

# ไฮ

## ปัญหา KM ในองค์กร: ประเด็นที่ต้องทบทวน KM Problems in Organizations: Issues that Need to be Reviewed

- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นipa วิริยะพิพัฒน์
- สาขาวิชาการบริหารสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์
- คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- **Assistant Professor Nipa Wiriyapipat**
- E-Office Management
- School of Business
- University of the Thai Chamber of Commerce
- E-mail: nipa\_wir@hotmail.com

### บทคัดย่อ

องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทยได้นำแนวคิดการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรตั้งแต่ปี พ.ศ. 2533 แต่การจัดการความรู้ขององค์กรส่วนใหญ่ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ดังนั้นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จควรเริ่มต้นที่ภาวะผู้นำ โดยผู้นำองค์กรมีความมุ่งมั่นและสนับสนุนการจัดการความรู้อย่างจริงจัง มีความพร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง สามารถเชื่อมโยงแนวคิดการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ พร้อมทั้งสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงออกแบบโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรและการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสามารถขับเคลื่อนการจัดการความรู้ไปสู่เป้าหมาย มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือรวบรวมและส่งต่อองค์ความรู้ ตลอดจนวัดผลการจัดการความรู้ เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน และนำมาเป็นข้อมูลป้อนกลับ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ จนท้ายที่สุดนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เติบโตได้อย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** การจัดการความรู้

## Abstract

Government and private sector organizations in Thailand introduced the concept of knowledge management in 1990, but the management of organization knowledge is not as successful as it should be. As a matter of fact, successful knowledge management in organizations should start at the leadership level with the organization leadership seriously committed to knowledge management. The leadership must be ready to accept the changes and integrate the concept to knowledge management practices. Furthermore, leadership can create a corporate culture that is conducive to knowledge sharing, including infrastructure design and management of a corporate knowledge management system. In order to be motivated by the goal of knowledge management, information technology will be used as an important tool for knowledge gathering, transmission and measurement. KM is required for monitoring progress and the operating results, which is important for effective improvement. It will ultimately lead to organizational learning and sustainable growth.

**Keywords:** Knowledge Management

## บทนำ

ท่ามกลางพลวัตทางธุรกิจที่มีการสื่อสารและเทคโนโลยีเป็นตัวนำแบบไร้พรมแดน หลายประเทศทั่วโลกได้ปรับทิศทางการพัฒนาประเทศเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy: KE) ซึ่งเป็นระบบเศรษฐกิจที่ใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นนวัตกรรมด้านการผลิต ด้านการตลาด หรือด้านการจัดการ เช่น นวัตกรรมจากการคิดค้นกระบวนการผลิตใหม่ การนำผลการวิจัยมาปรับปรุงและพัฒนาสินค้าหรือบริการที่จะป้อนสู่ตลาด รวมถึงการออกแบบระบบและกระบวนการทำงานใหม่ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาฝีมือแรงงานและขีดความสามารถ (Capability) ในการลงมือปฏิบัติ ซึ่งองค์ความรู้และนวัตกรรมดังกล่าวเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ลดต้นทุนการผลิต และเพิ่มคุณภาพสินค้าและบริการ

ให้มีมูลค่าสูงกว่ากระบวนการผลิตที่ใช้ทรัพยากรหรือสินทรัพย์ถาวรเพียงอย่างเดียว ดังนั้น ทิศทางการพัฒนาระบบเศรษฐกิจในปัจจุบันจึงมีได้มุ่งเน้นการขับเคลื่อนด้วยทุนทางกายภาพอีกต่อไป แต่จะต้องมีทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ที่ได้จากการใช้องค์ความรู้ของทรัพยากรมนุษย์มาสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการแข่งขันกับนานาชาติประเทศ

ปัจจุบันขีดความสามารถในการพัฒนาองค์ความรู้ของประเทศต่าง ๆ ถูกนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จและศักยภาพการแข่งขันของประเทศ โดยธนาคารโลก (World Bank) ได้สร้างดัชนีวัดระดับเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy Index: KEI) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือจัดลำดับเศรษฐกิจฐานความรู้ของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งพิจารณาจาก 4 องค์ประกอบหลัก คือ แรงจูงใจทางเศรษฐกิจ (Economic Incentive Regime) นวัตกรรม (Innovation) การศึกษา

(Education) และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology) ผลการจัดลำดับเศรษฐกิจฐานความรู้ในปี พ.ศ. 2552 พบว่า ประเทศเดนมาร์กและสวีเดนเป็นตัวอย่างที่ดีของประเทศที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์ความรู้ โดยถูกจัดอยู่ในลำดับที่ 1 และลำดับที่ 2 จากจำนวน 145 ประเทศ และมีระดับเศรษฐกิจฐานความรู้เท่ากับ 9.52 และ 9.51

ตามลำดับ (คะแนนเต็ม 10 คะแนน) นอกจากนี้ ยังมีหลายประเทศที่มีเศรษฐกิจฐานความรู้ในระดับสูง ได้แก่ อังกฤษ สหรัฐอเมริกา สิงคโปร์ และญี่ปุ่น โดยมีระดับเศรษฐกิจฐานความรู้ เท่ากับ 9.10, 9.02, 8.44 และ 8.42 ตามลำดับ สำหรับประเทศไทยถูกจัดอยู่ในลำดับที่ 63 โดยมีเศรษฐกิจฐานความรู้ในระดับกลาง คือ 5.52 (ตารางที่ 1)

**ตารางที่ 1** ดัชนีวัดระดับเศรษฐกิจฐานความรู้ (KEI) ปี พ.ศ. 2552

**Knowledge-based Economy Index 2009**

Rank	Country	KEI	Rank	Country	KEI
1	Denmark	9.52	36	Lithuania	7.47
2	Sweden	9.51	37	Latvia	7.41
3	Finland	9.37	38	Portugal	7.39
4	Netherlands	9.35	39	Malta	7.38
5	Norway	9.31	40	Cyprus	7.28
6	Canada	9.17	41	Barbados	7.16
7	United Kingdom	9.1	42	Chile	7.09
8	Ireland	9.05	43	Bulgaria	6.99
9	United States	9.02	44	Qatar	6.73
10	Switzerland	9.01	45	United Arab Emirates	6.73
11	Australia	8.97	46	Uruguay	6.49
12	Germany	8.96	47	Romania	6.43
13	Iceland	8.95	48	Malaysia	6.07
14	New Zealand	8.92	49	Bahrain	6.04
15	Austria	8.91	50	Costa Rica	6.03
16	Belgium	8.8	51	Ukraine	6
17	Luxembourg	8.64	52	Kuwait	5.85
18	Taiwan, China	8.45	53	Serbia	5.74
19	Singapore	8.44	54	Brazil	5.66
20	Japan	8.42	55	Dominica	5.65
21	Estonia	8.42	56	Armenia	5.65
22	France	8.4	57	Trinidad and Tobago	5.59
23	Hong Kong, China	8.32	58	Macedonia, FYR	5.58
24	Spain	8.28	59	Argentina	5.57
25	Slovenia	8.15	60	Russian Federation	5.55
26	Israel	8.01	61	Turkey	5.55
27	Hungary	8	62	Jordan	5.54
28	Czech Republic	7.97	63	Thailand	5.52
29	Korea, Rep.	7.82	64	Mauritius	5.48
30	Italy	7.79	65	South Africa	5.38
31	Lithuania	7.77	66	Oman	5.36
32	Latvia	7.65	...		
33	Portugal	7.61	...		
34	Malta	7.58	144		
35	Cyprus	7.5	145	Sierra Leone	0.96

