แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 2
เรื่อง แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

หัวข้อเนื้อหาประจำบท

2.1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
2.2. ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้
2.3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
2.4. สรุป
2.5. คำถามทบทวน

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. อธิบายแนวคิดที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้และนำแนวคิดที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ไปใช้ได้อย่างถูกต้อง
2. อธิบายทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้และนำทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ไปใช้ได้อย่างถูกต้อง
3. วิเคราะห์งานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในปัจจุบัน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน

1. บรรยายประกอบ PowerPoint ตามเนื้อหาประจำบท
2. ให้นักศึกษาแบ่งกลุ่มทำกิจกรรมในห้องจากหัวข้อที่อาจารย์กำหนดให้
3. ให้ตัวแทนกลุ่มออกนำเสนอผลการวิเคราะห์จากหัวข้อที่อาจารย์กำหนดให้และอาจารย์ผู้สอนสรุปผลโดยรวมให้นักศึกษา

สื่อการเรียนการสอนประจำบท

สื่อที่ใช้สำหรับการเรียนการสอน มีดังต่อไปนี้

1. แผนการเรียนการสอนประจำบท
2. PowerPoint ประจำบท
3. เอกสารประกอบการสอน
4. หนังสือ ตำราและเอกสารที่เกี่ยวข้อง
5. สื่ออิเล็กทรอนิกส์

การวัดผลและการประเมินผล

การวัดผลและการประเมินผลประจำบทมีดังนี้

1. สังเกตการตอบคำถามทบทวนเพื่อนำสู่เนื้อหาในบทเรียน
2. สังเกตการณ์ตั้งคำถามและการตอบคำถามของผู้เรียนหรือการทำแบบทดสอบในชั้นเรียน

3. ตรวจสอบความเข้าใจและความถูกต้องในการทำแบบฝึกหัด

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ในสังคมฐานความรู้ (Knowledge Base Society) ความรู้ถือเป็นสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Capital) ที่สำคัญและเป็นทรัพยากรหลักที่มีค่ายิ่ง ซึ่งแตกต่างจากทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตอื่น ๆ เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและสร้างขึ้นใหม่ได้ตลอดเวลาและสามารถนำไปใช้พร้อม ๆ กันได้ไม่จำกัดจำนวน สถานที่และเวลาในการใช้แตกต่างทรัพยากรอื่น ๆ ซึ่งสภาวะดังกล่าวก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยเฉพาะในสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Base Economy Society) ความรู้ได้กลายเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญ ซึ่งทำให้การ

บริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งมีจุดมุ่งหมายคือ การนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กร ชุมชนท้องถิ่นหรือสังคมให้ได้มากที่สุด โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้ เพื่อถ่ายทอด แบ่งปันความรู้ไปยังบุคคลกลุ่มเป้าหมายได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ดังนั้นการจัดการความรู้จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง ในบทนี้จึงนำเสนอแนวคิดพื้นฐานและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ คือ

2.1. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้

2.1.1. คำนิยามหรือความหมายเกี่ยวกับการจัดการความรู้

คำนิยามหรือความหมายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ มีผู้เสนอความคิดเห็นที่แตกต่างกันไปซึ่งความแตกต่างนั้นอาจมาจากประสบการณ์ที่พบเจอ ภูมิลำเนาเดิมและความสนใจของผู้ศึกษาสามารถสรุปคำนิยามหรือความหมายของการจัดการความรู้ไว้หลากหลายทัศนะ ได้ดังนี้

ทาเกอูชิ (Takeuchi) และโนนากะ (Nonaka) (2004) ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ว่า คือ กระบวนการในการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง เผยแพร่ความรู้ทั่วทั้งองค์กรและนำไปเป็นส่วนประกอบสำคัญของผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีและระบบใหม่ ๆ การจัดการความรู้เป็นระบบบริหารจัดการทรัพย์สินความรู้ขององค์กร ทั้งที่เป็นความรู้ที่มองเห็นได้ชัดแจ้งและความรู้ที่เห็นได้ไม่ชัดแจ้ง ระบบการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวพันกับการจำแนก ตรวจสอบ จัดเก็บความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว กรองความรู้และการเข้าถึงความรู้ให้กับผู้ใช้

อาลาวี (Alravi) (1997) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการการสร้างความรู้ จัดเก็บและการแบ่งปันความรู้ ซึ่งรวมถึงการระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการและการปรับปรุงกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ให้ดีขึ้น เพื่อบรรลุถึงความต้องการขององค์กร

ในส่วนของนักวิชาการไทย ได้สรุปคำนิยามหรือความหมายของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้ศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์ พานิช ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) กล่าวว่าการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ ต้องให้นิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมายซึ่งได้แก่

1. การจัดการความรู้มีความหมายรวมถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ความพยายามในการจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรมพลวัตและวิธีปฏิบัติ มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้

3. การจัดการความรู้ ต้องการผู้มีภูมิความรู้ความสามารถในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางความรู้ในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคน

ได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคนและการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

4. การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมินต้นทุนทางปัญญา (Intellectual capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ เป็นดัชนีบอกว่าองค์กรมีการจัดการความรู้อย่างได้ผลหรือไม่

ประเวศ วะสี (2548) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้มีความหมายจำเพาะว่า หมายถึง การจัดการให้มีการค้นพบความรู้ ความชำนาญที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวคน หาทางนำออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตกแต่งหรือปรับปรุงให้ง่ายต่อการใช้และมีประโยชน์เพิ่มขึ้น มีการต่อยอดให้งดงามและใช้ได้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง มีความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นจากการเอาความรู้ที่ไม่เหมือนกันมาผนวกเข้าด้วยกัน ข้อสำคัญคือก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของคนทั้งหมดที่ร่วมกันในกระบวนการก่อเกิดปัญญาร่วม (Collective Wisdom) ทำให้สามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนาในเรื่องยาก ๆ ได้สำเร็จ

บุญดี บุญญากิจและคณะ (2548) ได้สรุปนิยามหรือความหมายของการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้ไม่พ้นประเด็นหลัก ๆ ดังนี้

1. การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์การบริหารการจัดการ วิธีปฏิบัติ หรือแผนงานขององค์กร

2. กระบวนการสร้างองค์ความรู้ มีความสัมพันธ์กับการจำแนก สร้าง รวบรวมและแลกเปลี่ยนความรู้เป็นอย่างยิ่ง

3. ความรู้เกี่ยวข้องและทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น

ดังนั้น การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง การรวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2548) ได้สรุปการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลผลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างความรู้หรือนวัตกรรมและจัดเก็บในลักษณะแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) ได้สรุปความหมายของการจัดการความรู้ไว้ว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการสร้าง ประมวล เผยแพร่ และใช้ความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงาน

จากการที่ได้ศึกษาความคิดเห็นที่แตกต่างกันไปของเหล่านักวิชาการ สามารถสรุปได้ว่า นิยามของการจัดการความรู้ คือ ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่เป็นความรู้ที่ฝังลึกและความรู้แบบชัดแจ้ง เป็นกระบวนการที่ผ่านการค้นหาความรู้ แสวงหาความรู้แล้วนำความรู้มาจัดเข้าระบบเพื่อความเข้าใจง่ายในการกรองข้อมูล โดยมีในเรื่องของเทคโนโลยีเพื่อข้อมูลที่เข้าถึงและที่สำคัญเพื่อกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สำคัญของกันและกัน เพราะ การจัดการความรู้เน้นการจัดการที่

สามารถไปใช้ได้จริงและเกิดประโยชน์ต่อผู้ที่ได้รับความรู้กลับไป พร้อมทั้งมีการปรับปรุงกระบวนการให้ทันสมัย สร้างบรรยากาศในการแบ่งปันความเรียนรู้ สนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนและการกระจายความรู้สู่บุคคล

2.1.2. พัฒนาการของการจัดการความรู้

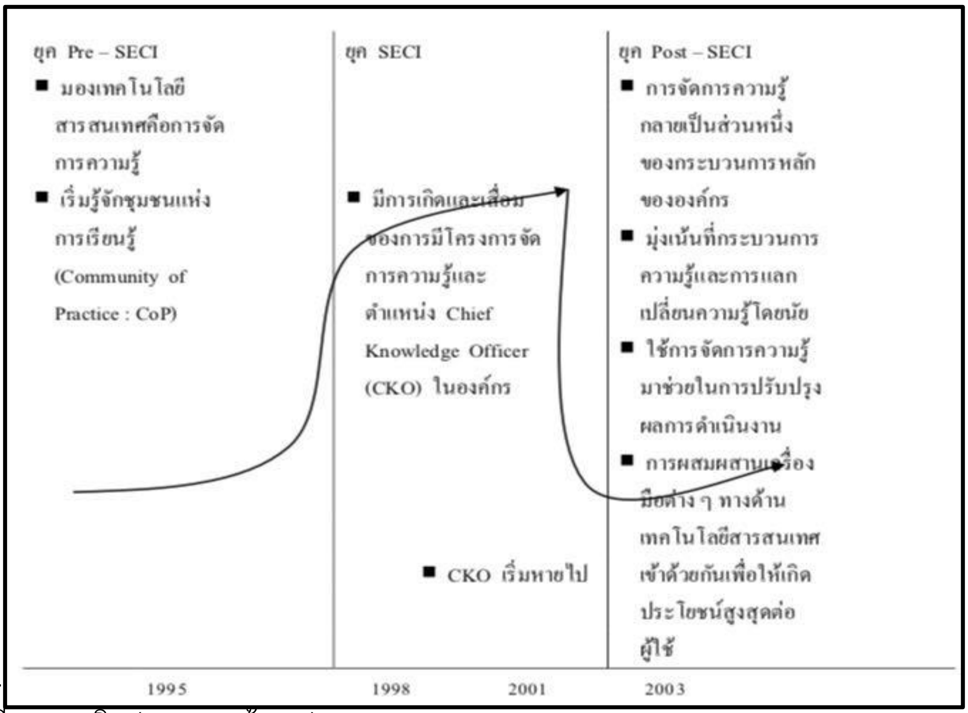
พัฒนาการของการจัดการความรู้ ในช่วงเวลาประมาณ 15 – 20 ปี ที่เกิดศาสตร์ ด้านการจัดการความรู้ อาจกล่าวได้ว่าการจัดการความรู้ได้มีวิวัฒนาการแบ่งออกเป็น 3 ยุค มีรายละเอียด ดังนี้ คือ

