บทที่ 5
การนำเสนอรูปแบบ

ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน

ระบบที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ คือ ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน รายละเอียดของระบบประกอบด้วย

ตอนที่ 1 บทนำ

1. ความนำ
2. ความสำคัญของระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์ภาคเอกชน
3. ผลการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการระบบในการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน

ตอนที่ 2 รูปแบบระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน

1. องค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน
2. ขั้นตอนการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน

ตอนที่ 3 การนำระบบการจัดการความรู้ไปใช้

1. เงื่อนไขการนำระบบการจัดการความรู้ไปใช้
2. วิธีการนำระบบการจัดการความรู้ไปใช้
3. การประเมินผล

ตอนที่ 1
บทนำ

1. ความนำ

ในยุคสังคมแห่งความรู้ (Knowledge-Based Society) ที่ความรู้และภูมิปัญญาของแต่ละสังคม ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพ และความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศ ได้ส่งผลให้หลายประเทศทั่วโลกต่างหันกลับมาทบทวนบทบาท และแนวทางในการพัฒนากำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถที่จะนำการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมของประเทศให้สามารถแข่งขันได้กับนานาประเทศซึ่งในปัจจุบันนี้ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีโดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นทำให้เกิดสภาพที่เรียกว่าโลกไร้พรมแดน ซึ่งการติดต่อสื่อสารสามารถทำได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึงกัน นอกจากนี้การค้นคว้าข้อมูล ข่าวสาร และองค์ความรู้ต่างๆ ที่เป็นไปอย่างกว้างขวางได้ส่งผลให้เกิดวิทยาการ และการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว สถานการณ์ในการแข่งขันจึงเข้มข้น องค์กรที่จะอยู่รอดได้จะต้องเรียนรู้ให้ทันสถานการณ์ โดยอาศัยการปรับเปลี่ยนที่คล่องตัว คนในองค์กรจะต้องเรียนรู้ร่วมกันเพื่อผลักดันให้องค์กรมุ่งไปสู่ "องค์การเอื้อการเรียนรู้" และปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผลมากขึ้นก็คือ "การจัดการความรู้ (Knowledge Management) " ทั้งนี้เพื่อให้ความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจาย และมากมายในองค์กรนั้น จัดเก็บอยู่อย่างเป็นหมวดหมู่ และส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรเกิดการเรียนรู้ และแบ่งปันความรู้ร่วมกันโดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วยให้เกิดการถ่านโอนความรู้ที่มีอยู่ทั้งในตัวบุคคลและในองค์กร เพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งความรู้ และเศรษฐกิจฐานความรู้ซึ่งนับว่าเป็นการปฏิรูปองค์กร และฟื้นฟูเศรษฐกิจให้มีความแข็งแกร่งมั่นคงอย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชนให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในยุคโลกาภิวัฒน์พร้อมกับมีความเป็นคนที่สมดุลทั้งทางด้านสติปัญญา ด้านจิตใจ และด้านสังคมอย่างครบถ้วนตามวิถีชีวิตแบบไทยและอยู่ในสภาวะที่พร้อมที่จะ "แข่งขัน" และ "ร่วมมือ" กัน

จากความเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจยุคปัจจุบันซึ่งเป็นเศรษฐกิจฐานความรู้ ระบบการจัดการความรู้นั้นได้เข้ามามีบทบาทอย่างมาก เนื่องจาก ความรู้และนวัตกรรมถือเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาและการผลิตมากกว่าเงินทุนและแรงงาน ซึ่งการพัฒนาความรู้และเทคโนโลยีใหม่นั้นจำเป็นต้องใช้การวิจัย และพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับฐานความรู้ของประเทศ

รวมทั้งองค์กรต่างๆ ในระบบเศรษฐกิจ และสังคมก็จำเป็นต้องปรับตัวไปสู่การเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ เพื่อสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่เช่นเดียวกัน

ด้วยเหตุผล ความจำเป็น และความเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งจะส่งกระทบผลต่อประเทศชาติในอนาคตอันใกล้นี้ การจัดการความรู้จึงเข้ามามีบทบาทอย่างมาก ซึ่งผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอน สำหรับจัดการกับความรู้ทั้งมวลขององค์กรให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร อาจกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้ถือเป็นระบบงานอันหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของทุกองค์กร เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และเพื่อการทำงานประสานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม โดยนำข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งความชำนาญในแต่ละบุคคลมาจัดการเพื่อร่วมแบ่งปัน และให้พนักงานสามารถสืบค้น ถ่ายโอน และแบ่งปันความรู้ของตน โดยใช้เทคโนโลยีด้านข้อมูล เช่น ระบบเครือข่าย เข้ามารองรับ ทั้งนี้ก็เพื่อนำข้อมูล และความรู้ที่พนักงานในองค์กรทุกคนนั้นมีอยู่มาแบ่งปัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร อันเป็นการป้องกันมิให้ความล้มเหลวนั้นเกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำอีก ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้ส่งเสริมให้องค์กรนั้นเกิดเป็น องค์การเอื้อการเรียนรู้ กล่าวคือ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปต่อยอดเพื่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ อันจะเพิ่มมูลค่าและคุณค่า ในกิจการขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้สอดรับกับกระแสระบบเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคเศรษฐกิจบนฐานความรู้

สถานการณ์ทางเศรษฐกิจของโลกในปัจจุบันที่ปัจจัยชี้วัดความสำเร็จทางธุรกิจในปัจจุบันนั้นขึ้นอยู่กับทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร พร้อมทั้งบุคลากรที่มีภูมิปัญญาจากการสำรวจพบว่าในประเทศไทยนั้นมีหลาย ได้พยายามที่จะนำแนวคิด ทฤษฎีของการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน สนับสนุนพนักงานในการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ จากนั้นก็ต้องพยายามที่จะนำความรู้ตรงนั้นให้กลายมาเป็นความรู้ขององค์กรเพื่อจัดเก็บไว้สำหรับพนักงานคนอื่นๆเข้ามาเรียนรู้ ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและไม่มีความรู้ที่สูญเสียตามพนักงานคนใดคนหนึ่งที่ออกจากองค์กรไป ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าขององค์กรอันจะนำมาซึ่งผลตอบแทนสูงสุดที่องค์กรจะได้รับ แต่การจัดความรู้ในแต่ละองค์กรจำเป็นต้องมีระบบที่ชัดเจน

2. **ความสำคัญของระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน**

1) เพื่อให้องค์กรเอกชนมีองค์ประกอบ และขั้นตอนที่จำเป็นสำหรับการจัดการความรู้

2) เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน

3) เพื่อเป็นแนวทางในการนำระบบการจัดการความรู้พื้นฐานไปประยุกต์ใช้กับองค์กรของตนเองได้

4) เพื่อพัฒนาให้การจัดการความรู้ในองค์กรเป็นไปอย่างมีระบบ

3. **ผลการวิเคราะห์ สภาพ ปัญหา และความต้องการในการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน**

ผลการศึกษาพบว่า

3.1 สภาพการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน

องค์กรภาคเอกชนส่วนใหญ่มีการจัดการความรู้โดยมีการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารส่วนใหญ่นั้นตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และมีการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรโดยเชิญผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาให้ความรู้ การสอนงานโดยหัวหน้างาน มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในองค์กร

3.2 ปัญหาในการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน

ปัญหาที่ส่งผลให้ไม่สามารถสร้างความรู้ได้คือ ไม่มีนโยบายและการวางแผนในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ขาดแคลนเทคโนโลยีสนับสนุน และขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาให้คำปรึกษา

3.3 ความต้องการในการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน

องค์กรส่วนใหญ่นั้นต้องการให้มีการจัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้โดยส่วนใหญ่ต้องการให้มีการจัดตั้งเครือข่าย IT ภายในองค์กร และนำซอฟท์แวร์สำเร็จรูปมาช่วยจัดระบบให้ดียิ่งขึ้น

