

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

การศึกษาแนวทางนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร
กรณีศึกษา บริษัท เวิลด์ไก่อ จำกัด

A STUDY OF PROPOSED KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM IN ORGANIZATION
A CASE STUDY OF WORLD CO COMPANY LIMITED



ฉพ.
๒๕๔๙
๒๕๔๙

เลขหมู่.....
เลขทะเบียน.....
วัน,เดือน,ปี.....

75241
๒๕๔๙

เสนอ

b. 118 24141
i.

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ)

ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2549

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง : การศึกษาแนวทางนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร
กรณีศึกษา บริษัท เวลด์โก้ จำกัด

นักศึกษา : นายณรงค์ศักดิ์ พิริยะพงศ์

ระดับการศึกษา : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชา : บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร.อุรสา บัวตะมะ

การศึกษาแนวทางนำระบบการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท เวลด์โก้ จำกัด ในการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้และเสนอแนวทางนำระบบจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้แนวคิดทางทฤษฎี และการศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานทั้งหมด 3 ระดับในองค์กรบริษัท เวลด์โก้ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ดำเนินกิจการนำเข้าและเป็นตัวแทนจำหน่ายเครื่องมือวิทยาศาสตร์และอุปกรณ์การแพทย์ ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ ใช้วิธีวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพ ใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีการจัดการความรู้แบบผสมผสาน มาวิเคราะห์องค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการความรู้ภายในองค์กร 8 องค์ประกอบ คือ ผู้นำ วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมายการจัดการความรู้ เทคโนโลยี บุคคลากรที่ใช้ความรู้ และทีมจัดการความรู้ เพื่อวิเคราะห์ศึกษาถึงสภาพ ปัญหาและความต้องการขององค์กรที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้และการนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กรใช้แนวทางของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และวิเคราะห์ในปัจจุบันที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

ผลการศึกษาขององค์ประกอบการจัดการความรู้ในองค์กรยังไม่มี ความชัดเจนในด้านพันธกิจ วิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมายการจัดการความรู้ ทำให้สภาพการจัดการความรู้ในองค์กรขาดองค์ประกอบที่จำเป็นต่อการทำความเข้าใจในการจัดการความรู้ของบริษัท ผู้นำบริษัทต้องผลักดันให้เกิดองค์ประกอบเหล่านี้ให้เป็นรูปธรรมและมีความชัดเจนมากขึ้น และการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ของคนในบริษัทให้องค์ประกอบที่สำคัญ คือการจัดตั้งทีมจัดการความรู้ขึ้นเพื่อทำให้เกิดการคัดเลือกกลั่นกรองความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทและการสร้างและพัฒนาความรู้ในบริษัทเกิดขึ้นได้โดยบุคคลผู้ใช้ความรู้ภายในบริษัท เป็นแกนหลักในการที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้กัน

ภายในบริษัทและมีการจัดอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญทำให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ สำหรับในด้านปัญหา ในการจัดการความรู้องค์กร คือ รูปแบบการจัดเก็บความรู้และสืบค้นความรู้ ที่ต้องดำเนินการแก้ไข

การจัดทำแนวทางการจัดการความรู้ นำแนวคิดมาจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งในการดำเนินการจัดการความรู้โดยมีองค์ประกอบในการจัดการความรู้ที่นำมาใช้ ซึ่งจะมีรายละเอียด ดังนี้ ขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ให้องค์ประกอบในด้าน ผู้นำ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายในการจัดการความรู้มาใช้ สำหรับขั้นตอนในการติดต่อสื่อสารจะใช้องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีเป็นหลัก ขั้นตอนกระบวนการทำงานและเครื่องมือ ให้องค์ประกอบด้านทีมจัดการความรู้เป็นการรวบรวม จัดเก็บถ่ายโอน ความรู้เพื่อให้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัท สำหรับในขั้นตอนในการฝึกอบรม และการเรียนรู้ให้องค์ประกอบด้านทีมจัดการความรู้และบุคคล ผู้ใช้ความรู้เพื่อเพิ่มเติมนอกจากการฝึกอบรม และการเรียนรู้ที่มีอยู่ เพื่อเตรียมพร้อมในการสร้างการเรียนรู้ และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่น ขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัดให้องค์ประกอบด้านทีมจัดการความรู้และบุคคลผู้ใช้ความรู้ สำหรับวัดผลการดำเนินโครงการและความสำเร็จ ในขั้นตอนการยอมรับและให้รางวัลให้องค์ประกอบด้านทีมจัดการความรู้ คือ จะต้องมีการให้ความสำคัญกับการสร้างแรงกระตุ้นและผลักดันให้มีการแลกเปลี่ยน ความรู้ และสำหรับปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ คือ องค์กรต้องมีการกำหนดในด้านวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจนและต้องได้รับความร่วมมือจากทั้งองค์กร องค์กรต้องมีการจัดทำกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้และมีการจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาแนวทางนำระบบการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร โดยใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงาน และการสังเกตของผู้ศึกษาภายใน บริษัท เวิลด์ไ้ม์ จำกัด ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลในการจัดการความรู้ในมุมมองของทางบริษัทที่มีรูปแบบธุรกิจเพียงลักษณะเดียว ดังนั้นในการนำแนวทางนำระบบการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กรในรูปแบบธุรกิจอื่น จึงจำเป็นต้องศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องของรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่จะนำแนวทางการจัดการความรู้ใช้ต่อไป

ABSTRACT

Title : A Study of Proposed Knowledge Management System in Organization
A Case Study of World Co Company Limited

Student : Mr.Narongsak Piriyapong

Level of Study : Master of Business Administration

Major : Business Administration

Advisor : Dr.Urasa Buatama

A study of proposed knowledge management system in organization. A case study of World Co Company limited. This study shows about state, problem and firm's needs in case of knowledge management system and apply for knowledge management system in organization. World Co Company limited is Import Company for medical equipment and science equipment. By the way, sampling is divided to 3 levels from this Organization. Moreover, quality analysis base, mix knowledge management system theory is used for this analysis. They include 8 factors are leadership, knowledge management vision, mission, policy, objectives, technology, knowledge worker, and knowledge management teamwork. All is used for analyzing state, Problem, and Firm's need in case of applying for knowledge management system. There refers to Thailand productivity institute and analyzing factors compounds to meet with success of knowledge management system in organization

The result of case study World Co Company limited is not clarifying in 4 factors is mission, vision, policy, goals of knowledge management. It was effect to don't understand for knowledge management system in organization and to manage all knowledge in this organization. Leadership must be clarify all activities of knowledge management, and learning to key person in this organization; such as, settle knowledge management teamwork for reviewing knowledge which can be supported and developed all employee in the organization. Sharing ideas or knowledge by teamwork can support also; for example, collect data, find out information for solving any problem.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

In case of knowledge management system is referred to Thailand productivity institute have six steps. First step is behavior management to used five factors are leadership, vision, mission, policy, and goals of knowledge management. Technology is used for communication step. In process and tools step used knowledge management teamwork to collecting data, transferring data which is benefit for the firm is used for process and equipment. In training and learning step used knowledge worker, and knowledge management teamwork factor. Beside that, training team should have knowledge and experience for training. The measurements and indicator step used knowledge worker, and knowledge management teamwork factor for make indicator to evaluate knowledge management system project. In recognition and reward step used knowledge management teamwork to make pull-push strategy in knowledge exchange and other factors. Moreover, the firm must settle knowledge exchange system and management information system in efficiency.

In conclusion, interview and observation for applying knowledge management system for World Co Company limited can not be used for another company. Case study and result of this project is made from single-business. Therefore, if others firm are different from case study, we need to study other business type and apply all knowledge for that business types.

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความอนุเคราะห์ และความกรุณาอย่างสูงของ ดร.อุรสา บัวตะมะ ประธานกรรมการการศึกษาอิสระ และรองศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ แสงโนรี กรรมการการศึกษาอิสระ ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และชี้แนวทางในการศึกษา ตลอดจนตรวจสอบ และแก้ไขปรับปรุงรายงานการศึกษาอิสระฉบับนี้ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษา จนทำให้การศึกษาอิสระครั้งนี้เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบคุณ ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ทุกท่านที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการให้สัมภาษณ์ ขอขอบคุณผู้ให้ความอนุเคราะห์เอื้อเฟื้อข้อมูลที่น่ามาประกอบการศึกษาอิสระฉบับนี้ทุกท่านที่มีอาจกล่าวนามได้ครบถ้วน ซึ่งมีส่วนช่วยเหลือให้การศึกษาอิสระครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี นอกจากนี้ผู้ศึกษาต้องขอขอบคุณคณาจารย์ในโครงการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ทางวิชาการอันเป็นสิ่งที่มีความค้ำยั้ง รวมถึง คุณพาววิทย์ ชูอำไพ และเจ้าหน้าที่ธุรการทุกท่าน ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการติดต่อประสานงาน และอำนวยความสะดวก มาโดยตลอด และขอขอบคุณ บริษัท เวิลด์โก้ จำกัด ที่ให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ตลอดมา

ท้ายสุดขอขอบคุณครอบครัวที่ได้มอบกำลังใจอันมีค่าให้กับผู้ศึกษามาโดยตลอด และขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท MBA 10 ทุกท่าน ที่คอยให้ความช่วยเหลือ และให้กำลังใจมาโดยตลอด

ณรงค์ศักดิ์ พิริยะพงศ์

2 กุมภาพันธ์ 2550

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	(1)
สารบัญ	(2)
สารบัญภาพ	(4)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญและปัญหาของการศึกษา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
ขอบเขตการศึกษา	2
การตรวจเอกสาร	3
วิธีการศึกษา	6
การวิเคราะห์ข้อมูล	7
บทที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	8
ความหมายและแนวคิดการจัดการความรู้	8
กรอบความคิดการจัดการความรู้	14
กระบวนการและเทคนิคการจัดการความรู้ในองค์กร	17
บทที่ 3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร	27
การนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร	28
องค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้ในองค์กร	30
บทที่ 4 ผลการศึกษา	34
องค์ประกอบการจัดการความรู้ในบริษัท เวิลด์โก้ จำกัด	34
การวิเคราะห์สภาพการจัดการความรู้ในบริษัท เวิลด์โก้ จำกัด	39
การนำเสนอแนวทางการจัดการความรู้ในบริษัท เวิลด์โก้ จำกัด	40
ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลความสำเร็จ	44
บทที่ 5 สรุปและข้อเสนอแนะ	47
สรุป	47
ข้อเสนอแนะ	49

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	หน้า
บรรณานุกรม	50
ภาคผนวก	53
ภาคผนวก ก แผนผังองค์กร บริษัท เวิลด์ไก่อ จำกัด	54
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์โครงการการศึกษาอิสระ	55
ประวัติผู้เขียน	57



สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ลำดับชั้นของความรู้	8
2	รูปแบบของความรู้	12
3	การเปลี่ยนรูปแบบความรู้ (Knowledge Conversion)	13
4	วงจรเรียนรู้ยกกำลังสามบวกคว่ำ	21



บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญและปัญหาของการศึกษา

ความรู้เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่จะเสริมศักยภาพในการแข่งขันองค์กร ซึ่งองค์กรทุกแห่งพยายามที่จะกระตุ้นให้เกิดการนำมาใช้ประโยชน์ จากความรู้และประสบการณ์ของพนักงานภายในองค์กร ซึ่งภายในองค์กรขนาดใหญ่หลายองค์กรมีการจัดตั้งกลุ่มการทำงานเพื่อจัดการความรู้ เช่น บริษัท ทูคอปอเรชั่น จำกัด บริษัท สเปซซันไทย จำกัด เป็นต้น (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2549) ซึ่งในปัจจุบันนี้ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดสภาพที่เรียกว่าโลกไร้พรมแดน ซึ่งการติดต่อสื่อสารสามารถทำได้รวดเร็วและทั่วถึงกัน และนอกจากนี้ในการค้นคว้าข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ที่เป็นไปอย่างกว้างขวางได้ส่งผลให้เกิดวิทยาการ และในการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่มีการปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว เป็นผลให้องค์กร และบุคลากรในองค์กรเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้องค์กรมุ่งไปสู่การเป็น “องค์กรเอื้อการเรียนรู้” (Learning Organization) และปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ช่วยให้้องค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งคือ “การจัดการความรู้” (Knowledge Management) เพื่อให้ความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจาย และหลากหลายในองค์กรนั้นถูกจัดเก็บอย่างเป็นหมวดหมู่ และส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรเกิดการเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ร่วมกัน (ปณิตา พันภัย, 2544) โดยการอาศัยเทคโนโลยีมาเป็นเครื่องมือช่วยให้เกิดการสั่นไหลขององค์ความรู้ (Flow of knowledge) ที่มีอยู่ทั้งในตัวบุคคลและในองค์กร ทั้งนี้เพื่อพัฒนานักบุคลากรในองค์กรให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในยุคโลกาภิวัตน์พร้อมกับมีความเป็นคนที่สมดุลทั้งด้านสติปัญญา ด้านจิตใจ และด้านสังคมอย่างครบถ้วน กล่าวได้ว่าการจัดการความรู้มีความสำคัญต่อองค์กรในปัจจุบัน (ธงชัย สันติวงศ์, 2539)

บริษัท เวิลด์ไถ์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการนำเข้าและเป็นตัวแทนจำหน่ายเครื่องมือวิทยาศาสตร์และอุปกรณ์การแพทย์ ซึ่งบริษัทจะต้องมีการศึกษาและเรียนรู้เทคโนโลยีที่ปรับเปลี่ยนไปของผลิตภัณฑ์จากต่างประเทศอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สามารถเข้าใจและนำเสนอต่อลูกค้าได้อย่างถูกต้อง และจากการทำงานในองค์กรที่ผ่านมาได้ประสบกับปัญหาต่าง ๆ มากมาย ซึ่งปัญหาต่าง ๆ นั้น เป็นสาเหตุให้องค์กรจำเป็นต้องมีการจัดการความรู้ เช่น ข้อมูล หรือสารสนเทศต่าง ๆ ที่มีการให้บริการกับลูกค้า ซึ่งจะต้องมีลักษณะถูกต้องทันสมัย และมี

เอกสารเป็นเอกสารที่ส่งมอบเวลาสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า เมื่ออนุญาตให้ใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความเชื่อถือได้ ในส่วนความรู้หรือทักษะบางอย่างในการทำงานจะเป็นความรู้ที่เป็นของบุคคล เฉพาะคนเท่านั้นบุคคลอื่น ๆ ที่ทำงานร่วมกันไม่สามารถที่จะทำงานที่มีลักษณะเฉพาะบางอย่างได้ ถ้าหากว่าไม่มีบุคคลที่มีความรู้ด้วย สาเหตุอีกประการคือการไม่สามารถนำความรู้จากตัวบุคคล มาจัดเก็บไว้ให้เป็นระบบเพื่อนำไปใช้ประโยชน์กับองค์กรได้ และไม่มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน ถ่ายทอดความรู้ วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในหน่วยงานที่ชัดเจน การศึกษาแนวทางนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรนี้ จึงเป็นการจัดทำแหล่งข้อมูลในการวางแผนการจัดการความรู้ให้กับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ภายในองค์กร สำหรับการพัฒนางานองค์กรในอนาคต และเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการสำหรับองค์กรที่มีความสนใจในการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้
2. เพื่อเสนอแนวทางการนำระบบจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงสภาพ ปัญหา และความต้องการขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้
2. ทำให้เกิดแนวทางการนำระบบจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร
3. เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนการจัดการความรู้ให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ภายในองค์กร

ขอบเขตการศึกษา

การศึกษารั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการนำระบบจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร โดยศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติงาน รวมถึงผู้บริหาร ตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย ของ บริษัท เวลด์โก้ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ดำเนินกิจการนำเข้าและเป็นตัวแทนจำหน่ายเครื่องมือวิทยาศาสตร์และอุปกรณ์การแพทย์ โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล คือ ตั้งแต่ เดือนพฤศจิกายน 2549 ถึง เดือน มกราคม 2550

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อมูลได้แก่ คำร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อต่อการถ่ายทอดความรู้ที่มีประสิทธิภาพที่ใช้เป็นกรอบในกรณีศึกษา คือแนวคิดของ Sultan Kermally (2002), Thomas Davenport และ Laurence Prusak (1998) และแนวคิดของ Christopher Bartlett (2000) ซึ่งจากแนวความคิดทั้ง 3 แนว สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ได้ว่า มีปัจจัยที่เอื้อต่อการถ่ายทอดความรู้ที่มีประสิทธิภาพ 9 ปัจจัย ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์องค์กร เทคโนโลยี กระบวนการทางธุรกิจ ผู้บริหารและผู้นำ การบริหารพนักงาน คุณลักษณะของพนักงาน และโครงสร้างการบริหารงาน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ภายในองค์กรข้ามชาติ บริษัท บัฟเฟอเทิล (ประเทศไทย) จำกัด มีประสิทธิภาพในการถ่ายทอดความรู้ในระดับสูงและเมื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพในการถ่ายทอดความรู้กับปัจจัยต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการถ่ายทอดความรู้ทั้ง 9 ปัจจัย พบว่ามี 6 ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ที่มีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการศึกษาที่กำหนดไว้ ได้แก่ ปัจจัยด้านการ การสื่อสารภายในองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์องค์กร กระบวนการทางธุรกิจ ผู้บริหารและผู้นำ คุณลักษณะของพนักงาน และโครงสร้างการบริหารงาน ส่วนอีก 3 ปัจจัย คือ วัฒนธรรมองค์กรเทคโนโลยี การบริหารพนักงาน จากกรณีศึกษานี้พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับการถ่ายทอดความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

สุกิจและยงยุทธ (2547) ศึกษาการจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ยูเอชเอ็ม จำกัด ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาแนวคิด หลักการ และรูปแบบการจัดการความรู้ที่กำลังดำเนินอยู่ในปัจจุบันขององค์กรที่ศึกษา รวมถึงการนำมาประยุกต์ใช้ทั้งรูปแบบ การนำไปปฏิบัติ ปัญหาและอุปสรรค และส่งผลกระทบต่องานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจดังกล่าว การศึกษาครั้งนี้ได้ใช้วิธีการศึกษาและทบทวนเรียบเรียงจากหนังสือ วารสาร ข้อมูลที่มีออนไลน์ และเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร การตอบแบบสอบถามของหัวหน้างาน และพนักงานระดับปฏิบัติการจำนวนหนึ่ง รวมทั้งมีศึกษาจากเอกสารขององค์กรที่ทำการศึกษาอยู่ด้วยผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ องค์กรมีองค์ความรู้ทั้งความรู้ที่ฝังในตัวบุคคลและความรู้ที่อยู่ภายนอกตัวบุคคล โดยความรู้ที่ฝังในตัวบุคคลจะเกี่ยวข้องกับ ประสบการณ์ ความคิด ความชาญของแต่ละบุคคล ส่วนความรู้ที่อยู่ภายนอกตัวบุคคล จะอยู่ในรูปของเอกสารได้แก่ คู่มือการปฏิบัติงาน ตำรา ซอฟต์แวร์ เทป ซีดี และองค์กรมีกระบวนการจัดการความรู้ที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ การกำหนดความรู้ (Define) การสร้างองค์ความรู้ (Create) การเสาะหาและยึดกุมความรู้ (Capture) การกลั่นกรอง (Distill) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Sharing) การใช้ความรู้ (Use) นอกจากนี้องค์กรมีการส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการความรู้ทั้งในรูปแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ รูปแบบเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อย่างเป็นทางการ เช่น การประชุม สัมมนา อบรม อย่างไม่เป็นทางการ เช่น การพบปะ สนทนา เสวนา การทำกิจกรรมร่วมกัน การสื่อสารความรู้อาจสื่อผ่านตัวกลาง คือ เทคโนโลยีสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ อีเมล บุคลากรในองค์กรมีบทบาทโดยตรงต่อการบริหารจัดการความรู้ โดยมีทั้งบทบาทในการเป็นผู้สร้าง สนับสนุน และในการประสาน พร้อมผลักดันให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ สำหรับในวัฒนธรรมหลักที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้มีการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพระดับหนึ่ง คือ วัฒนธรรมการไว้วางใจ และวัฒนธรรมพลังร่วม

ณัฐพงศ์ (2547) ทำการศึกษาเกี่ยวกับ กลยุทธ์การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มธุรกิจพลังงาน มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการเลือกกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ในบริษัทในกลุ่มพลังงานแห่งหนึ่งที่มีความหลากหลายในด้านวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน และศึกษาโครงการที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กร โดยมีวิธีดำเนินการศึกษาโดยหาข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาองค์กร และเจ้าหน้าที่ในสายงานต่าง ๆ ของบริษัท และข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ แล้วจึงนำข้อมูลทั้งสองส่วนมาวิเคราะห์ จากการศึกษาพบว่าเมื่อบุคลากรในองค์กรได้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และวิธีคิดแล้ว จากนั้นการวางรากฐานของระบบการจัดการความรู้จะช่วยสนับสนุนให้มีการกำหนดจัดเก็บ คั่นคืน และจัดหาความรู้ ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมานี้ได้ก่อให้เกิดกระบวนการที่ต่อเนื่องอันเป็นการนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง ที่แตกต่างจากหลาย ๆ องค์กรที่ได้ให้ความสำคัญเพียงการวางระบบเท่านั้น

