บทที่ 2
แนวความคิดในการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ 1) แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ 2)ปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ 3)เป้าหมายหลักที่มหาวิทยาลัยนำการจัดการความรู้ไปใช้ และ 4)แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

2.1.1 นิยามและประเภทของความรู้

นิยามของคำว่า "ความรู้" นั้น มีผู้รู้หลายท่านที่ได้ให้คำนิยามไว้หลากหลาย ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542) อธิบายว่า "ความรู้" คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ องค์วิชาในแต่ละสาขา

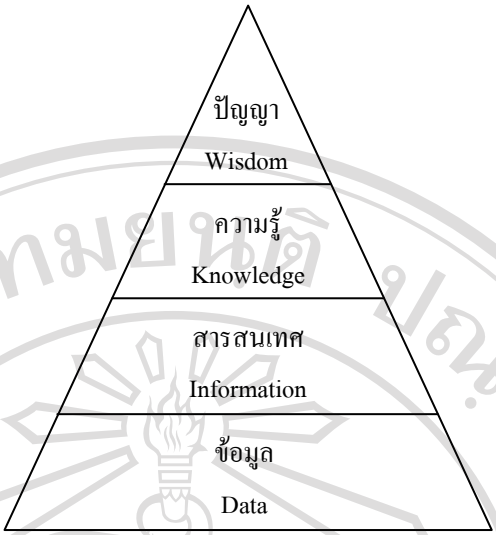
เกษม วัฒนชัย (2544: 39-40) กล่าวว่า ความรู้เป็นการรวบรวมความคิดของมนุษย์ จัดให้เป็นหมวดหมู่และประมวลสาระที่สอดคล้องกัน โดยนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นสิ่งที่เป็นสาระในระบบข้อมูลข่าวสารคือความรู้

วิจารณ์ พานิช (2548: 5-6) ได้กล่าวว่า "ความรู้" นั้น มีหลายนัยและหลายมิติ คือ

- ความรู้ คือ สิ่งที่นำไปใช้ จะไม่หมด หรือสึกหรอ แต่จะยิ่งงอกเงยหรืองอกงามขึ้น
- ความรู้ คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ

Hideo Yamazaki (สำนักงานก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ,2548: 8) ผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่น ได้ให้ความหมายของความรู้ เป็น สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา โดยได้อธิบายในรูปของปิรามิด ตามแผนภาพที่ 2.1 ดังนี้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved



แผนภาพที่ 2.1 ปิรามิดแสดงลำดับขั้นของความรู้

ที่มา : ยุทธนา แซ่เตียว, 2547: 252

โดย Hideo Yamazaki ได้ให้ความหมายของ “ข้อมูล” ว่าเป็นข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่างๆที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ ส่วน “สารสนเทศ” เป็นกระบวนการที่ผ่านการสังเคราะห์วิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ มีบริบทซึ่งเกิดจากความเชื่อสามัญสำนึก หรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศนั้นๆ โดยมักจะอยู่ในรูปของข้อมูลที่วัดได้หรือจับต้องได้ อย่างไรก็ตาม สารสนเทศ อาจมีข้อจำกัดในเรื่องช่วงเวลาที่ใช้และขอบข่ายของงาน ที่จะนำมาใช้ ในขณะที่ **“ความรู้”** คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจ ในสถานการณ์ต่างๆได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา หรือกล่าวได้ว่า เป็นสารสนเทศที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับเรา ในการนำไปใช้งาน และ “ปัญญา” คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548: 17) อธิบายว่า ความรู้เป็นกรอบของการประสมประสานระหว่างสถานการณ์ ค่านิยม ความรู้ ในบริบทและความรู้แจ้งอย่างชัดเจน ซึ่งโดยทั่วไปความรู้จะอยู่ใกล้ชิดกับกิจกรรมมากกว่าข้อมูล และสารสนเทศทำให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ นอกจากนี้ ความรู้ยังเป็นสินค้าที่มีอยู่โดยทั่วไปโดยไม่มีรูปธรรม และไม่มีวันหมดไป ซึ่งในสังคมสารสนเทศ ข้อมูล ข่าวสาร สารสนเทศหรือความรู้ไม่มีการสูญสลายและสามารถนำกลับมาใช้บ่อยเท่าที่ต้องการ

กิตติ ภักดีวัฒนะกุล (2546: 175) กล่าวว่า องค์ความรู้ คือสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นองค์ความรู้จึงต้องอาศัยประสบการณ์ในการเรียนรู้เกี่ยวกับการเลือกสารสนเทศมาใช้ในการแก้ปัญหาและผลที่

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ได้รับ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า ผู้ที่มีองค์ความรู้และประสบการณ์มากมาย จะสามารถเลือกใช้สารสนเทศในการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องทุกคนเสมอไป ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการฝึกฝนและมุมมองในการเลือกสารสนเทศไปใช้

Bryan Bergeron (2003 อ้างใน ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน, 2549: 35-37) นิยามการจัดการองค์ความรู้ หมายถึง กลยุทธ์หรือแนวทาง ซึ่งองค์การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการคัดเลือก กลั่นกรอง จัดเก็บ จัดระบบ จัดหมวดหมู่สารสนเทศ ที่จำเป็นต่อการทำธุรกิจ หรือการปฏิบัติภารกิจขององค์กร ตลอดจนการจัดให้มีระบบสื่อสารสารสนเทศดังกล่าว ภายในองค์กร เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ทั้งนี้การจะทำความเข้าใจถึงระบบการจัดการความรู้ ต้องเข้าใจความแตกต่างระหว่างคำ 4 คำนั่นคือ ข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) องค์ความรู้ (Knowledge) และความรู้ความเข้าใจ (Understanding)

จึงกล่าวได้ว่า ความรู้เป็นสิ่งที่สะสมมา อาจมาจากการศึกษาหรือประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ การวิเคราะห์เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยไม่จำกัดเวลา นอกจากนี้ความรู้ ยังสามารถนำกลับมาใช้และสามารถผลิตความรู้ใหม่ได้อย่างไม่จำกัดเวลาเช่นกัน นอกจากนี้ยังมีผู้กล่าวว่าความรู้เปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง โดย Michael Polanyi และ Ikujiro Nonaka (1998, อ้างใน บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2548: 16-17) ได้เริ่มจากแนวคิดในการจำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือความรู้โดยนัย (Tacit knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งได้รับความนิยมและนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ทั้งนี้ทั้งสองท่านได้ให้คำจำกัดความของความรู้ทั้งสองประเภท ดังต่อไปนี้

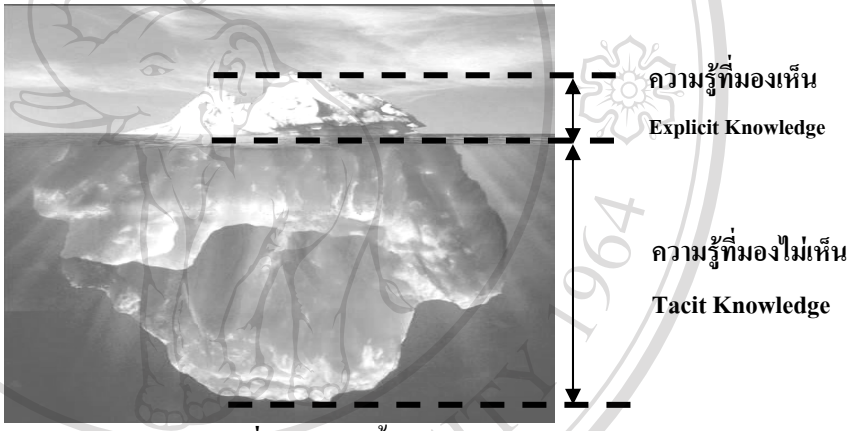
1. Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. Explicit Knowledge ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่างๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

ปัจจัยสำคัญของการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) คือ การสังเคราะห์ความรู้ทั้งสองส่วนจากบุคคลออกมาให้ได้แต่อุปสรรคอยู่ที่ความแตกต่างของภูมิหลังทางสังคมวัฒนธรรม เพราะประเทศทางตะวันตกมุ่งเน้นในเรื่องการวิเคราะห์และการใช้หลักเหตุผล ซึ่งมีความใกล้เคียงกับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ส่วนประเทศแถบเอเชียให้ความใส่ใจในเรื่องของประสบการณ์ซึ่งใกล้เคียงกับความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) (Asian Productivity Organization, อ้างแล้ว: 4)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