2.1.2.1. ยุค Pre – SECI (ประมาณปี ค.ศ. 1978 – 1979) ซึ่งเป็นยุคเริ่มต้นของการจัดการความรู้ โดยมีแนวคิดว่าความรู้เป็นสิ่งที่สามารถบริหารจัดการได้ โดยอาศัยการจัดการที่เป็นระบบ มีโครงสร้างตายตัวและเริ่มมีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ หรือเป็นการจัดการสารสนเทศ (Information management) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของมนุษย์

2.1.2.2. ยุค SECI (ประมาณปี ค.ศ. 1995 – 2001) มีการแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) กับความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) อย่างชัดเจน การจัดการความรู้เน้นการเปลี่ยนความรู้โดยนัยเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง และวนกลับเป็นเกลียวความรู้ (Knowledge spiral) เป็นยุคที่กระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบโดยมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยทำให้ติดต่อกันได้สะดวกมากขึ้นและในช่วงประมาณ ปี 1998 – 2001 การจัดการความรู้เริ่มเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายมากขึ้น บางองค์กรมีการแต่งตั้งตำแหน่ง Chief Knowledge Officer (CKO) อย่างไรก็ตามการจัดการความรู้โดยใช้ SECI Model ยังมีข้อจำกัดในบางเรื่อง เนื่องจากแนวคิดที่ว่าความรู้เป็นเรื่องซับซ้อนเกินกว่าจะจำแนกเป็น Tacit และ Explicit ได้อย่างชัดเจนและการแลกเปลี่ยนรูปแบบของความรู้อาจทำให้เกิดการสูญเสียบริบทที่สำคัญของความรู้ได้ ดังนั้นการจัดการความรู้ให้ได้ผลดีจึงต้องมีการผสมผสานความรู้ทั้ง 2 ประเภท ในช่วงเวลาที่เหมาะสม โดยความรู้ต้องไม่อยู่ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งมากเกินไปแต่ต้องสมดุล

2.1.2.3. ยุค Post SECI เริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 2003 ซึ่งมีการมองว่าความรู้เป็นเรื่องซับซ้อนยากที่จะจัดเป็นระบบที่แน่นอนหรือแบ่งแยกเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) หรือความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ได้อย่างชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป ดังนั้นจึงต้องอาศัยหลักการธรรมชาติและระบบซับซ้อน (Complex Adaptive System) มาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งการจัดการความรู้ในแนวคิดนี้จะไม่สามารถอธิบายได้

โดยใช้ระบบเหตุและผลอย่างเต็มที่ วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในยุคนี้ คือ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการตัดสินใจและการสร้างนวัตกรรมมากกว่ามุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียวโดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมนุษย์และเชื่อว่าความรู้และการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อผู้ให้ความรู้สมัครใจที่จะแบ่งปันได้ เพราะแม้จะบังคับก็จะทำให้การถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้เป็นไปอย่างไร้ประโยชน์ เนื่องจากความรู้ที่นำมาถ่ายทอดจะเป็นความรู้ที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ การจัดการความรู้กลายเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนหลักขององค์กรที่เน้นกระบวนการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) กับการผสมผสานเครื่องมือต่าง ๆ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ใช้ซึ่งพัฒนาการของการจัดการความรู้ แบ่งออกเป็นยุคต่าง ๆ ได้ดังภาพที่ 2.1

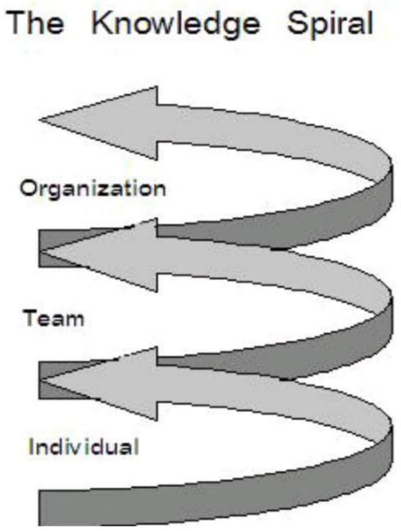


ภาพที่ 2.1
ที่มา: บุญดี บุญญากิจ (2548, หน้า 24)

2.1.3. เป้าหมายของการจัดการความรู้

การนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรนั้น องค์กรต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้และต้องสอดคล้องกับเป้าหมายโดยรวมขององค์กร ระบบการจัดการความรู้สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ และจัดการกับความรู้เดิมเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรและบรรลุเป้าหมายรวมที่วางไว้ ความรู้ขององค์กรสามารถบริหารจัดการได้ โดยการควบคุมจัดการกระบวนการต่าง ๆ เช่น กระบวนการแลกเปลี่ยน การจัดเก็บ การสร้างความรู้ใหม่ การสืบค้น การนำไปใช้ เป็นต้น รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป้าหมายของการจัดการความรู้ คือ การทำให้ทุกคนมีความรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ โดยทำให้ความรู้ของแต่ละคน (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นลักษณะของทักษะฝีมือ

เป็นต้น สามารถถ่ายทอดเรียนรู้กลายมาเป็นความรู้ของกลุ่มและมาเป็นความรู้ขององค์กร ดังแสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 วงจรการกระจายความรู้จากบุคคลเป็นความรู้ขององค์กร
ที่มา: ยุทธนา แซ่เตียว (2547, น. 253)

วิจารณ์ พานิช (2547) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของการจัดการความรู้ คือการใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร ทำให้องค์กรสามารถรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน การจัดการความรู้มีเป้าหมาย 3 ประการหลัก ดังนี้ คือ

2.1.3.1. เพื่อพัฒนางาน เป็นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ และบริการใหม่ ๆ ให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น สามารถวัดได้เป็นตัวเลขชัดเจนในเชิงปริมาณ หรือวัดได้ด้วยตัวชี้วัดเชิงคุณภาพที่รับรู้หรือสัมผัสได้

2.1.3.2. เพื่อพัฒนาคน เป็นการพัฒนาคนผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับให้เป็นแรงงานความรู้ (Knowledge Worker) ซึ่งเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาหรือทุนทางปัญญา โดยอาศัยการจัดการความรู้ที่เกิดจากการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้ มีประสบการณ์ มีความชำนาญ มีทักษะ และสามารถนำองค์ความรู้และประสบการณ์ทั้งหลายมาใช้งานใหม่อีกได้

2.1.3.3. เพื่อพัฒนาฐานความรู้ขององค์กร เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้ หรือทุนทางปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยทำให้องค์กรมีศักยภาพในการต่อสู้กับความยากลำบากหรืออุปสรรค มีวิธีการทำงานดีขึ้น (Best Practice) และสามารถที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้การจัดการความรู้ส่วนใหญ่มุ่งเป้าไปที่งานหลักหรือภารกิจหลักขององค์กร การจัดการความรู้จะก่อผลยิ่งใหญ่ได้ต้องกำหนดเป้าหมายของการดำเนินการไว้ที่ภารกิจที่สำคัญที่สุด เมื่อดำเนินการสำเร็จแล้วจะก่อผลดีที่ยิ่งใหญ่ต่อองค์กร ซึ่งเป้าหมายของการนำวิธีการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรนั้นมีเป้าหมาย 6 ประการ ดังนี้คือ เพื่อเพิ่มคุณภาพและปริมาณของผลงานและการสร้างสรรค์ขององค์กร ซึ่งเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ นำไปสู่การมีชื่อเสียงและเกียรติ

คุณ เป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศทางวิชา การอย่างแท้จริงและนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นทุนทางปัญญาขององค์กร สำหรับเผชิญกับความผันผวนไม่แน่นอนในอนาคตได้อย่างมั่นใจ ช่วยให้บุคลากรแต่ละคนมีผลงานดีขึ้น ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนเพิ่มขึ้นในระยะยาวและที่สำคัญยิ่ง คือ การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือให้บุคลากรมีความสุข สามารถได้รับประโยชน์จากการทำงานในลักษณะที่ผลประโยชน์คือความสุข ไม่ใช้เพียงผลประโยชน์เชิงวัตถุเท่านั้น สร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความกระตือรือร้น เกิดความสุขจากการได้แสดงความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในหน้าที่ของตน จากการมีปฏิสัมพันธ์ แลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนร่วมงานทั้งในหน่วยงานของตนและหน่วยงานอื่น ๆ ทำให้การทำงานเป็นเรื่องที่ให้ความสุข ความพึงพอใจ รวมทั้งเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมสร้างสรรค์หน่วยงานหรือองค์กรของตนเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้เป็นผู้ที่มีความเป็นพลวัต มีความ สามารถในการเรียนรู้และปรับตัว ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึงการเป็นบุคคลเรียนรู้นั่นเอง ย่อมสร้างผลประโยชน์สองต่อ คือ เกิดประโยชน์ต่อทั้งคนและงานเป็นเครื่องมือสั่งสมความรู้และทุนปัญญาขององค์กรสำหรับใช้พัฒนางานและเผชิญกับความไม่แน่นอนในอนาคต เป้าหมายของการจัดการความรู้ในระยะยาว 5 – 10 ปี จะมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กร เปลี่ยนกระบวนทัศน์ของคน เปลี่ยนพฤติกรรมของคน พฤติกรรมที่สำคัญที่สุด ทรงพลังที่สุด คือ พฤติกรรมร่วมคิดร่วมทำ