ที่มา: World Bank, 2009

ด้วยเหตุนี้ ประเทศไทยจึงให้ความสำคัญและเร่งปรับตัว เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่การแข่งขันบนฐานความรู้ ดังสะท้อนได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ซึ่งกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ โดยมีแนวทางในการพัฒนา คือ “เร่งสร้างกำลังคนที่มีความเป็นเลิศในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ที่นำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาประเทศ” องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้การสนับสนุนแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฯ ดังกล่าว และนำการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) มาใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาองค์กรและเชื่อมโยงสู่การปฏิบัติ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และต่อเนื่อง มีเครือข่ายการเรียนรู้และเข้าถึงข้อมูลร่วมกัน มีการจัดเก็บ รวบรวม และถ่ายโอนความรู้อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยพัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ช่วยให้ผู้บุคลากรเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่งและสามารถช่วงชิงโอกาสใหม่ ๆ ไว้ได้ ทำให้เป้าหมายขององค์กรสัมฤทธิ์ผล และท้ายที่สุดจะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นพลวัตที่ช่วยให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

## KM: แนวคิดการจัดการความรู้

Wenig (1996) อธิบายความหมายของการจัดการความรู้ในองค์กรว่า “การจัดการความรู้หมายถึง การรวบรวมความรู้ของบุคคลที่ได้จากประสบการณ์ของตนเองและผู้อื่น และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อตอบสนองพันธกิจขององค์กร โดยบูรณาการความรู้ที่ได้มาให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี โครงสร้าง

องค์กร และกลยุทธ์ เพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้น และสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้แก่องค์กร”

ในขณะที่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548: 4) ให้คำจำกัดความว่า การจัดการความรู้ในองค์กร คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

จากความหมายข้างต้น จึงอาจกล่าวได้ว่าการจัดการความรู้มีแนวคิดสำคัญ คือ การจัดการคนในองค์กรให้สามารถนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลนำมาดำเนินการให้เป็นระบบผ่านกระบวนการสร้าง การรวบรวม การจัดเก็บ การแลกเปลี่ยน และการนำความรู้ไปใช้ เพื่อพัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่ เกิดเป็นนวัตกรรมขององค์กร และนำไปเผยแพร่ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ Nonaka (อ้างถึงใน “มนุษย์คือผู้สร้างความรู้ KM คือวิถีการดำเนินชีวิต.”, 2550) เสนอแนวคิดเพิ่มเติมว่า “มนุษย์คือผู้สร้างความรู้ และ KM คือวิถีการดำเนินชีวิตของคน เป้าหมายของการจัดการความรู้ คือ การสร้างความรู้ระดับองค์กรเป็นหลัก ไม่ใช่สร้างความรู้ในระดับใดระดับหนึ่งเท่านั้น โดยเริ่มต้นจากการถ่ายทอดความรู้ส่วนบุคคลไปสู่ความรู้ของทีมงาน และขยายผลไปสู่ความรู้ระดับองค์กร”

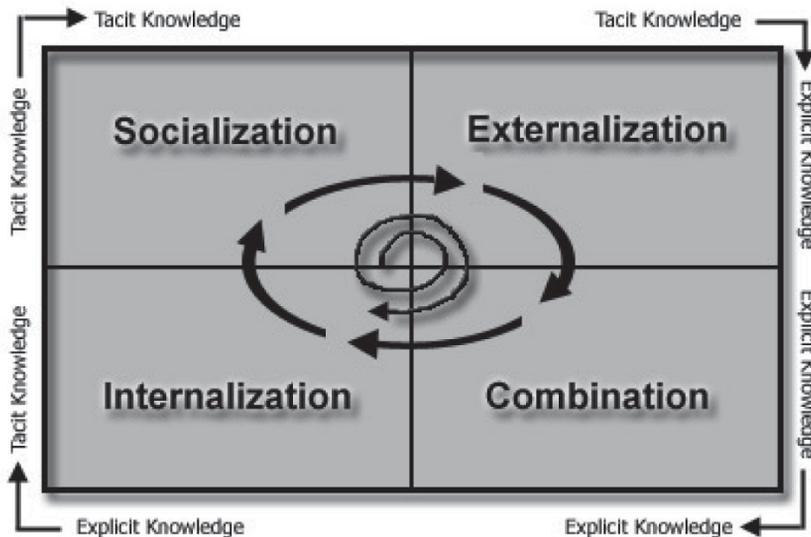
Takeuchi and Nonaka (1995: 139-156) ได้คิดค้น SECI Model ซึ่งเป็นโมเดลการสร้างความรู้ 4 ขั้นตอน ดังนี้ (ภาพที่ 1)

**1. Socialization** เป็นการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ระหว่างบุคคล ซึ่งความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ที่ซ่อนและสะสมอยู่ในตัวบุคคล ได้แก่ ความเชื่อ ทักษะ ความคิด ความถนัด ทักษะเฉพาะตัวบุคคล หรือประสบการณ์ตรงของบุคคล โดยมีการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดไปยังบุคคลอื่นผ่านการสังเกต การลอกเลียนแบบ การพูดคุย การสอนงาน และการฝึกงาน เป็นต้น

**2. Externalization** เป็นการดึงความรู้ฝังลึกที่มีอยู่ในตัวบุคคลถ่ายทอดเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้อื่นสามารถเข้าถึงได้ผ่านการเล่าเรื่องหรือสนทนา (Dialogue) หรือจดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ตำรา หนังสือ คู่มือปฏิบัติงาน สิ่งพิมพ์ ฐานข้อมูล เว็บไซต์ ไปรษณีย์ อิเล็กทรอนิกส์ และลิทธิบัตร เป็นต้น

**3. Combination** เป็นการนำความรู้ชัดแจ้งที่ได้จากการเล่าเรื่องหรือสนทนา ตำรา หนังสือ คู่มือปฏิบัติงาน และวีดิทัศน์ มาจัดการให้เป็นระบบ โดยผสมผสาน รวบรวม วิเคราะห์ ปรับปรุง และพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ให้แก่องค์กร

**4. Internalization** เป็นการนำความรู้ชัดแจ้งที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ขององค์กรไปทดลองใช้และปฏิบัติงาน ความรู้ดังกล่าวจะเปลี่ยนสภาพเป็นความรู้ฝังลึกที่ซ่อนและสะสมไว้ในตัวบุคคลอีกครั้ง ความรู้ทั้งสองประเภทนี้จะปรับเปลี่ยนสภาพและหมุนเวียนเป็นวัฏจักร เรียกว่า เกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) และหากเกลียวความรู้นี้เกิดขึ้นในองค์กรตลอดเวลา องค์กรนั้นจะเกิดความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง (New Knowledge Continuously)



