

# บทที่ 1

## บทนำ



### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 พ.ศ.2540-2544 ได้กล่าวถึงองค์กรเอกชนว่าเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญ ที่จะช่วยพัฒนาทรัพยากรบุคคล และเศรษฐกิจภาครวมของประเทศชาติเป็นอย่างมาก เนื่องจากในด้านโครงสร้างการบริหารงาน วิธีการบริหารงาน และระเบียบขั้นตอนต่าง ๆ นั้นมีความซับซ้อนน้อยกว่าหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ นอกจากนี้แล้วองค์กรเอกชนก็ยังมีคล่องตัวกว่าในด้านเงินทุน และการเลือกเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ ซึ่งเมื่อใช้เทคโนโลยีที่ดีก็จะส่งผลทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ (สิรินทร์ ปิยะนนทลี, 2537) ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 พ.ศ.2545-2549 นั้นก็มีวัตถุประสงค์ที่ต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจ ให้มีเสถียรภาพและมีภูมิคุ้มกัน และสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับภาคการเงิน ความมั่นคง และเสถียรภาพของฐานะการคลัง ปรับโครงสร้างเศรษฐกิจ ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้เศรษฐกิจระดับฐานรากมีความเข้มแข็ง และสามารถพึ่งตนเองได้มากขึ้น ตลอดจนเพิ่มสมรรถนะของเศรษฐกิจโดยรวมให้สามารถแข่งขันได้ และก้าวทันระบบเศรษฐกิจยุคใหม่ (New Economy) และก่อให้เกิดสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ (Knowledge-Based Economy / Society)

ในยุคสังคมแห่งความรู้ (Knowledge-Based Society) ที่ความรู้และภูมิปัญญาของแต่ละสังคม ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศ ได้ส่งผลให้หลายประเทศทั่วโลกต่างหันกลับมาทบทวนบทบาท และแนวทางในการพัฒนากำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถที่จะนำการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมของประเทศให้สามารถแข่งขันได้กับนานาประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและทบวงมหาวิทยาลัย, 2545) ซึ่งในปัจจุบันนี้ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีโดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดสภาพที่เรียกว่าโลกไร้พรมแดน ซึ่งการติดต่อสื่อสารสามารถทำได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึงกัน นอกจากนี้การค้นคว้าข้อมูล ข่าวสาร และองค์ความรู้ต่างๆ ที่เป็นไปอย่างกว้างขวางได้ส่งผลให้เกิดวิทยาการ และการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว สถานการณ์ในการแข่งขันจึงเข้มข้น องค์กรที่จะอยู่รอดได้จะต้องเรียนรู้ให้ทันสถานการณ์ โดยอาศัยการปรับเปลี่ยนที่คล่องตัว คนในองค์กรจะต้องเรียนรู้ร่วมกันเพื่อผลักดันให้องค์กรมุ่งไปสู่ “องค์การเอื้อการเรียนรู้” (Learning Organization) และปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผลมากขึ้นก็คือ “การจัดการความรู้”

(Knowledge Management) เพื่อให้ความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจาย และมากมายในองค์กรนั้น ถูกเก็บอยู่อย่างเป็นหมวดหมู่ และส่งเสริมให้พนักงานในองค์กรเกิดการเรียนรู้ แบ่งปันความรู้ ร่วมกัน (ปณิตา พันภัย, 2544) โดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือช่วยให้เกิดการสั่นไหลขององค์ความรู้ (Flow of knowledge) ที่มีอยู่ทั้งในตัวบุคคลและในองค์กร ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งความรู้ และเศรษฐกิจฐานความรู้ซึ่งนับว่าเป็นการปฏิรูปองค์กร และฟื้นฟูเศรษฐกิจให้มีความ แข็งแกร่งมั่นคงอย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชนให้เป็นทรัพยากร บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในยุคโลกาภิวัตน์พร้อมกับมี ความเป็นคนที่สมดุลทั้งทางด้านสติปัญญา ด้านจิตใจ และด้านสังคมอย่างครบถ้วนตามวิถีชีวิต แบบไทยและอยู่ในสภาวะที่พร้อมที่จะ “แข่งขัน” และ “ร่วมมือ” กันในศตวรรษที่ 21 ดังที่ได้ที่มีการ กล่าวถึง ทรัพยากรบุคคลที่พึงปรารถนาในปี ค.ศ.2010 ไว้ว่า(ธงชัย สันติวงษ์, 2539)

