

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ดำเนินเสนอโดยกล่าวตามลำดับดังนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

- 1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
- 1.2 ความสำคัญของการจัดการความรู้
- 1.3 องค์ประกอบของการจัดการความรู้
- 1.4 การจัดการความรู้เชิงระบบ Tomas Stewart
- 1.5 ประโยชน์และคุณค่าของการจัดการความรู้
- 1.6 ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Key Enablers)
- 1.7 พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 (รวมแก้ไขเพิ่มเติมจนถึงปัจจุบัน เฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้อง)
- 1.8 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (เฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้อง)
- 1.9 พระราชกฤษฎีกาการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 (เฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้อง)

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

การจัดการความรู้เรียกย่อๆ ว่า KM เป็นศาสตร์ที่ค่อนข้างใหม่ เริ่มมาประมาณ 10 ปี ที่ผ่านมา ซึ่งเริ่มมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มากขึ้น มีการใช้ KM ในการจัดการข้อมูลข่าวสารที่หลังไหลไปมาอย่างมากมาย แต่ในปัจจุบัน KM มีความหมายมากกว่านั้น IT กลายเป็นเพียงส่วนหนึ่งของ KM เท่านั้น

สังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Society) “ความรู้” ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่ายิ่ง แตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่นๆ เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและสร้างขึ้นใหม่ได้

ตลอดเวลา ซึ่งสภาวะดังกล่าวให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคม เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge – based Economy) ความรู้ได้กลายเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญ ดังนั้น แนวคิดและหลักการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) จึงมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรในทุกระดับ (พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547 หน้า 19)

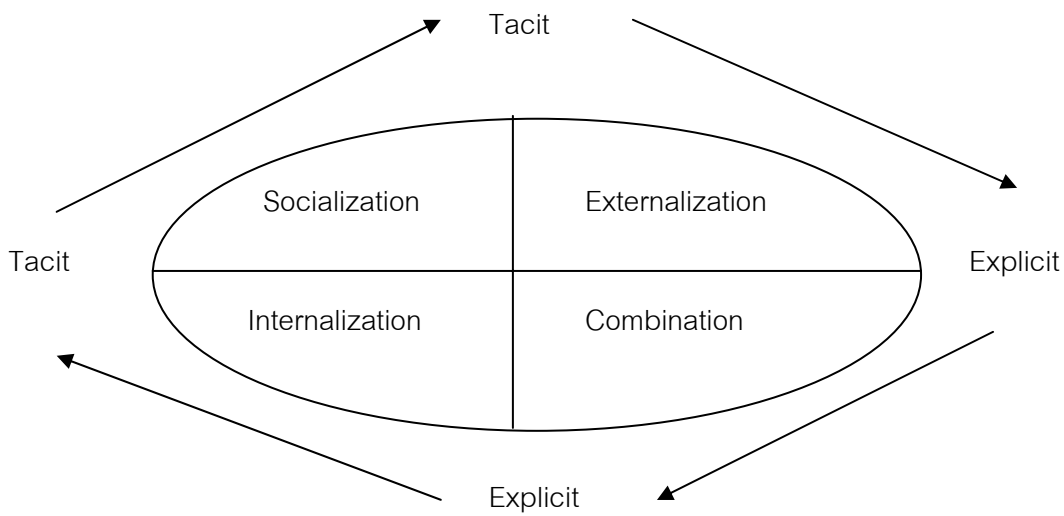
ความรู้ในองค์กรมี 2 ประเภทคือ ความรู้ที่มีอยู่ในสมองมนุษย์ และความรู้ที่บันทึกไว้ในสื่อ ต่างๆ บุคลากรที่เป็นทุนมนุษย์ในองค์กรมี 2 ประเภทเช่นกัน คือ บุคลากรที่องค์กรต้องมีไว้เพื่อ ทำงานในปัจจุบันให้ประสบผลสำเร็จ และอีกกลุ่มหนึ่งเป็นบุคลากรที่ทำงานเพื่อสร้างอนาคตให้กับ องค์กร ซึ่งทุกองค์กรต้องเตรียมทุนในลักษณะหลังไว้เหมือนการเตรียมทุนทางการเงินหรือ ทรัพย์สินถาวร (ทนายท ศรีปลั่ง. 2546 หน้า 15)

Micheal Polanyi และ Ikujiro Nonaka (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547 หน้า 15-16) แบ่งประเภทของความรู้ตามรูปแบบที่ “มองเห็นได้” 2 ประเภท คือ

1. ความรู้โดยนัยหรือความรู้ที่มองเห็นไม่ชัดเจน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ใน ตัวของแต่ละบุคคล เป็นความที่เกิเกิดขึ้นภายใน อาจเกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้ พรสวรรค์ หรือ สัญชาตญาณของแต่ละบุคคล และสื่อสารออกมาเป็นคำพูดหรือตัวหนังสือได้ยาก เช่น ทักษะการ ทำงาน กระบวนการในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เป็นต้น ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. ความรู้ที่ชัดเจนหรือความรู้ที่เป็นทางการ (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นเหตุ เป็นผลเป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรตามสื่อต่างๆ ได้ เช่น คู่มือการทำงานของพนักงานใหม่ หนังสือสัญญา MOU ระหว่างบริษัทข้อมูลจากเครือข่าย อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

แต่ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) จะมีประมาณ 80% ของความรู้ที่องค์กรมีฉะนั้นจึง เป็นสิ่งที่ท้าทายกับผู้บริหารที่จะดึงส่วนที่อยู่ภายในของแต่ละคนออกมาให้อยู่ในรูปของความรู้ที่ ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุด ซึ่งผู้เชี่ยวชาญด้านจัดการ ความรู้ของ NanoKa Takeuchi (บุญดี บุญญากิจ, 2547 หน้า 17-18) มีการกำหนดรูปแบบ ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ทั้งสอง (Knowledge Spiral หรือ SECI Model) ได้ดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงการเปลี่ยนรูปแบบความรู้

จากแผนภาพเป็นแผนภาพการเปลี่ยนรูปแบบความรู้ (Knowledge Conversion) ที่ได้จากความสัมพันธ์ของ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge โดยสามารถอธิบายได้ คือ

1. Socialization เป็นกระบวนการเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์โดยนัยและสร้างความรู้ เช่น แนวคิด ทักษะ โดยที่บุคคลสามารถรับความรู้โดยนัยได้จากการสังเกต ลอกเลียน หรือลงมือปฏิบัติ เป็นต้น เพื่อให้เกิดกระบวนการคิดและทักษะใหม่ๆ ขึ้นมา

2. Externalization เป็นกระบวนการเปลี่ยนความรู้โดยนัยเป็นความรู้ที่ชัดเจน กระบวนการนี้มีความสำคัญเพราะเป็นส่วนที่ความรู้โดยนัยถูกทำให้ชัดเจนขึ้น โดยการเปรียบเทียบหรือใช้ตัวอย่าง

3. Combination เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนความแบบชัดเจน ทำให้ความคิดต่างๆ เป็นระบบจนกลายเป็นความรู้ใหม่ขึ้นมา

4. Internalization เป็นกระบวนการเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจนให้เป็นความรู้โดยนัยและจะรวมตัวกันกลับเป็นความรู้โดยนัย และจะฝังตัวในบุคคลนั้นๆ อีกครั้ง ซึ่งจะกลายเป็นทักษะหรือความสามารถอันมีค่ายิ่งต่อบุคคลหรือองค์กร

ความหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

วิจารณ์ พานิช (2548. หน้า 3) กล่าวว่า “การจัดการความรู้คือ เครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการ

พัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชนเป็น
หมู่คณะ ความเชื่ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน”

ชาตรี เจริญศิริ และคณะ (2547. หน้า 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “การจัดการความรู้ คือ
กระบวนการที่เป็นเครื่องมือหรือวิธีการ เพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าของกิจการขององค์กร กลุ่มบุคคลหรือ
เครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์กร”

ทะนงศักดิ์ ประดิษฐ์ (e LEADER:2005) sales & Marketing Director ของ Maxite กล่าว
ว่า “KM ในความหมายของ Maxite นั้น เป็นการรวบรวมเอาองค์ความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ
กับธุรกิจนั้นๆ มาบริหารจัดการให้เป็นระเบียบ โดยนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยดำเนินการ
โดยที่แหล่งข้อมูลหรือแหล่งความรู้อาจจะมาจากแหล่งภายนอก เช่น คำถามต่างๆ หรือจากบุคคล
ภายในที่มี Know How อาทิ ประสบการณ์ หรือความเชี่ยวชาญ ป้อนเข้าไปในระบบ แต่
สาระสำคัญคือจะต้องสะดวกในการค้นหา สะดวกในการนำเสนอข้อมูลในรูปแบบที่หลากหลายมิติ
และยังสามารถที่จะเจาะลึกไปในองค์ความรู้นั้นๆ อย่างละเอียด

การจัดการความรู้เริ่มที่ปณิธานของความมุ่งมั่น (Purpose) อันยิ่งใหญ่ร่วมกันของสมาชิก
ขององค์กร กลุ่มบุคคล เครือข่ายที่จะร่วมกันใช้ความเพียรดำเนินการจัดการความรู้ด้วยวิธีการและ
ยุทธศาสตร์อันหลากหลาย เป็นพลังหลักในการบรรลุเป้าหมายตามความมุ่งมั่นเพื่อประโยชน์
ขององค์กร กลุ่มบุคคล เครือข่าย และยังประโยชน์อันไพศาลให้แก่สังคมในวงกว้าง”

ประเวศ วะสี (2545, หน้า 21) กล่าวว่า “การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการให้มีการ
วิจัยสร้างความรู้ที่เหมาะสม ให้มีการตั้งเจตจำนงร่วมกัน วิจัยร่วมกัน ร่วมเรียนรู้ จัดความรู้ให้อยู่ใน
รูปที่เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ จัดการให้การสร้างความรู้และการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติที่สำเร็จ
ผลจัดการให้ประเมินผลการปฏิบัติ เพื่อการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง และมีการจัดการสร้างนักวิจัย
สร้างนักจัดการความรู้ และสร้างหน่วยจัดการความรู้”

บดินทร์ วิจารย์ กล่าวว่า “คือ กระบวนการวางแผนเกี่ยวกับความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์
แก่องค์กรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร”

สำนักงาน กพร. ได้ให้ความหมายของ KM ว่า “เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ใน
องค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคน ใน
องค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด”

Pyoko Toyama (บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ, 2548. หน้า 20) กล่าวว่า “การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ”

Trapp (1999) กล่าวว่า “การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่างๆ จำนวนมากซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่คาดหวังไว้ การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์กร”

Kuczaj (2001) กล่าวว่า “การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้”

Tannembaum ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ไว้ว่าเกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆ เหล่านี้

“1. การรวบรวม การจัดระเบียบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้และทำให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างเหมาะสม สารสนเทศและเทคโนโลยีเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์จะสามารถสนับสนุนให้การจัดการความรู้มีพลังและอำนาจได้

2. การแบ่งปันความรู้ หากปราศจากการแบ่งปัน ความพยายามในการจัดการความรู้จะล้มเหลว ในการแบ่งปันความรู้นี้ต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์กรเป็นสำคัญ เพราะมีอิทธิพลอย่างสูงต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้

3. การอาศัยบุคคลที่มีความรู้หรือความเฉลียวฉลาด

4. การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้องค์กรต่างๆ อยู่รอดและประสบความสำเร็จได้

จากความหมายดังที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูล”

Newman, Brian กล่าวว่า “เป็นกลุ่มของกระบวนการต่างๆ ที่ดำเนินการเกี่ยวกับการสร้าง การกระจายและการใช้ประโยชน์ของความรู้”

Trapp (1991) กล่าวว่า “เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่างๆ จำนวนมากซึ่งมีการจัดการความรู้ จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่จะจัดการบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์กร”

Sveiby กล่าวว่า “เป็นศิลปะของการสร้างคุณค่าจากทรัพย์สินที่แตะต้องไม่ได้ (Intangible assets) ขององค์กร”

Sveiby กล่าวว่า “การจัดการที่มีกระบวนการและเป็นระบบตั้งแต่การประมวลผลข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) ความคิด (Knowledge) ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างความรู้ (Knowledge) และจะต้องมีการจัดเก็บในลักษณะที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางที่สะดวก เพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน ทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ และมีการแพร่กระจายไหลเวียนไปทั่วองค์กร”

Carla “O” Dell และ Jackson Grayson. กล่าวว่า “การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้มีความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปปฏิบัติ เพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ การจัดการความรู้ไปใช้เครื่องมือที่จัดการกับตัวของความรู้โดยตรง แต่เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกัน อาจกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในและนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านทางกระบวนการต่างๆ เช่นการสร้าง การรวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น”

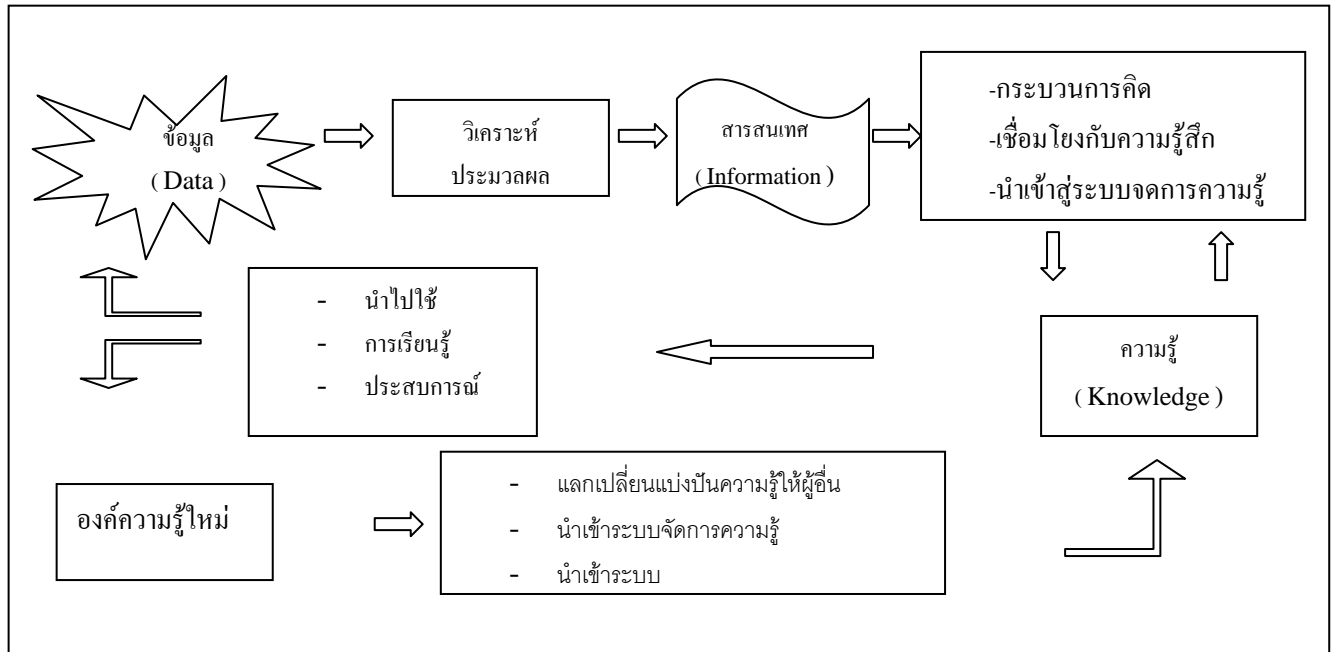
สรุป การจัดการความรู้ของคณะผู้วิจัย หมายถึง กระบวนการแสวงหาและสร้างความรู้ที่นำมาจัดเก็บวิเคราะห์เพื่อถ่ายโอนประยุกต์และพัฒนาเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายการทำงาน

2. ความสำคัญของการจัดการความรู้

ความสำคัญของการจัดการความรู้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน เพราะองค์กรได้มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบแล้ว ก็จะทำให้ห้องค์กรประสบผลสำเร็จ เพราะความรู้ที่มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบนั้น เปรียบเสมือนองค์กรมีผู้เชี่ยวชาญหรือมีความรู้ที่มีประสิทธิภาพผ่านประสบการณ์ที่มีผลสำเร็จ ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญที่ได้ผ่านการทดลองใช้มาแล้ว “ความรู้ คือ อะไร” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้คำนิยามไว้ว่า “ความรู้คือสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากกาได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติของวิชาในแต่ละสาขา”

ความรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อมีการนำไปใช้แล้วจะมีการต่อยอดให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้นไปเรื่อยๆ จากการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ (ภาพที่ 2) ยิ่งใช้ ยิ่งเพิ่มยิ่งมีคุณค่ามากขึ้น และองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรจะไม่มีค่าเลย ถ้าไม่มีการนำไปใช้ ซึ่งความรู้ในที่นี่ไม่ได้หมายถึงความรู้จากงานวิจัยเท่านั้น แต่หมายถึงความรู้ด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำแผนงาน

งบประมาณ การติดตามประเมินผลงานบัญชีหรือความรู้ที่ต้องการสั่งสมประสบการณ์จนเกิด
ความชำนาญ ความละเอียดถี่ถ้วน



