

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 6 หัวข้อ คือ

1. องค์การเพื่อการเรียนรู้
2. การจัดการความรู้
3. ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้
4. เทคนิควิจัยเดลฟาย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. องค์การเพื่อการเรียนรู้

1.1 ความหมายขององค์การเพื่อการเรียนรู้

Peter Senge (1990) ได้อธิบายความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง “องค์การที่คนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง และเป็นองค์การที่ความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ รวมทั้งเป็นองค์การที่บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ”

Pedler , Burgoyne และ Boydell (1991) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง “องค์การที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกทุกคนในองค์การ ซึ่งหมายถึง พนักงาน เจ้าของ ลูกค้า ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และคู่แข่งในบางกรณี และเป็นองค์การที่ปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่เหมาะสม พร้อมทั้งกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคนด้วย”

Marsick และ Watkin (1993) ได้ให้ความหมายว่า “องค์การเพื่อการเรียนรู้ คือ องค์การที่คนสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ขณะเดียวกันก็ใช้องค์กรสร้างความเป็นเลิศให้แก่คนในองค์กรด้วย โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการทำงานเป็นตัวกระตุ้น เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พร้อมทั้งส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชนที่เกี่ยวข้อง”

David A. Garvin (1993) กล่าวว่า "องค์กรเอื้อการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีทักษะที่จะสร้างสรรค์ แสวงหา ถ่ายโอนความรู้ และปรับแต่งความรู้ไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนถึงความรู้ใหม่ที่องค์กรมี และภูมิปัญญาที่เกิดขึ้นในองค์กร"

Michael J. Marquardt (1996) กล่าวว่า องค์กรเอื้อการเรียนรู้เป็นองค์กรที่บุคคลในหน่วยงานมีการเรียนรู้ในด้านต่างๆ อย่างเต็มสมรรถนะ มีการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง มีการจัดการและใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน เพิ่มอำนาจการเรียนรู้และการทำงานให้บุคคล โดยเรียนรู้ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน และขยายการเรียนรู้เพื่อการปรับตัวที่ดีขึ้น และมีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อให้ประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง

ชวินท์ ธีมมพันธ์กุล (2540) ให้ความหมายไว้ว่า "องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร"

ปัทมธ มาลากุล ณ อยุธยา (2544) ให้ความหมายว่า "องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สามารถรับรู้สิ่งเร้าต่าง ๆ เช่น ข่าวสาร ข้อมูล ความรู้และการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายนอกและภายในตัวองค์กรเอง รวมทั้งสามารถประมวลผล ทำความเข้าใจ ตีความออกมาเป็นแนวคิด นโยบาย มาตรการ นวัตกรรม และแนวปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วทันกาล และเหมาะสมกับสถานการณ์ และสามารถที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ในการประยุกต์ใช้ความรู้นั้น เพื่อสังเคราะห์เป็นสินทรัพย์ทางปัญญาสำหรับเลือกมาใช้ต่อไปในอนาคต"

กล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์กรเอื้อการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึงองค์กรที่ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคลในองค์กรได้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลว เพื่อให้เกิดแนวความคิดในการพัฒนาตนเอง และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนา ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุน เพื่อให้เกิดผลดีทั้งด้านการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต เพื่อก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายขององค์กร

1.2 แนวคิดขององค์กรเพื่อการเรียนรู้

ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรหลายท่าน มีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ดังนี้

1) แนวคิดของ Peter Senge (Senge, 1990)

Peter Senge ผู้ได้รับฉายาว่าเป็น "Mr. Learning Organization" (เดชนีย์ เทียมรัตน์ และ กานต์สุตา มาชะศิริรานนท์, 2544: 4) ได้เสนอข้อบัญญัติหรือวินัย 5 ประการ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่ทุกองค์กรต้องยึดถือเป็นแนวปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่เรียนรู้ ได้แก่

1.1) บุคคลที่รอบรู้หรือมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ (Personal Mastery)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ ได้ กล่าวคือ องค์กรต้องจัดกลไกต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ของแต่ละคนเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นพื้นฐานสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรต้องเป็นตัวของตัวเองสูง และมีระดับของความสามารถพิเศษในหลายแง่มุม ดังนั้นการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะมีลักษณะต่อเนื่องและเป็นการเรียนรู้เพื่อความสามารถในระดับบุคคล รวมทั้งเป็นการสร้างสรรค์ให้จุดมุ่งหมายของสมาชิกทุกคนที่มีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ อยู่เสมอได้บรรลุผล

1.2) การมีรูปแบบความคิด และมุมมองที่สอดคล้องกับความเป็นจริง (Mental Models)

บุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีความสามารถในการตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเองที่ใช้เป็นกรอบในการทำความเข้าใจและเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ รวมทั้งต้องสามารถปรับเปลี่ยนกรอบความคิดที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์กรต้องกระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรฝึกฝนตนเองให้เป็นคนใฝ่รู้ เพื่อทำความรู้ที่ได้มาสร้างกรอบแนวคิดใหม่ ๆ ที่ไม่ยึดติดอยู่กับรูปแบบและวิธีการที่คุ้นเคย องค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนและสร้างบรรยากาศให้พนักงานมีวิสัยทัศน์ มีจุดมุ่งหมาย มีความตั้งใจที่จะก้าวหน้าและมีโอกาสได้ฝึกฝนทักษะในการคิดพิจารณาสิ่งต่าง ๆ เพราะมิฉะนั้นพนักงานจะไม่สามารถสร้างสรรค์ผลงานให้แก่องค์กรได้

1.3) การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กรให้ชัดเจนเพื่อเป็นกรอบความคิดของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นเกี่ยวกับภาพในอนาคตและจุดมุ่งหมายที่เป็นปรารถนาร่วมกันทั้งองค์กร การที่สมาชิกตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมีมุมมองร่วมกันจะช่วยให้สมาชิกเกิดการยอมรับและมีความผูกพันกับจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้อง

เป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนตัวให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ส่วนรวม ซึ่งจะทำให้เกิดการรวมพลังภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กรไม่ใช่การเรียนรู้ในลักษณะต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างทำ

1.4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยอาศัยความรู้และความคิดของทุกคนในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนกัน เพื่อพัฒนาความสามารถและศักยภาพของทีมให้เกิดการสร้างสรรค์และแพร่กระจายสิ่งใหม่ ๆ มากกว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละคน การเรียนรู้ของกลุ่มมีผลที่สำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ต่อเมื่อมีทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงมารวมตัวกัน สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการสื่อสาร การแลกเปลี่ยน การแบ่งปัน และการถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็น รวมทั้งประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การเรียนรู้ระหว่างบุคคลนั้นเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยลดการครอบงำความคิดของบุคคลอื่นและเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถที่มีอยู่ได้อย่างเต็มที่ รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม

1.5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบเป็นลักษณะสำคัญที่สุดขององค์กรแห่งการเรียนรู้องค์กรต้องฝึกฝนให้สมาชิกสามารถมองเห็นถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสิ่งต่าง ๆ และเรื่องราวที่เกิดขึ้นมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นระบบนี้ช่วยให้คนในองค์กรสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้มีระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างยั่งยืน ดังนั้นองค์กรต้องพยายามส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อทำความเข้าใจปรากฏการณ์และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งในส่วนย่อยและภาพรวม

2) แนวคิดของ Pedler, Burgoyne และ Boydell

Pedler, Burgoyne และ Boydell (1991: 18-28) ได้เสนอลักษณะที่สำคัญขององค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย 11 ประการ โดยแบ่งเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

2.1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ประกอบด้วย

2.1.1) กลยุทธ์การเรียนรู้ (Learning Approach to Strategy) องค์กรต้องกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในเชิงการเรียนรู้ โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมเพื่อเชื่อมโยงความคิดของแต่ละคนให้เข้ากับนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดการถ่ายโยงที่มีความสอดคล้องกันระหว่างนโยบายและการปฏิบัติ

2.1.2) การกำหนดนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) องค์กรควรเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการก่อร่างนโยบายกลยุทธ์ และระเบียบวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้พนักงานยอมรับ เข้าใจ และเกิดความผูกพันกับสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้น นอกจากนี้องค์กรจะได้เรียนรู้จากความคิดของสมาชิกอีกด้วย

2.2) ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in)

2.2.1) การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) องค์กรควรจัดช่องทางของการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างคนในองค์กรให้สะดวก รวดเร็ว ทัวถึง และชัดเจน เพื่อให้การไหลเวียนและแพร่กระจายของข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ตลอดจนนวัตกรรมต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างฐานข้อมูล และระบบการสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจทิศทางขององค์กรซึ่งจะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้อง

2.2.2) การจัดระบบบัญชีและการควบคุม (Formative Accounting and Control) องค์กรควรสร้างระบบบัญชี ระบบงานประมาณและระบบการรายงานที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และสร้างความพอใจให้กับลูกค้า โดยระบบดังกล่าวต้องส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายกับผลลัพธ์ที่ได้เพื่อตรวจสอบผลจากการลงทุน

2.2.3) การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) องค์กรควรส่งเสริมให้ทุกหน่วยงาน ทุกฝ่าย และทุกแผนกสามารถเรียนรู้ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และความคิดเห็นซึ่งกันและกัน องค์กรควรทำให้แต่ละส่วนมองว่าส่วนอื่น ๆ คือ ลูกค้าของตน เพื่อก่อให้เกิดการร่วมมือกันมากกว่าแข่งขันกันเอง ซึ่งในที่สุดจะทำให้ผลการปฏิบัติงานในภาพรวมบรรลุเป้าหมาย

2.2.4) การจัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น (Reward Flexibility) ระบบการให้รางวัลขององค์กรควรมีความยืดหยุ่น และสามารถจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ องค์กรควรจัดให้มีรางวัลหลายประเภทเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานหรือทีมงานที่ต้องการแตกต่างกัน

2.3 ด้านโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

2.3.1) การจัดโครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enabling Structure)

องค์กรควรจัดโครงสร้างที่ทำให้พนักงานแต่ละคนและองค์กรเกิดการพัฒนา โดยโครงสร้างขององค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยโครงสร้างที่ดีควรมีลักษณะแบบราบ และมีความยืดหยุ่นเพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ ความคิด ตลอดจนประสบการณ์ซึ่งกันและกันได้สะดวก

2.4 ด้านการมองภายนอกองค์กร (Looking Out)

2.4.1) การให้พนักงานเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanners) องค์กรควรอาศัยพนักงานที่ติดต่อกับลูกค้า ผู้ผลิต วัตถุดิบ สมาชิกในชุมชน คู่แข่งและแหล่งภายนอกอื่น ๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร เกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กรเพื่อป้อนกลับเข้าสู่องค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การ ร่วมกันคิดพิจารณาและถ่ายทอดเป็นแนวทางปฏิบัติงานต่อไป

2.4.2) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter-Company Learning) องค์กร ควรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างองค์กรเพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบ และการเรียนรู้ระหว่างกัน โดยการฝึกอบรมและลงทุนร่วมกันในการค้นคว้าและพัฒนา การแลกเปลี่ยนหรือหมุนเวียนการดู งานในองค์กรอื่น ๆ เช่น ลูกค้า ผู้ผลิตวัตถุดิบ ผู้ถือหุ้น คู่แข่ง เป็นต้น

2.5 ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunity)

2.5.1) บรรยากาศในการเรียนรู้ (Learning Climate) ในองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ภารกิจที่สำคัญที่สุดของผู้จัดการ คือ การอำนวยความสะดวกให้สมาชิกทุกคนได้ทดลอง และเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง ผลลัพธ์และข้อมูลที่เกิดจากประสบการณ์ตรงของแต่ละ คนสามารถช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ดีขึ้น นอกจากนี้องค์กรควรจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้สมาชิกได้ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและส่งเสริมให้เกิดการเผยแพร่และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน

2.5.2) โอกาสในการพัฒนาตนเองของสมาชิกทุกคน (Self-Development Opportunity for All) องค์กรต้องการส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้พัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน โดย การจัดแหล่งทรัพยากรและอำนวยความสะดวกให้สมาชิกทุกระดับเกิดการพัฒนาตนเอง ซึ่งต้อง ประกอบไปด้วยแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม รวมทั้งมีระบบป้อนกลับข้อมูลเพื่อกระตุ้นให้ พนักงานมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

3) แนวคิดของ Marquardt และ Reynolds

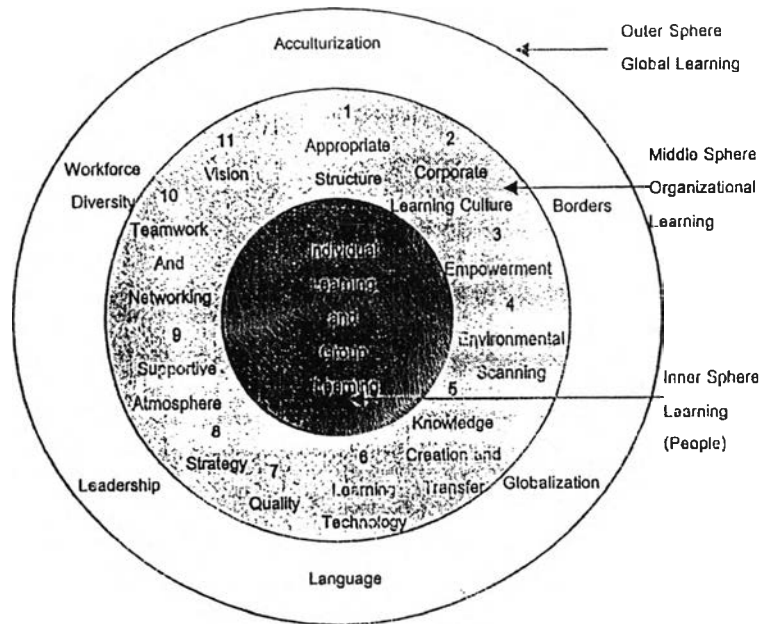
Marquardt และ Reynolds (1994 : 26-34) ระบุว่าการทำงานที่จะเป็นบริษัทหรือองค์กร แห่งการเรียนรู้ระดับโลก (Global Learning Company) ได้นั้น องค์กรควรมีลักษณะหลาย ประการประกอบกัน ซึ่งแบ่งลักษณะเหล่านี้เป็น 3 ส่วนที่มีความสัมพันธ์กันในรูปแบบของวงกลม ได้แก่

วงกลมชั้นใน แสดงถึงการเรียนรู้ระดับบุคคลและกลุ่ม (Individual and Group Learning)

วงกลมชั้นกลาง แสดงถึงการเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วยลักษณะ 11 ประการ ที่ จะทำให้องค์กรมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วงกลมชั้นนอก แสดงถึงการเรียนรู้ระดับโลก ประกอบด้วยลักษณะ 6 ประการที่จะทำ
 ให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลก

แผนภาพที่ 1 “Global Learning Organization Model”



ที่มา : Marquardt and Reynolds (1994) , The global learning organization New York : Irwin, 29

สำหรับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เน้นในการเรียนรู้ในวงกลมชั้นกลางนั้น
 จำเป็นต้องมียอดประกอบทั้ง 11 ประการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure)

องค์กรควรมีโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว มีสายการบังคับบัญชาไม่มากจนเกินไป การบังคับบัญชาไม่ควรเน้นการควบคุม ไม่ควรมีกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Corporate Learning Culture)

องค์กรควรมีบรรยากาศที่กระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานได้รู้กระตือรือร้นที่จะศึกษา ค้นคว้า และถ่ายทอดความรู้ต่อกันอย่างกว้างขวาง เพื่อก่อให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ ๆ

อยู่เสมอ พนักงานทุกคนควรมีโอกาสสำหรับการพัฒนาตนเองให้เกิดนิสัยการเรียนรู้ทุกสิ่งทุกอย่างในการทำงาน โดยองค์กรต้องสนับสนุนอย่างจริงจังทั้งด้านการเงินและขวัญกำลังใจ

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment)

องค์กรควรส่งเสริมและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการคิดและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง สามารถแก้ปัญหาและสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างเต็มที่ สิ่งสำคัญ คือ องค์กรควรกระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับปฏิบัติการหรือระดับล่าง เพื่อให้พนักงานมีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

องค์กรต้องคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กรเพื่อพัฒนาตนเองให้สามารถเรียนรู้ได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

5. การสร้างและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer)

องค์กรควรกำหนดให้สมาชิกทุกคนมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ และเรียนรู้จากสมาชิกคนอื่น ส่วนอื่น ฝ่ายอื่น และกระจายเครือข่ายความสัมพันธ์ในองค์กร ผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสาร และเทคโนโลยีต่าง ๆ ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างและถ่ายทอดความรู้ใหม่ที่มีประโยชน์ต่อการประหยัดเวลาและการเพิ่มผลผลิตขององค์กร

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology)

องค์กรต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการการเรียนรู้ให้เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึง การจัดทำมีการจัดเก็บ การประมวล และการถ่ายทอดข้อมูลให้ทั่วถึงอย่างรวดเร็วและถูกหลักการ ส่งเสริมการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัยเพื่อช่วยถ่ายโอนความรู้ให้แพร่กระจายทั่วองค์กร

7. การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality)

องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่ทำให้เกิดจากการเรียนรู้กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (Strategy)

องค์กรควรกำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับการเรียนรู้ให้ชัดเจน และส่งเสริมกลยุทธ์การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) ที่ทำให้ทีมงานได้เผชิญหน้ากับปัญหาและได้ลงมือปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาอย่างแท้จริงและต่อเนื่อง ซึ่งในที่สุดจะเกิดการเรียนรู้ขึ้นจริง

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere)

องค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่เพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ทั้งนี้ควรตระหนักว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูง ควรให้ความเท่าเทียมเสมอภาพกันและยอมรับในความแตกต่างของบุคคล สิ่งสำคัญคือต้องเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของพนักงาน และเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

10. การทำงานเป็นทีมและเครือข่ายการทำงาน (Teamwork and Networking)

องค์กรควรส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงาน โดยเน้นการทำงานเป็นทีม และเครือข่ายการทำงานที่มีการแบ่งปันและประสานงานกันเพื่อแก้ปัญหา และสร้างสรรค์ผลงานใหม่

11. การมีวิสัยทัศน์ (Vision)

องค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนเพื่อผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน วิสัยทัศน์ที่ดีควรมาจากการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร เพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับและผูกพันกับจุดมุ่งหมาย

1.3 ระดับของการเรียนรู้ในองค์กร

ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ในองค์กรหลายท่าน ได้ให้แนวคิดไว้ ดังนี้

ชวินท์ รัมมมันท์กุล (2541: 70-71) แบ่งระดับการเรียนรู้ในองค์กรไว้โดยแยกเป็น 7 ระดับ ดังนี้

1. บุคคลเรียนรู้ คือ จัดให้มีระบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง จัดการสอนให้บุคคลเข้าเรียน และทดสอบเป็นรายบุคคล
2. ทีมเรียนรู้ คือ คนที่อยู่ในทีมต้องเรียนรู้ และถ่ายทอดงานซึ่งกันและกัน เพื่อให้สามารถทำงานแทนกันได้
3. การเรียนรู้ข้ามสายงาน คือ ต้องมีการประสานกันระหว่างแต่ละทีมงาน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะวิธีคิดข้ามสายงาน ซึ่งจะทำให้เข้าใจระบบงานซึ่งกันและกัน
4. การเรียนรู้เรื่องภายในองค์กร คือ การให้ข้อมูล ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับองค์กรแก่พนักงานตลอดเวลา เพื่อให้ทราบถึงความเป็นจริง และทิศทางขององค์กรในขณะที่เป็นอยู่
5. การเรียนรู้ภาวะแท้จริงภายนอกองค์กร คือ พนักงานต้องรู้ความเป็นไปภายนอกองค์กรด้วย ต้องรู้ว่าโลกภายนอกเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร มีเหตุการณ์ใดที่จะกระทบต่อ

ความอยู่รอดขององค์กรและมีเทคโนโลยีอะไรเกิดขึ้นบ้าง เพื่อจะได้นำไปปรับปรุงองค์กรให้ทันโลก

6. การเรียนรู้อนาคตและโอกาสทางธุรกิจ คือ ต้องสอนและฝึกฝนให้พนักงานมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และทำนายอนาคตได้ เพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ มากกว่าที่เป็นอยู่เดิม

7. การนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามวิสัยทัศน์ คือ ต้องมีการนำความรู้ที่มีอยู่ไปปฏิบัติจริงและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์สร้างเป็นภูมิปัญญาใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้แก่องค์กร

ส่วน ดนัย เทียนพุด (2539:19) ได้แบ่งระดับการเรียนรู้ในองค์กรไว้โดยแยกออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. การเรียนรู้ของบุคคล (Individual Learning) เป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิด (Concept) ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) เป็นการพัฒนาการทำงานในลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีการข้ามสายงาน เพื่อถ่ายทอดและจัดการความคิดที่แตกต่างกัน
3. การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) เป็นการเรียนรู้ระดับสูงสุดซึ่งมีพื้นฐานมากจากการเกิดการเรียนรู้ของทีมงาน โดยเป็นความตั้งใจขององค์กรที่จะปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านการเรียนรู้ในลักษณะริเริ่มสร้างสรรค์และมีการประยุกต์อย่างเหมาะสม

1.4 สิ่งที่องค์กรต้องเรียนรู้

วิศิษฐ์ ชูวงษ์ กล่าวไว้ว่าองค์กรควรตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอยู่เสมอ เพื่ออธิบายสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรตามความเป็นจริง ส่วนสิ่งที่องค์กรต้องเรียนรู้เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2540: 42-43) ได้แก่

1. การใช้การเรียนรู้เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามที่กำหนดไว้
2. การทำให้ค่านิยมส่วนบุคคลของสมาชิกกลายเป็นค่านิยมที่มีผลต่อการเรียนรู้ขององค์กร
3. การหลีกเลี่ยงการทำความผิดในเรื่องเดียวกันที่เคยเกิดขึ้นมาแล้ว

4. การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาชิกในทิศทางที่สนับสนุนให้สามารถดำเนินมาตรการได้อย่างเหมาะสม
5. การเชื่อมโยงความสามารถส่วนบุคคลของสมาชิกให้กลายเป็นความสามารถและผลงานขององค์กร
6. การสร้างระบบจูงใจและให้รางวัลที่เชื่อมโยงกับผลงานโดยตรง ด้วยการกำหนดการวัดประเมินผลงานที่ชัดเจน
7. การจัดการกับข้อมูล ข่าวสารที่มีอยู่เป็นจำนวนมากได้อย่างเหมาะสมและทันเหตุการณ์
8. การกำหนดโครงสร้างองค์กรและขั้นตอนการดำเนินงานที่สนับสนุนกระบวนการการเรียนรู้ในองค์กร
9. การกำหนดมาตรการต่าง ๆ ให้เกิดผลโดยการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
10. การสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สมาชิกที่มีส่วนร่วมในสิ่งที่มีความเสี่ยงหรือสิ่งนี้อาจเกิดความล้มเหลว

1.5 ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540) ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้นำในทุกระดับขององค์กร และฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้นำในทุกระดับขององค์กร

