

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
ถ.พิษณุโลก แขวงจตุรดา เขตดุสิต กทม. 10300

โทรศัพท์ 0-2356-9999

Hotline 1785

www.opdc.go.th

คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่
ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

การบริหารความรู้

คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่
ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

การบริหารความรู้

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

คำนำ

นับตั้งแต่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีผลบังคับใช้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่ส่วนราชการต่างๆ จำเป็นต้องมีแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ซึ่งมุ่งหวังให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ในกรณีนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ดำเนินการจัดทำคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขึ้น

เอกสารเล่มนี้เป็นเล่มหนึ่งในเอกสารชุดคู่มือดังกล่าว ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 25 เล่ม โดยสำนักงาน ก.พ.ร. จัดทำขึ้นด้วยความร่วมมือของสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.) ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้หน่วยงานของรัฐทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคได้มีความรู้ความเข้าใจหลักการและแนวคิดในเรื่องต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา รวมทั้งมีแนวทางที่เป็นมาตรฐานกลางสำหรับดำเนินงานที่เป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การจัดทำเอกสารชุดนี้ ได้รับความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านซึ่งร่วมร้อยเรียงความรู้ หลักการ และแนวทางการดำเนินการในแต่ละเรื่อง รวมทั้งนำเสนอตัวอย่างที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

สำนักงาน ก.พ.ร. หวังว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ที่จะนำไปใช้เป็นเครื่องมือผลักดันการดำเนินงานเรื่องต่างๆ ให้บรรลุเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกา ซึ่งมุ่งหมายให้มีการบริหารงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนดังกล่าวข้างต้น กับทั้งมุ่งหวังที่จะให้เป็นเอกสารที่จะเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจโดยทั่วไป

(นายทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

การบริหารองค์ความรู้	1
1. แนวคิดการจัดการองค์ความรู้	1
2. แหล่งที่มาขององค์ความรู้	2
3. ความหมายขององค์ความรู้	6
4. การจัดการองค์ความรู้	6
5. ข้อมูล สารสนเทศ องค์ความรู้	7
6. ปัญหาการจัดการองค์ความรู้	9
7. กรณีศึกษาเรื่องการสูญหายขององค์ความรู้	10
8. องค์กรกับองค์ความรู้	12
9. กรณีศึกษาเรื่ององค์ความรู้กับการวางแผนงาน	13
10. ประเภทขององค์ความรู้	14
11. ระดับขององค์ความรู้	16
12. องค์ความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้	18
<hr/>	
ขั้นตอนการจัดการองค์ความรู้	20
1. กำหนดนโยบายเรื่องการจัดการองค์ความรู้	21
2. กำหนดผู้รับผิดชอบเรื่องการจัดการองค์ความรู้	22
3. กำหนดหัวข้อ ดัชนีความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร	23
4. ประเมินระบบที่ใช้จัดการองค์ความรู้	24
5. ออกแบบระบบการจัดการองค์ความรู้	29
6. สร้างและทดสอบระบบ	34
7. เผยแพร่องค์ความรู้	34
8. การปรับปรุงองค์ความรู้	35

สารบัญ

ขั้นตอนโดยสรุปของการจัดการองค์ความรู้	35
บรรณานุกรม	36
เว็บไซต์สำหรับการค้นหาเพิ่มเติม	37
ติดต่อข้อมูลเพิ่มเติม	38

การวิเคราะห์

การปฏิบัติงาน

การ



การบริหารองค์ความรู้

ตามมาตรา 11 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติ ได้แก่ การสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารให้กว้างขวาง ประมวลผลความรู้ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้ถูกต้อง รวดเร็ว ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถให้ข้าราชการ เป็นผู้มีความรู้ในวาระสมัยใหม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีคุณธรรม ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

1 แนวคิดการจัดการองค์ความรู้



ปัจจุบันองค์กรสมัยใหม่แทบทุกองค์กรได้ให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้ เนื่องจากความรู้นั้นถือได้ว่าเป็นสินทรัพย์อย่างหนึ่งที่ทรงคุณค่าต่อองค์กร องค์ความรู้หลายประเภทถึงแม้ว่าจะไม่สามารถประเมินมูลค่าออกมาอยู่ในรูปของทรัพย์สินเงินทองได้ แต่สินทรัพย์ประเภทนี้เป็นสินทรัพย์ที่ช่วยเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

เนื่องจากองค์ความรู้นั้นมีลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่าที่จะเป็นรูปธรรม จับต้องได้ลำบาก เพราะไม่ได้มีรูปทรงที่จับต้องได้เหมือนทรัพย์สินประเภทอื่นๆ เช่น สิ่งของเครื่องใช้ ทำให้การจัดการเป็นไปได้ค่อนข้างลำบาก นอกจากนี้ องค์ความรู้ยังมีลักษณะเฉพาะที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ องค์ความรู้คือมักเกิดขึ้นกับเฉพาะบุคคล และองค์ความรู้ส่วนใหญ่ มักจะติดบุคคลไปมากกว่าที่จะตกอยู่กับองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงต้องหาวิธีการต่างๆ เพื่อรักษาสินทรัพย์นี้ไว้ เพื่อนำกลับมาใช้ประโยชน์ในอนาคตและเพื่อการพัฒนาองค์กรของตนเองไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

แหล่งกำเนิดขององค์ความรู้นั้นมีเกิดขึ้นมากมายจากหลายแหล่ง เช่น ความรู้ที่ได้รับมาจากการถ่ายทอดจากบุคคลอื่น ความรู้ที่ได้จากการวิจัยทดลอง ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การทำงาน ความรู้จากการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ หรือความรู้ที่มีปรากฏอยู่ในแหล่งความรู้ภายนอกองค์กรและองค์กรได้นำเอามาใช้ ดังนั้น การที่แหล่งกำเนิดขององค์ความรู้มีมาจากหลายแหล่งนั้นเป็นเหตุให้องค์กรที่ไม่มีการจัดการองค์ความรู้ที่เป็นระบบ จะพบว่าองค์กรของตนเองนั้นมียุทธศาสตร์ความรู้ที่อยู่กระจัดกระจายไปหมด การที่จะนำ

องค์ความรู้ที่มีอยู่มาใช้เป็นไปไม่ได้ไม่เต็มที่ ไม่มีประสิทธิภาพ เพราะขาดระบบที่ดีที่จะสนับสนุนให้เกิดการใช้องค์ความรู้เหล่านั้น ซึ่งความรู้ที่มีอยู่บางอย่างบางประเภทนั้นอาจถูกละเลยและไม่ได้รับความสนใจ จนเมื่อเวลาผ่านไปนานเข้าองค์ความรู้เหล่านั้นอาจกลายเป็นองค์ความรู้ที่ล้าสมัยและในที่สุดก็สูญหายไปจากองค์กร โดยองค์กรไม่เคยได้รับประโยชน์จากการมีองค์ความรู้เหล่านั้น

อีกประการถึงแม้องค์กรจะมีระบบจัดเก็บองค์ความรู้แต่องค์ความรู้ที่จัดเก็บเอาไว้เหล่านั้นไม่เคยถูกนำออกมาใช้อีก เนื่องจากการนำออกมาใช้เป็นไปได้อย่างลำบาก หรือองค์ความรู้ที่มีนั้นไม่ได้เผยแพร่ให้ผู้อื่นในองค์กรรับรู้ จึงทำให้แทบไม่มีใครทราบว่ามีความรู้เหล่านั้นอยู่และถูกเก็บอยู่ที่ใด และในท้ายที่สุดเมื่อองค์กรต้องการใช้องค์ความรู้นั้นจึงเกิดความจำเป็นที่ต้องจัดหาหรือสร้างองค์ความรู้ที่เคยมีอยู่ขึ้นมาใหม่ ทำให้องค์กรต้องสูญเสียทั้งเวลา กำลังแรงงานและทรัพย์สินเงินทอง ซึ่งกลายมาเป็นภาระต้นทุนในที่สุด

ด้วยเหตุดังกล่าวแนวคิดด้านการจัดการองค์ความรู้สมัยใหม่จึงพยายามที่จะรวบรวม กรอง ปรับปรุง เพิ่มเติมและจัดระบบองค์ความรู้เหล่านั้นให้เป็นหมวดหมู่ นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อให้เกิดความสะดวกในการเรียกใช้งาน โดยพยายามที่จะไม่ให้มีต้นทุนในการจัดการที่สูงจนเกินไป ซึ่งการจัดการองค์ความรู้ของแต่ละองค์กรอาจมีวิธีการจัดการที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในด้านการใช้งานเป็นหลัก โดยมุ่งหวังให้บุคลากรในองค์กรที่จะนำองค์ความรู้เหล่านั้นไปใช้งานเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดการเรียนรู้องค์ความรู้เดิมเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ และสามารถแบ่งปันความรู้เหล่านั้นให้กับผู้ที่อยู่ร่วมองค์กรอย่างทั่วถึง จนในที่สุดองค์กรสามารถพัฒนาตนเองไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในทุกระดับการทำงาน

สำหรับคู่มือเทคนิคและวิธีบริหารจัดการสมัยใหม่เรื่องการจัดการองค์ความรู้ในเล่มแบ่งออกเป็น 2 ตอนใหญ่ คือ ตอนที่ 1 เป็นความรู้พื้นฐานเรื่ององค์ความรู้และการจัดการองค์ความรู้ ส่วนในตอนี่ 2 เป็นขั้นตอนการจัดการองค์ความรู้อย่างง่าย โดยมีจุดประสงค์ที่จะให้ผู้อ่านได้รับความรู้และสามารถนำความรู้ที่ได้รับนั้นไปปรับใช้ในการจัดการองค์ความรู้ในหน่วยงานที่ตนเองสังกัดอยู่

2 แหล่งที่มาขององค์ความรู้



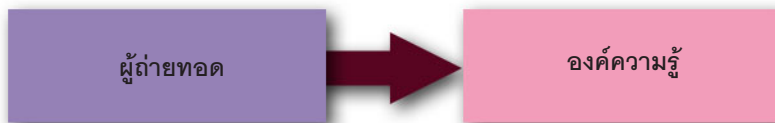
องค์ความรู้นั้นมีที่มาจากหลายแหล่งซึ่งสามารถสรุปแหล่งที่มาได้ตามประเภทของแหล่งกำเนิด ดังต่อไปนี้

2.1 องค์ความรู้ที่ได้จากการถ่ายทอด

องค์ความรู้ที่เกิดจากการถ่ายทอดเป็นองค์ความรู้ที่ผู้รับได้รับการถ่ายทอดมาจากแหล่งต่างๆ ทั้งที่เป็นบุคคลหรือไม่ใช่บุคคล เช่น จาก พ่อ แม่ ครูอาจารย์ เพื่อนร่วมงาน หนังสือ ภาพยนต์ วิทยุ หรือจากสื่ออื่นๆ องค์ความรู้ในลักษณะนี้เป็นความรู้ที่รับการถ่ายทอดตรงจากผู้รู้หรือสื่อ โดยที่ผู้รับไม่จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์หรือสังเคราะห์ซ้ำเพื่อนำไปใช้งาน เมื่อรับแล้วผู้รับสามารถนำไปใช้งานได้ทันที

ตัวอย่างของความรู้ที่เกิดจากการถ่ายทอด ได้แก่ องค์ความรู้ในเรื่องความร้อนของไฟ ซึ่งผู้รับอาจได้รับคำบอกเล่ามาจากพ่อ แม่ หรือครูบาอาจารย์ว่าไฟนั้นมีความร้อน และความร้อนนั้นสามารถนำไปใช้ในการปรุงอาหารได้ ซึ่งเมื่อผู้รับได้รับความรู้เหล่านั้นมาก็สามารถนำความรู้ที่ได้นั้นไปใช้งานได้ทันที คือ เมื่อต้องการปรุงอาหารก็ก่อไฟและใช้ไฟเป็นสื่อนำความร้อนทำให้อาหารสุก หรือความรู้ที่ว่าการดื่มชาเขียวทำให้ช่วยลดไขมันในเส้นเลือด ดังนั้น ถ้าต้องการที่จะไม่ให้มีไขมันสะสมในเส้นเลือด ก็ควรที่จะเลือกดื่มชาเขียว

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งขององค์ความรู้ที่ได้รับมาจากการถ่ายทอด คือ ถึงแม้ว่าผู้รับจะสามารถนำไปใช้งานได้ทันทีแต่องค์ความรู้ประเภทนี้อาจมีข้อเสียอยู่บางประการเพราะองค์ความรู้ที่ได้รับมาจากการถ่ายทอดอาจขาดความแม่นยำหรืออาจมีความเบี่ยงเบนสูงเนื่องจากมีเงื่อนไขของปัจจัยหลายอย่างประกอบ ตัวอย่างเช่น ถึงแม้เราจะรู้ว่าการดื่มชาเขียวช่วยลดไขมันในเส้นเลือดก็ตาม แต่ก็ยังไม่มียางานยืนยันเรื่องดังกล่าวในขั้นที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปในวงการโภชนาการว่าการดื่มชาเขียวนั้นช่วยลดไขมันในเส้นเลือดอย่างได้ผล



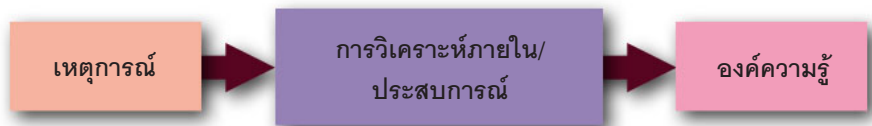
ภาพที่ 1: องค์ความรู้ที่ได้จากการถ่ายทอด

2.2. องค์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ตรง

องค์ความรู้เหล่านี้เกิดจากการที่บุคคลได้เรียนรู้และสัมผัสกับสถานการณ์หรือเหตุการณ์ตรง ทำให้เกิดการรับรู้ เรียนรู้ เกิดการวิเคราะห์จากข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในเหตุการณ์นั้นๆ และสังเคราะห์ข้อเท็จจริงเหล่านั้นออกมาเป็นความรู้ภายในตนเอง ความรู้ที่ได้เป็นองค์ความรู้เฉพาะบุคคล ซึ่งองค์ความรู้เหล่านี้อาจจะเป็นองค์ความรู้ที่สามารถถ่ายทอดต่อได้ หรืออาจเป็นองค์ความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดต่อได้