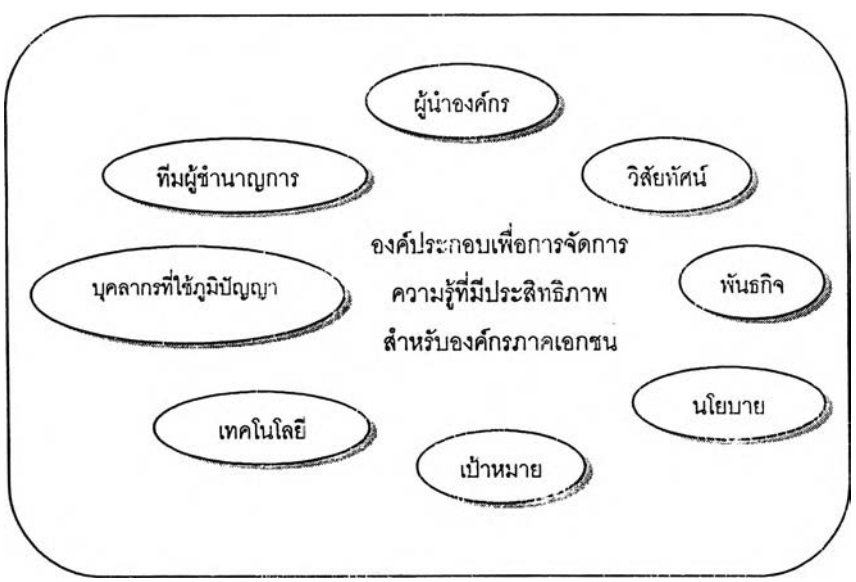
จากการศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการ พบว่าองค์กรส่วนใหญ่มีความเข้าใจและพยายามพัฒนาองค์กรของตนให้มีการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ แต่ทว่าสิ่งที่เป็นปัญหาในองค์กรส่วนใหญ่นั้นคือองค์กรส่วนใหญ่ได้นำหลักการจัดการความรู้เพียงบางส่วนเข้ามาใช้ในองค์กรเท่านั้น ไม่ได้นำระบบการจัดการความรู้มาใช้ทั้งระบบ จึงทำให้มองไม่เป็นภาพรวม และองค์ประกอบพื้นฐานที่ต้องมีเพื่อจะจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิผลในองค์กร

ตอนที่ 2

รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน

ระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน ประกอบด้วย องค์ประกอบ ขั้นตอน และแบบจำลองของระบบ ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

1. องค์ประกอบของระบบ



ภาพที่ 5 แสดงองค์ประกอบของการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน

องค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชนนี้เป็นส่วนประกอบที่ช่วยเอื้อให้ผู้บริหาร นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล และนักพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กรเอกชน

1.2 วิสัยทัศน์การจัดการความรู้

1.3 พันธกิจการจัดการความรู้

1.4 นโยบายการจัดการความรู้

1.5 เป้าหมายการจัดการความรู้

1.6 เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้

1.7 บุคลากรที่ใช้ภูมิปัญญา

1.8 ทีมผู้ชำนาญการ

จากองค์ประกอบทั้ง 8 ที่กล่าวข้างต้นนี้ ในแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1.1 **ผู้นำขององค์กร**

ผู้นำ ต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดไปสู่รูปแบบ หรือคุณลักษณะของความสามารถที่ชี้นำให้องค์กรมุ่งไปสู่ความสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์ได้อย่างเหมาะสม โดยผู้นำในโลกปัจจุบันต้องมีลักษณะและมีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของตำแหน่งและบทบาทของผู้นำด้วย กล่าวคือ

1) **ตำแหน่งของผู้นำในองค์กร** เพื่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีตำแหน่งของผู้นำ 3 ระดับ ได้แก่

1.1) ผู้นำระดับหัวหน้างาน เป็นบุคคลที่สำคัญมากในการสนับสนุนให้จัดกิจกรรม และโครงการต่างๆในการพัฒนาทักษะ และปลูกฝังนิสัยรักในการเรียนรู้ให้กับพนักงาน

1.2) ผู้นำระดับจัดการ เป็นผู้นำที่ต้องดำเนินการจัดการเปลี่ยนแปลงและสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมายขององค์กร ให้ทั่วทั้งองค์กร และสนับสนุน และปลูกฝังพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องตลอดชีวิต จนเป็นวัฒนธรรมของการเรียนรู้ขึ้นของแต่ละหน่วยงานในองค์กร

1.3) ผู้นำการสร้างเครือข่ายภายใน เป็นบุคคลที่ไม่ได้มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ แต่เป็นบุคคลทราบความเป็นไปที่แท้จริงของธุรกิจในปัจจุบันรวมทั้งติดตามวิทยาการเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสืบค้นความรู้ใหม่ๆ จากเครือข่ายทั้งในและนอกองค์กรได้ ซึ่งองค์กรควรอาศัยผู้นำประเภทนี้ในการปรับเปลี่ยนองค์กร เพราะจะทำให้ปรับเปลี่ยนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรวดเร็ว

2) **บทบาทของผู้นำ** การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ ผู้นำต้องปรับหรือพัฒนาบทบาทของตนเองขึ้นใน 3 สภาวะ ได้แก่

2.1) บทบาทนักออกแบบ (Designer) มีหน้าที่กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายหลักในการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กร ออกแบบนโยบาย กลยุทธ์ และโครงสร้างที่เป็นแนวทางไปสู่การตัดสินใจในการดำเนินงาน รวมทั้งออกแบบกระบวนการการเรียนรู้ร่วมกัน และสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ โดยบทบาทนี้เป็นบทบาทในการสร้างวิธีคิด ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจในระดับสูงสุดที่เรียกว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

2.2) บทบาทของครูหรือผู้สอน (Instructor) เป็นบทบาทที่ต่อเนื่องมาจากบทบาทแรก เมื่อสร้างวิธีการคิดหรือระบบแผนกลยุทธ์ขึ้นในองค์กรแล้ว ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้สอน ผู้ฝึก ผู้ชี้แนะ และผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ โดยมีหน้าที่ช่วย

พัฒนาโลกทัศน์ของการมองโลกตามความเป็นจริง และสนับสนุนให้เกิดโครงสร้างการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการเรียนรู้และนำไปสู่การเรียนรู้ทั้งองค์กร

2.3) บทบาทของพ่อบ้านหรือผู้สนับสนุนช่วยเหลือ (Steward) เป็นบทบาทในการดำเนินการช่วยเหลือ และสนับสนุนทุกวิถีทางในการทำให้พนักงานในทีมเรียนรู้หรือเชื่อมต่อความรู้จากคนนอกองค์กร รวมทั้งสนับสนุนให้เกิดเครื่องมือ หรือวิธีการเรียนรู้ของบุคคล ทีมงาน และองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายหรือภารกิจขององค์กรด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน

1.2 วิสัยทัศน์

การเขียนวิสัยทัศน์นั้น เป็นคำอธิบายเกี่ยวกับบุคคล องค์กร หรือธุรกิจ ที่บ่งบอกถึงความมุ่งหวัง พร้อมทั้งระบุเหตุผลของการดำรงอยู่อย่างชัดเจน ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายเป็นตัวสนับสนุนให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามที่ระบุไว้ในวิสัยทัศน์ได้ และเพื่อการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรควรต้องกำหนดวิสัยทัศน์ให้มีคุณสมบัติ ดังนี้

1) สร้างแรงกระตุ้น แรงบันดาลใจ แม้ในยามที่ท้อแท้

2) ขยายขีดจำกัดไปสู่ความก้าวหน้า

3) มีความชัดเจน และแน่นอน

4) เป็นสิ่งที่ทำได้จริง ไม่เพ้อฝัน

5) สื่อสารง่าย มีความชัดเจน เข้าใจได้ง่าย

6) สามารถสร้างความรู้สึก/ประสบการณ์ ทำให้ทุกคนกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติเมื่อได้ยินหรือได้เห็น

7) เป็นสิ่งที่ท้าทาย และต้องมีการขยายขีดความสามารถ ซึ่งจะสามารถทำให้สำเร็จได้

1.3 พันธกิจ

การได้มาซึ่งพันธกิจนั้น เราต้องพิจารณาว่าบุคลากรแต่ละคนนั้นคือใคร และมีภาระหน้าที่งานอะไรบ้าง ซึ่งการกำหนดพันธกิจนั้นขึ้นอยู่กับ การวางโครงสร้างของธุรกิจของคุณว่าเป็นอย่างไร และพันธกิจที่กำหนดนั้นต้องบ่งบอกถึงเอกลักษณ์ ซึ่งจะบ่งบอกถึงสิ่งที่องค์กรคุณทำ ทำให้กับใคร และเอกลักษณ์ของธุรกิจคุณคืออะไรและเพื่อการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรควรต้องกำหนดพันธกิจให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์โดยวิเคราะห์จากคำถาม ดังนี้

1) ธุรกิจของคุณคืออะไร ?