สิ่งที่เป็นปัญหาของการพัฒนาองค์กร คือ เรื่องของผู้นำ ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดไปสู่รูปแบบหรือคุณลักษณะของความสามารถที่ชี้แนะให้องค์กรมุ่งไปสู่ความสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์ได้อย่างเหมาะสม โดยผู้นำในโลกปัจจุบันต้องมีลักษณะและมีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของตำแหน่งและบทบาทของผู้นำด้วย กล่าวคือ

1.1 ตำแหน่งของผู้นำในองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีตำแหน่งของผู้นำอยู่ 3 ระดับ ตำแหน่งประกอบกันในองค์กร ได้แก่

1) ผู้นำระดับหัวหน้างาน เป็นบุคคลที่สำคัญมากในการผลักดันการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จนกระทั่งประสบความสำเร็จในทุกหน่วยงานขององค์กร

2) ผู้นำระดับจัดการ เป็นผู้นำที่ต้องดำเนินการจัดการการเปลี่ยนแปลงและสื่อสารสิ่งที่วิสัยทัศน์ขององค์กรในรูปแบบใหม่ไปสู่บุคคลอื่น และช่วยเหลือจนกระทั่งเกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้ขึ้นในแต่ละหน่วยงาน

3) ผู้นำที่สร้างเครือข่ายภายใน เป็นบุคคลที่ไม่ได้มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ แต่เป็นบุคคลที่คิดเป็น และทราบความเป็นไปที่แท้จริงของธุรกิจในปัจจุบันรวมทั้งติดตามวิทยาการเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และมีเครือข่ายในองค์กรที่เป็นเฉพาะของตน ซึ่งองค์กรควรอาศัยผู้นำประเภทนี้ในการปรับเปลี่ยนองค์กร เพราะจะทำให้ปรับเปลี่ยนได้เร็วขึ้น

1.2 บทบาทของผู้นำ การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำต้องปรับหรือพัฒนาบทบาทของตนเองขึ้นใน 3 สภาวะ ได้แก่

1) บทบาทนักออกแบบ (Designer) มีหน้าที่ในการจัดสภาพทางสังคม คือ ออกแบบแนวคิดของจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักในการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กร ออกแบบนโยบาย กลยุทธ์ และโครงสร้างที่เป็นแนวทางไปสู่การตัดสินใจในการดำเนินงาน รวมทั้งออกแบบกระบวนการการเรียนรู้ร่วมกัน และสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ โดยบทบาทนี้เป็นบทบาทในการสร้างวิสัยทัศน์ ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจในระดับสูงสุดที่เรียกว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

2) บทบาทของครูหรือผู้สอน (Teacher) เป็นบทบาทที่ต่อเนื่องมาจากบทบาทแรก เมื่อสร้างวิธีการคิดหรือระบบแผนกลยุทธ์ขึ้นในองค์กรแล้ว ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้สอน ผู้ฝึก ผู้ชี้แนะ และผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ โดยมีหน้าที่ช่วยพัฒนาโลกทัศน์ของการมองโลกตามความเป็นจริง และสนับสนุนให้เกิดโครงสร้างการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการเรียนรู้และนำไปสู่การเรียนรู้ทั้งองค์กร

3) บทบาทของพ่อบ้านหรือผู้สนับสนุนช่วยเหลือ (Steward) เป็นบทบาทในการดำเนินการช่วยเหลือ และสนับสนุนทุกวิถีทางในการทำให้พนักงานในทีมเรียนรู้หรือเชื่อมต่อความรู้จากคนนอกองค์กร รวมทั้งสนับสนุนให้เกิดเครื่องมือ หรือวิธีการเรียนรู้ของบุคคลที่ทำงาน และองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายหรือภารกิจขององค์กรด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน

2. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่ผสมผสานการเรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร เข้าด้วยกัน รวมทั้งเสนอทฤษฎีเชิงบูรณาการที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีจุดยืนในการแสดงบทบาทเชิงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร ไม่ใช่แบบแยกส่วนในแต่ละหน่วยงาน

2. การจัดการความรู้

2.1 ความหมายของการจัดการความรู้

Davenport (1994) กล่าวว่า การจัดการความรู้ นั้น เป็นกระบวนการต่างๆ ที่ได้มาซึ่งความรู้ (Capture) นำมาแบ่งปันและเผยแพร่ (Share, Dissemination) รวมถึง การใช้ความรู้ นั้น (Utilization) ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (Efficiency & Effectiveness)

Garvin (1994) กล่าวว่า การจัดการความรู้ นั้น เป็นการดัดแปลง ปรับปรุงพฤติกรรมในองค์กรโดยการสร้าง (Creation) การได้มา (Acquisition) และการถ่ายโอน (Transfer) ความรู้เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจ และเกิดความคิดใหม่ๆ

Birkett (1995) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นการนำความรู้โดยปริยาย (Tacit Knowledge) ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลนั้นมารวบรวมกันในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง และให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ง่าย และนำไปให้เกิดการสร้างสรรค์ต่อ (การต่อยอดความรู้)

Carl Binder (1999) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการต่างๆ และเป็นระบบหลายๆระบบที่มีการรวบรวม แลกเปลี่ยนเครื่องมือต่างๆที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ เพื่อเพิ่มผลในการปฏิบัติงานในระดับบุคคล กลุ่มและในองค์กรให้มากยิ่งขึ้น

Jennie Starr (1999) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นการนำเอาความรู้โดยปริยาย ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลนั้นออกมาแบ่งปันกัน เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ และเพิ่มผลผลิตขององค์กรมากยิ่งขึ้น

Rudy Ruggles (1999) กล่าวว่า การจัดการความรู้เกิดขึ้นในรูปแบบทางธุรกิจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับทุกด้านขององค์ความรู้ที่อยู่ในบริษัท รวมถึงการสร้างความรู้ การทำความรู้ให้เป็นระบบ การแบ่งปันความรู้ รวมถึงวิธีการจัดกิจกรรม เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ซึ่งในทางปฏิบัตินั้น การจัดการความรู้ก็คือการรวมกันไว้ระหว่างเครื่องมือทางเทคโนโลยี และกิจกรรมงานขององค์กร

Barron (2000) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นการบูรณาการ และการจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะระบุ บริหาร และแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร ฐานข้อมูล เอกสาร นโยบาย และกระบวนการต่างๆ อันเป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge Worker) ซึ่งเป็นสิ่งสูงสุดที่ทุกองค์กรปรารถนา

Bill Ringle (2000) กล่าวว่า การจัดการความรู้คือการแปลงข้อมูลข่าวสารที่ได้มา การบริหาร การแพร่กระจาย รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ที่มีอยู่มาบูรณาการ โดยใช้เครื่องมือ เทคนิค และกลยุทธ์ เพื่อที่จะพัฒนาเป็นองค์กรแห่งความรู้ (Knowledge-based organization)

J.C. Thomas, W.A. Kellogg, T. Erickson (2001) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นการ ได้มาซึ่งความรู้ การจัดระบบ และการรับข่าวสาร การสร้างความเข้าใจจากการขุดเจาะความรู้ จากตัวหนังสือ จากฐานข้อมูล และ เอกสารต่างๆ เพื่อพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น สามารถคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุดที่ได้วางไว้

Karl-Erik Sveiby (2001) การจัดการความรู้ แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ 1. ระดับบุคคล 2. ระดับองค์กร

1. องค์ความรู้ในระดับบุคคลนั้น ทางเทคโนโลยีจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญทาง ปัญญาประดิษฐ์ (AI-specialist) และผู้เชี่ยวชาญทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ (E-specialist) ส่วน กระบวนการของความรู้ทางบุคคลจำเป็นต้องอาศัยนักจิตวิทยา

2. องค์ความรู้ในระดับองค์กร ทางเทคโนโลยีนั้นจำเป็นต้องปรับโครงสร้างใหม่ทั้งหมด (Re-engineers) และกระบวนการของความรู้ทางบุคคลนั้นอาศัยนักทฤษฎีองค์กร (Organization theorists) เข้ามามีส่วนร่วม

Paul R. Gamble & John Blackwell (2001) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นการ ประยุกต์ การออกแบบ เพื่อที่จะให้องค์ความรู้นั้นคงอยู่ การถ่ายโอนความรู้ หรือการใช้ความรู้ นั้น จากที่หนึ่งในองค์กรไปยังอีกที่หนึ่ง

CIHR Knowledge Management-IGC KM Sub-committee Working Paper (2002) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์ การระบุ การได้มา การสร้าง การแบ่งปัน การใช้ และการ เผยแพร่ องค์ความรู้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ในยุคศตวรรษ ที่ 21

CIO.com (2002) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่องค์กรสร้างคุณค่าจาก ภูมิปัญญา และทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ โดยการแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงาน แชนก หรือ แม้กระทั่งองค์กรอื่นๆ เพื่อให้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในผลการปฏิบัติงานสูงสุด โดยอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาเป็นเครื่องช่วย

Cynthai Taylor Small and Jean Tatalias (2002) กล่าวว่า การจัดการความรู้ แบ่งออก ได้เป็น 2 มุมมอง ดังนี้

1. เป็นกิจกรรม ซึ่งมีความสำคัญในการสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรมใหม่ ซึ่ง กระบวนการในกิจกรรมนี้จะมีการแลกเปลี่ยนความรู้ การได้มาซึ่งความรู้ การนำ ความรู้กลับมาใช้ใหม่ ซึ่งผลที่ตามมาจากกระบวนการข้างต้นนี้ จะก่อให้เกิด องค์กรเอื้อการเรียนรู้ (Learning organization)
2. เป็นองค์ประกอบ ซึ่งมีอิทธิพลต่อกิจกรรมในการสร้างองค์ความรู้ข้างต้น ซึ่งรวม ไปถึงกลยุทธ์ การวัด นโยบาย เนื้อหา กระบวนการ เทคโนโลยี และวัฒนธรรม

Dale Warwick (2002) กล่าวว่า การจัดการความรู้นั้นมีเพื่อจัดการ การดำเนินการ และ จัดสภาพแวดล้อม เพื่ออำนวยความสะดวกให้พนักงานในองค์กรสามารถประยุกต์ พัฒนา แบ่งปัน เชื่อมโยงความรู้เข้าด้วยกัน ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรธุรกิจปัจจุบันนำมาใช้ในการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy)

Expernet (2002) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมความรู้ วิธีคิด ปัญญา ของ พนักงานในองค์กร ซึ่งมาจากการทำงาน การตัดสินใจ ประจำวัน ทั้งสำเร็จและผิดพลาดในองค์กร เป็นทั้งฐานข้อมูล และ เว็บไซต์ขององค์กร ระดับฝ่ายหรือแผนก พนักงาน หรือบริษัทคู่ค้า จุดศูนย์รวมระหว่างวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ และกระบวนการทำงาน เพื่อให้เกิดความชำนาญและศูนย์รวมข้อมูล เป็นพื้นฐานของโครงสร้างการขับเคลื่อนทางธุรกิจให้กับองค์กรและเป็นการสร้างบุคลากรที่มีภูมิปัญญา

Gardner Research (2002) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือการทำงานกับผู้อื่นอย่าง สมานสามัคคี และร่วมแบ่งปันองค์ความรู้ ซึ่งจะเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาที่มีค่าของธุรกิจ และควรค่าแก่การลงทุนเป็นอันดับแรกในทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน

Hibbard (2002) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ได้มาซึ่งความรู้ ที่บริษัท รวบรวมจากผู้เชี่ยวชาญ ไม่ว่าจะอยู่ในฐานข้อมูล หรือความรู้ในตัวบุคคลที่มีอยู่ นำมาเผยแพร่ เพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดของบริษัท

IBM ประเทศไทย (2002) กล่าวว่า การจัดการภูมิปัญญานั้นเกี่ยวข้องกับกระบวนการ ทั้งหมดในการค้นหาและสร้าง กระจาย และใช้ประโยชน์จากความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ เกิดขึ้นมานาน ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน โดยที่ในบางครั้งเราอาจจะรับรู้หรือไม่ก็ตาม การจัดการภูมิ ปัญญาก็ยังคงมีผลกระทบอย่างลึกๆ ต่อการตัดสินใจและการกระทำ การจัดการภูมิปัญญานั้นเป็น เรื่องที่ต้องนำวัฒนธรรม กระบวนการ และเทคโนโลยี มาพิจารณาร่วมกัน ดังนั้นเราจึงอาจจะสรุป ได้สั้นๆ ว่าการจัดการภูมิปัญญานั้นน่าจะหมายถึง ศิลปะในการสร้างคุณค่าจากทุนทรัพย์ที่จับต้อง ไม่ได้ขององค์กร ซึ่งรวมถึงการเก็บเกี่ยว จัดการ แบ่งปัน และวิเคราะห์ความรู้ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย

Larry Prusak (2002) กล่าวว่า การจัดการความรู้นั้นเป็นกุญแจสำคัญแห่งความสำเร็จ และเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการรวมพลัง (Synergy) กันระหว่างบุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยี ที่เกี่ยวข้องและในเศรษฐกิจฐานความรู้ ซึ่ง“องค์ความรู้” นี้เองที่จะเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดของ องค์กร

MITRE (2002) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กลยุทธ์องค์กร นวัตกรรม การถ่าย โอนความรู้ การพัฒนากระบวนการทางธุรกิจ การส่งเสริมการเรียนรู้โดยการสร้างสภาพแวดล้อม

ให้เหมาะแก่การเรียนรู้ โดยมีการสร้างความรู้ การแบ่งปัน และการนำมาใช้ใหม่ ซึ่งจะสามารถสะท้อนให้เราเห็นถึงคุณค่า สิ่งที่เราคาดหวัง สิ่งที่เราควรสนับสนุน และสิ่งที่เราควรจะได้รับ

Steve Barth (2002) กล่าวว่า การจัดการความรู้ นั้นเป็นกลยุทธ์ และโครงสร้างแหล่งที่รวบรวมความรู้ และข้อมูลต่างๆ เนื่องจาก intellectual นั้นหมายถึง (การศึกษาของมนุษย์, ประสบการณ์ และความชำนาญ) และความรู้ภายนอกนั้นขึ้นอยู่กับ วัฒนธรรมองค์กรและกระบวนการของเทคโนโลยีที่นำมาใช้ ส่วนเป้าหมายที่จัดการความรู้นั้นก็เพื่อพัฒนาให้คนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและสามารถทำงานได้เป็นกลุ่ม ซึ่งมีการตัดสินใจที่เฉียบคม รวดเร็ว มากยิ่งขึ้น

Umesh Harigopal, Member, IEEE And Antony Satyadas, Senior Member, IEEE (2002) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือการจัดหากกลยุทธ์ กระบวนการ และเทคโนโลยี เพื่อนำมาแบ่งปัน และเผยแพร่ความรู้ สารสนเทศ ซึ่งจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญ คอยช่วยเหลือ สร้างความเข้าใจเพื่อการแก้ปัญหา และการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กรมวิชาการ (2545) กล่าวว่า การจัดการความรู้ (Knowledge management) คือ การหาความรู้ เพื่อที่จะนำมาสังเคราะห์ ไปในการนำไปใช้ประโยชน์เพื่อที่จะนำไปเผยแพร่เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในองค์กรต่อไป

บดีนทร์ วิจารณ์ (2545) กล่าวว่า การจัดการความรู้ นั้น คือการที่ทำให้ความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กรนั้นเกิดประโยชน์ และสามารถใช้ประโยชน์จากทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) นั้นได้อีกด้วย

ประไพ จรุงนารถ (2545) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในการเรียนรู้ การนำความรู้ที่ตนมีอยู่ และความรู้ขององค์กรนั้น มาแบ่งปันกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมช่วย นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องอาศัย ความร่วมมือ (Collaborative) ทักษะคติ (Attitude) กิจกรรม (Activity) นโยบาย (Policy) และการกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงานเข้าร่วมด้วย

ยีน ฎูวรวรรณ (2545) กล่าวว่า การจัดการความรู้ วิธีการจัดการความรู้ เป็นเทคนิคที่ผสมผสานวิธีการต่างๆ เข้าด้วยกัน ตั้งแต่เรื่องการจัดการฐานข้อมูล ดาต้าแวร์เฮาส์ ดาต้ามายนิ่ง ระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert System) เพื่อตอบสนองการใช้งานของผู้ใช้ในองค์กร ซึ่งในระบบการจัดการองค์กร มี CIO (Chief Information Officer) ทำหน้าที่ดูแลระบบสารสนเทศขององค์กร ปัจจุบันมีผู้กล่าวถึง CKO (Chief Knowledge Officer) หรือผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบ บริหารและจัดการในเรื่องความรู้ขององค์กร

โลดัส (2002) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นขบวนการที่สร้างเสริมระบบการทำงานประสานร่วมกัน (Collaborative) อย่างเป็นระบบ (Systematic) ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม

โดยการนำข้อมูลข่าวสารและความรู้ในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งความชำนาญในแต่ละบุคคลมาทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดอันจะก่อให้เกิดผลบริบูรณ์ทางธุรกิจ และสามารถแข่งขันในตลาดได้ ทั้งนี้การบริหารและการจัดการด้านความรู้จะเกิดขึ้นได้ต้องอยู่ที่องค์กรนั้นๆ สามารถรู้ว่ามีอะไรบ้างที่พวกเขาทำ และนำสิ่งที่รู้มาอภิปรายให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ในมุมมองของโลตัสเชื่อว่า องค์ประกอบสำคัญของการบริหารและการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก (PPT) ดังนี้

People หมายถึง บุคคลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นนักประพันธ์ เพื่อนร่วมงาน ผู้เชี่ยวชาญ ลูกค้า เพื่อนหรือแม้แต่ผู้ที่กำลังสนทนา กำลังแลกเปลี่ยนและเชื่อมต่อข้อมูลอยู่บนออนไลน์ (online) หรือบนอิเล็กทรอนิกส์เมลล์ (e-mail) ระหว่างการประชุมผ่านวิดีโอ คอนเฟอเรนซ์ (video-conference) และการใช้งานบนคอรัปอเรต เยลโล่ เพจ (cooperated yellow pages) เป็นต้น ซึ่งโลตัสมีผลิตภัณฑ์ที่สามารถรองรับการทำงานตรงนี้ คือ Sameime และ ExpertNetwork

Places หมายถึง สถานที่ซึ่งมีการถ่ายทอดและร่วมกันใช้ข้อมูลความรู้ ไม่ว่าจะเป็นด้วยการตั้งคำถามหรือการแสดงความคิดเห็น เช่น การประชุมบนเครือข่าย (Online Meeting) และบนระบบการทำงานประสานร่วมกัน (Collaborative) โดย Places จะเป็นที่ซึ่ง People สามารถทำงานประสานร่วมกันได้ สามารถแชร์ความคิดเห็น สามารถตั้งคำถามและหาคำตอบ โดยโลตัสมีผลิตภัณฑ์ที่รองรับส่วนนี้ได้ คือ Domino R5 quickPlace และ LearningSpace

Things หมายถึง เนื้อหา ความรู้ ภูมิปัญญา หรือข่าวสาร ทั้งที่เป็นโครงสร้างสำเร็จ (Structured Content) และที่ยังไม่เป็นโครงสร้างสำเร็จ (Unstructured content) รวมถึงสิ่งที่มนุษย์ได้สร้างขึ้นและได้รับมา หรือจากการแยกแยะ การแชร์ข้อมูล จากการสืบค้นหา จากโปรแกรมครอว์เลอร์ จากเอเจนต์ และจากโปรแกรมมายนิ่ง ซึ่งโลตัสมีผลิตภัณฑ์ที่สามารถรองรับการทำงานตรงนี้ คือ Note Headlines, Domino Catalog, Extended Search, Domino.Doc, และ Domino Workflow

วีรจ ฆาณะศิริรานนท์ (2002) กล่าวว่า การจัดการความรู้ นั้น เป็นการบริหารคน เพื่อพัฒนาปรับเปลี่ยน และวัดผลความสามารถ ทักษะ เจตคติ และพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ได้ นอกจากนี้ยังเป็นการบริหารข้อมูล เพื่อพัฒนา ISM (Information System Management) ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนประกอบด้วย (ข้อมูล + ความรู้ + ประสบการณ์), ระบบ (AI + Expert System)

ศ.นพ.ประเวศ วะสี (2002) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการให้มีการรับรู้จริง สร้างความรู้ ส่งเคราะห์ความรู้ให้เหมาะสมกับการใช้งาน นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ (Action Knowledge) มีการเรียนรู้ (Learning) ในการปฏิบัติ มีการสร้างความรู้ในการปฏิบัติ มีการประเมินผลการปฏิบัติ มีการเอาผลการประเมินมาสู่การเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อยกระดับปัญญาของ

ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เอาปัญญากระดับกลับไปใช้ในการปฏิบัติอีก เช่นนี้ วนกลับมาซ้ำแล้วซ้ำอีก ทุกรอบปัญญาและการปฏิบัติก็จะดีขึ้นเรื่อยๆ ในกระบวนการนี้มีการสร้างนักสร้างความรู้ (นักวิจัย) สร้างนักจัดการความรู้ การฝึกอบรม และการสร้างเครือข่ายเพิ่มขึ้นตลอดเวลา (Expand network)

ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช (2545) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวางซึ่งเป็นการยากที่จะนิยามด้วยถ้อยคำสั้นๆ การจัดการความรู้ว่า คือ การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีด้านข้อมูล เช่น ระบบเครือข่าย (network) คอมพิวเตอร์มาเป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ เมื่อจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบแล้วก็จะต้องดำเนินการจัดการแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) ทำให้ความรู้เป็นเรื่องที่บุคคลทั่วไปสามารถเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียมกันมากขึ้น นอกจากนี้ การจัดการความรู้ยังต้องการผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาช่วยประยุกต์ใช้ความรู้นั้น เพื่อสร้างนวัตกรรมและนำความรู้นั้นไปต่อยอดสร้างประโยชน์ต่อสังคมวงกว้างซึ่งนับว่าเป็นกระบวนการที่จำเป็นสำหรับสังคมในยุคสังคมเศรษฐกิจ ฐานความรู้ ประเทศ และองค์กรที่มีความสามารถในการจัดการความรู้ก็จะมีความสามารถในการแข่งขันสูง มีความสามารถในการปรับตัว นำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งตัวบุคคล องค์กร เครือข่ายขององค์กรหรือชุมชนและประเทศจะต้องมีทักษะในการดำเนินการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นพลวัต (Dynamic & Lifelong Learning)

สำนักงานจัดการความรู้ (2545) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่ซับซ้อนเพื่อนำความรู้มาใช้ประโยชน์แก่สังคม องค์กร กลุ่มบุคคล และบุคคล นอกจากนี้ยังถือได้ว่าเป็นอาวุธในสังคมเศรษฐกิจบนฐานความรู้อีกด้วย และยังสามารถนับได้ว่าเป็นเครื่องมือในการผลิตสินค้าบริการ หรือในการพัฒนาเป็น "สินค้า (Product)"

สถาบันคีนัน แห่งเอเชีย (2002) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรทุกขนาด สำหรับองค์กรขนาดเล็ก และขนาดกลางที่มีความยืดหยุ่นสูง ความรู้ในการตอบสนองอย่างฉับไวต่อความพึงพอใจของลูกค้า และการบริหารความรู้ในองค์กรเพื่อให้ประโยชน์จากทรัพยากรอันจำกัดในองค์กรได้อย่างสูงสุดเป็นหัวใจของความสำเ็จ นอกจากนี้การรักษาความรู้ให้อยู่กับองค์กรโดยไม่ยึดติดกับบุคคลนับเป็นเรื่องสำคัญ สำหรับองค์กรขนาดใหญ่การเชื่อมโยงความรู้ระหว่างหน่วยธุรกิจอีกทั้งการจัดเก็บรวบรวมความรู้เป็นฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ (Repository) เพื่อเป็นฐานในการต่อยอดความรู้และสะดวกต่อการเรียกใช้ เป็นสิ่งที่ต้องคำนึงอย่างยิ่ง อาจกล่าวได้ว่าการจัดการความรู้เป็นหลักรากขององค์กรที่ประสบความสำเร็จทุกองค์กร