ฐิติพร (2548) ทำการศึกษาการจัดการความรู้เพื่อการเรียนรู้ขององค์กร กรณีศึกษา บริษัททรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อทำการศึกษาถึงที่มาหรือแหล่งของความรู้ในองค์กรที่นำมาจัดการ และเพื่อศึกษาลักษณะ แนวคิด การจัดการความรู้ในองค์กร อีกทั้งศึกษาแนวทางและโครงการการจัดการความรู้ขององค์กรโดยใช้กิจกรรม เครื่องมือต่าง ๆ และเพื่อศึกษาผลของการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร การศึกษาใช้วิธีการศึกษาจากเอกสารทางวิชาการ และในงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการจัดการความรู้ ซึ่งผลการศึกษาพบว่าองค์กรมีการจำแนกความรู้ออกตามกลุ่มของผู้ใช้บริการ เช่น กลุ่มของผู้ใช้บริการโทรศัพท์มือถือกลุ่มผู้ใช้บริการโทรศัพท์พื้นฐาน ซึ่งในการที่จะจำแนกองค์ความรู้สำคัญสำคัญต่อองค์กรเป็นประโยชน์ และช่วยให้การพัฒนา การสร้างการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ การจัดการความรู้มีแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมในการจัดการความรู้ทั้งที่เป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การจัดตั้งกลุ่มความสนใจเดียวกันทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานและไม่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อสร้างเครือข่ายพนักงาน ได้ให้มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ไว้อย่างละเอียดโดยเฉพาะในส่วนของแผนปฏิบัติการ ซึ่งมีรูปแบบของกิจกรรมที่เน้นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้เข้าร่วม เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในการแบ่งปันความรู้ และมีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรหลายช่องทาง ทำให้พนักงานเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย ในส่วนที่เป็นอุปสรรค พบว่ามีปัญหาในการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ของพนักงาน และการสร้างผลของการจัดการความรู้ให้สามารถเห็นได้อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน ในการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรโดยเป็นการเรียนรู้ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ซึ่งได้มีการเชื่อมโยงความรู้ระหว่างกันและเป็นการเรียนรู้ถึงระดับความรู้ขององค์กรเกี่ยวกับงานหรือธุรกิจขององค์กร เพื่อใช้ในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ

ชาญยุทธ์ (2548) ทำการศึกษาเรื่อง กระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษาของบริษัทปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากฎเกณฑ์และกระบวนการจัดการความรู้ รวมทั้งผลกระทบในด้านต่าง ๆ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้และในการให้ความร่วมมือของพนักงานในการมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากนี้ยังได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบกับบริษัท ซีเมนส์ ซึ่งเป็นองค์กรระดับโลกที่มีการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ได้อย่างได้ผล ข้อมูลที่ทำการศึกษาได้มาจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร รวมทั้งทีมงานจัดการความรู้ในองค์กรและพนักงานที่มีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ จากนั้นนำผลการศึกษามาวิเคราะห์ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงให้การดำเนินการสร้างระบบจัดการความรู้ให้กับ บริษัท ปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) และผู้ที่มีความสนใจศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ต่อไป ผลจากการศึกษาพบว่า การดำเนินโครงการจัดการความรู้ต้องมีการดำเนินการที่ดีผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และต้องมีการสื่อสารกระตุ้นให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรได้เห็นความสำคัญและประโยชน์ที่พนักงานและองค์กรจะได้รับ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่องทั้งนี้ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการบริหารการจัดการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์กรรวมทั้งระบบการให้ผลตอบแทน เพื่อให้สร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ให้ฝังรากลึกอยู่กับองค์กรตลอดไป

วิธีการศึกษา

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

แหล่งข้อมูล (Source of Data) การศึกษาค้นครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงพรรณนาและการศึกษาเชิงสำรวจโดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และทุติยภูมิ (Secondary Data) เก็บข้อมูลดังนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสัมภาษณ์พนักงานระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติงานของบริษัทเวลดี้โก้ รวมถึงผู้บริหารใน ตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ซึ่งจะสอบถามในหัวข้อความรู้และประสบการณ์ ในการทำงานอุปสรรค หรือปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และความคิดเห็นในการจัดการความรู้ และการสังเกตของผู้ศึกษาเองจากภายในองค์กร

2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการรวบรวมข้อมูล ผลงานวิจัย สิ่งพิมพ์ รัฐบาล เอกสารอ้างอิงทางวิชาการ นิตยสาร วารสาร จากสื่ออินเทอร์เน็ต รวมถึงการศึกษาเอกสารต่าง ๆ ของบริษัทที่เกี่ยวข้อง เช่น เอกสารแนะนำบริษัท รายงานการประชุมฝ่ายต่าง ๆ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้วิธีวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพ โดยใช้กรอบแนวความคิดการจัดการความรู้แบบผสมผสาน ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการความรู้ขององค์กร การจัดการความรู้ทั้งสิ้นในองค์ประกอบต่าง ๆ 8 องค์ประกอบ คือ ผู้นำหรือผู้บริหาร วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ พันธกิจการจัดการความรู้ นโยบายการจัดการความรู้ เป้าหมายการจัดการความรู้ เทคโนโลยี บุคลากรที่ใช้ความรู้ และทีมจัดการความรู้ เพื่อที่จะสามารถวิเคราะห์ศึกษาถึงสภาพ ปัญหาและความต้องการขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และในการนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ ในองค์กรใช้แนวคิดทฤษฎีของกระบวนการจัดการความรู้ จากแนวทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติที่เป็นรูปแบบที่ใช้ในองค์กรของ บริษัท ซีร็อก คอปเปอร์เรชั่น จำกัด มานำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ให้กับองค์กรที่ศึกษาและปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ

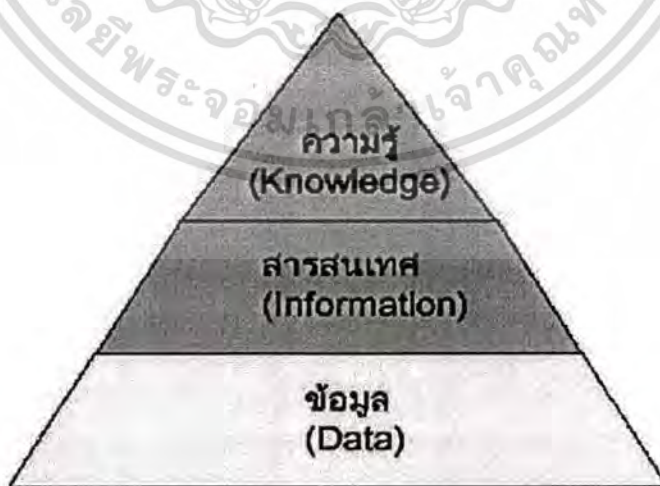
บทที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

บทนี้จะกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ คือ แนวคิดและความหมาย การจัดการความรู้ กรอบความคิดของการจัดการความรู้ กระบวนการ และเทคนิคของการจัดการความรู้

ความหมายและแนวคิดการจัดการความรู้

ในอดีตนั้นระบบเศรษฐกิจโลกของเรา อาจแบ่งได้เป็น 3 ยุคตามวิวัฒนาการในการผลิต โดยในสังคมเกษตรกรรมแบบดั้งเดิมที่การผลิตยังต้องพึ่งที่ดิน และแรงงานทำให้ยุคนั้นเป็นยุคของการจับจองเป็นเจ้าของที่ดินและในการมีบิรวาร ต่อมาเมื่อมาถึงในยุคสังคมอุตสาหกรรมซึ่งอาศัยเครื่องมือเครื่องมือหรือเครื่องจักรกลในการผลิต จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก ทำให้ยุคของสังคมอุตสาหกรรมกลายเป็นยุคของนายทุน และในปัจจุบันสังคมของเราเคลื่อนเข้าสู่ยุคของการค้นหาความคิดใหม่ ๆ และการประมวลผลข้อมูลข่าวสารในกระบวนการผลิต จึงส่งผลให้ความรู้ความสามารถ และความชำนาญกลายมาเป็นสิ่งมีค่าที่สุด สำหรับในการดำเนินการขององค์กรทำให้ยุคนี้เป็นยุคของทุนทรัพยากรปัญญาและสิ่งนี้เอง คือเหตุผลที่องค์กรต่าง ๆ จึงต้องหันมาสนใจกับการจัดการความรู้ (บริษัทไอบีเอ็ม ประเทศไทย, 2546) (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 ลำดับชั้นของความรู้

ที่มา : (วิจารณ์, 2546)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รูปพินิจที่ในแต่ละส่วนสามารถอธิบายได้คือ ข้อมูลต่าง ๆ เป็นข้อเท็จจริงที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความหมาย เช่น คะแนนสอบของนาย ก. นักเรียนชั้น ป.4/1 ซึ่งนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ยังไม่ได้ สำหรับสารสนเทศซึ่งหมายถึงข้อมูลที่ได้มีการประมวล การเรียบเรียงและแปลความหมาย เช่น นาย ก. สอบได้ที่ 1 ของชั้น ป.4/1 ส่วนความรู้ซึ่งหมายถึงเป็นส่วนที่บุคคลรับข้อมูลข่าวสารผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบและเชื่อมโยงกับความรู้จากที่อื่น และได้กลายมาเป็นความเข้าใจสามารถนำไปประยุกต์ได้ เช่น ความสามารถที่นำความรู้จากการเรียนคณิตศาสตร์ภายในบทเรียน "การคำนวณร้อยละ" จากชั้น ป.4/1 นำมาใช้ในการคำนวณขายสินค้าได้

ผู้บริหารอาจตั้งคำถามว่า จะทำอย่างไรที่จะให้ความรู้ต่าง ๆ ที่มีประโยชน์จะแพร่หลายไปทั่วทั้งองค์กร ซึ่งในการแก้ไขปัญหานี้ได้จะต้องใช้การจัดการเข้ามาช่วย เริ่มตั้งแต่การจัดการ ข้อมูลสารสนเทศและความรู้ ภายในขั้นตอนจำเป็นต้องอาศัยทั้งศาสตร์ และศิลป์ของผู้บริหารอย่างชาญฉลาดเพื่อเป้าหมายสูงสุดที่จะทำให้องค์กรนั้นเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นความพยายามทำให้ บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ แล้วเกิดพัฒนาขึ้นทั้งตัวเองและในภาพรวมขององค์กรด้วย

การจัดการความรู้เป็นหัวข้อสำคัญสำหรับโลกธุรกิจในยุคใหม่ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างรวดเร็ว องค์กรธุรกิจจึงไม่สามารถดำเนินการในธุรกิจแบบเดิม ๆ ได้ ทำให้ต้องปรับกลยุทธ์ ในการรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วในเศรษฐกิจแห่งโลกาภิวัตน์

ผลจากการปรับองค์กร เพื่อความอยู่รอดจากในสภาวะการแข่งขัน (Competitive Survival) ทำให้ในหลายธุรกิจชั้นนำได้มีการปรับเปลี่ยนในสภาวะโลกธุรกิจแบบเก่าเข้าสู่ธุรกิจแบบใหม่ หรือที่มักเรียกว่าโลกอิเล็กทรอนิกส์ ที่ได้ตระหนักและให้ความสำคัญในการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้เฉพาะเพื่อเพิ่มศักยภาพและพลังแห่งการแข่งขันให้กับธุรกิจ โดยจัดให้มีความรู้และความสามารถหลักขององค์กร (Knowledge and Competency) ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดความมั่งคั่ง และการเติบโตของธุรกิจรวมทั้งการพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมที่เหนือกว่าคู่แข่งภายในตลาด ดังนั้นความรู้และความสามารถหลักขององค์กรจึงเปรียบเป็นสินทรัพย์กลยุทธ์และศูนย์กลางในความสำเร็จขององค์กร ซึ่งมักขึ้นอยู่กับปัจจัยความสามารถในการรวบรวมพัฒนาและกระจายความรู้รวมทั้งการใช้สารสนเทศและความรู้ระหว่างบุคคลกรโดยมีระบบสารสนเทศเป็นส่วนสนับสนุน ให้เกิดมีการแลกเปลี่ยนความรู้

ระบบโลกใหม่ซึ่งเป็นระบบเศรษฐกิจ-สังคมฐานความรู้ เป็นโลกที่ต้องมีการแข่งขันกันโดยการใช้ความรู้และปัญญาศาสตร์และการบริหารจัดการได้รับการพัฒนา ให้ทุกองค์กรและทุกสังคม เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จะต้องพัฒนาศักยภาพความรู้ และทักษะในการจัดการความรู้ให้กลายมาเป็นฐานทางด้านต้นทุน กระบวนการและผลผลิต นำมาสร้างเป็นนวัตกรรม สำหรับใช้เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจเรียกว่าทรัพยากรทางปัญญา

ทรัพยากรทางปัญญาคือ วัตถุดิบทางปัญญาอันได้แก่ ความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร สินทรัพย์ ทางปัญญาประสบการณ์ เป็นองค์ประกอบที่จะนำพาองค์กร และสังคมสู่ความมั่งคั่งคือ

1. ทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ความรู้ประสบการณ์ ความชำนาญของบุคคลกร ที่อยู่ในองค์กร หรือที่ปรึกษาองค์กร

2. ทรัพยากรโครงสร้าง ได้แก่ ระบบงาน โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี ซอฟต์แวร์ อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ ฐานข้อมูลองค์กร กระบวนการทำงานอาคารสถานที่ เป็นต้น

3. ทรัพยากรด้านสินทรัพย์ทางปัญญา ได้แก่ ลิขสิทธิ์ สัญญา สิทธิบัตร เป็นต้น

4. ทรัพยากรด้านการตลาดและลูกค้า ได้แก่ ฐานข้อมูลลูกค้า ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรม ความต้องการของลูกค้า ข่าวสารความรู้จากระบบตลาดภายนอกองค์กร เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปแล้วทุนทางปัญญาเป็นปัจจัยสำคัญทางธุรกิจ และเป็นทรัพย์สินของธุรกิจที่เพิ่มค่าได้ ซึ่งจะแตกต่างจากทรัพย์สินทั่วไปที่มีแต่เสื่อมค่าไปทุกวัน ซึ่งความรู้ก็เป็นทุนทางปัญญา เช่นเดียวกันที่สามารถเพิ่มค่าและสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับธุรกิจได้เพิ่มขึ้นอีก หากองค์กรได้ ความสำคัญและดำเนินการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการจัดการความรู้

พจนานุกรมศัพท์ปรัชญา อังกฤษ-ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2540) ได้ให้คำอธิบายไว้ว่าความรู้เป็นองค์ประกอบ 1 ใน 3 ส่วนของกระบวนการรับรู้ อันได้แก่ตัวความรู้ ผู้รู้ สิ่งที่ถูกรู้ซึ่งสามารถรู้ได้ทางตา หู จมูก ลิ้น กาย หรือ ใจ ความรู้แบ่งออกเป็นออกเป็นหลายประเภท ได้แก่

1. ความรู้ก่อนประสบการณ์ คือ ความรู้ที่ไม่ต้องอาศัยประสบการณ์
2. ความรู้หลังประสบการณ์ คือ ความรู้ที่เกิดขึ้นหลังจากที่มีประสบการณ์แล้ว
3. ความรู้โดยประจักษ์ คือ ความรู้ที่เกิดจากสิ่งที่ถูกรู้ซึ่งจะปรากฏโดยตรงต่อผู้รู้ผ่านทางหู ตา จมูก ลิ้น หรือ กาย
4. ความรู้โดยการบอกเล่า คือ ความรู้ที่เกิดจากคำบอกเล่า
5. ความรู้เชิงประจักษ์หรือความรู้ในเชิงประสบการณ์ คือ ความรู้ที่ได้รับจากประสบการณ์ หรือความรู้หลังประสบการณ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. ความรู้โดยตรง คือ ความรู้ที่ได้รับโดยอาศัยสัมผัสทั้ง 6 คือ ได้เห็น ได้ยิน ได้กลิ่น ได้รส ได้สัมผัส และรับรู้ทางใจ

7. ความรู้เชิงประวิสัย หรือความรู้เชิงวัตถุนิสัย คือ ความรู้ที่เกิดจากเหตุผล หรือที่ได้จากในประสบการณ์ที่สามารถอธิบาย หรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ได้อย่างที่ตนรู้

8. ความเชิงอัตวิสัย หรือความรู้เชิงจิตวัตถุนิสัย คือ ความรู้ที่เกิดจากการประสบเองและตนไม่สามารถอธิบายได้หรือทดสอบให้ผู้อื่นรับรู้ อย่างที่ตนรู้ได้

ดาเวนพอร์ทและพูแซค (2542) กล่าวว่าความรู้หมายถึง ส่วนผสมของกรอบของ คุณค่า ประสบการณ์ สารสนเทศ ที่เป็นสภาพแวดล้อมและกรอบการทำงาน สำหรับในการประเมินและรวบรวมประสบการณ์ และสารสนเทศใหม่

ยีน ญูวอร์รณ (2546) กล่าวว่าความรู้เป็นสิ่งที่ ยาก ที่จะกำหนดขอบเขต ของความหมาย แต่เริ่มจากคำว่า “ข้อมูล” หรือ “ข้อเท็จจริง” สิ่งที่ได้คือความจริงต่างที่ปรากฏขึ้น ในการดำเนินการต่าง ๆ ทำให้เกิดข้อมูล เช่น วรรคเมื่อเรามีการซื้อขายสินค้า ก็มีการจดบันทึกหลักฐาน เช่นการออกใบเสร็จใบสั่งของ เอกสารกำกับ เป็นรายการที่แสดงการดำเนินการ สิ่งเหล่านี้เรียกว่าข้อมูลที่เป็นเรื่องของข้อเท็จจริง ที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์ เกิดจากปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ เกิดจากจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องจัดให้มีการดำเนินการทั้งในระดับส่วนตัว ระดับการทำงานร่วมกัน และระดับกลุ่มองค์กร ตลอดจนระดับสังคมและกลุ่มชุมชนต่าง ๆ

วิจารณ์ พานิช (2546) กล่าวว่าเป็นการยากมากที่จะให้คำนิยามคำว่าความรู้ ด้วยถ้อยคำสั้นยิ่งในความหมายที่ใช้ในศาสตร์ ด้านการจัดการความรู้ คำว่า ความรู้ ยังมีความหมายหลายนัย และหลายมิติดังนี้

ความรู้ คือ สิ่ง que เมื่อนำไปใช้ จะไม่หมด หรือสึกหรอ แต่จะยิ่งอกเงย หรือออกมาขึ้น

ความรู้ คือ สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ

ความรู้เป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้

ความรู้เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้

ความรู้ คือ สิ่งที่เกิดขึ้นกับ บริบท และกระตุ้นให้เกิดขึ้นโดยความต้องการ

ทั้งนี้ หากพิจารณาในความหมายของความรู้ที่ประมวลกันเข้าจะเหลือเพียง 2 แบบนั้น คือ ความรู้โดยนัยหรือเรียกว่าความรู้ที่มองเห็นได้ไม่ชัด และความรู้ที่กระจ่างชัดหรือที่เรียกว่าความรู้ที่เป็นทางการ (ภาพที่ 2)



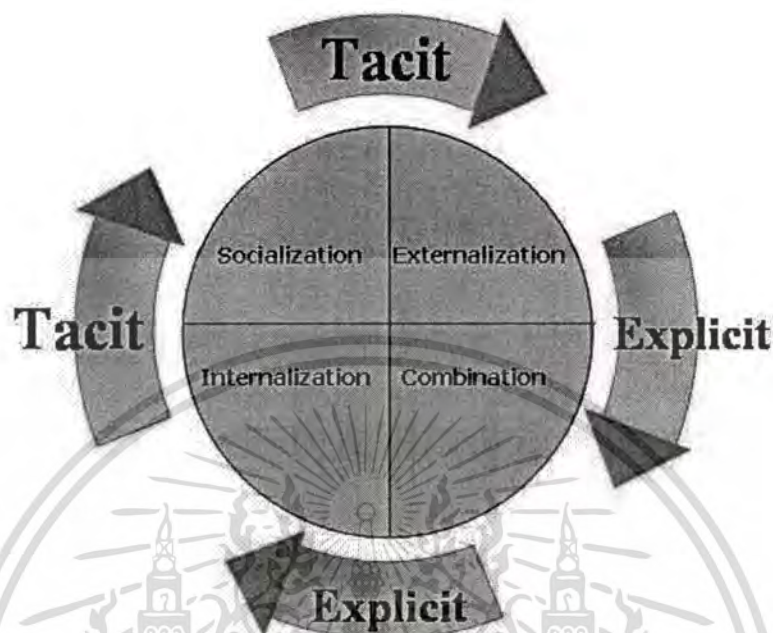
ภาพที่ 2 รูปแบบของความรู้
ที่มา: (วิจารณ์, 2546)

จากความหมายของความรู้ที่กล่าวไปข้างต้น ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนเป็นความรู้ที่ไม่เป็นทางการเป็นความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์เฉพาะตัวซึ่งมีสาระแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล และยากที่จะอธิบายเป็นเรื่องราวที่ชัดเจนได้ ส่วนความรู้ที่ชัดเจนนั้นจะเป็นความรู้ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร สามารถจะนำมาวิเคราะห์เชื่อมโยงระหว่างสาระต่าง ๆ จนกลายเป็นระบบและถ่ายทอดสู่สาธารณะได้

ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ Nanoka และ Takeuchi มีการกำหนดการวางรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ทั้ง 2 ได้ (ภาพที่ 3)