2) ลูกค้าของคุณคือใคร ?

3) สิ่งใดที่เพิ่มคุณค่าให้แก่สิ่งที่ลูกค้าจะได้รับ ?

4) บริษัท/องค์กรของคุณได้อุทิศอะไร เพื่อที่จะแสดงว่าทุกคนเป็นหนึ่งเดียวกัน ?

5) สิ่งใดที่บริษัท/องค์กรของคุณมีความสามารถสูงสุด ? (สินค้า/บริการ/จุดแข็ง)

1.4 นโยบาย

การได้มาซึ่งนโยบายนั้น เราต้องพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ และพันธกิจอะไร จึงจะประกาศได้ว่าบุคลากรในแต่ละฝ่ายจะต้องมีภาระหน้าที่ใดบ้าง เพื่อที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ได้

1.5 เป้าหมาย

เป้าหมาย คือ ความสำเร็จที่ชัดเจน และวัดผลได้ที่ต้องการจะได้รับภายใน ระยะเวลาที่กำหนด โดยมีกรอบหรือขอบเขตทางด้านต้นทุนหรือทรัพยากร ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายขององค์กร

1.6 เทคโนโลยี

เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้ขององค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นเครื่องมือหลักสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้กระบวนการเรียนรู้และการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความสำคัญต่อการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และการถ่ายโอน หรือการแบ่งปันความรู้ขององค์การให้ดำเนินไปอย่างสะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

1) Intranet Infrastructure : หน้าที่พื้นฐานสำหรับการสื่อสาร เช่น อีเมล์ เทเลคอนเฟอร์เรนซ์ สนทนาด้วยกระดานสนทนา สำหรับ การแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ ถ่ายโอนและสืบค้นความรู้ อีกด้วย

2) Document and content management system : เป็นระบบสนับสนุนการจัดระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ หรือเนื้อหาสาระของเว็บ

3) Workflow management system : เป็นระบบสนับสนุนกระบวนการจัดโครงสร้าง และดำเนินงาน

4) Artificial intelligence technologies : สนับสนุนการค้นหาและการค้นคืน การจัดทำโครงร่างผู้ใช้ และการจัดเป็นชุดของโครงร่างเอกสารและ Web mining

5) Business intelligence tools : สนับสนุนกระบวนการเชิงวิเคราะห์ซึ่งปรับเปลี่ยนองค์การ เล็ก ๆ และข้อมูลเชิงแข่งขันไปยังเป้าหมายของ "ความรู้" และความต้องการที่จะบูรณาการข้อมูลพื้นฐานซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะถูกจัดเตรียมโดย data warehouse

6) Visualization tools : ช่วยในการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ คน และกระบวนการ

7) Groupware : เป็นการสนับสนุนการบริหารเวลา การอภิปราย การประชุม หรือการประชุมปฏิบัติการเชิงสร้างสรรค์ของกลุ่มงานและทีมงาน

8) E – learning system : เป็นการนำเสนอสาระการเรียนรู้ที่มีความเฉพาะเจาะจงให้กับพนักงานโดยวิธีการที่มีปฏิสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการสนับสนุนการสอนและหรือกระบวนการ

การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเข้ากับระบบการจัดการความรู้ เพื่อ 1) เกิดการแบ่งปันและการประยุกต์ใช้ความรู้ 2) ระบุผู้เชี่ยวชาญและเครือข่ายสารเทศ 3) มีส่วนร่วมในเครือข่ายและชุมชน 4) สร้างและการแลกเปลี่ยนความรู้ในเครือข่ายต่าง ๆ 5) เพิ่มความสามารถของพนักงานในการเรียนรู้ 6) เพิ่มเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ คน และกระบวนการ เป็นต้น

1.7 **บุคลากรที่ใช้ภูมิปัญญา** (Knowledge Worker)

บุคลากรที่ใช้ภูมิปัญญา นับเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากในการจัดการความรู้ และต้อง**เป็น**

1) ผู้บริหารจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer) คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าทีมผู้ดำเนินการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร โดยผู้อำนวยการบริหารเป็นผู้แต่งตั้งผู้บริหารจัดการความรู้

2) นักวิชาการ คือ บุคคลที่มีความรู้และใช้ความรู้ในการทำงานโดยตรง เช่น ผู้บริหาร วิศวกร นักการเงิน นักเทคโนโลยี นักวิจัย นักการตลาด ฯลฯ

3) แนวร่วม คือ พนักงานในองค์กรหรือบุคคลอื่นๆ ที่ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ อาจารย์พิเศษ วิทยากร ผู้เชี่ยวชาญภายนอก ฯลฯ

บุคลากรที่ใช้ภูมิปัญญาที่เป็นสมาชิกในทีมนักบริหารจัดการความรู้โดยตรง และแนวร่วม ควรมี**ลักษณะ** ดังนี้

1) ใฝ่รู้ คือ ชอบคิด ฟัง อ่าน เขียน ค้นคว้าหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ

2) มีความรู้กว้าง คือ รอบรู้ที่หลากหลายในสหสาขาวิชา

3) มีความรู้ และมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารความรู้

4) เป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี สามารถโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้

5) มีประสบการณ์ในการสอนหรือการจัดการความรู้

6) มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความสามารถในการแก้ปัญหา

7) มีจิตใจรักในการบริการ (service mind)

บทบาทหน้าที่ของบุคลากรที่ใช้ความรู้ ต้องมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1) เฝ้ามองติดตามความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และประชาสัมพันธ์ให้บุคคลในองค์กรทราบกันอย่างทั่วถึง

2) ให้คำแนะนำช่วยเหลือในการสืบค้นความรู้ บอกแหล่งความรู้และผู้เชี่ยวชาญ และให้คำแนะนำช่วยเหลือในการจัดกิจกรรมความรู้ขององค์กร

3) กระตุ้นให้บุคคลในองค์กรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และตระหนักถึงความสำคัญในความรู้ขององค์กร กระตุ้นให้เกิดการเชื่อมโยงความรู้ของตนกับความรู้ขององค์กรและของสังคมตลอดจนกระตุ้นให้เกิดการสร้างบรรยากาศแห่งการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคคลในองค์กร

4) เป็นผู้ดำเนินการ หรือเป็นผู้ประสานงานกิจกรรมความรู้ต่างๆ เช่น กิจกรรมให้เกิดการแบ่งปันแลกเปลี่ยน และบริการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การช่วยประสานให้บุคคลในองค์กรได้พบกับผู้ที่มีความรู้ที่ตนต้องการ การจัดทำสารบบความรู้ การพัฒนาแผนที่ความรู้และฐานความรู้ขององค์กร การพัฒนาเว็บท่าของบุคคลและองค์กร การจัดสัมมนาอบรม ฝึกฝนทักษะ การประชาสัมพันธ์ และกำหนดตารางกิจกรรมความรู้ และการเลือกสรรเทคโนโลยีสื่อสารความรู้

5) ประเมินคุณค่าและมูลค่าความรู้ขององค์กร เช่น รูปแบบของความรู้ ประโยชน์ของความรู้ และความทันสมัยของความรู้