โดยสรุปแล้ว การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็น กระบวนการ (Process) ที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน เพื่อดำเนินการจัดการกับความรู้ขององค์กรทั้งหมดให้

สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์(Vision) พันธกิจ (Mission) นโยบาย(Policy) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กร อาจกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้ถือเป็นระบบงาน (System) อันหนึ่ง ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดของทุกองค์กร ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในการทำงานประสานร่วมกันอย่างเป็นระบบ(Collaborative) ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม โดยนำข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ในรูปแบบต่างๆ(Explicit Knowledge) รวมทั้งความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) มาจัดการเพื่อร่วมแบ่งปัน(Sharing) และให้พนักงานสามารถสืบค้น(Retrieval) ถ่ายโอน (Transfer) ความรู้ของตน โดยใช้เทคโนโลยีด้านข้อมูล เช่น ระบบเครือข่าย เข้ามารองรับ ทั้งนี้ก็นำมาข้อมูล ความรู้ที่พนักงานในองค์กรทุกคนนั้นมีอยู่มาแบ่งปัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) ในสิ่งอาจเป็นส่วนที่ประสบความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในองค์กร เพื่อที่จะป้องกันมิให้ความล้มเหลวนั้นเกิดซ้ำขึ้นอีก ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้ส่งเสริมให้องค์กรนั้นเกิดเป็น องค์กรเอื้อการเรียนรู้ (Learning Organization) กล่าวคือมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอย่างตลอดชีวิต(Lifelong-Learning) และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปต่อยอดเพื่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ (Innovation) อันจะเพิ่มมูลค่าและคุณค่า(Value Added) ในกิจการขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสระบบเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคเศรษฐกิจบนฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy)

2.2 ขั้นตอนของการจัดการความรู้

องค์กรที่จะจัดการความรู้ได้สำเร็จ ต้องดำเนินการหลายขั้นตอน จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ขั้นตอนที่ผู้เชี่ยวชาญหลายคนได้กำหนดไว้ สรุปขั้นตอนหลักๆที่สำคัญ ได้ดังนี้

- 1) การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ (Knowledge Identification)
- 2) การแสวงหาความรู้(Knowledge Acquisition)
- 3) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)
- 4) การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage & Retrieval)
- 5) การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer & Utilization)

โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

1. การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้

มีผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายไว้ประมวลได้ดังนี้

ปุนชนครหลวง (2546) การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ หมายถึง วิธีการ กระบวนการในการที่จะกำหนดได้ว่าบุคลากรในทุกระดับภายในองค์กรต้องมีความรู้ และทักษะในด้านใด ตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ได้กำหนดในองค์กร โดยให้เกิดความเหมาะสมกับระดับงานที่ได้

กำหนดในองค์กร และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดการพัฒนางานและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Gustavo (2003) การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการในการที่จะกำหนดความรู้ของบุคลากร และทักษะต่างๆ ตามบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ได้กำหนดในองค์กร เพื่อให้บุคลากร สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้บรรลุไปตามวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ ค่านิยม และเป้าหมายต่างๆขององค์กร

Van der spek and De Hong (1995) การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดสิ่งที่บุคลากรต้องเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนให้มีประสิทธิภาพในงานมากยิ่งขึ้น และเพื่อให้องค์กรบรรลุไปตามวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ ค่านิยม และเป้าหมายต่างๆ ที่ได้วางไว้

Brian R. Gaine (2002) การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ หมายถึง การระบุความรู้ที่เราจะต้องทราบในการนำไปปฏิบัติในภาระงานหลักในองค์กร เพื่อนำไปแสวงหาความรู้ และสร้างเป็นความรู้ใหม่ขององค์กร

โดยสรุปแล้ว การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ คือการกำหนด/นิยามสิ่งที่องค์กรต้องการให้พนักงานเรียนรู้เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ ค่านิยม และเป้าหมายต่างๆ ขององค์กร เช่น การนิยามขีดความสามารถหลัก กำหนดและจัดตั้งคณะทำงาน กำหนดขีดความสามารถ เขียนคำพรรณนางาน กระบวนการหลัก ส่วนแบ่งการตลาด ศักยภาพของหุ้นส่วน คู่ค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ หรือผู้จัดจำหน่าย เป็นต้น

2. การแสวงหาความรู้

มีผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายดังนี้

ปุนชนครหลวง (2546) การแสวงหาความรู้ คือ กระบวนการ วิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้สู่องค์กร โดยแหล่งในการแสวงหาความรู้ นั้นอาจเป็นแหล่งความรู้ภายในองค์กร (Internal) หรือแหล่งความรู้ภายนอกองค์กร (External) หรืออาจอยู่ในรูปของเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) ความรู้ที่ได้จากการแสวงหาอาจอยู่ในรูปแบบของข้อมูล (Data) หรือข่าวสาร (Information) จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการกลั่นกรอง เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ที่ถูกต้องตามความจำเป็นในการเรียนรู้ (Knowledge Identification) อย่างถูกต้องและเหมาะสม เพื่อนำองค์ความรู้จากการแสวงหาเหล่านั้นมาเป็นส่วนหนึ่งเพื่อให้เกิดแรงขับเคลื่อนให้องค์กรพัฒนาต่อไป

Marquardt (2003) การแสวงหาความรู้ คือ กระบวนการ วิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้สู่องค์กร โดยแหล่งในการแสวงหาความรู้โดย องค์กรสามารถแสวงหาความรู้ จากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ โดยสิ่งสำคัญ 2 ประการ ในการแสวงหาความรู้ ก็คือ 1) ข้อมูลที่ได้

รับมาจากทั้งภายในและภายนอกต้องได้รับการกลั่นกรอง ก่อนที่จะนำมาใช้เป็นวัฒนธรรม ประเพณี หรือการสร้างคุณค่าในองค์กร 2) การได้มาซึ่งความรู้ อาจได้มาโดยไม่ตั้งใจ แต่องค์กรเอื้อ การเรียนรู้ต้องแสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจให้มากขึ้นเท่าเดิม

Barrett, J.R. and D.D.Jones (2002) การแสวงหาความรู้ คือ กระบวนการ เพื่อให้ได้มา ซึ่งความรู้สู่องค์กร โดยอาจได้มาจากแหล่งความรู้ภายในองค์กร (Internal) แหล่งความรู้ภายนอก องค์กร (External)

www.faroukmusa.com (2003) การแสวงหาความรู้ คือ กระบวนการ ในการให้ได้มาซึ่ง ความรู้ โดยอาจได้มาจากบุคคลหนึ่ง หรือจากแหล่งหนึ่ง

Danielle S. Macnamara and Tenaha O'Reilly (2002) การแสวงหาความรู้ เป็น กระบวนการที่ให้ได้มาซึ่งความรู้ และนำมากลั่นกรองเพื่อจัดเก็บเป็นหมวดหมู่ในองค์กร

Marcelo Tallis and Jihie Kim and Yolanda Gil (2002) การแสวงหาความรู้ คือ กระบวนการ เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้สู่องค์กร โดยอาจได้มาจากผู้เชี่ยวชาญ , อินเทอร์เน็ต , search engine , ศูนย์ความรู้ , หนังสือพิมพ์ ฯลฯ

Jonessen (1991) การแสวงหาความรู้ เป็นวิธีการ เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้สู่องค์กร ไม่ว่าจะ เป็นการสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ การดูงาน เป็นต้น

โดยสรุปแล้ว การแสวงหาความรู้ คือการนำเอาข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ที่มีอยู่ ภายในและภายนอกองค์กร มากลั่นกรองและนำมาสร้างคุณค่า เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการ ลงมือปฏิบัติ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆขององค์กร

3. การสร้างความรู้

มีผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายดังนี้

Marquardt (1996) ขณะที่การแสวงหาความรู้เป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป การสร้าง ความรู้เป็นสิ่งที่สร้างขึ้น การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การสัมผัสรู้ การหยั่งรู้ ที่เกิดขึ้น เองในแต่ละบุคคล การสร้างองค์ความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายถึง ทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ได้ รูปแบบต่างๆ ในการสร้างองค์ความรู้ ได้แก่

- 1) สร้างความรู้โดยถ่ายทอดความรู้ที่ตนรู้นั้นกับผู้อื่น เช่น การทำงานร่วมกันอย่าง ไกล่ลัด
- 2) สร้างความรู้โดยนำความรู้และการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่

- 3) สร้างความรู้โดยนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ ผสมกับความรู้อื่นๆของแต่ละบุคคล ให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร
- 4) สร้างความรู้ที่เกิดขึ้นภายในบุคคล โดยที่สมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เอง จากการดำเนินกิจกรรมขององค์กรเพื่อสร้างความรู้
- 5) สร้างความรู้จากการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ
- 6) สร้างความรู้จากการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem-Solving)
- 7) สร้างความรู้จากการทดลอง โดยมีแรงจูงใจจากการมีโอกาสที่จะลงมือทำ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545) "การสร้างความรู้" เป็นองค์ประกอบสำคัญของ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในองค์กร อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มความสามารถ ทางการแข่งขันให้องค์กรอีกด้วย และเหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ หากองค์กรอยู่กับความรู้ เดิมที่มีแนวโน้มจะล้าสมัยลงไปทุกขณะ ท่ามกลางโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและ ต่อเนื่อง องค์กรจะไม่สามารถปรับตัวให้มีสมรรถนะในการดำเนินการที่เหมาะสมกับบริบทที่ เปลี่ยนไปได้ ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจในการสร้างความรู้ให้กับองค์กรด้วย

การสร้างรู้นั้นอาจเกิดขึ้นผ่านการทำงานตามปกติของเรา เช่น การเปลี่ยนความ ผิดพลาดที่เกิดเป็นบทเรียนแล้วสะสมเป็นความรู้ขององค์กร การทบทวนผลการทำงานที่ผ่านมา แล้วสรุปเป็นบทเรียนความสำเร็จ หรือความล้มเหลวเป็นลายลักษณ์อักษรบันทึกในคู่มือการ ทำงาน การฝึกให้พนักงานสามารถทำวิจัยเชิงปฏิบัติการได้อย่างง่าย (Action Research) หรืออาจ เป็นการสร้างความรู้ผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนา ตลอดจนการสร้างความร่วมมือระหว่าง สถานศึกษากับภาคผลิต เพื่อผลิตนวัตกรรมใหม่ที่ตรงกับความต้องการขององค์กร หรือการให้เงิน สนับสนุนการวิจัยของมหาวิทยาลัยรวมถึงสถาบันต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนได้สิทธิเป็นผู้ใช้ผลวิจัยนั้น เป็นต้น โดย

1. สร้างความรู้ผ่านการจัดทำคู่มือการทำงาน
2. สร้างความรู้ผ่านการเปลี่ยนแปลงความผิดพลาด หรือความสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นบทเรียน
3. สร้างความรู้ผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนา
4. สร้างความรู้ผ่านความร่วมมือระหว่างองค์กร การสร้างเครือข่าย (Network)

ปุนชนครหลวง (2546) การสร้างความรู้ คือ การที่บุคลากรทุกระดับภายในองค์กรได้นำเอาความรู้จากการศึกษา ค้นคว้า การเรียนรู้มาพัฒนาการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อันจะนำมาซึ่งความรู้ และนวัตกรรมใหม่ๆในองค์กร

Nonaka & Takeuchi (2003) การสร้างความรู้ คือ การสร้างและเผยแพร่ความรู้ใหม่ๆทั่วทั้งองค์กร อันจะทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ บริการ รวมถึงนวัตกรรมใหม่ๆขึ้น

Marakas (1999) การสร้างความรู้ คือ ความสามารถหลักอย่างหนึ่งขององค์กรในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ วิธีการแก้ปัญหา รวมถึงแนวความคิดที่เป็นประโยชน์อีกด้วย

Leibowitz (1999)การสร้างความรู้ คือ การนำความรู้โดยนัยของบุคคล มาเปลี่ยนเป็นความรู้ที่ชัดเจนเพื่อให้บุคคลอื่นสามารถสืบค้น และเข้ามาศึกษาได้

โดยสรุปแล้ว การสร้างความรู้ คือการสร้างสรรคความรู้ให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล โดยผ่านการผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างลึกซึ้ง ซึ่งทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ใหม่ๆ เช่น การคิดค้นผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ หรือนวัตกรรมใหม่ๆให้กับองค์กรได้ โดยแบ่งความรู้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

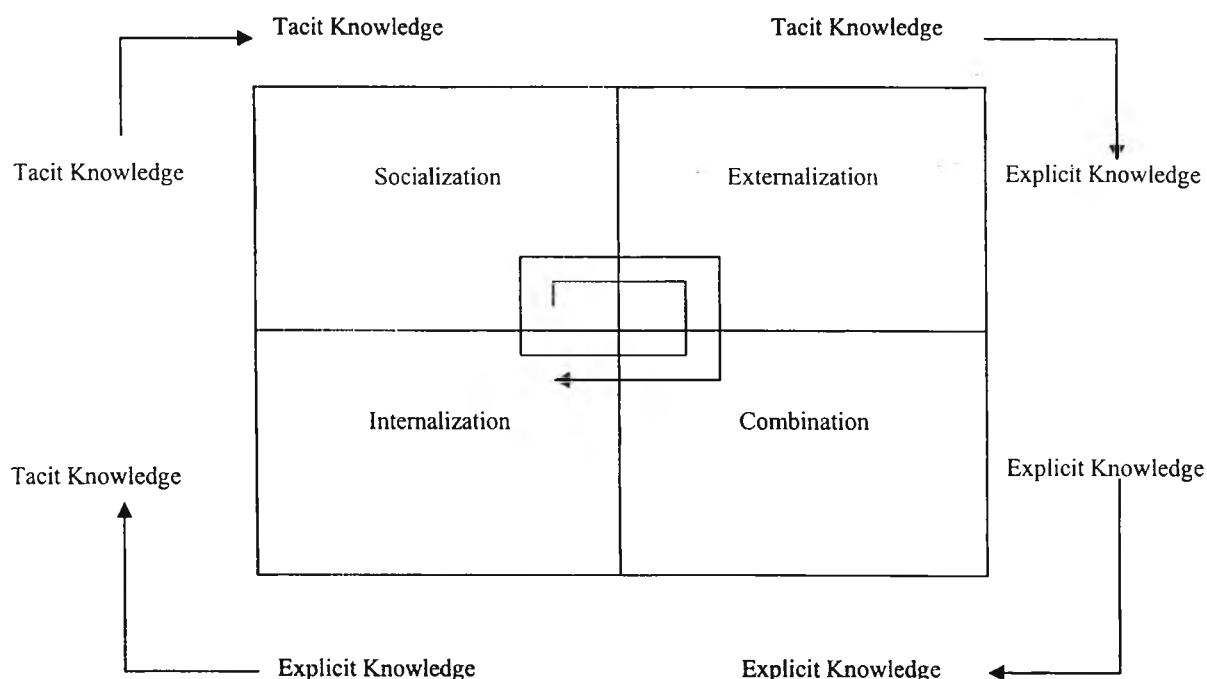
3.1. ความรู้โดยนัย หรือ Tacit Knowledge คือ ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การทำงาน และอยู่ในตัวคน เป็นความรู้ที่จับต้องไม่ได้หรือทุนทางปัญญา(Intellectual Capital) เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กร ความรู้ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆขององค์กร ความสัมพันธ์ของลูกค้า เป็นต้น ซึ่งความรู้โดยนัยนับเป็นความรู้ที่สำคัญที่สุดที่ควรดำเนินการให้เกิดการแพร่กระจายในองค์กร เพื่อสร้างความรู้ใหม่อันจะเพิ่มมูลค่าและคุณค่าแก่ประเทศได้

3.2 ความรู้ที่ชัดเจน หรือ Explicit Knowledge คือ ความรู้ที่เปลี่ยนแปลงจากความรู้โดยนัย และความรู้ที่อยู่โดยรอบมาเป็น สื่อ ตำรา หรือเอกสารอื่นๆ ที่สามารถจับต้องได้

3.3 ความรู้ที่ฝังอยู่ในองค์กร หรือ Embedded Knowledge คือ ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร เป็นความเข้าใจที่ชัดเจนในกระบวนการ สินค้า และบริการในสายงานการผลิต ซึ่งรวมถึงวัฒนธรรมองค์กร

ความรู้ใหม่เริ่มต้นที่ปัจเจกบุคคลเสมอ และจะถูกแปรเปลี่ยนเป็นความรู้ขององค์กร ความรู้ใหม่ขององค์กรนี้ จะเกิดขึ้นจากปฏิกริยาระหว่างความรู้ที่ปรากฏชัดเจน กับความรู้โดยนัยในกระบวนการที่ต่อเนื่องเป็นวงจวน รูปแบบพื้นฐาน 4 ประการ สำหรับการสร้างความรู้ในแต่ละองค์กรมีดังนี้ (Nonaka and Takeuchi 2000 : 139-150)

แผนภาพที่ 2 แสดงการสร้างภาพความรู้ขององค์กร



ภาพที่ 2 : การสร้างความรู้ขององค์กรของ Nonaka and Takeuchi จากหนังสือ Classic work : Theory of Organizational Knowledge Creation ค.ศ.2000

จากภาพที่ 2 องค์กรมีการสร้างความรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) กับความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ซึ่งเรียกปฏิสัมพันธ์แบบนี้ว่า “การเปลี่ยนแปลงความรู้ (Knowledge Conversion) โดยที่กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. Socialization เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้โดยนัย ผ่านการแบ่งปันประสบการณ์อันเนื่องมาจากอยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน โดยที่บุคคลสามารถรับความรู้โดยนัยได้จากการสังเกต ลอกเลียนแบบ หรือการลงมือปฏิบัติ
2. Externalization เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้โดยนัยไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน ขั้นตอนนี้นับว่าเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการสร้างความรู้ เพราะเป็นขั้นที่ความรู้โดยนัยถูกทำให้ชัดเจนโดยการเปรียบเทียบ ใช้อัตวอย่าง หรือตั้งสมมติฐาน
3. Combination เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ปรากฏชัดเจนนั่นคือทำให้ความคิดต่าง ๆ เป็นระบบจนกลายเป็นความรู้ ความรู้ที่นำมารวมนั้นนี้เกิดจากการแลกเปลี่ยนของบุคคลเป็นหลัก รวมกับความรู้ผ่านสื่อหรือช่องทางความรู้ต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเอกสาร

การประชุม การสนทนาทางโทรศัพท์ หรือเครือข่ายการติดต่อสื่อสารทางคอมพิวเตอร์ เป็นต้น ดังนั้นความรู้ใหม่ในกระบวนการนี้จึงต้องมีการจัดหมวดหมู่ของความรู้ให้ชัดเจน

4. Internalization เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง ความรู้ที่ปรากฏชัดเจนไปเป็น ความรู้โดยนัย จากความรู้ต่าง ๆ จากที่บุคคลได้รับทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและความรู้ที่ปรากฏ ชัดเจนก็จะรวมกันกลับไปเป็นความรู้โดยนัยที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลนั้น ๆ อีกครั้งซึ่งกลายเป็นทรัพย์สิน ที่แต่ต้องไม่ได้แต่มีค่ายิ่งขององค์กร

4. การจัดเก็บและสืบค้นความรู้

มีผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Marquardt (2003) กล่าวไว้ว่า การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ คือ การจัดเก็บ เช่น การ บันทึก ฐานข้อมูล เป็นต้น รวมทั้งกระบวนการที่เกี่ยวกับคน ได้แก่ การสร้างและการจัดจำข้อมูล ของแต่ละคน การจัดเก็บความรู้ควรจะ 1) จัดโครงสร้างและเก็บข้อมูลไว้ เป็นระบบที่สามารถหา และส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว 2) จัดเก็บโดยจำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ 3) จัดเก็บโดยสามารถ ส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจนและกระชับ ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมตามที่ต้องการ

ปุนชนครหลวง (2546) กล่าวว่า การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ หมายถึง การเก็บรักษา ความรู้ทุกประเภท ที่เกิดจากการสะสมประสบการณ์เป็น Tacit เฉพาะ ความรู้ที่เกิดขึ้นในแต่ละ ขั้นตอนการทำงาน อาทิเช่น เกิดจากการปรับปรุงงาน การแก้ไขปัญหาในงาน ความคิดสร้างสรรค์ ในงานต่างๆ ที่เกิดจากภูมิปัญญาของบุคลากรในองค์กร ให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถนำความรู้ นั้น ไปใช้ประโยชน์ได้ทันที และอยู่คู่กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน โดยความรู้ที่นำมาจัดเก็บรักษาต้องผ่าน กระบวนการกลั่นกรองเพื่อให้มั่นใจว่าเป็นความรู้ที่ถูกต้อง และวิธีการเก็บรักษานั้นต้องเอื้อต่อการ เข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีระบบการพัฒนาความรู้ให้ทันสมัยตลอดเวลา และมีวิธีการรักษา ความรู้ที่มั่นใจได้ว่าความรู้จะไม่เกิดการสูญหายไปจากองค์กร

Tang Shanhong (2003) กล่าวว่า การเก็บและการสืบค้นความรู้ หมายถึง การจัดเก็บ ความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งอาจจัดเก็บอยู่ในฐานข้อมูล อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต เอ็กซทราเน็ต เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น โดยบุคลากรสามารถเข้ามาสืบค้น และนำไปประยุกต์ใช้ ใน งาน ได้อย่างท่วงที

Covin & Strivers (1997) ได้กล่าวว่า การจัดเก็บความรู้ขององค์กร ซึ่งอาจจัดเก็บอยู่ใน ฐานข้อมูล อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต data mining เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้ามาสืบค้นหา ความรู้ได้

โดยสรุปแล้ว การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ คือการจัดเก็บความรู้ไว้เพื่อให้พนักงานเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ โดยต้องคำนึงถึงวิธีการเก็บรักษา ซึ่งแต่ละองค์กรจะต้องเก็บรักษาข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ไว้อย่างดีที่สุด ในการจัดเก็บนั้นสามารถบันทึกเป็นฐานข้อมูล (Database) หรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนได้ รวมทั้งในการจัดโครงสร้างความรู้ องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาความหลากหลายของกลุ่มคนที่แตกต่างกันในการสืบค้นข้อมูล ดังนั้นระบบการเก็บข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ที่มีประสิทธิผลขององค์กรจึงควรจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบดังนี้ (Marquardt ,1996)

- 1) ความจำเป็นของการเรียนรู้
- 2) วัตถุประสงค์ของงาน
- 3) ความชำนาญของผู้ใช้
- 4) หน้าที่/การใช้สารสนเทศ
- 5) สถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้

ในส่วนของ การสืบค้นความรู้ (Retrieval) เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน องค์กรจึงควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทาง หรือวิธีการ สำหรับการค้นหาความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ(Directories) การทำสมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) ขององค์กร หรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เองที่จะนำไปสู่การถ่ายโอนความรู้ในองค์กร

5. การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้

มีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Marquardt (1996) กล่าวว่า การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ความรู้ควรจะกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยกลไกอิเล็กทรอนิกส์ การไหลของสารสนเทศ และความรู้ระหว่างคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง เป็นไปได้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ

ปุนชนครหลวง (2546) การใช้ประโยชน์จากความรู้ หมายถึง การนำความรู้ที่พัฒนาแล้วซึ่งมีอยู่ในตัวบุคคลากร หรือที่จัดเก็บในศูนย์กลางการเรียนรู้ ไปใช้ในการวิเคราะห์ ปรับปรุง พัฒนาการทำงานทางด้านเทคนิค ทางด้านเครื่องจักร กระบวนการผลิต และพัฒนาผลิตภัณฑ์

รวมถึงการนำไปจดทะเบียนสิทธิบัตรเพื่อให้เกิดมูลค่า และเป็นทรัพย์สินทางปัญญาที่นำมาสร้างผลกำไรทางการเงินได้

Knowledge Management/Transfer Group (2002) การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้นั้น คือการนำความรู้ที่มีอยู่ ถ่ายทอดไปยังผู้อื่น เช่น การฝึกงาน การจัดตั้งชุมชนแห่งการปฏิบัติ การเป็นผู้ช่วย การจัดงานความรู้ การเป็นที่เลี้ยง การฝึกปฏิบัติในงาน การฝึกอบรม ฯลฯ

โดยสรุปแล้ว การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ คือการกระจายความรู้และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กรโดยอาศัยกลไกอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือเป็นไปโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ

1) การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจนั้น มีวิถีทางต่างๆ เช่น การสื่อสารด้วยการเขียน (การบันทึก รายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ) การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์กร (วิดีโอทัศน์ สิ่งพิมพ์ เครื่องเสียง) การเข้าเยี่ยมชมงาน การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน การสอนงานในระบบที่เลี้ยง (Mentoring)

2) การถ่ายโอนความรู้โดยไม่ตั้งใจ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัวหรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ที่ทำอยู่ทุกวันอย่างไม่มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน เรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา การทำงานแต่ละทีมีงาน และเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ(ปณิธา พันภัย,2544) ซึ่งองค์กรจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลได้นั้น กระบวนการในระบบย่อยด้านความรู้ต้องดำเนินไปอย่างสัมพันธ์กัน โดยการกระจายข้อมูล สารสนเทศอาจเกิดขึ้นหลายช่องทาง และมีระยะเวลาที่แตกต่างกัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กรควรจะได้รับ การกลั่นกรอง ซึ่งการจัดการความรู้นั้นต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุก (Proactive) และเชิงรับ (Reactive) (ปัทมา จันทวิมล,2544)

2.3 ความสำคัญของการจัดการความรู้ (www.ndu.edu, 2544)

1. ช่วยเพิ่มผลผลิต (Productivity) ให้แก่องค์กร
2. ก่อให้เกิดการแบ่งปันกระบวนการและการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดขององค์กร
3. ช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการ (Customer Satisfaction)
4. สร้างความได้เปรียบทางการตลาดและการแข่งขัน
5. สนับสนุนการประดิษฐ์คิดค้นและการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ
6. สนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกับผู้อื่น
7. สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ภายในองค์กร

8. ช่วยในการดึงดูดและรักษาต้นทุนมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคลขององค์กร
9. สนับสนุนภาวะผู้นำและก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้อง
10. ก่อให้เกิดต้นทุนทางโครงสร้างและการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่
11. ทำให้เกิดความเป็นไปได้ของ E – Government

ส่วน Bacha (2000 อ้างถึงใน นฤมล พฤษศิริชัย และพัชรา หาญเจริญกิจ 2543: 65) กล่าว ถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ 8 ประการดังนี้

1. ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณ อายุทำงาน หรือการลาออกจากงาน เป็นต้น
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ ประเภท คุณภาพ และความสะดวกในการเข้าถึง ความรู้เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจ สามารถ ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ
3. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจ ในงานและวัตถุประสงค์ของงานโดยไม่ต้องมีการควบคุม หรือมีการแทรกแซงมากนักจะทำให้ผู้ ปฏิบัติ งานสามารถทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกใน การทำงาน
4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนว โนม์ของการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้
5. การพัฒนาทรัพย์สิน เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จาก ทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น
6. การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการ ผลิตและบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ อีกด้วย
7. การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้าง ความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร
8. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ ร่วม กัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถ ให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

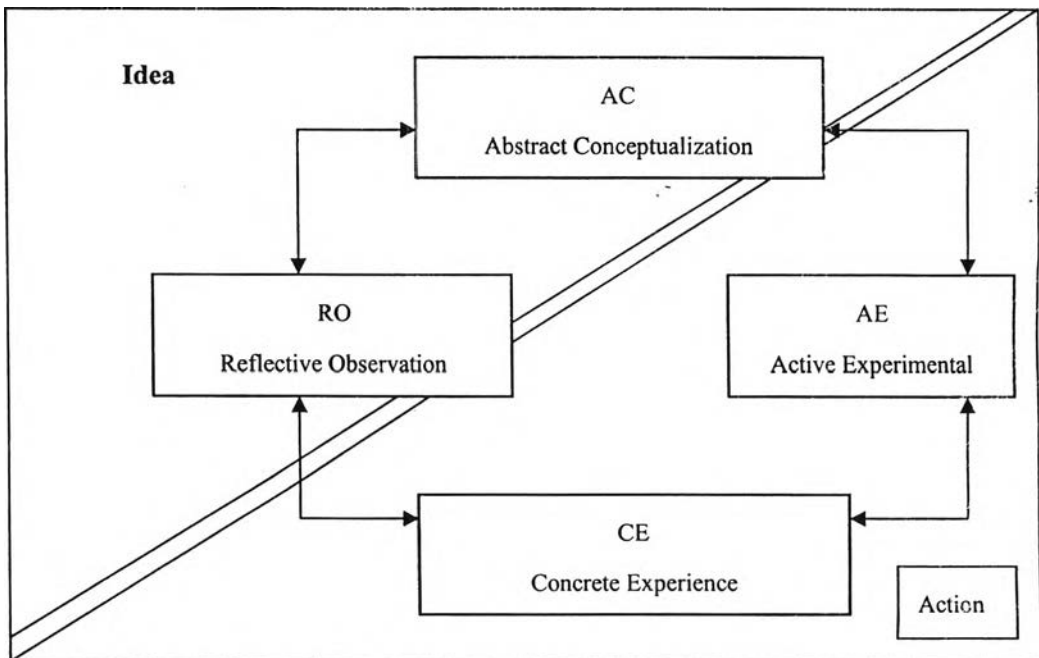
โดยสรุปแล้ว ความรู้ คือ ความมั่งคั่งขององค์กร ดังที่ Thomas A. Stewart กล่าวไว้ว่า ความรู้เป็นอาวุธแห่งการแข่งขันของยุคสมัยนี้ซึ่งสำคัญกว่าวัตถุดิบและเงินทุน กล่าวคือความรู้ได้กลายเป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีอิทธิพลเหนือสิ่งอื่นใด ทั้งข้อมูล ข่าวสาร และความรู้จะมีอำนาจมากขึ้น เพราะในอนาคตสิ่งที่มีค่าสำหรับองค์กรจะกลายเป็นสินทรัพย์ทางปัญญา มากกว่าสินทรัพย์ทางกายภาพ นอกจากนี้ความได้เปรียบในการแข่งขันจะมาจากบุคคลที่มีความรู้และวิธีการในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ดังนั้นความรู้หรือสินทรัพย์ทางปัญญาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร (Thomas A. Stewart , 2538: 159-169)

2.4 การไหลเวียนของความรู้ในองค์กร

(ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2544 : 10 – 13)

กระบวนการในการเรียนรู้ อาจแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนของ “ความคิด” (Idea) และส่วนของ “การกระทำ” (Action) โดยการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือองค์กรเกิดความคิดใหม่และนำไปทดลองปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปสู่การวนกลับมาเป็นความคิดใหม่อีกครั้ง เมื่อมีการประเมินหรือตรวจสอบผลจากการทดลองเพื่อเรียนรู้ผลของการนำความรู้เหล่านั้นไปปฏิบัติ กระบวนการดังกล่าวสามารถแสดงให้เห็นได้ดังภาพต่อไปนี้

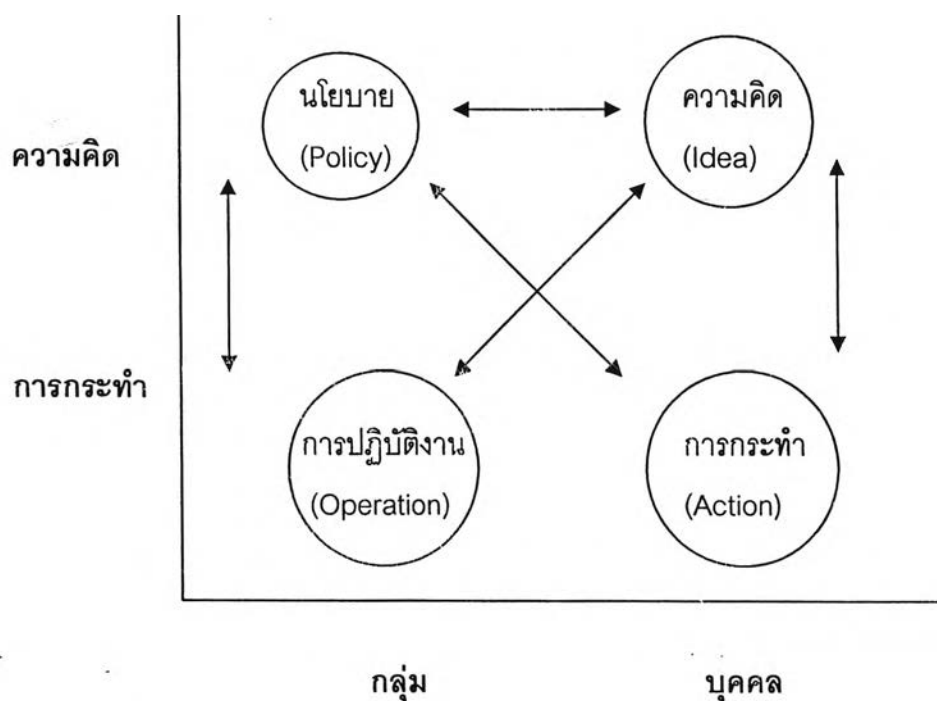
แผนภาพที่ 3 แสดงการไหลเวียนของความรู้ในองค์กร (Flow of Knowledge)



ที่มา : ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา. 2544: 11 แนวคิดเรื่ององค์กรที่เรียนรู้
 คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (เอกสารประกอบการเรียนการสอน)

การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นเมื่อ “ความคิด” (Idea) ของบุคคลได้รับการยอมรับ และถูกนำไปปรับใช้เป็น “นโยบาย” (Policy) ขององค์กรโดยรวม ซึ่งนโยบายนี้จะได้รับการแปลงไปสู่การปฏิบัติในลักษณะของ “กระบวนการปฏิบัติงาน” (Operation) ที่สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว และเมื่อกระบวนการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไป บุคคลจะปรับความคิดตามเพื่อสร้าง “การกระทำ” (Action) ที่มุ่งสู่เป้าหมายหรือสอดคล้องกับนโยบายที่องค์กรกำหนดไว้ เมื่อเป็นเช่นนี้ “การคิด” และ “การกระทำ” จะมีความสัมพันธ์สอดคล้องกันอยู่เสมอ ดังแผนภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 4 แสดงการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning)



ที่มา : ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา 2544: 11 แนวคิดเรื่ององค์กรที่เรียนรู้
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (เอกสารประกอบการเรียนการสอน)

2.5 กลยุทธ์สำหรับการจัดการความรู้

Marquardt เสนอกลยุทธ์สำหรับการจัดการความรู้ไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. การสร้างความคาดหวังว่าทุกคนจะรับผิดชอบต่อการเก็บสะสมและการถ่ายโอนความรู้ พนักงานควรตระหนักถึงความรู้ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร โดยต้องสามารถเชื่อมโยงความรู้เหล่านั้นเข้าด้วยกัน ซึ่งอาจจะบรรจุอยู่ในช่องทางที่เป็นทางการ เช่น การประชุม หนังสือพิมพ์ นิตยสาร และอินเทอร์เน็ต หรือในช่องทางที่ไม่เป็นทางการ เช่น การรวมกลุ่มกันทางสังคม

พิพิธภัณฑสถาน และภาพยนตร์ เป็นต้น ในบางองค์กรมีการส่งเสริมและให้รางวัลแก่พนักงานวิจัยของพนักงานที่ตระหนักว่าการวิเคราะห์เชิงลึกสามารถส่งอิทธิพลต่อการเรียนรู้ได้

2. การเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้จากภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างเป็นระบบ กลยุทธ์นี้เป็นการมองหาทรัพยากรที่จะเป็นข้อมูลข่าวสารให้กับองค์กรได้ ซึ่งอาจรวมถึงการศึกษาภารกิจหรือเปรียบเทียบภารกิจต่าง ๆ กับองค์กรอื่น การเปรียบเทียบมาตรฐานของการปฏิบัติที่ดีที่สุด และการเข้าร่วมประชุมสัมมนา เป็นต้น

3. การจัดการเรียนรู้เพื่อนำความรู้มาแบ่งปันภายในองค์กร
องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรพัฒนาวิธีการต่างๆ เพื่อส่งเสริมการแบ่งปันการเรียนรู้ภายในและภายนอก ซึ่งอาจอาศัยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

3.1 การทบทวนกลยุทธ์ต่าง ๆ ด้วยการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน และเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท เทคโนโลยี และตำแหน่งทางการตลาด

3.2 การตรวจสอบระบบต่าง ๆ ด้วยการทบทวนความเป็นไปขององค์กร กระบวนการข้ามสายงาน และระบบการส่งมอบ เป็นต้น

3.3 การรายงานเปรียบเทียบมาตรฐานภายในซึ่งจำแนกและเปรียบเทียบระดับขั้นของกิจกรรมที่ดีที่สุดภายในองค์กร

4. การจัดสัมมนาหรือจัดให้มีเวทีที่ซึ่งนำลูกค้า คู่ค้า ผู้เชี่ยวชาญภายนอก หรือกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กรมาแลกเปลี่ยน แบ่งปันความคิดและการเรียนรู้ซึ่งกันและกันการพัฒนาแนวทางต่าง ๆ ของความคิดและการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์จินตนาการของบุคคลมีความสำคัญมากกว่าสารสนเทศ ดังนั้นการทำให้เกิดความรู้และความคิดใหม่อยู่ในทุกส่วนของการปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ จึงมีความจำเป็น องค์กรควรจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การไตร่ตรองในการทดลองขนาดเล็ก และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อเพิ่มกระบวนการเรียนรู้และความสำเร็จในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การให้รางวัลกับความพยายามที่มีจินตนาการและความกล้าเสี่ยงซึ่งนำไปสู่การประชุมเชิงปฏิบัติการในการสร้างสรรค์และส่งเสริมความคิดที่หลากหลายให้รวมเป็นหนึ่งเดียวกัน

5. การส่งเสริมและให้รางวัลกับนวัตกรรมและการประดิษฐ์คิดค้นเพื่อความอยู่รอด องค์กรต้องสร้างสรรควิธีการใหม่ ๆ ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง โดยเปิดโอกาสและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้ทดลองและเรียนรู้จากผลที่เกิดขึ้น ทั้งในรูปแบบของความสำเร็จและความล้มเหลว

6. การฝึกพนักงานในด้านการเก็บสะสมและการสืบค้นความรู้สมาชิกขององค์กรต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับการเก็บรักษาความรู้ องค์กรต้องทำให้

พนักงานเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการติดต่อกับศูนย์กลางของความรู้ รวมทั้งการเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญจากทั่วโลกด้วย

7. การส่งเสริมทีมงานแบบผสมผสานและการหมุนเวียนงานไปสู่การถ่ายโอนความรู้ข้ามพรมแดนได้อย่างสูงสุดอีกแนวทางหนึ่งที่มีประสิทธิผลสำหรับการถ่ายโอนความรู้ในองค์กร คือ การถ่ายโอนความรู้ไปสู่บุคคลหรือทีมงาน ไม่ว่าจะ เป็นความรู้ด้านเทคนิค ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือการจัดการความรู้ ประโยชน์ของทีมงานแบบผสมผสาน และการหมุนเวียนงาน คือ ความสดใหม่ของวิธีการและการรับรู้ของสมาชิกเพื่อเป็นมุมมองใหม่เกี่ยวกับการจัดการปัญหาในการปฏิบัติงาน

8. การพัฒนาพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับคุณค่าและความจำเป็นในการเรียนรู้ขององค์กร สิ่งที่ต้องคำนึงถึง คือ ปริมาณของข้อมูลที่มีมากเกินไป องค์กรต้องกำหนดว่าข้อมูลใดใช้ได้ รวมทั้งต้องตัดสินใจเกี่ยวกับคุณค่า และการลกรหัสข้อมูลซึ่งควรอยู่บนพื้นฐานของความจำเป็นในการเรียนรู้ เช่นเดียวกับในส่วนของคลังเก็บความรู้ที่ควรง่ายต่อการเข้าไปใช้โดยการข้ามสายงาน นอกจากนี้องค์กรควรจัดโครงสร้างและจัดระบบของคลังเก็บความรู้ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาข้อมูล ข่าวสารที่สั้นกระชับ ในเวลาที่รวดเร็วและควรปรับปรุงให้มีความทันสมัย ถูกต้อง และเที่ยงตรงอยู่เสมอ

9. การสร้างกลไกต่าง ๆ เพื่อการรวบรวมและเก็บสะสมการเรียนรู้คุณค่าของการเรียนรู้สามารถได้มาจากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว ซึ่งเกี่ยวข้องกับทั้งบุคคลและกลุ่ม องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องจับการเรียนรู้เหล่านี้ให้ได้ตลอดจนสร้างวิธีการที่หลากหลายทั้งเชิงบวกและลบเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้

10. การถ่ายโอนการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติงาน

องค์กรสามารถทำได้โดยรวมขั้นตอนที่เฉพาะเจาะจงจากผู้บริหาร ผู้มีส่วนร่วม และผู้ฝึกอบรม ซึ่งอาจแทรกลงในหลักสูตรทั้ง ก่อน - ระหว่าง - หลังฝึกอบรม เพื่อเป็นแนวทางสำหรับสิ่งที่คาดหวังจะเกิดขึ้น

2.6 การนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ

Amrit Tiwana เสนอขั้นตอน 10 ประการ ในการนำแนวคิดไปปฏิบัติ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่

ขั้นตอนแรกเป็นการตรวจสอบโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีเพื่อกำหนดว่า

เทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันที่สามารถใช้ให้เกิดประโยชน์หรือสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้ โดยปกติเทคโนโลยีจำนวนมากที่สนับสนุนการบริหารความรู้มีอยู่ทั่วไป และองค์กรควรค้นหาเพื่อสร้างพลังให้สิ่งเหล่านั้น ซึ่งการค้นหาและการประเมินเทคโนโลยีที่มีอยู่สามารถทำได้โดย

1.1 Knowledge – Flow Technologies : เทคโนโลยีการไหลเวียนของความรู้ เป็นเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดหรือส่งเสริมการไหลเวียนของความรู้ในองค์กร ตัวอย่างเช่น สภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกับผู้อื่นและเครื่องมือเกี่ยวกับ Group Ware เช่น Lotus Notes, Netscape Collabra, Microsoft's Netmeeting Internet และ Extranet สิ่งชี้นำไปสู่ผู้เชี่ยวชาญหรือสมุดหน้าเหลืองแบบอิเล็กทรอนิกส์ที่มีช่องทางสำหรับการค้นหาบุคคลที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.2 Information or Document – Mapping Technologies : เทคโนโลยีการจัดตำแหน่งของเอกสารหรือข้อมูลต่าง ๆ เป็นเทคโนโลยีที่สนับสนุนการควบคุมการตรวจสอบและการจัดเก็บข้อมูลในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ การสร้างดัชนีและการแยกประเภทรวมทั้งการสร้างฐานข้อมูลอัตโนมัติ

1.3 Information Source Technologies : เทคโนโลยีเกี่ยวกับแหล่งข้อมูลที่จะป้อนข้อมูลเข้าสู่ระบบการบริหารความรู้ ตัวอย่างเช่น เครื่องมือในการบริหารโครงการและเทคโนโลยีสื่อผสม (Multimedia) ที่จะช่วยลดข้อจำกัดในด้านภาษาซึ่งสามารถเป็นอุปสรรคต่อการแบ่งปันความรู้ท่ามกลางการติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงาน

1.4 Information – and Knowledge – Exchange Technologies : เทคโนโลยีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ความสามารถช่วยบุคคลในการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น โทรศัพท์ โทรสาร ระบบการประชุมทาง Internet เครื่องมือการประชุมทางวิดีโอ และห้องสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์

1.5 Intelligent Agent / Network – Mining Technologies : เทคโนโลยีเฝ้าระวังเครือข่ายและหน่วยข่าวสารที่ช่วยในการค้นหาที่ตั้งและสกัดข้อมูล ซึ่งรวมทั้งเครื่องมือค้นหา ระบบสนับสนุนการตัดสินใจที่ต้องใช้สติปัญญา ระบบ CBR (Case – Based Reasoning) และระบบสืบค้นข้อมูลที่สนับสนุนการกลั่นกรอง การแก้ไขและการจัดการความรู้

2. การปรับการจัดการความรู้และกลยุทธ์ทางธุรกิจ

การสร้างองค์ความรู้ที่ประสบความสำเร็จต้องมีความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ทางด้านธุรกิจและกลยุทธ์ด้านการบริหารความรู้ กลยุทธ์ด้านการบริหารความรู้ที่ได้ผลต้องมีความสมดุลที่เหมาะสมของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ระบบการให้รางวัล และ

จุดเน้นทางธุรกิจที่สมบูรณ์แบบในกลยุทธ์ทางธุรกิจ ในการบริหารความรู้มีแนวคิดพื้นฐาน 2 ประการที่องค์กรต้องนำไปปรับใช้ ได้แก่

2.1 การประมวลผล (Codification) : องค์กรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการประมวลหรือจัดหมวดหมู่กลยุทธ์ทางการลงทุนที่มีอยู่เป็นจำนวนมาก เพื่อที่จะเก็บรักษาพัฒนา และเผยแพร่เอกสารทางอิเล็กทรอนิกส์ที่จัดเป็นหมวดหมู่ รวมทั้งอนุญาตให้นำความรู้กลับมาใช้อีกครั้งร่วมกับเป้าหมายของบุคคลที่เกี่ยวข้องซึ่งสามารถนำความรู้มาใช้ใหม่ได้

2.2 การทำให้เป็นลักษณะส่วนตัว (Personalization) : องค์กรสามารถใช้ความคิดนี้เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาเครือข่ายที่เชื่อมโยงกับบุคคลที่จะนำไปสู่การแบ่งปันข้อมูล ซึ่งเป้าหมายก็คือการสนับสนุนให้เกิดการสนทนาและการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นนัยการเลือกใช้แนวคิดได้นั้น องค์กรควรคำนึงถึงความสอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจและไม่มีแนวคิดอันใด ถูกต้องอย่างแท้จริง ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่มักจะให้ทั้งคู่โดยผสมผสานกัน