แผนภาพการเปลี่ยนรูปแบบความรู้ที่ได้มาจากความสัมพันธ์ของความรู้ที่ฝังในตัวคน และความรู้ที่ชัดเจนโดยสามารถอธิบายได้ โดยประกอบด้วยรายละเอียดในส่วนต่าง ๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 3 การเปลี่ยนรูปแบบความรู้ (Knowledge Conversion)

ที่มา : (วิจารณ์, 2546)

1. Socialization หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้และประสบการณ์ที่ฝังอยู่ในตัวคน และสร้างความรู้เช่น แนวคิดและทักษะ โดยที่บุคคลรับความรู้ที่ฝังในตัวคนได้จากการสังเกต หรือ ลงมือปฏิบัติ เป็นต้น เพื่อให้เกิดกระบวนการคิดและทักษะใหม่ ๆ ขึ้นมา

2. Externalization หมายถึง กระบวนการที่เปลี่ยนความรู้ที่ฝังในตัวคนกลายเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งกระบวนการนี้มีความสำคัญเพราะเป็นส่วนที่ความรู้ที่ฝังในตัวคน ถูกทำให้ชัดเจนขึ้นโดยใช้ การเปรียบเทียบหรือใช้ตัวอย่าง

3. Combination หมายถึง กระบวนการในการเปลี่ยนความรู้แบบชัดแจ้ง โดยใช้สื่อต่าง ๆ เข้ามาช่วยเช่น เอกสาร และในการสื่อสารผ่านระบบเครือข่าย ทำให้ความคิดต่าง ๆ เป็นระบบจน กลายเป็นความรู้ใหม่ขึ้นมาความรู้ในกระบวนการนี้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กร

4. Internalization หมายถึง กระบวนการของการเปลี่ยนความรู้ที่ชัดแจ้ง ให้เป็นความรู้ที่ ฝังในตัวคน และจะรวมตัวกันกลับเป็นความรู้ที่ฝังในตัวคนและจะฝังตัวในบุคคลนั้นอีกครั้ง ซึ่งจะ กลาย เป็นทักษะหรือความสามารถอันมีค่ายิ่งต่อบุคคลหรือองค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิฑูรย์ สิมะโชติ (2547) ได้กล่าวว่าการจัดการความรู้คือ ความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์กรที่จะพัฒนาหรือเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรโดยอาศัยความรู้

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547) ได้กล่าวว่าการจัดการความรู้ที่ได้มาจากคำว่า Knowledge และ Management หมายถึงการจัดการสารสนเทศและการบริหารคน ในทุกองค์กรมีการใช้สารสนเทศที่จัดเก็บในรูปแบบดิจิทัล และจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์กร มีเพื่อเผยแพร่และแบ่งปันการใช้สารสนเทศในองค์กร

โดยสรุปแล้วการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง จึงได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความรู้ซึ่งจะครอบคลุมความหมายดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ได้แก่

การจัดการความรู้มีความหมายรวมถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูล และด้านคอมพิวเตอร์ เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช้การจัดการความรู้

การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ ซึ่งถ้าหากไม่มีการแบ่งปันความรู้ความพยายามในการจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กร เกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิถีปฏิบัติ มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคม มีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้

กรอบความคิดการจัดการความรู้

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) ได้ทำสรุปกรอบความคิด การจัดการความรู้แบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กรอบแบบกฎเกณฑ์ (Prescriptive) กรอบแบบพรรณนา (Descriptive) และกรอบแบบผสมผสาน

กรอบความคิดแบบกฎเกณฑ์

กรอบความคิดแบบกฎเกณฑ์ ระบุการจัดการความรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๆ คือ

1. การค้นหาว่ามีความรู้อะไร ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และมีความรู้อะไรจำเป็นต่อองค์กร
2. การสร้างและการแสวงหาความรู้ องค์กรจะต้องมีสร้างความรู้โดย ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้

เป็นกระบวนการสร้างจากกระบวนการและขั้นตอนในการทำงาน ภายในองค์กรและการนำความรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อสนเทศ หรือข้อมูลภายนอกมาสังเคราะห์เป็นความรู้ การสร้างความรู้ของบริษัทที่จัดทำขึ้นในรูป เอกสาร คู่มือ ตำรา วิซีดี และการร่วมแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อพัฒนาองค์กร

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบเป็นการวางโครงสร้างความรู้ องค์กรจะต้องจัดตั้งระบบ การจัดเก็บความรู้ เพื่อเตรียมความพร้อม สำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต ความรู้ ที่มีอยู่ทั่วไป ทั้งภายในและภายนอกองค์กร องค์กรจะต้องพัฒนาขีดความสามารถในการจัดระบบ ความรู้ที่กระจัดกระจายและแฝงอยู่ตามที่ต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ และดำเนินการดังกล่าวอยู่อย่าง สม่ำเสมอ จนเกิดทักษะความชำนาญ รวมทั้งพัฒนาวิธีการใหม่จากประสบการณ์เดิม

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เมื่อมีการสร้างความรู้ใหม่เกิดในองค์กรแล้ว ต้องมี การจัดการให้เป็นระบบ และกำหนดมาตรฐาน และปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ ความรู้บางอย่าง เป็นสิ่งล้ำสมัย จำเป็นจะต้องมีการกลั่นกรองเพื่อนำความรู้ที่เหมาะสมมาใช้

5. การเข้าถึงความรู้ องค์กรควรจัดให้มีสถานที่และอุปกรณ์ให้เพียงพอ กับผู้ที่ต้องการใช้ ความรู้ นั้น สามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) กระดานประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ องค์กรสามารถทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น ความรู้ ที่ชัดแจ้งอาจจัดทำเป็น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็นความรู้ที่ฝังในตัว คนอาจจัดทำเป็นระบบ ระบบทีมข้ามสายงาน ระบบกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชน แห่งการเรียนรู้ เป็นต้น

7. การใช้ความรู้ องค์กรจะต้องมีการสนับสนุนให้เกิดการใช้ความรู้และศึกษาลย้อนกลับ ของการใช้ความรู้นั้นเพื่อนำมาปรับปรุงต่อไป

กรอบความคิดแบบพรรณนา

เป็นกรอบความคิดที่อธิบายขั้นตอนการจัดการความรู้ และปัจจัยใดที่มีผลต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวของการจัดการความรู้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับ ทิศทางองค์กร การที่ต้องมีข้อมูลป้อนกลับเพื่อการจัดการความรู้ ให้ทันการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ตัวอย่างของกรอบความคิดแบบพรรณนา ได้แก่

ลีโอนาท บาร์ตัน ได้เสนอแนวคิดที่ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 2 อย่าง คือ กิจกรรมที่ เกี่ยวกับการสร้างความรู้ใหม่และศักยภาพหลักขององค์กรซึ่งเป็นตัวกำหนด ในกิจกรรมที่เป็นการ

สร้างความรู้ใหม่ให้กับองค์กร เช่น องค์กรประกอบในการแก้ไขปัญหา การนำเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ การนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ ทั้งนี้ให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีขึ้น

คารา โอเดล ได้ทำการนำเสนอกรอบความคิดที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งมีองค์กรประกอบ 3 อย่าง คือ การกำหนดสิ่งที่สำคัญที่องค์กรต้องทำให้สำเร็จ ปัจจัยที่สามารถทำให้การจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกระบวนการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การกำหนดสิ่งที้องค์กรต้องทำให้สำเร็จ และในขั้นตอนนี้สำคัญที่สุดเพราะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ซึ่งส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับ การทำให้ลูกค้าประทับใจ การลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ ความเป็นเลิศในการบริการ เป็นต้น

ปัจจัยที่สามารถทำให้การจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องสร้างปัจจัยหลักสี่ด้าน คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีที่ช่วยให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น โครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การวัดผลการจัดการความรู้

เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์การจัดการความรู้ และมั่นใจว่ามีปัจจัยทั้ง 4 อย่างที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว องค์กรจะต้องใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นอย่างที่ต้องการ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การออกแบบ การปฏิบัติ และการขยายผล

กรอบความคิดแบบผสมผสาน

เป็นกรอบความคิดที่ผสมผสานกรอบความคิดแบบกฎเกณฑ์ และกรอบแบบพรรณนาเข้าด้วยกัน ดังนั้นกรอบความคิดแบบนี้จึงประกอบด้วยองค์ประกอบในการจัดการความรู้ขององค์กร องค์กรประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้ และองค์ประกอบด้านปัจจัยที่ทำให้้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้จนประสบผลสำเร็จ ตัวอย่างของกรอบความคิด ได้แก่

อาร์เธอร์ แอนเดอร์สัน และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติอเมริกา ได้เสนอกรอบความคิดที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 อย่าง ซึ่งได้แก่ องค์ประกอบการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่ทำให้้องค์กรจัดการความรู้ได้สำเร็จ

โบนาย รับเบนส์ไตน์ มอนตาโน ได้ใช้หลักการคิดเชิงระบบ ในการวิเคราะห์กรอบความคิดการจัดการความรู้ 26 แบบและได้ให้ข้อคิดเห็นที่น่าสนใจว่า จากมุมมองเชิงระบบกรอบความคิดแบบผสมผสานเข้าด้วยกัน จะดีกว่าแบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียว ทั้งนี้เพราะทำให้สามารถมองการจัดการความรู้แบบภาพรวมทั้งระบบ ซึ่งได้แก่ ภายในกระบวนการการจัดการความรู้ ขั้นตอนการดำเนินงาน ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการทั้งภายนอกและภายใน ที่สำคัญคือ มีการเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้กับทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้องค์กรสามารถที่จะก้าวทันโลกทั้งด้านอื่น ๆ อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จะกำหนดชัดเจนว่า ในการจัดการความรู้ทำอะไรและองค์กรได้ประโยชน์อะไรจากการจัดการความรู้ และสิ่งที่ท้าทายและยากที่สุดคือ องค์กรจะเลือกใช้กรอบแนวคิดแบบใดจึงจะสำเร็จ

กระบวนการและเทคนิคการจัดการความรู้ในองค์กร

กระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรตามแนวทางของ Nonaka & Takeuchi

วิจารณ์ พานิช (2546) อธิบายให้ความเข้าใจที่ชัดเจน โดยอ้างอิงแนวทางของ โนนาเก ซึ่งเสนอกิจกรรมสำคัญ 7 ประการในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร

1. การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ผู้บริหารในระดับสูงที่มีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่เป็นแนว “ความรู้แห่งชีวิต” หรือความรู้หลักขององค์กร สำหรับใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้ขององค์กร

การจัดการวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ ต้องไม่ใช่เพียงแค่สร้าง แต่จะต้องเรียงร้อยคำให้มีความเข้าถึงและเข้าใจได้ง่าย ต้องมีการสื่อสารให้เป็นที่รับรู้และซาบซึ้งจนเกิดเป็นความเชื่อและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

วิสัยทัศน์ดังกล่าวจะต้องมีความชัดเจนในระดับที่เหมาะสม คือ ชัดเจนในระดับที่มองเห็นทิศทางและขอบเขตร่วมกันได้อย่างชัดเจน แต่ก็ไม่ชัดหรือมีรายละเอียดมากเกินไป จนทำให้ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานอีกด้วย วิสัยทัศน์ดังกล่าวจะต้องเปิดโอกาสให้พนักงานในแต่ละหน่วยย่อยร่วมกันตีความ นำไปสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยย่อยภายใต้ร่มของวิสัยทัศน์โดยในภาพรวม ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันทุ่มเท ที่จะทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น

2. สร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร การจัดการความรู้เริ่มที่ตัวบุคคลเป็นคน ๆ แต่ในที่สุดแล้วต้องดำเนินการเป็นทีม และเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร จึงจะเกิดพลังของการจัดการความรู้อย่างเต็มที่ และสมาชิกขององค์กรจะต้องเข้าใจบทบาทของตนเองในด้านการจัดการความรู้

ทีมจัดการความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย 3 กลุ่ม คือ

ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ

วิศวกรความรู้ ได้แก่ พนักงานที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง

ผู้บริหารความรู้ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงสุด

ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Practitioner) คือ ผู้จัดการความรู้ตัวจริง ทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับความรู้ 4 อย่าง คือ การเสาะหา (Acquire) การสร้าง (Create) สังสม (Accumulate)

และใช้ (Exploit)ความรู้ ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ประกอบด้วยคน 2 กลุ่ม คือ ผู้ปฏิบัติ (Knowledge Operator) กับ ผู้เชี่ยวชาญความรู้ (Knowledge Specialist) ผู้ปฏิบัติเป็นผู้ทำงานหลักขององค์กร และส่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงานนั้น ความรู้ที่เกิดขึ้นในต้วพนักงานเหล่านี้อยู่ในรูปของทักษะบทบาทหลักของการจัดการความรู้ในองค์กรของคนเหล่านี้ จะเกี่ยวข้องกับความรู้ฝังลึกของตนเอง และขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ การจัดการความรู้ของผู้ปฏิบัติเน้นที่ขั้นตอนการเอาความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้งมาปฏิบัติและนำเอาความรู้ฝังลึกของตนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

ผู้เชี่ยวชาญความรู้ จะทำหน้าที่เกี่ยวกับความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้งและสามารถนำไปเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ให้ค้นหา จัดหมวดหมู่ และจัดส่งให้แก่ผู้ปฏิบัติได้ง่าย ทั้งนี้เนื่องจากการวิจัยและพัฒนาเป็นการสร้างความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยและพัฒนาทั้งหมดจึงถืออยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญความรู้ด้วย โดยที่ผู้เชี่ยวชาญความรู้ทำหน้าที่สร้างความรู้ที่ชัดแจ้งจากความรู้ฝังลึกและนำความรู้ที่ชัดแจ้งมาสังเคราะห์จัดหมวดหมู่หรือสร้างเป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้น

วิศวกรความรู้ (Knowledge Engineer) เป็นภารกิจของผู้บริหารระดับกลาง หน้าที่หลักคือการตีความและแปลงความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ที่เปิดเผย จับต้องได้ และนำไปปฏิบัติได้ง่าย วิศวกรความรู้ทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับปฏิบัติ โดยจะตีความวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงยกสร้างขึ้น และให้อยู่ในสภาพที่เป็นความรู้ฝังลึกไม่ชัดแจ้ง และกลายเป็นความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้งสอดคล้องกับงานของพนักงานระดับปฏิบัติ มาพูดคุยทำความเข้าใจกับพนักงานระดับปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานระดับปฏิบัติเกิดวิสัยทัศน์ความรู้ของตนในระดับบุคคล และในระดับทีมงานหรือหน่วยงานย่อย วิศวกรความรู้จึงแสดงบทบาทหลักในการ externalize ความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง

นอกจากนั้นวิศวกรความรู้ยังมีหน้าที่หลักอีก 3 ประการ โดยที่ทั้ง 3 หน้าที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการหมุนวงจรระดับความรู้ในลักษณะของเกลียวความรู้ ซึ่งในเกลียวแรก คือ วงจร SECI (Socialization, Externalization, Combination และ Externalization) และเกลียวที่ 2 คือ เกลียวความรู้ข้ามระดับชั้นภายในองค์กร คือ เชื่อมระหว่างระดับล่าง ระดับกลาง และระดับบน ภายในองค์กร ส่วนในเกลียวที่ 3 เป็นเกลียวความรู้ข้ามหน่วยงาน ข้ามภารกิจภายในองค์กร เช่น เชื่อมต่อระหว่างฝ่ายขาย ฝ่ายบริการหลังการขาย ฝ่ายบัญชี ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายผลิต เป็นต้น

ผู้บริหารความรู้ ทำหน้าที่ 3 ประการ คือ 1) กำหนดเป้าหมายขององค์กร ในที่นี้หมายถึงเป้าหมายภาพใหญ่ของการจัดการความรู้ขององค์กร คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กรนั่นเอง 2) ที่มีการสร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์และกติกาขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 3) คอยจับความรู้ที่ทรงคุณค่าที่มีการพัฒนาขึ้นในกระบวนการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) ขององค์กร ในลักษณะของการผุดบังเกิด (Emergence) เป็นภาพใหม่ของความรู้ และนำมาสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความต่อเนื่อง เกิดบรรยากาศที่น่าตื่นเต้น เြ้าใจ และภาคภูมิใจ

3. สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้น ภายในกลุ่มพนักงานระดับล่าง บรรยากาศที่สำคัญที่สุด คือ สภาพที่พนักงานสามารถหาประสบการณ์ตรงสำหรับใช้ในการทำงาน คือเน้นที่ความรู้จากประสบการณ์ตรงไม่ใช่ความรู้จากตำรา (ไม่ปฏิเสธหรือละเลยความรู้จากตำรา แต่เน้นความรู้จากประสบการณ์ตรงมากกว่า)

ประสบการณ์ตรงมาจากการสัมผัสโดยตรงด้วยตนเอง เช่น ไปดูงาน ไปพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และที่สำคัญที่สุดได้ทดลองหรือฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง

ดังนั้นความรู้ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ต้อเน้นเป็นพิเศษ คือ ความรู้ฝังลึก และกระบวนการที่เน้นคือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้

ความรู้ที่เกิดจากการต้องสัมผัสกับภายนอกองค์กร เช่น สำหรับลูกค้าหรือผู้ให้บริการ ผู้ทำธุรกิจกับองค์กร เป็นความรู้ที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและการดำรงอยู่ขององค์กร จึงเป็นความรู้จากประสบการณ์ตรงที่สำคัญยิ่ง

4. การจัดการความรู้ไปกับการพัฒนาสินค้า หรือรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ในการทำธุรกิจของต่างประเทศ การจัดการความรู้มักควบคู่หรือสัมพันธ์อย่างแนบแน่นอยู่กับการพัฒนาสินค้าตัวใหม่ หรือพัฒนาวิธีการผลิต แต่ในองค์กรที่มีเป้าหมายเชิงสังคม หรือด้านการบริการ การจัดการความรู้ควรควบคู่อยู่กับการพัฒนาคุณภาพงานหรือประสิทธิผลของงานซึ่งภายในการจัดการความรู้สมัยใหม่เรานิยามคำว่าประสิทธิผลว่าหมายถึงเป้าหมายสี่ประการนั้น คือ หนึ่งการตอบสนองตรงเป้าหมาย (Responsiveness) ของลูกค้าและตรงเป้าหมายขององค์กร สอง คือ การพัฒนานวัตกรรมสามมีการพัฒนาและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ และ สุดท้ายมีประสิทธิภาพ

5. เน้นการจัดการองค์กรแบบใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อนหลัก ในตำราด้านการจัดการมักเอ่ยถึงวิธีการจัดการแบบ “บนลงล่าง” (top-down) กับแบบ “ล่างขึ้นบน” (bottom-up) แต่ Nonaka & Takeuchi แนะนำว่ารูปแบบของการจัดการองค์กรที่เหมาะสมต่อการจัดการความรู้ คือ ในแบบ “กลาง-ขึ้น-ลง” (middle-up-down) ซึ่งเน้นการใช้พนักงานหรือผู้บริหารระดับกลางเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อน โดยการใช้พนักงานระดับกลางจะเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์หรือความฝันของผู้บริหารระดับสูง นั้นให้เข้ากับความเป็นจริงหรือการปฏิบัติของพนักงานระดับล่าง

ในตำราบริหารของโลกตะวันตก มักกล่าวเอาไว้ว่าผู้บริหารระดับกลางเป็นพนักงานกลุ่มที่เรียกว่า “เสียงต่อการสูญพันธุ์” แต่ Nonaka & Takeuchi เชื่อในทางตรงกันข้าม คือ ในยุคของเอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นกำลังหลักในการเชื่อมโยงให้เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

6. การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเป็นแบบพหุบาท ในองค์กรแบบพหุบาท หมายถึง มีหลายบริบทอยู่ในเวลาเดียวกัน ซึ่งในแต่ละบริบทมีพนักงานทำงานของตนเต็มเวลา และมีภารกิจอยู่ในบริบทเดียว ในที่นี้มี 3 บริบท หรือ 3 ชั้นอยู่ด้วยกัน ได้มีการจัดการความรู้หมุนเวียนอยู่ระหว่างชั้น ทำให้เกิดการเกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกัน เกิดการจัดการ ความรู้ที่ทรงพลัง

ใน 3 บริบท ขององค์กรพหุบาท ได้แก่ 1) ชั้นหรือบริบทของระบบงานตามปกติ เป็นรูปแบบองค์กรแบบพีระมิด 2) ชั้นหรือบริบทของทีมโครงการซึ่งทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วสลายตัวกลับสู่ระบบงานตามปกติ แต่ภายในช่วงของ ทีมโครงการ สมาชิกของทีมทำงานเต็มเวลาให้แก่ ทีมโครงการ ในบริบทนี้การจัดการองค์กรเป็นรูปพีระมิดหัวกลับ 3) ชั้นหรือบริบทฐานความรู้ ทำหน้าที่คอยสกัด รวบรวม และสังเคราะห์ ยุกระดับความรู้ที่เกิดขึ้นจากสองบริบทข้างต้นให้มีความหมายต่อองค์กรยิ่งขึ้นและมีการอำนวยความสะดวกสำหรับการดำเนินการจัดการความรู้ของพนักงานทุกระดับและทุกบริบท

7. สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอกการสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก และในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลักขององค์กร จะประกอบด้วยกันสามประเด็นต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย การมีระบบการรับรู้และตรวจสอบข่าวสารความก้าวหน้าของความรู้เป็นในลักษณะความฉลาด ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคีหรือเครือข่ายที่มุ่งทำประโยชน์ หรือทำความดีให้แก่สังคม การเชื่อมโยงและ “สกัด” ความรู้จากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะความรู้ฝังลึกที่เกิดจากการบริโภคสินค้าหรือการมาใช้บริการขององค์กร

กระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรตามแนวทางของ Chris Collison & Geoff Parcell

วิจารณ์ พานิช (2546) ได้ให้คำอธิบายกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรตามแนวทางของ Chris Collison & Geoff Parcell ผู้แต่งหนังสือ Learning to Fly ซึ่งได้ให้คำแนะนำว่า การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรควรเน้นความเรียบง่ายจากง่ายไปหายาก องค์กรไม่ควรลุ่มหลงที่เครื่องมือที่มีชื่อโก้ ๆ หรือวิธีการที่ซับซ้อน

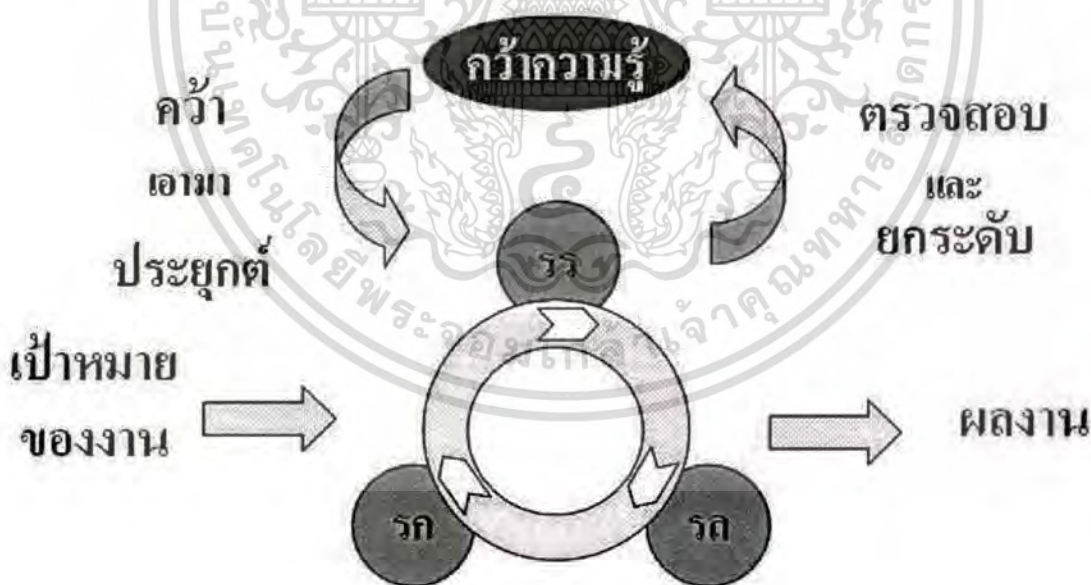
คำแนะนำสำคัญในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรก็คือ อย่าจด ๆ จ้อง ๆ หรือมัวแต่ศึกษาหาความรู้ภาคทฤษฎี ให้มีการลงมือทำ โดยยึดหลักการสำคัญ 5 ประการ

1. จัดหาแบบที่ดีที่สุด (Best practices) ที่มีอยู่แล้วในองค์กรจะตรวจสอบหาวิธีการเอกสารจัดการความรู้ที่นำไปสู่ รูปแบบที่ดีที่สุดนั้น และดำเนินการขยายผลถ่ายทอดให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. หารูปแบบที่ดีที่สุด ภายนอกองค์กร เามาปรับใช้ภายในองค์กร
3. จะต้องมุ่งเน้นที่เครื่องมือจัดการความรู้เพียงแค่ 2-3 อย่าง ทำจนชำนาญและทำอย่างเรียบง่ายอย่าพยายามสร้างวิธีการหรือใช้เครื่องมือที่หรูหราโอ้อวด
4. มุ่งจัดการความรู้ที่ใน 2-3 ประเด็นที่มีความสำคัญต่อองค์กร และสามารถพิสูจน์คุณค่าของการดำเนินการจัดการความรู้ได้
5. มีการตรวจสอบกระบวนการทำงานภายในองค์กร แล้วมีการปลูกฝังแนวคิดและวิธีการจัดการความรู้ลงไป

จะเห็นว่า หนังสือ Learning to fly แนะนำให้เริ่มจากการดำเนินการง่าย ๆ เริ่มจากเล็กไปหาใหญ่ และพิสูจน์ผลงาน และมีการใช้โมเดลวงจรการเรียนรู้ มีรายละเอียดดังนี้

ในวงจรเรียนรู้ยกกำลังสาม (ภาพที่ 4) ได้แก่ วงจรที่เรียนรู้ก่อนทำงาน การเรียนรู้ระหว่างทำงานและการเรียนรู้หลังทำงานเป็นเสมือนวงล้อหมุน ในวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของงานไปสู่ผลงาน โดยมีกระบวนการคว้า (Capture) ความรู้จากภายนอกเข้ามาสู่ในวงจรการเรียนรู้ยกกำลังสามด้วย



ภาพที่ 4 วงจรเรียนรู้ยกกำลังสามบวกคว้า
ที่มา : (วิจารณ์, 2546)

โดยดำเนินการจัดอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนและเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศโดยพัฒนาเอกสารระบบสารสนเทศที่มีคุณภาพและเข้าถึงได้ง่าย สร้างวัฒนธรรมที่เปิดเผยข้อมูลต่อพนักงานและลูกค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วัฒนธรรมของการถามคำถาม ถามสิ่งที่ตนไม่รู้จากเพื่อนร่วมงาน และส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันเอง คือ (Peer Process) เพื่อนช่วยเพื่อน ซึ่งหมายถึงเพื่อนช่วยตรวจสอบและเพื่อนร่วมแลกเปลี่ยนวิธีการทำงาน และต้องจัดให้มีการส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะในการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามสายงาน

การลงมือทำในเรื่องที่เป็นหัวใจหรืองานหลักขององค์กรหรือของกลุ่มโดยต้องตั้งเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรหรือเพื่อพัฒนางานอะไรมีเป้าหมายอย่างไรแล้วเริ่มทำการดำเนินการไปสู่เป้าหมายนั้นตามโมเดลวงจรเรียนรู้ยกกำลังสามบอกไว้ว่า แล้วดำเนินการต้องหมั่นมีการตรวจสอบความก้าวหน้า และวางแผนทางหรือยุทธศาสตร์การทำงานต่อไปทั้งในส่วนของเนื้อหาและในส่วนของการจัดการความรู้

การเรียนรู้จากกัลยาณมิตรเป็นเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน หรือเป็นคนที่อยู่หน่วยงานอื่นก็ได้ เมื่อเริ่มลงมือทำอะไรเรื่องหนึ่งตามหัวข้อที่แล้ว กำหนดขั้นตอนแรกของการจัดการความรู้คือหาข้อมูล (ความรู้) เรื่องนั้น ๆ ว่ามีใคร ที่ไหน หน่วยงานใด ที่ทำได้ผลดีมากที่สุด แล้วไปขอความรู้จากเขา ไปเรียนรู้จากหน่วยงาน จะโดยวิธีไปดูงาน โทรศัพท์หรือ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ไปถาม เชิญมาบรรยาย หรือวิธีอื่น ๆ ก็ได้

หลักคิดในเรื่องนี้ก็คือ มีคนอื่นที่เขาทำได้ดีอยู่แล้ว ในเรื่องที่เราอยากพัฒนาหรือปรับปรุง ไม่ควรเสียเวลาคิดขึ้นใหม่ด้วยตนเอง ควรเรียนรู้โดยเอาอย่างจากผู้ที่ได้ดีอยู่แล้ว เอามาปรับใช้กับงานของเรา แล้วพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

การเรียนรู้ระหว่างทำงาน เป็นเรื่องของการสรุปบทเรียนจากประสบการณ์ เครื่องมือในการเรียนรู้ดังกล่าวเรียกว่า การตรวจสอบผลย้อนกลับ

การตรวจสอบ อาจใช้ในการทำงานเป็นขั้น ๆ สั้น ๆ หรือใช้ในการตรวจสอบการเรียนรู้และนำไปใช้ปรับปรุงงานเป็นระยะ ๆ และใช้สรุปเมื่องานชิ้นนั้นเสร็จสิ้นด้วยคำถาม ได้แก่

วัตถุประสงค์และผลลัพธ์ของงานคืออะไร

งานส่วนไหนบ้างที่ดำเนินไปด้วยดี ได้ผลดี เพราะอะไร

งานส่วนใดบ้างที่ควรทำได้ดีกว่า เพราะอะไร

การเรียนรู้หลังเสร็จงานเรียกว่าการประชุมบททวนงาน (Retrospect) เป็นการจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นรายละเอียด เจาะลึกและเป็นพิธีการ และมีการดำเนินการไม่กี่ชั่วโมง หรือไม่ก็วัน หลังงานเสร็จแต่ไม่ควรเกินภายใน 2-3 สัปดาห์ การประชุมบททวนงานนี้ สิ่งสำคัญที่จะต้องไม่ลืมก็คือ โมเดลวงจรเรียนรู้ยกกำลังสามบอกไว้ว่า มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะหมุนเป้าหมายของงานไปสู่ผลลัพธ์ของ

งานขององค์กร อาจใช้เวลา 2-3 ชั่วโมง ถึง 2 วัน ซึ่งหลักการและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการประชุม ทบทวนงานมีรายละเอียดดังนี้

1. มีการเชิญประชุม และระบุวัตถุประสงค์ของการประชุมอย่างชัดเจน โดยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ เพื่อการเรียนรู้สำหรับนำไปปรับปรุงงานที่จะทำในโอกาสข้างหน้า
2. เป็นการประชุมแบบพบหน้ากันอย่างน้อยให้เป็นการประชุมทางไกลโดยวิธีใดซึ่งไม่ควรประชุมแบบใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์
3. อาจมี ผู้ดำเนินการ ช่วยดำเนินการประชุม
4. หัวหน้าหรือผู้จัดการโครงการต้องเข้าประชุมด้วยเสมอ
5. พนักงานในองค์กรที่กำลังได้รับมอบหมาย ในการทำโครงการในลักษณะคล้ายคลึงกัน ควรได้รับเชิญเข้าร่วมประชุมด้วย
6. มีการทบทวนวัตถุประสงค์และผลลัพธ์โครงการ และทบทวนแผนงานและวิธีทำงาน
7. ตั้งคำถามว่าชิ้นงานหรือขั้นตอนใดบ้างดำเนินการไปอย่างดีและต้องให้มีการตั้งคำถามเจาะลึกไปในรายละเอียด
8. หาเหตุผลที่ทำให้ชิ้นงานเหล่านั้นดำเนินไปด้วยดี และมีการจดบันทึกเอาไว้สำหรับเป็นบทเรียนคำแนะนำสำหรับการทำงานในอนาคต
9. ตั้งคำถามว่าชิ้นงานหรือขั้นตอนใดบ้างที่น่าจะได้ผลดีกว่าและขอคำแนะนำ วิธีที่ควรใช้หากมีงานในลักษณะคล้ายคลึงกัน
10. มีการจดบันทึกการประชุม สำหรับเป็น "ความรู้" เพื่อการทำงานในอนาคต
11. ระวังระวัง ไม่ให้การประชุมเกิดผลในลักษณะตำหนิติเตียนผู้ใด ให้ถือว่า "ผิดเป็นครู" ไม่ใช่ "ผิดเป็นอาชญากรรม".

กระบวนการการจัดการความรู้ของบริษัท ซีร็อกซ์ คอปเปอร์เรชั่น

แนวคิดทางด้านหลักการดำเนินการจัดการความรู้ ของบริษัท ซีร็อกซ์ คอปเปอร์เรชั่น นั้นทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งได้นำมาใช้ในองค์กรต่าง ๆ เพื่อเป็นการโครงการนำร่องการจัดการความรู้สำหรับองค์กร ภายในประเทศจนประสบความสำเร็จมาหลายองค์กรแล้วอย่างเช่น บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) บริษัท สเปนชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด โรงพยาบาลศิริราช เป็นต้น โดยแบ่งออกเป็น 6 วิธีการหลัก คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ซึ่งเป็นวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการปรับวิธีคิด ทักษะ และพฤติกรรมของคนในองค์กร ทำให้เกิดความตระหนักความเข้าใจและความพร้อมในการจัดการความรู้ รวมทั้งมีพฤติกรรมที่มุ่งแสวงหา สร้างจัดเก็บสืบค้น ตลอดจนถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

2. การติดต่อสื่อสาร โดยมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีช่องทางที่ดีพร้อมที่จะนำความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ ทั้งในระบบหรือมีรูปแบบที่จับต้องได้ และในตัวบุคคลมาแลกเปลี่ยน และเผยแพร่ให้กับทุกคนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. กระบวนการทำงาน และเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งในการจัดการความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันนั้น จำเป็นจะต้องอาศัยกระบวนการทำงาน และเครื่องมือที่ดี และมีประสิทธิภาพ โดยนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุน เพื่อให้เกิดผลดีต่อการเรียนรู้ การสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ และเกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

4. การอบรมและการเรียนรู้ ซึ่งการอบรมหรือการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน หรือระหว่างพนักงานด้วยกันนั้น ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ดี ทั้งในทางตรง คือ ระหว่างผู้ให้และผู้รับที่ได้ร่วมกันสร้างการเรียนรู้ในองค์กร อันจะทำให้เกิดการไหลเวียนความรู้ภายในองค์กร ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. ตัวชี้วัด ในการดำเนินการจัดการความรู้ นั้น การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ หรือผลของโครงการนั้นนับเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากจะทำให้ทราบว่าการดำเนินการนั้นประสบผลสำเร็จหรือไม่ หรือผลที่ได้รับนั้นส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อนำมาประเมินผล และพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

6. การยอมรับและให้รางวัลทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้นผลักดัน และส่งเสริมให้การดำเนินการจัดการความรู้ไปถึงยังเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเน้นที่การทำแรงกระตุ้นในตนเอง และผลตอบแทนที่ได้ของพนักงานต่าง ๆ ที่เข้าร่วมโดยใช้กิจกรรมต่าง ๆ เข้าช่วยซึ่งจะทำให้เกิดแรงกระตุ้น ที่มาจากภายในตัวของพนักงานเอง

เทคนิคการจัดการความรู้

วิจารณ์ (2546) กล่าวถึง เทคนิคในการนำการจัดการความรู้มาใช้ โดยใช้เทคนิคต่าง ๆ คือ

1. เทคนิคการสร้างความเป็นเจ้าของความรู้ คือ เป็นเจ้าของต่อการจัดการความรู้เป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จของการจัดการความรู้ สภาพที่เลวร้ายที่มากที่สุดที่พบภายในสังคมไทย คือ ไม่มีใครเป็นเจ้าของที่แท้จริงเลย แต่ต้องมีผู้รับเป็นผู้ดำเนินการเพราะนายสั่ง

เอกส... ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความเป็นเจ้าของที่ต้องมีในเบื้องต้นอยู่ในระดับบน คือ ผู้บริหารสูงสุด คนในระดับนี้ร่วมกันเป็นเจ้าของ คือ ต้องมีศรัทธาต่อพลังของการจัดการความรู้ ว่าจะเป็เครื่องมือช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ ถือว่าเป็นสภาพสมบูรณ์ที่สุดที่จะเดินหน้าดำเนินการจัดการความรู้ต่อไป

2. เทคนิคการประชุมระดมความคิดแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกความรู้ หลักที่เป็นเป้าหมายของการจัดการความรู้คือความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ที่จับต้องยากหรือไม่ได้เลย ในการแลกเปลี่ยนทำยากในบางครั้งแม้เจ้าตัวก็ไม่รู้ว่าตนมีความรู้นั้น ทำให้ต้องมีวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกนี้ในตลาดนัดความรู้ และในการประชุมระดมความคิด

วิธีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ฝังลึกซึ่งอยู่กับประสบการณ์หรือการปฏิบัติวิธีที่ดีที่สุด คือทำให้ดูหรือฝึกหัดทำด้วยกัน วิธีนี้เหมาะกับความรู้ที่เป็นทักษะด้านการลงมือทำแต่สำหรับในกรณีของการปฏิบัติที่ไม่ใช่การใช้มือหรือใช้ร่างกาย แต่เป็นเพียงในการดำเนินการผ่านขั้นตอนที่ซับซ้อนหลายขั้นตอนโดยคนหลายคน วิธีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ฝังลึกที่ใช้กันมากในปัจจุบันคือการเล่าเรื่อง (Storytelling) ซึ่งถือเป็นเทคนิคหนึ่งของการจัดการความรู้

3. เทคนิคการประชุมโดยใช้การเล่าเรื่องมีการกำหนดเป้าหมายสำคัญที่สุดของการเล่าเรื่องคือให้ผู้มีความรู้จากการปฏิบัติ ปลดปล่อยความรู้ที่ซ่อนอยู่ในส่วนลึกของหัวใจ (ความเชื่อ) ในส่วนลึกของสมอง (ความคิด) และภายในส่วนที่ลึกของร่างกาย (การปฏิบัติ) ออกมาโดยเป็นคำพูด และหน้าตาท่าทาง (Non verbal communication) วิธีการและขั้นตอนของการเล่าเรื่องรายละเอียด คือ

3.1 กำหนดหัวข้อให้ชัดซึ่งจะต้อง หมายถึง เป้าหมายของการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดังที่ในตัวอย่างการประชุมในตลาดนัดความรู้ของชาวนา จ.พิจิตรเมื่อเดือนธันวาคม 2547 หัวข้อคือ การทำนาแบบธรรมชาติ ไม่ใช่ใช้สารเคมี

3.2 กำหนดให้กลุ่มเป็นกลุ่มเล็ก ไม่เกิน 10 คน เพื่อให้มีความรู้สึกใกล้ชิดและไม่เป็นทางการสร้างความรู้สึกละอองใจได้ง่ายให้ความรู้สึกแบบนี้เอื้อต่อการเล่าเรื่องอย่างมีพลังทำให้ความรู้ฝังลึก และซ่อนอยู่มีขีดจนตัวเองก็ไม่รู้ว่าตนรู้ ถูกปลดปล่อยออกมาได้ง่ายขึ้น

3.3 สมาชิกกลุ่มเป็นตัวจริง ซึ่งหมายถึง เป็นผู้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุหัวข้อตามที่ได้ตกลง

3.4 ถ้าเป็นไปได้ จัดแบ่งกลุ่มให้สมาชิกกลุ่มประกอบด้วย กลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ เช่น คิดที่ต่างกัน ทำงานต่างหน่วยงาน อยู่คนละอำเภอ เรียนหนังสือคนละสาขาวิชา เป็นต้น เนื่องจากในที่ประชุมกลุ่มนี้เราต้องการใช้พลังของความแตกต่างหลากหลาย

3.5 มีการเลือกหรือแต่งตั้ง ประธานกลุ่ม ทำหน้าที่ดำเนินการประชุม และสรุปประเด็นอย่างสม่ำเสมอให้เป็นระยะ ๆ และการเลือกเลขานุการในกลุ่ม ทำหน้าที่จดประเด็น และบันทึกลงในสมุดความรู้ (Knowledge Assets) เพื่อการบรรลุเป้าหมาย

3.6 สมาชิกกลุ่มเล่าเรื่องเกี่ยวกับความสำเร็จของตน ตามหัวข้อ

3.7 สมาชิกกลุ่มคนอื่น ช่วยกันสกัดหรือถอดความรู้ออกมา และการให้เลขานุการกลุ่มมีการเขียนขึ้นกระดานให้ได้เห็นทั่วกันและแก้ไขเพิ่มเติมได้ง่าย

3.8 มีกลุ่มอำนวยความสะดวก ทำหน้าที่ช่วยเหลือให้การประชุมราบรื่นและการสร้างบรรยากาศที่แสดงความชื่นชม ความคิดเชิงบวก การซักถามด้วยความชื่นชมให้สมาชิกกลุ่มได้หมุนเวียนกันเล่าเรื่องถว้นหน้ากัน โดยไม่มีคนใดคนหนึ่งผูกขาดในการพูด คอยช่วยตั้งคำถามว่าทำไมจึงทำเช่นนั้น คิดอย่างไรจึงทำเช่นนั้นเพื่อช่วยให้ ความรู้เพื่อการปฏิบัติถูกปลดปล่อยออกมา และต้องให้มีคอยกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มช่วยกันสกัด หรือถอดความรู้ออกมาและมีผู้บันทึกไว้

3.9 การเล่าเรื่อง ให้เล่าเพียงประเด็นเดียวต่อหนึ่งเรื่อง และเล่าสั้น ๆ เล่าให้ตามความเป็นจริงไม่ใช่ไฮไลต์ เล่าให้เห็นตัวคนหรือตัวละครและให้เห็นในพฤติกรรมหรือการกระทำมอง เห็นความคิดหรือความเชื่อที่อยู่เบื้องหลัง เล่าให้เห็นชีวิตและความสัมพันธ์ที่อยู่ในเรื่อง เล่าอย่างมีชีวิตชีวา เห็นภาพพจน์ เห็นสภาพแวดล้อมหรือบริบทของเรื่อง

การเล่าเรื่องจะประสบความสำเร็จมากน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ

ผู้เล่าที่มีอารมณ์แจ่มใส และมีความรู้สึกเอื้ออาทรต่อกลุ่มผู้ฟัง ต้องมีความรู้สึกที่ผู้ฟังเป็นกัลยาณมิตรมีจิตใจพร้อมจะให้และมีความภูมิใจในความสำเร็จที่ตนกำลังเล่า โดยที่เป็นผู้ประสบเหตุการณ์ในเรื่องที่เล่าด้วยตนเอง คิดทบทวนเรื่องราวที่จะเล่ามาเป็นอย่างดี และมีทักษะในการเล่าออกมาจากใจ คือเล่าแบบไม่ตีความ จะมีความสามารถเล่าเรื่องออกมาได้อย่างทรงพลัง

ผู้รับฟังที่เป็น “ผู้ฟังอย่างตั้งใจ” จะมีส่วนช่วยส่งกระแสจิตไปกระตุ้นให้ผู้เล่าเกิดอารมณ์ในการเล่าทำให้สามารถเล่าออกมาจากใจได้ลึกยิ่งขึ้น คำถามที่แสดงความสนใจและชื่นชม จะช่วยกระตุ้นอารมณ์สร้างสรรค์เช่นเดียวกัน และยังจะช่วยทำให้การเล่าเรื่องครบถ้วนมากขึ้น ในกรณีที่มีการเล่าเรื่องมีการข้ามขั้นตอน ผู้อำนวยการความสะดวกในการประชุม อาจช่วยถามว่า “ทำไมจึงทำเช่นนั้น” “คิดอย่างไรจึงทำเช่นนั้น” จะช่วยให้ ความรู้สึกนึกคิด ในขณะที่เกิดเหตุการณ์ถูกเล่าออกมา

บรรยากาศของการประชุม มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการเล่าเรื่อง ห้องประชุมที่ให้ความสงบ รับฟังเสียงจากการเล่าได้ดี มีที่จดบันทึก บรรยากาศที่เป็นอิสระ ผ่อนคลาย ไม่ตกรอกอยู่ได้อานาใจใด ๆ บรรยากาศที่มีความเป็นกัลยาณมิตรเอื้ออาทรต่อกัน จะช่วยให้การสื่อสาระโดยการเล่าเรื่องมีคุณภาพสูง กระจ่างชัด และลึก

บทที่ 3

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์กร

ความเป็นมา

การก่อตั้ง บริษัท เวลดีโก จำกัด ก่อตั้งเมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม 2519 เพื่อดำเนินธุรกิจการนำเข้า และจัดจำหน่ายสินค้า ประเภท เครื่องมือ และอุปกรณ์ ที่ใช้ในห้องทดลอง และห้องผ่าตัด ในโรงพยาบาล เป็นหลัก เพื่อตอบสนองความต้องการทางด้านอุปกรณ์วิทยาศาสตร์ และอุปกรณ์การแพทย์ นอกจากนี้ยังมีการให้บริการในการซ่อมบำรุงรักษาอุปกรณ์วิทยาศาสตร์ และอุปกรณ์การแพทย์ โดยสินค้าที่นำมาจำหน่ายจะเป็นสินค้าที่มาจากผู้ผลิตในประเทศสหรัฐอเมริกา และในสหภาพยุโรปเป็นหลัก โดยบริษัทตั้งสำนักงานใหญ่อยู่ถนนอรุณอมรินทร์ ในเขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร กลุ่มลูกค้าหลักขององค์กร คือ โรงพยาบาล และในสถานศึกษาต่าง ๆ เช่น โรงพยาบาลศิริราช โรงพยาบาลรามาธิบดี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วิสัยทัศน์

การเป็นผู้ให้บริการจำหน่ายอุปกรณ์ทางด้านวิทยาศาสตร์ และอุปกรณ์ทางการแพทย์ ที่ถูกค้ายอมรับและมีการบริการที่เป็นเลิศ

ธุรกิจหลัก

ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นอุปกรณ์และเครื่องมือในห้องทดลอง และส่วนที่เกี่ยวกับอุปกรณ์และเครื่องมือในห้องผ่าตัด ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. อุปกรณ์และเครื่องมือในห้องทดลอง สามารถแบ่งย่อยออกเป็น 3 กลุ่มสินค้า คือ

1.1 สินค้าที่เป็นประเภท ตู้อบความร้อน ตู้เย็น

1.2 สินค้าประเภทวัสดุสิ้นเปลือง เช่น หลอดแก้ว สารมาตรฐานบางชนิด

1.3 สินค้าด้าน ชีววิทยา เช่น เครื่องตรวจ DNA

2. เครื่องมือในห้องผ่าตัดทำการนำเข้าสินค้าประเภท เครื่องจักรไฟฟ้า รถเข็นอุปกรณ์ทั่วไป สำหรับผ่าตัด เป็นต้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นอกจากนี้ บริษัทยังมีการให้บริการตรวจสอบบำรุงอุปกรณ์ทางด้านวิทยาศาสตร์ และ อุปกรณ์ทางการแพทย์ ให้กับลูกค้า ทั้งในและนอกสถานที่โดยมีทีมวิศวกรผู้มีความชำนาญ ซึ่งจะต้องมีการศึกษาอบรมเกี่ยวกับสินค้าเป็นอย่างดี โดยโรงงานผู้ผลิตในต่างประเทศ รวมถึงการฝึกอบรมภายในบริษัทด้วย เพื่อให้เกิดความถูกต้องและรวดเร็วในการแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า

โครงสร้างองค์กร

การจัดองค์กรจะมีการแบ่งองค์กร ตามหน่วยงานที่รับผิดชอบเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายขาย ฝ่ายวิศวกรรม และฝ่ายบริหารทั่วไป โดยฝ่ายขายจะมีผู้จัดการฝ่ายขายเป็นผู้รับผิดชอบดูแลทั้งหมด และในฝ่ายขายจะแบ่งออกเป็น 2 แผนก คือ 1 แผนกเครื่องมือวิทยาศาสตร์ ซึ่งจะมีหัวหน้าแผนกเป็นผู้รับผิดชอบ และมีตัวแทนฝ่ายขาย จำนวน 12 คน และแผนกเครื่องมือแพทย์ ซึ่งจะมีหัวหน้าแผนกเป็นผู้รับผิดชอบ และมีตัวแทนฝ่ายขาย จำนวน 10 คน ส่วนฝ่ายวิศวกรรมจะรับผิดชอบในการบริการหลังการขายให้กับลูกค้า จะแบ่งออกเป็น 2 แผนกเช่นเดียวกัน และมีพนักงานในแผนกเครื่องมือวิทยาศาสตร์จำนวน 6 คน แผนกเครื่องมือแพทย์จำนวน 5 คน และในฝ่ายบริหารทั่วไป จะมี 5 แผนก คือ แผนกคลังสินค้า แผนกประชาสัมพันธ์ แผนกบัญชีและการเงิน แผนกบุคคล แผนกสารสนเทศ (ภาคผนวก ก) มีพนักงานในฝ่ายทั้งสิ้น 18 คน รวมจำนวนพนักงานองค์กรมีทั้งสิ้น 65 คน

การนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร

จากการที่ บริษัท เวิลด์ไก่อ จำกัด มีวิสัยทัศน์ที่เน้นการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยเน้นการให้บริการที่เป็นเลิศ เพื่อให้การส่งมอบสินค้าและบริการแก่ลูกค้ามีประสิทธิภาพ ดังนั้นเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า รวมถึงสามารถพัฒนาการดำเนินธุรกิจของบริษัทให้ดีขึ้น เมื่อพิจารณาองค์ประกอบภายในบริษัท เวิลด์ไก่อ จำกัด ประกอบไปด้วยหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งแต่ละฝ่ายจะมีหน้าที่การทำงานหลัก คือ งานบริการให้กับลูกค้า ทั้งที่เป็นข้อมูลและวิธีการในการแก้ไขปัญหาของสินค้า ทำให้การดำเนินงานในแต่ละฝ่ายจำเป็นต้องใช้ประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติหน้าที่เป็นหลัก ในการให้ข้อมูลที่ถูกต้องและมีความรวดเร็ว ดังนั้น จึงทำให้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดการองค์ความรู้ ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจริง และความรู้ที่ได้มาจากการอบรมและการค้นคว้า อันจะนำมาซึ่งกระบวนการที่ดีที่สุดเพื่อใช้ในการดำเนินงานครั้งต่อไป หรือ ของผู้ปฏิบัติคนอื่นต่อไป จากที่กล่าว

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มาข้างต้น ทำให้เห็นความ สำคัญของการรวบรวมองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากตัวบุคคล มาทำการ แปลงให้เป็น ความรู้ที่ชัดเจน ทำให้ง่ายต่อการจัดเก็บและเรียกใช้ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่และ กลับไปหาตัวบุคคล เป็นความรู้ที่ฝังในตัวคนอีกครั้ง จึงมีการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ เพื่อให้พนักงานทุกคนได้ใช้เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารกันภายใน ซึ่งสามารถนำความรู้มา แลกเปลี่ยนกัน ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

การดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรในปัจจุบัน

เพื่อความเข้าใจในการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรที่มีอยู่ปัจจุบัน โดยพิจารณาใน
ด้านต่าง ๆ ของขององค์กรดังนี้ คือ ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้ ด้านการกำหนดสิ่งที่ต้อง
เรียนรู้ ด้านการแสวงหาและจัดเก็บความรู้ ด้านการสร้างและพัฒนาความรู้ในบริษัท ด้านปัญหา
และอุปสรรค มีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านความเข้าใจในการจัดการความรู้ของบุคลากรภายในบริษัท คือ กระบวนการในการจัดการข้อมูล ความรู้ในบริษัท และบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด โดยต้องมีระบบการจัดเก็บที่ดี และสามารถนำมาใช้ได้ง่าย โดยมีช่องทางต่าง ๆ ที่บริษัทจัดเตรียมไว้ให้ เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานและการแลกเปลี่ยนกันภายในองค์กร โดยที่มีเป้าหมายคือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนในองค์กร

2. ด้านการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ของคนในบริษัท กำหนดโดยหัวหน้าฝ่ายของแต่ละส่วน ว่าต้องการให้พนักงานศึกษาเกี่ยวกับความรู้ด้านใดดังนี้ ฝ่ายขายจะกำหนดให้พนักงานรับผิดชอบสินค้าคนละ 2-3 ชนิดโดยจะต้องมีความชำนาญในสินค้าที่ตนเองรับผิดชอบเป็นพิเศษ ในฝ่ายวิศวกรรมเช่นเดียวกัน ในส่วนฝ่ายการจัดการทั่วไปจะแบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ อย่างชัดเจนอยู่แล้ว พนักงานที่เข้าไปรับผิดชอบ จำเป็นต้องเรียนรู้ในส่วนนั้นเป็นพิเศษเช่นฝ่ายบัญชี การเงิน เป็นต้น

3. ด้านการแสวงหาและจัดเก็บความรู้ในบริษัท ลักษณะของความรู้ที่มีภายในบริษัทเป็นลักษณะคู่มือของสินค้า ที่อยู่ในรูปแบบของสิ่งพิมพ์ หรือซีดีรอม ซึ่งจะถูกเก็บไว้ในห้องส่วนกลางขององค์กร สามารถที่จะเบิกหรือยืมไปศึกษาได้ และมีคอมพิวเตอร์ส่วนกลางสำหรับค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมของสินค้าจากอินเทอร์เน็ตไว้ ให้กับพนักงานด้วย นอกจากนี้จะมีการจัดประชุมและอบรมจากผู้ผลิตสินค้าโดยตรงมาจัดอบรมให้กับพนักงานปีละ 2 ครั้งซึ่งผู้ที่ต้องการความรู้สามารถเข้ารับการอบรมได้ ทั้งพนักงานและลูกค้าของ บริษัท เวิลด์ไถ์ จำกัด

4. ด้านการสร้างและพัฒนาความรู้ในบริษัทเกิดจากการประชุมร่วมกันในฝ่ายเพื่อรับทราบ

ปัญหาในการปฏิบัติงาน และหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้กันภายใน
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริษัท และมีการจัดอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญทำให้ได้รับแนวความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกบริษัท กิจกรรมที่มีส่วนทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้และนำความรู้ไปใช้ คือ การจัดประชุมในฝ่าย ในการสอนพนักงานโดยหัวหน้างาน รวมถึงการแลกเปลี่ยนพูดคุยกันระหว่างพนักงานด้วยกันเอง ซึ่งจัดกิจกรรมเหล่านี้ ทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้และนำความรู้ไปใช้ในการทำงานอย่างได้ผลและมีประสิทธิภาพ เช่น ในการให้บริการซ่อมสินค้าให้กับลูกค้าบางครั้งจะต้องใช้พนักงานหลายคนมาร่วมวิเคราะห์สาเหตุที่ทำให้สินค้าเกิดมีปัญห แล้วจึงดำเนินการแก้ไขทำให้การทำงานรวดเร็วยิ่งขึ้น เป็นต้น บริษัทมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้แสวงหาความรู้โดยเตรียมแหล่งข้อมูลความรู้ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการจัดให้มีการอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญสินค้าอย่างสม่ำเสมอ และให้ความสำคัญกับความเห็นของบุคลากรระดับปฏิบัติการ โดยมีการจัดประชุมกับผู้บริหารอยู่ในระดับสูงเดือนละครั้งทำให้บุคลากรในบริษัท สามารถที่จะแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์กับบริษัท ได้อย่างเต็มที่

5. ด้านอุปสรรคและปัญหา ในส่วนของการจัดเก็บ สืบค้นความรู้ คือ ไม่มีการจัดเตรียมสถานที่ให้เหมาะสม รวมทั้งไม่มีการจัดเก็บความรู้ และสืบค้นความรู้ รวมถึงอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ส่วนกลางที่จัดเตรียมให้กับพนักงานสืบค้นความรู้เพิ่มเติมมีไม่เพียงพอต่อความต้องการ ทำให้ต้องเสียเวลารอคอยในการที่จะเข้าถึงแหล่งความรู้ ในการจัดเก็บคู่มือ และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ไม่เป็นระบบ และไม่ได้รับการดูแลรักษา เมื่อมีการชำรุดเสียหาย การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ในบริษัท มีอุปสรรคสำคัญคือ ตัวบุคคลไม่ยอมที่จะถ่ายทอดความรู้ที่มีความสำคัญให้กับบุคคลอื่น ๆ และบริษัทไม่มีการสนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนความรู้อย่างเป็นระบบ มีเพียงการประชุม และอบรมเท่านั้น การนำความรู้ไปใช้ยังเป็นในลักษณะที่ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลในการตัดสินใจว่าจะดำเนินการในลักษณะใด เช่น การปิดการขาย วิธีการเข้าพบลูกค้า เป็นต้น .

องค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้ในองค์กร

องค์ประกอบของการจัดการความรู้สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. ผู้นำขององค์กรต้องมีการปรับแนวคิดไปสู่รูปแบบ หรือคุณลักษณะของความสามารถที่ชี้้นำให้องค์กรมุ่งไปสู่ความสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์ได้อย่างเหมาะสม โดยผู้นำในโลกปัจจุบันต้องมีลักษณะและมีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของตำแหน่งและบทบาทของผู้นำด้วย กล่าวคือในตำแหน่งของผู้นำในองค์กร เพื่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีตำแหน่งของผู้นำ 3 ระดับภายในองค์กรที่ใช้ระบบการจัดการความรู้ ได้แก่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้นำระดับหัวหน้างาน เป็นบุคคลที่สำคัญมากในการสนับสนุนให้จัดกิจกรรม ในโครงการ การจัดการความรู้ เช่น การพัฒนาทักษะ และปลูกฝังนิสัยรักในการเรียนรู้ให้กับพนักงาน

ผู้นำระดับจัดการ เป็นผู้นำที่ต้องดำเนินการจัดการเปลี่ยนแปลง สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมายขององค์กร ให้ทั่วทั้งองค์กร และสนับสนุน และปลูกฝัง พฤติกรรมการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องตลอดชีวิต เป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ของแต่ละหน่วยงานในองค์กร

ผู้นำการสร้างเครือข่ายภายใน ซึ่งเป็นบุคคลที่ไม่ได้มีตำแหน่ง ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ แต่ เป็นบุคคลที่ทราบความเป็นไปของธุรกิจในปัจจุบัน รวมทั้งในการติดตามวิทยาการเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ และสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสืบค้นและหาความรู้ใหม่ ๆ ทั้งจากเครือข่ายภายใน และภายนอกองค์กรได้ ซึ่งองค์กรความอาศัยผู้นำประเภทนี้ในการปรับเปลี่ยนองค์กร เพราะจะทำให้ปรับเปลี่ยนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรวดเร็ว

บทบาทของผู้นำการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็น องค์กรเอื้อการเรียนรู้ต้องปรับหรือพัฒนา บทบาทของตนเองขึ้นใน 3 สภาวะ ได้แก่

บทบาทนักออกแบบ มีหน้าที่กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายหลักในการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กร ออกแบบนโยบาย กลยุทธ์และโครงสร้างที่เป็นแนวทางนำไปสู่การตัดสินใจในการดำเนินงาน รวมทั้งออกแบบกระบวนการการเรียนรู้ร่วมกัน และสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ โดยที่บทบาทนี้เป็นบทบาทในการสร้างวิสัยทัศน์ ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจในระดับสูงสุดที่เรียกว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

บทบาทของครูหรือผู้สอน (Instructor) เป็นบทบาทที่ต่อเนื่องมาจากบทบาทแรก เมื่อสร้างวิธีการคิดหรือระบบแผนกลยุทธ์ขึ้นในองค์กรแล้ว ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้สอน ผู้ฝึก ผู้ชี้แนะ และผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ โดยมีหน้าที่ช่วยพัฒนาโลกทัศน์ของการมองโลกตามความเป็นจริงและสนับสนุนให้เกิดโครงสร้างการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะต้องนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการเรียนรู้และนำไปสู่การเรียนรู้ทั้งองค์กร

บทบาทที่เป็นพ่อบ้านหรือผู้สนับสนุนช่วยเหลือเป็นบทบาทการที่ดำเนินการช่วยเหลือและสนับสนุนทุกวิถีทางในการทำให้พนักงานในทีมเรียนรู้หรือเชื่อมต่อกับความรู้จากคนนอกองค์กร รวมทั้งสนับสนุนให้เกิดเครื่องมือหรือวิธีการเรียนรู้ของบุคคลทีมงานและองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายหรือภารกิจขององค์กรด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน

2. วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ การเขียนวิสัยทัศน์นั้น เป็นคำอธิบายเกี่ยวกับบุคคล องค์กร หรือธุรกิจ ที่บ่งบอกถึงความมุ่งหวัง พร้อมทั้งระบุเหตุผลของการดำรงอยู่อย่างชัดเจน ทั้งนี้โดยมี

เป้าหมายเป็นตัวสนับสนุนให้สามารถบรรลุผลสำเร็จที่ระบุไว้ในวิสัยทัศน์ได้ และเพื่อให้ดำเนินการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพนั้น องค์กรควรต้องกำหนดวิสัยทัศน์ให้มีคุณสมบัติ ดังนี้

2.1 สร้างแรงกระตุ้น แรงบันดาลใจ แม้ในยามที่ท้อแท้

2.2 ขยายขีดจำกัดไปสู่ความก้าวหน้า

2.3 มีความชัดเจน และแน่นอน

2.4 เป็นสิ่งที่ทำได้จริง ไม่เพ้อฝัน

2.5 สื่อสารง่าย มีความชัดเจน เข้าใจได้ง่าย

2.6 สามารถสร้างความรู้สึก ประสพการณ์ ทำให้ทุกคนกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติ

2.7 เป็นสิ่งที่ท้าทาย และต้องมีการขยายขีดความสามารถ ซึ่งสามารถทำให้สำเร็จได้

3. พันธกิจการจัดการความรู้ ต้องพิจารณาว่าบุคคลกรมีภาระหน้าที่งานอะไรบ้าง ซึ่งการกำหนดพันธกิจนั้นขึ้นอยู่กับ การวางโครงสร้างของธุรกิจว่าเป็นอย่างไร และพันธกิจที่กำหนดนั้นต้องบ่งบอกถึงเอกลักษณ์ ซึ่งจะบ่งบอกถึงสิ่งที่องค์กรทำ

4. นโยบายต้องพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์และพันธกิจอะไรจึงจะประกาศได้ว่าบุคลากรในแต่ละฝ่ายจะต้องมีภาระหน้าที่ใด เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ได้

5. เป้าหมาย คือ ความสำเร็จที่ชัดเจน และวัดผลได้ที่ต้องการจะได้รับภายใน ระยะเวลาที่กำหนด โดยมีกรอบหรือขอบเขตทางด้านต้นทุนหรือทรัพยากร ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายขององค์กร

6. เทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจัดให้เป็นเครื่องมือหลักสำคัญประการหนึ่งที่จะทำใหักระบวนการเรียนรู้และการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความสำคัญต่อการจัดเก็บสะสมความรู้ และการถ่ายโอน หรือการแบ่งปันความรู้ขององค์กรให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6.1 Intranet Infrastructure เป็นหน้าที่พื้นฐานสำหรับการสื่อสาร เช่น อีเมล จัดการประชุมทางไกล สนทนาด้วยกระดานสนทนา สำหรับการแสวงหาความรู้ และสืบค้นความรู้

6.2 Document and content management system เป็นระบบที่สนับสนุนในการจัดระบบ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ หรือเนื้อหาสาระของเว็บไซต์