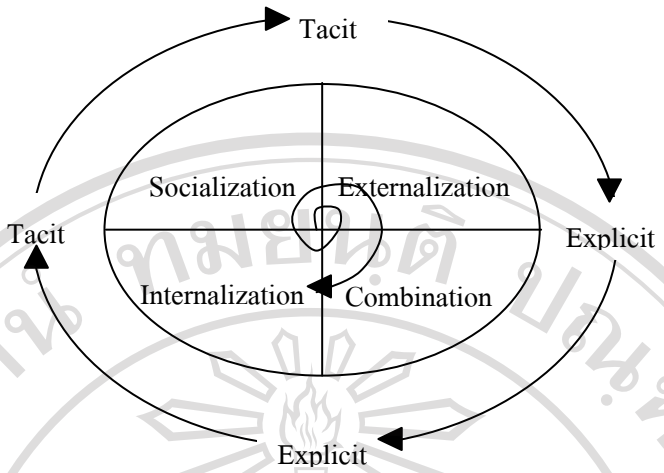
โดยปกติแล้วทุกคน หรือทุกองค์กรจะมีความรู้ทั้ง 2 ประเภทอยู่ในตัว แต่ขนาดความรู้ประเภท Tacit Knowledge จะมีขนาดใหญ่กว่า Explicit Knowledge ในอัตราส่วน 80 ต่อ 20 หรืออาจกล่าวได้ว่าการมองคนอย่ามองแค่สิ่งที่เห็นภายนอก เพราะความรู้ที่จะเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับตัวคนและองค์กร หากพิจารณาโดยกลั่นกรองลึกซึ้งแล้วจะเป็นความรู้ประเภท Tacit Knowledge ซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ภายในและไม่สามารถมองเห็นได้โดยง่าย (ภราดร จินดาวงศ์, 2549: 16-17) บ่อยครั้งที่นักจัดการความรู้จะนำเอาภูเขาน้ำแข็ง หรือ Iceberg มาเปรียบเทียบกับความรู้ โดยน้ำแข็งส่วนที่อยู่เหนือผิวน้ำซึ่งมองเห็นได้ง่ายจะเป็น Explicit Knowledge และน้ำแข็งส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ซึ่งอาจมองเห็นได้ยากกว่าและมีขนาดใหญ่กว่าจะเป็น Tacit Knowledge ตามแผนภาพที่ 2.2



แผนภาพที่ 2.2 ภูเขาน้ำแข็ง
ที่มา : ภราดร จินดาวงศ์, 2549: 17

นอกจากนี้ความรู้ทั้งสองประเภทนั้นสามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการชื่อ “วงจรความรู้ (Knowledge Spiral)” ซึ่งคิดค้นโดย Ikujiro Nonaka และ Takeuchi (Daryl Morey, Mark Maybury, and Bhavani Thuraisingham 2000: 139) ที่อธิบายถึงการสร้างและการกระจายความรู้ในองค์กร ระหว่างความรู้ที่อยู่ในตัวคนกับความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งแบ่งการสร้างความรู้เป็น 4 ขั้น ตามแผนภาพที่ 2.3 ดังนี้

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved



แผนภาพที่ 2.3 วงจรความรู้ (Knowledge Spiral)

ที่มา : Daryl Morey, Mark Maybury, and Bhavani Thuraisingham, 2002: 139-182

ขั้นที่ 1: กระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization : Tacit Knowledge to Tacit Knowledge) เป็นกระบวนการแบ่งปันประสบการณ์และการสร้างความรู้ที่เป็นนัย โดยที่บุคคลสามารถรับความรู้ที่เป็นนัยได้โดยตรงจากผู้อื่น โดยปราศจากการใช้ภาษาหรือการพูดคุยกัน คือ บุคคลจะได้รับความรู้ผ่านการดำรงชีวิตร่วมกันกับผู้อื่น มีการสังเกตซึ่งกันและกัน และการอาศัยอยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน สิ่งสำคัญของขั้นตอนนี้ คือ “ประสบการณ์ (Experience)” เช่น พนักงานเข้าใหม่จะเรียนรู้จากพนักงานที่มีประสบการณ์ผ่านการฝึกอบรมแบบ On the job training ดังนั้น ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นในขั้นตอนนี้จึงมีลักษณะที่เรียกว่า “ความรู้ที่เห็นพ้องต้องกัน: Sympathetic Knowledge”

ขั้นที่ 2: กระบวนการกระจายสู่ภายนอก (Externalization: From Tacit Knowledge to Explicit Knowledge) ระหว่างขั้นตอนนี้ ความรู้ที่เป็นนัย หรือที่อยู่ในตัวคน จะเชื่อมต่อเข้ากับความคิดที่ชัดแจ้ง กล่าวคือ ความรู้ที่ได้มาจากขั้นที่ 1 จะถูกนำมาแสดงให้เห็นในรูปแบบที่สามารถเข้าใจได้กว้างและครอบคลุมมากขึ้น ขั้นตอนนี้เป็นหัวใจของกระบวนการสร้างความรู้ ขั้นตอนนี้จึงมีลักษณะที่เรียกว่า “ความรู้ที่เกี่ยวกับการสร้างแนวคิด: Conceptual Knowledge”

ขั้นที่ 3: การรวมเข้าด้วยกัน (Combination: Explicit Knowledge to Explicit Knowledge) ในขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการของการทำให้ความคิดต่างๆเป็นระบบเพื่อให้กลายเป็นความรู้ ความรู้ที่ชัดแจ้งจะถูกรวมกันโดยอาศัยการแลกเปลี่ยนของบุคคลเป็นหลัก ความรู้จะเกิดการรวมตัวกันผ่านสื่อต่างๆ เช่น การประชุม การสัมมนา การสนทนา การติดต่อผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ความรู้ลักษณะนี้เรียกว่า “ความรู้ที่เป็นระบบ: Systematic Knowledge”

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved

ขั้นที่ 4: กระบวนการรวมเข้าสู่ภายใน (Internalization: Explicit Knowledge to Tacit Knowledge) ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการของการประมวลให้ความรู้ที่ชัดแจ้ง กลายเป็นความรู้ที่เป็นนัย กล่าวคือ ความรู้ที่ชัดแจ้ง (เป็นที่ประจักษ์) จากขั้นที่ 3 จะเปลี่ยนกับไปเป็นความรู้โดยนัยอีกครั้ง ซึ่งเปรียบเทียบได้กับ การเรียนรู้จากการกระทำ (Learning by Doing) ประสบการณ์ที่ผ่าน ขั้นที่ 1 – 2 – 3 ซึ่งประสบการณ์เหล่านั้น จะทำให้บุคคลกลายเป็นทรัพย์สินที่มีค่า จึงมีลักษณะที่เรียกว่า "ความรู้เชิงปฏิบัติการ: Operational Knowledge"

2.1.2 การจัดการความรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สุวรรณ เหรียญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548: 52) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากร และการนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (อ้างใน ภราดร จินดาวงศ์, 2548: 19) กล่าวว่าในมุมมองของการจัดการความรู้ หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา โดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถให้คำนิยามเป็นถ้อยคำสั้นๆได้ ต้องให้คำนิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมาย ได้แก่

การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์ โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้ ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้แล้ว ความพยายามในการจัดการความรู้ ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิธีปฏิบัติ มีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้อย่างยิ่ง

การจัดการความรู้ต้องอาศัยผู้รู้ในการตีความและการประยุกต์ใช้ความรู้ ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่ง แนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้น กิจกรรมที่เกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนดีและคนเก่ง การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และดึงคนมีความรู้ไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

การเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้องค์กร ประเมินต้นทุนทางปัญญา และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ เป็นดัชนีบอกว่าองค์กรมีการจัดการความรู้อย่างได้ผลหรือไม่

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

2.2 ปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2546, บรรยาย) กล่าวถึงปัจจัยหลักที่ช่วยส่งเสริมความเข้มแข็งของการจัดการความรู้ 8 ประการ ดังนี้

1.ภาวะผู้นำ: ภาวะผู้นำที่แสดงความเชื่อในคุณค่าภารกิจขององค์กรและจัดกระบวนการให้เกิดความมุ่งมั่นร่วม (Shared Purpose) ภายในองค์กร เป็นสิ่งมีค่าสูงสุดที่ผู้นำจะพึงให้แก่องค์กร

2.โครงสร้าง: การจัดโครงสร้าง (Organize) ภายในองค์กรเป็นกลุ่มงาน ทีมงาน สายงานภายในองค์กรและเชื่อมโยงออกไปภายนอกองค์กร โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น เกิดการรวมตัวกันเป็นกลุ่มเฉพาะกิจได้ง่าย มีการสื่อสาร ร่วมมือข้ามสายงานในแนวราบอย่างคล่องตัว เป็นเงื่อนไขสำคัญของการจัดการความรู้

3.วัฒนธรรม พฤติกรรม และการสื่อสาร: วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมการเรียนรู้ การมองการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต เป็นสภาพความเป็นจริง และเป็นโอกาสเปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กร ถือเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมการจัดการความรู้