ส่วนวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ตามแบบจำลองที่เรียกว่า RICE ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการจัดการความรู้ก็คือ การสร้างคุณค่าให้กับองค์กรด้วยการลดต้นทุนการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาและการเพิ่มรายได้ สามารถสรุปวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ได้ดังนี้ คือ

1. Responsiveness: R ได้แก่การที่พนักงานทุกคนทุกระดับในองค์กรมีองค์ความรู้ความสามารถในบทบาทความรับผิดชอบของตนเองและสามารถค้นหาและเรียนรู้เพิ่มเติมจากระบบการจัดการความรู้ ทำให้สามารถตอบสนองต่อสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานทุกรูปแบบ

2. Innovation: I ได้แก่การทำให้องค์กรสามารถสร้างนวัตกรรมและแนวคิดใหม่ ๆ ทำให้เกิดความแตกต่างในด้านสินค้าและบริการ ทั้งนี้เพราะการจัดการความรู้นำพนักงานให้มาทำงานร่วมกัน ร่วมกันคิดแก้ปัญหาและใช้องค์ความรู้และประสบการณ์ที่เก็บไว้ให้เป็นประโยชน์ เมื่อเกิดองค์ความรู้ใหม่ก็เก็บองค์ความรู้นั้นไว้ เพื่อให้สามารถนำมาใช้ใหม่ได้ในอนาคต

3. Efficiency: E ได้แก่ การที่การจัดการความรู้ทำให้พนักงานทุกคนสามารถใช้องค์ความรู้ที่เก็บรักษาไว้มาใช้ใหม่ ทำให้เกิดการทำงาน การตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว

4. Competency: C ได้แก่ การที่การจัดการความรู้สามารถจัดการให้มีการสืบทอดองค์ความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างพนักงาน ทำให้เกิดการพัฒนาเพิ่มพูนทักษะ ประสบการณ์ในการทำงานและการตัดสินใจของพนักงานทุกระดับได้

จากเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ได้มีการกล่าวข้างต้นนั้น สามารถสรุปได้ดังนี้ เป้าหมายของการจัดการความรู้ คือ การนำความรู้แบบความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) นั่นออกมาเป็นความรู้สู่กลุ่มชุมชนท้องถิ่นที่สามารถเห็นได้ว่าความรู้นั้นเป็นรูปธรรม ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาศักยภาพของคน หรือเมื่อพัฒนาคนได้แล้วงานที่ปฏิบัติก็จะเกิดการพัฒนาไปตามระดับของความรู้ไม่ว่าผู้ที่เป็นหัวหน้าหรือเหล่าแรงงานก็มีความรู้ด้วยเช่นกัน เมื่อเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ก็จะ

สามารถที่จะพัฒนางานที่ตนทำนั้นไปสู่นวัตกรรมใหม่ ๆ เรียกได้ว่าเป็นทุนทางปัญญาขององค์กรหรือชุมชนท้องถิ่น

2.1.4. หลักการสำคัญของการจัดการความรู้

หลักการสำคัญของการจัดการความรู้ภายในองค์กร ซึ่งมีหลักการดังนี้ คือ เปิดโอกาสให้คนหลากหลายทักษะและความคิด ร่วมกันทำงานอย่างสร้างสรรค์ ทุกคนในองค์กรช่วยกันหาความรู้หรือวิธีการใหม่ ๆ จากภายนอกอย่างเหมาะสม โดยเอาความรู้จากภายนอกมาทำให้พร้อมใช้ในบริบทของตนเองและสร้างความรู้จากการสรุปบทเรียนจากการทำงานเอามาปรับปรุงงานประจำของตน ดำเนินการโดยแต่ละคนร่วมกันทำเป็นกลุ่มย่อย กลุ่มใหญ่ หรือทั่วทั้งองค์กร โดยมีความเชื่อว่า การรวมกันดำเนินการจะทำให้เกิดสิ่งต่าง ๆ ดังนี้คือพลังสร้างสรรค์รวมหมู่ ในลักษณะของพลังทวีคูณ ความเป็นชุมชนเกิดขึ้นภายในองค์กรเกิดความสัมพันธ์ทางใจระหว่างสมาชิกขององค์กร เกิดความรู้สึกเอื้ออาทรระหว่างกันและเกิดความสนุกสนานร่วมกันการทำงานที่ให้ความสุข ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจที่ได้ทำประโยชน์เชิงสร้างสรรค์ เกิดความสุขในชีวิต ทุกคนช่วยกันยกระดับความรู้ หรือวิธีการทำงานขึ้นสู่ภพภูมิใหม่ (new order) เพื่อสร้างความเจริญในลักษณะก้าวกระโดด ร่วมพลังพัฒนาสินค้าหรือรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุประสิทธิผล (effectiveness) 4 ประการ คือ ตอบสนองความต้องการ (responsiveness) ซึ่งอาจเป็นความต้องการของลูกค้า องค์กร ชุมชนท้องถิ่นและสังคมมีนวัตกรรมใหม่ ๆ (innovation) อาจเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ใหม่หรือวิธีการใหม่ ๆ ก็ได้ มีขีดความสามารถ (competency) ของบุคคล องค์การหรือชุมชนท้องถิ่น เป็นการพัฒนาและใช้ศักยภาพของบุคคล องค์การหรือชุมชนท้องถิ่นได้อย่างเต็มที่ มีประสิทธิภาพ (efficiency) ในการทำงาน เริ่มเรียนรู้จากการทดลองเล็ก ๆ ก่อน ถ้าล้มเหลวจะได้ไม่เป็นผลเสียหายมากนัก แต่ถ้าได้ผลดีจึงขยายการทดลองให้ใหญ่ขึ้น จนได้นวัตกรรมหรือรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ มีการแสวงหาความรู้หรือวิธีการจากภายนอกองค์กร มาปรับใช้หรือปรุงแต่งให้เหมาะสมพร้อมใช้ในบริบทขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการสร้างความรู้ขึ้นใช้เองโดยการสรุปบทเรียนจากการทำงานในลักษณะของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มผู้ร่วมงานในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานในองค์กร มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการเก็บข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานอย่างเป็นระบบอำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันในหมู่ผู้ปฏิบัติงานและต่อการเสาะหาความรู้จากภายนอก รวมทั้งมีระบบการบริหารจัดการและบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

หลักการที่สำคัญของการจัดการความรู้ สรุปได้ดังนี้ สิ่งที่สำคัญคือการเปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงความคิดเห็น ความสามารถที่ตนเองมี ให้พวกเขาแสดงศักยภาพออกมาอย่างเต็มที่เพื่อรู้จุดเด่น จุดอ่อนของตนแล้วแก้ไขเพื่อลดอุปสรรคและสร้างโอกาสในการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการยกระดับความรู้ของตนเอง การทำงานใหม่ ๆ การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ด้วยขีดความสามารถและความรู้ที่ตนเองมีอย่างประสิทธิผลรวมไปถึงการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและเลือกใช้อย่างเหมาะสม

2.1.5. องค์ประกอบของการจัดการความรู้

จากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ สามารถสรุปองค์ประกอบ ที่สำคัญและจำเป็นของการจัดการความรู้ได้ 3 ประการ คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการความรู้ (Knowledge Process) โดยคนถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายดายและรวดเร็ว ส่วนกระบวนการความรู้นั้นเป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วน จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุลดังนี้

2.1.5.1. คนหรือบุคลากร เป็นผู้ดำเนินการที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการความรู้ สำหรับบุคลากรที่มีบทบาทสำคัญที่จะดำเนินการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นได้ คือ คุณเอื้อ คุณอำนวย คุณกิจและคุณประสาน โดยที่แต่ละคนมีส่วนสำคัญในการจัดการความรู้

2.1.5.2. เครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้ เทคโนโลยีมีบทบาทในการอำนวยความสะดวกและสร้างให้เกิดความสมบูรณ์ เช่น ช่วยให้เกิดความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารเกิดการประมวลผลที่เป็นระบบและรวดเร็ว ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญ ๆ ได้ดังนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการค้นหาความรู้จากภายนอก เครื่องมือที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูล/สารสนเทศ เครื่องมือที่ใช้ในการแลกเปลี่ยน/แบ่งปันข้อมูลภายในองค์กรหรือเครือข่ายและเครื่องมือที่ช่วยให้คนในองค์กรหรือเครือข่ายที่อยู่ห่างไกลกันสามารถติดต่อสื่อสารหรือแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกันได้

