

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการจัดการความรู้ ภายในองค์การ

[ABSTRACT]

At present, the competition in business is extremely high at all levels, be it at national, regional or global level. Each business organization focuses on adjusting itself to thrive in this situation by concentrating on competitive advantage and building a competitive organization. Organizations use knowledge management as the core strategy for competitive advantage. In Thailand, there are many organizations using knowledge management; public organizations, state enterprises, and private organizations. However, before the beginning of knowledge management, employees must understand what knowledge management is, have prepared technology, and systematic knowledge management process, because knowledge management is more than using technology to store data. It must have other factors to encourage participation of all employees in searching, building, storing, and using knowledge. Factors affecting successful knowledge management can be divided into environmental factors, which include knowledge management vision, organizational structure, internal environment of organization, and technology, process factors, which include reward and management system, and knowledge management process; people factors, which include leader, community of practice, corporate culture, and knowledge management champion. If an organization realizes these factors and gives priority to them, the organization will accomplish development and bring about the success of knowledge management. Finally it enhances organizations to move forward sustainable competitive advantage.

พยัต วุฒิมรงค์

ผู้จัดการการตลาดกิจการ CPAC กรุงเทพฯ

บจก.ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง (เอสซีจี ซีเมนต์)



[บทคัดย่อ]

ในปัจจุบันอุตสาหกรรมด้านการลงทุนและแรงงานกำลังมีแนวโน้มลดลง ในขณะที่อุตสาหกรรมด้านข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยีสมัยใหม่กำลังได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การแข่งขันทางเศรษฐกิจนับวันจะทวีความรุนแรงขึ้น การจัดการความรู้กลายเป็นสิ่งที่แสดงถึงความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์การภาครัฐ ภาคเอกชนรวมทั้งองค์การที่ไม่หวังผลกำไรต่างก็ให้ความสนใจและเริ่มทำการจัดการความรู้ในองค์การอย่างมาก หลายองค์การเริ่มใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้แต่ในที่สุดการจัดการความรู้นั้นก็ล้มเหลวเนื่องจากผู้บริหารไม่มีความเข้าใจในการจัดการความรู้ องค์การขาดวัฒนธรรมการเรียนรู้ รวมทั้งพนักงานไม่สนใจในการแสวงหาและแลกเปลี่ยนความรู้ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสะท้อนถึงการจัดการความรู้ในองค์การว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยผู้เขียนศึกษาปัจจัยดังกล่าวจากแนวคิดของนักวิชาการ และจากองค์การที่นำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติจริง ซึ่งปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วย ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์การ ในด้านการสร้างจุดประสงค์และประโยชน์ของการจัดการความรู้ โครงสร้างองค์การ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ และเทคโนโลยีที่เหมาะสม ปัจจัยด้านกระบวนการ ในด้านระบบการบริหารและการให้รางวัล และกระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัยด้านคน ในด้านผู้นำองค์การ ผู้นำความรู้ การสร้างชุมชนปฏิบัติ และการสร้างวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งการทำทำความเข้าใจปัจจัยดังกล่าวจะช่วยให้องค์การสามารถวางแผนการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

บทนำ

ปัจจุบันหลายประเทศประกาศว่าประเทศของตนกำลังมุ่งพัฒนาไปสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-base Economy) (OECD, 1996) ซึ่งมีการนำความรู้มาใช้อย่างแพร่หลายในการทำงานและแก้ปัญหาต่างๆ เช่น สวีเดน เนเธอร์แลนด์ เดนมาร์ก ญี่ปุ่น ไต้หวัน แคนาดา รวมทั้งประเทศไทยที่ถือว่า ความรู้เป็นหัวใจสำคัญที่จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยองค์กรจะอยู่รอดได้และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน หากมีการใช้ความรู้ในการพัฒนาการทำงานและแก้ปัญหาให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้จึงเป็นทรัพย์สินที่สำคัญยิ่งขององค์กรที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยที่องค์กรอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (Nidumolu, et al., 2001; Inkpen, 1996) ดังนั้นองค์กรต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร

การจัดการความรู้และกระบวนการจัดการความรู้

ตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมา การจัดการความรู้เป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์กรในการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์กร (Delong & Fahey, 2000; Zack, 1999; Inkpen, 1996) โดย Koulopoulos & Frappaolo (2000) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถเพิ่มทรัพยากรที่มีค่าภายในองค์กร พหุสรรถและประสบการณ์ของคนภายในองค์กร ทำให้องค์กรสามารถต่อสู้กับตลาดที่ท้าทายใหม่ ๆ และสร้างโอกาสทางการตลาดได้เพิ่มมากขึ้น

จากการสำรวจผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจในกลุ่มสหภาพยุโรปและประเทศสหรัฐอเมริกา โดย The Cap Gemini Ernst & Young เกี่ยวกับประโยชน์และความสำคัญของการจัดการความรู้ พบว่า กว่า 80% เห็นว่าการจัดการความรู้ช่วยให้ตนสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ขณะที่การพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ ขององค์กรและพนักงานเป็นประโยชน์ที่มีผู้เห็นด้วยรองลง เช่น ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมซึ่งส่งผลให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการเกิดความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด จึงทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล การพัฒนาคุณภาพ และการลดการทำงานซ้ำซ้อน เป็นต้น

(Singapore Productivity and Standard Board, 2001 อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิจ, 2548) ในขณะที่อดีตผู้บริหารของ Hewlett-Packard นาย Lew Platt กล่าวว่า ถ้า HP รู้ว่า HP รู้อะไรบ้าง พวกเราจะสามารถทำอะไรได้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน 3 เท่า (Davenport and Prusak, 1998) จากการศึกษาของ IDC Corporation พบว่า ตลาดของซอฟต์แวร์สำหรับการจัดการความรู้ภายในองค์กรเพิ่มขึ้นจาก 1.4 พันล้านดอลลาร์ในปี 1999 เป็น 5.4 พันล้านดอลลาร์ในปี 2004 (Wintrob, 2001) สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า การจัดการความรู้เกิดขึ้นและขยายตัวอย่างรวดเร็วไปยังองค์กรต่างๆ ทั่วโลก

ความหมายของการจัดการความรู้มีความแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับผู้วิจัย ประสบการณ์ ภูมิหลังและความสนใจ โดยสามารถแบ่งความหมายของการจัดการความรู้ตามผู้วิจัยที่แตกต่างกัน Wiig (1993) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นพื้นฐานของการจัดการระบบความรู้ภายในองค์กรและจัดการสินทรัพย์ทางปัญญาที่จะช่วยในการพัฒนาผลการดำเนินงานขององค์กร ในขณะที่ Kucza (2001) ให้ความเห็นว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการสร้างความรู้ จัดเก็บและการแบ่งปันความรู้ ซึ่งรวมถึงการระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการและการปรับปรุงกระบวนการที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการความรู้ให้ดีขึ้นเพื่อบรรลุถึงความต้องการขององค์กร ในความคิดเห็นของผู้เขียนมีความเห็นว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรค้นหา เลือกรวบรวม เผยแพร่ และถ่ายโอนสารสนเทศที่สำคัญและ ความรู้ ความชำนาญที่จำเป็นสำหรับกิจกรรมภายในองค์กรเช่น การแก้ปัญหา การเรียนรู้ การวางแผนกลยุทธ์และการตัดสินใจ โดยการจัดการความรู้จะมีประโยชน์ในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกันการจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กร ซึ่งการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องและเพิ่มการหมุนเวียนความรู้มากขึ้นเรื่อยๆ โดยความรู้จะถูกเพิ่มและจัดการตลอดเวลา