4.เทคโนโลยีและกระบวนการ: เทคโนโลยีกระบวนการที่องค์กรใช้ในการดำเนินภารกิจหลักขององค์กร ถ้ามีความเหมาะสมจะช่วยในการจัดการความรู้

5.การให้รางวัลและการชมเชย: เป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ปกปิดความรู้

6.การวัดและประเมินผล: เป็นเครื่องมือในการบันทึก ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติงาน ผลงานของบุคลากร ส่วนงานและองค์กรในภาพรวม

7.ความรู้ ทักษะ ขีดความสามารถ: เป็นความรู้ ทักษะ ขีดความสามารถสำหรับใช้ปฏิบัติงานหลักขององค์กร

8.การจัดการ: เป็นกระบวนการที่ทำให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินการไปตามแผน การจัดการในลักษณะการให้อำนาจ (Empower) แก่หน่วยย่อย หรือที่เรียกว่านำจากข้างหลัง (Lead from behind) จะส่งเสริมการจัดการความรู้อย่างทรงพลังยิ่ง

ส่วน บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547: 59-62) ได้สรุปปัจจัยที่เอื้อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้แก่

1.ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ การจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร ทั้งนี้อีกปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ องค์กรต้องตอบให้ได้ว่าจะจัดการความรู้ในองค์กรเพื่ออะไร เพื่อกำหนดเป็น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

แผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สิ่งสำคัญคือ กลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กร

2.วัฒนธรรมองค์กร สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร และองค์กรต้องทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่างๆที่ขัดขวางไม่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และพยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆเหล่านั้น ซึ่งจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร เพื่อทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3.เทคโนโลยีสารสนเทศ มีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ ดึงความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ และช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่างๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นต้องสามารถเชื่อมต่อหรือรวมเข้ากับระบบเดิมขององค์กร รวมถึงต้องตอบสนองความต้องการของผู้ใช้และใช้ได้ง่าย ที่สำคัญในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้คือ องค์กรต้องตระหนักว่าเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการติดต่อและเชื่อมโยงคนภายในองค์กรเข้าด้วยกันเท่านั้น ช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น

4.การวัดผล จะสามารถช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนั้นผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับเห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ ในการวัดผล องค์กรจะต้องตระหนักว่าตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กรและสามารถบอกได้ว่าสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้เป็นอย่างไร

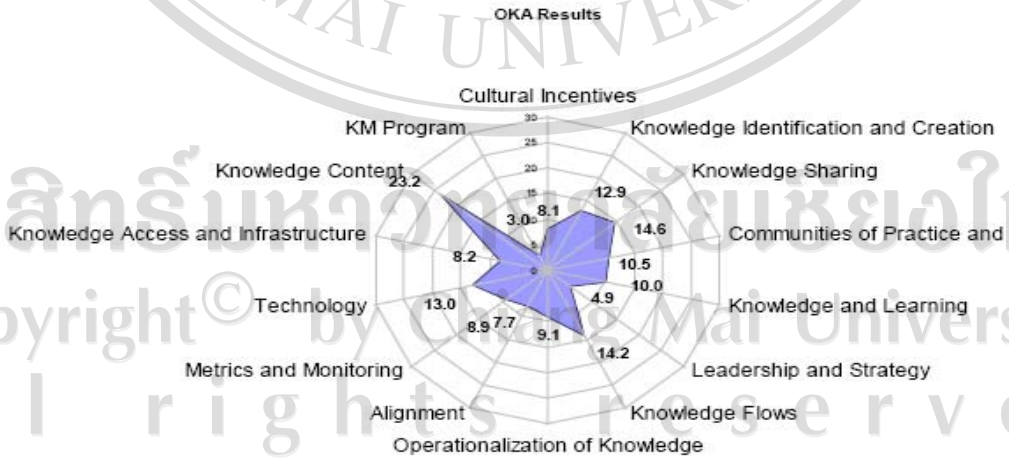
5.โครงสร้างพื้นฐาน การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ให้เป็นไปอย่างราบรื่นนั้นจะต้องมีโครงสร้าง และระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันได้อย่างสะดวก โครงสร้างนี้อาจเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆ นอกจากนั้นผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงาน หรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ว่าควรเป็นในรูปแบบใด เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายงานเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ สุดท้ายคือระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงาน และระบบการยกย่องชมเชย

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ปัจจัยทั้ง 5 นี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สุวรรณ เหรียญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548: 48) โดยองค์กรควรบริหารจัดการปัจจัยเอื้อทั้ง 5 อย่างเป็นระบบให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน

นอกจากนี้ Erik C. Johnson (2550, บรรยาย) จากธนาคารโลก (World Bank Headquarters) กรุงวอชิงตัน ดีซี ได้บรรยายเรื่อง Success factors in Implementing KM: Lessons from the Development Sector โดยกล่าวว่า ในปี ค.ศ.1996 ธนาคารโลกได้กำหนดพันธกิจในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ที่ได้มาตรฐานระบบโลก (World-class Knowledge Management System) พร้อมทั้งสนับสนุนให้ประเทศต่างๆ 1) เข้าถึง แลกเปลี่ยน และนำความรู้ในระดับสากลรวมถึงท้องถิ่นไปใช้ในกระแสการพัฒนา 2) พัฒนาศักยภาพในระดับบุคคล องค์กรและสถาบัน ซึ่งได้ตั้งฝ่ายขึ้นมารองรับการดำเนินงาน ปัจจุบันมี 45 ประเทศ และมีเข็มมุ่ง คือ การนำไปสู่ Knowledge Economy โดยใช้การจัดการความรู้เป็นเรื่องมือในการบรรลุผล

ทั้งนี้ยังได้ใช้ประเมินการจัดการความรู้ที่เรียกว่า Organization Knowledge Assessment (OKA) ซึ่งมี 3 ส่วน อันประกอบด้วย คน กระบวนการ และระบบ ซึ่งแต่ละส่วนจะมีมิติย่อย เมื่อรวมกันแล้วจะมี 14 มิติ ตัวอย่างเช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ การระบุและสร้างความรู้ การเข้าถึงความรู้และโครงสร้างพื้นฐาน สาระความรู้ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมสนับสนุน เทคโนโลยี CoPs และ K Team เป็นต้น ดังอธิบายตามแผนภาพที่ 2.4



แผนภาพที่ 2.4 ตัวอย่างผลการประเมินการจัดการความรู้ (OKA Results)

ที่มา : Erik C. Johnson (2550, บรรยาย)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

จากแผนภาพที่ 2.4 จะเห็นได้ว่าในการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยหลายส่วนในองค์กรประกอบกัน ซึ่งการพัฒนาสู่การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้น พบว่ามีปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KM Critical Success Factors) 6 ประการ ได้แก่

1.การใช้การจัดการความรู้ (KM) เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนหรือแก้ปัญหาของงานที่ทำอยู่ (Apply KM to solve business need) ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การฉกฉวยความรู้ไปใช้ และการนำไปใช้ในการทำงาน

2.การจัดการ (Management) การจัดการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ประกอบด้วย

- สร้างภาวะผู้นำและให้การสนับสนุน (Leadership and Encouragement) ซึ่งถือว่ามีความสำคัญมากที่สุด
- การเสริมแรง (Incentives) ซึ่งมีในทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการประเมินผลและการให้รางวัล (Reward / Award) สำหรับทีมงาน การจัดแสดงผลงาน นวัตกรรมที่เกิดจากการใช้การจัดการความรู้มาสนับสนุนการทำงาน รวมถึงการเน้นย้ำพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของคนในองค์กร
- การจัดโครงสร้างที่เป็นทางการและกำหนดบทบาท โดยเพิ่มการจัดโครงสร้างองค์กรให้การจัดการความรู้เข้าไปมีส่วนร่วมในหน่วยงานระดับสาขาในต่างประเทศ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเพื่อสนับสนุน ทั้งนี้งบประมาณพิเศษสำหรับการจัดการความรู้อาจไม่มีความจำเป็นเพราะสามารถใช้งบประมาณปกติได้ เนื่องจากการจัดการความรู้นั้น เป็นเครื่องมือในการช่วยปฏิบัติงาน ไม่ใช่เป้าหมายของการทำงาน นอกจากการจัดสรรเกี่ยวกับเรื่องงบประมาณแล้ว การกระจายอำนาจและการบูรณาการ เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง ในการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ

3.การรวบรวมและการประสานความร่วมมือกัน (Inclusion/Cooperation) มีแนวทาง เช่น การสร้าง Champion ให้เกิดขึ้นเพื่อนำมาสู่การมีส่วนร่วม สามารถข้ามสายงาน/ หน่วยงานได้ ไม่มีเส้นขวางระดับหน่วยงาน ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อช่วยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4.ทักษะของบุคลากร (Staff Skills) เพื่อการนำไปสู่การจัดการความรู้ จำเป็นต้องมีการคำนึงถึงทักษะของบุคลากร โดยมีสิ่งที่ต้องพิจารณา เช่น การใช้เทคนิคการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

