

# กระบวนการจัดการความรู้ เพื่อสร้างองค์การนวัตกรรม

## Knowledge management for innovation organization building

วิไลพรรณ ทาริซกุล\*  
เกียรียงไกรยศ พันธุ์ไทย\*\*

### บทคัดย่อ

องค์การประสบกับภาวะวิกฤติ ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการที่องค์การนั้นขาดความสามารถในการแข่งขัน ความสามารถในการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์การ การที่องค์การไม่สามารถแข่งขัน ปรับตัวให้เหมาะสมในภาวะเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันได้ พบว่าปัจจัยหนึ่งนั้นเกิดจากการที่องค์การขาดการจัดการความรู้ที่มีอยู่ เพื่อนำมาต่อยอดสร้างนวัตกรรมในการขับเคลื่อนองค์การ นวัตกรรมเป็นกระบวนการที่นำเอาแนวคิด ความรู้ มาบูรณาการเพื่อประยุกต์ให้เกิดกระบวนการผลิต กระบวนการทำงานใหม่ ๆ รวมไปถึงการพัฒนา ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพที่ดีขึ้น ทำให้องค์การสามารถที่จะแข่งขัน สร้างกิจการขยายตลาด ได้มากขึ้น ซึ่งนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการผสมผสานความรู้ นำเอาประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านมาทำการวิเคราะห์ ซึ่งวัตถุประสงค์ของเนื้อหาในบทความนี้ เพื่ออธิบายให้เข้าใจถึงกระบวนการ และองค์ประกอบของการจัดการความรู้ และอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการจัดการความรู้ กับการสร้างองค์การนวัตกรรม

ผลการวิเคราะห์พบว่าการที่องค์การจะสร้างนวัตกรรม พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการได้นั้น องค์การต้องสร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อม ให้สร้างสรรค์ สนับสนุนให้เกิดการสร้างความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ การจัดการเก็บ การเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวก ซึ่งนั่นหมายถึงองค์การต้องเอื้อให้มีกระบวนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อสร้างนวัตกรรม สำหรับใช้ในการขับเคลื่อนสังคม และประเทศได้ นวัตกรรมจะสัมฤทธิ์ผลได้ย่อมต้องมีกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสม กิจกรรมของกระบวนการจัดการความรู้จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดแนวคิดใหม่ ๆ ที่ผสมผสานระหว่างความรู้ที่ชัดเจน และความรู้ที่ฝังลึก เพื่อที่จะทำให้เกิดการเป็นองค์การนวัตกรรม

**คำสำคัญ :** การจัดการความรู้ นวัตกรรม องค์การ นวัตกรรม

### Abstract

One of organization crisis cause was lack of Competency, Business Environment

\* อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

\*\* อาจารย์พิเศษ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง

management, Adaptability in current situation. One factor of organization crisis due to lack of applied knowledge for further innovation to derived organization. Innovation is a process that brings the knowledge integration to improve product and service with improve marketing activity. The innovation was acquired from analyzing of combination of knowledge and experience. The purpose this article was explain the process and core of knowledge management and explain the relationship between knowledge management process and innovative organization building.

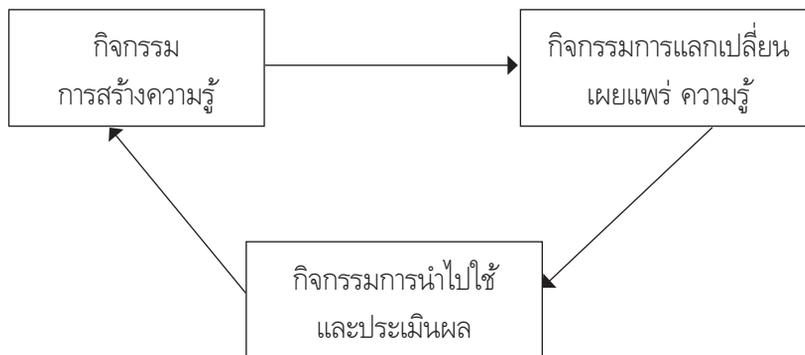
The results showed that innovative organization for improve product and service will greatly proceed from environment building by organization to proper and support knowledge and attitude in knowledge sharing, data collecting and data accessible, that means organization must contribute knowledge management process from inside for invention to derived benefit for social and country. Innovation achieve is inevitable for proper knowledge management process. Activity of

knowledge management process will lead to new idea that combine from understanding and experience for building innovative organization.

**Keywords:** Knowledge management, Innovation, Innovative organization

## บทนำ

กระบวนการจัดการความรู้ การให้คำจำกัดความของการจัดการความรู้ นั้นมีมุมมองได้หลายมุม ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความชำนาญ ภูมิหลังและความสนใจ เช่นนักสารสนเทศ อาจจะมีมุมมองของการจัดการความรู้ในเรื่องของการเข้ารหัส ถอดรหัสความรู้ เพื่อให้ง่ายในการ วิเคราะห์ จัดเก็บ และสะดวกในการเข้าถึงเพื่อนำมาใช้ นักทรัพยากรมนุษย์อาจมีมุมมองการจัดการความรู้ในเรื่องของการสร้างปฏิสัมพันธ์ เพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างความรู้ ในที่นี้ผู้เขียนให้คำจำกัดความการจัดการความรู้ว่าเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ที่บุคคลร่วมกันดำเนินการ เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดคุณค่ามากขึ้น ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อสามารถนำความรู้ที่ได้ไป รวมกับความรู้เดิมที่มีอยู่ ไปใช้ในการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 1 แสดงกระบวนการจัดการความรู้

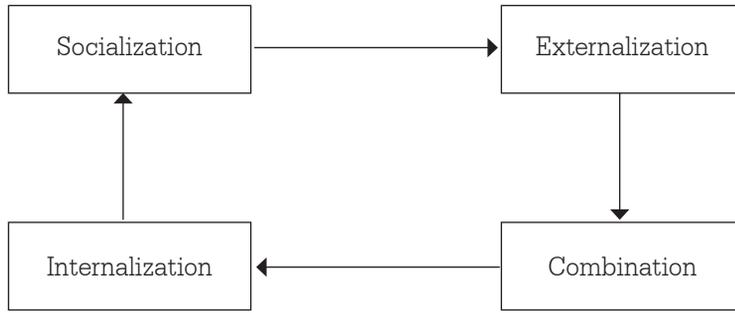
### กิจกรรมการสร้างความรู้

เนื่องมาจากความรู้เป็นเรื่องของกระบวนการ ความสัมพันธ์ กับหลายบริบท มีความซับซ้อนหลากหลาย ยากที่จะจัดไว้เป็นระเบียบ (Snowden, 2002) เป็นการ ประสมประสาน ประเมินและรวมกัน ระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และข้อสารสนเทศใหม่ ๆ (Davenport & Prusak, 1998) และความรู้นั้นมีลักษณะ ที่สามารถถ่ายโอน แลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลสู่บุคคลได้ โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สร้างแรงจูงใจ โน้มน้าว กระตุ้นให้บุคคลมาแลกเปลี่ยนความรู้ที่ แตกต่างกัน (Boisot, 1998) ทั้งนี้ Nonaka (1998) ได้แบ่งลักษณะของความรู้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ ที่มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือวิชาการอยู่ใน ตำรา คู่มือปฏิบัติงาน และสามารถนำมาใช้ได้ในรูปแบบ ต่าง ๆ เช่น สิ่งตีพิมพ์ ความรู้ประเภทนี้จึงสามารถสื่อสาร และเผยแพร่ได้อย่างสะดวก 2) ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นทักษะ ความรู้ลึก ความเชื่อหรือ ความรู้เฉพาะตัวของแต่ละบุคคลที่ได้มาจากการสะสม ประสบการณ์ทำงาน Hansen et al., (1999) ความรู้ ประเภทฝังลึกประกอบไปด้วยประสบการณ์ ความ เชี่ยวชาญ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการสร้างนวัตกรรม และ พัฒนาผลิตภัณฑ์

วิธีการสร้างความรู้เป็นกระบวนการที่สามารถ ทำได้โดยการรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร การ ภายนอกองค์กรโดยเกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน ในการ เรียนรู้ของแต่ละบุคคล ทุกคนสามารถเป็นผู้สร้าง ความรู้ได้รูปแบบต่าง ๆ เช่น แลกเปลี่ยนถ่ายทอด ความรู้จากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด นำความรู้ ที่ได้จากการรวบรวม มาสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ เข้าด้วยกัน (Marquardt, 1996) ดังนั้นความรู้จะถูก สร้างขึ้นได้โดยการแบ่งปันความเข้าใจโดยการผ่านการ พบปะพูดคุยกัน มีปฏิสัมพันธ์กันในสังคมของสมาชิก ในกลุ่ม Nonaka (1998) ได้เสนอหลักสำคัญในการ สร้างความรู้ สามารถทำได้จากการปฏิสัมพันธ์ สังเคราะห์

หรือหลอมรวมความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) กับความรู้ที่ฝังลึก (Tacit knowledge) ในลักษณะ เป็นเกลียวความรู้ที่ยกระดับความรู้ขึ้นไปเป็นความรู้ ที่สูงขึ้น ลึกซึ้งขึ้น เป็นองค์รวม โดยผ่านกระบวนการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างปฏิสัมพันธ์ (Socialization) เป็นการสร้างความรู้ผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ โดยการเกิดจากการที่คนมีปฏิสัมพันธ์ (socialize) กันตามธรรมชาติ เป็นการถ่ายความรู้ในลักษณะ ความรู้ที่ฝังลึก เป็นความรู้ที่ฝังลึก 2) การตีความเผยแพร่ สู่ภายนอก (Externalization) เป็นการถ่ายโอนความรู้ จากบุคคล สู่กลุ่ม ซึ่งเป็นกระบวนการสื่อความรู้จาก ประสบการณ์ในการทำงานออกมาเป็นภาษาพูดหรือ ภาษาเขียนเท่ากับเป็นการเปลี่ยนจากความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) เป็นความรู้ชัดเจน (explicit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอด แลกเปลี่ยนกันได้ โดยง่าย รวมทั้งสามารถเก็บเป็นความรู้ขององค์กรได้ ในรูปแบบของเอกสาร แผนผัง รูปภาพ โดยอาจจะนำ วิธีการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มาช่วยอำนวยความสะดวก 3) การผนวกรวมความรู้ (Combination) เป็นการ สร้างความรู้ที่นำความรู้ที่ชัดเจน กับความรู้ที่ชัดเจน มาบูรณาการรวมกับความรู้ในศาสตร์แขนงต่าง ๆ กัน เข้าด้วยกัน เพื่อก่อให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่และ 4) การ นำไปปฏิบัติ (Internalization) เป็นการสร้างความรู้จาก ความรู้ชัดเจนเป็นความรู้ฝังลึก โดยเรียนรู้จากการลงมือ ปฏิบัติงาน ศึกษาจากผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงานและ ตำราคู่มือ (Explicit knowledge) เพื่อให้เกิดทักษะ หรือเกิดเป็นความสามารถของตนเอง (Tacit knowledge)

การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และการติดต่อ สื่อสาร ระหว่างบุคคล หรือกับกลุ่ม นั้นจะมีส่วนช่วย สนับสนุนให้เกิดกระบวนการสร้างความรู้ ให้เกิดการ เปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ จากความรู้ที่ฝังลึก เป็นความรู้ ที่ชัดเจน และจากความรู้ที่ชัดเจนเป็นความรู้ที่ฝังลึก ซึ่งเป็นการยกระดับความรู้ที่สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง เป็นเกลียวแห่งความรู้ (Knowledge spiral) (Seufert et al., 1999)



ภาพที่ 2 แสดงกระบวนการสร้างความรู้ตามแนวคิดของ Nonaka (1998)

กิจกรรมการแลกเปลี่ยน เผยแพร่ความรู้

ความรู้จะถูกถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนจากบุคคลหนึ่งสู่อีกบุคคลหนึ่งได้นั้นเริ่มจากการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลหนึ่งมีความต้องการความรู้ ความรู้จากบุคคลที่มีความรู้จะถูกถ่ายทอดออกไปในรูปแบบที่เหมาะสมเพื่อความต้องการใช้งานของผู้ที่ต้องการความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้อยู่เป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างผู้ที่ถ่ายทอด กับผู้ที่รับความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยน ให้ทุกคนช่วยกันออกความคิด ช่วยกันค้นหา ทำให้เกิดบรรยากาศของ

ความร่วมมือ ให้ทุกคนรู้สึกของความเป็นเจ้าของร่วม ความคิดเหล่านั้น ผ่านบริบทความไวเนื้อเชื้อใจซึ่งกันและกัน และเนื่องจากความรู้นั้นมีในลักษณะที่เป็นนามธรรม (Abstract) มีความซับซ้อนยากที่จะจัดระเบียบที่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงตามวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ดังนั้นการที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ต้องอยู่ในลักษณะของการสนทนา เสวนากัน แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมนุษย์ โดยใช้กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความรู้ให้กับผู้อื่น (Snowden, 2002)



ภาพที่ 3 ลักษณะการสื่อสาร แลกเปลี่ยนความรู้ในแต่ละลักษณะของความรู้

ตัวแบบ Cynefin นั้นจะช่วยอธิบายวิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้นั้นต้องคำนึงถึงรูปแบบการติดต่อ สื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลของการเกิดความรู้ได้นั้นจะต้องมีความสมดุลระหว่างความเป็นรูปธรรมของความรู้ กับความรู้ที่มีลักษณะเป็นนามธรรม

พื้นที่ล่างซ้าย อันเป็นพื้นที่แห่งความไร้ระเบียบ (Disruptive space) ซึ่งบุคคลมีความรู้ความเข้าใจน้อย ไม่มีความคุ้นเคย ทุกคนในหน่วยงานจะถูกบังคับโดยสถานการณ์ให้ต้องตื่นตัว และรวมตัวกันคิดเรียนรู้ (Learning)

พื้นที่บนซ้าย ความรู้จะมีลักษณะที่เป็นนามธรรม (Abstract) มีความซับซ้อน หลากหลายยากที่จะจัดไว้เป็นระเบียบ การแลกเปลี่ยนความรู้ทำได้โดยใช้กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) โดยผ่านการสร้างความสัมพันธ์ในรูปแบบของเครือข่าย ถ่ายทอดความรู้ผ่านเรื่องเล่าที่ผสมแนวคิด คุณค่า ทักษะ ประสบการณ์ ความเชื่อ ของผู้ที่ถ่ายทอด

พื้นที่บนขวา เป็นพื้นที่ที่แสดงถึงความรู้จะอยู่ในรูปแบบของประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Professional/Logical) ความรู้จะอยู่ในลักษณะที่เป็นนามธรรม (Abstract) มีความซับซ้อน ดังนั้นการแลกเปลี่ยนความรู้จึงควรอยู่ในรูปแบบของการสร้างปฏิสัมพันธ์ การสร้างกลุ่ม หรือชุมชนที่มีความสนใจ ต้องการความรู้ในเรื่องเดียวกัน สามารถถ่ายทอดโดยการสอน (Teaching) ถ่ายทอดประสบการณ์ภายในกลุ่ม

พื้นที่ล่างขวาเป็นพื้นที่ที่ความรู้อยู่ในองค์การที่มีลักษณะที่เป็นรูปแบบทางการ (Bureaucratic/structure) มีกฎเกณฑ์ค่อนข้างตายตัว ความรู้เป็นแบบชัดแจ้ง การดำเนินงานปกติ อยู่ในสภาพของพื้นที่ล่างขวา อันเป็นพื้นที่แห่งงานประจำ การทำงานมีแบบแผนกฎเกณฑ์แน่นอนชัดเจน ความรู้จะอยู่ในรูปแบบของเอกสารทางการ คู่มือการดำเนินงาน สามารถใช้การสอน (Teaching) จนกลายเป็นมาตรฐานการ

ทำงานใหม่หรือ best practice ใหม่

ดังนั้นถ้าองค์กรจะจัดการกระบวนการจัดการความรู้จึงต้องพัฒนามาจากแนวคิดที่ว่าองค์ความรู้นั้นค่อนข้างจะอยู่ในระดับผู้เชี่ยวชาญในลักษณะนามธรรม (Abstract) นั้นสามารถที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ได้ในลักษณะของการสนทนา เสวนากัน แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ผ่านทางเครือข่าย ที่สมาชิกมีความรู้และประสบการณ์คล้ายคลึงกัน โดยมีวัตถุประสงค์เป้าหมาย ความต้องการเดียวกัน เมื่อเกิดความสัมพันธ์กันในระหว่าง สมาชิก ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้กันอย่างธรรมชาติ

กิจกรรมการนำไปใช้ และประเมินผล

การใช้ประโยชน์จากความรู้ ซึ่งความรู้นั้นจะถูกประยุกต์ใช้ในแต่ละสถานการณ์ตามความเหมาะสม เมื่อมีการนำเอาความรู้ มาผนวกกับความรู้เดิม และประสบการณ์เดิมที่บุคคลนั้นมีอยู่ มาใช้ในการทำงาน แก้ปัญหาต่าง ๆ ทำให้ความรู้ ทักษะ ที่เกิดกับบุคคลนั้นเพิ่มขึ้น ความรู้ที่ได้จากการนำไปใช้ทำงาน แก้ปัญหา จะถูกวิเคราะห์ และประเมินผลเพื่อนำไปสร้างความรู้ใหม่สำหรับการใช้งานในอนาคตต่อไป

การจัดการความรู้ กับเทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กร

กระบวนการจัดการความรู้ อาจมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นตัวช่วยสนับสนุน เพื่อเชื่อมโยงบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ที่ต้องการจะแลกเปลี่ยนความรู้ แต่อยู่คนละพื้นที่กัน เพื่อสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนความรู้ หรือนำเทคโนโลยีมาช่วยในการค้นหา สืบค้นความรู้จากแหล่งภายนอก (Wenger & Synder 2000 ; Seufert et al., 1999 ; Stonehouse & Pemberton 1999) ซึ่งการสร้างเครือข่ายจัดการความรู้ การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และการติดต่อสื่อสาร ระหว่างบุคคล หรือกับกลุ่ม จะเป็นเครื่องมือหนึ่ง ที่ส่งเสริม กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กว้างขวางขึ้น ซึ่งจะทำหน้าที่คล้ายกับตัวกลางส่งความคิดใหม่ ๆ โดยอาจมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ

สร้างพื้นที่เสมือน (Virtual shared Area) สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ พื้นที่เสมือนนี้หมายถึง เว็บไซต์ เว็บบอร์ด อินทราเน็ต อีเมล เพื่อเพิ่มเป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้ และอำนวยความสะดวกเพื่อเชื่อมโยงผู้คนทุกมุมโลก เป็นการส่งผ่านความรู้ให้แก่กระจายออกไปในวงกว้างเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และสร้างความรู้ใหม่ที่เหมาะสมกับบริบทสภาพแวดล้อม และปัญหาสถานการณ์

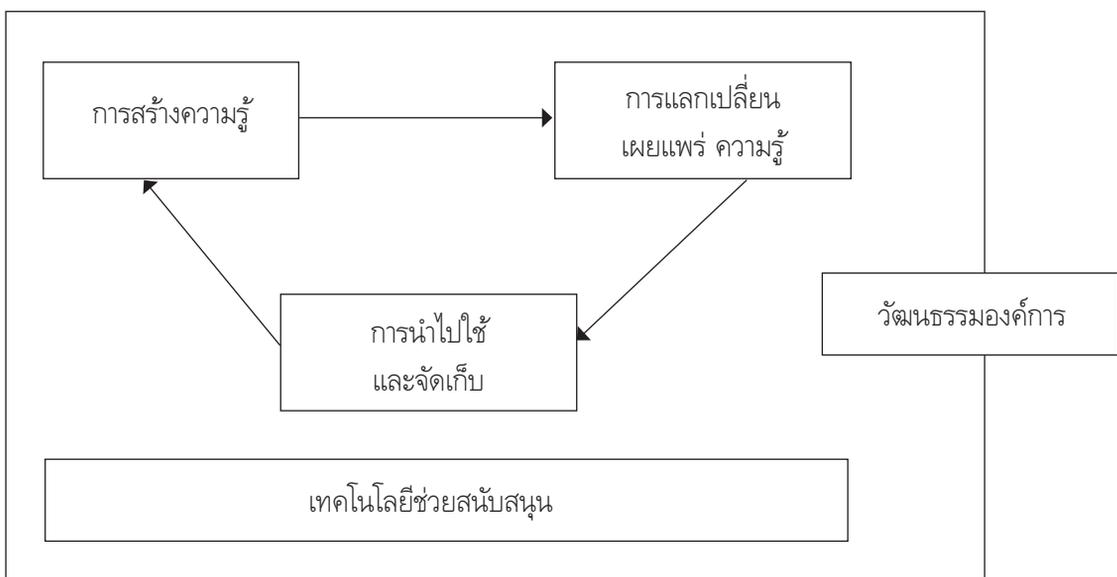
การจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) แผนผังแสดงว่า มีใคร กลุ่มไหน อยู่ที่ไหน มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ในเรื่องใด เป็นแผนผังที่อำนวยความสะดวกกับผู้ที่ต้องการความรู้ หรือผู้ที่ต้องการจะแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ โดยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในกระบวนการจัดการความรู้ ทำหน้าที่ในการ สืบค้นหาข้อมูล และจัดเก็บรวบรวม เนื่องด้วยขีดความสามารถของเทคโนโลยีสารสนเทศ ในปัจจุบัน ช่วยอำนวยความสะดวกในการค้นหา ซึ่งทำให้รูปแบบของการเก็บรวบรวมข้อมูลเปลี่ยนแปลงไป เป็นข้อมูลประเภทไฟล์ เป็นฐานข้อมูล และระบบอินเทอร์เน็ต/อินทราเน็ตทำให้การเรียกใช้

ข้อมูลมีรูปแบบที่ง่ายขึ้น ข้อมูลแบบเอกสาร ข้อความ รูปภาพ สามารถนำมาเก็บไว้และเรียกค้นได้ ผ่านเว็บเพจต่าง ๆ และระบบการค้นหาที่ได้พัฒนาระบบ Search engine เพื่อค้นหาเอกสาร เป็นช่องทางในการเข้าถึงความรู้ หรือวิธีการสำหรับการค้นหาความรู้ต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลือง (Yellow pages) ขององค์การ

แม้ว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญต่อเครือข่ายจัดการความรู้ แต่ต้องไม่ยึดติดกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องตระหนักว่าเทคโนโลยีเป็นเพียงแค่เครื่องมืออำนวยความสะดวกเท่านั้น ยังคงต้องให้ความสำคัญกับ คน และปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนเสมอ

### บทสรุป

กระบวนการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้สิ่งที่สำคัญที่สุด นั่นคือการสร้างพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ไปเป็นวัฒนธรรมแนวราบและเปิดเผย ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมจากการรวบอำนาจการตัดสินใจ เป็นการกระจายอำนาจ เปิดโอกาสให้



ภาพที่ 4 การจัดการความรู้ กับเทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์การ

ทุกคนในองค์กรได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ เปลี่ยนการไหลข้อสารสนเทศจากแนวตั้ง เป็นแนวราบ เพื่อเป็นสร้างความรู้สึกของบุคคลใน องค์กรให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วม สร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดการ แลกเปลี่ยนข้อมูลให้รับรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ทำให้ความรู้ที่มีสำคัญ อยู่ใน ลักษณะเปิดกว้างพร้อมใช้สำหรับบุคคลในองค์กร

วัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคในกระบวนการ จัดการความรู้ซึ่งประกอบไปด้วย การขาดความไว้วางใจ เชื่อใจ ไม่มีเวลา หวงความรู้เนื่องจากมองว่าการมี ความรู้ นั่นคืออำนาจในการต่อรอง ดังนั้นองค์กรจึงต้อง สร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยน ท้าพื้นที่ หรือช่องทางสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ แรงกระตุ้น ที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนนั้น อาจจะเป็นรางวัล หรือ คำชมเชย องค์กรควรลดการมอบรางวัล หรือเกียรติ บัตรในนามของบุคคล ควรให้รางวัลในลักษณะของ ทีมงาน เพื่อเป็นการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีม

แนวโน้มของการจัดการความรู้จะมุ่งเน้นไปที่ สร้างความสัมพันธ์ปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลกับบุคคล ในรูปแบบการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านเครือข่ายซึ่งเป็น พื้นที่ ที่ซึ่งมีบุคคลที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน มารวมกัน มีพันธะทางสังคมที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกไว้ ร่วมกันโดยที่เครือข่ายนั้นทำหน้าที่เปรียบเสมือนกับ ท่อส่งความคิดใหม่ ๆ หรือเป็นตัวกลาง ที่ทำหน้าที่ สนับสนุนให้เกิดการติดต่อสื่อสาร สร้างปฏิสัมพันธ์ ในการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ของบุคคลในองค์กร โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในเรื่องของการ ติดต่อสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยน สร้างความรู้ และใช้ใ้ นการจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล

กระบวนการจัดการความรู้กับการสร้าง องค์กรนวัตกรรม

กระบวนการจัดการความรู้ ควรจะเกิดขึ้นอยู่ใน ลักษณะที่อยู่เป็นคู่ขนานกับงานปกติ หรือโครงสร้างหลัก ขององค์กร กระบวนการจัดการความรู้จะเกิดขึ้น

ในองค์กรได้นั้น องค์กรการจำเป็นที่จะต้องผู้นำเพื่อ กำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ของกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อสร้างพันธะสังคมในกลุ่มสมาชิก ให้มีการทำงาน เป็นทีม บทบาทของผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ ในการสร้างกิจกรรมให้เกิดความร่วมมือกัน สร้างความ สัมพันธ์ ของสมาชิก เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และสร้างเครือข่ายให้เชื่อมโยงกิจกรรมหลัก หรือ ธุรกิจ ขององค์กร โดยอาจมีการนำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศมาเป็นตัวช่วยสนับสนุน เพื่อเชื่อมโยงบุคคล ที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ที่ต้องการจะแลกเปลี่ยนความรู้ แต่อยู่คนละพื้นที่กัน เพื่อสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนความรู้ หรือนำเทคโนโลยีมาช่วยในการค้นหา สืบค้นความรู้จาก แหล่งภายนอก เนื่องจากความรู้ นั้น มีความเป็น นามธรรมสูง มีความซับซ้อน เพื่อให้การติดต่อสื่อสาร เกิดประสิทธิผล จะต้องมีความสมดุลระหว่างความเป็น นามธรรม กับความเป็นรูปธรรม ดังนั้นหากต้องการ รับรู้ในสิ่งที่คนอื่นรู้ จะต้องเข้าใจความหมายของความรู้ นั้น ผ่านทางบริบท จิตใจ(Mental model) ของผู้รู้ นั้นด้วย และอันเนื่องมาจากสมาชิกในองค์กรอาจจะมาจาก แต่ละพื้นที่ที่แตกต่างกัน การที่จะทำให้การติดต่อสื่อสาร ในกิจกรรมการจัดการความรู้มีคุณภาพสูง องค์กร ควรจะสร้าง พื้นฐานรูปแบบการสื่อสาร สร้างภาษา (Common Language) หรือสัญลักษณ์ให้เป็นที่เข้าใจ ร่วมกันเพื่อเป็นสื่อที่สำคัญสำหรับการติดต่อ การประสาน การเรียนรู้ และให้สมาชิกเข้าใจในบทบาทของกิจกรรม การจัดการความรู้

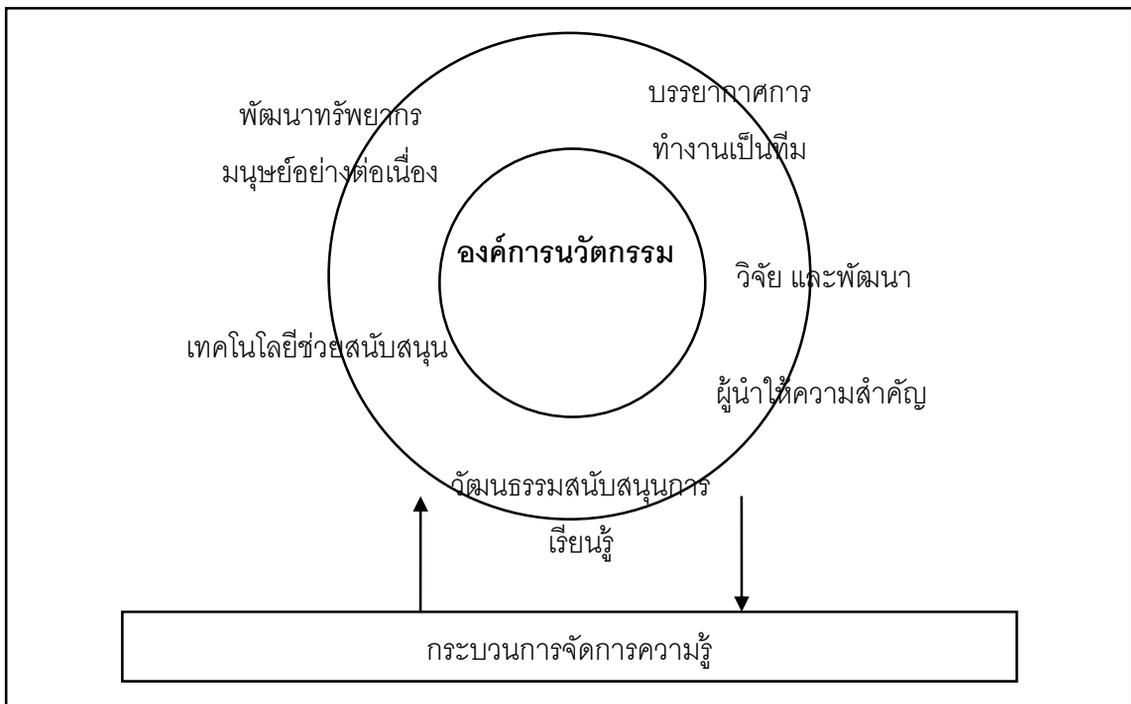
นวัตกรรมเป็นการผสมผสานประสบการณ์ และความรู้ เพื่อสร้างความสามารถในการพัฒนา ให้เกิดกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ ๆ ที่เป็น ประโยชน์ต่อการแข่งขัน นวัตกรรมสามารถแบ่งได้ หลายด้านขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์การนำไปใช้ แต่โดยรวม แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม 1) นวัตกรรมกระบวนการ เป็นการ ประยุกต์ใช้แนวคิดให้เกิดการพัฒนาวิธีการจัดการใหม่ ๆ ส่งผลให้กระบวนการผลิต และกระบวนการทำงาน สร้างรูปแบบโครงสร้างขององค์กรให้เหมาะสมต่อการ

เปลี่ยนแปลง เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล  
2) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ เป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริการใหม่ รวมทั้งปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่แล้วในองค์กร สร้างโอกาสทางธุรกิจ บริการที่แตกต่างจากคู่แข่งเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ หรือบริการสามารถนำเข้าสู่ตลาดเชิงพาณิชย์ได้

องค์กรนวัตกรรมองค์กรนวัตกรรมคือ องค์กรที่สามารถนำความรู้ ศาสตร์ด้านต่าง ๆ มาต่อยอด เพื่อสร้างและปรับปรุงวิธีการจัดการใหม่ ๆ สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์และรูปแบบการบริการใหม่ ๆ ได้ ลักษณะองค์กรนวัตกรรม จะเป็นองค์กรที่มีลักษณะ เป็นองค์กรที่ยืดหยุ่น กระจายอำนาจ มีบรรยากาศการทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญกับความรู้เพื่อเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการสร้างนวัตกรรม ทั้งนวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ และ นวัตกรรมบริการ อีกทั้งยังสร้างความรู้ใหม่ และ

ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยน กระจายไปทั่วทั้งองค์กร องค์กรนวัตกรรมจึงเปรียบเสมือนเป็นองค์กรการเรียนรู้ที่มีการนำความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร และนอกองค์กร มาประยุกต์ใช้คิดค้น ทำวิจัยและพัฒนา กระบวนการ ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร โดยมีโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทั้งนี้ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ทางพาณิชย์ และเพื่อการแข่งขันในเศรษฐกิจยุคปัจจุบัน

เนื่องจากการเกิดนวัตกรรม เป็นมากกว่า การนำความรู้ ความคิดใหม่ ๆ แต่ต้องเป็นทั้งการประยุกต์ผสมผสาน องค์ความรู้ทั้งหมดทั้งที่มีอยู่เดิม และที่เกิดขึ้นใหม่ผนวกกับทักษะความเชี่ยวชาญ ดังนั้น กระบวนการจัดการความรู้ นั้นจะเป็นเครื่องมือหนึ่ง ทำให้เกิดการไหลเวียนของสารสนเทศ รวบรวมความรู้ ในทุกฝ่าย ทุกคนในองค์กร รวมทั้งเปิดโอกาสให้ทุกคน มีส่วนร่วม ร่วมมือกันคิด ทำงานแก้ปัญหา



ภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ลักษณะขององค์กรนวัตกรรม กับกระบวนการจัดการความรู้

ในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน กระบวนการจัดการความรู้จะเป็นกิจกรรมที่ทำคู่ขนาน เป็นวงจรที่ต่อเนื่องคู่ไปกับกิจกรรมหลักขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ทำให้เกิดองค์การนวัตกรรมที่ต้องอาศัยความรู้ ศาสตร์ที่หลากหลาย ในการวิจัย และพัฒนา สร้างนวัตกรรม กระบวนการจัดการความรู้ยังเป็นการนำเอาบทเรียน ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดจากการปฏิบัติงานจริง ทดลองผิด ทดลองถูก ทั้งหมดที่ผ่านมามาทำการวิเคราะห์ สรุปผลเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขในการสร้างนวัตกรรมต่อไป

### บรรณานุกรม

- Boisot,M. 1998. **Knowledge asset - Securing competitive advantage in the information economy**. Oxford University Press. Oxford .
- Davenport,TH.,&Prusak,L.1998.**orking Knowledge :How Organizations Manage What They Know**. Harvard Business School Press. Boston
- Hansen,T.M.,Nohria,N. and Tierney,T. 1999. What's your strategy for managing knowledge.Harvard Business Review on Organization Learning. Boston.
- Nonaka, Ikujiro. 1998. **The Knowledge-Creating Company** .Harvard Business Review on Knowledge Management. 21-45
- Marquardt, MJ. 1996. **Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and global success**. New York: McGraw-Hill
- Seufert,A.,von Krogh,G.andBach,A. 1999. **Towards knowledge networking**. Journal of Knowledge Management. Vol.3 No.3 pp. 180 – 190
- Snowden, David .2002 .**Complex Acts of Knowing : Paradox and Descriptive Self-awareness**. Journal of Knowledge Management Vol. 6 No.2 pp. 100 – 111.
- Stonehouse.H.G &Pemberton.D.J. 1999. **Learning and knowledge management in the intelligent organization** . Participation & Empowerment : An International Journal . Vol 7. No.5. pp.131-144
- Wenger, E. and W.M. Synder. 2000. **Communities of Practice** : the Organizational Frontier. Harvard Business Review. pp. 139-145