ภาพที่ 2 วงจรความรู้

ความรู้ ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความมั่นคง และเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดของ
องค์กร และสามารถแบ่งความสำคัญของการจัดการความรู้ออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ความสำคัญต่อองค์กรทางธุรกิจ ทุนปัญญาเป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งมี
องค์ประกอบหลัก คือ ทุนทางด้านลูกค้า ทุนทางด้านองค์กร และทุนมนุษย์ ซึ่งต้นทุนทั้งสามด้านนี้
จะก่อให้เกิดเป็นมูลค่าทางการเงิน กรณีความสำเร็จในการจัดการความรู้บริษัท ปูนซีเมนต์นคร
หลวง จำกัด (มหาชน) มีการบริหารความรู้และกระตุ้นให้เรียนรู้ในลักษณะเชิงรุก และทำงานเป็น
ระบบโดยการสอนงานอย่างใกล้ชิดแบบตัวต่อตัว เช่น วิศวกรอาวุโสเป็นผู้ให้แนวทางการทำงาน
และเป็นครูฝึกให้กับวิศวกรใหม่ เพื่อเรียนรู้ระบบการผลิต เครื่องจักร แล้วนำความรู้ที่ได้มาเขียน
เป็นคู่มือปฏิบัติงานเก็บไว้ในศูนย์กลางข้อมูล ซึ่งทุกคนสามารถเข้ามาใช้โดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ต
เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมอีกมากมายเพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศในการจัดการความรู้ใน
องค์กร และผู้บริหารเป็นผู้ให้การสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ อย่างเต็มที่ (ธวัช หมดเฒ่า)

2. ความสำคัญต่อองค์กรภาครัฐ กรณีความสำเร็จในการจัดการความรู้ของโรงพยาบาล
บ้านตาก โดยใช้เครื่องมือ “การจัดการความรู้” มาบูรณาการโดยพัฒนาเครื่องมือจัดการความรู้
ผสมผสานกับเครื่องมืออื่นๆ ออกมาเป็นรูปแบบเฉพาะตัวที่เหมาะสมกับบริบทของโรงพยาบาล

บ้านตากเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลในทุกด้าน และได้ใช้กิจกรรม 5 ส เป็นรากฐานที่สำคัญใช้กิจกรรมโอดี (วรรณ เลิศวิจิตรจรัส)

3. ความสำคัญต่อองค์กรทางการศึกษา กรณีศึกษาการพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 ในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้วยการจัดการความรู้ เสริมสร้างความเข้มแข็งของบทบาท ภารกิจ และการจัดองค์กรให้บรรลุเป้าหมายใช้การจัดการความรู้ในการพัฒนา โดยใช้กระบวนการ 7 ขั้นตอนในการพัฒนา ดังนี้

- 1) สร้างความเสมอภาคและเพิ่มโอกาสเข้าถึงบริการทางการศึกษา
- 2) ปฏิรูปการเรียนรู้สู่การใช้ความรู้คู่ คุณธรรมในการดำรงชีวิต
- 3) ปลุกฝัง ให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกเห็นคุณค่าและภูมิใจในความเป็นไทย
- 4) พัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้
- 5) พัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่มาตรฐานสากล
- 6) สร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการสถานศึกษาและสำนักงาน
- 7) พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (อรุณ ชูเกาะทวด)

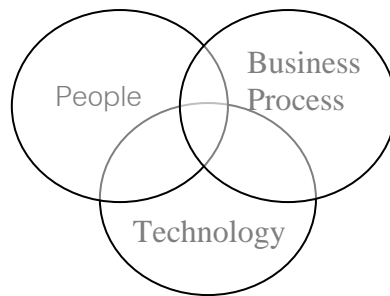
ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความสำคัญของการจัดการความรู้ มีความสำคัญต่อองค์กรในเรื่องของการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ในการรักษาจุดแข็งหรือความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรให้ดำรงอยู่ในองค์กรอย่างถาวร การพัฒนาองค์กรส่วนใหญ่ มักขึ้นอยู่กับบุคคลบางกลุ่มเท่านั้นและเมื่อกลุ่มบุคคลที่มีบทบาทต่อความสำเร็จขององค์กรเหล่านี้ได้ออกจากองค์กรไปไม่ว่าจะด้วยเหตุผลประการใดก็ตาม ความรู้และความเชี่ยวชาญต่างๆ ที่เคยเป็นส่วนที่สร้างความแข็งแกร่งขององค์กรมักจะหายไปพร้อมกับบุคคลกลุ่มดังกล่าวด้วย ในกรณีเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมาก บางองค์กรอาจถึงกับวิกฤติทำให้องค์กรประสบปัญหาอาจถึงขั้นที่ต้องเลิกดำเนินการเลยก็มีปัญหาเหล่านี้ล้วนเป็นเรื่องของการจัดการความรู้ทั้งสิ้น ปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ เนื่องจากองค์กรไม่สามารถเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่ในบุคลากร (Personal Knowledge) ให้กลายเป็นความรู้ขององค์กร (organizational Knowledge) ที่สามารถถ่ายทอดให้กับบุคลากรอื่นในองค์กรได้ เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้โดยไม่ต้องขึ้นอยู่กับบุคคลบางกลุ่มเท่านั้น

การที่องค์กรจะสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการทำให้องค์กรเรียนรู้หมุนได้อย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อ

องค์กรมีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปัน และใช้ความรู้กระบวนการที่ว่่านี้ คือ “การจัดการความรู้”

3. องค์ประกอบของการจัดการความรู้

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547)กล่าวว่า“ความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสาน การทำงานของคน กระบวนการทางธุรกิจ และเทคโนโลยี ตามแผนภูมิดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3 แสดงองค์ประกอบของการจัดการความรู้

ด้านคน

กลยุทธ์หลักที่ธุรกิจใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในทศวรรษนี้มุ่งที่ความสามารถของคนในองค์กรที่จะสร้างนวัตกรรมและความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสภาพการณ์ การพัฒนาคนในองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอันดับแรก การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์กระบวนการ และเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร เพื่อแสวงหา สร้าง จัดการ แลกเปลี่ยน และทำให้ความรู้ที่ต้องการได้รับผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการ เป็นการผสมผสานความรู้จากหลายศาสตร์ เช่น การบริหารจัดการ (Management Science) การค้นคืนสารสนเทศ (Information Retrieval) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) และพฤติกรรมองค์กร (Organization Behavior) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่ได้รับความสนใจมากที่สุดในช่วงปี 2000 เป็นต้นมา ต่อเนื่องจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการรีอับระบบ (Re-engineering) ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในช่วงปี 1990 และ Total Quality Management (TQM) ในปี 1980 การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการในยุคปัจจุบันที่องค์กรนำมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อสนับสนุนและพัฒนาองค์กรในสภาวะที่มีการแข่งขันสูง ในบางทฤษฎีได้เน้นการจัดการความรู้ว่าเป็นพัฒนาคนใน

องค์กร โดยร้อยละ 80 เป็นการใช้สมองของมนุษย์ อีกร้อยละ 20 เป็นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพราะหัวใจของการจัดการความรู้ คือ (Gathering Information) และการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ความรู้ (Synthesizing) รวมถึงการนำความรู้ไปใช้ตามโมเดลของการจัดการความรู้คือ การ สร้าง (Creating) การจัดการ (Organizing) และการนำไปใช้ (Applying Knowledge)

ด้านกระบวนการ

กระบวนการของการจัดการความรู้ ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการ ความรู้โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกเป็น การแยกแยะว่าความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้ที่กำหนดโครงสร้าง รูปแบบ และตรวจสอบความถูกต้อง ก่อนที่นำมาผลิตและเผยแพร่ โดยการบริหารกระบวนการนั้น จะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กรว่าจะต้องให้บรรลุเป้าหมายอะไร

ขั้นตอนการจัดการความรู้ (Managing Knowledge) มี 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ (Knowledge Accusation) การจัดหาความรู้ เป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและพัฒนาที่มีการจัดหมวดหมู่ ความรู้ โดยการแบ่งกลุ่มความรู้ออกเป็นหมวดหมู่ตามระบบเลขทศนิยมดิวอี้ หรือตามระบบ ตัวอักษรเป็นระบบห้องสมุดรัฐสภาอเมริกัน ทำให้ความรู้ในหมวดเดียวกันอยู่ด้วยกัน เพื่อความ สะดวกในการจัดเก็บและการค้นหาเพื่อนำมาใช้

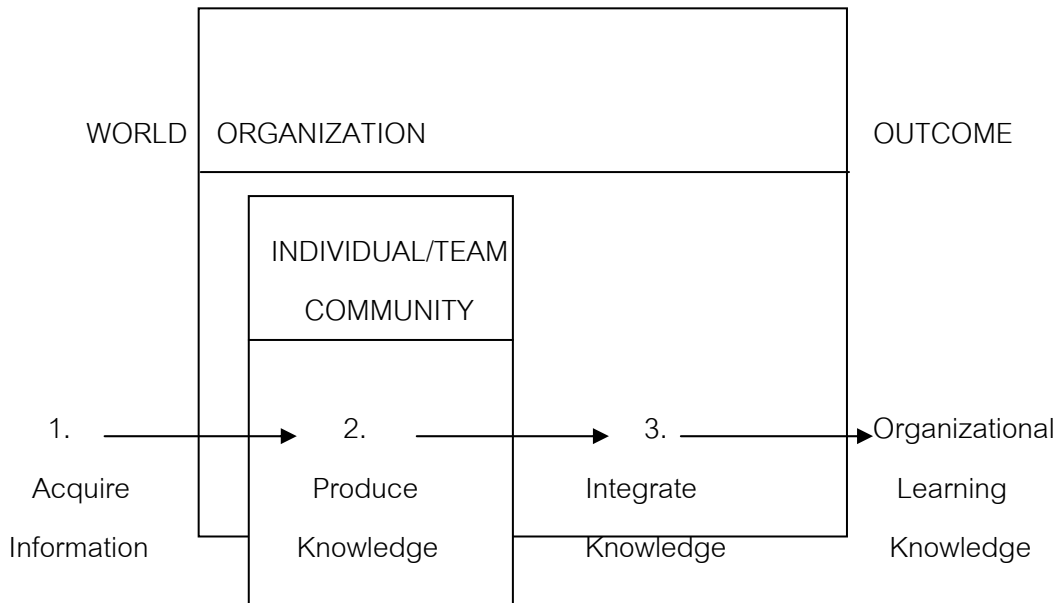
2. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กร มี 4 ระดับ ได้แก่ Know What (เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง), Know How (เป็นความรู้ที่เชื่อมโยงกับโลก ของความเป็นจริง), Know Why (เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่างๆ ผลของ ประสบการณ์แก้ปัญหานำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น), Care Why (เป็นความรู้ในเชิงความคิด สร้างสรรค์เริ่มที่ต้องการแก้ไขปัญหาและทำให้ดีขึ้น) การแบ่งปันความรู้เป็นการสร้างวัฒนธรรม ใหม่ในองค์กร

3. การใช้หรือเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Utilization) การเผยแพร่สารสนเทศให้คนใน องค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้ เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจและการดำเนินงานที่ไม่ ผิดพลาดซ้ำซ้อน ตัวอย่างการสร้างคลังความรู้ขององค์กร เช่น

- การรวบรวมรายชื่อและเบอร์โทรศัพท์เพื่อติดต่อบุคลากรผู้ชำนาญในแต่ละฝ่าย
- การจัดเก็บบทเรียนและประสบการณ์ จำแนกเป็นเรื่อง ๆ หรือหัวข้อเพื่อเป็น คู่มือสำหรับคนในองค์กรใช้ค้นหาข้อมูลที่ต้องการ

- การรวบรวมข่าวสำคัญหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรหรือธุรกิจเดียวกันรวมทั้ง ข้อมูลลูกค้า

นอกจากนี้ กระบวนการของการจัดการความรู้ อาจอธิบายได้ ดังรูป (น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2547 อ้างแล้ว)



ภาพที่ 4 แสดงกระบวนการจัดการความรู้

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่าระบบบริหารความรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ (Repositories) เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Server) จัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ รวมถึงการเผยแพร่เนื้อหาข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ External Knowledge, Structured/Informal Internal Knowledge
2. แพลตฟอร์มที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน (Collaborative Platforms) การมีระบบและฐานข้อมูลที่ใช้งานร่วมกันได้ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน
 - ระบบเครือข่าย (Network) โครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบเครือข่ายช่วยสนับสนุนการสื่อสารและการสนทนา
 - วัฒนธรรม (Culture) เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลร่วมกัน

หลักสำคัญของการจัดการความรู้ก็คือ การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจาก Tacit เป็น Explicit ให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดความรู้ในองค์กร ดังนั้นการจัดการความรู้ จึงเป็นการจัดการคน ให้สามารถนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นการบริการจัดการความรู้ฝังอยู่ในตัวถ่ายทอดออกมาสู่คนอื่น ๆ ที่ต้องการความรู้นั้นๆ ด้วยวิธีใดๆ ก็ตาม เช่น เอกสารคู่มือ การสอนงานแบบ เป็นพี่เลี้ยงประกบ (เหมาะสำหรับงานที่ต้องใช้ความชำนาญ การสังเกตจากของจริง ต้องประกบคู่ ทำงานกันให้เป็นตัวตายตัวแทนก่อนที่พี่เลี้ยงจะต้องอำลาจากวงการไป) หรือจะทำในรูปแบบสื่อต่างๆ แต่ที่สำคัญจะต้องจัดการให้เป็นระบบที่สามารถเข้าถึงและนำมาใช้ได้อย่างสะดวก มีการ แลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน

สรุปได้ว่า “การจัดการความรู้” หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อให้ “คน” ที่ต้องการใช้ ความรู้ ได้รับความรู้ที่ต้องการในเวลาที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน (Right Knowledge – Right Pwople – Right Time)”

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ (2548. หน้า 74-90) ได้สรุปองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ดังนี้

“1. การกำหนดเป้าหมายของความรู้ (Knowledge Goals)

การวางเป้าหมายด้านการสร้างฐานข้อมูลและความรู้ จะเป็นตัวกำหนดงานในด้านการจัดการความรู้ สิ่งนี้จะเป็นตัวกำหนดว่าองค์กรหรือหน่วยงานควรจะสร้างศักยภาพ และ ความสามารถในด้านใดและจะสร้างให้อยู่ในระดับใด การวางเป้าหมายในเรื่องของการกำหนด เป้าหมายของความรู้และข้อมูลทั่วไปที่ทุกคนในองค์กรจะต้องทราบ จะช่วยสร้างบรรยากาศและ วัฒนธรรมในการเฝ้าหาความรู้ ซึ่งในการพัฒนาและการให้ความรู้ในการทำงานต่างๆ นี้เองเป็น เงื่อนไขขั้นพื้นฐานที่จะนำไปสู่การบริหารจัดการข้อมูล และองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

1.1 การวางเป้าหมายในด้านความรู้ในเชิงนโยบาย (Strategic Knowledge Goals) สิ่งนี้จะเป็นตัวกำหนดศักยภาพหลักๆ ขององค์กร และจะเป็นตัวกำหนดความต้องการด้าน ข้อมูลและความรู้ขององค์กรในอนาคต และจะเป็นตัวกำหนดศักยภาพและความสามารถที่ต้องการ ที่จะให้มีขึ้นในองค์กรในอนาคต ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่จะทำให้กระบวนการวางแผนงานที่มี อยู่เดิมของ องค์กรขยายขึ้น

1.2 การวางแผนในด้านการขยายฐานข้อมูล และองค์ความรู้ขององค์กรในเชิง การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานจริง (Operational Knowledge Goals) ในการวางแผนเพื่อกำหนด แนวทางการปฏิบัติจริงนี้ จะทำให้แผนที่เขียนขึ้นในเชิงนโยบายเปลี่ยนมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

จริงเพื่อขยายฐานข้อมูลและองค์ความรู้ การทำให้เอกสารเข้าถึงได้ง่าย การสร้างระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ตภายในองค์กรหรือการจะเป็นการกำหนดระดับทักษะทางของพนักงานจะต้องมี เป็นต้น

2. การระบุองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม (Knowledge Identification)

ก่อนการลงทุนเพื่อพัฒนาศักยภาพใหม่ขององค์กร องค์กรควรจะทราบอย่างชัดเจนก่อนว่า องค์กรมีข้อมูล มีความรู้ ความชำนาญอะไรบ้าง องค์กรขนาดใหญ่จำนวนมากในบางครั้งยังไม่ ทราบว่าตัวเองมีข้อมูลข่าวสารและความรู้ต่างๆ มากน้อยเพียงใด การที่องค์กรไม่ทราบถึง ทรัพยากรความรู้ และข้อมูลที่ตนเองมีอยู่ทำให้การจัดการความรู้เกิดความยุ่งยากมีความซ้ำซ้อน ขาดประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ไม่ตรงกัน การนำระบบต่างๆ เข้ามาใช้ เช่น Restructuring, Downsizing, Reengineering ทำให้เกิดความไม่แน่ใจในองค์กรในหลายกรณี อาจส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อเครือข่ายในการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการของบุคลากร ภายในองค์กร การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้เกิดการจัดระบบ ความรู้ที่มีความ โปร่งใสทั้งภายในและภายนอก และช่วยสนับสนุนการค้นหาข้อมูล และความรู้ของพนักงานใน องค์กรทำได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น

แนวทางหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มความโปร่งใส ในการจัดการความรู้ภายในองค์กร โดยการจัดทำ แผนที่ข้อมูลและความรู้ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการเข้าถึง ฐานข้อมูลขององค์กร ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันทำให้เกิดวิธีใหม่ๆ ใน การเข้าถึงฐานความรู้ที่หลากหลายได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในความก้าวหน้าทางอินเทอร์เน็ต แต่การอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเดียว ก็ไม่สามารถแก้ปัญหาด้านความโปร่งใสของข้อมูล และความรู้ได้ทั้งหมด การจัดการความรู้ต้องอาศัยการติดต่อสัมพันธ์ และการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้ การอภิปรายระหว่างบุคคล องค์กร ต้องจัดและเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารระหว่างผู้ให้ ความรู้และผู้รับความรู้ องค์กรส่วนใหญ่ไม่มีระบบที่มาช่วยในการดึงข้อมูลและความรู้ที่สำคัญของ องค์กรออกมาให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์และได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

3. การจัดหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

ข้อมูล สารสนเทศและความรู้ ในปัจจุบันได้มีการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การที่ องค์กรสามารถแสวงหาข้อมูล สารสนเทศและความรู้ทั้งหมดได้เอง แต่การแสวงหาความรู้ที่ ต้องการนั้นกลับเป็นเรื่องที่ยากหรืออาจจะเป็นไปไม่ได้ องค์กรต่างๆ จึงต้องใช้การซื้อข้อมูลจาก แหล่งข้อมูลแทน ดังนั้นองค์กรต้องมียุทธวิธีในการซื้อข้อมูล ซึ่งสามารถแบ่งวิธีการในการซื้อข้อมูล ออกเป็น 4 ช่องทาง คือการได้ข้อมูลและความรู้มาจากองค์กรอื่น ซึ่งการนำข้อมูลและความรู้จาก บุคคลหรือองค์กร ทางเลือกหนึ่งคือ การเข้าไปซื้อหรือเข้าไปครอบครององค์กรที่เป็นองค์ชั้นนำ

แก่การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในแขนงที่องค์กรต้องการขยายฐานความรู้ อีกทางเลือกหนึ่งคือการแสวงหาความร่วมมือกันกันขององค์กรอื่นๆ

ดังนั้นการจัดการความรู้ คือ กระบวนการหรือวิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้ เมื่อองค์กรประเมินตนเองว่ายังไม่รู้เรื่องอะไร องค์กรก็ต้องจัดการความรู้ดังกล่าวมาเพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กรหลายแห่งมีห้องสมุดหรือศูนย์ความรู้ ซึ่งมีหน้าที่เติมเต็มความรู้ให้กับองค์กรในการติดตามความรู้จากแหล่งความรู้ที่มีการผลิตขึ้นอย่างมากมาย และคัดเลือกทรัพยากรความรู้ที่มีประโยชน์ต่อองค์กร นอกจากนี้องค์กรต่างๆ ต้องมีการจัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจ ปัญหาที่คือว่าองค์กรนั้นๆ มีความสามารถในการเข้าถึงความรู้ในองค์กรของ ตนเองได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งความรู้นั้นอาจจะซื้อมาก็ได้ หรือความรู้ได้มาจากองค์กรอื่นๆ เช่นการสร้างความรู้ความชำนาญ หรือการยืมมาในช่วงเวลาที่แน่นอน ซึ่งส่วนใหญ่เพื่อใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจ ความรู้ ความสามารถ สร้างด้วยวิธีการต่างๆ ต่อไปนี้

3.1 การซื้อความรู้ หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลหรือองค์กรใช้เงินในการซื้อความรู้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเองและองค์กร เช่น ศูนย์ความรู้ได้จัดซื้อหนังสือ หรือฐานข้อมูลที่จะช่วยพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรในการเพิ่มวิสัยทัศน์ ทักษะความสามารถใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

3.2 การขอเช่าความรู้ คือ วิธีการเช่าโดยการที่บริษัทให้เงินสนับสนุนการวิจัยแก่มหาวิทยาลัยหรือสถาบันต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนการได้สิทธิ์เป็นผู้ใช้ผลการวิจัย การให้เช่าแหล่งกำเนิดความรู้ เช่น การจ้างบุคลากรมาเป็นที่ปรึกษาโครงการเพื่อให้บุคคลนั้นแบ่งปันความรู้ร่วมกันกับบริษัท หรือเพื่อให้บริษัทนำความรู้ของบุคคลนั้นไปใช้แก้ปัญหาบางอย่างได้ ซึ่งการให้เช่าความรู้จะเกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดความรู้ในระดับใดระดับหนึ่ง แม้ว่าแหล่งความรู้จะอยู่เพียงชั่วคราว แต่ความรู้บางอย่างสามารถคงอยู่กับองค์กรได้เป็นเวลานาน

3.3 จัดตั้งแผนกการจัดการความรู้ส่วนใหญ่บริษัทต่างๆ นิยมจัดทำคือ การจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่นี้โดยตรง ที่เห็นโดยทั่วไปก็คือการตั้งแผนกวิจัยและพัฒนาเป้าหมายหลักก็เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ และการจัดตั้งห้องสมุดในหน่วยงานก็ถือว่าเป็นแผนกวิจัยและพัฒนาเพราะคาดว่าห้องสมุดจะให้ความรู้ใหม่ๆ แก่บริษัท การสร้างความรู้และการเคลื่อนย้ายความรู้เป็นเรื่องที่ยุ่งยาก ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างผู้สร้างความรู้และผู้ใช้ความรู้

3.4 การจัดตั้งทีมสร้างความรู้ คือ การนำคนที่มีมุมมองที่หลากหลายมาอยู่รวมกันเพื่อแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง เพื่อให้ทุกคนรวมกันในการแสวงหาคำตอบ ทำให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เนื่องจากแต่ละคนในกลุ่มไม่คุ้นเคยในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ดังนั้น ทุกคนต้องพัฒนาแนวคิด

ใหม่ร่วมกันหรือไม่ต้องผสมผสานเข้าด้วยกัน ถึงแม้ว่าการระดมคนที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน มาทำงานด้วยกัน ก็จะสามารถสร้างความรู้ได้ชนิดที่วิธีการอื่นๆ ไม่สามารถสู้ได้ แต่ก็มีเงื่อนไขในเรื่องเวลาและทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอ

3.5 การปรับตัวขององค์กร องค์กรต้องมีสัญญาณเตือนภัยถึงความเปลี่ยนแปลงของคู่แข่ง เช่น ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เทคโนโลยีใหม่ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สิ่งเหล่านี้เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการสร้างความรู้ทั้งสิ้น เพราะบริษัทหรือองค์กรที่ไม่มีการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงย่อมไปไม่รอด ความสามารถในการปรับตัวขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ

1. องค์กรต้องมีทรัพยากรและมีศักยภาพเดิมที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์แบบใหม่ได้ โดยเฉพาะต้องค้นคว้าให้ได้ว่าใครเป็นบุคคลที่มีบทบาทและทักษะสำคัญ และสร้างศูนย์ความรู้ของตนขึ้นมาจัดการดูแลกันเอง

2. องค์กรต้องเปิดกว้างรับการเปลี่ยนแปลง

3.6 การสร้างเครือข่ายความรู้ ความรู้ความสามารถเกิดขึ้นได้จากเครือข่ายในบริษัทหรืออาจจะเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการก่อนแล้วค่อยปรับให้เป็นทางการต่อไป เครือข่ายในที่นี้ก็คือ ชุมชนความรู้ โดยบุคคลที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันมารวมกัน เพื่อสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การสนทนาของเครือข่าย ก็จะสามารถสร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาได้หากบริษัทมีสินค้าหลักคือความรู้โดยตรง ที่ปรึกษาจะเน้นการจัดระเบียบให้กับเครือข่ายและการสนับสนุนด้านเทคโนโลยี แก่ผู้ที่ทำหน้าที่การจัดการความรู้ หากบริษัทไม่ดำเนินการเกี่ยวกับความรู้โดยตรง ที่ปรึกษาจะเน้นการจัดระเบียบให้กับเครือข่ายและการสนับสนุนด้านเทคโนโลยี แก่ผู้ที่ทำหน้าที่การจัดการความรู้ หากบริษัทไม่ดำเนินการเกี่ยวกับความรู้โดยตรงเครือข่ายเหล่านี้จะเปรียบเสมือนช่องทางในการส่งความคิดใหม่ที่สำคัญกระบวนการนำไปสู่การสร้างความรู้

4. การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development)

การพัฒนาความรู้เป็นงานด้านการบริหารจัดการ ที่มุ่งที่จะพัฒนาความรู้ทั้งภายในและจากภายนอก โดยจัดหาความรู้เข้ามาสู่องค์กรเพื่อใช้ประโยชน์สำหรับพนักงาน ทั้งที่เป็นรายบุคคลและสำหรับพนักงานทั่วทั้งองค์กร

การพัฒนาความรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคล กระบวนการนี้จะเกิดขึ้นต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ และกระบวนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะด้านความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นองค์ประกอบทั้งที่ไม่เป็นระบบ และหลากหลายคาดเดาได้ยาก ส่วนองค์ประกอบด้านกระบวนการคิดในการแก้ปัญหา อาจถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีการดำเนินการเป็นระบบ ระเบียบ

ระบบการจัดความรู้ ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนให้เกิดกระบวนการทั้งสองประเภทอาจจะกระทำผ่านเครื่องมือแบบเดิม เช่น ระบบการนำเสนอผลงานขององค์กร เป็นต้น

การพัฒนาความรู้แบบบูรณาการทั้งระบบ กระบวนการนี้จะเกิดขึ้นได้จากกระบวนการกลุ่มจากการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารต้องแน่ใจว่า กลุ่มหรือทีมคณะทำงานที่จัดขึ้นนั้น บุคลากรแต่ละคนในกลุ่มจะมีข้อมูล และความรู้ที่จะสามารถส่งเสริมซึ่งกันและกัน และเอื้อให้เกิดพัฒนาการทำงานไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง ยิ่งไปกว่านั้น ต้องการสร้างบรรยากาศในการทำงานกลุ่มที่จะเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารกันอย่างเต็มที่ ซึ่งจะก่อให้เกิดการบูรณาการความรู้จากบุคลากรในกลุ่ม ส่งผลให้มีการหลอมหลอมความคิด เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่ดีกว่าการคิดของคนๆ เดียว การส่งเสริมให้เกิดกระบวนการดังกล่าว อาจจะมีวิธีการต่างกัน เช่น สร้างฐานข้อมูลเพื่อจัดเก็บความคิดสำหรับบุคลากรและสร้างเวทีสำหรับการเรียนรู้ สร้างศูนย์พัฒนาศักยภาพ เป็นต้น ในการทำกระบวนการกลุ่ม ในแต่ละครั้ง อาจมีการบันทึกสิ่งที่ได้จากการเข้าร่วมกลุ่ม และส่งต่อบันทึกนั้นไปให้กลุ่มที่จะมาทำงานในครั้งต่อไป เพื่อจะเอื้อให้เกิดการต่อยอดของความคิดได้

5. การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Transfer and Distribution)

การทำให้ข้อมูลและความรู้สามารถเข้าถึงพนักงานทุกคนได้ง่าย นักจัดการความรู้ต้องตอบคำถามที่สำคัญคือ ใครควรได้ข้อมูลอะไร และควรได้รับรายละเอียดมากน้อยเพียงใด เพราะมีใช้ทุกคนที่ต้องการข้อมูลทุกประการ การเผยแพร่ข้อมูลและความรู้ผ่านเทคโนโลยีที่เป็นสื่อที่มีประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนข่าวสารความรู้ภายในองค์กร การติดตั้งอินเทอร์เน็ต หรือ อินทราเน็ตทำให้การกระจายข่าวสาร ข้อมูลได้มีโอกาสดำเนินถึงพนักงานอย่างเป็นทางการและทั่วถึง ซึ่งวิธีดังกล่าวก็เป็นวิธีหนึ่งที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถติดต่อได้สองทาง การเผยแพร่ความรู้และข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ไม่เพียงแต่จะเกิดผลดีในแง่คุณภาพและประหยัดเวลาเท่านั้น ยังจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า การเผยแพร่ความรู้สู่องค์กรอย่างเป็นระบบ ทำให้พนักงานสามารถเลือกรับข้อมูลและความรู้นั้นได้จากหลายแหล่ง ช่วยทำให้ผลตอบรับหรือความพึงพอใจในการได้รับข้อมูลดังกล่าว นอกจากนี้ยังสามารถกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม ในการใช้ความรู้ได้อีกทางหนึ่ง

6. การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Preservation)

เมื่อองค์กรได้รับข้อมูลความรู้ และมีการจัดการเผยแพร่ไปยังพนักงานแล้ว สิ่งที่จะต้องกระทำต่อไปคือ จะต้องมีการจัดเก็บที่ดี หลายองค์กรมักจะมีปัญหาที่คือ ภายหลังจากการผ่านการปรับปรุงองค์กรด้วยระบบต่างๆ แล้ว ข้อมูลและความรู้บางประการขององค์กรอาจ

สูญหายไป การสูญหายของข้อมูลเหล่านี้นับเป็นความสูญเสียอย่างยิ่งสำหรับองค์กร โดยเฉพาะถ้าเป็นการสูญเสียเครือข่ายข่าวสารข้อมูลที่สำคัญ แต่องค์กรมักจะมองข้ามไปคือเครือข่ายข้อมูลที่ถูกจัดเก็บไว้อย่างไม่เป็นทางการ เพื่อป้องกันมิให้เกิดการสูญเสียวัดความรู้และข้อมูลข้างต้น องค์กรจะต้องเลือกระบบการจัดเก็บข้อมูลที่มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพอย่างระมัดระวัง ต้องให้แน่ใจว่ามีระบบจัดเก็บที่ดีและให้มีการปรับปรุงความรู้ต่างๆ มีการนำเข้าสู่ระบบฐานข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ฐานข้อมูลมีความทันสมัยและเป็นปัจจุบัน เครื่องมือการจัดเก็บความรู้ที่สำคัญ ได้แก่

6.1 มีการจัดบันทึกอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบในขั้นตอนการพัฒนาโครงการแต่ละโครงการ

6.2 มีการจัดทำแผนที่ที่ระบุความต้องการและคำถามสำคัญของลูกค้าเก็บรวบรวมความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ บทเรียนต่างๆ ที่ได้รับอย่างต่อเนื่อง

6.3 มีการจัดทำสมุดหน้าเหลืองขององค์กรซึ่งจะเป็นวิธีที่ดีและง่ายต่อการค้นหาชื่อผู้เชี่ยวชาญ และรายละเอียดเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญนั้นๆ

กระบวนการจัดเก็บความรู้ จะเกี่ยวข้องทั้งความรู้จากพนักงานรายบุคคลและจากการทำงานร่วมกันที่หลากหลาย และนอกจากนี้ยังเป็นข้อมูลที่มาจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ซึ่งทั้งสามแหล่งก็ต้องการตรวจสอบว่ามีคุณค่าต่อองค์กร และทั้งส่วนที่ไม่เป็นประโยชน์ไป ในระดับบุคคลจะจัดเก็บความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ และความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานต่างๆ ควรจะจัดเก็บไว้ในองค์กร ความรู้และข้อมูลจากการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มองค์กรควรจัดเก็บสิ่งที่เป็นหลักฐานและข้อมูลในด้านขั้นตอนและกระบวนการทำงาน และควรจะมีการจัดเก็บความรู้ในเชิงประวัติศาสตร์และการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ในการจัดเก็บความรู้ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งเป็นระบบที่มีบทบาทสำคัญในการเก็บรักษาความรู้ที่ได้จากการทำงานในอดีตขององค์กรเป็นระบบที่จะประกันได้ว่า เมื่อบุคลากรมีความต้องการความรู้แล้วสามารถที่จะเข้าถึงความรู้เหล่านี้ได้ในอนาคต สิ่งที่ต้องจดจำไว้เสมอ คือ ระบบการจัดเก็บความรู้เป็นกระบวนการที่ต้องมีการจัดทำอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่มีระบบการจัดเก็บความรู้ที่ขาดการปรับปรุง และมีได้ทำให้ทันสมัยอยู่เสมอเหมือนหนึ่งว่าองค์กรไม่ได้มีระบบการจัดเก็บความรู้ไว้เลย

7. การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge usage)

การนำความรู้ไปใช้ หมายถึง ความรู้ได้ถูกนำไปใช้ในกระบวนการผลิตในความเป็นจริงแล้ว สิ่งนี้เองที่เป็นหัวใจหรือเป็นเป้าประสงค์หลักในการจัดการความรู้ การระบุน้ำความรู้ที่สำคัญและการเผยแพร่ความรู้เหล่านั้นออกไปสู่พนักงาน ไม่ได้เป็นการรับประกันว่าความรู้นั้นจะถูกนำไปใช้ และถ้าหากไม่มีการนำความรู้ไปใช้อย่างต่อเนื่อง ความเป็นไปได้สูงที่ระบบการจัดการความรู้จะ

เสื่อมถอย และเป็นการลงทุนไปมีแนวโน้มที่เสียเปล่า ผู้ที่จะเป็นผู้ใช้ความรู้ต้องตระหนักถึงประโยชน์ของการได้รับความรู้นั้น ต่อการพัฒนางานของตนให้บรรลุความสำเร็จ จึงจะสามารถทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้น เปลี่ยนพฤติกรรม และนำความรู้ที่ได้รับไปใช้จริงได้ กิจกรรมในการส่งเสริมการใช้ความรู้ เช่น การจัดงานสังสรรค์ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างช่องทางภายในองค์กร ในการเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและใช้ความรู้ ให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความรู้ผ่านอินเทอร์เน็ต เพื่อสร้างเป็นศูนย์กลางความรู้ (Knowledge Center) ซึ่งจะรวมถึงทำเนียบรายชื่อและรายละเอียดของผู้เชี่ยวชาญคล้ายสมุดโทรศัพท์หน้าเหลือง และผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์กรและป้ายประกาศแสดงวันและเวลาในการเสวนาทางอินเทอร์เน็ต