สำหรับกระบวนการจัดการความรู้ถูกแบ่งเป็นขั้นตอนต่างๆ ตั้งแต่ 4-8 ขั้นตอนขึ้นอยู่กับนักวิจัยแต่ละคน โดยตาราง 1 แสดงกระบวนการจัดการความรู้ที่มีการศึกษาไว้ดังนี้

ตาราง 1 กระบวนการจัดการความรู้

	Wiig (1993)	Marquardt (1996)	Parikh (2001)	Horwitch and Armacost (2002)
การสร้างความรู้ (Creation and Sourcing)	X	X		X
การรวบรวมและเปลี่ยนรูปแบบ (Compilation and Transformation)	X			
การเผยแพร่ความรู้ (Dissemination)	X		X	
การใช้ประโยชน์และทำให้เกิดคุณค่า (Application and Value Realization)	X		X	
การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)		X	X	
การจัดระบบความรู้ (Knowledge Organization)			X	X
การจับความรู้ (Capture Knowledge)				X
การถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer)		X		X
การใช้ความรู้ (Knowledge Usage)		X		X
การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)		X		

สำหรับผู้เขียนมีความเห็นว่า กระบวนการจัดการความรู้สามารถแบ่งเป็น 4 กระบวนการที่แตกต่างกัน โดยรวบรวมและปรับกระบวนการจัดการความรู้ของ Wiig (1993), Marquardt (1996), Parikh (2001) และ Horwitch and Armacost (2002) เป็นกระบวนการดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การ

แสวงหาความรู้ นั้น เป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (Generative) ซึ่งการสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

ที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่า ทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้

3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

ในการจัดการความรู้ องค์กรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษา และการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์กรเรียกว่า เป็นความรู้ไว้ให้ดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูล สารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล (Database) หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน รวมทั้งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วยเช่น การสร้างและการจดจำของบุคคล เป็นต้น

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร

ในส่วนของ การค้นคืน (Retrieval) เป็นลักษณะของการเข้าถึงสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่อไป องค์กรควรทำให้พนักงานทราบถึงช่องทางหรือวิธีการสำหรับค้นหาความรู้ต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำสมุดจัดเก็บรายชื่อ และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ การทำสมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) ขององค์กร หรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น เครือข่ายการทำงานตามระดับชั้น การประชุม การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) มีความจำเป็นสำหรับองค์กรเนื่องจาก องค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์

นอกจากนี้ยังมีกระบวนการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ในด้านการตรวจสอบและประเมินผลความรู้ เช่น กระบวนการตรวจสอบความรู้ (Knowledge Audit) ซึ่งเป็นการตรวจสอบความรู้ขององค์กรหรือหน่วยงานในประเด็นต่างๆ เช่น ความรู้ที่ต้องการเพื่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานในระดับที่เป็นเลิศ ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ช่องว่างหรือ Gap ระหว่างความต้องการกับที่มีอยู่จริง การเลื่อนไหล (flow) ของความรู้ในองค์กร เป็นต้น (วิจารณ์ พานิช, 2549) ซึ่งองค์กรควรให้ความสำคัญกับกระบวนการตรวจสอบความรู้ที่ซ่อนอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นพิเศษ แต่ในช่วงเริ่มต้นของการจัดการความรู้ องค์กรอาจไม่จำเป็นต้องใช้เครื่องมือนี้แบบเต็มรูปแบบ แต่นำหลักการของการตรวจสอบความรู้มาดำเนินการอย่างง่าย ๆ หรือกระบวนการ

ประเมินผลความรู้ (Knowledge Evaluation) ซึ่งการประเมินการจัดการความรู้เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยทำให้องค์กรทราบว่าคุณค่าที่ได้ช่วยทำให้องค์กรดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548) เปรียบเสมือนการสะท้อนการจัดการความรู้ในองค์กร โดยองค์กรควรเน้นการตรวจสอบความเป็นพลวัตความรู้ขององค์กร เน้นที่ความประสานสอดคล้องระหว่างความรู้กับเป้าหมายขององค์กร เช่น หน่วยงานได้ดูดซับความรู้ที่ซ่อนอยู่ในตัวคนจากการปฏิบัติงานไว้ในองค์กรเพียงใด มีวิธีการใดที่จะเพิ่มขีดความสามารถนี้ หรือฐานข้อมูลความรู้ได้ช่วยกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของพนักงานภายในองค์กรในระดับใด และจะทำให้ฐานข้อมูลความรู้ทำหน้าที่นี้ได้เพิ่มขึ้นอย่างไร (วิจารณ์ พานิช, 2549) ซึ่งการประเมินความรู้ไม่มีวิธีที่ตายตัว ทีมดำเนินการจัดการความรู้ต้องปรับใช้แนวทางดังกล่าว และคิดตัวชี้วัดใหม่ๆ ขึ้นเพื่อใช้ประเมินความรู้ของพนักงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อใช้ประเมินความรู้เป็นกลไกขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของหน่วยงานหรือองค์กร

ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้

จากการศึกษาการจัดการความรู้ที่ผ่านมาพบว่า หน่วยงานหรือองค์กรที่ได้เริ่มต้นการจัดการความรู้จะมีปัญหาโดยสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเด็น คือ ด้านผู้บริหาร ด้านลักษณะองค์กร ด้านพนักงาน และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548) โดยมีรายละเอียดดังนี้

- **ด้านผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร** ผู้บริหารระดับสูงมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้น้อยและไม่คุ้นเคยกับเทคโนโลยีเนื่องจาก เป็นผู้ที่มีอายุมากและไม่มีเวลาศึกษาทำความเข้าใจและทำความเข้าใจ (Kermally, 2002)
- **ด้านองค์กร** องค์กรส่วนใหญ่ยังขาดวัฒนธรรมการเรียนรู้ทำให้ขาดบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ ขาดการมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ของพนักงาน นอกจากนี้องค์กรที่มีขนาดเล็กและมีข้อจำกัดด้านความก้าวหน้า พนักงานมีภาระงานมากแต่มีผล



ตอบแทนน้อย ขาดแรงจูงใจในการแสวงหาความรู้ แบ่งปันความรู้ และใช้ประโยชน์จากความรู้ (Gorelick et al., 2004; Gold et al., 2001)