ที่มา: Takeuchi and Nonaka, 1995: 142

ภาพที่ 1 The SECI Model of Knowledge Creation

จะเห็นได้ว่า SECI Model เป็นโมเดลการเปลี่ยนแปลงระหว่างความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง ซึ่งหมุนเวียนเป็นวัฏจักรจนเป็นเกลียวความรู้ที่ก่อให้เกิดการต่อยอดความรู้และเกิดความรู้ใหม่ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้นำองค์กรที่จะหาแนวทางดึงความรู้ฝังลึกที่อยู่ภายในตัวบุคคลออกมาเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

### **กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)**

ความรู้ที่นำมาใช้ในองค์กรจำเป็นจะต้องมีกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548: 5) เป็นหน่วยงานหลักที่นำเสนอบริการจัดการความรู้ในบริบทขององค์กรในประเทศไทย 7 ขั้นตอน ดังนี้

**1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)** เป็นการพิจารณาว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร คืออะไร องค์กรจำเป็นต้องรู้ อะไรบ้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และขณะนี้องค์กรมีความรู้เรื่องนั้นหรือไม่ ทำให้องค์กรทราบว่ามีขาดความรู้อะไรบ้าง หรือการทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อค้นหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร และจัดลำดับความสำคัญของความรู้นั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)** เช่น การสร้างความรู้ใหม่ การแสวงหาความรู้จากภายนอก การรักษาความรู้เดิม และการกำจัดความรู้ที่ไม่ใช้ โดยองค์กร

อาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีอยู่ หรือนำความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ภายนอกที่อยู่กระจัดกระจายมารวบรวมไว้ เพื่อจัดทำความรู้ให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้

**3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)** เป็นการวางโครงสร้างความรู้ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ง่ายและรวดเร็ว

**4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)** องค์กรต้องประมวลและกลั่นกรองความรู้ให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เช่น การจัดทำรูปแบบเอกสารให้มีมาตรฐานเดียวกัน ทำให้สามารถบิอนข้อมูล จัดเก็บ ค้นหา และใช้ข้อมูลได้สะดวกและรวดเร็ว รวมทั้งการใช้ภาษาเดียวกัน เช่น การกำหนดความหมายของคำต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงานต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน ตลอดจนการเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหา ให้มีความสมบูรณ์ ครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัย สอดคล้อง และตรงตามความต้องการของผู้ใช้

**5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)** ผู้ใช้สามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวกผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เว็บบอร์ด (Webboard) และบอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

**6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)** การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้หลายวิธี โดยความรู้ชัดแจ้งจะเน้นเครื่องมือและเทคโนโลยี (Tool and Technology: 2T) เนื่องจากสามารถถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ และจัดเก็บได้ง่ายกว่าความรู้ฝังลึก โดยอาจจัด

ทำในรูปแบบเอกสาร ฐานความรู้ หรือเทคโนโลยีสารสนเทศที่รวบรวมจัดเก็บไว้อย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งจะนำความรู้ไปใช้ได้ทันที ส่วนการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกจะเน้นคนและกระบวนการ (People and Process: 2P) (ประพนธ์ ฟ้าสุขยัต, 2548: 2) ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความสัมพันธ์ใกล้ชิด จึงอาจจัดกิจกรรมที่มีการปฏิสัมพันธ์กันโดยตรง เช่น การเล่าเรื่อง ระบบพี่เลี้ยง ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) และเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

วิธีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ที่นำมาใช้ในองค์กรอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน คือ การจัดการความรู้ผ่านชุมชนนักปฏิบัติ เนื่องจากเป็นกลุ่มคนที่รวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน สมาชิกในกลุ่มจะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเป็นระยะ ๆ ตลอดเวลาผ่านรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การพบปะ การส่งต่อความรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ต จึงเอื้อให้เกิดการพัฒนา ยกระดับความรู้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้แก่องค์กร (Wenger, McDermott, and Snyder, 2002: 4)

**7. การเรียนรู้ (Learning)** การเรียนรู้เกิดจากการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้และองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น และเมื่อความรู้นี้ถูกนำไปใช้อีกครั้ง จะก่อให้เกิดการหมุนเวียนกลับไปเป็นองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นวงจรการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด ทำให้เกิดการต่อยอดความรู้และผลักดันให้เกิดนวัตกรรมความรู้ให้แก่องค์กร

## ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

การนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ

ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น นักวิชาการให้ความสำคัญต่อการศึกษาปัจจัยที่ช่วยให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จ มีดังนี้ (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2549: 59; O'Dell, Grayson and Essaides, 1998: 163-173)

**1. ภาวะผู้นำ (Leadership)** ผู้นำองค์กรต้องมีความเชื่อในคุณค่าของคนและความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร เข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้คือ ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ โดยผู้นำองค์กรกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการจัดการความรู้ภายในองค์กรอย่างชัดเจน วางกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร จัดทำแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

**2. วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)** กิจกรรมการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง ผู้นำองค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร โดยปลูกฝังให้มีทัศนคติที่ดีต่อการแบ่งปันความรู้ และนำความรู้ที่มีอยู่มาเป็นฐานในการต่อยอดความรู้ของคนรุ่นใหม่ต่อไป

**3. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)** การวางระบบบริหารจัดการเพื่อให้การจัดการความรู้ในองค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ เช่น การกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของคนในองค์กร แผนปฏิบัติการ การเลือกเครื่องมือ และสถานที่จัดการความรู้ที่เอื้อให้เกิดการค้นหา แลกเปลี่ยน

ความรู้ และใช้ความรู้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว จัดระบบจูงใจ เช่น การยกย่อง ชมเชย และการให้รางวัลอย่างชัดเจนและเป็นธรรม เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร

**4. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)** เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการรวบรวมและส่งต่อองค์ความรู้ เป็นแรงผลักดันที่ช่วยให้คนในองค์กรแลกเปลี่ยนความรู้ได้สะดวกและรวดเร็ว สามารถค้นหาความรู้ ดึงความรู้ไปใช้ วิเคราะห์ข้อมูล และจัดเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ เช่น ระบบฐานข้อมูล อินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต

**5. การวัดผล (Measurement)** การวัดผล การจัดการความรู้จะบอกลถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์กร จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้

## ไขปัญหา KM ในองค์กร: ประเด็นที่ต้องทบทวน

แม้ว่าองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนได้นำแนวคิดการจัดการความรู้มาใช้ในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2533 แต่การจัดการความรู้ขององค์กรส่วนใหญ่ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากพบปัญหาและอุปสรรคการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ **ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้** โดยผู้นำองค์กรบางแห่งไม่เข้าใจและไม่เห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ ขาดการยอมรับความเปลี่ยนแปลง และไม่ให้การสนับสนุนเท่าที่ควร เพราะคิดว่าการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ต้องใช้เวลานานและไม่เห็นผลตอบแทนที่ชัดเจน นอกจากนี้ บางองค์กรนำการ