3. การออกแบบโครงสร้างพื้นฐานด้านการบริหารความรู้

ในขั้นตอนนี้ ก่อนที่องค์กรจะกำหนดประเภทของเทคโนโลยีและเครื่องมือที่จะใช้สำหรับระบบบริหารความรู้ องค์กรต้องตอบคำถามเหล่านี้ก่อน

เทคโนโลยีที่จำเป็นต้องมี ควรมีลักษณะต่อไปนี้

3.1 ช่วยบุคคลในการสร้างสรรค์และแสวงหาความรู้ โดยการมีปฏิสัมพันธ์การบันทึก ความล้มเหลวและความสำเร็จด้านการจัดเอกสาร

3.2 ส่งเสริมความพยายามในการเปลี่ยนความรู้ที่เป็นนัยให้กลายเป็นความรู้ที่ชัดเจน

3.3 จำแนกแยกแยะและจัดอุปสรรคเพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดและการถ่ายโอนทักษะ

3.4 การส่งเสริมให้เกิดการนำความรู้ที่ถูกต้องไปสู่บุคคลที่ถูกต้องในเวลาที่ถูกต้อง

3.5 ช่วยในการสร้างดัชนี การคัดแยก การจำแนกประเภท การรวบรวม การสังเคราะห์ การจัดหมวดหมู่ และการจัดการความรู้

3.6 ทำให้เกิดการบรรจุนีบห่อ การจัดส่ง และการจัดเก็บความรู้

3.7 ส่งเสริมการติดต่อสื่อสาร และการสร้างเครือข่ายในหมู่พนักงาน

3.8 ช่วยวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะมีเงื่อนไข

4. การตรวจสอบสินทรัพย์และระบบความรู้ที่มีอยู่

เป้าหมายของการตรวจสอบความรู้ คือ เพื่อประเมินความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร และกำหนดหรือพิจารณาจุดเด่นของกิจกรรมในการบริการความรู้ เพื่อที่จะให้การตรวจสอบ

ประสบความสำเร็จของกิจกรรมรวบรวมทีมตรวจสอบซึ่งประกอบด้วยผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ผู้บริหารระดับสูง เจ้าหน้าที่ฝ่ายการเงิน ผู้จัดการด้านทรัพยากรบุคคล ฝ่ายการตลาดผู้เชี่ยวชาญ เทคโนโลยีและสารสนเทศและผู้จัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO)ท่ามกลางสิ่งต่างๆ ทีมตรวจสอบความจำแนกแยกแยะแหล่งความรู้ที่สำคัญที่สุดที่องค์กรควรมี โดยการตอบคำถามเหล่านี้

- 4.1 จะทำอย่างไรให้การสะสมแหล่งความรู้เพิ่มขึ้นหรือลดลง
- 4.2 จะทำอย่างไรเพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าการสะสมความรู้จะเพิ่มขึ้นอย่าง

ต่อเนื่อง

- 4.3 องค์กรสามารถใช้แหล่งความรู้ที่ดีที่สุดได้หรือไม่
- 4.4 การแข่งขันสามารถบำรุงและทำให้ความรู้เติบโตก้าวหน้าโดยปราศจากการ

ลอกเลียนแบบได้หรือไม่

- 4.5 มีความรู้ในลักษณะใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขันแต่องค์กรยังไม่มีความรู้

สามารถหายไปได้หรือไม่

- 4.6 ความรู้ในลักษณะใดที่ควรมีในปัจจุบันเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การให้บริการหรือ

กระบวนการทำงาน

นอกจากนี้ทีมตรวจสอบควรกำหนดกลยุทธ์และตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กร เพื่อติดตามการบริหารแหล่งความรู้ที่สำคัญ และจำแนกจุดเน้นที่สำคัญสำหรับความพยายามในการบริหารความรู้ ผลที่ได้จากทีมตรวจสอบความรู้จะกลายเป็นตัวชี้้นำสำหรับการออกแบบทีมบริหารความรู้

5. การออกแบบทีมบริหารความรู้ ควรประกอบด้วยสิ่งเหล่านี้

5.1 ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านและผู้นำที่มีความสามารถระหว่างแผนก ซึ่งแต่ละคนมีความเชี่ยวชาญในสายงานหรือแผนกของตนเองโดยเฉพาะรวมทั้งมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่มีอยู่

5.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ในองค์กร

5.3 ผู้เชี่ยวชาญและปรมาจารย์จากภายนอก ซึ่งเชี่ยวชาญในขอบเขตที่

นอกเหนือไปจากที่องค์กรมีหรือหน้าที่ที่มีอยู่ โดยจะเกี่ยวข้องกับบุคคลที่อยู่ในงานที่แตกต่างกัน และสามารถเป็นผู้ตีความความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านภูมิหลัง ทักษะ และความชำนาญ

5.4 ที่ปรึกษา ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษ แต่ควรใช้ให้น้อยที่สุด เพราะควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการเปิดเผยสิ่งที่เป็นความลับ

5.5 ผู้จัดการระดับสูง ซึ่งควรกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมเพราะการสนับสนุนจากผู้บริหารจำเป็นต่อการมอบอำนาจ และการสนับสนุนความพยายามในการบริหารความรู้

6. การสร้างแผนงานบริหารความรู้อย่างละเอียด

ที่มบริหารความรู้ควรออกแบบระบบบริหารความรู้ใหม่ ที่ประกอบด้วยความเฉพาะเจาะจงในสิ่งเหล่านี้

6.1 คลังหรือแหล่งเก็บความรู้ซึ่งเป็นฐานข้อมูลที่ความรู้ถูกเก็บไว้ อาจมีเพียงหนึ่งหรือมากกว่าก็ได้แต่ทั้งหมดต้องเชื่อมโยงกันอย่างมีเหตุผลในการเปิดเผยต่อผู้ใช้

6.2 นโยบายที่เห็นพ้องต้องกัน เพื่อเตรียมการให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงฐานข้อมูลความรู้ได้ และสนับสนุนให้เกิดการไหลเวียนของความรู้ ทีมงานต้องทำให้ผู้ใช้สามารถค้นหาสิ่งที่ต้องการจากฐานข้อมูลได้

6.3 เครือข่าย เป็นสิ่งที่สนับสนุนการติดต่อสื่อสารและการสนทนา ซึ่งควรประกอบด้วย Hard Network เช่น Intranet Extranet และ Soft Network เช่น Trade Net เป็นต้น

6.4 วัฒนธรรม ซึ่งเกี่ยวกับวิธีการที่จะกระตุ้นให้บุคคลใช้ระบบบริหารความรู้ และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน

7. พัฒนาระบบบริหารความรู้

ขั้นนี้เป็นการนำแผนงานในขั้นที่ 6 มาประยุกต์ใช้ ซึ่งการสร้างระบบควรประกอบด้วย 7 ระดับ ดังนี้

7.1 ระดับที่เป็นจุดเชื่อมต่อ ระดับบนสุดนี้จะเชื่อมบุคคลเข้ากับระบบการบริหารความรู้ เพื่อสร้าง อธิบาย ใช้ประโยชน์ สืบค้น และแบ่งปันความรู้ ระดับนี้เป็นส่วนของระบบที่ผู้ใช้เห็นและทำงานด้วยได้ สำหรับหลายองค์กรระดับนี้ คือ Home Page ที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้โดยใช้ Intranet

7.2 ระดับที่เข้าถึงได้และทำให้เกิดผลเป็น ระดับที่ผู้ใช้ที่ชอบด้วยกฎหมายสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ จึงเป็นการเตรียมการเกี่ยวกับความปลอดภัยเพื่อป้องกันการเข้าถึงที่ไม่ได้รับอนุญาต

7.3 ระดับการกลั่นกรองความร่วมมือและความสามารถในการเข้าใจ ประกอบด้วยเครื่องมือสำหรับความพอใจส่วนบุคคล การค้นหา การทำดัชนี และอื่น ๆ

7.4 ระดับการใช้ประโยชน์ ประกอบด้วยแหล่งค้นหาทักษะ สมุดหน้าเหลือง เครื่องมือในการทำงานร่วมกัน

7.5 ระดับการลำเลียงหรือนำส่ง ประกอบด้วยเทคโนโลยีสำหรับการเชื่อมต่อ ICP / TP, Web Servers, POP₃ / SMTP หรือ Mail Servers เป็นต้น

7.6 ระดับการบูรณาการสิ่งที่ได้รับมา เป็นระดับการผสม Mainframe หรือระบบคอมพิวเตอร์ที่ใช้อยู่เป็นประจำซึ่งเก่าแล้วเข้ากับ Middle ware ซึ่งเป็นความเชื่อมต่อระหว่างการจัดเก็บข้อมูลเก่าและใหม่

7.7 ระดับคลังจัดเก็บ ประกอบด้วยฐานข้อมูลปฏิบัติการห้องเก็บ Web – Forum ข้อมูลเก่า ห้องเก็บเอกสารสำคัญ และฐานข้อมูลอื่น ๆ ที่แสดงให้เห็นรากฐานของระบบการบริหารความรู้

8. รูปแบบแรกเริ่มและการนำไปใช้งาน

องค์กรควรสร้างรูปแบบแรกเริ่มเพื่อทำการทดสอบและเพิ่มการกลั่นกรองการออกแบบระบบการบริหารความรู้ Tiwana ได้เสนอ "RDI : Result – Driven Incrementalism" ซึ่งเป็นกลยุทธ์เกี่ยวกับการนำไปใช้ที่เน้นผลลัพธ์ โดยอ้างถึงสิ่งสำคัญ 5 ประการซึ่งจะทำให้ RDI ทำงาน ได้แก่

8.1 การสนับสนุนการอภิปรายเกี่ยวกับการเน้นวัตถุประสงค์ โดยใช้เป้าหมายด้านผลลัพธ์ทางธุรกิจและเป้าหมายสุดท้ายเป็นแรงผลักดันให้เกิดการตัดสินใจในทุกส่วนของกระบวนการนำไปใช้

8.2 การเน้นผลลัพธ์ที่เพิ่มขึ้นแต่เป็นอิสระ โดยการแบ่งการนำไปใช้ให้เป็นลำดับที่มีลักษณะเพิ่มขึ้นแต่ไม่คาบเกี่ยวกัน ซึ่งทำให้ผลประโยชน์ของธุรกิจสามารถวัดและปรับปรุงได้

8.3 Software และมาตรฐานขององค์กรที่ขยายออกอย่างชัดเจนในแต่ละขั้นตอน การเพิ่มขึ้นแต่ละครั้งต้องทำให้สิ่งที่ต้องการทุกอย่างบรรลุผลเพื่อผลิตส่วนย่อยของผลลัพธ์ที่ต้องการ นั่นคือ การทำงานของ Software ต้องประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นในเรื่องนโยบาย กระบวนการและมาตรการที่จำเป็น

8.4 แผนการที่จริงจังเกี่ยวกับการนำไปปฏิบัติ การเพิ่มขึ้นแต่ละครั้งต้องวางแผนเกี่ยวกับวิธีการที่สามารถนำไปใช้ได้ภายในกรอบเวลาที่จำกัด ซึ่งขึ้นอยู่กับความซับซ้อนทั้งหมดของโครงการบริหารความรู้

8.5 การติดตามผลเกี่ยวกับการเน้นผลลัพธ์ ผลของการเพิ่มขึ้นแต่ละครั้งต้องเป็นพื้นฐานสำหรับการจัดการและปรับข้อบกพร่องทางศักยภาพของการเพิ่มขึ้นที่จะตามมา

9. การจัดการการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมและโครงสร้างการให้รางวัล

การบริหารความรู้ที่ประสบผลสำเร็จต้องอาศัยมากกว่าเทคโนโลยี องค์กรต้องให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและโครงสร้างการให้รางวัลที่ผลักดันการทำงานในองค์กรส่วนใหญ่ รวมทั้งต้องทำให้พนักงานเกิดความสนใจและเต็มใจด้วย

10. การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลจากการลงทุน และการกลั่นกรองระบบการบริหารความรู้

องค์กรควรมีระบบการประเมินผลของการบริหารความรู้ โดยตระหนักถึงความยากลำบากในการประเมินค่าความรู้ ซึ่งอาจทำได้ดังนี้

1. แง่มุมด้านการเงิน โดยพิจารณาความสมดุลของผลด้านการเงินจากการลงทุนในการบริหารความรู้
2. แง่มุมด้านต้นทุนทางบุคลากร โดยพิจารณาผลการปฏิบัติงาน และการแบ่งปันความรู้ของพนักงาน
3. แง่มุมด้านต้นทุนทางลูกค้า โดยพิจารณาผลเกี่ยวกับการปรับปรุงความสัมพันธ์กับลูกค้า การเพิ่มโอกาสและเพิ่มลูกค้าใหม่ผ่านการบริหารความรู้
4. แง่มุมด้านต้นทุนขององค์กร โดยพิจารณาการพัฒนาระบบและความสามารถพิเศษในการผลิตคิดค้นผ่านการบริหารความรู้

ความคิดเห็นของ Dorothy Leonard

Dorothy Leonard กล่าวถึงกิจกรรมที่สำคัญในการเรียนรู้ที่ผู้จัดการต้องจัดการเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างและการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กร โดยผู้จัดการต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง “Core Capabilities” (สินทรัพย์ทางปัญญาที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน) และ “Core Rigidities” (ความนิ่งเฉยทางปัญญาที่องค์กรมักจะมุ่งพัฒนา) Core Capabilities เป็นความสามารถที่เฉพาะเจาะจงซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเมื่อได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วย 4 มิติ ได้แก่

1. ความรู้และทักษะของพนักงาน
2. ระบบเทคโนโลยีทางกายภาพหรือโครงสร้าง เช่น การทำให้ความรู้เป็นรูปร่างในฐานข้อมูล เครื่องมือและกลไกต่าง ๆ และ Software

3. ระบบการบริหารจัดการ เช่น ระบบการศึกษา การให้รางวัล และการจูงใจที่สนับสนุนและกระตุ้นให้ความรู้เจริญเติบโต
4. ค่านิยมและบรรทัดฐานที่รองรับในการคัดเลือกและสนับสนุนการรวบรวมรูปแบบของความรู้ที่แตกต่างกัน

การผสมผสานทั้ง 4 มิติอย่างมีเอกลักษณ์สามารถช่วยให้องค์กรได้เปรียบ ทางกลยุทธ์ แต่องค์กรต้องตระหนักว่าความสามารถขององค์กรที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน อาจกลายเป็นอุปสรรคได้เมื่อเงื่อนไขต่าง ๆ หรือสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป เพราะฉะนั้นองค์กรต้องหลีกเลี่ยงการทำให้ Core Capabilities กลายเป็น Core Rigidities ซึ่งสามารถทำได้โดยอาศัย กิจกรรมที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. การผสมผสานการแก้ปัญหาโดยใช้ทั้งปัญญาและการปฏิบัติ ซึ่งอาจทำได้โดย

- 1.1) การทำให้พนักงานมีทักษะในลักษณะเฉพาะเจาะจงหรือมีความรู้ลึกซึ้งในด้านใดด้านหนึ่ง
- 1.2) การทำให้พนักงานมีทักษะที่กว้างขวางหรือมีทักษะหลายด้านประกอบกัน
- 1.3) การอาศัยผู้จัดการที่มีความรู้ความสามารถหลายด้าน
- 1.4) การจ้างและการคัดเลือกพนักงานที่มีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
- 1.5) การทำสัญญาว่าจ้างผู้ฝึกอบรมจากภายนอก
- 1.6) การแนะนำระเบียบวิธีการในการปฏิบัติงานทั้งหมดที่มีความแตกต่างกันแก่พนักงาน
- 1.7) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการโต้ตอบ
- 1.8) การให้ตัวอย่างที่เป็นสากลเพื่อขยายขอบเขตความรู้ความเข้าใจ
- 1.9) การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับผลลัพธ์ของโครงการ

2. การนำระเบียบวิธีการปฏิบัติและเทคโนโลยีแบบใหม่มาใช้

กิจกรรมการเรียนรู้ที่องค์กรต้องจัดการให้มีประสิทธิภาพ คือ การแนะนำเทคโนโลยีและกระบวนการในระเบียบวิธีปฏิบัติงานแบบใหม่ให้พนักงานได้รับรู้ โดยคำนึงถึงระดับความเกี่ยวข้องของผู้ใช้ (User) ในการออกแบบและส่งมอบระบบหรือระเบียบวิธีปฏิบัติใหม่ และการขยายเทคโนโลยีและผู้ใช้ระบบที่ถูกปรับระเบียบปฏิบัติใหม่

พนักงานหรือผู้ใช้ที่ยอมรับระบบใหม่มักมีเหตุผลที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. การนำไปประยุกต์ใช้ในงานและการค้นคว้าเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งพนักงานจะยอมรับมากขึ้น ถ้าได้มีส่วนร่วมในการออกแบบ
2. การใช้ความรู้ที่เฉพาะเจาะจงและเกี่ยวข้องกับงานของตนเองในการออกแบบเครื่องมือเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

จากเหตุผลดังกล่าวควรดำเนินงานโดยคำนึงถึงระดับความเกี่ยวพัน 4 ระดับ ได้แก่

1. การส่งมอบวิธีการหรือรูปแบบการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับผู้ใช้และผู้พัฒนาออกแบบเครื่องมืออย่างง่าย ๆ ตามที่ตัวเองต้องการ
2. การเป็นที่ปรึกษา ซึ่งผู้พัฒนาได้ปรึกษากับผู้ใช้เกี่ยวกับลักษณะ และการทำงานอย่างเป็นทางการเป็นขั้นตอนระหว่างการออกแบบ และการพัฒนากระบวนการ
3. การพัฒนาร่วมกัน ซึ่งผู้ใช้ได้เป็นส่วนหนึ่งของทีมการพัฒนา
4. การฝึกหัด ซึ่งผู้ใช้สามารถกลายเป็นผู้พัฒนา และฝึกฝนตนเองจนสามารถเป็นผู้ออกแบบเครื่องมือได้ กล่าวคือ ผู้ใช้จะมีความเชี่ยวชาญมากขึ้นโดยมีผู้พัฒนาเป็นผู้แนะนำให้

3. การทดลองปฏิบัติ

วิธีการหนึ่งที่สำคัญในการสร้างและการแบ่งปันความรู้ในองค์กร คือ การกระทำผ่านการทดลอง โดยองค์กรควรสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดการทดลองและเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้จากการทดลองของตนเองโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกิดความล้มเหลว ซึ่งพนักงานจะตระหนักถึงบทบาทของความล้มเหลวในการสร้างความรู้ขององค์กร วิธีการที่สนับสนุนให้เกิดการทดลองและการเรียนรู้จากความล้มเหลว ได้แก่

- 3.1 การเลียนแบบซึ่งสามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ได้เร็ว แต่อาจพัฒนาได้ไม่มาก
- 3.2 การอาศัยพนักงานที่อาจก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือความผิดพลาดภายในองค์กรเป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้
- 3.3 การอาศัยผู้ใช้งานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการทดลองเพื่อสร้างการเรียนรู้
- 3.4 การสร้างการตรวจสอบโครงการซึ่งเป็นการทบทวนการกระทำโดยทีมการพัฒนาเมื่อจบโครงการ เพื่อพิจารณาสิ่งที่เกิดขึ้นและสิ่งที่ควรพัฒนาให้ดีขึ้น ทั้งนี้ประโยชน์ของการตรวจสอบโครงการขึ้นอยู่กับการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในทีมการตรวจสอบโครงการทุกชิ้นและการรวบรวมข้อมูลจากการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ

4. การนำเข้าเครื่องมือจากภายนอก

บางครั้งองค์กรจำเป็นต้องนำเข้าความรู้จากภายนอกเพื่อสร้างความสามารถและศักยภาพ ซึ่งสิ่งที่องค์กรไม่ควรมองข้าม คือ การทำให้พนักงานตระหนักถึงคุณค่าของข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ที่มาจากภายนอกและยอมรับที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร ทั้งนี้องค์กรอาจใช้วิธีการดังต่อไปนี้

- 4.1 การตรวจสอบอย่างกว้างขวางเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่
- 4.2 การสร้างการมีปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจทำได้ยากเพราะความตั้งใจอย่างแน่วแน่เกี่ยวกับแหล่งข้อมูลภายนอกต้องอาศัยเวลา และทรัพยากรจำนวนมาก แต่องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญเพราะคู่แข่งและแหล่งข้อมูลต่าง ๆ จะพัฒนาความรู้และข่าวสารระหว่างการติดต่อสื่อสาร
- 4.3 การรักษาผู้ดูแลระบบและเทคโนโลยี ซึ่งได้แก่บุคคลที่มีความสัมพันธ์กับแหล่งข้อมูลภายนอกให้เก็บข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นล่าสุดในการปฏิบัติงาน
- 4.4 การรักษาผู้ขายขอบเขตขององค์กร ซึ่งได้แก่บุคคลที่เข้าใจสภาพแวดล้อมของข้อมูล ผู้ได้รับ และผู้แปลซึ่งจะนำไปสู่การกระจายและการเผยแพร่ความรู้
- 4.5 การต่อสู้กับค่านิยมหรือวัฒนธรรมที่ไม่เอื้อต่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อแข่งขันกับการประดิษฐ์คิดค้นขององค์กรอื่น

ความคิดเห็นของ Frances Horibe

Frances Horibe แนะนำวิธีการในการสนับสนุนให้พนักงานสร้างความคิดใหม่ ซึ่งประกอบด้วย

การสนับสนุนการสร้างองค์ความรู้

1. การช่วยให้พนักงานเข้าใจทิศทางด้านกลยุทธ์ขององค์กร และการนำไปประยุกต์ใช้กับงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานมีเป้าหมาย และความคิดไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร
2. เปิดโอกาสให้พนักงานมีเวลาทำงานตามความคิดของตัวเอง แม้ว่าองค์กรอาจไม่เห็นด้วยในบางสิ่ง
3. การรับฟังอย่างรอบคอบ เพราะความคิดเพียงเล็กน้อยอาจกลายเป็นสิ่งที่มีคุณค่าได้
4. การยกเลิกความคิดที่ปรากฏแน่ชัดว่าใช้ไม่ได้
5. ไม่มีการลงโทษเมื่อเกิดความล้มเหลว และควรให้รางวัลเมื่อพนักงานยอมรับผิด
6. การสร้างตัวอย่างเพื่อให้พนักงานยอมรับความผิดและความล้มเหลวของตัวเอง

การสนับสนุนให้เกิดการแบ่งปันความรู้

เพื่อให้การแบ่งปันความรู้บรรลุผล สิ่งหนึ่งที่องค์กรควรทำ คือ การสนับสนุนให้เกิดการเติบโตของ “Community of Practice” หรือการชุมนุมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการรวมกลุ่มของบุคคลที่เกี่ยวข้องกันอย่างไม่เป็นทางการโดยการแบ่งปันความเชี่ยวชาญแต่มีความแตกต่างกับการรวมกลุ่มในลักษณะ “กลุ่มการทำงาน” (Work Group) และ “ทีมงานโครงการ” (Project Team) ดังนี้

ประเด็นพิจารณา	ชุมชนแห่งการปฏิบัติงาน	กลุ่มการทำงาน	ทีมงานโครงการ
จุดมุ่งหมาย	การสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้	การส่งมอบผลผลิตหรือบริการ	การบรรลุผลสำเร็จในงานที่เฉพาะเจาะจง
สมาชิก	คัดเลือกกันเอง	พนักงานที่ขึ้นตรงต่อผู้จัดการเดียวกัน	ตามที่องค์กรมอบหมายงาน
ความสนใจทั่วไป	ความเชี่ยวชาญของกลุ่ม	เป้าหมายของทีมและความต้องการของงาน	ตัวชี้วัดและเป้าหมายของโครงการ
ระยะเวลา	ไม่มีกำหนด ขึ้นอยู่กับความสนใจของสมาชิกในกลุ่ม	กระทั่งมีงานใหม่	ความยาวของโครงการ

กลุ่มที่ไม่เป็นทางการเหล่านี้สามารถทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ได้เพราะมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเสมอ ส่วนลักษณะที่ดีของชุมชนแห่งการปฏิบัติงาน คือสามารถเกิดขึ้นได้เองโดยปราศจากการสนับสนุนหรือแม้แต่มีการขัดขวางจากการจัดการอย่างไรก็ตาม องค์กรไม่สามารถชี้นำชุมชนแห่งการปฏิบัติงานได้ แต่องค์กรสนับสนุนการก่อตัวและการปฏิบัติงานได้โดยคำนึงถึง

1. การนำผู้เชี่ยวชาญจากองค์กรอื่นเข้ามาเพื่อสร้างความสนใจให้เกิดกลุ่มภายในองค์กร เพราะพนักงานที่มีความรู้มักกระตือรือร้นที่จะรู้ว่าบุคคลอื่นในสาขาเดียวกันจัดการกับปัญหาที่ต้องเผชิญหน้าอย่างไร

2. สนับสนุนให้บุคคลภายนอกกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในสมัยประชุมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อกระตุ้นความคิดและความเป็นไปได้ของมุมมองใหม่ ๆ เพราะจะมีการระดมสมองจากคนที่หลากหลายมากขึ้น

3. ให้ความสนใจกับการรวมตัวกันอย่างมีความสัมพันธ์ของสมาชิก เพื่อสร้างความพร้อมสำหรับพนักงานรวมตัวกันซึ่งเป็นการเพิ่มความรู้ให้กับพนักงาน

4. เปิดโอกาส และเวลาให้แก่พนักงานในการเข้าร่วมกิจกรรมของการรวมตัวกัน เพื่อให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วมการประชุมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

5. สนับสนุนและให้ทุนกับกิจกรรมการรวมตัวซึ่งอาจเป็นตัวเงิน สถานที่หรือวัสดุ อุปกรณ์ในการอำนวยความสะดวก

6. ให้ความสนใจเกี่ยวกับการพบปะสังสรรค์ที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราว ในโอกาสต่าง ๆ เช่น การรับประทานอาหารกลางวัน หรือการดื่มกาแฟร่วมกัน เพราะการอภิปรายเกี่ยวกับงาน มักจะเกิดขึ้นเสมอซึ่งจะเป็นประโยชน์กับความรู้ที่องค์กรต้องการ

7. การสร้างศูนย์ความสามารถหรือความเป็นเลิศในสถานที่ทำงานซึ่งเป็นสถานที่ที่ดีที่สุดขององค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้เกิดการประชุมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ไม่สามารถควบคุมหรือกำหนดได้

การเปลี่ยนความรู้ไปสู่การกระทำ (Boyett H. and Boyett T., 155 --158)

ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารความรู้ คือ บุคคลที่มีความรู้ไม่ได้นำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ซึ่งทำให้เกิดช่องว่างระหว่างความรู้และการกระทำหรือการปฏิบัติ Jeffy Pfeiffer และ Robert I Sutton ได้เสนอแนะแนวทางลดช่องว่างดังกล่าวไว้ดังนี้

1. ส่งเสริมให้บุคคลเรียนรู้จากกระทำ ไม่ใช่เรียนรู้จากการฟังหรือการอ่าน

ถ้าต้องการให้บุคคลนำสิ่งที่ได้เรียนไปประยุกต์ใช้ต้องให้เรียนโดยมีการสอน (Coach) การฝึกหัดและการเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงให้แก่ผู้อื่น แม้ว่าวิธีนี้จะมีประสิทธิภาพน้อยในการถ่ายทอดความรู้แต่มีหลักฐานแน่ชัดว่าสามารถกำจัดช่องว่าง และพัฒนาระดับความรู้ที่ลึกและลึกซึ้งกว่าเดิมได้

2. การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนเกี่ยวกับความรู้ที่ได้มา

เนื่องจากการวางแผนที่เกิดจากการอภิปรายร่วมกันจะนำมาสู่การตัดสินใจลงมือปฏิบัติ และการปฏิบัติจริง

3. การเตรียมพร้อมสำหรับความล้มเหลว ความล้มเหลวไม่ใช่สิ่งเลวร้ายเสมอไปแต่มีประโยชน์ต่อการเรียนรู้ เพราะเมื่อเกิดความล้มเหลวบุคคลจะถูกกระตุ้นให้วางแผน ศึกษา และวิเคราะห์ความคิดที่นำไปสู่ความผิดพลาด

- 3.1 การกำจัดความกลัว องค์กรที่สามารถเปลี่ยนความรู้ไปสู่การกระทำได้อย่างมั่นคงจะให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นอันดับแรก และจะแสดงให้เห็นว่าองค์กรเอาใจใส่และคำนึงถึงความรู้สึกของพนักงาน
- 3.2 สนับสนุนความร่วมมือภายใน องค์กรไม่ควรก่อให้เกิดการแข่งขันภายใน องค์กรเองเพราะไม่ใช่สิ่งที่ดีการแข่งขันนั้นควรเกิดขึ้นระหว่างองค์กรมากกว่า
- 3.3 การวัดช่องว่างของความรู้และการกระทำ นอกจากองค์กรจะวัดความรู้ของตนเอง ควรวัดช่องว่างดังกล่าวด้วยเพื่อหาวิธีแก้ไข
- 3.4 สร้างวัฒนธรรมที่แสดงให้เห็นว่าความรู้มีคุณค่า องค์กรต้องสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมให้พนักงานตระหนักถึงคุณค่าของความรู้ เพื่อก่อให้เกิดการสร้าง การถ่ายโอน และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้

3. ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้

1. ผู้นำต้องตระหนักและเข้าใจคุณค่าของความรู้หรือทรัพยากรทางปัญญา และสนับสนุนให้เกิดนโยบายหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการบริหารความรู้ โดยผู้นำต้องทุ่มเทความพยายาม และอุทิศตนเองเพื่อเป็นแบบอย่าง (Change Agent) อย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพราะการบริหารความรู้ไม่อาจเห็นผลที่ชัดเจนได้ในระยะเวลาอันสั้น
2. บุคลากรต้องตระหนักถึงคุณค่าและความจำเป็นของการบริหารความรู้ โดยให้ความร่วมมือกับองค์กรในการทำกิจกรรมต่าง ๆ สำหรับบริหารความรู้ เนื่องจากการบริหารความรู้ที่บรรลุผลต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กรเป็นสำคัญ
3. ผู้รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารความรู้ ซึ่งองค์กรควรจัดตั้งขึ้นเป็นทีมงานที่มาจากการผสมผสานของพนักงานที่มีความรู้ และความเชี่ยวชาญต่างกันไป เพื่อก่อให้เกิดความหลากหลาย โดยทีมงานนี้ต้องรับผิดชอบองค์ประกอบต่าง ๆ ในการบริหารความรู้ด้วยการดูแลและพัฒนาให้ทุกองค์ประกอบเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันอยู่เสมอ
4. โดยองค์กรต้องจัดกิจกรรมที่กระตุ้นและให้โอกาสบุคลากรในการคิดและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งปลูกฝังความรู้สึกเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่สิ่งที่ตนรู้ให้กับผู้อื่น และยอมรับความรู้ของผู้อื่นด้วยแม้ว่ามีอาวุโสน้อยกว่า

5. การแปลงความรู้ไปสู่การปฏิบัติ โดยองค์กรต้องส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้และความสัมพันธ์ของความคิดกับการกระทำ
6. รางวัลและแรงจูงใจเป็นสิ่งสนับสนุนให้บุคคลสนใจ ร่วมมือ และรับผิดชอบในการบริหารความรู้ขององค์กร
7. การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากวิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลาย และไม่มองข้ามประสบการณ์ที่เกิดจากความล้มเหลว เพราะมีผลต่อการสร้างสรรค์ความรู้และนวัตกรรม
8. วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายในขั้นตอนต่างๆ ในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
9. ขั้นตอนดำเนินการในกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพ
10. ทรัพยากร ทั้งในด้านบุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และงบประมาณในการดำเนินการ อย่างเพียงพอและทั่วถึง
11. การสื่อสารกับบุคลากรในทุกฝ่ายงานเพื่อให้รับทราบ และเข้าใจโดยทั่วกัน
12. ทีมผู้ชำนาญการที่มีความสามารถเพียงพอ
13. พฤติกรรมในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และตลอดชีวิต
14. บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจนสำหรับกิจกรรมสร้างพฤติกรรม การเรียนรู้ในองค์กร
15. การค้นคว้า และการพัฒนาเพื่อให้พนักงานสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ให้กับองค์กร
16. การสร้าง และแบ่งประสบการณ์ต่างๆ ในการเรียนรู้
17. เทคโนโลยีที่ง่ายต่อการแสวงหา และสืบค้นความรู้
18. กระบวนการในการกลั่นกรอง ตรวจสอบ คัดแยกความรู้โดยทีมผู้ชำนาญการ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด
19. สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้มีการใช้ประโยชน์ จากความรู้ เช่น การประชาสัมพันธ์ข้อมูล หรือองค์ความรู้ ไม่ว่าจะเป็น การส่งทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ การจัดกระดานข่าวประชาสัมพันธ์ หรือจัดให้มีหน่วยงานสำหรับรับข้อซักถามและตอบกลับโดยผู้ชำนาญเฉพาะทาง

4. เทคนิควิจัยเดลฟาย

ความเป็นมาของเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟาย เป็นเทคนิคที่ได้รับการตั้งชื่อตามชื่อเมืองเดลฟาย ในประเทศกรีซ และเริ่มอย่างมีระบบในปี พ.ศ. 2495 โดยใช้ข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่ต้องการวิจัย แต่ได้ถูกปิดเป็นความลับมาถึง 10 ปี เนื่องจากทางกองทัพอากาศ อเมริกาได้ใช้เทคนิคนี้ในการศึกษาและวิจัยสิ่งต่างๆ เพิ่งมาเปิดเผยครั้งแรกในปี พ.ศ. 2505 (เกษม บุญอ่อน, 2522) และได้รับการพัฒนาโดยนักวิจัยของบริษัทแรนด์ (Rand Corporation) ชื่อ โอลาฟ เฮลเมอร์ (Olaf Helmer) และนอร์แมน ดาลกี (Norman Dalkey) ได้เขียนบทความเรื่อง "An Experimental Application of the Delphi Method of the Use of Expert" ลงในวารสาร Management Science ปีที่ 9 ฉบับที่ 3 เดือนเมษายน พ.ศ. 2506 อันเป็นการกระจายเรื่องราวเกี่ยวกับเทคนิคเดลฟายออกไปอย่างกว้างขวาง (ประยูร ศรีประสาธน์, 2523) และได้รับความนิยมอย่างรวดเร็วในเวลาต่อมา

ในหน่วยงานต่างๆ ในวงการศึกษา การวิจัยสังการเป็นเรื่องค่อนข้างยุ่งยาก เพราะมีผลกระทบหลายด้านเป็นต้นว่า บรรยากาศทางวิชาการการบริหารหน่วยงาน การบริการต่างๆ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องอาศัยการร่วมกันประสานงานจากบุคลากรตามมา เนื่องจากความขัดแย้งในการแสวงหาเหตุผลต่างๆ มาสนับสนุน ในการตัดสินใจวิธีหนึ่งที่จะช่วยได้ก็คือ การวิจัย โดยเฉพาะเทคนิคเดลฟาย ซึ่งแรกเริ่มใช้ในการพยากรณ์อนาคต แต่เมื่อมีการปรับปรุง หรือ คำนึงขอบเขตการใช้เทคนิคนี้ให้กว้างขวางขึ้น จึงทำให้เทคนิคเดลฟายเป็นเครื่องมือวิจัยที่ดี ในการวางแผนงานของหน่วยงานทางการศึกษา (เดือนจิตต์ จิตต์อารี, 2537)

ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

(สำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมนิราช, 2536) เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นวิธีการเสาะแสวงหาข้อมูล ข้อคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการพิจารณาคัดเลือกให้เข้าร่วมในการวิจัยนั้นๆ โดยการตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นคำถามที่ได้กำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอน โดยจะให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามได้อย่างอิสระ โดยไม่ต้องคำนึงถึงความคิดเห็นของผู้อื่นมาเป็นตัวพิจารณาในการตัดสินใจ ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะไม่ทราบว่ามีใครบ้างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือกให้ตอบแบบสอบถาม และจะไม่ทราบด้วยว่าผู้เชี่ยวชาญคนอื่นแสดงความคิดเห็นอย่างไรจะรู้เฉพาะคำตอบของตัวเองเท่านั้น

อเล็กซ์ เจ. ดูคานิส (Alex J. Ducanis, 1970) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นการทำนายเกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ ที่จะเป็นไปได้ในอนาคตเทคนิคนี้มุ่งที่จะลดผลกระทบหรืออิทธิพลจากบุคคลอื่นๆ ในกรณีที่ต้องมีการเผชิญหน้ากันขณะเดียวกันก็เป็นการลดผลกระทบทางด้านความคิดระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้วยกันหรืออาจกล่าวได้อีกอย่างหนึ่งว่าเทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการรวบรวมคำตอบที่เป็นอันเดียวกันเกี่ยวกับเรื่องที่เราจะศึกษาในขณะที่ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ไม่ได้เกี่ยวข้องก็จะถูกจำกัดลงด้วย

โอลาฟ เฮลเมอร์ และนิโคลัส เรสเซอร์ (Olaf Helmer and Nicholus Rescher อ้างถึงใน ประยูร ศรีประสาธน์, 2532) ให้คำนิยามของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นโครงการจัดทำอย่างละเอียดรอบคอบในการที่จะสอบถามบุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องต่างๆ เพื่อที่จะได้ให้ข้อมูลและความคิดเห็นกลับมา โดยมุ่งที่จะรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจ และสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต

อัลเฟรด รัสป์ จูเนียร์ (Alfred Rasp Jr, 1973) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่าเป็นเทคนิคของการรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจที่มุ่งเพื่อเอาชนะ จุดอ่อนของการตัดสินใจแต่เดิมที่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนเดียวคนหนึ่ง โดยเฉพาะหรือความคิดเห็นของกลุ่มหรือมติของที่ประชุม

คาร์เวีย บี. แอนเดอร์สัน (Carvis B. Anderson, 1975) ได้ให้ความหมายเทคนิคเดลฟายไว้ว่า คือวิธีการระดมความคิดที่สอดคล้องกันของกลุ่มเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไข และหาความเชื่อมั่นในการทำนายเกี่ยวกับอนาคต

ทอร์นตัน และคณะ (Thornton and others, 1975) ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ เป็นวิธีการที่จะเป็นขั้วกลางและได้รับความเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

ประยูร ศรีประสาธน์ (2523) กล่าวถึงเทคนิคเดลฟายว่า คือ กระบวนการที่จะเสาะหาความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคนเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเวลา ปริมาณ และ/หรือสภาพการณ์ที่ต้องการจะให้ เป็น ทั้งนี้โดยใช้วิธีการเสาะหาความคิดเห็นด้วยการใช้แบบสอบถาม แทนการเรียกประชุมและจะถามซ้ำประมาณ 3-4 รอบ

สุวรรณา เชื้อรัตนพงศ์ (2528) กล่าวถึง เทคนิคเดลฟายว่า คือ กระบวนการที่รวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องและถูกต้องมากที่สุด โดยไม่ต้องนัดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมกันแต่ใช้ในการตอบแบบสอบถามแทน ซึ่งโดยไม่จำกัดทั้งยังประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายอีกด้วย นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระและไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลความคิดเห็นของผู้อื่นหรือของเสียงส่วนใหญ่ในที่ประชุม

ดิลก บุญเรืองรอด (2530) ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่าเป็นกระบวนการของการเก็บข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่กระจัดกระจายกันให้สอดคล้องกันอย่างมีระบบซึ่งจะนำไปตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

เชษฐา เทียมพร (2533) ได้ให้ความหมายว่าเทคนิคเดลฟายเป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นเชิงทำนายหรือคาดการณ์ของผู้เชี่ยวชาญต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งมีแนวโน้มจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยข้อมูลที่ได้นี้จะเป็นการคิดร่วมกันหรือสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญ

วัตถุประสงค์ของการใช้เทคนิคเดลฟาย

การใช้เทคนิคเดลฟายในงานวิจัย ก็เพื่อรวบรวมความคิดเห็นในเรื่องใด เรื่องหนึ่ง โดยปราศจากการนำบุคลากรทั้งหลาย มาประชุม และอภิปรายแบบเผชิญหน้าเนื่องจากการอภิปรายแบบเผชิญหน้าอาจจะมีจุดอ่อน เช่น

1. ความคิดเห็นของกลุ่ม มักถูกชักจูงโดยบางคน ที่ใช้อิทธิพลครองอำนาจอภิปรายตามลำพัง
2. การอภิปรายบางครั้งอาจมีสถานการณ์เฉพาะหน้าบังเกิดขึ้น เช่น การก่อกวน ความลำเอียง อันเนื่องมาจากประเด็นปัญหาหรือการคำนึงถึงจุดสนใจใหม่ มีเฉพาะเรื่องหรือเฉพาะกลุ่มบุคคล มากกว่าการแก้ปัญหาทั้งหมด
3. ความคิดเห็นของบุคคลอาจผันแปรไปตามความกดดันภายในกลุ่ม

ดังนั้นการใช้เทคนิคเดลฟายจะทำให้ผู้มีส่วนร่วมได้ใคร่ครวญปัญหาทั้งหมดด้วยตัวเอง โดยปราศจากการผลักดันของบุคคลอื่น นอกจากนี้แล้วยังประหยัดเวลา และเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไปมากกว่าการประชุม แบบอภิปรายธรรมดา รวมทั้งการให้ผลในด้านการพยากรณ์อนาคต การประเมินสิ่งแวดล้อมและการค้นหาวิธีแก้ปัญหาที่ยังคงมีอยู่ (เดียนจิตต์ จิตต์อารี, 2537)

วิธีการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

เนื่องจากเทคนิคเดลฟายนั้นเป็นกระบวนการวิจัยที่ใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นหลัก จุดสำคัญจึงอยู่ที่ชุดแบบสอบถาม (Questionnaire Series) โดยใช้ชุดของแบบสอบถามดังกล่าวให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแบบสอบถามท่านละ 3-4 รอบ ดังนี้ (สำนักวิชาการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช, 2536)

รอบแรก เป็นการส่งแบบสอบถามแบบปลายเปิดไปถามผู้เชี่ยวชาญ หรือไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง โดยการสัมภาษณ์ที่ได้มีการกำหนดขั้นต้นเอาไว้แล้วเป็นอย่างดี

รอบสอง เป็นการนำข้อความ และข้อคิดเห็นต่างๆ ที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญในรอบแรกของทุกคนมารวมกัน แล้วทำการวิเคราะห์เนื้อหา แล้วประมวลเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด ในลักษณะของมาตราประมาณค่า 5,4,3,2 และ 1 นำคำตอบที่ได้ในรอบที่สองนี้มาหาค่าทางสถิติ โดยปกติมักจะใช้สถิติมัธยฐาน (Median) หรือฐานนิยม (Mode) และอินเตอร์ควอไทล์เรนจ์ (Interquartile Renge) แล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบเป็นรอบที่สาม โดยในรอบที่สองจะทำเครื่องหมาย แสดงค่าคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่ตอบไว้ จุดประสงค์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านเห็นว่าท่านมีความคิดเห็นแตกต่างไปจากค่ามัธยฐานและค่าอินเตอร์ควอไทล์ของคำตอบทั้งหมดอย่างไร พร้อมกับให้ผู้เชี่ยวชาญนั้นๆ พิจารณาว่าเห็นด้วยกับตำแหน่งของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดหรือไม่ โดยจะยืนยันคำตอบของตนเองหรือจะเปลี่ยนแปลงบางข้อก็สามารถกระทำได้ โดยการใส่เครื่องหมายในช่องคะแนนที่ต้องการเปลี่ยนแปลง พร้อมแสดงเหตุผลสั้นๆ แล้วส่งกลับไปถามผู้เชี่ยวชาญอีกครั้งเพื่อให้ยืนยันคำตอบหรือจะเปลี่ยนแปลงคำตอบแต่ละข้อหรือไม่เป็นครั้งที่สาม

รอบที่สาม นำคำตอบที่ได้แล้วกลับมาหาค่าทางสถิติ แล้วนำผลการวิเคราะห์ค่าสถิติที่ได้มาแปลผลการวิจัยเพื่อหาความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ของโครงการที่จะทำ ในครั้งนี้เพื่อตัดสินใจกำหนดแนวทางดำเนินงานและถ้าต้องการให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาทบทวนอีกครั้งหนึ่ง หลังจากหาค่าสถิติรอบที่สามแล้วก็ส่งแบบสอบถามไปตามอีกเป็นรอบที่สี่ ดังเช่นวิธีการเดียวกับรอบที่สองและสาม

ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพของเทคนิคเดลฟาย

1. เวลา ผู้วิจัยควรมีเวลามากเพียงพอ (ประมาณ 2 เดือน) จึงจะเสร็จสิ้นกระบวนการหรืออาจจะใช้เวลาเร็วหรือนานกว่านั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าผู้เชี่ยวชาญจะส่งแบบสอบถามกลับมาเร็วเพียงใด
2. ผู้เชี่ยวชาญ ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญควรคำนึงถึง
 - 2.1 ความสามารถของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกผู้ที่มีความเป็นเลิศในสาขาอื่นๆ อย่างแท้จริงไม่ควรเลือกเพราะรู้จักหรือติดต่อกง่าย
 - 2.2 ความร่วมมือของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ควรเลือกผู้ที่มีความเต็มใจช่วยเหลือ และมั่นใจว่าจะให้ความร่วมมือกับเราได้ตลอดการวิจัย
 - 2.3 จำนวนผู้เชี่ยวชาญ นักวิจัยบางท่านให้ความเห็นว่าผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5-10 คน 10-15 คน ในกลุ่มเดียวกันก็มากพอแล้ว ส่วนโทมัส ที แมคมิลแลน (Thomas T. Machillan, 1971) ได้เสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยแบบ

เดลฟายว่า ควรจะมีจำนวนเท่าไรจึงเหมาะสม การวิจัยพบว่าหากมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อน (Error) จะมีน้อยมาก

3. แบบสอบถาม ควรเขียนให้ชัดเจน สละสลวยง่ายแก่การอ่านและเข้าใจ นอกจากนี้การละเว้นการส่งแบบสอบถามในแต่ละรอบไม่ควรห่างหรือนานจนเกินไป เพราะอาจมีผลให้ผู้ตอบลืมเหตุผลที่เลือกในรอบที่ผ่านมาได้

