แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 3
เรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้

หัวข้อเนื้อหาประจำบท

3.1. ทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการความรู้
3.2. แรงจูงใจในการริเริ่มการจัดการความรู้
3.3. ปัจจัยที่เอื้อในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ
3.4. สรุป
3.5. คำถามทบทวน

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. อธิบายความหมาย ความสำคัญและจำแนกประเภทของปัจจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้อย่างถูกต้อง
2. อธิบายลักษณะของแรงจูงใจในการริเริ่มการจัดการความรู้และวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง
3. ประยุกต์ใช้ปัจจัย และแรงจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

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 3
ปัจจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการความรู้องค์กรอย่างมากในปัจจุบัน เพราะในภาวะเศรษฐกิจที่ความไม่แน่นอนเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ความรู้ถือเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขันที่แน่นอนและยั่งยืนเพียงอย่างเดียวในองค์กร เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงของตลาด การแพร่กระจายของเทคโนโลยี การเพิ่มจำนวนเป็นทวีคูณคู่แข่งและผลิตภัณฑ์เป็นของล้าสมัยไปในข้ามคืน องค์กรที่ประสบความสำเร็จได้ท่ามกลางสภาวะแบบนี้ คือองค์กรที่สร้างความรู้ใหม่

ขึ้นมาได้อย่างต่อเนื่อง สามารถกระจายความรู้ดังกล่าวไปทั่วองค์กรและนำมาประยุกต์ใช้กับเทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ใหม่ขององค์กรได้ในเวลาอันรวดเร็ว สิ่งเหล่านี้คือ “การจัดการความรู้”

3.1. ทรัพยากรมนุษย์กับการจัดการความรู้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management = HRM) มีคำที่ใช้ใกล้เคียงกันหลายคำ เช่น การจัดการทรัพยากรคน การจัดการงานบุคคล การจัดการกำลังคนและการบริหารงานบุคคล คำที่พบในตำราภาษาไทยมากคือ คำว่า การบริหารงานบุคคล แต่ในปัจจุบันนิยมใช้คำว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยเหตุผลที่ว่ามนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งและเป็นทรัพยากรที่สามารถปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดผลงานสร้างสรรค์ต่อสังคมได้มากมายถ้าหากรู้จักนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์หรือเรียกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกต้อง ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) คำว่า ทรัพยากรมนุษย์ ถ้าแปลตามตัวอักษรแล้ว แปลว่า คนมีค่าเป็นทรัพย์ ซึ่งหมายถึงมนุษย์เป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม เช่นเดียวกับทรัพยากรธรรมชาติอื่น ๆ กล่าวคือ คนในหน่วยงานหรือองค์การเป็นสิ่งมีค่า จึงเป็นการสมควรที่จะต้องทำนุบำรุงรักษาให้คนมีคุณค่าเหมาะสมกับองค์การให้นานเท่านาน เพราะความมีค่าของคนนั้นสามารถก่อให้เกิดผลผลิตต่อองค์การได้ก็เท่ากับเป็นหลักประกันที่จะทำให้องค์การอยู่รอดปลอดภัยและรุ่งเรือง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สำเร็จได้มีองค์ประกอบดังนี้

3.1.1. เจตคติและความสนใจของบุคคล

ความหมายของ “เจตคติ” เป็นศัพท์บัญญัติทางวิชาการตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Attitude” ซึ่งมีรากศัพท์มาจากภาษาลาตินว่า “Aptus” แปลว่า ความเหมาะสม (Fitness) หรือการปรุงแต่ง (Adaptedness) (Turban, 2001) คำว่า เจตคติหรือทัศนคติ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Attitude หมายถึง ท่าที ความรู้สึก แนวความคิดเห็นของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง นอกจากนี้ การให้คำนิยามของเจตคติ มีนักการศึกษาและนักจิตวิทยาให้นิยามหรือคำจำกัดความไว้หลากหลายแตกต่างกันดังนี้

ทิวานา (Tiwana) (2001) กล่าวว่า เจตคติเป็นตัวแปรทางจิตวิทยาชนิด หนึ่งซึ่งไม่สามารถสังเกตได้ง่าย แต่เป็นความโน้มเอียงภายใน แสดงออกให้เห็นได้โดยพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง และเจตคติยังเป็นเรื่องของความชอบ ไม่ชอบ ความลำเอียง ความคิดเห็น ความรู้สึกและความเชื่อมั่นในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

อาร์มสตรอง (Armstrong) (2006) ได้ให้ความหมายของเจตคติว่า เป็นสภาวะความพร้อมทางด้านจิตใจอันเกิดขึ้นจากประสบการณ์ สภาวะความพร้อมนี้จะเป็นแรงกำหนดทิศทางปฏิกิริยาของบุคคลที่มีต่อบุคคล สิ่งของหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

กู๊ด (Good) (1973) กล่าวว่า เจตคติ หมายถึง ความโน้มเอียงหรือ แนวโน้ม ของบุคคลที่จะตอบสนองต่อสิ่งของ สถานการณ์หรือค่านิยม โดยปกติจะแสดงออกมาพร้อมกับ ความรู้สึกและอารมณ์ เจตคติไม่อาจสังเกตได้โดยตรงแต่จะอ้างอิงได้จากพฤติกรรมที่แสดงออก ทั้งที่เป็นพฤติกรรมทางภาษาและไม่ใช้ภาษา

กาวิน (Garvin) (1993) กล่าวว่า เจตคติเป็นสภาพภายในที่มีอิทธิพลต่อการ เลือก

ปฏิบัติของแต่ละบุคคล เจตคติไม่ได้กำหนดการปฏิบัติที่เป็นเฉพาะ แต่ทำในกลุ่มของการ 9 ปฏิบัติใน แต่ละบุคคลมีโอกาสเกิดขึ้นได้มากหรือน้อย เจตคติจึงเป็นแนวโน้มของการตอบสนอง หรือความพร้อมในการตอบสนองของบุคคล

อัลลาวี (Alrawi) (1997) กล่าวว่า เจตคติเป็นความโน้มเอียงที่ จะมี ปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่กำหนดให้เป็นพวกที่ ชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งต่างๆ เป็นการตอบสนองอย่างสม่ำเสมอ