หลากหลาย กำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์และหาแนวทางที่จะเปลี่ยนให้เป็นไปตามนั้น รวมทั้งการกำหนดบทบาทของบุคลากร อาจจะเป็นการให้ตำแหน่ง หรือการสร้าง Career Track

5.เทคโนโลยี (Technology) ต้องสามารถใช้งานได้ง่าย เป็นระบบ โดยเชื่อมโยงกับฐานข้อมูล หากเป็นไปได้ ควรจัดหาเจ้าหน้าที่ดูแลการใช้งาน ผ่านระบบ Intranet หรือ Internet รวมทั้งมีการบูรณาการระบบฐานข้อมูลเข้าด้วยกันให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ทั้งนี้ยังสามารถใช้ประโยชน์จากระบบจัดเก็บสถิติผู้เข้าเยี่ยมชมเว็บไซต์ในการวิเคราะห์และพัฒนาการจัดการความรู้ขององค์กร

6.การสื่อสาร (Communication) อย่าหยุดความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แม้จะมีผู้ไม่เห็นด้วย และจัดให้มีการเล่าเรื่องราวการใช้การจัดการความรู้สู่พนักงานในทุกครั้งที่เป็นไปได้ หรือการจัดกิจกรรม KM ด้วยวิธีการนำเสนอที่ไม่เป็นทางการ เช่น ในช่วงพักรับประทานอาหารกลางวัน

สำหรับการศึกษาครั้งนี้จะใช้ปัจจัยทางด้านองค์ประกอบจากงานวิจัยของปัทมาวรรณ สิงห์ศรี (2550: 37 - 54) ซึ่งได้สรุปเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์การจัดการความรู้ 2) โครงสร้างองค์กร 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) เทคโนโลยีสารสนเทศและโครงสร้างพื้นฐาน 5) ผู้นำองค์การ 6) ความรู้ทักษะในการใช้เทคโนโลยี 7) บุคลากรที่ใช้ความรู้ 8) การสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและชุมชน และ 9) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.3 เป้าหมายหลักที่มหาวิทยาลัยนำการจัดการความรู้ไปใช้

เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ดังที่ระบุไว้ในแนวทางการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและเพื่อเป็นการสนับสนุนหน่วยงานต่างๆภายในมหาวิทยาลัย รวมทั้งหน่วยงานอื่นภายในจังหวัดสามารถดำเนินการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรมได้ (ศิริพร ริพล, 2549: 46-49)

1. สถาบันอุดมศึกษามีแผนการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์

2. การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษามีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

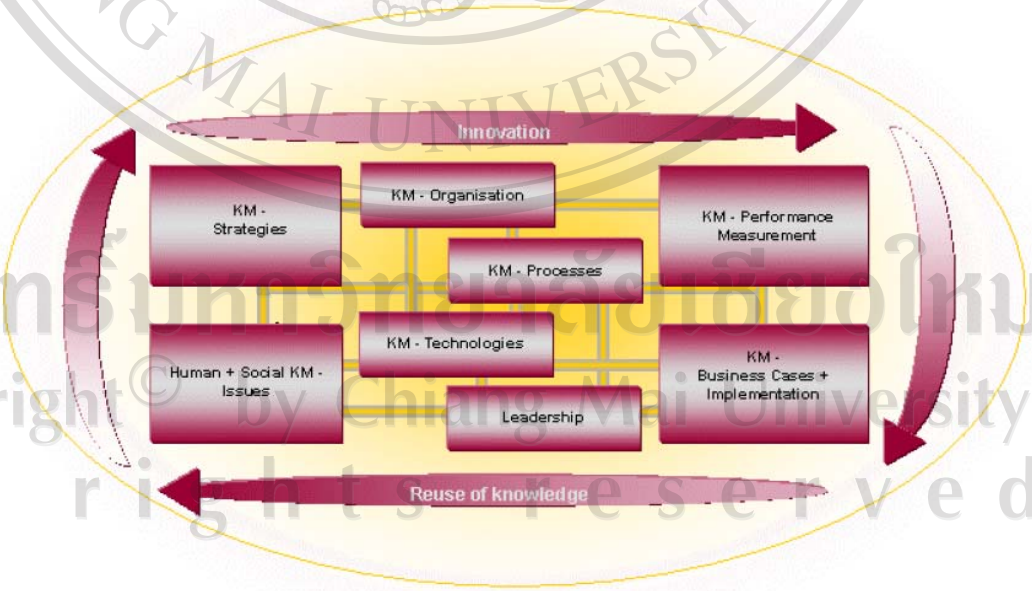
3.กระบวนการในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ประกอบด้วย การระบุความรู้ การคัดเลือก การรวบรวม การจัดระบบจัดเก็บความรู้ การเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร และการกำหนดแนววิธีปฏิบัติงานตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้

2.4.1 แนวคิดการประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้

European KM Forum (European KM Forum, 2002: Online) เป็นเครือข่ายที่จัดตั้งขึ้นเพื่อประสานงานและสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพภายในสหภาพยุโรป เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเกี่ยวกับการพัฒนาในขอบเขตของการจัดการความรู้ ซึ่งได้มีการศึกษาเกี่ยวกับตัวแบบการจัดการความรู้ (KM Application Models) และได้จัดทำตัวแบบและเครื่องมือสำหรับประเมินผลการจัดการความรู้ (KM Assessment Model and Tool)

แนวคิดเกี่ยวกับตัวแบบและการจัดทำเครื่องมือสำหรับประเมินผลการจัดการความรู้นั้น (KM Assessment Model and Tool) จัดทำขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตัวแบบและเครื่องมือในการประเมินผลที่มีโครงสร้างของเครื่องมือระดับสูง เพื่อประเมินองค์กรต่างๆในสหภาพยุโรปในด้านระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยมีกรอบแนวคิด ตามแผนภาพที่ 2.5 ดังนี้



แผนภาพที่ 2.5 ร่างกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของสหภาพยุโรป

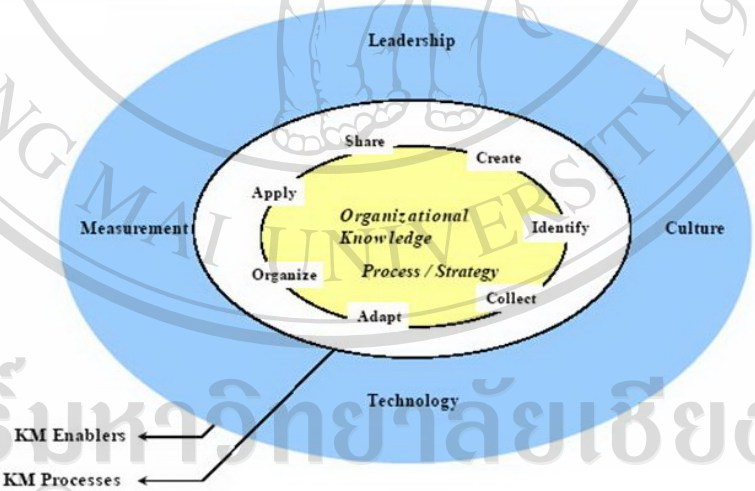
(Draft of European KM Framework)

ที่มา: European KM Forum: 2002, Online

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

จากร่างกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของ European KM Forum ประกอบไปด้วย 7 เกณฑ์วัดหลัก อันได้แก่ กลยุทธ์การจัดการความรู้ (KM Strategies) ประเด็นการจัดการความรู้ด้านคนและสังคม (Human+Social KM Issues) มุมมองเกี่ยวกับองค์กรที่จัดการความรู้ (KM Organizational Spect) กระบวนการจัดการความรู้ (KM Processes) เทคโนโลยีการจัดการความรู้ (KM Technologies) การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ (KM Performance Measurement) และ มุมมองทางธุรกิจและการนำไปปฏิบัติ (KM Business Cases + Implementation) ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดนี้จะมีการเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิดเพื่อสนับสนุนในด้านหนึ่งคือนวัตกรรมของทั้งระบบและอีกด้านหนึ่งคือการรับประกันเกี่ยวกับการนำความรู้ที่มีอยู่กลับมาใช้ใหม่ในระบบ

จากผลการศึกษาของ American Productivity & Quality Center: APQC เกี่ยวกับ 50 บริษัทชั้นนำในสหรัฐอเมริกาที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ พบว่าบริษัทเหล่านี้มีการแบ่งการจัดการความรู้เพื่อนำไปใช้ปฏิบัติออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ การเริ่มต้น, การสำรวจและการทดลอง, การนำโครงการนำร่องไปใช้งานและการริเริ่มดำเนินการ, การขยายผลและสนับสนุน และการจัดการองค์ความรู้ โดยจัดทำแบบประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ (KM Assessment) ภายใต้กรอบแนวคิดตามแผนภาพที่ 2.6 ดังนี้



แผนภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ของ APQC
ที่มา : APQC อ้างใน ประพนธ์ ผาสุขยืด, 2550: Online

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

จากแผนภาพแสดงให้เห็นถึงการแบ่งแยกระหว่างปัจจัยผลักดันการจัดการความรู้ อันได้แก่ กลยุทธ์ (Organizational Knowledge Strategy) ภาวะผู้นำ (Leadership) วัฒนธรรม (Culture)

เทคโนโลยี (Technology) และการประเมินผล (Measurement) กับขั้นตอนต่างๆในกระบวนการจัดการความรู้ อันได้แก่ การสร้างความรู้ (Create) การระบุความรู้ (Identify) การจัดเก็บ (Collect) การปรับ (Adapt) การจัดการ (Organize) การนำไปใช้ (Apply) และการแบ่งปัน (Share) ซึ่งการออกแบบประเมินของ APQC ได้จำแนกหมวดหมู่ของแบบประเมินออกเป็น 6 ส่วน ประกอบด้วย

1. ระดับของการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ (Stage of KM Implementation) ในส่วนนี้เป็นการประเมินระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้

2.แผนงาน โครงสร้าง และบทบาทของบุคลากรในการจัดการความรู้ (KM Program Structure and Roles) เพื่อประเมินด้านบุคลากรผู้จัดการความรู้

3.งบประมาณที่ใช้ในการจัดการความรู้ (KM Costs and Budgets) ประเมินกระบวนการจัดการความรู้

4. การประเมินแผนงานและผลลัพธ์จากการจัดการความรู้ (KM Program Measures and Outcomes) ประเมินความคุ้มค่าของผลลัพธ์

5.กระบวนการและกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing Processes and Activities) ประเมินกระบวนการจัดการความรู้

6.สารและเทคโนโลยี (Content and Technology)

2.5 ทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการความรู้ถือเป็นเครื่องมือในการบริหารที่นำมาใช้อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน เพื่อพัฒนาศักยภาพในการแข่งขัน และเป็นไปเพื่อการดำเนินกิจกรรมต่างๆให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้ตั้งไว้ ได้มีงานวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงปัจจัย หรือเกณฑ์ต่างที่สนับสนุนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กร ในส่วนของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กรนั้น **บุญส่ง หาญพานิช (2546)** ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย” ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่นำเสนอ เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 10 ด้าน ด้านวิสัยทัศน์ คือ การเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้และชุมชนนักวิชาการ ด้านภารกิจ คือ การผลิต ถ่ายทอด และบริการความรู้ ด้านนโยบาย คือ ให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่งถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ด้านเป้าหมาย คือ การพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และวัฒนธรรมการบริการความรู้พัฒนาพนักงานที่มีความรู้ พัฒนาฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบัน และพัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ ด้านการประเมิน คือ ประเมินความสามารถและ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

วัฒนธรรมของสถาบัน ด้านยุทธศาสตร์ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์พนักงานที่มีความรู้ ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และยุทธศาสตร์ร่วมพลัง ด้านสำนักบริหารจัดการความรู้ คือ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารการจัดการความรู้ ด้านกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการความรู้ คือ การเตรียมความพร้อม การกำหนดวิธีการแบ่งปันและเปลี่ยนและบริการ การประเมินและปรับปรุงแก้ไข ด้านผลการดำเนินการ คือ ทำให้ได้วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ชุมชนบุคลากรที่มีความรู้ ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ ปฏิสัมพันธ์ความรู้ นวัตกรรมการเรียนรู้ ผลิตภัณฑ์และการบริการ ส่วน **ศุภณัฐ มหาวิทิตวงศ์ (2546)** ได้ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ภายในองค์กร ซึ่งได้ทำการศึกษาในศูนย์พัฒนาคุณธรรม จังหวัดนครราชสีมา โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ผลเชิงคุณภาพ พร้อมทั้งพัฒนาแบบจำลองการจัดการความรู้ระดับองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานภายในองค์กร พบว่า ศูนย์พัฒนาคุณธรรม จังหวัดนครราชสีมา ได้มีกิจกรรมที่จัดได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้อยู่หลายกิจกรรม แต่ยังขาดความสมบูรณ์และไม่เป็นระบบเท่าที่ควร ความรู้ในองค์กรที่มีส่วนมากเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ส่วนความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ยังมีไม่มากนัก นอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบกับการสร้างความรู้ชัดแจ้งอย่างเป็นรูปธรรมภายในองค์กร พร้อมนำเสนอแนวทางดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยมีสาระสำคัญอยู่ที่การกระตุ้นให้เกิดการไหลเวียนของความรู้ฝังลึกและเน้นถึงกระบวนการสร้างความรู้ชัดแจ้งควบคู่ไปกับการปฏิบัติภารกิจหลักขององค์กร โดยบูรณาการเข้ากับแนวทางการทำงานหลัก วัฒนธรรมองค์กรที่ดี และความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และในการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร และ **จิรศักดิ์ ศิริรัตนพล (2550)** ได้ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ด้านการสอนของคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน:มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ด้านการสอนของคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และตรวจสอบรูปแบบการจัดการความรู้ด้านการสอนของคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่ารูปแบบการจัดการความรู้ด้านการสอนของคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 3 องค์ ประกอบ ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัย เจียระไนความรู้ และดูผลลัพธ์ ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัย มีทั้งหมด 6 ด้าน คือ วัฒนธรรม ภาวะผู้นำ โครงสร้าง เทคโนโลยี อาจารย์และนักศึกษา การเจียระไนความรู้ มี 4 ขั้นตอน คือ เป้าหมายความรู้ จัดทำแผนกลยุทธ์และกระบวนการ เลือกเทคนิคสร้างและถ่ายทอดความรู้ และกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการดูผลลัพธ์ มี 3 ด้าน คือ ระบบ ผลผลิต และผลลัพธ์ นอกจากนี้ผลการถอดประสบการณ์การจัดการความรู้ พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ด้านการสอนสามารถ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

นำไปจัดการความรู้ด้านการสอนของคณาจารย์ได้ และควรดำเนินการการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารควรส่งเสริม สนับสนุน และชักจูงให้อาจารย์เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการทุกขั้นตอน และอาจารย์ควรเข้าร่วมการจัด การความรู้โดยสมัครใจ สำหรับการจัดการความรู้ในองค์กรเอกชนนั้น **สุกิจ แตงมีแสง และยงยุทธ อิ่มอุไร (2547)** ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีกรณีศึกษาคือ บริษัทยูเอชเอ็ม จำกัด พบว่า แนวทางการจัดการความรู้ในองค์กรจะต้องเริ่มสร้างจากระดับตัวบุคคล ทำให้บุคลากรภายในองค์กรมีวิสัยทัศน์และทิศทางความ คิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่เหมาะสม ซึ่งจะต้องทำให้เกิดเป็นข้อผูกพัน (Commitment) เพื่อเป็นเครื่องมือที่จะกระตุ้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบที่จะศึกษาเรียนรู้จนเกิดความชำนาญ และในระดับหน่วยงานจะต้องทำหน้าที่จัดการกับความรู้ที่เกิดจากบุคลากร และขยายขอบข่าย จากระดับบุคคลไปสู่การจัดการระดับทีมงาน อีกทั้งยังก่อให้เกิดการพัฒนาสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นวัฒนธรรมองค์กรต่อไป นอกจากนี้ยังได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับองค์กรโดยผสานด้วยองค์ประกอบสามส่วน ได้แก่ องค์กร กระบวนการ และเทคโนโลยี โดยองค์กรจะเป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ นอกจากนี้ กระบวนการจะมีทั้งกระบวนการดำเนินธุรกิจและกระบวนการในการจัดการความรู้ องค์ประกอบสุดท้ายคือเทคโนโลยีซึ่งจะใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความรู้ เพื่อให้การจัดการความรู้นั้นเกิดประสิทธิผล หากองค์กรสามารถบริหารจัดการองค์ประกอบทั้งสามส่วนได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมส่งผลต่อองค์กรทำให้เกิดการพัฒนางานที่มีคุณภาพต่อไป