6.3 Workflow management system เป็นระบบสนับสนุนกระบวนการที่จัดโครงสร้างและดำเนินงาน

6.4 Artificial intelligence technologies สนับสนุนการค้นหาและการค้น การจัดทำโครงร่างผู้ใช้ และการจัดเป็นชุดของโครงร่างเอกสาร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6.5 Business intelligence tools สนับสนุนกระบวนการเชิงวิเคราะห์ ซึ่งปรับเปลี่ยนองค์กรเล็ก ๆ และข้อมูลเชิงแข่งขันไปยังเป้าหมายของ "ความรู้" และในความต้องการที่จะบูรณาการข้อมูลพื้นฐานซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะถูกจัดเตรียมโดย คลังข้อมูล

6.6 Visualization tool เป็นการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างความรู้คน และภายในกระบวนการ

6.7 Groupwareเป็นการสนับสนุนการบริหารเวลาการอภิปรายการประชุมและในหรือการประชุมปฏิบัติการเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มงานและทีมงาน

6.8 E - learning system เป็นการนำเสนอสาระการเรียนรู้ที่ต้องมีความเฉพาะเจาะจงให้กับพนักงานโดยวิธีการที่ปฏิสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการสนับสนุนการสอนและหรือการบริหาร

7. บุคลากรที่ใช้ความรู้ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญในการจัดการความรู้ และต้องเป็น

7.1 ผู้บริหารจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer) คือบุคคลที่จะต้องทำหน้าที่ในการเป็นหัวหน้าทีมผู้ดำเนินการบริหารจัดการความรู้ โดยให้ผู้บริหารเป็นผู้แต่งตั้ง

7.2 นักวิชาการ คือ บุคคลที่มีความรู้และการใช้ความรู้ในการทำงานโดยตรง เช่น ผู้นำวิศวกร นักการเงิน นักเทคโนโลยี นักวิจัย นักการตลาด ฯลฯ

7.3 แนวร่วม คือ พนักงานในองค์กรหรือบุคคลอื่น ๆ ที่ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ วิทยากร ผู้เชี่ยวชาญภายนอก

7.4 บุคลากรที่ใช้ภูมิปัญญา ไปเป็นสมาชิกในทีมจัดการความรู้ทั้งโดยตรงและแนวร่วม

8. ทีมจัดการความรู้ มีหน้าที่รวบรวม กลั่นกรอง และถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ และสอนงานให้กับพนักงานในแต่ละสายงานในการสร้างทีมจัดการความรู้องค์กรต้องดำเนินการโดย

8.1 คัดสรรและแต่งตั้ง ทั้งจากภายในและภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และต้องมีความเต็มใจ ทีมผู้ชำนาญการจะปฏิบัติความรู้ตามวาระที่แต่งตั้ง

8.2 ให้การฝึกอบรม การเป็นผู้ชำนาญการ คือให้เข้าใจถึงบทบาท และหน้าที่ในการที่ใช้เทคโนโลยีสื่อสารความรู้ ทักษะการบริหาร มนุษยสัมพันธ์ จิตวิทยา

8.3 ลงมือปฏิบัติ คือ ประสานและดำเนินกิจกรรมเพิ่มความรู้ จัดอันดับ และให้รางวัลผู้ที่มีการแบ่งปันความรู้ที่ดีเยี่ยม และผู้ที่สร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ๆ อันเป็นเลิศ

8.4 ประเมินผล คือ มีการประเมินก่อน และหลังการปฏิบัติงาน เกณฑ์ในการประเมินที่ประกอบด้วย ความพร้อม ความรู้ ความตั้งใจ และผลสำเร็จของการปฏิบัติ

8.5 การให้แรงจูงใจ และรางวัล คือมีการให้รางวัลพนักงาน และบุคคลที่แบ่งปันความรู้ที่มีคุณค่าให้บุคคลอื่นและสถาบัน โดยจัดพิธีมอบรางวัลอย่างเป็นทางการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในองค์กร ได้เริ่มมีพัฒนาองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งในการวิเคราะห์นี้ใช้กรอบแนวคิดการจัดการความรู้แบบผสมผสาน โดยศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้ใน 8 องค์ประกอบคือ ผู้นำหรือผู้บริหาร วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ พันธกิจการจัดการความรู้ นโยบาย เป้าหมายการจัดการความรู้ เทคโนโลยี บุคลากรที่ใช้ความรู้ และทีมผู้ชำนาญการ จากการสอบถามพนักงาน ในหน่วยงานภายในองค์กร บริษัท เวิลด์ไก่อ จำกัด โดยใช้การสัมภาษณ์ แบ่งแยกตามระดับการบริหารภายในองค์กรทั้ง 3 ระดับ คือ พนักงานระดับปฏิบัติงาน พนักงานระดับหัวหน้าแผนก และผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย และใช้การสังเกตของผู้ศึกษาในเรื่องการดำเนินกิจกรรมภายในองค์กร เพื่อที่สามารถวิเคราะห์ศึกษาถึงสภาพปัญหาและความต้องการขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และทำการนำเสนอในแนวทางการจัดการความรู้ ขั้นตอน วิธีการ และกิจกรรมในการจัดการความรู้ในบริษัท เวิลด์ไก่อ จำกัด โดยผู้ศึกษาได้นำแนวคิดและหลักการจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ มาสร้างเป็นรูปแบบและแนวทางในการนำเสนอ ในขั้นตอนการจัดการความรู้ให้กับองค์กร และได้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จที่มีใน บริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด และ บริษัท ทรูคอปเปอร์เซ็น จำกัด (มหาชน) เปรียบเทียบกับบริษัท เวิลด์ไก่อ จำกัด

องค์ประกอบของการจัดการความรู้ในบริษัท เวิลด์ไก่อ จำกัด

ผู้นำขององค์กร

การสัมภาษณ์ผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ภายในองค์กรพบว่า องค์ประกอบในด้านผู้นำของการจัดการความรู้ในองค์กร ในการบริหารงานที่ผ่านมาผู้นำยังคงมีแนวคิดในการบริหารงานแบบดั้งเดิม คือ การบริหารทางด้านต้นทุนเพียงอย่างเดียว แต่ในปัจจุบันที่มีการพัฒนาเรื่องการจัดการความรู้เข้ามามากขึ้น ทำให้ผู้นำองค์กรเห็นถึงความจำเป็นในการริเริ่มการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งจากการสังเกตของผู้ศึกษาได้สังเกตเห็นในการประชุมภายในองค์กรที่ผู้นำ สนับสนุนให้จัดกิจกรรม และโครงการต่าง ๆ ในการพัฒนาทักษะปลูกฝังนิสัยรักในการเรียนรู้ให้กับพนักงาน เช่น จัดให้มีการขอความเห็นของพนักงานในหัวข้อที่จะเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จัดอบรมประจำปี รวมทั้งสนับสนุนให้เกิดเครื่องมือ หรือวิธีการเรียนรู้ของบุคคลที่มงาน และองค์กร อย่างเป็นรูปธรรม โดยการจัดหาคอมพิวเตอร์สำหรับต่อเชื่อมกับเครือข่ายเพิ่มจากเดิมอีก 3 เครื่อง เพื่อให้พนักงานได้ใช้ในการสืบค้นข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้อง องค์กรประกอบ ในการจัดการความรู้ในด้านผู้นำของบริษัทเวิลด์ไก่อ จำกัด ยังต้องมีการพัฒนาในด้านบทบาทผู้นำ เพิ่มขึ้น เพราะเป็นตัวหลักสำคัญที่จะผลักดันและสนับสนุนทั้งในด้านทรัพยากรความรู้ และในด้าน ทรัพยากรบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จูดีพร (2548) ที่ได้กล่าวเอาไว้ว่าผู้นำองค์กรต้องมี บทบาทเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งในด้านเทคโนโลยีและด้านบุคคลในองค์กร

วิสัยทัศน์การจัดการความรู้

การสัมภาษณ์ผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ การจัดการความรู้ภายในองค์กรพบว่า ภายในบริษัทยังไม่มีกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ อย่างเป็นทางการ จะมีเพียงการติดบอร์ดประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ภายในองค์กร และการประชุมกันภายในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อการกำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหาเท่านั้น ซึ่งผู้ศึกษา สังเกตดูเนื้อหาที่ติดลงในบอร์ดประชาสัมพันธ์ภายในของบริษัทนั้น เป็นลักษณะบทความเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในแง่มุมต่าง ๆ เช่น หัวข้อการจัดทีมงานในการเรียนรู้ของบริษัทต่าง ๆ ข้อดีของการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น ดังนั้นองค์กรจึงต้องเร่งกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการความรู้ ทั้งนี้เพื่อ เป็นคำอธิบายเกี่ยวกับบุคคล องค์กร หรือธุรกิจ ที่บ่งบอกถึงความมุ่งมั่น พร้อมทั้งระบุเหตุผลของ การดำรงอยู่อย่างชัดเจน ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายเป็นตัวสนับสนุนให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่ระบุ ไว้ในวิสัยทัศน์ได้ และเพื่อการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วีรฐ (2541) ได้กล่าวว่าในการจัดการความรู้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นองค์กรจะต้องมี การกำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้ขององค์กรเพื่อให้พนักงานทราบถึงทิศทางและเป้าหมาย ประสงค์ที่องค์กรมุ่งมั่นจะไปถึง

พันธกิจการจัดการความรู้

การสัมภาษณ์ผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ การจัดการความรู้ภายในองค์กร และหัวหน้าแผนกในบริษัทพบว่า บริษัทไม่ได้กำหนดพันธกิจใน การจัดการความรู้อย่างชัดเจน ในการทำงานหรือดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร เกิดขึ้นเพราะการประชุมตกลงกันภายในของฝ่ายต่าง ๆ เองจึงไม่มีรูปแบบวิธีการดำเนินงาน หรือ ไม่ว่าการณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อกำหนดว่าบุคคลใดมีหน้าที่อย่างไรที่แน่นอน และตัวผู้ศึกษาเองสังเกตพบว่าการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ นั้น อย่างเช่น การจัดอบรมเกี่ยวกับสินค้าภายในบริษัท การเชิญวิทยากรด้านวิศวกรรมจากต่างประเทศมาให้ความรู้แก่พนักงาน เป็นต้น เป็นการดำเนินงานตามข้อตกลงในที่ประชุมของแต่ละฝ่ายเท่านั้น ไม่มีการกำหนดตำแหน่งงานหรือหน้าที่ของบุคคลอย่างชัดเจน ดังนั้นเพื่อให้มีความชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรต้องทำในการจัดการความรู้ จึงต้องมีการกำหนดพันธกิจในการจัดการความรู้ให้ชัดเจน ซึ่งจะต้องให้คำนึงถึงการวางโครงสร้างองค์กรของบริษัทของซึ่งแบ่งออกเป็นฝ่ายอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับ กานต์สุตา (2546) ที่กล่าวว่าในการดำเนินการในการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชนนั้น ควรต้องกำหนดพันธกิจของการจัดการความรู้ขึ้นเพื่อบุคลากรที่ดำเนินการจัดการความรู้นั้นทราบถึงภาระหน้าที่ของตน

นโยบายการจัดการความรู้

การสัมภาษณ์ผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ภายในองค์กรและหัวหน้าแผนกที่มีหน้าที่ในการดำเนินนโยบาย พบว่าบริษัทไม่มีการกำหนดนโยบายในการจัดการความรู้ ทั้งนี้มีสาเหตุสำคัญมาจากที่ไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์และกำหนดพันธกิจในการจัดการความรู้อย่างชัดเจนในองค์กร และการสังเกตของผู้ศึกษาที่ปฏิบัติภายในงานในบริษัทเอง จะทราบเพียงนโยบายของบริษัทในการจัดการเท่านั้น ซึ่งมีแจ้งไว้ให้ทราบในเอกสารการอบรมพนักงานใหม่ แต่ยังไม่เคยมีการแจ้งนโยบายการจัดการความรู้ในบริษัทให้พนักงานทราบเลย ซึ่งในการกำหนดนโยบายการจัดการความรู้ที่มีความสำคัญในการจัดการความรู้ในบริษัท ทั้งนี้เพื่อจะให้ทราบว่าบริษัทต้องการมีแนวทางในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้อย่างไร เพื่อให้ทุกฝ่ายภายในบริษัทมีความเข้าใจและดำเนินการให้ตรงตามความต้องการของบริษัท สอดคล้องกับแนวคิดของ กานต์สุตา (2546) ที่ได้กล่าวว่าในองค์กรเอกชนควรจะมีการกำหนดนโยบายการจัดการความรู้เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งนโยบายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในองค์กรเพราะนโยบายจะเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานทราบว่าฝ่ายไหนมีหน้าที่อะไร โดยนโยบายนั้นจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินการตามแนวทางการจัดการความรู้ได้อย่างถูกต้อง และบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้ตั้งเอาไว้ด้วย

เป้าหมายการจัดการความรู้

การสัมภาษณ์ผู้บริหารตำแหน่งผู้จัดการฝ่าย ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ภายในองค์กร หัวหน้าแผนกที่มีหน้าที่ในการควบคุมการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและพนักงานระดับปฏิบัติการ พบว่าไม่มีการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างชัดเจน มีเพียงเป้าหมายของกิจกรรมที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความรู้ในองค์กร เช่น เป้าหมายในการอบรมทำความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานของสินค้าตัวใหม่ คือ พนักงานที่เข้าอบรมมีความเข้าใจ และสามารถอธิบายถึงการทำงานของสินค้าให้กับลูกค้าของบริษัทได้เป็นต้น จากการสังเกตของผู้ศึกษา พบว่าบริษัทไม่ได้กำหนดความสำเร็จในการจัดการความรู้ของบริษัท และการทำกิจกรรมความรู้จะทำเมื่อมีสินค้าตัวใหม่หรือมีการจัดอบรมประจำปี ซึ่งแนวทางการกำหนดทิศทางและวัดผลความสำเร็จในการจัดการความรู้ นั้น บริษัทต้องมีเป้าหมายการเพื่อระบุผลลัพธ์ที่บริษัทคาดหวัง เช่น เรื่องบุคลากร คุณภาพงาน รวมถึงการพัฒนาพัฒนาการทำงานเป็นทีมด้วยเป้าหมายเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ สุกิจและยงยุทธ์ (2547) ที่กล่าวไว้ว่าในการจัดการความรู้มีเป้าหมาย 3 ประการใหญ่ ได้แก่ เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น เพื่อพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงานซึ่งในที่นี้ คือ พนักงานทุกระดับแต่ที่จะได้ประโยชน์มากที่สุด คือ พนักงานชั้นผู้น้อย และระดับกลาง และเพื่อพัฒนาฐานความรู้ขององค์กรหรือหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้ หรือทุนปัญญาขององค์กร

เทคโนโลยีในการจัดการความรู้

การสัมภาษณ์หัวหน้าแผนกสารสนเทศภายในบริษัท ซึ่งรับผิดชอบหน้าที่เกี่ยวข้องกับการดูแลระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีภายในบริษัทการจัดการความรู้ภายในองค์กร หัวหน้าแผนกอื่น ๆ และพนักงานในระดับปฏิบัติการผู้ใช้ระบบสารสนเทศภายในบริษัท พบว่าเทคโนโลยีที่จัดให้ภายในองค์กรที่ใช้ในการสืบค้นและการเก็บความรู้จะเป็นระบบอินเทอร์เน็ตภายในองค์กร และเชื่อมต่อกับ Internet ภายนอกองค์กร ซึ่งการใช้งานโดยปกติเป็นเก็บข้อมูลความรู้ด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ คู่มือการทำงาน รายละเอียดของสินค้า ประวัติการซ่อมแซมสินค้า ระบบบัญชีการเงิน ประวัติพนักงาน บันทึกการประชุม ของฝ่ายต่าง ๆ เอาไว้ในส่วนกลางซึ่งการอนุญาตให้ใช้ข้อมูลจะควบคุมด้วยรหัสของพนักงาน ในการเข้าถึงข้อมูลจะกำหนดว่าฝ่ายใดที่มีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลใด จะสามารถเข้าถึงข้อมูลเหล่านั้นได้ เช่น ฝ่ายขายสามารถเข้าไปดูรายละเอียดสินค้า แต่ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลของฝ่ายบัญชีได้ เป็นต้น และจากการสังเกตของผู้ศึกษา พบว่าพนักงานในองค์กรจะใช้เทคโนโลยี

เอกสารเป็นเอกสารที่ส่งมาเพื่อใช้ในการเรียนการสอน ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แต่เฉพาะการดึงข้อมูลที่ต้องการใช้ออกมาเท่านั้น ไม่มีการบันทึก หรือแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งอาจเป็นเพราะอุปกรณ์เครื่องมือมีไม่เพียงพอกับพนักงานทุกคน และระบบเทคโนโลยีขององค์กรที่ในการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานในองค์กร มีเพียงจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เท่านั้นทำให้ไม่ได้รับความสะดวกในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน สำหรับการจัดการความรู้ในองค์กรประกอบเรื่องเทคโนโลยีจะช่วยสนับสนุนการไหลเวียนของข้อมูลในบริษัท แต่ในขณะเดียวกันเป็นองค์ประกอบที่ใช้เงินลงทุนสูงในการวางระบบเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า ทางบริษัทจึงต้องมีการพิจารณาให้เห็นความจำเป็นและผลได้ผลเสียก่อนนำมาใช้ ในด้านของความสำคัญของเทคโนโลยีสอดคล้องกับแนวคิดของกานต์สุดา (2546) ที่ได้กล่าวไว้เธอว่าเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

บุคลากรที่ใช้ความรู้

การสัมภาษณ์พนักงานทั้ง 3 ระดับของบริษัท ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการใช้ความรู้ พบว่าบริษัทมีบุคคลที่ใช้ความรู้ในการทำงาน หรืออาจจะหมายถึงมีบุคคลที่มีความเก่งในการดำเนินงานภายในทุกแผนกและพนักงานคนอื่นในแผนกสามารถที่จะสอบถามความรู้ในการดำเนินงานนั้น ๆ จากบุคคลเหล่านี้ได้ แต่จากการสังเกตของผู้ศึกษาความรู้ที่มีอยู่ในบุคคลเหล่านี้ จัดว่าเป็นความรู้แบบติดตัวหรือทักษะเฉพาะบุคคล เช่น พนักงานขายที่สามารถพูดเจรจาต่อรองกับลูกค้าในเรื่องราคาได้ดี หรือเทคนิคในการซ่อมเครื่องที่รวดเร็วและถูกต้องของวิศวกร เป็นต้น แต่ความรู้เหล่านี้จะไม่ถูกเปลี่ยนให้เป็นความรู้แบบชัดแจ้งได้ คือ การจะนำความรู้เหล่านั้นมาใช้ต้องมีบุคคลทักษะเฉพาะนั้น ๆ อยู่ด้วยเสมอ ดังนั้นบริษัทจึงต้องดำเนินการกิจกรรมให้เกิด การแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในการช่วยประสานให้บุคคลในองค์กรได้พบกับผู้ที่มีความรู้ที่ตนต้องการ โดยการจัดทำระบบความรู้ การพัฒนาแผนที่ความรู้และฐานความรู้ขององค์กร การสัมมนาและมีการอบรมฝึกฝนทักษะที่จำเป็นต่อบริษัทมากขึ้นสอดคล้องกับแนวคิดของวิจารณ์ (2546) ที่กล่าวว่า องค์กรจำเป็นต้องอาศัยความสามารถและภูมิปัญญา จากบุคลากรที่ใช้ความรู้ในการดำเนินงานมาช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้และนับว่าบุคคลประเภทนี้เองเป็นทรัพย์สินที่สำคัญและมีค่าที่สุดขององค์กร

ทีมจัดการความรู้

การสัมภาษณ์พนักงานทั้ง 3 ระดับของบริษัท ในเรื่องการจัดทีมจัดการความรู้ที่มี หน้าที่รวบรวม กลั่นกรอง และถ่ายโอนความรู้ต่าง ๆ ภายในองค์กร พบว่าในการรวบรวมความรู้ และ กลั่นกรองความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่องค์กรนั้น หัวหน้าภายในแผนกจะเป็นผู้รวบรวมและตัดสินใจเองว่าความรู้ใดที่มีประโยชน์ รวมถึงในการนำความรู้เหล่านั้นออกมาถ่ายทอดให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการในแผนก ซึ่งจากการสังเกตของผู้ศึกษาหัวหน้างานจะเป็นผู้สอนงานพนักงานใหม่อย่างเป็นทาง การเสมอแต่พนักงานคนอื่น ๆ ต้องให้มีการถ่ายโอนความรู้หรือสอนงานกันโดยใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการ เช่น รับประทานอาหาร หรือพบปะสังสรรค์กัน ในการสร้างทีมจัดการความรู้ที่มีความชัดเจนนั้น บริษัทจะต้องหาคนที่เหมาะสม และมีการประเมินผลอย่างชัดเจน อีกทั้งการให้แรงจูงใจ เช่น การให้รางวัลพนักงาน และบุคคลที่แบ่งปันความรู้ที่มีคุณค่าให้บุคคลอื่น โดยมีการจัดพิธีมอบรางวัลอย่างเป็นทางการ เป็นต้น การรวมบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน สอดคล้องกับแนวคิดของ กานต์สุดา (2546) ที่กล่าวว่าทีมจัดการความรู้มีบทบาทในการจัดการความรู้คือ ริเริ่มคิดสรรค์ กลั่นกรองข้อมูล และพัฒนาให้เป็นองค์ความรู้