1. สร้างคนและสังคมรุ่นใหม่ให้มีนิสัย “รักการเรียนรู้” มีองค์กรที่มีกลไกเอื้อในการเรียนรู้ ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้สามารถตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ได้อย่าง มีประสิทธิผล หรือ “การอยู่รอดปลอดภัย และเติบโตได้”
2. สร้างคุณภาพของคนด้วยระบบการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มี ประสิทธิภาพและดีพอ โดยการสร้างประสิทธิภาพการบริหารองค์กรต้องสูงขึ้นด้วย การรู้จักนำเอาเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ได้อย่างได้ผล มีการ พัฒนาจัดการที่ดีที่จะช่วยให้ผลผลิต และการทำงานของภาคเอกชน และราชการมี คุณภาพดีขึ้น ผลผลิตสูง ต้นทุนถูกลง
3. เสริมสร้างคุณภาพชีวิตส่วนตัว ชีวิตในงานและสังคมให้ดีขึ้น นั่นคือจัดสภาพแวดล้อม ให้ทรัพยากรมนุษย์ทุกฝ่ายโดยรวมมีการกินดีอยู่ดี และได้รับสิ่งจำเป็นในชีวิตอย่างมี ความสมดุล ให้ได้รับประโยชน์จากเทคโนโลยีใหม่ มีความเจริญทางวัตถุคู่กับความ เจริญทางปัญญา จริยธรรม และจิตใจ
4. การมี “ผู้นำยุทธศาสตร์” ทุกระดับที่มีคุณภาพ ซึ่งหมายถึง ต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และใจกว้าง รวมถึงมีจิตนิยมในคุณค่า และความเจริญเติบโตของทรัพยากรมนุษย์

Owens (1991) อ้างถึงใน Marquardt, 1996) ได้ให้แนวคิดไว้ในหนังสือ Riding the Tiger : Doing Business in a Transforming World ว่า “ในอดีตภาวะของหน่วยธุรกิจที่เป็นเลิศ คือการ สร้างกำไร และผลิตภัณฑ์ แต่ปัจจุบันความเป็นเลิศของหน่วยธุรกิจกลับกลายเป็นองค์กรที่มีการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง”

จากการแข่งขันที่เกิดขึ้น อัตราความเร็วในการเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากรในองค์กรเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งต่อการได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่เน้นหนักไปด้านความรู้ใหม่ๆ บุคลากรหรือองค์กรที่ขาดการเรียนรู้จะตกอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ล้าสมัย ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรก่อให้เกิดความแตกต่างทางความสามารถในการแข่งขันระหว่างองค์กร เนื่องจากการเรียนรู้ทำให้องค์กรสามารถที่จะปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น แต่สิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนั้น องค์กรมักจะไม่เรียนรู้ในความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป และไม่พยายามปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพื่อรองรับมาตรฐานในการแข่งขันที่สูงขึ้น(พลุ เดชะรินทร์, 2541)

การเรียนรู้ของบุคคลโดยเฉพาะคนในองค์กรที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนี้ยังอยู่ในรูปของการฝึกอบรมซึ่งหากยังคงมีการจัดฝึกอบรมอยู่ในรูปแบบเดิมเช่นนี้ต่อไป บุคลากรของหน่วยงานย่อมเรียนรู้ได้น้อยและช้าเกินไป (อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2540) ซึ่งสอดคล้องกับ สมบัติ กุศลมาวลี (2540) ที่กล่าวว่า การจัดฝึกอบรมในห้องเรียนแบบมีผู้สอนเป็นศูนย์กลางเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ องค์กรต้องสร้างสภาพแวดล้อมให้พนักงานได้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และกระตุ้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ คือสามารถนำเอาสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์ได้ด้วยตนเอง นับเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง เช่นเดียวกับ วีรฐ มาชะศิริานนท์ และยุดา รักไทย (2542) ที่กล่าวว่า หากเราจะพัฒนาคุณค่าของบุคลากรด้วยการทำให้พวกเขามีความรู้ สิ่งหนึ่งที่จะขาดไม่ได้ นั่นก็คือ การเรียนรู้ นั่นเอง แต่การเรียนรู้ในที่นี้ไม่ได้หมายความว่า จะให้องค์กรจัดหาครูมาสอนพนักงานเหมือนดังที่ปฏิบัติในสถานศึกษาต่างๆที่เคยเรียนมา แต่เป็นการเรียนที่สามารถเกิดขึ้นได้ทุกสถานที่ ไม่ว่าจะเรียนที่โต๊ะทำงาน ห้องประชุม โต๊ะอาหาร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการถ่ายทอดและเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะระหว่างบุคลากรทุกคน ทุกแผนก และทุกระดับ เพื่อขยายศักยภาพในการปฏิบัติในการปฏิบัติงานของตนเองและองค์กร ดังที่ Swieringa และ Wierdsma (1992) กล่าวว่า การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) มีความหมายโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์กร ซึ่งถือเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning Process) ที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในองค์กร และเมื่อบุคคลเกิดการเรียนรู้ องค์กรก็จะเกิดการเรียนรู้