นอกจากนี้ในส่วนของปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการจัดการความรู้นั้น **ปัทมาวรรณ สิงห์ศรี (2551)** ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยองค์การกับกระบวนการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา โดยใช้กรณีศึกษาคือมหาวิทยาลัยพายัพ จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการความรู้ และศึกษาความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานระดับคณะวิชา และระหว่างหน่วยงานสนับสนุนวิชาการระดับฝ่ายของมหาวิทยาลัยพายัพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยพายัพ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่ามหาวิทยาลัยพายัพ มีกระบวนการจัดการความรู้ 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการระบุความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการจัดหาหรือแสวงหาความรู้ที่ต้องการ ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ และด้านการจัดเก็บความรู้ อย่างไรก็ตามพบว่าปัจจัยด้านองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้เพียง 5 ด้าน จากทั้งหมด 9 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้นำองค์การ ด้านการสร้างความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาและชุมชน ด้านวิสัยทัศน์พันธกิจและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ ด้านบุคลากรที่ใช้ความรู้ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและโครงสร้างพื้นฐาน นอกจากนี้ผลจากการศึกษาความ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

แตกต่างพบว่า หน่วยงานสนับสนุนวิชาการระดับฝ่ายที่แตกต่างกันส่งผลให้ปัจจัยด้านองค์ประกอบที่พยากรณ์กระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้แตกต่างกันอีกด้วย ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ได้ค้นพบปัจจัยสำคัญของการจัดการความรู้ในสถาบัน อุดมศึกษา คือ ความสำคัญของความร่วมมือกันระหว่างสถาบันการศึกษาและชุมชน ซึ่งปัจจัยนี้นอกจากจะเป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยพายัพมีความโดดเด่นในการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเองแล้ว ยังสร้างความรู้ใหม่ให้กับระบบการศึกษาไทย ในเรื่องของการพัฒนาหลักสูตรและการสอนในอนาคตอีกประการหนึ่ง สำหรับการศึกษาในองค์กรเอกชน **ประชา การมานะกิจกุล และนภาพร สุคนธวารี (2548)** ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า บริษัทฯมีการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มความภักดีของลูกค้า สร้างนวัตกรรมและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานต่างๆบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท ทั้งนี้ในด้านของปัจจัยของความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบริษัทฯ คือ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ความชัดเจนของวิสัยทัศน์และภาษา ความสัมพันธ์ทางคุณค่าของเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม การมุ่งเน้นที่กระบวนการ วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจถาวร นอกจากนี้พบว่ากลยุทธ์การจัดการความรู้ของบริษัทฯ คือ กลยุทธ์ที่เน้นความรู้ (Strategy as Knowledge) กลยุทธ์ที่เน้นกระบวนการทางธุรกิจ (Strategy as Business Process) กลยุทธ์ที่เน้นผลลัพธ์สุดท้าย หรือ (Strategy as End Results) ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า การสร้างความเป็นผู้นำทางด้านผลิตภัณฑ์และการตลาด รวมถึงการมุ่งไปสู่องค์กรที่มีการปฏิบัติงานเป็นเลิศ และงานวิจัยของ **ธีรุตม์ วิศวรากูร (2547)** ได้ศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการถ่ายทอดความรู้ในองค์กร พบว่า บริษัท Harrison Development จำกัด ได้จัดกิจกรรมในการถ่ายทอดความรู้ที่ความสำคัญต่อการถ่ายทอดความรู้ของบริษัท ที่สำคัญ 5 กิจกรรมได้แก่ การสร้างเครือข่ายที่ไม่เป็นแบบแผน การขอเช่าความรู้ หรือการจ้างที่ปรึกษา การรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ การรวมกลุ่มเพื่อการแก้ปัญหาและการรับการฝึกอบรม และปัจจัยที่ขัดขวางการถ่ายทอดความรู้ ได้แก่ ปัจจัยทางด้านโครงสร้างเทคโนโลยีของบริษัท ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมของบริษัท และปัจจัยทางด้านสายความรู้ของพนักงาน และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนหรือแสดงความเป็นผู้นำในการจัดการความรู้ โดยต้องทำการแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ในบริษัท ซึ่งจำเป็นต้องทำการกำหนดเป้าหมายและนโยบายออกมาอย่างชัดเจน เพื่อทำให้การทำโครงการการจัดการความรู้นั้นสามารถกลมกลืนไปกับวัฒนธรรมของบริษัท ส่วน **กิตติพงศ์ หาญกุลพงษ์ (2549)** ทำการศึกษาเรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ กรณีศึกษา บริษัท

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)" โดยใช้การศึกษาเชิงคุณภาพ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ได้แก่ 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) การดำเนินงานเรื่องโครงสร้างองค์กร ซึ่ง AIS จัดหน่วยงานสนับสนุน คือ KM Tech Support Team และ Culture Team อยู่ภายในสำนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) การกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจนสำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ โดยมีการแบ่งบทบาทและหน้าที่กันอย่างชัดเจน 3) การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดการความรู้ประกอบด้วย Hardware และ Software ต่างๆ และใช้เทคโนโลยีที่สนับสนุนความร่วมมือ (Collaboration) เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ 4) ภาวะผู้นำ ซึ่งผู้บริหารของ AIS ได้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ และให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กรด้วยดี อีกทั้งยังสามารถชี้แนะให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้ 5) การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในการเสริมสร้างความรู้ในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นฐานในการสร้างความรู้ และมีการให้ความรู้กับบุคลากรในทีมงาน นอกจากนี้พบว่า ยังไม่ได้มีการดำเนินงานเกี่ยวกับการกำหนดระเบียบหรือการให้รางวัลและยอมรับกับพนักงานที่ให้ความร่วมมือในกิจกรรมการจัดการความรู้นั้น ถือเป็นแผนการในอนาคต **ธิดา จุลินทร (2549)** ได้ศึกษากระบวนการและปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ในองค์กร: ศึกษากรณีศูนย์สุขภาพจิตเขต กรมสุขภาพจิต โดยใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการศึกษา พบว่าปัจจัยสนับสนุนความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ของศูนย์สุขภาพจิตเขต คือ ผู้นำให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและจริงจัง มีการกำหนดเป้าหมายและนโยบายที่ชัดเจน บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย วัตถุประสงค์และขั้นตอนในการดำเนินการ มีความพร้อมด้านเทคโนโลยี และมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดการจัดการความรู้ และ**จำเริญ จิตหลัง (2549)** ได้ศึกษาปัจจัยการจัดการความรู้นำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสถาบันการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการจัดการ ความสามารถของบุคลากร และการเสริมแรง ซึ่งปัจจัยดังกล่าวสนับสนุนให้เกิดสังคมฐานความรู้ในโรงเรียน ส่วน **Ahmed, O. S. (2005)** ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเต็มใจของบุคลากรในการแลกเปลี่ยนความรู้ ได้มีการสร้างตัวแบบสมดุล (The Balance Model) เพื่อวิเคราะห์การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในแผนกขององค์กรยูนิเซฟ (UNICEF) ในภูมิภาคตะวันออกกลางและแอฟริกาเหนือ ผลจากการศึกษายืนยันว่าตัวแบบสมดุลนั้น มี 5 ปัจจัยสำคัญที่ทำนายความเต็มใจของบุคลากรในการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีเพียง 4 ปัจจัยเท่านั้นที่มีความสำคัญเท่ากัน จากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทั้ง 4 นั้น เป็นปัจจัยส่วนประกอบด้านบริบทองค์กรได้แก่ การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน การยอมรับ การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี และการฝึกอบรมที่

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

เหมาะสม ทั้งนี้ตัวแบบสมดุลมีสมมติฐานว่าในปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญระดับน้อยนั้น ได้แก่ การสนับสนุนทางการบริหาร นอกจากนี้อุปสรรคหลักในการแลกเปลี่ยนความรู้นั้นได้แก่ ภาระงานที่มากเกินไป การขาดการนำไปปฏิบัติ รวมถึงขาดการสนับสนุนและให้รางวัลสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ สำหรับประเด็นการแลกเปลี่ยนความรู้ **ฐิติพัฒน์ พิชญธาดาพงศ์ (2548)** ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันแลก เปลี่ยนความรู้ของพนักงาน บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาตามแนวทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน มีข้อเสนอแนะจากการค้นพบว่า (1)ตัวแปรที่สามารถอธิบายและทำนายพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงานได้ดีที่สุดคือการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (2)ผู้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดี (Role Model) ในการแสดงพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับพนักงานเนื่องจากพนักงานมีแนวโน้มที่จะคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (Subjective Norm) ที่เขาให้ความสำคัญและเชื่อถือสูง ซึ่งในพฤติกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ผู้บังคับบัญชาจะเป็นบุคคลที่มีความสำคัญสูงสุด ดังนั้นผู้บังคับบัญชาต้องเป็นตัวอย่างที่ดี เปิดใจยอมรับฟังความคิดเห็น ส่งเสริม สนับสนุนและให้คำยกย่องชมเชย เป็นต้น (3)ควรส่งเสริมและปลูกฝังเจตคติที่ดีต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานเห็นประโยชน์ของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีต่อตนเอง หน่วยงานและองค์กรโดยรวม เช่น หากมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้แล้วจะทำให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปต่อยอดและประยุกต์ใช้ในการทำงาน และช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ซึ่งกันแลกกัน ทำให้ได้รับความรู้ใหม่ๆเพิ่มขึ้น สามารถนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันและเป็นการเพิ่มพูน ตลอดจนรักษาองค์ความรู้ให้อยู่กับองค์กร เป็นต้น หากพนักงานได้รับรู้ข้อมูลและประโยชน์ที่ถูกต้องแล้วจะส่งผลให้พนักงานมีเจตคติที่ดีต่อการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้