การวิเคราะห์สภาพการจัดการความรู้ใน บริษัท เวิลด์ไก่อ จำกัด

จากการศึกษา องค์ประกอบในการจัดการความรู้ ทั้ง 8 องค์ประกอบ และการสัมภาษณ์พนักงานทั้ง 3 ระดับในบริษัท เวิลด์ไก่อ จำกัด เมื่อนำองค์ประกอบต่าง ๆ มาวิเคราะห์ความเข้าใจในกระบวนการจัดการความรู้ พบว่าพนักงานในบริษัทนั้นจะมีความเข้าใจในการจัดการความรู้ว่าเป็นกระบวนการในการจัดการข้อมูล ความรู้ในบริษัท และบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด โดยต้องมีระบบการจัดเก็บที่ดี และสามารถนำมาใช้ได้ง่าย โดยมีช่องทางต่าง ๆ ที่บริษัท เวิลด์ไก่อ จำกัด จัดเตรียมไว้ให้ เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานและการแลกเปลี่ยนกันภายในองค์กร องค์ประกอบที่จำเป็นต่อการทำความเข้าใจในการจัดการความรู้ของบริษัท ในด้านผู้นำบริษัทจะต้องผลักดัน กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายในการจัดการความรู้ของบริษัทให้เป็นรูปธรรมและมีความชัดเจนมากขึ้น และในการกำหนดสิ่งที่จะต้องเรียนรู้ของคนใน บริษัท เวิลด์ไก่อ จำกัด องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การจัดตั้งทีมจัดการความรู้ขึ้นภายในบริษัท เพื่อให้เกิดการคัดเลือกกลั่นกรองความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัท

การสร้างและพัฒนาความรู้ใน บริษัท เวิลด์ไก่อ จำกัด เกิดขึ้นได้จากองค์ประกอบในด้าน

บุคคลผู้ใช้ความรู้ภายในบริษัท ให้เป็นแกนหลักในการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้กันภายใน
ไม่ว่าการนี้ใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริษัท และมีการจัดอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญทำให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกบริษัท กิจกรรมที่มีส่วนทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้และนำความรู้ไปใช้คือ ในการจัดประชุมในฝ่าย และการสอนพนักงานโดยหัวหน้างาน รวมถึงการแลกเปลี่ยนพูดคุยกันระหว่างพนักงานด้วยตนเอง ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้และนำความรู้ไปใช้ประสิทธิภาพ เช่น ในการให้บริการซ่อมสินค้าให้กับลูกค้าบางครั้งจะต้องใช้พนักงานหลายคนและบุคคลผู้ใช้ความรู้มาร่วมกันวิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้สินค้าเกิดปัญหา แล้วจึงดำเนินการแก้ไขทำให้การทำงานรวดเร็วยิ่งขึ้นเป็นต้น

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้

เนื่องจากองค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่ทำการศึกษาภายในบริษัท ทั้งยังไม่มีความสมบูรณ์ชัดเจน จึงทำให้เกิดอุปสรรคและปัญหาในการจัดการความรู้ที่ในบริษัท คือ การจัดเก็บสืบค้นความรู้ ไม่มีการจัดเตรียมสถานที่ให้เหมาะสม รวมถึงอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ส่วนกลางที่จัดให้กับพนักงานสืบค้นความรู้เพิ่มเติม มีไม่เพียงพอต่อความต้องการ ทำให้ต้องเสียเวลารอคอยในการที่จะเข้าถึงแหล่งความรู้ ในการจัดเก็บคู่มือ และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ไม่เป็นระบบ และไม่ได้รับการดูแลรักษา เมื่อมีการชำรุดเสียหาย

การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ในบริษัทมีอุปสรรคสำคัญในเรื่องตัวบุคคลอาจไม่ยอมที่จะถ่ายทอดความรู้ที่มีความสำคัญให้กับบุคคลอื่น ๆ และบริษัทไม่มีการสนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนความรู้อย่างเป็นระบบมีเพียงการประชุมและอบรมเท่านั้น การนำความรู้ไปใช้เป็นในลักษณะที่ขึ้นอยู่กับตัวบุคคลในการตัดสินใจว่าจะดำเนินการในลักษณะใด เช่น การปิดการขาย วิธีการเข้าพบลูกค้า เป็นต้น ในการแก้ปัญหาจึงต้องพัฒนาองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี และ ด้านทีมจัดการความรู้ ให้มีความชัดเจนมากขึ้น

การนำเสนอแนวทางการจัดการความรู้ใน บริษัท เวิลด์ไวก์ จำกัด

การวางแผนและองค์ประกอบในการจัดการความรู้

การวางแผนในการจัดการความรู้ในบริษัทเวิลด์ไวก์ จำกัด จะมีการต้องเริ่มต้นจากการสร้างองค์ประกอบการจัดการความรู้ให้มีความชัดเจนมีขั้นตอนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการดังนี้

1. การจัดประชุม ทั้งนี้เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร

เพื่อให้พนักงานทุกคนที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ได้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป้าหมายและกิจกรรมที่ได้มีการนำมาใช้รวมไปถึงประโยชน์ที่นำเอาการจัดการความรู้มาใช้ ทั้งที่เป็นประโยชน์ต่อตัวพนักงานเองและต่อบริษัท

2. การจัดทำแผนงาน กำหนดองค์ประกอบการจัดการความรู้ ทั้งใน ส่วน แผนงานใหญ่ โดยรวม แผนงานย่อย และแผนปฏิบัติการ โดยแผนทั้งหมดจะต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันนอกจากนี้ยังต้องมีรายละเอียดที่ชัดเจน และมีทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติที่แน่นอน เพื่อให้การนำการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างแท้จริง

3. การจัดตั้งกลุ่มปฏิบัติการหลักหรือทีมจัดการความรู้ที่ประกอบด้วยทุกหน่วยงานภายในบริษัทเพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในการกระจายความรู้ และในแนวทางการดำเนินการการสร้างองค์ประกอบในการจัดการความรู้ดังกล่าวไปยังพนักงานระดับปฏิบัติการต่อไป

4. การจัดตั้งองค์ประกอบในด้านทีมจัดการความรู้ในแต่ละเรื่องของความรู้ เพื่อที่ให้ข้อมูลและคำปรึกษาเกี่ยวข้องกับความรู้ในเรื่องนั้น ๆ โดยเมื่อจัดทำโครงสร้างความรู้แล้ว จะทำให้ทราบว่าความรู้จะไหลบ้างที่จำเป็นต่อบริษัทและต้องนำมาจัดการเพื่อให้เป็นระบบดังนั้นก็มีความจำเป็นที่ต้องระบุว่าผู้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องมีใครบ้างเพื่อให้พนักงานที่ต้องการข้อมูลสอบถามหรือขอคำปรึกษา ทราบว่าจะขอข้อมูลเหล่านี้ได้ที่ใคร และจะเข้าถึงความรู้ได้อย่างไร

5. จัดทำองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี เช่น เว็บไซต์ หรือ อินทราเน็ต เพื่อให้พนักงานทุกคนได้ใช้เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารได้สะดวกมากขึ้น สามารถนำความรู้มาแลกเปลี่ยนกันเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

ขั้นตอนในการดำเนินการจัดการความรู้บริษัท เวิลด์ไก่อ จำกัด

หลังจากมีการวางแผนและองค์ประกอบการจัดการความรู้แล้ว ในการดำเนินการจัดการความรู้ใน บริษัท เวิลด์ไก่อ จำกัดขั้นตอนต่อไปคือการจัดทำขั้นตอนในการดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการนำแนวคิดมาจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ที่เป็นรูปแบบที่ใช้กันภายในองค์กรของบริษัท ทูคอปเปอร์เซ็น จำกัด (มหาชน) บริษัท ซีร็อก คอปเปอร์เซ็น จำกัด และบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ที่นำมาใช้จนประสบความสำเร็จ ได้จากเอกสารของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2547) โดยการปรับเปลี่ยนรายละเอียดขั้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินการจัดการความรู้ให้มีความเหมาะสมกับรูปแบบธุรกิจของบริษัท เวิลด์ไก่อ จำกัด และระบอบองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ใช้ในแต่ละขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียด คือ

1. ขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

ในขั้นตอนนี้ใช้องค์ประกอบการจัดการความรู้ในด้าน ผู้นำ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายในการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน

1.1 เป็นการดำเนินการเพื่อคัดเลือกหน่วยงาน ที่จะเข้าร่วมดำเนินในโครงการ เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนแนวคิด ความรู้และเป็นจุดเริ่มต้นในการดำเนินโครงการคือ การดำเนินการพร้อมกันทุกฝ่ายในองค์กร เพราะบริษัทมีขนาดขององค์กรขนาดเล็ก ทำให้สามารถดำเนินการได้สะดวก

1.2 จัดตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นทีมงานหลักประกอบด้วยทีมงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการกระจายความรู้ไปสู่หน่วยงานย่อย รวมทั้งให้มีการเปิดรับฟังความคิดเห็นในหลากหลายมุมมอง อาจเป็นลักษณะ เวทีสำหรับแบ่งปันประสบการณ์ในการแก้ปัญหาให้กับลูกค้า

1.3 การวิเคราะห์บริษัทโดยเริ่มจากองค์ประกอบการจัดการความรู้ สถานะของบริษัทต่อการจัดการความรู้เป็นอย่างไร และมีช่องว่างหรือในจุดที่ต้องการที่จะนำเข้ามาพิจารณาหรือปรับเปลี่ยนแก้ไขอย่างไร เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างถูกต้อง

1.4 การปรับวิธีคิด ทักษะ และพฤติกรรมของคนในบริษัท คือ พนักงานทุกระดับ โดยต้องเริ่มต้นจากการสื่อสาร และทำความเข้าใจกับโครงสร้างที่กำลังดำเนินการอยู่ เพื่อให้ทุกคนรู้สึกเกิดสำนึกในความเป็นเจ้าของร่วมกัน สำหรับวิธีการทำได้โดยการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ระดมความคิดเห็นจากทุกฝ่าย เพื่อกำหนดแนวทางในการทำงานร่วมกัน

1.5 การกำหนดคำนิยาม ความหมาย และสัญลักษณ์ของโครงการ ที่ทุกคนสามารถเข้าใจตรงกัน คือ

คำนิยาม “ความรู้ในบริษัท” หมายถึง ข้อมูล ประสพการณ์ ข่าวสาร เนื้อหาสาระที่ได้กลั่นกรอง เพื่อเป็นประโยชน์ในการให้บริการลูกค้าและพัฒนาตนเอง

คำนิยาม “โครงการการจัดการความรู้” หมายถึง กระบวนการ รวบรวมจัดเก็บและนำมาถ่ายทอด ข้อมูล ประสพการณ์ ข่าวสาร เนื้อหาสาระที่ได้กลั่นกรอง เพื่อเป็นประโยชน์ในการให้บริการลูกค้าและพัฒนาตนเอง

ชื่อโครงการ “เวลต์ไท์ ยิ่งให้ ยิ่งรู้”

1.6 การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อที่จะให้เกิดพฤติกรรมของการเรียนรู้ในบริษัท ที่จะเอื้ออำนวยประโยชน์ต่องานในทางตรงและทางอ้อม เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ กิจกรรมความรู้

2. ขั้นตอนในการติดต่อสื่อสาร

ในขั้นตอนนี้ใช้องค์ประกอบการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีเป็นหลัก การจัดการความรู้ในบริษัทให้มีการใช้รูปแบบการสื่อสารได้หลายรูปแบบด้วยกัน คือ วารสารอิเล็กทรอนิกส์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การใช้บอร์ดอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

3. ขั้นตอนกระบวนการทำงานและเครื่องมือ

ในขั้นตอนนี้ใช้องค์ประกอบการจัดการความรู้ด้านทีมจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการรวบรวมจัดเก็บถ่ายโอน ความรู้เพื่อให้สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัท ซึ่งมีกระบวนการ คือ

3.1 ในการกำหนดหรือระบุว่าจะสิ่งใดที่ต้องการให้ทุกคนในเรียนรู้ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงความจำเป็น ชนิด และประเภทของงานที่ต้องปฏิบัติ คืองานของฝ่ายวิศวกรรม งานของฝ่ายขาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโครงการจัดการความรู้ โดยช่องทางที่มีอยู่เช่น บอร์ดอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

3.2 ในการรวบรวมความรู้ ตามความต้องการที่ระบุไว้ ทำการจัดรูปแบบให้เหมาะสม จากภายในและภายนอกบริษัท เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาพนักงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ส่งผลต่อความก้าวหน้าของบริษัท

3.3 มีการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้น โดยมีแรงผลักดันของตนเอง และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ซึ่งทุกคนสามารถสร้างความรู้ได้เอง

3.4 การจัดเก็บความรู้ของบริษัทอย่างเป็นระบบ โดยจัดเก็บในรูปแบบที่เป็นหมวดหมู่ ซึ่งทำให้ง่ายต่อการสืบค้น เพื่อที่พนักงานสามารถเข้ามาสืบค้น และนำไปใช้ได้อย่างทันเวลา และตรงตามความต้องการและวัตถุประสงค์ เช่น การจัดเก็บข้อมูลตามรหัส และคำสำคัญ เป็นต้น

3.5 การแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันความรู้ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญจะก่อประโยชน์ต่อดัวผู้ให้และผู้รับตลอดจนบริษัท และลูกค้าที่มาใช้บริการเมื่อมีการไหลเวียนของความรู้จะทำให้เกิดความรู้ใหม่สร้างสรรค์ เกิดความรู้ใหม่ ๆ และเกิดการพัฒนาในบริษัท

สำหรับเครื่องมือที่นำมาใช้ในการติดต่อสื่อสารภายในบริษัท หรือระหว่างพนักงานด้วยกัน ทั้งที่เข้าร่วมโครงการ และไม่เข้าร่วมโครงการ แต่มีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้ การถ่ายโอนที่เป็นประโยชน์นำมารวบรวมไว้เป็นศูนย์กลาง อยู่ในรูปแบบของ อินทราเน็ต

4. ขั้นตอนในการฝึกอบรมและการเรียนรู้

ในขั้นตอนนี้ใช้องค์ประกอบการจัดการความรู้ด้านทีมจัดการความรู้และบุคคลผู้ใช้ความรู้ ในการดำเนินการตามขั้นตอน ซึ่งการจัดทำโครงการจัดการความรู้ นั้น ต้องมีการเพิ่มเติมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับโครงการ นอกเหนือไปจากการฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่มีอยู่เพื่อให้ได้เตรียมพร้อมในการสร้างการเรียนรู้ และถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.1 มีการจัดตั้งทีมพี่เลี้ยง ทั้งนี้เพื่อต้องการให้ความรู้ไปสู่พนักงานใหม่ หรือพนักงานที่มีความต้องการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ในงาน

4.2 การจัดทำมุมความรู้ โดยการจัดเตรียมหนังสือ วารสารต่าง ๆ สำหรับพนักงานเพื่อหาความรู้ทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานและไม่เกี่ยวข้องกับงาน และความรู้ที่น่าสนใจต่าง ๆ

4.3 จัดทำหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ ความรู้เกี่ยวกับ สินค้า วิธีการใช้งาน คู่มือซ่อมบำรุง

4.4 การจัดสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องที่พนักงานสนใจ

4.5 การจัดให้มีการดูงาน เช่น ดูงานภายในบริษัทที่เป็นพันธมิตรทางการค้า และมีระบบการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ อย่างชัดเจน

5. ขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัด

ในขั้นตอนนี้ใช้องค์ประกอบการจัดการความรู้ด้านทีมจัดการความรู้และบุคคลผู้ใช้ความรู้ ในการดำเนินการตามขั้นตอน ซึ่งการจัดทำตัวชี้วัดสำหรับวัดผลการดำเนินโครงการ และความสำเร็จในโครงการนั้น จัดทำโดยต้องสอดคล้องในการปฏิบัติงานจริง และทำการประเมินทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้นในโครงการ เช่น การออกแบบสอบถามความคิดเห็นหลังจากจัดกิจกรรม เป็นต้น หรือการวัดผลโดยพิจารณาจากคำร้องเรียนของลูกค้า หรือผลประกอบการของบริษัทเอง

6. ขั้นตอนการยอมรับและให้รางวัล

ในขั้นตอนนี้ใช้องค์ประกอบการจัดการความรู้ด้านทีมจัดการความรู้ ซึ่งในการดำเนินการโครงการการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จนั้น บริษัท เวลดีโก้ จำกัด และคณะทำงานในโครงการต้องให้ความสำคัญกับการสร้างแรงกระตุ้นและผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ระหว่างพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นโดยทางตรงหรือทางอ้อม จำต้องได้หรือไม่ก็ตาม โดยมีการพิจารณาเรื่องการให้การยอมรับและรางวัลในทุกด้าน โดยเริ่มตั้งแต่การกระตุ้นให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของโครงการ ความเต็มใจในการถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่นอย่างแท้จริง รวมทั้งการให้รางวัลต่าง ๆ เช่น

6.1 การให้รางวัล หรือของขวัญในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น เงินสด หนังสือ เป็นต้น

6.2 การสะสมแต้มโดยแยกเป็นประเภทบุคคล หรือฝ่ายที่ร่วมกิจกรรม

6.3 การจัดรางวัลสำหรับ กิจกรรมความรู้ เช่น การประกวดโลโก้โครงการ การแข่งขันตอบคำถาม ส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เช่น การประกาศกิตติคุณ การให้คำชมเชย เพื่อเป็นตัวอย่างแก่พนักงานคนอื่นในการนำไปปฏิบัติ

ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาในองค์กรที่ประสบความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ในประเทศไทย ได้แก่ บริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) และบริษัท ทูคอบเปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน บริษัทต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนว่าความรู้ด้านใดที่บริษัทต้องการให้เกิดการสร้าง และพัฒนาจากนั้นจึงเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเก็บรักษาไว้ในบริษัท ข้อมูลสารสนเทศที่เกิดขึ้น ทั้งจากโครงการการจัดการความรู้ การนำเสนองานต่าง ๆ สิ่งพิมพ์ เอกสารประกอบการอบรม และความรู้จากลูกค้า ลูกค้า และสร้างพฤติกรรมของพนักงานที่มุ่งให้เกิดการเรียนรู้เป็นส่วนสำคัญและเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นส่วนที่เชื่อมโยงทั้งสองส่วนเข้าด้วยกัน ในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายในการจัดการความรู้ของบริษัท เวลต์โก้ จำกัดนั้นไม่มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน และการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้นั้นยังไม่มีรูปแบบที่แน่นอน จะเกิดขึ้นจากการประชุมในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อใช้แก้ปัญหาหรือให้บริการกับลูกค้าเท่านั้น

2. การได้รับความร่วมมือจากทั้งองค์กร ต้องมีการสนับสนุนจากผู้บริหารในทุกระดับ การดำเนินโครงการจึงจะประสบความสำเร็จ การเพิ่มศักยภาพของพนักงาน จึงต้องเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง และมีการประชุมโครงการการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอเพื่อติดตามผลโครงการ และผู้บริหารที่เกี่ยวข้องให้การสนับสนุนทั้งความคิดและการเงินอย่างต่อเนื่อง ในการสนับสนุนของผู้บริหารบริษัท เวลต์โก้ จำกัดนั้น มีการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงที่เห็นถึงการพัฒนาเรื่องการจัดการความรู้เข้ามามากขึ้น การริเริ่มสร้างความร่วมมือในการจัดการความรู้ขององค์กร โดยให้มีการประชุมภายในองค์กรที่ผู้นำมีการสนับสนุนให้จัดกิจกรรม และโครงการต่าง ๆ ในการพัฒนาทักษะปลูกฝังนิสัยรักในการเรียนรู้ให้กับพนักงานบริษัท การให้พนักงานกำหนดหัวข้อในการอบรมประจำปีของบริษัท และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้ที่พนักงานต้องการ

3. จัดทำกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ ต้องให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานและเป็นพฤติกรรมองค์กร มีการถ่ายทอดแนวความคิดการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญและให้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน ให้มีความเชื่อในความรู้ การริเริ่มสร้างสรรค์ในเรื่องต่าง ๆ และมีความรับผิดชอบ และต้องให้การจัดการความรู้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สามารถดำเนินการจัดการความรู้ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์โครงการสำหรับใน บริษัท เวลต์โก้ จำกัด กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้นั้นยังไม่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สามารถ ที่ทำให้เกิดระบบกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ฝังในตัวบุคคล ออกมาให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้งได้อย่างเต็มที่ โดยการจะนำความรู้เหล่านั้นมาใช้ต้องมีบุคคลทักษะเฉพาะนั้น ๆ อยู่ด้วยเสมอ ดังนั้นบริษัทเองจึงต้องสร้างปัจจัยในด้านนี้โดยดำเนินการกิจกรรมให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในการช่วยประสานให้กับบุคคลในองค์กรได้พบกับผู้ที่มีความรู้ที่ตนต้องการ โดยมีการจัดทำระบบความรู้ การพัฒนาแผนที่ความรู้และฐานความรู้ขององค์กร มีการอบรมฝึกฝนทักษะที่จำเป็นต่อบริษัทมากขึ้น

4. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ เพราะจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริมการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ในบริษัท และพนักงานต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องเหมาะสมในการทำงานในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย สำหรับในปัจจุบันด้านเทคโนโลยีใน บริษัท เวิลด์ไก่อ จำกัด อุปกรณ์เครื่องมือด้านเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพนั้น มีไม่เพียงพอกับพนักงานทุกคน และระบบเทคโนโลยีขององค์กรที่ในการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานในองค์กร มีเพียงจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เท่านั้น ทำให้ไม่ได้รับความสะดวก ในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ทำให้พนักงานในองค์กรใช้เทคโนโลยีเพียงเพื่อการดึงข้อมูลที่ต้องการใช้ออกมาเท่านั้น ไม่มีการบันทึกหรือแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างพนักงานด้วยตนเอง และสำหรับความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์กรปัจจัยเรื่องเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยสนับสนุนการไหลเวียนของข้อมูลในบริษัท และเป็นปัจจัยที่ใช้เงินลงทุนสูงในการวางระบบเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า ดังนั้นทางบริษัทจึงต้องมีการพิจารณาให้เห็นความจำเป็นและผลได้ผลเสียก่อนนำมาใช้

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

การศึกษาแนวทางนำระบบการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท เวิลด์ไก่อ จำกัด ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และเสนอแนวทางนำระบบจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรซึ่งในการศึกษาค้างนี้ได้ใช้แนวคิดทางทฤษฎีทางด้านการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้และการศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติงานรวมถึงผู้บริหารระดับ ผู้จัดการฝ่าย และการสังเกตของผู้ศึกษาเองในบริษัท เวิลด์ไก่อ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ดำเนินกิจการนำเข้าและเป็นตัวแทนจำหน่ายเครื่องมือวิทยาศาสตร์และอุปกรณ์การแพทย์ ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ ใช้วิธีวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพ โดยใช้กรอบแนวคิดการจัดการความรู้แบบผสมผสาน ศึกษาองค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการความรู้ภายในองค์กร 8 องค์ประกอบ คือ ผู้นำหรือผู้บริหาร วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ พันธกิจการจัดการความรู้ นโยบาย เป้าหมายการจัดการความรู้ เทคโนโลยี บุคลากรที่ใช้ความรู้ และทีมจัดการความรู้ เพื่อที่จะสามารถวิเคราะห์ศึกษาถึงสภาพ ปัญหาและความต้องการขององค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และในการนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กรจะใช้แนวคิดทฤษฎีของกระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและศึกษาปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

ผลการศึกษาองค์ประกอบการจัดการความรู้ขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเรื่องพันธกิจ วิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมายการจัดการความรู้ ทำให้สภาพการจัดการความรู้ในองค์กรขาดองค์ประกอบที่จำเป็นต่อการทำความเข้าใจในการจัดการความรู้ของบริษัท ทำให้ผู้นำบริษัทต้องผลักดัน เพื่อให้เกิดการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายในการจัดการความรู้ของบริษัทให้เป็นรูปธรรมและมีความชัดเจนมากขึ้น และในการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ของคนในบริษัท เวิลด์ไก่อ จำกัด จะใช้องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การจัดตั้งทีมผู้ชำนาญการขึ้นภายในบริษัทเพื่อให้เกิดการคัดเลือกกลั่นกรองความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทและการสร้าง และพัฒนาความรู้ภายในบริษัทเกิดขึ้นได้จากองค์ประกอบในด้านบุคคลผู้ใช้ความรู้ภายในบริษัท เป็นแกนหลักในการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้กันภายในบริษัท และมีการจัดอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญทำให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกบริษัท ในส่วนในด้านปัญหา และความต้องการในการจัดการความรู้ขององค์กร

เอกสารนี้เป็นเอกสารทูลงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เนื่องจากองค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่ทำการศึกษาภายในบริษัทไม่มีความสมบูรณ์ชัดเจน จึงทำให้เกิดอุปสรรคและปัญหาในการจัดการความรู้ที่ในบริษัท คือ การจัดเก็บ สืบค้นความรู้ ไม่มีการจัดเตรียมสถานที่ให้เหมาะสม ในการแก้ปัญหาจึงต้องพัฒนาองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี และด้านทีมผู้ชำนาญการ ให้มีความชัดเจนมากขึ้น

การจัดทำแนวทางการจัดการความรู้ในบริษัท เวิลด์ไก่อ จำกัด จะเป็นการนำแนวคิดมาจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สามารถที่นำมาสู่การปฏิบัติโดยใช้ขั้นตอนต่าง ๆ ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยมีองค์ประกอบในการจัดการความรู้ที่นำมาใช้ ซึ่งมีรายละเอียด คือ ขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ในขั้นตอนนี้จะใช้องค์ประกอบการจัดการความรู้ในด้าน ผู้นำ วิทยุทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายในการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อเป็นการปรับวิธีคิด ทักษะคติ และพฤติกรรมของคนในบริษัท คือ พนักงานทุกระดับ ขั้นตอนในการติดต่อสื่อสารในขั้นตอนนี้จะใช้องค์ประกอบการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีเป็นหลักในการจัดการความรู้ ภายในบริษัทให้มีการใช้รูปแบบการสื่อสารได้หลายรูปแบบด้วยกัน ขั้นตอนกระบวนการทำงานและเครื่องมือ ขั้นตอนนี้ใช้องค์ประกอบการจัดการความรู้ด้านทีมจัดการความรู้ จะเป็นการรวบรวม จัดเก็บ ถ่ายโอน ความรู้เพื่อให้สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อบริษัท ขั้นตอนในการฝึกอบรมและการเรียนรู้ ขั้นตอนนี้ใช้องค์ประกอบการจัดการความรู้ด้านทีมจัดการความรู้ และบุคคลผู้ใช้ความรู้ ในการดำเนินการตามขั้นตอน ซึ่งการจัดทำโครงการจัดการความรู้ นั้น ต้องมีการเพิ่มเติมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับโครงการ นอกเหนือไปจากการฝึกอบรมและการเรียนรู้ที่มีอยู่เพื่อเตรียมพร้อมในการสร้างการเรียนรู้และมีการถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่น ขั้นตอนการจัดทำตัวชี้วัดขั้นตอนนี้ใช้องค์ประกอบการจัดการความรู้ด้านทีมจัดการความรู้ และบุคคลผู้ใช้ความรู้ ในการดำเนินการตามขั้นตอนจัดทำตัวชี้วัดสำหรับการวัดผลการดำเนินโครงการและความสำเร็จ ในขั้นตอนการยอมรับและให้รางวัล ซึ่งในขั้นตอนนี้ใช้องค์ประกอบการจัดการความรู้ด้านทีมจัดการความรู้โดยที่ต้องให้ความสำคัญกับการสร้างแรงกระตุ้น และมีการผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ระหว่างพนักงาน และปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน การได้รับความร่วมมือจากทั้งองค์กร จัดทำกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน และใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ สำหรับปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ คือ มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน และต้องได้รับความร่วมมือจากทั้งองค์กร มีการจัดทำกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ และมีการจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้สรุปข้อเสนอแนะต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่การศึกษาวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. จากการศึกษาแนวทางนำระบบการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร โดยใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงาน และการสังเกตของผู้ศึกษาภายใน บริษัท เวลต์โก้ จำกัด ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลในการจัดการความรู้ในมุมมองของทางบริษัทที่มีรูปแบบธุรกิจเพียงลักษณะเดียว ดังนั้นในการนำแนวทางระบบการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กรในรูปแบบธุรกิจอื่น จึงจำเป็นต้องศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องของรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่จะนำแนวทางการจัดการความรู้ไปใช้

2. จากการศึกษาพบว่าผู้ศึกษามีการศึกษาในการนำการจัดการความรู้มาใช้ภายในองค์กรเพียงอย่างเดียว ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาทางด้านรูปแบบการพัฒนาพนักงานให้เหมาะสมกับการจัดการความรู้เพิ่มเติม เพื่อให้เป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงานให้มีคุณสมบัติที่ส่งผลให้เกิดการจัดการ ความรู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. จากการศึกษาองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในด้านเทคโนโลยี ที่ใช้ในการจัดเก็บและสืบค้นข้อมูลความรู้ที่ต้องใช้เงินลงทุนสูงควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการจัดการความรู้ และศึกษาเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ เพื่อองค์กรจะนำมาเป็นมาตรฐานในการวัดความสำเร็จในแต่ละด้านของการจัดการความรู้ในองค์กร

4. จากการศึกษาพบว่าในการศึกษาการ จัดทำดัชนีชี้วัดผลการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน ขั้นตอน การจัดทำตัวชี้วัดนั้น ควรมีการศึกษาที่เป็นรูปธรรมที่แสดงถึงผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เช่น จำนวนลูกค้าที่ร้องเรียนเกี่ยวกับการบริการที่ลดลงของบริษัท ระยะเวลาที่ใช้ในการซ่อมเครื่องมือลดลง เปรียบเทียบระหว่างการดำเนินการจัดการความรู้ในขั้นตอนต่าง ๆ

5. ควรมีการศึกษาในเรื่องทัศนคติของพนักงานในองค์กรต่อปัจจัยความสำเร็จหรือล้มเหลวในการจัดการความรู้ในองค์กร เช่น ทัศนคติของพนักงาน ผู้บริหารและกลุ่มทีมงานหลักด้านการจัดการความรู้และทัศนคติต่อสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เป็นอยู่ขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ขององค์กร

บรรณานุกรม

กานต์สุดา มามะศิริภานนท์. 2546. การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กร
ภาคเอกชน. กรุงเทพมหานคร : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชาญยุทธ์ ฉายาวัฒน์. 2548. กระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษาของบริษัท
ปิโตรเคมีแห่งชาติ จำกัด (มหาชน). กรุงเทพมหานคร : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท.
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โทมัส เฮช ดาเวนพอร์ท และ ลอเรนซ์ พูแซค. 2542.การจัดการความรู้ เทคนิคการแปรความรู้
สู่การได้เปรียบในการแข่งขัน. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.

ฐิติพร ชมภูคำ. 2548. การบริหารเพื่อจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริ
ทัศน์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ฐิติพร อาจชนะ. 2548. การจัดการความรู้เพื่อการเรียนรู้ขององค์กร กรณีศึกษาบริษัท ทู
คอร์ปอเรชั่น จำกัด(มหาชน). กรุงเทพมหานคร : สารนิพนธ์ปริญญาโท. สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์.

ณัฐพงศ์ เกศมาธิษ. 2547. กลยุทธ์การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษาบริษัทในกลุ่ม
ธุรกิจพลังงาน. กรุงเทพมหานคร : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2549. ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
รัตนไตร

ทวีศักดิ์ สุททวาทีน. 2549. การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถใน
การแข่งขัน. กรุงเทพมหานคร : หจก.ที พี เอ็น เพรส.

ธงชัย สันติวงศ์. 2539. องค์การ ทฤษฎี และการออกแบบ. กรุงเทพมหานคร : แม่นเนจเม้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารตัวอย่างไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

น้ำทิพย์ ภาวสิน. 2547. การจัดการความรู้และคลังความรู้. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เฮซออาร์
พรินติ้ง แมส โปรดักส์.

นิรนาม. 2546. การจัดการความรู้ สู่สุขภาพ. วารสารหมอออนไลน์.กระทรวงสาธารณสุข
แหล่งที่มา <http://www.moph.go.th/ops/doctor/Cspcial126.doc>(22 ธันวาคม 2549)

บริษัท ไอพีเอ็ม ประเทศไทย จำกัด. 2546. Knowledge Management เพื่อการเรียนรู้และ
ค้นหาอนาคต.กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีอีดีพลับบิซซิ่ง จำกัด

ปณิดา พันภัย. 2544. การบริหารความรู้ แนวคิดและกรณีศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท.
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2548. การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร :
บริษัทวิทยายุทธพรินติ้ง จำกัด.

ราชบัณฑิตยสถาน. 2540. พจนานุกรมศัพท์ปรัชญา อังกฤษ-ไทย. กรุงเทพมหานคร : ราชบัณฑิตยสถาน.

วิจารณ์ พานิช. 2546. การจัดการความรู้.แหล่งที่มา <http://www.anamai.moph.go.th>
(22 ธันวาคม 2549)

วิฑูรย์ สิมะโชติ. 2547. ความรู้ขององค์กร.แหล่งที่มา
<http://saak12.com/pattalung/payom/Organknow.html>(20 มกราคม 2550)

วีรุธ มามะศิริานนท์. 2541. องค์กรฉลาดคิดและสร้างสรรค์. กรุงเทพมหานคร : บริษัทเอ็ก
สปอร์ตเนต จำกัด.

ศิริพร เดชสิงห์ และ เพ็ญพกา เต็มเจริญสุข. 2547. ปัจจัยที่เอื้อต่อการถ่ายทอดความรู้อย่างมี
ประสิทธิภาพภายในองค์กรข้ามชาติ กรณีศึกษาบริษัท บั๊ท รีเทล(ประเทศไทย)

จำกัด. กรุงเทพมหานคร : สารนิพนธ์ปริญญาโท. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
เอกสารนี้เป็นเอกสารต้นฉบับที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น ไม่สามารถนำ
ไปทำซ้ำหรือเผยแพร่ได้โดยไม่ได้รับอนุญาต. หากมีข้อผิดพลาดประการใดขออภัยเป็นอย่างสูง
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สุวัฒน์ ผดุงศิลป์สถาพร. 2548. การศึกษาการจัดการความรู้และแนวทางการวัดประสิทธิผลของการจัดการความรู้ กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจกระดาษและบรรจุภัณฑ์ เครือซีเมนต์ไทย. กรุงเทพมหานคร : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุกิจ แตงมีแสง และ ยงยุทธ อิมอุไร. 2547. การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ยูเอสเอ็ม จำกัด. กรุงเทพมหานคร : สารนิพนธ์ปริญญาโท. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2547. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท จีรวัฒน์เอ็กเพลส จำกัด

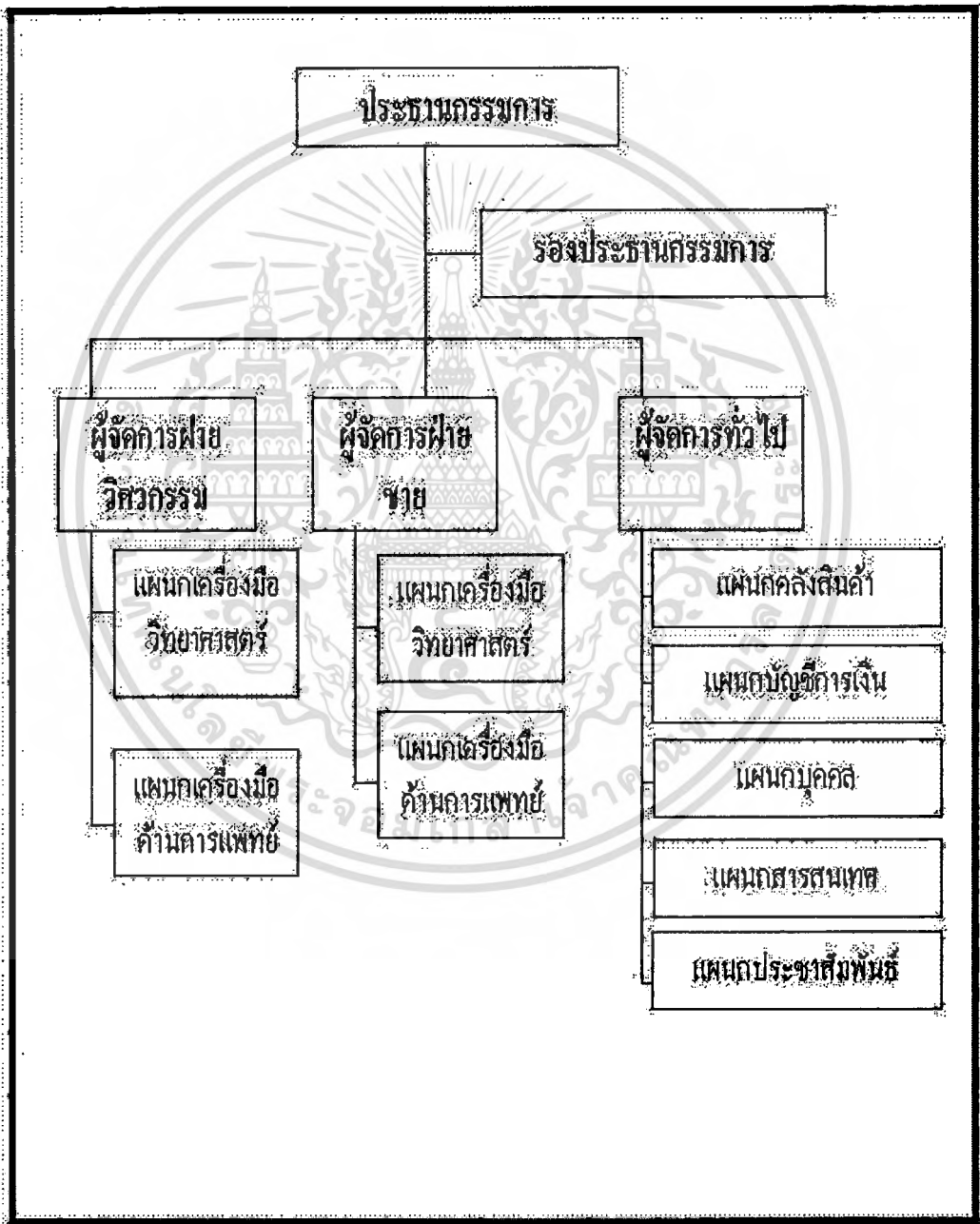
[http:// www.kmi.or.th](http://www.kmi.or.th). สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) (22 ธันวาคม 2549)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก ก

แผนผังองค์กรบริษัท เวิลด์โก้ จำกัด



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์โครงการการศึกษาอิสระ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เรื่อง การศึกษาแนวทางนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร
กรณีศึกษา บริษัท เวิลด์ไวก์ จำกัด

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาระดับปริญญาโทสาขบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้จัดทำจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสัมภาษณ์เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้ไปเผยแพร่ในเชิงวิชาการต่อไป ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้ด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ลักษณะงาน และหน้าที่รับผิดชอบปัจจุบันของท่านที่กระทำอยู่ภายในองค์กรนี้มีรายละเอียดอย่างไรบ้าง

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพในการจัดการความรู้ในองค์กร

2. ท่านมีความเข้าใจเกี่ยวกับ "การจัดการความรู้" อย่างไรบ้าง
3. ท่านคิดว่าองค์ประกอบในการจัดการความรู้ในองค์กรเป็นอย่างไร
4. องค์กรของท่านมีการกำหนดสิ่งที่บุคลากรต้องเรียนรู้หรือไม่
5. ในองค์กรของท่านมีสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อช่วยบุคลากรแสวงหาความรู้หรือไม่
6. ท่านคิดว่าความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรของท่านมีการแสวงหาและเก็บรวบรวมมาจากที่ใดบ้าง อย่างไร
7. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการสร้างความรู้ประเภทใดบ้าง
8. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการพัฒนาความรู้หรือไม่
9. วิธีการและกิจกรรมใด ที่องค์กรของท่านใช้ในการถ่ายโอน และนำความรู้ไปใช้ ให้กับพนักงานในระดับต่าง ๆ และมีการนำไปประยุกต์ใช้หรือไม่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพปัญหาในการจัดการความรู้ในองค์กร

10. ท่านคิดว่า องค์กรของท่านมีอุปสรรค และปัญหาในการจัดเก็บ และสืบค้นความรู้ในเรื่องใดบ้าง เพราะเหตุใด
11. ท่านคิดว่า องค์กรของท่านมีปัญหาในการถ่ายโอน และนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในเรื่องใดบ้าง เพราะเหตุใด
12. ท่านคิดว่า ถ้าองค์กรมีโครงการ “การจัดการความรู้” เกิดขึ้น สิ่งใดที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการแก้ไข เป็นอันดับแรก และมีวิธีการอย่างไร

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับ ความต้องการในการจัดการความรู้ในองค์กร

13. ท่านคิดว่า สาเหตุใดที่องค์กรของท่าน ต้องมีการกำหนดสิ่งที่จะต้องเรียนรู้ ให้กับพนักงาน
14. ท่านคิดว่า องค์กรของท่านต้องการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถแสวงหาความรู้โดยวิธีใด เพราะเหตุใด
15. องค์กรของท่านต้องการโครงการ หรือกิจกรรมใดบ้าง เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรสร้างความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมาได้ เพราะเหตุใด
16. ท่านคิดว่า สิ่งใดที่องค์กรของท่านต้องการเพื่อการจัดเก็บ และสืบค้นความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเหตุใด

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาสละเวลาในการให้ข้อมูลเพื่อการศึกษาในครั้งนี้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - นามสกุล	นายณรงค์ศักดิ์ พิริยะพงศ์
วันเดือนปีเกิด	23 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2520
สถานที่เกิด	จังหวัดระนอง
ประวัติการศึกษา	(พ.ศ. 2538 – 2542) ปริญญาตรีวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ทั่วไป มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (พ.ศ. 2543 – 2547) ปริญญาตรีบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ประวัติการทำงาน	(พ.ศ. 2548 – ปัจจุบัน) บริษัท เวลต์โก้ จำกัด ตำแหน่ง ตัวแทนฝ่ายขาย (พ.ศ. 2542 – 2548) บริษัท ออโรรา เพาซ์ จำกัด ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายผลิต