รู้มาภายใต้แนวคิดที่ว่าเราไม่สามารถเขียนทุกเรื่องออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้ การนำเสนอเล่าสู่การฟังไม่เน้นว่าจะเป็นเชิงคุณภาพหรือเชิงปริมาณ แต่เป็นเหมือนการเล่านิทาน ถือเสมือนว่าเป็นสินทรัพย์เชิงความรู้ (Knowledge Assets)

3. Context Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้กิจกรรม ที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้โดยเครือข่ายทางสังคม

เฮนรี และฮัฟเพด (Henrie & Hedgepeth, 2003 อ้างถึงใน ฉลาด จันทรสมบัติ, 2550, หน้า 26) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการความรู้เป็นระบบ บริหารจัดการทรัพย์สินความรู้ขององค์กรทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดเจน ระบบการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกความรู้ การตรวจสอบความรู้ การจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว การเตรียมการกรองความรู้และการเตรียมการเข้าถึง ความรู้ให้กับผู้ใช้ ทั้งนี้โดยมีหลักการที่สำคัญ คือ ทำให้ความรู้ถูกใช้ ถูกปรับเปลี่ยนและ ถูกยกระดับให้สูงขึ้น

ประเวศ วะสี (2545, หน้า 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการให้มีการวิจัยสร้างความรู้ที่เหมาะสม ให้มีการตั้งโจทย์ร่วมกัน วิจัยร่วมกัน ร่วมเรียนรู้ จัดความรู้ให้อยู่ในรูปที่เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ จัดการให้การสร้างความรู้และการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติสำเร็จผล จัดการให้ประเมินผลการปฏิบัติ เพื่อการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง และมีการจัดการสร้างนักวิจัย สร้างนักจัดการความรู้และสร้างหน่วยจัดการความรู้

สำนักงานมาตรฐานอุดมศึกษา (2546) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นการจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ด้วยความพยายามที่จะใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของบุคคลในองค์กรอย่างเป็นระบบที่จะทำให้สามารถพัฒนานวัตกรรมที่ทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การจัดการความรู้จึงเป็นการขยายแนวคิดและแนวปฏิบัติที่ภาคธุรกิจและภาคการศึกษาควรจะนำไปใช้พัฒนาองค์กรและบุคลากร ซึ่งจะทำให้คุณภาพการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรเพิ่มขึ้น

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547, หน้า 63) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ ความรู้เกิดจากการประมวล สังเคราะห์ และจำแนกแยกแยะสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การตีความ และทำความเข้าใจกับสารสนเทศเหล่านั้น จนกลายเป็นความรู้แล้ว ซึ่งความรู้นี้ครอบคลุมทั้งส่วนของความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ที่ซ่อนอยู่ในความคิดของพนักงาน และที่ฝังตัวอยู่ในองค์กรกับความรู้แจ้งชัด (Explicit Knowledge) ที่ปรากฏในเอกสารบันทึก หรือรายงานต่าง ๆ ขององค์กร การจัดการความรู้ทั้งสองประเภทนี้ให้เป็นระบบระเบียบ เพื่อให้คนที่ต้องการเข้าถึงได้ง่าย และดึงออกมาใช้งานได้โดยสะดวก การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นในระดับทีมงาน หรือระดับกลุ่ม ในองค์กรที่ต้องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกแต่ละคน เพราะการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้ ต่อเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างทีม ซึ่งอาจเป็นปฏิสัมพันธ์ บนเครือข่าย Cyber Space หรืออาจผ่านการพบปะพูดคุยกันหน้าต่อหน้าก็ได้

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 32 - 33) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้ หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะของ แหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุด ความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถ ในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548, หน้า 20) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นการจัดการองค์กรเพื่อให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง ที่จะเป็นองค์กรฐานความรู้ ซึ่งหมายถึง ความคิดสร้างสรรค์ในการสนับสนุนโครงสร้างขององค์กร อำนวยความสะดวก แก่สมาชิกขององค์กร นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เน้นการทำงานเป็นทีมและการแพร่กระจายความรู้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548, หน้า 42) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการสร้าง ประมวล เผยแพร่ และใช้ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ยุทธนา แซ่เตียว (2548, หน้า 251) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ การนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้ได้มากที่สุด โดยมีกระบวนการสรรหาความรู้ เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคคลเป้าหมายได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548, หน้า 137) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นเทคนิค หรือหัวใจสำคัญในการขุดค้น คัดกรอง คัดเลือก ฯลฯ ความรู้ต่าง ๆ ออกมาแล้วบริหารจัดการ รักษาไว้รออย่าให้หาย โดยนำไปถ่ายทอด ซึ่งเปรียบเสมือนว่าการจัดการความรู้เป็นตัวจัดเก็บ ห้องสมุดและแหล่งในการเรียนรู้แบบยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ (Child Centered Education)

วิจารณ์ พานิช (2548, หน้า 3) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็น กิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ ต้องให้นิยามหลายข้อ จึงจะครอบคลุมความหมาย ซึ่งได้แก่

1) การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็น เครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันไม่ใช้การจัดการความรู้

2) การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ความพยายามในการจัดการความรู้จะไม่ประสบความสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิธีปฏิบัติ มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคม มีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้

3) การจัดการความรู้ต้องการผู้ทรงความรู้ความสามารถในการตีความ และประยุกต์ใช้ความรู้ ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการ ผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้น กิจกรรมเกี่ยวกับคนได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

4) การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างควมมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่ องค์กร การประเมิน "ต้นทุนทางปัญญา" (Intellectual Capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้ การจัดการความรู้ เป็นดัชนีบอกว่าองค์กรมีการจัดการความรู้ได้อย่างได้ผลหรือไม่

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบัน เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, หน้า 4) กล่าวว่า การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การรวบรวม องค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูง โดยที่ความรู้มีอยู่

2 ประเภท คือ 1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นความรู้แบบนามธรรม 2) ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การบันทึก เป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ เป็นความรู้แบบรูปธรรม

พรณี สนวนเพลง (2550, หน้า 19) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ การจัดการทางธรรมชาติที่มีความหลากหลายให้สามารถอยู่ด้วยกัน ทำงานด้วยกันอย่างเป็นปกติสุข โดยความรู้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล และสาเหตุนั้นเป็นสิ่งธรรมชาติด้วย ซึ่งสามารถพิสูจน์ด้วยกระบวนการทางด้านวิทยาศาสตร์ โดยมีแนวคิดกระบวนการที่องค์การยกระดับความรู้ ให้คุณค่าแก่ทรัพยากรความรู้ และจัดการทรัพยากรความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยที่ความรู้นั้นจะต้องถูกต้อง และสอดคล้องกับบุคคล และมีเวลา มีการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ได้แก่ การผลิตความรู้ การสร้างความรู้ และการเผยแพร่ความรู้ มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ยกระดับความรู้ร่วมกันในการแก้ปัญหา การวางแผนกลยุทธ์ และการตัดสินใจ รวมถึงการจัดการเกี่ยวกับฐานความรู้ของทรัพยากรบุคคลในองค์กร

จากแนวคิดและนิยามที่กล่าวมาข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้ว่าการจัดการความรู้ เป็นการจัดการทางธรรมชาติที่มีความหลากหลายที่เกี่ยวกับความรู้ ซึ่งความรู้ต้องเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุผล สามารถพิสูจน์ได้ด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ อันได้แก่ การสำรวจความรู้ การสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ การใช้ความรู้ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การรวบรวมและจัดเก็บความรู้ที่มีอยู่หลากหลาย กระจ่ายอยู่ทั่วไปในตัวบุคคลหรือเอกสารมารวมอยู่ด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและนำไปใช้ประโยชน์ได้สะดวก โดยความรู้นั้นจะต้องถูกต้อง เหมาะสมกับบุคคล องค์กร เวลา และสถานการณ์ด้วย

#### 2.1.1.4 ประโยชน์ของการจัดการความรู้

ปัจจุบันเป็นยุคสังคมแห่งความรู้ (Knowledge - Based Society) ความรู้เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีศักยภาพ และเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผล เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้นการจัดการความรู้จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์กรบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จตามที่วางไว้ ทั้งนี้มีผู้อธิบายถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้

บาชา (Bacha, 2000 อ้างถึงใน นฤมล พงษ์ศิลป์ และพัชรา ชาญเจริญกิจ, 2543, หน้า 65) กล่าวว่า ประโยชน์ของการจัดการความรู้ 8 ประการ มีดังนี้

1) ป้องกันความรู้สูญหาย เป็นการจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การลาออกจากงาน และการเกษียณอายุงาน เป็นต้น

2) เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจทำได้โดยเพิ่มความระมัดระวังในการเข้าถึงความรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และมีคุณภาพ

3) ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น เป็นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงาน และวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุม หรือมีการแทรกแซงมากนัก จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน

4) ความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นการจัดการความรู้เพื่อช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มทางการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่าง และเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้

5) การพัฒนาสินทรัพย์ เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น

6) การยกระดับผลิตภัณฑ์ เป็นการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ อีกด้วย

7) การบริหารลูกค้า เป็นการศึกษาคความสนใจและความต้องการของลูกค้า จะเป็นการสร้างความพึงพอใจ เพิ่มยอดขาย และสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

8) การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล เป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการความรู้ที่ไม่เป็นทางการ เป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้าง และฝึกฝนบุคลากร

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548, หน้า 66 - 68) กล่าวว่า การจัดการความรู้ช่วยเพิ่มผลผลิต พัฒนาคุณภาพขององค์กรให้ดีขึ้น เพิ่มประโยชน์กับบุคคลและความคิดนวัตกรรม การเรียนรู้ และความสามารถของบุคคลในการนำไปปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นการปรับปรุง และ

เพิ่มสินทรัพย์ความรู้ขององค์กร นอกจากนี้สามารถสรุปประโยชน์ของการจัดการความรู้ได้ 9 ประการ ดังนี้

- 1) เพิ่มศักยภาพขององค์กร ช่วยในการจัดการความเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์กรต้องรักษาตำแหน่งของการเป็นผู้นำในยุค
  - 2) ปรับปรุงความรับผิดชอบต่อสังคมและการลดต้นทุน
  - 3) เพิ่มการเรียนรู้และนวัตกรรมผ่านกระบวนการจัดการความรู้ และมีการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง
  - 4) การเรียนรู้ที่มีความสะดวกจะเป็นการสร้างให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน
  - 5) ช่วยในการจัดการความรู้ที่พื้นฐานขององค์กร โดยการสร้างระบบติดต่อสื่อสาร ที่จะช่วยให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว
  - 6) การลดต้นทุนและการเพิ่มผลผลิต โดยการจัดการกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ที่มีประสิทธิภาพ
  - 7) ปรับปรุงความสามารถในกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีความคล่องตัว
  - 8) จัดการกับตราสินค้า (Brand) ภาพลักษณ์ และสถานภาพขององค์กรในตลาดให้อยู่ในแถวหน้า
  - 9) ช่วยในการคัดกรองความรู้และประหยัดต้นทุน
- วันทนา เมืองจันทร์ (2552) สรุปประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้

- 1) ช่วยลดขั้นตอนในการทำงานได้ ตัวอย่าง เช่น เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้นผู้ปฏิบัติงานก็จะสามารถหาแนวทางหรือวิธีแก้ปัญหาได้รวดเร็ว โดยค้นคว้าจากผลการจัดการความรู้ในเรื่องนั้น ๆ ทางสื่อ (Internet) เพื่อศึกษาค้นคว้า แนวทางการแก้ปัญหาที่เคยทำสำเร็จมาแล้ว ซึ่งได้มีการรวบรวมเก็บได้บนฐานเครือข่ายคอมพิวเตอร์นั้น มีแนวทางวิธีการแก้ปัญหาอย่างไร วิธีนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติที่มีปัญหาสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ในเรื่องที่ตนประสบปัญหาได้โดยตรง จึงเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทำให้ประหยัดเวลาและประหยัดงบประมาณในการทำงาน เพราะสามารถแสวงหาความรู้ได้โดยสะดวก รวดเร็ว ทำให้สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้

2) การจัดการความรู้ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องทำงานด้วยการลองผิดลองถูก เพราะก่อนทำงานถ้ามีการเรียนรู้ความผิดพลาดของคนอื่นจากบทเรียนในอดีตได้ก่อน เพื่อเป็นการต่อยอดความรู้ก็จะทำให้ช่วยประหยัดเวลา ประหยัดทรัพยากรที่ให้งานการทำงานได้มากกว่าและไม่ต้องเสียเวลาลองผิดลองถูกอีก

3) การจัดการความรู้ที่ได้มาโดยวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันในงานที่ปฏิบัติในเรื่องเดียวกัน ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถจัดปัญหาที่ตนกำลังเผชิญอยู่ได้ เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ ในเรื่องเดียวกัน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4) องค์กรที่มีระบบการจัดการความรู้ที่ดี จะทำให้ผู้ที่จะแสวงหาความรู้มีช่องทางการเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว เช่น ระบบ Internet ทำให้สามารถค้นหาความรู้ได้ตลอดเวลา เป็นการพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาตลอดชีวิตที่มีประโยชน์ทั้งต่อตนเองและต่อองค์กร

5) การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติเป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ (Innovation) โดยการเรียนรู้ต่อยอดจากความรู้ที่ฝังในตัวตน (Tacit Knowledge) ของผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานมาก่อน

6) หน่วยงานไม่ต้องเสียเวลาทำวิจัยและพัฒนาในความรู้บางเรื่อง เพราะสามารถใช้ความรู้ที่ได้มาจากการสะสมไว้แล้วจากบุคคล (Tacit Knowledge) หรือจากส่วนต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อนำมาต่อยอดความรู้ได้เลย

7) ทำให้เกิดแหล่งเรียนรู้ในองค์กรที่สามารถเรียกใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว และเผยแพร่ให้หน่วยงานอื่นได้รับรู้และได้ศึกษาค้นคว้าต่อไป

8) งานบางเรื่องที่ผู้ปฏิบัติไม่ต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ตนเอง เพราะบางทีเกิดผลเสียมากกว่า เพราะต้องลองผิดลองถูก แต่ถ้าเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนที่เกี่ยวข้องและประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือบริหารงานมาก่อนก็จะช่วยย่นระยะเวลาในการทำงานได้มากกว่า

9) การจัดการความรู้ จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อวัฒนธรรมการทำงานของคนในองค์กรปรับเปลี่ยนจากเดิมสู่การมีวินัยในตนเอง มีการศึกษา ค้นคว้า เรียนรู้ ตลอดชีวิต ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีพลังในการคิดสร้างสรรค์ มีความขยันอดทน มีจิตสำนึกของการเป็น “ผู้ให้” มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ดังนั้น การจัดการความรู้ จะสำเร็จได้ บุคลากรทุกคนในองค์กรก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับ “การจัดการความรู้”

พรรรณี สวณเพลง (2551, หน้า 20) กล่าวว่า ประโยชน์ของการจัดการความรู้ คือ การทำให้ทุกคนในองค์กรมีแหล่งความรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย และแบ่งปันความรู้กันได้อย่างเหมาะสม เพื่อที่จะพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ผู้รับบริการ

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าประโยชน์ของการจัดการความรู้ เป็นการทำให้องค์กรมีแหล่งความรู้ที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว ถูกต้องตามความต้องการ สามารถแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และสามารถใช้ความรู้ร่วมกันภายในองค์กรได้ เพื่อพัฒนาองค์กรและพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญสร้างกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล เพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร นอกจากนี้ การพัฒนาความรู้ที่ทันสมัยจะนำไปสู่การปฏิบัติที่ดีและเกิดประโยชน์สูงสุดด้วย

## 2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้

### 2.1.2.1 กระบวนการจัดการความรู้

สิ่งสำคัญในการจัดการความรู้ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ขององค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงนักจัดการความรู้ควรตระหนักนั้น คือ กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ซึ่งแต่ละองค์กรก็อาจจะมีกระบวนการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่องค์กรนั้นจะเน้นหรือให้ความสำคัญกับกระบวนการใด ทั้งนี้มีนักวิชาการหลายท่านอธิบายกระบวนการจัดการความรู้ในมุมมองที่แตกต่างกัน ดังนี้

วิก (Wiig, 1993 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, หน้า 71 - 78) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ นั้น มี 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การสร้าง (Creation) 2) การแสดงอย่างเปิดเผย (Manifestation) 3) การใช้ (Use) 4) การถ่ายโอน (Transfer)

อาร์เทอร์ แอนเดอร์สัน และเอพีไอซี (Arthur Anderson & APOC, 1996 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, หน้า 71 - 78) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ นั้น มี 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) แบ่งปัน 2) การสร้าง 3) การกำหนด 4) การรวบรวม 5) การเปลี่ยนแปลง 6) การจัดระบบ 7) การประยุกต์

โนนากะ (Nonaka, 1996 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, หน้า 71 - 78) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ มี 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (เปลี่ยนความรู้แบบไม่ชัดแจ้งเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง) 2) การปรับปรุงเปลี่ยนสู่ภายใน (เปลี่ยนความรู้

แบบชัดแจ้งเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง) 3) การผสมผสาน (เปลี่ยนความรู้แบบชัดแจ้งเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง) 4) การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (เปลี่ยนความรู้แบบไม่ชัดแจ้งเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง)

อลาવી (Alavi, 1997 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, หน้า 71 - 78 ) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1)การแสวงหาความรู้ (การสร้างความรู้และพัฒนาเนื้อหา) 2) การสร้างดัชนี (Indexing) 3) การกลั่นกรอง (Filtering) 4) การเชื่อมโยงเกี่ยวกับการจัดระบบ จัดประเภท การรวม การเชื่อมโยงแหล่งความรู้ภายในและภายนอก 5) การเผยแพร่ โดยการรวบรวมและจัดส่งความรู้ผ่านเว็บเพจ 6) การประยุกต์ใช้ความรู้

ลาวดอนน์ และลาวดอนน์ (Lanudon & Landon, 2002 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, หน้า 71 - 78) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนดังนี้ 1) การสร้างความรู้ (Create Knowledge) 2) การประมวลผลและใช้รหัสความรู้ (Capture Codify Knowledge) 3) การแบ่งปันความรู้ (Share Knowledge) 4) การเผยแพร่ความรู้ (Distribute Knowledge)

เทอร์แบน (Turban et al, 2004 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, หน้า 71 - 78) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การสร้างความรู้ (Create) 2) การกำหนดและรวบรวมความรู้ (Capture) 3) การนำไปสู่การปฏิบัติ (Refine) 4) การจัดเก็บความรู้ (Store) 5) การจัดการความรู้ (Manage) 6) การเผยแพร่ (Disseminate)

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547, หน้า 19) กล่าวว่า การจัดการความรู้มี 3 กระบวนการ ได้แก่ 1) การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ 2) การแบ่งปันความรู้ 3) การใช้หรือเผยแพร่ความรู้

บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547, หน้า 54) กล่าวว่า จากการศึกษากรอบความคิดของการจัดการความรู้ สามารถสรุปขั้นตอนหลัก ๆ ของกระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ 1) การค้นหาความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ 7) การเรียนรู้ ซึ่งทั้ง 7 ขั้นตอนนี้ จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ทั้งที่มีอยู่เดิมภายในองค์กรและความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

บดินทร์ วิจารณ์ (2547, หน้า 45 - 46) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้มี 5 ขั้นตอน คือ

1) การกำหนดชนิดของทุนทางปัญญา หรือองค์ความรู้ที่ต้องการ เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรหรือการปฏิบัติงาน หรือการหาว่าองค์ความรู้หลัก ๆ

ขององค์การคืออะไร (Core Competency) และเป็นความรู้ที่สามารถสร้างความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้อย่างชัดเจน

2) การสร้างทุนทางปัญญาหรือการค้นหาใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้ว ด้วยการส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติม การสอนงานภายในองค์กร หรือหากเป็นองค์ความรู้ใหม่อาจจำเป็นต้องมาจากภายนอกองค์กร จากที่ปรึกษา การเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่น และการเทียบเคียง (Benchmarking)

3) การเสาะหาและจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบทั้งองค์ความรู้ที่มีรูปแบบในสื่อต่าง ๆ และในรูปแบบประสบการณ์ ให้เป็นทุนความรู้ขององค์กร ซึ่งพร้อมต่อการยกระดับความรู้ และขยายความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กรได้โดยง่ายต่อไป

4) การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ ซึ่งมีหลายรูปแบบและหลายช่องทาง เช่น การจัดงานสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การสอนงาน หรือรูปแบบอื่น ๆ ที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หรือมีการถ่ายโอนความรู้ในลักษณะเสมือน (Virtual) ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือ ระบบ e - Learning เป็นต้น

5) การใช้ประโยชน์ การนำไปประยุกต์ใช้งาน ก่อให้เกิดประโยชน์ และผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้นและเกิดเป็นปัญญาประดิษฐ์ การขยายผลให้ระดับความรู้และขีดความสามารถในการแข่งขันในองค์กรสูงขึ้น

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 42 - 48) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้มี 4 ประการ ดังนี้

1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) แยกเป็นการแสวงหาและรวบรวมความรู้จากภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้ของคนส่วนใหญ่ในองค์กร กลายเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร และการแสวงหารวบรวมความรู้จากภายนอกองค์กร (External Collection of Knowledge) การเป็นผู้นำในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลเพื่อการปรับปรุงผลงาน และสร้างให้เกิดความคิดใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการแข่งขันขององค์กร ต้องอาศัยความคิด และการสร้างสรรค์ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้ การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น การจ้างที่ปรึกษา การเปิดรับข่าวสารจากหลากหลายสื่อ การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี เป็นต้น

2) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่า ทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ รูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างความรู้ ได้แก่ บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่ให้แก่ผู้อื่น การนำความรู้ที่องค์มีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร ความรู้ที่ได้จากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน ความรู้เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยสมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เอง การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีตและการทดลอง ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้

3) การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) องค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที้องค์กรเรียกว่า เป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็ข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นข้อมูล (Database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้การเก็บสะสมความรู้ องค์กรควรคำนึงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ โครงสร้าง และการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหา และส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว จัดให้มีการจำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบายหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ ส่วนในการค้นคืนความรู้ (Retrieval) เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์กรควรทำให้พนักงานทราบถึง ช่องทางหรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดการจดเก็บรายชื่อ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลืองขององค์กร หรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น

4) การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) การถ่ายทอดและใช้ประโยชน์จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้น เมื่อความรู้มีการกระจาย และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลไปยังอีกบุคคล

หนึ่งนั้น เป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ ซึ่งการถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจมีวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การสื่อสารด้วยการเขียน การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าว การสื่อสารภายในองค์กร การเยี่ยมชมกลุ่มต่าง ๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น การเปลี่ยนงาน และระบบที่เลี้ยง ส่วนการถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจนั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัว หรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่ทำงานเป็นประจำอย่างไม่มีแบบแผน ได้แก่ การหมุนเวียนงาน ประสบการณ์ หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เล่าต่อกันมา คณะทำงาน และเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