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การเรียนรู้ ของบุคคลเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร แต่องค์กรก็มีปัญหา และอุปสรรคในการเรียนรู้ซึ่งสรุปได้ดังนี้ (ประพันธ์ หาญขำ, 2538)

1. องค์กรที่ขาดการเรียนรู้ เช่น องค์กรแบบข้าราชการ ซึ่งเป็นองค์กรที่เปลี่ยนแปลงได้ยากหากจะเปลี่ยนจะต้องเปลี่ยนแปลงที่กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์กรเป็นสำคัญ
2. ลักษณะโครงสร้างขององค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ เน้นความชำนาญเฉพาะบุคคล มีลำดับชั้นในการบังคับบัญชามากเป็นอุปสรรคต่อการถ่ายทอดความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร มีการรวบรวมอำนาจ และคุมการไหลเวียนของข่าวสาร ขาดการแบ่งปัน ทำให้ไม่สามารถนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในองค์กรได้
3. คนในองค์กรขาดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ (Limity to Learn) ภายใต้วินัยและความรู้สึก และค่านิยมที่เกรงกลัวต่อความไม่มั่นคง ความขัดแย้ง ทำให้คนหลีกเลี่ยงและปกป้องตนเอง ไม่ยอมเสี่ยงที่จะคิดจะทำในสิ่งใหม่ ๆ หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
4. คนในองค์กรขาดความสามารถในการเรียนรู้ (Inability to Learn)
5. ระบบการเรียนรู้ในองค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning) เน้นเฉพาะแต่การเรียนรู้เฉพาะบุคคล เฉพาะงาน ทำให้มีการเรียนรู้แบบแยกเป็นส่วนๆ
6. ระบบการฝึกอบรมหรือการให้การศึกษา เน้นระบบการสอน หรือตัวผู้สอนมากกว่าตัวผู้เรียน (Wick & Lenon, 1993)
7. คนในองค์กรขาดความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ ไม่สามารถเชื่อมโยงหรือถ่ายทอดความรู้ลงไปสู่การปฏิบัติได้
8. องค์กรขาดระบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร (Drucker, 1993) และเนื่องจาก อุปสรรคและปัญหาประการนี้เองที่ทำให้ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีการจัดระบบการจัดการความรู้ขึ้น

Senge (1994) เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้อยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมแห่งอนาคตนั้น จะต้องเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กร "โดยอาศัยการเรียนรู้เป็นเครื่องมือสำคัญ" ดังนั้น การที่บุคคลได้มีโอกาสที่จะพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ก็จะเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่า สามารถยกระดับคุณภาพขององค์กร ตลอดจนช่วยเสริมศักยภาพขององค์กรในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งในประเทศไทยระบบการจัดองค์กรแบบราชการที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันนั้นไม่เหมาะกับสภาพแวดล้อมในอนาคต ภายใต้อิทธิพลแห่งความรู้ ซึ่งจำเป็นต้อง

ปรับเปลี่ยนมาเป็นการจัดองค์กรของตนตามความรู้ ซึ่งจะทำให้องค์กรพัฒนาไปสู่องค์กรเพื่อการเรียนรู้ (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ, 2544)

นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต่างๆ ได้ให้ความหมายขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ไว้ สรุปได้ว่า

องค์กรเพื่อการเรียนรู้ หรือ Learning Organization หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคคลในองค์กรได้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลว เพื่อให้เกิดแนวความคิดในการพัฒนาตนเอง และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนา ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุน เพื่อให้เกิดผลดีทั้งด้านการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการ ไปสู่เป้าหมายขององค์กร (Senge, 1994; Marquardt, 1996; Garvin, 1993)

ตามแนวคิดเรื่ององค์กรเพื่อการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) ลักษณะองค์กรเพื่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ระบบย่อยที่สำคัญซึ่งระบบย่อยเหล่านี้เป็นส่วนที่มีความจำเป็นสำหรับการสร้างและการสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ที่ยั่งยืน และเป็นประโยชน์ ในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ทั้ง 5 ระบบย่อยจะมีความเป็นพลวัต และสัมพันธ์กัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดไป จะมีผลกระทบต่อระบบย่อยอื่นๆ ซึ่งระบบย่อยทั้ง 5 ได้แก่

1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
3. การเอื้ออำนาจบุคคล (Organization Empowerment)
4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
5. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

จากความเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจยุคปัจจุบันซึ่งเป็นเศรษฐกิจฐานความรู้ ระบบย่อยระบบที่ 4 คือการจัดการความรู้นั้นได้เข้ามามีบทบาทอย่างมาก (Thomas A. Stewart, 1997) เนื่องจาก ความรู้และนวัตกรรมถือเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาและการผลิตมากกว่าเงินทุนและแรงงาน ซึ่งการพัฒนาความรู้และเทคโนโลยีใหม่นั้นจำเป็นต้องใช้การวิจัย และพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับฐานความรู้ของประเทศ รวมทั้งองค์กรต่างๆ ในระบบเศรษฐกิจและสังคมก็จำเป็นต้องปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้ เพื่อสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่เช่นเดียวกัน

ด้วยเหตุผล ความจำเป็น และความเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งจะส่งกระทบผลต่อประเทศชาติในอนาคตอันใกล้นี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้สรุปได้ดังนี้

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอน สำหรับจัดการกับความรู้ทั้งหมดขององค์กรให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร อาจกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้ถือเป็นระบบงานอันหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของทุกองค์กร เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และเพื่อการทำงานประสานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม โดยนำข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งความชำนาญในแต่ละบุคคลมาจัดการเพื่อร่วมแบ่งปัน และให้พนักงานสามารถสืบค้น ถ่ายโอน และแบ่งปันความรู้ของตน โดยใช้เทคโนโลยีด้านข้อมูล เช่น ระบบเครือข่าย เข้ามารองรับ ทั้งนี้ก็นำข้อมูล และความรู้ที่พนักงานในองค์กรทุกคนนั้นมีอยู่มาแบ่งปัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร อันเป็นการป้องกันมิให้ความล้มเหลวนั้นเกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำอีก ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้ส่งเสริมให้องค์กรนั้นเกิดเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ กล่าวคือ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปต่อยอดเพื่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ๆ (Innovation) อันจะเพิ่มมูลค่าและคุณค่า (Value Added) ในกิจการขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสระบบเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคเศรษฐกิจบนฐานความรู้ (Jennie Starr, 1999; Larry Prusak, 1999; Bill Ringer, 2000; J.C.Thomas, W.A. Kellog, T.Erickson, 2001; Karl-Erik Sveiby, 2001; Paul R Gamble & John Blackwell, 2001, CHIR Knowledge Management –IGC KM Sub-committee Working Paper, 2002; CIO.com, 2002; Dale Warwick, 2002; Gardner Research, 2002; Hibbard, 2002; IBM;MITRE, 2002; Steve Barth, 2002; IEEE, 2001)

องค์กรที่จะจัดการความรู้ได้สำเร็จ ต้องดำเนินการหลายขั้นตอน จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ขั้นตอนที่ผู้เชี่ยวชาญหลายคนได้กำหนดไว้ สรุปขั้นตอนหลักๆที่สำคัญ ได้ดังนี้

- 1) การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ (Knowledge Identification)
  - 2) การแสวงหาความรู้(Knowledge Acquisition)
  - 3) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)
  - 4) การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage & Retrieval)
  - 5) การถ่ายโอนความรู้และใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer & Utilization)
- แต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้

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

### 2. การแสวงหาความรู้

คือการนำเอาข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์กร มา กลั่นกรองและนำมาสร้างคุณค่า เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ การดำเนินการ เปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆขององค์กร

### 3. การสร้างความรู้

คือการสร้างสรรค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล โดยผ่านการผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างลึกซึ้ง ซึ่งทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ใหม่ๆ เช่น การ คิดค้นผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ หรือนวัตกรรมใหม่ๆให้กับองค์กรได้

### 4. การจัดเก็บความรู้และสืบค้นความรู้

คือการจัดเก็บความรู้ไว้เพื่อให้พนักงานเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ โดยต้อง คำนึงถึงวิธีการเก็บรักษา ซึ่งแต่ละองค์กรจะต้องเก็บรักษา ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ไว้อย่างดี ที่สุด ในการจัดเก็บนั้นสามารถบันทึกเป็นฐานข้อมูล(Database) หรือบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ที่ชัดเจนได้ รวมทั้งในการจัดโครงสร้างความรู้ องค์กรจำเป็นต้องพิจารณาความหลากหลายของ กลุ่มคนที่แตกต่างกันในการสืบค้นข้อมูล ดังนั้นระบบการเก็บข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ที่มี ประสิทธิภาพขององค์กรจึงควรจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบ (Marquardt ,1996)

การสืบค้นความรู้ (Retrieval) เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน องค์กรจึงควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทาง หรือวิธีการสำหรับการ ค้นหาคำความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของ ผู้เชี่ยวชาญ(Directories) การทำสมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) ขององค์กร หรือในรูปแบบที่ไม่ เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ เองที่จะนำไปสู่การถ่ายโอนความรู้ในองค์กร

## 5. การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้

คือการกระจาย และถ่ายทอดองค์ความรู้ไปอย่างเหมาะสม และทั่วทั้งองค์กรโดยอาศัย กลไกอิเล็กทรอนิกส์

ด้วยสาเหตุที่สถานการณ์ทางเศรษฐกิจของโลกในปัจจุบันที่ปัจจัยที่วัดความสำเร็จทางธุรกิจไปปัจจุบันนั้นขึ้นอยู่กับทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร พร้อมทั้งบุคลากรที่ใช้ความรู้ (Knowledge Worker) จากการสำรวจพบว่าในประเทศไทยนั้นมีหลายองค์กร เช่น ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน) บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด(มหาชน) บริษัท IBMบริษัท เทเลคอมเอเชีย จำกัด องค์กรแคร์ บริษัทยูนิแคลไทยแลนด์ McKinsey&Company บริษัท Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos ฯลฯ ได้พยายามที่จะนำแนวคิด ทฤษฎีของการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน สนับสนุนพนักงานในการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ จากนั้นก็ต้องพยายามที่จะนำความรู้ตรงนั้นให้กลายมาเป็นความรู้ขององค์กรเพื่อจัดเก็บไว้สำหรับพนักงานคนอื่น ๆ เข้ามาเรียนรู้ ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและไม่มี ความรู้ที่สูญเสียดำเนินตามพนักงานคนใดคนหนึ่งที้ออกจากองค์กรไป (โลดัส, 2545) ทั้งนี้เพื่อให้เกิด ความเจริญก้าวหน้าขององค์กรอันจะนำมาซึ่งผลตอบแทนสูงสุดที่องค์กรจะได้รับ แต่ทว่าการจัด ความรู้ในแต่ละองค์กรในประเทศไทยนั้นยังไม่มีกำหนดระบบการจัดการความรู้ที่มีรูปแบบ กล่าวคือไม่มีการกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญ และขั้นตอนในการดำเนินการจัดการความรู้ (กาญจนา รุ่งตรานนท์, 2530) อีกทั้งยังไม่มีการจัดระเบียบความคิดเกี่ยวกับความเป็นจริง โดยทำ ให้ความคิดนั้นง่าย เพื่อให้เข้าใจลักษณะที่สำคัญ(สุวิทย์ อารีกุล,2531) ซึ่งจะเห็นได้จากใน งานวิจัยของปณิตา พันภัย(2544) ที่ได้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องใน 4 องค์กร ได้แก่ องค์กรแคร์ บริษัทยูนิแคลไทยแลนด์ McKinsey&Company และบริษัท Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos เกี่ยวกับ หลักการ วิธีการ ตลอดจนเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ซึ่งสรุป การสัมภาษณ์เกี่ยวกับขั้นตอนของการจัดการความรู้ได้ ดังนี้

### 1. ขั้นตอนที่ 1 : การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้

ไม่มีองค์กรใดเลยที่มีการระบุสิ่งที่จำเป็นต้องเรียนรู้ไว้อย่างชัดเจนนั้น ซึ่งจะส่งผลให้ เสียเวลาในการทำงานมากขึ้น เนื่องจากพนักงานไม่ทราบจุดมุ่งหมาย ความจำเป็น ชนิด และ ประเภทของงาน ที่จำเป็นต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุไปตามวิสัยทัศน์ นโยบาย พันธกิจ และ เป้าหมายต่างๆ ขององค์กร



## 2. ขั้นตอนที่ 2 : การแสวงหาความรู้

ทุกองค์กรมีการแสวงหาความรู้ที่ใกล้เคียงกัน แต่จะแตกต่างกันบ้างในส่วนของระดับความเป็นทางการ กล่าวคือ องค์กรทั้ง 4 สนับสนุนให้พนักงานแสวงหาและรวบรวมความรู้จากการปฏิบัติงานที่ทำอยู่เป็นประจำ และนำมาแลกเปลี่ยนกัน ในการรวมตัวและประสานรูปแบบต่างๆ ตลอดจนการทำงานร่วมกันเป็นทีม จะทำให้พนักงานมีโอกาสได้แสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะการพูดคุย ปรีกษาหารือ และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดการเรียนรู้ นอกจากนี้พนักงานบางส่วนยังสามารถแสวงหาความรู้ได้จากแหล่งความรู้ที่องค์กรจัดไว้ให้ในรูปแบบของ ฐานข้อมูล การบันทึกกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนคู่มือและเอกสารต่าง ๆ เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นแหล่งความรู้ที่มีประโยชน์ซึ่งพนักงานสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของตนเองได้