ตัวอย่างขององค์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ตรง เช่น นายอำเภอท่านหนึ่งต้องการให้ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการพัฒนาถนนทางเข้าหมู่บ้าน ดังนั้น นายอำเภอท่านนี้จึงทำการติดประกาศให้ชาวบ้านมาช่วยกันทำถนน แต่ก็พบว่าชาวบ้านไม่ได้ให้ความร่วมมือ เพื่อให้ได้ความร่วมมือจากชาวบ้านนายอำเภอท่านนี้จึงคิดหาวิธีการโดยเข้าไปพบผู้ใหญ่บ้านอธิบายถึงประโยชน์ของชาวบ้านที่จะได้รับหากมีการพัฒนาถนนทางเข้าและขอความร่วมมือผู้ใหญ่บ้านให้ชักชวนชาวบ้านมาร่วมกันพัฒนาถนน ซึ่งผลปรากฏว่านายอำเภอก็ได้รับความร่วมมือจากชาวบ้านเป็นอย่างดี

จากตัวอย่างนี้องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นกับนายอำเภอท่านนี้ คือ เขาได้เรียนรู้ว่าหากต้องการได้รับความร่วมมือจากชาวบ้านแห่งนี้ ก็ต้องขอความช่วยเหลือจากผู้นำชุมชน ความรู้เหล่านี้เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นเฉพาะตัว ซึ่งในอนาคตหากมีนายอำเภอคนใหม่เข้ามาปฏิบัติงานและนายอำเภอคนใหม่ต้องการได้รับความร่วมมือจากชาวบ้านก็อาจต้องเริ่มเรียนรู้สิ่งเหล่านี้กันใหม่



ภาพที่ 2: องค์ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ตรง

2.3 องค์ความรู้ที่เกิดจากการวิเคราะห์อย่างวิทยาศาสตร์

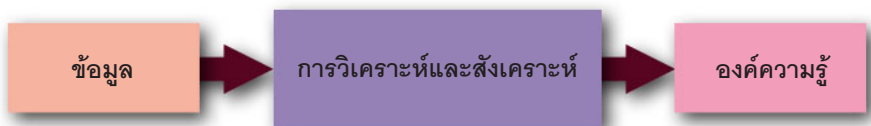
องค์ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจากการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างมีระบบเป็นวิทยาศาสตร์ และผู้รวบรวมนำข้อมูลเหล่านั้นมาทำ ทดลอง วิเคราะห์ โดยมีกระบวนการทดลองหรือการวิเคราะห์ที่มีรูปแบบชัดเจน เป็นเหตุเป็นผล ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นสามารถสังเคราะห์ขึ้นจนเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ ที่องค์กรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

ตัวอย่างขององค์ความรู้ที่เกิดจากการวิเคราะห์อย่างวิทยาศาสตร์ เช่น การวิเคราะห์เรื่องการศึกษาของประชากรศาสตร์ในจังหวัดแห่งหนึ่ง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น คือ ศึกษธิการจังหวัดได้รับคำร้องเรียนจากบริษัท ห้างร้านที่ตั้งอยู่ในจังหวัดหนึ่ง ว่าเกิดการขาดแคลนแรงงานที่วุฒิมัธยมศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งทำให้บริษัทห้างร้านต่างๆ หากคนเข้าทำงานได้ลำบาก

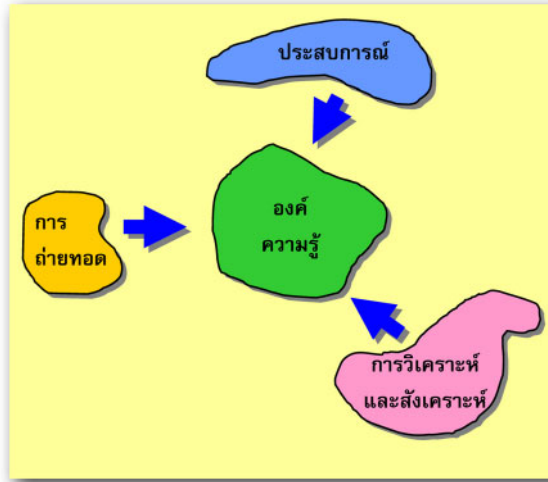
จากการรวบรวมข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของศึกษาธิการจังหวัดท่านนี้ และได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการเข้าศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายของประชากรพบว่า ประชากรของจังหวัดดังกล่าวมีจำนวนผู้เข้าศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 30 ของประชากรกลุ่มที่ศึกษาทั้งหมด แต่มีประชากรที่จบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นมีมากถึงร้อยละ 85 จากข้อมูลดังกล่าวจึงเกิดคำถามที่ว่าทำไมนักเรียนที่จบมัธยมศึกษาตอนต้นจึงไม่สนใจศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

จากการศึกษาและเก็บข้อมูลเชิงลึกพบว่าสาเหตุหลักของการที่นักเรียนเข้าศึกษาต่อในชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายมีจำนวนน้อยเกิดจากภาวะเศรษฐกิจของครอบครัวเป็นหลัก เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจของอำเภอดังกล่าวไม่ค่อยดี การเกษตรพืชไร่ให้ผลผลิตต่ำ ซ้ำยังขายไม่ได้ราคา ดังนั้น ผู้ปกครองของเด็กๆ จึงไม่สามารถส่งให้ลูกเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายได้ เนื่องจากไม่มีเงินจ่ายค่าเทอม และคิดว่าลูกๆ น่าจะช่วยพ่อแม่ทำงานก่อน เมื่อภาวะเศรษฐกิจดีขึ้นจึงค่อยกลับไปเรียนหนังสือใหม่

องค์ความรู้ที่ศึกษาธิการจังหวัดได้จากการศึกษาในครั้งนี้ คือ ภาวะเศรษฐกิจมีความสัมพันธ์กับอัตราการเข้าเรียนหนังสือในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายของประชากรในเขตจังหวัดแห่งนี้ ดังนั้น การที่จะให้มีนักเรียนเข้าเรียนต่อในชั้นมัธยมศึกษาให้มากขึ้น จึงจำเป็นต้องพิจารณาภาวะเศรษฐกิจของครอบครัวในเขตจังหวัดดังกล่าวเป็นสำคัญ ซึ่งหากนำองค์ความรู้ดังกล่าวไปกำหนดแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดก็จะได้ว่า การที่จะให้นักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นเข้าศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ทางจังหวัดต้องช่วยเหลือแก้ไขและสนับสนุนให้ชาวบ้านในจังหวัดนี้มีภาวะเศรษฐกิจที่ดีขึ้น พืชไร่ต้องขายได้ราคาที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ ซึ่งหากทำได้ก็จะทำให้ผู้ปกครองยินยอมส่งลูกของตัวเองเข้าศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายมากขึ้น ปัญหาการขาดแคลนแรงงานก็จะได้รับการแก้ไข



ภาพที่ 3: องค์ความรู้ที่เกิดจากการวิเคราะห์อย่างวิทยาศาสตร์



ภาพที่ 4 แหล่งที่มาขององค์ความรู้

3 ความหมายขององค์ความรู้



คำว่า “องค์ความรู้” นั้นอาจเป็นคำที่เข้าใจได้ยากเพราะมีลักษณะเป็นนามธรรมทำให้หลายคนเกิดความสับสน รู้สึกไม่แน่ใจว่าอะไรคือองค์ความรู้ที่กล่าวถึงกันแน่ นอกจากนี้ยังเกิดคำถามตามมาว่าแล้วเราจะจัดการกับองค์ความรู้เหล่านั้นได้อย่างไร

ดังนั้น การที่เราจะสามารถจัดการกับองค์ความรู้ได้ เราจึงต้องทำความเข้าใจกับความหมายของคำว่า “องค์ความรู้” ให้แน่ชัดเสียก่อน ซึ่งโดยสรุปแล้ว “องค์ความรู้” เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการถ่ายทอดจากประสบการณ์ หรือจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล โดยความรู้ที่เกิดขึ้นนั้นผู้รับสามารถนำไปใช้ได้โดยตรงหรือสามารถนำไปปรับใช้เพื่อให้เหมาะกับสถานการณ์หรืองานที่กระทำอยู่

4 การจัดการองค์ความรู้



เนื่องจากองค์ความรู้นี้มีอยู่มากมายและหลากหลายรูปแบบ และลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งขององค์ความรู้ คือ มักเกิดขึ้นเฉพาะบุคคล ดังนั้น ระบบการจัดการองค์ความรู้ นอกจากจะใช้จัดการกับองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้ว ยังต้องเอื้ออำนวยให้บุคคลสามารถที่จะสร้างการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้กับองค์กรด้วย

การจัดการองค์ความรู้นี้เป็นกระบวนการที่ต้องการความต่อเนื่อง ไม่ใช่การนำเอาโปรแกรมการจัดการองค์ความรู้มาประยุกต์มาใช้งานแต่เพียงอย่างเดียว แต่การจัดการองค์ความรู้ยังรวมถึงกระบวนการจัดการที่องค์กรจัดให้เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรจากความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

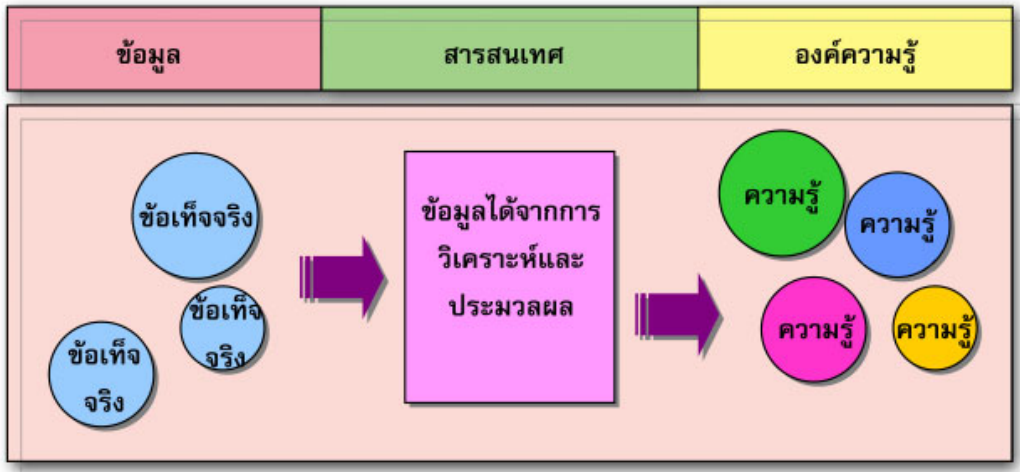
เมื่อเริ่มเรียนรู้เรื่ององค์ความรู้ ผู้เริ่มศึกษามักจะเกิดคำถามขึ้นกับตัวเองว่าข้อมูลคือองค์ความรู้ที่กล่าวถึงกันใช่หรือไม่ อันที่จริงแล้วข้อมูลนั้นเป็นส่วนหนึ่งขององค์ความรู้ ความแตกต่างระหว่างข้อมูลกับองค์ความรู้ คือ ข้อมูลเป็นข้อเท็จจริงที่ปรากฏหรือเกิดขึ้นในเหตุการณ์เหตุการณ์หนึ่ง อาจเป็นข้อมูลเดี่ยวหรือกลุ่มของข้อมูลก็ได้ ข้อมูลที่ได้ อาจมาจากการรวบรวมหรือจากการประมาณการณ์ข้อมูลเพียงอย่างเดียวนั้นอาจไม่มีองค์ความรู้ปรากฏอยู่อย่างแน่ชัด แต่ถ้าหากข้อมูลเหล่านั้นได้รับการคัดสรร วิเคราะห์ แปลผล หรือได้รับการสังเคราะห์ก็จะเกิดเป็นองค์ความรู้ในระดับที่สูงขึ้น

5 ข้อมูล สารสนเทศ องค์ความรู้



ข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ต้องได้รับการจัดการ เพราะองค์ประกอบทั้งสามนั้นมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เริ่มจาก **“ข้อมูล”** ข้อมูลเป็นข้อเท็จจริงที่เกิดในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งหรือหลายเหตุการณ์ เมื่อเรานำข้อมูลเหล่านั้นมาทำการวิเคราะห์และประมวลผลก็จะก่อให้เกิด **“สารสนเทศ”** แต่สารสนเทศนั้นก็ เป็นเพียงผลลัพธ์ที่เกิดจากการวิเคราะห์และประมวลผลจากข้อมูลเท่านั้น สารสนเทศอาจไม่ได้เป็นองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง ต่อเมื่อนำสารสนเทศแปลความและสังเคราะห์ขึ้น จึงจะได้ผลลัพธ์เป็น **“องค์ความรู้”**

การที่ข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้มีความเกี่ยวพันกันอย่างแยกไม่ออก การจัดการองค์ความรู้ที่ดี จึงต้องรวมการจัดการข้อมูล และสารสนเทศเข้าไว้ด้วย การจัดการเฉพาะองค์ความรู้แต่เพียงอย่างเดียวอาจทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กรเพราะผู้ใช้ไม่ทราบที่มาที่ไปขององค์ความรู้ที่เกิดขึ้นว่าองค์ความรู้เหล่านั้น มาจากไหน และเกิดเป็นองค์ความรู้ได้อย่างไร



ภาพที่ 5: กระบวนการเกิดขององค์ความรู้

ข้อมูล	สารสนเทศ	องค์ความรู้																											
<p>รายงานปริมาณน้ำฝนที่ตกในประเทศไทย</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ภาค</th> <th>ค่าเฉลี่ย(วัน)</th> <th>วันจริง</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>เหนือ</td> <td>120</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>กลาง</td> <td>110</td> <td>95</td> </tr> <tr> <td>ตะวันออก</td> <td>130</td> <td>120</td> </tr> <tr> <td>อีสาน</td> <td>100</td> <td>85</td> </tr> <tr> <td>ใต้</td> <td>150</td> <td>120</td> </tr> </tbody> </table>	ภาค	ค่าเฉลี่ย(วัน)	วันจริง	เหนือ	120	100	กลาง	110	95	ตะวันออก	130	120	อีสาน	100	85	ใต้	150	120	<p>จากการวิเคราะห์พบว่าปริมาณวันฝนตกเฉลี่ยของทุกภาคมีค่าลดลง</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ภาคเหนือ</th> <th>ลดลง 17%</th> </tr> <tr> <th>ภาคกลาง</th> <th>ลดลง 14%</th> </tr> <tr> <th>ภาคตะวันออก</th> <th>ลดลง 8%</th> </tr> <tr> <th>ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ</th> <th>ลดลง 15%</th> </tr> <tr> <th>ภาคใต้</th> <th>ลดลง 20%</th> </tr> </thead></table>	ภาคเหนือ	ลดลง 17%	ภาคกลาง	ลดลง 14%	ภาคตะวันออก	ลดลง 8%	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ลดลง 15%	ภาคใต้	ลดลง 20%
ภาค	ค่าเฉลี่ย(วัน)	วันจริง																											
เหนือ	120	100																											
กลาง	110	95																											
ตะวันออก	130	120																											
อีสาน	100	85																											
ใต้	150	120																											
ภาคเหนือ	ลดลง 17%																												
ภาคกลาง	ลดลง 14%																												
ภาคตะวันออก	ลดลง 8%																												
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	ลดลง 15%																												
ภาคใต้	ลดลง 20%																												