ในส่วนของนักวิชาการไทย ได้สรุปคำนิยามหรือความหมายของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้ ศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์ พานิช ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) กล่าววาการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ ต้องให้นิยามหลายข้อ จึงจะครอบคลุมความหมายซึ่งได้แก่

การจัดการความรู้มีความหมายรวมถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็น ความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่ การจัดการความรู้

การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัตและวิธีปฏิบัติ มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อวาจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมิน “ต้นทุนทางปัญญา” (intellectual capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบอกว่า องค์กรมีการจัดการความรู้อย่างได้ผลหรือไม่

ประเวศ วะสี (2548) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้มีความหมายจำเพาะว่า หมายถึงการ จัดการให้มีการค้นพบความรู้ ความชำนาญที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวคน หาทางนำออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตกแต่งหรือปรับปรุงให้ง่ายต่อการใช้และมีประโยชน์เพิ่มขึ้น มีการต่อยอดให้งดงามและใช้ได้เหมาะสมกบสภาพความเป็นจริง มีความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นจากการเอาความรู้ที่ไม่เหมือนกันมาผนวกเข้าด้วยกัน ข้อสำคัญคือก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของคนทั้งหมดที่ร่วมกันในกระบวนการก่อเกิดปัญญาร่วม (Collective Wisdom) ทำให้สามารถแกปัญหาหรือพัฒนาในเรื่องยาก ๆ ได้สำเร็จ

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2549) ได้สรุปความหมายของเจตคติว่า เจตคติหมายถึง กิริยาท่าทีรวม ๆ ของบุคคลที่เกิดจากความโน้มเอียงของจิตใจและแสดงออกต่อสิ่งๆนั้นโดยแสดงออกในทางสนับสนุน มีความรู้สึกเห็นดีเห็นชอบต่อสิ่งเร้านั้น ๆ หรือแสดงออกในทางต่อต้านซึ่งเป็นความรู้สึกที่ไม่เห็นชอบต่อสิ่งนั้น

จากความหมายของเจตคติที่กล่าวมาแล้วพอจะสรุปได้ว่า เจตคติ หมายถึง ความรู้สึก ความคิด ความเชื่อ ของบุคคลที่มีต่อประสบการณ์ หรือสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ได้รับและพร้อมที่จะแสดง

ออกมาในทางที่ สนับสนุนหรือต่อต้านก็ได้ ซึ่งเจตคตินี้เป็นสิ่งที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง แต่สามารถวัดได้โดยการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงต่อสิ่งนั้น

3.1.2. สมรรถวิสัยหรือความสามารถของบุคคล

ในทางความสามารถความหมายกฎหมายความสามารถของบุคคล หมายถึงความสามารถในการมีสิทธิหรือใช้สิทธิตามกฎหมาย ซึ่งโดยปกติบุคคลทุกคนย่อมมีความสามารถในการใช้สิทธิได้ทัดเทียมกัน แต่มีบางกรณี เพื่อคุ้มครองบุคคลบางประเภท กฎหมายจึงได้จำกัดหรือตัดทอนความสามารถของบุคคลประเภทนั้น ๆ เสีย ซึ่งบุคคลเหล่านี้ได้แก่ ผู้หย่อนความ สามารถซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ ผู้เยาว์ คนไร้ความสามารถและคนเสมือนไร้ความสามารถ

ผู้เยาว์ หมายถึง บุคคลผู้ยังไม่บรรลุนิติภาวการณ์บรรลุนิติภาวะหรือการพ้นจากภาวะผู้เยาว์มีได้ 2 กรณี คือ 1 อายุครบ 20 ปีบริบูรณ์ 2 อายุยังไม่ครบ 20 ปีบริบูรณ์ แต่ได้ทำการสมรสโดยชอบด้วยกฎหมาย คือ สมรสเมื่อชายและหญิงมีอายุสิบเจ็ดปีบริบูรณ์แล้ว หรือเมื่อศาลอนุญาตให้ทำการสมรสก่อนนั้นได้ความสามารถในการใช้สิทธิของผู้เยาว์ แยกได้ 2 กรณี คือกรณีที่ต้องได้รับความยินยอมจากผู้แทนโดยชอบธรรม และกรณีที่ผู้เยาว์สามารถใช้สิทธิกระทำได้เอง

คนไร้ความสามารถ คือ บุคคลวิกลจริตที่คู่สมรส บุพการี ผู้สืบสันดานของผู้นั้น หรือพนักงานอัยการ ร้องขอต่อศาลและศาลได้สั่งให้เป็นคนไร้ความสามารถการสิ้นสุดแห่งการเป็นคนไร้ความสามารถ จะมีได้ในกรณีที่คนไร้ความสามารถถึงแก่ความตาย หรือเมื่อศาลได้สั่งเพิกถอนคำสั่งให้เป็นคนไร้ความสามารถบุคคลที่ศาลได้สั่งให้เป็นคนไร้ความสามารถต้องจัดให้อยู่ในความอนุบาลของผู้อนุบาล ผู้อนุบาลของคนไร้ความสามารถ ได้แก่ บิดามารดา ในกรณีที่คนไร้ความสามารถยังมิได้ทำการสมรส หรืออาจจะเป็นภริยาหรือสามี ในกรณีที่คนไร้ความสามารถทำการสมรสแล้วนิติกรรมที่คนไร้ความสามารถได้ทำลงตกเป็นโมฆียะทั้งสิ้น ไม่ว่าจะได้รับความยินยอมจากผู้อนุบาลหรือไม่ก็ตาม จะต้องให้ผู้อนุบาลเป็นผู้ทำแทนข้อสังเกต คนวิกลจริตที่ศาลยังมิได้สั่งให้เป็นคนไร้ความสามารถย่อมถือว่าอยู่ในฐานะเป็นผู้มีความสามารถเหมือนบุคคลธรรมดาทั่วไป จึงสามารถทำนิติกรรม ใด ๆ ได้สมบูรณ์เว้นแต่ อาจจะเป็นโมฆียะได้ถ้าหากพิสูจน์ได้ว่านิติกรรมนั้นได้ทำขึ้นในขณะที่ผู้นั้นวิกลจริตอยู่และคู่กรณีอีกฝ่ายหนึ่งได้รู้อยู่ว่าผู้นั้นเป็นคนวิกลจริต

