การจัดการความรู้ยุคใหม่ : กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรสมัยใหม่

Modern Knowledge Management : Organization Strategy Development Trend

ผศ.ดร.พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ[1], ผศ.ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธุ์[2] และ ดร.ดรุณี ปัญจรัตนากร[3]

Assist.Prof.Dr.Phongsak Phakamach[1], Assist.Prof.Dr.Samrerng Onsampant[2] and Dr.Darunee Panjarattanakorn[3]

[1,2,3]วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

[1,2,3]College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin

บทคัดย่อ

การจัดการความรู้เป็นการนำสิ่งดีๆ ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์กรมาพัฒนาให้เป็นสาระที่ตรงกับเป้าหมายการทำงาน อีกทั้งหาทางส่งเสริมและเพิ่มคุณค่าของทุนทางปัญญาที่มีภายในองค์กรด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพิ่มประสบการณ์ สร้างปฏิสัมพันธ์ให้เป็นองค์กรที่มีความเอื้ออาทรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการสร้างฐานข้อมูลความรู้สมัยใหม่และแนวปฏิบัติร่วมกัน เพื่อให้เกิดเป็นเคล็ดลับ แนวทางแก้ปัญหา และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศต่อไป บทความนี้นำเสนอในประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ยุคใหม่ที่ประกอบด้วยความหมายและภาพรวมของการจัดการความรู้ การประเมินสภาพแวดล้อมและความรู้ขององค์กร การนำกระบวนการจัดการความรู้เข้าสู่การปฏิบัติและพัฒนาผลลัพธ์ขององค์กร และกรณีศึกษาองค์กรที่ประสบความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ยุคใหม่ ได้แก่ Boeing Company, Caterpillar Incorporated, ปตท. และ CP บทความนี้จะช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจหลักการของการจัดการความรู้ยุคใหม่และกระบวนการทั้งหมด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการพัฒนาองค์กรตามแนวทางการจัดการสมัยใหม่ กล่าวโดยสรุปได้ว่าการจัดการความรู้จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการทำให้โครงการระยะสั้นและระยะยาวประสบความสำเร็จ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ การพัฒนาวิสัยทัศน์และพันธกิจระยะยาวเพื่อนำไปสู่การเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : การจัดการความรู้ยุคใหม่ กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรสมัยใหม่

Abstract

Knowledge management is the good stuff contained within and outside the organization to develop a material that meets performance targets. It seeks to promote and enhance the value of intellectual capital within the organization with knowledge, experience Interact is an organization with generosity and mutual aid. The creation of a database of new knowledge and practice together. There are a few tips solutions and how to best practices. This article presents the key issues related to modern knowledge management: the definition and overview of knowledge management. Environment assessment and organizational knowledge. The introduction of knowledge management practices into the development and results of the organization. Case studies of successful enterprise management modern knowledge, including Boeing Company, Caterpillar Incorporated, PTT and CP. This article will help the reader understand the principles of modern knowledge management and the entire process. It is useful to use as a tool for organizational development based on modern management practices. In conclusion, knowledge management will benefit the organization in making the short–term and long–term success. Creating a new corporate culture developing a vision and mission to contribute to long–term sustainable growth of the organization.

Keywords : Modern Knowledge Management, Organization Strategy Development Trend.

กล่าวนำ

เมื่อโลกเจริญขึ้นและเข้าสู่ยุคโลกาภิวัฒน์มาระยะหนึ่งจะสังเกตได้ว่าสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเกือบทุกด้าน รวมถึงการแข่งขันของนานาประเทศในเวทีการค้าเสรีที่นับเป็นกระแสที่ได้รับความสนใจและถูกกำหนดให้เป็นเป้าหมายและยุทธศาสตร์หลักของการพัฒนาประเทศโดยทั่วไป ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องปรับตัวตามเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างอัตโนมัติ โดยเมื่อพบปัญหาก็สามารถแก้ปัญหาได้เองและบริหารงานได้เอง ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายโดยไม่ต้องรอรับคำสั่งในการดำเนินงานแต่ละครั้งและมีการตอบสนองโดยฉับพลันต่อความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ อีกทั้งผู้บริหารต้องบริหารองค์กรให้เกิดเป็นองค์กรที่บริหารตนเองได้ (Self–Organizations) โดยองค์กรต้องสามารถตัดสินใจและเรียนรู้ได้ เพื่อให้ทันต่อการแข่งขันที่รุนแรงการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงภัยคุกคามด้านการตลาดแบบเสรีมากยิ่งขึ้นเป็นลำดับ

ปัจจุบันโลกได้เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge–Based Economy : KBE) ดังนั้นการดำเนินงานต่างๆ จำเป็นต้องใช้ความรู้มาสร้างผลผลิตให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้น การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เป็นคำกว้างๆ ที่มีความหมายครอบคลุมเทคนิคและกลไกต่างๆ มากมาย เพื่อสนับสนุนให้การทำงานของแรงงานความรู้ (Knowledge Worker) มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กลไกดังกล่าวได้แก่ การรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ที่ต่างๆ มารวมกันไว้ที่เดียวกัน การสร้างบรรยากาศให้คนคิดค้น เรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ การจัดระเบียบความรู้ในเอกสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารหรือระบบไอซีทีเพื่อรวบรวมรายชื่อผู้มีความรู้ในด้านต่างๆ

และที่สำคัญที่สุดก็คือการสร้างช่องทางและเงื่อนไขให้คนเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เพื่อให้สามารถนำความรู้นั้นไปใช้พัฒนางานของตนให้เกิดสัมฤทธิ์ผลได้และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ (วิจารณ์ พานิช, 2549)

ความรู้ (Knowledge) คือ ปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เนื่องเพราะความรู้และความสามารถขององค์กร (Knowledge and Competency) นั้นจะเป็นสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดความมั่งคั่งและการเติบโตของกิจการและธุรกิจต่างๆ รวมทั้งการพัฒนาให้เกิดนวัตกรรม (Innovation) ที่เหนือกว่าคู่แข่งขันในตลาดดังคำกล่าวที่ว่า “ความรู้คือแหล่งของนวัตกรรม (Knowledge is a Source of Innovation) และนวัตกรรมเป็นแหล่งของความรู้ใหม่ (Source of New Knowledge)” นั่นเอง (พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และพันเอกหญิง นพมาศสิริ วงศ์บา, 2554)

จากคำกล่าวของ Peter Drucker ที่ว่า “Knowledge Worker also realizes, and rightly so, that the organization equally depends on him” หรือ ในระบบเศรษฐกิจใหม่ความสำคัญของพนักงานที่มีความรู้และองค์กรนั้นเท่าเทียมกัน องค์กรจะต้องพึ่งพาอาศัยพนักงานเหล่านี้เช่นกัน ดังนั้นองค์ความรู้จะเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดในสังคมโลกปัจจุบันที่สามารถใช้ในการสร้างศักยภาพการแข่งขัน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในระบบเศรษฐกิจใหม่ ดังนั้นเราจึงต้องเรียนรู้ศึกษาและประยุกต์เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งเขาถูกได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาแห่งการบริหารสมัยใหม่ เป็นผู้วางรากฐานและริเริ่มแนวคิดการบริหารสมัยใหม่หลายเรื่องและนับตั้งแต่ปี ค.ศ. ๑๙๖๙ เป็นต้นมา เขากล่าวว่าเรื่องการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่สำคัญของการพัฒนาพนักงานภายในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถหรือ Knowledge ก็คือทุนทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดในระบบทุนนิยมที่กำลังพัฒนาไปสู่สังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) (Peter Drucker, 1999)

ดังนั้นการจัดการความรู้ยุคใหม่จึงเป็นเครื่องมือที่องค์กรและบุคลากรสามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อยกระดับการปฏิบัติงาน รวมทั้งการปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์และบริการ การตอบสนองความต้องการและทิศทางของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป และเพื่อพัฒนาการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ อันเป็นการเพิ่มคุณค่า (Value Added) ให้แก่ลูกค้า องค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

ความหมายและภาพรวมของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือได้เรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและเป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในหลายด้าน เช่น การทำงาน การพัฒนาคน การเป็นองค์กรเรียนรู้ การเป็นชุมชนที่มีความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน และการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรในทุกกลุ่ม โดยผ่านกระบวนการสำคัญต่างๆ เช่น การออกแบบ การสร้าง การรวบรวม การแลกเปลี่ยน และการนำไปใช้งาน แสดงดังรูปที่ 1 โดยมีเป้าหมายขององค์กรในด้านการทำงานดังนี้

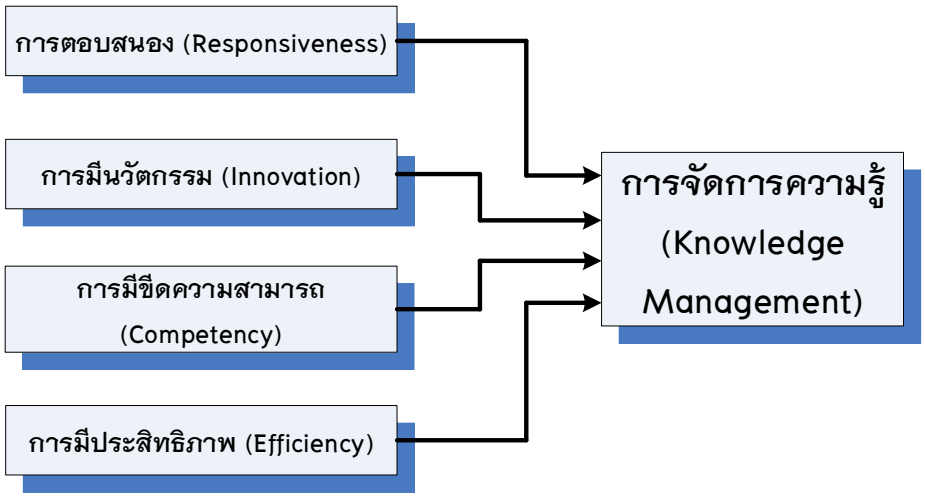
– การตอบสนอง (Responsiveness) เป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า เจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น บุคลากร สังคมส่วนรวม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

– การมีนวัตกรรม (Innovation) เป็นการสร้างนวัตกรรมจากการทำงานและนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ

– การมีขีดความสามารถ (Competency) เป็นขีดความสามารถขององค์กรและของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสามารถสะท้อนภาพการเรียนรู้ขององค์กรได้

– การมีประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์ที่ได้กับต้นทุนที่ลงไป ซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงและลงทุนลงแรงน้อยแต่ได้ผลมากหรือผลลัพธ์มีคุณภาพสูง

ดังนั้นกล่าวได้ว่า ความรู้ (Knowledge) ในที่นี้จึงอาจหมายถึงสารสนเทศ (Information) ที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับเราในการนำไปใช้งาน โดยสารสนเทศจะเป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ วิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ ส่วนข้อมูล (Data) จะเป็นข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่างๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความหรือประมวลผล



รูปที่ 1 การจัดการความรู้

ที่มา: วิจารณ์ พานิช, 2548

ภาพรวมของการจัดการความรู้ประกอบไปด้วยประเด็นที่สำคัญดังนี้ คือ 1. ประเภทของความรู้ ระดับความรู้ และการขับเคลื่อนความรู้ในองค์กร 2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 3. การดำเนินการจัดการความรู้ (ประพนธ์ ผาสุขยืด, 2547)

1. ประเภทของความรู้ ระดับความรู้ และการขับเคลื่อนความรู้ในองค์กร

ประเภทของความรู้

ประเภทของความรู้ในมุมมองของการจัดการความรู้ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)

ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล มีรากฐานมาจากจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ โดยมีบริบทเฉพาะ (Context Specific) สื่อสารถ่ายทอดในรูปของลายลักษณ์อักษรได้ยากแต่สามารถพัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือเรียกว่าเป็นอัตวิสัย (Subjective) ส่วนภาษาไทยจะแปลว่า “ภูมิปัญญา”

ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) หมายถึง ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดในรูปแบบต่างๆ ได้ โดยมีลักษณะเป็นวัตถุดิบ (Objective) หรือเป็นทฤษฎี เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร ซอฟต์แวร์ นโยบาย และรายงานต่างๆ อันเป็นความรู้ที่สามารถทำให้คนเข้าถึงได้ง่าย ส่วนภาษาไทยจะแปลว่า “องค์ความรู้”

ความสัมพันธ์ของความรู้ทั้งสองประเภทเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้โดยต้องอาศัยซึ่งกันและกัน (Mutually Constituted) เนื่องจากความรู้แบบฝังลึกเป็นส่วนประกอบของความรู้ทั้งหมด และสามารถแปลงให้เป็นความรู้แบบชัดแจ้งโดยการสื่อสารด้วยคำพูด ตามรูปแบบของเซซี (SECI Model) (ของ Nonaka และ Takeuchi) ความรู้ทั้งแบบแฝงเร้นและแบบชัดแจ้งมักจะมีการแปรเปลี่ยนถ่ายทอดไปตามกลไกต่างๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถอดความรู้ การผสานความรู้ และการซึมซับความรู้

ระดับความรู้

หากจำแนกระดับของความรู้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ คือ

1. ความรู้เชิงทฤษฎี (Know–What) เป็นความรู้เชิงข้อเท็จจริง รู้อะไร เป็นอะไร จะพบในผู้ที่สำเร็จการศึกษามาใหม่ๆ ที่มีความรู้โดยเฉพาะความรู้ที่จำมาได้จากความรู้ชัดแจ้งซึ่งได้จากการได้เรียนมาก แต่เวลาทำงานก็จะไม่มั่นใจและมักจะปรึกษารุ่นพี่ก่อน

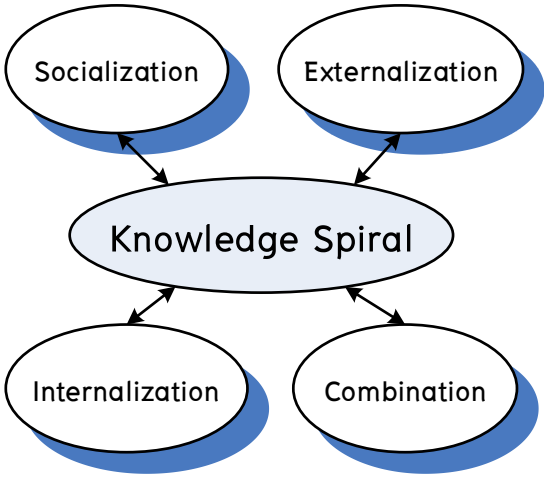
2. ความรู้เชิงทฤษฎีและเชิงบริบท (Know–How) เป็นความรู้เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง ภายใต้สภาพความเป็นจริงที่ซับซ้อน โดยสามารถนำเอาความรู้ชัดแจ้งที่ได้มาประยุกต์ใช้ตามบริบทของตนเองได้ ซึ่งมักพบในคนที่ทำงานไปหลาย ๆ ปีจนเกิดความรู้ฝังลึกที่เป็นทักษะหรือประสบการณ์มากขึ้น

3. ความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผล (Know–Why) เป็นความรู้เชิงเหตุผลระหว่างเรื่องราวหรือเหตุการณ์ต่างๆ ผลจากประสบการณ์ในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน และนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น โดยเป็นผู้ทำงานมาระยะหนึ่งแล้วเกิดความรู้ฝังลึก สามารถถอดความรู้ฝังลึกของตนเองมาแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นหรือถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้ พร้อมทั้งรับเอาความรู้จากผู้อื่นไปปรับใช้ในบริบทของตนเองได้

4. ความรู้ในระดับคุณค่าหรือความเชื่อ (Care–Why) เป็นความรู้ในลักษณะของความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ที่ขับดันมาจากภายในตนเองจะเป็นผู้ที่สามารถสกัด ประมวล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ความรู้ที่ตนเองมีอยู่กับความรู้ที่ตนเองได้รับมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมาได้ เช่น การสร้างตัวแบบ ทฤษฎีใหม่รวมถึงนวัตกรรมขึ้นมาใช้ในการทำงานได้

การขับเคลื่อนความรู้ในองค์กร

การขับเคลื่อนความรู้ในองค์กรมีลักษณะเป็น “เกลียวความรู้” (Knowledge Spiral) ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้งในองค์กรจนได้ความรู้ที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน ได้แก่ Socialization, Externalization, Combination และ Internalization แสดงดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 เกลียวความรู้

ที่มา: Australian Standard on Knowledge Management–a guide, 2016

Socialization คือ การแบ่งปันและสร้างความรู้ฝังลึกจากความรู้ฝังลึกของผู้ที่สื่อสารระหว่างกันโดยเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง

Externalization คือ การสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีอยู่และทำการเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร โดยเป็นการแปลงจากความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ชัดแจ้ง

Combination คือ การแปลงความรู้ชัดแจ้งจากความรู้ชัดแจ้งโดยรวบรวมความรู้ประเภทชัดแจ้ง ที่เรียนรู้มาสร้างเป็นความรู้ประเภทชัดแจ้งใหม่ๆ

Internalization คือ การแปลงความรู้ชัดแจ้งมาเป็นความรู้ฝังลึก ซึ่งเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้ไปปฏิบัติ หรืออาจกล่าวแบบง่ายๆ ได้ว่าเกลียวความรู้ในองค์กรประกอบด้วยขั้นตอนของการ แลกเปลี่ยน–เขียนออกมา–ยกระดับ–นำไปใช้ โดยที่ “แลกเปลี่ยน” เป็นการแบ่งปันและสร้างความรู้ฝังลึกจากความรู้ฝังลึก “เขียนออกมา” เป็นการแปลงจากความรู้ฝังลึกเป็นความรู้ชัดแจ้ง “ยกระดับ” เป็นการรวบรวมความรู้ประเภทความรู้ชัดแจ้งที่เรียนรู้มาสร้างเป็นความรู้ประเภทชัดแจ้งใหม่ๆ และ “นำไปใช้” เป็นการแปลงความรู้ชัดแจ้งมาเป็นความรู้ฝังลึก ซึ่งเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้ไปปฏิบัติ

องค์กรแห่งการเรียนรู้

การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษา ประสบการณ์ และนวัตกรรม โดยเป็นการเพิ่มขีดความสามารถหรือสมรรถนะสำหรับการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเรียนรู้จะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ การเรียนรู้ขององค์กรและการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

การเรียนรู้ขององค์กรจะได้มาจากการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) วงจรการประเมินและการปรับปรุงความคิดและปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมถึงการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการจัดระดับเทียบเคียง การเรียนรู้ของแต่ละบุคคลได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล ประเภทการเรียนรู้ที่สำคัญแสดงดังรูปที่ 3 ประกอบไปด้วยประเด็นดังนี้

– การเรียนรู้ความเป็นผู้นำ (Leadership Learning) เป็นการมุ่งเรียนรู้วิธีการจัดการ ส่วนบุคคล กลุ่ม ทีมงาน และหน่วยงานขององค์กรให้มีประสิทธิผล

– การเรียนรู้วัฒนธรรม (Cultural Learning) เป็นการมุ่งที่คุณค่า (Values), ทัศนคติ (Attitude) และความเชื่อ (Beliefs) ขององค์กรที่เป็นรากฐานสำหรับการเพิ่มผลิตภาพการทำงาน (Working Productivity)

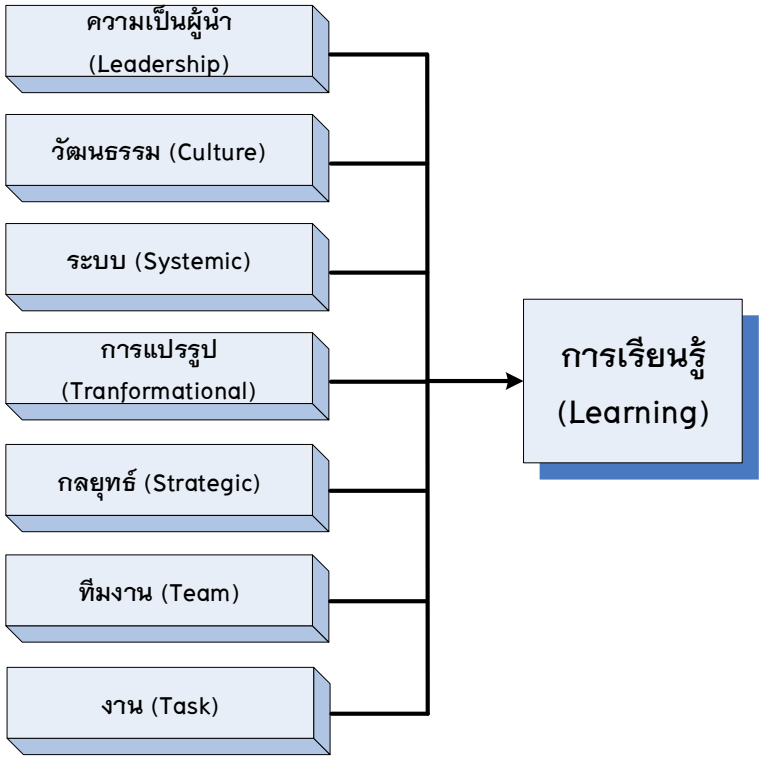
– การเรียนรู้ระบบ (Systemic Learning) เป็นการทำความเข้าใจระบบพื้นฐานและกระบวนการทำงานขององค์กร เพื่อการพัฒนาแนวทางหรือปรับปรุงระบบให้ดีขึ้น

– การเรียนรู้การแปรรูป (Transformational Learning) เป็นการมุ่งเรียนรู้เพื่อแนวทางการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์องค์กร (Paradigm Shift)

– การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic Learning) เป็นการมุ่งเรียนรู้กลยุทธ์พื้นฐานขององค์กรเพื่อหาวิธีการพัฒนาทักษะหรือแนวทางปฏิบัติการและการปรับปรุง

– การเรียนรู้ทีมงาน (Team Learning) เป็นการเรียนรู้เพื่อการจัดการทีมงานอย่างมีประสิทธิผล

– การเรียนรู้งาน (Task Learning) เป็นการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับวิธีการทำงานและแนวทางการเพิ่มสมรรถนะของงานเฉพาะ (Specific Task)



รูปที่ 3 ประเภทการเรียนรู้

ที่มา: ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จึงเป็นศิลปะของการปรับตัวอย่างรวดเร็วขององค์กร โดยรักษาทิศทางการเติบโตและยังคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

– มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)

– มีการสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) และการถ่ายทอดความรู้ (Transferring Knowledge) อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร

– การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

– มีการติดตามสารสนเทศจากภายนอกอย่างต่อเนื่อง

– มีศูนย์ความจำขององค์กร (Organization Memory) และการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร(Organizational Knowledge)

– มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม

– มีการคัดเลือกและสรรหาบุคลากรที่มีการพัฒนาการและเรียนรู้อย่างไม่สิ้นสุด

– มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตและทำการเทียบเคียง (Benchmark) จากวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best practices)

การเรียนรู้ขององค์กรจะส่งผลดังนี้

– การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองลูกค้าและการลดรอบเวลาการทำงาน

– การสร้างโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจ

– การเพิ่มมูลค่าให้แก่ลูกค้าผ่านผลิตภัณฑ์และบริการใหม่

– การเพิ่มผลิตภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร

– การลดความผิดพลาด ของเสีย ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง และ

– การเพิ่มผลการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการให้บริการต่อชุมชน

ส่วนการเรียนรู้ของพนักงานจะส่งผลดังนี้

– มีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้น

– ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่

– ทำให้บุคลากรที่อยู่ในองค์กรมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น

– เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานหรือการสร้างเครือข่าย (Networking) และ

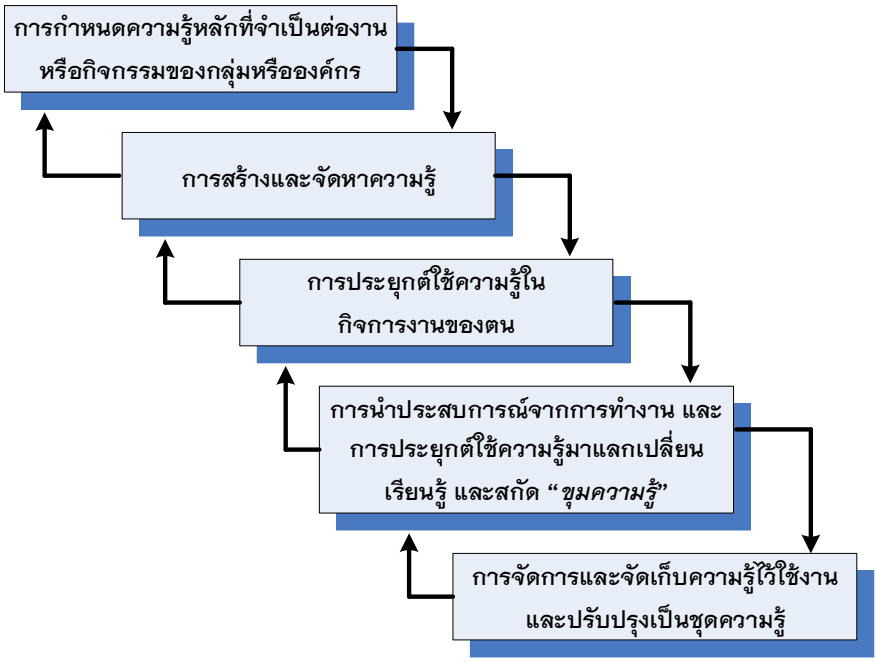
– สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร

การดำเนินการจัดการความรู้ยุคใหม่

ก่อนที่องค์กรใดจะดำเนินการจัดการความรู้นั้นจะต้องสำรวจองค์กรก่อนว่าความสำเร็จของงานที่เป็นเลิศขององค์กรคืออะไรและต้องการความรู้อะไรเป็นตัวช่วย องค์กรต้องการพัฒนาพนักงานให้มีคุณสมบัติอะไรบ้าง ลักษณะขององค์กรเรียนรู้ที่ต้องการเป็นอย่างไร และบรรยากาศของความเป็นชุมชนการเรียนรู้ในที่ทำงานที่พึงประสงค์นั้นมีลักษณะเป็นอย่างไร

จากนั้นแล้วจึงดำเนินการด้านการจัดการความรู้ตามขั้นตอนดังนี้คือ 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร 2) การสร้างและจัดหาความรู้ (Knowledge Creation & Acquisition) 3) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน 4) การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้ และ 5) การจัดการและจัดเก็บความรู้ (Knowledge Organization & Storage) สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึก และเชื่อมโยงมากขึ้น ซึ่งจะเหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น จากขั้นตอนที่ผ่านมาสามารถนำมาเขียนเป็นวงจรการพัฒนาการจัดการความรู้ในรูปแบบน้ำตก (Waterfall Model) แสดงดังรูปที่ 4

1. การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร เป็นการการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่เป็นความรู้หลัก (Core Knowledge) ขององค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร ซึ่งอาจหมายถึงเข็มทิศในการจัดการความรู้ขององค์กร โดยการพิจารณาว่าเป้าหมายหลักขององค์กรคืออะไร และต้องการความรู้หลักด้านไหนบ้างเพื่อบรรลุเป้าหมายหลักนั้น



รูปที่ 4 ขั้นตอนการจัดการความรู้ในรูปแบบน้ำตก

ที่มา: Ikujiro Nonaka, von Krogh and Georg, 2009

2. การสร้างและจัดหาความรู้ (Knowledge Creation & Acquisition) เป็นการเสาะหา การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะต่อการใช้งานของตน โดยอาจเริ่มจากทุนปัญญา (Intellectual Capital) ที่มีอยู่แล้วภายในองค์กรในรูปของผลงานที่เป็นเลิศ หรือความสำเร็จที่สะท้อนจากวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practices)

การสร้างและจัดหาความรู้นี้อาจมีการสร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยทีมสำคัญ 2 ทีม ได้แก่ ทีมประสานงานและทีมปฏิบัติการ

ทีมประสานงาน อาจแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการประสานงานการจัดการความรู้ ควรมีกรรมการที่เป็นผู้บริหารระดับสูงหรือผู้บริหารระดับกลางจากทุกหน่วยงานหรือเกือบทุกหน่วยงาน

ทีมปฏิบัติการ ประกอบด้วย กลุ่มผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ (Knowledge Practitioner) กลุ่มผู้เอื้ออำนวยการจัดการความรู้ (Knowledge Facilitator) กลุ่มผู้บริหารระบบการจัดการความรู้ กลุ่มผู้บริการไอซีที (ICT Service Provider) และกลุ่มผู้ดูแลฐานข้อมูลความรู้บนระบบไอซีที โดยจะต้องเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลสมัยใหม่

ดังตัวอย่างขององค์กรธุรกิจชั้นนำในประเทศญี่ปุ่นที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมระยะยาวในการสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ฝังลึกที่มิได้แสดงออกในรูปของเอกสาร แต่จะกระตุ้นให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้เพื่อสร้างกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและใช้สารสนเทศทางความรู้ เช่น ในการพัฒนารูปแบบรถของอุตสาหกรรมรถยนต์จะใช้นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยการสับเปลี่ยนบุคลากร (Rotate) ให้ทำงานในหน้าที่ต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดความรู้ฝังลึกที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สร้างสรรค์ความรู้ (Knowledge Creator) ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่อเมริกายากที่จะพัฒนาตามแนวทางวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวนี้ได้ ส่วนองค์กรชั้นนำของยุโรปก็มีการประยุกต์ใช้วิธีการจัดการความรู้และประสบผลสำเร็จเช่นกัน

3. การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน การประยุกต์ความรู้ในการใช้งาน (Knowledge Application) เป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมหลักต่างๆ ผ่านระบบการไหลของงานด้วยระบบเครือข่าย (Network) ไปยังหน่วยงานต่างๆ

ควบคู่ไปกับกิจกรรมพัฒนาสินค้าหรือรูปแบบการทำงานใหม่เพื่อตอบสนอง (Responsiveness) ต่อลูกค้า เจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคมส่วนรวม โดยสามารถสร้างนวัตกรรมในการทำงานและผลิตภัณฑ์หรือบริการ รวมถึงการเพื่อการเพิ่มขีดความสามารถ (Competency) ขององค์กรและบุคลากร ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานในที่สุด

4. การนำประสบการณ์จากการทำงานและการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้เพื่อการเผยแพร่และถ่ายทอด เป็นการการกระจายความรู้ (Knowledge Distribution) โดยอาจใช้เครื่องมือในการสืบค้นสารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บ แล้วกระจายสู่หน่วยงานต่างๆ เพื่อการใช้งานหรืออาจใช้วิธีดำเนินการแบบ “บุคลากรระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน” (Middle-Up-Down Management) เพื่อสร้างวัฒนธรรมแนวราบที่มีการสื่อสารอย่างเป็นอิสระทุกทิศทาง โดยจะทำให้เกิดการเกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกัน เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง อีกทั้งทำให้องค์กรสามารถสกัด รวบรวม และสังเคราะห์ เพื่อยกระดับความรู้ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การจัดการและจัดเก็บความรู้ (Knowledge Organization & Storage) สำหรับไว้ใช้งานและปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึก และเชื่อมโยง เพื่อให้เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น เป็นการจัดการและจัดเก็บความรู้ที่องค์กรสร้างให้เป็นหมวดหมู่และเก็บลงในฐานข้อมูล (Database) ที่มีประสิทธิภาพพร้อมกับดำเนินการสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก มีระบบการรับรู้และตรวจสอบข่าวสารเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคีหรือเครือข่าย อันเป็นการให้ความสำคัญกับความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึกอย่างเท่าเทียมกัน และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อประโยชน์ขององค์กร (De Nadae & De Carvalho, 2017)

ดังนั้นอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า กระบวนการสำคัญของ KM ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนสำคัญ คือ 1) Knowledge Vision หมายถึง การมองว่าเราจะไปทางไหน หรือพูดง่าย ๆ จะทำไปทำไม 2) Knowledge Sharing หมายถึง การแบ่งปันความรู้ คือ การเอาความรู้ที่แต่ละคนมาถ่ายทอดหรือเล่าสู่กันฟังนั่นเอง รวมถึงการจัดเวทีให้แบ่งปันหรือเล่าสู่กันฟังนี้อาจเรียกว่าเป็นชุมชนของการปฏิบัติที่ดี (Community of Practice) และ 3) Knowledge Assets หมายถึง การนำเอาความรู้ที่ได้มาเก็บไว้เป็นแหล่งความรู้หรือขุมทรัพย์ความรู้

การประเมินสภาพแวดล้อมและความรู้ขององค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมและความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร เป็นการตรวจประเมินในระดับองค์กร หน่วยงาน กลุ่ม แผนก หรือส่วนงานอย่างเป็นระบบ โดยการสืบค้น ตรวจสอบ พิสูจน์ วัด และประเมินโครงสร้าง การใช้งาน การไหลของแหล่งความรู้ และสินทรัพย์ความรู้ ทั้งความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึก รวมทั้งปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความรู้ ทำให้องค์กรเข้าใจถึงจุดแข็ง (Strength), จุดอ่อน (Weakness), โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Treat) ขององค์กร หรือ SWOT Analysis และสามารถจัดลำดับ เรื่องที่ควรมุ่งเน้นในการจัดการความรู้ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (บุญดี บุญญากิจ และ ณัชมน พรกาญจนานันท์, 2550)

Australian Standard ให้ความหมายการตรวจประเมินความรู้ (Knowledge Audit) ว่าเป็นเครื่องมือที่องค์กรสามารถใช้เพื่อให้เข้าใจระบบนิเวศของความรู้ (Knowledge Ecosystem) ขององค์กรได้ดีขึ้น เช่น โครงสร้าง การใช้งาน การส่งผ่าน และสินทรัพย์ภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สามารถประเมินแนวทางการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ผลที่ได้จากการประเมินความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรควรจะประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้

- ความรู้ที่องค์กรต้องการเพื่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับที่เป็นผลงานเลิศ
- ความรู้ที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน

– ช่องว่าง (Gap) ระหว่างความต้องการกับที่มีอยู่จริง

– การไหล (Flow) ของความรู้ในองค์กรเป็นอย่างไร

– มีปัจจัยอะไรบ้างที่ขัดขวางการไหลของความรู้ขององค์กร

การตรวจประเมินความรู้สามารถเลือกใช้เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ ในการค้นหา จัดเก็บและรวบรวมข้อมูล หลักฐาน ข้อเท็จจริง และข้อคิดเห็นต่างๆ ได้ตามความเหมาะสม เครื่องมือและเทคนิคที่ใช้กันโดยทั่วไปมีดังนี้

– การสำรวจความคิดเห็นโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires)

– การสัมภาษณ์ (Interview Guide)

– การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

– การสังเกต (Observation Guide)

– การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Action Conference)

– การค้นหาข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Search)

– การสร้างแผนที่ความรู้ (Road Mapping)

การตรวจประเมินสภาพแวดล้อมปัจจุบันและความรู้ขององค์กร ควรประกอบด้วยมุมมองใน 11 มิติหลัก คือ 1) มิติการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ 2) มิติความเป็นเลิศที่ต้องได้มาจากการให้ความสำคัญกับลูกค้า 3) มิติการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล 4) มิติการให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจ 5) มิติการมีความคล่องตัว 6) มิติการมองอนาคตเป็นที่ตั้ง 7) มิติการบริหารจัดการเพื่อสร้างนวัตกรรม 8) มิติการบริหารจัดการด้วยการใช้ข้อเท็จจริง 9) มิติความรับผิดชอบต่อสังคม 10) มิติการยึด “ผลลัพธ์” และ “การให้คุณค่า” เป็นเป้าหมายในการทำงาน และ 11) มิติการมีมุมมองเชิงระบบ

1. มิติการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

มิติการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ เน้นความสำคัญในการที่ผู้นำระดับสูงควรจะต้องทำตนเป็นแบบอย่างในด้านการประพฤติปฏิบัติในงานต่างๆ เพื่อให้ตรงตามเป้าหมายองค์กรที่ได้ตั้งไว้ เป็นการสร้างบุคลากรทั่วทั้งองค์กรให้มีความเป็นผู้นำ มีความมุ่งมั่น และมีความคิดริเริ่มในการทำงาน รวมถึงการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลายอย่างสมดุล ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ ระบบงานและวิธีการในการทำงานที่กำหนดขึ้นมานั้นต้องตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ประเด็นสำคัญของมิติการนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย

– การกำหนดทิศทางขององค์กร

– การให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอย่างยิ่ง

– การกำหนดค่านิยมขององค์กรที่ชัดเจนเพื่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีงาม

– การตั้งความคาดหวังอย่างท้าทายในเรื่องของผลลัพธ์

– การทำให้องค์กรบรรลุความเป็นเลิศได้

– การสร้างแรงบันดาลใจหรือจูงใจให้บุคลากร สร้างนวัตกรรม มีการเพิ่มพูนความรู้และความสามารถของตนเอง การสร้างแรงบันดาลใจหรือแรงจูงใจ หรือส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนทำงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร มีการพัฒนาตนและเรียนรู้ การมีความคิดที่สร้างสรรค์และนำความคิดดังกล่าวไปสร้างนวัตกรรม

2. มิติความเป็นเลิศที่ต้องได้มาจากการให้ความสำคัญกับลูกค้า

มิติความเป็นเลิศที่ต้องได้มาจากการให้ความสำคัญกับลูกค้า เน้นความสำคัญที่องค์กรสมัยใหม่ต้องให้ความใส่ใจในทุกเรื่องที่ให้คุณค่า (Value) กับลูกค้า ได้แก่ คุณสมบัติและคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์และการให้บริการตลอดจนวิธีการในการเข้าถึงลูกค้าและให้ลูกค้าเข้าถึง การดำเนินการในลักษณะนี้จะทำให้องค์กรได้ลูกค้าใหม่ ลูกค้าเดิมพอใจ ลูกค้านิยมองค์กรมากกว่าคู่แข่ง ลูกค้ากล่าวถึงในด้านดีและแนะนำบอกต่อ ลูกค้ามีความภักดี (Brand

Loyalty) ธุรกิจขยายมากขึ้น ประเด็นความเป็นเลิศที่ต้องได้มาจากการให้ความสำคัญกับลูกค้านั้นประกอบด้วยประเด็นที่เป็นปัจจุบันและอนาคต นั่นคือ

– ความเข้าใจในความต้องการของลูกค้าในปัจจุบัน

– การคาดการณ์ความต้องการของลูกค้าในอนาคตทั้งในส่วนตลาดเดิมและตลาดใหม่

– ทัศนคติและความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อองค์กรอันทำให้ลูกค้ามีความไว้เนื้อเชื่อใจ มีความมั่นใจ และมีความภักดีต่อองค์กร รวมถึงการที่สามารถแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับของเสียและความผิดพลาดในการทำงาน การทำสิ่งที่ถูกต้องให้กับลูกค้า ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้สามารถรักษาลูกค้าไว้ได้ และช่วยสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ดียิ่งขึ้นอย่างโดดเด่นและแตกต่างออกไปจากของคู่แข่ง เช่น การทำสิ่งใหม่ๆ หรือปรับปรุงสิ่งเดิมที่องค์กรเสนอให้ลูกค้า การนำเสนอผลิตภัณฑ์ควบคู่กับบริการที่ผสมผสานกันอย่างลงตัว การนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือให้บริการที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะของลูกค้าแต่ละรายได้ การใช้ช่องทางที่หลากหลายในการเข้าถึงลูกค้าและให้ลูกค้าเข้าถึง การตอบสนองอย่างรวดเร็ว และการผูกสัมพันธ์กับลูกค้าทุกรูปแบบ

3. มิติการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล

มิติการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล เน้นความสำคัญที่การเรียนรู้ขององค์กรส่งผลให้เกิดการปรับปรุงเรื่องเดิมที่มีอยู่ให้ดีขึ้น หรือทำให้เกิดเรื่องใหม่หรือสิ่งใหม่เพื่อบรรลุเป้าหมายใหม่หรือการสร้างแนวทางใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ของบุคลากรส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน และเกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างนวัตกรรม ประเด็นที่สำคัญในมิติการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคลจะประกอบด้วย

– การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวัน

– การเรียนรู้เป็นเรื่องของการปฏิบัติงานทุกระดับ ทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร

– ความสามารถในการแก้ปัญหาที่สาเหตุ

– การแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร

– บุคลากรอยากเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่สำคัญ หรือทำให้เรื่องเดิมดีขึ้น

– การหมุนเวียนบุคลากรให้ได้มีโอกาสทำงานในหน้าที่ต่างๆ

– การฝึกอบรมควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานและสามารถเชื่อมโยงเรื่องที่ฝึกอบรมเข้ากับความต้องการที่แท้จริงขององค์กรได้

– การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ประโยชน์ในการให้การศึกษาและฝึกอบรม

4. มิติการให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจ

มิติการให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจ เน้นความสำคัญที่การให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นการที่องค์กรจะต้องจริงจังและใส่ใจในการทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ ได้รับการพัฒนา มีความผาสุกและได้รับการเอาใจใส่ให้อยู่ดีกินดีอย่างเหมาะสม

การให้ความสำคัญกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเป็นการร่วมมือกับลูกค้า ผู้ส่งมอบ และสถาบันการศึกษาในเรื่องต่างๆ ส่งผลให้องค์กรเข้าสู่ตลาดใหม่ได้ง่ายขึ้น เพื่อใช้เป็นฐานที่ดีต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ มีการเสริมซึ่งกันและกันระหว่างองค์กรกับพันธมิตร โดยการผสมผสานความแข็งแกร่งและความสามารถของแต่ละฝ่ายเข้าด้วยกัน ประเด็นสำคัญของมิติการให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจจะประกอบด้วย