จัดการความรู้ไปใช้โดยไม่มีนโยบายและทิศทางที่ชัดเจน การออกแบบและพัฒนากิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรยังเป็นลักษณะต่างคนต่างทำ โดยไม่คำนึงถึงความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง ปัญหาดังกล่าวจึงเป็นอุปสรรคในการผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการสำรวจความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กร พบว่า ร้อยละ 80 ขององค์กรที่เริ่มดำเนินการจัดการความรู้ ไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีสาเหตุสำคัญ คือ ขาดการสนับสนุนและความมุ่งมั่นของผู้บริหาร องค์กรมีเป้าหมายไม่ชัดเจน และผู้บริหารหวังผลเร็ว (บุญดี บุญญาภิจ, 2548: 20)

นอกจากนี้ ปัญหาและอุปสรรคสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ **วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการจัดการความรู้** จากผลสำรวจการจัดการความรู้ในประเทศไทย พบว่า ความรู้ในองค์กรจะเป็นความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคคลประมาณ 70-80% และเป็นความรู้ชัดแจ้งในรูปของเอกสารและระบบเทคโนโลยีต่าง ๆ ประมาณ 20-30% (ศุภวรรณ รูปงาม, 2549: 38) ผลการสำรวจดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติและพฤติกรรมการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ของพนักงานในองค์กรประเทศไทย โดยพนักงานบางส่วนมีความคิดว่า การถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้อื่นเป็นเรื่องเสียเวลา ไม่ได้ได้รับประโยชน์ใดตอบแทน หรือทำให้ตนหมดความสำคัญลง พนักงานมีพฤติกรรมหวงความรู้ ไม่เต็มใจถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ให้แก่ผู้อื่น และไม่ยอมรับความรู้ในตัวบุคคล ส่งผลให้พนักงานบางส่วนยังคงทำงานแบบเดิมตามที่เคยปฏิบัติ ขาดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง ทำให้ขาดการเชื่อมโยงความรู้ระหว่างคนในองค์กร

สิ่งเหล่านี้สะท้อนจากความคิดและพฤติกรรม

การแสดงออกที่เกิดจากความเคยชินในการปฏิบัติงาน สืบต่อกันเป็นเวลายาวนานจนซึมซับเป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงและการนำการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ ส่งผลให้กิจกรรมการจัดการความรู้ไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างแท้จริง ดังที่ Lawson (2003 อ้างถึงใน เลขชา ปิยะอัจฉริยะ และคณะ, 2551: 61) ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัญหาสำคัญประการหนึ่งของการจัดการความรู้ โดยเฉพาะในระหว่างการสร้างและยกระดับความรู้ ซึ่งมีสาเหตุมาจากองค์กรไม่มีวัฒนธรรมด้านการเรียนรู้ และไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง

ส่วนปัญหาและอุปสรรคด้าน**โครงสร้างพื้นฐาน** พบว่า องค์กรบางแห่งขาดการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ไม่สามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างแท้จริง และไม่ดำเนินการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ แผนการจัดการความรู้ไม่บูรณาการเข้ากับงานที่ทำ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าการจัดการความรู้เป็นภาระงานที่ต้องทำเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากงานประจำวัน โดยเฉพาะกิจกรรมการจัดการความรู้ขององค์กรภาครัฐเป็นกิจกรรมภาคบังคับ ซึ่งประกาศไว้ในพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2554: 1) ระบุว่า

“ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ

ราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้”

อีกทั้งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดการดำเนินงาน (KPI) ในรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการต่าง ๆ ในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร

ด้วยเหตุดังกล่าว จึงเป็นหัวข้อวิพากษ์วิจารณ์ว่า พนักงานในองค์กรภาครัฐจัดกิจกรรมการจัดการความรู้โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในองค์กรอย่างแท้จริง หรือจำเป็นต้องทำเพื่อตอบสนองตัวชี้วัด หรือเป็นการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ซึ่งแนวคิดดังกล่าวอาจส่งผลให้พนักงานดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้แบบฉาบฉวย เพียงเพื่อตอบสนองตัวชี้วัดในการทำงานเท่านั้น

นอกจากนี้ **เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้** เป็นปัญหาสำคัญประการหนึ่งของการจัดการความรู้ เนื่องจากมีองค์กรหลายแห่งให้ความสำคัญในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จัดการความรู้เป็นปัจจัยหลัก และจัดสรรงบประมาณด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูลจำนวนมาก เพื่อสร้างคลังความรู้และระบบเข้าถึงความรู้ แต่ปัญหาที่พบ คือ พนักงานบางส่วนในองค์กรไม่มีทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ที่จัดเก็บขาดการ

เคลื่อนไหว ไม่มีการพัฒนาความรู้ในระบบให้เท่าทันต่อสถานการณ์ทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และพนักงานไม่ได้นำความรู้มาใช้ให้เป็นประโยชน์แก่องค์กร โดยพนักงานบางส่วนเข้าใจผิดว่า การจัดการความรู้ คือ การพบปะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และนำความรู้นั้นมาบันทึกเก็บไว้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยไม่มีการนำความรู้ที่จัดเก็บมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

ส่วนปัญหาและอุปสรรคด้านการวัดผลการจัดการความรู้ พบว่า องค์กรหลายแห่งขาดการติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กร และระบบการพิจารณาความดีความชอบของพนักงานในองค์กรไม่ส่งเสริมหรือสนับสนุนการจัดการความรู้อย่างแท้จริง

จากปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า กิจกรรมการจัดการความรู้ขององค์กรในปัจจุบันแม้จะมีจำนวนมาก แต่ก็มากในเชิงปริมาณเท่านั้น องค์กรส่วนใหญ่จะเหมารวมไปว่า ได้จัดกิจกรรมการจัดการความรู้ขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งที่ในความเป็นจริงการดำเนินกิจกรรมได้ทำเพียงแค่ส่วนหนึ่งในบริบทของการจัดการความรู้เท่านั้น คนในองค์กรยังไม่เข้าใจในบริบทของคำว่า KM อย่างถ่องแท้ และเมื่อดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ภายใต้ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน จะส่งผลให้ไม่ได้รับประโยชน์ระยะยาวจากกิจกรรมที่ทำ

ดังนั้น ผู้นำองค์กรจึงต้องทบทวนประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น และเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนี้