8. การวัดและการประเมินความรู้ (Knowledge Evaluation)

การวัดและการประเมินระบบฐานความรู้ เป็นงานที่ทำหายที่สุดในการจัดการความรู้ ตรงกันข้ามกับการบริหารทุนทางปัญญา การจัดการความรู้ไม่ได้มีเครื่องมือที่สามารถนำมาวัดหรือประเมินได้ชนิดตายตัวแน่นอน การประเมินการจัดการความรู้ในองค์กรขณะนี้ยังอยู่ในรุ่มนุกเบิก การวัดและการประเมินการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่วัดได้ยากพอสมควร เพราะไม่สามารถตัดสินใจได้ด้วยการวัดตัวแปรใดตัวแปรหนึ่ง นอกเหนือจากนั้นการลงทุนเพื่อจะวัดองค์ความรู้ดูเหมือนจะยากเกินไป อย่างไรก็ตามการวัดองค์ความรู้ก็นับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างยิ่ง ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องตระหนักถึงความสำคัญ เช่นเดียวกับงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เคยพิสูจน์มาแล้วว่าการฝึกอบรมนั้นมีคุณค่า และมีความสำคัญต่อ องค์กรอย่างไร

วิธีการวัดและการประเมินความรู้ จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับมาตรฐานโดยปกติขององค์กรเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับความหลากหลายมิติในการทำงานขององค์กรในด้านแนวทางการปฏิบัติงานจริงในการวัดนี้ เป้าประสงค์ของการมีองค์ความรู้ขององค์กรที่กำหนดไว้เดิมจะเข้ามาเป็นประโยชน์อย่างมาก ในเชิงการมองเห็นภาพชัดเจนเป็นรูปธรรม ตัวอย่างของวิธีการในการวัด เช่น การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรอันเกี่ยวกับการจัดการความรู้ระบบการจัดการความรู้จะได้รับการยอมรับ และได้รับการตอบรับที่ดีได้ก็ต่อเมื่อมีระบบในการวัดตัวบ่งชี้หลักที่ง่ายต่อการเข้าใจ และการนำไปใช้เท่านั้น

การจัดการความรู้กำลังเป็นสิ่งที่องค์กรสนใจ และนำมาใช้เพื่อผลประโยชน์ หรือกำลังจะถูกนำมากล่าวอ้างเพื่อผลประโยชน์บางอย่างเท่านั้น ดังนั้นบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในด้านนี้จึงต้องเป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นอย่างแท้จริง

การจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จ จะต้องหยั่งรากลึกกลงไปในโครงสร้างขององค์กร และลงไปในวัฒนธรรมขององค์กร เป็นงานที่ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานขององค์กร เป็น

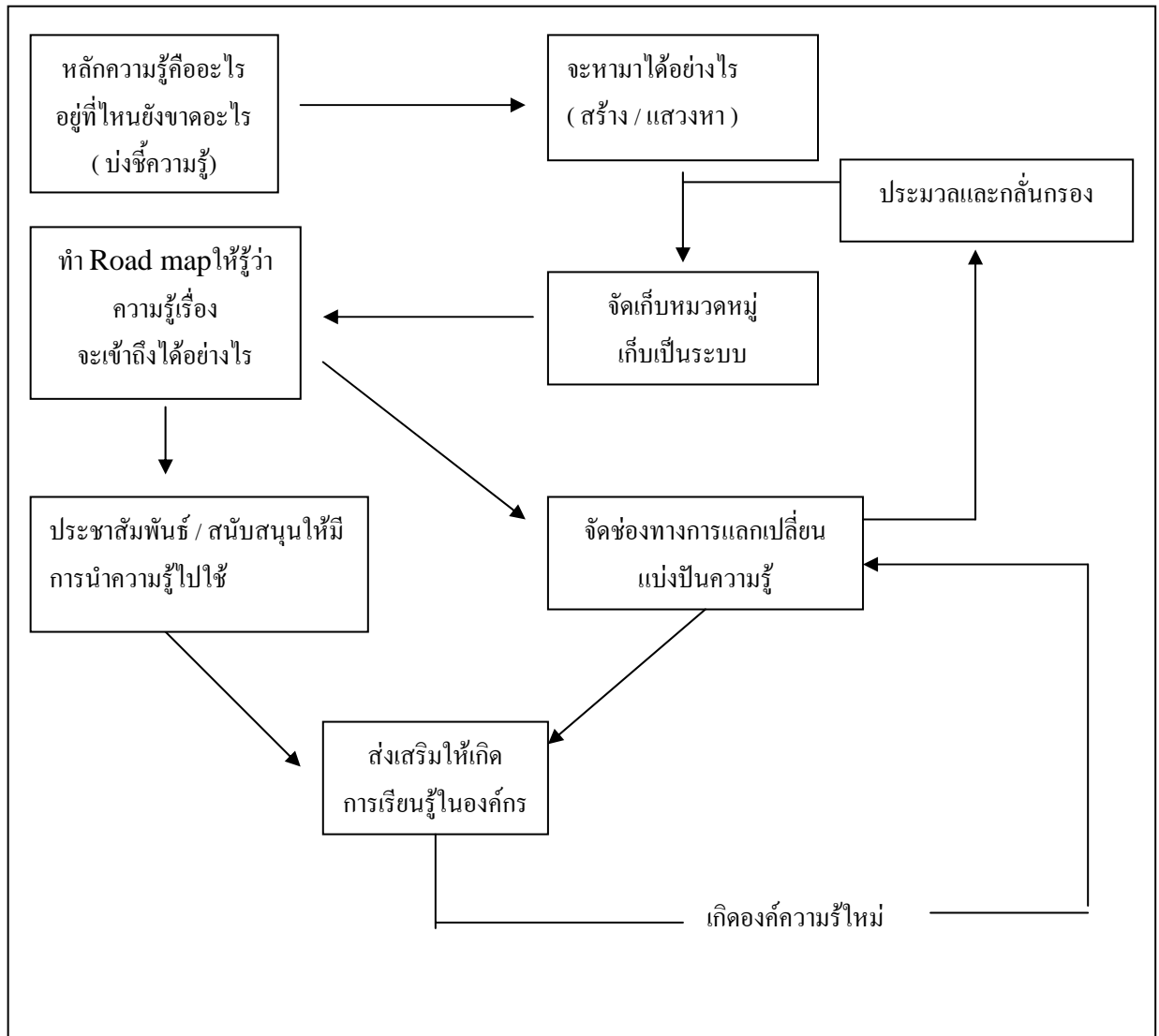
สิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ว่าการจัดการความรู้จะถูมองว่าเข้าไปก้าวก่าย และก้าวล่วงงานของหลายหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นงานทรัพยากรบุคคล งานฝ่ายผลิต การวิจัยและพัฒนาทางด้านข้อมูลและเทคโนโลยีหรืองานวางแผน ความมุ่งมั่นที่จะใช้ทรัพยากรความรู้ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น จะต้องปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร เป้าประสงค์ในด้าน การจัดการความรู้ จะต้องเข้าไปอยู่กลยุทธ์และแผนการดำเนินการโครงการต่างๆ ขององค์กร และพนักงานจะต้องได้รับความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ในการจัดการเกี่ยวกับข่าวสารข้อมูลหรือความรู้ที่มีมากจนเกินไป”

Change Management Process เชื่อมโยงกับ KM Process อย่างไร

อย่างที่กล่าวไว้แล้วข้างต้น ว่ากระบวนการและเครื่องมือ เป็นแกนหลักของวงจรจัดการความรู้และกระบวนการเครื่องมือก็คือ KM Process นั่นเอง ดังนั้น ถ้าเปรียบ 6 องค์ประกอบเหมือนเป็นวงล้อ (ภาพที่ 3) โดยมี KM Process จะเป็นแกนล้อ แล้วอีก 5 องค์ประกอบเป็นซี่ล้อที่จะยึดวงล้อที่จะขับเคลื่อน KM Process ถึงเป้าหมาย แต่ไม่จำเป็นจะต้องมีซี่ล้อ 5 ซี่ ก็ได้ บางองค์ประกอบอาจจะมี 3 ซี่ 4 ซี่ แล้วแต่ความพร้อมของแต่ละองค์กร หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ 5 องค์ประกอบเป็นการสร้างบรรยากาศองค์กรให้เป็น Learning organization เพื่อให้ KM ประสบความสำเร็จนั่นเอง เช่น ถ้าจะเปรียบเทียบกับการเกษตร (ให้เหมาะกับองค์กรของเรา) KM ก็คือต้นไม้ ทุกคนในองค์กรเป็นดิน Change Management Process ก็คือการปรับปรุงดินให้เหมาะสม เพื่อให้ต้นไม้ KM เจริญเติบโตได้ ผู้บริหารจะเป็นคนดูแลต้นไม้คอยรดน้ำ ใส่ปุ๋ย (ให้สิ่งจูงใจนั่นเอง) พรุนดิน (กระตุ้นให้คนในองค์กรตื่นตา ตื่นใจ) ป้อนกันกำจัดศัตรูพืช (ช่วยขจัดปัญหาอุปสรรค) เห็นไหมว่า ต้น KM จะเจริญเติบโตแค่ไหนขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นอันดับแรก และที่สำคัญอีกอย่าง ขอให้ต้น KM เป็นพืชสวนยืนต้น อายุยาวๆ ถ้าเป็นต้นถั่วอายุสั้น 3-4 เดือน ก็ถูกไถกลบ (แล้วจะปลูกต่อหรือเปลาก็ไม่แน่ใจ) อย่างนี้โครงการจัดการความรู้ก็คงผลุบๆ โผล่ๆ ไม่จีรังยั่งยืน แต่ถึงแม้จะเป็นยืนต้น แต่ถ้าเจ้าของไม่สนใจดูแลก็แห้งเหี่ยว และตายไปในที่สุดเหมือนกัน (ตายช้าหน่อยเท่านั้นเอง)

การทำโครงการจัดการความรู้ให้สำเร็จ ต้องใช้เวลากว่าจะเห็นผลแต่ในสถานการณ์ปัจจุบันมีความจำเป็นต้องทำ โดยเฉพาะองค์กรที่มีความรู้สะสมอยู่มากมายอย่างกรมวิชาการเกษตร และเป็นองค์กรที่มีการผลิตความรู้เป็นสินค้าสู่ตลาด จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ และที่สำคัญสุดๆ ก็คือวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่จะควรเกิดขึ้นภายในองค์กรของเรา นั่นคือ ทำองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ปีนี้กรมวิชาการเกษตรจะมีโครงการจัดการความรู้เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการ

เนื่องจาก ต่อจากนี้ไปตัวชี้วัดที่จะจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการกับสำนักงาน กพร. จะเน้นในเรื่องของการพัฒนาองค์กรมากขึ้นและเข้มข้นขึ้นเรื่อยๆ และปีนี้การจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดบังคับที่ทุกส่วนราชการต้องทำ



ภาพที่ 5 KM Process

ขั้นตอนและโมเดลของกระบวนการจัดการความรู้

1. ขั้นตอนของการจัดการความรู้

(น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2547) กล่าวถึงขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่ง

ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

“1.1 การจัดหาหรือการสร้างความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นกระบวนการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่จากทักษะและความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรเป็นวิธีการพัฒนาความรู้ของแต่ละบุคคล ในลักษณะของกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยการระดมความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคคลในกลุ่ม (Socialization) ระดับของความรู้ของแต่ละบุคคลมีหลายระดับ เช่น รู้ว่าอะไร (Know What) รู้ว่าทำอะไร (Know How) รู้ว่าทำไม (Know Why) บ้างก็ห่วงใยและหาทางแก้ไขว่าทำไมจึงเป็นอย่างนั้น (Care-Why)

1.2 การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นขั้นตอนต่อมาในการนำเอาความรู้ที่สร้างไว้หรือบันทึกไว้ออกมาเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้และแพร่หลายในองค์กร โดยใช้เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารที่เรียกว่า Collaborative Tools ได้แก่ E-mail, Newsgroup ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการแปลงความรู้ของแต่ละบุคคลออกมาเป็นรูปแบบแนวทาง เป็นการสร้างความรู้ใหม่ที่มีการบันทึกข้อมูลได้ (Externalization) และเป็นการใช้ความรู้ที่มีอยู่ในเอกสาร ฐานข้อมูล คู่มือ ไปใช้แก้ปัญหาได้จริงทำให้เกิดเป็นทักษะใหม่ เป็นความชำนาญในการแก้ปัญหาของงานนั้นๆ (Internalization)

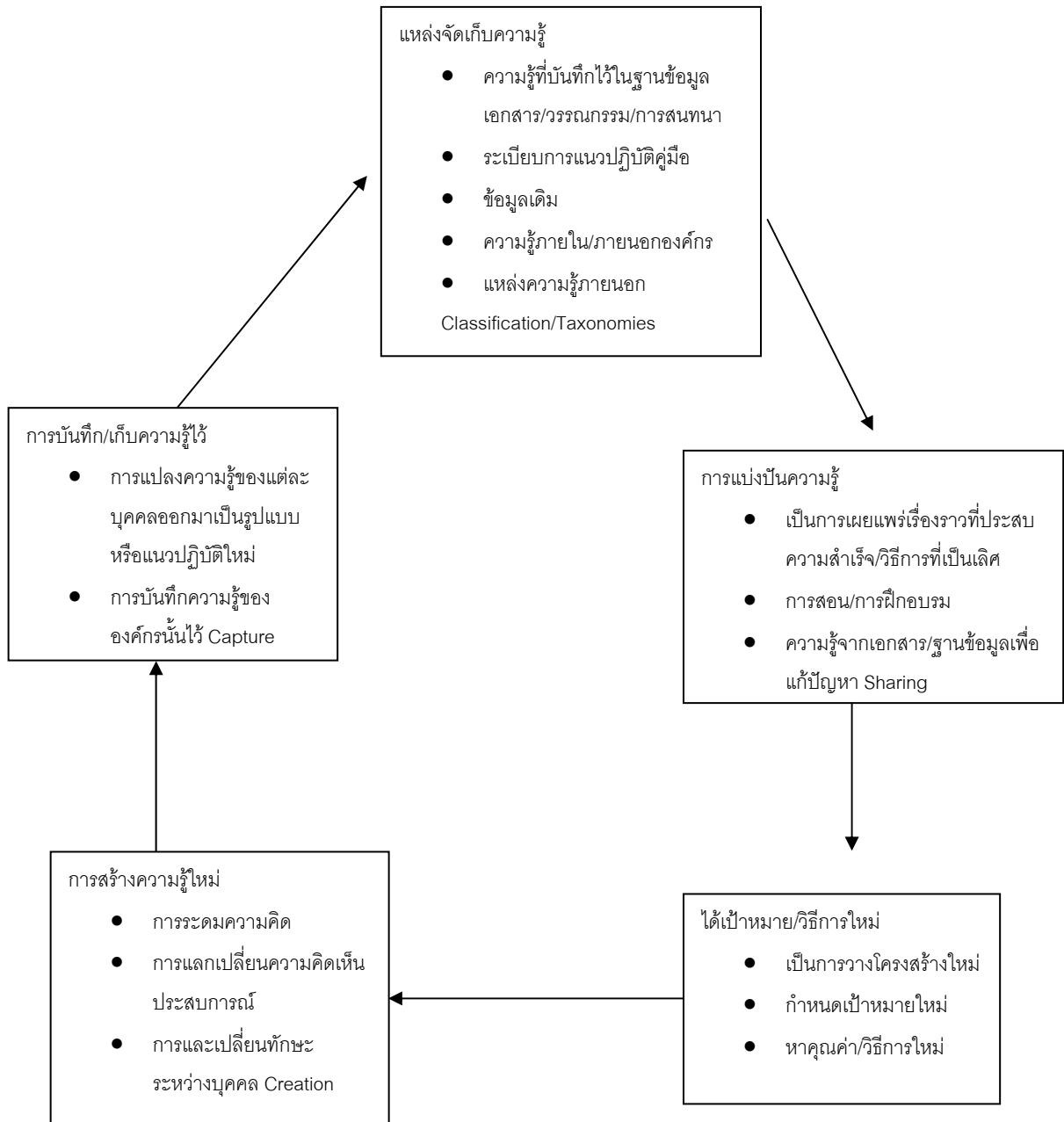
1.3 การใช้หรือการเข้าถึงความรู้ (Knowledge Utilization) เป็นการใช้ความรู้ในองค์กรจาก ฐานข้อมูล วรรณกรรม เอกสาร การสนทนา เป็นการผสมผสานความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ (Combination)

วงจรการใช้ความรู้ของเราเริ่มต้นจากความรู้ที่อยู่ในสมองของแต่ละบุคคลเมื่อผ่านการระดมความคิด แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกลุ่มแล้ว ได้รูปแบบหรือแนวปฏิบัติใหม่จึงทำการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แล้วจึงนำความรู้มาจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบเพื่อสะดวกในการค้นหาและใช้งานเป็นส่วนของการพัฒนาแหล่งความรู้หรือคลังความรู้