– การแสดงให้เห็นชัดเจนว่าต้องการให้บุคลากรประสบความสำเร็จในชีวิตการงานจริงๆ

– การแสดงออกถึงการได้รับรู้และชื่นชมพนักงานนอกเหนือจากการให้ผลตอบแทนตามปกติ

– มีการพัฒนาและสร้างความก้าวหน้าในการงานให้กับบุคลากร

– มีการให้และแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถบริการลูกค้าและทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

– สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำ

5. มิติการมีความคล่องตัว (Mobility Organization)

มิติการมีความคล่องตัว เน้นความสำคัญที่ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ยืดหยุ่น มีการตอบสนองที่รวดเร็ว คล่องตัว และตรงตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะรายได้ดียิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มความเร็วในการลดรอบเวลาที่จะต้องใช้ ตั้งแต่ขั้นตอนของการออกแบบจนถึงขั้นตอนของการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของตลาดโลก ประเด็นสำคัญของมิติการมีความคล่องตัวจะประกอบด้วย

– การลดความสลับซับซ้อนของหน่วยงาน

– การลดความสลับซับซ้อนในกระบวนการทำงาน

– การลดเวลาที่ต้องใช้ในการเตรียมการและเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่ง

6. มิติการมองอนาคตเป็นที่ตั้ง

มิติการมองอนาคตเป็นที่ตั้ง เน้นความสำคัญที่ผลที่ทำให้เกิดการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนและยืนหยัดอยู่ในแนวหน้าของตลาดได้ และพร้อมที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย อันได้แก่ ลูกค้า พนักงาน ผู้ส่งมอบและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจ ผู้ถือหุ้น สาธารณชน และชุมชน

ประเด็นสำคัญของมิติการมองอนาคตเป็นที่ตั้ง ได้แก่ การคาดการณ์ และความคาดหวังของลูกค้า การหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ความร่วมมือทางธุรกิจ การขยายตัวของตลาดโลก การพัฒนาเทคโนโลยี วิวัฒนาการทางด้านอี–คอมเมิร์ซ (e–Commerce Revolution) ลูกค้าหรือส่วนตลาดใหม่ ความเปลี่ยนแปลงด้านกฎระเบียบต่างๆ ของหน่วยงานรัฐ ความคาดหวังของชุมชนและสังคม และแผนกลยุทธ์ของคู่แข่ง เป็นต้น

7. มิติการบริหารจัดการเพื่อสร้างนวัตกรรม

มิติการบริหารจัดการเพื่อสร้างนวัตกรรม (Innovation) เน้นความสำคัญที่การเปลี่ยนแปลงสำคัญที่ส่งผลถึงปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ และกระบวนการทำงาน เพื่อสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การสร้างนวัตกรรมสามารถทำให้องค์กรมีผลการดำเนินการสู่มิติใหม่ซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อธุรกิจในทุกด้าน และต่อทุกกระบวนการทำงาน

ประเด็นสำคัญของมิติการบริหารจัดการเพื่อสร้างนวัตกรรมคือ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องดำเนินการเพื่อให้นวัตกรรมกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรและแทรกซึมเข้าไปจนเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานประจำวันให้ได้

8. มิติการบริหารจัดการด้วยการใช้ข้อเท็จจริง

มิติการบริหารจัดการด้วยการใช้ข้อเท็จจริง เน้นความสำคัญในเรื่องการวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการขององค์กรโดยให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดในด้านต่างๆ โดยตัวชี้วัดผลการดำเนินการนั้น จะต้องสะท้อนกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร และเป็นข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญเกี่ยวกับกระบวนการหลัก ผลิตผล และผลลัพธ์ที่ได้ โดยใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภทประกอบกัน รวมถึงมีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศนั้นด้วยเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ

องค์กรต้องเลือกตัวชี้วัดที่เหมาะสมและใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวให้เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลให้ผลงานด้านลูกค้า ด้านปฏิบัติการ และด้านการเงินดีขึ้น การมีตัวชี้วัดครบเครื่องที่เชื่อมโยงกับความต้องการของลูกค้า และเชื่อมโยงกับผลการดำเนินการขององค์กร จะมีผลทำให้กระบวนการต่างๆ ประสานซึ่งกันและกันได้ และดำเนินไปในทิศทางเดียวกับเป้าประสงค์ขององค์กรได้

องค์กรควรจะต้องทบทวนตัวชี้วัดต่างๆ ว่ายังเหมาะสมอยู่หรือไม่ และหากเห็นว่าเป็นเรื่องจำเป็นก็ดำเนินการปรับเปลี่ยนเป็นตัวชี้วัดใหม่ เพื่อให้สอดรับกับเป้าประสงค์ให้ดียิ่งขึ้น

ประเด็นสำคัญของมิติการบริหารจัดการด้วยการใช้ข้อเท็จจริงด้วยการให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดผลการดำเนินการประกอบด้วยตัวชี้วัดในด้านต่างๆ ได้แก่ ลูกค้า ผลิตภัณฑ์และบริการ สมรรถนะของผู้ส่งมอบ สมรรถนะของบุคลากรองค์กร ผลงานด้านการลดต้นทุน ผลลัพธ์ด้านการเงิน ผลงานด้านปฏิบัติการเชิงเปรียบเทียบ ผลงานด้านตลาดเชิงเปรียบเทียบ และผลดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เป็นต้น

9. มิติความรับผิดชอบต่อสังคม

มิติความรับผิดชอบต่อสังคม เน้นความสำคัญที่องค์กรควรจะต้องเน้นย้ำความรับผิดชอบขององค์กรที่มีต่อส่วนรวม (Social Responsible) ด้วยการดำเนินการอย่างมีจริยธรรมและการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีและเป็นแบบอย่างที่ดีในการให้ความสำคัญกับจริยธรรมทางธุรกิจและการป้องกันปัญหาด้านสาธารณสุขความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจเป็นปัญหาที่มาจากการปฏิบัติการขององค์กรและจากวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร

นอกจากนั้นองค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและลดความสูญเปล่าของทรัพยากรตั้งแต่ต้นทางและต้องคาดการณ์ถึงผลกระทบในทางลบที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการผลิต การกระจายผลิตภัณฑ์ การขนส่ง การใช้ผลิตภัณฑ์ และการกำจัดผลิตภัณฑ์

ประเด็นสำคัญของมิติความรับผิดชอบต่อสังคมประกอบไปด้วยการสนับสนุนต่อความต้องการหลักของส่วนรวมหรือสังคม เช่น การปรับปรุงการศึกษา การดูแลสุขอนามัยของชุมชน การรักษาสิ่งแวดล้อมที่ดี การอนุรักษ์ทรัพยากร การให้บริการชุมชน การดำเนินการของธุรกิจที่ต้องปรับปรุง วิธีการปฏิบัติงานขององค์กร และการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชน

10. มิติการยึด “ผลลัพธ์” และ “การให้คุณค่า” เป็นเป้าหมายในการทำงาน

มิตินี้ผลลัพธ์ที่สำคัญๆ ขององค์กรควรมีความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ เช่น ลูกค้า บุคลากร ผู้ถือหุ้น ผู้ส่งมอบ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทางธุรกิจ ส่วนรวม และชุมชน ซึ่งจะทำให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ มีความชื่นชมยินดี มีความภักดีต่อองค์กร ประกอบไปด้วยประเด็นที่สำคัญ ได้แก่

– การระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ชัดเจน เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างคุณค่าที่สมดุลได้ และมั่นใจได้ว่าแผนงานและกิจกรรมต่างๆ สามารถสนองตอบต่อความต้องการที่หลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยไม่เกิดผลกระทบใดในทางลบได้

– การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการทั้งสองแบบ คือ ตัวชี้วัดแบบนำและตัวชี้วัดแบบตาม (Leading & Lagging Indicators) ร่วมกันอย่างสมดุล

– การสื่อให้ทราบถึงแผนระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญๆ ที่จะต้องดำเนินการ

– การติดตามผลการดำเนินการ เพื่อดำเนินการปรับปรุงผลลัพธ์ต่างๆ ให้ดีขึ้น

11. มิติการมีมุมมองเชิงระบบ

มิติการมีมุมมองเชิงระบบ เป็นการบริหารจัดการองค์กรซึ่งมีองค์ประกอบที่หลากหลายให้สอดประสานกันเพื่อความสำเร็จขององค์กร เป็นการทำให้ทุกคนมององค์กรเป็นหนึ่งเดียวได้ ด้วยการทำให้ภารกิจสำคัญหรือกระบวนการต่างๆ ที่สำคัญๆ ดำเนินไปอย่างเชื่อมโยงและสอดประสานกันอย่างทั่วถึง เพื่อจะได้มั่นใจว่า แผนงานกระบวนการและตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นมา ตลอดจนการลงมือทำงานจริง เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างบูรณาการ ประกอบไปด้วยประเด็นที่สำคัญ คือ

– การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และการมีพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการให้ความสำคัญกับความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นที่ตั้ง

– การกำหนดตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกลยุทธ์กับกระบวนการต่างๆ ให้สัมพันธ์กัน

– การจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม

– การติดตามผลการดำเนินการ

– การพิจารณาและวิเคราะห์ผลการดำเนินการ

– การกำหนดเรื่องที่จะต้องดำเนินการต่อไปในอนาคตโดยดูจากผลการวิเคราะห์การดำเนินการ

การนำกระบวนการจัดการความรู้เข้าสู่การปฏิบัติและพัฒนาผลลัพธ์ขององค์กร

การนำกระบวนการจัดการความรู้เข้าสู่กระบวนการปฏิบัติและพัฒนาผลลัพธ์ขององค์กรยุคใหม่ ประกอบไปด้วยประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) กระบวนการด้านการนำองค์กร 2) กระบวนการด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) กระบวนการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4) กระบวนการด้านการวัดและการวิเคราะห์ 5) กระบวนการด้านการมุ่งเน้นบุคลากร 6) กระบวนการด้านการจัดกระบวนการขององค์กร และ 7) ด้านผลลัพธ์ขององค์กร (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2558)

1. กระบวนการด้านการนำองค์กร

การนำการจัดการความรู้เข้าสู่กระบวนการด้านการนำองค์กรช่วยให้ผู้นำระดับสูงขององค์กรได้ชี้นำและทำให้องค์กรยั่งยืน มีระบบธรรมาภิบาล และดำเนินการเกี่ยวกับจริยธรรม กฎหมาย ความรับผิดชอบต่อชุมชน สามารถความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญที่จะนำไปสู่ความสามารถดังต่อไปนี้

– การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากร

– การส่งเสริมและทำให้เกิดนวัตกรรมในด้านต่างๆ

– การสนับสนุนให้บุคลากรนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตภายในองค์กร

2. กระบวนการด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

การนำการจัดการความรู้เข้าสู่กระบวนการด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ สามารถช่วยองค์กรในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญที่จะนำไปสู่ความสามารถดังต่อไปนี้

– กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร

– การปฏิบัติอย่างทั่วทั้งองค์กรตามแผนปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. กระบวนการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

การนำการจัดการความรู้เข้าสู่กระบวนการด้านการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด สามารถช่วยให้องค์กรกำหนดความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวัง และความนิยมของลูกค้าและตลาด การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ได้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ ความภักดี และการรักษาลูกค้าไว้ เพื่อนำไปสู่การขยายตัวของธุรกิจและความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญที่จะนำไปสู่ความสามารถดังต่อไปนี้

– การนำข้อมูลความต้องการของลูกค้าไปใช้ในการวางแผนการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุง และตอบสนองความต้องการของลูกค้า

– การวัดความพึงพอใจหรือประทับใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่าไว้ หรือได้ลูกค้าใหม่

4. กระบวนการด้านการวัดและการวิเคราะห์

การนำการจัดการความรู้เข้าสู่กระบวนการด้านการวัดและการวิเคราะห์ สามารถช่วยให้องค์กรสามารถเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ รวมถึงการทบทวนและใช้ผลการทบทวนเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญที่จะนำไปสู่ความสามารถดังต่อไปนี้

– การคัดเลือกและเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการติดตามงานประจำวัน และติดตามผลการดำเนินงานในระดับองค์กร

– การส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

– การรวบรวมความรู้ของบุคลากรและถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน

– การถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ให้ลูกค้า ผู้ส่งมอบและคู่ค้า การเก็บรวบรวมความรู้ที่เป็นประโยชน์จากลูกค้า ผู้ส่งมอบ และคู่ค้า

– การค้นหาวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practices) และนำมาเรียนรู้ร่วมกันแล้วนำไปใช้จริงอย่างทันที

5. กระบวนการด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

การนำการจัดการความรู้เข้าสู่กระบวนการด้านการมุ่งเน้นบุคลากร สามารถช่วยให้องค์กรสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจขององค์กร กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวม ตอบสนองความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญที่จะนำไปสู่ความสามารถดังต่อไปนี้

– การนำข้อคิดเห็น วัฒนธรรม ประเพณี และความคิดอ่านของพนักงานมาเป็นข้อพิจารณา เพื่อสร้างและปรับปรุงระบบงาน (Work System)

– การประเมินผลปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน การรับรู้ชื่นชม การให้รางวัลหรือสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

– การกำหนดคุณลักษณะและทักษะของบุคลากรที่องค์กรต้องการ

– การจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในงาน (Career Path) ของบุคลากรและการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้นำและผู้บริหาร

– การให้การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร

– การนำสินทรัพย์ความรู้และกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรมาใช้ในการให้การศึกษาและฝึกอบรมบุคลากร

– การผลักดันให้บุคลากรใช้ความรู้และทักษะที่ได้จากเรียนรู้มาใช้ในการทำงานของตนเอง และเกิดการใช้ความรู้ทักษะในองค์กรได้ในระยะยาว

– การถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่กำลังจะลาออกหรือเกษียณอายุ

– การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน

– ความพึงพอใจ ความผาสุก และการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร

6. กระบวนการด้านการจัดกระบวนการขององค์กร

การนำการจัดการความรู้เข้าสู่กระบวนการด้านการจัดกระบวนการ สามารถช่วยให้องค์กรกำหนดความสามารถพิเศษ และระบบงาน รวมทั้งการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ เพื่อนำไปใช้ในระบบงานในการสร้างคุณค่าให้ลูกค้า และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและยั่งยืน ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญที่จะนำไปสู่ความสามารถดังต่อไปนี้

– การเชื่อมโยงการจัดกระบวนการเข้ากับการปรับปรุงองค์กรด้วยวิธีต่างๆ

– การปรับปรุงกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน

กระบวนการสร้างคุณค่า (Key Value Creation Processes) หมายถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และการให้บริการตลอดจนกระบวนการสำคัญอื่น ๆ ที่ส่งผลโดยตรงต่อการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าและให้กับองค์กร

กระบวนการสนับสนุน (Support Processes) หมายถึง กระบวนการสำคัญต่างๆ ที่ช่วยให้กระบวนการสร้างคุณค่าดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

7. ด้านผลลัพธ์ขององค์กร

การนำการจัดการความรู้เข้าสู่การวัดผลลัพธ์ สามารถช่วยให้องค์กรประเมินผลการดำเนินการขององค์กรและการปรับปรุงด้านที่สำคัญทุกด้าน รวมถึงการเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรอื่นที่ขายผลิตภัณฑ์หรือให้บริการที่คล้ายคลึงกันด้วย ก่อให้เกิดประโยชน์ที่สำคัญ คือ องค์กรสามารถนำเสนอข้อมูลผลลัพธ์และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ด้านการเงินและตลาด ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ และด้านการนำองค์กร

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ แสดงถึงการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพซึ่งจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ความภักดี และการกล่าวถึงในทางที่ดี อันเป็นมุมมองและการตัดสินใจของลูกค้าที่มีผลต่อการซื้อและความสัมพันธ์กับองค์กรในอนาคต เช่น ผลการใช้งานจริงของผลิตภัณฑ์ อัตราความบกพร่อง ความผิดพลาดของการให้บริการ และเวลาในการตอบสนอง เป็นต้น

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า แสดงถึงการที่องค์กรทำให้ลูกค้าพึงพอใจ สร้างความภักดี ทำให้กลับมาซื้อและใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการซ้ำและลูกค้ากล่าวถึงในทางที่ดี เช่น ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าไว้ การได้ลูกค้าและการเสียลูกค้า ลูกค้าที่ทำธุรกิจกับองค์กรเป็นประจำ ข้อร้องเรียนจากลูกค้า การแก้ปัญหาข้อร้องเรียนอย่างมีประสิทธิผล และมารยาทการให้บริการ เป็นต้น

ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด แสดงถึงความมั่นคงทางการเงิน รวมทั้งความท้าทายและโอกาสในตลาด เช่น รายได้ กำไรหรือขาดทุน ฐานะด้านเงินสด มูลค่าสินทรัพย์สุทธิ อัตราส่วนหนี้สิน วงจรเงินสด กำไรสุทธิต่อหุ้น ประสิทธิภาพของการดำเนินการด้านการเงิน ผลตอบแทนทางการเงิน การเติบโตทางธุรกิจ เงินบริจาคเพื่อการกุศล และสัดส่วนรายได้ของผลิตภัณฑ์หรือบริการ เป็นต้น

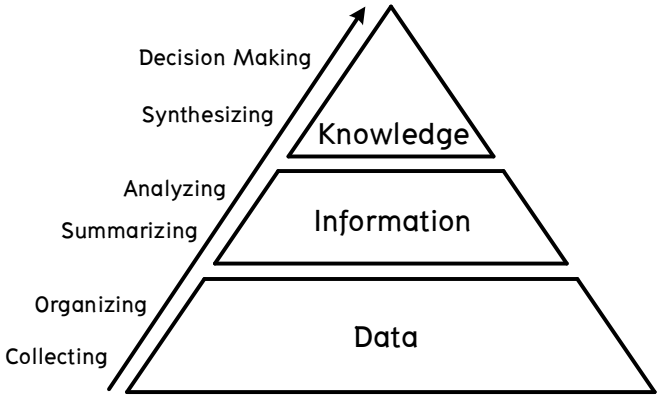
ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร แสดงถึงการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เพิ่มผลิตภาพ ความผูกพัน ส่งเสริมการเรียนรู้ การเอื้ออาทร การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ ความผูกพันและบรรยากาศในการทำงานของบุคลากร การฝึกอบรม รวมถึงขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ แสดงถึงการติดตามกระบวนการที่สำคัญและการปรับปรุงการปฏิบัติการ ความพร้อมขององค์กรต่อภาวะฉุกเฉิน การลดต้นทุนได้มากขึ้นหรือมีผลิตภาพสูงขึ้น การใช้ทรัพยากรจากภายในและภายนอก การลดระดับการปล่อยมลพิษ การลดปริมาณการปล่อยของเสีย การใช้ประโยชน์จากผลผลิตพลอยได้ การนำของเสียกลับมาใช้ใหม่ รอบเวลา ความยืดหยุ่นของการผลิต เวลาทั้งหมดที่ใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า เวลาที่ใช้ในการตั้งเครื่องจักร เวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด อัตรานวัตกรรม การลดจำนวน

สินค้าคงคลังและการตรวจรับวัตถุดิบ และการลดต้นทุนในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Nicole Afable, Daan Boom & Serafin Talisayon, 2020)

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร แสดงถึงการนำองค์กรและธรรมาภิบาล การบรรลุแผนเชิงกลยุทธ์ ความรับผิดชอบต่อสังคม การเป็นองค์กรที่มีจริยธรรม การบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีของชุมชน การบรรลุผลอย่างโดดเด่นในการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ และด้านสาธารณะอื่นๆ

ดังนั้นสามารถสรุปกระบวนการจัดการความรู้ได้ว่า 8 ขั้นตอนของการนำ KM ไปสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแสดงดังรูปที่ 5 ดังนี้



รูปที่ 5 8 ขั้นตอนการนำ KM ไปสู่การปฏิบัติ

ที่มา: Kirby Wright, 2005

ขั้นที่ 1 กำหนดและสร้างทีมงานจัดการองค์ความรู้ในองค์กร (KM Team) ซึ่งเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการสร้าง KM ในองค์กร เชื่อมโยงกับเป้าหมายของผู้นำ ผู้บริหารโครงการมีทีมงานที่หลากหลายตามลักษณะการดำเนินงาน โดยจะมีผู้ที่จัดการองค์ความรู้เฉพาะด้าน (Subject Manager), ผู้เชื่อมโยงองค์ความรู้จากหลายกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไปยังผู้ใช้ที่ต้องการ (Knowledge Broker), ผู้เชี่ยวชาญกระบวนการ KM ซึ่งทำหน้าที่เป็นโค้ชในองค์กร (KM Coordinator) และที่ปรึกษา (KM Project Consultant)