2.1.5.3. กระบวนการของการจัดการความรู้ ปัจจุบันความรู้กลายเป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการดำเนินงาน การแข่งขัน ดังนั้นองค์กรจึงมีกระบวนการของการจัดความรู้ดังนี้คือ การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นวิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรสามารถแสวงหาความรู้ได้จากแหล่งภายนอกและภายใน เพื่อเพิ่มคุณค่าและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบ่งได้ 2 ประเภท คือ การแสวงหาความรู้ภายในองค์กร ได้แก่ การสอนงาน การฝึกอบรม การประชุม การสัมมนา การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติและการแสวงหาความรู้ภายนอกองค์กร ได้แก่ การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) จากองค์กรอื่น ๆ การจ้างที่ปรึกษา การดูทีวี วีดีโอและภาพยนตร์ การอ่านทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ E-mail และบทความ การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ สังคมและเทคโนโลยี การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่งและแหล่งอื่น ๆ การจ้างพนักงานใหม่ การร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อสร้างพันธมิตรและการร่วมทุน การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นวิธีการในการผนวกให้การกระทำ ความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลกลายเป็นความรู้ใหม่ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ มีการทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การสร้างความรู้ การแบ่งปันความรู้ การทดลอง การรวบรวมความรู้และการสังเคราะห์ความรู้ การสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) เป็นการกำหนดเกี่ยวกับสิ่งสำคัญที่องค์กรจะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ โดยพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษาและการเข้าถึงเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ แบ่งได้ 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่เป็นทางการ ได้แก่ จัดทำฐานข้อมูล สมุดจัดเก็บ

รายชื่อและทักษะของผู้เชี่ยวชาญ จัดทำสมุดบันทึกที่เป็นลายลักษณ์อักษร สมุดหน้าเหลืองขององค์กร และรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ เครือข่ายการทำงานตามระดับขั้น การประชุมการฝึกอบรม

2.1.5.4. การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) เป็นวิธีการที่ทำให้ความรู้แพร่กระจายและไหลเวียนไปทั่วองค์กร ซึ่งอาจเป็นลักษณะของการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลหรือการประยุกต์ใช้ความรู้ที่จัดเก็บไว้ในการปฏิบัติงานจริง แบ่งได้ 2 รูปแบบ คือ โดยตั้งใจ ได้แก่ การสื่อสารกันด้วยการเขียน (การบันทึก การรายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ) การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร (Knowledge Transfer and Utilization) การสื่อสารภายในองค์กร (วิดีโอ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง) การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน การเยี่ยมชมงานต่าง ๆ ที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น ระบบพี่เลี้ยงและโดยไม่ตั้งใจ ได้แก่ การหมุนเวียนงาน เรื่องราวต่าง ๆ ที่เล่าต่อกันมา เครือข่ายงานที่ไม่เป็นทางการ องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ คือ คน เทคโนโลยีและกระบวนการความรู้ (Knowledge Process) เพราะคน คือองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ไม่มีคนก็ไม่มีการถ่ายทอดความรู้ ไม่มีคนก็ไม่มีคนเรียนรู้เทคโนโลยีในรูปแบบต่าง ๆ ที่เรารู้จักในปัจจุบันและคนคือกระบวนการสำคัญที่จะก่อให้เกิดระบบแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กรอีกด้วย

2.1.6. บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการความรู้

บุคคลที่มีบทบาทสำคัญและมีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการความรู้ให้สำเร็จตามเป้าหมายนั้น ประกอบด้วยบุคคลหลายกลุ่ม ซึ่งมีชื่อเรียกแตกต่างกันไป ในวงการจัดการความรู้เรียกบุคคลดังกล่าวว่า “คุณเอื้อ””คุณอำนวย””คุณประสาน”และ”คุณกิจ” เป็นต้น ซึ่งบุคคลเหล่านี้ มีบทบาทหน้าที่และต้องมีทักษะต่าง ๆ ในการดำเนินการจัดการความรู้ดังนี้คือ

2.1.6.1. ผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer: CEO) สำหรับการจัดการความรู้ ผู้บริหารสูงสุดควรเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมการจัดการความรู้ โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็น “คุณเอื้อ” ของการจัดการความรู้ ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูง

2.1.6.2. คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer: CKO) ถ้าการริเริ่มมาจากผู้บริหารสูงสุด CKO แต่ถ้าการริเริ่มที่แท้จริงไม่ได้มาจากผู้บริหารสูงสุด บทบาทแรกของ “คุณเอื้อ” ก็คือ นำเป้าหมาย/หัวปลา ไปขายผู้บริหารสูงสุด ให้ผู้บริหารสูงสุดกลายเป็นเจ้าของ “หัวปลา” ให้ได้ และบทบาทต่อไปของ “คุณเอื้อ” คือ การหา “คุณอำนวย” และร่วมกับ “คุณอำนวย” จัดให้มีการกำหนด “เป้าหมาย/หัวปลา” ในระดับย่อย ๆ ของ “คุณกิจ/ผู้ปฏิบัติงาน” คอยเชื่อมโยง “หัวปลา” เข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กร จัดบรรยากาศแนวราบและการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empowerment) ร่วม Share ทักษะในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรง และเพื่อแสดงให้ “คุณกิจ” เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้ พร้อมคอยเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมสร้างสรรค์อื่นๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร ติดตามความเคลื่อนไหวของการดำเนินการให้คำแนะนำบางเรื่องและแสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จ อาจจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จและให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของ แต่เน้นการสร้างความภาคภูมิใจในความสำเร็จ

2.1.6.3. คุณอำนวย (Knowledge Facilitator: KF) เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ความสำคัญของ “คุณอำนวย” อยู่ที่การเป็นนักจุดประกายความคิด

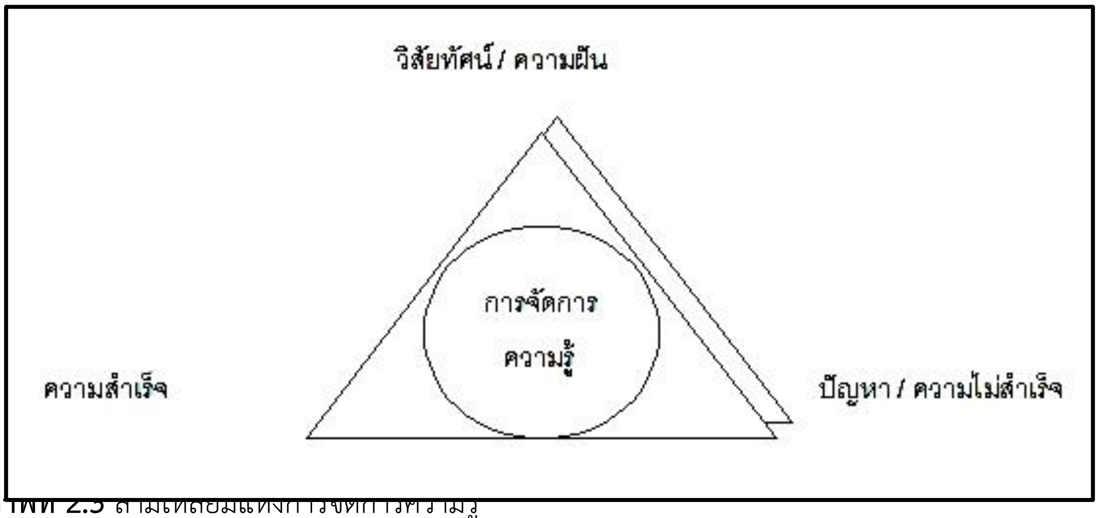
และการเป็นนักเชื่อมโยง โดยต้องเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติคุณกิจกับผู้บริหารคุณเอื้อเชื่อมโยงระหว่างคุณกิจต่างกลุ่มภายในองค์กรและเชื่อมโยงการจัดการความรู้ภายในองค์กรกับภายนอกองค์กร โดยหน้าที่ที่คุณอำนวยควรทำคือร่วมกับคุณเอื้อจัดให้มีการกำหนดหัวปลาของคุณกิจ อาจจัดมหกรรมหัวปลาเพื่อสร้างความเป็นเจ้าของหัวปลาจัดตลาดนัดความรู้ เพื่อให้คุณกิจนำความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดความรู้ออกมาจากวิธีทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้น เพื่อการบรรลุหัวปลาจัดการดูงานหรือกิจกรรมเชิญเพื่อนมาช่วย (Peer Assist) เพื่อให้บรรลุหัวปลาได้ง่ายหรือเร็วขึ้น โดยที่ผู้นั้นจะอยู่ภายในหรือนอกองค์กรก็ได้ เรียนรู้วิธีทำงานจากเขา เชิญเขามาเล่าหรือสาธิต จัดพื้นที่เสมือนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสำหรับเก็บรวบรวมขุมความรู้ที่ได้ เช่น ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ ซึ่งรวมทั้งเว็บไซต์ เว็บบอร์ด เว็บบล็อก อินทราเน็ต จดหมายข่าว เป็นต้น ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP : Community of Practice) ในเรื่องที่เป็นความรู้ หรือเป็นหัวใจในการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กรและเชื่อมโยงการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรกับกิจกรรมจัดการความรู้ภายนอก เพื่อสร้างความคึกคักและเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภายนอก

2.1.6.4. คุณกิจ (Knowledge Pracititoner: KP) “คุณกิจ” หรือผู้ปฏิบัติงานเป็นพระเอกหรือนางเอกตัวจริงของการจัดการความรู้ เพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ประมาณร้อยละ 90-95 ของทั้งหมดคุณกิจเป็นเจ้าของหัวปลาโดยแท้จริงและเป็นผู้ที่มีความรู้ (Explicit Knowledge) และเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้หา สร้าง แปลงความรู้เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึงเป้าหมาย/หัวปลาที่ตั้งไว้