## 3. ขั้นตอนที่ 3 : การสร้างความรู้

ทุกองค์กรมีวิธีการสร้างความรู้ใหม่เหมือนกัน คือเน้นการสร้างความรู้จากการทำงานร่วมกันเป็นทีม และส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ โดยมอบหมายให้เป็นความรับผิดชอบหนึ่งในการปฏิบัติงาน เพราะเชื่อว่าความรู้เกิดจากประสบการณ์ในการเรียนรู้ของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนความรู้ การทดลอง หรือความสำเร็จหรือความล้มเหลว การสร้างความรู้ในทุกองค์กรจึงเกิดจากการที่บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น การผนวกความรู้ของแต่ละบุคคลเข้ากับความรู้ขององค์กร การรวบรวม หรือสังเคราะห์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์หรือความรู้ที่มีอยู่แล้วให้เป็นระบบ และการสร้างสรรค์ที่พนักงานค้นพบด้วยตนเอง ทั้งหมดนี้ไม่ว่าจะสร้างความรู้ด้วยวิธีการใด ผลที่ทุกองค์กรจะได้รับ ก็คือ นวัตกรรมในรูปแบบของความคิด และความรู้ซึ่งเกิดจากการกระทำในรูปแบบต่างๆของบุคคล

## 4. ขั้นตอนที่ 4 : การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้

แต่ละองค์กร มีวิธีการเก็บรักษา และเข้าถึงความรู้ที่แตกต่างกันซึ่งสามารถแยกได้เป็น 2 กลุ่มๆแรก คือองค์กรแคร์ และบริษัทยูโนแคล ซึ่งไม่ได้จัดเก็บความรู้ในลักษณะของฐานข้อมูล แต่มีการจัดเก็บไว้ในรูปของการบันทึกเป็นคู่มือหรือแนวทางสำหรับการปฏิบัติงาน โดยยูโนแคลนั้นสิ่งที่บันทึกไว้ในปัจจุบันไม่ใช่ความรู้ใหม่ที่เกิดจากการคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน แต่เป็นกระบวนการ และวิธีการทุกขั้นตอนในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นแค่ความรู้ระดับพื้นฐานซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาในระยะยาวได้ เพราะความรู้ใหม่จะไม่แพร่กระจายและไหลเวียนไปตามส่วนต่างๆขององค์กร รวมทั้งอาจสูญหายไปเมื่อผู้คิดค้นออกไปจากองค์กร

องค์กรเอกชนอีกกลุ่มหนึ่ง คือ บริษัท Deloitte Touche และ McKinsey ซึ่ง 2 บริษัทนี้เก็บรักษาความรู้ไว้ในระบบฐานข้อมูล Online ที่ประกอบด้วยความรู้ที่สำคัญ และจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน แต่บริษัท McKinsey แยกฐานข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลของลูกค้าและความรู้หลักที่ใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานออกจากกันเพื่อความชัดเจน และความสะดวกในการค้นหา

สำหรับการสืบค้นหรือการเข้าถึงความรู้อย่างคงมีความแตกต่างกัน กล่าวคือองค์กรแคร์ และบริษัทยูโนแคลไม่ได้จัดทำช่องทางที่ชัดเจนหรือเครื่องมือที่เป็นทางการ แต่พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้ได้โดยอาศัยเครือข่ายการทำงานในองค์กร ซึ่งในองค์กรแคร์เป็นการประสานงานผ่าน Senior Management ในแต่ละสาขา การประชุม การปรึกษาหารือ การฝึกอบรม และการพัฒนาทักษะเจ้าหน้าที่ที่องค์กรจัดขึ้น ซึ่งก็อาจเกิดปัญหาทรัพยากรสูญหายเมื่อบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในด้านนั้นๆลาออกไป

ในส่วนของบริษัท Deloitte Touche และ McKinsey ทั้ง 2 บริษัทจัดทำเครื่องมือสำหรับการสืบค้นไว้อย่างชัดเจนและเป็นทางการ โดยจัดทำเป็นสมุดบันทึกที่ระบุรายชื่อและทักษะหรือความรู้ที่สำคัญของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน รวมทั้งเอกสารหลักของบริษัท ซึ่งเปรียบได้กับสมุดหน้าเหลืองเพราะทำให้พนักงานทราบว่าใครมีความรู้ในเรื่องใด และถ้าต้องการความรู้เพิ่มเติมควรทำอย่างไร โดยนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วย