สำหรับการเปรียบเทียบการจัดการความรู้นั้น **มานิดา นันทไมตรี (2546)** ได้ศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรของประเทศไทย: กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช บริษัทแฟ-เซิล (ไทยแลนด์) จำกัด และบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพในองค์กร 3 แห่ง จากผู้ที่มีบทบาทและเกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ ทั้งองค์กรภาครัฐ เอกชนและรัฐวิสาหกิจ จากการศึกษาพบว่า วัตถุประสงค์หลักในการดำเนินการจัดการความรู้ของทั้งสามองค์กรมีที่มาแตกต่างกัน โรงพยาบาลศิริราชใช้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในองค์กร ส่วนบริษัทแฟเซิลใช้เพื่อส่งเสริมปรัชญาทางการดำเนินธุรกิจและคุณค่าด้านความรู้ และรักษาไว้ซึ่งความรู้โดยดึงความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคลให้ออกมาเก็บไว้ในองค์กรเพื่อเพิ่มคุณค่าให้องค์กรต่อไปในอนาคต ในขณะที่บริษัทวิทยุการบิน มีวัตถุประสงค์หลักในการ

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

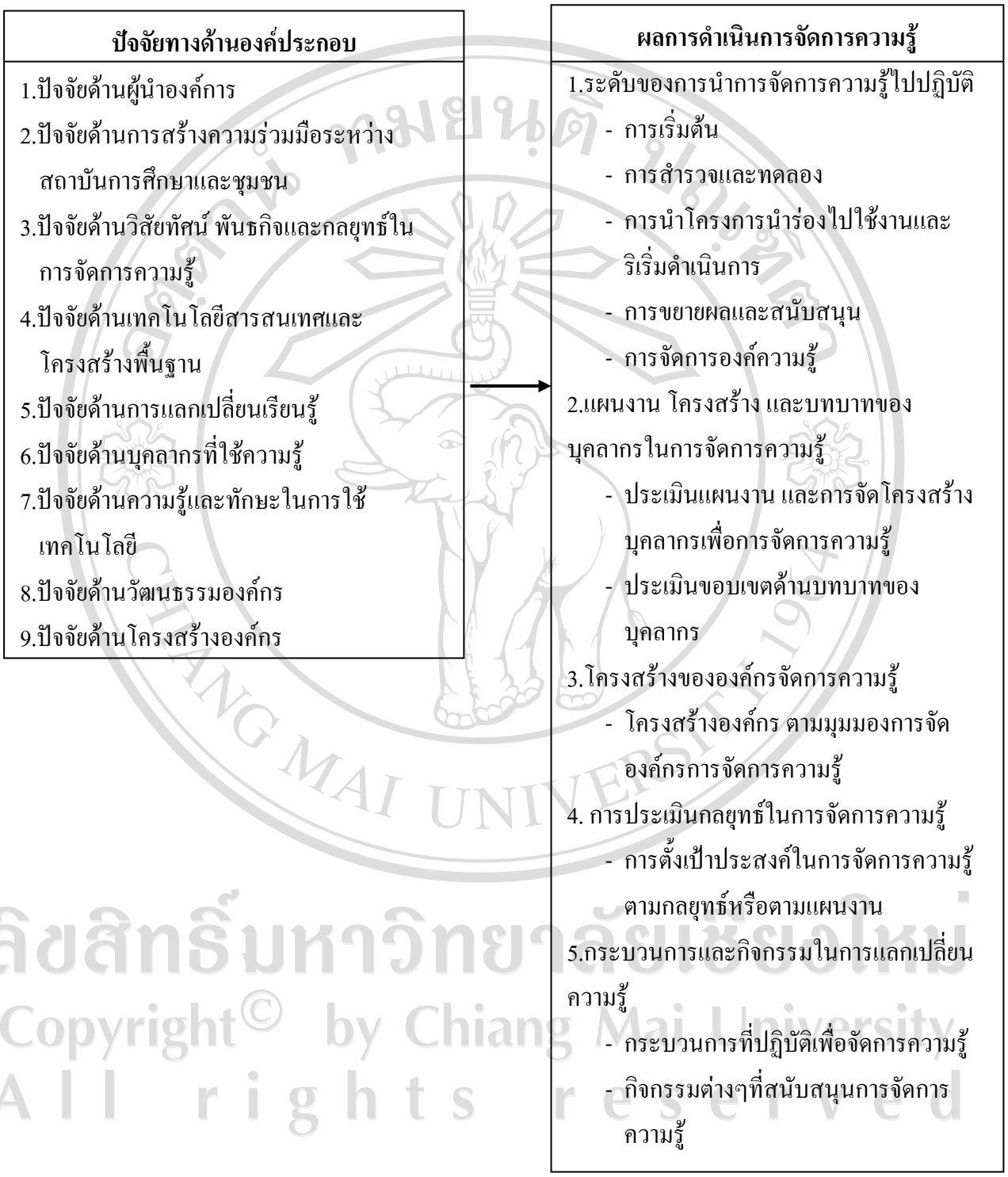
ดำเนินการจัดการความรู้ เพราะเชื่อมั่นว่า การจัดการความรู้จะสามารถช่วยให้ก้าวไปสู่วิสัยทัศน์องค์กรด้านการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ จากการศึกษาถึงกระบวนการจัดการความรู้พบว่าไม่ว่าจะมีกระบวนการดำเนินการเช่นไร ก็สามารถดำเนินการและจัดการความรู้ให้สัมฤทธิ์ผลตามความต้องการได้หากคนในองค์กรรู้และเข้าใจตรงกัน รวมทั้งมีความตั้งใจจริงในการดำเนินการ นอกจากนี้การดำเนินการจัดการความรู้ ยังสามารถดำเนินการได้ 2 รูปแบบ คือดำเนินการพร้อมกันทั่วทั้งองค์กร และดำเนินการเฉพาะส่วนให้เป็นส่วนงานนำร่อง สำหรับปัจจัยที่สนับสนุนในการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กร สรุปได้ว่า โรงพยาบาลศิริราชและวิทยุการบินคิดเห็นตรงกันว่า ปัจจัยสนับสนุนได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุน และการมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งในด้านความสนใจใฝ่รู้ของคนในองค์กร สำหรับบริษัทแฟเซิลนั้น นอกจากความพร้อมของวัฒนธรรมองค์กรต่อการจัดการความรู้แล้วนั้น ยังพบว่า รางวัลจูงใจที่องค์กรมีให้พนักงานนับเป็นจุดแข็งสำคัญขององค์กรที่จะช่วยในการดำเนินการจัดการความรู้ได้ ส่วน **จิระพร เหลืองจิระชูพร (2548)** ได้ศึกษาเพื่อประเมินศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนจำนวน 24 สถาบัน ซึ่งการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนไม่มีนัยความแตกต่างกัน และปัจจัยที่สำคัญประหนึ่งก็คือ วัฒนธรรมองค์การ หากองค์การมีวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ ก็มีส่วนผลักดันให้การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ มากขึ้นแต่มักพบว่าวัฒนธรรมองค์การส่วนใหญ่มีลักษณะแบบไม่สร้างสรรค์ ผู้บริหารองค์การควรจะให้ความสำคัญในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การของตนให้เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดีต่อไป **พิเชษฐ์ สารภาค (2546)** ทำการวิจัยเฉพาะกรณีเรื่อง “การศึกษาการนำระบบบริหารความรู้มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการได้มาซึ่งความรู้ และเครื่องมือทางเทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาระบบบริหารความรู้ แนวทางการประยุกต์ใช้งาน และจุดดีจุดด้อยของโมเดลของระบบบริหารความรู้ขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษา และทราบถึงวิธีการประเมินผลของระบบบริหารความรู้ว่าเราควรใช้วิธีการประเมินอย่างไรเพื่อให้ทราบว่าระบบที่เราทำการพัฒนานั้นประสบความสำเร็จ จากการศึกษาพบว่า องค์กรที่เป็นกรณีศึกษาได้นำระบบบริหารความรู้มาใช้โดยผู้บริหารองค์กรเล็งเห็นถึงทรัพยากรนั้นก็คือ ความรู้ที่มีอยู่ในตัวพนักงานในองค์กรมีคุณค่าควรแก่การเก็บรักษาและกระจายความรู้แก่คนอื่นๆ และต้องการให้พนักงานประสานการทำการร่วมกันมากขึ้นไม่เพียงแต่ทำงานในส่วนที่ตัวเองรับผิดชอบอย่างเดียวเท่านั้นแต่จำเป็นจะต้องเรียนรู้ในฝ่ายงานต่างๆ ด้วยจึงจะทำให้งานสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ระบบบริหารความรู้ขององค์กรแห่งนี้ได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Infor