คนเสมือนไร้ความสามารถ คือ บุคคลที่ไม่สามารถจัดทำการงานของตนเองได้เพราะมีกายพิการ จิตฟั่นเฟือน ไม่สมประกอบ ประพฤติสุรุ่ยสุร่าย เสเพลเป็นอาจิณ ติดสุรายาเมา และคู่สมรส บุพการี ผู้สืบสันดาน หรือพนักงานอัยการร้องขอต่อศาลแล้วศาลสั่งให้เป็นคนเสมือนไร้ความสามารถการสิ้นสุดแห่งการเป็นคนเสมือนไร้ความสามารถ จะมีได้ในกรณีที่บุคคลนั้นถึงแก่ความตาย ศาลสั่งให้เป็นคนไร้ความสามารถ หรือเมื่อศาลได้สั่งถอนคำสั่งให้เป็นคนเสมือนไร้ความสามารถนั้นบุคคลที่ศาลสั่งให้เป็นคนเสมือนไร้ความสามารถจะตกอยู่ในความพิทักษ์ของบุคคลที่เรียกว่าผู้พิทักษ์และจะถูกจำกัดความสามารถบางชนิด กล่าวคือ โดยหลักทั่วไปคนเสมือนไร้ความสามารถย่อมสามารถที่จะทำนิติกรรมใด ๆ ได้และมีผลสมบูรณ์ เว้นแต่ นิติกรรมที่กำหนดไว้ใน ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 34 เช่น การนำทรัพย์สินไปลงทุน การทำสัญญากู้ยืมหรือรับประกัน การประนีประนอมยอมความ การเช่าหรือให้เช่าอสังหาริมทรัพย์เกินกว่า 6 เดือน หรืออสังหาริมทรัพย์เกินกว่า 3 ปี เป็นต้น จะต้องได้รับความยินยอมจากผู้พิทักษ์ก่อน มิฉะนั้นเป็นโมฆียะ

3.1.3. ความแตกต่างระหว่างบุคคลในการจัดการความรู้

การวัดความแตกต่างระหว่างบุคคล ว่า บุคคลมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันซึ่งวัดได้ มีดังนี้

1. คุณลักษณะทางร่างกายและทางสรีระวิทยาของบุคคล เช่น ขนาด ส่วนสูง น้ำหนัก สัดส่วนและการทำงานของระบบต่าง ๆ ในร่างกาย

2. คุณลักษณะทางจิตวิทยาของบุคคล เช่น ความแตกต่างในเรื่อง การสัมผัส การรับรู้สิ่งต่าง ๆ ความแตกต่างในเรื่องสติปัญญา ความสนใจ เจตคติ ค่านิยม ความสามารถพิเศษและด้านบุคลิกภาพ นอกจากนี้ ยังมีการจำแนกประเภทความแตกต่างระหว่างบุคคล ในลักษณะอื่น ๆ อีกมากมายในที่นี้จะกล่าวถึงลักษณะความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยแบ่งความแตกต่างเป็น 4 ด้าน คือ ความแตกต่างทางด้านร่างกาย ความแตกต่างทางด้านอารมณ์ ความแตกต่างทางด้านสังคมและความแตกต่างทางด้านสติปัญญา ซึ่งจะกล่าวถึงความแตกต่างแต่ละประเภท คือ ความแตกต่างทางด้านร่างกาย สามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ ลักษณะทางร่างกายซึ่งสามารถมองเห็นได้เด่นชัด เช่น รูปร่าง หน้าตา อายุ เพศ ลักษณะของสีผิว เส้นผม เล็บฯลฯ และลักษณะอวัยวะต่าง ๆ ของร่างกาย ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลและลักษณะทางร่างกายซึ่งไม่สามารถมองเห็นได้เด่นชัด เช่น การทำงานของระบบต่างๆ ในร่างกาย การเต้นของหัวใจ ความดันโลหิต กลุ่มเลือด ปฏิกิริยาที่มีต่อยาและสารเคมีอื่น ๆ ซึ่งเราสามารถใช้เครื่องมือในการวัดลักษณะเหล่านี้ได้

3.1.4. ประสบการณ์ของบุคคลในการจัดการความรู้

กล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์การ ปัจจุบันมีความเชื่อว่า ผู้นำไม่ได้เป็นมาโดยกำเนิด การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ จากการที่ผู้นั้นใช้ความพยายามและการทำงานหนัก (Leaders are not born, leaders are made and they are made by effort and hard work) การเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เรียนรู้ได้ ภาวะผู้นำเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามมากมาย แต่ที่คนส่วนใหญ่เข้าใจตรงกันก็คือ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิผลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งประกอบได้หลายด้วยองค์ประกอบ ไม่ว่าจะเป็นการให้ความไว้วางใจและเชื่อมั่นในภาวะผู้นำเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ความน่าเชื่อถือได้มากที่สุดในความพอใจของพนักงานในองค์การ รวมถึงการสื่อความหมายที่มีประสิทธิผลโดยภาวะผู้นำที่มีประโยชน์ในขอบข่ายที่สำคัญสามขอบข่าย นั่นคือกุญแจในการเอาชนะความไว้วางใจและความเชื่อมั่นของคนในองค์การ

3.2. แรงจูงใจในการริเริ่มการจัดการความรู้

3.2.1. แรงจูงใจ (motive)

แรงจูงใจคือพลังผลักดันที่ทำให้คนมีพฤติกรรมและยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูงจะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำจะไม่แสดงพฤติกรรมหรือไม่ก็ล้มเลิกการกระทำก่อนบรรลุเป้าหมาย

แรงจูงใจ เป็นคำที่ได้ความหมายมาจากคำภาษาละตินที่ว่า movere ซึ่งหมายถึง "เคลื่อนไหว (move) " ดังนั้น คำว่าแรงจูงใจจึงมีการให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

แรงจูงใจ หมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลต้องกระทำ หรือเคลื่อนไหว หรือมี พฤติกรรม ในลักษณะที่มีเป้าหมาย กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือแรงจูงใจเป็นเหตุผล ของการกระทำ นั่นเอง แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่อยู่ภายในตัวที่เป็นพลัง ทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหว ไปในทิศทางที่มีเป้าหมาย ที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่ในภาวะสิ่งแวดล้อม จากความหมายเหล่านี้จะเห็นได้ชัดว่า แรงจูงใจแบ่งออกเป็น 2 แบบ ดังนี้

3.2.1.1. แรงจูงใจแท้ต่อการดำเนินการจัดการความรู้ คือ เป้าหมายที่งาน คนและองค์กร เป็นเงื่อนไขสำคัญ ในระดับที่เป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้

3.2.1.2. แรงจูงใจเทียมต่อการดำเนินการจัดการความรู้ในสังคม มีมากมายหลายแบบ เป็นต้นเหตุที่นำไปสู่การทำการจัดการความรู้แบบเทียมและนำไปสู่ความล้มเหลวในที่สุด เช่นทำเพราะถูกบังคับตามข้อกำหนด กล่าวคือ ทำเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าทำ หรือทำเพื่อชื่อเสียงทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรดูดี หรือมาจากความต้องการผลงานของหน่วยย่อยภายในองค์กร เช่น หน่วยพัฒนาบุคลากร (HRD) หน่วยสื่อสารและสารสนเทศ (ICT) หรือหน่วยพัฒนาองค์กร (OD) ต้องการใช้การจัดการความรู้ในการสร้างความเด่น หรือสร้างผลงานของตน หรืออาจมาจากคนเพียงไม่กี่คนที่ชอบของเล่นใหม่ ๆ ชอบกิจกรรมที่ดูทันสมัยเป็นแฟชั่นแต่ไม่เข้าใจความหมายและวิธีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างแท้จริง

3.3. ปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

ปัจจัยที่เอื้อในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จโดยการกำหนดสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญที่สุด ทั้งนี้เพราะจะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการทำให้ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการเกิดความประทับใจ การ

ลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ และความเป็นเลิศในการทำงานหรือปฏิบัติการ แต่ก่อนที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจหรือการทำงานด้วยความเป็นเลิศแล้วนั้นจะต้องผ่านปัจจัยที่เอื้อในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จเสียก่อน มีดังต่อไปนี้

3.3.1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์

ภาวการณ์แข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นในปัจจุบันทำให้องค์กรต้องเผชิญกับคู่แข่งทั้งภายในและภายนอกองค์กรและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและพยุงไม่ให้องค์กรได้รับผลกระทบจากปัญหาต่าง ๆ รอบด้าน ผู้นำต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อพัฒนาองค์กรของตนเองอยู่ตลอดเวลา ปัจจุบันความรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญกับผู้นำเป็นอย่างมากเพราะสามารถทำให้ผู้นำมีแผนการดำเนินงานที่มีความรอบคอบมากยิ่งขึ้นและผู้นำก็ต้องมีการเรียนรู้เกี่ยวกับการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดความชำนาญและนำมาปรับใช้กับองค์กรให้มีความเป็นมืออาชีพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้บริหารที่ดีที่ประสบความสำเร็จต้องมีความมุ่งมั่นและพยายามศึกษากลยุทธ์ในการเอาชนะคู่แข่งแล้วนำมาปรับใช้ให้เข้ากับกิจการของตนให้สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริง กล่าวสำหรับความสำเร็จและชัยชนะในการประกอบกิจการค้าทุกประเภทหรือในการประกอบอาชีพการงานทุกแขนงไม่ว่าการงานหรือธุรกิจนั้นจะเล็กหรือใหญ่หากมีวรยุทธ์หรือกลยุทธ์และเคล็ดลับที่เยี่ยมยอดก็สามารถเป็นผู้กำชัยชนะได้ทัดเทียมกันทุก ๆ คน

องค์ประกอบภาวะผู้นำกลยุทธ์

แนวคิดองค์ประกอบภาวะผู้นำกลยุทธ์มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน ได้แก่ ความคิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ความคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำ ปัจจุบันสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีการแข่งขันสูง เพื่อให้องค์กรได้รับการยอมรับผู้นำจึงจำเป็นต้องนำหลักความคิดเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วง โดยเฉพาะการวางแผนงานให้ได้ประสิทธิภาพมุมมองของความคิดเชิงกลยุทธ์

2. การสื่อสารและการเจรจาต่อรอง การสื่อสารเป็นสื่อกลางที่ทำให้มนุษย์สามารถเข้าใจความต้องการของแต่ละฝ่ายได้มากขึ้น สามารพูดตอบโต้เพื่อสร้างความเข้าใจและสิ่งที่ตนเองต้องการได้ ดูได้จากในอดีตคนมีความต้องการที่จะสร้างเครื่องมือสื่อสารมากมาย เช่น ภาษาเขียน ภาษาพูดหรือเทคนิควิธีการต่าง ๆ เมื่อเรามีเครื่องมือในการสื่อสารแล้วนั้น เราสามารถใช้การสื่อสารในการต่อรองสิ่งที่เราต่อการได้ในราคาที่เราต่อการและเสนอข้อต่อรองที่เป็นประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย การสื่อสารและการเจรจาต่อรองมีความสำคัญสำหรับผู้นำและผู้ตามในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่ทั้งสองฝ่ายต่างใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

โดยสรุปการสื่อสารและการเจรจาต่อรองจะสอดคล้องกับการศึกษาในการทำความเข้าใจกับบุคลากรอย่างทั่วถึง มีการเลือกวิธีการสื่อสารและมีเทคนิควิธีการสื่อสารให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรที่มารับบริการ รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ของการเจรจาต่อรอง มีการเจรจาต่อรองได้อย่างเหมาะสม โดยเน้นประสิทธิผลในการสื่อสารและ การเจรจาต่อรองให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การบริหารงานที่ใหญ่และคนเป็นจำนวนมาก ผู้นำจำเป็นต้องมีคุณสมบัติในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจที่เด็ดขาดที่ผ่านการคิดการวางแผนเป็นอย่างดีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ความหมายของการแก้ปัญหา เป็นกระบวนการที่มุ่งแก้ไขข้อบกพร่องของงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จและดำเนินงานไปอย่างราบรื่น อีกทั้งเพื่อให้ได้มาเพื่อทางออกของปัญหาไม่ว่าจะเป็นปัญหาประจำวันหรือปัญหาระยะยาว การที่มีปัญหาเกิดขึ้นย่อมต้องเกิดสิ่งใหม่จากการแก้ไขปัญหา เมื่อพบเจอปัญหาควรจะต้องมีแผนรองรับกับปัญหานั้น ๆ ด้วยความเป็นมืออาชีพให้ดีที่สุดเพื่อขจัดปัญหาและอุปสรรคนั้นออกไป