เมื่อเราได้ศึกษาหาความรู้จากแหล่งความรู้เดิมที่มีอยู่แล้ว จึงนำความรู้ไปสอนถ่ายทอด เผยแพร่ความรู้ในรูปแบบต่างๆ จะทำให้ผู้ได้รับการถ่ายทอดเกิดแนวคิดใหม่ วิธีการใหม่ กำหนดเป้าหมายใหม่ ซึ่งจะนำไปสู่การประชุมปรึกษาหารือ การระดมความคิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นใหม่วงจรการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร จึงเป็นการนำศักยภาพของคนในองค์กรออกมาใช้เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายและทิศทางที่ต้องการ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้จึงมีความสำคัญเป็นอันดับแรก”

Nanoka&Takeuchi กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ดังนี้

ประเภทของความรู้ (Types of Knowledge)	Tacit Knowledge		Explicit Knowledge	
	Socialization	Externalization	combination	Internalization
ขั้นตอนของการจัดการความรู้ (Knowledge Organization/Access) เทคโนโลยีที่ใช้ได้แก่ Database, Data Mining เช่น Internet Content, External Sources, Legacy Data, Expert Directory Best Practices, FAQs, Searching	(เป็นการเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์)	(เป็นเสมือนข้อต่อของ Tacit Knowledge ในรูปแบบของ Models Diagram, Documentation)	(เป็นการรวมความรู้หลายประเภท Repackaging ในรูปแบบใหม่ เช่น Yellow Pages, Internet, Forums)	(ซึมซับความคิดและความรู้ไปการปฏิบัติผ่านเรื่องราวที่ประสบความสำเร้จ
การแลกเปลี่ยน/แบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เทคโนโลยีที่ใช้ได้แก่ Collaborative Tools เช่น E-mail, Newsgroup Charts, Video Conferencing)				
การจัดการ/การสร้างความรู้ (Knowledge Creation/Knowledge Acquisition)(เทคโนโลยีที่ได้แก่ GroupWare, Workflow Applications				



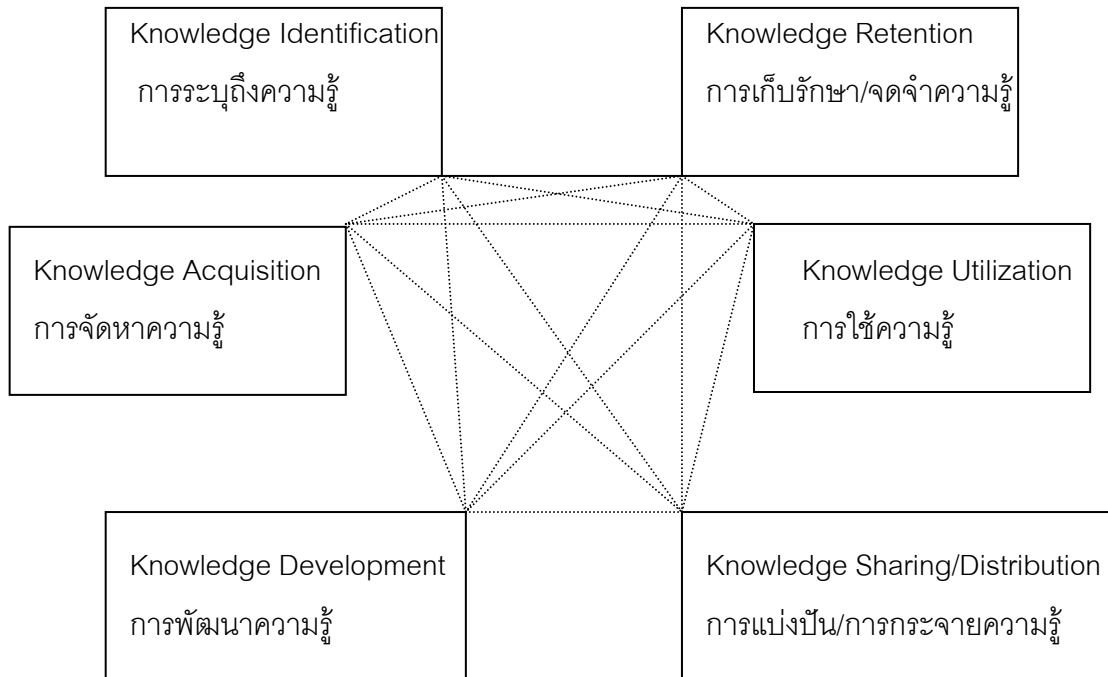
ภาพที่ 6 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

สรุปได้ว่าขั้นตอนของการจัดการความรู้เป็นกระบวนการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่ จากทักษะและความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร เป็นวิธีการพัฒนาความรู้ของแต่ละบุคคลใน ลักษณะของกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยการระดมความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคคลในกลุ่ม

โมเดลของกระบวนการจัดการความรู้

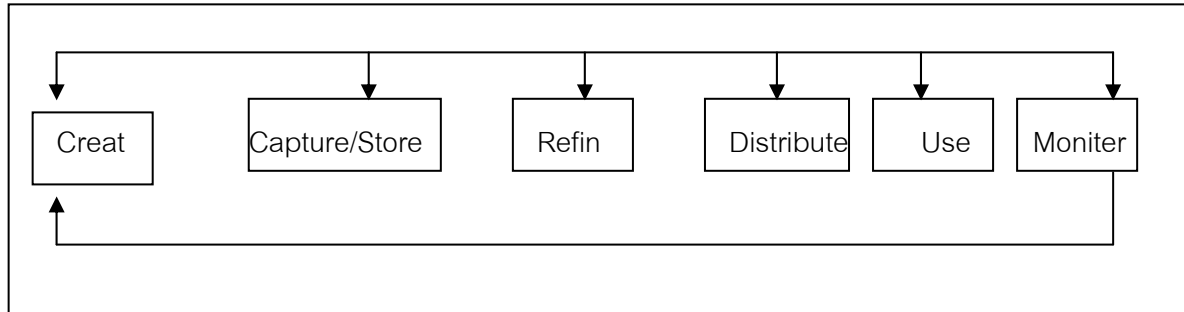
ได้นำเสนอกระบวนการจัดการความรู้ไว้ 3 โมเดล ดังนี้

1. โมเดลกระบวนการจัดการความรู้ของ Probst และคณะ



ภาพที่ 7 แสดงโมเดลกระบวนการจัดการความรู้ของ Probst และคณะ

2. โมเดลกระบวนการจัดการความรู้ของ Taban และคณะ



ภาพที่ 8 แสดงโมเดลกระบวนการจัดการความรู้ของ Taban และคณะ

Taban และคณะได้แบ่งกระบวนการของการจัดการความรู้ออกเป็น 6 ประการคือ

1. การสร้างความรู้
2. การจัดและเก็บความรู้
3. การเลือกหรือกรองความรู้
4. การกระจายความรู้
5. การใช้ความรู้
6. การติดตาม/ตรวจสอบ

3. โกศล ดีศีลธรรม (2546) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.1 สังคม-วัฒนธรรม และองค์กร (Social-Cultural & Organizational Components)

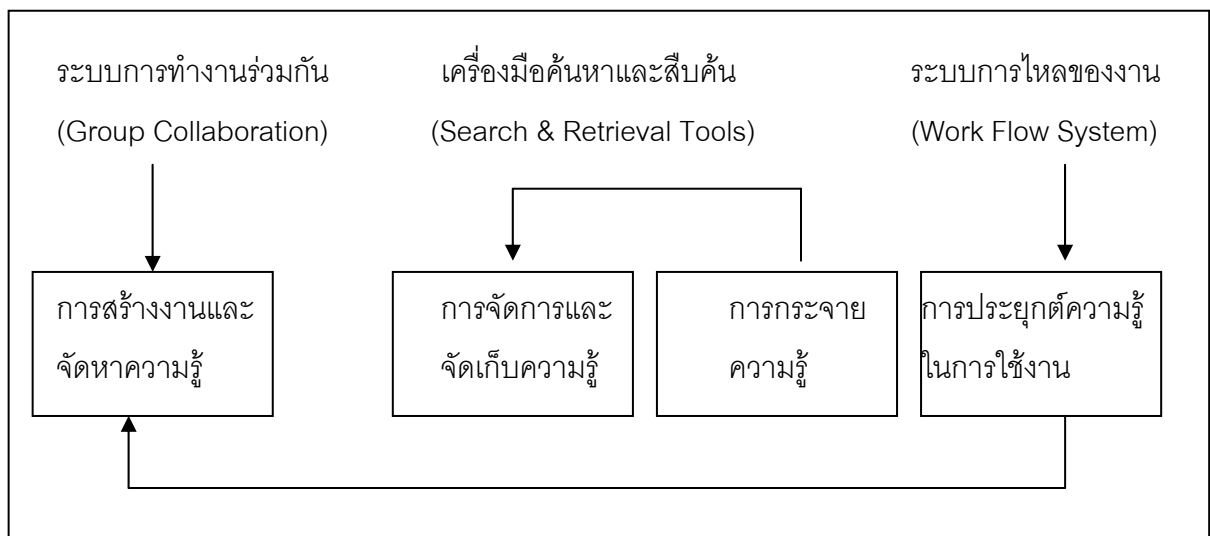
3.2 องค์ประกอบทางเทคโนโลยี (Technological Components) องค์ประกอบทั้ง 2 ส่วนนี้จะมีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management System-KMS) เป็นส่วนเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง 2 ส่วนเข้าด้วยกัน โดยที่กระบวนการของการจัดการความรู้สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กระบวนการดังนี้

3.2.1 การสร้างและจัดหาความรู้ (Knowledge Creation & Acquisition) เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมระยะยาว เพื่อการสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้โดยนัย ที่ไม่ได้แสดงออกในรูปของเอกสารแต่องค์การมัก

กระตุ้นให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้เพื่อสร้างกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร โดยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและการใช้สารสนเทศทางความรู้

3.2.2 การจัดการและจัดเก็บความรู้ (Knowledge Organization & Storage) เป็นการจัดเก็บความรู้ที่สร้างให้เป็นหมวดหมู่และเก็บลงในฐานข้อมูล

3.2.3 การกระจายความรู้ (Knowledge Distribution) โดยการให้เครื่องมือในการสืบค้นสารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บ แล้วกระจายสู่หน่วยงานต่างๆ เพื่อการใช้งานดังแสดงตามแผนภาพ ดังนี้

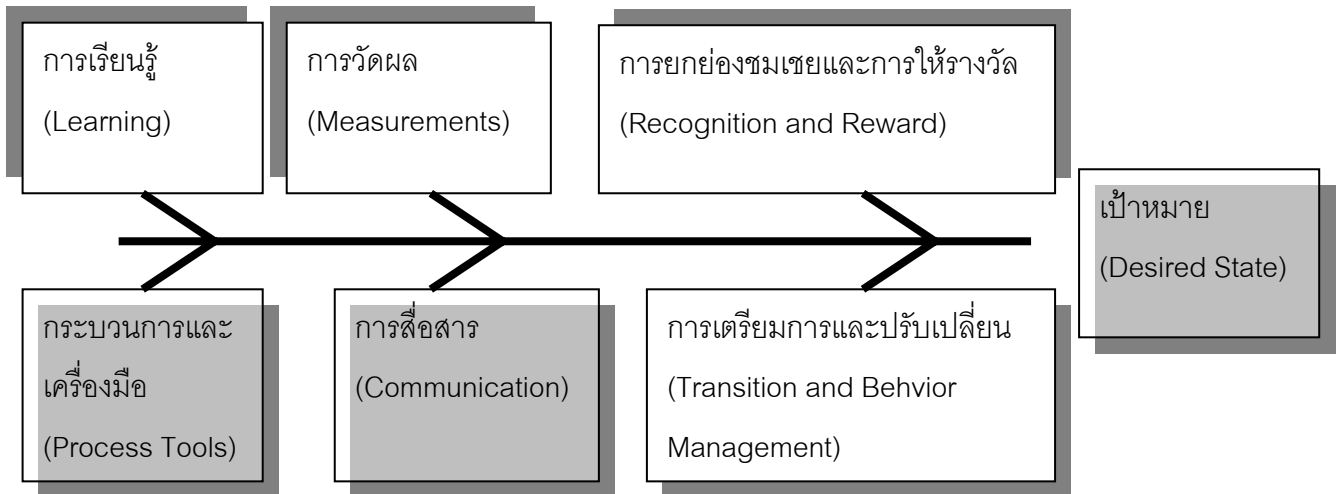


ภาพที่ 9 แสดงกระบวนการจัดการความรู้ของโกศล ดีศีลธรรม

3.2.4 การประยุกต์ความรู้ในการทำงาน (Knowledge Application) เป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมหลักต่างๆ ผ่านระบบการไหลของงานด้วยระบบเครือข่ายไปยังหน่วยงานต่างๆ

การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. การจัดการความรู้ (วงจร KM)



ภาพที่ 10 แสดงวงจรการจัดการความรู้

องค์ประกอบหลักๆ ทั้ง 6 องค์ประกอบของวงจร KM ประกอบด้วย

- 1) การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management)
- 2) การสื่อสาร (Communication)
- 3) กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools)
- 4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning)
- 5) การวัดผล (Measurement)
- 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards)

จะกล่าวถึงองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบนี้ สิ่งแรกที่องค์กรทุกองค์กรจะต้องพิจารณาถึงก็คือ “Desired State” หรือ “เป้าหมาย” ของการจัดการความรู้ที่องค์กรต้องการ

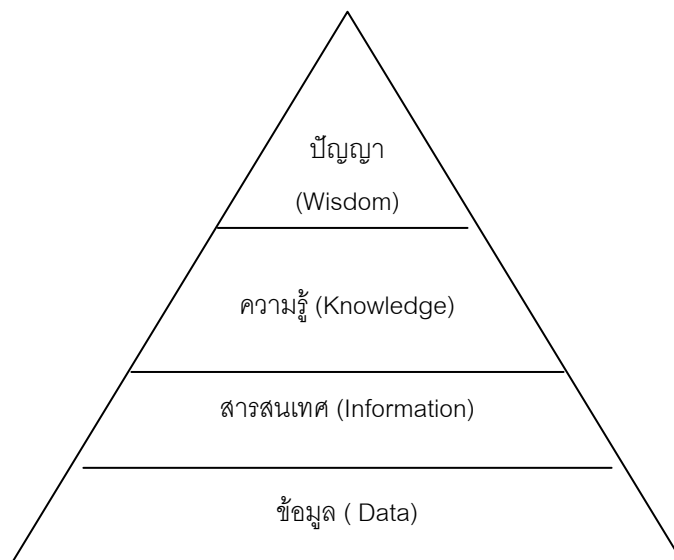
ปัจจุบัน ความรู้ (Knowledge) มีความสำคัญมากในองค์กร แต่สิ่งที่มีผลกระทบต่อความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรก็คือ “การเปลี่ยนแปลง” ทำให้วิธีการคิดและกระบวนการทำงานมีผลกระทบต่อความรู้ที่องค์กรมีอยู่ ในบางครั้งพนักงานได้ลาออกหรือเสียชีวิต โดยที่ไม่ได้มีการวางแผนในการจัดเก็บดูแลและรักษาข้อมูลไว้เลย ทำให้ความรู้ที่ได้สั่งสมมา อาจสูญหายพร้อมกันไปด้วย นี่เป็นเพียงตัวอย่างเดียวเท่านั้นที่ การเปลี่ยนแปลงทำให้มีผลกระทบต่อการทำงานทั้ง

องค์กร แต่ในชีวิตจริง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีปัจจัยมากมายทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกองค์กรซึ่งองค์กรไม่สามารถควบคุมได้

ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงความรู้ที่มีประโยชน์ให้ยังคงอยู่ในองค์กรต่อไป และความรู้ก็ไม่ได้อยู่กับบุคคลใด บุคคลหนึ่งเท่านั้น เหล่านี้คือเหตุผลว่าทำไม ผู้บริหารต้องการให้ความสำคัญการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นอย่างมาก

กว่าจะมาเป็นความรู้ ความรู้เกิดจากสมองของมนุษย์ได้มีการพัฒนาการมาตั้งแต่เด็กเล็กๆ โดยเฉพาะเด็กที่มีอายุต่ำกว่า 3 ขวบ จะเป็นวัยที่มีการพัฒนาของสมองมากที่สุด คนส่วนมากมักคิดว่าเด็กอายุน้อย จึงละเลยต่อการเอาใจใส่ แต่กลับให้ความสำคัญในวัยอื่นแทน ฉะนั้นเด็กในช่วงวัย 3 ขวบในวัยนี้พ่อแม่จึงควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาและสร้างความรู้ เป็นอย่างมาก

สมองของมนุษย์สามารถแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ 1) สมองซีกซ้ายทำหน้าที่ ช่วยในการใช้ภาษาพูด การวิเคราะห์ การจัดลำดับก่อนหลัง การเรียนรู้ ภาษาและคณิตศาสตร์ และ 2) สมองซีกขวาทำหน้าที่ ช่วยเรื่องภาษา ท่าทาง จินตนาการ ไหวพริบ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการคิดสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ เมื่อสมองทั้ง 2 ซีกได้ทำหน้าที่อย่างเต็มที่แล้ว ทำให้แต่ละบุคคลจะมีความรู้เกิดขึ้นมา ผู้ที่ได้รับการพัฒนาการสมองมาเป็นอย่างดีก็จะเป็นคนฉลาด มีปฏิภาณ ไหวพริบ และมีความเชี่ยวชาญตามความถนัดของตนที่ได้สั่งสมความรู้ในด้านต่างๆ มา ลำดับชั้นของความรู้