วิจารณ์ พานิช (ม.ป.ป., หน้า 7) กล่าวว่า การจัดการความรู้มี 6 กระบวนการ ได้แก่ 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะต่อการใช้งานของตน 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน 5) การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มา แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสกัด "ขุมความรู้" ออกมาบันทึกไว้ 6) การจัดบันทึก "ขุมความรู้" และ "แก่นความรู้" สำหรับไว้ใช้งานและปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548, หน้า 48 - 51) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ว่ามี 6 ขั้นตอน ดังนี้

1) การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) ขั้นตอนนี้เป็นการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรือการทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร แล้วจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้้องค์กรวางแผนจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีองค์กรก็จะต้องหาวิธีการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มียังนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมอยู่หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ก็ได้

3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบหมายถึง การจัดทำสารบัญญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบแล้ว องค์กรต้องประมวลความรู้ให้ในรูปแบบ และภาษาที่เข้าใจง่าย ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะ คือ การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ทำให้การป้อนข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลได้สะดวกและรวดเร็ว

5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) องค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ 1) "push" (การป้อนความรู้) คือ การส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับ โดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ข่าวสารต่าง ๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร 2) "pull" (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ "push" และ "pull" เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ความรู้

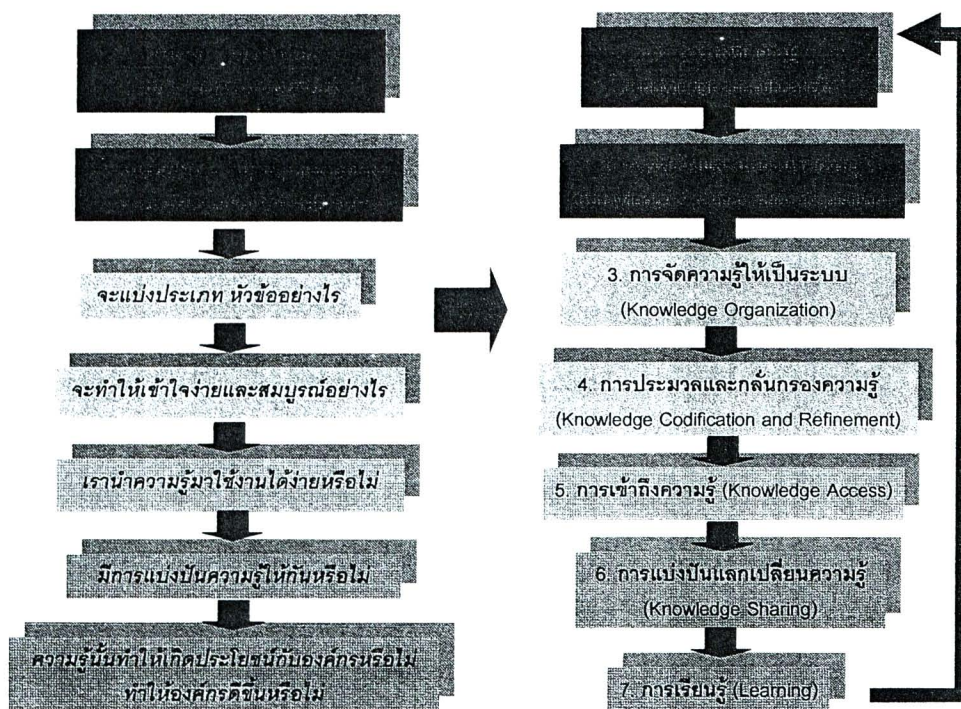
6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) การแบ่งปันความรู้ประเภท Explicit วิธีที่นิยม เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือการจัดทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น ส่วนการแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit สามารถทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสาน เพื่อให้ผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้สะดวกมีวิธีหลัก ๆ ดังนี้ ทีมข้ามสายงาน ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงานและการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, หน้า 5 - 6) กล่าวว่า กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1) การบ่งชี้ความรู้ เช่น พิจารณาว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น แสวงหาความรู้จากภายนอก การสร้างความรู้ใหม่ รักษาความรู้เก่า และกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

- 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
- 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานใช้ภาษาเดียวกัน และปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
- 5) การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web Board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
- 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
- 7) การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ แล้วนำความรู้ไปใช้ให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงในแผนภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4 กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ  
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, หน้า 5 - 6)

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการยังกล่าวว่กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วม และสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ทีม หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีระบบการติดตามและประเมินผล กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

2) การสื่อสาร เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

3) กระบวนการและเครื่องมือ ที่ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือขึ้นกับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร (ขนาด สถานที่ตั้ง ฯลฯ) ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และทรัพยากร

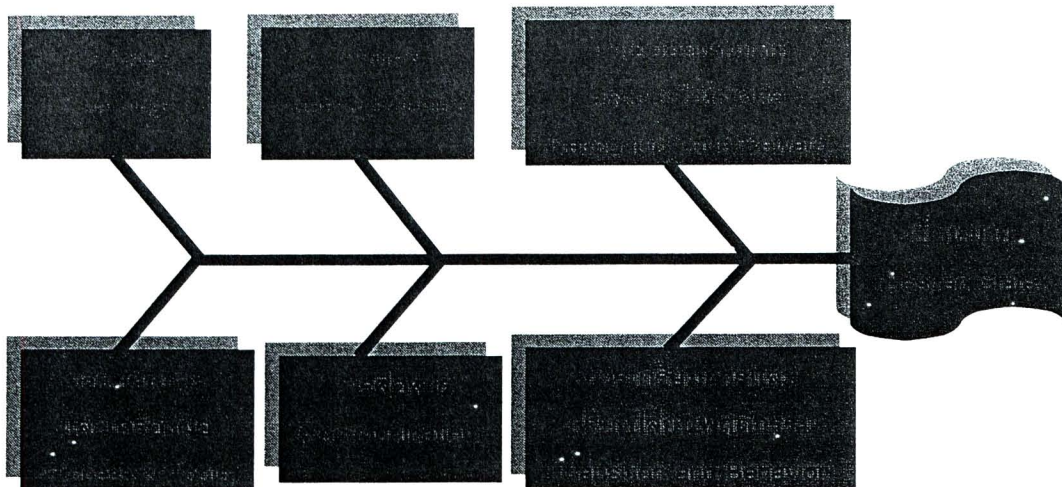
4) การเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ ประเมินผล และปรับปรุง

5) การวัดผล เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขึ้นตอนไหนได้แก่ วัดระบบ (System) วัดที่ผลลัพธ์ (Out put) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Out come)

6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว บูรณาการกับระบบที่มีอยู่ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

ซึ่งองค์กรจะต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ขององค์กร โดยการนำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้

การจัดการความรู้ขององค์กรมีประสิทธิผลโดยจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง ๆ ดังแสดงในแผนภาพที่ 5



แผนภาพที่ 5 กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, หน้า 6)

จากแนวคิดนักวิชาการที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการหรือขั้นตอนอย่างหนึ่ง ที่ทำให้เกิดความเข้าใจในการจัดการความรู้ได้อย่างละเอียด ซึ่งได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้และเผยแพร่ความรู้ รวมทั้งการเรียนรู้ เพื่อทำให้เกิดพัฒนาการของความรู้ขึ้นในองค์กร และเพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ซึ่งแต่ละองค์กรก็จะมีกระบวนการหรือขั้นตอนของการจัดการความรู้ที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมขององค์กร

### ตารางที่ 3 สรุปความหมายกระบวนการจัดการความรู้

นักวิชาการ	กระบวนการจัดการความรู้
วิก (Wiig, 1993 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, หน้า 71 - 78)	1) การสร้าง (Creation) 2) การแสดงอย่างเปิดเผย (Manifestation) 3) การใช้ (Use) 4) การถ่ายโอน (Transfer)

ตารางที่ 3 (ต่อ)

นักวิชาการ	กระบวนการจัดการความรู้
<p>อาร์เทอร์ แอนด์เดอะสัน และเอพีไอซี (Arthur Anderson &amp; APOC, 1996 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, หน้า 71 - 78)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) แบ่งปัน</li> <li>2) การสร้าง</li> <li>3) การกำหนด</li> <li>4) การรวบรวม</li> <li>5) การเปลี่ยนแปลง</li> <li>6) การจัดระบบ</li> <li>7) การประยุกต์</li> </ol>
<p>โนนากะ (Nonaka, 1996 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, หน้า 71 - 78)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (เปลี่ยนความรู้แบบไม่ชัดแจ้งเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง)</li> <li>2) การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (เปลี่ยนความรู้แบบชัดแจ้งเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง)</li> <li>3) การผสมผสาน (เปลี่ยนความรู้แบบชัดแจ้งเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง)</li> <li>4) การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (เปลี่ยนความรู้แบบไม่ชัดแจ้งเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง)</li> </ol>
<p>อลาวี (Alavi, 1997 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, หน้า 71 - 78)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การแสวงหาความรู้ (การสร้างความรู้และพัฒนาเนื้อหา)</li> <li>2) การสร้างดัชนี (Indexing)</li> <li>3) การกลั่นกรอง (Filtering)</li> <li>4) การเชื่อมโยงเกี่ยวกับการจัดระบบ จัดประเภท การรวม การเชื่อมโยงแหล่งภายในและภายนอก</li> <li>5) การเผยแพร่ โดยการรวบรวมและจัดส่งความรู้ผ่านเว็บเพจ</li> <li>6) การประยุกต์ใช้ความรู้</li> </ol>
<p>ลาวดอนน์และลาวดอนน์ (Lanudon &amp; Landon, 2002 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, หน้า 71 - 78)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การสร้างความรู้</li> <li>2) การประมวลผลและใช้รหัสความรู้ (Capture Codify Knowledge)</li> <li>3) การแบ่งปันความรู้ (Share Knowledge)</li> <li>4) การเผยแพร่ความรู้ (Distribute Knowledge)</li> </ol>
<p>เทอร์แบน (Turban et al, 2004 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, หน้า 71 - 78)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การสร้างความรู้ (Create)</li> <li>2) การกำหนดและรวบรวมความรู้ (Capture)</li> <li>3) การนำไปสู่การปฏิบัติ (Refine)</li> </ol>

ตารางที่ 3 (ต่อ)

นักวิชาการ	กระบวนการจัดการความรู้
	4) การจัดเก็บความรู้ (Store) 5) การจัดการความรู้ (Manage) 6) การเผยแพร่ (Disseminate)
นันทิพย์ วิภาวิน (2547, หน้า 19)	1) การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่าง ๆ 2) การแบ่งปันความรู้ 3) การใช้ความรู้ หรือเผยแพร่ความรู้
บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547, หน้า 54)	1) การค้นหาความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ 7) การเรียนรู้
บดินทร์ วิจารณ์ (2547, หน้า 45 - 46)	1) การกำหนดชนิดของทุนทางปัญญา 2) การสร้างทุนทางปัญญา 3) การเสาะหา 4) การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ 5) การใช้ประโยชน์
พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 42 - 48)	1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ 4) การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์
วิจารณ์ พานิช (ม.ป.ป., หน้า 7)	1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานของกลุ่มหรือองค์กร 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3) การปรับปรุง ดัดแปลงหรือสร้างความรู้ 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ 5) การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้

ตารางที่ 3 (ต่อ)

นักวิชาการ	กระบวนการจัดการความรู้
	6) การจัดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้”
สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548, หน้า 48 - 51)	1) การค้นหาความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการและ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, หน้า 5 - 6)	1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 7) การเรียนรู้

2.1.2.2 การสร้างความรู้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547, หน้า 4) กล่าวว่า การสร้างความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กร อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้องค์กรด้วย และเหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ หากองค์กรอยู่กับความรู้เดิมที่มีแนวโน้มจะล้าสมัยลงไปทุกขณะ ท่ามกลางโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง องค์กรจะไม่สามารถปรับตัวให้มีสมรรถนะในการดำเนินการที่เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนไปได้ ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจกับการสร้างความรู้ให้กับองค์กรด้วย

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547, หน้า 19) กล่าวว่า การสร้างความรู้คือ ขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและพัฒนา มีการจัดหมวดหมู่ความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อความสะดวกในการจัดเก็บและการค้นหาเพื่อนำไปใช้

บดินทร์ วิจารณ์ (2547, หน้า 45) กล่าวว่า การสร้างความรู้ว่าเป็นการสร้างทุนทางปัญญา หรือการค้นหาใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วด้วยการส่งไปศึกษา

เพิ่มเติม การสอนงานภายในองค์กร หรือหากเป็นองค์ความรู้ใหม่ อาจจำเป็นต้องหาจากภายนอก องค์กร จากที่ปรึกษา การเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่นและการเทียบเคียง (Benchmarking)

บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2548, หน้า 55) กล่าวว่า การสร้างความรู้ คือ การที่องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็จะหาวิธีการ ในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นที่มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้ เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจ สร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ นอกจากนี้ องค์กรอาจจะต้องพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งเพื่อประหยัดทรัพยากรในการ จัดเก็บความรู้เหล่านั้น

วิจารณ์ พาณิช (2548, หน้า 7) กล่าวว่า การสร้างความรู้ในมุมมองเดิม ความรู้จะต้องสร้างโดยผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ ในมุมมองใหม่ ความรู้เกิดขึ้นทุกจุดของการทำงาน โดยทุกคนที่ทำงานเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในสมอง ซึ่งอาจจะพูดออกมาไม่ได้ และในการสร้างความรู้ อาจทำได้ทั้งก่อนลงมือทำ ระหว่างการทำงาน และสรุปประมวลประสบการณ์ หลังจากการทำงาน โดยในการสร้างความรู้ไม่จำเป็นต้องสร้างใหม่ทั้งหมด 100% อาจเริ่มจาก 10 - 20% ก็ได้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่ม ผลผลิตแห่งชาติ (2548, หน้า 5) กล่าวว่า การสร้างความรู้ว่า การสร้างความรู้ คือ การสร้างความรู้ใหม่ การแสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า และจำกัดความรู้ที่ใช้ได้ไม่แล้ว

พรรณี สนวนเพลง (2551, หน้า 34) กล่าวว่า การสร้างความรู้ หรือการแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อแสวงหา หรือ สร้างความรู้ใหม่ขึ้น ความรู้เกิดขึ้นเมื่อคนทำงานด้วยกันในกลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างเหนียวแน่น มีการสร้างความรู้ร่วมมือ และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทั้งนี้การสร้างรู้นั้นมีการเชื่อมโยง กับแนวคิดของ โนนากะ และทาเคอุชิ (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 62) ได้แบ่งรูปแบบ การสร้างความรู้เป็น 4 ประเภท ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

#### ตารางที่ 4 การสร้างความรู้

	ความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง	ความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง
ความรู้แบบ ไม่ชัดแจ้ง	<b>ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม</b> (Socialization) การโอนความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง โดยการแลกเปลี่ยนพูดคุย หรือการได้รับ ประสบการณ์จากการฝึกอบรม หรือ ประสบการณ์ตรง	<b>การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก</b> (Externalization))
ความรู้เดิม  ความรู้แบบ ชัดแจ้ง	<b>การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน</b> (Internalization) เปลี่ยนความรู้แบบชัดแจ้งเป็นความรู้ แบบไม่ชัดแจ้ง โดยการปฏิบัติ หรือ ดูจากคู่มือ เอกสาร หรือหนังสือ	<b>การผสมผสาน</b> (Combination) ผสมผสานความรู้แบบชัดแจ้ง โดย การแลกเปลี่ยนและสังเคราะห์ เพื่อให้เกิดความรู้ชัดแจ้งสาขาใหม่

ที่มา : (Nonaka & Takeuchi, 1995, p. 62)

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การสร้างความรู้ คือ การสร้างทุนทางปัญญา เป็นการสร้างความรู้ใหม่จากความรู้เดิม หรือแสวงหาความรู้จากภายนอกมาใช้ประโยชน์ ด้วยการส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติมภายนอก การสอนงานภายในองค์กร หากนำความรู้จากภายนอกมาใช้จะต้องก่อให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ รวมถึงการรักษาความรู้เก่าที่จำเป็นไว้เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

##### 2.1.2.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

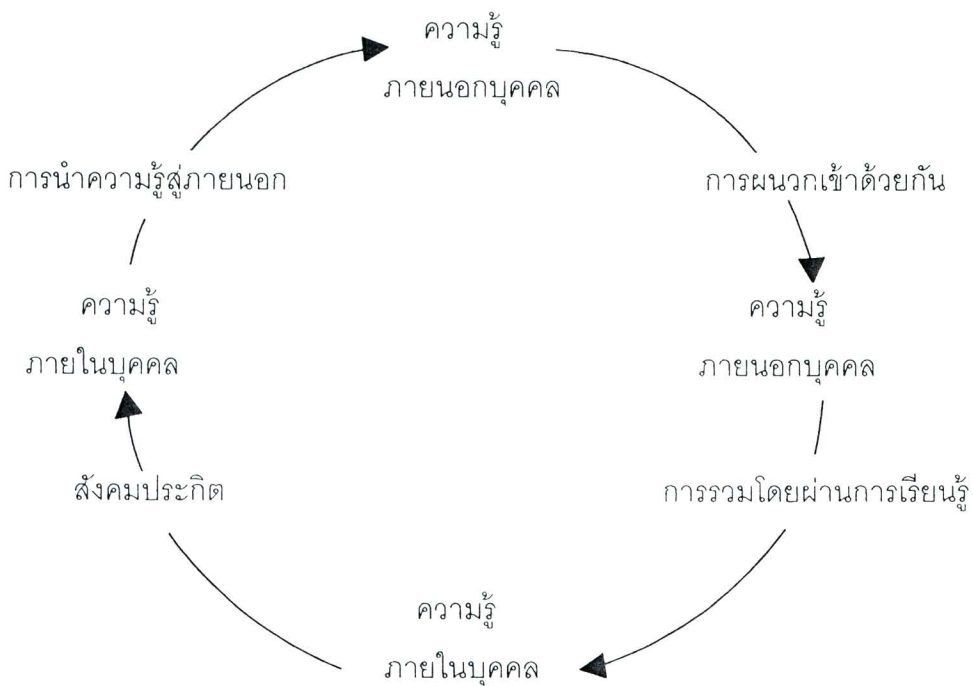
โนนากะ และทาคิวชิ (Nonaka and Takeuchi, 1995, p. 37) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ภายในตัวบุคคลกับความรู้ที่อยู่ภายนอกบุคคล ตามแนวคิดและสมมติฐานของโนนากะและทาคิวชิ จำแนกเป็น 4 ลักษณะ

1) สังคมประกิต (socialization) เป็นการแบ่งปันและสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit knowledge ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง

2) การนำความรู้สู่ภายนอก (Externalization) เป็นการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแปลงจาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge

3) การผนวกความรู้ (Combination) เป็นการแปลง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge

4) การรวมโดยการผ่านการเรียนรู้ (Internalization) เป็นการแปลง Explicit Knowledge มาเป็น Tacit Knowledge มักเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติ



แผนภาพที่ 6 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ภายในบุคคลกับความรู้ภายนอกบุคคล

ที่มา : Nonaka and Takeuchi (1995, p. 37)

จากแผนภาพ แสดงให้เห็นว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ภายนอกบุคคลกับความรู้ภายนอกบุคคล เกิดขึ้นโดยผ่านกระบวนการการรวมความรู้เข้าด้วยกัน คือ การใช้เทคโนโลยีช่วยในการจัดระเบียบของความรู้ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ภายนอกบุคคลกับความรู้ภายในบุคคลเกิดขึ้นโดยกระบวนการการรวมความรู้ภายในตน คือ เรียนรู้ผ่านทางเทคโนโลยี ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ภายในบุคคลกับความรู้ภายในบุคคลโดยกระบวนการสังคมประภคิต คือ เรียนรู้ผ่านทางบุคคล และปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ภายในบุคคลกับความรู้ภายนอกบุคคลเกิดขึ้นโดยผ่านกระบวนการนำความรู้ออกสู่ภายนอก คือ ด้วยการนำความรู้ที่ผ่านการสังเคราะห์

แล้วภายในตนเองเผยแพร่หรือส่งผ่านออกไปโดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วย ซึ่งในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ประเภท Tacit Knowledge นั้น จะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม จากการศึกษา พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างทั่วถึงนัก สาเหตุเนื่องมาจากอุปสรรคหลัก ๆ ดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงอุปสรรคในการแลกเปลี่ยนความรู้

ชนิดของอุปสรรค	อุปสรรค
ตัวบุคคล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีทัศนคติที่ว่าความรู้คืออำนาจ</li> <li>2) ไม่ทราบว่ามีประโยชน์กับคนอื่นหรือไม่</li> <li>3) ไม่ทราบว่ามีคนอื่นที่สนใจหรือไม่</li> <li>4) ไม่เห็นประโยชน์ ไม่มีแรงจูงใจของการแลกเปลี่ยนความรู้</li> <li>5) ไม่มีเวลาและความมุ่งมั่นเพียงพอในการเรียนรู้จากผู้อื่น</li> <li>6) ไม่มีความสัมพันธ์หรือความคุ้นเคยเพียงพอกับบุคคลที่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วย (ยังไม่ไว้เนื้อเชื่อใจกัน)</li> </ol>
ส่วนรวม/โครงการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ยังไม่มีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเป็นระบบ</li> <li>2) ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน</li> <li>3) ระบบสารสนเทศไม่เอื้อ</li> <li>4) ยังไม่มีระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่แลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่น</li> </ol>
ค่านิยม/วัฒนธรรม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ไม่มี "ภาษากลาง" (Common Language) ที่เข้าใจและใช้ร่วมกันได้</li> <li>2) มีการแข่งขันระหว่างหน่วยงานสูง</li> <li>3) บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือในการให้ความรู้</li> <li>4) ผู้บริหารไม่ยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการลองสิ่งแปลกใหม่</li> </ol>

ที่มา : Nonaka and Takeuchi (1995, p. 38)

การแบ่งปันความรู้ประเภทที่มีอยู่ในตนเอง (Tacit) นั้น ทำได้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะทำให้วิธีผสมผสานเพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช้วิธีการตามความถนัดและความสะดวก วิธีหลักการ ๆ ได้แก่

- 1) ทีมข้ามสายงาน (Cross - Functional Team)
- 2) วัฏจักรของคุณภาพและนวัตกรรม (Innovation & Quality Circles หรือ IQCs)
- 3) ชุมชนแห่งการปฏิบัติ (Community of Practice หรือ CoP)
- 4) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
- 5) การสลับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)
- 6) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

ดาเวนพอร์ต และพรุซัค (Davenport and Prusak, 1998 อ้างถึงใน ฉลาด จันทสมบัติ, 2550, หน้า 80) กล่าวว่า พฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มี 4 ประการ คือ 1) การช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่ได้หวังสิ่งตอบแทน (Altruism) 2) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ (Reciprocity) 3) การมีชื่อเสียงกิตติศัพท์ (Repute) และ 4) การไว้วางใจ (Trust)