2.1.6.5. คุณประสาน (Network Manager) เป็นผู้ที่คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้นเกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวีคูณ

2.1.7. สามเหลี่ยมแห่งการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ไม่ได้เริ่มจากความสำเร็จเท่านั้น การจัดการความรู้น่าจะเริ่มต้นจาก "สามเหลี่ยมแห่งความรู้" การจัดการความรู้เน้นที่การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) สำหรับให้แต่ละกลุ่มหรือหน่วยงานย่อย เลือกและปรับเอาความรู้ไปใช้ในการทำงานและสร้างความรู้หรือยกระดับความรู้ขึ้นจากการทำงาน การจัดการความรู้ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า แต่ละหน่วยงานย่อยมีความสำเร็จที่น่าภาคภูมิใจและพร้อมจะให้พนักงานในหน่วยงานอื่นเข้ามาเรียนรู้และในขณะเดียวกัน หน่วยงานย่อยนั้นก็มักจะมีปัญหาหรือทำงานไม่ได้ผลดีนักและอยากเรียนรู้จากหน่วยงานอื่นภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร หากทุกหน่วยงานย่อยเปิดเผยว่า ความสำเร็จและปัญหาของตนคืออะไร เอาทั้ง 2 มุมใส่ไว้ใน แผนที่ (map) ของความสำเร็จและปัญหาก็จะช่วยเปิดโอกาสของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เรามักจะคิดว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่จริงจังเข้มข้นเกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานย่อยที่ทำเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ดีกับหน่วยงานที่ยังมีปัญหาในการทำงานเรื่องนั้น ในความเป็นจริงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ทรงพลังและมีคุณภาพจะเกิดระหว่างหน่วยงานที่มีความสำเร็จสูงในเรื่องใดเรื่องหนึ่งกับหน่วยงานที่ยังทำงานเรื่องเดียวกันนั้นได้ไม่ดีและเรื่องนั้นเป็นเรื่องใหญ่ตรงตามวิสัยทัศน์ขององค์กร เห็นว่าเรื่องนั้นเป็นเรื่องสำคัญ มีความหมายที่ยิ่งใหญ่ต่อองค์กรในภาพรวม ด้วยเหตุนี้ แผนที่ (map) สำหรับส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จึงมีข้อมูลครบทั้งสามด้านของ "สามเหลี่ยมแห่งการจัดการความรู้" ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 สามเหลี่ยมแห่งการจัดการความรู้
ที่มา: วิจารณ์ พานิช (2547, น. 10)

2.1.8. หัวใจของการจัดการความรู้

มีผู้รู้ได้กล่าวถึง KM หลายแง่หลายมุมที่อาจรวบรวมมาชี้ธงคำตอบว่า หัวใจของ KM อยู่ที่ไหนได้โดยอาจกล่าวเป็นลำดับขั้นหัวใจของ KM เหมือนกับลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of needs) ได้ โดยเริ่มจากข้อสมมุติฐานแรกที่เป็นสากลที่ยอมรับทั่วไปว่าความรู้คือพลัง

2.1.8.1. Knowledge is Power: ความรู้คือพลัง

2.1.8.2.Successful knowledge transfer involves neither computers nor documents but rather in interactions between people. (Thomas H Davenport): ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ไม่ใช่อยู่ที่คอมพิวเตอร์หรือเอกสารแต่อยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนด้วยกัน

2.1.8.3. The great end of knowledge is not knowledge but action: จุดหมายปลายทางสำคัญของความรู้มิใช่ที่ตัวความรู้แต่อยู่ที่การนำไปปฏิบัติ

2.1.8.4. Now the definition of a manager is somebody who makes knowledge productive: นิยามใหม่ของผู้จัดการ คือ ผู้ซึ่งทำให้ความรู้ผลิตดอกออกผล

จะเห็นว่าจากข้อความที่กล่าวถึง ความรู้ดังกล่าวพอทำให้มองเห็นหัวใจของการจัดการความรู้เป็นลำดับชั้นมาเริ่มแต่ข้อความแรกที่ว่า ความรู้คือพลังหรือความรู้คืออำนาจ ซึ่งเป็นข้อความเป็นที่ยอมรับที่เป็นสากล ทั้งภาคธุรกิจ เอกชนและภาคราชการ จากการยอมรับดังกล่าวมาสู่การเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของคนว่ามีความสำคัญในการถ่ายทอดความรู้กว่าเครื่องมือหรือเอกสารใดและมักกล่าวถึงว่า แม้ความรู้จะถูกจัดระบบและง่ายต่อการเข้าถึงของบุคคลต่าง ๆ ดีเพียงใดก็ตาม ถ้ามีความรู้ เกิดความรู้ขึ้นแล้ว หากไม่นำไปใช้ประโยชน์ก็ไม่ใช่จุดหมายปลายทางของความรู้และที่ชัดเจนก็คือ ประโยคสุดท้ายที่เน้นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดมรรคผลมีคุณค่าประโยชน์เป็นรูปธรรมว่านั่นเป็นนิยามใหม่ของผู้ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการเลยทีเดียว ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าหัวใจของ KM อยู่ที่การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม

อ.นพ.วิจารณ์ พานิช กล่าวไว้น่าคิด หลังจากการไปร่วมสัมมนา “นวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” โดยได้ฟังการบรรยายของ ศ. นพ. ประเวศ วะสี ตีความ “การเรียนรู้เพื่อชุมชน เป็นสุข” ทำให้เกิดความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้อย่างลึกซึ้งมาก จึงขอนำมาเล่าสู่กันฟัง ท่านบอกว่า การพัฒนาชุมชนต้องมี 4 องค์ประกอบ

1. ชุมชน หมายถึงการอยู่ร่วมกัน ความเป็นชุมชนมีเป้าหมายที่การอยู่ร่วมกัน

2. เป็นสุข หมายถึงความเป็นทั้งหมด ความเป็นปรกติ สมดุล บูรณาการของปัจจัย ต่าง ๆ อย่างน้อย 8 ด้าน ได้แก่ ชีวิต สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ศาสนธรรม ครอบครัวและชุมชน

3. การเรียนรู้ หมายถึงการเรียนรู้ร่วมกันของคนในชุมชนนั้น ๆ ผ่านการปฏิบัติ

4. การสร้างเสริม หมายถึงการเข้าไปเอื้ออำนวย ส่งเสริม เสริมพลัง (empower) ไม่ใช่เข้าไปสอนหรือถ่ายทอดความรู้

ทั้ง 4 องค์ประกอบ คือหัวใจของการจัดการความรู้ในทุกบริบท ไม่ใช่แค่การจัดการความรู้ของชาวบ้านหรือของชุมชน ในเรื่องการจัดการความรู้นี้ การเรียนรู้สำคัญกว่าตัว

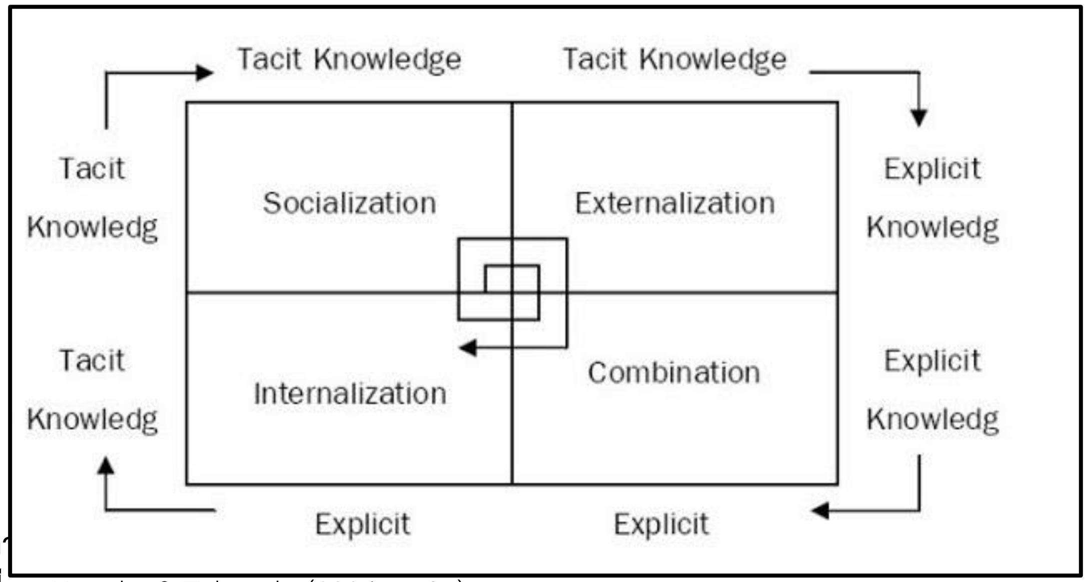
ความรู้ เพราะถ้าไม่ระวัง ตัวความรู้จะเป็นความรู้ที่หยุดนิ่งตายตัว การเรียนรู้จะมีลักษณะดิ้นได้ คือมีชีวิตเป็นพลวัตการเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือการเรียนรู้ร่วมกันเป็นการสะสมความรู้และเป็นการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (Interaction learning through action)

การจัดการความรู้ (KM) สิ่งสำคัญมันอยู่ที่การลงมือปฏิบัติให้ได้ ใช้ภาษาเดียวกัน สื่อความหมายกันให้ได้ การเรียนรู้ของบุคคลหัวใจสำคัญอยู่ที่เราจะได้เรียนรู้จากการสอนคนอื่น (Learning from Teaching) และสิ่งที่สำคัญของการจัดการความรู้ ก็คือ เรื่องของคน การพัฒนาคน คนพัฒนาตนเอง การวางแผนทำงาน การจัดลำดับความสำคัญของงานขององค์กร