### 1. ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้

ผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อการนำการ

จัดการความรู้ขององค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยเริ่มจากผู้นำองค์กรต้องมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดของการจัดการความรู้ ตระหนักถึงคุณค่าและประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ มีความมุ่งมั่นและสนับสนุนการจัดการความรู้อย่างจริงจัง รวมทั้งมีความพร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลง สามารถเชื่อมโยงแนวคิดการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ โดยผู้นำองค์กรต้องกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ที่ชัดเจน การจัดการความรู้ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญที่จะนำไปสู่ทิศทางการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยพิจารณาว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายมีสาระสำคัญด้านใดบ้าง วิเคราะห์องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร และกำหนดความรู้เพื่อเชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งสนับสนุนการจัดสรรทรัพยากรการจัดการความรู้และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลาวลีย์ สุขยั้ง (2550: 1) ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา: หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) พบว่า การสนับสนุนจากผู้บริหารและนโยบายที่ชัดเจนด้านการจัดการความรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กร และงานวิจัยของ Holsapple and Joshi (2000: 235-261) ที่ศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำ การสนับสนุนจากผู้บริหาร การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอเป็นปัจจัยผลักดันให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

ตัวอย่างเช่น บริษัท พูจี ซีร็อกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด วางเป้าหมายที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาภาพลักษณ์ของบริษัทจาก “Document Company”

เป็น “Knowledge Enterprise Company” โดยกำหนดการจัดการความรู้ไว้ในพันธกิจของบริษัทอย่างชัดเจน (ดังภาพที่ 2) ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจะเป็นแบบอย่าง (Role Model) การเรียนรู้ให้แก่พนักงานทุกระดับ โดยให้การสนับสนุนและ

เข้าร่วมกิจกรรม KM ทุกกิจกรรมของบริษัท พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าร่วมทำกิจกรรม KM ด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการเชื่อมโยงและพัฒนาความรู้ของคนในองค์กร

พันธกิจแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ฟูจิชิหรือกซ์ และบริษัทต่าง ๆ ในเครือ รวมทั้งพนักงานของเราทั้งหมดมุ่งหน้าไป

“การสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และการใช้องค์ความรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ”

“ส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าของชุมชนทั่วโลก ด้วยการสร้างความไว้วางใจ ในกันและกัน และทะนุบำรุงวัฒนธรรมที่มีความหลากหลายอย่างต่อเนื่อง”

พนักงานของเรานั้น “บรรลุความก้าวหน้าและความสำเร็จในชีวิตของตน ทั้งในอาชีพการงาน และชีวิตส่วนตัว”

ที่มา: บริษัทฟูจิชิหรือกซ์ (ประเทศไทย), 2554

ภาพที่ 2 พันธกิจ บริษัทฟูจิชิหรือกซ์ (ประเทศไทย)

อย่างไรก็ดี ผู้นำองค์กรควรสื่อสารและประสานงานกับพนักงานในองค์กร รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้รับรู้และมีความเข้าใจตรงกันถึงความมุ่งมั่นตั้งใจขององค์กรบนพื้นฐานแห่งการเรียนรู้ พร้อมทั้งตระหนักว่า การจัดการความรู้ไม่สามารถดำเนินการได้ในเวลาอันสั้น เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องใช้เวลา จึงจะเห็นผลการเพิ่มประสิทธิภาพที่ชัดเจน ดังนั้น ผู้นำองค์กรจึงควรเชื่อมโยงการจัดการความรู้และผลงานเข้ากับสิ่งจูงใจและสิ่งตอบแทนตามความเหมาะสม เพื่อกระตุ้นให้เกิดการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

## 2. วัฒนธรรมองค์กรเพื่อการจัดการความรู้

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ ดังที่ มานิดา นันทโมตรี (2547: 3) ทำการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรของไทย: กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช บริษัท แพนเซล (ไทยแลนด์) จำกัด และบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่า ปัจจัยสนับสนุนการจัดการความรู้ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ วัฒนธรรมองค์กรต้องมีความเข้มแข็งในด้านความสนใจใฝ่รู้

ของคนในองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wei, Choy, and Yew (2009: 69-87) ซึ่งพบว่า องค์กรที่สามารถจัดการความรู้ได้สำเร็จตามเป้าหมาย จะมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการใช้ความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบความเชื่อ ทัศนคติ และค่านิยมร่วมที่มีการพัฒนาขึ้นภายใน องค์กร เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานของ บุคคลในองค์กร และเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อ ต่อการเรียนรู้จะเริ่มต้นจากการปรับวิธีคิด ทัศนคติ และพฤติกรรม โดยผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญ ในการสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ของ บุคคลในองค์กร ดังนี้

- สื่อสารให้พนักงานทุกระดับในองค์กรเข้าใจ ถึงสิ่งที่องค์กรจะทำและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับ ทุกคนและองค์กร เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจที่ ถูกต้องตรงกัน ยอมรับความสำคัญและคุณค่าของ การจัดการความรู้

- กำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่สนับสนุน ให้พนักงานเต็มใจแลกเปลี่ยนความรู้หรือถ่ายทอด ความรู้ที่ตนมีอยู่ให้แก่ผู้อื่น ทั้งนี้ เนื่องจากการ แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลจำเป็นต้องอาศัย ความใกล้ชิดและความไว้วางใจระหว่างกัน จึงจำเป็นต้องจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ โดยเน้นการสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้ แบบไม่เป็นทางการ มีความเป็นกันเอง เคารพสิทธิ ให้ อิสระในการคิด และเรียนรู้การยอมรับความคิด ของผู้ร่วมงานทุกระดับ เพื่อสร้างความคุ้นเคยเป็น ลำดับแรก ซึ่งจะช่วยเพิ่มความไว้วางใจระหว่างกัน ลดพฤติกรรมหวงความรู้ มีเครือข่ายกัลยาณมิตร ทำให้พนักงานเต็มใจถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้

ระหว่างพนักงานภายในองค์กร ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียภายนอกองค์กร

- ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม การ หมุนเวียนงาน และทีมข้ามสายงานภายในองค์กร เพื่อลดพฤติกรรมการทำงานคนเดียว และเพิ่ม พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมร่วมกับพนักงานฝ่ายต่าง ๆ ที่มีพื้นฐานที่หลากหลาย ซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดความ คิดสร้างสรรค์ สามารถนำความรู้ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับ องค์กร

- สร้างวัฒนธรรมการยอมรับความผิดพลาด ที่สร้างสรรค์หรือความล้มเหลวที่เกิดจากความ พยายามทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้พนักงานได้ เรียนรู้จากความผิดพลาดเช่นเดียวกับการเรียนรู้ จากความสำเร็จ ทำให้พนักงานไม่กลัวความล้มเหลว และกล้าทดลองใช้ความรู้หรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อนำ ไปสู่การเปลี่ยนแปลงและแก้ไขให้เกิดผลสัมฤทธิ์

- กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมและปรับเปลี่ยน พฤติกรรมในการแสวงหา สร้าง จัดเก็บ สืบค้น ถ่ายโอน และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ อย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นวิถีชีวิตของพนักงานใน องค์กร