แฮนเซน (Hansen, 1999 อ้างถึงใน ฉลาด จันทสมบัติ, 2550, หน้า 79) กล่าวว่า พฤติกรรมในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญของการจัดการความรู้ เกิดขึ้นได้ 2 ทางหลัก คือ

1) โดยการเข้ารหัส (Codification Approach) คือ กล่าวถึงพฤติกรรมในการแบ่งปันอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ และเก็บไว้ในคลังความรู้ รูปแบบของการสื่อสารจะเป็นลักษณะที่คนติดต่อกับความรู้ซึ่งอยู่ในรูปเอกสารทั่วไปหรือเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (People - to - Document) ทำให้เกิดพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านทางฐานความรู้ ดังนั้น การพัฒนาระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์จึงเป็นที่ต้องดำเนินการ

2) โดยการส่วนบุคคล (Personalization Approach) รูปแบบของการสื่อสารจะเป็นลักษณะที่เป็น บุคคลกับบุคคล เทคโนโลยีที่สามารถนำไปใช้ในการสื่อสารเพื่อให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ได้แก่ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ กระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ การสนทนาอิเล็กทรอนิกส์ การใช้ซอฟต์แวร์ช่วยในการทำงานร่วมกัน ดังนั้น ระบบอินเทอร์เน็ตที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนา

น้ำทิพย์ จิภาวิน (2547, หน้า 19) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กรมี 4 ระดับ ได้แก่ Know what (เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง) Know how



(เป็นความรู้ที่เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง) Know why (เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหานำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น) Care why (เป็นความรู้ในเชิงความคิดสร้างสรรค์ริเริ่มที่ต้องการแก้ไขปัญหาและทำให้ดีขึ้น) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร

บดินทร์ วิจารณ์ (2547, หน้า 46) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ ซึ่งมีหลายรูปแบบและหลายช่องทาง เช่น การจัดงานสัมมนา แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การสอนงาน หรือในรูปแบบอื่น ๆ ที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หรือมีการถ่ายโอนความรู้ในลักษณะเสมือนผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือระบบ e - Learning เป็นต้น

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2548, หน้า 57) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการจัดทำเอกสาร การจัดทำฐานความรู้ รวมทั้งการทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น

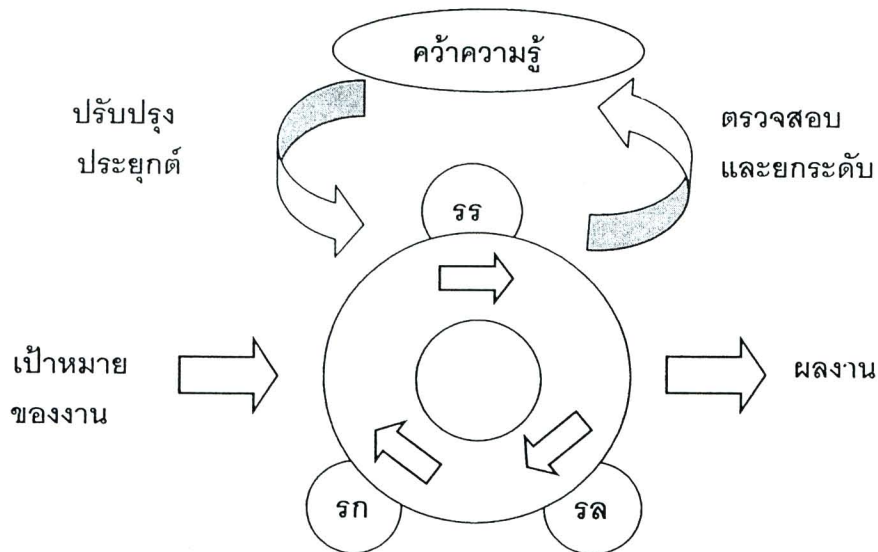
วิจารณ์ พานิช (2548, หน้า 12 - 16) กล่าวว่า วิธีการใดก็ตามที่มีเป้าหมายพัฒนางานของกลุ่มหรือของตน ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ หรือความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ถือเป็นการจัดการความรู้ทั้งสิ้น วิธีการจัดการความรู้ไม่ควรเน้นวิธีการใช้เทคโนโลยียาก ๆ ควรเน้นความง่ายและเรียบง่ายในช่วงเริ่มต้น แล้วค่อย ๆ ใช้วิธีการที่ยากหรือซับซ้อนขึ้นตามความจำเป็น ซึ่งแนะนำวิธีการจัดการความรู้อย่างง่าย 3 วิธีการ คือ

1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการทำงานแบบใหม่และดีกว่าการประเมินสภาวะชุมชนแบบมีส่วนร่วม เป็นการจัดการความรู้โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการทำงานแบบยอดเยี่ยม ตั้งอยู่บนฐานความเชื่อที่สำคัญ 2 ประการ คือ (1) วิธีการทำงานแบบยอดเยี่ยมมีอยู่แล้วโดยทั่วไปทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ควรเสาะแสวงหามาปรับใช้ จะช่วยลดความเหนื่อยยาก และลดค่าใช้จ่ายในการสร้างความรู้ขึ้นใช้เอง (2) วิธีการทำงานแบบยอดเยี่ยม มีได้หลากหลายวิธี และสามารถพัฒนาวิธีการทำงานแบบยอดเยี่ยมใหม่ขึ้นได้เสมอ ตามบริบทขององค์กรที่แตกต่างกัน เช่น การที่ชาวบ้านที่ต้องการรวมตัวกันในการแก้ปัญหาน้ำในแม่น้ำพอง (จังหวัดขอนแก่น) เน่าเสีย ร่วมกันเดินทางไปดูงานวิธีการแก้ปัญหาน้ำในแม่น้ำพอง (จังหวัดขอนแก่น) เน่าเสีย ร่วมกันเดินทางไปดูงานวิธีการแก้ปัญหาน้ำในแม่น้ำพอง ก็เป็นการไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการที่ดีเลิศ การประเมินสภาวะชุมชนแบบมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาน้ำในแม่น้ำเน่าเสีย โดยเลือกว่าวิธีการของจังหวัดน่านเป็นวิธีการใหม่และดีกว่า และมีการประเมินสภาวะชุมชนแบบมีส่วนร่วม

2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการทำกิจกรรมในลักษณะชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) การประเมินสภาวะชุมชนแบบมีส่วนร่วม อาจเป็นชุมชนที่สนใจปัญหาเดียวกัน เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) เรื่องการดูแลผู้ป่วยโรคเบาหวานที่กำลังจัดตั้งขึ้น โดยสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลร่วมกับศูนย์ความรู้แห่งชาติ (Thai and Knowledge Center : TKC) หรืออาจเป็นชุมชนที่สนใจในชุดความรู้ (Knowledge Domain) ชุดเดียวกัน แต่ทำงานอยู่ในต่างหน้าที่ เฉกฉวยปัญหาคนละปัญหา เป็นต้น

วิธีการแลกเปลี่ยนที่ง่ายที่สุด คือ นัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เช่น ทุกวันศุกร์ เวลา 12.00 - 13.00 น. นำอาหารเที่ยงมารับประทานร่วมกัน และมีคนมาเล่าประสบการณ์ของคน 2 คน เป็นเครื่องมือประเด็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3) วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คำ เป้าหมายของวงจรนี้ เพื่อเป็นวงล้อหมุนให้เป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ไปสู่ความสำเร็จ ในลักษณะที่เป็นความสำเร็จระดับนำภูมิใจ นำชื่นชม ดังแสดงในแผนภาพที่ 7



แผนภาพที่ 7 วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คำ

ที่มา : ฉลาด จันทรสมบัติ (2550, หน้า 35)

ในวงล้อหลัก ใช้พลังงานของการเรียนรู้ร่วมกัน (ของทีมงาน) ทั้งเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงาน (Learning Before) เรียนรู้ร่วมกันระหว่างทำงาน (Learning During) และเรียนรู้ร่วมกันหลังงานขึ้นนั้นสำเร็จ (Learning After) ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันก่อนเริ่มงานใช้เทคนิคที่เรียกว่า เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) คือ ทีมที่จะทำงานขึ้นนั้น เสาะหากกลุ่มหรือ

ทีมงานที่มีความสามารถในการทำงานนั้นในระดับที่ดีเลิศ ผ่านการประเมินสภาวะชุมชนแบบมีส่วนร่วม ซึ่งอาจเป็นกลุ่มภายในองค์กรเดียวกัน หรืออยู่ภายนอกองค์กรก็ได้

วงจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้พลังสาม เมื่อทำต่อเนื่องกันอย่างสม่ำเสมอ จะเกิดพลังมาก แต่ยังไม่พอต้องใช้ของอีกวงจรมีหนึ่ง คือ วงจร “คว้า” (Capture) ความรู้จากภายนอก ทั้งที่เป็นความรู้ในกระดาษ และความรู้ในคน เอามาปรับปรุงใช้งานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของเรา และ คอย “คว้า” ความรู้ที่เกิดจากการทำงานของเราเอง เอามาตีความแลกเปลี่ยนยกระดับความรู้ความเข้าใจ และบันทึกไว้เป็นองค์ความรู้ที่สั่งสมไว้ ภายในกลุ่มและภายในองค์กร ให้สามารถนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างกว้างขวางขึ้นและพร้อมที่จะให้คืนมาใช้ได้ทันการณ์ ต้องหมุนวงจรทั้ง 2 เข้าเป็นวงจรเดียวกัน หรือส่งเสริมซึ่งกันและกัน ทำอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้งจะเกิดผลอย่างมหัศจรรย์

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548, หน้า 51) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้นั้น เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งทำได้หลายวิธี โดยกรณีเป็นการแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) วิธีที่นิยม เช่น การจัดทำเอกสาร การจัดทำฐานข้อมูล หรือการจัดทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น หรือกรณีเป็นการแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมขององค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อให้ผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามความสะดวก

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, หน้า 5) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้นั้น สามารถทำได้หลายวิธี โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว และเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

วิจารณ์ พานิช (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะแต่ละคนมีมุมมองความรู้ไม่เหมือนกันต้องมาแลกเปลี่ยน มิฉะนั้นจะเก็บอยู่ในตัวไม่มีการยกระดับความรู้ ถ้าขาดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่จะเก่า ล้าสมัยอย่างรวดเร็ว ว่างอกงาม ยิ่งเปลี่ยนมากก็ยิ่งได้กำไรมาก การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นสิ่งที่ยากที่สุด คนไม่ยอมแลกเปลี่ยนความรู้เพราะกลัวขาดทุนกลัวเสียเปรียบ ต้องสร้างเงื่อนไขและกติกาส่งเสริม การแลกเปลี่ยน การแบ่งปันให้เกิดประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรมแบ่งปันความรู้ และไม่ให้เกิดประโยชน์แก่ผู้มีพฤติกรรมกักตุน หรือปิดกั้นความรู้

สรุปได้ว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างองค์ความรู้ ในองค์กร ซึ่งการเรียนรู้และการใช้ความรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กรจะต้องมีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน จึงจะเกิดความสำเร็จในการบริหารจัดการ ความรู้ในองค์กร รวมถึงจะต้องมีการกระจายและถ่ายโอนความรู้ของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการขยายขอบเขตของความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลไปสู่บุคลากรในกลุ่มงานต่าง ๆ ทำให้ เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้หลายวิธี เช่น การจัดทำเอกสาร การจัดทำฐานข้อมูล การจัดทำสมุดหน้าเหลือง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ เพื่อนช่วยเพื่อน ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว และเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น โดยสามารถสรุปแนวคิดเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของนักวิชาการ ดังรายละเอียดในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

นักวิชาการ	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
โนนากะ และทาคิวชิ (Nonaka and Takeuchi, 1995 อ้างถึงใน บัณฑิต ฉัตรวิโรจน์, 2550, หน้า 37)	- เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ภายในตัวบุคคลกับความรู้ที่อยู่ในภายนอกบุคคล จำแนกเป็น 4 ลักษณะ คือ 1) สังคมประภคิต (Socialization) 2) การนำความรู้สู่ภายนอก (Externalization) 3) การผนวกความรู้ที่ชัดเจนเข้าด้วยกัน (Combination) 4) การรวมโดยผ่านการเรียนรู้ (Internalization)
ดาเวนพอร์ต และพรุแซค (Davenport and Prusak, 1998 อ้างถึงใน ฉลาด จันทรมบัติ, 2550, หน้า 80)	- เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้มี 4 ประการ คือ 1) การช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่ได้หวังสิ่งตอบแทน (Altruism) 2) การแบ่งปันแลกเปลี่ยน ผลประโยชน์ (Reciprocity) 3) การมีชื่อเสียงกิตติศัพท์ (Repute) 4) การไว้วางใจ (Trust)
แฮนเซน (Hansen, 1999 อ้างถึง ใน ฉลาด จันทรมบัติ, 2550, หน้า 79)	- เป็นกระบวนการสำคัญของการจัดการความรู้ เกิดขึ้นได้ 2 ทางหลัก คือ 1) โดยการเข้ารหัส (Codification Approach) 2) โดยการเข้าบุคคล (Personalization Approach)
น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547)	- เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กรมี 4 ระดับคือ 1) ความรู้เชิงข้อเท็จจริง (Know what) 2) ความรู้ที่เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง (Know how) 3) ความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ผลของประสบการณ์แก้ปัญหา นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น (Know why) 4) ความรู้ในเชิงความคิดสร้างสรรค์ที่ต้องการแก้ไขปัญหาและทำให้ดีขึ้น (Care why)

ตารางที่ 6 (ต่อ)

นักวิชาการ	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
บดินทร์ วิจารณ์ (2547)	- หมายถึง การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ มีหลายรูปแบบ เช่น การจัดสัมมนา แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การสอนงาน หรือการถ่ายโอนความรู้ในลักษณะเสมือนผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือ ระบบ e - Learning เป็นต้น
สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548)	- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำได้หลายวิธี โดยกรณีเป็นการแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เช่น การจัดทำเอกสาร การจัดทำฐานข้อมูล หรือการจัดทำสมุดหน้าเหลือง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น หรือโดยกรณีเป็นการแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการ และวัฒนธรรมขององค์กร
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548)	- การแลกเปลี่ยนรู้นั้นทำได้หลายวิธีการ กรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว และเวทีแลกเปลี่ยนความรู้
วิจารณ์ พานิช (2548)	- วิธีการใดก็ตามที่มีเป้าหมายพัฒนางานของกลุ่มหรือของตน ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ หรือความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ถือเป็นจัดการความรู้ทั้งสิ้น
วิจารณ์ พานิช (ม.ป.ป.)	- เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะแต่ละคนมีมความรู้ไม่เหมือนกัน ต้องมาแลกเปลี่ยนกัน มิฉะนั้นจะเก็บอยู่ภายในตัว ไม่มีการยกระดับความรู้ ถ้าขาดการแลกเปลี่ยนความรู้ ความรู้ที่มีอยู่จะเก่า ล้าสมัยอย่างรวดเร็ว ไม่เจริญงอกงาม

2.1.2.4 การใช้ความรู้

นำทิพย์ วิภาวิน (2547, หน้า 19) กล่าวว่า การใช้ความรู้ หมายถึง การเผยแพร่สารสนเทศให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้ เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ และการดำเนินงานที่ไม่ผิดพลาดซ้ำซ้อน

บดินทร์ วิจารณ์ (2547, หน้า 46) กล่าวว่า การใช้ความรู้ว่าเป็นการใช้ประโยชน์ การนำไปประยุกต์ใช้งาน ก่อให้เกิดประโยชน์และผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้น และเกิดเป็นปัญญาปฏิบัติ การขยายผลให้ระดับความรู้และขีดความสามารถในการแข่งขันในองค์กรสูงขึ้น

วิจารณ์ พานิช (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การใช้ความรู้ต้องเน้นที่ การนำเอาความรู้มาใช้ในการทำงานให้มาก อย่าเริ่มด้วยการหาความรู้มาใส่ไว้ในคอมพิวเตอร์ ซึ่ง เสียมากที่จะไม่เกิดประโยชน์ ไม่คุ้มค่า

สรุปได้ว่า การใช้ความรู้ คือ การนำความรู้ที่ได้จากการเล่าเรียน หรือจากการเรียนรู้ประสบการณ์จริง มาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือการนำไปประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการตัดสินใจ และเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

#### 2.1.2.5 การวัดและประเมินผล

การปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในองค์กร การที่จะทำให้ทราบว่า กิจกรรมหรือการดำเนินงานนั้นประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ มากแค่ไหน นั่น คือ การติดตามและประเมินผล ถือเป็นกระบวนการสำคัญที่นำไปสู่การปรับปรุง พัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ซึ่งในการประเมินผลอย่างเป็นระบบนั้น จำเป็นต้อง เข้าใจถึงนิยามของการประเมิน เพื่อการนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีผู้ให้ แนวคิดและนิยามเกี่ยวกับการวัดและประเมินไว้หลากหลาย สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวม แนวคิดและนิยามของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

ไทเลอร์ (Tyler, 1950 อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนวาสี, 2547, หน้า 107) กล่าวว่า การประเมินเป็นการเปรียบเทียบระหว่าง "สิ่งที่เป็นจริง" (what is) กับ "สิ่งที่ควรเป็น" (what should be) และการใช้ข้อมูลความไม่สอดคล้องเป็นหลักในการตัดสินใจสรุปผลการดำเนินงาน

ครอนบาค (Cronbach, 1963 อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนวาสี, 2547, หน้า 18) กล่าวว่า การประเมิน เป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการเก็บรวบรวมและใช้ สารสนเทศสำหรับการตัดสินใจ จุดมุ่งหมายหลักของการประเมินโครงการอยู่ที่ความต้องการทราบ ผลของโครงการ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และส่วนใดของโครงการที่ควร ปรับปรุงแก้ไข

อัลคิน (Akin, 1969 อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนวาสี, 2547, หน้า 18-19) กล่าวว่า การประเมิน เป็นกระบวนการของการทำให้เกิดความมั่นใจในการตัดสินใจ ด้วยการคัดเลือกข้อมูลที่เหมาะสม รวบรวมและวิเคราะห์เพื่อจัดทำรายงานสรุปสารสนเทศที่เป็น ประโยชน์ต่อผู้บริหารในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม

บอยล์ (Boyle, 1958 อ้างถึงใน ลิน พันธุ์พินิจ, 2551, หน้า 305) กล่าวว่า การประเมินผล เป็นการตัดสินใจความสำเร็จของสิ่งที่เผยแพร่และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

โพรวัส (Provus, 1971 อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนวาสี, 2547, หน้า 107) กล่าวว่า การประเมินเป็นการเปรียบเทียบความสอดคล้อง ระหว่างการปฏิบัติตามที่วางแผนกับการปฏิบัติตามที่เป็นจริง และผลลัพธ์ที่คาดหวังตามแผนกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง ความสอดคล้องไม่สอดคล้อง เกิดขึ้นแสดงถึงข้อดีข้อเสียของโครงการ

สตัฟเฟิลบริน (Stufflebeam, 1971 อ้างถึงใน ศิริชัย กาญจนวาสี, 2547, หน้า 107) กล่าวว่า การประเมินเป็นการระบุปัญหา การจัดหาและการเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเลือกทางเลือกวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสม และการประเมินเป็นการกำหนดปัญหา การเก็บรวบรวมข้อมูล และเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

รัตนะ บัณฑิต (2540, หน้า 8) กล่าวว่า การประเมินเป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์แล้วตัดสินใจว่าคุณค่าต่อข้อมูลของสิ่งนั้น ๆ

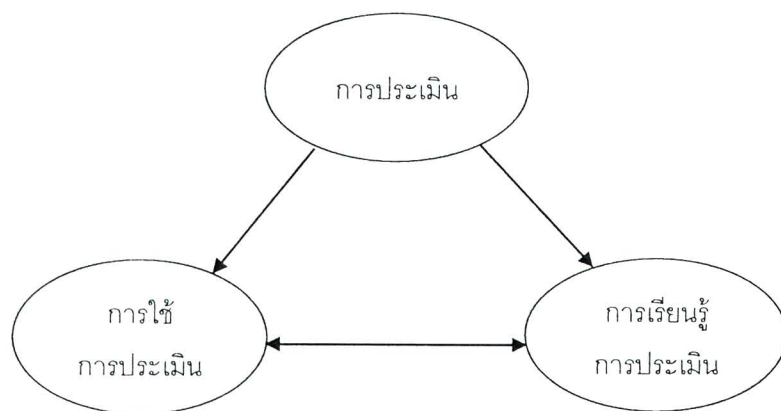
สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2544, หน้า 20) กล่าวว่า การประเมินเป็นกระบวนการใช้ดุลยพินิจ (Judgment) หรือ ค่านิยมและข้อจำกัดต่าง ๆ ในการพิจารณาตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยเปรียบเทียบผลที่วัดได้กับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เกณฑ์ที่กำหนดอาจเป็นเกณฑ์แบบสัมพัทธ์หรืออิงกลุ่ม หรือเกณฑ์ที่สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) เขียนในรูปสมการ คือ การประเมิน = การวัด + ดุลยพินิจ และนอกจากนี้ การประเมินยังหมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศ (เชิงคุณค่า) เพื่อช่วยให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจได้ตัดสินใจเลือกทางเลือกอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ประทุม รอดประเสริฐ (2545 อ้างถึงใน อนุชตรา วรรณเสวก และคณะ, 2551, หน้า 27) กล่าวว่า การประเมิน คือ กระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินโครงการ และพิจารณาตัวบ่งชี้ให้ทราบถึงจุดเด่นหรือจุดด้อยของโครงการนั้นอย่างเป็นระบบ แล้วตัดสินใจว่าจะปรับปรุงแก้ไขโครงการนั้นเพื่อดำเนินการต่อไปหรือยุติการดำเนินโครงการ

ชาญ สวัสดิ์สาลี (2546, หน้า 4) กล่าวว่า การประเมิน คือ กระบวนการที่ใช้ดุลยพินิจและค่านิยมในการพิจารณาตัดสินคุณค่าความเหมาะสม ความคุ้มค่า หรือสัมฤทธิ์ผลของเหตุการณ์โครงการหรือสิ่งอื่นใดหลังจากการเปรียบเทียบผลที่วัดได้ โดยวิธีการใด ๆ ตามเป้าหมายวัตถุประสงค์หรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ศิริชัย กาญจนวาสี (2547, หน้า 21 - 22) กล่าวว่า การประเมิน เป็นกระบวนการศึกษาสิ่งต่าง ๆ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัย (Research - Oriented) การประเมินเป็นการตรวจสอบการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Objectives - Oriented) การประเมินเป็นการช่วยเสนอสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ (Decision - Oriented) รวมถึงการประเมินเป็นการสนองสารสนเทศแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหลายด้วยการบรรยายอย่างลุ่มลึก (Description - Oriented) และการประเมินเป็นการตัดสินใจคุณค่าของสิ่งที่มุ่งประเมิน (Judgment - Oriented)