ขั้นที่ 2 กำหนดกลยุทธ์ KM ขององค์กร โดยการศึกษากลยุทธ์ขององค์กรว่ามีสาระสำคัญด้านใดบ้าง ดำเนินการวิเคราะห์โอกาสและองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งทางด้านธุรกิจและงานปฏิบัติการ เลือกองค์ความรู้ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรสูงสุดมาดำเนินการเป็นโครงการนำร่อง (Pilot Project)

ขั้นที่ 3 ดำเนินการสำรวจระบบการจัดการองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้วในองค์กร เช่น ระบบฐานข้อมูลและระบบไอซีที เพื่อทำการต่อยอดโดยไม่ต้องเสียเวลาสร้างขึ้นมาใหม่

ขั้นที่ 4 คัดเลือกโครงการนำร่อง (Quick Win–KM Projects) โดยเลือกโครงการนำร่อง 2–3 โครงการ ตามความเหมาะสมของระดับความยากง่าย ความพร้อมของทีมงาน ความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ การที่มุ่งเน้นเพียงโครงการนำร่องจะมีโอกาสสำเร็จสูง สามารถสร้างความเชื่อมั่น เห็นผลประโยชน์ของ KM ชัดเจนขึ้น และจับต้องได้มากขึ้น

ขั้นที่ 5 สร้างโครงสร้างการจัดการ KM ในองค์กร การจัดการองค์ความรู้ในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำและผู้เชี่ยวชาญแต่ละด้าน เพื่อสร้างองค์ความรู้แลกเปลี่ยนและใช้องค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์ การเชื่อมโยงองค์ความรู้จำเป็นต้องสร้างระบบพื้นฐาน เช่น ระบบไอซีทีและเครือข่ายโดยเป็นเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับคนที่จะเข้ามาใช้และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ อาจใช้หลักการชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : COP) ส่วนระบบโครงสร้างไอซีทีจะช่วยเชื่อมโยงเครือข่ายและชุมชนเข้าด้วยกัน และจัดการระบบข้อมูลเพื่อสนับสนุนกระบวนการ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จไม่ใช่อยู่ที่กระบวนการจัดการองค์ความรู้ที่ดี แต่อยู่ที่โครงสร้างการจัดการ วิธีบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การปลูกฝังวัฒนธรรม การเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ โดยมีระบบการบริหารงานบุคคล คือ การประเมินผลและการให้รางวัล ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน เมื่อมีการจัดตั้งระบบ KM แล้วเสร็จ อาจจะมีการโอนงานจากการบริหารงานโครงการสู่การบริหารงานแบบกระบวนการ โดยการจัดตั้งศูนย์กลางความรู้ขององค์กรดำเนินการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรต่อไป

ขั้นที่ 6 กำหนดเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการ KM ตั้งแต่การจัดเก็บ การจัดระบบ การสืบค้น และการค้นหาองค์ความรู้ที่ต้องการใช้ประโยชน์ ดังนั้นระบบไอซีทีและเครือข่ายจึงมีสาระสำคัญในการสนับสนุน KM ทั้งอยู่ในรูปแบบพอร์ทอล (Portal) ขององค์กรและของบุคคล (Personal Portal) และระบบสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ อินเตอร์เน็ต เทเลคอนเฟอเร็นซ์ และรองรับการทำงานร่วมกัน (Collaboration) (Phongsak Phakamach, 2019)

ขั้นที่ 7 กำหนดแผนปฏิบัติการหลัก เพื่อเป็นศูนย์กลางและเป็นวาระขององค์กรในการจัดการสร้าง KM ให้เกิดขึ้นจริงในองค์กร สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การบริหารโครงการ KM และการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

ขั้นที่ 8 การติดตาม ควบคุม และเปิดโครงการ โดยธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรไม่มีวันจบสิ้น อย่างไรก็ตามการดำเนินการต้องมีการติดตามผลควบคุม จากตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยเฉพาะโครงการนำร่องว่า KM สามารถก่อให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และผลิตผล (Productivity) ที่สูงขึ้นในองค์กรได้หรือไม่ และกระบวนการ KM เกิดขึ้นจริงในองค์กรหรือไม่ เช่น อัตราการเติบโตขององค์ความรู้ใหม่ในองค์กร การเข้ามาใช้ฐานข้อมูล และความรู้ในองค์กรมีอัตราการใช้งานเป็นอย่างไร

เมื่อโครงการนำร่องบรรลุเป้าหมายจะมีการทบทวนกระบวนการทำงานทั้งหมด ทั้งในส่วนที่สำเร็จและบทเรียนที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาเป็นข้อมูลป้อนกลับและปรับปรุงกระบวนการให้ดียิ่งขึ้นต่อไป สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ (Corporate Social Responsibility : CSR) ซึ่งเป็นประเด็นที่องค์กรมิอาจจะมองข้ามไปได้ภายหลังองค์กรเกิดการเรียนรู้ที่แท้จริงแล้ว ดังนั้นจะเห็นว่า แนวทางการจัดตั้ง KM ในองค์กรทั้ง 8 ขั้นตอน นั้นไม่ยากเท่าที่ควร แต่สิ่งที่ยากกว่าก็คือ การเริ่มลงมือปฏิบัติและสร้างสรรค์ให้เป็นจริง โดยมีความมุ่งมั่นที่จะร่วมมือร่วมใจกันฟันฝ่าอุปสรรคสู่ความสำเร็จให้จงได้ (Tom Davenport, 2008), (Zahid Iqbal Tantray, Gaurav Sehgal & Poonam Sharma, 2017)

กรณีศึกษา : องค์กรที่ประสบผลสำเร็จด้านการจัดการความรู้ยุคใหม่

1. The Boeing Company

บริษัท Boeing เป็นบริษัทผู้ผลิตเครื่องยนต์อากาศยานและยุทโธปกรณ์ มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่เมืองชิคาโก มลรัฐอิลลินอยส์ สหรัฐอเมริกา Boeing นับเป็นบริษัทผู้ผลิตเครื่องบินที่มีรายได้มากที่สุดในโลก และเป็นผู้ผลิตยุทโธปกรณ์อันดับสองของโลก

Boeing Aerospace Support (AS) เป็นองค์กรที่เป็นส่วนหนึ่งของบริษัท Boeing ซึ่งเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องบิน ผลิตภัณฑ์และบริการหลักของ AS มี 6 ด้าน ได้แก่ ด้านฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการบิน ด้านอะหลั่ยและข้อมูลเชิงเทคนิค ด้านการปรับปรุงให้ทันสมัย (Modernization and Upgrade) ด้านซ่อมบำรุงและดัดแปลง ด้านการสนับสนุน Contractor Logistics และด้านการสนับสนุนลูกค้าตลอดช่วงชีวิตของผลิตภัณฑ์ AS มีระบบการจัดการความรู้ โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

1) Organization Knowledge Assets เป็นการค้นหาองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำธุรกิจว่าอยู่ที่ใด ซึ่งแหล่งความรู้มาจากบุคลากร ผู้ส่งมอบ ลูกค้า หุ้นส่วน คู่มือ ระบบงาน ฐานข้อมูล วารสารสิ่งพิมพ์ องค์กรอื่นๆ ที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

2) Knowledge Transfer เป็นการถ่ายโอนองค์ความรู้มาสู่องค์กรหรือบุคลากรในองค์กร ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ได้แก่ Process Based Management, Lean, Employee Involvement, On-the-job Training, Job Rotation, ระบบการรับรองความสามารถ ประกาศนียบัตรรับรองวิชาชีพ การอบรมภาวะผู้นำ การอบรมจากมหาวิทยาลัยที่เป็นพันธมิตร และการจำลองสถานการณ์ต่างๆ

3) Organization Structure เป็นการจัดโครงสร้างและระบบงานเพื่อเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน ได้แก่ การจัดให้มี Natural Work Groups, การจัดให้มี Integrated Product Team ทีมข้ามสายงาน ทีมข้ามธุรกิจ ทีมพัฒนาคุณภาพ (Kaizen Based Team) High Performance Work Team ตลอดจนสภากระบวนการเพื่อคัดเลือกและแบ่งปันวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practices)

2. Caterpillar Incorporated

Caterpillar เป็นผู้นำเทคโนโลยีและการผลิตใหญ่ที่สุดในโลกของการก่อสร้างและอุปกรณ์เหมืองแร่ เครื่องยนต์ดีเซล ก๊าซธรรมชาติ และอุตสาหกรรมเครื่องกังหันก๊าซ

Caterpillar Financial Services (CFSC) เป็นบริษัทในกลุ่ม Caterpillar ให้บริการด้านการเงินแก่ลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์ของ Caterpillar ระบบการจัดการความรู้ของ CFSC ประกอบด้วย

1) การจัดการความรู้ในหมู่บุคลากร CSFC มีระบบในการรวบรวมความรู้ที่ได้จากระบบ Six Sigma, ระบบ Project Governance Model และการฝึกอบรมบุคลากรโดยใช้ระบบ E-tracker และ PGM ซึ่งมีฐานข้อมูลมากกว่า 1,000 โครงการ การส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน กระทำโดยผ่านทาง e-mail, Intranet, Shared Network Drive และ Public Folder โดยมีการติดตามอัตราการเข้าใช้ เพื่อให้มั่นใจว่าเกิดการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึง

2) การจัดการความรู้จากลูกค้า ผู้ส่งมอบ พันธมิตร ลูกค้าแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคลากรผ่านระบบ Extranet, Finance Express, Account Express, e-mail, การสำรวจ และการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย ส่วนผู้ส่งมอบทั้งหลายจะใช้ e-mail และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์เป็นการตอบรับ

3) การจัดการวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practices) ประกอบด้วย การค้นหาวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practices) จากภายนอกผ่านกระบวนการ Aldridge เช่น Tennessee Quality Conference and Quest for Excellence การเข้าร่วม Peer Learning Network การค้นหาจากรายงาน วารสาร การประชุมภายใน Caterpillar การรวบรวมจากระบบ Six Sigma, E-Tracker และ Benchmarking Database รวมถึงการแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practices) ผ่านช่องทางต่างๆ อาทิ การแลกเปลี่ยนภายในกลุ่มบริษัท Caterpillar, ภายในกลุ่ม Global IT Strategy Team และในหมู่ Six Sigma Champions

กระบวนการ KM จะทำให้สมาชิกขององค์กรต้องมีการคิด มีการปฏิสัมพันธ์กัน และทำงานร่วมกันในรูปแบบใหม่ (New way of thinking, interacting, and working together) ซึ่งนับว่าเป็นเรื่องที่ท้าทายหากทำได้ แต่เชื่อว่าสมาชิกในองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนความคิดให้มีคุณภาพ (Quality of Thinking) ได้ และส่งผลให้การกระทำหรือการทำงานมีคุณภาพตามมา (Quality of Actions) เมื่อการทำงานมีคุณภาพย่อมทำให้ผลงานที่ออกมามีคุณภาพด้วย (Quality of Results) และแน่นอนที่สุดความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในที่ทำงานย่อมมีคุณภาพตามมาด้วยเช่นกัน

3. ปตท.