การตัดสินใจ บทบาทหน้าที่สำคัญของผู้นำ ในการดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง โดยมักจะเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา โดยเป็นการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไป

ประเภทของการตัดสินใจ โดยการตัดสินใจแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ การตัดสินใจเลือกทางเลือก (Choice) ในสถานการณ์นี้ ผู้ตัดสินใจจะเผชิญกับทางเลือกที่หลากหลายให้ผู้ ตัดสินใจพิจารณาทางเลือกอย่างรอบคอบ แล้วเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกทั้งหมด หรือการตัดสินใจประเมินค่า (Evaluation) การประเมินค่าสถานการณ์ มุ่งพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดในขณะนั้น ต้องชี้ให้เห็นถึงความสำคัญ ประโยชน์ของทางเลือกที่เลือกไว้และการตัดสินใจสร้างสรรค์ทางเลือก (Constructions) ในสถานการณ์สร้างสรรค์ทางเลือก หน้าที่ของผู้ตัดสินใจ คือ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อสร้างสรรค์ทางเลือกที่น่าสนใจ สรุปได้ว่า ผู้บริหารแต่ละคนจะมีการตัดสินใจในแต่ละลักษณะแตกต่างกันตามงานของตนและต้องมีศักยภาพ สามารถตัดสินใจในปัญหาหรือวิกฤตการณ์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำองค์การฝ่าวิกฤตและดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการอย่างราบรื่น

3.3.2. วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร คือ ลักษณะร่วมของคนในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของคนในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง ความเชื่อ ทัศนคติ ความคิดและพฤติกรรมการแสดงออกที่มีความแตกต่างจากองค์กรอื่นและลักษณะร่วมนี้ จะต้องเอื้อหรือส่งเสริมให้องค์กรเดินไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ วัฒนธรรมองค์กรคือสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อและค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรมีร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรมหรือวัฒนธรรมองค์กรคือค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กรและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเสมือนบุคลิกภาพหรือจิตวิญญาณขององค์กร จากอดีตจนถึงปัจจุบัน องค์กรมักจะใช้โอกาสภายนอกภายในบอกกับจุดแข็งขององค์กรของตนเองมาสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กรของตนเอง แต่สังคมย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สิ่งที่เคยใช้ได้ผลในยุค ๆ หนึ่ง แต่กับใช่ไม่ได้ผลเมื่อเวลาเปลี่ยนไปเพราะสิ่งเหล่านี้ไม่ยั่งยืนไม่สามารถอยู่กับองค์กรได้ตลอดไป แต่พอลองมองมาที่คำว่าวัฒนธรรมองค์กร จะถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นกลยุทธ์ใหม่ที่จะนำมาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร

เหตุผลที่องค์กรต่าง ๆ ต้องนำเอาเรื่องนี้มาเป็นกลยุทธ์ ก็เพราะวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่สร้างได้เองภายในองค์กรโดยไม่ต้องไปพึ่งพาสิ่งใด วัฒนธรรมองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบให้องค์กรได้อย่างยั่งยืนกว่าวิธีเดิม ๆ ที่ปรากฏในประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยประคับประคองให้องค์กรนั้น ๆ อยู่รอดในเหตุการณ์วิกฤตและช่วยเร่งให้องค์กรเติบโตเร็วกว่าองค์กรอื่นในยามที่เศรษฐกิจรุ่งเรือง

อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมเป็นวิถีชีวิตของมนุษย์ในสังคม การทำกิจกรรมต่างๆ โดยธรรมชาติของตนเองโดยที่มนุษย์อาจไม่รู้ตัวว่าทำอะไรไปบ้างเพราะเหมือนเป็นนิสัยที่ทำอยู่แล้วเป็นประจำ ถ้าเรียกเป็นวัฒนธรรมองค์กร ก็จะเป็นวิถีกรดำรงชีวิตที่ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์ของตนเองแตกต่างไปจากองค์กรอื่นและแบบการดำรงชีวิตสามารถแลกเปลี่ยนกันและกันหรือแพร่กระจายออกไปในสังคม แต่ต้องยึดหลักขององค์กรของตนเองเป็นหลักองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรมีขอบเขตที่กว้างและมีลักษณะคล้าย ๆ ภูเขาน้ำแข็ง คือมีส่วนที่อยู่ข้างบนน้ำส่วนหนึ่งและอยู่ใต้น้ำอีกส่วนหนึ่ง จึงอาจแบ่งวัฒนธรรมออกได้เป็น 2 ส่วน คือส่วนที่มองเห็นได้ (Visible) จะเป็นสิ่งที่สมาชิกองค์กรสร้างหรือประดิษฐ์ขึ้นมา เช่น สิ่งประดิษฐ์ต่าง ๆ อาทิเช่น รูปปั้นของผู้ก่อตั้งกิจการและถาวรวัตถุต่าง ๆ เช่น โดมของธรรมศาสตร์ หรือการตบแต่งอาคารสถานที่ ป้าย สัญลักษณ์ คำขวัญและพิธีกรรมต่าง ๆ และการแต่งกาย เป็นต้น ส่วนที่อยู่ลึกลงไป จะมองไม่เห็น (Invisible) แต่เป็นสิ่งที่สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ค่านิยมขององค์กรที่สมาชิกรับรู้ เช่น ค่านิยมของที่เน้นคุณภาพ บริการความสะอาดและคุณค่าของสินค้าและบริการหรือความมุ่งมั่น คุณค่าและความเชื่อของบริษัทหรือองค์กร

ปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรอยู่ที่ความว่างเปล่า ถ้าไม่ได้ปลูกต้นไม้อะไรลงไป เมื่อเวลาผ่านไป ก็จะมีต้นไม้หลากหลายประเภทเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ต้นไม้ที่จะเติบโต และอยู่ได้คือ ต้นไม้ที่ทนแดดทนฝน สามารถแผ่กิ่งก้านสาขาไปบังแดดต้นไม้อื่นได้ดีกว่าเท่านั้นหรือวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดีมักเติบโตได้ดีกว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ดี วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ มีทั้งวัฒนธรรมที่ดีและวัฒนธรรมที่ไม่ดีและที่สำคัญคือ วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดี มักจะเติบโตเร็วกว่า มีอิทธิพลต่อคนในองค์กรมากกว่า เพราะวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดี มักจะเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างประโยชน์ให้พนักงานมากกว่าสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ทำให้พนักงานส่วนใหญ่ถูกครอบงำด้วยอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดี นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดีมักจะมีกลุ่มคนบางกลุ่มที่ไม่หวังดีต่อองค์กรเป็นตัวเร่งให้วัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้เติบโตอย่างรวดเร็ว เช่น วัฒนธรรมการทำงานที่ต้องมีผลตอบแทนเป็นเงื่อนไข ไม่มีผลตอบแทนไม่ทำ วัฒนธรรมการเล่นพรรคเล่นพวกในการทำงาน เป็นต้น วัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นมานานยากต่อการปรับเปลี่ยน การที่องค์กรใดก่อต่อและดำเนินงานมานานกว่าองค์กรอื่น ดูเหมือนจะได้เปรียบองค์กรอื่น ๆ ในหลายด้าน เช่น ชื่อเสียงของสินค้า ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ แต่ถ้าองค์กรนั้นมีวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ดี ไม่สนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรในปัจจุบัน วัฒนธรรมองค์กรก็อาจกลายเป็นตัวถ่วงขององค์กรเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นและคงอยู่มายิ่งนานมากเท่าไหร่โอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงก็ยิ่งยากมากยิ่งขึ้นเท่านั้น สร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นแล้ว แต่ไม่ได้ผล หลายองค์กรได้มีการวางแผนและดำเนินโครงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรบนพื้นฐานของ ค่านิยม (Core Value) หลายครั้งแล้วแต่จนแล้วจนรอดวัฒนธรรมองค์กรก็ไม่เกิดขึ้นเสียที บางเรื่องก็เกิดขึ้นได้ แต่ก็อยู่แค่ไหนแค่นั้นไม่เติบโตเสียที ที่

เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่าองค์กรขาดแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ส่วนใหญ่จะเน้นแค่เพียงการรณรงค์ ทำกิจกรรม คล้ายกับการทำโฆษณาสินค้าโดยการลดแลกแจกแถม ได้ผลเพียงชั่วครู่ชั่วยาม ผลของกิจกรรมที่ทำไม่สามารถซึมลึกลงไปในจิตใจ และความเชื่อของคนได้ เชื่อได้ว่าถ้าองค์กรนี้เป็นต้นไม้ต้นนี้คงไม่มีทางโต เพราะไม่คิดหาวิธีกำจัดศัตรูพืชเลยสุดท้ายต้นไม้ก็ต้องตายลง จากสภาพปัญหาอุปสรรคที่ได้กล่าวมา คงชี้ให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า องค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากองค์กรยังมาดำเนินการในเรื่องนี้อย่างจริงจัง องค์กรมอบหมายให้เพียงคนบางกลุ่มรับผิดชอบในเรื่องนี้เท่านั้น องค์กรในบ้านเราส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญกับสิ่งที่จับต้องได้ วัดได้เป็นตัวเลข เช่น กำไร ยอดขาย ต้นทุน มากกว่าสิ่งที่จับต้องไม่ได้ แต่มีคุณค่าและมีความหมายต่อองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร ชื่อเสียง ตราสินค้า ความน่าเชื่อถือขององค์กร

3.3.3. โครงสร้างพื้นฐานสู่การเรียนรู้

โครงสร้างพื้นฐานการจัดการความรู้ ได้กำหนดขอบเขตไว้อย่างกว้างๆ หมายถึง เครื่องมือ อุปกรณ์ ฮาร์ดแวร์/ซอฟต์แวร์ หรือเทคนิคต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างบุคคลหรือประชาคม โครงสร้างพื้นฐานนี้ มักจัดหาให้มีขึ้นเพื่อสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรในการสร้างความร่วมมือกับหุ้นส่วนในทางยุทธศาสตร์ (Strategic partner) ทั้งนี้ขึ้นกับสภาวะแวดล้อมของธุรกิจนั้น ๆ โครงสร้างนี้จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้องค์กรจะต้องกำหนดหุ้นส่วนในทางยุทธศาสตร์นี้ไว้ในแผนกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งกำหนดความร่วมมือที่จะมีให้กัน เพื่อให้องค์กรของทั้งสองฝ่ายเข้มแข็งขึ้น

โครงสร้างพื้นฐานเพื่อการจัดการความรู้ ประกอบไปด้วยระบบในการจัดเก็บความทรงจำขององค์กร (Organisational memory) คือ การเก็บรวบรวมข้อมูลขององค์กรไม่ว่าจะเป็นความเป็นมาขององค์กร วิธีการทางเทคโนโลยีต่างๆที่ องค์กรหรือคนภายในองค์กรได้คิดค้นขึ้น การเก็บข้อมูลจะอยู่ในรูปของเอกสารหรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และโครงสร้างพื้นฐานสำหรับบุคลากรซึ่งเป็นทรัพย์สินอันมีค่าขององค์กร (Human Asset Infrastructure) คือ ระบบที่กระตุ้นและสร้างแรงใจให้กับบุคลากรในการทำงาน เช่น การให้รางวัล การให้การยอมรับสามารถทำงานได้โดยไม่ต้องรอคำสั่ง มีอิสระในการทำงาน มีความคิดที่ทันสมัย ใช้เทคโนโลยีได้อย่างดี สร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้และสามารถนำความรู้ของตัวบุคคลมาถ่ายทอดให้กับคนในองค์ และเครือข่ายการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer Network) มีการสร้างแรงจูงใจในการถ่ายทอดความรู้ ควรทำในลักษณะอภิปราย แสดงความคิดเห็นเป็นกลุ่มย่อย เป็นต้น และโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการสร้างปัญญาทางธุรกิจ (Business Intelligence Infrastructure) เป็นโครงสร้างที่เกี่ยวกับระบบธุรกิจ โดยการใช้ระบบสารสนเทศบวกกับองค์ความรู้และมีเครื่องมือในการวิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูลให้สอดคล้องกับผู้ใช้ระบบที่หลากหลาย โครงสร้างพื้นฐานสู่การเรียนรู้ในระบบการจัดการความรู้ เป็นการกล่าวถึงสิ่งที่สำคัญที่สุดในองค์กร คือ บุคลากร ตัวบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญขององค์กรเป็นจุดเริ่มต้นและตัวเคลื่อนไหวของสังคมและองค์กร ความรู้ที่เกิดจากบุคลากรภายในองค์กรจะถูกจัดเก็บไว้เป็นสมบัติและนำไปถูกเผยแพร่ให้กับคนภายในองค์กรได้เรียนรู้และเอาไปใช้ องค์กรจะต้องมีการกระตุ้นและให้แรงใจกับบุคลากรของตน โดย การให้รางวัล การชื่น