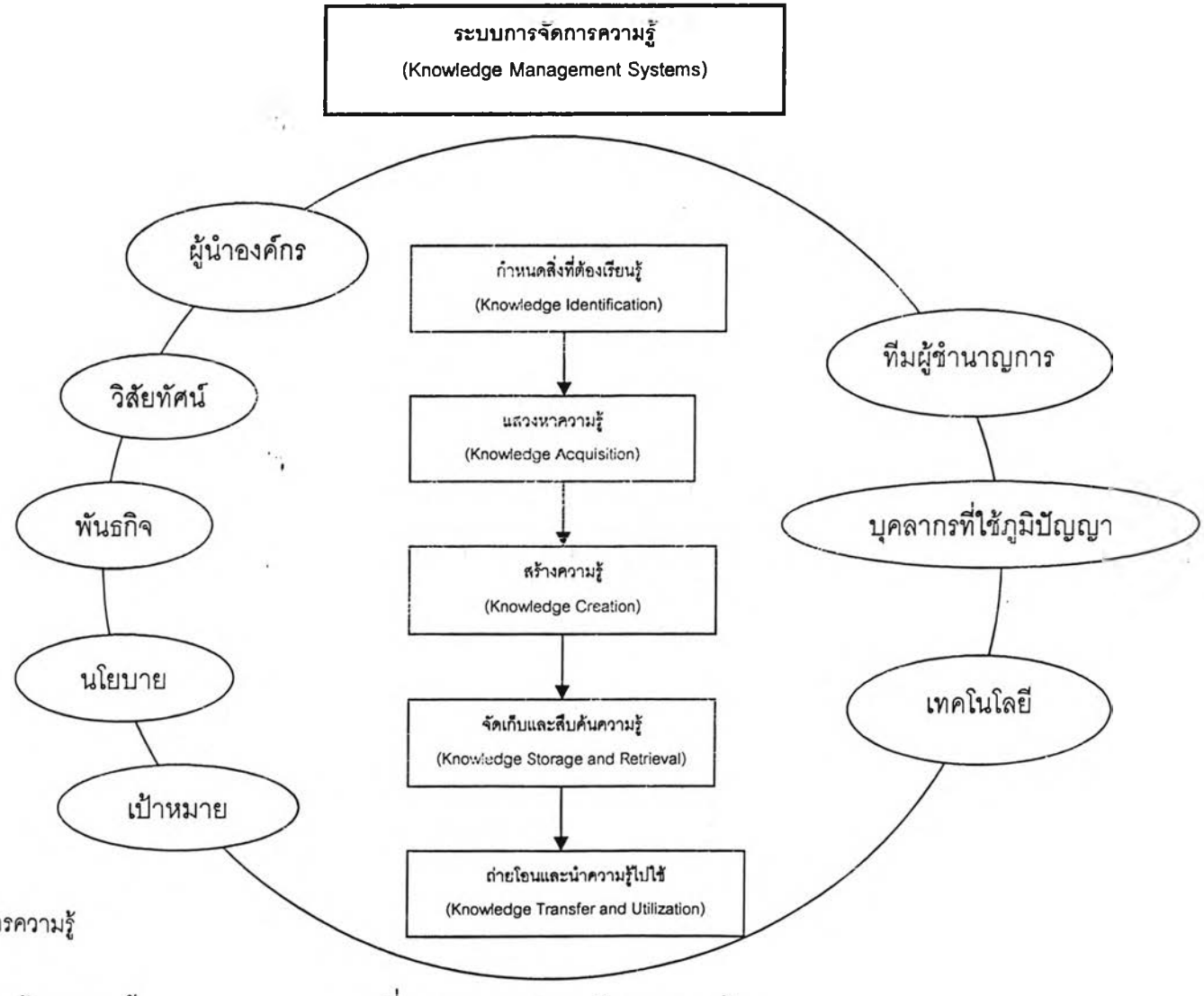
1.8 **ทีมผู้ชำนาญการ** (Expert Panel)

มีหน้าที่รวบรวม กลั่นกรอง และถ่ายโอนความรู้ต่างๆ รวมถึงเป็นที่ปรึกษาให้กับพนักงานในองค์กรทั้งภายในและภายนอกสายงานมีหน้าที่เป็นนักฝึกอบรม พี่เลี้ยง และสอนงานให้กับพนักงานในแต่ละสายงานที่ผู้ชำนาญการมีความเชี่ยวชาญทางด้านนั้น

<u>การสร้างทีมผู้ชำนาญการ</u>

องค์กรต้องดำเนินการโดย

1) คัดสรร และแต่งตั้งจากภายในและภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีความเต็มใจ ทีมผู้ชำนาญการจะปฏิบัติความรู้ตามวาระที่แต่งตั้ง
2) ให้การฝึกอบรมการเป็นผู้ชำนาญการคือให้เข้าใจถึงบทบาท หน้าที่การใช้เทคโนโลยีสื่อสารความรู้ ทักษะการบริหาร มนุษยสัมพันธ์ จิตวิทยา
3) ลงมือปฏิบัติ คือ ประสานและดำเนินกิจกรรมเพิ่มพูนความรู้ จัดอันดับและให้รางวัลผู้ที่มีการแบ่งปันความรู้ที่ดีเยี่ยม และผู้ที่สร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆอันเป็นเลิศ
4) ประเมินผล คือ ประเมินก่อนและหลังการปฏิบัติงาน เกณฑ์ในการประเมินประกอบด้วย ความพร้อม ความรู้ ความตั้งใจ และผลสำเร็จของการปฏิบัติ
5) การให้แรงจูงใจและรางวัล คือมีการให้รางวัลพนักงาน และบุคคลที่แบ่งปันความรู้ที่มีคุณค่าให้บุคคลอื่นๆและสถาบัน โดยจัดพิธีมอบรางวัลอย่างเป็นทางการ



= ขั้นตอนการจัดการความรู้

= องค์ประกอบในการจัดการความรู้

ภาพที่ 6 แสดงระบบการจัดการความรู้

โดยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

1. **กำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้**

คือการกำหนด/นิยามสิ่งที่องค์กรต้องการให้พนักงานเรียนรู้เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ ค่านิยม และเป้าหมายต่างๆ ขององค์การ เช่น การนิยามขีดความสามารถหลัก กำหนดและจัดตั้งคณะทำงาน กำหนดขีดความสามารถ เขียนคำพรรณนางาน กระบวนการหลัก ส่วนแบ่งการตลาด ศักยภาพของหุ้นส่วน คู่ค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ หรือผู้จัดจำหน่าย เป็นต้น

2. **แสวงหาความรู้**

คือการนำเอาข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์กร มากลั่นกรองและนำมาสร้างคุณค่า เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆขององค์กร

3. **สร้างความรู้**

คือการสร้างสรรค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล โดยผ่านการผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างลึกซึ้ง ซึ่งทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ใหม่ๆ เช่น การคิดค้นผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ หรือนวัตกรรมใหม่ๆให้กับองค์กรได้