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทด้านพลังงานของไทยที่แปรรูปมาจาก การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ซึ่งมาจากการรวมกิจการพลังงานของรัฐทั้ง 2 องค์กร คือ องค์การเชื้อเพลิงและองค์การก๊าซธรรมชาติแห่งประเทศไทย ประกอบธุรกิจก๊าซธรรมชาติและน้ำมันปิโตรเลียมครบวงจร และธุรกิจปิโตรเคมีที่เน้นการใช้ก๊าซธรรมชาติเป็นหลักรวมทั้งธุรกิจต่อเนื่อง

"ปตท. มีการสร้างเป้าหมายโดยรวมของทั้งกรุ๊ปอย่างชัดเจนว่าในอีก 5 ปี หรือ 10 ปี จะก้าวไปอยู่ในจุดใด จากนั้นมีการตั้งเป้าหมายรองลงมารองรับเพื่อสร้างวิธีปฏิบัติและกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่เป้าหมายนั้นให้ได้จริงๆ"

ดังนั้น "ผู้นำ" จะมีความสำคัญมากที่สุด ในการสร้างบรรยากาศให้เกิดวัฒนธรรมทางองค์กรที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ ซึ่งในที่นี้วัฒนธรรมองค์กรจะรวมถึงวิธีคิด วิธีปฏิบัติ วิธีดูแลคน (The way we think, the way we do, the way we treat people) วิธีการวางแผนเช่นนี้ส่งผลให้ ปตท. ได้รับฉายาว่า "High Performance Organization : HPO" เนื่องจากมีปัจจัยชี้วัดมาจากผลประกอบการที่ดี ผลตอบแทนให้กับพนักงานและผู้ถือหุ้น เพราะแนวโน้มของอุตสาหกรรมพลังงานกำลังรุ่งในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาเป็น "ดาวรุ่ง" ที่แซงโค้งภาคอุตสาหกรรมอื่นๆ อย่างชัดเจน

วันนี้อาจกล่าวได้ว่า ปตท. แจ้งเกิดในนามของ HPO และเป็นบริษัทชั้นนำของเอเชียและของโลกก็ว่าได้ ความสำเร็จของการบริหาร ปตท. นั้นเกิดจากการบริหารจัดการองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพประกอบกับความสามารถของซีอีโอที่ได้สืบสานความเป็นองค์กรแห่งการตื่นรู้ได้ ดังนั้น ปตท. ก็จะเป็นบริษัทที่เป็นความภาคภูมิใจของคนไทยต่อไป

4. เครือเจริญโภคภัณฑ์หรือ CP

บริษัท CP เป็นบริษัทที่ดำเนินการด้านธุรกิจที่หลากหลายมานานเกือบ 100 ปี จนปัจจุบันมีเครือข่ายธุรกิจทั่วโลกรวม 10 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรม เมล็ดพันธ์ ปุ๋ย และเคมีเกษตร การค้าระหว่างประเทศ ธุรกิจการตลาด ธุรกิจยานยนต์ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจปิโตรเคมี ธุรกิจโทรคมนาคม ธุรกิจพืชครบวงจร และธุรกิจสัตว์เลี้ยง

การบริหารจัดการจะมองกระแส หรือ Vision โดยตั้งเป้าหมายว่าจะเป็น "Kitchen of the World" แล้วจึงวางแนวทางเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายนั้น โดยทุกคนต้องทำงานแบบ Early bird, Working bees นั่นคือ หากินก่อนคนอื่นและทำมากกว่าพูด การศึกษาจุดแข็งของผู้อื่นและนำจุดแข็งนั้นมาเปรียบเทียบกับตนเองเพื่อให้คงความแข็งและสร้างมาตรฐานให้เป็นมาตรฐานสากล (Global Standard) ให้ได้

แม้ว่า CP จะไม่มีสูตรสำเร็จด้านการจัดการความรู้ แต่บริษัทให้ความสำคัญกับเรื่องทรัพยากรบุคคลโดยมีนโยบายสำคัญ ได้แก่ การคัดคนดี พัฒนาให้เก่ง และรักษาไว้ การกำหนดกรอบความสามารถ (Competencies Framework) โดยกำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากรที่ต้องการ *สมรรถนะ คือ ซื่อสัตย์ มุ่งผลสัมฤทธิ์ การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การคิดนวัตกรรมใหม่ๆ และการเป็นคนใฝ่รู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงการมีระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เพื่อพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการองค์ความรู้นั่นเอง

จากการศึกษาพบว่าบริษัท CP มีปัจจัยหลักที่นำไปสู่ความสำเร็จหลายประการ ได้แก่ 1) การมีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองจุดเด่นแล้วนำมาปรับปรุงตัวเองให้แข็งแกร่งตลอดเวลา มุ่งหามุมมองที่แตกต่าง จิตมุ่งบริการและเน้นคุณภาพของสินค้าและบริการเป็นสำคัญ 2) การให้ความสำคัญเรื่องทรัพยากรบุคคล มีการพัฒนาบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง การเรียนรู้ด้วยตนเอง การหล่อหลอมคนให้เป็นคนที่มีสมรรถนะหลักตามที่องค์กรต้องการ และการมีแผนงานที่ชัดเจนเป็นระบบ 3) มีโครงสร้างการบริหารที่เป็นเอกภาพ โครงสร้างมีความยืดหยุ่นสูง การบริหารองค์กรมีความสมดุลระหว่างการกระจายอำนาจและการรวมอำนาจ 4) การใช้ระบบไอซีทีเป็นหัวใจในการทำงาน และ 5) การให้รางวัลที่เหมาะสมแก่การทำงาน

สรุป

การจัดการความรู้เป็นการนำสิ่งดีๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรและภายนอกองค์กรมาพัฒนาเป็นสาระ (Domain) ที่ตรงกับเป้าหมายการทำงาน อีกทั้งหาทางส่งเสริมและเพิ่มคุณค่าของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ที่มีภายในองค์กรด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพิ่มประสบการณ์ สร้างปฏิสัมพันธ์ให้เป็นองค์กรที่มีความเอื้ออาทรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการสร้างฐานข้อมูลความรู้สมัยใหม่และแนวปฏิบัติร่วมกัน เพื่อให้เกิดเป็นเคล็ดลับ แนวทางแก้ปัญหาและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศต่อไป

ในปัจจุบันองค์กรสมัยใหม่ต้องตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและยุคลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลางหรือมุ่งเน้นลูกค้า ผลิตภัณฑ์ และบริการที่ลูกค้าได้รับจึงต้องมีคุณภาพ ทำให้องค์กรทุกแห่งต่างพยายามพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรคุณภาพ (Quality Organization) จึงได้มีการนำแนวคิดที่หลากหลายมาประยุกต์เพื่อให้เกิดองค์กรคุณภาพขึ้น โดยทำให้องค์กรเป็นเสมือนมนุษย์ที่มีสมอง หัวใจ และแขนขา มีสมอง คือ เป็นองค์กรบริหารตนเองที่สามารถวางแผนกลยุทธ์ การตัดสินใจการเรียนรู้และระบบไอซีที มีแขนขา คือ เป็นองค์กรแบบเครื่องจักรที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง แต่เพื่อให้องค์กรคุณภาพนี้สามารถตัดสินใจและตอบสนองความต้องการต่อลูกค้าได้ต้องเป็นองค์กรที่สามารถเรียนรู้ได้คือต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และถ้าจะให้ดีที่สุดของการนำองค์กรของคุณไปสู่ความเป็น “องค์กรแห่งการตื่นรู้” หรือ Awakening Organization

กล่าวในที่สุดได้ว่า เมื่อมีการเรียนรู้และมีการเก็บรับความรู้ที่เกิดขึ้นก็จะทำให้เกิดความฉลาดขององค์กร (Organizational intelligence) ขึ้นและองค์กรก็จะใช้ความฉลาดเหล่านี้แก้ไขปัญหาและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดี มีการเติบโตอย่างยั่งยืน และอยู่รอดหรือแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้อย่างมั่นคง

บรรณานุกรม

วิจารณ์ พานิช. (2548). **การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

บุญดี บุญญากิจ และณัชมน พรกาญจนานันท์. (2550). **ตรวจประเมินความรู้...สู่ปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

ประพนธ์ ผาสุขยืด. (2547). **การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ.** กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2558). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ.** กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). การจัดการความรู้. **วารสารพัฒนบริหารศาสตร์.** 45(2), 1–24.

พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ และพันเอกหญิง นพมาศสิริ วงศ์บา. การจัดการความรู้. **วารสารวิชาการและวิจัยมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.** 3(1), 2554.

Australian Standard on Knowledge Management–**a guide (AS 5307–2005).** (2016). (Online) http://www.standards.org.au

De Nadae, J., De Carvalho, M.M. (2017). A knowledge Management Perspective of the Project Management Office. **Brazilian Journal of Operations & Production Management.** 14(3), 350–362.

Ikujiro Nonaka, von Krogh and George. (2009). Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. **Organization Science.** 20(3). 635–652.

Kirby Wright. (2005). Personal knowledge management: supporting individual knowledge worker performance. **Knowledge Management Research and Practice.** 156–165.

Nicole Afable, Daan Boom & Serafin Talisayon. (2020). Towards a Framework for Measuring the Impact of Knowledge Management Solutions Applied to Work Processes. **Knowledge Management for Development Journal** : Online. 21 April 2020.

Peter Drucker. (1999). **Management Challenges for 21st Century.** Harper Business.

Phongsak Phakamach. (2019). **Knowledge Management Strategies: Key Issues of the Digital Economy & Society.** National and International Conference on Smart Society Development (NICS2019), February 9, 2019.

Tom Davenport. (2008). **Enterprise 2.0 : The New, New Knowledge Management?.** Harvard Business Online, Feb., 19.

Zahid Iqbal Tantray, Gaurav Sehgal & Poonam Sharma. (2017). Implementation of Knowledge Management & Organisational Learning for Innovation in Tourism: Conceptual Framework. **Analytical Insights for Modern Business.** Aesthetics Publications, 670–680.