 ปริมาณฝนที่ตกลงจะทำให้เกษตรกรประสบปัญหาเรื่องพืชไร้ขาดน้ำ ส่งผลให้มีผลผลิตต่อไร่ต่ำ พืชไร้ที่ขาดความสมบูรณ์จะ ถูกกดราคาจากผู้รับซื้อ หากปริมาณฝนตกเฉลี่ยยังมีแนวโน้มลดลงจะก่อให้เกิดปัญหาเรื่องการปลูกพืชไร้ในปีต่อๆ ไป |

ภาพที่ 6: ตารางแสดงความแตกต่างระหว่างข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้

จากตัวอย่างด้านบนแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่าง ข้อมูล สารสนเทศ และ องค์ความรู้ ซึ่งข้อมูลสารสนเทศ หรือองค์ความรู้อาจปรากฏอยู่ในรูปแบบอื่นๆ ได้อีก หลากหลายรูปแบบ เช่น ตารางเมทริกซ์ ภาพ หรือเสียง เป็นต้น

6 ปัญหาการจัดการองค์ความรู้



อย่างที่ทราบแล้วว่าองค์ความรู้มีลักษณะเฉพาะที่สำคัญประการหนึ่ง คือ มักเกิดขึ้นเฉพาะแต่ละบุคคล ดังนั้น คุณภาพขององค์ความรู้ที่แต่ละองค์กรได้รับนั้นอาจจะมีคุณภาพที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับบุคคลผู้แปลความและสังเคราะห์ความรู้นั้นขึ้นมา สาเหตุของการที่องค์ความรู้เกิดขึ้นกับแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันถึงแม้ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศชุดเดียวกันนั้นอาจเกิดจากหลายปัจจัย เช่น ปัจจัยส่วนบุคคล การศึกษา ประสบการณ์ ความชำนาญ หน้าที่การงานที่รับผิดชอบ หรือกระบวนการคิดของบุคคล ปัจจัยเหล่านี้เกี่ยวข้องกับกับการวิเคราะห์ตีความ การคิดพิจารณา และการชี้ประเด็นที่ทำให้เกิดองค์ความรู้

ดังนั้น องค์ความรู้ต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งจึงมีลักษณะที่ติดอยู่กับบุคคลเสียเป็นส่วนใหญ่ หากไม่ได้รับการจัดการที่ดีแล้วองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรหนึ่งๆ อาจจะสูญหายไปพร้อมกับตัวบุคคลที่ทำให้เกิดองค์ความรู้

องค์ความรู้เชิงมิติ	องค์ความรู้
ด้านเศรษฐศาสตร์	ปริมาณวันของน้ำฝนที่น้อยลงในทุกภาคจะทำให้กระทบต่อภาคการผลิตด้านการเกษตรกรรมเพราะจะทำให้เกษตรกรต้องเร่งเก็บเกี่ยวพืชผล เป็นผลทำให้ขายได้ราคาต่ำลง และมีรายได้ที่น้อยลง กำไรจากการซื้อของประชากรก็จะลดน้อยลง
ด้านการบัญชี	ปริมาณวันน้ำฝนที่ตกน้อยลงมีผลทำให้เกษตรกรต้องหาวิธีในการเร่งการผลิตให้ทันในฤดูการเก็บเกี่ยวในขนาดต้อาจจะลดน้อยลงเนื่องจากระยะเวลาทำการเกษตรมีสั้นลง
ด้านการเงิน	ปริมาณวันน้ำฝนที่ตกน้อยลงส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงต่อความสามารถในการชำระเงินกู้ที่เกษตรกรได้ทำไว้กับธนาคาร ทำให้การคาดการณ์รายได้มีเพี้ยนไป
ด้านการตลาด	ปริมาณวันน้ำฝนที่ตกน้อยลงส่งผลกระทบต่อคุณภาพของสินค้าที่ลดลง ทำให้กระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของลูกค้า เป็นผลให้ความสามารถในการขายตลาดเป็นไปยากมากขึ้น
ด้านการบริหาร	ปริมาณวันน้ำฝนที่ตกน้อยลงส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันเรื่องผลผลิตการเกษตรลดลงและผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองมากขึ้น ทำให้ต้องปรับกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถเชิงการแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ที่มีผลผลิตการเกษตรที่เหมือนกับเรา

ภาพที่ 7: มิติขององค์ความรู้

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

นอกจากนี้องค์ความรู้บางประเภทก็มักจะอยู่ติดกับข้อมูลหรือสารสนเทศ ทำให้การจำแนกแยกออกเป็นไปได้ลำบาก ตัวอย่างขององค์ความรู้ประเภทนี้ เช่น ข้อมูลประเภทเสียง หากเราทำการสัมภาษณ์บุคคลๆ หนึ่ง เราจะพบว่าบุคคลนั้นอาจจะให้ข้อมูล สารสนเทศ หรือองค์ความรู้ หรือรวมกันอยู่ในบทสัมภาษณ์บทหนึ่ง ทำให้ผู้บริหารองค์ความรู้จะมีความยากลำบากในการที่จะจำแนกข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ออกจากกันโดยเด็ดขาด ดังนั้น การจัดเก็บจึงต้องทำโดยให้อยู่รวมกัน

7 กรณีศึกษาเรื่องการสูญหายขององค์ความรู้



กรณีศึกษานี้เป็นตัวอย่างแสดงให้เห็นว่าองค์ความรู้สูญหายไปจากองค์กรได้อย่างไร

บริษัทแห่งหนึ่งดำเนินธุรกิจการขายสินค้าเสื้อผ้าสำเร็จรูป บริษัทแห่งนี้ได้ว่าจ้างพนักงานขายจำนวน 10 คน ให้มาทำหน้าที่ขายสินค้าของตนที่จุดขายตามห้างสรรพสินค้าต่างๆ รวม 10 จุด โดยทีมขายมีหน้าที่หลักๆ คือ การขายเสื้อผ้าสำเร็จรูปและให้ข้อมูลของสินค้าของบริษัท รวมทั้งเป็นจุดติดต่อให้บริการลูกค้าหากลูกค้าไม่พึงพอใจต่อสินค้าหรือต้องการเปลี่ยนหรือคืนสินค้า

สำหรับรายได้ของพนักงานขายนั้นมีมาจากสองแหล่ง คือ เงินเดือนประจำ และค่าคอมมิชชั่นการขาย ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนรายได้ 40:60 ซึ่งตลอดมาพนักงานขายชุดนี้ได้ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี ทำให้บริษัทมีกำไรและสามารถเพิ่มจุดขายออกได้อีก 10 จุด ได้ในเวลาอันสั้น เมื่อสินค้าได้รับความนิยมพนักงานขายก็มีความสุขจากค่าคอมมิชชั่นการขายซึ่งถือเป็นรายได้หลักของพนักงานขายกลุ่มนี้

ในทุกสัปดาห์พนักงานขายจะเป็นผู้รวบรวมข้อมูลการขายส่งให้กับบริษัท ข้อมูลการขายทำให้บริษัททราบได้ว่าบริษัทมียอดขายประจำแต่ละสัปดาห์เป็นจำนวนเท่าไร มีสินค้าคงคลังเหลืออยู่จำนวนเท่าไร และบริษัทได้นำเอาข้อมูลดังกล่าวมาใช้วางแผนการขายและการขายงานของบริษัท

ต่อมาได้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ บริษัทแห่งนี้เปลี่ยนผู้จัดการใหม่ที่เพิ่งเข้ารับตำแหน่ง มีนโยบายที่จะเร่งให้บริษัทมียอดขายสูงขึ้น บริษัทจึงออกคำสั่งให้พนักงานขายทุกจุดในห้างสรรพสินค้าทำยอดขายให้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งหากพนักงานขายไม่สามารถทำยอดขายได้ตามเป้าการขายที่ตั้งขึ้นใหม่แล้ว ทางบริษัทก็จะตัดรายได้จากค่าคอมมิชชั่นของ

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

พนักงานคนนั้นออก สำหรับเป้าหมายที่บริษัทได้ตั้งขึ้นใหม่อยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูง ทำให้มีพนักงานหลายคนทำไม่ได้ตามที่บริษัทต้องการ ผลก็คือพนักงานขายเหล่านั้นถูกตัดค่าคอมมิชชั่นในทุกเดือน ส่งผลให้รายได้ของพนักงานขายลดลง เมื่อเหตุการณ์ดังกล่าวดำเนินไปอย่างต่อเนื่องทำให้พนักงานขายชุดนี้เกิดความไม่พอใจ ในที่สุดทีมขายชุดแรกจึงขอลาออกไป ซึ่งบริษัทก็หาทีมขายใหม่เข้ามาทดแทนทีมขายเดิมที่ลาออกไปได้ไม่ช้า

แต่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นหลังจากทีมขายใหม่เข้ามาทำงาน บริษัทพบว่ายอดขายยังคงลดลงทุกเดือน จำนวนพนักงานขายที่ลาออกก็มีความถี่สูงขึ้น จนในที่สุดบริษัทจึงยอมที่จะลดเป้าหมายให้กับพนักงาน และยกเลิกการตัดคอมมิชชั่นหากขายไม่ได้ตามเป้า ทั้งยังให้การสนับสนุนการขายด้วยการให้โบนัสพิเศษกับพนักงานที่ขายได้สูงกว่าเป้า

อย่างไรก็ตามบริษัทพบว่าถึงแม้บริษัทได้ปรับวิธีบริหารแรงจูงใจการขายใหม่ แต่ก็ไม่ได้ทำให้ตัวเลขการขายสูงขึ้นตาม เพียงแค่รักษายอดขายเดิมที่มีอยู่ไม่ให้ทรุดตัวลงไปมากกว่าเดิมเท่านั้น ซึ่งทำให้ฐานะทางการเงินของบริษัทก็อยู่ในภาวะเสี่ยงที่จะขาดทุน

จากตัวอย่างข้างต้นสามารถตั้งสมมติฐานได้ว่าสิ่งที่ยอดขายของบริษัทขายเสื้อผ้าสำเร็จรูปแห่งนี้มีรายได้ลดลง อาจเป็นผลมาจากการปรับเปลี่ยนวิธีการให้ค่าตอบแทนการขายของพนักงาน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้นทำให้พนักงานขายชุดแรกเกิดความไม่พอใจ จนทำให้ต้องลาออกจากรางานไป

ในกรณีนี้ประเด็นคำถามที่เกิดขึ้น คือ ทำไมเมื่อบริษัทจัดหาพนักงานชุดใหม่เข้ามาทดแทนและเพิ่มแรงจูงใจเพิ่มมากขึ้นแต่ก็ไม่ทำให้ยอดขายเพิ่มมากขึ้น ทั้งๆ ที่พนักงานขายชุดใหม่ก็ยังคงเก็บรวบรวมข้อมูลการขายส่งให้บริษัทอย่างสม่ำเสมอทุกสัปดาห์เหมือนกับพนักงานขายชุดก่อน

หากเราวิเคราะห์ลงไปให้ลึกกว่านี้เราอาจจะพบว่า มีความรู้บางอย่างของบริษัทนี้ที่สูญหายไป คือ ความรู้ที่พนักงานขายชุดแรก ซึ่งความรู้เหล่านั้นมีส่วนช่วยทำให้บริษัทขายสินค้าได้มาก ความรู้ดังกล่าว คือ ความรู้เรื่องการขายสินค้าของบริษัท ในระหว่างที่พนักงานขายชุดแรกเริ่มต้นขายสินค้านั้น พวกเขาต้องเผชิญกับสารพัดปัญหา ทั้งต้องเรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้ได้ลุล่วง ไม่ว่าจะปัญหาจะเกิดจากลูกค้า เกิดจากจุดขาย สินค้าคงคลัง หรือการโต้แย้งของลูกค้าที่เกิดขึ้นกับสินค้าของทางบริษัท ซึ่งความรู้เหล่านั้นบริษัทมองข้ามและไม่ได้เก็บรวบรวมเอาไว้ ดังนั้น บริษัทจึงไม่สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ดังกล่าวไปยังพนักงาน

ขายชุดใหม่ได้ เพราะความรู้ที่เกิดขึ้นเหล่านั้นติดตัวไปกับพนักงานขายชุดเดิมที่ลาออกแล้ว บริษัทเองก็ไม่สามารถเรียกคืนกลับมาได้ ดังนั้น พนักงานขายรุ่นใหม่ ๆ ที่เข้ามาจึงต้องเริ่มเรียนรู้กันใหม่และอาจจะใช้เวลาอีกนานกว่าที่จะสามารถเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง เพื่อให้ขายได้ทัดเทียมพนักงานรุ่นเก่า

จากตัวอย่างที่ยกมาจะเห็นได้ว่าการที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น ต้องเริ่มจากการจัดการองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ สามารถแบ่งปันความรู้เหล่านั้นระหว่างบุคลากรในองค์กร ดังนั้น แนวคิดเรื่องการจัดการองค์ความรู้สมัยใหม่จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญในแทบทุกองค์กร

หลักการของแนวคิดการจัดการองค์ความรู้ในสมัยใหม่นั้นพยายามที่จะสร้างกระบวนการที่จะทำให้ความรู้ที่เกิดขึ้นดำรงอยู่ในองค์กร ทำให้ผู้ที่เข้ามาใหม่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้ที่ได้เคยทำสิ่งเหล่านั้นไปแล้ว นอกจากนี้ยังต้องสนับสนุนให้องค์กรเกิดการถ่ายโอนและเกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่เกิดจากคนรุ่นหนึ่งสู่คนอีกรุ่นหนึ่งได้โดยไม่สูญหายหรือถึงแม้จะขาดหายไปก็สูญหายไปน้อยที่สุด นอกจากนี้องค์ความรู้ยังมีบทบาทในฐานะเป็นเครื่องมือช่วยพัฒนาการตัดสินใจต่อเรื่องต่างๆ ของบุคลากรในองค์กรให้มีคุณภาพมากขึ้น

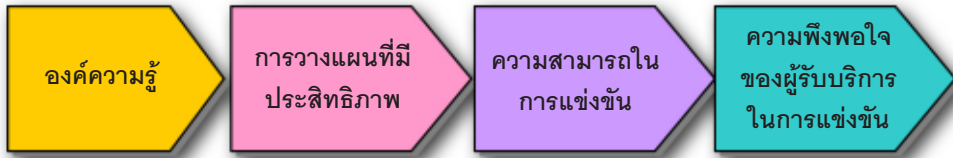
8 องค์กรกับองค์ความรู้



องค์ความรู้นั้นมีความเชื่อมโยงกับความอยู่รอดขององค์กร เพราะหากปราศจากองค์ความรู้แล้วองค์กรคงต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่อาจส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรนั้นๆ เอง ดังนั้น องค์กรที่ไม่มีการเรียนรู้จึงเปรียบเสมือนเด็กที่ไม่มีมีการเติบโต ขาดพัฒนาการด้านการเรียนรู้ และอาจไม่อยู่ในสภาพที่พร้อมทำการแข่งขัน