ภาพที่ 11 ลำดับชั้นของความรู้

การจัดการความรู้ก็ไม่ต่างจากโครงการหรือความริเริ่มต่างๆ ที่องค์กรต้องมีความชัดเจนว่ากำลังทำไปเพื่ออะไร ผู้บริหารและทีมงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกระดับจะต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนว่าสิ่งที่องค์กรจะต้องการจากการจัดการความรู้คืออะไรและมีการสื่อสารเป้าหมายที่ต้องการนี้ไปยังบุคลากรในทุกระดับขององค์กรซึ่งจะกล่าวถึงในขั้นตอนของการสื่อสารต่อไป เพราะฉะนั้น Desired State จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ผู้เกี่ยวข้องในทุกระดับต้องมาช่วยกันคิดว่าต้องการผลลัพธ์อะไรจากการจัดการความรู้โดยที่ผลลัพธ์นี้จะต้องสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจและสามารถเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรได้ เมื่อทุกคนมองเห็นภาพและมีวัตถุประสงค์ร่วมกันแล้วก็จะทำให้สามารถวางแผนงาน และกิจกรรมสนับสนุนต่างๆ ซึ่งมีรายละเอียดของ 6 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

1) การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับองค์กรเพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรและเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากยิ่ง การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นจากการที่คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน และที่สำคัญกว่านั้นก็คือ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะทำให้ความเชื่อและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นสามารถซึมลึกเข้าไปในบรรทัดฐานและค่านิยมของคนในองค์กรจนก่อเกิดเป็นวัฒนธรรมขึ้นมาได้ พฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ควรที่จะเริ่มต้นจากผู้บริหารก่อนที่จะขยายผลออกไปสู่บุคลากรในทุกระดับ ประเด็นที่องค์กรควรพิจารณาถึงในองค์ประกอบนี้มีดังต่อไปนี้

- 1.1) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่รวมถึงมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่างๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- 1.2) จัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่ดำเนินการวางแผนและจัดกิจกรรมต่างๆ
- 1.3) กำหนดว่าอะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของการจัดการความรู้ และต้องมั่นใจได้ว่าปัจจัยเหล่านี้มีอยู่หรือสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ภายในองค์กร
- 1.4) ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้
- 1.5) สร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถลงมือลงมือได้และเปิดกว้างให้มีการทดลองนำเอาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาปฏิบัติจริง

2) การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารเป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นสิ่งที่องค์กรจะต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจก็คือ องค์กรกำลังจะทำอะไร ทำไปเพื่ออะไร จะทำเมื่อไร และจะทำอย่างไร ถ้าองค์กรสามารถสื่อสารสิ่งเหล่านี้ให้พนักงานทุกคนรับทราบได้อย่างชัดเจนก็จะเป็นก้าวแรกที่ทำให้พนักงานสนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ รวมถึงเริ่มปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานเอง องค์กรต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบและทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตรงเป้าหมายที่องค์กรต้องการให้การจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรม การสื่อสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลักๆ 3 อย่าง 1 เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร 2 กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร และ 3 ช่องทางในการสื่อสาร

องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยข้างต้นเพราะเหตุว่า ความสามารถในการรับรู้ของคนในแต่ละกลุ่มแต่ละระดับจะแตกต่างกันออกไป เรื่องเดียวกันอาจจะถูกเข้าใจไปคนละทิศคนละทางถ้าไม่ได้ถูกสื่อสารอย่างเหมาะสม นอกจากนั้นช่องทางในการสื่อสารก็นับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่จะช่วยให้การสื่อสารนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ไม่ว่าจะเป็นป้ายประกาศในบริเวณต่างๆ ขององค์กร จดหมายเวียนระหว่างฝ่าย จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) หรือการประกาศเสียงตามสายเหล่านี้องค์กรต้องเลือกให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร สำหรับเรื่องหรือหัวข้อที่ควรจะทำ การสื่อสารไปยังพนักงานทุกคนนั้นควรครอบคลุมเรื่องต่างๆ เช่น แนวคิดทางด้านการจัดการความรู้ วัตถุประสงค์ของการริเริ่มการจัดการความรู้ประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ รวมถึงข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ เป็นต้น นอกจากนั้นองค์กรควรนำผลสำเร็จของกิจกรรมที่ทำในแต่ละขั้นตอนมาสื่อสารให้พนักงานได้ทราบเป็นระยะๆ เพื่อที่จะโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรสนใจและเข้าร่วมกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากสามปัจจัยดังกล่าวแล้ว องค์กรจะต้องพิจารณาว่าประสิทธิภาพของการสื่อสารว่ากลุ่มเป้าหมายได้รับและเข้าใจเนื้อหาที่ต้องการสื่อได้ถูกต้องหรือไม่ทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงการสื่อสารให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3) กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tool) กระบวนการและเครื่องมือเปรียบเสมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ซึ่งจะประกอบไปด้วยกระบวนการและเครื่องมือต่างๆ ที่จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร กระบวนการและเครื่องมือสามารถแบ่งออกได้เป็นสองส่วนหลักๆ คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

กระบวนการและเครื่องมือส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญเป็น
อย่างมากสำหรับความรู้ประเภท Tacit เนื่องจากความรู้ที่อยู่ในตัวคนจะสามารถสื่อสารแลกเปลี่ยน
ได้ดีที่สุดโดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ความรู้แลกเปลี่ยนประเภท Tacit ภายในองค์กร เช่น

1. ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice; CoP)
2. การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน

(Secindment)

3. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

ส่วนกระบวนการและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น ถึงแม้เราจะเน้นย้ำ
อยู่บ่อยๆ ว่าการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมเป็นส่วนใหญ่ แต่เนื่องจาก
เทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทที่สำคัญในชีวิตการทำงานประจำวัน และเป็นเครื่องมือที่
จะสื่อสารเชื่อมโยงบุคลากร เพราะฉะนั้นเราคงจะไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศจะ
เข้ามามีส่วนสำคัญในขั้นตอนการค้นหา รวบรวม จัดเก็บ และเข้าถึงความรู้โดยเป็นช่องทางที่
เพิ่มเติมขึ้นมาเหนือจากการพบปะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมาก
สำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสาขาการกระจายอยู่ต่างสถานที่กัน หรือองค์กรที่มีสภาพการ
ทำงานที่ไม่เอื้อให้บุคลากรได้มาพบปะกัน เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้องค์กรสามารถ
แลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Explicit ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างของเทคโนโลยี
สารสนเทศที่ถูกนำมาใช้เพื่อการจัดการความรู้ เช่น การใช้ระบบอินเทอร์เน็ตภายในองค์กรการ
จัดทำ Knowledge Portal ขององค์กร นอกจากนั้นแล้วยังมีเทคโนโลยีสารสนเทศอื่นๆ อีกมากมาย
ทั้งนี้ การที่องค์กรจะเลือกใช้กระบวนการหรือเครื่องมือใดนั้น ควรพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
เช่น ประเภทของความรู้ภายในองค์กร พฤติกรรมหรือลักษณะการทำงานของคนในองค์กร รวมถึง
วัฒนธรรมขององค์กร เพราะท้ายที่สุดแล้ว คนในองค์กรจะต้องเป็นผู้ที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับ
กระบวนการและเครื่องมือต่างๆ เหล่านี้โดยตรง ถ้ากระบวนการและเครื่องมือที่นำมาใช้ไม่สามารถ
ตอบสนองต่อความต้องการหรือพฤติกรรมของคนในองค์กรได้ กระบวนการหรือเครื่องมือเหล่านั้นก็
จะไร้ประโยชน์

- 4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) วัตถุประสงค์ของ
องค์กรประกอบนี้เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับสำหรับการจัดการความรู้ โดยที่องค์กร
จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางและหลักการของการจัดการความรู้แก่บุคลากร
เพื่อที่จะสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการและการแลกเปลี่ยน
ความรู้ภายในองค์กร นอกจากทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้แล้ว องค์กรควรที่จะให้ความรู้

เกี่ยวกับประโยชน์ของการจัดการความรู้ที่อาจจะยกตัวอย่างหรือกรณีศึกษาของบริษัทที่ประสบความสำเร็จในเรื่องการจัดการความรู้และประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรภายในองค์กรมองเห็นสิ่งที่พวกเขาจะได้รับจากการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ชัดเจนยิ่งขึ้น สำหรับบางองค์กรที่มีการนำระบบหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้เพื่อช่วยในการจัดการความรู้ก็อาจจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้ระบบหรือเทคโนโลยีดังกล่าวแก่บุคลากรเพื่อให้สามารถให้เทคโนโลยีดังกล่าวแก่บุคลากรเพื่อให้สามารถให้เทคโนโลยีเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นอกจากนี้องค์กรควรจะพิจารณาให้มีการจัดฝึกอบรมในหลายรูปแบบเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างสะดวก เช่น จะจัดให้มีการฝึกอบรมในห้องเรียนแล้วก็อาจจะจัดฝึกอบรมในห้องเรียนแล้วก็อาจจัดฝึกอบรมผ่านระบบ Web – based Training หรือจัดให้มีเอกสารและเครื่องมือเพื่อช่วยให้คนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง ทั้งนี้โดยพิจารณาเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของการทำงานของบุคลากร นอกจากเรื่องรูปแบบของการฝึกอบรมแล้ว องค์กรอาจจะพิจารณาว่าหัวข้อเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะถูกนำไปผนวกหรือบูรณาการเข้ากับการฝึกอบรมที่มีอยู่ปัจจุบันในองค์กรได้อย่างไร องค์กรจะต้องตระหนักว่าการให้การฝึกอบรมเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งเท่านั้นที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ได้อย่างชัดเจนถ้าได้รับเพียงแต่การฝึกอบรมโดยปราศจากการศึกษาค้นคว้าและการเรียนรู้ด้วยตัวเอง

5) การวัดผล (Measurements) การวัดผลถือเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กร ผลจากการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่างๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น วัดดูประสงค์ของการวัดผลจริงๆ จึงไม่ใช่เป็นการควบคุมแต่เป็นการบริหารจัดการและการเรียนรู้พัฒนา การวัดผลและผลจากการวัดจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การริเริ่มการจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบความสำเร็จแบบยั่งยืนได้ ผู้บริหารขององค์กรย่อมต้องการที่จะเห็นผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงผลประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนและการจัดการความรู้ถ้าต้องมีการลงทุนเพิ่มเติมในเรื่องของระบบต่างๆ หรือการตัดสินใจที่จะให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้นอกจากนั้นการวัดผลยังจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะในขณะนั้นว่าได้บรรลุเป้าหมาย (Desired State) ที่ตั้งไว้แล้วหรือยังอย่างไรก็ตามการวัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้หรือแม้แต่การวัดมูลค่าของรู้นั้นเป็นเรื่องใหม่และยังไม่ค่อยชัดเจนนัก การวัดผลตอบแทนจากการลงทุนทางด้านการจัดการความรู้ (Return on Knowledge) เป็นเรื่องที่ละเอียดและซับซ้อนเป็นอย่างมากเนื่องจากผลลัพธ์ต่างๆ ที่องค์กรได้จากความรู้หรือการจัดการความรู้ความสามารถ

แทนตัวแทนอยู่ได้ในทุกอณูของการทำธุรกิจขององค์กร การแยกผลลัพธ์ที่เกิดจากความรู้และการจัดการความรู้และการจัดการความรู้ล้วนๆ จึงเป็นสิ่งที่ท้าทาย แม้แต่องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ยังต้องใช้เวลาานานกว่าที่จะสามารถวัดผลจากการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม จะแบ่งการวัดจากการจัดการความรู้ออกเป็น 3 ส่วนด้วยกันคือ

1. การวัดระบบหรือกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการความรู้ (System Measure)
2. การวัดปัจจัยส่งออก (Out Measures)
3. การวัดผลลัพธ์ (Outcome Measure)

การวัดผลจะปรับเปลี่ยนไปตามพัฒนาการของการจัดการความรู้ เช่น องค์กรที่เพิ่มเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ควรที่จะวัดระบบหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ทำ ในขณะที่องค์กรซึ่งมีการดำเนินการจัดการความรู้มาได้ระยะหนึ่งแล้วควรที่จะวัดจากปัจจัยส่งออกตัวชี้วัดทั้งสองส่วนนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถวัดผลความคืบหน้าจากการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อช่วยในการติดตามผลและปรับปรุงแผนงานหรือกิจกรรมต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้ ส่วนได้การวัดผลลัพธ์นั้นจะเป็นการวัดผลที่ยากที่สุดแต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการเห็นมากที่สุด

6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards) องค์กรอาจจะต้องใช้การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้นเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรสนใจแลกเปลี่ยนความรู้ได้ดีที่สุดก็คือ “ประโยชน์” ที่เกิดขึ้นกับตนเอง เช่น การที่เขาสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นรวมถึงการได้รับคำยกย่องชมเชยจากองค์กร บริษัท Xerox Corporation ประสบปัญหาในช่วงเริ่มต้นของการริเริ่มจากการจัดการความรู้เมื่อคนในองค์กรไม่ค่อยสนใจที่จะแลกเปลี่ยนความรู้มากเท่าที่คาดไว้ ทีมงานจัดการความรู้จึงเปิดโอกาสให้ผู้ที่เข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้หรือเผยแพร่ความรู้ที่ตนเองเป็นผู้คิดค้นขึ้นมาในระบบอินเทอร์เน็ทสามารถที่จะใส่ชื่อและส่วนงานของตนเองลงไปได้ด้วย ซึ่งจากจุดนี้เองทำให้คนในสนใจที่จะเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้อันมากขึ้น เนื่องจากทุกคนรู้สึกภาคภูมิใจที่มีชื่อของตนเองอยู่ในบทความต่างๆ ในฐานะผู้คิดค้นความรู้เหล่านั้น

องค์กรควรที่จะยกย่องคนที่มีความประพฤติที่พึงประสงค์ในการสร้าง ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมงานโดยที่อาจจะมีการทำเป็นร่วมกันลงคะแนนว่าใครมีคุณสมบัติตรงกับพฤติกรรมเหล่านั้นมากที่สุด ยิ่งกว่านั้นองค์กรควรมีการปรับแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอยู่อย่างสม่ำเสมอเพื่อที่จูงใจให้คนเข้ามามีกิจกรรมการจัดการความรู้โดยที่แผนเหล่านี้จะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร นอกจากนี้ควรมีการบูรณาการแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลกับระบบการประเมินผลงานและการให้

ค่าตอบแทนแก่พนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน สิ่งที่สำคัญที่สุดคือองค์กรจำเป็นที่จะต้องค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจสำคัญสำหรับคนในองค์กรให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

องค์กรสามารถนำเอา 6 องค์ประกอบของวงจร KM นี้ไปเป็นกรอบและแนวทางสำหรับกำหนดแผนในการจัดการความรู้ โดยที่การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม การสื่อสาร และการฝึกอบรมและการเรียนรู้ ควรเป็นองค์ประกอบที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญในลำดับต้นๆ เพราะทั้งสามองค์ประกอบนี้จะช่วยในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับอย่างไรก็ตาม อีกสามองค์ประกอบที่เหลือต่างก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้เช่นกัน และถ้าองค์กรนำเอาทุกองค์ประกอบของวงจร KM ไปใช้อย่างเหมาะสม จะช่วยให้สามารถสร้างสภาพในการทำงานที่เอื้อต่อการจัดการความรู้มากที่สุด

4. การจัดการความรู้เชิงระบบ Thomas Stewart

Thomas Stewart ได้เขียนไว้ในหนังสือ Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations (1997, หน้า 18) ว่า “ความรู้ได้กลายเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากกว่าทรัพย์สินทางการเงิน ตำแหน่งทางการตลาด เทคโนโลยี หรือสินทรัพย์อื่นๆ ขององค์กร จาริต ประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการระบบ และขั้นตอนการทำงานต่างๆ ขององค์กรนั้นก็ล้วนมีพื้นฐานมาจากความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น ความรู้เปรียบเสมือนพลังงานสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่จะทำให้องค์กรเติบโตก้าวหน้าต่อไป พนักงานแต่ละคนอาจจะเข้ามาและก็ลาออกไป แต่หากองค์กรสูญเสียความรู้ที่มีคุณค่าไปด้วยองค์กรนั้นก็ไม่สามารถอยู่รอดได้