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ มีสาระสำคัญ 4 ประการดังนี้

1. การจัดการความรู้กับองค์กร

Chong, and Other (2000) ได้ศึกษาถึงคุณค่าของการจัดการความรู้ของผู้บริหารอาวุโสขององค์กรระดับนานาชาติ จำนวน 25 องค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาดังนี้

1. ศึกษาแนวทางปฏิบัติและความพยายามของธุรกิจต่อการจำแนก (Identify) และพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ทำให้ธุรกิจหลักบรรลุความสำเร็จ ทั้งนี้เพื่อกำหนดการลงทุนเกี่ยวกับความรู้ได้อย่างชัดเจน

2. จำแนกความรู้หลักและประเด็นที่เสี่ยง รวมทั้งพัฒนารูปแบบบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงประเด็นเหล่านั้น

ผลการศึกษาพบว่า

1. ผู้ตอบมีความตระหนักถึงการนิยามของการจัดการความรู้ใหม่ ๆ อยู่ในระดับดี (92%) ทั้งนี้โดยมองเห็นว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการของพลัง และเป็นการเชื่อมต่อทักษะและความชำนาญของพนักงานซึ่งถูกสนับสนุนโดยเทคโนโลยีสารสนเทศ (77%)

2. ผู้ตอบส่วนมาก (76%) เห็นด้วยที่ว่า การปฏิบัติการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ประมาณ 1 ใน 5 ของบริษัทที่ตอบได้เริ่มต้นโครงการการจัดการความรู้ก่อนปี ค.ศ.1995 แต่ผู้บริหารมากกว่าครึ่ง (69%) ยังเข้าใจความต้องการจำเป็นเป็นสำคัญ และการตระหนักถึงเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรอยู่ในระดับต่ำ

3. ข้อค้นพบสำคัญสำหรับการติดตามประสิทธิภาพขององค์กรที่มีการใช้ความรู้อย่างมาก (Knowledge intensive organization) สามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 ดัชนีหลักที่ชี้วัดความสำเร็จสำหรับการลงทุนทางความรู้ น่าจะสอดคล้องเป็นแนวเดียวกับกลยุทธ์ธุรกิจ

1.2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์กร เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ การให้รางวัล และการบริการสารสนเทศควรจะอำนวยความสะดวกต่อวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้

ข้อค้นพบเหล่านั้นได้กำหนดเกณฑ์ 2 ประการสำหรับการวัดการได้กลับคืนมาของการลงทุนในความสามารถหลัก เกณฑ์ประการแรกคือ การใช้ตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial indicators) เช่น กระแสเงินสด การได้กลับคืนมาของทุน บุคคล สำหรับการวัดศักยภาพธุรกิจ เกณฑ์ที่ 2 เป็นตัวชี้วัดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ (Capability indicators) เช่น การเพิ่มขึ้นของเอกสาร หรือการแบ่งปันแผนนโยบาย และสารสนเทศสำหรับการตรวจสอบทางไหลของความรู้ จากฐานดังกล่าวแนวคิดเกี่ยวกับ Benchmarking จะช่วยผู้บริหารอาวุโสรายงานได้อย่างชัดเจนถึงคุณค่าทางธุรกิจของการลงทุนในความรู้ที่จะถูกพัฒนาขึ้น

Gold, Malhotra, and Segars (2001) ได้ศึกษาการจัดการความรู้ในทัศนะขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารอาวุโสที่มีตำแหน่ง vice president หรือสูงกว่านั้น จำนวน 1,000 คน โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาคือ เพื่อศึกษาการเตรียมการ การให้คำนิยาม และบริบทเชิงประจักษ์สำหรับการวัดประสิทธิภาพขององค์กรที่สำคัญ (Key organizational capabilities) ซึ่งส่งผลกระทบต่อแรงขับเคลื่อนขององค์กรที่มีต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ ทั้งนี้โดยมีตัวแปรที่ศึกษาคือ ประสิทธิภาพการจัดการความรู้ (Knowledge Management Capabilities) ซึ่งประกอบด้วย

1. ประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐานความรู้ (Knowledge Infrastructure Capabilities) ได้แก่ 1) เทคโนโลยี 2) โครงสร้าง 3) วัฒนธรรม
2. ประสิทธิภาพสถาปัตยกรรมกระบวนการของความรู้ (Knowledge Process Architecture Capabilities) ได้แก่ 1) การจัดหาความรู้ 2) การเปลี่ยนแปลงความรู้ 3) การประยุกต์ใช้ความรู้ 4) การปกป้องความรู้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ Multivariate และ LISREL พบว่า

1. ธุรกิจที่ตอบแบบสอบถามกลับมาร้อยละ 58 เป็นธุรกิจเกี่ยวกับการเงินและโรงงานอุตสาหกรรม
2. ร้อยละ 89 เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ที่มียอดขายมากกว่า 100 ล้านดอลลาร์
3. ร้อยละ 86 ของผู้ตอบแบบสอบถามมีตำแหน่งเป็น COO (Chief Operating Officer) CFO (Chief Financial Officer) CEO (Chief Executive Office) หรือ vice president

4. รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างพื้นฐานการจัดการความรู้ (เทคโนโลยี โครงสร้าง และวัฒนธรรม) พบว่ามีความเหมาะสมดี

5. รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้ (การจัดการ การเปลี่ยนแปลง การประยุกต์ใช้ และการป้องกัน) พบว่ามีความเหมาะสมดี

Pan, and Scarbrough (1999) ได้ทำการสำรวจการจัดการความรู้ในทางปฏิบัติซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการศึกษาเชิงประจักษ์ของกระบวนการแบ่งปันความรู้จากหน่วยงานนานาชาติคือ Buckman Laboratories เป็นการศึกษาในมุมมองของสังคม-เทคนิค ซึ่งเป็นวิธีการมององค์กรที่เน้นความสัมพันธ์ของหน่วยงานที่เป็นภาพรวมทั้งหมดของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ที่เป็นร่องรอยปฏิสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติการจัดการความรู้กับบริบทของหน่วยงาน ภายใต้พื้นฐานของการวิจัย มุมมองของทฤษฎี socio-technical ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน ผลจากการศึกษาสรุปว่า การบริหารจัดการและภาวะผู้นำมีบทบาทที่สำคัญยิ่งต่อการจัดตั้งบริบทหลากหลายระดับ สำหรับการปฏิบัติการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

วิธีดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ใช้แนวคิดเชิงคุณภาพเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลัง ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับผู้จัดการความรู้และผู้ให้ข้อมูล การสังเกตในบริษัทด้วยตนเองของผู้วิจัยมากกว่า 6 สัปดาห์ และการเข้าถึงข้อมูลทุติยภูมิในบริษัท การวิเคราะห์ถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้ย้อนหลังไปมากกว่า 10 ปี นักวิจัยได้สัมภาษณ์ผู้จัดการระดับสูงอย่างเป็นทางการจำนวน 12 คน และพนักงานอื่น ๆ อีก 38 คน นอกจากนั้นยังใช้วิธีการสังเกตจากการประชุม ห้องเรียนการฝึกอบรม และการทำงานของแต่ละบุคคล ซึ่งข้อมูลจากการสังเกตได้ถูกใช้เพื่อการตรวจสอบความจริงกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ นอกจากนี้ยังเข้าสู่ระบบอินเทอร์เน็ตของบริษัทซึ่งมีการสนทนาออนไลน์การจัดการความรู้ทั่วโลกมากกว่า 50 ระบบที่ถูกใช้พนักงานจากยุโรป เอเชีย และลาตินอเมริกา เพื่อจะให้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับวัฒนธรรมทางสังคมและเทคนิคที่แตกต่างกันทั่วโลก ผู้วิจัยได้สังเกตผู้จัดการความรู้ที่เกี่ยวกับการประชุมจำนวน 8 คน สัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ 5 คน และสัมภาษณ์ทางอีเมลมากกว่า 200 คน เพื่อตรวจสอบข้อมูล

รายละเอียดทางเทคนิคของระบบการแบ่งปันความรู้ถูกจัดเตรียมโดยข้อมูลที่เป็นเอกสารสำคัญ (Archival data) ข้อมูลจากเอกสารได้ถูกตรวจสอบกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นการควบคุมความเที่ยงได้ การตีความเหตุการณ์เชิงประจักษ์ทำโดยการสนทนาและอภิปรายกับสมาชิกคนอื่น ๆ ของกลุ่มวิจัย กับนักวิจัยและผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้คนอื่น ๆ นอกเหนือบริษัทที่ทำการศึกษา

การศึกษานี้เน้นในช่วงเวลาของการพัฒนาระหว่าง ค.ศ.1992-1995 ซึ่งวิวัฒนาการของการพัฒนาของการจัดการความรู้ของบริษัท Buckman Laboratories แบ่งออกเป็น 2 ยุค ดังนี้คือ 1) ยุคแห่งอดีต (1945-1991) และ 2) ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง (1992-1998) ซึ่งข้อค้นพบเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ได้ถูกวางแผนการปรกฏมาเป็นเวลานานแล้วเพื่อรับผิดชอบในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงภายในและภายนอก ผลการค้นพบสรุปได้ 3 ประการใหญ่ ๆ ดังนี้

1 Infrastructure

เป็นโครงสร้างพื้นฐานซึ่งก็คือ hardware/software ที่ทำให้การติดต่อทางกายภาพหรือการสื่อสารระหว่างเครือข่ายสมาชิกเกิดขึ้นได้ ในที่นี้คือ (เป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยงผู้ให้ความรู้และผู้ใช้ความรู้ทั่วโลก) มีส่วนสำคัญ 2 ประการดังนี้

1.1 สถาปัตยกรรมความรู้ (Knowledge Architecture)

ความต้องการจำเป็นสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพประการหนึ่งคือสถาปัตยกรรมความรู้ ซึ่งจำเป็นจะต้องออกแบบให้มีความเฉพาะเจาะจงตามลำดับขั้นและให้กรอบแนวคิดสำหรับความรู้ องค์ประกอบของสถาปัตยกรรมความรู้ที่สำคัญประกอบด้วย 1) มนุษย์ 2) คุณลักษณะขององค์กร 3) เอกสาร 4) หนังสือ 5) คลังความรู้อื่น ๆ และ 6) คุณลักษณะการทำงานต่าง ๆ

1.2 ที่เก็บความรู้ของหน่วยงาน (Organizational Knowledge Repository (Memory))

เป็น building-block ที่สำคัญในการนำการจัดการความรู้ไปใช้ปฏิบัติ ซึ่งความจำองค์กรถูกระบุว่านำมาซึ่งความรู้จากอดีตมาสู่กิจกรรมในปัจจุบัน ซึ่งส่งผลต่อระดับความสำเร็จขององค์กร "K Netix(R)" เป็นระบบที่เชื่อมโยงฐานความรู้ที่ใช้เป็นแหล่งความรู้ทั่วโลก ซึ่งเป็นเครือข่ายที่มีการแบ่งปันความรู้และส่งผ่านความรู้นั้นไปยังลูกค้า การรวมความรู้ของ Buckman กับที่ประชุมอิเล็กทรอนิกส์ กระดานข่าว ห้องประชุมเสมือนจริง ห้องสมุด และอีเมล "K Netix(R)" ให้การเข้าถึงความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์และทรัพยากรต่าง ๆ ใน 102 ประเทศ อย่างไม่มีขีดจำกัด

2 Infostructure

เป็นกฎเกณฑ์ที่เป็นทางการซึ่งควบคุมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ทำงานที่อยู่ในเครือข่ายซึ่งจะจัดเตรียมแหล่งความรู้ต่าง ๆ (Cognitive resources) รวมถึงโครงสร้างและกระบวนการที่ใช้เพื่อการแบ่งปันความรู้ มีส่วนสำคัญ 2 ประการดังนี้

2.1 กระบวนการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing Process)

การเข้าถึงความรู้ถูกดำเนินการอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการในเรื่องการใช้และการเข้าถึง ดังนั้น "K Netix(R)" จึงไม่ได้เป็นคลังที่ไม่มีการเคลื่อนไหว มันขึ้นอยู่กับ

ประชุมของผู้เชี่ยวชาญของศูนย์ทรัพยากรความรู้ กระบวนการแบ่งปันความรู้เริ่มต้นจากภาย
 หลักการรับฟังลูกค้า เรื่องใดก็ตามที่มีความพิเศษซึ่งไม่สามารถตอบคำถามได้โดยช่างเทคนิคที่
 เป็นพนักงานขาย คำถามนั้นก็จะถูกถามในที่ประชุม คำถามนั้นจะถูกตอบโดยบุคคลผู้ที่มีความ
 ชำนาญในสาขานั้น ถ้าคำถามนั้นไม่ได้รับการตอบภายใน 2-3 ชั่วโมง ก็จะปรากฏภาพ
 (Scenarios) 2 ภาพขึ้น ภาพที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญจะเก็บคำถามนั้นและเจาะจงผู้เชี่ยวชาญที่มี
 ศักยภาพและพยายามให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตอบคำถาม ภาพที่ 2 คือมีทีมผู้เชี่ยวชาญที่มี
 ประสบการณ์ทางอุตสาหกรรมที่ถูกกำหนดรายชื่อไว้ว่าเป็นอาสาสมัครในฐานะที่เป็นผู้นำที่จะ
 ตอบคำถามและเตรียมสรุปข้อมูลภายใน 1 สัปดาห์ หลังจากนั้นคำตอบจะถูกส่งให้กับลูกค้า และ
 คำถามนั้นจะถูกเก็บไว้ในที่ประชุมนานเท่าที่ยังมีการอภิปรายถึงประเด็นนี้อยู่ หลังจากนั้น
 Forum specialists และ Section leaders ก็จะมีการจัดระบบการตรวจสอบความตรงและความ
 ถูกต้องของความรู้ก่อนที่จะเก็บไว้ในฐานความรู้ เตรียมพร้อมที่จะแพร่กระจายความรู้เพื่อการใช้

2.2 การเข้าถึงทั่วโลก (Global Access)

ที่ประชุมที่แตกต่างกันใน 4 ภูมิภาคที่ Buckman คือ TechForum EuroForum
 LatinoForum และ AAAForum การเข้าถึงที่ประชุมภูมิภาคเหล่านี้จะต้องเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับ
 บริษัทเท่านั้น ซึ่งจะถูกแบ่งเป็นแต่ละกลุ่มตามสายธุรกิจของบริษัท Buckman องค์ประกอบที่เห็น
 ได้อย่างชัดเจนขององค์การการจัดการความรู้ระดับโลกคือ ความสามารถทางหน้าที่ที่มี
 ประสิทธิภาพในฐานะที่เป็นองค์กรระดับโลกด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สิ่งสำคัญที่ควร
 ตระหนักไว้คือ อิทธิพลของวัฒนธรรมต่อพฤติกรรมการทำงานและการเรียนรู้ของพนักงานที่มี
 ความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม และการสร้างโปรแกรมการฝึกอบรม ความสัมพันธ์ระหว่างกัน
 และโครงสร้างซึ่งจะทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในกระบวนการแบ่งปันความรู้

3 Infoculture

เป็นคลังที่เก็บความรู้ภูมิหลังซึ่งผู้ทำงานสามารถใช้ได้และเป็นสิ่งที่ฝังอยู่ใน
 ความสัมพันธ์ทางสังคมรอบ ๆ กระบวนการกลุ่มงาน ความรู้ที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมถูกกำหนดว่าเป็น
 สิ่งที่ผลักดันการแบ่งปันความรู้และสารสนเทศนอกจากนั้นยังเป็นส่วนที่ชี้ให้เห็นถึงการ
 เปลี่ยนแปลงกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัท Buckman Laboratories ที่ดำเนินการให้ความสะดวกต่อ
 สภาพแวดล้อมของการแบ่งปันความรู้ มีส่วนสำคัญ 2 ประการดังนี้

3.1 วัฒนธรรมที่เต็มไปด้วยความริเริ่มทางความรู้ (Knowledge Enterprising Culture)

ที่ Buckman Laboratories สิ่งหนึ่งที่สำคัญของวัฒนธรรมประกอบด้วยคุณ
 ลักษณะของการริเริ่มทางความรู้ซึ่งสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ วัฒนธรรมที่ Buckman สร้างขึ้น

พร้อมกับการบวนการคือ การเรียนรู้ใหม่ (Re-learning) และหัวใจของกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ ใน Buckman คือ บรรยากาศที่ต่อเนื่องและความไว้วางใจ

3.2 ความเป็นเจ้าของ/ผู้บริหารความรู้และบทบาทของผู้บริหารระดับสูง

(Knowledge Entrepreneurship and the Role of Top Management)

วิสัยทัศน์ผู้บริหารความรู้ที่ถูกแบ่งปันและทำทายเป็นสิ่งสำคัญต่อการสำเร็จของการจัดการความรู้ การแบ่งปันวิสัยทัศน์เป็นพลังสำหรับการแบ่งปันความรู้ ซึ่งจะกระตุ้นและให้พลังกับคนที่เห็นภาพอนาคตขององค์กร และจะมีความหมายของคุณค่าสำหรับทุกคน ด้วยประสบการณ์ของ Buckman Laboratories แนะนำว่า ภาวะผู้นำและการระดมสร้างความรู้ความเข้าใจ และทัศนคติของพนักงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญซึ่งผู้บริหารระดับสูงของ Buckman Laboratories จะมีบทบาทหน้าที่สำคัญต่อการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ การอำนวยความสะดวกการเปลี่ยนแปลงในขอบเขตของการจัดการความรู้ต้องการการสนับสนุนเชิงรุกจากผู้บริหารระดับสูง Bob Buckman ตระหนักว่า ความไว้วางใจเป็นคุณค่าหลัก ของบริษัทที่สำคัญประการหนึ่ง

Maier (2002) ได้ศึกษาสถานภาพการใช้ระบบการจัดการความรู้ โดยมีขั้นตอนของการศึกษา 3 ขั้นตอนดังนี้ 1) การสำรวจโดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญอย่างไม่มีโครงสร้าง เป็นการศึกษากับผู้จัดการความรู้ที่อ้างว่าประสบความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้ 2) การศึกษาอย่างกว้างขวางในปี ค.ศ. 1999/2000 ด้วยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ โดยกลุ่มเป้าหมายประกอบด้วย บริษัทขนาดใหญ่ จำนวน 500 บริษัท และธุรกิจธนาคารและประกัน 50 บริษัท ในประเทศที่พูดภาษาเยอรมันที่ใช้ระบบการจัดการความรู้ และหรือออกแบบองค์กรที่สะท้อนภาพให้เห็นถึงแนวคิดของความจำองค์กรอย่างชัดเจน (เช่น แผนกการจัดการความรู้ โครงการหรือกลุ่มงาน) และ 3) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเชิงลึกอย่างมีโครงสร้าง ซึ่งจะเลือกบริษัทที่ได้รับรายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับการใช้ระบบการจัดการความรู้ในองค์กร (เช่น การบ่งชี้ปัจจัยแห่งความสำเร็จ การแก้ปัญหาในระยะแรกเริ่ม แนวคิดขององค์กรที่พิเศษ) จุดเน้นของการศึกษาอยู่ที่ 1) ระบบการจัดการความรู้ที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในระยะเริ่มแรกเพื่อการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้โดยรวมถึงกลยุทธ์การจัดการความรู้ และการพัฒนาเป้าหมายของการจัดการความรู้ 2) การออกแบบองค์กรที่เหมาะสมซึ่งอธิบายบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานและกระบวนการที่ใช้ระบบการจัดการความรู้ 3) การสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร และ 4) การควบคุมระบบการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกัน กล่าวโดยสรุปการศึกษาครั้งนี้แบ่งประเด็นสำคัญ ๆ ออกเป็น 4 ด้านดังนี้

1. Strategy การจัดการความรู้ในระยะเริ่มแรกได้รับการบริหารจัดการโดยหน่วยการจัดการความรู้ (กลุ่ม, โครงการ, คณะกรรมการ) ซึ่งเตรียมกลยุทธ์การจัดการความรู้ และเป้าหมายเพื่อการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้

2. Organizational Design การออกแบบองค์กรของการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้างของความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานและบทบาทต่าง ๆ ขอบเขตของการประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้ และวัฒนธรรมองค์กร

3. Content and Systems เนื้อหาสาระประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับสมาชิกขององค์กร และความรู้ที่เป็นเอกสารทั้งที่อยู่ในรูปแบบกระดาษและอิเล็กทรอนิกส์ และสามารถที่จะจัดโครงสร้างตามโครงสร้างความรู้ขององค์กร

4. Economic การจัดการความรู้ในระยะเริ่มแรกขึ้นอยู่กับเงินสนับสนุนที่ได้รับ และจะก่อให้เกิดผลแห่งองค์กร ประโยชน์ของการริเริ่ม เช่น การบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ การทำให้ระดับของประสิทธิภาพองค์กรดีขึ้น การบรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้

ผลของการศึกษาองค์กรที่ตอบกลับมามีจำนวนพนักงานทั้ง 13,647 คน องค์กร 38 แห่ง (52.1%) อยู่ในภาคอุตสาหกรรม 27 หน่วยงาน (37%) อยู่ในภาคบริหารและ 8 หน่วยงาน (11%) อยู่ในภาคธุรกิจการค้า

ปณิธา พันภัย ,2544 ศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ ทำให้ผู้ศึกษาสามารถสร้างกรอบความคิดสำหรับใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ผลการศึกษาที่ได้จากกรณีศึกษาทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วย

1. องค์กรแคร่ประเทศไทย/มูลนิธิริกษ์ไทย
2. บริษัทยูโนแคลไทยแลนด์
3. บริษัท Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos
4. บริษัท McKinsey

ผลการวิจัย พบว่า

การแสวงหาความรู้

องค์กรแคร่ประเทศไทย บริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ บริษัท Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos และบริษัท McKinsey มีการแสวงหาความรู้ที่ใกล้เคียงกัน แต่แตกต่างกันบ้างในส่วนของระดับความเป็นทางการ กล่าวคือ ทุกกรณีศึกษาสนับสนุนให้พนักงานแสวงหาและรวบรวมความรู้จากการปฏิบัติงานที่ทำอยู่เป็นประจำ และนำมาแลกเปลี่ยนกันในการรวมตัวรูปแบบ

ต่างๆ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม การรวมตัวและการทำงานร่วมกันไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่ ทำให้พนักงานมีโอกาสได้แสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะการพูดคุย ปรีกษาหารือ และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดการเรียนรู้ นอกจากนี้พนักงานบางส่วนยังสามารถแสวงหาความรู้ได้จากแหล่งความรู้ที่องค์กรจัดไว้ในรูปแบบของฐานข้อมูล การบันทึกกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงานตลอดจนคู่มือและเอกสารต่าง ๆ เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นแหล่งความรู้ที่มีประโยชน์ซึ่งพนักงานสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของตนเองได้