นอกจากนี้ Marquardt (2002 อ้างถึงใน เลขา ปิยะอัจฉริยะ และคณะ, 2551: 61) เสนอ แนวทางการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรว่า บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีพฤติกรรมการเรียนรู้ ที่สำคัญ 10 ประการ คือ การตั้งคำถาม การให้ คำแนะนำ การเปิดเผย การแลกเปลี่ยนความรู้ การพิจารณาทางเลือก การทดลองปฏิบัติ การเสี่ยง การเปลี่ยนความผิดพลาดให้เป็นบทเรียน การคิด ย้อนกลับเพื่อเรียนรู้จากอดีต การรับผิดชอบเรียนรู้ ด้วยตนเอง และการพัฒนาตนเอง ซึ่งพฤติกรรม

เหล่านี้เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่จะช่วยลดสิ่งที่เป็นความเชื่อเก่า ๆ (unlearned) อย่างค่อยเป็นค่อยไป และเปิดรับสิ่งใหม่ที่ต้อง จงในที่สุดจะพัฒนาเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร

ตัวอย่างเช่น บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ จำกัด ปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน โดยกำหนดแนวปฏิบัติในการผลิตรถยนต์โตโยต้าว่า เมื่อกระบวนการผลิตจุดใดพบความผิดพลาด ต้องหยุดการทำงานทันที เพื่อให้พนักงานในทีมได้ร่วมกันคิด ตั้งคำถาม ค้นหาสาเหตุ แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน พิจารณาทางเลือกทดลองปฏิบัติ และแก้ไขปัญหาย่างมีประสิทธิภาพ

บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย (แ่งคอย) จำกัด สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรโดยสอดแทรกความสนุกสนาน (Fun) เข้าไปในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานรู้สึกผ่อนคลาย ทำงานอย่างมีความสุข มีความสามัคคีในทีมงาน ก่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันและร่วมแรงร่วมใจในการทำงานให้สำเร็จอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งสมัครใจเข้าร่วมกิจกรรม “Show and Share” ที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลงานซึ่งกันและกัน ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจและรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่าต่อผู้อื่นและองค์กร

### 3. โครงสร้างพื้นฐานในการจัดการความรู้

ถึงแม้ว่าองค์กรจะได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร มีนโยบายการจัดการความรู้ที่ชัดเจน และวัฒนธรรมองค์กรเอื้อต่อการเรียนรู้ แต่กิจกรรมการจัดการความรู้อาจประสบปัญหาและมีอุปสรรคที่นำไปสู่ความล้มเหลวได้ ถ้าโครงสร้างขององค์กรและการบริหารจัดการขององค์กรไม่มีระบบ องค์กรหลายแห่งจัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้

(Chief Knowledge Officer: CKO) ซึ่งมีตัวแทนจากทุกฝ่ายขององค์กร ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นแกนนำในการออกแบบโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ (Design the Knowledge Management Infrastructure) และเป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ไปสู่เป้าหมาย โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

- วิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานเดิมขององค์กร สสำรวจกระบวนการธุรกิจขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงแหล่งความรู้หลักขององค์กร พิจารณาความสามารถหรือทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ และเครื่องมือจัดการความรู้ที่ใช้ในองค์กร เพื่อเป็นแนวทางการจัดโครงสร้างและระบบบริหารจัดการที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้

- สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเข้าใจกับผู้บริหารและพนักงานทุกระดับในองค์กร

- จัดการฝึกอบรม สัมมนา และบรรยายพิเศษ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ให้แก่พนักงานทุกระดับ เพื่อให้ทราบถึงกรอบแนวคิด หลักการ กระบวนการ และการประยุกต์ใช้ความรู้ รวมทั้งทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ เพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดการความรู้

- คัดเลือกประเด็นความรู้ (Selective Issues) ที่องค์กรต้องการสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร

- จัดทำแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ โดยออกแบบกิจกรรม กรอบเวลา ทรัพยากร และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ซึ่งกิจกรรมจัดการความรู้ควรบูรณาการเข้ากับงานประจำ เพื่อให้พนักงานในองค์กรรู้สึกว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบในงานประจำ และเป็นการดำเนินงานตามปกติ

ของพนักงานทุกคน มีการเคลื่อนไหวความรู้อย่างเป็นธรรมชาติ เพื่อไม่ให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นภาระงานเพิ่มขึ้น ซึ่ง Gent (2009) เสนอแนวคิดที่ว่า “องค์กรจะทำอะไรให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน โดยปกติของพนักงานในองค์กร ซึ่งดำเนินไปเองตามธรรมชาติของการเรียนรู้ จนพนักงานรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้”

นอกจากนี้ การนำแผนปฏิบัติการไปใช้จำเป็นต้องพิจารณาถึงขนาดขององค์กร เนื่องจากการจัดการความรู้ในองค์กรขนาดเล็กและองค์กรขนาดกลางสามารถนำแผนปฏิบัติการไปใช้ได้พร้อมกันทั้งองค์กร ส่วนการจัดการความรู้ในองค์กรขนาดใหญ่ อาจจำเป็นต้องแต่งตั้งคณะกรรมการย่อยเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน และนำแผนปฏิบัติการไปใช้กับโครงการนำร่องจำนวน 2-3 โครงการตามความเหมาะสม เพื่อเป็นต้นแบบในการขยายผลไปสู่ส่วนงานอื่น ๆ ขององค์กร ซึ่งควรมุ่งเน้นโครงการนำร่องที่มีโอกาสสำเร็จสูง เพื่อช่วยสร้างความเชื่อมั่นและเห็นผลถึงคุณค่าที่ได้รับจากการจัดการความรู้ได้ชัดเจน

การออกแบบกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้มีหลายรูปแบบแตกต่างกันตามบริบทของแต่ละองค์กร ซึ่งองค์กรควรพิจารณาจากความสอดคล้องของสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร โดยยึดหลักการขยายช่องทางการเรียนรู้ให้ครอบคลุมบุคลากรทุกกลุ่มอย่างรอบด้าน ได้แก่ การเล่าเรื่อง (Story Telling) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice: CoP) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) ฐานความรู้ (Knowledge Bases) เว็บไซต์ (Website) และ

บล็อก (Blog) เป็นต้น

- สนับสนุนการจัดตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice: CoP) โดยผลักดันให้เกิดการรวมตัวของกลุ่มผู้สนใจ ใฝ่รู้ ต้องการนำกระบวนการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการทดลองปฏิบัติมาแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เพื่อให้เกิดการต่อยอดความรู้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ตัวอย่างเช่น โรงพยาบาลศิริราชจัดฝึกอบรมการจัดการความรู้เชิงลึกให้แก่ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) และออกแบบกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น สร้างเว็บไซต์ โครงการ KM จัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ วารสารโปสเตอร์ บอร์ดนิทรรศการ และจัดตั้ง KM Call Center เพื่อเป็นช่องทางสำหรับสมาชิกโครงการ KM ที่ยังไม่พร้อมใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

