

การจัดการความรู้สู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR HUMEN RESOURCE DEVERLOPMENT

ทศพร พิษะระ*

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และกว้างขวางมากยิ่งขึ้นทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การค้า การแข่งขันในด้านธุรกิจ ตลอดจนวัฒนธรรมข้ามชาติ ได้ส่งผลให้องค์กรจำเป็นต้องเตรียมบุคคลที่มีอยู่ในองค์กรกลายเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพในการปรับสภาพไปตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เพราะปัจจุบันทรัพย์สินที่มีค่ามาที่สุดในองค์กรกลับไม่ใช่วัตถุหรือสิ่งของที่จับต้องได้ แต่กลายเป็นความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยนำเอาการจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับพัฒนานั้น ย่อมเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรในปัจจุบัน โดยมีเงื่อนไขเป็นไปตามสภาพบริบทขององค์กร ความร่วมมือของส่วนงานต่าง ๆ ตลอดจนผู้บริหารและผู้ที่ได้รับผิดชอบภายในองค์กร เพื่อที่จะนำเอาการจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือพัฒนาบุคคลได้อย่างเหมาะสม บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะอธิบายแนวทางการนำเอาแนวคิดการจัดการความรู้มาปรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยยกตัวอย่างประกอบเพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงของเศรษฐกิจและเทคโนโลยีได้เข้ามามีผลเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรจำเป็นต้องเตรียมทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมรับมือกับเทคโนโลยีและสภาวะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สามารถปรับตัวและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับโลกในยุคโลกาภิวัตน์ องค์กรจึงต้องนำหลักการ แนวคิด และวิธีการ นำมาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตนเองอยู่เสมอ เพื่อยกระดับศักยภาพ อันได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญของตน และทีมงาน ไปสู่การพัฒนาองค์กร นอกเหนือจากการพัฒนาคนแล้ว องค์กรยังต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ และวิธีการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ หลายองค์กรจึงได้กำหนดเป็นภารกิจขององค์กรว่าจะมุ่งมั่นเพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ให้มีการเรียนรู้เป็นบุคคล เป็นทีม และทั่วทั้งองค์กร แต่หลายองค์กรก็ยังไม่ประสบความสำเร็จในการนำแนวคิดมาสู่การปฏิบัติได้ และไม่ได้เชื่อมโยงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น มาสู่การจัดการองค์ความรู้ในองค์กร (knowledge management : KM) เพื่อสร้างฐานความรู้และทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กรให้มากขึ้น (บดินทร์ วิจารณ์, 2549, 149) เนื่องจากองค์กรส่วนใหญ่มักจะเน้นการพัฒนาบุคลากร เพราะเห็นว่าองค์กรถูกขับเคลื่อนด้วยคน ถ้าองค์กรมีคนที่มีความรู้ความสามารถมาก องค์กรก็มีแนวโน้มที่จะมีการดำเนินการที่ดีตามไปด้วย แต่การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรแต่เพียงอย่างเดียวก็มีผลกระทบในด้านลบเช่นกัน ถ้าหากบุคคลนั้นมีการเปลี่ยนงานไปก็มักจะหอบหิ้วความรู้ตามไปด้วย แต่ถ้าหากมีการจัดการความรู้ คือ เมื่อบุคลากรรู้ องค์กรต้องรู้ด้วย ถ้าหากบุคคลไปแต่ความรู้ยังอยู่ ผลกระทบจากความเสียหายดังกล่าวก็จะลดลงด้วย (ยุทธนา แซ่เตียว, 2548, 250)

การจัดการความรู้ เสมือนหนึ่งเป็นหลักในการบริหารจัดการงานภายในองค์กร เนื่องจากอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ข้อมูลข่าวสารมีการรับส่ง ถ่ายเทไปมาระหว่างกลุ่มบุคคล เครือข่าย องค์กร หรือหน่วยงานมากขึ้น ดังนั้น ความรู้ถือว่าเป็นทรัพยากรหลักที่มีค่ายิ่ง ซึ่งแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ อื่น ๆ เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่สามารถสร้างขึ้นมาได้ตลอดเวลา ถ้าได้รับการสนับสนุนจากองค์กร และการสร้างความรู้ นั้น ถือได้ว่าเป็นการสร้างสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge based economic) ความรู้จึงเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะนำองค์กร ก้าวข้ามพ้นวิกฤตต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้

จากการที่ความรู้ส่วนใหญ่จะอยู่ในตัวบุคคล สิ่งที่ทำหายขององค์กรก็คือ จะทำอย่างไรให้ความรู้จากภายในตัวบุคคลมีการถ่ายโยงให้เกิดเป็นความรู้ที่ถูกจัดเก็บและนำมาเผยแพร่สู่ภายนอกได้มากที่สุด กระบวนการ KM จึงเป็นเสมือนกลไกขับเคลื่อนให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยน แบ่งปันเรื่องราว ประสบการณ์ และความรู้ที่มีอยู่ออกมาโดยผ่านกิจกรรม KM ที่องค์กรกำหนดขึ้น (อาภรณ์ ภูวพิทยพันธ์, 2551, 134)

ดังนั้น การศึกษาการจัดการความรู้สู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำเอาข้อมูล เนื้อหา วิธีการ รูปแบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับจัดการความรู้ไปพัฒนาทรัพยากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืนต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ความรู้ (knowledge) หมายถึง ความรู้เป็นข้อเท็จจริง และข้อมูลต่าง ๆ ที่มนุษย์ได้รับ ซึ่งมีอยู่ทั่วไปทุกแห่งหน สามารถนำมาใช้เป็นพื้นฐานของการสร้างทักษะ และความสามารถให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานได้ โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้มากมาย ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2542, 232) ได้บัญญัติความหมายของความรู้ หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติ และทักษะความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา สำหรับ Davenport and Prusak (1998, 5) ได้กล่าวถึงความรู้ สรุปได้ว่า ความรู้ หมายถึง การรวบรวมกรอบประสบการณ์ บริบท ค่านิยม สารสนเทศ ความคิดจากผู้เชี่ยวชาญ กรอบในการประเมินเพื่อผสานประสบการณ์กับสารสนเทศเข้าด้วยกัน ซึ่งความรู้จะถูกฝังอยู่ในตัวผู้รู้ไม่ได้อยู่ในเอกสาร โดยความรู้จะถูกแฝงอยู่ในงานประจำขององค์กร กระบวนการทำงาน วิธีการปฏิบัติงาน ส่วน Nonaka (1994, 14) ได้กล่าวถึงความรู้ไว้ว่า ความรู้ หมายถึง ความเชื่อส่วนบุคคล ซึ่งถือเป็นเหตุผลในการที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการที่จะทำงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

* บุคลากรปฏิบัติการ สังกัด สำนักงานคณบดี คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์

สังคมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การเรียนรู้ให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงกลายเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อการอยู่รอดของพนักงาน และองค์กร ความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงาน โดยความรู้ดังกล่าวสามารถสร้างและเก็บสะสมเป็นประสบการณ์ จนเกิดความชำนาญในการปฏิบัติงานนั้นได้ ดังที่ Marquardt (2002, 140-141) ได้กล่าวถึงลำดับชั้นความรู้ว่าเป็นการบ่งชี้ลักษณะของความรู้ในลักษณะของลำดับชั้นโดยลำดับชั้นที่อยู่บนสุดจะมีความกว้างขวางและลุ่มลึกทั้งด้านของความหมาย ความคิดรวบยอด และคุณค่ามากกว่าลำดับชั้นอื่น ๆ การพัฒนาความรู้เริ่มจากล่างขึ้นบน ประกอบด้วย 5 ลำดับชั้น ได้แก่ (1) ข้อมูล (data) เป็นลักษณะของเนื้อความ ข้อเท็จจริง ภาพประกอบ อักษร หรือตัวเลขที่มีและไม่มี ความหมาย (2) สารสนเทศ (information) ข้อมูลที่เต็มไปด้วยความอธิบาย ความหมายที่มีการปรับประยุกต์ให้เกิดความเหมาะสมกับงานเฉพาะลักษณะ หลังจากมีการจัดการ และจัดรูปแบบ (3) ความรู้ (knowledge) ประกอบด้วยข้อมูล หลักการ และประสบการณ์ที่นำมาสู่การบริหารจัดการ การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา (4) ความรู้ความชำนาญ (expertise) เป็นสิ่งที่มีประสิทธิภาพในการปรับความรู้เพื่อสร้างผลงาน และ (5) ความสามารถ (capability) เป็นการสร้างความ มุ่งหมายสู่ความสามารถและความรู้ ความชำนาญขององค์กร เพื่อที่จะสร้างผลผลิตและบริการ

จากลำดับชั้นของความรู้ องค์กรจำเป็นต้องมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบสามารถนำออกมาใช้ได้ทันที และต่อยอดเป็นนวัตกรรม ตลอดจนสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง และการที่องค์กรจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้น ขึ้นอยู่กับวงจรการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งมีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปัน และใช้ความรู้ กระบวนการที่ว่าเป็นการจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management (KM) (บุญดี บุญญาภิจ และคนอื่น ๆ, 2549, 7) นั่นเอง

นับตั้งแต่ที่สังคมในปัจจุบันหน่วยงานทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนตกอยู่ภายใต้กระแสสังคมที่เรียกว่า “ฐานสังคมแห่งความรู้” (knowledge based society) สังคมดังกล่าวมีแนวคิดที่ว่า ความรู้เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด และการเรียนรู้ หรือการพัฒนาความรู้ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารจัดการงานภายในองค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมาย ภารกิจ พันธกิจขององค์กร ซึ่งการที่จะนำเอาความรู้นี้ดังกล่าวมาใช้ได้นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลจากทุกส่วนขององค์กร สร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยอาศัยเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีอยู่ขององค์กร ดึงเอาความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล (tacit knowledge) ผ่านกระบวนการ หรือกิจกรรมที่กำหนด แล้วนำความรู้ดังกล่าวมาจัดเก็บ และเผยแพร่ (explicit knowledge) สอดคล้องกับแนวคิดของ Nonaka and Toyama (2003, 4-5) ได้กล่าวว่า ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบันมี 2 รูปแบบ คือ ความรู้ที่เป็นนัย (tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) โดยความรู้ที่เป็นนัย นั้น ประกอบไปด้วยเทคนิค ทักษะที่ไม่เป็นทางการ หรือวิธีการที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ และการรับรู้หรือความรู้ความเข้าใจ ส่วนความรู้ที่ชัดเจน นั้น เป็นความรู้ที่ถูกทำให้เป็นระเบียบ เช่น ความรู้ที่ถูกบันทึกในรูปแบบของวิดีโอ เอกสาร เป็นต้น จากแนวคิดดังกล่าว ทำให้หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน หรือแม้แต่ชุมชนต่างให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ซึ่งจะกล่าวถึงประเด็นต่าง ๆ ในส่วนต่อไป

ความหมายของการจัดการความรู้

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ไว้มากมาย นับตั้งแต่ได้เริ่มมีการจัดการความรู้ ดังที่ประมวลมาพอสังเขปไว้ดังนี้

พยัต วุฒิรงค์ (2555, 103) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรค้นหา เลือก รวบรวม เผยแพร่ และถ่ายโอนสารสนเทศที่สำคัญและความรู้ความชำนาญที่จำเป็นสำหรับกิจกรรมภายในองค์กร เช่น การแก้ปัญหา การเรียนรู้ การวางแผนกลยุทธ์และการตัดสินใจ สอดคล้องกับ ไพบูลย์ เกียรติโกมล และณัฐรพันธ์ เซจรนนท์ (2551, 226) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการความรู้หมายถึงกระบวนการอย่างเป็นระบบที่องค์กรพัฒนาขึ้นมาเกี่ยวกับการแสวงหา การสร้างการจับเก็บ การถ่ายทอด และการใช้/การแพร่กระจายความรู้ เพื่อพัฒนาให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่นเดียวกับกับ เจษฎา นกน้อย และคณะ (2553, 4) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบในการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้หรือนวัตกรรม และการจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสมเพื่อสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอันจะก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ เพื่อให้เกิดการแพร่กระจายและไหลเวียนความรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548, 4) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด ส่วน วิจารณ์ พานิช (2551, 3) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้คือเครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน สำหรับ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2556, 101) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่า เป็นหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ และเป็นทางออกของผู้คนในสังคมดิจิทัล (digital age) เนื่องจากอิทธิพลความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ข้อมูลข่าวสารมีการรับส่ง และเคลื่อนไหวถ่ายเทเป็นปริมาณมหาศาล (many to many) บางครั้งเกินความจำเป็น

นอกจากนี้ Shelda Debowski (2006, 16) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า หมายถึงกระบวนการในการแสวงหา การจัดเก็บ การจัดระบบและ ความรู้ที่มีคุณค่า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานขององค์กรในระยะยาว

โดยสรุปการจัดการความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานภายในองค์กร โดยมีกระบวนการในการแสวงหา การสร้าง การจัดเก็บ การถ่ายโอน การนำมาใช้และเผยแพร่ ตลอดจนสามารถนำมาพัฒนาให้เกิดเป็นองค์ความรู้ หรือนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนายั่งยืนต่อไป

ความสำคัญของการจัดการความรู้

การพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อการแข่งขันและการเสริมสร้างความเข้มแข็งเป็นฐานสำคัญในการพัฒนาองค์กร (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, 12) ดังนั้น การจัดการความรู้จึงได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในทุกองค์กร ดังที่ ภราดร จินดาวงศ์ (2549, 7) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ว่าเมื่อมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันแล้ว ก็จะทำให้มีความรู้ที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นถ้าหากต้องการที่จะเป็นนักจัดการความรู้ที่ดีจะต้องเริ่มมีความคิดในการที่จะแลกเปลี่ยนความรู้กับคนอื่น ๆ เพื่อให้ตัวท่านได้มีความรู้ที่มากเพิ่มขึ้นสามารถนำความรู้ต่าง ๆ มาจัดการและสร้างเป็นคุณประโยชน์ได้

นอกจากนี้ บุญดี บุญญาภิกิจ และคนอื่น ๆ (2549, 8) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ ดังนี้ (1) ช่วยเพิ่มผลผลิต (productivity) ให้แก่องค์กร (2) ก่อให้เกิดการแบ่งปันกระบวนการและการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (3) ช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการ (customer satisfaction) (4) สร้างความได้เปรียบทางการตลาดและการแข่งขัน (5) สนับสนุนการประดิษฐ์คิดค้นและการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ (6) สนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกับผู้อื่น (7) สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และการใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ภายในองค์กร (8) ช่วยในการดึงดูดและรักษาต้นทุนมนุษย์ (9) สนับสนุนภาวะผู้นำและก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้อง (10) ก่อให้เกิดต้นทุนทางโครงสร้างและการประยุกต์ใช้อย่างเต็มที่ และ(11) ทำให้เกิดความเป็นไปได้ของ E-Government

หลักการสำคัญของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ จึงสรุปได้ว่า การจัดการความรู้นั้นมีหลักการสำคัญอยู่ 4 ประการดังนี้

1. ใ้บุคคลภายในองค์กรที่มีความหลากหลายทางด้านทักษะ ความคิด เชื้อชาติ และอื่น ๆ ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ การจัดการความรู้ นั้น อาจต้องทำโดยบุคคลที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน มีความเชื่อหรือวิธีคิดแตกต่างกัน แต่มีจุดยืนเดียวกัน คือเป้าหมายของงาน หากกลุ่มบุคคลที่ดำเนินการจัดการความรู้ประกอบด้วยบุคคลที่มีความเชื่อหรือความคิดที่เหมือนกันก็จะทำให้การจัดการความรู้ นั้นไม่เกิดความหลากหลาย เพราะในการจัดการความรู้ นั้นจะต้องมีความแตกต่าง (heterogeneity) มีคุณค่ามากกว่าความเหมือน (homogeneity)

2. เพื่อให้บรรลุประสิทธิผลตามที่กำหนดไว้ นั้นต้องร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ สามารถแบ่งองค์ประกอบ 4 ประการ คือ (1) การตอบสนองความต้องการ (responsiveness) หรือของสังคมรวมทั้งความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์กร (2) นวัตกรรม (innovation) ซึ่งอาจเป็นนวัตกรรมด้านการผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ ก็ได้ (3) ชีตความสามารถ (competency) ของบุคลากร และขององค์กร และ (4) ประสิทธิภาพในการทำงาน (efficiency)

3. ทดลองและเรียนรู้ เนื่องจากกระบวนการ หรือกิจกรรมการจัดการความรู้ นั้น เป็นกิจกรรมที่สร้างสรรค์โดยการทดลองทำเพียงเล็กน้อย ซึ่งถ้าล้มเหลวก็ก่อผลเสียหายไม่มากนัก และถ้าไม่ได้ผลก็ยกเลิกความคิดนั้น แต่ถ้าหากทำแล้วปรากฏว่าได้ผลดี จึงค่อยดำเนินการขยายการทดลอง จนในที่สุดสามารถสร้างวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ หรือที่เรียกว่า วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice)

4. การนำความรู้จากภายนอกเข้าในองค์กรนั้น ต้องนำมาปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมของผู้ใช้ในองค์กร อาจกล่าวได้ว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นหัวใจที่สำคัญของการจัดการความรู้ รวมถึงการจัดบรรยากาศ และช่วยอำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถือเป็นการจัดการความรู้เช่นกัน

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การจัดการความรู้มีความสำคัญกับองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของการพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ การพัฒนาองค์กรให้มีความได้เปรียบในเชิงธุรกิจหรือการแข่งขัน รวมถึงการสร้าง ความมั่นคงในการดำเนินการให้กับองค์กร ดังนั้น ทุกองค์กรควรหันมาให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้รวมทั้งต้องมีการริเริ่มจัดทำ การจัดการความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การจัดการความรู้นั้นสร้างผลประโยชน์แก่องค์กรให้มากที่สุด

เป้าหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ภายในองค์กรเป็นการพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมาเพื่อพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะความชำนาญ ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการพัฒนางาน การจัดการความรู้นั้น ต้องเริ่มจากการตั้งวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งเป็นฐานสำคัญอย่างยิ่งของการพัฒนาองค์กร ดังที่ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548, 44-45) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้

1. เพื่อให้องค์กรตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลและในองค์กร รวมทั้งการนำความรู้มาใช้ให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด โดยทั่วไปในแต่ละองค์กรจะมีการแบ่งงานตามหน้าที่ ทำให้บุคลากรที่ทำงานจะสั่งสมความรู้และประสบการณ์ในการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้น หากองค์กรไม่มีการจัดการความรู้ ไม่มีการรวบรวมอย่างเป็นระบบเพื่อให้มีการเข้าถึงและใช้ร่วมกันได้ในภายหลังแล้ว ก็จะทำให้ความรู้และประสบการณ์ของแต่ละคนมีก็จะกระจัดกระจาย องค์กรต้องสูญเสียงบประมาณในการนำบุคคลภายนอกเข้ามาให้ความรู้ และเมื่อบุคลากรที่มีความรู้และมีประสบการณ์นั้นไม่อยู่ในองค์กรแล้ว ส่งผลให้องค์กรต้องสูญเสียเวลาในการคัดเลือกบุคคลใหม่หรือการสอนงานใหม่ เป็นต้น
2. เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาวัฒนธรรมของการให้ความสำคัญกับความรู้ (knowledge intensive culture) ซึ่งได้แก่ ความปรารถนาในการแลกเปลี่ยนความรู้ในทุกระดับขององค์กร รวมทั้งเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างหน่วยงานหรือบุคลากรในองค์กร
3. เพื่อโครงสร้างพื้นฐานในการรับรองความรู้ไม่ว่าจะเป็นระบบคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ระบบการหมุนเวียนคนในการทำงานและระบบการให้รางวัล เป็นต้น
4. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพิ่มพูนความรู้และเร่งให้เกิดความรู้ทั้งภายในและระหว่างองค์กร เช่น การมีอินเทอร์เน็ต เพื่อใช้ติดต่อแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร เป็นต้น

จากการที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการความรู้มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือ (1) พัฒนาคนเพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทุกระดับให้ได้ประโยชน์จากการนำความรู้ไปปฏิบัติงานมากที่สุด (2) พัฒนางานเพื่อพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และ (3) พัฒนาองค์กรเพื่อพัฒนาฐานความรู้ เพิ่มพูนทุนความรู้ หรือทุนปัญญาขององค์กร ส่งผลให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าอุปสรรคหรือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคตได้

ขั้นตอนในการจัดทำจัดการความรู้

จากแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นโดยต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนคือต้องรู้ว่าจะใช้การจัดการความรู้ไปเพื่อวัตถุประสงค์ใด รู้ว่าจะทำอย่างไรให้สำเร็จ โดยต้องรู้ว่าในปัจจุบันสิ่งที่ตนเองรู้ที่เป็นอยู่ อันได้แก่ ทักษะ ความรู้ และทักษะที่มีคืออะไร และสิ่งที่ต้องเรียนรู้เพิ่มมากขึ้นคืออะไร โดยสามารถจะนำความรู้ไปปฏิบัติได้จริงให้บรรลุถึงเป้าหมายและสิ่งที่มุ่งหวังได้ มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้กล่าวถึงขั้นตอนการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้

บุญดี บุญญากิจ และคนอื่น ๆ (2549, 54) สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคนอื่น ๆ (2548, 48-51) และสำนักงานพัฒนาระบบบริหารและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, 5-6) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่ามี 7 ขั้นตอน สามารถสรุปได้ดังนี้ (1) การค้นหาความรู้ (knowledge identification) (2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) (3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) (4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge confiscation and refinement) (5) การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) (6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) และ (7) การเรียนรู้ (learning)

นอกจากนี้ Marquardt (2002, 142-143) และ Nonaka & Takeuchi (1995, 76) ได้กล่าวถึงขั้นตอนและกระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การกำหนด (define) ขั้นตอนแรกที่ต้องทำร่วมกันในกระบวนการจัดการความรู้ก็คือ การตั้งคำถามที่ว่าอะไรคือ ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรในการนำมาใช้ในการดำเนินกิจกรรม หรือการประกอบการ เมื่อองค์กรสามารถตอบคำถามนี้ได้ ก็จะทำให้สามารถกำหนดความรู้ที่จำเป็นต้องค้นหาเก็บรวบรวม และสร้างขึ้นมาใช้ในองค์กรโดยการนำเอาความมุ่งหมาย (purpose), วิสัยทัศน์ (vision), พันธกิจ (mission), เป้าหมาย (goal), วัตถุประสงค์ (objective) และนโยบาย (policy) ขององค์กรเป็นตัวตั้งในการกำหนดความรู้ที่ต้องการใช้

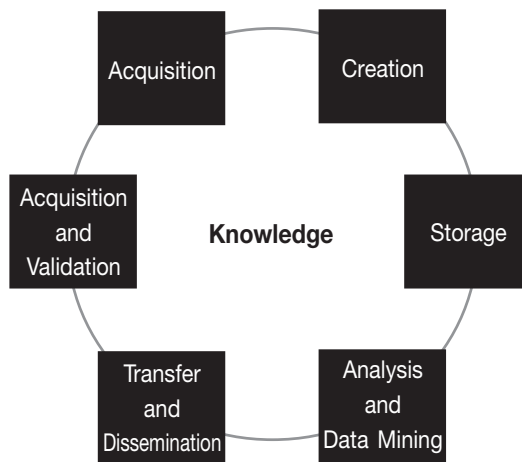
2. การสร้างความรู้ (create) เป็นการสร้างจากกระบวนการและขั้นตอนในการทำงานภายในองค์กรและการนำความรู้ สารสนเทศ หรือข้อมูลจากภายนอกมาสังเคราะห์เป็นความรู้สำหรับใช้ในการทำงานที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรโดยเฉพาะการสร้างความรู้ด้วยการค้นคว้าวิจัยร่วมกัน

3. การเสาะหาและรวบรวมความรู้ (capture) จากความเชื่อที่ว่าความรู้มีอยู่ทั่วไป ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรจะต้องพัฒนาขีดความสามารถในการเสาะแสวงหาและรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายและแฝงอยู่ตามที่ต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ และดำเนินกิจกรรม หรือประกอบการอยู่อย่างสม่ำเสมอจนเกิดทักษะความชำนาญ รวมทั้งพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการเสาะหาและรวบรวมความรู้จากประสบการณ์เดิมมาพัฒนาและสร้างต่อยอดเป็นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

4. การกลั่นกรอง (distill) ความรู้บางอย่างเป็นสิ่งล้ำสมัย บางอย่างเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับบริบท หรือสภาพแวดล้อมสำหรับองค์กร จำเป็นต้องมีการกลั่นกรอง ปรับเปลี่ยนให้ทันตามสิ่งแวดล้อม หรือบริบทที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อให้ นำความรู้ที่เหมาะสมมาใช้

5. การแลกเปลี่ยนความรู้ (sharing) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด และเป็นขั้นตอนที่ทำยากที่สุดในองค์กรบางประเภทที่สมาชิกองค์กรมีพฤติกรรมปกปิดความรู้ เก็บงำไว้คนเดียว เพื่อเอาไว้ใช้แสดงความเหนือกว่าคนอื่น เพื่อประโยชน์ในการแข่งขัน เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน ฉะนั้นในขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้องค์กรจึงต้องสร้างเงื่อนไขและกติกาส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้มีพฤติกรรมแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และไม่ให้ผลประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้มีพฤติกรรมกักตุนความรู้

6. การใช้ความรู้ (use) ถ้าไม่มีขั้นตอนของการประยุกต์ใช้ความรู้ การจัดการความรู้ก็ไม่บังเกิดผลใด ๆ ซึ่งเป็นการลงทุนที่สูญเปล่า การประยุกต์ใช้ความรู้ก่อให้เกิดประโยชน์ และผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้นทั้งเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ พัฒนาระบบการทำงาน และพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในองค์กร ดังแสดงในภาพ 1



ภาพ 1 ขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้

ที่มา. จาก Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning (p. 143) by M. J. Marquardt, 2002, Palo Alto, CA: Davies-Black.

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร จะเห็นได้ว่า แต่ละแนวคิดมีความสอดคล้องใกล้เคียงกันมาก จึงสามารถสรุปแนวคิดการจัดการความรู้ของนักวิชาการต่าง ๆ ตามกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอนของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ คือ (1) การค้นหาความรู้ (knowledge identification) (2) การสร้างและการแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) (3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) (4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge confiscation and refinement) (5) การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) (6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) และ(7) การเรียนรู้ (learning) มาใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งที่มีค่าอย่างยิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ ซึ่งนอกจากเป็นการพัฒนาตัวพนักงานแล้ว ยังส่งผลต่อองค์กร ทำให้สามารถรองรับเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงได้อย่างที่มีประสิทธิภาพ ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หมายถึง การนำเอาวิธีการ กระบวนการที่เกี่ยวข้อง นำมาบูรณาการ หรือผสมผสาน เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีความรู้ ทักษะ สามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นกระบวนการเพิ่มคุณภาพแก่มนุษย์ในด้านทักษะความรู้ ความสามารถ คุณธรรม และจริยธรรม เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานอาชีพ องค์กร และสังคม สามารถปฏิบัติ และปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

นอกจากนี้ จากความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อตรงต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบสังคมทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร หรือแม้แต่ในระดับหน่วยของสังคมที่เล็กที่สุดคือครอบครัว ในขณะที่กระแสการพัฒนาของระบบเทคโนโลยีมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาและไม่มีใครสามารถที่จะกำหนดได้ว่า เมื่อใดจะถึงจุดสิ้นสุดการพัฒนาของระบบเทคโนโลยี ด้วยเหตุนี้มนุษย์จำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาตนให้เป็นคนทันยุคทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก สอดคล้องกับคำกล่าวของ ธงชัย สันติวงษ์ (2548) ที่ว่า การเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อตรงต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบสังคมทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร หรือแม้แต่ในระดับหน่วยของสังคมที่เล็กที่สุดคือครอบครัว ในขณะที่กระแสการพัฒนาของระบบเทคโนโลยีมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และไม่มีใครสามารถที่จะกำหนดได้ว่า เมื่อใดจะถึงจุดสิ้นสุดการพัฒนาของระบบเทคโนโลยี เพียงแต่ได้มีการคาดการณ์ถึงแนวโน้ม ทิศทางหรือรูปแบบไว้เท่านั้น ด้วยเหตุนี้มนุษย์จำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาตนให้เป็นคนทันยุคทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยเฉพาะเทคโนโลยีข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงต่างๆ มากมาย จนถือกันว่าเป็นยุค “สังคมฐานความรู้” (knowledge base) ซึ่งให้เห็นว่าโลกยุคใหม่ที่คนทั้งโลกติดต่อทำธุรกรรมต่าง ๆ ร่วมกันได้ภายในเครือข่ายไอที โดยเวลาและสถานที่ไม่ได้เป็นปัญหาอีกต่อไป ทำให้ปัจจัยด้าน “คน” กับ “ปัญญาความรู้” และทักษะความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ ถูกชูขึ้นเป็นหัวใจหลักของการสร้างประสิทธิภาพของการทำงาน และขับเคลื่อนองค์กรให้รุกเติบโตอย่างมั่นคง

ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าโดยกระตุ้นให้บุคลากรใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อก้าวให้ทันเทคโนโลยีที่ไม่เคยหยุดนิ่ง ซึ่งจะทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละระดับขององค์กร สามารถกำหนดและบริหารจัดการภารกิจของตน ได้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงและรองรับนโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนับว่าเป็นหัวใจที่สำคัญยิ่งในขณะเดียวกันก็พัฒนาจิตใจให้มีคุณธรรมจริยธรรมควบคู่กันไป และร่วมกันนำพาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศชาติต่อไป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีวิธีการหลายอย่าง เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น เป็นต้น ขึ้นอยู่กับบุคลากรที่จะนำวิธีการดังกล่าวไปใช้ ซึ่งสมชาติ กิจจรยง และ อรรถรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2552, 5) และदनัย เทียนพุม (2540, 103) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สรุปได้ดังนี้

1. การฝึกอบรม (training) เป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะบุคคลเพื่อที่จะปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และเจตคติ อันเหมาะสมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและเจตคติต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. การศึกษา (education) เป็นกิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการที่จะเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ค่านิยมทางศีลธรรม และความเข้าใจ ที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต เพื่อให้ผู้รับการศึกษาสามารถดำรงชีวิตและทำประโยชน์ต่อสังคมได้

3. การพัฒนา (development) การกระทำที่เป็นเหตุให้บางสิ่งบางอย่างเจริญเติบโตหรือขยายออกเพื่อให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่เดิม และการพัฒนานั้นอาจจะเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมหรือมนุษย์ก็ได้

ซึ่งวิธีการดังกล่าวมีจุดประสงค์และเป้าหมายเดียวกันคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีปัจจัย ขั้นตอน และกระบวนการเข้ามาเกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการพัฒนานั้นเอง

ประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (สมชาติ กิจรทรง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2552, 11) ได้สรุปดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบจะช่วยเพิ่มพูนรายได้และสร้างผลกำไรให้แก่องค์กรธุรกิจนั้น
2. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีจะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจ และบุคลากรที่ดียังช่วยป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้
3. การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องจะช่วยสร้างความพร้อมในการขยายตัวของธุรกิจนั้นให้สามารถขยายตัวไปได้โดยมีประสิทธิภาพ โดยบุคลากรจะรองรับการขยายตัวของธุรกิจนั้นๆ
4. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือกำลังจะได้รับมอบหมาย จะช่วยให้บุคลากรของหน่วยงานนั้นมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
5. เมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี ย่อมส่งผลไปถึงลูกค้าที่มาใช้บริการของธุรกิจนั้น ๆ ลูกค้าจะเกิดความพึงพอใจ และเลือกที่จะมาใช้บริการกับธุรกิจหรือหน่วยงานของเราตลอดไป

จากประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปได้ดังนี้คือ ช่วยให้พัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งมีผลไปถึงการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ สิ่งที่ได้รับกลับมาก็คือ ความพึงพอใจสูงสุดของผู้ใช้บริการ

การจัดการความรู้สู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการจัดการความรู้ภายในองค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ และเทคโนโลยีที่ทำให้องค์กรต้องพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับกับสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อสามารถนำเอาความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร มาสร้างผลผลิต และบริการ ดังแนวคิดของ น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547, 15) ที่ว่าสิ่งสำคัญที่นำไปสู่การสร้างความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขัน คือนวัตกรรม (innovation) การสร้างนวัตกรรมในองค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนากระบวนการของการจัดการความรู้ เพื่อให้คนในองค์กรสามารถนำความรู้ไปใช้และพัฒนาสิ่งใหม่เพื่อประสิทธิภาพในการผลิต และการบริการ ทุกองค์กรจึงต้องเรียนรู้ ที่จะทำงานอย่างฉลาดมากขึ้นบนพื้นฐานของทุนปัญญาและความรู้ (Intellectual & knowledge capital) สารสนเทศในองค์กร

จะกลายเป็นสินทรัพย์ (Asset) ได้ก็ต่อเมื่อบุคคลในองค์กรสามารถนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่จะทำให้องค์กรสามารถเอาองค์ความรู้ทั้งหมด ทั้งประเภทความรู้ที่ชัดเจน (explicit) และความรู้โดยนัย (tacit) ที่มีอยู่ในองค์กร ถูกนำมาจัดการให้ สามารถเข้าถึงเพื่อใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวก และรวดเร็ว ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมาย และสามารถอยู่ภายใต้สภาวะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ ดังแนวคิดของ ดวงเดือน จันท์เจริญ (2549) ที่ได้กล่าวว่าการจัดการความรู้มีความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากปัจจุบันการเติบโตขององค์กรต่าง ๆ ขึ้นอยู่ กับการจัดการความรู้ที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง และการจัดการความรู้ดังกล่าว ก็เป็นผลมาจากข้อมูล และการจัดการสารสนเทศที่เป็นระบบ โดยระบบสารสนเทศและการพัฒนาความรู้ ถือได้ว่าเป็นปัจจัย สำคัญอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาองค์กร หากองค์กรมีความสามารถในการจัดการความรู้จะเป็นข้อได้เปรียบ เหนือกว่าผู้อื่น องค์กรจะมีผลการปฏิบัติที่ดี เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อไป การจัดการความรู้มีความสำคัญ ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นอย่างมาก หากนำข้อมูล สารสนเทศ มาพัฒนาการปฏิบัติงาน เมื่อบุคคลรู้จักสะสม แสวงหาความรู้ ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ นำความรู้ถ่ายทอดแก่เพื่อนร่วมงาน ใช้องค์ความรู้ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด นำความรู้ที่สั่งสมมาสร้างประโยชน์ จะทำให้องค์กรพัฒนาและสร้างความก้าวหน้า ในอาชีพของตนเองอีกด้วย ดังที่ กิตติภัทร์ โฉมฉาย และกนกวรรณ เขียววัน (2556, 28) ได้ยกตัวอย่าง เกี่ยวกับการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ดังนี้

1. ระบบจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (document and content management systems)
2. ระบบสืบค้นข้อมูลข่าวสาร (search engine)
3. ระบบการเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-learning)
4. ระบบประชุมอิเล็กทรอนิกส์และระบบประชุมทางไกล (electronics meeting systems and video conference)
5. การเผยแพร่สื่อผ่านระบบเครือข่าย (e-broadcasting)
6. การระดมความคิดผ่านระบบเครือข่าย (web board)
7. ซอฟต์แวร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีม (groupware)
8. บล็อก (blog or weblog) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือประสบการณ์

นอกเหนือจากการที่องค์กรจะต้องนำเอาความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแล้ว ก่อนสิ่งอื่นใดองค์กร ก็ควรที่จะต้องเตรียมบุคลากรให้มีความรู้ และพัฒนาให้มีศักยภาพ โดยให้การศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการ ที่เรียนรู้ทักษะใหม่ มีความรู้ความสามารถ โดยจะมีระยะเวลาในการศึกษาที่ต่อเนื่อง ส่วนการฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยกิจกรรมในระยะสั้น ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และความชำนาญในการ ปฏิบัติงาน ซึ่งเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนา ก็จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กร ดังแนวคิดของ พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, 109) ที่ว่า เป้าหมายหลักที่สำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาองค์กรคือ มุ่งการแข่งขันและ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ กลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resources development-HRD) ในฐานะพลังที่จะผลักดันให้การบริหารจัดการภายในองค์กรเกิดประสิทธิภาพขึ้น ในทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาให้คนในองค์กรมีทักษะความรู้ความสามารถในการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด อีกทั้งพัฒนาให้บุคคลเหล่านั้นเกิดการเรียนรู้ในงานได้อย่าง ต่อเนื่องตลอดชีวิต สอดคล้องกับแนวคิดของ วันชัย ปานจันทร์ (2549) ที่ว่า ปัจจัยที่ทำให้องค์กร

ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน คือ ทรัพยากรในองค์กรซึ่งเป็นส่วนประกอบที่ก่อให้เกิดผลผลิตในด้านต่าง ๆ ในบรรดาทรัพยากรทั้งหลายที่องค์กรมีอยู่จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมและมีความเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำหรือผู้ใช้ทรัพยากรชนิดอื่นให้มีคุณค่า และมีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าต่อองค์กร และพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องนั้นก็ต่อเมื่อได้ใช้ฐานการจัดการความรู้ เพราะการจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้บุคลากรรู้จักหาความรู้ และ นำความรู้มาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นระบบ การจัดการความรู้จำเป็นต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (continuous learning) อยู่ตลอดเวลา

บทสรุป

จากการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ และสภาวะการแข่งขันของเศรษฐกิจ รวมถึงการที่เทคโนโลยีได้เข้ามามีผลเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรจำเป็นต้องเตรียมทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมรับกับเทคโนโลยีนั้น ๆ และให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ เนื่องจากความรู้ส่วนใหญ่จะอยู่ในตัวบุคคล สิ่งที่ทำหายขององค์กรก็คือ จะทำอย่างไรให้ความรู้จากภายในตัวบุคคลมีการถ่ายโยงให้เกิดเป็นความรู้ที่ถูกจัดเก็บและนำมาเผยแพร่สู่ภายนอกได้มากที่สุด ดังนั้นการศึกษาการจัดการความรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปได้ดังนี้

การจัดการความรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบันนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากสาเหตุสำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร และองค์กรจะต้องนำเอาความรู้ที่อยู่ภายในตัวของบุคคล (tacit knowledge) ออกมาเป็นความรู้ที่สามารถนำไปพัฒนาได้ (explicit knowledge) โดยภายใต้ระบบ การจัดเก็บต่าง ๆ ที่องค์กรกำหนด และการทำให้องค์กรสามารถนำความรู้ที่นำมาสร้างเป็นนวัตกรรมใหม่ได้นั้น จำเป็นจะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความเข้าใจ โดยผ่านกระบวนการให้การศึกษา การฝึกอบรม และสร้างให้บุคลากรมีความต้องการเรียนรู้ต่อเนื่อง และเรียนรู้ตลอดเวลา จึงจะทำให้บุคลากรมีความรู้ และสามารถนำความรู้ที่พัฒนาองค์กรได้ในที่สุด ซึ่งกระบวนการในการดำเนินการ สามารถสรุปได้ ดังนี้ คือ (1) แสวงหาความรู้ โดยการหาความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กรนำมาเรียนรู้ แล้วนำมาสร้างองค์ความรู้ เพื่อเกิดประโยชน์ต่อบุคลากร และองค์กร (2) จัดเก็บความรู้ เมื่อได้ความรู้แล้ว จะต้องนำมาเก็บไว้ในรูปแบบที่บุคลากรและองค์กร สามารถเข้าถึงได้ง่าย เพื่อให้ง่ายต่อการใช้งาน และ (3) มีการแลกเปลี่ยน หรือ ถ่ายทอดความรู้ที่นั้น ๆ เพื่อสามารถนำความรู้ไปใช้ในกระบวนการต่าง ๆ ที่จะมีขึ้นภายใน และภายนอกองค์กร ซึ่งช่วยให้องค์กรมีข้อมูลไว้สำหรับการดำเนินการได้อย่างสมบูรณ์

ผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาโดยการจัดการความรู้ คือ (1) ผลสัมฤทธิ์ของงาน (2) พนักงานเกิดการพัฒนาการเรียนรู้ (3) ความรู้ของบุคคลและขององค์กรได้รับการยกระดับ และ (4) องค์กรหรือหน่วยงานมีสภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยนำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management process) มาใช้ในการจัดการ คือ (1) การเตรียมความพร้อมและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (2) การสื่อสาร (3) กระบวนการและเครื่องมือ (4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (5) การวัดผล และ (6) การยกย่องชมเชย และให้รางวัล

ส่วนขั้นตอนในการจัดทำ KM สามารถสรุปได้ ดังนี้ คือ (1) กำหนดขอบเขตและเข้าใจความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร (2) ตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของขอบเขต KM (3) เข้าใจขั้นตอนของการจัดการความรู้ (4) ประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ และ (5) จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของคนในองค์กร โดยอาจนำมาปรับประยุกต์ใช้ในองค์กร ได้แก่ (1) ระบบจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (document and content management systems) (2) ระบบการเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) และ (3) ซอฟต์แวร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีม (groupware) เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปคือ การจัดการความรู้ภายในองค์กร องค์กรจะต้องเรียนรู้ในตัวบุคคล และองค์กรก่อนจึงสามารถกำหนดแนวทางการดำเนินงานได้ หลังจากนั้นนำวิธีการการจัดการความรู้มาใช้ สุดท้ายคือการประเมินผลที่เกิดขึ้น หลังจากการดำเนินงานดังกล่าว

องค์กรต่าง ๆ ควรให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในองค์กร เนื่องจากความรู้ส่วนใหญ่ในการทำงานให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้านั้นก็มาจากความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลซึ่งเกิดจากการเรียนรู้จากความผิดพลาดเกิดจากการทำซ้ำบ่อย ๆ นั้นหมายถึง ถ้าองค์กรไม่ให้ความสำคัญกับความรู้ดังกล่าว อาจทำให้เกิดความเสียหายภายในอนาคตได้ กล่าวคือ ถ้าบุคลากรคนนั้นออกจากองค์กรไป ก็จะทำให้ความรู้ออกไปด้วย ฉะนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นวิธีการที่จะช่วยให้องค์กรมีความรู้ เหมือนกับที่บุคลากรรู้ และสามารถพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ต่อไป

บรรณานุกรม

- กิตติภักดิ์ โฉมฉาย และ กนกวรรณ เขียววัน. (2556). เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้. ค้นเมื่อ 1 มีนาคม 2559, จาก <http://www.mbs.mut.ac.th/paper%20pdf%20F46.pdf>
- เจษฎา นกน้อย และคณะ. (2553). นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- दनัย เทียนพุด. (2540). กลยุทธ์การพัฒนาคน สำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บู๊คแบงก์.
- ดวงเดือน จันทร์เจริญ. (2549). การจัดการความรู้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, 2(1), 252-265
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). การจัดการความรู้.วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 45 (2), 3.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2548). ทรัพยากรมนุษย์. ค้นเมื่อ 1 กันยายน 2555, จาก <http://learners.in.th/blog/gfd/98691>.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอสอาร์ พรินติ้งแมสโปรดักส์ จำกัด.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2549). การจัดการความรู้ สู่...ปัญญาปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.

- บุญดี บุญญากิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสงพงค์ พรชนกนารถ และ ปรียวรรณ กรรณล้วน. (2549). **การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 3)**. กรุงเทพมหานคร : จีรวัดน์ เอ็กเพรส.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2556). **การจัดการทรัพยากรและการพัฒนามนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- พยัต วุฒิมรงค์. (2555). **สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). **การจัดการความรู้ พื้นฐานและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด.
- ไพบุญย์ เกียรติโกมล และณัฐพันธ์ เซจรนนทน. (2551). **ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ภราดร จินดาวงศ์. (2549). **Knowledge management the experience**. กรุงเทพมหานคร : ซีดับบลิวซี พรินติ้ง.
- ยุทธนา แซ่เตียว. (2548). **การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้:สร้างองค์กรอัจฉริยะ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2542**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นานมีบุ๊คส์.
- วันชัย ปานจันทร์. (2549). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยใช้ฐานการจัดการความรู้**. วารสาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, 2(2), 1-12
- วิจารณ์ พานิช. (2551). **การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- สมชาติ กิจจรวยง และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2552). **เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 5)**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- สำนักงาน ก.พ.ร และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). **คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้**. กรุงเทพมหานคร : ผู้แต่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2548). **คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้**. ค้นเมื่อ 11 กันยายน 2556, จาก www.opdc.go.th/oldweb/thai/frame_kpi_49/handbook_2549.doc
- สุวรรณ เกรียงไกรภาคย์, สุธรรม มณีวัฒนา, ธวัชชัย หล่อวิจิตร, จันทร์นา สงวนรุ่งวงศ์, กุลชуда เขียววานิช, ทิพย์สุภา กอบกู้. (2548). **Knowledge management การจัดการความรู้**. กรุงเทพมหานคร : ก.พลพิมพ์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2551). **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.

- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). **Working knowledge : How organizations manage what they know.** Boston : Harvard Business School Press.
- Debowski, S. (2006). **Knowledge management.** Australia : John Wiley & Sons.
- Marquardt, M. J. (2002). **Building the learning organization : Mastering the 5 elements for corporate learning (2nd ed.).** Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Nonaka, I. (1994). **A dynamic theory of organization knowledge creation.** Organization Science, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi H. (1995). **The knowledge-creation company : How Japanese companies create the dynamics of innovation.** New York: McGraw-Hill.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). **The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process.** Knowledge Management Research and Practice, 1(3), 2-10.