การสร้างความรู้

ในเรื่องของการสร้างความรู้นั้นทุกกรณีศึกษามีวิธีการสร้างความรู้ใหม่ไม่แตกต่างกัน คือเน้นการสร้างความรู้จากการทำงานร่วมกันเป็นทีม และส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ โดยมอบหมายให้เป็นความรับผิดชอบหนึ่งในการปฏิบัติงาน เพราะเชื่อว่าความรู้เกิดจากประสบการณ์ในการเรียนรู้ของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนความรู้ การทดลอง หรือความสำเร็จหรือความล้มเหลว การสร้างความรู้ในทุกกรณีศึกษาจึงเกิดจากการที่บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น (Sympathetic Knowledge) การผนวกความรู้ของแต่ละบุคคลเข้ากับความรู้ขององค์กร (Conceptual Knowledge) การรวบรวมหรือสังเคราะห์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์หรือความรู้ที่มีอยู่แล้วให้เป็นระบบ (Systematic Knowledge) และการสร้างสรรค์ที่พนักงานค้นพบด้วยตนเอง (Operational Knowledge) และไม่ว่าจะสร้างความรู้ด้วยวิธีการใด ผลที่ทุกกรณีศึกษาได้รับ คือ นวัตกรรมในรูปแบบของความคิดและความรู้ซึ่งเกิดจากการกระทำในรูปแบบต่าง ๆ ของบุคคล

การจัดเก็บและสืบค้นความรู้

ต่อมาในเรื่องของการจัดเก็บและสืบค้นความรู้โดยสรุปแล้วกรณีศึกษาต่าง ๆ มีวิธีการเก็บรักษา และเข้าถึงความรู้ที่แตกต่างกันซึ่งสามารถแยกได้เป็น 2 ส่วน คือ องค์กรแคร์ และ บริษัทยูโนแคล ไม่ได้จัดเก็บความรู้ในลักษณะของฐานข้อมูล (Database) แต่มีการจัดเก็บไว้ในรูปของการบันทึกเป็นคู่มือหรือแนวทางสำหรับการปฏิบัติงาน สำหรับยูโนแคลนั้นสิ่งที่บันทึกไว้ในปัจจุบันไม่ใช่ความรู้ใหม่ที่เกิดจากการคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน แต่เป็นกระบวนการ และวิธีการทุกขั้นตอนในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นแค่ความรู้ระดับพื้นฐานซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาในระยะยาวได้ เพราะความรู้ใหม่จะไม่แพร่กระจายและไหลเวียนไปตามส่วนต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งอาจสูญเสียไปเมื่อผู้คิดค้นออกไปจากองค์กร อีกส่วนหนึ่ง คือ บริษัท Deloitte Touche และ McKinsey ซึ่ง 2 บริษัทนี้เก็บรักษาความรู้ไว้ในระบบฐานข้อมูล On-line ที่ประกอบด้วยความรู้

ที่สำคัญ และจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน แต่บริษัท McKinsey แยกฐานข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลของลูกค้าและความรู้หลักที่ใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานออกจากกันเพื่อความชัดเจน และความสะดวกในการค้นหา

สำหรับการสืบค้นหรือการเข้าถึงความรู้อย่างคงมีความแตกต่างกัน กล่าวคือองค์กรแคร์และบริษัทยูโนแคลไม่ได้จัดทำช่องทางที่ชัดเจนหรือเครื่องมือที่เป็นทางการ แต่พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้ได้โดยอาศัยเครือข่ายการทำงานในองค์กร ซึ่งในองค์กรแคร์เป็นการประสานงานผ่าน Senior Management ในแต่ละสาขา การประชุม การปรึกษาหารือ การฝึกอบรม และการพัฒนาทักษะเจ้าหน้าที่ที่องค์กรจัดขึ้นในส่วนของบริษัท Deloitte Touche และ McKinsey ทั้ง 2 บริษัทจัดทำเครื่องมือสำหรับการสืบค้นไว้อย่างชัดเจนและเป็นทางการ โดยจัดทำเป็นสมุดบันทึกที่ระบุรายชื่อและทักษะหรือความรู้ที่สำคัญของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน รวมทั้งเอกสารหลักของบริษัท ซึ่งเปรียบได้กับสมุดหน้าเหลืองเพราะทำให้พนักงานทราบว่าใครมีความรู้ในเรื่องใด และถ้าต้องการความรู้เพิ่มเติมควรทำอย่างไร

การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

ในส่วนของ การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้นั้นทุกกรณีศึกษามีการจัดกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ระหว่างพนักงานด้วยกันและการถ่ายโอนทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติซึ่งกิจกรรมต่างที่นำมาใช้มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันไม่ว่าจะเป็นการทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่ายหรือทีมงาน การประชุม และการพบปะสังสรรค์ การชุมนุมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการแสดงผลงาน การฝึกอบรม การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนพนักงาน หรือการสื่อสารด้วยการเขียน เช่น การบันทึกในฐานข้อมูล การบันทึกเป็นคู่มือหรือเอกสารต่าง ๆ เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้ทำให้ความรู้เคลื่อนที่จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง รวมทั้งทำให้เกิดการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

สำหรับความแตกต่างของการถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ในกรณีศึกษาที่มีอยู่ในส่วนของ การให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีหรือเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ เพราะในกรณีของบริษัท Deloitte Touche และ McKinsey บริษัทจำเป็นต้องพึ่งพาเทคโนโลยีเพื่อก่อให้เกิดการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์จากความรู้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง เนื่องจากทั้ง 2 บริษัทมีพนักงานจำนวนมาก และลักษณะงานไม่เอื้ออำนวยให้เกิดการทำงานร่วมกันโดยตรง การสื่อสารจึงต้องอาศัยเทคโนโลยีเป็นสำคัญ

บทสรุปสถานภาพการใช้ระบบการจัดการความรู้สามารถอธิบายได้ถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการความรู้ในประเทศที่พูดภาษาเยอรมัน ทั้งนี้โดยมีพื้นฐานมาจากการศึกษาเชิงทฤษฎีข้อค้นพบเชิงคุณภาพที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้จัดการความรู้ในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในเป็นเวลานาน พบข้อสรุปที่สำคัญ 6 ประการดังนี้

1. Almost all large organizations have an Intranet and/or groupware platform in place that offers basic KM functionality and a solid foundation for KMS

องค์กรขนาดใหญ่ส่วนมากติดตั้งอินทราเน็ต และหรือ groupware platform รูปแบบเหล่านี้มีการรวมกันอย่างหลากหลาย และเพิ่มเครื่องมือต่างๆ เพื่อเตรียมพื้นฐานที่เป็นหน้าที่ของการจัดการความรู้ เช่น ความง่ายในการแบ่งปันเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ และเข้าถึงสารสนเทศของบริษัท เช่นเดียวกับการติดตั้ง groupware ลงไปเพื่อสนับสนุนทีมงานและเพิ่มความซับซ้อนของการจัดโครงสร้างและกระบวนการ

2. Many KMS functions are implemented, but not used intensively

องค์กรขนาดใหญ่ได้นำหน้าที่ของการจัดการความรู้เฉพาะเจาะจงหลายอย่างไปใช้ในส่วนของการสร้างพื้นฐานอินทราเน็ตแบบก้าวหน้าและ groupware เช่นเดียวกับงานที่เฉพาะเจาะจง เช่นระบบการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า หรือระบบสนับสนุนหน่วยธุรกิจ หน้าที่จำนวนมากไม่ได้ใช้อย่างเข้มข้นเนื่องด้วยปัญหาทางเทคนิค แต่ส่วนมากเนื่องจากความต้องการเนื้อหาสาระเกี่ยวกับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงยังคงเป็นแค่การพิจารณาเรื่องศักยภาพเมื่อมีการประยุกต์ใช้ ICT ในการริเริ่มการจัดการความรู้

3. Most organization build their own KMS solutions

ส่วนมากของการจัดตั้งมักเป็นการพัฒนาที่มีความเฉพาะเจาะจงในแต่ละองค์กร และรวมเครื่องมือและระบบต่าง ๆ มากกว่าการเป็นไปตามมาตรฐานของระบบการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในตลาดเหตุผลหนึ่งคือ ตลาดของระบบการจัดการความรู้ยังสับสนและมีการเปลี่ยนแปลง ไม่มีผู้จัดจำหน่ายที่เป็นผู้นำ ส่วนอีกเหตุผลหนึ่งคือ องค์กรกลัวการสูญเสียความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ถ้ามีการแลกเปลี่ยนระบบการจัดการความรู้ที่เฉพาะเจาะจงขององค์กรที่สร้างขึ้นสำหรับมาตรฐานซอฟต์แวร์ซึ่งอาจจะไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของธุรกิจของตน

4. Integrative KMS functions predominate, but interactive and bridging KMS functions catch up

หน่วยงานส่วนมากเน้นการบูรณาการหน้าที่ระบบการจัดการความรู้กับความรู้ที่เป็นเอกสารที่เห็นได้อย่างชัดเจน ซึ่งไม่ใช่เรื่องแปลกเนื่องจากเอกสารจำนวนมากอยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ การจัดการเอกสารและการออกแบบกระบวนการธุรกิจใหม่เพื่อทำให้เป็นระบบได้

ถูกเรียนรู้และใช้ฐานจากเอกสารซึ่งได้จัดเตรียมไว้ให้เห็นได้และทำให้ฐานความรู้ขององค์กร และมีแนวโน้มของการร่วมมือและเป็น bridging KMS มากขึ้น

5. KM-related ICT systems lack integration

หลายองค์กร ความหลากหลายของระบบเป็นการพัฒนาขึ้นโดยปราศจากกรอบของงานที่จะบูรณาการ มีการนำเสนอการบูรณาการหน้าที่ภายในหนึ่งระบบบางหน่วยงานสร้าง enterprise knowledge portal ซึ่งบูรณาการการเข้าถึงได้มาก หน้าที่ของการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบ ICT ในหน่วยงานส่วนมากยังคงไม่ได้รับการบูรณาการ

6. KMS are highly complex systems

ระบบการจัดการความรู้โดยทั่วไปแล้วยังคงเป็นระบบ ICT ที่ซับซ้อนอยู่มาก เนื่องจาก 1) ความซับซ้อนทางเทคนิคของหน้าที่ "อัจฉริยะ" ซึ่งทำให้ระบบการจัดการความรู้แตกต่างจากระบบเดิม ๆ อย่างเห็นได้ชัด และจำนวนข้อมูล เอกสาร และข่าวสารที่เชื่อมโยงกันอยู่มาก 2) ความซับซ้อนของปัญหาขององค์กรซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจและกระบวนการความรู้ เช่นเดียวกับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กร และ 3) ความซับซ้อนของมนุษย์อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในการจัดการของความรู้ซึ่งเป็นความต้องการจากผู้ทำงานใช้ความรู้ขององค์กร ในฐานที่ระบบการจัดการความรู้ได้บูรณาการเข้าไปในสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนโดย ICT ของพนักงานที่ใช้ความรู้

การประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กร

ประเทศไทยได้มีการตื่นตัวและเริ่มใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรและบุคลากร ซึ่งนำเสนอโดยแยกออกเป็น 2 ส่วนตามคุณลักษณะขององค์กรดังนี้

2.1 การจัดการความรู้ในภาคธุรกิจเอกชน

1. การจัดการความรู้ในเครือซิเมนต์ไทย

คุณสุรสิทธิ์ ตันธนาศิริกุล ผู้จัดการศูนย์พัฒนาความรู้เครือบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ได้บรรยายสรุปหลักการของการจัดการความรู้ของศูนย์พัฒนาความรู้เครือบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ว่าเป็นการทำให้เกิดการเคลื่อนไหวของความรู้ผ่านสื่อไปยังบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทำให้เกิดการเรียนรู้และเข้าใจในผู้ที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 3 ประการคือ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรม และขีดความสามารถ นอกจากนี้ยังมีเป้าหมายของการเรียนรู้เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Learning transformation) ในประเด็นหลัก ๆ 4 ประการดังนี้ 1) บุคลิก (Character) 2) ภาวะผู้นำ (Leadership) 3) จิตบริการ (Service mind) และ 4) นวัตกรรม (Innovation)

การจัดการความรู้ในเครือบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เริ่มจากเป้าหมายของ งานหรือธุรกิจซึ่งนำมาใช้กำหนดตัวความรู้ที่ต้องการใช้ และกำหนดขีดความสามารถของ พนักงาน แล้วจึงรวบรวมความรู้ที่ต้องการจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

การรวบรวมความรู้จากภายในองค์กรจะรวบรวมจากแหล่งที่หลากหลาย เช่น จากโครงการที่เสนอขออนุมัติดำเนินการ แผนดำเนินงาน บันทึกการดำเนินงานตามโครงการที่ผ่านการอนุมัติ บันทึกการประชุม บันทึกการแก้ไขและปรับปรุง การทำ TQC / ISO และอื่น ๆ การทำโครงการพัฒนาความปลอดภัยพัฒนาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

การเผยแพร่ความรู้ในเครือฯ ใช้วิธีการผสมผสานหลายวิธีร่วมกัน ได้แก่ การจัดอบรมในห้องเรียน การฝึกปฏิบัติและเรียนรู้จากหน้างาน การศึกษาเองจากเอกสารที่รวบรวม การใช้ระบบที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (coaching และ mentor) หรือเรียนรู้จากระบบ E-learning ของบริษัท เป็นต้น สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ในเครือฯ มีดังนี้

1. Knowledge Sharing Board เป็น web-board ที่ใช้ภายในองค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้
2. Working Knowledge เป็นการจัดบันทึก และยกระดับความรู้ที่ใช้ในการทำงานของแต่ละคนเพื่อนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถ ช่วยการทำงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้นและค่าตอบแทนที่สูงขึ้นด้วย
3. Case Study เป็นการนำกรณีของความสำเร็จ หรือล้มเหลวของกิจกรรมในเครือฯ หรือของบริษัทอื่นมาศึกษาเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็น tacit knowledge และความรู้แบบบูรณาการ
4. Learning Workshop มีเป้าหมายเพื่อสร้างพฤติกรรมโดยอิงหลักการ “วินัย 5 ประการ” (The Fifth Discipline) ของ Peter Senge ทั้งนี้โดยที่เครือปูนฯ จะเน้นสร้างพฤติกรรม ใฝ่รู้ใฝ่เรียน (Personal mastery) และการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)
5. Soft Learning เป็นการสรุปความรู้ประเด็นกว้าง ๆ ในเรื่องที่มีความสำคัญต่อบริษัท ให้พนักงานเข้ามาศึกษาได้ใน web site
6. Knowledge Game มีเป้าหมายเพื่อสร้างทัศนคติ และพัฒนาบุคลากร กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้ในเครือบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นการพัฒนาความรู้โดยการเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาคนและการพัฒนางาน

2. การจัดการความรู้ในบริษัทปูนซิเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)

คุณสมบุรณ์ ภูววรรณ รองประธานอาวุโสผลิตปูนซิเมนต์บริษัทปูนซิเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ได้บรรยายสรุปการจัดการความรู้ของบริษัทฯ ว่าใช้วิธีการประยุกต์หลักการของชาติตะวันตกแต่ใช้วิธีการถ่ายทอดแบบตะวันออก บนความคิดที่ว่าถ่ายทอด

ความรู้จะทำให้เกิดความคิดใหม่ที่เข้มแข็งขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อความเป็นเลิศด้านการผลิตและบริการ นั่นคือ พนักงานต้องมีความเป็นเลิศทั้งด้านความสามารถและทักษะการทำงาน ซึ่งจากการดำเนินงานมากกว่า 30 ปี บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ได้พัฒนาองค์ความรู้เรื่อยมา จนเป็นทั้งผู้ผลิตปูนซีเมนต์และผู้สร้างเทคโนโลยี ปัจจุบันบริษัทฯ ขยายเครื่องจักรและสร้างโรงงานผลิตปูนซีเมนต์ รวมทั้ง know how แก่นานาชาติ เช่น เวียดนาม บังคลาเทศ เม็กซิโก จีน พม่า ฟิลิปปินส์ วิธีการจัดการความรู้ในองค์กรมีชื่อเรียกเฉพาะว่า "Technical Learning Organization" หรือ TLO โดย TLO จะเป็นระบบที่เชื่อมโยงงาน 3 ส่วนเข้าด้วยกันคือ 1) knowledge efficiency ซึ่งเป็นความรู้จากการทำงาน ความรู้จากตัวบุคคล และความรู้จากการแสวงหา ซึ่งเป็นความรู้ที่ต้องเข้าใจได้ง่าย 2) knowledge connectivity เป็นส่วนที่ทุกคนเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ซึ่งจะมีการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ข้ามแผนก มีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน แนะนำการปฏิบัติที่เป็นตัวอย่างที่ดีและ 3) knowledge innovation เป็นส่วนของการสร้างขวัญและกำลังใจ และความคิดสร้างสรรค์

บริษัทฯ จะบริหารความรู้ และกระตุ้นให้เรียนรู้เชิงรุก ทำงานให้เป็นระบบโดยการสอนงานอย่างใกล้ชิดแบบตัวต่อตัว โดยวิศวกรอาวุโสจะเป็นผู้ให้แนวทางการทำงานเป็นครูฝึกของวิศวกรใหม่เพื่อเรียนรู้เครื่องจักรที่มีอยู่เดิม หรือพัฒนาเครื่องจักรใหม่ แล้วนำความรู้หรือทักษะที่ได้เขียนเป็นคู่มือการปฏิบัติงานเก็บไว้ในศูนย์ข้อมูล (Concept library) ซึ่งทุกคนสามารถเข้ามาใช้ข้อมูลนั้น ๆ ได้ผ่านระบบ LAN นอกจากนั้นที่ห้องทำงานหรือห้องพัก สิ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนของการจัดการความรู้แบบ TLO คือจะต้องมีความร่วมมือกันทุกระดับตั้งแต่ผู้จัดการโรงงานซึ่งเป็นผู้กระตุ้นและทำให้พันธกิจที่วางไว้เกิดผลสัมฤทธิ์ ทีมงาน TLC และผู้จัดการสายการผลิตจะเป็นผู้นำพฤติกรรมและวิธีการมาใช้ในการปฏิบัติให้เกิดการต่อเนื่อง ในขณะที่ Expert panel และ Line manager จะนำความรู้มาสร้างให้เป็นพฤติกรรมการเรียนรู้และส่งเสริมให้พนักงานระดับปฏิบัติปรับ เปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของตนให้เป็นการทำงานเชิงรุกมากขึ้น

3. การจัดการความรู้ในบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด

(มหาชน)

คุณสุกันยา วรรณเกษม ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาองค์กร บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ได้บรรยายสรุปโดยชี้ให้เห็นว่า การจัดการความรู้กับการเป็นองค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นเรื่องที่สัมพันธ์กัน และปตท.สผ. ดำเนินการในเรื่องดังกล่าวเพื่อเป็นเครื่องมือพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นบริษัทชั้นนำในระดับภูมิภาค การดำเนินการต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นไปภายใต้วิสัยทัศน์ของการแข่งขันในเวทีโลก

การดำเนินการเริ่มจากการพัฒนาความคิดและทักษะในการเป็นองค์กรเรียนรู้ ซึ่งมีผลต่อวิถีคิดของคนในองค์กร ทำให้พนักงานทุกระดับตระหนักว่าตนเองแม้จะเป็นพนักงานระดับล่าง แต่ก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

การจัดการความรู้ภายใน ปตท.สผ. ส่วนหนึ่งดำเนินการผ่านระบบ internet เป็นกลไกเชื่อมโยงพนักงานของบริษัทซึ่งทำงานอยู่ในพื้นที่ที่ห่างไกลกัน บางคนอยู่ในต่างประเทศ ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลในระบบ internet ของบริษัท ซึ่งมีฐานความรู้เกี่ยวกับข่าวรายวัน ปฏิทินกิจกรรมของบริษัทซึ่งมีข้อมูลล่วงหน้าเป็นปี มีข้อมูลเกี่ยวกับการประกวดความคิดริเริ่มของกลุ่มงาน และมีเว็บไซต์ย่อยของแต่ละหน่วยงานให้เพื่อนร่วมงานในบริษัทแต่อยู่ต่างหน่วยงานได้รับรู้และเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งมีฐานข้อมูลของการปฏิบัติงานที่ดี (Best practices) ให้พนักงานเข้าไปศึกษาได้ นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมกันกำหนดแบบฟอร์มมาตรฐานของเอกสารประเภทต่าง ๆ ขึ้นระบบ internet ให้พนักงานสามารถนำไปใช้ได้โดยไม่ต้องเสียเวลาคิดค้นใหม่

4. การจัดการความรู้ในฝ่ายบำรุงรักษาโยธา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

คุณนภดล สุขล้ำราญ Knowledge Manager และคุณนภนันทิรา แสงสุริยะ Knowledge Analyst ของศูนย์ความรู้ ฝ่ายบำรุงรักษาโยธา การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้ร่วมกันบรรยายสรุปว่า การจัดการความรู้ของฝ่ายบำรุงรักษาโยธา (ฝบย.) เกิดขึ้นเนื่องจากฝ่ายฯ ประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากร อันเนื่องมาจากการออกจากงาน การปลดออกเกษียณ ฯลฯ ซึ่งก่อให้เกิดช่องว่างความรู้ระหว่างพนักงานเก่า หรือพนักงานรุ่นพี่กับพนักงานรุ่นน้อง ฝบย. จึงได้จัดเก็บรวบรวมประสบการณ์ ความรู้ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และนำกระบวนการจัดการความรู้เข้ามาเสริมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ระหว่างพนักงานที่ทำงานร่วมกัน และส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นด้วย โดยได้กำหนดแนวคิดและปรัชญาในการจัดการความรู้เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงาน 6 ประการคือ 1) วัฒนธรรม 2) กระบวนการ 3) เนื้อหา 4) การเรียนรู้ 5) เทคโนโลยี และ 6) ตรวจสอบวัดผล

วิธีการที่ ฝบย. ใช้จัดเก็บความรู้จากผู้เชี่ยวชาญคือ Common KADS (Common Knowledge Acquisition Data Structure) โดยมีเทคนิคในการดึงความรู้ 4 วิธีดังนี้

1. สัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ เพื่อหารายละเอียดคร่าว ๆ ของความรู้ที่สนใจ
2. สัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ เพื่อหารายละเอียดขององค์ความรู้ทั้งหมดเพื่อจัดทำฐานความรู้
3. สังเกตการทำงาน เพื่อสร้างแผนภูมิโครงการองค์ความรู้ที่ไม่มีโมเดลมาตรฐาน
4. จัดทำแผนความสัมพันธ์แบบชั้นบันได เพื่อสร้างแผนภูมิโครงสร้างองค์ความรู้

ขั้นตอนต่อไปคือ การนำความรู้ที่จัดเก็บได้มาสร้างเป็นโมเดลแสดงรายละเอียดขององค์กร สร้างโมเดลความรู้ กำหนดช่องทางการสื่อสาร (ผ่าน internet) และออกแบบโครงการใหม่ ๆ ด้านการจัดการความรู้ต่อไป นอกจากนี้ ฝบย. ยังใช้โปรแกรม Protégé 2000 ซึ่งเป็น open source ร่วมกับวิธีการของ CommonKADS ในการพัฒนา Knowledge-base system อีกด้วย

นอกจากนั้น Sallis and Jones (2000) ได้พัฒนารายการตรวจสอบการจัดการความรู้ สำหรับการศึกษ โดยให้เป็นรายการตรวจสอบไว้ 10 ประการดังนี้

1. วิสัยทัศน์และพันธกิจ (Vision and Mission)
2. กลยุทธ์ (Strategy)
3. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)
4. ทูทางปัญญา (Intellectual Capital)
5. องค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization)
6. ภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ (Leadership and Management)
7. ทีมงานและชุมชนการเรียนรู้ (Teamwork and Learning Communities)
8. การแบ่งปันความรู้ (Sharing Knowledge)
9. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)
10. การล้ำสมัยทางดิจิทัล (Digital Sophistication)