นอกจากนี้ผู้บริหารองค์กรที่ฉลาดมักนำองค์ความรู้ที่มีไปประกอบรวมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ เพื่อก่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ มีความน่าเชื่อถือและหวังผลได้มากกว่าองค์กรที่ขาดหรือไม่รู้จักใช้องค์ความรู้ให้เป็นประโยชน์

การที่องค์กรมีองค์ความรู้และนำองค์ความรู้เหล่านั้นไปใช้งานได้ถูกจังหวะและโอกาสนั้นก็จะทำให้องค์กรนั้นสามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทั้งยังสามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจต่อผู้มารับบริการ



ภาพที่ 8: องค์ความรู้กับองค์กร

9 กรณีศึกษาเรื่ององค์ความรู้กับการวางแผน



อีกตัวอย่างหนึ่งเป็นกรณีศึกษาตัวอย่างขององค์กรที่ประสบความสำเร็จจากการนำองค์ความรู้เข้ามาใช้ในการวางแผนบริหารองค์กรกับองค์กรที่ไม่ได้ใช้องค์ความรู้มาบริหาร

สถานพยาบาลสองแห่งได้จัดเก็บประวัติผู้ป่วยเมื่อเข้ามาใช้บริการสถานพยาบาลแห่งแรกนั้น นำข้อมูลของผู้ป่วยที่มารับการรักษาทำการวิเคราะห์และประมวลผล ผลของสารสนเทศทำให้สถานพยาบาลแห่งแรกทราบว่า ปริมาณผู้ป่วยมารับบริการในแผนกสูตินารีเวชนั้นมีมากเป็นอันดับหนึ่ง โดยจำนวนผู้เข้ารับบริการในฝ่ายสูตินารีเวชนั้นมีมากเป็นสองเท่าของผู้ป่วยในแผนกศัลยกรรม และอัตราการรับบริการที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้มีรูปแบบที่ใกล้เคียงกันมาเป็นเวลา 5 ปี และจากการวิเคราะห์ข้อมูลสนับสนุนอื่นๆ พบว่าอัตราการเกิดของประชากรในจังหวัดนี้มีอัตราเกิดร้อยละ 2.5 ซึ่งเป็นตัวเลขที่มากกว่าค่าเฉลี่ยทั่วประเทศ ซึ่งเมื่อสถานพยาบาลแห่งนี้ได้จัดประชุมเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ องค์ความรู้ที่สถานพยาบาลแห่งนี้พบ คือ องค์กรมีจุดแข็งในเรื่องของงานสูตินารีเวช และในจังหวัดนี้มีปริมาณความต้องการบริการของสถานพยาบาลในแผนกสูตินารีเวชเพิ่มมากขึ้น จากองค์ความรู้ที่ได้รับ สถานพยาบาลแห่งนี้จึงตัดสินใจลงทุนเพิ่มในแผนกสูตินารีเวช โดยใช้การวิเคราะห์ด้านการลงทุนมาสนับสนุนเพื่อที่จะสามารถกำหนดแผนการขยายงานทั้งทางด้านบุคลากร อุปกรณ์เครื่องมือและบริการให้ตอบสนองความต้องการที่จะเกิดขึ้น ซึ่งในปีต่อมาสถานพยาบาลแห่งนี้สามารถขยายงานแผนกสูตินารีเวชออกไปอย่างกว้างขวางพร้อมทั้งจัดตั้งศูนย์สูตินารีเวชให้บริการสุขภาพสูติกรรมและนรีเวชศาสตร์ด้านอื่นๆ เพิ่มเติม

ในขณะที่สถานพยาบาลแห่งที่สองก็ได้ทำการเก็บประวัติผู้ป่วยในลักษณะเดียวกันแต่ไม่เคยนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้วิเคราะห์ เป็นแต่เพียงการเก็บข้อมูลเพื่อใช้งานในกรณีที่ผู้ป่วยคนเดิมเข้ามาใช้บริการซ้ำๆ หากมองด้านมุมมองการเรียนรู้แล้วจะพบว่าสถานพยาบาลไม่ได้เรียนรู้อะไรไปกว่าความเจ็บป่วยและประวัติส่วนตัวผู้เข้ารับการรักษา จากการจัด

ประชุมเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ ความรู้ที่สถานพยาบาลแห่งนี้ได้นำมาใช้ คือ ความคิด ความรู้สึกร่วมของผู้เข้าร่วมจัดทำแผน ในที่สุดสถานพยาบาลแห่งนี้ก็ตัดสินใจลงทุนเพิ่มในแผนกสูตินารีเวช เนื่องจากบุคลากรที่อยู่ในที่ประชุมลงมติโดยเห็นพ้องต้องกันว่าสถานพยาบาลแห่งนี้ใช้เงินลงทุนในแผนกสูตินารีเวชมากเป็น 2 เท่าของสถานพยาบาลแห่งแรก แต่ผลที่ได้รับ คือ มีปริมาณผู้มาใช้บริการไม่เต็มความสามารถที่สถานพยาบาลรับได้ ทำให้ต้นทุนการบริหารสถานพยาบาลแห่งนี้สูงกว่าสถานพยาบาลแห่งแรกหนึ่งเท่าครึ่ง เป็นผลให้ความสามารถในการแข่งขันลดลง และในปีต่อมาสถานบริการแห่งนี้ต้องทำการลดพื้นที่การให้บริการแผนกสูตินารีเวชลง เนื่องจากไม่สามารถทำกำไรได้

ตัวอย่างที่ยกขึ้นมาจะเห็นได้ว่าองค์ความรู้ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรอย่างไร องค์กรที่มีแต่ข้อมูลแต่ไม่มีองค์ความรู้ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน การวางแผน และการจัดทำแผนงานที่มีประสิทธิภาพ

10 ประเภทขององค์ความรู้



ประเภทขององค์ความรู้สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่

10.1 องค์ความรู้สามารถอธิบายได้ (Explicit Knowledge)

องค์ความรู้ที่สามารถอธิบายได้นั้นเป็นความรู้ที่ผู้เรียนสามารถทำความเข้าใจจากการได้รับฟัง การอธิบาย การอ่าน และนำไปใช้ปฏิบัติ ซึ่งในส่วนใหญ่แล้วองค์ความรู้ที่สามารถอธิบายนั้นจะถูกจัดอย่างมีแบบแผน มีโครงสร้าง และอธิบายกระบวนการ วิธี หรือขั้นตอนเพื่อให้สามารถนำไปใช้ปฏิบัติตามได้ เช่น ความรู้ในเรื่องการทบทวนภารกิจและสอบทานกำลัง ความรู้ในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์ความรู้เหล่านี้เกิดจากการถ่ายทอด การจัดกระบวนการลำดับวิธีคิดที่มีแบบแผน ทำให้ง่ายต่อการเข้าใจต่อการเรียนรู้และนำไปสู่การใช้องค์ความรู้ไปใช้ปฏิบัติงาน

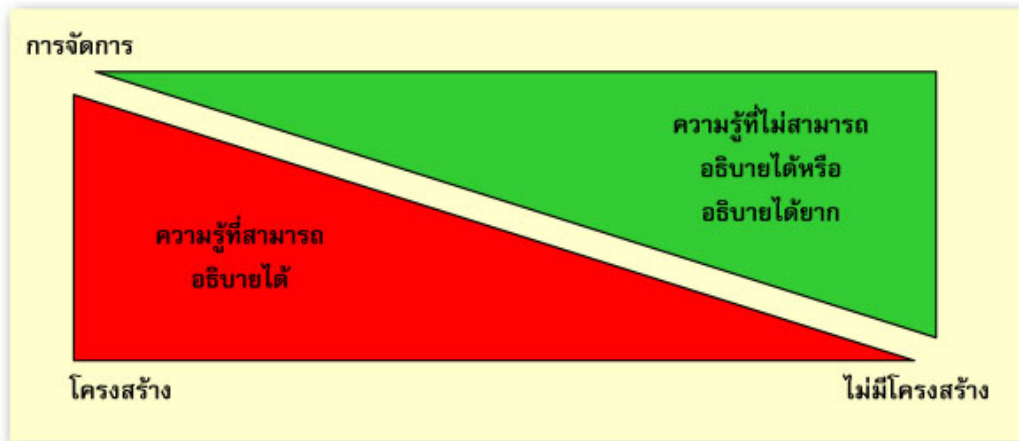
ผู้ที่นำองค์ความรู้เหล่านี้ไปใช้ปฏิบัตินั้นอาจไม่เคยมีความรู้ในด้านนั้นมาก่อน แต่หากได้อ่านและทำความเข้าใจ และปฏิบัติตามคำแนะนำในการใช้แล้วก็จะสามารถใช้งานได้

10.2 องค์ความรู้ที่ไม่สามารถอธิบายได้หรืออธิบายได้ยาก (Tacit Knowledge)

องค์ความรู้ประเภทนี้ คือ องค์ความรู้ที่อธิบายได้ยากหรือในบางครั้งไม่สามารถอธิบายว่าเกิดความรู้เหล่านั้นขึ้นได้อย่างไร โดยมากมักไม่มีแบบแผนเป็นที่แน่ชัดและองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นมักเกิดกับบุคคลเป็นสำคัญ การถ่ายทอดให้เหมือนหรือเทียบเคียงกับเจ้าขององค์ความรู้นั้นจะยากหรือง่ายก็ขึ้นกับบุคคลที่ถ่ายทอดและผู้รับเป็นสำคัญ

ตัวอย่างขององค์ความรู้ที่เกิดในลักษณะที่อธิบายได้ยาก เช่น การเรียนรู้การทำอาหารให้อร่อยนั้น แม่ครัวบางคนก็มีเคล็ดลับที่จะทำให้อาหารอร่อย แต่ถึงแม้แม่ครัวท่านนี้จะถ่ายทอดเคล็ดลับทุกอย่างที่ตนเองรู้ออกไป ก็ไม่ได้หมายความว่าผู้รับจะสามารถทำได้เหมือนต้นแบบหรืออาจทำไม่ได้เลย

อีกกรณีหนึ่งขององค์ความรู้ที่ไม่สามารถอธิบายได้หรืออธิบายได้ยากมีตัวอย่าง เช่น ความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องการประดิษฐ์นวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งถึงแม้ผู้ประดิษฐ์นวัตกรรมใหม่เหล่านั้นจะเขียนอธิบายออกมาเป็นขั้นเป็นตอนว่ามีวิธีคิดอย่างไร แต่ในที่สุดเมื่อจบกระบวนการคิดแล้วผู้รับจะสามารถคิดได้แบบเดียวกับผู้ประดิษฐ์นวัตกรรมใหม่ๆ เหล่านั้นได้หรือเป็นเรื่องที่ตอบได้ยาก



ภาพที่ 9: การจัดการองค์ความรู้ที่มีโครงสร้างและไม่มีโครงสร้าง

11 ระดับขององค์ความรู้

เจมส์ ไบรอัน คิวินน์ ได้ให้แนวคิดอย่างง่ายของการแบ่งระดับองค์ความรู้ โดยแบ่งระดับขององค์ความรู้ออกเป็นสี่ระดับ คือ

ระดับที่ 1 รู้อะไร (Know-What)

นี่คือองค์ความรู้ที่ได้รับมาจากการเรียน เห็นหรือจดจำ มีลักษณะเป็นการรู้ในภาคทฤษฎีว่าสิ่งเหล่านี้คืออะไร หากมองในมิติของความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์ ผู้รู้อาจจะรับรู้ว่าจะอุปสงค์ (ความต้องการ) และราคามีความสัมพันธ์กันในสินค้าหลายชนิด หรือการรับรู้ว่าจะเศรษฐกิจของประเทศไทยเติบโตตามภาวะเศรษฐกิจโลก หรือรู้ว่าแนวนโยบายของรัฐต้องการให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

แต่อย่างไรก็ตามความรู้ในระดับดังกล่าวเป็นเพียงแค่การรับรู้ ซึ่งอาจจะยังไม่สามารถนำไปปรับใช้ในงานที่ตนเองกระทำอยู่ได้เนื่องจากความรู้ดังกล่าวเป็นความรู้ขั้นพื้นฐาน

ระดับที่ 2 รู้ว่าอย่างไร (Know-How)

องค์ความรู้ในระดับนี้เป็นองค์ความรู้ที่พัฒนามากขึ้นจากระดับรู้อะไร โดยคนหรือองค์กรสามารถที่จะรู้ว่าความรู้ที่ได้รับมานั้น สามารถนำไปปรับใช้ได้ในโลกการทำงานได้เช่นไร เช่น ผู้ขายสินค้าความรู้เรื่องความสัมพันธ์ของราคาและความต้องการมาปรับใช้ เมื่อเห็นว่าสินค้าชนิดหนึ่งที่มีบริโภคมีความต้องการสูงและสินค้าชนิดนั้นมีความไวต่อราคาต่ำ เมื่อเพิ่มราคาสินค้าก็ไม่ได้ทำให้ความต้องการของสินค้าลดลงมากนัก ทำให้พ่อค้ารายนี้สามารถทำกำไรต่อหน่วยของสินค้าได้มากขึ้น หรือเมื่อรู้ว่ารัฐมีนโยบายที่จะนำประเทศไทยไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการที่จะเป็นสังคมการเรียนรู้ได้ก็ต้องเริ่มจากการพัฒนาบุคลากรของแต่ละองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงจัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมต่างๆ ที่ภาครัฐจัดให้

ระดับที่ 3 รู้ว่าทำไม (Know-Why)

องค์ความรู้ในระดับนี้เป็นองค์ความรู้ที่มีความซับซ้อนมากกว่าเดิม คือ เป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากการวิเคราะห์เพื่อที่จะหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่ส่งผลซึ่งกันและกัน โดยมององค์รวมที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นเหตุและผล (Cause and Effect) ความรู้ในระดับนี้เริ่มจากพื้นฐานที่มาจากประสบการณ์การแก้ปัญหา การอภิปรายประสบการณ์ของผู้ที่เคยมีประสบการณ์ในการเผชิญกับปัญหาเหล่านั้น