นอกจากนี้ยังกล่าวว่า การประเมินให้เกิดผลสำเร็จ ผู้ประเมินจะต้องออกแบบระบบการประเมินให้สามารถสนองต่อความต้องการใช้สารสนเทศของผู้เกี่ยวข้องสามารถสร้างวงจรแห่งการเรียนรู้ในกระบวนการประเมินและผลการประเมิน รวมทั้งประสานงานการใช้ผลการประเมินและติดตามการใช้ผลการประเมิน ดังแผนภาพที่ 8



แผนภาพที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างการประเมิน การใช้ผลการประเมินและการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น  
ที่มา : ศิริชัย กาญจนวาสี (2547, หน้า 167)

กลีมา สังวรประเสริฐ (2549, หน้า 33 - 34) กล่าวว่า การวัดและประเมินผล หากไม่มีการวัดผลการดำเนินการ เราจะไม่สามารถจัดการหรือปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นได้ ความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถของทีมงานเกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้ คำกล่าวที่ว่า "ถ้าไม่สามารถวัดผลได้ก็ไม่สามารถบริหารจัดการได้" (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547) ซึ่งสะท้อนให้เห็นความสำคัญของการวัดผล องค์การจะไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงได้เลย ถ้าไม่ทราบถึงสถานะปัจจุบัน และองค์การจะไม่มีทางทราบถึงสถานะปัจจุบัน ถ้าไม่มีการวัดผล ดังนั้น การวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์การสามารถ ทบทวน ประเมินผล และทำ

การปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนั้นแล้วผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ เห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่อย่างไรก็ดีองค์การต้องตระหนักว่าตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์การ และสามารถบอกได้ว่าสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้เป็นอย่างไร การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใดและได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร และสุดท้ายก็คือ การจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่ออะไรบ้างขององค์การบ้าง

จากแนวคิดและนิยามที่ได้กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า การวัดและประเมินผล เป็นกระบวนการที่กระทำอย่างเป็นระบบในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของการดำเนินตามโครงการหรือนโยบาย นำมาตัดสินความเหมาะสมของการดำเนินงานและการบรรลุผลสำเร็จตามแผนกลยุทธ์ความพอเพียงความเหมาะสมของวิธีดำเนินการ และใช้ผลการประเมินเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานต่อไป

### 2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้

การดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ต้องได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากปัจจัยหลายด้าน ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึงปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้

บดินทร์ วิจารณ์ (2547, หน้า 48 - 49) กล่าวว่า ปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) โครงสร้างพื้นฐาน 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) เทคโนโลยีสารสนเทศ 5) แรงจูงใจ 6) การวัดและประเมินผล 7) ความรู้ ทักษะ และการเรียนรู้ 8) การจัดการ

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548, หน้า 53 - 55) กล่าวว่า ปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ ทางด้านการจัดการความรู้ 4) การวัด 5) โครงสร้างพื้นฐาน

จากการวิเคราะห์ที่ผู้เชี่ยวชาญกำหนดไว้ สามารถสรุปปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรรายละเอียด ดังนี้

#### 2.1.3.1 ภาวะผู้นำ

การมีภาวะผู้นำจำเป็นต่อนักบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ วางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอดขององค์กร มีความสามารถในการใช้อำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

คูนท์ และโอคอนเนลล์ (Koontz & O'Donnell อ้างถึงใน บุญทัน ดอกไธสง, 2538, หน้า 266) กล่าวว่า การนำของผู้มาเป็นหน้าที่สำคัญของผู้จัดการในการสนับสนุนแนวความคิดที่เพิ่มพูนอิทธิพลต่อบทบาทของผู้ร่วมงาน และสามารถปฏิบัติงานโดยผ่านกระบวนการวางแผนการจัดองค์กร การมีคณะกรรมการที่ปรึกษา และการควบคุม

ฮอลแลนเดอร์ (Hollander, 1978 อ้างถึงใน บุญส่ง หาญพานิช, 2546, หน้า 55) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลที่มีอยู่ชักจูงให้บุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงานหรือองค์กรร่วมมือทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่บุคคลที่มีอิทธิพลใช้อิทธิพลให้บุคคลอื่นทำงานได้นั้น เรียกว่า ผู้นำ (Leader) และเรียกบุคคลที่ทำงานให้ภายใต้อิทธิพลของผู้นำนั้นว่า ผู้ตาม (Follower)

จอร์จ อาร์ เทย์ (George R. Terry อ้างถึงใน จุมพล หนีมพานิช, 2547, หน้า 97) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กิจกรรมของการใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือผู้ร่วมงานให้พยายามปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์กร

เดวิด ริชาร์ด และนิโคลัส (David, Richard and Nicholas, 1980 อ้างถึงใน จุมพล หนีมพานิช, 2547, หน้า 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการทางสังคมที่ผู้ตามเมื่อได้รับอิทธิพลจากผู้นำจะเข้าไปผูกพันด้วยความเต็มใจในการกระทำหรือในพฤติกรรมที่ผู้ตามมีความรู้สึกว่ามีขอบธรรมสำหรับผู้ที่จะใช้อิทธิพล

โรเบิร์ต (Robert, 1980 อ้างถึงใน จุมพล หนีมพานิช, 2547, หน้า 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ชักจูงหว่านล้อมให้ผู้อื่นแสวงหาเป้าหมายและเทคนิคที่จะทำให้บุคคลเหล่านั้นไปถึงเป้าหมาย

ยงยุทธ เกษสาคร (2541, หน้า 35, 52 - 53) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การแสดงถึงความสามารถของบุคคลที่จะจูงใจหรือมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อสื่อสารกันและกันให้ร่วมมือกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะดังนี้

- 1) มีความสุขุมเยือกเย็น สามารถทำงานภายใต้ความกดดันได้
- 2) มีวิสัยทัศน์ หลักการและอุดมการณ์ในการใช้ชีวิต
- 3) สามารถจัดการความขัดแย้งได้
- 4) มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถสื่อสารได้ดี
- 5) กล้าเสี่ยง รอบรู้ สร้างสรรค์ ตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 196) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้นเต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง

ปัทมา จันทิมล (2544, หน้า 27) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้บริหารจะเปลี่ยนจากการควบคุมบุคคลอื่นไปสู่การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ สร้างโครงสร้างแบบเครือข่าย สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และมีบทบาทใหม่ในองค์การเพื่อการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้สอน (Instructor) ผู้ฝึก (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อผลักดันสมาชิกในองค์การให้เกิดการเรียนรู้ องค์การเพื่อการเรียนรู้ต้องการผู้บริหารที่มีความรู้ เป็นผู้ประสานงานผู้เรียนกับการเรียนรู้ เป็นผู้ออกแบบ สนับสนุนผู้นำด้านโครงการและกระบวนการเรียนรู้ ทักษะใหม่ของผู้บริหาร ได้แก่ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับพนักงานในองค์การ มีการประสานงาน ส่งเสริมการคิดอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม ประารถนาที่จะลงเสี่ยง มีความคิดและมีแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และการปฏิบัติ

ทองหล่อ เดชไทย (2544, หน้า 80) กล่าวว่า ลักษณะภาวะผู้นำว่าต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communication) มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork) และมีความน่าไว้วางใจหรือซื่อสัตย์ (Trustworthiness)

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547, หน้า 120) กล่าวว่า การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จนั้นผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญสนับสนุนเต็มที่ โดยแสดงให้เห็นพนักงานทุกคนรู้ว่าการจัดการความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จขององค์กร และกำหนดประเภทของความรู้ที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อองค์กร

บดินทร์ วิจารณ์ (2547, หน้า 48) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการกำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วม เพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั้งองค์กร และประเมินผลลัพธ์จากที่คาดหวังไว้ และที่สำคัญ คือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง (Role Model) ต้องมีผู้จัดการที่มีความรู้ในการจัดการองค์ความรู้ และสามารถจัดการให้เกิดขึ้นจริงตามแผนงานได้

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548, หน้า 12) กล่าวว่า การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จอย่างดีนั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร

ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2548, หน้า 262) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่มีอิทธิพลและจูงใจบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กระบวนการภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายกลุ่ม การจูงใจสมาชิกองค์กรให้ทำงานบรรลุเป้าหมายเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อกลไกกลุ่ม และวัฒนธรรมกลุ่ม ภาวะผู้นำต้องอาศัยการจูงใจ บุคคลจะไม่ได้รับการพิจารณาให้เป็นผู้นำ เว้นแต่เขาจะจูงใจบุคคลอื่นได้ ผู้นำที่มีเหตุผลในระดับใดระดับหนึ่ง เป็นผู้นำที่มีอำนาจ มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นและสามารถชักจูงบุคคลอื่นให้ทำงานได้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถที่จะทำงานเป็นทีม สามารถสื่อสารได้ดี โดยสามารถเป็นตัวกลางการแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้สึก ข้อมูลระหว่างบุคคลได้ และมีวิสัยทัศน์ มีหลักการ มีความสุขุม เยือกเย็น สร้างความไว้วางใจให้กับผู้อื่น รวมทั้งสามารถชักจูงบุคคลให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

#### 2.1.3.2 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ถือว่าเป็นแรงขับภายในหรือแรงกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ กล่าวได้ว่า สาเหตุที่นำไปสู่การแสดงออกของพฤติกรรม คือ แรงจูงใจที่มีอยู่ในตัวบุคคล ดังนั้นผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานสูง จะมีความมุ่งมั่นพยายามและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใด ๆ ในการปฏิบัติงาน ทำให้ได้รับความสำเร็จมากกว่าผู้อื่น ซึ่งมีผู้ให้นิยามไว้หลายทัศนะ ดังนี้

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1961, pp. 36 - 62) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยพยายามแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเลิศ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ และมีความวิตกกังวลเมื่อพบกับความล้มเหลว ซึ่งในทฤษฎีของแมคเคลแลนด์นั้น เน้นแรงจูงใจทางสังคม 3 ประเภท คือ

1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยพยายามแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเลิศ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ และมีความวิตกกังวลเมื่อพบกับความล้มเหลว

2) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะเป็นที่ยอมรับของคนอื่น ต้องการเป็นที่นิยมชื่นชอบหรือรักใคร่ชอบพอของผู้อื่น สิ่งเหล่านี้เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับจากผู้อื่น

3) แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะได้มาซึ่งอิทธิพลเหนือกว่าคนอื่น ๆ ในสังคม ทำให้บุคคลแสวงหาอำนาจเพราะจะเกิดความรู้สึกว่าหากทำอะไรได้เหนือกว่าคนอื่นเป็นความภาคภูมิใจ ผู้มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูง จะเป็นผู้ที่พยายามควบคุมสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองบรรลุความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือกว่าผู้อื่น

แมคเคลแลนด เน้นความสำคัญในเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากกว่าแรงจูงใจด้านอื่น ๆ เพราะเขาเห็นว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสำคัญมากที่สุดสำหรับความสำเร็จทางด้านเศรษฐกิจของชาติ ส่วนการวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นั้น แมคเคลแลนด ใช้วิธีที่เรียกว่าเทคนิคการฉายภาพ (Projective Technique) จากแบบทดสอบ TAT (Thematic Apperception Test) ซึ่งเมอร์เรย์เป็นผู้สร้างขึ้น วิธีการวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยวิธีนี้ใช้ภาพที่มีความหมายคลุมเครือ (Ambiguous) แต่มีความสัมพันธ์กับสิ่งที่ต้องการศึกษา เป็นสิ่งเร้าให้บุคคลเกิดความตอบสนองและนำเอาสิ่งที่บุคคลตอบสนองไปวิเคราะห์ตามหลักเกณฑ์ที่แมคเคลแลนดกำหนดไว้ หลักเกณฑ์นี้เคร่งครัดในการให้คะแนนแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มาก

แอทคินสัน (Atkinson, 1964, p. 241) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หมายถึง การที่บุคคลได้เปรียบเทียบการกระทำของตนกับมาตรฐานอันดีเยี่ยม โดยที่ผลการประเมินจะก่อให้เกิดความพอใจเมื่อทำสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหากเป็นงานที่ยากและทำท่ายหรือเป็นผลการกระทำที่เกิดจากการใช้ทักษะไม่ใช่ขึ้นอยู่กับความบังเอิญ และในขณะเดียวกันจะเกิดความไม่พอใจหรือไม่สบายใจเมื่อกระทำงานนั้นไม่สำเร็จ

เมอร์เรย์ (Murray, 1964, p. 19) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นความปรารถนาที่จะได้รับความสำเร็จในกิจกรรมต่าง ๆ มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำในการทำงานอย่างอิสระ มีความเพียรพยายามที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอันสูงสุดที่ได้ตั้งไว้ ต้องการเป็นคนเก่ง มีความสามารถในการแข่งขันและสามารถเอาชนะผู้อื่น มีความขยันขันแข็งและรู้สึกชอบกับงานนั้น

วิดเลอร์ (Vidler, 1977, pp. 67 - 68) กล่าวว่า ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นกระบวนการของการวางแผนการกระทำ และความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับความพยายามต่อสู้ เพื่อความสำเร็จในการบรรลุถึงมาตรฐานอันดีเลิศที่บุคคลได้ตั้งไว้

มาสโลว์ (Maslow, 1970, pp. 35 - 48) กล่าวว่า แรงจูงใจของมนุษย์ที่เกิดขึ้นได้ต้องเริ่มมาจากความต้องการ เป็นความต้องการที่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองก่อนความต้องการในลำดับต่อ ๆ ไป ดังนั้นพฤติกรรมของบุคคลที่จะสนองตอบต่อความต้องการในลำดับชั้นหลัง ๆ จึงขึ้นอยู่กับความต้องการในลำดับแรก ๆ ได้รับการตอบสนองแล้วมากน้อยเพียงใด

มนุษย์มีความต้องการตลอดเวลา และความต้องการมนุษย์มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้งกันและมี ความต้องการพื้นฐาน ทำให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ จึงเรียกความต้องการนี้ว่า Fundamental Needs นอกจากนี้ได้จัดลำดับความต้องการก่อนหลัง มีลำดับความต้องการดังนี้

1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการ พื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับที่จะทำให้มีชีวิตรอด ได้แก่ ปัจจัยสี่ ความต้องการ ในลำดับนี้มีอำนาจรุนแรงมากกว่าความต้องการในลำดับอื่น ๆ

2) ความต้องการปลอดภัยหรือมั่นคง (Security or Safety Needs) เป็นความต้องการมั่นคงทางเศรษฐกิจ และความต้องการคุ้มครองป้องกันตนเองให้พ้นจากอันตราย

3) ความต้องการด้านสังคมหรือการยอมรับเป็นพวกพ้อง (Social or Belonging Needs) เป็นความต้องการการยอมรับเข้าเป็นสมาชิก การได้รับมิตรภาพ และความเห็นใจจากเพื่อน

4) ความต้องการเป็นที่ยอมรับและยกย่องทางสังคม (Esteem or Status Needs) เป็นความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงในสังคม ต้องการความสำเร็จ และให้ผู้อื่นยกย่อง

5) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self - Actualization Needs) ความต้องการขั้นสุดท้ายนี้ เป็นความต้องการพิเศษ การที่บุคคลใดบรรลุถึง ความต้องการนี้ ก็จะได้รับยกย่องเป็นบุคคลพิเศษ เป็นความใฝ่ฝันของบุคคลที่สูงกว่าสภาพที่ แท้จริงของเขา เป็นความใฝ่ฝันปรารถนาในทุกสิ่งทีตนสามารถจะกระทำได้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 131) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง แรงจูงใจในการทำงานกับพฤติกรรมแสดงออกมาในรูปความสามารถในการทำงานดังรายละเอียดในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 แรงจูงใจกับความสามารถในการทำงาน

แรงจูงใจ	ความสามารถ
แรงจูงใจในการทำงาน	ความสามารถในการทำงาน
มีพลังในการทำงาน	งานลุล่วงตามเป้าหมาย
กระตือรือร้น	ทำงานมีประสิทธิภาพ
มีสมาธิในการทำงาน	ทำงานได้รวดเร็วถูกต้อง
มีทัศนคติทางบวก	ปฏิบัติงานอย่างสบายใจ
ตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ	ผลงานมีคุณภาพ

ที่มา : เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 131)

ยงยุทธ เกษสาคร (2541, หน้า 61, 63) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงขับของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมโดยเฉพาะที่เกิดขึ้นในการทำงาน หรือการกระทำที่บุคคลจะทำงานให้สำเร็จ ขณะที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความปรารถนาที่จะบรรลุถึงผลสำเร็จในงานที่ยุ่งยากซับซ้อน โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค พยายามหาวิธีการต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา เพื่อนำตนไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ โดยมีอิสระที่จะแสดงออก มีความต้องการชัยชนะในการแข่งขัน และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีเลิศ

ลัทธிகาล ศรีระมย์ (2541, หน้า 139) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็น กระบวนการภายในบุคคล ซึ่งมีพลังอำนาจและชักนำให้เกิดพฤติกรรมเป็นแรงผลักดันของบุคคล หรือหมายถึง แรงผลักดันส่วนบุคคลที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมเฉพาะอย่างขึ้น แรงจูงใจจะมีผลกระทบต่อขวัญของพนักงานในการทำงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 213) กล่าวว่า นักจิตวิทยาได้ แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการและอยากแสดงพฤติกรรมด้วยความชอบของตนเอง ไม่มีใครบังคับ ไม่มีของมาล่อใจ ได้แก่ เจตคติ ความสนใจ ความต้องการ ซึ่งเป็นรางวัลที่บุคคลได้รับโดยความรู้สึกของเขาเองในขณะที่เขากำลังทำงาน ดังนั้นจึงเกิดการประสานสัมพันธ์โดยตรงระหว่างงานและรางวัลที่ได้

2) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอก ให้เห็นจุดหมายและนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจประเภทนี้มักเกิดจากสภาพแวดล้อมของงาน ซึ่งได้แก่ เงินเดือน สวัสดิการ หรือนโยบายของหน่วยงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2547, หน้า 407) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการในการจูงใจ เริ่มจากการที่บุคคลมีความต้องการเกิดขึ้น และการรับรู้ของบุคคลเกิดไม่สมหวัง พนักงานจะรู้สึกถึงความต้องการงานที่ทำหาย ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น การยอมรับจากกลุ่มงาน ความต้องการเหล่านี้ นำไปสู่กระบวนการตัดสินใจของพนักงาน สามารถตอบสนองความพึงพอใจและตามด้วยการกระทำ ซึ่งอาจกระตุ้นโดยการให้รางวัล

ทองหล่อ เดชไทย (2544, หน้า 77 - 78) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง แนวโน้มทางอารมณ์ที่ชี้แนะหรือเอื้อต่อการบรรลุเป้าประสงค์ ซึ่งต้องมีลักษณะสอดคล้อง

กับเป้าประสงค์หรือการจัดการให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ โดยจะต้องมีความพร้อมที่จะทำตามโอกาส มีความตั้งใจไปสู่จุดหมายปลายทางที่คาดหวัง แม้จะมีอุปสรรคหรือปัญหาก็ตาม

มัลลิกา ต้นสอน (2544, หน้า 194) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้น มีทิศทางที่เด่นชัด และไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญกับอุปสรรคหรือปัญหา ซึ่งเราสามารถกล่าวได้ว่าบุคคลที่มีการจูงใจจะมีลักษณะดังนี้ คือ มีเป้าหมายในการแสดงออก และมีพลังในการแสดงออก

สุรางค์ ไควดระกุล (2544, หน้า 172) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะทำให้สัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ที่ตนเองตั้งไว้ และบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะไม่ทำงานเพื่อหวังรางวัล แต่จะทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ณัชฎา อินทรสุวรรณ (2545, หน้า 40) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นพยายามในการแก้ปัญหาหรือกระทำสิ่งใด ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพตามความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ ซึ่งพิจารณาได้จากคุณลักษณะดังนี้

- 1) มีความกล้าเสี่ยง
  - 2) มีความสร้างสรรค์โดยการริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ
  - 3) ไม่ยอมแพ้หรือทอดทิ้งต่ออุปสรรค
  - 4) เห็นคุณค่าของเวลาและวางแผนมีเป้าหมายในการดำเนินชีวิต
  - 5) พยายามปรับปรุงความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น
  - 6) รับผิดชอบในการทำงาน ทบทวน แก้ไข ปรับปรุงงานของตนเสมอ
- พัชณา เอ็งบริบูรณ์พงศ์ (2545, หน้า 38) กล่าวว่า แรงจูงใจ

ใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความเพียรพยายามที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ด้วยตนเอง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคหรือความล้มเหลวใด ๆ รู้จักกำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง อดทนทำงานที่ยากและท้าทาย มีการคาดการณ์ล่วงหน้าและวางแผนในการจัดระบบงาน สามารถคิดและตัดสินใจด้วยตนเอง ยอมรับความเป็นจริงเมื่อทำงานไม่สำเร็จ และพร้อมปรับปรุงงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

บุศรา เตียรณบรรจง (2546, หน้า 12) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นพฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคลทำให้ผู้นั้นปฏิบัติงานด้วย

ความตั้งใจ เต็มใจ พร้อมใจ รวมถึงความพึงพอใจที่จะทำงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547, หน้า 120) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การมีสิ่งล่อใจหรือผลตอบแทนที่ไม่ธรรมดาเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมด้านความรู้มากขึ้น

บดินทร์ วิจารณ์ (2547, หน้า 49) กล่าวว่า การให้รางวัลและการยอมรับ เพื่อสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพราะการที่ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรจะแบ่งปันหรือถ่ายทอดองค์ความรู้ของตนออกมา ควรเกิดจากความสมัครใจเป็นหลักและจะเป็นจริงได้ ต้องมีแรงเกื้อหนุนและแรงจูงใจเป็นสำคัญ

สมพล จีรพรชัย (2550, หน้า 13) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลอย่างแรงกล้าที่เป็นแรงกระตุ้นให้กระทำให้หนึ่งสิ่งใดด้วยความอดทน เพียรพยายามไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคนานาด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามที่ตนเองคาดหวังไว้ให้บรรลุเป้าหมายสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ ไม่ทำงานเพื่อหวังรางวัล แต่จะทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รับผิดชอบ ยอมรับความเป็นจริง มีความรู้สึกสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ และวิตกกังวลเมื่อประสบความสำเร็จล้มเหลว

จากความหมายที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ สิ่งกระตุ้นที่ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะแสดงพฤติกรรมในการทำงาน โดยมีความกระตือรือร้น มีสมาธิในการทำงาน มีความตระหนักในหน้าที่ มีความรับผิดชอบ เห็นคุณค่าของเวลาและทำงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ และแรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงาน ดังนี้ 1) เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กร 2) เสริมสร้างขวัญและทำที่ที่ดีในการทำงานแก่ผู้ทำงาน 3) เสริมสร้างให้บุคคลในองค์กรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร 4) เสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลและกลุ่มในองค์กร 5) เสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ผู้ทำงาน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน 6) ช่วยให้เกิดความเชื่อศรัทธาในองค์กรที่ทำงานอยู่ บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย 7) ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น (สุริยะ เจียมประชานรากร และคณะ, 2549 อ้างถึงใน สร้อยสน สุจริต, 2549, หน้า 42 - 43)