- **ด้านพนักงาน** พนักงานไม่ค่อยกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ พนักงานไม่คุ้นเคยและยังมีความกลัวต่อการใช้คอมพิวเตอร์ ความรู้พื้นฐานในการคิดและการเขียนยังมีข้อจำกัด จึงเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ นอกจากนี้พนักงานยังไม่เข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ และยังมีความสับสนว่าการจัดการความรู้ควรเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานใด (พยัต วุฒิมรงค์, 2549; Gherardi, 2006)
- **ด้านเทคโนโลยี** บางองค์การระบบเทคโนโลยีในองค์การไม่สมบูรณ์ จำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ที่สามารถใช้อินเตอร์เน็ตได้มีจำกัด ทำให้เกิดความไม่ทั่วถึงในการเข้าไปเรียนรู้หรือแลกเปลี่ยนความรู้ บางพื้นที่ในต่างจังหวัดไม่สามารถรองรับเทคโนโลยีได้ นอกจากนี้แล้วฝ่ายเทคโนโลยีไม่สามารถพัฒนางานการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากมีภาระงานประจำมาก การพัฒนาการจัดการความรู้เทคโนโลยีจึงช้ากว่าที่ควรจะเป็น (Kermally, 2002)

จากปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้แสดงให้เห็นว่า ไม่ใช่ทุกองค์การจะทำให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นและประสบความสำเร็จ ซึ่งปัจจัยต่างๆ มีหลายประเด็นดังที่กล่าวมาแล้ว ดังนั้นผู้เขียนจึงขอเสนอปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในบริบทขององค์การต่างๆ ที่ควรต้องเตรียมก่อนที่จะนำการจัดการความรู้มาใช้

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้

ในปัจจุบัน หลายองค์การมีการนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นกลยุทธ์หลัก เพื่อสร้างให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Brailford, 2001; DeLong and Fahey, 2000; Zack, 1999) จากการศึกษาของ Bell-De Tienne and Jackson (2001) ในเรื่องนวัตกรรมธุรกิจพบว่า 40% ของบริษัทที่ทำการสำรวจมีระบบการจัดการ

ความรู้หรือกำลังพัฒนาระบบการจัดการความรู้อยู่ และ 70% ของบริษัทเหล่านั้นมีการวางแผนลงทุนระบบการจัดการความรู้ องค์การเป็นอันดับแรกภายใน 1-3 ปี โดยการจัดการความรู้กลายเป็นสิ่งที่แสดงถึงการได้เปรียบในการแข่งขันและองค์การที่ดำเนินการในระบบการจัดการความรู้มีจำนวนเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก (Marshall et al., 1996; Inkpen, 1996; Buckley and Carter, 1999; Armbrecht et al., 2001; Bell DeTienne and Jackson, 2001) สำหรับในประเทศไทย มีหลายหน่วยงานที่นำการจัดการความรู้มาใช้ ทั้งองค์การภาครัฐเช่น สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สถาบันภูมิปัญญาชุมชนท้องถิ่นอีสานใต้ มูลนิธิชีวัญชาต ณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล หรือมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช องค์การภาครัฐวิสาหกิจเช่น การประปานครหลวง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บมจ. ปตท. หรือ บมจ. การบินไทย และ องค์การภาคเอกชนเช่น เครือซีเมนต์ไทย บจ. ไอบีเอ็ม ธนาคารกสิกรไทย บมจ. ทูคอบอร์เรชั่นหรือ บจ. สเปนซ์(ไทยแลนด์) เป็นต้น (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548)

การใช้การจัดการความรู้เปรียบเสมือนกลยุทธ์ขององค์การ เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ ซึ่งการวิจัยโดยส่วนใหญ่จะศึกษาเกี่ยวกับเทคโนโลยีและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ แต่ในช่วงหลังมีการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นมีการพัฒนารอบแนวคิดและเทคนิคเกี่ยวกับกระบวนการในการจัดการความรู้มากขึ้นโดยการศึกษาเรื่องการจัดการความรู้ได้เริ่มต้นตั้งแต่สมัยของ Plato และ Aristotle (McElyea, 2002) ซึ่งในช่วงเริ่มต้นของการจัดการความรู้ องค์การส่วนใหญ่จะเน้นในเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศและ เน้นระบบในการเข้าถึงแหล่งความรู้ เครื่องมือและเทคนิค (Grover and Davenport, 2001; Koulopoulos and Frappaolo, 2000) แต่ในการศึกษาของ DeLong and Fahey (2000) พบว่า มีบริษัทเป็นจำนวนมากที่นำเอาการจัดการความรู้เข้ามาใช้ภายในองค์กรแล้วไม่ประสบความสำเร็จ และมีความรู้สึกว่าการจัดการความรู้ไม่ได้ดีอย่างที่ถูกล่ามึง ซึ่งสาเหตุที่ทำให้้องค์การเหล่านั้นไม่ประสบความสำเร็จในการเริ่มต้นการนำการจัดการความรู้มาใช้ ในองค์กรเนื่องจาก หลายองค์การเน้นในเรื่องการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เสมือนเป็นปัจจัยเดียวที่ทำให้การจัดการความรู้้องค์การประสบความสำเร็จ แต่ในความเป็นจริงยังมีอีกหลายปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ใน้องค์การ หลังจากที่มีการเริ่มต้นการนำการจัดการความรู้มาใช้ในหลาย้องค์การแล้ว

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร

ประสบความสำเร็จ นักวิจัยหลายท่านเริ่มศึกษาปัจจัยอื่นในการจัดการความรู้ (Koulopoulos and Frappaolo, 2000; Davenport et al., 1998) และมีความเห็นตรงกันว่า การจัดการความรู้เป็นมากกว่าการเก็บและจัดการข้อมูล แต่เป็นกระบวนการที่ต้องการการผูกมัดเพื่อให้เกิดการสร้างและเผยแพร่ความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร (Parikh, 2001; Marshall et al., 1996) ดังนั้นจึงมีผู้วิจัยและนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ผู้เขียนขอสรุปเชิงเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ดังตาราง 2 และ 3



ตาราง 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้แบ่งตามความคิดเห็นของนักวิชาการ

	สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	โครงสร้างองค์กร	จุดประสงค์ร่วมกัน	ผู้นำด้านความรู้	กระบวนการจัดการความรู้	ระบบการให้รางวัล	เทคโนโลยี	ผู้นำ	ชุมชนปฏิบัติ	วัฒนธรรมองค์กร
Gorelick et al. (2004)			X		X		X			X
Marquardt and Reynolds (1994)	X		X			X	X			X
Garvey and Williamson (2002)	X		X				X	X		X
Kermally (2002)	X	X	X			X	X	X		X
Collison and Parcell (2004)					X	X	X	X		X
Stacey (2001)		X				X		X		X
วิจารณ์ พานิช (2549)	X		X			X	X			X
บุญดี บุญญาภิจ และคณะ(2548)	X		X			X	X	X		X

จากตาราง 2 พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ระบบการให้รางวัล เทคโนโลยี ผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร ในขณะที่การนำไปปฏิบัติจริง องค์กรจะให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านชุมชนปฏิบัติ และปัจจัยด้านผู้นำความรู้โดยเฉพาะองค์กรในต่างประเทศ ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้แบ่งตามองค์กรที่นำการจัดการความรู้มาใช้แสดง