2.2. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้

2.2.1. โมเดลก้นหอย (Spiral Model)

โมเดลการจัดการความรู้ รูปแบบทฤษฎีการจัดการความรู้ของ The Nonaka and Takeuchi Knowledge Spiral Model



ภา

ที่มา: Nonaka & Takeuchi (2004, p. 95)

เซกิโมเดล (SECI Model) (Socialization Externalization Combination Internalization) อธิบายความสัมพันธ์ของความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่สลับไปมาจนทำให้องค์การเกิดความรู้ใหม่ ๆ ไม่หยุดนิ่งเป็นวงจรหมุนเวียนได้ตลอดเวลา ภายใต้ SECI Model สามารถจัดแบ่งผู้ให้ความรู้ได้ 4 ประเภทคือ

1. ตัวแทน (Agent) หรือที่ผู้เกี่ยวข้องกับกระบวน Socialization
2. ผู้สัญจร (Nomad) หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ Externalization
3. นักวิเคราะห์ (Analysis) หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ Combination
4. ผู้ดูแล (Keeper) หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ Internalization

ขั้นที่ 1 Socialization: Tacit Knowledge to Tacit Knowledge เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ข้อคิดเห็น ความเชื่อ วิธีการ ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และสร้างความรู้ในรูปแบบที่เรียกว่า Tacit Knowledge มีลักษณะของการแบ่งปันทักษะความชำนาญซึ่ง

เป็นตัวแบบที่อยู่ในจิตใจ นอกจากการใช้ภาษา เป็นการเรียนรู้จากการทำงานที่ทำอยู่ (On-the-job Training) เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ไม่ได้เกิดจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ดังนั้นการส่งผ่านสารยังผู้รับจึงมักเป็นเพียงสัมผัสเล็ก ๆ ที่สามารถถอดรหัสได้จากช่วงอารมณ์ บรรยากาศและบริบทที่มีลักษณะเฉพาะที่ทำให้ ประสบการณ์นั้นประทับใจและฝังลึกเข้าไปในจิตใจ

ขั้นที่ 2 Externalization: Tacit Knowledge to Explicit Knowledge เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบของ Tacit Knowledge ซึ่งแลกเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคคลไปเป็นความรู้ที่ผู้อื่นสามารถเข้าถึงได้ อยู่ในรูปแบบที่สามารถถ่ายทอดให้เข้าใจได้ง่าย รวมทั้งสามารถเก็บเป็นความรู้ขององค์การได้

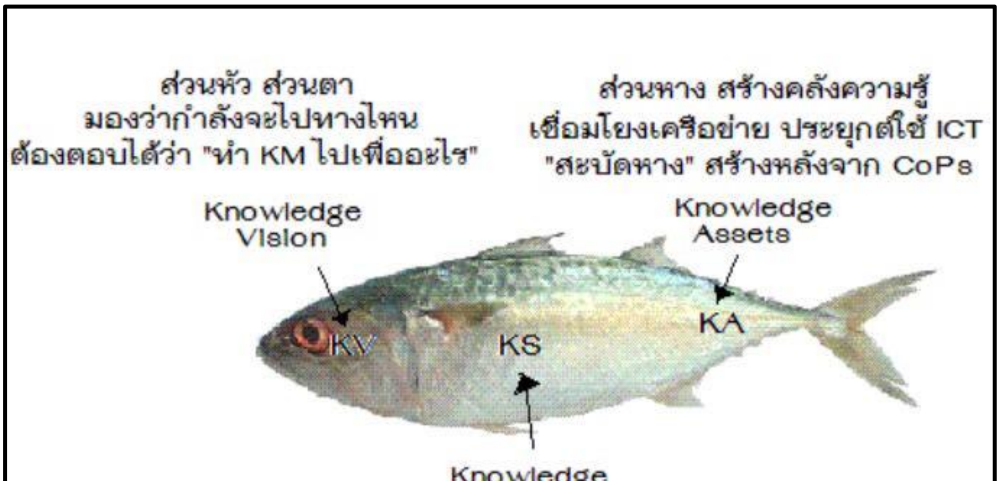
ขั้นที่ 3 Combination: Explicit Knowledge to Explicit Knowledge เป็นกระบวนการรวมความรู้ในแขนงต่าง ๆ กันเข้าด้วยกันเพื่อก่อให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งเป็นกระบวนการเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบนี้ จึงเป็นการนำความรู้ชัดแจ้งที่มีอยู่มากมายหลากหลายมาจัดระบบให้เป็นแนวคิด ที่นำไปสู่การก่อตัวของระบบความรู้

ขั้นที่ 4 Internalization: Explicit Knowledge to Tacit Knowledge เป็นกระบวนการเรียนรู้จากการกระทำ ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ให้อยู่ในรูปของเอกสาร หรือให้อยู่ในรูปของทักษะหรือความสามารถของบุคคล กลับมาเป็นความรู้ฝังลึกในตัวบุคคลเป็นกระบวนการเปลี่ยนความรู้แบบของ Explicit Knowledge To Tacit Knowledge ซึ่งเป็นการนำเอาความรู้ที่ได้อ่านหรือความรู้ที่มีในคน ไปสอนไปลองปฏิบัติให้เกิดความเชี่ยวชาญ

การจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Nonaka and Takeuchi (1995) มองว่า ความรู้ที่เกิดขึ้นไม่สามารถละเลยในเรื่องของการแลกเปลี่ยนทางความคิดเห็นของบุคคลได้ เพราะเป็นกระบวนการสำคัญที่นำไปสู่ให้ผู้อื่นได้รับรู้ เข้าใจในสิ่งที่ถ่ายทอดร่วมกันแล้วเกิดเป็นองค์ความรู้ขององค์กรที่เกิดจากความรู้ที่ต่างความสามารถ ที่ผสมผสานระหว่างความรู้ในตัวบุคคลและความรู้ที่ชัดแจ้งก่อเกิดเป็นความรู้ใหม่หรือระบบความรู้ขององค์กร นอกจากนี้ ความรู้ต่างๆที่เกิดขึ้นยังสามารถอยู่ในรูปแบบเอกสาร การบันทึกหรือการเผยแพร่ เพื่อนำเอาความรู้ที่ได้อ่านหรือความรู้ที่มีในคนได้สอนได้ลองปฏิบัติให้เกิดความเชี่ยวชาญ

2.2.2. โมเดลปลาทู (Tuna Model)

ประพนธ์ ผาสุกยืด (2550) ได้เสนอกรอบความคิดการจัดการความรู้แบบปลาทู (Tuna Model) เป็นกรอบความคิดอย่างง่ายในการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) โดยเปรียบการจัดการความรู้เสมือนปลาหนึ่งตัว ซึ่งมีส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนหัว ลำตัวและหางปลา ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ โมเดลปลาทู (Tuna Model)
ที่มา: ประพนธ์ ผาสุขยืด (2550, น. 22)

จากรูปที่ 2.5 ตัวแบบปลาทู (Tuna Model) ที่เปรียบการจัดการความรู้เหมือนปลาหนึ่งตัวโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ

1. ส่วนหัวปลา (Knowledge Vision : KV) คือ ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์หรือทิศทางของการจัดการความรู้ โดยก่อนที่จะทำการจัดการความรู้จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ว่า จะทำการจัดการความรู้เพื่ออะไร หรือจะมุ่งหน้าไปทางไหนและการกำหนดวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้จะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ความเป็นจริงของการจัดการความรู้ไม่ใช่เป้าหมาย แต่เป็นกระบวนการหรือกลยุทธ์ที่ทำให้งานบรรลุผลตามที่ต้องการโดยใช้ความรู้เป็นฐานหรือเป็นปัจจัยให้งานสำเร็จ อาทิเช่น การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะสู่ความเป็นเลิศ การจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพให้ได้รับการรองรับมาตรฐาน การจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารงานโดยที่ส่วนหัวปลาจะต้องเป็นของผู้ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ทั้งหมดหรือคุณกิจโดยมีคุณเอื้อและคุณอำนวยคอยช่วยเหลือ

2. ส่วนกลางลำตัว (Knowledge Sharing: KS) คือ ส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn) จัดเป็นส่วนสำคัญที่สุดและยากที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้ ทั้งนี้เพราะจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้คนยินยอมพร้อมใจที่จะแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันโดยไม่หวงวิชา โดยเฉพาะความรู้ที่ซ่อนเร้นหรือความรู้ฝังลึกที่มีอยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงานหรือคุณกิจ พร้อมอำนวยให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีมให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้และเกิดนวัตกรรม

3. ส่วนที่เป็นหางปลา (Knowledge Assets: KA) คือ องค์ความรู้ที่องค์กรได้เก็บสะสมไว้เป็นคลังความรู้หรือขุมความรู้ ซึ่งมาจาก 2 ส่วนคือ ความรู้ที่ชัดแจ้งหรือความรู้เปิดเผย (Eplicit Knowledge) คือ ความรู้เชิงทฤษฎีที่ปรากฏให้เห็นชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรม เช่น เอกสาร ตำราและคู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้นและความรู้ซ่อนเร้นหรือความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน ไม่ปรากฏชัดเจนเป็นรูปธรรม แต่เป็นสิ่งที่มีคุณค่ามาก เมื่อบุคคลออกจากองค์กรไปแล้วและความรู้นั้นยังคงอยู่กับองค์กร ไม่สูญหายไปพร้อมกับตัวบุคคล