### 2.1.3.3 การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2539, หน้า 101 - 102) กล่าวว่า บุคคลแห่งการเรียนรู้ คือ ผู้ที่มีลักษณะท่าทีบางอย่างที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ และส่งผลออกมาเป็นพฤติกรรมแห่งการเรียนรู้ในชีวิต โดยจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะต่อไปนี้

- 1) มีท่าที่เห็นคุณค่าความรู้
- 2) มีท่าที่ปรารถนาอยากเรียนรู้
- 3) มีท่าที่อยากพัฒนาชีวิต
- 4) มีท่าที่เป็นคนช่างสังเกต
- 5) มีท่าที่อยากรู้ อยากเห็น
- 6) มีท่าที่ถ่อมตนในการเรียนรู้
- 7) มีท่าที่อุทิศสละพักเพียร
- 8) มีท่าที่เรียนรู้ตลอดชีวิต

จะเห็นได้ว่าการเรียนรู้ย่อมทำให้คนวิ่งทันโลก ทันเวลา รู้จักเลือกรับหรือปฏิเสธ รู้จักใช้ประโยชน์ จากข้อมูลข่าวสาร ทั้งนี้ผู้ใช้ปัญญามีลักษณะที่สามารถแบ่งเป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) มีความคิดที่ถูกต้องสามารถให้เหตุผลต่อสิ่งที่ทำได้  
อย่างเหมาะสม

- 2) มีแรงผลักดันในการกระทำสิ่งที่ตั้งงานและถูกต้องได้มาก
- 3) เป็นผู้รักในการแสวงหาปัญญาจากทั้งการศึกษาและการเรียนรู้

ประสบการณ์ชีวิตอย่างกระตือรือร้น

4) มีความรักที่จะคิด ตั้งคำถาม ไตร่ตรอง คิดแยกแยะระหว่าง  
ความดีและความถูกต้อง ระหว่างข้อเท็จจริงและความคิดเห็นอย่างมีอิสรภาพได้

- 5) ใช้ชีวิตอย่างมีเป้าหมายสอดคล้องกับความเป็นจริง
- 6) สามารถควบคุมอารมณ์อย่างมั่นคง ควบคุมพฤติกรรมของตนได้

ขณะที่ชนชั้นนำทางปัญญาของสังคม ทำหน้าที่เป็นนักคิดของ  
สังคมทั้งโดยตำแหน่งหรือโดยอิทธิพลความคิดอาจได้แก่ นักวิชาการ ปัญญาชน ผู้บริหาร  
ผู้ปกครอง เป็นต้น ต้องมีลักษณะดังนี้

1) เป็นผู้มีอุดมการณ์ในการดำเนินชีวิต อุทิศตัวเพื่อการเผยแพร่  
แนวความคิด และถ่ายทอดสู่ทางปัญญาที่เป็นประโยชน์แก่สังคม รวมทั้งอาจนำความคิดเข้าสู่  
การปฏิบัติจนเกิดรูปธรรมขึ้นจริง

2) เป็นผู้ที่แสวงหาความจริง เป็นคนช่างสงสัยพร้อมทั้งตั้งคำถาม  
เป็นผู้ยืนหยัดในอุดมการณ์ เป็นนักคิดพร้อมกับนักปฏิบัติ

3) สามารถคิดเชิงวิพากษ์ วิเคราะห์ เปรียบเทียบ สามารถคิดเชิงมโนทัศน์ เชิงสร้างสรรค์ เชิงประยุกต์ เชิงบูรณาการ เชิงอนาคต และเชิงกลยุทธ์ได้

4) มีอิทธิพลทางความคิดทำให้ผู้อื่นเข้าใจชีวิต โลกธรรม เป็นผู้ซื่อสัตย์ ชีวีสัยทัศน์ให้สังคมได้ รวมทั้งถ่ายทอดปัญญาและเสียสละเพื่อสังคม

5) ยอมรับการวิพากษ์ด้วยใจที่เป็นธรรม มีคุณธรรมและควบคุมตนเองได้

ประเวศ วะสี (2545, หน้า 5 - 6) กล่าวว่า มนุษย์มีศักยภาพในการเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมาย คือ ปัญญาสูงสุด ได้แก่ ความจริง ความงาม ความดี การมีมิตรภาพ อันไพศาลและความสุขได้ ดังนั้น "คนทุกคนควรเป็นบุคคลเรียนรู้ องค์กรทุกองค์กรควรเป็นองค์กรเรียนรู้ สังคมทั้งสังคมควรเป็นสังคมเรียนรู้ และมีกระบวนการเรียนรู้ที่ถูกต้อง" การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นตลอดชีวิตนับเป็นรากของชีวิต และกระบวนการเรียนรู้ในสังคม เริ่มจากชีวิตที่ใฝ่รู้ของปัจเจก สู่ครอบครัวหัวใจนักปราชญ์ จนถึงองค์กรที่พร้อมจะยกระดับกระบวนการเรียนรู้เดิมสู่คุณภาพใหม่ ชุมชนที่ยืนหยัดและพัฒนาองค์ความรู้ของตนได้เรียงไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ในที่สุด และบุคคลที่เรียนรู้อยู่เสมอจะแลกเปลี่ยนพูดคุยไต่หาความรู้ใส่ตนเองเป็นปกติและยอมใช้ชีวิตด้วยความรู้ที่ตนมี ซึ่งจะเห็นได้ว่าความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้นั้นมีผลต่อระดับความสามารถในการจัดการความรู้ของบุคคล

ประพนธ์ ผาสุกยัต (2547, หน้า 4) กล่าวว่า การพัฒนาคนให้มีความรู้ ให้มีปัญญา ซึ่งคนที่จะมีความรู้หรือมีปัญญาในการทำงานนั้นจะต้องมีลักษณะ ดังนี้

- 1) ตามทันความคิดของตนเอง
- 2) มีทิศทางในการทำงาน
- 3) เข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องของประสิทธิผล
- 4) รู้จักตนเองดีพอ รวมทั้งเข้าใจหลักธรรมชาติ

บดินทร์ วิจารณ์ (2547, หน้า 49) กล่าวว่า การเรียนรู้ที่เร็วและดีที่สุด คือ การเรียนรู้จาก Best Practices ที่เกิดขึ้นจากองค์กรชั้นนำซึ่งเป็นองค์กรในต่างประเทศ ซึ่งเราสามารถเข้าถึง และเรียนรู้จากสื่อต่าง ๆ ได้ เช่น จากอินเทอร์เน็ต หนังสือ เอกสารวิจัย ฯลฯ

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (ม.ป.ป., หน้า 2) กล่าวว่า พื้นฐานความสำคัญต่อความสามารถในการจัดการความรู้ คือ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้จัดการความรู้จะต้องมั่นใจที่จะใช้จินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อจัดการความรู้

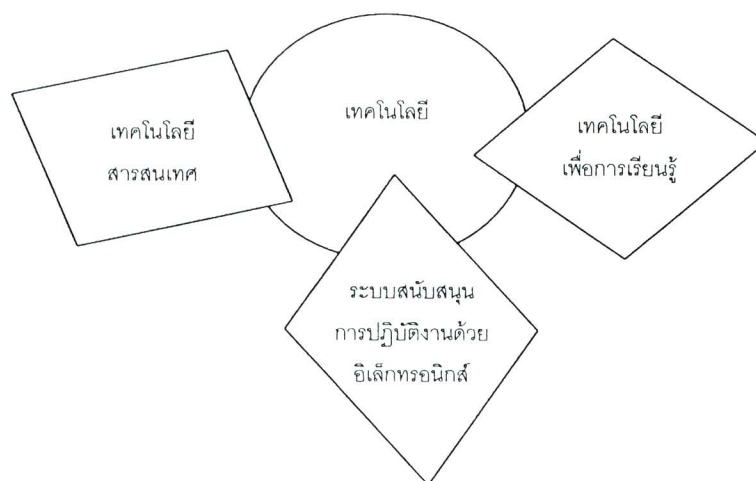
อย่างเต็มที่ มีความเป็นอิสระและความมั่นใจที่จะคิด และนำความคิดมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน  
อย่างสร้างสรรค์ผ่านกระทำได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การเป็นบุคคลแห่ง  
การเรียนรู้ หมายถึง การที่บุคคลมีลักษณะที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นคนที่ชอบค้นคว้าใฝ่หาความรู้  
อยู่เสมอ มีความอยากรู้อยากเห็น ช่างคิดช่างสงสัย และเห็นคุณค่าของความรู้ อยากรเรียนรู้ เพื่อ  
พัฒนาชีวิตของตนเองตลอดเวลา รวมถึงมีความพากเพียรชอบทำในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อต้องการ  
ความสำเร็จสูงสุด และต้องการทำงานให้ดีกว่าผู้อื่น

#### 2.1.3.4 เทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT) หรือไอที  
ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบผลสำเร็จ ซึ่งมีผู้ให้นิยามและ  
อธิบายความหมายไว้หลากหลาย ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดของนักวิชาการ ดังนี้

มาร์ควาร์ด (Marquardt, 1996, p. 158) กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็น  
องค์ประกอบสำคัญ สำหรับการจัดการความรู้ขององค์กร การใช้และความเข้าใจเทคโนโลยีนั้น  
เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของการเรียนรู้ การค้นพบ การสื่อสาร ข้อมูลสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์  
นอกจากนี้ Marquardt ได้กล่าวถึงระบบย่อยด้านเทคโนโลยีประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ  
ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และระบบ  
สนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ดังแสดงในแผนภาพที่ 9



แผนภาพที่ 9 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ที่มา : Maquardt, M. J. (1996, p. 158)

จิมบา (Jimba, 1999 อ้างถึงใน พรณี สนวนเพลง, 2551, หน้า 71) ให้นิยาม “เทคโนโลยีสารสนเทศ” หมายถึง เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ใช้ในการสร้างสรรค์ จัดหา จัดเก็บ เผยแพร่ ค้นคืน จัดการ และถ่ายทอดข้อมูล หรือสารสนเทศ

ครรชิต มาลัยวงศ์ (2538, หน้า 24) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย เทคโนโลยีสำคัญสองสาขา ได้แก่ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม กล่าวคือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์จะช่วยทำงานด้านการจัดเก็บ บันทึก และประมวลผลข้อมูลให้รวดเร็วและถูกต้อง ส่วนเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคมจะช่วยส่งผลลัพธ์ของการใช้งานคอมพิวเตอร์ไปยังผู้ใช้ที่อยู่ห่างไกลได้สะดวก และรวดเร็ว อย่างไรก็ตามถ้าเป็นสมัยก่อน ๆ ยุคคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศจะหมายถึง เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ กล้องถ่ายภาพ เครื่องพิมพ์ดีด โทรเลข และโทรศัพท์

ไพรัช รัชยพงษ์ (2543 อ้างถึงใน พรณี สนวนเพลง, 2551, หน้า 71) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเทคโนโลยีที่เกี่ยวกับการติดต่อเชื่อมโยง การจัดหา จัดเก็บ จัดการและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร หรือเรียกว่าสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ในรูปของสื่อต่าง ๆ ด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศจะประกอบด้วยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ การสื่อสารโทรคมนาคม และเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำข้อมูลข่าวสารมาใช้

บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547, หน้า 8) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้ อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นแรงผลักดันสำคัญช่วยให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้แล้วระบบฐานข้อมูล และช่องทางเข้าสู่ความรู้ (Knowledge Portal) ที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ แต่อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีไม่ได้ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ แต่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น “คน” เป็นผู้แลกเปลี่ยนความรู้ไม่ใช่เทคโนโลยี

บดินทร์ วิจารย์ (2547, หน้า 49) กล่าวว่า เทคโนโลยีและกระบวนการที่เอื้อต่อการจัดการองค์ความรู้ที่สำคัญได้แก่ เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย เพื่อให้การจัดการข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ ก่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการใช้งาน

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 131) กล่าวว่า เทคโนโลยี (Technology) เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นเครื่องมือหลักสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้กระบวนการเรียนรู้และการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความสำคัญต่อการจัดเก็บ และค้นคืนความรู้ การเคลื่อนย้าย การกระจาย หรือแบ่งปันความรู้ขององค์กรให้ดำเนินไปอย่างสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม (2547, หน้า 4) ได้กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นความพร้อมของอุปกรณ์ที่ทันสมัยของเทคโนโลยี ที่สามารถสนับสนุนการทำงานและการเรียนรู้ของคนในองค์กรได้ การสร้างฐานข้อมูลและระบบการจัดการฐานข้อมูล ตลอดจนวิธีการที่จะทำให้คนยอมใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อกลางในการรวบรวมและส่งต่อขององค์ความรู้ที่สำคัญคือ สร้างระบบการป้องกันไม่ให้คนนอกเข้ามาก่อความเสียหายแก่ระบบฐานข้อมูลภายในได้ ขณะเดียวกันการจัดการความรู้ก็ไม่ได้หมายความว่าต้องใช้เครื่องมือและอุปกรณ์แพง ๆ เพื่อสร้างฐานข้อมูลขนาดยักษ์แต่ไม่เอื้อประโยชน์ต่อการใช้งานของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ผู้ที่ดูแลระบบนี้ต้องมีใจเปิดกว้าง และมีความเพียรพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ใช้ เพื่อให้ฐานข้อมูลและระบบคอมพิวเตอร์เอื้อประโยชน์ให้คุ้มค่าเงินที่ลงทุนไป และอย่าลืมน่าว่าระบบนี้หมดอายุขัยเร็วมากภายในไม่กี่ปี

สมชาย นำประเสริฐชัย (2552) ได้แบ่งเทคโนโลยีที่มีต่อการจัดการความรู้ ดังนี้

1) เทคโนโลยีการสื่อสาร ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น และสะดวกขึ้น รวมทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ ค้นหาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่ต้องการได้ผ่านทางเครือข่าย Intranet, Extranet และ Internet

2) เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ช่วยให้สามารถประสานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคในเรื่องของระยะทาง ตัวอย่างเช่น โปรแกรมกลุ่ม Groupware ต่าง ๆ หรือระบบ Screen Sharing เป็นต้น

3) เทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทในการจัดการความรู้ ประกอบด้วยเทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology) และเทคโนโลยีการจัดเก็บ (Storage Technology)

4) เทคโนโลยีในการจัดเก็บ ช่วยในการจัดเก็บและจัดการความรู้ต่าง ๆ จะเห็นได้จากเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กรนั้นประกอบด้วย

เทคโนโลยีที่สามารถครอบคลุมกระบวนการต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ให้ได้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ เช่น มีระบบฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยในการสร้าง ค้นหา แลกเปลี่ยน จัดเก็บความรู้

สุขุม เฉลยทรัพย์ (2548, หน้า 9) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีสองสาขาหลักที่ประกอบด้วยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคมที่ผนวกเข้าด้วยกัน เพื่อใช้ในกระบวนการจัดหา จัดเก็บ สร้าง และสารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเสียง ภาพ ภาพเคลื่อนไหว ข้อความ หรือตัวอักษร และตัวเลข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความถูกต้อง ความแม่นยำ และความรวดเร็วให้ทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์

วศิน เพิ่มทรัพย์ (2548, หน้า 198) กล่าวว่า เทคโนโลยี หมายถึง การนำเอาความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์มาพัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์อีกได้ ซึ่งเทคโนโลยีที่นำมาใช้จัดการสารสนเทศต่าง ๆ เหล่านี้ อาจเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีทางการสื่อสารและโทรคมนาคม เป็นต้น

พรณี สอนเพลง (2551, หน้า 71) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การประยุกต์เอาความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์มาจัดการสารสนเทศที่ต้องการ โดยอาศัยเครื่องมือทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ ประกอบด้วยเทคโนโลยีแกนหลักสองสาขา ได้แก่ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม กระบวนการดำเนินการจัดการสารสนเทศ ตั้งแต่การเสาะแสวงหา การวิเคราะห์ การจัดเก็บ การจัดการ และการเผยแพร่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความถูกต้อง ความแม่นยำ และความรวดเร็ว ทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์ และเทคโนโลยีจะช่วยทำงานด้านการจัดเก็บ บันทึก และประมวลผลข้อมูลให้รวดเร็ว และถูกต้อง ก่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน และพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น

จากแนวคิดที่กล่าวมาสรุปได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ สนับสนุนการทำงานและการเรียนรู้ของบุคลากรให้สามารถเข้าถึงความรู้ และดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้สะดวก รวดเร็ว ยิ่งขึ้น รวมทั้งการประยุกต์เอาความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์มาจัดการสารสนเทศที่ต้องการ โดยอาศัยเครื่องมือทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ ประกอบด้วยเทคโนโลยีหลักสองสาขา คือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม มาช่วยให้กระบวนการจัดการความรู้ อันได้แก่ การสร้างความรู้ การค้นหา การแลกเปลี่ยน การจัดเก็บ การเผยแพร่ และการนำความรู้ไปใช้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### 2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางหรือรูปแบบการจัดการความรู้

เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นวิธีการ (Means) ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ หรือบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยใช้ความรู้เป็นฐาน อาศัยความรู้เป็นปัจจัยในการทำงาน

ให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งในบางครั้งก็ใช้คำว่ารูปแบบ โมเดล หรือแนวทางการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กรและบริบทที่เกี่ยวข้อง ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำแนวทางการจัดการความรู้ของคาร์ล ฟราปปาโล (Carl Frappaolo) รูปแบบการจัดการความรู้ของบริษัทซีร็อกซ์ (Xerox) แนวทางการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลบ้านตาก และการจัดการความรู้โดยใช้ SECI Model ที่เน้นเรื่องการสร้างความรู้ รวมทั้งนักวิชาการต่าง ๆ มาเป็นแนวทางในการวิจัยมีรายละเอียด ดังนี้

แนวทางการจัดการความรู้ของคาร์ล ฟราปปาโล (Carl Frappaolo, 2002 อ้างถึงใน พัชรี ดำรงสุนทรชัย, 2550, หน้า 35 - 37) นักจัดการความรู้ชาวตะวันตกได้กล่าวในหนังสือเรื่อง "Knowledge Management" ถึง 10 ขั้นตอนในการทำการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งส่วนใหญ่ก็คือ องค์ทางธุรกิจที่มุ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันให้ได้ผลว่า การดำเนินการจัดการความรู้อาจทำได้หลายแนวทางหลากหลายรูปแบบซึ่งไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะและบริบทขององค์กร แต่มีขั้นตอนที่ใช้ทั่วไปอย่างแพร่หลายในทางปฏิบัติ ที่ทำให้การจัดการความรู้ได้ผลดี ได้แก่

1) การกำหนดกลุ่มคนที่จะทำการจัดการความรู้ การดำเนินการจัดการความรู้ในเบื้องต้น ต้องมีการกำหนดกลุ่มคนในการปฏิบัติที่จะร่วมกันในการทำการจัดการความรู้ และควรมีการออกแบบวิธีและพัฒนาให้เหมาะสมกับกลุ่มคนที่จะทำการจัดการความรู้

2) การกำหนดกลยุทธ์หรือกลวิธีและปัจจัยแห่งความสำเร็จ ต้องกำหนดกลวิธีให้ชัดเจนและสื่อสารให้ทุกคนที่ปฏิบัติเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจกรรม และการทำการจัดการความรู้ การกำหนดกลยุทธ์หรือกลวิธีต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับมากกว่าการคำนึงการพัฒนาให้ได้ครบตามกระบวนการ หรือความสามารถในการกำหนดคุณค่าที่จะได้รับหรือการคำนึงถึงมูลค่าที่จะได้กลับคืนมา การกำหนดกลวิธีรวมทั้งปัจจัยแห่งความสำเร็จเพื่อเป็นการช่วยในการกำหนดวิธีการดำเนินการ การวัดผล และช่วยในการเปรียบเทียบมาตรฐาน (Benchmarks) กับองค์กรธุรกิจอื่น ๆ

3) มีการตรวจสอบหรือประเมินความรู้ของกลุ่มผู้ปฏิบัติ ควรมีการตรวจสอบหรือประเมินความรู้ของกลุ่มผู้ปฏิบัติที่จะทำการจัดการความรู้ถึงความชอบ การเห็นคุณค่าของความรู้ ทศนคติ วิธีการสร้างความรู้ และนิสัยในการใช้ความรู้ ซึ่งถือว่าการวินิจฉัยเบื้องต้นเพื่อให้เข้าใจอุปสรรคต่าง ๆ และสามารถค้นพบแหล่งความรู้ ค้นหาโอกาสในการทำการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ ให้พึงระวังและต้องให้ความสำคัญเป็นข้อแรกในการทำการจัดการความรู้ คือทำอย่างไรให้คนมีการแบ่งปันและใช้ความรู้

4) ถ้าจำเป็น อาจมีการทำการประเมินผลประโยชน์ที่จะได้กลับคืนมา ในองค์กรทางธุรกิจที่ดำเนินการในรูปของบริษัท อาจจำเป็นต้องมีการทำการประเมินผลประโยชน์ที่จะได้กลับคืนมาภายหลังการลงทุน (Return of Investment)

5) กำหนดคุณลักษณะของการเป็นผู้นำในการทำการจัดการความรู้ กำหนดคนที่ทำหน้าที่ในการเป็นแกนนำในการทำการจัดการความรู้ ว่าต้องมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง คนที่ทำหน้าที่นี้ต้องเป็นคนที่ทำหน้าที่สนับสนุนให้เกิดมีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ในองค์กร เวลาทั้งหมดประมาณ 90 เปอร์เซ็นต์ของผู้ที่เป็นผู้นำจะเป็นผู้ที่ส่งผลก่อให้เกิดวัฒนธรรมในทีมต่อการจัดการความรู้

6) ระบุสมรรถนะหลัก (Core Competencies) ขององค์กร สมรรถนะหรือความสามารถหลักขององค์กร จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบหรือวิธีการในการทำการจัดการความรู้ หลายองค์กรที่ทำการจัดการความรู้โดยไม่ได้คำนึงถึงความสามารถหลักขององค์กรที่ต้องการ ทำให้การจัดการความรู้ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

7) พยายามหาแหล่งความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ประโยชน์และทำให้เกิดการเข้าถึงได้ง่าย ในองค์กรจะมีแหล่งความรู้ทั้งความรู้ที่แจ้งชัด (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่มีอยู่ในตัวบุคคล พยายามหาวิธีนำความรู้เหล่านั้นมาทำให้เข้าถึง

8) กำหนดคุณภาพของการทำการจัดการความรู้ จากสิ่งที่มีอยู่แล้วในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ การจัดการความรู้ในที่ทำงานมักมีอยู่แล้วตามธรรมชาติในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ เช่น การสร้างเครือข่ายระหว่างบุคคล (Interpersonal Network) การประชุมอย่างไม่เป็นทางการ การพบปะกันหลังเลิกงาน ฯลฯ ให้สนับสนุนและนำสิ่งเหล่านี้ที่มีอยู่ในที่ทำงานมาก่อให้เกิดเป็นการจัดการความรู้ที่เข้มแข็งและเพิ่มคุณภาพให้มากยิ่งขึ้น