ชม การให้สวัสดิการ เพื่อเป็นกำลังแรงใจให้กับบุคลากรขององค์กรและสุดท้ายผลที่ได้จากการมีส่วนร่วมของตัวบุคลากรกับองค์กร ก็คือ องค์กร ได้ความรับความซื่อสัตย์และผลประโยชน์จากความสามารถจากตัวบุคลากรในองค์กร

3.3.4. เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications Technology) หมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวกับการนำระบบคอมพิวเตอร์และความรู้อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมาผนวกเข้าด้วยกัน สำหรับในด้านการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นปัจจัยสำคัญตัวหนึ่งที่เอื้อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้ระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้นั้นประกอบด้วยเทคโนโลยีการสื่อสาร (Communication Technology) ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ต่างๆ ได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น รวมทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ค้นหาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่ต้องการได้ผ่านทางเครือข่ายอินทราเน็ตหรืออินเทอร์เน็ตได้และเทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology) ช่วยให้สามารถประสานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคในเรื่องของระยะทาง เช่น โปรแกรมการทำงานเป็นกลุ่มและเทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ (Storage Technology) ช่วยในการจัดเก็บและจัดการความรู้ต่างๆ เช่นระบบจัดการฐานข้อมูล เหมืองข้อมูล (Data Mining) ที่เป็นการดึงข้อมูลจากแหล่ง จัดเก็บข้อมูลในคลังข้อมูล (Data Warehouse) มารวบรวมและแสดงผลในรูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ สรุปได้ว่า การจัดการความรู้โดยที่มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเป็นตัวกลางในการช่วยให้ระบบการทำงานมีประสิทธิภาพและสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ทำให้กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ การสื่อสารเพื่อทำธุรกิจมีความสะดวกและช่วยลดค่าใช่จ่ายในการดำเนินการในกระบวนการจัดการความรู้ด้วย

3.3.5. การวัดผลและประเมินผล

การวัดผลถือเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะช่วยบอกถึงสถานะ ของกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ผลจากการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวัดผลจริง ๆ การประเมินการติดตามประเมินผลเป็นกระบวนการดำเนินงานด้านการกำกับควบคุม เพื่อติดตามความก้าวหน้าของภารกิจ การติดตามประเมินผล โดยปกติจะต้องกำหนดดัชนีการติดตามประเมินผลเพื่อเป็นเกณฑ์ในการพิเคราะห์ว่าสถานการณ์ที่ตรวจสอบวัดได้นั้นบรรลุหรือไม่บรรลุเมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือดัชนีที่กำหนดประโยชน์ของการติดตามประเมินผลไม่เพียงแต่ช่วยให้ทราบความก้าวหน้า หรือความล้าหลังของการดำเนินการ

ยังสามารถช่วยให้วิเคราะห์เพิ่มเติมให้ทราบปัจจัยเหตุแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวดังกล่าวได้ การวัดและการประเมินผลมีความสำคัญกับองค์กรเป็นอย่างมาก การที่องค์กรคิดกิจกรรมหรือความคิดใหม่ ๆ ขึ้นมา ถ้าไม่มีการติดตามผลและวัดผลจากผลงานนั้น ๆ ก็จะสามารถเกิดผลเสียกับองค์กรได้ การได้ติดตามผลจะทำให้ได้เกิดการทบทวนมากยิ่งขึ้นถ้าเกิดปัญหาจะได้มีวิธีคิดแก้ไขปัญหาได้โดยเร็วโดยที่องค์กรจะได้ไม่ได้รับความเสี่ยงจากปัญหาต่าง ๆ หากมีการวัดผลและประเมินผลตามระยะเวลาที่เหมาะสม

3.3.6. การให้รางวัลและการชมเชย

ในการบริหารงาน ผู้ปฏิบัติงานย่อมหวังผลสำเร็จของงาน ความสำเร็จในหน้าที่ แน่นอน หากงานนั้นต้องอาศัยทีมงาน ร่วมมือ ร่วมใจในการทำงาน หัวหน้าทีมต้องสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ให้งานมีผลสัมฤทธิ์อย่างเห็นเป็นรูปธรรม เช่น การให้รางวัล การชมเชย การให้รางวัลตอบแทนและคำชมเชยจะมีผลต่อแรงจูงใจและขวัญกำลังใจหรือไม่นั้นก็ต้องอาศัยการวิเคราะห์ ไม่อย่างนั้นการให้รางวัลจะสูญป่าว ดังนั้นสิ่งแรกที่ต้องนึกถึง คือ คุณลักษณะของรางวัลที่จะมอบให้แก่ผู้ทำงานเพื่อให้เกิดผลและได้คุณค่าตามต้องการ

คุณลักษณะของรางวัลตอบแทน

1. มีคุณค่าสำหรับผู้ได้รับ จะต้องเป็นสิ่งที่พนักงานต้องการมาก ๆ ดังนั้นผู้บริหารควรจะต้องมีความใส่ใจลูกน้องเพื่อการให้รางวัลได้ผลตอบแทนที่ดีที่สุด

2. มีความเป็นธรรม สิ่งที่ได้รับมีความคุ้มค่ากับสิ่งที่ได้ลงทุนลงแรงไป ถ้าหากพนักงานรู้สึกว่าสิ่งที่ได้รับไม่ได้รับความเป็นธรรมก็จะเกิดความน้อยใจและย่อท้อต่อการทำงาน

3.มีความเป็นไปได้ ผู้บริหารต้องไม่ตั้งเป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้ในสายตาพนักงาน

ชนิดของรางวัลตอบแทน

1. รางวัลตอบแทนในรูปของเงิน เช่น ค่าตอบแทน เงินที่ได้รับจากเงินเดือนที่องค์กรกำหนด ผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ การเลื่อนขั้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง

2. รางวัลตอบแทนที่ไม่ใช้เงิน เป็นสิ่งที่มีคุณค่าทางจิตใจต่อพนักงาน เช่น รางวัลส่งเสริมสถานภาพทางสังคม รางวัลส่งเสริมคุณค่าของบุคคล การชมเชย ไม่จำเป็นต้องให้เป็นสิ่งของ แต่เป็นการพูดให้กำลังใจและพูดชมเชยในยามที่พนักงานทำงานดี มีน้ำใจ มีความคิดที่ดี เพียงแค่คำพูดของหัวหน้างานก็ทำให้พนักงานมีกำลังแรงใจในการทำงานโดยที่ไม่ต้องให้ของตอบแทนก็ได้ การให้รางวัลและการชมเชยเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับคนภายในองค์กรเป็นอย่างดี ถ้าองค์กรใดไม่มีสิ่งเหล่านี้ลูกน้องก็คงไม่มีขวัญกำลังใจและอยู่กับองค์กรไม่ทนและสุดท้ายก็ลาออกและทำให้เกิดผลกระทบกับองค์กรในที่สุด อย่างไรก็ตามบุคลากรก็เป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุด องค์กรควรมีวิธีรักษาและกระตุ้นความสามารถของบุคลากรนั้นออกมาให้ได้ เพื่อความก้าวหน้าขององค์กรเอง

3.4. สรุป

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยเหตุผลที่ว่ามนุษย์ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่งและเป็นทรัพยากรที่สามารถปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดผลงานสร้างสรรค์ต่อสังคมได้มากมายถ้าหากรู้จักนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์หรือเรียกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ถูกต้อง คนในหน่วยงานหรือองค์การเป็นสิ่งมีค่า จึงเป็นการสมควรที่จะต้องทำนุบำรุงรักษาให้คนมีคุณค่าเหมาะสมกับองค์การให้นานเท่านาน โดยการจัดการที่ดีจะต้องทราบว่าอะไรบ้างที่มีผลในการจัดการความรู้ที่กำลังจะสร้างหรือมีอยู่แล้วนั้นว่าปัจจัยใดบ้างที่เป็นส่วนสำคัญในการกระตุ้นและทำให้เกิดการจัดการความรู้ที่มีคุณภาพ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือ ทรัพยากรมนุษย์เพราะมนุษย์เป็นผู้กำหนดความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในองค์ ชุมชน หรือท้องถิ่นว่าจะให้เป็นในรูปแบบใดและจะประสบความสำเร็จอย่างไรในการจัดการครั้งนี้ ดังนั้น มนุษย์คือสิ่งที่เรียงว่าแรงจูงใจของการทำงานและการสร้างความรู้ที่ผ่านการจัดการ โดยมีเรื่องของเทคโนโลยีมาเกี่ยวข้องเป็นปัจจัยอีกด้านที่คอยเอื้อต่อการดำเนินงานอย่างมีระบบ เป็นกระบวนการซึ่งผ่านกลไกสมองของมนุษย์นำไปสู่องค์กรแห่งการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสมบูรณ์แบบโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้และการวัดผลและประเมินผลรวมไปถึงการให้รางวัลและการชมเชยจึงจะทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบผลสำเร็จและยั่งยืนไม่ได้รับความเสี่ยงจากปัญหาต่าง ๆ ช่วยให้ระบบการทำงานมีประสิทธิภาพและสะดวกรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ทำให้กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ การสื่อสารเพื่อทำธุรกิจมีความสะดวกและช่วยลดค่าใช่จ่ายในการดำเนินการในกระบวนการจัดการความรู้ด้วย

3.5. คำถามทบทวน

1. แรงจูงใจในการจัดการความรู้มีกี่ประเภท อะไรบ้าง จงอธิบาย
2. ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้อย่างไร
3. เจตนคติของบุคคลมีความสำคัญการจัดการความรู้อย่างไร

4. สมรรถวิสัยหรือความสามารถของบุคคลในการจัดการความรู้คืออะไรและมีความสัมพันธ์กันอย่างไร จงอธิบาย
5. ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ มีอะไรบ้าง จงอธิบายพร้อมยกตัวอย่างประกอบ
6. การจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ประสบความสำเร็จในองค์กรได้นั้นต้องมีขบวนการทางการจัดการอย่างไรบ้าง
7. คุณลักษณะเฉพาะเชิงพฤติกรรมและแนวทางการปฏิบัติของผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้นำควรมีสิ่งใดเป็นส่วนประกอบที่สำคัญ
8. โลกของเรานั้นมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจะทำให้องค์กรของเราหมุนตามโลกไปได้นั้นองค์กรต้องมีแผนรองรับความเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างไร
9. โครงสร้างพื้นฐานเพื่อการจัดการความรู้ประกอบไปด้วยอะไรบ้าง อธิบาย
10. คุณลักษณะของรางวัลตอบแทนที่ได้รับจากการดำเนินการจัดการความรู้เป็นอย่างไร

เอกสารอ้างอิง

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2551). *การวิเคราะห์และออกแบบระบบสารสนเทศ.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ยูเคชั่น.

ธำรงค์ อุดมไพจิตรกุล. (2544). *สังคมศาสตร์การศึกษา.* มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ: คณะสังคมศาสตร์.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2549). *เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย.* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: จามจุรี.

ประพนธ์ ผาสุขยืด. (2550). *การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ.* กรุงเทพฯ: ใยไหม.

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

พรรณี สวนเพลง. (2552). *เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมสำหรับการจัดการความรู้.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

พรทิพย์ กาญจนนิยต. (2546). *การจัดการความรู้: สู่วงจรคุณภาพที่เพิ่มพูน.* กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย

พิรุณ รัตนวณิช. (2545). *คุณภาพบริการด้านสาธารณสุขสำหรับพยาบาล.* กรุงเทพฯ: มายด์ พับลิชชิ่ง

วิจารณ์ พานิช. (2551). *การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.

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

Armstrong, M. (2006). *Handbook of human resource management practice* (10th ed.). London, United Kingdom: Kogan Page.

Garvin, D. (1993). *Building a learning organization*. Harvard Business Review, 71, 78-91. 62 Naresuan University Journal 2005; 13(3).

Good, C. V. (1973). *Dictionary of education*. New York: McGraw-Hill.

Tiwana, A. (2002). *The Knowledge management toolkit: practicecal techniques for building a knowledge management system. Upper Saddle River*, NJ: Prentice Hall.

Turban, E. and Aronson, E. J. (2001). *Decision support systems and intelligent systems. Upper Saddle River*, NJ: Prentice-Hall.