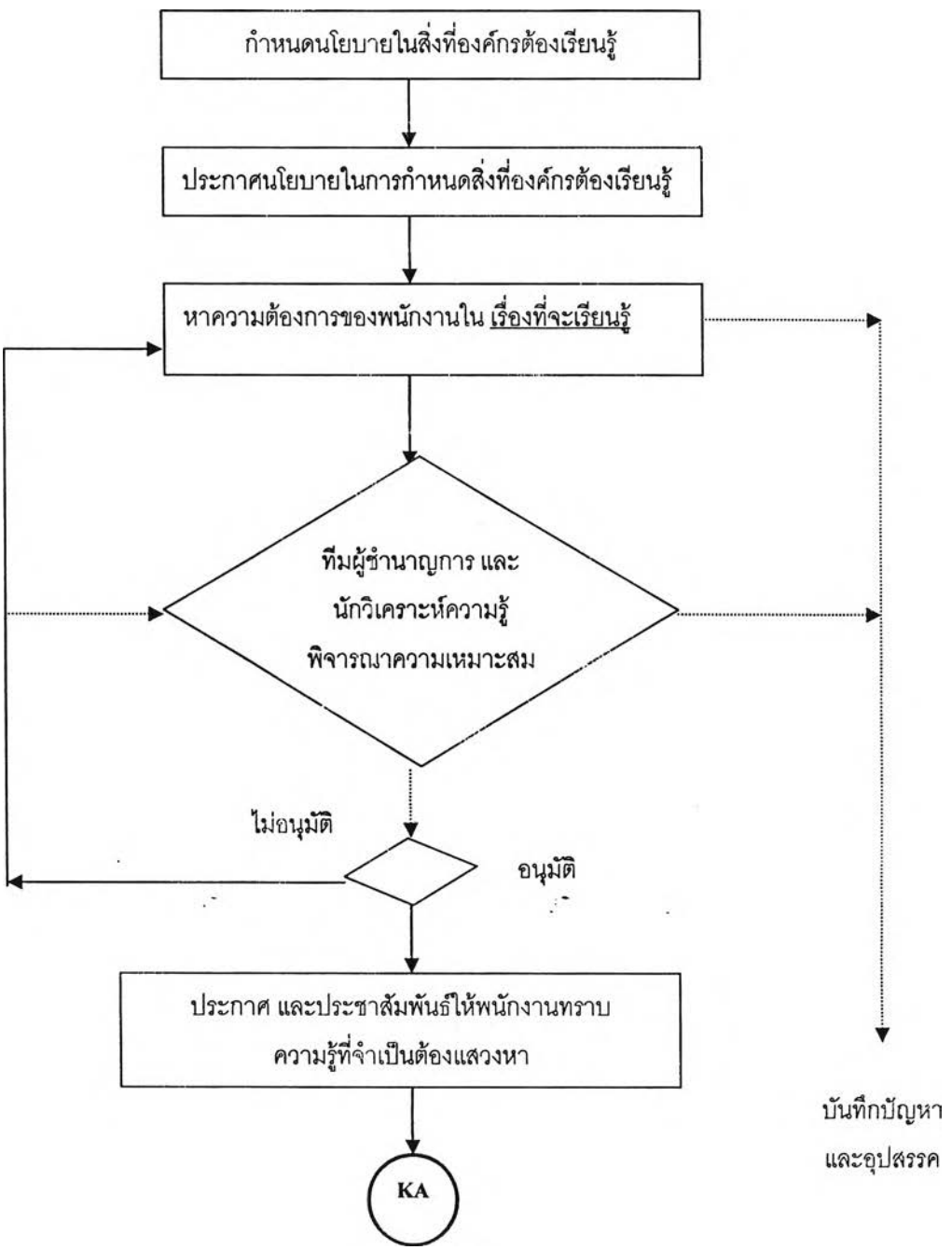
4. **จัดเก็บความรู้และสืบค้นความรู้**

คือการจัดเก็บความรู้ไว้เพื่อให้พนักงานเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ โดยต้องคำนึงถึงวิธีการเก็บรักษา ซึ่งแต่ละองค์กรจะต้องเก็บรักษา ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ไว้อย่างดีที่สุด ในการจัดเก็บนั้นสามารถบันทึกเป็นฐานข้อมูล(Database) หรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนได้ รวมทั้งในการจัดโครงสร้างความรู้ องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาความหลากหลายของกลุ่มคนที่แตกต่างกันในการสืบค้นข้อมูล ดังนั้นระบบการเก็บข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ที่มีประสิทธิผลขององค์กรจึงควรจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบ

5. **ถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้**

คือการกระจายความรู้และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กรโดยอาศัยกลไกอิเล็กทรอนิกส์

<u>แผนภูมิที่ 7</u> ขั้นตอนที่ 1 : แสดงขั้นตอนการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้



ขั้นตอนที่ 1: การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ในองค์กร

การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ในองค์กรภาคเอกชน มีขั้นตอนย่อยดังนี้

1. ***กำหนดนโยบายในสิ่งที่องค์กรต้องเรียนรู้***

คำอธิบาย เพื่อให้การกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องเรียนรู้ประสบผลสำเร็จได้นั้น องค์กรจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการกำหนดนโยบายในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผล ลุล่วงไปตามวิสัยทัศน์องค์กรที่ได้วางไว้

2. ***ประกาศนโยบายในการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องเรียนรู้***

คำอธิบาย ในการดำเนินการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิผล นั้นองค์กรต้องประกาศนโยบายให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3. ***หาความต้องการของพนักงานใน เรื่องที่จะเรียนรู้***

คำอธิบาย ในการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ในองค์กรนั้น เราจำเป็นที่จะต้องหาความต้องการของพนักงานในเรื่องที่พวกเขาต้องการจะเรียนรู้ เพื่อที่ทราบได้ว่า องค์กรจะต้องเตรียมความรู้เรื่องอะไรให้พนักงาน

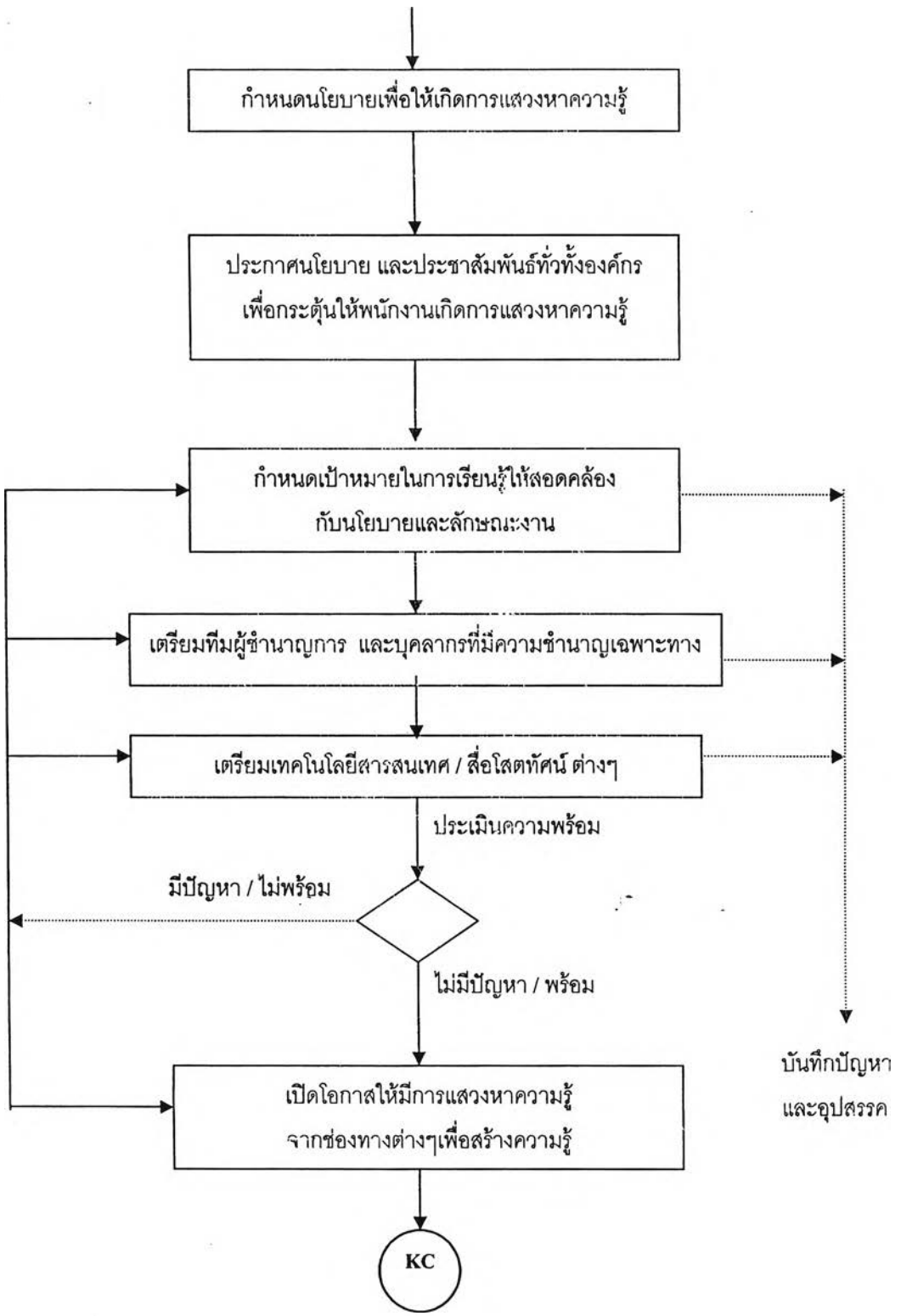
4. ***ทีมผู้ชำนาญการ และนักวิเคราะห์ความรู้พิจารณาความเหมาะสม***

คำอธิบาย ในเรื่องที่จะเรียนรู้นั้น เมื่อรวบรวมความรู้ของพนักงานได้ทั้งหมดแล้ว ก็ต้องนำมาให้ทีมผู้ชำนาญการ และนักวิเคราะห์ความรู้พิจารณาถึงความจำเป็น และความเหมาะสมขององค์ความรู้ในเรื่องที่จะให้พนักงานเรียนรู้

5. ***ประกาศ และประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับองค์ความรู้ที่พนักงานต้องแสวงหา***

คำอธิบาย การประกาศ และประชาสัมพันธ์นั้นนับเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงานรับทราบถึงองค์ความรู้ที่พวกเขาจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ในงาน

<u>ภาพที่ 8</u> ขั้นตอนที่ 2 : แผนภูมิแสดงขั้นตอนการแสวงหาความรู้



ขั้นตอนที่ 2 : การแสวงหาความรู้

การแสวงหาความรู้ในองค์กรภาคเอกชน มีขั้นตอนดังนี้

1. ***กำหนดนโยบายในการแสวงหาความรู้***

คำอธิบาย เพื่อให้การแสวงหาความรู้ประสบผลสำเร็จได้นั้น องค์กรจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการกำหนดนโยบายในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผล ลุล่วงไปตามวิสัยทัศน์องค์กรที่ได้วางไว้