- จัดสภาพแวดล้อมและจัดสรรเวลาที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ เนื่องจากอุปสรรคของการจัดการความรู้ ที่สำคัญ คือ “การไม่มีเวลาและสถานที่ไม่เอื้ออำนวย” ดังนั้น จึงควรจัดสรรเวลาและสถานที่พบปะแลกเปลี่ยนความรู้ หรือทำกิจกรรมเวทีความร่วมมือ เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

#### 4. เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้

องค์กรหลายแห่งได้แต่งตั้งผู้รับผิดชอบด้านสารสนเทศ (Chief Information Officer: CIO) เป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดย CIO ต้องบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ากับการจัดการความรู้ในฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีระบบการจัดเก็บ เข้าถึง แลกเปลี่ยน และนำความรู้มาประยุกต์ใช้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น

เนื่องจากการจัดการความรู้ไม่ใช่มีเพียงการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้เท่านั้น แต่เป็นวงจรการจัดการความรู้ที่ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนความรู้ การรวบรวมความรู้ไปจัดเก็บให้เป็นระบบเพื่อสืบค้นได้ง่าย มีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ พัฒนาเป็นความรู้ใหม่ และถ่ายทอดไปยังบุคคลอื่น ดังนั้นเทคโนโลยีที่นำมาใช้จัดการความรู้จะมีประโยชน์ก็ต่อเมื่อมีการนำความรู้มาใช้ เพื่อให้เกิดการต่อยอดความรู้ สร้างสรรค์เป็นองค์ความรู้ใหม่ การไม่นำความรู้มาใช้ให้เกิดผลทางธุรกิจ จึงถือว่าเป็นความสูญเปล่าที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร

เทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้จัดการความรู้ในองค์กรมีหลายรูปแบบ ได้แก่ อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต เว็บไซต์ บล็อก และฐานความรู้ ซึ่งสามารถใช้งานร่วมกันผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ CIO จึงจำเป็นต้องจัดทำแผนฝึกรวมทักษะพื้นฐานการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อให้พนักงานในองค์กรมีความพร้อมในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Holsapple and Joshi (2000: 235-261) ที่ศึกษา พบว่า ระดับความสามารถของพนักงานในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยความสำเร็จของการจัดการความรู้ นอกจากนี้ CIO จำเป็นต้องติดตามการปรับปรุงและพัฒนาความรู้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัยและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงธุรกิจ

ตัวอย่างเช่น บริษัทเออีกระดาษสยาม จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทในเครือซิเมนต์ไทยได้จัดตั้งศูนย์ KM Center โดยสนับสนุนให้พนักงานรวบรวมความรู้ที่ตนมีความถนัดหรือมีความเชี่ยวชาญด้าน

ต่าง ๆ เก็บไว้ในศูนย์ KM Center เช่น ความรู้ด้านแผนการทำธุรกิจในแต่ละประเทศ หรือความรู้ด้านการจัดการต้นทุน เพื่อเป็นคลังความรู้ให้ผู้บริหารและพนักงานของบริษัทและบริษัทต่าง ๆ ในเครือซิเมนต์ไทยสามารถเข้าไปศึกษาและนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน นอกจากนี้ บริษัทได้สร้างระบบ Eager to Learn ซึ่งเป็นเว็บอร์ดแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงาน เพื่อเป็นช่องทางให้พนักงานสามารถสอบถามและแลกเปลี่ยนความรู้ในการปฏิบัติงานได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ดี สิ่งที่ต้องพิจารณาตระหนัก คือ “คน” เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้โดยตรง เนื่องจากคนเป็นแหล่งที่มาของความรู้ และเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ทุกขั้นตอน การจัดการความรู้ในองค์กรจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ จึงอยู่ที่ “คน” ส่วน “เทคโนโลยี” เป็นเพียงเครื่องมือสนับสนุนที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้ “คน” สามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น ดังนั้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จัดการความรู้ในองค์กร จึงควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ที่พนักงานในองค์กรเป็นปัจจัยหลัก โดยจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ฝังลึกที่อยู่ในคน เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นตลอดเวลา โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้พนักงานสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 5. การวัดผลการจัดการความรู้

คำกล่าวของ Peter Drucker (1959 cited in Kless, 2009) ที่กล่าวว่า “If you can't measure

it, you can't manage it.” ซึ่งมีความหมายว่า “หากคุณวัดผลไม่ได้ คุณก็ไม่สามารถบริหารจัดการได้” คำกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวัดและประเมินผลการจัดการความรู้ เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ การจัดการความรู้สามารถก่อให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และผลิตผล (Productivity) ที่สูงขึ้นในองค์กรมากน้อยเพียงใด กระบวนการจัดการความรู้เกิดขึ้นจริงในองค์กรหรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง และนำมาเป็นข้อมูลป้อนกลับ เพื่อปรับปรุงแผนจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เนื่องจากการวัดผลการจัดการความรู้มีลักษณะเป็นนามธรรมและวัดผลยาก จึงจำเป็นต้องกำหนดตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่ชัดเจน ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา สถานที่ และครอบคลุมเป้าหมายขององค์กร วิธีการวัดผลการจัดการความรู้ ได้แก่

- สืบจากการรับรู้ข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมจัดการความรู้ โดยประเมินจากการมีส่วนร่วมของพนักงานผ่านช่องทางต่าง ๆ และประเมินระดับความพึงพอใจในการมีส่วนร่วมของพนักงาน
- สังเกตพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน
- ประเมินจำนวนองค์ความรู้ใหม่ที่เพิ่มขึ้นจากการจัดการความรู้ โดยพิจารณาจากความรู้ที่นำไปจัดเก็บในฐานความรู้ หรือนำไปเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์
- ประเมินจากผู้เข้าไปศึกษาข้อมูลในฐานความรู้ และผู้เข้าชมเว็บไซต์ หรือแลกเปลี่ยนความรู้ในเว็บบอร์ด การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานและเกิดการต่อยอดความรู้

ตัวอย่างเช่น สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติมีการวัดผลการจัดการความรู้ โดยสำรวจความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อพฤติกรรมการสนับสนุนการจัดการความรู้ของผู้บริหาร และสำรวจพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน โดยประเมินจากการมีส่วนร่วมของพนักงานในโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) โครงการ KM Corner และ โครงการ KM Web

อย่างไรก็ดี ผู้นำองค์กรควรนำผลการประเมินการจัดการความรู้ไปสื่อสารให้พนักงานทุกระดับขององค์กรทราบ เพื่อให้เห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้ พร้อมทั้งระบบการตอบแทนและให้รางวัลต้องสอดรับและสนับสนุนการจัดการความรู้อย่างแท้จริง เช่น การยกย่อง ชมเชย หรือการให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความรู้ฝังลึกของตนเองมาแลกเปลี่ยนความรู้ หรือผู้ที่มีความพยายามเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อจูงใจการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่อง

## สรุป

จะเห็นได้ว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือจัดการคนในองค์กรให้สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จควรเริ่มต้นที่ภาวะผู้นำในการจัดการความรู้ โดยผู้นำองค์กรต้องมีความเชื่อในคุณค่าของคนและความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร เข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ มีความมุ่งมั่นและสนับสนุนการจัดการความรู้อย่างจริงจัง มีความพร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อเชื่อมโยงแนวคิดการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ พร้อมทั้งสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อ

ต่อการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ มีความเข้มแข็งในด้านความสนใจใฝ่รู้ของคนในองค์กร รวมถึงออกแบบโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรและการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสามารถขับเคลื่อนการจัดการความรู้ไปสู่เป้าหมาย มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือรวบรวมและส่งต่อองค์ความรู้ ตลอดจนวัดผลการจัดการความรู้เพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน และนำมาเป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ จนท้ายที่สุดนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เติบโตได้อย่างยั่งยืน

## บรรณานุกรม

Boonyakit, Boondee. 2005. "Programme for Development Leadership and Change Management." In **Workshop Report: Programme for Development Leadership and Change Management**, p. 20. Bangkok: Thailand Productivity Institute. (in Thai).