อย่างไรก็ตามไม่ว่าแต่ละองค์กรจะมีวิธีการจัดเก็บและสืบค้นความรู้อย่างไร วิธีการดังกล่าวนำมาซึ่งความชัดเจนและความเป็นรูปธรรมของความคิด เพราะความคิดจะถูกนำมาจัดเก็บในรูปแบบต่าง ๆ เช่น นโยบาย วิธีการ กระบวนการ ซึ่งก่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติในที่สุด

## 5. ขั้นตอนที่ 5 : การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้

การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้ของทุกองค์กรไม่แตกต่างกันมากนัก เพราะทุกกรณีได้จัดกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ระหว่างพนักงานด้วยกัน และการถ่ายโอนทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติ กิจกรรมต่างๆ ที่กรณีศึกษานำมาใช้มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันไม่ว่าจะเป็นการทำงานร่วมกันในลักษณะเครือข่ายหรือทีมงาน การประชุม และการพบปะสังสรรค์ การจัดนิทรรศการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการแสดงผลงาน การฝึกอบรม การสอนงาน ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนพนักงาน หรือการสื่อสารด้วยการเขียน เช่น การบันทึกในฐานข้อมูล การบันทึกเป็นคู่มือหรือเอกสารต่าง ๆ เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้ทำให้ความรู้เคลื่อนที่จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง รวมทั้งทำให้เกิดการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

ส่วนของการให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีหรือเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์นั้นมีความแตกต่างกันมาก เนื่องจากในกรณีของ บริษัท Deloitte Touche และ McKinsey นั้นจำเป็นต้องพึ่งพาเทคโนโลยี เพื่อก่อให้เกิดการถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง เนื่องจากทั้ง 2 บริษัทมีพนักงานจำนวนมาก และลักษณะงานไม่เอื้ออำนวยให้เกิดการทำงานร่วมกันโดยตรง การสื่อสารจึงต้องอาศัยเทคโนโลยีเป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตาม การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้โดยวิธีการที่หลากหลายขององค์กรต่างมีเป้าหมายเดียวกัน คือ เพื่อทำให้ความรู้แพร่กระจายและไหลเวียนไปอย่างทั่วถึง ไม่ว่าจะ เป็นระหว่างบุคคลหรือจากความรู้ไปสู่การปฏิบัติ เพราะความรู้เป็นอาวุธที่สำคัญในยุคปัจจุบันซึ่งจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร

จากผลการศึกษาดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า วิธีการจัดการความรู้ในองค์กรแต่ละประเภทนั้นมีทั้งที่เหมือนกันและแตกต่างกัน แต่ละองค์กรดำเนินกิจกรรมของการจัดการความรู้ไปตามความคิด ความเชื่อ และความเชี่ยวชาญของตนเอง นำไปสู่ความสำเร็จในระดับต่างๆ กัน ความหลากหลายของกิจกรรมการจัดการความรู้นี้เองที่ทำให้ผู้วิจัยเห็นความจำเป็นของการศึกษาระบบการจัดการความรู้ เพื่อนำเสนอระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมสำหรับองค์กรเอกชน เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการพัฒนาองค์กร ซึ่งในการนำเสนอระบบการจัดการความรู้นี้จะมียุทธศาสตร์ประกอบ และขั้นตอนบอกให้องค์กรรู้ว่า ในการจัดการความรู้นั้นจะต้องทำอะไร และมีขั้นตอนการดำเนินการอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการขององค์กรภาคเอกชนเกี่ยวกับการจัดการความรู้
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์ประกอบ และขั้นตอนของการจัดการความรู้ในองค์กรภาคเอกชน
3. เพื่อนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม

กลุ่มที่ 1 ได้แก่ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล และนักพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรเอกชน

กลุ่มที่ 2 ได้แก่ ผู้บริหารงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรเอกชน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม

กลุ่มที่ 1 ได้แก่ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล และนักพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีความรู้และประสบการณ์ในการจัดการความรู้ หรือการพัฒนาองค์กรเพื่อการเรียนรู้สำหรับองค์กรเอกชน จำนวน 60 คน เพื่อศึกษา สภาพ ปัญหา และความต้องการในการจัดการความรู้สำหรับองค์กรเอกชน

กลุ่มที่ 2 ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารงานฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความรู้ที่ต้องมีความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรเพื่อการเรียนรู้ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการจัดการความรู้ในองค์กรเอกชน จำนวน 21 คน