2. ***ประกาศนโยบายในการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องเรียนรู้***

คำอธิบาย ในการแสวงหาความรู้อย่างมีประสิทธิผลนั้น องค์กรต้องประกาศนโยบายให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้น และดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3. ***กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับนโยบาย และลักษณะงาน***

คำอธิบาย ในการแสวงหาความรู้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับนโยบาย และลักษณะงาน เพื่อให้การแสวงหาความรู้เป็นไปอย่างมีความหมาย และมีคุณค่า

4. ***เตรียมทีมผู้ชำนาญการ และบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะทาง***

คำอธิบาย เพื่อให้การแสวงหาความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรจำเป็นต้องเตรียมทีมผู้ชำนาญการ เพื่อเฝ้ามองติดตามความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และประชาสัมพันธ์ให้บุคคลในองค์กรทราบกันอย่างทั่วถึง และคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือในการสืบค้นความรู้ บอกแหล่งความรู้และผู้เชี่ยวชาญ และให้คำแนะนำช่วยเหลือในการจัดกิจกรรมความรู้ขององค์กร

5. ***เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ / สื่อโสตทัศน์ ต่าง ๆ***

คำอธิบาย เทคโนโลยีและสื่อโสตทัศน์นั้นเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการแสวงหาความรู้ เพราะนอกจากจะช่วยอำนวยความสะดวกแก่พนักงานในการแสวงหาความรู้มาเพื่อการปฏิบัติงานแล้ว ยังมีส่วนช่วยให้เกิดการสร้างความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันได้อีก

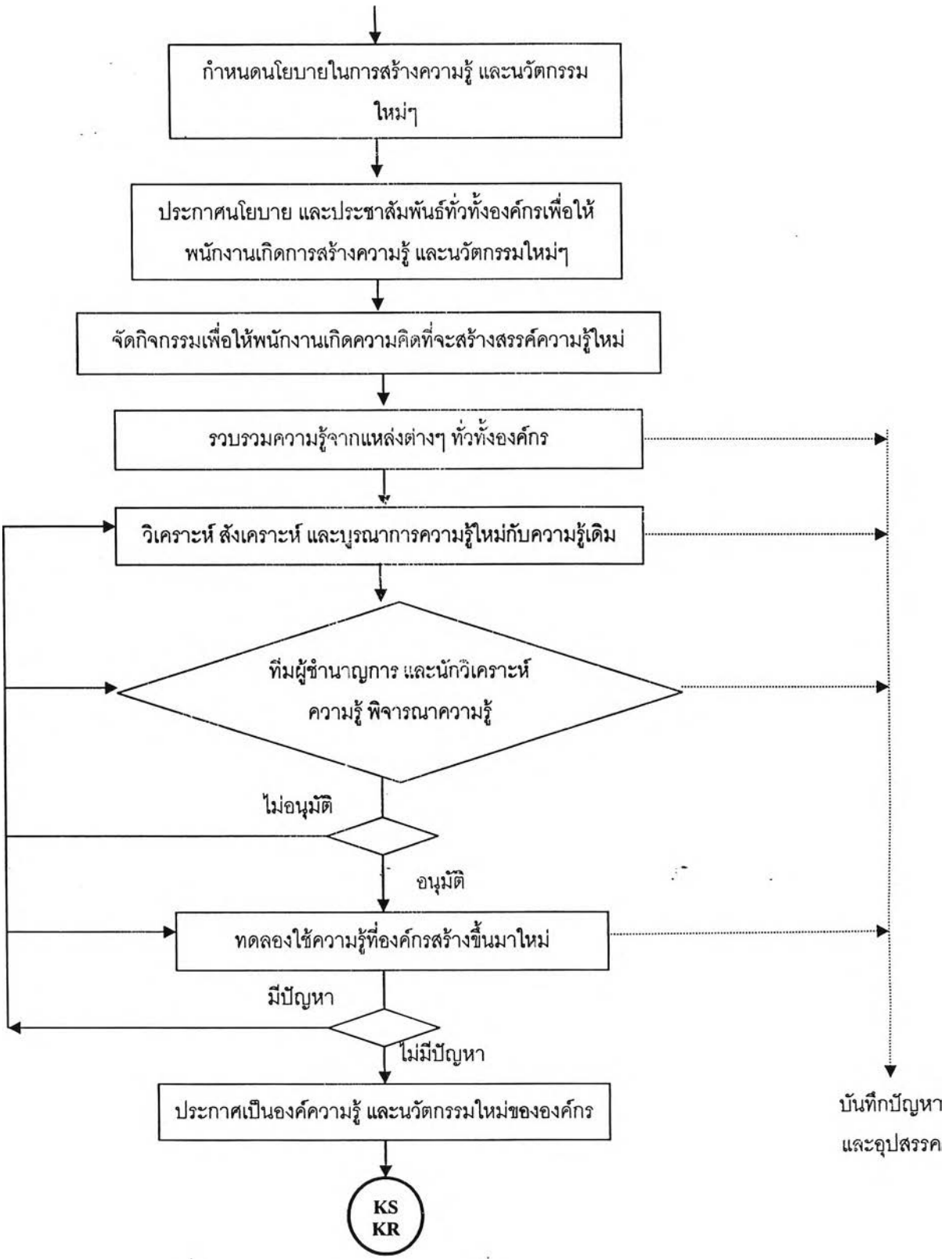
6. ***ประเมินความพร้อม***

คำอธิบาย ประเมินความพร้อมในด้านการกำหนดเป้าหมาย การเตรียมทีมผู้ชำนาญการ บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะทาง เทคโนโลยีสารเทศและสื่อโสตทัศน์ต่างๆ

7. ***เปิดโอกาสให้มีการแสวงหาความรู้จากช่องทางต่าง ๆเพื่อเป็นการสร้างความรู้***

คำอธิบาย องค์กรต้องจัดช่องทางต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น กิจกรรม โครงการเพื่อการแสวงหาความรู้ เครือข่ายสารสนเทศทั้งในและนอกองค์กร เพื่ออำนวยความสะดวกในการแสวงหาความรู้ให้แก่พนักงาน อีกทั้งยังเป็นการสนับสนุนให้พนักงานเกิดการสร้างความรู้ใหม่อีกด้วย

<u>ภาพที่ 9</u> ขั้นตอนที่ 3 : แผนภูมิแสดงขั้นตอนการสร้างความรู้



ขั้นตอนที่ 3 : การสร้างความรู้ในองค์กร

การสร้างความรู้ในองค์กรภาคเอกชน มีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดนโยบายในการสร้างความรู้ และนวัตกรรมใหม่ๆ

คำอธิบาย เพื่อให้การสร้างความรู้ประสบผลสำเร็จนั้น องค์กรจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการกำหนดนโยบายที่จริงจัง และมุ่งมั่นในการสร้างความรู้ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคิดสร้างสรรค์และมุ่งมั่นที่จะสร้างความรู้ใหม่ๆ

2. ประกาศนโยบาย และประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้พนักงานเกิดการสร้างความรู้ และนวัตกรรมใหม่ ๆ

คำอธิบาย องค์กรจำเป็นต้องมีการประกาศนโยบาย และประชาสัมพันธ์ทั้งองค์กร เพื่อให้พนักงานรับทราบถึงนโยบายขององค์กรและนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้

3. จัดกิจกรรมเพื่อให้พนักงานเกิดความคิดที่จะสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ

คำอธิบาย องค์กรควรมีการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น จัดสร้างเวทีเพื่อแสดงผลงานและนำความเสนอความคิดใหม่ๆ การจัดให้มีเทคโนโลยีระบบเครือข่าย เช่น LAN อินทราเน็ต ในองค์กร เป็นต้น

4. รวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร

คำอธิบาย ในแต่ละฝ่ายงานทำการรวบรวมความรู้ทั้งหมดของตน แล้วนำส่งต่อให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางเพื่อที่จะได้ทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และบูรณาการความรู้ใหม่เข้ากับความรู้เดิม และเมื่อได้ความรู้เหล่านั้นแล้วก็ส่งต่อให้ทีมผู้ชำนาญการ และนักวิเคราะห์ความรู้ พิจารณาความรู้เหล่านั้นให้ตรงกับความต้องการ และมีความเหมาะสมกับองค์กร