ดังตาราง 3 (Kermally, 2002; Pan and Scarbrough, 1998; National Aeronautics and Space Administration, 2005; พรทิพย์ กาญจนนียต และ สุจิตวรรณ เลิศปิยะ, 2547; บุญดี บุญญาภิจและคณะ, 2548; ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548; พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547; วิจารณ์ พานิช, 2549)

ตาราง 3 ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้แบ่งตามองค์กรที่นำการจัดการความรู้มาใช้

	สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	โครงสร้างองค์กร	จุดประสงค์ร่วมกัน	ผู้นำด้านความรู้	กระบวนการจัดการความรู้	ระบบการให้รางวัล	เทคโนโลยี	ผู้นำ	ชุมชนปฏิบัติ	วัฒนธรรมองค์กร
องค์กรต่างประเทศ										
Xerox	X		X	X		X	X	X	X	X
Buckman Laboratories			X		X		X	X		X
World Bank	X	X	X	X	X		X	X	X	X
NASA	X		X	X		X	X		X	X
DeBeer			X	X	X		X			
องค์กรไทย										
องค์กรภาครัฐ										
รพ.ศิริราช	X		X	X		X	X	X	X	X
รพ.บ้านตาก	X		X	X		X		X	X	X
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ					X	X		X		
องค์กรภาครัฐวิสาหกิจ										
ปตท.	X	X		X	X		X	X	X	X
กฟผ.	X				X	X	X			X
องค์กรภาคเอกชน										
สเปนนัน	X		X				X			X
True	X				X	X	X	X		X
ซีแพค			X		X		X	X		X
เยื่อกระดาษสยาม			X	X		X	X	X		X
ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์			X				X	X		X
องค์กรภาคประชาสังคม										
เครือข่ายเกษตรกรรมชาติพิจิตร			X	X				X	X	
มูลนิธิเด็ก						X				X

หากเปรียบเทียบการนำการจัดการความรู้มาใช้ระหว่างองค์กรต่างประเทศและองค์กรในประเทศไทยจะพบว่า องค์กรในประเทศไทยและต่างประเทศนิยมสร้างชุมชนปฏิบัติให้เกิดขึ้น เนื่องจาก การสร้างชุมชนปฏิบัติจะเป็นการสร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่มคนที่สนใจในเรื่องเดียวกัน ในขณะที่ องค์กรในภาคเอกชนไม่เน้นการสร้างชุมชนปฏิบัติแต่จะให้

ความสำคัญกับเทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และการมีจุดประสงค์ร่วมกันมากกว่า แต่เทคโนโลยีก็ไม่ใช่ปัจจัยเดียวในการสร้างให้เกิดการจัดการความรู้ เป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุน โดยสังเกตได้จากองค์กรภาคประชาสังคมและภาครัฐ แม้ว่าจะไม่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ก็สามารถนำปัจจัยอื่นมาทดแทนเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้ได้ สำหรับหน่วยงานภาครัฐของ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร

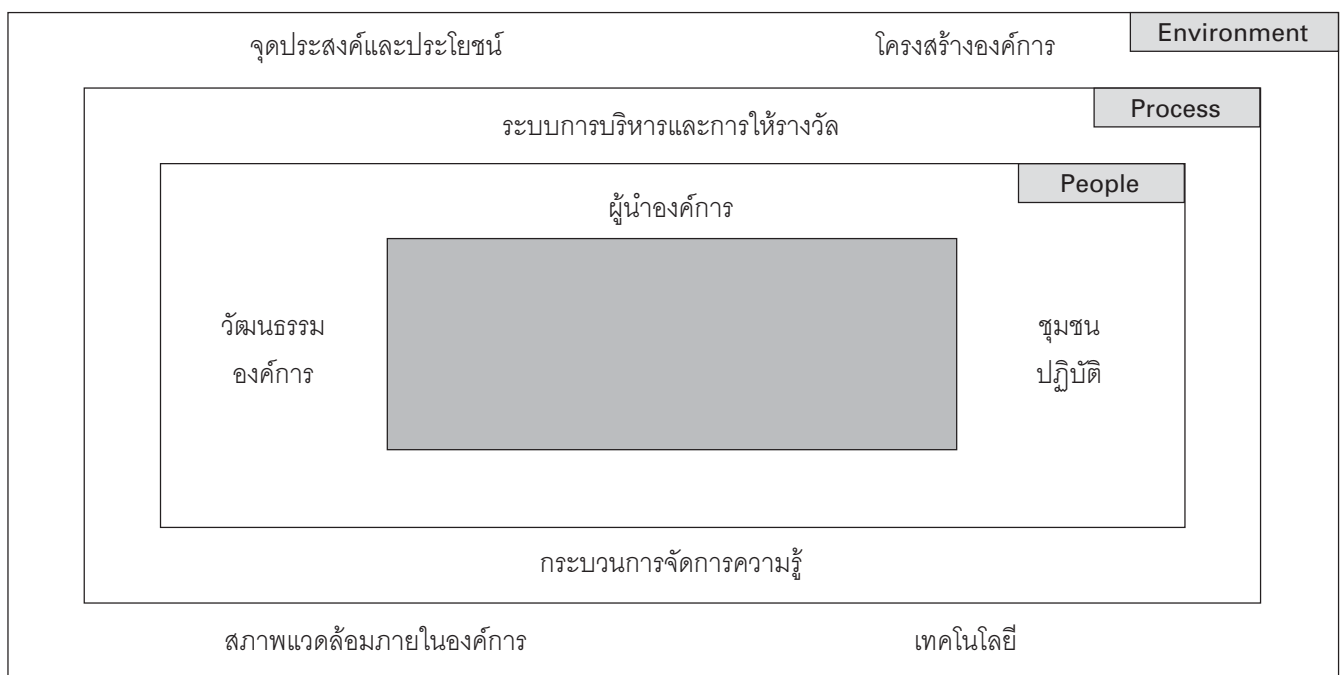
ไทยเริ่มมีการจัดการความรู้อันเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ตั้งแต่ปี 2547 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งอาจจะมีสาเหตุมาจากหลายๆ ประการ เช่น ระบบการปฏิรูประบบราชการที่เข้ามากระตุ้นให้หน่วยงานราชการต่างๆ มีการพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กรการเห็นความสำคัญของเครื่องมือการจัดการความรู้ในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กร การต้องการให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง และสร้างความรู้ใหม่ที่นำมาใช้ได้จริงในหน่วยงาน ซึ่งมีเป้าหมายสุดท้ายคือการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมเพื่อความอยู่รอดและให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการเริ่มต้นการจัดการความรู้ในภาครัฐจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับเรื่องผู้นำที่จะสนับสนุนเป็นหลัก

จากตาราง 2 และ 3 ก่อนที่จะเริ่มต้นการจัดการความรู้ในองค์กร องค์กรต้องเตรียมความพร้อมมากกว่าเรื่องเทคโนโลยีเท่านั้น จากทฤษฎีสถาบัน (Institutional Theory) (DiMaggio and Powell, 1983) ซึ่งเป็นทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ที่กล่าวถึง ความสัมพันธ์ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อม พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) จะทำให้องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนตัวเองเพราะ องค์กรจะมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของตนเองกับองค์กรอื่นในธุรกิจ