การจัดการความรู้ในส่วนนี้เป็นส่วนที่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการจัดเก็บ จัดหมวดหมู่ เพื่อสะดวกในการเข้าถึงและปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ (Update) ช่วยทำหน้าที่เป็นพื้นที่เสมือน (Virtual Space) ให้คนที่อยู่ไกลกันสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn) ได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น หากเปรียบการจัดการความรู้เหมือนปลาตัวหนึ่ง ซึ่งมีส่วนประกอบ

3 ส่วน คือ ส่วนหัว กลางลำตัวและหาง รูปร่างของปลาแต่ละตัวหรือการจัดการความรู้ของแต่ละองค์กรจะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับจุดเน้นขององค์กรนั้น ๆ เช่น บางองค์กรเน้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งหมายถึง ส่วนกลางลำตัวปลาก็จะใหญ่กว่าส่วนอื่น ๆ ในขณะที่บางองค์กรอาจจะเน้นที่คลังความรู้และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง องค์กรนั้นจะมีส่วนหางปลาใหญ่กว่าส่วนอื่น ๆ ดังนั้น ปลาแต่ละตัวจะมีรูปร่างไม่เหมือนกัน หรือองค์กรแต่ละแห่งจะมีจุดเน้นในการจัดการความรู้ไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับความต้องการหรือจุดเน้นของแต่ละองค์กร ซึ่งมีลักษณะเฉพาะตนเอง จากโมเดลปลาทูที่เป็นปลาตัวเดียว มาสู่โมเดลปลาตะเพียนที่เป็นฝูงปลา โดยแม่ปลา (ปลาตัวใหญ่) เปรียบได้กับ วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ขององค์กร ในขณะที่ปลาตัวเล็กหลาย ๆ ตัว เปรียบได้กับเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่ต้องตอบ สนองเป้าหมายใหญ่ขององค์กร จึงเป็นปลาทั้งฝูง และมีความเพียรพยายามที่จะว่ายไปในกระแสน้ำที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาดังภาพที่ 2.6

ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิด

ที่มา: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2547, น. 68)

จากภาพที่ 2.6 โมเดลปลาตะเพียนที่เป็นฝูงปลา ซึ่งปลาแต่ละตัวไม่จำเป็นต้องมีรูปร่างและขนาดเหมือนกัน เพราะการจัดการความรู้ของแต่ละบริบทไม่เหมือนกัน รูปแบบของการจัดการความรู้แต่ละหน่วยย่อยจึงสามารถสร้างสรรค์ ปรับให้เข้ากับแต่ละที่ได้อย่างเหมาะสม เราจะเห็นปลาเล็ก ๆ ที่มีเอกลักษณ์บางตัวอาจจะท้องใหญ่เพราะมีส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาก บางตัวหางใหญ่เพราะมีจุดเด่นในเรื่องของการจัดทำระบบคลังความรู้มาก แต่ทุกตัวต้องมีหัวและตาที่มองเห็นเป้าหมายชัดเจน

2.2.3. โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ภาพที่ 2.7 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง
ที่มา: ชูชัย สมิทธิไกร (2550, น.75)

2.2.3.1. ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย ได้แก่ ทักษะ หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการขับรถ เป็นต้น ส่วนความรู้ หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการ แนวคิดเฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด การเมือง เป็นต้น

2.2.3.2. ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ สังเกตเห็นได้ยาก ได้แก่ บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคม เห็นว่าตัวเขามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคลสมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน เป็นต้น อุปนิสัย หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักกีฬาที่ดี เป็นคนใจเย็น เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น และแรงกระตุ้น (Motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคล ที่จะส่งผลกระทบต่อการกระทำ เช่น เป็นคนที่มีความต้องการผลสำเร็จ การกระทำสิ่งต่าง ๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา 7 ปีในขณะที่เทคโนโลยีใช้เวลาเพียง 1 ปีก็ตามทัน

เพราะซื้อหาได้ ดังนั้น สมรรถนะของสมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กรดังนี้

1.ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ทักษะและความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาในเรื่องใดช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร

4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPIs แล้ว จะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง

5. ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าที่กำหนดทั้ง ๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ เช่น เป็นองค์การแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์การมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงานเกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 ซึ่งได้ศึกษาวิจัยว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน ได้ศึกษาวิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม มีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่า สมรรถนะ ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถ อธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg)

โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) สามารถอธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมาและส่วนของทักษะได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตไดชัดเจนและวัดได้ยากกว่าและเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่าได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง คุณลักษณะส่วนบุคคลและแรงจูงใจ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเชาวน์ปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วน

บุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

นอกจากนี้ ยังมีสมรรถนะที่เรียกว่า แนวคิดของตนเอง ได้แก่ ทัศนคติและค่านิยม ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลานานและสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยา หรือการสั่งสมประสบการณ์ในการพัฒนาแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยากและต้องใช้เวลากล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational Competency) ว่าหมายถึงความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐานในที่นี้หมายถึงองค์ประกอบของความสามารถรวมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน จากที่นำเสนอมาข้างต้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่าสมรรถนะหรือขีดความสามารถหมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์การได้กำหนดเอาไว้

ประเภทของสมรรถนะ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะที่แตกต่างกันออกไป โดย ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้ทำการสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะส่วนบุคคล ความสามารถที่มีเฉพาะตัวของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลเท่านั้นเช่นความสามารถในด้านการวาดภาพของศิลปิน การแสดงกายกรรมของนักกีฬาบางคน นักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้

2. สมรรถนะตามสายงาน เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้นๆต้องการเพื่อทำให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหารตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์วิจัยในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการเป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้

3. สมรรถนะขององค์กร เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์การที่มีส่วนทำให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้น ๆ ได้เช่น บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ประเทศไทย จำกัด เป็นองค์การที่มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ชั้นนำของโลก

จิรประภา อัครบวร (2552, หน้า 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์การต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์การ

2. สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์การทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์การ

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ

จึงอาจสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์การจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์การ ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่งคือ สมรรถนะตามสายงาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

ความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในงานเป็นหัวข้อเรื่องหนึ่งที่น่าสนใจ ในวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม การที่ทำงานในองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมไม่ประสบผล เช่น ยอดการผลิตตกต่ำทั้ง ๆ ที่คนทำงานเท่าเดิม คนงานขาดงาน เปลี่ยนงานบ่อยหรือมาทำงานได้แต่ทำไม่ดีไม่เต็มความสามารถ สิ่งเหล่านี้ล้วนมีสาเหตุมาจาก ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในงานทั้งสิ้น ดังนั้นความพึงพอใจในงานจึงมีความสำคัญต่อธุรกิจอุตสาหกรรมในเรื่องต่อไปนี้

1. ก่อให้เกิดความรับผิดชอบต่องานมากขึ้น
2. ก่อให้เกิดกำลังขวัญ (Morale) แก่บุคคลในองค์การ
3. ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน
4. เป็นยุทธวิธีการเพิ่มผลผลิต (Productivity) ให้แก่หน่วยงานวิธีหนึ่ง
5. ทำให้เกิดการปรับปรุง แก้ไขการบริหาร เมื่อพบว่าพนักงานไม่พึงพอใจในการทำงาน

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

จากการศึกษาพบว่า มีองค์ประกอบหลายประการที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานองค์ประกอบพื้นฐานมีดังต่อไปนี้

1. งาน (Job) คืองานที่เขาได้ไปทำอยู่ หมายความว่า คน ๆ นั้น เขามีความชอบ

2. ความถนัดความสนใจในงานนั้นหรือไม่ หากเขามีความชอบ ความสนใจแล้ว ก็ยอมจะมีความพอใจในงานนั้นสูงเป็นทุนอยู่ ในขณะที่เขาทำงานไป โอกาสที่เขาจะเรียนรู้งาน รู้สิ่งใหม่ ๆ ก็มากขึ้นและสิ่งนี้หากเขาชอบอีก ก็ย่อมเพิ่มความพอใจในงานนั้นมากขึ้นไปอีกเช่นกัน

3. ค่าจ้าง (Wage) ค่าจ้างแรงงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้เขาอยากทำงานในหน่วยงานนั้นหรือไม่การให้ค่าจ้างแรงงานในอัตราที่เหมาะสม ก็ทำให้ผู้ทำงานพึงพอใจได้ นอกจากนี้ค่าจ้างแรงงานก็ต้องมีความยุติธรรม โดยเฉพาะในบรรดาคนงาน หรือลูกจ้างที่มีคุณสมบัติเดียวกัน

4. โอกาสที่ได้เลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) พนักงานทุกคนก็ตั้งความหวังไว้กับสิ่งเหล่านี้ ผู้บังคับบัญชาต้องมีวิธีการที่ดีในการพิจารณาเพื่อความยุติธรรม เพราะสิ่งนี้จะกระทบต่อความพึงพอใจในงานของคนงานได้

5. การยอมรับ (Recognition) ทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน หากมีการยอมรับเขา ย่อมทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้น การให้เกียรติให้การยอมรับฟังความคิดเห็นต่อบุคคลย่อมทำให้เขาเกิดความพึงพอใจได้

6. สภาพการทำงาน (Working Condition) เป็นสภาพโดยทั่ว ๆ ไปของสถานที่ทำงานเช่น สะอาด เป็นระเบียบ กว้างขวางโอ่โถง ที่เป็นสภาพทางกายภาพ (Physical Environmentสิ่งเหล่านี้มีผลต่อความพึงพอใจ เช่นกัน