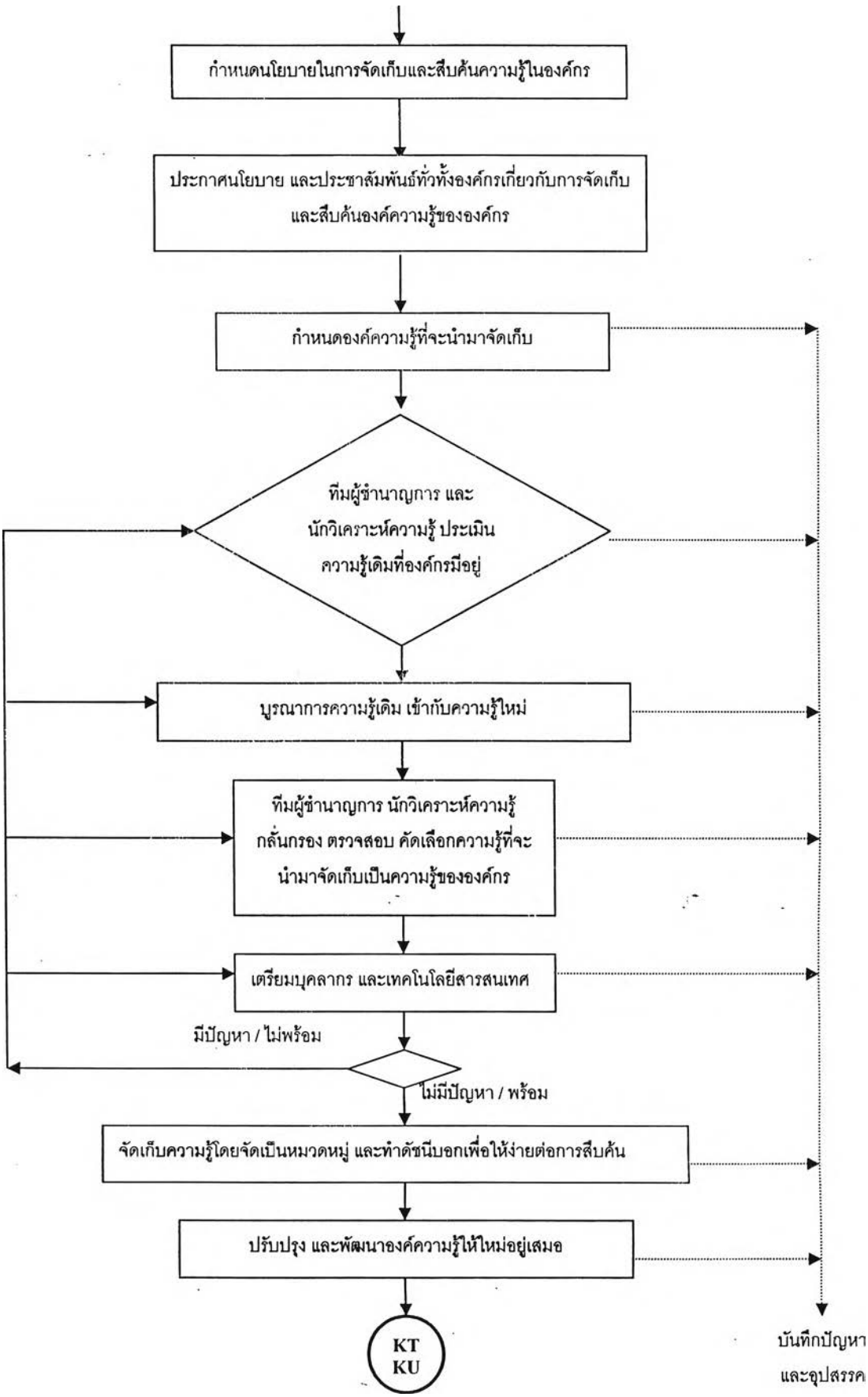
5. ทดลองใช้ความรู้ที่องค์กรสร้างขึ้นมาใหม่

คำอธิบาย ให้พนักงานทดลองใช้ความรู้ เพื่อประเมินว่ามีความเหมาะสมกับงานมากน้อยเพียงใด และเมื่อใช้ไปแล้วก่อให้เกิดปัญหาหรือไม่

6. ประกาศเป็นองค์ความรู้ และนวัตกรรมใหม่ขององค์กร

คำอธิบาย หากความรู้นั้นมีความเหมาะสมกับงาน และไม่ก่อให้เกิดปัญหาใดๆ ให้ประกาศองค์ความรู้ หรือนวัตกรรมใหม่นั้นเป็นองค์ความรู้ขององค์กร และหากยังไม่มีใครเคยทำมาก่อนซึ่งถือได้ว่าเป็นนวัตกรรมใหม่ องค์กรควรจะต้องทำการจดลิขสิทธิ์เพื่อสิทธิประโยชน์ขององค์กร

<u>ภาพที่ 10</u> ขั้นตอนที่ 4 : แผนภูมิแสดงขั้นตอนการจัดเก็บและสืบค้นความรู้



ขั้นตอนที่ 4 : การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กร

การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กรภาคเอกชน มีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดนโยบายในการจัดเก็บ และสืบค้นความรู้ในองค์กร

คำอธิบาย องค์กรควรกำหนดนโยบายที่จริงจังในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ เพื่อพนักงานเกิดความรู้สึกรับผิดชอบในการจัดเก็บความรู้ และการสืบค้นความรู้ขององค์กร

2. ประกาศนโยบาย และประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้พนักงานในการจัดเก็บ และสืบค้นความรู้

คำอธิบาย องค์กรจำเป็นต้องมีการประกาศนโยบาย และประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์กรในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ เพื่อให้พนักงานรับทราบถึงนโยบายขององค์กรและนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้

3. กำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ

คำอธิบาย องค์กรต้องกำหนดองค์ความรู้ที่จะทำการจัดเก็บ

4. ทีมผู้ชำนาญการ และนักวิเคราะห์ความรู้ ประเมินความรู้เดิมที่องค์กรมีอยู่

คำอธิบาย ทีมผู้ชำนาญการ และนักวิเคราะห์ความรู้ ประเมินความรู้เดิมที่องค์กรมีอยู่ และทำการบูรณาการความรู้เดิม เข้ากับความรู้ใหม่ จากนั้นนำความรู้ ไปกลั่นกรอง ตรวจสอบ เพื่อที่จะคัดเลือกความรู้มาจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ขององค์กร

5. เตรียมบุคลากร และเทคโนโลยีสารสนเทศ

คำอธิบาย องค์กรต้องเตรียมบุคลากร และเทคโนโลยีให้พร้อม และเพียงพอต่อการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ขององค์กร

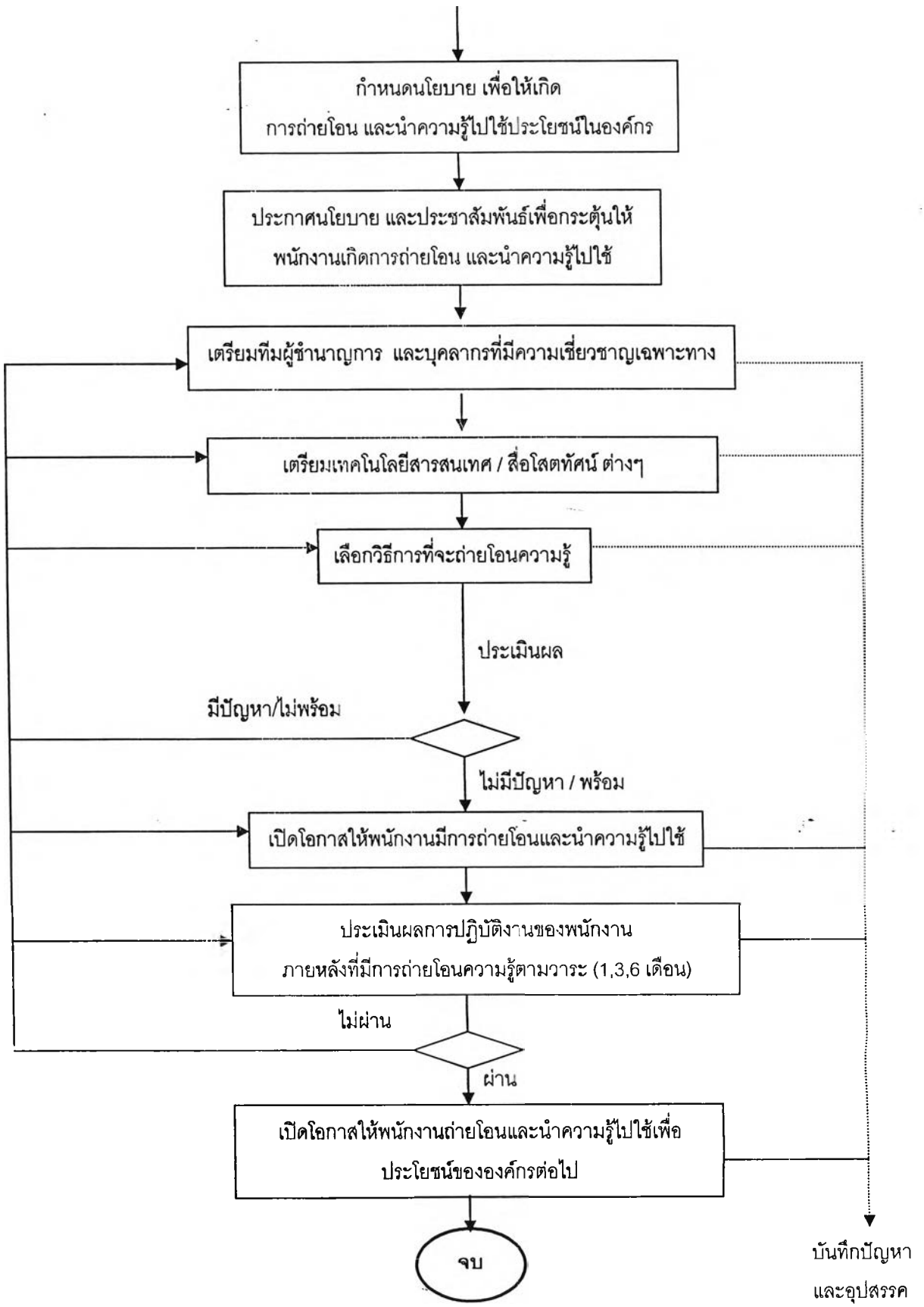
6. จัดเก็บความรู้โดยจัดเป็นหมวดหมู่ และทำดัชนีบอกเพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น

คำอธิบาย ทำการจัดเก็บความรู้โดยจัดเป็นหมวดหมู่ และทำดัชนีบอกเพื่ออำนวยความสะดวกในการสืบค้นให้แก่พนักงาน โดยจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูล เครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น LAN อินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต เป็นต้น

7. ปรับปรุง และพัฒนาองค์ความรู้ให้ใหม่อยู่เสมอ

คำอธิบาย จัดทีมงานเพื่อปรับปรุง และพัฒนาองค์ความรู้ขององค์กรให้ใหม่อยู่เสมอ เพื่อนำไปถ่ายโอน และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในองค์กร

<u>ภาพที่ 11</u> ขั้นตอนที่ 5 : แผนภูมิแสดงขั้นตอนการถ่ายโอน และนำความรู้ไปใช้



ขั้นตอนที่ 5 : การถ่ายโอน และนำความรู้ไปใช้ในองค์กร

การถ่ายโอน และนำความรู้ไปใช้ในองค์กรภาคเอกชน มีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดนโยบายเพื่อให้เกิดการถ่ายโอน และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในองค์กร

คำอธิบาย องค์กรต้องกำหนดนโยบายที่จริงจัง และมุ่งมั่นในการถ่ายโอนความรู้ เพื่อให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ในองค์กร

2. ประกาศนโยบาย และประชาสัมพันธ์เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดการถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้

คำอธิบาย การประกาศนโยบายที่ชัดเจน และการประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์กรนั้น จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดการแบ่งปันความรู้ให้แก่กัน โดยองค์กรต้องมีระบบการให้รางวัลแก่ผู้ถ่ายโอนที่มีคุณภาพเพื่อละลายพฤติกรรม "อมภูมิ" ของพนักงาน เพื่อให้ความรู้กระจายไปทั่วทั้งองค์กร และพนักงานสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

3. เตรียมทีมผู้ชำนาญการ และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง

คำอธิบาย องค์กรต้องเตรียมทีมผู้ชำนาญการ และบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และ เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ / สื่อโสตทัศน์ ต่างๆ ในการถ่ายโอนเพื่อนำความรู้ไปใช้ให้พร้อมและเพียงพอ

4. เลือกวิธีการที่จะถ่ายโอนความรู้

คำอธิบาย องค์กรต้องเสนอกิจกรรม และวิธีการ เพื่อให้พนักงานเลือกในการถ่ายโอนความรู้ เช่น จัดเครือข่ายสารสนเทศเช่น LAN อินทราเน็ต และอินเทอร์เน็ต จัดวาระให้มีการอภิปรายเพื่อแบ่งปันความรู้ วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด กรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จและผิดพลาดในอดีต จัดสร้างชุมชนการเรียนรู้ เป็นต้น

5. เปิดโอกาสให้พนักงานมีการถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้

คำอธิบาย เปิดโอกาสให้พนักงานมีการถ่ายโอนความรู้และนำไปประยุกต์ใช้ในงานจริง

6. ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานภายหลังที่มีการถ่ายโอนความรู้ตามวาระ (1,3,6 เดือน)

คำอธิบาย เมื่อพนักงานนำความรู้ไปใช้ในงานจริงแล้ว องค์กรควรจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นวาระด้วย เพื่อดูผลการทำงาน และพัฒนาการของพนักงาน

7. เปิดโอกาสให้พนักงานถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้เพื่อประโยชน์ขององค์กรต่อไป

คำอธิบาย เมื่อพนักงานประเมินผลการปฏิบัติงานผ่านแล้ว องค์กรก็ต้องสนับสนุนให้พนักงานมีการถ่ายโอนความรู้กันต่อไป โดยจะมีการประเมินเป็นวาระต่างๆ

ตอนที่ 3
การนำไปใช้

การนำระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน ไปใช้ต้องมีเงื่อนไขในการนำระบบไปใช้ วิธีการใช้ระบบ และการประเมินระบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. เงื่อนไขการนำระบบการจัดการความรู้ไปใช้

1) ระบบการจัดการความรู้นี้ออกแบบสำหรับองค์กรภาคเอกชน เพื่อเป็นระบบพื้นฐานที่องค์กรภาคเอกชนทุกขนาดสามารถนำระบบย่อยไปประยุกต์ใช้ตามบริบทของตนได้

2) องค์ประกอบหลักของระบบการจัดการความรู้มี 8 องค์ประกอบ หากจะนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดควรกำหนดองค์ประกอบให้ครอบคลุมทั้ง 8 องค์ประกอบ

3) ขั้นตอนหลักของระบบการจัดการความรู้มี 5 ขั้นตอน หากจะนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดควรกำหนดขั้นตอนให้ครอบคลุมทั้ง 5 ขั้นตอน

2. วิธีการนำระบบการจัดการความรู้ไปใช้

2.1 องค์กรจำเป็นต้อง

1) ศึกษา พิจารณาถึงองค์ประกอบ และขั้นตอนของระบบการจัดการความรู้เกี่ยวกับรายละเอียดต่างๆ

2) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และเป้าหมายในการจัดการความรู้ขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อให้การจัดการความรู้ขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3) จัดทรัพยากรทั้งทางด้าน บุคลากร เทคโนโลยี และงบประมาณ ให้พร้อมต่อการดำเนินการ

2.2 ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้อง

1) ให้การสนับสนุน กำหนดนโยบายที่แสดงถึงความมุ่งมั่นในการจัดการความรู้

2) จัดสรรทรัพยากรทั้งทางด้านบุคลากร เทคโนโลยี และงบประมาณอย่างเพียงพอ

2.3 พนักงานจำเป็นต้อง

1) ศึกษาองค์ประกอบ และขั้นตอนของระบบการจัดการความรู้

2) วางแผนการปฏิบัติงานของตนให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร

3) พัฒนาปรับปรุงตนเองให้เป็นผู้ที่รักการเรียนรู้ และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

3. การประเมินระบบการจัดการความรู้

1) พิจารณาจากพฤติกรรมการเรียนรู้ของพนักงาน
2) พิจารณาผลจากการปฏิบัติงาน
3) พิจารณาจากทรัพย์สินทางปัญญาที่เพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร
4) พิจารณาจากความเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เป็นผลมาจากการจัดระบบการจัดการความรู้ในองค์กร