เดียวกัน โดยแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอกทำให้องค์กรต้องมีการจัดการความรู้เพื่อให้ได้รับการยอมรับและเพื่อความอยู่รอด

จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้โมเดลของ Collision and Parcell (2004: 20) แบ่งปัจจัยต่างๆ ออกเป็น 3 ปัจจัยคือ ปัจจัยด้านคน กระบวนการและเทคโนโลยี โดยทั้งสามปัจจัยมีส่วนที่เกี่ยวข้องกัน (circles overlap) ซึ่งเป็นปัจจัยเดียวกับกรอบแนวคิดด้านการจัดการความรู้ (knowledge management framework) ของ Gorelick et al. (2004: 36) ที่แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยทั้งสามจะต้องเชื่อมโยงกันเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรภายใต้วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งผู้เขียนได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้เป็น 3 ปัจจัยหลักคือ **ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมองค์กร (Environment)** ประกอบด้วย จุดประสงค์และประโยชน์ของการจัดการความรู้ โครงสร้างองค์กร สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และเทคโนโลยี **ปัจจัยด้านกระบวนการ (Process)** ประกอบด้วย ระบบการบริหารและการให้รางวัล และกระบวนการจัดการความรู้ และ **ปัจจัยด้านคน (People)** คือผู้นำองค์กร การสร้างชุมชนปฏิบัติการ สร้างวัฒนธรรมองค์กรและผู้นำความรู้โดยแสดงดังภาพ 1

ภาพ 1 โมเดลปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้



ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ในภาพ 1 สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

องค์กรที่มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและเหมาะสมกับการแลกเปลี่ยนความรู้จะทำให้พนักงานในองค์กรรู้สึกอยากที่จะหาความรู้ใหม่ๆ จัดเก็บความรู้และเผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่ให้แก่พนักงานคนอื่นในองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมองการแข่งขันเป็นสิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้ เพราะจะทำให้องค์กรเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของตนเองกับองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกัน แรงกดดันจากสภาพแวดล้อมทำให้องค์กรต้องแบ่งปันความรู้กัน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548)

2. โครงสร้างองค์กร (Structure)

Garvey and Williamson (2002) อธิบายว่า โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น (flexible) แบนราบ (flattening) กระจายอำนาจ (decentralize) มีลักษณะพัฒนาความรู้ในองค์กร มีการเข้าถึงความรู้ได้ง่าย และมีการกำหนดบทบาทของคนและกลุ่มคนให้ชัดเจนในกระบวนการจัดการความรู้ จะเอื้อต่อการมีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนและร่วมมือกันในการจัดการความรู้ ระบบการหมุนเวียนคนทำให้คนในองค์กรมีประสบการณ์และการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น นอกจากนี้โครงสร้างที่ยืดหยุ่นยังเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารกว้างมากขึ้น และมีการจัดสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตามการที่โครงสร้างมีความยืดหยุ่นจะช่วยสนับสนุนการจัดการความรู้เช่นนี้ได้ องค์กรจะต้องมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนด้วย

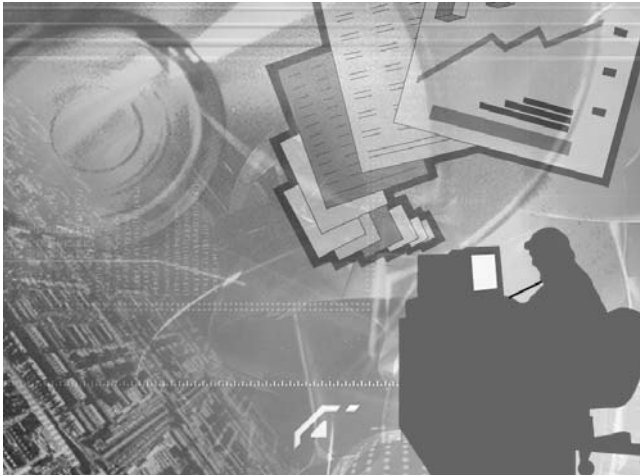
3. มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน (Share Vision and Mission)

ในการเริ่มต้นการจัดการความรู้ องค์กรจะต้องมีจุดประสงค์และประโยชน์ต่อองค์กรที่ชัดเจน เช่น ช่วยประหยัดงบประมาณ หรือช่วยทำให้เกิดรายได้แก่บริษัทเพื่อให้พนักงานทราบและเป้าหมายเดียวกันกับองค์กร เช่น โครงการจัดการความรู้ของบริษัท ดาวเคมีคอล (Dow Chemical) สามารถช่วยบริษัทประหยัดค่าใช้จ่ายมากกว่า 4 ล้านเหรียญสหรัฐฯ โดยการจัดการเรื่องสิทธิบัตรที่บริษัทมีอยู่ให้เป็นระบบมากขึ้น จากประโยชน์ดังกล่าวจะทำให้องค์กรและพนักงานเห็นคุณค่าและ

ความสำคัญของความรู้ และให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้มากขึ้น (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548) ทั้งนี้การสร้างการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรพนักงานจำเป็นต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกันก่อน องค์กรจึงจะประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้

4. เทคโนโลยี (Technology)

แม้ว่าจะมีผู้กล่าวกันว่าเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ใช่การจัดการความรู้ แต่สิ่งหนึ่งที่ปฏิเสธไม่ได้คือ เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้แพร่หลายและมีความเป็นไปได้มากขึ้น ปัจจุบันการจัดการความรู้สมัยใหม่แยกไม่ได้จากเทคโนโลยีสารสนเทศเนื่องจาก เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการอำนวยความสะดวกในการเผยแพร่ของความรู้ ช่วยในการวัด ควบคุม ประสานงานด้านความรู้ และเป็นหลักประกันว่าความรู้ที่ได้ถูกต้องโดยใช้วิธีการที่ถูกต้อง มีรูปแบบที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสมและมีต้นทุนที่เหมาะสม (Holsapple, 2003) แม้ว่าเทคโนโลยีจะไม่ใช่ปัจจัยเดียวที่มีผลต่อการจัดการความรู้ แต่อิทธิพลของเทคโนโลยีมีทั้งทางตรงและทางอ้อม การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กรช่วยทำให้การเผยแพร่ความรู้ไปสู่สมาชิกในองค์กรสามารถทำได้ง่ายขึ้นโดยใช้ การอบรมหรือการเรียนรู้ออนไลน์ (Web-Based Application) อินเทอร์เน็ต (Internet) อินทราเน็ต (Intranet) เทอร์โบโน้ต (Turbo Note) เว็บบอร์ด (Web Board) และกรุปแวร์ (Groupware) พนักงานทุกคนสามารถสื่อสารกันได้ตลอดเวลา ความรู้มีการถ่ายโอนได้ตลอดเวลา เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการนี้ทำให้โครงสร้างสายการบังคับบัญชาอันยืดหยุ่นทำให้เกิดความเสมอภาคในการติดต่อสื่อสารกันผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศมากกว่าการไหลของความรู้ตามสายการบังคับบัญชา (Kermally, 2002) ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเอื้อต่อการจัดการความรู้รวมทั้งทำให้ความรู้ในองค์กรมีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา มีความถูกต้อง สมบูรณ์จากการเข้าใช้และทำให้ความรู้ทันสมัยตลอดเวลา ช่วยให้องค์กรหรือพนักงานคนอื่นนำความรู้ที่ได้ไปแก้ปัญหาได้ตลอดเวลาทั่วโลก ระบบเทคโนโลยีจะช่วยสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้โดยการรวบรวม กำหนดรหัส และเผยแพร่ความรู้ที่ชัดเจนและไม่ชัดเจน เมื่อมีการรวบรวมความรู้และจัดระบบแล้ว ความรู้จะสามารถนำมาใช้ได้หลายครั้ง องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีในการรวบรวมการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) และเผยแพร่ให้พนักงานได้ทราบอย่างทั่วถึง ตลอดจน



ช่วยในการปรับปรุงหรือพัฒนาการปฏิบัติที่ดีที่สุด รวมทั้งประโยชน์ต่อการฝึกพนักงานและช่วยตัดสินใจ เทคโนโลยีจะช่วยให้เกิดเครือข่ายที่เชื่อมโยงพนักงาน รวมทั้งถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญได้ (Laudon and Laudon, 2002) ตัวอย่างเช่น กรณีของ Xerox ที่มีการสร้างโปรแกรม Eureka และ DocuShare เพื่อช่วยให้พนักงานที่มีอยู่ทั่วโลกกว่า 90,000 คนสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในเครื่องถ่ายเอกสารใหม่ๆ เพียงแค่การเข้าโปรแกรมและค้นหาหัวข้อปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งพนักงานคนอื่นเคยพบและใช้วิธีการแก้ปัญหาไว้ (Kermally, 2002)

5. มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ (Systematic Knowledge Management Process)

องค์กรต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนและให้ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้ใช้และผู้จัดการสารสนเทศให้ โดยจะต้องสร้างกระบวนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนตั้งแต่กระบวนการแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ จับเก็บความรู้ การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (พยัต วุฒิมรงค์, 2549)

6. ระบบการบริหารและให้รางวัล (Human Resource and Reward System)

ระบบการบริหารได้แก่ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์และระบบติดตามและประเมินผล รวมทั้งระบบบริหารอื่นๆ การคัดเลือกคนในการทำงาน หรือการให้ผลตอบแทนที่มุ่งใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ การติดตามประเมินผลอย่างเป็น

ระบบและสม่ำเสมอจะมีผลต่อการจัดการความรู้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548)

ระบบการให้รางวัลมีผลกระทบต่อการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดความได้เปรียบการแข่งขันอย่างยั่งยืนการจัดการความรู้ต้องการใช้ระบบการให้รางวัลที่แตกต่างจากองค์การที่มีการผลิตโดยทั่วไป ระบบการให้รางวัลจำเป็นต้องพิจารณา ลักษณะขององค์การและลักษณะของงานที่ทำประกอบกัน ซึ่งแนวทางที่มีผลกระทบเชิงบวกมากที่สุดคือ การจ่ายตามตัวบุคคล (Person-Based Pay) เพราะเป็นวิธีการที่ช่วยกระตุ้นให้บุคคลได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะ รวมทั้งสร้างวัฒนธรรมของการพัฒนาความรู้และทักษะ อย่างไรก็ตามระบบการจ่ายตามบุคคลจะไม่สามารถมีผลได้ ถ้าไม่พิจารณาการจ่ายตามผลงาน (Performance-Based Pay) ประกอบด้วย (Lawler, 2003) ดังนั้น บุคคลภายในองค์การที่มีทัศนคติเชิงบวกกับการสร้างการใช้และการแลกเปลี่ยนความรู้จะได้รางวัลสูงใจ เช่นการให้รางวัลแก่ผู้ที่แบ่งปันความรู้มากที่สุด

7. ผู้นำองค์กร (Leader)

การจัดการความรู้ต้องการคำมั่นสัญญาและทิศทางที่ชัดเจนจากผู้นำองค์กรในการสนับสนุนทั้งด้านนโยบาย การใช้ทรัพยากร การสร้างแรงจูงใจ และให้รางวัลแก่พนักงานที่สร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่องค์กร (Stapleton, 2003) นอกจากนี้ผู้นำองค์กรอาจมีบทบาทในการช่วยพิจารณาว่า การจัดการความรู้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ รวมทั้งมีบทบาทในการสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมในการสนับสนุนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร การสร้างระบบรองรับการจัดการความรู้ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะมาใช้ในองค์กรด้วย สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการเริ่มต้นและสนับสนุนจากผู้นำองค์กร เช่น กรณีของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กร (บุญดี บุญญากิจและคณะ, 2547) องค์กรขนาดใหญ่หลายแห่งได้มีการแต่งตั้งผู้ที่รับผิดชอบด้านสารสนเทศขององค์กรซึ่งเรียกว่า ผู้บริหารด้านสารสนเทศ (Chief Information Officer) โดยจะต้องเป็นคนที่มีความเข้าใจในธุรกิจหรือพันธกิจ

ขององค์การและเทคโนโลยี สามารถสร้างวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การ ดูแลโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีด้านสารสนเทศ ฐานข้อมูล ซึ่งตำแหน่งซีไอโอเริ่มมีประมาณต้นทศวรรษที่ 1980 เมื่อองค์การเห็นความจำเป็นในเรื่องต้นทุนที่เพิ่มขึ้นในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซีไอโอในหลายองค์การอยู่ในระดับบริหารที่ทำหน้าที่ตัดสินใจขององค์การด้วย ซึ่งหลายองค์การขนาดใหญ่มีการกำหนดตำแหน่งต่างๆ เพิ่มขึ้น เช่น ผู้บริหารด้านความรู้ (Chief Knowledge Officer) หรือผู้บริหารด้านเทคโนโลยี (Chief Technology Officer) เป็นต้น (Pearlson, 2001) แม้ว่าในบางองค์การ การริเริ่มการจัดการความรู้เกิดจากผู้บริหารระดับกลาง เช่น บริษัทซีเมนส์ (Siemens) แต่ในที่สุดแล้ว ผู้นำองค์การจำเป็นต้องสนับสนุนด้วย จึงจะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ (Davenport et al., 1998)

8. ผู้นำด้านความรู้ (Work (KM) Champion/Facilitator)

้องค์การต้องมีผู้นำความรู้หรือผู้อำนวยการความสะดว ซึ่งจะเป็คนทีผลักดันโครงการจัดการความรู้ให้เป็นจริง โดยการสร้างระบบ ความผูกพันและความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นกับพนักงานคนอื่น (วิจารณ์ พานิช, 2549)

9. การสร้างชุมชนปฏิบัติ (Community of Practice)

ในปีค.ศ. 2000 ศูนย์การผลิตและควบคุมคุณภาพของสหรัฐอเมริกาได้นำเสนอแนวคิดเรื่องชุมชนปฏิบัติ ซึ่งเน้นการจัดการความรู้ในชุมชน ชุมชนในที่นี้หมายถึง ทุกๆ คนที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมหนึ่งด้วยกัน ซึ่งถ้าพิจารณาจากพัฒนาของการจัดการความรู้ ชุมชนปฏิบัติก็คือ ชุมชนนักปฏิบัติที่ดีที่สุด (Community of best practices) (Gherardi, 2006)

ในการเริ่มต้นนำการจัดการความรู้มาใช้ ้องค์การอาจมีการสร้างชุมชนปฏิบัติซึ่งเป็นการรวมกลุ่มของพนักงานที่มีความสนใจร่วมกันเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่ามีกลุ่มหรือทีมงานที่สนใจในเรื่องเดียวกันและอยากที่จะแลกเปลี่ยนความรู้กัน เช่น ชุมชนปฏิบัติพนักงานซ่อมเครื่องจักร ชุมชนปฏิบัติของการตลาด กลุ่มคนเหล่านี้จะแลกเปลี่ยนปัญหาที่พบและสร้างให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งชุมชนนักปฏิบัติ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่ง

ว่า ชุมชนความรู้ (knowledge communities) จะเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร ความร่วมมือร่วมใจในการเรียนรู้ร่วมกัน ทักษะในการบริหารจัดการ พรสวรรค์ทางด้านการพัฒนาและอื่นๆ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของบุคคลกับการจัดการความรู้ ชุมชนปฏิบัติเป็นเรื่องที่ใหญ่กว่าการจัดการความรู้ การจัดการความรู้เป็นเพียงส่วนหนึ่งของชุมชนปฏิบัติ ซึ่งหน่วยงานที่ดำเนินการจัดการความรู้โดยใช้รูปแบบของชุมชนปฏิบัติคือ คณะแพทยศาสตร์โรงพยาบาลศิริราช มีชุมชนปฏิบัติที่แลกเปลี่ยนการเรียนรู้และความรู้จากการปฏิบัติอยู่ถึง 18 ชุมชน เช่น ชุมชนความปลอดภัย เรื่องยา ชุมชนการบริหารยาในผู้ป่วยเด็ก (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2548)

10. วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานที่สำคัญที่มีผลต่อการจัดการความรู้ โดยวัฒนธรรมที่เหมาะสมจะเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ไว้วางใจกัน และการทำงานร่วมกัน (Inkpen, 1996; Zack, 1999) การจัดการความรู้เปรียบเสมือนสิ่งที่เป็นอุดมคติและยากต่อการนำไปปฏิบัติ โดยเฉพาะในองค์กรที่มีการแข่งขันภายในสูง มีการชิงดีชิงเด่น ขาดความไว้วางใจกัน มีการหวงความรู้ หวงข้อมูล ชอบทำงานคนเดียว ไม่แลกเปลี่ยนความรู้กัน วัฒนธรรมดังกล่าวเป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ หากองค์กรต้องการการรอรอดในสถานการณ์ปัจจุบัน การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นและต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ ซึ่ง Brannen and Salk (2000) ได้ศึกษาผลการวิจัยหลายฉบับพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมแกร่ง (Strong Cultures) ขององค์กรกับผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้ไม่ได้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในเวลาชั่วคืน หากแต่เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ใช้เวลาและต้องการรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อสร้างวัฒนธรรมในระดับที่สามารถปลูกฝังลงไปที่ค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติและฐานคติขององค์กรด้วยอาทิ บริษัท เชฟรอน (Chevron) ซึ่งใช้เวลาถึง 10 ปีกว่าที่จะสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ให้เป็นค่านิยมหลักขององค์กร รวมทั้งสร้างการร่วมมือเสมือนจริง (Virtual Collaboration) ผ่านทางอินเทอร์เน็ตกับสาขาต่างๆ ทั่วโลก และช่วยทำให้บริษัทลดต้นทุนในการปฏิบัติงานได้ถึง 2 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ ภายใน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร

4 ปี (Turban et al., 2001) หรือบริษัท ไครสเลอร์ (Chrysler) ใช้เวลา 16 ปีในการพลิกฟื้นจากบริษัทที่ใกล้ล้มละลายมาเป็นบริษัทที่ใช้การจัดการความรู้เป็นเงื่อนไขสำคัญในด้านการออกแบบ และด้านวิศวกรรม ทำให้เกิดผลการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานอย่างเห็นได้ชัด และในช่วงที่มีการรวมตัวกันระหว่างไครสเลอร์และเมอร์เซเดส ทั้งสองบริษัทได้มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายประมาณ 600 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (Karlenszig, 1999)

นอกเหนือปัจจัยดังกล่าว องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กร ให้นักงานเข้าใจและอยากที่จะเข้าร่วมการจัดการความรู้ และต้องมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนในแต่ละกระบวนการจัดการความรู้ด้วย พยัต วุฒิมรงค์ (2549) กล่าวว่า การจัดการความรู้ต้องทำให้พนักงานมีความสมัครใจ ไม่ใช่กะเกณฑ์หรือบังคับ ทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นเมื่อคนอยากรู้ และต้องการใช้งานและสิ่งที่สำคัญที่สุดต้องทำให้ความรู้ที่ซ่อนอยู่ในตัวคน (Tacit knowledge) ถูกนำออกมาเป็นความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดเจน (Explicit knowledge) ให้ได้มากที่สุด

บทสรุป

การจัดการความรู้มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากทำให้การดำเนินงานสารสนเทศทำได้อย่างรวดเร็วและสะดวกมากขึ้น อำนวยความสะดวกในการมีปฏิสัมพันธ์กันของมนุษย์ ทำให้ทรัพยากรและความสามารถขององค์กรขยายตัวในเชิงกลยุทธ์

ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างสะดวกและรวดเร็วและส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจ แต่มีสาเหตุที่องค์กรไม่เต็มใจกับการจัดการความรู้คือ ผู้บริหารเชื่อว่าต้องลงทุนสูงในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และต้องจ้างผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งไม่สามารถวัดผลได้ชัดเจน ไม่กล้ารับเอาความคิดใหม่มาใช้เพราะกลัวความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น คิดว่าการจัดการความรู้เป็นเพียงแค่การจัดการกับสารสนเทศหรือกลัวความล้มเหลวและการได้รับผลทางลบ เนื่องจากการมีประสบการณ์ไม่ดีจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรในรูปแบบอื่นเช่น reengineering และ restructuring

จากบทความนี้ทำให้เห็นว่ามีหลายปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้โดยผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน มีโครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่นหรือกระจายอำนาจ ก่อนที่จะเริ่มต้นทำการจัดการความรู้พนักงานต้องเข้าใจก่อนว่าการจัดการความรู้คืออะไร มีเทคโนโลยีเพื่อรองรับ มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่กระตุ้นให้เกิดการจัดการความรู้ มีผู้นำด้านความรู้หรือ KM Champion เพื่อกระตุ้นพนักงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งสร้างชุมชนปฏิบัติให้เกิดขึ้น มีการให้รางวัลและสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการจัดการความรู้ ซึ่งการจัดการความรู้เป็นมากกว่าการนำเทคโนโลยีมาจัดเก็บข้อมูล แต่จำเป็นต้องมีปัจจัยอื่นๆ เพื่อทำให้เกิดความมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในการแสวงหา สร้าง จัดเก็บและนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้

บรรณานุกรม

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548), *องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*, พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ : แชนพอร์ พรินติ้ง.
- พยัต วุฒิมรงค์ (2549), “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการจัดการความรู้จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ”, *Chulalongkorn Review*, ฉบับที่ 18 เล่มที่ 71 : 5-28.
- พรทิพย์ กาญจนนิยต และ สฐิตีวรรณ เลิศปิยะ (2547), “แบ่งปันความรู้หน่วยงานสไตส์ธนาคารโลก”, *จดหมายข่าวถักทอสายใยแห่งความรู้*, ฉบับที่ 7 (กรกฎาคม-สิงหาคม) : 20-21.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา, (2547), *การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*, กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วิจารณ์ พานิช (2549), *การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ*, พิมพ์ครั้งที่ 3, กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.
- บุญดี บุญญาภิจ, นงลักษณ์ ประสพสุข โชดชัย, ดิสพงษ์ พรชนกนาคและ ปรียวรรณ กรรณล้วน (2548), *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*, พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ : บริษัท จีวีพัฒน์ เอ็กซ์เพรส.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2548), *รายงานประจำปี สคส. 2548 ฉบับ KM ประเทศไทย*, กรุงเทพฯ : วิชาการพิมพ์.
- Armbrecht Jr., F. M.R., Chapas, R. B., Chappelow, C. C. and Farris, G. F. (2001), “Knowledge management in research and development”, *Research Technology Management*, Vol. 44, No. 4, 28-48.
- Bell De Tienne, K. and Jackson, L. A. (2001) “Knowledge management: Understanding theory and developing strategy”, *Competitive Review*, Vol. 11, No. 1, 1-11.
- Brailford, T.W. (2001), “Building a knowledge community at Hallmark Cards”, *Research Technology Management*, Vol. 44, No. 5, 18-25.
- Brannen, Y.M. and Salk, J. (2000), “Partnering across borders: Negotiating organizational culture in a German-Japanese joint venture”, *Human Relations*, Vol. 53, No. 4, 451-488.
- Buckley, P. J. and Carter, M. J. (1999), “Managing cross-border complementary knowledge: Conceptual developments in the business process approach to knowledge management in multinational firms (global competitiveness and national attractiveness)”, *International Studies of Management and Organization*. Vol. 29, 80-94.
- Collison, C. and Parcell, G. (2004), *Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations*, West Sussex: Capstone.
- Davenport, T. D., DeLong, D. W. and Beers, M. C. (1998), “Successful knowledge management projects”, *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 2, 43-57.
- Davenport, T. H., and Prusak, L. (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- DeLong, D. W. and Fahey, L. (2000), “Diagnosing cultural barriers to knowledge management”, *The Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 4, 113-129.
- DiMaggio, P. And Powell, W. (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality”, *American Sociological Review*, Vol. 48, 147-60.
- Garvey, B. and Williamson, B. (2002), *Beyond Knowledge Management: Dialogue, creativity and the corporate curriculum*, London: Prentice Hill.
- Gherardi, S. (2006), *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*, Oxford: Blackwell Publishing.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001), “Knowledge management: An Organizational Capabilities Perspective”, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, No. 1, 185-214.
- Gorelick, C., Milton, N. and April, K. (2004), *Performance Through Learning : Knowledge Management in Practice*, Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Grover, V. and Davenport, T. H. (2001), “General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda”, *Journal of Management of Information Systems*, Vol. 18, No. 1, 5-21.

บรรณานุกรม

- Holsapple, C.W. and Whinston, A. (1988), *The Information Jungle: A Quasi-Novel Approach to Managing Corporate Knowledge*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Horwitch, M. and Armacost, J. (2002), "Helping knowledge management be all it can be", *The Journal of Business Strategy*, Vol. 23, No. 3, 26-31.
- Inkpen, A. C. (1996), "Creating knowledge through collaboration", *California Management Review*, Vol. 39, No. 1, 123-140.
- Karlensig, W. (1999), "Chrysler's New Know-Mobiles", *Knowledge Management*, May, 58-66.
- Kermally, S. (2002), *Effective Knowledge Management: a best practice blueprint*, Chichester: John Wiley and Sons.
- Koulopoulos, T.M. and Frappaolo, C. (2000), *Smart things to know about knowledge management*, Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Kuczaj, T. (2001), *Knowledge Management Process Model*, Available from: <http://www.inf.vtt.fi/pdf/publications/2001/p455.pdf> (February 25, 2007).
- Laudon, K. C. and Laudon, J. P. (2003), *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*, 6thed, New Jersey: Prentice Hall.
- Lawler, E.E. (2003), Reward Systems in Knowledge-Based Organization, In *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, Jackson, S.E. et al., San Francisco: Josseybass, 274-302.
- Marshall, C., Prusak, L. and Shpilberg, D. (1996), "Financial risk and the need for superior knowledge management", *California Management Review*, Vol. 38, No. 3, 77-102.
- Marquardt, M. (1996), *Building the Learning Organization*, New York: McGrawHill.
- Marquardt, M.J. and Reynolds, A. (1994), *The Global Learning Organization*, New York: Irwin.
- McElyea, B. (2002), "Knowledge Management, Intellectual Capital, and learning Organizations: A Triad of Future Integration", *Futurics*, Vol. 26, 59-65.
- National Aeronautics and Space Administration. (2005), "Strategic Plan For Knowledge Management", *NASA Publication*, Available from <http://www.km.nasa.gov/whatis/index.html> (March 20, 2007).
- Nidumolu, S. R., Subramani, M. and Aldrich, A. (2001), "Situated Learning And The Situated Knowledge Web: Exploring the ground beneath knowledge management", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, No. 1, 115-150.
- OECD (1996), *The Knowledge-Based Economy*, Paris: OECD.
- Pan, S. L. and Scarbrough, H. (1998), "A Socio-Technical View of Knowledge Sharing at Buckman Laboratories", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 2, No. 1, 55-66.
- Parikh, M. (2001), "Knowledge management framework for high-tech research and development", *Engineering Management Journal*. Vol. 13, No. 3, 27-33.
- Pearlson, K.E. (2001), *Management and Using Information System: A Strategic Approach*, New York: John Wiley and Sons.
- Stacey, R.D. (2001), *Complex Responsive Processes in Organizations: Learning and Knowledge Creation*, New York: Routledge.
- Stapleton, J.L. (2003), *Executive's guide to knowledge management : the last competitive advantage*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Turban et al. (2001), *Introduction to Information Technology*, Toronto: John Wiley and Sons.
- Wiig, K. (1993), *Knowledge Management Foundations*, Texas: Schema Press.
- Zack, M. H. (1999), "Managing codified knowledge", *Sloan Management Review*. Vol. 40, No. 4, 45-56.