3. ระบบการจัดการความรู้ที่ศึกษาในครั้งนี้ แบ่งเป็น 5 ระบบย่อย คือ

- 1) การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้
- 2) การแสวงหาความรู้
- 3) การสร้างความรู้
- 4) การจัดเก็บและสืบค้นความรู้
- 5) การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้

4. การกำหนดรูปแบบระบบการจัดการความรู้ สำหรับองค์กรเอกชน ผู้วิจัยใช้เทคนิคเดลฟายโดยเก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 3 รอบ โดยสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ

5. การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรเอกชนครั้งนี้ นำเสนอด้วยรูปแบบระบบแบบอนาล็อกภาษา และรูปแบบระบบแบบอนาล็อกแผนภูมิ

#### คำจำกัดความในการวิจัย

1. การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนในการกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและสืบค้นความรู้ และการถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ สำหรับจัดการกับความรู้ทั้งหมดขององค์กรให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กรโดยนำข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งความชำนาญในแต่ละบุคคลมาจัดการเพื่อร่วมแบ่งปัน และให้พนักงานสามารถสืบค้น ถ่ายโอน และแบ่งปันความรู้ของตน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบเครือข่าย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กรเพื่อที่จะให้ส่งเสริมให้องค์กรนั้นเกิดเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

2. **องค์กรเอื้อการเรียนรู้** หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคลในองค์กรได้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลว เพื่อให้เกิดแนวความคิดในการพัฒนาตนเอง และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนา ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุน เพื่อให้เกิดผลดีทั้งด้านการเรียนรู้และเพิ่มการผลิต และก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายขององค์กร

3. **การเรียนรู้ในองค์กร** หมายถึง การปรับเปลี่ยนทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร อันเนื่องมาจากการได้รับประสบการณ์ เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม ซึ่งการเรียนรู้นี้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล โดยจะเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และตลอดชีวิต

4. **รูปแบบระบบ** หมายถึง รูปแบบของระบบที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ และขั้นตอนในการจัดการความรู้ ซึ่งให้รายละเอียดในการจัดการความรู้ซึ่งในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยนำเสนอเป็นรูปแบบระบบแบบอนาล็อกภาษา และรูปแบบระบบแบบอนาล็อกแผนภูมิ

5. **ระบบการจัดการความรู้** หมายถึง การแสดงถึงองค์ประกอบ และขั้นตอนในการจัดการความรู้ โดยในงานวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1)การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ 2) การแสวงหาความรู้ 3)การสร้างความรู้ 4)การเก็บและสืบค้นความรู้ 5)การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้

6. **การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้** หมายถึง การกำหนด/ระบุว่าสิ่งใดที่ต้องการให้พนักงานเรียนรู้ โดยต้องคำนึงถึง ความจำเป็น ชนิด และประเภทของงานที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุไปตามวิสัยทัศน์ นโยบาย ภารกิจ ค่านิยม และเป้าหมายต่างๆขององค์กร

7. **การแสวงหาความรู้** หมายถึง การรวบรวมความรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมาพัฒนาพนักงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น อันจะส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าขององค์กรด้วย

8. **การสร้างความรู้** หมายถึง การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่อันเกิดจากแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ซึ่งทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้เอง

9. **การเก็บและการสืบค้นความรู้** หมายถึง การจัดเก็บความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งอาจจัดเก็บอยู่ในรูปหมวดหมู่ต่างๆ โดยองค์กรต้องทำให้ง่ายต่อการสืบค้นเพื่อที่พนักงานสามารถเข้ามาสืบค้น เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในงาน ได้อย่างทันเวลา และตรงตามความต้องการ

10. **การถ่ายโอนและการนำความรู้ไปใช้** หมายถึง การกระจายความรู้และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว อย่างเหมาะสมทั่วทั้งองค์กรโดยอาศัยกลไกอิเล็กทรอนิกส์ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือเป็นไปได้โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ

11. เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย หมายถึง กระบวนการ หรือเครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินใจ หรือลงข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเป็นระบบ โดยรวบรวมและสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบสอบถาม เพื่อให้ได้มาซึ่งความสอดคล้องกัน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นข้อมูลในการวางแผนการจัดการความรู้ให้กับผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาองค์กรต่อไป
2. เป็นแนวทางให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนสามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้องค์กรเอกชนมีองค์ประกอบ และขั้นตอนที่ชัดเจนในการจัดการความรู้ เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับบริบทของแต่ละองค์กร
4. เป็นแนวทางพื้นฐานในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชนต่อไป