บุญดี บุญญาภิจ. 2548. "หลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง." ใน **รายงานการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่อง หลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง**, หน้า 20. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

Boonyakit, Boondee, et al. 2006. **Knowledge Management from Theory to Implementation**. Bangkok: Thailand Productivity Institute. (in Thai).

บุญดี บุญญาภิจ และคณะ. 2549. **การจัดการ**

**ความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

Fuji Xerox (Thailand) Company. 2011, June 12. **Mission Statement** [Online]. Available: <http://www.fujixerox.co.th/th/company/2-Mission-Statement> (in Thai).

บริษัทฟูจิซีร็อกซ์ (ประเทศไทย). 12 มิถุนายน 2554. **พันธกิจ** [ออนไลน์]. เข้าถึงจาก: <http://www.fujixerox.co.th/th/company/2-Mission-Statement>

Gent, Andrew. 2009. **Sustainable Knowledge Management** [Online]. Available: <http://www.slideshare.net/ajgent/sustainable-knowledge-management>

Holsapple, C., and Joshi, K. 2000. "An Investigation of Factors that Influence the Management of Knowledge in Organization." **Journal of Strategic Information Systems** 9, 2: 235-261.

"Human is a Source of Knowledge, KM is the Way of Life." 2007, January 29. **Prachachat Turakij** [Online newspaper]. Available: <http://www.tistr.or.th/KM/index.php?option=comcontent&task=view&id=27&Itemid=34> (in Thai).

"มนุษย์คือผู้สร้างความรู้ KM คือวิถีการดำเนินชีวิต." 29 มกราคม 2550. **ประชาชาติธุรกิจ** [หนังสือพิมพ์ออนไลน์]. เข้าถึงจาก: <http://www.tistr.or.th/KM/index.php?option=comcontent&task=view&id=27&Itemid=34>

Kless, Ed. 2009. **Peter Drucker and Time Sheets** [Online]. Available: <http://edkless.com/2009/06/peter-drucker-and-time->

- sheets/
- Nuntamaitri, Manida. 2004. "Comparative Study on Knowledge Management in Organizations in Thailand: Case Study on Siriraj Hospital, Fasl (Thailand) Limited, and Aeronautical Radio of Thailand." Master's Substantive Report, School of Human Resource Development, The National Institute of Development Administration. (in Thai).
- มานิดา นันทไมตรี. 2547. "การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรของไทย: กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช บริษัท แฟลเซล (ไทยแลนด์) จำกัด และบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด." สารนิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษารัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- O'Dell, Carla S., Grayson, Jackson C., and Essaides, Nilly. 1998. "If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice." **California Management Review** 40, 3: 163-173.
- Pasukyud, Prapon. 2005. "Knowledge Management of Department of Agricultural Extension." In **Seminar Papers: Knowledge Management of Department of Agricultural Extension**, p. 2. Bangkok: Department of Agricultural Extension. (in Thai).
- ประพนธ์ ผาสุขยัต. 2548. "การจัดการความรู้ของกรมส่งเสริมการเกษตร." ใน **เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง การจัดการความรู้ของกรมส่งเสริมการเกษตร**, หน้า 2. กรุงเทพมหานคร: กรมส่งเสริมการเกษตร.
- Piyaujariya, Lekha, et al. 2008. **Research Report: Research and Innovative Development on the Optimizing Effectiveness of Educational Organization with Knowledge Management**. Bangkok: Office of Research Fund. (in Thai).
- เลขา ปิยะอัจฉริยะ และคณะ. 2551. **รายงานวิจัยเรื่อง การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษาประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- Roopngam, Supawan. 2006. "KM: Knowledge Management for Learning Organization." **Journal of the Comptroller General's Department** 47, 1: 38. (in Thai).
- ศุภวรรณ รูปงาม. 2549. "KM : การจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้." **วารสารกรมบัญชีกลาง** 47, 1: 38.
- Sukying, Lawan. 2007. "Knowledge Management in Organization Case Study: CDMA Division of CAT Telecom Public Company Limited." Term Paper, The Graduate School of Human Resource Development, The National Institute of Development Administration. (in Thai).
- ลาวัลย์ สุขยั้ง. 2550. "การจัดการความรู้ในองค์กรการศึกษา: หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)." ภาคนิพนธ์ คณะพัฒนารัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- Takeuchi, Hirotaka, and Nonaka, Ikujiro. 1995.

**Classic work: Theory of Organizational Knowledge Creation.** New York: Oxford University Press.

Thailand. Office of the Public Sector Development Commission, and Thailand Productivity Institute. 2005. **Knowledge Management Manual: From Theory to Implementation.** Bangkok: Thailand Productivity Institute. (in Thai).

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2548. **คู่มือการจัดการความรู้: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

Thailand. The Secretarial of the Senate. 2011. **KM Action Plan of The Secretarial of the Senate.** Bangkok: The Secretarial of the Senate. (in Thai).

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. 2554. **แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ของสำนักงานเลขาธิการ**

**วุฒิสภา ประจำปี พ.ศ. 2554.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.

Wei, Chong Chin, Choy, Chong Siong, and Yew, Wong Kuan. 2009. "Is the Malaysian Telecommunication Industry Ready for Knowledge Management Implementation?" **Journal of Knowledge Management** 13, 1: 69-87.

Wenger, E., McDermott, R., and Snyder, W. 2002. **Cultivating Communities of Practice.** Boston: Harvard Business School Press.

Wenig, R. Gregory. 1996. **What is Knowledge Management** [Online]. Available: [http://www.km-forum.org/what\\_\\_is.htm](http://www.km-forum.org/what__is.htm)

World Bank. 2009. **Knowledge-Based Economy Index 2009** [Online]. Available: [http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM\\_\\_page5.asp](http://info.worldbank.org/etools/kam2/KAM__page5.asp)



**Assistant Professor Nipa Wiriyaipipat** received her Master's Degree in Education from Chulalongkorn University. She is currently a lecturer in the Undergraduate Program of Electronic Office Management, School of Business, University of the Thai Chamber of Commerce. Her courses included Office Management and Service Management.