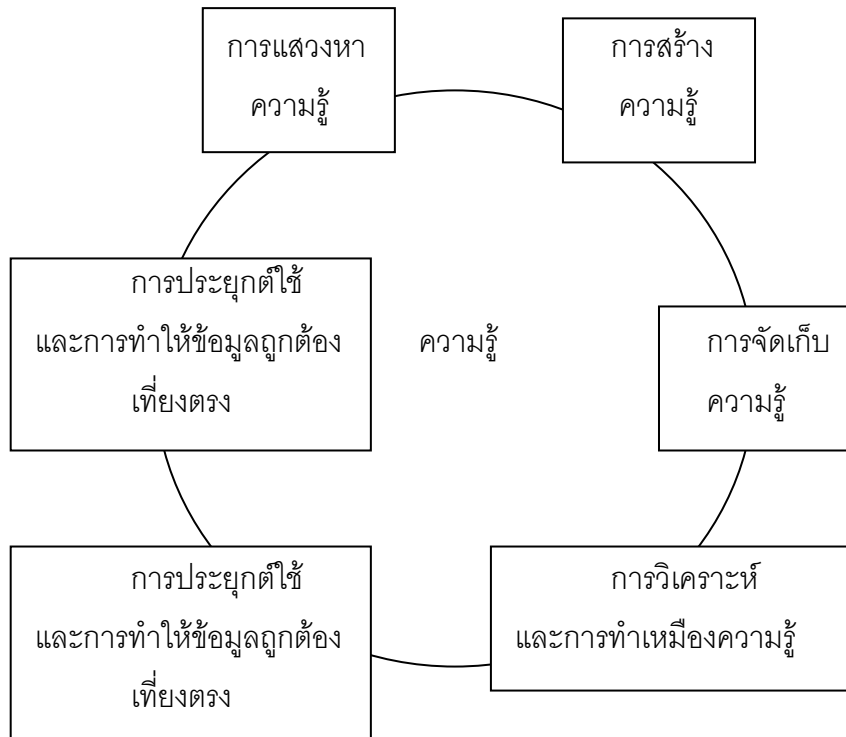
จะเห็นได้ว่ามีผู้เสนอองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในหลายๆ รูปแบบ ซึ่งล้วนแล้วแต่น่าสนใจทั้งสิ้น ในการศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเขตภาคเหนือตอนล่าง คณะผู้วิจัยได้เลือกตัวแบบเชิงระบบของ Thomas Stewart มาเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ ดังนำเสนอต่อไปนี้

1) ตัวแบบเชิงระบบของการจัดการความรู้

ระบบย่อยของความรู้ที่ครอบคลุมการเปลี่ยนผ่านความรู้ จากแหล่งความรู้ไปสู่การใช้ความรู้นั้นให้เป็นประโยชน์ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ต่อไปนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Acquisition)
2. การสร้างความรู้ (Creation)
3. การจัดเก็บความรู้ (Storage)

4. การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Analysis and Data)
5. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer and Dissemination)
6. การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application and Validation)



ภาพที่ 12 แสดงระบบย่อยด้านความรู้

องค์ประกอบของตัวแบบเชิงระบบของการจัดการความรู้ ตามแนวคิดของ Thomas Stewart อธิบายในรายละเอียดได้ ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมระยะยาว เพื่อการสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้โดยนัย ที่ไม่ได้แสดงออกในรูปของเอกสารแต่องค์กรมักกระตุ้นให้บุคลากรสร้างความรู้เพื่อสร้างกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรโดยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและการใช้สารสนเทศทางความรู้

2. การสร้างความรู้ ความรู้ อาจเกิดได้จากหลายกระบวนการ ตั้งแต่การมุ่งสร้างนวัตกรรมไปจนถึงการทำวิจัย และสามารถเกิดขึ้นได้จากการที่ “คนที่มีความสามารถได้มองเห็นความสัมพันธ์ใหม่ๆ และนำเอาองค์ประกอบต่างๆ ของความรู้ที่มีอยู่มารวมกัน โดยอาศัยการให้

เหตุผลแบบอุปนัย (จากส่วนย่อยไปหาส่วนรวม)” (Wiig, 1997) นอกจากนี้แล้ว ความรู้ที่เกิดจากการแก้ปัญหา

3. การจัดเก็บความรู้ องค์การจะต้องวินิจฉัยแยกแยะข้อมูล และพิจารณาวิธีในการจัดเก็บข้อมูลเสียก่อนจึงจะสามารถทำการจัดเก็บความรู้เพื่อนำไปใช้ในโอกาสต่อไปได้ ข้อมูล (Data) จะมีประโยชน์ก็ต่อเมื่อผ่านการวิเคราะห์ วิจัย และทดลอง ซึ่งโดยทั่วไปแล้ววิธีจัดเก็บความรู้ทั้งที่ใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น การบันทึกข้อมูลและการใช้ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ และกระบวนการจัดเก็บโดยมนุษย์ เช่น ความจำของคนแต่ละคน เป็นต้น

4. การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ การทำเหมืองข้อมูลจะประกอบไปด้วยงานหลายๆ อย่าง เช่น การแบ่งหมวดหมู่ การจัดกลุ่ม การสรุปหาใจความสำคัญ การสร้างตัวแบบที่สัมพันธ์ต่อกัน การตรวจหาความแปรปรวนและการเปลี่ยนแปลงข้อมูล สำหรับวิธีการทำเหมืองข้อมูลก็จะประกอบไปด้วยวิธีที่อาศัยตัวอย่างเป็นพื้นฐานการเรียนรู้ในเชิงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล แผนภูมิต้นไม้ และวิธีการต่างๆ สำหรับการตัดสินใจรวมถึงตัวแบบในเชิงความเป็นไปได้ที่แสดงด้วยกราฟ เป็นต้น

5. การถ่ายโอนและเผยแพร่

5.1 การถ่ายโอนความรู้ภายในองค์การโดยเจตนา สามารถทำได้หลายวิธี เช่น โดยการเขียน (การเขียนบันทึก รายงาน กระดานข่าว สิ่งพิมพ์ต่างๆ ภายในองค์การ) และการใช้สื่อต่างๆ เช่น วิดีโอ เทปบันทึกเสียง เป็นต้น นอกจากนี้การประชุมภายในองค์การ การเสวนา การติดตามดูแลและ การฝึกอบรม ก็เป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างหนึ่งเช่นกัน ส่วนการโยกย้ายสับเปลี่ยนงานหรือการย้ายแผนกเป็นกรณีพิเศษก็สามารถทำให้เกิดการกระจายความรู้ไปในส่วนต่างๆ ขององค์การได้ นอกจากนี้ในองค์การขนาดใหญ่ที่มีหลายๆ ฝ่าย ก็อาจจะจัดให้มีการเยี่ยมชมฝ่ายอื่นๆ ของบริษัท เพื่อรับฟังความต้องการและรับ ข้อมูลข่าวสารจากฝ่ายนั้นๆ ได้เช่นกัน

5.2 การถ่ายโอนความรู้ภายในองค์การโดยไม่เจตนา อาจเกิดขึ้นได้ในหลายวิธี เช่น จากการโยกย้ายสับเปลี่ยนงานตามวาระปกติ การพูดคุย การปรับทุกข์ในการทำงาน และจากเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการ ที่สามารถทำให้ความรู้กระจายไปในส่วนต่างๆ ขององค์การได้ซึ่งการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการนี้มักจะเกิดขึ้นเป็นกิจวัตรประจำวัน หรือเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกันเอง โดยไม่มีการวางแผนล่วงหน้า แต่ที่ต้องพึงระมัดระวังก็คือ ถ้ายังมีความตั้งใจหรือการวางแผนน้อยเท่าไรโอกาสที่ความรู้สำคัญ จะสูญหายไปก็จะมีมากขึ้นเท่านั้น

6. การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง หมายถึง การทำให้เกิดผลจากการใช้ความรู้ เพื่อพัฒนางาน/บริการ พัฒนาสมาชิกองค์กร

Thomas Stewart (1997) สรุปได้ว่า “การนำทฤษฎีไปใช้อย่างเป็นระบบนั้นเป็นการเพิ่มมูลค่าของผู้ถือหุ้นอย่างหนึ่ง “กล่าวคือ ให้นำเอาความรู้และประสบการณ์ขององค์กรมาประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการประยุกต์ความรู้ให้มากขึ้น

เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้ การจัดการความรู้นั้นเป็นมากกว่าเรื่องของเทคโนโลยีหรือคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรมีการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะช่วยให้การค้นหา การจัดเก็บ และการนำไปใช้ของความรู้ มีประสิทธิภาพและรวดเร็วกว่าในอดีตมาก ตัวอย่างของการนำเทคโนโลยีมาใช้ คือ

- การมี Web Board เพื่อให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน
- การสร้างหลักสูตร E-learning ที่ต้องการให้บุคลากรได้เข้าสู่ระบบเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้วยตนเอง
- การให้ Download หลักสูตรต่างๆ จาก Server ส่วนกลางเพื่อช่วยในการอบรมและพัฒนาความรู้ หรือการส่ง E-Mail ให้ข้อมูลและกิจกรรมขององค์กรทุกวัน
- การสร้างหลักสูตรให้พนักงานเข้าไปเรียนรู้อย่างน้อยวันละ 10 นาทีและมีการประเมินผลการเรียน ซึ่งอาจนำไปเป็นผลประกอบในการประเมินผลการทำงานประจำปี ฯลฯ

ถึงแม้ว่าการจัดการด้านความรู้จะมีการเชื่อมโยงกับระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่มีการพัฒนาขึ้นมาเพื่อรองรับความต้องการขององค์กรตลอดเวลา เช่น คอมพิวเตอร์ PDA ระบบเครือข่ายไร้สาย Wi – Fi โทรศัพท์ระบบ 3G เครือข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ADSL เป็นต้น แต่การจัดการความรู้ที่ดีจะไม่ได้เน้นเรื่องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้ใหม่ที่สุดสำหรับองค์กร ผู้บริหารจำเป็นจะต้องตระหนักถึงหลักการที่แท้จริงของการจัดการความรู้อยู่เสมอ มิฉะนั้นจะหลงทางในการจัดการความรู้ได้

5. ประโยชน์และคุณค่าของการจัดการความรู้

Bacha (2000 อ้างถึงใน นฤมล พุกษศิศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ, 2543. หน้า 65) กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ 8 ประการดังนี้

“1. ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่นการ เกษียณอายุทำงาน หรือ การลาออกจากงาน เป็นต้น

2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยประเภทคุณภาพ และความสะดวกในการเข้าถึง ความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้อง สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

3. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจใน งานและวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการฝึกอบรม หรือมีการแทรกแซงมากนัก จะทำให้ ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาคิดสร้างสรรค์ใน การทำงาน

4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้

5. การพัฒนาทรัพย์สิน เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จาก ทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น

6. การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการ ผลิต และบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ อีกด้วย

7. การบริการลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้า จะเป็นการสร้างความ พึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

8. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการความรู้ที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร”

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548. หน้า 64-66) กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ 5 ด้าน ดังนี้

“1. ประโยชน์ของการจัดการความรู้ ช่วยเพิ่มผลผลิตพัฒนาคุณภาพขององค์กรให้ดีขึ้นเพิ่ม ประโยชน์กับบุคคล และความคิด นวัตกรรม การเรียนรู้ และความสามารถของบุคคลในการนำไป ปฏิบัติซึ่งจะเป็นการปรับปรุง และเพิ่มสินทรัพย์ความรู้ขององค์กร

2. ประโยชน์ของการจัดการความรู้โดยทั่วไป

2.1 เพิ่มศักยภาพขององค์กร ช่วยในการจัดการความเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์กร จำเป็นต้องรักษาตำแหน่ง ของการเป็นผู้นำในยุคสังคมเศรษฐกิจความรู้

- 2.2 ปรับปรุงความรับผิดชอบและการลดต้นทุน
- 2.3 เพิ่มการเรียนรู้และนวัตกรรมผ่านกระบวนการจัดการความรู้ และมีการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง
- 2.4 การเรียนรู้ที่มีความสะดวก จะเป็นการสร้างให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน
- 2.5 ช่วยในการจัดการความรู้ที่เป็นพื้นฐานขององค์กร โดยการสร้างระบบติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว
- 2.6 การลดต้นทุนและการเพิ่มผลผลิต โดยการจัดการกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ที่มีประสิทธิภาพ
- 2.7 ปรับปรุงความสามารถในกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีความคล่องตัว
- 2.8 จัดการกับตราสินค้า (Brand) ภาพลักษณ์ และสถานภาพขององค์กรในตลาดให้อยู่ในแถวหน้า
- 2.9 ช่วยในการคัดกรองความรู้และประหยัดต้นทุน
3. ประโยชน์ของการจัดการความรู้กับองค์กร
 - 3.1 ช่วยในการเพิ่มผลผลิตและผลกำไร
 - 3.2 ช่วยพัฒนาและรักษาแรงงานความรู้และหุ้นส่วน
 - 3.3 ช่วยในการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่าอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน การขาย การตลาด การสนับสนุนทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และมีคุณค่าสูงขึ้น
 - 3.4 ช่วยในการค้นหาความคาดหวังของลูกค้า และเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจ
 - 3.5 กระจายวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรมในทุก Business Function ในการจัดกับการสายผลิตสูงสุด
4. ประโยชน์ของการจัดการความรู้กับสถานศึกษา
 - 4.1 เป็นการเปลี่ยนการเรียนรู้ในสถาบันการศึกษาโดยการเข้าถึงศูนย์ความรู้และขยายเขตแดนของมหาวิทยาลัยสู่โลกกว้าง
 - 4.2 ช่วยในการจัดการเรียนรู้ทางไกล และ E-Learning ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.3 ให้มีการทำงานระหว่างนักเรียนและครูระหว่างสถาบันทำงานร่วมกับเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกัน

4.4 ช่วยจำลองประสบการณ์การเรียนรู้ ทำให้เข้าใจในเนื้อหา นั้น ๆ มากขึ้น

4.5 ปรับปรุงประสิทธิภาพของตนเอง และศักยภาพในการเรียนรู้ โดยการปรับปรุง โปรแกรมพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

5. ประโยชน์ของการจัดการความรู้กับรัฐบาล

5.1 ช่วยพัฒนาคนในชาติให้มีความฉลาดมากขึ้น

5.2 ปรับปรุงมาตรฐานคุณภาพชีวิตให้มีทุนทางปัญญา

5.3 ลดปัญหาในการแสวงหาสารสนเทศ

5.4 ช่วยจัดการความรู้ของชุมชน การเริ่มต้น E-Governance ในการเปลี่ยนผ่านสู่ สังคมความรู้

จะเห็นได้ว่าทุกองค์กร ไม่ว่าจะขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ทั้งในประเทศและต่างประเทศต่าง ก็ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพราะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ต่อการก้าวหน้าหรือถดถอยหลังขององค์กร การทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะสร้าง บรรยากาศในการแสวงหาความรู้ เพื่อนำพาองค์กรเจริญต่อไปในอนาคต จำเป็นจะต้องคำนึงถึง ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกประกอบกันไปด้วย มิฉะนั้นความรู้ทุกคนที่ได้ร่วมแรงร่วมใจในการ สร้างนั้น ก็จะไม่มีความหมายอันใดเลย”

6. ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ (Key Enablers)

ปัจจัยเอื้อสำคัญที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy)
2. วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Technology)
4. การวัดผล (Measurement)
5. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy)

การจัดการความรู้จะไม่ประสบความสำเร็จอย่างราบรื่นถ้าปราศจากการสนับสนุนจาก ผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจาก การจัดการความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสาร และผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร

นอกเหนือจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้วอีกหนึ่งปัจจัยหลักที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือทิศทาง และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการเรียนรู้ขององค์กรจะต้องสามารถตอบคำถามได้ว่าจะจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่ออะไร เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้นั้นมากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นเพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้สิ่งสำคัญก็คือ กลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรเพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

2. วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง สิ่งสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรโดยตรง สิ่งสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ทศนคติอย่างหนึ่งซึ่งมีมานานแล้วก็คือความรู้คืออำนาจและด้วยอำนาจนี้ที่จะช่วยทำให้เรามีความสำคัญมากกว่าคนอื่นได้ แต่ก็ยังเป็นเพราะทัศนคติข้อนี้ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นเป็นเวลานานก็ได้แปลเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานานสิ่งที่องค์กรควรพิจารณาก็คือ การทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่างๆ ที่ขัดขวางไม่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และพยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านั้นออกไป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางการจัดการความรู้ (Technology)

ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้นนอกจากนี้แล้วระบบฐานข้อมูล และ Knowledge Portal ที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหาความรู้ดึงเอาความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่างๆ ถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ อย่างไรก็ตาม ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้นั้นองค์กรต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้นๆ สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่องค์กรมีอยู่ได้แบบสนิท รวมถึงจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้และใช้ได้ง่าย อีกสิ่งหนึ่งที่องค์กรจะต้องตระหนักก็คือ

เทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการติดต่อและเชื่อมโยงคนภายในองค์กรเข้าด้วยกันเท่านั้น เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้แต่ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น “คน” เป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความรู้ไม่ใช่เทคโนโลยี

4. การวัดผล (Measurement)

คำกล่าวที่ว่า “If we cannot measure, we cannot manage” สะท้อนให้เห็นความสำคัญของการวัดผล องค์กรจะไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงได้เลยถ้าไม่ทราบถึงสถานะปัจจุบันและองค์กรจะไม่มีทางทราบถึงสถานะปัจจุบันถ้าไม่มีการวัดผล ดังนั้นการวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนั้นแล้วผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้จะโน้มน้าวให้บุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างไรก็ตามการวัดผลของการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่เมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบอื่นๆ ในเรื่องของการจัดการความรู้แนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับการวัดผลทางการจัดการความรู้กำลังเป็นที่สนใจและมีผู้ที่กำลังศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ เช่นการวัดและประเมินสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Capital Measurement) การหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนทางการลงทุนกับความรู้ขององค์กร (Return on Investment VS Organization Knowledge) หรือแม้กระทั่งความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถในตัวบุคคลกับผลการปฏิบัติงาน (individual Competency VS Performance Improvement) อย่างไรก็ตามองค์กรต้องตระหนักว่าตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กรและสามารถบอกได้ว่าสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้เป็นอย่างไร และสุดท้ายก็คือการจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่ออะไรกับองค์กรบ้าง

5. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และพนักงานในทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจจะดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่น ถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก โครงสร้างที่กล่าวถึงนี้อาจจะสามารถเป็นสิ่งที่จับต้องได้เช่น สถานที่หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆ ในชีวิตการทำงานประจำวัน นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะ

รับผิดชอบในการจัดการความรู้ว่าควรเป็นในรูปแบบใด เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย (Cross Functional Team) เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายงานเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ เป็นต้น สุดท้ายคือ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลที่ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร ปัจจัยเอื้อที่สำคัญทั้ง 5 ประการนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นและคงจะไม่สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยเอื้อใดมี ความสำคัญมากที่สุด หรือปัจจัยเอื้อใดมีความสำคัญมากกว่ากัน เพราะทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ต่างก็ส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันองค์กรจะไม่สามารถประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ถ้าขาดซึ่งสิ่งหนึ่งใน 5 องค์ประกอบนี้ไป เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันแล้ว การจัดการความรู้ก็จะไม่ใช่เรื่องยากแต่ประการใด

7. พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 (รวมแก้ไขเพิ่มเติมจนถึงปัจจุบัน เฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้อง)

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า

โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงกฎหมายว่าด้วยการเทศบาลให้เหมาะสมยิ่งขึ้นจึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของสภาผู้แทนราษฎร ดังต่อไปนี้

มาตรา 1 พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า “พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496”

มาตรา 2 พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป

มาตรา 3 ให้ยกเลิกพระราชบัญญัติเทศบาลพุทธศักราช 2486 และบรรดากฎหมาย กฎ ข้อบังคับอื่นๆ ในส่วนที่บัญญัติไว้แล้วในพระราชบัญญัตินี้หรือซึ่งแย้งกับบทแห่งพระราชบัญญัตินี้

มาตรา 4 เมื่อพ้นกำหนดเวลาหนึ่งปีแต่วันที่ได้มีพระราชกฤษฎีกายกฐานะท้องถิ่นใดเป็นเทศบาลแล้ว ห้ามมิให้ใช้กฎหมายว่าด้วยลักษณะปกครองท้องที่ในส่วนที่บัญญัติถึงการแต่งตั้งกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน แพทย์ประจำตำบล และสารวัตรกำนันในท้องถิ่นนั้น และให้บรรดาบุคคลที่เป็นกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน แพทย์ประจำตำบล และสารวัตรกำนัน พ้นจากตำแหน่งและหน้าที่เฉพาะในเขตท้องถิ่นนั้นด้วย

มาตรา 5 ให้เทศบาลที่ได้จัดตั้งขึ้นแล้วในวันใช้พระราชบัญญัตินี้ คงมีฐานะเป็นเทศบาล ตำบลเทศบาลเมืองและเทศบาลนคร ตามที่เป็นอยู่แล้วแต่กรณี มีอำนาจหน้าที่และอยู่ในบังคับ แห่งพระราชบัญญัตินี้

มาตรา 6 บรรดาเทศบัญญัติที่ได้ออกโดยอาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบ เทศบาลพุทธศักราช 2476 พระราชบัญญัติเทศบาล พุทธศักราช 2481 และพระราชบัญญัติ เทศบาล พุทธศักราช 2486 หรือโดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายอื่นให้คงใช้บังคับได้

ในกรณีที่ผู้กระทำการผิดเทศบัญญัติดังกล่าวในวรรคก่อน ไม่ชำระค่าปรับ ให้นำบทบัญญัติ มาตรา 60 วรรคท้ายแห่งพระราชบัญญัตินี้มาใช้บังคับ

มาตรา 7 เมื่อท้องถิ่นใดมีสภาพอันสมควรยกฐานะเป็นเทศบาล ให้จัดตั้งท้องถิ่นนั้นๆ เป็น เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง หรือเทศบาลนครตามพระราชบัญญัตินี้ ให้เทศบาลเป็นทบวง การเมือง มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น

*มาตรา 8 การจัดตั้งเทศบาลภายหลังวันที่พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2499 ใช้บังคับให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งผู้มีคุณสมบัติและวิทยฐานะตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง ให้เป็นสมาชิกแห่งสภาเทศบาลนั้นในฐานะเป็นผู้เริ่มการ และให้นำบทบัญญัติว่าด้วยสภาเทศบาล และคณะเทศมนตรีมาใช้บังคับโดยอนุโลม เมื่อครบกำหนดหนึ่งปีนับแต่วันที่สภาเทศบาลได้มีการ ประชุมกันครั้งแรก ให้สภาเทศบาลประกอบด้วยสมาชิกที่ราษฎรเลือกตั้งขึ้นตามมาตรา 15

ท้องถิ่นใดที่มีสภาพเป็นสุขาภิบาลอยู่แล้ว หากต่อมาได้มีการจัดตั้งขึ้นเป็นเทศบาลก็ให้ ดำเนินการตามมาตรา 15 โดยไม่ต้องมีการแต่งตั้งสมาชิกเป็นผู้เริ่มการตามวรรคแรก (พ.ร.บ.เทศบาล (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2499 มาตรา 3)

มาตรา 9 เทศบาลตำบล ได้แก่ ท้องถิ่นซึ่งมีพระราชกฤษฎีกายกฐานะขึ้นเป็นเทศบาล ตำบลพระราชกฤษฎีกานั้นให้ระบุชื่อและเขตของเทศบาลไว้ด้วย

มาตรา 10 เทศบาลเมือง ได้แก่ ท้องถิ่นอันเป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัด หรือท้องถิ่นชุมนุม มชนที่มีราษฎรตั้งแต่หนึ่งหมื่นคนขึ้นไป โดยราษฎรเหล่านั้นอยู่หนาแน่นเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าสามพันคน ต่อหนึ่งตารางกิโลเมตร ทั้งมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามพระราชบัญญัตินี้ และซึ่งมีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลเมือง พระราชกฤษฎีกานั้นให้ระบุชื่อและของ เทศบาลไว้ด้วย

มาตรา 11 เทศบาลนคร ได้แก่ ท้องถิ่นชุมนุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่ห้าหมื่นคนขึ้นไป โดย ราษฎรเหล่านั้นอยู่หนาแน่นเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าสามพันคนต่อหนึ่งตารางกิโลเมตร ทั้งมีรายได้พอควรแก่

การที่จะปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามพระราชบัญญัตินี้ และซึ่งมีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลนคร พระราชกฤษฎีกานั้นให้ระบุชื่อและเขตของเทศบาลไว้ด้วย

*มาตรา 12 ภายใต้บังคับมาตรา 9 มาตรา 10 และมาตรา 11 การเปลี่ยนชื่อเทศบาลนคร หรือการเปลี่ยนแปลงเขตเทศบาล ให้กระทำโดยพระราชกฤษฎีกา ให้กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน แพทย์ประจำตำบลและสารวัตรกำนันในท้องถิ่นที่ได้เปลี่ยนแปลงเขตเป็นเทศบาลตามความในวรรคก่อน หมุดอำนาจหน้าที่เฉพาะในเขตที่ได้เปลี่ยนแปลงนั้น นับแต่วันที่พระราชกฤษฎีกาเปลี่ยนแปลงเขตเทศบาลใช้บังคับเป็นต้นไป

(พ.ร.บ. เทศบาล (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2499 มาตรา 4)

มาตรา 13 ภายใต้บังคับมาตรา 9 มาตรา 10 มาตรา 11 และมาตรา 12 ท้องถิ่นซึ่งได้ยกฐานะเป็นเทศบาลแล้ว อาจถูกเปลี่ยนแปลงฐานะหรือยุบเลิกได้โดยตราเป็นพระราชกฤษฎีกา ท้องถิ่นที่ได้เปลี่ยนแปลงฐานะตามความในวรรคก่อนให้พ้นจากสภาพแห่งเทศบาลเดิมนับแต่วันที่ ได้ถูกเปลี่ยนแปลงฐานะเป็นต้นไป บรรดาทรัพย์สิน หนี้ สิทธิ และสิทธิร้องขอของเทศบาลเดิม ให้โอนไปเป็นของเทศบาลใหม่ ในขณะเดียวกันนั้น และบรรดาเทศบัญญัติที่ได้ใช้บังคับอยู่ก่อนแล้วคงให้ใช้บังคับต่อไป

ในการยุบเลิกเทศบาลให้ระบุถึงวิธีการจัดทรัพย์สินไว้ในพระราชกฤษฎีกานั้นด้วย และ ส่วนที่ 3 หน้าหนึ่งของเทศบาล มาตราที่ 50 (ข้อ 6 กล่าวว่ให้ราษฎรได้รับการศึกษา ประกาศของ คณะปฏิวัติ ฉบับที่ 336 พ.ศ. 2515 ข้อ 2)

8. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (เฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้อง)

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า

มาตรา 4 ในพระราชบัญญัตินี้

“การศึกษา” หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

มาตรา 7 ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิหน้าที่ เสรีภาพ ความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมและของประเทศชาติ รวมทั้งส่งเสริม

ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษทรัพย์ากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ รู้จักพึ่งตนเอง มีความริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

มาตรา 47 ให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก

ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด และเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรับรองการประกันคุณภาพภายนอก

มาตรา 57 ให้หน่วยงานทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลายจัดการศึกษาโดยนำประสบการณ์ ความสำเร็จ ความชำนาญ และภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคคลดังกล่าวมาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาและยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

9. พระราชกฤษฎีกาการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 (เฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้อง)

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า

มาตรา 6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

- (1) เกิดผลประโยชน์สุขของประชาชน
- (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (4) ไม่มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- (5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- (6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ

(7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้

มาตรา 39 ให้ส่วนราชการจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่จะสามารถติดต่อสอบถามหรือขอข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

ระบบเครือข่ายสารสนเทศตามวรรคหนึ่ง ต้องจัดทำในระบบเดียวกับที่กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจัดให้มีขึ้นตามมาตรา ๔๐

มาตรา 40 เพื่ออำนวยความสะดวกและความรวดเร็วแก่ประชาชนในการติดต่อกับส่วนราชการทุกแห่ง ให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศกลางขึ้น

ในกรณีที่ส่วนราชการใดไม่อาจจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการได้ อาจร้องขอให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารดำเนินการจัดทำระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการดังกล่าวก็ได้ ในการนี้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะขอให้ส่วนราชการให้ความช่วยเหลือด้านบุคลากร ค่าใช้จ่าย และข้อมูลในการดำเนินการก็ได้

มาตรา 41 ในกรณีที่ส่วนราชการได้รับคำร้องเรียน เสนอแนะ หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติราชการ อุปสรรค ความยุ่งยาก หรือปัญหาอื่นใดจากบุคคลใด โดยมีข้อมูลและสาระตามสมควรให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้นที่จะต้องพิจารณาดำเนินการให้ลุล่วงไป และในกรณีที่มิได้อยู่ของบุคคลนั้น ให้แจ้งให้บุคคลนั้นทราบผลการดำเนินการด้วย ทั้งนี้ อาจแจ้งให้ทราบผ่านทางระบบ เครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการด้วยก็ได้

ในกรณีการแจ้งผ่านทางระบบเครือข่ายสารสนเทศ มิให้เปิดเผยชื่อหรือที่อยู่ของผู้ร้องเรียน เสนอแนะ หรือแสดงความคิดเห็น

มาตรา 42 เพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความสะดวกรวดเร็ว ให้ส่วนราชการที่มีอำนาจออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศ เพื่อใช้บังคับกับส่วน

ราชการอื่น มีหน้าที่ตรวจสอบว่ากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้น เป็นอุปสรรคหรือ ก่อให้เกิดความยุ่งยาก ข้ำซ้อน หรือความล่าช้า ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการอื่น หรือไม่ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมโดยเร็วต่อไป

ในกรณีที่ได้รับการร้องเรียนหรือเสนอแนะจากข้าราชการหรือส่วนราชการอื่นในเรื่องใด ให้ส่วนราชการที่ออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้นพิจารณาโดยทันที และในกรณีที่เห็น ว่าการร้องเรียนหรือเสนอแนะนั้นเกิดจากความเข้าใจผิดหรือความไม่เข้าใจใน

กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศให้ชี้แจงให้ผู้ร้องเรียนหรือเสนอแนะทราบภายในสิบห้าวัน

การร้องเรียนหรือเสนอแนะตามวรรคสอง จะแจ้งผ่าน กพร. ก็ได้

ในกรณีที่ กพร. เห็นว่า กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศใดมีลักษณะตามวรรค หนึ่ง ให้ กพร. แจ้งให้ส่วนราชการที่ออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้นทราบเพื่อ ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข หรือยกเลิก ต่อไปโดยเร็ว

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่อง “การจัดการความรู้” สามารถรวบรวมได้ดังนี้ ซอย (Choi, 2000) ได้ทำการศึกษาโดยจำแนกปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการนำเอาการจัดการความรู้ไปใช้อย่างบรรลุผลไว้ 11 ประการ คือ การฝึกทักษะบุคลากร (employee training) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (employee involvement) การทำงานเป็นทีม (teamwork) การเอื้ออำนาจแก่บุคลากร (employee empowerment) ผู้บริหารระดับสูงและพันธกิจ (top-management leadership and commitment) ข้อจำกัดองค์กร (organization constrains) และโครงสร้างการจัดการความรู้ (knowledge structure)

แมคเคลอร์ (Mackler, 2001) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลที่มีต่อการดำเนินการในการ ส่งผ่านความรู้ในองค์กร ผู้วิจัยเชื่อว่าความรู้ คือทรัพยากรและเป็นทรัพย์สินที่สำคัญที่องค์กรหยิบ สำหรับการส่งผ่านความรู้ภายในองค์กรเป็นยุทธศาสตร์ ในแต่ละองค์การต้องออกแบบและ กำหนดเป็นระเบียบจึงทำให้การลื่นไหลของความรู้เป็นไปอย่างมีระบบ ในทุกหน่วยงานที่ต้องการ การลื่นไหลของทรัพยากรความรู้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะตามบริบทของตัวความรู้เองและตัวองค์การ เอง ผู้วิจัยจึงสำรวจคุณลักษณะที่มีผลต่อความลื่นไหลของความรู้ภายในองค์กร ระหว่างหน่วยงาน กับบุคลากรการศึกษาการส่งผ่านความรู้ขึ้นอยู่กับขอบเขตของการจัดการความรู้เชื่อมโยงกับ ยุทธศาสตร์ ทฤษฎี องค์การ และงานวิจัย ผู้วิจัยนำผลของการสำรวจมาวิเคราะห์และสังเคราะห์

แล้วนำเสนอรูปแบบที่สามารถทดสอบได้ซึ่งอธิบายถึงอิทธิพลของสมาชิกในหน่วยงาน ทิศทางกลยุทธ์วิธีทางของความสนใจ อุปกรณ์สื่อสาร แหล่งความรู้ที่มีความหมายและยอมรับและพฤติกรรมมองไกลนำความรู้มาพิจารณาและการดำเนินการของการถ่ายทอดความรู้ขององค์กร

ประพันธ์ หาญขำ (2538 : 63) ได้วิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” แนวทางในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต พบว่าในการพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้น เครื่องมือที่สำคัญที่สุดก็คือการเรียนรู้ การเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากรในองค์กร จะทำให้องค์กรและคนในองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

เอพสไตน์ (Epstein, 2000) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร เพื่อทราบว่าบุคคลใช้อุปกรณ์สื่อสารที่เพื่อที่จะสื่อสารกันได้อย่างไร โดยผู้วิจัยได้นิยามความรู้ภายในและภายนอกบุคคล (tacit and explicit knowledge) ในเทอมของรูปแบบและเทอมของวิธีการสื่อสาร ผลของการวิจัยพบว่าอุปกรณ์สื่อสารมีความสำคัญต่อการแพร่กระจายความรู้ที่ซับซ้อนมากกว่าความรู้ธรรมดาทั่วไป ในการแบ่งปันแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัวบุคคลนั้น การใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบพบปะสนทนาโดยตรงจะให้ผลดีกว่าการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ความสัมพันธ์แบบใกล้ชิดจะมีบทบาทสำคัญมากต่อการแพร่กระจายความรู้ การเป็นเพื่อนจะทำให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือความรู้ที่ซ่อนเร้นในบุคคลได้มากกว่าการขาดความสัมพันธ์ของการเป็นเพื่อน นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบว่า ความคล้ายคลึงกันทางสังคมของบุคคลไม่สามารถระบุได้แน่ชัดว่ามีผลต่อการเผยแพร่และการแบ่งปันการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล บุคลิกภาพซ่อนเร้น

จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่า การดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะทำให้คนรู้จักหาความรู้และนำความรู้มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ ผู้ที่รู้จักใช้กระบวนการจัดการความรู้จะมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพราะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะทำให้เป็นคนที่มีโลกทัศน์และวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รู้ว่าควรทำอะไรในช่วงเวลาไหน รับรู้ถึงข้อดีข้อเสียจากการเลือกปฏิบัติ แนวทางใดแนวทางหนึ่งซึ่งความสามารถต่างๆ เหล่านี้เองที่จะสะท้อนถึงคุณค่าของตัวเอง จะทำให้บุคคลมีข้อดีได้เปรียบเหนือกว่าคนอื่น และนั่นก็หมายความว่าบุคคลนั้นจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้นต่อไป