7. ผลประโยชน์ (Benefit) และสวัสดิการ (Services) หมายถึง สิ่งที่เขาได้รับตอบแทน นอกเหนือจากค่าจ้าง เช่น บำเหน็จ บำนาญ ค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พัก ค่าน้ำมันรถ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ย่อมมีผลต่อความพึงพอใจในงานได้ เช่นกัน

8. ตัวหัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา (Leader) หัวหน้านี้มีอิทธิพลมากเช่นกัน เช่นลักษณะของหัวหน้าเป็นแบบใด มีทักษะในการบริหารงานมากน้อยเพียงใด รู้หลักจิตวิทยา หลักมนุษย์สัมพันธ์เพียงไรและเมื่อมีปัญหา หัวหน้ามีความสามารถที่จะแก้ปัญหาหรือให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีเพียงไร

9. เพื่อนร่วมงาน (Co – Workers) หากมีเพื่อนร่วมงานที่ดีทำงานไปกันได้ย่อมส่งผลทำให้เขาเกิดความพอใจในการทำงานมากขึ้น

10. องค์การและการจัดการ (Organization) หมายถึง องค์การใดที่มีชื่อเสียงการทำงานมีระบบแล้ว ย่อมทำให้เกิดการยอมรับ ย่อมทำให้ผู้ทำงานเกิดความพึงพอใจในองค์การนั้น

2.3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

2.3.1. การศึกษาวิจัย เรื่องการจัดการความรู้ในหน่วยงานของมหาวิทยาลัยได้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีระดับความรู้ ความเข้าใจต่อการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ (KM) ของมหาวิทยาลัยเป็นอย่างไร อีกทั้ง ความก้าวหน้าของการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยควรจะดำเนินงานไปในทิศทางใด นำข้อมูลที่ได้มาประกอบการวางแผนการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัย

2.3.2. การใช้ระบบการจัดการความรูเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราชเขต 4: กรณีศึกษาโรงเรียนบานสระบัว ผลการวิจัยพบวา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปที่ 6 และชั้น มัธยมศึกษาปที่ 3 จากผลการทดสอบของโรงเรียนเพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 4.67 และ 3.27 และจากผลการ ทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) เพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 3.63 และ 2.55 ตามลำดับ ความรูความเขาใจ ของครูเกี่ยวกับระบบการจัดการความรู กอนและหลังการดำเนินงานมีความแตกตางกันอยางมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ครูมีสารสนเทศและนวัตกรรมเพิ่มขึ้น ความพึงพอใจของครูตอการใชระบบการจัดการความรูเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการอยูระดับมาก

2.3.3. การจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ด้านการบ่งชี้ความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ด้านการเก็บและเข้าถึงความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 และกลุ่ม

ตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ด้านการนำความรู้ไปใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

นอกจากนั้น เมื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่ากลุ่มตัวอย่างหน่วยงานวิทยาลัยนานาชาติ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาโดยรวม ว่ามีการจัดการความรู้อยู่ในระดับมากกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา โดยรวม ว่ามีการจัดการความรู้อยู่ในระดับมากกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่ง ข้าราชการ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา โดยรวม ว่ามีการจัดการความรู้อยู่ในระดับมากพบว่ากลุ่มตัวอย่างสายงานอาจารย์และสายงานสนับสนุน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาโดยรวมว่ามีการจัดการความรู้อยู่ในระดับมากกลุ่มตัวอย่างหน่วยงานวิทยาลัยนานาชาติ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาโดยรวม ว่ามีการจัดการความรู้อยู่ในระดับมากที่สุดกลุ่มตัวอย่างที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา โดยรวม ว่ามีการจัดการความรู้อยู่ในระดับมากกลุ่มตัวอย่างที่มีหน้าที่รับผิดชอบในงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันโดยตรง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านการประกันคุณภาพการศึกษาโดยรวม ว่ามีการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ทำให้เราทราบว่าความเป็นมาและหลักการที่สำคัญที่เราควรรู้มีอะไรบ้าง ไม่ว่าจะพัฒนาการในแต่ละยุค เป้าหมายที่สำคัญ หลักการที่ควรจำในการเรียนรู้ องค์ประกอบที่ละเลยไม่ได้ในแต่ละข้อ รวมไปถึงทฤษฎีต่าง ๆ ที่เป็นแนวทางให้กับผู้เรียนรู้และเป็นแนวปฏิบัติให้กับผู้นำในเรื่องของการจัดการโดยสามารถศึกษากฎเหล็กที่เป็นสาระสำคัญและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารองค์กร ชุมชนท้องถิ่นและที่สำคัญใช้เป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลและพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพโดยสร้างโอกาสให้กับตนเอง

2.4. สรุป

จากการที่ได้ศึกษาความคิดเห็นที่แตกต่างกันไปของเหล่านักวิชาการ สามารถสรุปได้ว่านิยามของการจัดการความรู้ คือ ความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่เป็นความรู้ที่ฝั่งลึกและความรู้แบบชัดแจ้ง เป็นกระบวนการที่ผ่านการค้นหาความรู้ แสวงหาความรู้แล้วนำความรู้มาจัดเข้าระบบเพื่อความเข้าใจง่ายในการกรองข้อมูล โดยมีในเรื่องของเทคโนโลยีเพื่อข้อมูลที่เข้าถึงและที่สำคัญเพื่อกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สำคัญของกันและกัน เพราะ การจัดการความรู้เน้นการจัดการที่สามารถไปใช้ได้จริงและเกิดประโยชน์ต่อผู้ที่ได้รับความรู้กลับไป พร้อมทั้งมีการปรับปรุงกระบวนการให้ทันสมัย สร้างบรรยากาศในการแบ่งปันความเรียนรู้ สนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนและการกระจายความรู้สู่บุคคล เครื่องมือที่เราจะนำไปสร้างการจัดการความรู้ ไม่ว่าจะเป็น Spiral Model Tuna Model และ Iceberg Model ล้วนเป็นทฤษฎีการจัดการทั้งสิ้น และมีความแตกต่างไปตามคุณสมบัติของแต่ละเครื่องมือ โดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันคือเพื่อการจัดการความรู้ที่ยั่งยืนนั่นเอง แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) สามารถอธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมาและส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่าและเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่าได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง คุณลักษณะส่วนบุคคลและแรงจูงใจ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเชาวน์ปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

2.5. คำถามทบทวน

1. นิยามของการจัดการความรู้ นักวิชาการให้ความหมายไว้อย่างไรบ้าง

2. พัฒนาการของการจัดการความรู้ แบ่งออกเป็นกี่ยุค อะไรบ้าง จงอธิบายอย่างละเอียด
3. เป้าหมายและหลักการสำคัญของการจัดการความรู้เป็นอย่างไร จงอธิบายอย่างละเอียด
4. คน เทคโนโลยีและกระบวนการจัดการความรู้ มีความสำคัญอย่างไร จงอธิบายอย่างละเอียด
5. คุณเอื้อ คุณอำนวย คุณประสานและคุณกิจ บุคคลเหล่านี้มีบทบาทหน้าที่อะไรบ้างในองค์กร
6. หัวใจที่สำคัญของการจัดการวามรู้ มีอะไรบ้าง จงอธิบายอย่างละเอียด
7. Spiral Model มีความเหมือนหรือแตกต่างจาก Tuna Model อย่างไร
8. Iceberg Model คือหลักการทฤษฎีที่ว่าด้วยเรื่องอะไร
9. ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรมีอะไรบ้าง
10. องค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่สำคัญมีอะไรบ้าง จงอธิบาย

เอกสารอ้างอิง

จิรประภา อัครบวร. (2552). *การจัดการความรู้ (Knowledge Management).* กรุงเทพ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.

ชูชัย สมิทธิไกร. (2550*). การสรรหา การคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ.* กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). *องค์กรแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: แซทโฟร์ พริ้นติ้ง.

บุญดี บุญญากิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงษ์ พรชนกนาถ. (2548). *การจัดการความรู้จาก ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: จิรวัฒน์เอ็กซ์เพรส.

บูรชัย ศิริมหาสาครและพัดชา กวางทอง. (2552). *สรรพวิธีจัดการความรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ.* กรุงเทพฯ: แสงดาว.

ประพนธ์ ผาสุขยืด. (2550). *การจัดการความรู้ (KM) ฉบับขับเคลื่อน LO*. กรุงเทพฯ: ใยไหม.

ประเวศ วะสี. (2548). *การจัดการความรู้: กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพ เสรีภาพและ ความสุข.* กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2548). *การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้.* กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์ เน็ท.

ยุทธนา แซ่เตียว. (2547). *การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้สร้างองค์กรอัจฉริยะ.* กรุงเทพฯ : อินโนกราฟิกส์.

วิจารณ์ พานิช. (2547). *โครงการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลระบบบริหารแผนพัฒนาบุคคล เชิงยุทธศาสตร์.* กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: จิรวัฒน์ เอ็กเพรส.

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. (2547). เครื่องมือจัดการความรู้ ชุดที่ 1: ธารปัญญา. กรุงเทพฯ: จิรวัฒน์ เอ็กเพรส.

Alrawi, Maryarn. (1997). *Knowledge management and Knowledge management system*. San Franciseo: Josey-Basy.

Nonaka, Takeuchi. (2004). *Hitotsubashi on Knowledge Management.* Singapore: John Wiley & Sons (Asia).