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ

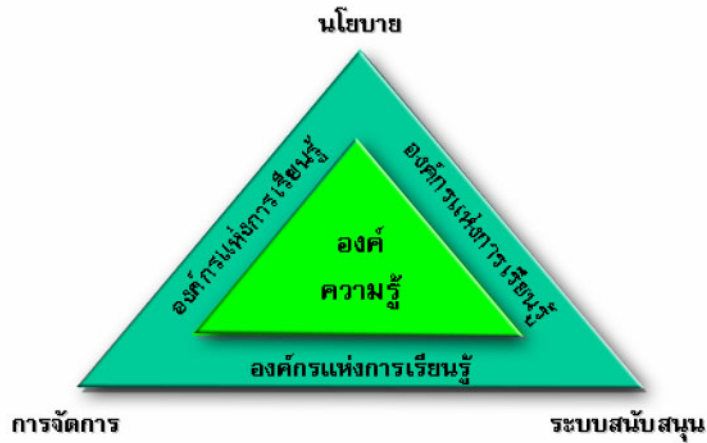
ตัวอย่างขององค์ความรู้ในระดับนี้ เช่น จากการศึกษาพบว่าประชาชนลดการบริโภคเนื้อสัตว์ลง และหันไปให้ความสำคัญกับการรับประทานอาหารจำพวกผักและผลไม้มากขึ้น ซึ่งจากข้อมูลที่มีและจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ที่ได้ พบว่าสาเหตุหลักของการที่ประชาชนหันมาบริโภคอาหารจำพวกผักและผลไม้มากขึ้นเกิดจากการที่ประชาชนได้รับข่าวสาร และมีความรู้ด้านสุขภาพมากขึ้น รวมถึงการตระหนักถึงอันตรายที่เกิดจากการบริโภคอาหารประเภทเนื้อสัตว์ อีกทั้งกระแสของสังคมเริ่มมีค่านิยมในการให้ความสำคัญต่อสุขภาพมากกว่าแต่ก่อน ทำให้ประชาชนโดยรวมลดการบริโภคอาหารประเภทเนื้อสัตว์ลง

ระดับที่ 4 สนใจว่าทำไม (Care-why)

องค์ความรู้ระดับนี้เป็นองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นเนื่องจากบุคคลหรือองค์กรมีเป้าหมายที่ จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเป็นความมุ่งมั่นที่เล็งผลสำเร็จต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งเมื่อสำเร็จลงก็ จะเกิดองค์ความรู้ใหม่ทำให้เกิดความสนใจ เกิดความมุ่งมั่นที่จะสานปณิธานดังกล่าวนั้นให้ เกิดเป็นจริง จึงได้คิดพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เพื่อตอบสนองความสนใจเหล่านั้น

ตัวอย่างขององค์ความรู้ที่เกิดขึ้นในระดับนี้ เช่น ชาวนาผู้หนึ่งต้องการที่จะสีข้าวเพื่อ เก็บไว้บริโภคภายในครัวเรือน และใส่ถุงแบ่งขายตามชุมชนเพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับ ครอบครัว แต่เนื่องจากการสีข้าวเพื่อให้ได้เมล็ดข้าวที่สวย ไม่แตกหักนั้นจำเป็นต้องผ่าน กระบวนการสีข้าวในโรงสีที่ทำการสีข้าวที่ละมากๆ เหตุดังกล่าวทำให้ชานาผู้หนึ่งต้องนำข้าว เปลือกที่ตนเองมีอยู่ออกขายให้โรงสีข้าว และซื้อข้าวที่สีเสร็จแล้วจากโรงสีกลับมาอีกทีเพื่อ บรรจุถุงขาย ในกรณีนี้หากมองในมุมมองธุรกิจกำไรที่เกิดขึ้นจากการขายข้าวถุงในชุมชน ของชานาผู้หนึ่งมีไม่มากนัก เนื่องจากต้องรับข้าวที่สีเสร็จแล้วมาจากโรงสีนั่นเอง เพื่อแก้ ปัญหาดังกล่าว ชานาผู้หนึ่งจึงคิดประดิษฐ์เครื่องสีข้าวขนาดเล็กขึ้น และเมื่อประดิษฐ์ เครื่องสีข้าวดังกล่าวได้สำเร็จ ชานาผู้หนึ่งก็สามารถสีข้าวเองได้ในครัวเรือน ทั้งยังสามารถ ผลิตข้าวบรรจุถุงออกขายโดยไม่ต้องไปซื้อข้าวมาจากโรงสีอีกทอดหนึ่ง ผลคือทำให้ชานา ผู้หนึ่งสามารถสร้างกำไรจากการขายข้าวถุงได้มากขึ้น จากการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ คือ เครื่องสีข้าวขนาดเล็กนั่นเอง

12 องค์ความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้



เป้าหมายประการหนึ่งขององค์กรในการจัดการองค์ความรู้ คือ การพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การที่ทั้งองค์กรได้เรียนรู้ในงานที่ทำออกไป องค์ความรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นยังคงอยู่ในองค์กรไม่ใช่การติดตามผู้ปฏิบัติงานไปแต่เพียงอย่างเดียว

การที่จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของตัวเองเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ คือ

12.1 นโยบาย

องค์กรที่ไม่มีนโยบายก็เปรียบเสมือนเรือที่ขาดหางเสือ ดังนั้น นโยบายจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางการทำงานขององค์กร สำหรับนโยบายในด้านการจัดการองค์ความรู้ ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการที่จะเป็นผู้กำหนดนโยบายที่แน่ชัดว่า องค์กรต้องการที่จะเรียนรู้อะไรบ้าง องค์ความรู้ใดที่มีความสำคัญต่อองค์กรและเป็นองค์ความรู้ที่จะใช้ชี้นำให้ทั้งองค์กรเกิดการเรียนรู้ เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ นอกจากนี้นโยบายยังเป็นตัวตั้งต้นของการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ที่ใช้ในการจัดการองค์ความรู้

12.2 การจัดการ

องค์กรที่มีนโยบายที่ดีแต่ขาดการจัดการที่เหมาะสมก็อาจไม่สามารถที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้น การจัดการจึงเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อให้้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในด้านการจัดการนั้น หมายรวมถึงการจัดการในทุกด้านเพื่อให้้องค์กรสามารถมีองค์ความรู้ที่เหมาะสม เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรเอง และการเผยแพร่องค์ความรู้ต่างๆ อย่างเหมาะสม

12.3 ระบบสนับสนุน

ระบบสนับสนุนเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการจัดการองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร เนื่องจากขนาดขององค์กรมีควมใหญ่เล็กไม่เท่ากันและเทคโนโลยีที่ใช้ก็มีความแตกต่างกัน ดังนั้น องค์กรต้องการระบบสนับสนุนการจัดการองค์ความรู้จึงมีความต้องการที่แตกต่างกันไป

สำหรับองค์กรที่มีขนาดเล็กและมีเงินทุนน้อย อาจใช้ระบบสนับสนุนที่สามารถจัดทำได้ตามทรัพยากรที่มีอยู่และสนับสนุนองค์ความรู้ที่เริ่มจากระดับหน่วยงานหรือกลุ่มขนาดเล็กก่อน เมื่อสามารถที่จะจัดหาระบบสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้จึงค่อยทำการขยายระบบสนับสนุนองค์ความรู้เหล่านั้นเพิ่มเติมในภายหลัง

สำหรับองค์กรที่มีขนาดใหญ่จำเป็นต้องพิจารณาให้ถ้วนถี่ว่าจะจัดหาระบบสนับสนุนการจัดการองค์ความรู้แบบใดเข้ามาใช้งาน ซึ่งในองค์กรขนาดใหญ่และมีข้อมูลสารสนเทศมากจึงอาจต้องการผู้จัดการองค์ความรู้โดยเฉพาะเป็นผู้บริหารงานการจัดการด้านองค์ความรู้



ขั้นตอนการจัดการองค์ความรู้

1 กำหนดนโยบายเรื่องจัดการองค์ความรู้



ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้ที่มีความสำคัญมากเพราะองค์กรที่มี การจัดการองค์ความรู้ที่ดีและเป็นระบบนั้นมักเกิดจากการให้คำมั่นของผู้บริหารองค์กรนั้นๆ ในการที่จะผลักดันให้มีการจัดการองค์ความรู้ นอกจากนี้ผู้บริหารยังเป็นผู้ที่มีส่วนอย่างมาก ในการกำหนดนโยบายในเรื่องการจัดการองค์ความรู้ขององค์กร

เนื่องจากการจัดหาหรือจัดสร้างระบบการจัดการองค์ความรู้นั้นต้องใช้เวลา รวมทั้ง ต้องใช้เงินทุนที่ค่อนข้างสูง ดังนั้น องค์กรที่มีนโยบายในเรื่องการจัดการองค์ความรู้ที่ไม่ชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อยๆ หรือขาดความต่อเนื่องอาจจะประสบปัญหาทำให้การ จัดการองค์ความรู้ขององค์กรสะดุดหยุดชะงัก หรืออาจต้องเลิกล้มไปในขณะที่ได้แค่ครึ่งๆ กลางๆ เท่านั้น ความไม่แน่นอนด้านนโยบายเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสูญเสียเวลา ทรัพยากรด้านต่างๆ ไปโดยเปล่าประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกปัจจุบันเทคโนโลยีได้ เข้ามามีบทบาทในสังคมมากขึ้นทุกวัน การพัฒนาของเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว นั้นก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ขึ้นทุกวัน ความรู้ที่เคยใช้ได้ผลดีในวันนี้อาจไม่ใช่สิ่งประกัน ว่าจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในวันพรุ่งนี้ ดังนั้น การสนับสนุนให้องค์กรและบุคลากรใน องค์กรเกิดการเรียนรู้อาจเป็นสิ่งสำคัญมากในโลกปัจจุบัน

สำหรับแนวนโยบายในส่วนการจัดการองค์ความรู้ อาจสามารถแบ่งออกเป็น

- แนวนโยบายการจัดการองค์ความรู้แบบลงรหัส (Codification)
- แนวนโยบายการจัดการองค์ความรู้แบบเป็นส่วนตัว (Personalization)

แนวนโยบายการจัดการองค์ความรู้แบบลงรหัส (Codification)

แนวคิดเชิงนโยบายขององค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์การจัดการแบบลงรหัส คือ การที่ องค์กรต้องการใช้ความสามารถที่หลากหลายของระบบการจัดการองค์ความรู้ เพื่อ สนับสนุนการทำงานขององค์กรความสามารถดังกล่าว รวมถึงการแปลงและถ่ายโอน องค์ความรู้ ความสามารถเก็บ เผยแพร่ และนำองค์ความรู้เหล่านั้นกลับมาใช้ใหม่

โดยมากองค์กรที่มีแนวคิดเชิงนโยบายในเรื่องการลงรหัส จะลงทุนต้องพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับปริมาณองค์ความรู้อันหลากหลายที่มีอยู่ที่จะทำได้ หรือที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งกลยุทธ์การจัดการองค์ความรู้แบบลงรหัสนั้นต้องใช้เงินลงทุนในเทคโนโลยีด้านต่างๆ ที่ค่อนข้างสูงเพื่อให้ได้มาซึ่งเทคโนโลยีที่มีความสามารถในการทำงานได้หลากหลาย

แนวนโยบายการจัดการความรู้แบบเป็นส่วนตัว (Personalization)

สำหรับแนวคิดเชิงนโยบายของการจัดการความรู้แบบส่วนตัว คือ การจัดสร้างระบบองค์ความรู้ตามความจำเป็นขององค์กร ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีองค์ความรู้ในหลากหลายรูปแบบอย่างแนวคิดการลงรหัส แต่จะเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน โดยเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย เพื่อให้เกิดการโต้ตอบและปันความรู้ที่เกิดขึ้นส่วนบุคคลระหว่างกัน ในแนวความคิดนี้องค์กรพยายามที่จะจัดระบบเทคโนโลยีให้เอื้อที่จะเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ของตนไปสู่ผู้อื่น โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันนั้นมีเป้าประสงค์ที่ต้องการจะเปลี่ยนความรู้ที่อธิบายได้ มาเป็นองค์ความรู้ในรูปแบบที่มีโครงสร้างสามารถอธิบายได้ชัดเจน สำหรับการลงทุนด้านเทคโนโลยีนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กรที่มีต่อความสามารถของระบบ

2 กำหนดผู้รับผิดชอบเรื่องการจัดการองค์ความรู้



หลังมีนโยบายอย่างแน่ชัดในเรื่องการจัดการองค์ความรู้ ขึ้นต่อไป คือ การแต่งตั้งหรือกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดการด้านองค์ความรู้ในองค์กรขนาดใหญ่หลายแห่งได้จัดตั้งตำแหน่งบุคลากรด้านการจัดการความรู้ขึ้นมาโดยเฉพาะ ซึ่งมักเรียกว่า หัวหน้าคณะผู้บริหารองค์ความรู้หรือในภาษาอังกฤษใช้คำว่า Chief Knowledge Officer (CKO) เพื่อให้ทำหน้าที่ในการบริหารและจัดการองค์ความรู้ขององค์กร แต่สำหรับองค์กรขนาดเล็กมักมีข้อจำกัดในการตั้งบุคลากรเฉพาะงานเนื่องด้วยข้อจำกัดในเรื่องทรัพยากรบุคคลและเงินทุน ดังนั้น จึงอาจพิจารณาหาบุคคลผู้รับผิดชอบที่สามารถทำงานในหลายหน้าที่ในเวลาเดียวกัน และใช้เทคโนโลยีการจัดการองค์ความรู้ที่ไม่สลับซับซ้อนมากนัก

บทบาทและหน้าที่หลักของผู้รับผิดชอบเรื่ององค์ความรู้สามารถสรุปได้ ดังนี้

- ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาและใช้องค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่

- ❑ สนับสนุนและให้ความรู้เรื่ององค์ความรู้แก่ผู้ใช้ในองค์กร
- ❑ ประสานงานและชี้ให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการจัดการองค์ความรู้
- ❑ จัดทำดัชนีชี้วัดเพื่อประเมินการนำเอาองค์ความรู้ไปใช้
- ❑ จำแนกองค์ความรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรอย่างเป็นระบบ
- ❑ จัดหาเทคโนโลยีและระบบเพื่อสนับสนุนการนำองค์ความรู้ไปใช้งาน
- ❑ ให้คำแนะนำเรื่องการปรับใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่ไปเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจ
- ❑ ส่งเสริมและเผยแพร่องค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นภายในและภายนอกองค์กร
- ❑ ผลักดันให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในองค์กร

3 กำหนดหัวข้อ ดัชนีขององค์ความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร



❑ ระบุว่าความรู้ใดเป็นองค์ความรู้ที่องค์กรต้องการ

เพื่อที่จะสร้างแนวทางในการพัฒนาระบบองค์ความรู้ องค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างกรอบแนวคิดเพื่อเป็นตัวตั้งต้นในการพัฒนาระบบซึ่งหากขาดกรอบแนวคิดตั้งแต่เริ่มแรกแล้ว องค์กรอาจจะพบว่า การพัฒนาเป็นไปอย่างไร้ทิศทาง และมีต้นทุนสูงในด้านการจัดการ องค์ความรู้ทำให้การพัฒนาที่เกิดขึ้นอาจจะไม่มีความคุ้มค่าทางธุรกิจหรือเศรษฐกิจ ดังนั้น องค์กรจึงควรระบุความต้องการให้แน่ชัดตั้งแต่ต้นเสียก่อนว่าองค์ความรู้ประเภทที่องค์กรควรมีไว้เพื่อใช้งานในปัจจุบัน องค์ความรู้ประเภทใดที่ควรจัดเตรียมสำหรับอนาคต และ องค์ความรู้ใดที่ไม่มีความจำเป็นหรือหากมีความสำคัญต่อองค์กรก็สามารถเชื่อมต่อกับ เครื่องช่วยภายนอกได้

สำหรับการพิจารณาเริ่มแรกนั้นพิจารณาจากเป้าหมายขององค์กรเป็นหลักเพื่อ ใช้ระบุองค์ความรู้ที่มีความจำเป็นสำหรับองค์กร ในองค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดกลางอาจ มีการใช้เครื่องมือบริหารในการชี้วัดองค์ความรู้ที่สำคัญในองค์กรอยู่แล้ว ก็สามารถนำมาใช้ เป็นตัวตั้งต้นได้ เช่น องค์กรที่ใช้ Balance Scorecard เป็นตัววัดประสิทธิภาพองค์กรใน หัวข้อต่างๆ และใช้ดัชนีชี้วัดหรือ KPI (Key Performance Indicators) เป็นตัวบ่งบอก สถานการณ์ทำงานขององค์กร หรือบางองค์กรใช้ระบบ ISO เพื่อควบคุมความสามารถก็ สามารถนำเครื่องมือทางการบริหารเหล่านั้นมาปรับแต่งเพื่อใช้ในการระบุหัวข้อของ องค์ความรู้ที่องค์กรต้องการได้

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ความสำคัญขององค์ความรู้ที่มีต่อองค์กร

		มาก	น้อย
ขนาดองค์กร	ใหญ่	สร้างระบบเฉพาะองค์กร	ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป/ ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ
	เล็ก	ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป	เริ่มพัฒนาระบบภายใน

□ จำแนกองค์ความรู้ออกเป็นกลุ่มและจัดลำดับความสำคัญ

เมื่อองค์กรสามารถระบุได้แน่ชัดว่าองค์ความรู้ชนิดและประเภทใดมีความสำคัญต่อองค์ความรู้ ขั้นตอนที่ต่อไปจำเป็นต้องจำแนกองค์ความรู้เหล่านั้นออกเป็นหมวดหมู่เพื่อให้ง่ายต่อการจัดการและค้นหาตัวอย่างการจำแนกประเภทขององค์ความรู้ตามกลุ่ม เช่น

กลุ่มการเงิน

ความรู้ด้านอัตราดอกเบี้ย กระแสเงินสด การบริหารทุน การคั่งค้างในการลงทุน

กลุ่มการตลาด

ความรู้ด้านการตลาด การขาย ยอดขาย กำไรต่อหน่วย ปริมาณการขายต่อเดือนหรือต่อปี เป็นต้น

กลุ่มการบัญชี

ความรู้ด้านภาษี การจัดทำระบบบัญชี การจัดการค่าเสื่อม การรับจ่าย

กลุ่มทรัพยากรบุคคล

ความรู้ด้านสมรรถนะของบุคคล ภาระงาน

□ กำหนดระดับการเข้าถึงองค์ความรู้ของบุคลากรในแต่ละระดับ

หลังจากที่ได้จำแนกความรู้ออกเป็นหมวดหมู่แล้ว จึงจัดลำดับความสำคัญของแต่ละหมวดหมู่ เพื่อที่จะใช้ในการกำหนดระดับการเข้าถึงซึ่งองค์ความรู้นั้นของบุคลากรในองค์ความรู้ในระดับหนึ่งอาจมีประโยชน์ต่อบุคลากรในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง แต่องค์ความรู้เหล่านี้อาจไม่มีความสำคัญมากนักกับผู้ที่ไม่เกี่ยวข้อง หรือองค์ความรู้บางอย่างเป็นองค์ความรู้ที่มีความสำคัญมากหากรั่วไหลออกไปอาจทำให้องค์กรนั้นๆ สูญเสียความสามารถในการแข่งขัน หรือแม้กระทั่งตามไม่ทันคู่แข่งก็อาจเป็นไปได้ ดังนั้น การลำดับความสำคัญในการเข้าถึงองค์ความรู้จึงมีความเกี่ยวข้องกับชั้นความลับด้วย

4 ประเมินระบบที่ใช้จัดการองค์ความรู้



องค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดการองค์ความรู้ คือ ส่วนสนับสนุน เนื่องจากการจัดการองค์ความรู้ในสมัยใหม่เน้นใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เนื่องด้วยเทคโนโลยีสามารถเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ให้กับองค์กรและบุคลากรในองค์กรได้อย่างกว้างขวาง รวดเร็วและสามารถโต้ตอบได้ง่าย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดเวลาการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพ ช่วยทำให้การตัดสินใจเป็นระบบขององค์ความรู้ทำให้ผู้ใช้ได้รับประโยชน์สูงสุด

กรณีศึกษาของการระบุความต้องการและประเมินเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้งาน เช่น จากข้อมูลเบื้องต้นสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ระบุว่าอุบัติเหตุทางจราจรนั้นจัดเป็นสาเหตุการเสียชีวิตอันดับต้นๆ ของคนไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเทศกาลที่มีวันหยุดยาวและมึนงงฉลองรื่นเริง มักมีรายงานอุบัติเหตุทางจราจรที่มีคนตายนับร้อยและบาดเจ็บนับเป็นพันคน ซึ่งรัฐบาลเล็งเห็นความสำคัญของการสูญเสียทรัพยากรบุคคลจึงต้องการที่จะลดอุบัติเหตุทางจราจร ดังนั้น เพื่อที่จะรู้ว่าจะลดอุบัติเหตุทางจราจร ผู้รับนโยบายจึงจำเป็นต้องรู้ว่ามียุติเหตุเกิดขึ้นในแต่ละจุดที่ร้าย มีผู้เสียชีวิตและบาดเจ็บเท่าไร มูลเหตุหลักและรองเกิดขึ้นจากไหนและด้วยสาเหตุอันใด ดังนั้น สำนักงานตำรวจแห่งชาติจึงต้องการใช้สถานีตำรวจทุกท้องที่จัดเก็บข้อเท็จจริงและรวบรวมทำเป็นข้อมูลเพื่อจัดส่งส่วนกลางเพื่อใช้ในการประเมินและกำหนดแผนงานในการลดอุบัติเหตุ

สถานีตำรวจประจำตำบลแห่งหนึ่งได้รับคำสั่งให้รายงานจำนวนผู้เสียชีวิตและบาดเจ็บ จากอุบัติเหตุทางจราจรและสาเหตุของการเสียชีวิตในช่วงเทศกาลสงกรานต์และให้รายงาน ผลให้เสร็จสิ้นภายในเวลา 2 วัน หลังจากวันที่ 16 เมษายน ซึ่งทางสถานีตำรวจประจำตำบล แห่งนี้สามารถรายงานอุบัติเหตุทางจราจรได้แค่เพียงจำนวนครั้งของอุบัติเหตุและจำนวน ผู้เสียชีวิตและได้รับบาดเจ็บเท่านั้น ส่วนข้อมูลอื่นๆ นั้นไม่สามารถจัดทำให้แล้วเสร็จภายใน เวลาที่กำหนดได้ ซึ่งแม้จะเป็นเพียงรายงานข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นแต่สถานีตำรวจประจำตำบล แห่งนี้ก็จะต้องได้รับความลำบากเป็นอย่างยิ่งในการจัดเก็บและรวบรวมข้อเท็จจริงเพื่อจัดรวม เป็นข้อมูลเพื่อส่งให้หน่วยงานส่วนกลางเนื่องจากการทำงานเป็นไปด้วยความยากลำบาก โดย ปกติสถานีตำรวจแห่งนี้เมื่อรับแจ้งอุบัติเหตุและส่งตำรวจท้องที่เข้าดำเนินการตรวจสอบและ ลงบันทึกประจำวันนั้น เป็นการจัดทำด้วยมือ และไม่ได้มีการจัดแบบแยกหมวดหมู่ไว้ สถานี เองมีเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ได้รับการบริจาคมาจำนวน 2 เครื่อง ซึ่งมีอายุการใช้งานประมาณ 5 ปี ความสามารถของเครื่องคอมพิวเตอร์ดังกล่าวอยู่ในระดับต่ำคือสามารถจัดพิมพ์ รายงานได้เท่านั้น ไม่สามารถเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตได้เนื่องจากประสิทธิภาพของเครื่องไม่สูง พอที่จะรองรับเทคโนโลยีการสื่อสารด้วยเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เมื่อต้องจัดทำรายงาน หัวหน้าสถานีจึงต้องเกณฑ์กำลังพลต่าง ๆ มาช่วยคัดลอกและแยกหมวดหมู่อุบัติเหตุเหล่านั้น เพื่อจัดพิมพ์และโทรสารส่งให้หน่วยงานกลาง

หากทำการประเมินอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่สถานีตำรวจประจำตำบลแห่งนี้มีอยู่และ การภารกิจที่ได้รับมอบหมายจะพบในเบื้องต้นว่า สถานีแห่งนี้มีเทคโนโลยีที่ค่อนข้างจะขาด ประสิทธิภาพ ไม่สามารถตอบสนองภารกิจได้ทันทั่วทั้งที่ ซึ่งหากสถานีต้องการที่จะบรรลุ ภารกิจดังกล่าว สถานีจำเป็นต้องปรับปรุงและเพิ่มเติมประสิทธิภาพของอุปกรณ์และ เทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เช่น จำเป็นต้องจัดเครื่องคอมพิวเตอร์ใหม่และต้องมี ประสิทธิภาพสูงพอที่จะสื่อสารผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้ นอกจากนี้ยังต้องการโปรแกรม ลำเร็จรูป เช่น โปรแกรมกระดาดข่าทำการ (Spread Sheet) เพื่อที่จะสามารถใช้จัดเก็บ ข้อเท็จจริงและจำแนกประเภทได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น และสามารถส่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ที่ผู้รับสามารถนำไปใช้งานต่อได้รวดเร็ว ไม่ต้องเสียเวลามากรอกข้อมูลซ้ำเหมือนการส่ง ข้อมูลผ่านโทรสาร และหากต้องการที่จะทราบผลของผู้บาดเจ็บเสียชีวิตที่แม่นยำ จำเป็น ต้องสร้างเครือข่ายประสานกับโรงพยาบาลเพื่อที่จะได้รับทราบถึงผลของอุบัติเหตุต่อชีวิต ของอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น

จากกรณีศึกษาจะเห็นได้ว่าการประเมินว่าองค์กรต้องการเทคโนโลยีในระดับไหน นั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ว่าต้องการลงในเทคโนโลยีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อันใด

ดังนั้น ผู้รับผิดชอบในการจัดการองค์ความรู้ต้องทำการประเมินระบบของ เทคโนโลยีสนับสนุนที่องค์กรของตนเองมีใช้อยู่ก่อน องค์กรประกอบของเทคโนโลยีที่สำคัญใช้ในการสนับสนุนการจัดการองค์ความรู้หลัก ได้แก่ แนวคิดเพื่อประเมินเทคโนโลยีของ องค์กรที่มีอยู่ สามารถประเมินเบื้องต้นได้โดยดูจากเทคโนโลยีขององค์กรที่มีอยู่ ประเภท ของเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการองค์ความรู้สามารถแบ่งออกได้เป็นประเภทใหญ่ ดังต่อไปนี้

4.1 เทคโนโลยีแบบการเคลื่อนไหลขององค์ความรู้ (Knowledge-Flow Technology)

เทคโนโลยีแบบนี้เป็นเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเคลื่อนไหลขององค์ความรู้ที่มี ในองค์กรผ่านไปยังผู้อื่นในองค์กร ตัวอย่างของเทคโนโลยีในรูปแบบการเคลื่อนไหลของ องค์ความรู้ได้แก่ อินทราเน็ต กรู๊ปแวร์ เอ็กซ์ทราเน็ต แครีโลไลน์ เป็นต้น

4.2 เทคโนโลยีแบบแผนที่สารสนเทศ หรือแผนที่เอกสาร (Information-or Document-Mapping Technologies)

เทคโนโลยีในลักษณะนี้เป็นเทคโนโลยีที่ใช้ในการสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้ โดยระบบจะจัดทำข้อมูลของเอกสารด้านต่างๆ เก็บไว้ในระบบฐานข้อมูล จัดทำดัชนีค้นหา โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะรวบรวมองค์ความรู้ที่เป็นงานเอกสารต่างๆ เอาไว้และนำกลับมาใช้งาน เมื่อต้องการและมีโปรแกรมที่ใช้สำหรับการจัดการในระดับนี้ เช่น โลตัสโน้ต เป็นต้น

4.3 เทคโนโลยีแหล่งสารสนเทศ (Information Source Technology)

เทคโนโลยีในประเภทนี้เปรียบเสมือนประตูที่เปิดรับองค์ความรู้รูปต่างๆ จากภายนอก เข้าสู่องค์กร ตัวอย่างของเทคโนโลยีแหล่งสารสนเทศที่เห็นได้ชัดเจน เช่น สื่อมัลติมีเดีย นั่นคือ การที่องค์กรรับองค์ความรู้จากภายนอกมาสู่องค์กรโดยผ่านสื่อมัลติมีเดียต่างๆ

4.4 เทคโนโลยีที่เอื้ออำนวยให้เกิดการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และองค์ความรู้ (Information- and Knowledge Exchange Technologies)

เทคโนโลยีประเภทนี้เป็นเทคโนโลยีที่สนับสนุนให้คนในองค์กรแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งเทคโนโลยีในระดับนี้มักเป็นเทคโนโลยีที่มีความสามารถในการโต้ตอบกันได้ แต่อาจไม่จำเป็นที่ต้องเป็นเทคโนโลยีที่นำสมัย เทคโนโลยีพื้นฐานก็สามารถสนับสนุนการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกันได้ เทคโนโลยีพื้นฐาน เช่น โทรศัพท์ แฟกซ์ หรือเทคโนโลยีระดับสูง เช่น การประชุมผ่านระบบวีดีทัศน์

4.5 เทคโนโลยีแบบตัวแทนปัญญาและเครือข่าย (Intelligent Agent/Network-Mining Technologies)

เทคโนโลยีประเภทนี้ช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถระบุตำแหน่งขององค์ความรู้ที่ต้องการทำได้ เช่น ดัชนีสืบค้นอัตโนมัติ ระบบสนับสนุนด้านการตัดสินใจ ระบบการให้เหตุผลโดยใช้กรณีศึกษา ระบบกรองข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ เป็นต้น

เมื่อได้ประเมินว่าองค์กรมีเทคโนโลยีใดที่ใช้ในการจัดการองค์ความรู้ที่สำคัญในห้ากลุ่มแล้วคำถามต่อมาจึงเป็นคำถามที่เกิดขึ้นว่าเทคโนโลยีใดที่องค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการค้นหา สร้าง รวบรวม ประยุกต์ใช้ และมีต้นทุนที่เหมาะสมในการลงทุน สำหรับเทคโนโลยีที่เหมาะสมที่องค์กรจำเป็นต้องมีคุณสมบัติหลักๆ ดังต่อไปนี้

- ❑ เทคโนโลยีที่สามารถช่วยบุคลากรในองค์กรในการสร้าง ได้มาซึ่งองค์ความรู้
- ❑ เทคโนโลยีที่สามารถจัดโครงสร้างของความรู้ที่อธิบายได้ยาก มาเป็นความรู้ที่สามารถอธิบายหรือเป็นแบบที่มีโครงสร้างได้ชัดเจนมากขึ้น
- ❑ เทคโนโลยีที่สามารถจะจัดอุปสรรคต่างๆ ที่ขัดขวางการเรียนรู้ขององค์กร
- ❑ เทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการส่งผ่านความรู้ให้แก่บุคลากรในแต่ละระดับได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว
- ❑ เทคโนโลยีที่มีดัชนีช่วยการค้นหา กรอง จัดลำดับชั้น รวบรวม สังเคราะห์ องค์ความรู้ต่างๆ ที่มีและเกิดขึ้นในองค์กร

□ เทคโนโลยีที่สนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้จากภายนอกเข้าสู่ภายในองค์กร

□ เทคโนโลยีที่สนับสนุนการสื่อสารระหว่างกันของพนักงานในองค์กร

สำหรับตัวอย่างของเครื่องมือทางเทคโนโลยีที่อาจนำมาใช้งานเพื่อจัดการองค์ความรู้สำหรับองค์กรที่มีฐานข้อมูลขนาดใหญ่ ได้แก่

ตัวแทนปัญญา (Agent Intelligence)

เป็นเทคโนโลยีที่สร้างและจัดการองค์ความรู้โดยเลียนแบบวิธีคิดในการแก้ปัญหาของมนุษย์ และนำเอารูปแบบวิธีคิดเหล่านั้นมาพัฒนาขึ้นเป็นระบบปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยในการตัดสินใจ

เหมืองข้อมูล (Data Mining)

เป็นเทคนิควิธีการในการที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีขนาดใหญ่โดยมีเป้าหมายที่จะวิเคราะห์เพื่อระบุแนวโน้มและรูปแบบขององค์ความรู้

คลังข้อมูล (Data Warehouse)

เป็นระบบคลังของข้อมูลใช้ในการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ จากฐานข้อมูลหลายๆ แหล่งมารวมเข้าไว้ด้วยกัน

เจเนติก อัลกอริทึม (Genetic Algorithm)

เป็นลักษณะของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ตรรกะเป็นเครื่องมือช่วยแก้ปัญหาต่างๆ มีลักษณะเป็นเสมือนการทดลอง ผลลัพธ์ของตรรกะที่นำมาใช้หาสามารถแก้ปัญหาไม่ว่าจะแก้ปัญหาได้ผลหรือไม่ ผลตรรกะเหล่านั้นจะถูกเก็บรวบรวมเอาไว้เพื่อใช้เป็นแบบอย่างขององค์ความรู้

เครือข่ายใยประสาทเสมือน (Nueral Network)

เป็นระบบสถาปัตยกรรมเครือข่ายที่สร้างขึ้นเลียนแบบระบบข่ายประสาทของมนุษย์โดยมีการกำหนดโครงข่ายต่างเป็นชั้นๆ สอดประสานกันเพื่อใช้กรองและวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ เพื่อนำผลที่ได้มาช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ

ระบบการให้เหตุผลโดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert Reasoning)

ระบบผู้เชี่ยวชาญเป็นระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่นำองค์ความรู้จากฐานข้อมูลต่างๆ มาประมวลเก็บไว้เพื่อใช้ช่วยการตัดสินใจทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตัวอย่างของระบบนี้ โปรแกรมประยุกต์ที่ใช้ช่วยแพทย์ในการตัดสินใจวินิจฉัยโรค การทำงาน คือ การที่แพทย์ใส่อาการของผู้ป่วยไปที่ละขั้นตอนเมื่อจบโปรแกรมประยุกต์ก็จะระบุให้ได้ว่าผู้ป่วยเป็นโรคอะไร

ระบบการให้เหตุผลโดยใช้กฎ (Rule-based Reasoning)

เป็นระบบโปรแกรมที่ใช้ในการช่วยในการตัดสินใจซึ่งโดยมากมักจะใช้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานโครงสร้าง โดยมีแนวคิดของการใช้ตรรกะในรูปแบบ IF และ THEN โปรแกรมประยุกต์เหล่านี้ จะถูกจัดสร้างขึ้นมาจากมีกฎที่ค่อนข้างตายตัว

ระบบการให้เหตุผลโดยใช้กรณีศึกษา (Case-base Reasoning)

เป็นการใช้กรณีศึกษาโดยมีแนวคิดที่ว่าองค์ความรู้เกิดจากการเรียนรู้ในการกระทำที่เกิดขึ้น จากอดีตไม่ว่าจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวก็ตาม ระบบการให้เหตุผลโดยกรณีศึกษาเป็นลักษณะโปรแกรมประยุกต์ที่รวบรวมกรณีต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอดีตมาใช้วัดเทียบเคียงเพื่อช่วยในการตัดสินใจต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

5 ออกแบบระบบการจัดการองค์ความรู้



การออกแบบระบบหรือปรับปรุงระบบการจัดการองค์ความรู้แบ่งออกได้เป็นสองวิธีหลักๆ คือ

1. การใช้บุคลากรภายในองค์กรที่มีความรู้ด้านการจัดการองค์ความรู้เป็นผู้ออกแบบระบบ
2. การจ้างที่ปรึกษาอิสระหรือบริษัทที่มีความรู้ในการจัดการระบบการจัดการองค์ความรู้

นอกจากนี้ยังต้องตัดสินใจด้วยว่าส่วนประสานสื่อกับผู้ใช้ควรเลือกใช้ในรูปแบบใดที่จะทำให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ตัวอย่างของการประสานสื่อโดยใช้เว็บและไฮเปอร์เท็กซ์


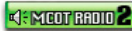








The screenshot shows the Thai News Agency (TNA) website. The header includes the TNA logo and the text 'สำนักข่าวไทย THAI NEWS AGENCY' and 'THE INTEGRATED MEDIA OF MCOT NEWS AND ENTERTAINMENT'. The navigation menu includes 'HOME', 'MODERINE TV', 'MCOT RADIO', 'TNA NEWS', 'MCOT ICT', 'ENGLISH NEWS', 'MARKETING', and 'ABOUT US'. The main content area is divided into 'Today Highlight' and 'Headline News'. The 'Today Highlight' section includes a text snippet about a list of 31 people and a video clip about the 10th anniversary of the Thai Olympic team. The 'Headline News' section features a large image of a building and text about a meeting between Thai and Chinese officials. The bottom of the page has a row of video thumbnails for various programs like 'ข่าวสารพลาซ่าไทย', 'ดงดงข่าว', 'Modemine TV', and 'STAR 2'.

จากรูปแบบตัวอย่างจะเห็นได้ว่ารูปแบบการประสานสื่อผู้ใช้ของเว็บสำนักข่าวไทย มีเป็นระบบการจัดการองค์ความรู้ที่แบ่งหมวดหมู่ที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังทำการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ และองค์ความรู้ไว้ในหลายรูปแบบ เช่น รูปแบบข้อความ รูปแบบภาพ รูปแบบเสียง วีดิทัศน์ การติดต่อระหว่างผู้ใช้ และการเชื่อมต่อกับเครือข่ายภายนอก ดังตัวอย่างต่อไปนี้

รูปแบบการจัดเก็บแบบข้อความ

<p>หน้า ข่าวต่างประเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> รับฟังเสียงปรกาศพร้อมบริการเงิน แอพลิเคชันกับโซเชียลมีเดีย (31 ส.ค.47) "แคตเคน" เรียกห้องเนก้ากำลังตักเณการก่อการร้าย (31 ส.ค.47) สภาวิเทศสัมพันธ์แห่งแรกในอิรัก (31 ส.ค.47) ผู้เฝ้าใต้หมยเล็กแหงซิมรอนตามจีน (31 ส.ค.47) การประชุมใหญ่พรรคที่ปลัดจีนเริ่มขึ้นแล้ว (31 ส.ค. 47) การจำหน่ายอาหารทั่วโลกลดลงติดต่เป็นปีที่สาม (31 ส.ค. 47) <p align="right">อ่านข่าวทั้งหมด</p>	<p>หน้า ข่าวเทคโนโลยี</p> <ul style="list-style-type: none"> เผยผลสอบคึกในเวทีมหัจักข่าว 20 ส.ค. (31 ส.ค.47) ขอลงใช้ดีแทคเดือน ก.ค. ฟุง 7.4 ล้านเลขหมาย (31 ส.ค.47) สปริงเทเปิดบริการเว็บแคม (31 ส.ค.47) ซิงสูงสั่งซื้อสมาร์ตการ์ดจากฟิลลิปส์เพื่อผลิตกระป๋องแสงตัวเล็กทรอนิกส์ (31 ส.ค.47) ธุรกิจน้องใหม่เปิดตัวเครื่องซูเปอร์คอมพิวเตอร์ประหลัดพิงงาน (31 ส.ค.47) เวอริซอนเริ่มโครงการเฝ้าร่องบรอดแบนด์ไร้สาย (31 ส.ค.47) <p>สรุปข่าว 22-28 ส.ค.47</p> <p align="right">อ่านข่าวทั้งหมด</p>	<p>Special Scoop</p>  <p>โอกาสซอฟต์แวร์ไทยกับเกณฑ์ส่งเสริมใหม่ BOI</p> <p>ซอฟต์แวร์ ได้เข้าไม่มบทบาทในจุดศูการกรม แต่จุดศูการกรมซอฟต์แวร์หรือ คสช เป็นจุดศูการกรมที่ถูกลงขันมาโดยตลอด ไม่ว่าจะด้วยควมตั้งใจหรือไม่ หรือเป็นเพราะขาดควมเข้าใจของเจ้าหน้าที่รัฐ</p>
<p>หน้า ข่าวสังคม</p> <ul style="list-style-type: none"> นายกคได้สำนัศัญญาจะส่งเสริมทำงานศคควมสามารถ (31 ส.ค.47) สมาคมยกโศกนัถเฒ่าให้หนักก้าเป็นศรีเชิดเดอร์ (31 ส.ค.47) "สมิตร" ขึ้นแท่นกักก้าใช้เงินรางวัลอย่างรอบคอบ (31 ส.ค.47) ฝากขัง 2 หมยได้หมยร่วมแก๊งค์เสริอัยรายใหญ่ (31 ส.ค.47) วมชากกรุงย่นาโรค-เสียงอาหาร แก๊งค์ย่งร่วม (31 ส.ค.47) ชมรมผู้ประกอบการอัยชยที่ไทยร้องชุนทบทวนปฏิภคชงอัยชย (31 ส.ค.47) <p>สรุปข่าว 22-28 ส.ค.47</p> <p align="right">อ่านข่าวทั้งหมด</p>	<p>หน้า ข่าวกีฬา</p> <ul style="list-style-type: none"> แห่ทงภาค 4 สิ่งปฏิจรณัถเฒ่า (31 ส.ค.47) เมื่องโองพร้อมรับนักชวมวยเหรียญทองโอลิมปิก (31 ส.ค. 47) ชุดสืบสานเมืองตงรวงรายอิตซ์ดีเพลงและหนังสือ (31 ส.ค. 47) จับ 2 ผู้คองหา ข่าสำรวจทะเลเหตุเรือสำเภา (31 ส.ค. 47) กาญจนุได้เริ่มชวมเตอรับ "อริย์ วิรุฎการ" วันพุงนี้ (31 ส.ค. 47) ตำรวจภาค 7 จับผู้คองหนายเสตติตรายใหญ่พร้อมยาบ้า 3 แสนเม็ด (31 ส.ค. 47) <p>สรุปข่าว 22-28 ส.ค.47</p> <p align="right">อ่านข่าวทั้งหมด</p>	<p>ลูกฟุง MCOT</p>  <p>จับมหร - พรศิกดี ลกฟุงหมยสำงเงินล้าน</p> <p>แม้จะส่งต่งมุด แต่ 2 ลูกฟุงหมยสำงเงินใหญ่ จินตหรา ชุนแลล และพรศิกดี สองเสง ก็คือชวอใจชวอฮีสาน ที่มีแนวการร้องกิลกันหลายอย่าง</p>
		<p>LADY Network</p>  <p>กินแบบนี้แล้วจะไม้อ้วนอย่งไร</p> <p>ชมปงจุมกในกาฬพ้อออยแต่ แต่คณทิวจริงหรือ หรือแต่คองก้ชุกกันเป็นนิสัย การกินเมื่อคณไม่ได้อ้วนจริงเป็นอุปสรรคเบออีหนึ่ง</p>
		<p>นิยายไทยชุง</p>  <p>นางสาวจิงใจกับนายเสตติ</p> <p>นางสาวจิงใจกิตป 31/8/2547 ตอนที่ 13 (ต่อจากวามนี้) "ใจจิงใจ...คณอย่า...."</p>

รูปแบบการจัดเก็บเสียง

<p align="center">Radio Clips</p> <p>Clip Audio ข่าวทันชัวมิง</p> <p>ภาคภาษาไทย</p> <p>รับฟังข่าวต่นชัวมิง ออกอากาศทัวประเทศ จากสถานีแม่ช่าย FM100.5 MHz. ผ่านเคอริชช่าย 61 สถานี ทัวประเทศ</p> <p>สังคาร ที่ 31 สิงหาคม 2547</p> <ul style="list-style-type: none"> ช่าวต่นชัวมิง 23.00 น. ช่าวต่นชัวมิง 23.00 น. ช่าวต่นชัวมิง 22.00 น. ช่าวต่นชัวมิง 21.00 น. ช่าวต่นชัวมิง 20.00 น. <p align="right">[ช่าวชื้อนเหล้ง]</p> <hr/> <p>ภาคภาษาอังกฤษ</p> <p>รับฟังข่าวต่นชัวมิงจาก FM107 MHz. ด้วยควมร่วมมื่อระหว่าง สำนักช่าวBBC และสำนักช่าวไทย</p> <p>สังคาร ที่ 31 สิงหาคม 2547</p> <ul style="list-style-type: none"> ช่าวต่นชัวมิง 23.00 น. BBC News ช่าวต่นชัวมิง 23.00 น. BBC News ช่าวต่นชัวมิง 22.00 น. ABC News ช่าวต่นชัวมิง 21.00 น. ABC News ช่าวต่นชัวมิง 21.00 น. ABC News <p align="right">[ช่าวชื้อนเหล้ง]</p>	<p align="center">MCOT Radio Network</p> <p>Live Program on Internet</p> <p>วิทยส่วนกลาง</p> <ul style="list-style-type: none">  MCOT RADIO 1 F.M. 95.0 MHz สถานีเพลงลูกฟุงหมยถวมศร  MCOT RADIO 2 F.M. 96.5 MHz สถานีเสรงฐก  MCOT RADIO 3 F.M. 97.5 MHz คลื่นสำมัญประจำบ้าน  MCOT RADIO 4 F.M. 99.0 MHz สถานีกีฬา  MCOT RADIO 5 F.M. 100.5 MHz สถานีช่าวเดอะสาระ  MCOT RADIO 6 F.M. 105.5 MHz Virgin Easy  MCOT RADIO 7 F.M. 107.0 MHz 107 FM Metropolis  MCOT RADIO 8 A.M. 1143 MHz สถานีเทอณภท  MCOT RADIO 9 A.M. 1494 MHz สถานีเทอภูมูใช้แรงงาน สาระและเพลง <p>Liveวิทยส่วนภูมิภาค</p> <ul style="list-style-type: none">  ยะลา FM 102.5 M-Hz. News
--	---

ก.พ.ร.

สำนักงนคณศรกรกรมการพัฒนาระบบราชการ

รูปแบบการจัดเก็บแบบวิถีทัศน์

HOME
MODERINE TV
MCOT RADIO
TNR NEWS
MCOT ICT
GLOBAL NETWORK
MARKETING
ABOUT US

Add Favorite | Text Only

TODAY Clips

คุยคุ้ยข่าว

- ▶ คุยคุ้ยข่าว (29 ส.ค.47) กรณี กกด.ไม่ให้ทำ เอ็กซ์โพสิท, เกาะติดสถานการณ์เขตเลือกตั้ง, มนส ได้เหรียญทองจากกีฬาโอลิมปิก, มินบุรี โปลิเทคนิคไม่ยอมปิดโรงเรียน
▶ 256k | 56k
- ▶ คุยคุ้ยข่าว (28 ส.ค.47) สีน่า จัง ร้องเรียน กกด. เรื่องโตนโบแดง., ปวีณา วินแดงค์เรื่องวุฒิ การศึกษา, วิจารณ์กีฬาโอลิมปิก, กระทรวง ศึกษาธิการอาจให้ปิดโรงเรียนที่ติดกัน
▶ 256k | 56k
- ▶ คุยคุ้ยข่าว (22 ส.ค.47) นักธุรกิจสาวใหญ่ แจกความน่ารักเรื่องราวชีวิตสาว, วิเคราะห์นัก ชกไทย, กรณีผู้สมัครผู้ว่า กทม. โดนทำลาย ป้ายหาเสียง, นายกา ต้องการให้ห้างต่างๆ ร่วมมือประหยัดพลังงาน
▶ 256k | 56k

▶ คุยคุ้ยข่าว ย้อนหลัง

ถึงลูกถึงคน

- ▶ ถึงลูกถึงคน (31 ส.ค.47) วีรบุรุษ - วีรสตรี โอลิมปิก
▶ 256k | 56k
- ▶ ถึงลูกถึงคน (30 ส.ค.47) ปิดโรงเรียน แก้ ปัญหาอาชားตึกกัน
▶ 256k | 56k
- ▶ ถึงลูกถึงคน (27 ส.ค.47) ถึงลูกถึงคน : "ตามหา ผู้ว่า เมืองหลวง"
▶ 256k | 56k

▶ ถึงลูกถึงคนย้อนหลัง

MODERINE VARIETY

- ▶ ดาราฮอลลีวูดจากอินเดีย บ้างอังกฤษ เตรียม เปิดคอนเสิร์ตครั้งใหญ่ (TNA Station)
▶ 256k | 56k
- ▶ ภาพคอนเสิร์ตของสี่หนุ่ม F4 ที่นำมาให้ดูแบบ เต็มอิม (TNA Station)
▶ 256k | 56k
- ▶ เปิดตัวคอมพิวเตอร์สับออย 5 หน้าหน้าใส จาก 'ไดโนเสาร์' (TNA Station)
▶ 256k | 56k

▶ Modernino Variety ย้อนหลัง

THE INTEGRATED MEDIA OF MCOT NEWS AND ENTERTAINMENT

HOME
MODERINE TV
MCOT RADIO
TNR NEWS
MCOT ICT
GLOBAL NETWORK
MARKETING
ABOUT US

Add Favorite | Text Only
วันที่ 1 เดือน กันยายน พ.ศ. 2547 เวลา 09:22:37

What's On Show

MCOT.net TODAY

โคงอินตราย : การบ้านผู้ว่าฯ กทม.

1 2 3 4 << Click to play slide

HIGHLIGHT

อสมท ร่วมงานครั้งประวัติศาสตร์สื่อไทย "รวมพล คนข่าว" วันที่ 2-5 กันยายนนี้ ที่ อิมแพค เมืองทองธานี

บมจ.อสมท ร่วมงานครั้งประวัติศาสตร์ของสื่อไทย นับถือเป็นครั้งแรกที่สื่อทุกแขนง ทุกฉบับ ทุกคลื่น ทุกชื่อ....

- ▶ นิเมเดิร์นไนน์ ทวี ปรบผังรายการใหม่เข้าสู่เฟสที่ 5 ในเดือนกันยายนนี้
- ▶ อ.ส.ม.ท. เปลี่ยนโมเดลสู่ความทันสมัยจัดทะเบียนเป็น บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) แล้ว

Multimedia

Select : 256K | 56K

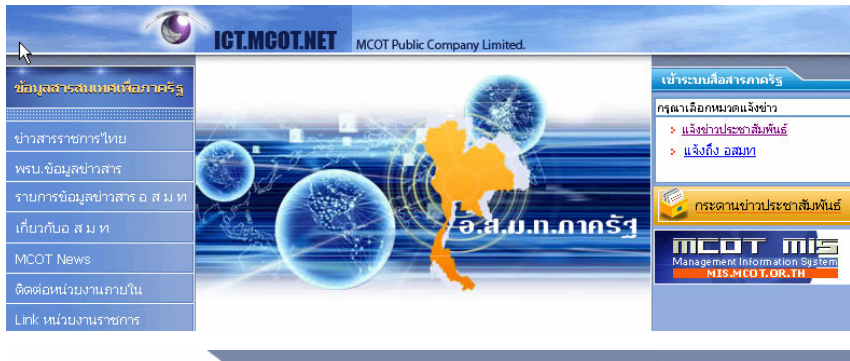
รวม All Clips Files !

MCOT service
SMSNews | MCOT เครือข่ายภาคเหนือและอีสาน | ฮิตราธุรกิจ TV9 | **แบกป้ายหน้าอาคาร บริษัท อสมท**

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

การติดต่อเชื่อมต่อกับเครือข่ายภายนอก



รัฐข้อมูลข่าวสารของกระทรวง ต่างๆ
เลือกกระทรวงต่อไปนี้ เพื่อกรังค์ต่อไปสู่เนื้อหารายละเอียดจาก**ศูนย์กลางแลกเปลี่ยนข่าว โททาสส์สื่อมวลชน**

การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้ใช้

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

6 สร้างและทดลองต้นแบบระบบ



เมื่อทราบความต้องการและประเมินความสามารถของระบบที่มีอยู่เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การสร้างต้นแบบและทดลองการใช้งาน เพื่อต้องการทราบว่าระบบที่จัดสร้างหรือปรับปรุงขึ้นนั้นสามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพหรือไม่ ยังมีส่วนใดที่ต้องได้รับการแก้ไข หรือยังมีส่วนใดต้องมีการทำงานเพิ่มเติม ซึ่งการทดลองต้นแบบนี้ อาจมีการจัดทำส่วนรับความคิดเห็นของผู้ทดลองใช้โดยตรง หรือจัดให้มีกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทำการทดลองใช้และรายงานผลกลับมา

7 เผยแพร่องค์ความรู้



ในการเผยแพร่องค์ความรู้นั้นมีส่วนสำคัญเป็นอย่างมากในการที่จะผลักดันให้เกิดการแบ่งปันองค์ความรู้และนำความรู้เหล่านั้นออกมาใช้งาน

ขั้นตอนที่สำคัญในการเผยแพร่องค์ความรู้ได้แก่

□ การสร้างการรับรู้

การสร้างการรับรู้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ว่าองค์กรมีระบบองค์ความรู้ที่ใช้สนับสนุนการทำงานแก่บุคลากรขององค์กร เทคนิคในการทำให้เกิดการรับรู้ เช่น การใช้การประชาสัมพันธ์ หรือแจ้งข่าว

□ สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความคุ้นเคยกับระบบ

ในขั้นตอนนี้เป็นการผลักดันให้เกิดการใช้องค์ความรู้ภายในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้เกิดความรู้ความเข้าใจต่อระบบการจัดการความรู้ที่องค์กรนำมาใช้งานทำให้เกิดความคุ้นเคยต่อระบบ นอกจากนี้ยังเป็นการสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือความรู้ระหว่างกัน เทคนิคที่ใช้ในการผลักดันให้เกิดการใช้งานองค์ความรู้ เช่น การจัดฝึกอบรมการใช้โปรแกรมจัดการด้านความรู้ เทคนิคและวิธีการนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้งาน หรือการจัดการเรียนรู้อิงการใช้งานผ่านระบบ e-learning

□ สนับสนุนให้เกิดการใช้งานในสภาพจริง

เมื่อบุคลากรในองค์กรมีความคุ้นเคยกับระบบและการทำงานของระบบขั้นตอนต่อไป คือ การสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรใช้งานระบบการจัดการองค์ความรู้ในสภาพจริง หรือนำมาใช้ในงานเพื่อช่วยสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

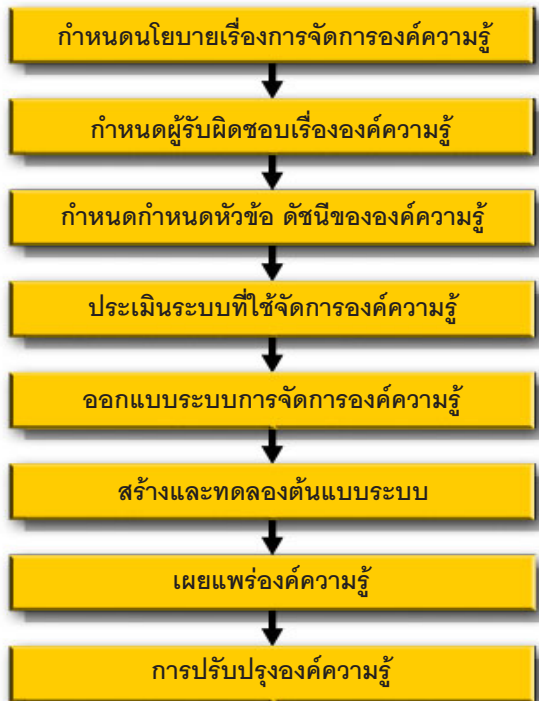
8 การปรับปรุงองค์ความรู้



เนื่องจากองค์ความรู้นั้นมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นผู้รับผิดชอบระบบการจัดการองค์ความรู้จึงจำเป็นต้องปรับปรุงองค์ความรู้ที่มีอยู่โดยตลอด องค์ความรู้ที่ล้าสมัยอาจถูกตัดทอนทิ้งไป หรืออาจนำไปจัดเก็บส่วนฐานข้อมูลสำรอง สำหรับองค์ความรู้ใหม่นั้นต้องสามารถที่จะนำเข้าสู่ระบบให้ได้อย่างรวดเร็วทันกับการใช้งานของผู้ใช้



ขั้นตอนโดยสรุปของการจัดการองค์ความรู้



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



บรรณานุกรม

- กิตติ ภัคทีวัฒนะกุล (2546), **คัมภีร์สนับสนุนการตัดสินใจและระบบผู้เชี่ยวชาญ**, เคทีพี คอมพ์ แอนด์ คอนซัลท์
- องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (อสสมท.) <http://www.mcot.net>
- Boyett, J.H. and Boyett J.T., (2001), **The Guru Guide to the Knowledge Economy: The Best Ideas for Operating Profitably in a Hyper-Competitive World**, John Wiley & Son:NY
- Gary, L. (1996), "What The Chief Learning Officer Knows", **Harvard Business Management Update**, December, pp. 3-5.
- Leonard D. and Sensiper, S. (1998), "The Role fo Tacit Knowledge in Group Innovation", **California Management Review**, Spring, pp.113-114.
- March A. (1997), "A Note On Knowledge Management", **Harvard Business Review**, November, pp. 2-3.
- Ikujiro, N. and Hirota, T., (1995), **The Knowledge-Creating Company**, Oxford University Press:NJ, pp. 5-123.
- Quinn, J.B. (1994), "Appraising Intellectual Assets", **McKinsey Quaterly**, No. 2, pp. 90-95.
- Tannenbaum, S. I. (1998), "Knowledge Management: So, What Is It Anyway?", **IHRIM Journal**, September, pp.7-10.
- Tiwana, A. (2000), **The Knowledge Management Toolkit: Practical techniques for Building a Knowledge Management System**, Prentice Hall:NJ.
- Soo, C., Devinney T., Midgley D., Deering A. (2002) "Knowledge Management: Philosophy, Processes, and Pitfalls", **California Management Review**, Vol. 44 No. 4, Summer, pp. 129-148.
- Stewart, T.A. (1998), **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**, Doubleday:NY.



Websites สำหรับการค้นคว้าเพิ่มเติม

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคศ.): <http://www.kmi.or.th>

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ: http://www.ftpi.or.th/th/prdsrv_trn_bnc_3.htm

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI): <http://www.info.tdri.or.th>

สถาบันวิจัยเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์แห่งประเทศไทย (วว.): <http://www.tistr.or.th/tistr/index.php>

องค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย (อสมท.) <http://www.mcot.net>

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม: <http://cyberclass.msu.ac.th/cyberclass/coursestudy/coursedirectory.php?lang=th&pid=316>

ศ. น.พ. วิจารย์ พานิช: <http://www.anamai.moph.go.th/newsletter/kru/vijarn01.html>

<http://www.tla.or.th/Seminarpaper/learnsoc.ppt#275,14>, ตัวชี้วัดความสำเร็จของการเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

<http://www.si.mahidol.ac.th/km/word.htm#00>



ติดต่อขอข้อมูลเพิ่มเติม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ถ.พิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต กทม. 10300

โทรศัพท์ 0-2356-9999

Hotline 1785

www.opdc.go.th