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

mation Technology) เข้ามาจัดการรวบรวมสารสนเทศต่างๆขององค์กรเข้ามารวมอยู่ศูนย์กลาง ทำให้ง่ายต่อการสืบค้นและรวบรวมข้อมูล ทำให้พนักงานและผู้บริหารสามารถนำเอาข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในการวิเคราะห์และวินิจฉัยลอดจนการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและแม่นยำพนักงานและผู้บริหารสามารถเข้าถึงและค้นหาข้อมูลผ่านทาง (Web Portal) ของระบบ อีกทั้งระบบการบริหารความรู้ขององค์กรแห่งนี้ยังได้ทำการรวมระบบอิเล็กทรอนิกส์เมล์เข้าไว้ด้วยกันซึ่งจะทำให้พนักงานและผู้บริหารสามารถทำงานจาก Web Portal ได้โดยไม่จำเป็นต้องเปิด Application อื่นๆ อีก ภายหลังจากการที่องค์กรได้ทำการทดสอบระบบโดยจัดตั้ง Pilot Team ขึ้นมาเพื่อทดสอบการใช้งานระบบดังกล่าวพบว่า พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันระหว่างฝ่ายมากยิ่งขึ้น ลดจำนวนกระดาษและทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กรได้ แต่ก็ยังพบปัญหาจากการใช้งานระบบบริหารความรู้ เช่น การจัดเก็บเอกสารนั้นผู้ใช้จำเป็นจะต้องป้อนคุณลักษณะของเอกสารให้ครบถ้วนซึ่งบางคุณลักษณะไม่จำเป็นต้องใช้การในการจัดเก็บ รวมไปถึงรูปแบบของ Interface ของการใช้งานระบบค่อนข้างจะซับซ้อนในระยะทดสอบ พนักงานที่เป็นกลุ่มทดสอบไม่ได้รับความสะดวกจากการใช้งานระบบเท่าที่ควร ประกอบกับเครื่องมือที่ใช้ในการค้นหาแหล่งความรู้ไม่สามารถรองรับกับความต้องการของพนักงานได้ซึ่งเป็นผลมาจากการที่พนักงานยังไม่ได้ทำการฝึกอบรมระบบดังกล่าวอย่างดีนั่นเอง ประเด็นที่สำคัญที่สุดนั่นก็คือ พนักงานในองค์กรไม่เข้าใช้งานระบบบริหารความรู้อันเนื่องมาจากไม่มีเหตุจูงใจในการใช้ และคิดว่าระบบบริหารความรู้จะทำให้ตนเองไม่มีงานทำ อีกประการหนึ่งก็คือวิธีการปฏิบัติงานของพนักงานจะต้องเปลี่ยนไปพนักงานยังยึดติดกับระบบงานเดิมๆที่เขาคุ้นเคย จึงเป็นผลให้ในระบบบริหารความรู้มีจำนวนเอกสารและสารสนเทศน้อยกว่าที่คาดการไว้ จากผลการศึกษานี้ สามารถสรุปได้ว่า เทคโนโลยีเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถพัฒนาระบบบริหารความรู้ โดยเฉพาะในส่วนของการจัดเก็บและกระจายความรู้ไปสู่พนักงานในองค์กร แต่ในการสร้างความรู้และการใช้ประโยชน์จากความรู้นั้นเทคโนโลยีมีบทบาทเพียงเล็กน้อย ระบบบริหารความรู้ยังต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ ประกอบ เช่น ทัศนคติของพนักงาน การมีส่วนร่วมต่อองค์กร การปรับวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ตลอดจนการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ปัจจัยที่จะทำให้ระบบบริหารความรู้ประสบความสำเร็จ คือ ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติต่อพนักงานในเรื่องการแบ่งปันความรู้ต้องมีนโยบายอย่างชัดเจน และจะต้องให้ความร่วมมือและสนับสนุนระบบบริหารความรู้อย่างเต็มที่โดยการชักจูงให้พนักงานต่างๆ หันมาร่วมมือกัน อาจจะมีการประเมินผลงานของพนักงานที่ใช้ระบบบริหารความรู้ในการขึ้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

2.6 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการศึกษา



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

2.7 นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

1.ปัจจัยทางด้านองค์ประกอบ หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องและจะมีผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย ซึ่งผ่านการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ว่าตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กัน (ปัทมาวรรณ สิงห์ศรี, 2550: 80 - 84) อันประกอบด้วย 9 ปัจจัย ดังนี้

1.1 ปัจจัยด้านผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร และผู้บริหารระบบการจัดการความรู้ในองค์กร รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้

1.2 ปัจจัยด้านการสร้างความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยและชุมชน หมายถึง การพัฒนาเรื่องใดเรื่องหนึ่งระหว่างมหาวิทยาลัยและองค์กรต่างๆในชุมชนอย่างพร้อมใจกัน รวมตัวกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดำเนินการ โดยมีเป้าหมายในการรวมตัวเป็นเครือข่ายที่จะช่วยเสริมแรงซึ่งกันและกัน

1.3 ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ หมายถึง การกำหนดทิศทางขององค์กร และพันธ์กิจของสถาบันอุดมศึกษาในการบริหารจัดการความรู้ คือ ผลิตองค์ความรู้ใหม่และเผยแพร่สู่สาธารณะ รวมถึงการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ

1.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน หมายถึง สิ่งที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร

1.5 ปัจจัยด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ข้อคิดเห็น ความเชื่อ วิธีการหรืออื่นๆ ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลผู้สนใจแบบตัวต่อตัว ได้แก่ การเรียนรู้ระหว่างกันในที่ทำงาน การพบปะสังสรรค์ ประชุมสัมมนา อบรม การจัดเวทีชุมชน หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

1.6 ปัจจัยด้านบุคลากรผู้ใช้ความรู้ หมายถึง บุคลากรที่ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานและเป็นผู้มีส่วนร่วมในการเป็นผู้ดำเนินงาน หรือเป็นผู้ประสานงานกิจกรรมความรู้ต่างๆ

1.7 ปัจจัยด้านความรู้ และทักษะในการใช้เทคโนโลยี หมายถึง ความรู้ ทักษะและความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ เช่น ความสามารถในการใช้โครงข่ายหรือเครื่องมืออื่นในการจัดการความรู้ การใช้โปรแกรมประยุกต์เพื่อการสืบค้นความรู้ จัดเก็บความรู้ หรือการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล เป็นต้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

1.8 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ หรือพฤติกรรมที่พนักงานภายในองค์กรตลอดจนผู้บริหารร่วมกันสร้างมาจนเป็นวิถีการทำงานที่เหมาะสมให้พนักงานปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติภารกิจได้บรรลุเป้าหมาย

1.9 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร หมายถึง การจัดโครงสร้าง (Organize) ภายในองค์กร กลุ่มงาน ทีมงาน สายงานภายในองค์กร

2.ระดับของการนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ หมายถึง การประเมินเกี่ยวกับระดับของการนำแนวคิดเกี่ยวกับจัดการความรู้ไปปฏิบัติในองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ การเริ่มต้น (Initial Scope) การสำรวจและทดลอง (Approach) การนำโครงการนำร่องไปใช้งานและริเริ่มดำเนินการ (Deployment) การขยายผลและสนับสนุน (Early Results) และการจัดการองค์ความรู้ (Institutionalized Results)

3.แผนงาน โครงสร้าง และบทบาทของบุคลากรในการจัดการความรู้ หมายถึง การประเมินแผนงาน และการจัดโครงสร้างบุคลากรเพื่อการจัดการความรู้ รวมถึงการประเมินขอบ เขตด้านบทบาทของบุคลากรผู้จัดการความรู้ในองค์กร

4.โครงสร้างขององค์กรจัดการความรู้ หมายถึง การประเมินโครงสร้างองค์กร ตามมุมมองการจัดองค์กรการจัดการความรู้

5.การประเมินกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ หมายถึง การประเมินเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ในการจัดการความรู้ตามกลยุทธ์ หรือตามแผนงานการจัดการความรู้

6. กระบวนการและกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง การประเมินกระบวนการที่องค์กรปฏิบัติในการจัดการความรู้ รวมถึงกิจกรรมต่างๆที่สนับสนุนการจัดการความรู้

7.ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเลือกศึกษาเฉพาะปัจจัยด้านช่วงอายุ และปัจจัยระดับตำแหน่ง

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved