

การจัดการความรู้สู่การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ

Knowledge Management for Creating Organizational Success

นอลวัชร ขุนลา¹

Nollawach Khunla

เกษราภรณ์ สุตตาพงศ์²

Ketsaraporn Suttapong

บทคัดย่อ

ปัจจุบันโลกได้เข้าสู่กระแสใหม่ของการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่าสังคมแห่งความรู้และระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ ที่ใช้ความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวคิดด้านความรู้และการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน และยกตัวอย่างองค์กรที่ประสบความสำเร็จจากการใช้การจัดการความรู้ สำหรับความรู้ที่นำมาใช้มีทิศทางของการพัฒนาตั้งแต่ระดับข้อมูลจนถึงระดับปัญญา ส่วนการจัดการความรู้เป็นกระบวนการของการถ่ายโอนความรู้ที่เหมาะสมและเป็นระบบเพื่อให้สามารถพัฒนาไปสู่การเกิดองค์ความรู้ต่างๆ ในองค์กรและสรรค์สร้างเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้ในองค์กรต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการ อีกทั้งต้องเข้าใจความเกี่ยวข้องระหว่างความรู้กับการจัดการความรู้ในองค์กรอันจะนำไปสู่ความเป็นเลิศในการบริหารจัดการองค์กรต่อไป

คำสำคัญ: ความรู้ การจัดการความรู้ องค์กรแห่งความสำเร็จ

Abstract

The world's transition to knowledge society and knowledge-based economy has been started in the current years. In fact, knowledge and innovation play the important roles in creating competitive advantages. This article aimed at presenting knowledge management concepts to create organizational successful. It also presented a successful organization as an example in using knowledge management. Regarding the knowledge, it has been developed from basic knowledge to wisdom knowledge. Suitably, the knowledge management is used as the transitional process to generate new knowledge in the organization and also develop organizational innovation. However, the creation of knowledge management requires several components as well as the understanding between knowledge and management in order to further creating organizational successful.

Keywords: Knowledge, Knowledge Management, Organizational Successful

¹ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี
Prince of Songkla University, Surat Thani Campus.

E-mail: nollawach@gmail.com

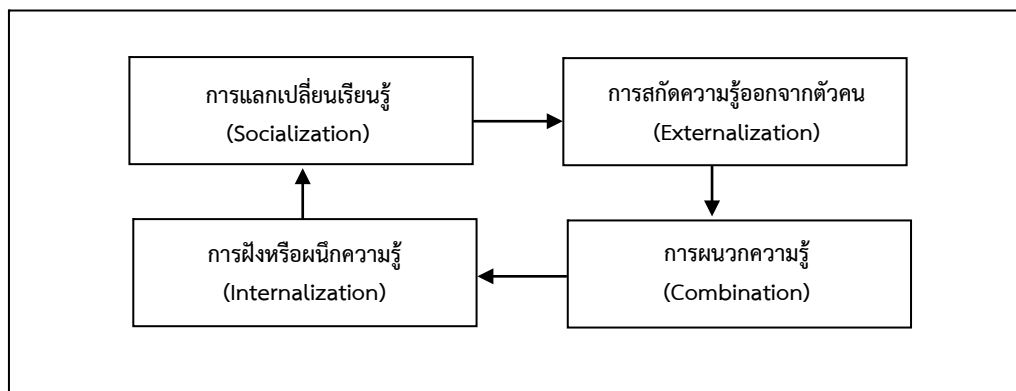
² มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี
Prince of Songkla University, Surat Thani Campus.

E-mail: ksuttapong@hotmail.com

บทนำ

ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) ความรู้เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนเศรษฐกิจ เพื่อก่อให้เกิด การเติบโต การสร้างงาน รวมถึงความสามารถทางการแข่งขัน ความรู้กลายเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรที่มีความสำคัญและแตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่นๆ โดยเฉพาะในยุคของการสื่อสารไร้พรมแดน โอกาสความสำเร็จขององค์กร จะขึ้นอยู่กับความสามารถจากการบริหารความรู้ของบุคคลในองค์กร

ในการนี้ เริ่มมีการศึกษาความรู้ (Knowledge) ในยุคของ Plato (Fei, Meng, & Steve, 2008) ที่ได้ระบุว่า “Justified True Belief” หมายถึง “ความเชื่อที่แท้จริง” ต่อมาในปี ค.ศ. 1995 Nonaka และ Takeuchi นำเสนอแนวคิดที่สำคัญในหนังสือ “The Knowledge-Creating Company” ถึงสาเหตุที่ทำให้บริษัทของประเทศญี่ปุ่นสามารถสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สาเหตุดังกล่าว คือ การนำเอาความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสื่อสารกัน กลายเป็นความรู้ภายนอก (Explicit Knowledge) ทำให้เกิดเป็นวงจรการสร้างความรู้ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด เรียกว่า แบบจำลองวงจรความรู้ SECI ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แบบจำลองวงจรความรู้ SECI

ที่มา: Nonaka (1994)

แบบจำลองวงจรความรู้ SECI เป็นกระบวนการสร้างความรู้ โดยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย (1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization: S) เป็นการสร้างความรู้ที่เกิดจากการแบ่งปันประสบการณ์ เช่น การพูดคุย การสอน การฝึกงาน เป็นต้น และจะมีการส่งมอบความรู้ลักษณะนี้จากบุคคลถ่ายทอดไปสู่อีกบุคคล (2) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization: E) เป็นการถ่ายทอดความรู้ในตัวบุคคลเป็นรูปธรรมหรือเชิงประจักษ์ เช่น คู่มือ ตำรา ภาพ (3) การผนวกความรู้ (Combination: C) เป็นการผสมผสานโดยนำความรู้ที่ชัดเจนมาสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลงให้เป็นความรู้ที่ชัดเจนในเรื่องใหม่ และอาจมีความซับซ้อนมากขึ้นโดยเป็นขั้นตอนที่ทำให้สามารถนำความรู้นั้นไปใช้ในการปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น และ (4) การฝังหรือผนึกความรู้ (Internalization: I) เป็นการนำความรู้ใหม่ไปปฏิบัติหรือลงมือทำจริงจนกลายเป็น

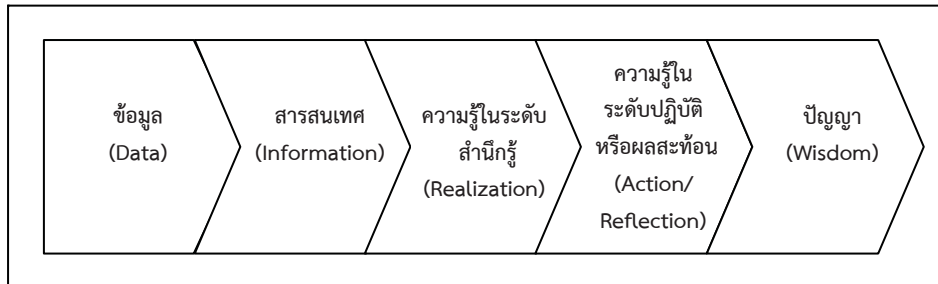
เป็นความรู้ของตนเอง ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจนให้กลายเป็นความรู้ในตัวบุคคล ดังนั้น สำหรับกระบวนการสร้างความรู้ที่จะได้ประโยชน์อย่างแท้จริงนั้น ต้องมีการนำความรู้ไปปฏิบัติจริงกลายเป็นกระบวนการ SECI อย่างต่อเนื่อง

องค์กรธุรกิจหลายแห่งได้พยายามปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานแบบดั้งเดิม และสร้างวิธีการดำเนินงานใหม่ด้วยการทำให้ความรู้กลายเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กร (Nada, Alexander, & Andrew, 2001) จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น จึงกลายเป็นประเด็นที่น่าสนใจและเป็นที่มาของการนำเสนอบทความนี้ที่นำเสนอแนวคิดของความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลและความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ อันก่อให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กรเพื่อให้องค์กรนำองค์ความรู้เหล่านั้นไปใช้เพื่อสร้างความสำเร็จแก่องค์กร

ความรู้และการจัดการความรู้

ราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2542 (2546) ระบุไว้ว่า ความรู้ คือ สิ่งที่สะสมมาจากการศึกษา เล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับ

ได้มาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ ความรู้กับสารสนเทศมักจะใช้กับการทบทวนวรรณกรรมหรือการประมวลความรู้ แต่มีความแตกต่างกันในเรื่องของการนำไปใช้ประโยชน์ (Nada, Andrew, & Alexander, 2001) ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นเป็นทิศทางห่วงโซ่ของความรู้ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ทิศทางห่วงโซ่ความรู้

ที่มา: Nada, Andrew, และ Alexander (2001)

ทิศทางห่วงโซ่ของความรู้ (ภาพที่ 2) แสดงให้เห็นการไหลของการเกิดความรู้ตั้งแต่ระดับข้อมูลจนถึงความรู้ในระดับปัญญา ข้อมูล (Data) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการสังเกตหรือข้อเท็จจริง (Zack, 1999) สารสนเทศ (Information) คือ ผลจากการนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหาให้อยู่ในรูปของข้อความ (Message) และอาจจะผ่านประสบการณ์ การสื่อสาร หรือการอ้างอิง (Dretske, 1981; Lave, 1988; Blacker, 1995) ความรู้ในระดับสำนึก (Realization) เป็นความสามารถในการนำสารสนเทศหรือข้อความมาใช้ให้เกิดการประโยชน์ คือการนำความรู้ภายใน (Tacit Knowledge) มาสู่ความรู้ภายนอก (Explicit Knowledge) (Nonaka & Takeuchi, 1995) ความรู้ในระดับปฏิบัติหรือผลสะท้อน (Action/Reflection) เป็นความสามารถในการนำความรู้ระดับสำนึกมาสู่การปฏิบัติจริงและเกิดผลสะท้อนกลับหรือผลลัพธ์จากการปฏิบัตินั้น (Townley, 1993) ส่วนความรู้ในระดับปัญญา (Wisdom) เป็นความสามารถในการประมวลผลเพื่อนำไปสู่การพัฒนาสิ่งที่ดีกว่า รวมถึงการบูรณาการทุกด้านระหว่างบุคลิกภาพ ความสามารถในการรับรู้และประสบการณ์ชีวิต (Pascual-Leone, 1983)

เนื่องจากในองค์กรล้วนมีข้อมูลมากมายทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งล้วนเป็นความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้องค์กรจัดเก็บข้อมูลข่าวสารที่เป็นองค์ความรู้เพื่อใช้บริหารจัดการและแก้ไขปัญหาต่างๆ

ขององค์กร องค์กรจะต้องเปลี่ยนรูปข้อมูลและข่าวสารให้อยู่ในรูปขององค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติการหรือแก้ไขปัญหาได้ และต้องสามารถใช้ได้ผลกับหน่วยงานต่างๆ และกับพนักงานทุกคนภายในองค์กร

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการของการใช้ความรู้ที่เหมาะสมและเป็นระบบ (Sallis & Jones, 2002) โดยบูรณาการความรู้ภายในองค์กรจากการรวบรวมความรู้ในตัวบุคคลและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จนเกิดเป็นความรู้ใหม่ที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรสามารถนำไปเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (World Bank, 2002, อ้างถึงใน กิตติกา ศรีมหาโร, 2555) นอกจากนี้ กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรยังช่วยสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Tiwana, 2001) แต่การจัดการความรู้ก็ต้องเหมาะสมถูกต้องกับบุคคลและเวลา (Allison, 2002) ดังนั้น การจัดการความรู้กลายเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กรธุรกิจและก่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กร และกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้าง การนำมาใช้และเผยแพร่ ความรู้และบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร (นภลัย เสมอใจ, 2558) ทั้งนี้ การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมกัน ได้แก่ เป้าหมายของงาน

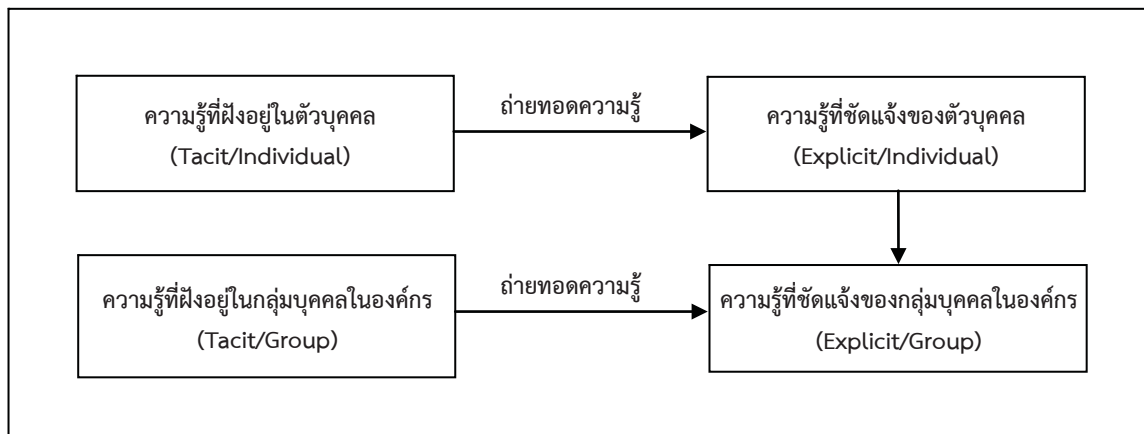
เป้าหมายการพัฒนาคน เป้าหมายการพัฒนาองค์กร และเป้าหมายการสร้างองค์กรแห่งความเป็นเลิศ (วิจารณ์ พานิช, 2548) นอกจากนั้น การเรียนรู้ของพนักงานในองค์กรก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้ว และองค์ความรู้เหล่านี้จะถูกพัฒนาเพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ เป็นวงจรที่ไม่มีสิ้นสุดเรียกว่าเป็น “วงจรแห่งการเรียนรู้”

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการนำความรู้ที่มีอยู่หรือข้อมูลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เป็นต้น ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ได้ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพ

มากยิ่งขึ้น อาทิ การสร้างฐานข้อมูลองค์ความรู้ในองค์กร หรือการสร้างเหมืองข้อมูล เป็นต้น

การนำความรู้ไปใช้ในการจัดการความรู้

การที่จะนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในองค์กรนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยคลังความรู้ (Knowledge Assets) ขององค์กร (Natarajan & Shekhar, 2001) ทั้งนี้ การจัดการความรู้เชื่อว่าองค์กรสามารถใช้ความรู้ที่ฝังลึกของบุคลากรแม้เพียงน้อยนิดเพื่อทำให้องค์กรอยู่รอดได้ การใช้ประโยชน์จากความรู้จะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อมีการเผยแพร่ความรู้และเกิดการแบ่งปันความรู้ รวมถึงการพัฒนาการเรียนรู้ผ่านการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) จากแหล่งทรัพยากรที่เหมาะสมดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 การถ่ายทอดความรู้
ที่มา: Natarajan และ Shekhar (2001)

ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit/Individual) หรือความรู้ที่ฝังอยู่ในกลุ่มบุคคลในองค์กร (Tacit/Group) เป็นความรู้จากการทำงานหรือประสบการณ์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายในองค์กร ซึ่งเป็นความรู้ที่ยากต่อการถ่ายทอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรหรือคำพูด เช่น ทักษะในการดำเนินงาน การคิดวิเคราะห์ การตัดสินใจ หรือที่เรียกว่าความรู้แบบนามธรรม โดยผลจากการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กร ก่อให้เกิดความรู้ที่ชัดเจนของตัวบุคคล (Explicit/Individual) หรือความรู้ที่ชัดเจนของกลุ่มบุคคลในองค์กร (Explicit/Group) ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้จากการรวบรวมและการถ่ายทอดด้วยวิธีการต่างๆ ตัวอย่างเช่น ทฤษฎี คู่มือต่างๆ เอกสารหรือหนังสือ โดยเรียกความรู้เหล่านี้ว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

ในการถ่ายทอดรู้นั้น Jeremy และ Jonathan (2005, อ้างถึงใน พรพิมล ธรรมสาร, 2550) กล่าวว่า มีอยู่ด้วยกัน 4 ลักษณะ ได้แก่ (1) การถ่ายทอดเป็นเรื่องๆ ภายในทีมเดียวกัน (2) การถ่ายทอดระยะใกล้กับทีมในสถานที่แตกต่างกัน (3) การถ่ายทอดระยะไกลของงานที่ไม่ได้ทำประจำ และ (4) กลยุทธ์การถ่ายทอดของความรู้ที่ซับซ้อนและการถ่ายทอดที่มีความเชี่ยวชาญ กระบวนการถ่ายทอดความรู้ที่กล่าวมา ต้องอาศัยวิธีการสื่อสารและเครื่องมือเพื่อจัดเก็บความรู้ ตัวอย่างเช่น การจัดทำฐานข้อมูลความรู้หรือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กร เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้หรือผู้ที่สนใจสามารถเทียบเคียง (Benchmarking) เพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศจากภายในหรือภายนอกองค์กร ทั้งนี้ การถ่ายทอดความรู้เป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เนื่องจากไม่มีความต่อเนื่อง

ตลอดจนข้อจำกัดจากการรวบรวมความรู้ ซึ่งถือเป็นอุปสรรคในการถ่ายทอดความรู้ อย่างไรก็ตาม ผลจากการถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้ในองค์กรช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรให้ดียิ่งขึ้น (Martelo-Landroguez & Cegarra-Navarro, 2014)

การจัดการความรู้เพื่อสร้างความสำเร็จแก่องค์กร

หากองค์กรต้องการสร้างความสำเร็จ องค์กรนั้นต้องเน้นการปรับปรุงกระบวนการหรือเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งสร้างระบบการจัดการและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ มีเครื่องมือและทฤษฎีมากมายเกี่ยวกับการสร้างและเพิ่มสมรรถนะในการบริหารองค์กรเพื่อสร้างความสำเร็จ หนึ่งในนั้น คือการจัดการความรู้เพื่อสร้างขีดความสามารถให้เกิดความเป็นเลิศในองค์กร ในการนี้ การจัดการความรู้เป็นแนวคิดที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กร (Pedler, 1991, อ้างถึงในกองพัฒนาคุณภาพ, 2552) โดยสามารถขยายศักยภาพองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ (Senge, 1990) นอกจากนี้ การจัดการความรู้ในองค์กรสามารถพัฒนาองค์กรให้มีลักษณะการสร้าง แสวงหา และถ่ายโอนความรู้ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างแท้จริง Senge (1990) กล่าวว่า การจัดการความรู้ในองค์กรนั้นสามารถสร้างบุคลากรในองค์กรที่มีความสามารถในการพัฒนาศักยภาพทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร เพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน นอกจากนี้ วิจารย์ พานิช (2548) กล่าวว่า การจัดการความรู้ในองค์กรมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) กล่าวคือ มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการพัฒนาคล้ายสิ่งมีชีวิตที่มีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา รวมถึงการสร้างสรรคนวัตกรรม ดังนั้น การจัดการความรู้ในองค์กรเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความรู้ และองค์กรแห่งนวัตกรรมตามลำดับ (บดินทร์ วิจารย์, 2549) ผลจากการจัดการความรู้ในองค์กรด้วยการบริหารจัดการความรู้ สามารถสร้างนวัตกรรม วิจัย และความรู้เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร (คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล, ม.ป.ป.)

ดังนั้น ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้สู่ความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารต้องทราบว่าความรู้ที่คนในองค์กรต้องการและเผยแพร่ ตลอดจนวิธีการสื่อสารความรู้เหล่านั้น ในขั้นตอนนี้ สามารถใช้เครื่องมือ เช่น แผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อเห็นภาพของคลังความรู้

รวมถึงวิธีการดึงดูดความรู้จากแหล่งต่างๆ และรวบรวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมเพื่อสร้างความรู้ใหม่ ต่อมาองค์กรต้องจัดความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้และเข้าถึงได้ง่าย อีกปัจจัยความสำเร็จ คือ การเข้าถึงและการแบ่งปันความรู้เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทุกคนและทุกระดับสามารถติดตามข้อมูลข่าวสาร การดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง ปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นต้องอยู่บนพื้นฐานของการสร้างบรรยากาศกิจกรรมการจัดการความรู้ และการยอมรับความคิดเห็นของบุคลากร ซึ่งอาจทำได้ในรูปแบบต่างๆ อีกทั้งองค์กรต้องส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อสกัดขุมความรู้ออกมาจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบันทึกไว้ใช้งานต่อไป (Liebowitz, 2004)

ตัวอย่างองค์กรที่มีการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการเพิ่มสมรรถนะหรือการสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรผ่านกระบวนการการสร้างองค์ความรู้ ทั้งนี้ การจัดการความรู้กับองค์กรมีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ องค์กรจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการของการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเกิดศักยภาพของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (กองพัฒนาคุณภาพ, 2552) ดังนั้น องค์กรต้องนำวิธีการจัดการความรู้มาใช้เพื่อสร้างความสำเร็จในการบริหารจัดการ นอกจากนั้น การใช้ประโยชน์จากความรู้หรือการประยุกต์ใช้ความรู้เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการดำเนินงานขององค์กร อีกทั้งเป็นกระบวนการดำเนินงานที่ต้องอาศัยองค์ความรู้ที่แตกต่างเพื่อให้องค์กรสู่ความสำเร็จ การประยุกต์ใช้ความรู้ต้องยึดเอาเนื้อหาของงานเป็นตัวตั้ง โดยเริ่มจากประยุกต์ใช้ความรู้ของบุคคล การประยุกต์ใช้ความรู้ของทีมงาน ไปจนถึงการประยุกต์ใช้ความรู้ขององค์กร และเมื่อมีสารสนเทศและประสบการณ์ใหม่ๆ เกิดขึ้นจากการดำเนินงานจะนำไปสู่การสรุปบทเรียน (Lesson Learned) จากการปฏิบัติหรือการดำเนินงานเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Wisdom Knowledge)

ดังนั้น องค์กรหลายแห่งได้ประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เพื่อสร้างเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ บทความนี้ได้เลือกองค์กรตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กร ตัวอย่างเช่น บริษัท โตโยต้าสามารถสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงโดยสร้างเครือข่ายความรู้ของคนในองค์กร

ร่วมกัน ซึ่งบริษัท โตโยต้าดำเนินการถ่ายโอนและแบ่งปันความรู้ของกระบวนการผลิตภายในเครือข่ายการผลิตของบริษัท เนื่องจากบริษัท โตโยต้ามีความโดดเด่นด้านเทคโนโลยีการผลิต และมีความได้เปรียบด้านการจัดการคุณภาพ บริษัท โตโยต้าจึงพัฒนาและออกแบบเครือข่ายในการแบ่งปันความรู้ดังกล่าวที่มีประสิทธิภาพสูง โดยคู่แข่งไม่สามารถเลียนแบบได้ (Dyer & Nobeoka, 2002) (Lieberman, Sako, Wada, & Demster, 1997; Dyer, 1996) นอกจากนั้น ผลจากการสร้างเครือข่ายเพื่อแบ่งปันความรู้ ทำให้บริษัท โตโยต้ารักษาความสามารถในการผลิตที่มีคุณภาพและความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (Teece, Pisano, & Shuen, 1997)

โดยทั่วไปแล้ว องค์กรด้านเทคโนโลยีให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ในองค์กรมากเป็นพิเศษ เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของอุตสาหกรรมนี้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยต้องพัฒนาสินค้าให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงนั้น การจัดการความรู้ในองค์กรเป็นเครื่องมือช่วยให้องค์กรด้านเทคโนโลยีสร้างความเป็นเลิศเหนือคู่แข่งขึ้น โดยเฉพาะการจัดการความรู้ด้านเทคนิคและด้านการผลิต เนื่องจากผลิตภัณฑ์ด้านเทคโนโลยีต้องใช้ความรู้ร่วมกันเพื่อผลิตสินค้าเทคโนโลยีขั้นสูง ผลจากการส่งสมความรู้ในองค์กรทำให้พนักงานได้ใช้ความรู้และสร้างสรรค์ความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น (Lin & Lee, 2005) ตัวอย่างเช่น บริษัท Microsoft พัฒนาทีมผู้เชี่ยวชาญด้านเครือข่ายเพื่อสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งทีมดังกล่าวมีหน้าที่สร้างและจัดการคลังความรู้ พัฒนาการเข้าถึงองค์ความรู้ รวมถึงส่งเสริมการสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อถ่ายทอดความรู้ โดยบริษัท Microsoft ประยุกต์ใช้ Intelligence Software ช่วยจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นเครื่องมือจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรเพื่อสร้างคลังความรู้ขององค์กร (Davenport, De Long, & Beers, 1998)

นอกจากนี้ องค์กรชั้นนำในประเทศ อาทิ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ใช้การจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจการให้บริการ โดยสามารถเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินธุรกิจขององค์กร ทั้งนี้ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ปฏิรูปวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน โดยการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ซึ่งเชื่อมโยงกับการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อจูงใจให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา นอกจากนั้น บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดการข้อมูลด้านการบริการ

อาทิ ระบบเตรียมก่อนบินของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เพื่อให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลการทำงานเพื่อปรับปรุงการบริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่องค์กรประยุกต์ใช้ (สกล บุญสิน, 2555)

จากตัวอย่างที่ได้กล่าวมาข้างต้น การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยสร้างความได้เปรียบให้การทำงานขององค์กร เพราะทำให้เกิดการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันภายในองค์กร ส่งผลต่อการปรับปรุงพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเป็นอย่างดี

unสรุป

การจัดการความรู้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร เนื่องจากความรู้ที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้นั้น ต้องพัฒนาจากข้อมูลระดับสารสนเทศระดับสำนึกรู้ ระดับปฏิบัติหรือผลสะท้อน จนกระทั่งถึงระดับปัญญา หรือที่เรียกว่าการจัดการความรู้ ทั้งนี้ การจัดการความรู้ในองค์กรเป็นวิธีการพัฒนากระบวนการของนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องร่วมกับสมาชิกทุกคนขององค์กร โดยขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะยืดหยุ่นหรือลักษณะแบบราบ (Flat Organization Structure) เพื่อความสะดวกในการควบคุมและประเมินผล นอกจากนั้น ผู้บริหารขององค์กรต้องกำหนดให้การจัดการความรู้ในองค์กรเป็นเป้าหมายหนึ่งของกลยุทธ์ระดับองค์กร ดังนั้น การจัดการความรู้จะเกิดประโยชน์อย่างแท้จริงต้องอาศัยคลังความรู้ในองค์กรเพื่อถ่ายทอดความรู้ไปสู่บุคลากร หรือเพื่อจัดเก็บและขยายความรู้เพื่อเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร เมื่อองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กรจะสามารถขยายศักยภาพกลายไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศต่อไป

- กัตติกา ศรีมหาโร. (2555). *การใช้ระบบการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราชเขต 4: กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านสระบัว* (ดุชนิพนธ์คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยรังสิต).
- กองพัฒนาคุณภาพ. (2552). *การจัดการความรู้ของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมหิดล*. สืบค้นเมื่อ 25 ตุลาคม 2557, จาก www.mahidol.ac.th/th/annual_report/2551/annual2551-20.pdf
- คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล. มหาวิทยาลัยมหิดล. (ม.ป.ป.). *รายงานประจำปี คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล*. สืบค้นเมื่อ 25 ตุลาคม 2557, จาก http://www1.si.mahidol.ac.th/km/sites/default/files/KM_anual_report_0.pdf
- นภลัย เสมอใจ. (2558). *การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ*. สืบค้นเมื่อ 23 ตุลาคม 2557, จาก <http://bankha.ratchaburi.doe.go.th/images/KM/kmbest.pdf>
- บดินทร์ วิจารณ์. (2549). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เอ็กสเปอร์เน็ด.
- พรพิมล ธรรมภิรมย์โชค. (2550). *การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ* (วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). *การจัดการความรู้: ฉบับนักปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- สกล บุญสิน. (2555). *การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจให้บริการ กรณีศึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)*. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 35(113), 41-66.
- Allison, R. (2002). *The ASTD E-learning handbook: Best practices, strategies, and case studies for an emerging field*. Chicago: McGraw-Hill Trade.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organization: An overview and interpretation. *Organization Studies*, 15(6), 1021-1046.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- Dretske, F. I. (1981). *Knowledge and the flow of information*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Dyer, J. H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from The Auto Industry. *Strategic Management Journal*, 17(4), 271-292.
- Dyer, J., & Nobeoka, K. (2002). Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: The Toyota case. Retrieved February 15, 2015, from <http://dspace.mit.edu/handle/1721.1/1441>
- Fei, G., Meng, L., & Steve, C. (2008). Knowledge, management, and knowledge management in business operations. *Journal of knowledge management*, 12(2), 3-17.
- Jennex, M. E., & Olfman, L. (2004). Assessing knowledge management success/effectiveness models. In System Sciences, 2004. *Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference* (pp. 10-18). IEEE.
- Lave, D., & Wagenr, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. New York: Cambridge University Press.
- Lave, J. (1988). *Cognition in practice*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

- Liebermann, M., Sako, M., Wada, K., & Demster, L. (1997, September). The productivity-enhancing impact of suppliers associations in the Japanese Auto industry. In *IMVP Sponsors forum*. Kyung Ju: Korea.
- Liebowitz, J. (2004). Will knowledge management work in the government? *Electronic Government: An International Journal*, 1(1), 1-7.
- Lin, H. F., & Lee, G. G. (2005). Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption. *Management Decision*, 43(2), 171-188.
- Martelo-Landroguez, S., & Cegarra-Navarro, J. G. (2014). Linking knowledge corridors to customer value through knowledge processes. *Journal of Knowledge Management*, 18(2), 342-365.
- Nada, K. K., Alexander K., & Andrew K. (2001). From tacit knowledge to knowledge management: Leveraging invisible assets. *Knowledge and Process Management*, 8(3), 137-154.
- Natarajan, G., & Shekhar, S. (2001). *Knowledge management: Enabling business growth*. Malaysia: Mc Graw-Hill.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Pascual-Leone, J. (1983). Growing into human maturity: towards a meta-Subjective theory of adult stage, in Baltes, P.B. and Brim (Eds), *Life-Span Development and Behavior*. New York: Academic Press.
- Sallis, E., & Jones, G. (2002). Knowledge management in education. London: Kogan page.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tiwana, A. (2001). *The Essential guide to knowledge management*. New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Townley, B. (1993). Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. *Academy of Management Review*, 18(3), 518-545.
- Zack, M. H. (1999). Managing codified knowledge. *Sloan Management Review*, 40(4), 45-54.

Translated Thai References

- Boonsin, S. (2013). Creating learning organization of service business: A case study of the Thai Airways International Public Company Limited. *Journal of Business Administration*, 35(113), 41-66. (in Thai).
- Division of Quality Development. (2009). Knowledge management in organization, Mahidol University. Retrieved October 25, 2014, from www.mahidol.ac.th/th/annual_report/2551/annual2551-20.pdf (in Thai).

- Faculty of Medicine Siriraj Hospital. Mahidol University. (n.d.). Annual report of Faculty of Medicine Siriraj Hospital. Retrieved October 25, 2014, from http://www1.si.mahidol.ac.th/km/sites/default/files/KM_anual_report_0.pdf (in Thai).
- Hunsapiromchok, P. (2007). *Development of knowledge management model for public sector* (Master's thesis, Chulalongkorn University). (in Thai).
- Panich, V. (2005). *Knowledge management: Practitioner guidelines* (2nd ed.). Bangkok: Sukkhapabjai. (in Thai).
- Samerjai, N. (2015). Knowledge management to the best practice. Retrieved October 23, 2014, from <http://bankha.ratchaburi.doe.go.th/images/KM/kmbest.pdf> (in Thai).
- Srimahavaro, K. (2012). *The use of knowledge management system to increase academic management efficiency of extended opportunity school under Office of Primary Educational Service Area 4: A case study of Bansrabua school* (Dissertation of the degree of Doctor of Education, Rangsit University). (in Thai).
- The Royal Institute. (2003). *The Royal Institute dictionary 1999*. Bangkok: Nanmeebooks Publication. (in Thai).
- Wijarn, B. (2006). *Building the learning organization*. Bangkok: Expertnet Printing house. (in Thai).