9) สร้างระบบจูงใจ มีการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติในการดำเนินการจัดการความรู้ในรูปของการให้รางวัล ทั้งที่เป็นตัวเงินหรืออาจไม่ใช่ตัวเงิน การยกย่องชมเชย การนำไปเชื่อมโยงกับการประเมินผลงาน ควรมีการกำหนดเวลาให้สำหรับทำการจัดการความรู้โดยตรงด้วย

10) สนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เทคโนโลยีก็เป็นสิ่งที่สำคัญในการเป็นตัวช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น คนที่ดำเนินการจัดการความรู้ย่อมมองว่าเป็นงานที่เพิ่มขึ้น แต่ให้มองถึงผลที่ได้ คนที่ทำหน้าที่ในการเป็นแกนนำให้เกิดการจัดการความรู้

ต้องทำหน้าที่อำนวยความสะดวก (Facilitator) ตามที่วิจารณ์ พานิช เรียกว่า คุณเอื้อ ไม่ใช่เป็นผู้ไปหาคำตอบให้กับกลุ่ม และการดำเนินการจัดการความรู้ต้องมีการวัดผลและปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา

ศุภวรรณ รูปงาม (2549 อ้างถึงใน พัชรี ดำรงสุนทรชัย, 2550, หน้า 37 - 38)

ได้สรุปแนวทางการจัดการความรู้ในองค์กรไว้ 10 ขั้นตอน ดังนี้

1) การวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานเดิมขององค์กร การทำการจัดการความรู้ขั้นแรกต้องวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานเดิมขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น เครื่องมือที่ช่วยให้มีการเคลื่อนไหวของความรู้ ได้แก่ บรรยากาศของความร่วมมือ ระบบ Internet และ Intranet รวมทั้งเครื่องมือรวบรวมความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ห้องสมุด การจัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ ฯลฯ

2) เชื่อมโยงกลยุทธ์การจัดการความรู้เข้ากับกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร

3) ออกแบบโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานหมายถึง เทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็น ฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ รูปแบบการสืบค้นข้อมูล เพื่อให้บุคลากรสามารถค้นหา สร้าง เชื่อมต่อ หรือใช้ความรู้ได้อย่างรวดเร็ว

4) ตรวจสอบความรู้ที่มีอยู่เดิมและระบบความรู้ในองค์กร

5) กำหนดทีมการจัดการความรู้

6) กำหนดเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการความรู้ ตั้งแต่การจัดเก็บการจัดระบบและการค้นหาความรู้ที่ต้องการ รวมถึงการใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านั้น

7) สร้างแผนผังความรู้หรือโครงสร้างของการจัดการความรู้ เป็นขั้นตอนที่ทีมการจัดการความรู้ออกแบบระบบจัดการความรู้ ซึ่งอย่างน้อยต้องมีระบบย่อย 4 ระบบ คือ

1) คลังความรู้ เป็นแหล่งรวบรวมความรู้ในเรื่องต่าง ๆ เช่น ห้องสมุด อินทราเน็ต 2) เวทีความร่วมมือ เป็นที่เกิดกิจกรรมทำให้มีการเคลื่อนไหวความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร 3) เครือข่ายสำหรับส่งเสริมการสื่อสารแลกเปลี่ยน เช่น ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ การประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ 4) วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร หมายถึง วิธีการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

8) คัดเลือกโครงการนำร่องตามความเหมาะสมของระดับความยากง่าย เช่น กรณีโรงพยาบาลอาจเลือกหัวข้อการจัดการความรู้เรื่อง “การทำการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง”

9) กำหนดแผนปฏิบัติการหลัก เพื่อเป็นกรอบหรือแผนที่นำทาง (Road Map) ในการสร้างการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นจริง

10) ติดตามและประเมินผล เพื่อตรวจสอบว่ากระบวนการจัดการความรู้ที่สร้างไว้ได้มีการปฏิบัติมากน้อยแค่ไหนก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในองค์กรหรือไม่

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้นำรูปแบบการจัดการความรู้ของบริษัท ซีร็อกซ์ (Xerox Model) มาปรับใช้ และได้ทำการทดลองเป็นโครงการนำร่องกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน 4 แห่ง ได้แก่ 1) โรงพยาบาลศิริราช 2) บริษัทสแปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด 3) บริษัททรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) และ 4) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (พัชรี้ ดำรงสุนทรชัย, 2550, หน้า 38 - 39) ซึ่งวงจรถูกกล่าวประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก ๆ 6 องค์ประกอบ คือ

1) การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) องค์ประกอบนี้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก ในกรณีขององค์กรผู้บริหารระดับสูง ต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่และมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง ต้องจัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่วางแผนและจัดกิจกรรมต่าง ๆ และต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ ลองผิดลองถูก มีการนำเอาความคิดสร้างสรรค์มาปฏิบัติงาน

2) การสื่อสาร (Communication) ต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก ๆ 3 อย่าง เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการสื่อสาร กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสาร และช่องทางในการสื่อสาร

3) กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) สามารถเลือกใช้ได้เหมาะสมกับบริบท เช่น การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมในกลุ่มเป้าหมายที่จำเป็น และต้องส่งเสริมให้กลุ่มเป้าหมายเรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง

5) การวัดผล (Measurements) การวัดผลเปลี่ยนไปตามพัฒนาการเรียนรู้ เช่น ระยะแรก ๆ อาจวัดผลจากระบบหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำ ระยะต่อมาอาจวัดผลจากปัจจัยส่งออก และในท้ายสุดอาจวัดจากผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติการจัดการความรู้

6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards) องค์ประกอบนี้ถือเป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างหนึ่ง ที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการพัฒนางาน

แนวทางการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลบ้านตาก ซึ่งเป็นโรงพยาบาลชุมชนในจังหวัดตาก สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีการใช้การจัดการความรู้อย่างบูรณาการมาเป็นเวลานาน โดยที่ยังไม่รู้จักคำว่าจัดการความรู้ มีการพัฒนาเครื่องมือการจัดการความรู้ผสมผสานกับเครื่องมืออื่น ๆ ออกมาเป็นรูปแบบที่เฉพาะตัวเหมาะกับบริบทของโรงพยาบาล เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาล (วิจารณ์ พานิช, 2548, หน้า 240) โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างคุณภาพและสร้างสุขภาพของประชาชน มีการกำหนดแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1) เริ่มต้นที่ฐาน ด้วยการทำกิจกรรม 5 ส.

2) สร้างบ้านน่าอยู่ ทั้งสถานที่ภูมิสถาปัตยกรรม บรรยากาศองค์การ การบริหาร จัดการสวัสดิการ การทำงานเป็นทีม

3) ผู้บริหารต้องรู้ ผู้บริหารทุกระดับต้องมองไปในทิศทางเดียวกันและ มองภาพรวมขององค์กรมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

4) มุ่งสู่เจ้าหน้าที่ ให้ทุกคนจัดทำเป้าหมายร่วมกัน ได้เรียนรู้หลักการ แนวทางในการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลและสร้างสุขภาพ เปรียบได้กับการให้ความรู้กับ บุคลากรในองค์กร เป็นการแสวงหาความรู้จากบุคลากรที่รู้และถ่ายทอดให้กับผู้ที่ไม่รู้

5) สามัคคี คือ พลัง เป็นการสร้างทีม ให้ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ดี โดยใช้ กิจกรรม

6) ตั้งทีมพัฒนา ใช้หลักการสามประสาน คือ ทีมนำ ทีมทำ และทีมสนับสนุน

7) ค้นหาหลักการ ให้ทุกคนมองเห็นภาพรวมให้ชัด มีการให้นำเอาหลักการ ของการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมาใช้ (TQM)

8) สานสู่การปฏิบัติ มีการทบทวนตนเองดูว่าอะไรที่ดีไม่ดีและนำมา ปรับใช้สิ่งที่ดีควรปฏิบัติก็นำมาเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน สร้างวัฒนธรรมคุณภาพ โดย การเรียนรู้จากหมู่บ้าน เรียนรู้จากทีมงานด้วยกัน

9) จัดการประเมิน จากบุคลากรภายในโรงพยาบาล ชุมชน และจาก บุคคลภายนอก

10) เดินสู่จุดหมาย มุ่งสู่เป้าหมายที่สมดุลสามด้าน คือ ประชาชนมี คุณภาพชีวิตที่ดี เจ้าหน้าที่มีความสุข และโรงพยาบาลอยู่ได้

สไตเนอร์ (Steiner, 1988 อ้างถึงใน ฉลาด จันทรมบัติ, 2550, หน้า 98) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model or Model - of) เป็นการประเมิน ภาวะชุมชนแบบมีส่วนร่วม รูปแบบประเภทนี้เป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลอง รถยนต์ เครื่องบินภาพจำลอง

2) รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model or Model - for) เป็นแบบจำลอง ที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลองเป็น เพียงตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน

คีฟส์ (Keeves, 1998, p. 47) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1) รูปแบบคล้าย (Analogue Models) เป็นรูปแบบที่มีความสัมพันธ์กับระบบทางกายภาพ มักเป็นรูปแบบที่ใช้ในวิทยาศาสตร์กายภาพ เป็นรูปแบบที่นำไปใช้อุปมาเกี่ยวกับสิ่งอื่นได้ เช่น รูปแบบจำลองระบบสุริยะกับระบบสุริยะที่เกิดขึ้นจริง ธนาคารจำลองกับระบบธนาคารจริง แบบจำลองการผลิตกับการผลิตจริง เป็นต้น

2) รูปแบบที่อธิบายความหมายหรือให้ความหมาย (Semantic Models) รูปแบบที่ใช้ภาษาในการบรรยายลักษณะของรูปแบบ รูปแบบชนิดนี้จะใช้วิธีการอุปมาพิจารณาด้วยภาษา มากกว่าที่จะใช้วิธีอุปมาในการพิจารณาด้วยโครงสร้างทางกายภาพ

3) รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิ แบบแผนหรือโครงการ (Schematic Models)

4) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Models) เป็นรูปแบบที่กำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปสมการหรือฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์

5) รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Models) เป็นรูปแบบที่มีโครงสร้างเป็นสมการเชิงเส้น ที่ประกอบด้วยตัวแปรสัมพันธ์กันเป็นเหตุและผล มีการทดสอบสมมติฐานต่อผลของรูปแบบ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2536, อ้างถึงใน พรพิมล ธรรมาภิรมย์โชค, 2550, หน้า 62) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบออกเป็น 3 ประเภท คือ

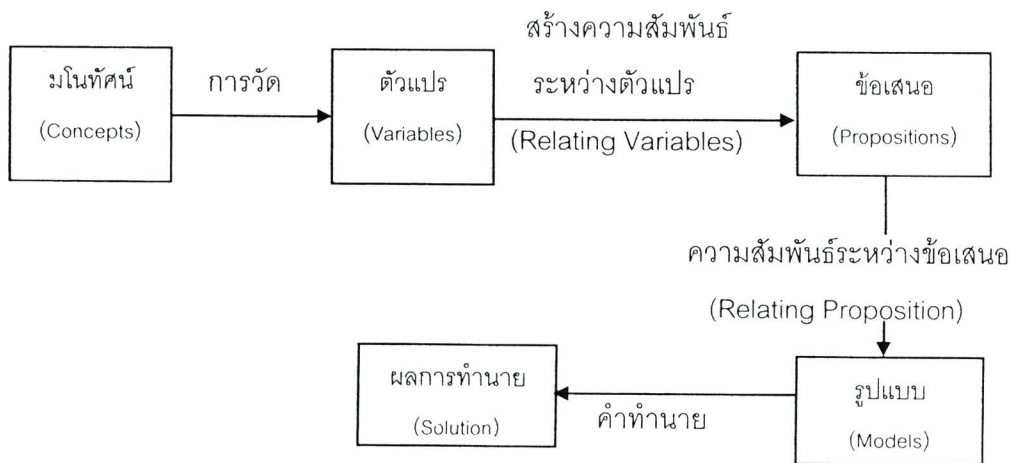
1) รูปแบบไอโคนิก (Iconic Model) เป็นการจำลองระบบด้วยภาพเหมือนภาพถ่าย หรือลักษณะโครงสร้างและกระบวนการเปลี่ยนแปลงของระบบจริง เช่น รุ่นจำลองส่วนรถยนต์ที่สามารถติดเครื่องยนต์และวิ่งได้เป็นรูปแบบของระบบรถยนต์จริง เช่น รุ่นจำลองสิ่งก่อสร้างที่แสดงในแผนผังภูมิสถาปัตยกรรมของสถานที่ต่าง ๆ ภาพถ่ายหรือภาพเหมือนที่บอกสัดส่วนต่าง ๆ ได้ เป็นแบบจำลองระบบโครงสร้าง

2) รูปแบบอนาล็อก (Analogue Model) เป็นระบบเทียบเหมือนที่ใช้สิ่งแทนที่กำหนดขึ้นแทนส่วนประกอบ องค์ประกอบ และกระบวนการเปลี่ยนแปลงของระบบจริง สามารถลดความซับซ้อนของระบบจริงและแสดงเฉพาะส่วนสำคัญของระบบโดยรวมได้ง่าย ซึ่งสามารถแสดงได้ด้วยภาษา (Language Analogue) แผนภูมิ (Flow Chart) แผนที่ (Map) และกราฟ (Graph)

3) รูปแบบสัญลักษณ์ (Symbolic Model) เป็นรูปแบบที่เป็นนามธรรมที่สุดในรูปแบบทั้งสามแบบ คือ แบบไอโคนิกมีขนาดเล็กกว่าของจริง 10 - 100 เท่า แต่ก็กินเนื้อที่แบบอนาล็อกอาจพับเก็บใส่กระเป๋าได้ รูปแบบสัญลักษณ์เป็นเพียงสัญลักษณ์ สมการหรือสูตรคณิตศาสตร์เท่านั้น เช่น  $A = L \cdot W$  เป็นรูปแบบของระบบ พื้นที่สี่เหลี่ยม A แทนพื้นที่ทั้งหมด

L แทนความยาว W แทนความกว้าง เป็นต้น (นิคม ทาแดง, 2536 อ้างถึงใน พรพิมล ธรรมชาติกรมย์โชค, 2550, หน้า 62)

การสร้างรูปแบบ คือ การกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน อย่างเป็นระบบเพื่อชี้ให้เห็นว่า รูปแบบเสนออะไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ ๆ ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ ดังแผนภาพที่ 9



แผนภาพที่ 10 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ  
ที่มา : ฉลาด จันทรมบัติ (2550, หน้า 99)

### 2.1.5 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐมีการปรับปรุงการทำงาน ยกกระตือรือร้นบริหารจัดการ โดยนำเทคโนโลยีและเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น การลดขั้นตอนและระยะเวลาปฏิบัติราชการ การประเมินผลการปฏิบัติราชการ การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint Change) เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของระบบการยกระดับมาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นการรองรับการพัฒนาระบบราชการในขั้นต่อไป อีกทั้งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบ เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ตามข้อเสนอของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ นอกจากนี้ มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2551 เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา

ระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555) ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเสนอ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ว่าด้วยการเป็นองค์การ ที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ การพัฒนาคุณภาพการบริหารงานภาครัฐเป็น เป้าหมายสำคัญของการพัฒนาระบบราชการไทยที่ต้องให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับ คุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 9 กุมภาพันธ์ 2553)

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ก่อตั้ง เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2502 ในชื่อว่า “สภาวิจัยแห่งชาติ” และในปี พ.ศ. 2507 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ” ถึงปัจจุบัน ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการในบังคับบัญชาของนายกรัฐมนตรี โดยมีฐานะเป็น กรมไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง หรือทบวง มีบทบาทเป็นหน่วยงานกลางในการทำ หน้าที่เสนอแนะนโยบายและแผนการวิจัยทั้งด้านวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ตามกฎหมายว่า ด้วยพระราชบัญญัติสภาวิจัยแห่งชาติ รวมทั้งสามารถให้คำปรึกษารัฐบาลเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาและพัฒนาประเทศได้โดยเร็วและทันต่อสถานการณ์ โดยมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ ดังนี้

วิสัยทัศน์

: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติเป็นสมองของประเทศ

วิสัยทัศน์ (พ.ศ. 2551 - 2555)

: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติเป็นองค์การกลางในการกำหนด

ทิศทางและขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศด้วยการวิจัยอย่างสมดุลและยั่งยืน

พันธกิจ

- 1) จัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์การวิจัยของชาติ
- 2) พัฒนามาตรฐานการวิจัย ระบบวิจัย และติดตามประเมินผล
- 3) จัดทำรายงานสถานการณ์การวิจัย และดัชนีการวิจัยของประเทศ
- 4) เป็นศูนย์กลางข้อมูลการวิจัย โดยมีระบบสารสนเทศที่มีเครือข่าย ทั่วประเทศเพื่อใช้ประโยชน์ในการเสนอแนะต่อรัฐบาลและการบริการผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 5) ส่งเสริมความร่วมมือการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 6) ส่งเสริมและเกื้อกูลการวิจัย การประดิษฐ์คิดค้น การถ่ายทอด

นวัตกรรม และเทคโนโลยีไปสู่ภาคสังคมอุตสาหกรรม และพาณิชย์กรรม

ยุทธศาสตร์ (พ.ศ. 2551 - 2555)

1) กำหนดนโยบายและแผนหลักหรือแผนแม่บทการวิจัยแห่งชาติและกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนแผนหลักของการวิจัยของประเทศ

2) เป็นองค์การกลางความร่วมมือด้านการวิจัยกับองค์การวิจัยทั้งในและต่างประเทศ

3) เสริมสร้างสมรรถนะ และความเข้มแข็งให้กับ วช. เพื่อสร้างความสมดุลทางวิชาการสู่ความยั่งยืนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ความอยู่เย็นเป็นสุขของประชาชน

4) สร้างมาตรฐานการวิจัยที่มีศักยภาพต่อการพัฒนาประเทศรวมทั้งส่งเสริมให้เกิดโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้ออำนวยต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศ

5) ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยหรือการต่อยอดงานวิจัยและสิ่งประดิษฐ์ที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาประเทศได้

เป้าประสงค์

: พัฒนาการวิจัยของประเทศให้มีเอกภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยใช้ฐานความรู้

#### 2.1.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กานต์สุดา มาชะศิริานนท์ (2546) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการขององค์กรเอกชนเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรเอกชน 2) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บและสืบค้นความรู้ การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในองค์กรเอกชน และ 3) เพื่อนำระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรเอกชน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยประกอบด้วย นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล และนักพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 60 คน และผู้บริหารทรัพยากรบุคคล และงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 21 คน ผลการศึกษา พบว่า

1) ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร 2) วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ 3) พันธกิจการจัดการความรู้ 4) นโยบายการจัดการความรู้ 5) เป้าหมายการจัดการความรู้ 6) เทคโนโลยี 7) บุคลากรที่ใช้ความรู้ และ 8) ทีมผู้ชำนาญการ

2) ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้มี 5 ขั้นตอนย่อย คือ 1) กำหนดนโยบายในสิ่งที่องค์กรต้องเรียนรู้ 2) ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ 3) หาความต้องการในเรื่องที่จะเรียนรู้ของพนักงาน 4) ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้พิจารณาความเหมาะสม 5) ประชาสัมพันธ์และประชาสัมพันธ์ความรู้ที่ต้องเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การแสวงหาความรู้มี 7 ขั้นตอนย่อย คือ 1) กำหนดนโยบายในการแสวงหาความรู้ 2) ประกาศนโยบาย 3) กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ 4) เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากร 5) เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ/สื่อโสตทัศน 6) ประเมินความพร้อม 7) แสวงหาความรู้จากช่องทางต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างความรู้

ขั้นที่ 3 การสร้างความรู้ในองค์กรมี 7 ขั้นตอนย่อย คือ 1) กำหนดนโยบายในการสร้างความรู้และนวัตกรรมใหม่ 2) ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ 3) จัดกิจกรรมสร้างสรรค์ผลงานใหม่ 4) รวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์กร 5) วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่ 6) ทดลองใช้ความรู้ที่องค์กรสร้างขึ้น 7) ประกาศองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่

ขั้นที่ 4 การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กรมี 9 ขั้นตอนย่อย คือ 1) กำหนดนโยบายในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กร 2) ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ 3) กำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ 4) ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้ประเมินความรู้เดิมที่องค์กรมีอยู่ 5) บุคลากรความรู้เดิมเข้ากับความรู้ใหม่ 6) ทีมผู้ชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้กลั่นกรอง ตรวจสอบ คัดลอก ความรู้ 7) เตรียมบุคลากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ 8) จัดเก็บความรู้และปรับปรุง 9) พัฒนางานองค์ความรู้ให้ใหม่อยู่เสมอ

ขั้นที่ 5 การถ่ายโอน และการนำความรู้ไปใช้ มี 8 ขั้นตอนย่อย คือ 1) กำหนดนโยบาย 2) ประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ 3) เตรียมทีมผู้ชำนาญการและบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง 4) เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อโสตทัศน 5) เลือกวิธีการที่จะถ่ายโอนความรู้ 6) เปิดโอกาสให้พนักงานมีการถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ 7) ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามวาระ 8) เปิดโอกาสให้พนักงานถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กร

จิรชาติ ตั้งคุปตานนท์ (2546) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรก่อสร้าง ซึ่งเป็นองค์กรที่ได้เข้าไปศึกษาเป็นองค์กรที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับวัสดุที่ใช้ในงานก่อสร้างพบว่า อุปสรรคสำคัญที่ทำให้การบริหารความรู้ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรนั้นมาจากการทำงานขาดความเข้าใจในการบริหารจัดการความรู้ และเนื่องจากบุคลากรในองค์กรไม่ได้นำผลลัพธ์

จากการวิจัยไปใช้ปฏิบัติจริง ทำให้ไม่สามารถวัดประสิทธิภาพของขั้นตอนในการระบุและ  
ดึงความรู้ อีกทั้งวัฒนธรรมและขนาดขององค์กรยังเป็นปัจจัยที่สำคัญในการประสพผลสำเร็จใน  
การบริหารความรู้

บุญส่ง หาญพานิช (2546) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ใน  
สถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการให้มีกระบวนการบริหาร  
จัดการความรู้ในระดับมาก ให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้จากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้  
ในการประกันคุณภาพ การพัฒนาการเรียน การสอนหลักสูตร การใช้เทคโนโลยีห้องสมุด การวิจัย  
การประเมินความดีความชอบ การธำรงรักษาบุคลากร การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงาน  
และการบริการความรู้ ตลอดจนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ความร่วมมือในการให้ความรู้และ  
รับบริการความรู้ ใน 5 ด้าน ได้แก่ การเผยแพร่ความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การอบรมสัมมนา  
การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ ตลอดจนให้คำปรึกษา เป้าหมายของการจัดการ  
ความรู้เพื่อการพัฒนางาน พัฒนาคน พัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรเรียนรู้ และพัฒนาความเป็น  
ชุมชน เป็นหมู่คณะ และความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

สวรศ บัวมีรูป (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ในองค์กร :  
กรณีศึกษาการประปานครหลวง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักการ แนวคิด และแนวทางใน  
การจัดการความรู้ในองค์กร และศึกษาแนวคิดและแนวทางในการจัดการความรู้ในองค์กร  
รัฐวิสาหกิจ ตลอดจนนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำแนวทาง และแผนงานในการจัดการความรู้  
ในองค์กรที่ศึกษา ผลการศึกษาพบว่า องค์กรมีการจำแนกและกำหนดองค์ความรู้หลักขององค์กร  
และจำแนกกลุ่มวิชาชีพ แล้วนำไปเป็นแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน องค์กรมีการกำหนด  
นโยบายและแนวทางในการทำงานที่ระบุถึง การใช้การประชุมเป็นวิธีปฏิบัติเพื่อพนักงานจะมี  
โอกาสแบ่งปันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ องค์กรมีกิจกรรมจัดการความรู้อย่างไม่เป็นทางการ  
ขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรม หวงแหวนความรู้ และองค์กรยังไม่มี การดำเนินการใน  
การเชื่อมโยงระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรเป็นประเด็นที่  
บริหารจัดการได้ยากที่สุด แต่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ได้มากที่สุด  
ดังนั้นควรเริ่มการจัดการความรู้ที่หน่วยงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อน เนื่องจากเป็น  
หน่วยงานที่เป็นศูนย์รวมความรู้และความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ขององค์กร ที่มีความพร้อมมากที่สุด  
ก่อนที่จะขยายให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร ซึ่งก่อนจะมีการเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน  
ต้องจัดตั้งคณะทำงาน และได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง

ฉัตรชัย ธนาฤดี (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อนำ การไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัท ยูโนแคล ประเทศไทย จำกัด ผลการศึกษา พบว่า บริษัทมีกระบวนการทำงาน รูปแบบการทำงานและวัฒนธรรมองค์การที่สร้างความได้เปรียบ ทางการแข่งขัน โดยประยุกต์การจัดการความรู้เข้ากับแนวคิดบริหารห่วงโซ่มูลค่าได้อย่างเหมาะสม และลงตัว อีกทั้งบริษัทได้ทำการสร้างผู้นำด้านการจัดการความรู้และทีมเสมือนขึ้นมาเพื่ออำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ และสร้างความเข้าใจที่ดี รวมถึงเผยแพร่ความสำคัญ กระบวนการและวิธีการในการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ สำหรับพนักงานตั้งแต่ หัวหน้างานขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพของบริษัท ในการนำการจัดการความรู้ไป สร้างความได้เปรียบการแข่งขันอยู่ในระดับสูงที่สุดในองค์ประกอบ โดยเรียงตามลำดับได้ดังนี้ ด้านการสร้างความรู้ได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการบริหารห่วงโซ่มูลค่า และด้านการสอดคล้อง กับเศรษฐกิจและสังคมบนฐานความรู้

วสันต์ ลาจันติก (2548) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษา การจัดการความรู้ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดขอนแก่น เขต 4 2) เพื่อศึกษาองค์ประกอบ ที่ทำให้การจัดการความรู้ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ประสบผลสำเร็จตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนใน 140 สถานศึกษา จำนวน 280 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นเอง การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรม สำเร็จรูป SPSS of WINDOWS ค่าสถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษา พบว่า

1) การจัดการความรู้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ "มาก" ตามทัศนะของครู และผู้บริหาร เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำขององค์กร ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรมของหน่วยงาน เทคโนโลยีที่ใช้ในโรงเรียน การสื่อสารในโรงเรียน กระบวนการจัดการ ความรู้ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติอันดับสุดท้าย คือ การวัดผลการจัดการความรู้

2) องค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จในส่วนของ สถานศึกษา ได้แก่ ส่งเสริมบุคลากรโดยสนับสนุนงบประมาณ มีนโยบายแผนงานชัดเจน ตลอดจน ระบบสารสนเทศที่ปัจจุบัน ด้านผู้บริหารต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน สร้างขวัญและกำลังใจ โดยใช้หลัก พรหมวิหาร 4 เป็นบุคคลที่รับผิดชอบสูง ด้านครูผู้สอนต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง นำเข้าองค์

ความรู้ใหม่ บรรยากาศเป็นประชาธิปไตย ตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตน พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และเข้าใจหลักของการจัดการความรู้

สุทธิมน ศรีโชติ และคณะ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ขององค์การในประเทศไทย : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้งในและต่างประเทศ 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการความรู้ขององค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน 3) เพื่อศึกษากระบวนการและกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ในทางปฏิบัติ 4) เพื่อศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ และ 5) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นและข้อเสนอแนะในการจัดการความรู้ ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกต่อประโยชน์ของการจัดการความรู้ คือ การตระหนักและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ บุคลากรไม่เข้าใจในการจัดการความรู้และไม่แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศในการเป็นองค์การไม่เอื้อต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลให้ไม่เกิดการร่วมมือกันในการสร้างและจัดการความรู้ มีปัญหาเรื่องการจัดเก็บเอกสารในคลังข้อมูล เนื่องจากไม่มีการรวบรวมอย่างเป็นระบบและไม่ได้อยู่ในรูปเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ การจัดการความรู้ไม่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และมีปัญหาเกี่ยวกับการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ อีกทั้งการวัดผลของการจัดการความรู้ทำได้ยาก เพราะไม่มีตัววัดความสำเร็จในการจัดการความรู้ ผู้บริหารมีนโยบายที่ไม่ชัดเจน ภาระงานที่ทำประจำมีมากทำให้ไม่มีเวลาในการมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และความไม่เท่าเทียมกันในการเข้าถึงข้อมูล ส่วนข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารองค์การต้องเป็นผู้ที่มองเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ สร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ นอกจากนี้ต้องมีการประสานสัมพันธ์และดำเนินการในกลุ่มย่อยก่อน เพื่อให้เกิดความสำเร็จ และสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงาน การเข้าถึงแหล่งความรู้ต้องค้นหาได้ง่าย มีความถูกต้องและทันสมัย

โฆษิต เสดตะจิต (2549) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 และเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 5 ด้าน พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ในภาพรวม 5 ด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

เรียงลำดับดังนี้ ด้านการแปรรูปองค์การ ด้านพลวัตการเรียนรู้การปฏิบัติงาน ด้านการให้อำนาจ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 3 ในภาพรวม 5 ด้าน แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกัน 4 ด้าน คือ ด้านพลวัตการเรียนรู้การปฏิบัติงาน ด้านการแปรรูปองค์การ ด้านการให้อำนาจ และด้านการจัดการความรู้ ส่วนด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ไม่แตกต่างกัน จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานไม่แตกต่างกัน

ธิดา จุลินทร (2549) ได้ศึกษากระบวนการและปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร : ศึกษากรณี ศูนย์สุขภาพจิตเขต กรมสุขภาพจิต มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการ ปัจจัยความสำเร็จ ปัญหาและข้อจำกัดการจัดการความรู้ ในศูนย์สุขภาพจิตเขต และเสนอรูปแบบและแนวทางการจัดการความรู้ที่เหมาะสมต่อศูนย์สุขภาพจิตเขต วิธีการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก (In Depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญจำนวน 15 คน จากศูนย์สุขภาพจิตเขต 3 องค์กรนำข้อมูลมาจัดหมวดหมู่ และวิเคราะห์เจาะลึกตามหลักตรรกะ

ผลการศึกษา ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 24 - 59 ปี ระดับการศึกษาสูงสุด ระดับปริญญาเอก ตำแหน่ง นักจิตวิทยา ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพจิตเขตมาแล้ว 1 - 10 ปี

กระบวนการจัดการความรู้ในศูนย์สุขภาพจิตเขต ทั้ง 3 องค์กร พบว่า การจัดตั้งทีมงานเป็นบุคลากรจากกลุ่มงานวิชาการสุขภาพจิตและจิตเวช ในส่วนของขั้นตอนการจัดการความรู้นั้น ศูนย์สุขภาพจิต B ดำเนินการครบทั้ง 7 ขั้นตอน คือ 1) การบ่งชี้ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การเรียนรู้และการนำความรู้ไปใช้ 7) การติดตาม ประเมินผล การนำความรู้ไปใช้ ในขณะที่ศูนย์สุขภาพจิต Q ดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1,2,3,4,5,6 ขาดขั้นตอนที่ 7 และศูนย์สุขภาพจิต X ดำเนินการเพียง 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 2,3,4,5,6 ขาดขั้นตอนที่ 1 และ 7 คือ การบ่งชี้ความรู้ และการติดตาม ประเมินผลการนำความรู้ไปใช้

ปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ของศูนย์สุขภาพจิตเขต คือ ผู้นำให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและจริงจัง มีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายที่ชัดเจน บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญ ให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย วัตถุประสงค์ และขั้นตอนใน

การดำเนินการมีความพร้อมด้าน เทคโนโลยีและมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดการจัดการ ความรู้

สร้อยสน สุจริต (2549) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร : กรณีศึกษาสำนักข่าวกรองแห่งชาติ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสำเร็จของการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ 2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามแนวของ Taro Yamane ไว้จำนวน 278 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามชนิดให้เลือกตอบ (Checklist) และแบบสอบถามปลายเปิด การวิเคราะห์ค่าทดสอบสถิติที่ใช้ (T-test) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) พบว่า ความสำเร็จของการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติอยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 74.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 และตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ จำนวน 3 ตัวแปร เรียงลำดับตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุด ได้แก่ ตัวแปรด้านความรู้ความเข้าใจ ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กร และตัวแปรด้านความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์ สำหรับปัญหาและอุปสรรคของกลุ่มตัวอย่างและการวิจัยคือ ข้าราชการบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจด้านการจัดการความรู้ และขาดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ วัฒนธรรมการทำงานที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้มากนัก เนื่องจากมีภารกิจในการปฏิบัติงานมาก นอกจากนี้ยังขาดการประชาสัมพันธ์ภายในหน่วยงานที่ดี อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ยังไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินการด้านการจัดการความรู้อาจไม่เป็นไปตามแผนงาน

กนกนารถ ผดุงชัย (2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข พบว่า

1) การจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายกระบวนการ พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกกระบวนการ โดยกระบวนการที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ กระบวนการใช้ความรู้ ร่องลงมา คือ กระบวนการสร้างความรู้ และน้อยที่สุด คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้

2) คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ การมีภาวะผู้นำ การมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ รองลงมา คือ ด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และน้อยที่สุดคือ ด้านการมีภาวะผู้นำ

3) ตัวแปรที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาโดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นต้น เพื่อคัดเลือกตัวแปรที่ดีที่สุด พบว่า คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ทุกด้าน ได้แก่ การมีภาวะผู้นำ การมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สามารถพยากรณ์การจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 59.90 ส่วนตัวแปรสถานภาพส่วนบุคคลไม่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข

ชวลิต ขอดศิริ (2550) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นครูผู้สอนในโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย จำนวน 107 คน ปีการศึกษา 2549 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ถามเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวข้างต้น นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้ความถี่ และร้อยละ

ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่ได้มีการปฏิบัติในประเด็นต่อไปนี้ กระบวนการจัดการความรู้ภาวะผู้นำ เทคโนโลยีที่สนับสนุน การสื่อสาร วัฒนธรรมในการจัดการความรู้ การวัดผลการจัดการความรู้ และองค์ประกอบการจัดการความรู้ที่ประสบผลสำเร็จ แต่ก็มีประเด็นที่น่าสนใจ คือ หลักสูตรสถานศึกษายังไม่ลงตัวชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นักเรียนยังขาดภาวะผู้นำ สถานที่จะใช้กับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ยังมีให้ใช้น้อย การสานต่อรูปแบบ หลักการ กระบวนการสอบไม่สอดคล้องกัน ทำให้ผู้เรียนแต่ละชั้นปีไม่ได้รับการถ่ายทอดความรู้ที่ต่อเนื่องกัน การวัดผลไม่มีความแน่นอน และแตกต่างกันทุกภาคเรียน ทำให้ครูเกิดความสับสน และความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้ปกครองและครู ทำให้เกิดความขัดแย้งในเรื่องของการวัดผล ประเมินผล และผลการเรียนของนักเรียน

ฉลาด จันทรสสมบัติ (2550) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้องค์กรชุมชน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) พัฒนาแผนการจัดการกิจกรรมการจัดการความรู้

ควบคู่กับการพัฒนากลุ่มองค์กรชุมชน 2) พัฒนาและทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้องค์กรชุมชนควบคู่กับแผนพัฒนากลุ่มองค์กรชุมชน 3) ศึกษาความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้องค์กรชุมชน 4) ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้องค์กรชุมชน พื้นที่และกลุ่มเป้าหมายการวิจัย ครั้งนี้ได้แก่ บ้านน้ำเกลือ ตำบลนาข่า และบ้านเหล่าราษฎร์พัฒนา ตำบลประชาพัฒนา อำเภอบึงสามพัน จังหวัดมหาสารคาม องค์กรชุมชนเป้าหมายมี 8 องค์กร โดยมีกลุ่มเป้าหมายรวมทั้งสิ้น 42 คน เครื่องมือมี 5 ชนิด คือ (1) แบบสอบถามข้อมูลรายครัวเรือน (2) การสนทนากลุ่ม (3) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (4) แบบบันทึกผลหลังการปฏิบัติกิจกรรมการเรียนรู้ และ (5) แบบประเมินความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้องค์กรชุมชน ระเบียบวิธีแบบผสมวิธี คือ ประยุกต์ใช้การวิจัยและพัฒน การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ การตรวจสอบความเที่ยงในการเก็บรวบรวมข้อมูล เชิงคุณภาพใช้เทคนิคตรวจสอบแบบสามเส้า สถิติใช้วิเคราะห์ข้อมูล ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยสรุป ดังนี้

1) ได้แผนการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ควบคู่กับการพัฒนากลุ่มแบ่งออกเป็น 5 ระยะ คือ 1. การเตรียมชุมชน 2. การสร้างแรงจูงใจ จิตสำนึก ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างวิสัยทัศน์ 3. การจัดทำแผน/พัฒนาศักยภาพทีม 4. นำแผนไปปฏิบัติและพัฒนา และ 5. ประเมินสรุปผล

2) ผลการพัฒนาและทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้องค์กรชุมชนพบว่า

2.1 รูปแบบการจัดการความรู้องค์กรชุมชนที่พัฒนาประกอบด้วย 18 กิจกรรมหลัก คือ 1. ทำความเข้าใจกับผู้นำชุมชน 2. สร้างทีมและแกนนำ 3. ศึกษาบริบทชุมชนกลุ่มองค์กรชุมชนและสภาพการจัดการความรู้ 4. สร้างแรงจูงใจและจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน 5. สร้างวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ 6. สร้างความเข้าใจกิจกรรมพัฒนาการจัดการความรู้ 7. จัดทำแผนกิจกรรมพัฒนาการจัดการความรู้และแผนความรู้ 8. พัฒนาความรู้พื้นฐานด้านคอมพิวเตอร์สำหรับผู้จัดเก็บข้อมูล 9. สร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของกลุ่ม 10. ส่งเสริมแสวงหาความรู้และศึกษาดูงานการจัดการความรู้ที่ดีเด่น 11. ทำการสรุปทบทวนแผนกิจกรรมในกระบวนการจัดการความรู้ของกลุ่ม 12. ดำเนินการนำร่องใช้กิจกรรมในกระบวนการจัดการความรู้ 13. การสรุปทบทวน สะท้อนผลและทบทวนแผนกิจกรรมการจัดการความรู้ระดับกลุ่ม หมู่บ้าน 14. ดำเนินการยกระดับองค์ความรู้และการจัดการความรู้ในประเด็นอื่นเกิดองค์ความรู้ที่ชัดเจน

6 ด้าน คือ การสร้าง การจำแนก การจัดเก็บ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยน และการประเมินผล 15. ประเมินกระบวนการจัดการความรู้ 16. จัดตั้งศูนย์การจัดการความรู้องค์กร ชุมชนระดับหมู่บ้านและเผยแพร่ผลงานในเว็บไซต์ 17. การเสริมแรงทางบวกให้รางวัล เผยแพร่ ผลงานในเว็บไซต์ และ 18. อภิปรายสรุปผลการจัดการความรู้

2.2 ผลการทดลองใช้รูปแบบการจัดการความรู้องค์กรชุมชน พบว่า

1. เกิดบุคคลเรียนรู้ได้แก่ ผู้ร่วมวิจัย คือ ผู้อำนวยการความสะอาด ผู้ปฏิบัติงานกลุ่ม ผู้จัดบันทึก และ ผู้ประสานงาน 2. การจัดการความรู้ ที่มาของความรู้ได้จากปัญหา การตั้งคำถาม การแก้ปัญหา ด้วยการปฏิบัติจริงจนเกิดองค์ความรู้ที่เหมาะสม 3. กระบวนการเรียนรู้ ต้องมีที่มาของการสร้าง ความรู้ การจำแนก การจัดเก็บ การนำไปใช้ การแลกเปลี่ยน และการประเมินผล 4. ความรู้ที่ผ่านการสกัดขุมความรู้ของบุคคลที่ฝังอยู่ในตัวเองมาผสมผสานกับความรู้ที่อยู่ภายนอกเกิด ความเหมาะสมกับบริบทมีการปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ได้แก่ 1) การบริหารจัดการ 2) ด้านเทคนิคการผลิต 5. มีศูนย์การจัดการความรู้ที่เป็นตัวขับเคลื่อนให้กลุ่มได้พบปะแลกเปลี่ยน ความรู้ทั้งภายในและภายนอกชุมชน มีการใช้เว็บไซต์ และอินเทอร์เน็ต 6. มีชุดความรู้และทีมงานกลุ่ม

3) กลุ่มองค์กรชุมชนมีความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้ องค์กรชุมชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

4) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของรูปแบบการจัดการความรู้องค์กรชุมชน ประกอบด้วย 1. บุคคลมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ 2. การใช้ภาวะผู้นำของผู้วิจัยและผู้ร่วมวิจัย 3. ความสามารถในการปฏิบัติงานตามบทบาททีมผู้ร่วมวิจัย 4. การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมวิจัยได้มี ส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มแรก 5. บรรยากาศในการทำงานแบบมีส่วนร่วม 6. กระบวนการเรียนรู้ควบคู่ด้วย วิธีปฏิบัติ และ 7. มีกลไกขับเคลื่อน คือ ศูนย์จัดการความรู้ขององค์กรชุมชน

โดยสรุป รูปแบบการจัดการความรู้องค์กรชุมชนที่ผ่านการทดลองใช้และ ปรับปรุง พบว่า เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสม องค์กรชุมชนมีระบบกลไกขับเคลื่อนการจัดการ ความรู้หนุนเสริมการพัฒนาชุมชน บุคลากรเกิดการเรียนรู้มีความเข้าใจเชื่อมั่น สามารถดำเนินการ จัดการความรู้อย่างได้ผล

พัชรี ดำรงสุนทรชัย (2550) ได้ศึกษาแนวทางการจัดการความรู้เพื่อ สุขภาวะชุมชน มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) วิเคราะห์การจัดการความรู้ชุมชนที่มีสุขภาวะ 2) วิเคราะห์ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ชุมชนที่มีสุขภาวะ และ 3) นำเสนอแนวทางการจัดการ ความรู้เพื่อสุขภาวะชุมชน ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยภาคสนามในชุมชนเป็ดใน จังหวัดตราด และชุมชนลาดบอน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต

แบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม ผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากชุมชนทั้ง 2 แห่งได้รับการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำเสนอเป็นแนวทางการจัดการความรู้เพื่อสุขภาวะชุมชน

ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1) สุขภาวะชุมชนตามการรับรู้ของชุมชน คือ สุขภาพของคนในชุมชน 4 มิติ ได้แก่ สุขภาวะทางกาย ทางใจ ทางสังคม และทางปัญญา แต่ให้ความสำคัญกับสุขภาวะทางสังคมเป็นอันดับแรกโดยเฉพาะการประกอบอาชีพ และความสัมพันธ์ของคนในชุมชน การจัดการความรู้จึงมีจุดมุ่งหมายที่จะแก้ไขทุกภาวะหรือปัญหาที่เกิดขึ้น ปัจจัยภายในชุมชนที่สนับสนุนให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ การสื่อสารตรงและทั่วถึง การมีเป้าหมายหรือผลประโยชน์ร่วมที่มองเห็นได้ การมีกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ความร่วมมือจากผู้ตาม/ผู้ปฏิบัติการร่วมเรียนรู้ วัฒนธรรมเครือญาติ/ความสัมพันธ์ที่ดีของคนในชุมชน การให้การยกย่อง/รางวัล ส่วนปัจจัยภายนอกชุมชน ได้แก่ การสนับสนุนจากหน่วยงานและภาคีการพัฒนาต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง และการมีโอกาสในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกชุมชน สำหรับอุปสรรคของการจัดการความรู้ คือ ภาวะการประกอบอาชีพ การไม่เปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ การยึดถือผู้นำ และมีความคิดให้ผู้นำเป็นผู้ดำเนินกิจการทั้งหมด

2) แนวทางการจัดการความรู้เพื่อสุขภาวะชุมชน พบว่า มีวิธีการดังนี้

1) การรวมกลุ่มคนที่มีความตระหนักในสุขภาวะ 2) การกำหนดเป้าหมายสุขภาวะร่วมกันของชุมชน 3) การใช้หน่วยงานต่าง ๆ ที่ให้ความร่วมมือเป็นแหล่งเรียนรู้ 4) การสร้างพื้นที่/เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ชุมชน 5) การทำวิจัยโดยชุมชนเพื่อหาความรู้ที่เหมาะสมกับบริบท 6) การสกัดความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล/กลุ่มด้วยเครื่องมือเพื่อนช่วยเพื่อน 7) การขยายเครือข่ายการเรียนรู้ของชุมชน 8) การที่ผู้นำชุมชนเป็นต้นแบบสำคัญของการเพิ่มพูนความรู้ 9) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ชุมชนเพื่อเป็นคลังความรู้ 10) การสร้างนักจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องโดยไม่มองข้ามเด็กและเยาวชน ส่วนองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ คือ

1) คน ได้แก่ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำ คณะทำงานที่เข้มแข็ง ชุมชนนักปฏิบัติการเรียนรู้ หน่วยงานภาครัฐ/เอกชน/ภาคประชาชน และสื่อมวลชนผู้สนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้

2) กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ทั้งจากภายใน/นอกชุมชน การสร้างความรู้จากการทดลองปฏิบัติ การวิจัยโดยชุมชน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเฉพาะที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ การรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลในรูปของการเล่าเรื่องและบันทึกข้อมูลไว้ในเครื่องบันทึกเสียงหรือถ่ายซีดี การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ผ่านทางสื่อสารสาธารณะของชุมชน เช่น หอกระจายข่าวประจำหมู่บ้านหรือเสียงตามสาย

3) เทคโนโลยี/ทรัพยากรที่มีในชุมชน เช่น บอร์ดความรู้ติดประกาศที่ศาลาประชาคม การใช้บทเพลงพื้น การจัดทำหนังสือคู่มือแบบง่าย ๆ หรืออาจใช้คอมพิวเตอร์ ซิตีมาช่วย

รุ่งนภา มีกระจิต (2552) ได้ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จและการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับปฐมวัย จังหวัดนนทบุรี มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จและการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับปฐมวัย จังหวัดนนทบุรี เปรียบเทียบการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับปฐมวัย จังหวัดนนทบุรี โดยจำแนกตามข้อมูลพื้นฐาน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแห่งความสำเร็จและการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับปฐมวัยจังหวัดนนทบุรี และศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษาระดับปฐมวัย จังหวัดนนทบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 จำนวน 113 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที (T - test) ทดสอบเอฟ (F - test) การทดสอบรายคู่ของเชฟเฟ (Scheffe) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) และการวิเคราะห์ถดถอย (Regression) พบว่า

1) ปัจจัยแห่งความสำเร็จและการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับปฐมวัย จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวม และระดับด้านอยู่ในระดับมาก

2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอายุราชการแตกต่างกัน มีการจัดการความรู้โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการจัดเก็บและการประมวลความรู้ ด้านการเผยแพร่ความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการวัดและการประเมินผลมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4) ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการวัดและประเมินผลมีผลต่อการจัดการความรู้ของสถานศึกษาระดับปฐมวัย จังหวัดนนทบุรี

#### งานวิจัยต่างประเทศ

ฮิวจ์ส และฮอลบรูค (Hughes & Holbrook, 1998 อ้างถึงใน ฉลาดจันทร์สมบัติ, 2550) ได้ศึกษาการวัด การจัดการความรู้ : ตัวบ่งชี้วัดกิจกรรมขององค์กรจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 500 ตัวอย่าง ในบริติช โคลัมเบีย พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีประสิทธิภาพการจัดการความรู้ในองค์กรมี 7 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำ การวัดผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร กลยุทธ์



การดำเนินการตามกลยุทธ์ความร่วมมือในการทำงานและการพยากรณ์แนวโน้ม ซึ่งการค้นพบนี้  
องค์กรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการประเมินประสิทธิภาพการจัดการความรู้ในองค์กร

ชอย (Choi, 2000 อ้างถึงใน ฉลาด จันทรมบัติ, 2550) ได้ทำการศึกษา  
โดยจำแนกปัจจัยที่ผลกระทบต่อการนำการบริหารจัดการความรู้ไปใช้อย่างบรรลุเป้าหมายไว้  
11 ประการ คือ 1) การฝึกทักษะ (Employee Training) 2) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)  
3) การเอื้ออำนาจแก่บุคลากร (Employee Involvement) 4) ผู้บริหารระดับสูงและพันธกิจ (Top -  
management Leadership and Commitment) 5) ข้อจำกัดองค์กร (Organizational Constrains)  
6) โครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศ (Information Systems Infrastructure) 7) การวัด  
การดำเนินการ (Performance Measurement) 8) สารสนเทศ (Information) 9) บรรยากาศ  
เสมอภาค (Egalitarian Climate) 10) การเทียบวัด (Benchmarking) 11) โครงสร้างความรู้  
(Knowledge Structure)

ชอง และออตเทอร์ (Chong & Others, 2000 อ้างถึงใน พรพิมล  
หรรษาภิรมย์โชค, 2550) ได้ศึกษาคุณค่าการจัดการความรู้ของผู้บริหารอาวุโสขององค์กรระดับ  
นานาชาติ จำนวน 25 องค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังนี้

1) ศึกษาแนวทางปฏิบัติและความพยายามของธุรกิจต่อการจำแนกและ  
พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเอื้อทางธุรกิจที่สำคัญเพื่อกำหนดการลงทุนทางความรู้ได้อย่างชัดเจน

2) จำแนกความรู้หลักและประเด็นที่เสี่ยง รวมทั้งพัฒนารูปแบบบูรณาการ  
เพื่อเชื่อมโยงประเด็นเหล่านั้น

ผลของการศึกษา พบว่า

1) ผู้ตอบมีความตระหนักถึงการนิยามของการจัดการความรู้ใหม่ ๆ อยู่  
ในระดับดี (92%) ทั้งนี้โดยเห็นว่าการจัดการความรู้เป็นการยกระดับและเป็นการเชื่อมต่อกัน  
และความชำนาญของพนักงานซึ่งถูกสนับสนุนโดยเทคโนโลยีสารสนเทศ (77%)

2) ผู้ตอบส่วนมาก (76%) เห็นด้วยที่ว่าจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่  
สำคัญขององค์กรประมาณ 1 ใน 5 ของบริษัทที่ตอบได้โดยเริ่มต้นโครงการจัดการความรู้ก่อน  
ปี ค.ศ. 1995 แต่ผู้บริหารมากกว่าครึ่ง (69%) ยังเข้าใจความต้องการจำเป็นที่สำคัญและ  
การตระหนักถึงการจัดการความรู้ในองค์กรอยู่ในระดับต่ำ

3) ข้อค้นพบสำคัญสำหรับการติดตามประสิทธิผลขององค์กรที่ใช้ความรู้  
สามารถสรุปได้ดังนี้

3.1 ดัชนีหลักที่ชี้วัดความสำเร็จสำหรับการลงทุนทางความรู้ น่าจะสอดคล้อง เป็นแนวเดียวกับกลยุทธ์ธุรกิจ

3.2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจ การให้รางวัล และการบริการสารสนเทศ ควรจะอำนวยความสะดวกต่อวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้

ข้อค้นพบเหล่านั้นได้กำหนดเกณฑ์ 2 ประการสำหรับการวัดการได้ กลับคืนมาของการลงทุนในความสามารถหลัก เกณฑ์ประการแรก คือ การใช้ตัวบ่งชี้ทางการเงิน เช่น กระแสเงินสด การได้กลับคืนมาของทุนบุคคล สำหรับการวัดศักยภาพธุรกิจ เกณฑ์ที่สอง เป็น ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับสมรรถนะหรือความสามารถ (Capability Indicators) เช่น การเพิ่มขึ้นของเอกสาร หรือการแบ่งปันแผน นโยบาย และสารสนเทศสำหรับการตรวจสอบทางการไหลของความรู้ จากฐานดังกล่าวแนวคิดเกี่ยวกับ Benchmarking จะช่วยให้ผู้บริหารอาวุโสรายงานได้อย่างชัดเจน ถึงคุณค่าทางธุรกิจของการลงทุนในความรู้ที่จะถูกพัฒนาขึ้น

เอฟสเตียน (Epstein, 2000 อ้างถึงใน ฉลาด จันทรสมบัติ, 2550) ได้วิจัย การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร เพื่อทราบว่าบุคคลใช้อุปกรณ์สื่อสารเพื่อที่จะสื่อสารกัน อย่างไร โดยผู้วิจัยได้นิยามความรู้ภายในและภายนอกบุคคล (Tacit and Explicitly Knowledge) ในเทอมของรูปแบบและในเทอมของวิธี การสื่อสารและพบปะสนทนาโดยตรงจะให้ผลดีกว่า ใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e - mail) ความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดจะมีบทบาทสำคัญมากต่อการแพร่กระจายความรู้ การเป็นเพื่อนจะทำให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือความรู้ที่ ซ่อนเร้นในบุคคลได้มากกว่าการขาดความสัมพันธ์ของความเป็นเพื่อน นอกจากนี้ผู้วิจัยยัง พบว่า ความคล้ายคลึงกันทางสังคมของบุคคลไม่สามารถระบุได้แน่ชัดว่ามีผลต่อการเผยแพร่และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล ส่วนผู้ที่มีบุคลิกภาพเปิดเผยจะสื่อสารความรู้ที่ ซ้ำซ้อนและความรู้ธรรมดาทั่วไปได้ดีกว่าผู้ที่ไม่เปิดเผย

มอร์เรย์ เมย์บูซี่ และทราสซิงกา (Morey, Maybuzy and Thrashingha, 2001 อ้างถึงใน ฉลาด จันทรสมบัติ, 2550 ) ได้สำรวจความคิดเห็นของพนักงาน จำนวน 6,500 คน ในบริษัทชั้นนำต่าง ๆ 10 องค์กร เพื่อจัดลำดับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการ ความรู้ พบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ที่สำคัญ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ โครงสร้างองค์กร การติดต่อสื่อสารในองค์กร สภาพแวดล้อมใน การทำงาน การทำงานเป็นทีม ภาพลักษณ์ขององค์กร ผลตอบแทน สิทธิประโยชน์ โครงสร้าง พื้นฐาน และเทคโนโลยี

โกลด์ มอลโฮตรา และเซการ์ (Gold, Malhotra and Segars, 2001 อ้างถึงใน พรพิมล ھرรษาภิรรมย์โชค, 2550) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในทัศนะขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารอาวุโสที่มีตำแหน่ง Vice President หรือสูงกว่านั้น จำนวน 1,000 คน วัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ เพื่อศึกษาการเตรียมการ การให้คำนิยาม และบริบทเชิงประจักษ์ สำหรับการวัดสมรรถนะองค์กรที่สำคัญ (Key Organizational Capabilities) ซึ่งผลกระทบโดยตรง ต่อแรงขับขององค์กรที่มีต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ ทั้งนี้โดยมีตัวแปรที่ศึกษา คือ สมรรถนะการจัดการความรู้ (Knowledge Management Capabilities) ซึ่งประกอบด้วย

1) สมรรถนะโครงสร้างพื้นฐานความรู้ (Knowledge Infrastructure Capabilities) มี 3 ประการ คือ เทคโนโลยี โครงสร้าง และวัฒนธรรม

2) สมรรถนะสถาปัตยกรรม กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Process Architecture Capabilities) มี 4 ประการ คือ การจัดหาความรู้ การเปลี่ยนแปลงความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ และการป้องกันความรู้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า

1) ธุรกิจที่ตอบแบบสอบถามกลับมา ร้อยละ 58 เป็นธุรกิจเกี่ยวกับการเงินและโรงงานอุตสาหกรรม ร้อยละ 89 เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ที่มียอดขายมากกว่า 100 ล้านเหรียญ ร้อยละ 86 ของผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่ง COO (Chief Operating Officer) CFO (Chief Financial Officer) CEO (Chief Executive Officer) หรือ Vice President

2) รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างพื้นฐานการจัดการความรู้ (เทคโนโลยี โครงสร้าง วัฒนธรรม) พบว่า มีความเหมาะสมดี

3) รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้ (การจัดการ การเปลี่ยนแปลง การประยุกต์ และการป้องกัน) พบว่า มีความเหมาะสมดี

บา (Ba, 2004 อ้างถึงใน จลลดา จันทรสมบัติ, 2550) ได้ศึกษาการจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์กร ตามทัศนะทางสังคม เพื่อทดสอบความสัมพันธ์การจัดการความรู้กับ วัฒนธรรมองค์กร จากรูปแบบที่ใช้ในการศึกษา 2 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบระบบองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ คือ ศึกษาสภาพแวดล้อม การสร้างความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการบันทึกเหตุการณ์สำคัญขององค์กร 2) รูปแบบการแข่งขันสร้างมูลค่าของวัฒนธรรมใน องค์กรที่ปรากฏชัดเจน 4 ด้าน คือ ด้านความสนใจร่วมกัน ด้านการตลาด ด้านงานเฉพาะกิจ และ ด้านลำดับชั้นสายงาน ตัวแปรทั้ง 8 ตัวแปร ได้รับการศึกษาด้วยวิธีการสำรวจไขว้สายวิชาการ เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 51 ทีม ใน 21 องค์กร แบ่งตามระดับความเข้มแข็งเป็น

3 ระดับคือ ระดับทีมงานที่มีความเข้มแข็งมาก ระดับทีมงานที่มีความเข้มแข็งปานกลาง และระดับทีมงานที่อ่อนแอ ผลการศึกษา พบว่า แต่ละกลุ่มมีระดับการจัดการความรู้ส่งผล คือ การสร้างผลงานอย่างมีคุณภาพแสดงถึงการมีวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันที่ดี

เดอติโกวา (Ducikova, 2004 อ้างถึงใน กลสิมา สังวรประเสริฐ, 2549) ได้วิจัยบทบาทของนักจัดการความรู้กับการสร้างบรรยากาศการจัดระบบการจัดการความรู้เพื่อการแก้ไขปัญหาในองค์กร เพื่อศึกษาสาเหตุการสร้าง ปรับปรุง และผลกระทบการทำงานของจัดการความรู้ต่อบรรยากาศในองค์กรและผลผลิต ผลกระทบอย่างหนึ่งที่พบ คือ การให้การสนับสนุนทางเทคโนโลยี การนำเสนอรูปแบบ ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะนิสัย การศึกษาหาความรู้ การนำการจัดการความรู้มาใช้ ข้อจำกัดของเวลา การสนับสนุนสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ การนำความรู้มาพัฒนาคุณภาพผลผลิต จากประสบการณ์ผู้วิจัยได้เชื่อมโยงการใช้เทคโนโลยีและบรรยากาศขององค์กร การใช้เทคโนโลยีกับการมีสิ่งแวดล้อมเพื่อการทำงานที่เหมาะสม ดำเนินการสำรวจนักปฏิบัติการ 150 คน จากจำนวนบริษัท 7 บริษัท มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 110 คน ตั้งสมมติฐานว่า องค์กรมีการจัดการความรู้โดยมีการนำความสำคัญในการช่วยให้ประหยัดเวลาทำงาน และการให้การสนับสนุนเครือข่าย เพื่อการปฏิบัติงานผ่านเครือข่าย ส่งผลต่อการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

เดวิด (David, 1997 อ้างถึงใน กลสิมา สังวรประเสริฐ, 2549) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ ศึกษาการปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม มีลักษณะคือ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนก่อให้เกิดความร่วมมือ และนำศักยภาพของทีมามาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และการซึบซับความรู้ ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และวิธีปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกทีมมีโอกาสเรียนรู้การเป็นผู้นำด้วยตนเอง

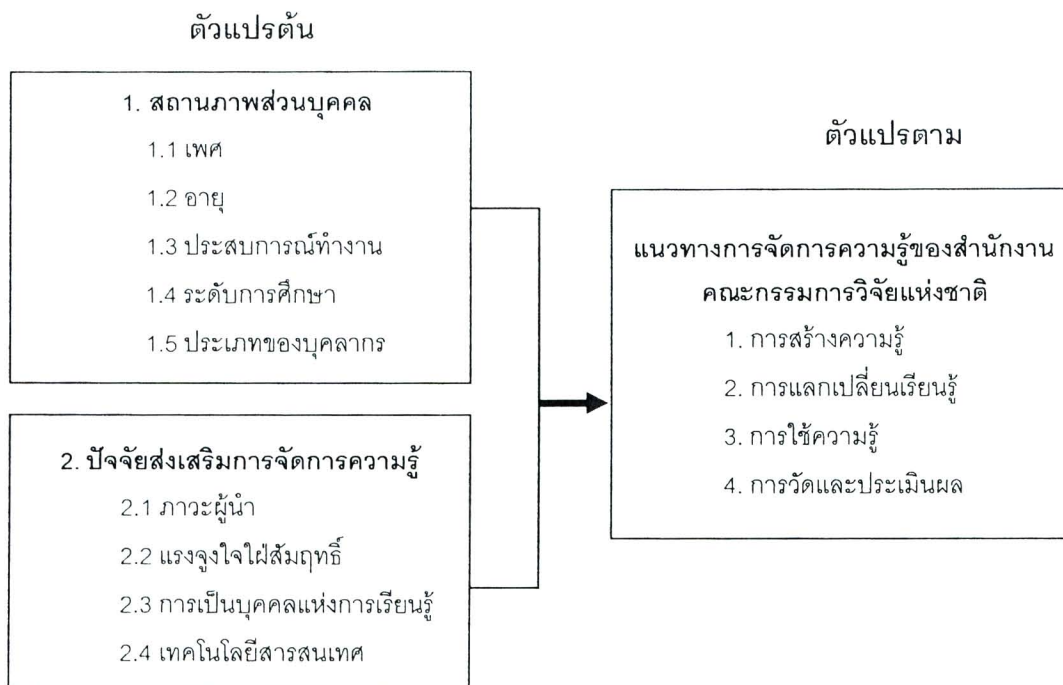
คีย์เซอร์ (Keyser, 2004 อ้างถึงใน ฉลาด จันทร์สมบัติ, 2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และผลการปฏิบัติระหว่างลูกจ้างบริษัทไฟฟ้ารัฐเทนเนสซีเป็นการศึกษาเพื่อวิเคราะห์และเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของการจัดการความรู้

ในองค์กรและผลงานของลูกจ้าง จำนวน 1,870 คน ซึ่งเดิมการจัดการความรู้งานเน้นการรับรู้ของผู้บริหาร ระดับกลางและระดับสูง การศึกษานี้จึงมุ่งไปที่กลุ่มพนักงานระดับล่างซึ่งมีการศึกษาไม่สูง ผลการศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างการจัดการความรู้และผลการปฏิบัติงานของ ลูกจ้าง และยังมีความแตกต่างในการรับรู้และเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ระหว่างลูกจ้าง กลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร

มหาวิทยาลัยจอร์เจีย (The University of Georgia, 2004 อ้างถึงใน บัณฑิต จัตุโรโรจน์, 2550) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม กับความสำเร็จในการจัดการความรู้ในยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้เตรียมเครื่องมือที่ทำให้ บริษัทค้นพบวิธีการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวกับประสิทธิผลของทีมงาน และ ความไว้วางใจภายในองค์กรมากกว่าการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ถูกวัดเป็น 2 ลักษณะ คือ การติดต่อประสานกันภายในองค์กรกับความขัดแย้งภายในองค์กร โดยผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า มีปัจจัยการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ทั้งสองอย่างมีความสัมพันธ์กับ ความสำเร็จในการจัดการความรู้อย่างมีนัยสำคัญ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นว่ามีปัจจัย หลายด้านด้วยกันที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ แต่ในการวิจัยเรื่องแนวทางจัดการความรู้ของ สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาตินั้น ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาเพียงตัวแปรที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์ และที่จะส่งผลต่อแนวทางการจัดการความรู้ของบุคลากรที่สำคัญเท่านั้น อันได้แก่ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไป ใช้ในการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และนำไปสร้าง รูปแบบการจัดการความรู้ภายในองค์กรต่อไป

## 2.2 กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ 11 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 2.3 สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ คือ

- 1) สถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน ระดับการศึกษา และประเภทของบุคลากร มีความสัมพันธ์ต่อแนวทางการจัดการความรู้สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
- 2) ปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ต่อแนวทางการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

## 2.4 นิยามศัพท์

**การจัดการความรู้** หมายถึง การจัดเก็บรวบรวมความรู้ภายในสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติและนำไปใช้ในการพัฒนางาน คน องค์กร โดยมี

กรอบการจัดการความรู้ คือ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนำความรู้ไปใช้ และการวัดและประเมินผล เป็นต้น

**ปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้** หมายถึง คุณลักษณะที่มีในตัวบุคคลที่จะทำ ให้การจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติประสบผลสำเร็จ ได้แก่ การมีภาวะผู้นำ การมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถที่จะทำงานเป็นทีม สามารถสื่อสารได้ดี โดยสามารถเป็นตัวกลางการแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้สึก ข้อมูลระหว่างบุคคลได้ และมีวิสัยทัศน์ มีหลักการ มีความสุขุม เยือกเย็น สร้างความไว้วางใจให้กับผู้อื่น รวมทั้งสามารถชักจูงบุคคลให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

**แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์** หมายถึง สิ่งกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะแสดง พฤติกรรมในการทำงาน โดยมีความกระตือรือร้น มีสมาธิในการทำงาน มีความตระหนักในหน้าที่ มีความรับผิดชอบ เห็นคุณค่าของเวลา และทำงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

**บุคคลแห่งการเรียนรู้** หมายถึง การที่บุคคลมีลักษณะที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เห็นคุณค่าของความรู้ อยากรู้เพื่อพัฒนาชีวิตของตนตลอดเวลา มีความอดทนอดเพียร และกล้าทำในสิ่งที่ไม่มีความกลัวตายตัว

**เทคโนโลยีสารสนเทศ** หมายถึง เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับจัดการ ความรู้ สนับสนุนการทำงานและการเรียนรู้ของบุคลากร ให้สามารถเข้าถึงความรู้ และดึงความรู้ จากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้สะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น

**แนวทางหรือรูปแบบการจัดการความรู้** หมายถึง วิธีการที่จะทำให้การบริหาร จัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติประสบผลสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ คนผู้มีบทบาทสำคัญในการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ และ เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้

**กระบวนการจัดการความรู้** หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนอย่างหนึ่ง ที่ทำให้เกิดความเข้าใจในการจัดการความรู้ได้อย่างละเอียด อันได้แก่ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและ แสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้และเผยแพร่ความรู้ รวมทั้งการเรียนรู้

**การสำรวจความรู้** หมายถึง การสำรวจองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ รวมถึงการสำรวจความรู้ที่แฝงอยู่ในที่ต่าง ๆ มาประยุกต์ให้เหมาะสมกับการใช้ประโยชน์

**การสร้างความรู้** หมายถึง การแสวงหาความรู้จากความรู้เดิมที่มีอยู่แล้ว หรือการนำความรู้จากภายนอกมาใช้ก่อให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ รวมถึงการรักษาความรู้เก่าที่จำเป็นไว้เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

**ประมวลและจัดเก็บความรู้** หมายถึง การประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบ และภาษาที่เข้าใจง่าย เช่น จัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร จัดความรู้ประเภทต่าง ๆ เป็นหมวดหมู่ เพื่อการค้นหาและนำมาใช้ได้ง่าย

**การแลกเปลี่ยนเรียนรู้** หมายถึง การใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กร การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน รวมถึงการกระจายและถ่ายโอนความรู้ของบุคลากร เพื่อให้เกิดการขยายขอบเขตของความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลไปสู่บุคลากรในกลุ่มงานต่าง ๆ

**การใช้ความรู้** หมายถึง การนำความรู้ที่ได้จากประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติงาน หรือนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์และเพิ่มประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**การวัดและประเมินผล** หมายถึง กระบวนการที่กระทำอย่างเป็นระบบในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลและวิเคราะห์ผลตามเป้าหมายของการดำเนินงาน และนำมาตัดสินความเหมาะสมตามเป้าหมาย แผนกลยุทธ์ที่วางไว้ และใช้ผลการประเมินเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป

**การเรียนรู้** หมายถึง การนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดการเรียนรู้และเกิดประสบการณ์ใหม่ หมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง