

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้า ศึกษาเอกสาร แนวคิดต่าง ๆ จากแหล่งความรู้ ทั้งจากในหนังสือ และอินเทอร์เน็ตตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีมาใช้ในการพัฒนาระบบจัดการความรู้สำหรับฝ่ายงานบริหารเครือข่าย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา โดยสรุปหัวข้อการศึกษาได้ดังนี้

2.1 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

2.1.1 ความหมายของการจัดการความรู้

2.1.2 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

2.1.3 Common KADS และการจับความรู้ (Knowledge Capture)

2.1.4 การวิเคราะห์ความรู้ (Knowledge Analysis)

2.1.5 ปัจจัยที่เอื้อและส่งเสริมในการจัดการความรู้ (Success Factors of Knowledge Management)

2.1.6 รูปแบบของการสร้างและต่อยอดความรู้ในองค์กร (Organizational Knowledge Creation)

2.2 เทคโนโลยีการจัดการความรู้ (Knowledge Management Technology)

2.3 ความหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

2.4 เว็บไซต์สำเร็จรูป CMS (Content Management System)

2.5 เว็บไซต์ WordPress

2.6 การประเมินผล

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

2.1.1 ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ หรือเคเอ็ม (KM = Knowledge Management) คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุดโดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือ การคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2) ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็น ความรู้แบบรูปธรรม

การจัดการความรู้สามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

- 1) บรรลุเป้าหมายของงาน
- 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน
- 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้
- 4) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่

- 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร
- 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
- 3) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน ให้เหมาะต่อการใช้งานของตน
- 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน
- 5) การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ สกัดขุมความรู้ออกมาบันทึกไว้

6) การจดบันทึก ขุมความรู้และแก่นความรู้ สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

โดยที่การดำเนินการ 6 ประการนี้บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้ง ความรู้ที่ชัดเจน อยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ใน สมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกัน ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียว เนื่องจากเชื่อว่าจัดการ

ความรู้ จึงมีคนเข้าใจผิด เริ่มดำเนินการโดยรีเข้าไปที่ความรู้ คือ เริ่มที่ความรู้ นี้คือความผิดพลาดที่พบบ่อยมาก การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน

เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ ออกเป็น 4 ส่วน คือ 1) การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้า สนองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สนองตอบความต้องการของพนักงาน และสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม 2) การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ 3) จิตความสามารถ (Competency) ขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร และ 4) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์ กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่ประสิทธิภาพสูง หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง

เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเอง ที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะกับสภาพของตน และทดลองใช้งาน จัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง (นพ.วิจารณ์ พานิช, 2553)

2.1.2 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) (บดินทร์ วิจารณ์, 2550)

กระบวนการจัดการความรู้จะประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

1) การกำหนดชนิดของทุนทางปัญญา หรือองค์ความรู้ที่ต้องการ (Define) การกำหนดชนิดของทุนทางปัญญา หรือองค์ความรู้ที่ต้องการนั้น เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรหรือการปฏิบัติงาน หรือการหาว่าองค์ความรู้หลัก ๆ ขององค์กรคืออะไร (Core Competency)

2) การสร้างทุนปัญญาหรือการค้นหาใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้ว (Create) โดยการสร้างทุนปัญญาหรือการค้นหาใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วด้วยการส่งไปศึกษาเพิ่มเติม การสอนงานภายในองค์กร หรือหากเป็นองค์ความรู้ใหม่ อาจจำเป็นต้องหาจากภายนอกองค์กร จากที่ปรึกษา การเรียนรู้จากความสำเร็จของผู้อื่น และการเทียบเคียง (Benchmarking)

3) การเสาะหา และจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กร (Capture) การเสาะหา และจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบทั้งองค์ความรู้ที่อยู่ในรูปแบบสื่อต่าง ๆ (Explicit Knowledge) และใน

รูปแบบประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ให้เป็นทุนความรู้ขององค์กร ซึ่งพร้อมต่อการยกระดับความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กรได้โดยง่ายต่อไป

4) การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ (Share) ในการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ ซึ่งมีหลายรูปแบบและหลายช่องทาง เช่น การจัดงานสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การสอนงาน หรือในรูปแบบอื่น ๆ ที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน หรือมีการถ่ายโอนความรู้ในลักษณะเสมือน (Virtual) ผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือระบบ E- Learning

5) การใช้ประโยชน์ (Use) และในส่วนของการใช้ประโยชน์นั้น การนำไปประยุกต์ใช้งานก่อให้เกิดประโยชน์และผลสัมฤทธิ์เกิดขึ้น และเกิดเป็นปัญญาปฏิบัติ การขยายผลให้ระดับความรู้และขีดความสามารถในการแข่งขันในองค์กรสูงขึ้น

2.1.3 Common KADS และการจับความรู้ (Knowledge Capture)

คู่มือการจับความรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม กระทรวงคมนาคม (2553) กล่าวว่าในการจับความรู้เน้นการศึกษากระบวนการคิดซึ่งประกอบด้วยกระบวนการสำคัญได้แก่ การตัดย่อปัญหา (Problem Abstraction) การตั้งหลักการเหตุและผล (Conceptualization) การร้อยเรียงหลักการเพื่อหาเหตุผล (Reasoning) และการเรียนรู้ (Learning) จากประสบการณ์ในการแก้ปัญหาที่สามารถนำไปใช้ในอนาคต ดังนั้นในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญสามารถแบ่งการสัมภาษณ์เป็น 4 ขั้นตอนได้แก่

1) การสัมภาษณ์เพื่อกำหนดขอบเขต (Scoping Meeting) เป้าหมายสำคัญของการสัมภาษณ์คือ การตัดย่อปัญหา (Problem Abstraction) กำหนดขอบเขตและกำหนดของความรู้ระดับงาน (Task Knowledge) ที่จำเป็นสำหรับงานวิกฤติ (Critical Task) หรือ งานย่อย (Subtask) ภายใต้การทำงานการแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจ

2) การสัมภาษณ์เพื่อจับความรู้ (Knowledge Capture Meeting) เป้าหมายสำคัญของการสัมภาษณ์คือ การทราบ วิธีการตั้งหลักการ (Conceptualization) ทั้งหลักการที่เป็นเหตุ และผลและความสัมพันธ์ต่างๆ ซึ่งความสัมพันธ์อาจแยกเป็น 2 ระดับ คือระดับหลักการพื้นฐาน (Ontology = Specification of Conceptualization) และ ระดับหลักการเฉพาะปัญหา (Domain Concept) และในขั้นตอนการสัมภาษณ์เพื่อจับความรู้ที่ตนเองที่สามารถนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้เพื่อจำลองพฤติกรรมความคิดของผู้เชี่ยวชาญ เช่น

1. แบบจำลองพฤติกรรมกรรมการคิด Input/Process/Output ที่คำนึงถึงการคิดของผู้เชี่ยวชาญ 3 ชุด คือ ลินซ์ก์ความรู้ที่ผู้เชี่ยวชาญต้องคิดก่อนการทำงาน ลินซ์ก์ความรู้ที่ผู้เชี่ยวชาญจำเป็นต้องคิดระหว่างการทำงาน และลินซ์ก์ความรู้ที่ผู้เชี่ยวชาญคิดหลังการทำงาน
2. แบบจำลองพฤติกรรมกรรมการคิด CommonKADS Knowledge Template ซึ่งมีแบบจำลองพฤติกรรมกรรมการคิดอยู่ประมาณ 10 – 11 แบบ ที่เหมาะสมกับงานในหลายๆแบบ แต่สามารถแยกหลักๆ ได้คือ พฤติกรรมกรรมการคิดแบบวิเคราะห์ (Analytic) และพฤติกรรมกรรมการคิดแบบสังเคราะห์ (Synthetic)
3. การสัมภาษณ์กรณีศึกษา (Case Study Meeting) เป้าหมายสำคัญของการสัมภาษณ์คือ วิธีการร้อยเรียงหลักการเพื่อหาเหตุผล (Reasoning) ในการแก้ปัญหา รวมทั้งตรวจสอบว่าความรู้ที่จับได้เพียงพอ ครบถ้วนสมบูรณ์ในการแก้ปัญหาหรือไม่

การสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบความรู้ (Knowledge Validation Meeting) เป้าหมายสำคัญของการสัมภาษณ์ คือการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ ของความรู้ที่วิศวกรความรู้ได้ เรียนรู้ (Learning) ทั้งหมดและสามารถนำไปใช้ได้ ว่าเข้าใจตรงกับที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความรู้หรือไม่

โดยในส่วนของ การจับความรู้ นั้นจะมีขั้นตอนการจับความรู้ (Knowledge Capture) การจับความรู้มีขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ 4 ขั้นตอนดังนี้คือ

- 1) การเลือก CommonKADS ตามลักษณะของปัญหาโดยทั่วไป (Generalise)
- 2) เลือกเทคนิคและเครื่องมือในการสัมภาษณ์ เทคนิคในการสัมภาษณ์ Interview Technique ได้แก่ Structured Interview ส่วนเครื่องมือ Tool ในการเก็บความรู้ ได้แก่ เครื่องอัดเทปเสียง (Tape Recorder) เพื่อเก็บความรู้ นำมาวิเคราะห์ต่อไป
- 3) สร้างวาระในการประชุมเพื่อกำหนดขอบเขตการสัมภาษณ์ ขอบเขตของวาระการสัมภาษณ์ที่ได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า ควรมีประเด็นสำคัญ (Outlines) ของวาระในการประชุม (Scoping Meeting Agenda)
- 4) การสัมภาษณ์เพื่อจับความรู้

2.1.4 การวิเคราะห์ความรู้ (Knowledge Analysis)

คู่มือการจับความรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม กระทรวงคมนาคม (2553) กล่าวว่า การวิเคราะห์ความรู้ (Knowledge Analysis) เป็นขั้นตอนที่ทาง Knowledge Engineer ทำการวิเคราะห์ความรู้ที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญจากบันทึกการประชุม โดยจะทำการแยกประเด็นของการจับความรู้ออกมาเป็นระดับต่างๆ ดังต่อไปนี้

Task	คืองานที่มีความสำคัญในความรู้ที่ทำการจับ
Inference	คือหลักคิดที่จำเป็นต้องคำนึงถึงในงานที่ทำ
Domain Concept	คือประเด็นต่าง ๆ ที่อยู่ใน Inference

โดยการวิเคราะห์นั้นจะทำการสร้างหมายเลขระบุความรู้ในระดับ Task และ Inference ด้วย เพื่อให้สามารถทำการตรวจสอบและแก้ไขความรู้ในภายหลังได้ และระบุถึงที่มาของความรู้ไว้ในหัวข้อของความรู้ด้วย ดังแสดงตามตัวอย่าง

สัญลักษณ์แสดงลักษณะของความรู้ (T/I/O)-AAA

โดยที่ T	หมายถึง ความรู้ในระดับ Task
I	หมายถึง ความรู้ในระดับ Inference
O	หมายถึง ความรู้ในระดับ Ontology
AAA	หมายถึง เลขแสดงลำดับของความรู้ตามลักษณะของความรู้

โดยผลลัพธ์ของการทำ Analysis จะได้ Transcript ซึ่งจะมีลักษณะเป็นความรู้ที่มีการจัดเป็นหมวดหมู่ ตามลักษณะของความรู้

เพื่อให้การวิเคราะห์ความรู้เป็นไปอย่างมีระบบการดำเนินโครงการนำร่องนี้จึงได้กำหนดระเบียบวิธีการมาตรฐานในการตั้งชื่อ (Naming Convention) ดังข้อกำหนดต่อไปนี้

Task: หลักการในการตั้งชื่อ ให้ใช้ตัวอักษร 'T' ขึ้นต้นเพื่อแสดงว่าเป็นความรู้ระดับ Task แล้วตามด้วยหมายเลขแสดงลำดับความรู้ ตัวอย่างเช่น T0, T1, T2, ..., TN

Sub Task: หลักการในการตั้งชื่อ เหมือนกับระดับ Task แต่จะมีตัวเลขสองตัว ตัวที่หนึ่งแสดงถึงหมายเลข Task ใหญ่ที่เกี่ยวข้อง และหมายเลขตัวที่สองแสดงถึงหมายเลข Sub Task ตัวอย่างเช่น T11, T12, T13, ..., TIN

Inference: หลักการในการตั้งชื่อ ให้ใช้ตัวอักษร 'I' ขึ้นต้นเพื่อแสดงว่าเป็นความรู้ระดับ Inference แล้วตามด้วยหมายเลขของ Task หรือ Sub Task จากนั้นตามด้วยหมายเลขลำดับของ Inference ตัวอย่างเช่น I111, I112, I113, ..., I11N

Domain: หลักการในการตั้งชื่อ ในกรณีปกติจะไม่มี การตั้งชื่อหลักการ แต่ในกรณีที่ต้องแยก Domain Concept ไปอีกหน้าให้เปลี่ยนสีเป็นตัวสัญลักษณ์เป็นสีน้ำเงิน (ปกติสัญลักษณ์เป็นสีขาว)

Knowledge Base: หลักการในการตั้งชื่อ ให้เติมคำว่า 'KB' ตามท้ายชื่อ

โดยการสร้างแผนภาพความรู้ให้วางสัญลักษณ์ความรู้ระดับบนไว้ทางซ้ายของแผนภาพความรู้ และวางสัญลักษณ์ความรู้ระดับถัดมาไว้ทางขวาของแผนภาพความรู้ เพื่อความเป็นระเบียบในการอ่าน โดยมีข้อกำหนดย่อยในการสร้างแผนภาพความรู้ดังต่อไปนี้

1) ขนาดตัวอักษร

1. ในกรณีปกติ ให้ใช้ขนาดตัวอักษรที่ 16
2. ในกรณีที่ต้องลดขนาดตัวอักษรให้สามารถลดขนาดลงมาได้ถึงขนาด 12

2) ประเภทตัวอักษร

1. ให้ใช้ Angsana New เป็นแบบตัวอักษรโดยไม่มีการกำหนดตัวทึบ เอียง หรือว่า จี๊ดเส้นได้

3) จำนวนบรรทัดใน 1 สัญลักษณ์

1. Task ไม่ควรเกิน 2 บรรทัด ถ้าเกินให้ลดขนาดตัวอักษร แต่ควรอยู่ระหว่าง 12 และ 16
2. Inference เหมือน Task
3. Domain ไม่ควรเกิน 3 บรรทัด ถ้าต้องเกินให้สามารถเป็น 4 บรรทัดได้หรือลดขนาดตัวอักษรแต่ควรอยู่ระหว่าง 12 และ 16

4) ตำแหน่งตัวอักษร

1. กรณีปกติ ให้จัดตำแหน่งตัวอักษรอยู่ตรงกลาง
2. กรณีพิเศษ (กรณีที่มี Bullet Point) ให้จัดตำแหน่งตัวอักษรชิดซ้าย เพื่อให้อ่านได้สะดวก

5) สัญลักษณ์

Task

ชื่อภารกิจ

รหัสภารกิจ

Inference

Tacit Knowledge

เหตุผล

รหัสเหตุผล

Domain

หลักการ

หมายเหตุ: ในกรณีที่ Domain Concept อธิบายเป็น Bullet Point ให้ใช้สัญลักษณ์เป็นสี่เหลี่ยมและตัวอักษรให้ชัดเจน

โดยการอ่านแผนภาพความรู้มีข้อกำหนดง่าย คือในแต่ละหน้าแผนภาพความรู้ให้เริ่มอ่านจากซ้ายไปขวา (Left-to-Right) ถัดมาให้อ่านแผนภาพความรู้จากบนลงล่าง (Top-to-Bottom)

2.1.5 ปัจจัยที่เอื้อและส่งเสริมในการจัดการความรู้ (Success Factors of Knowledge Management)

โดยปัจจัยที่เอื้อและส่งเสริมในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จนั้น ได้แบ่งออกเป็นข้อ ๆ ดังนี้คือ

- 1) Leadership ภาวะผู้นำกำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วม เพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั้งองค์กร และประเมินผลลัพธ์จากที่คาดหวังไว้ และสำคัญคือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง (Role Model)
- 2) Structure โครงสร้างทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้
- 3) Culture, Behavior, Communication วัฒนธรรม พฤติกรรม และการสื่อสารที่ต้องกำหนดและแสดงออกเป็นพฤติกรรม เป็นวัฒนธรรม มุ่งสู่องค์กรการเรียนรู้ ปัจจัยที่สำคัญต่อการจัดการองค์ความรู้ก็คือ ความมุ่งมั่นและความเชื่อร่วมกัน เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และการแบ่งปันองค์ความรู้ร่วมกัน
- 4) Technology, Processes เทคโนโลยีและกระบวนการที่เอื้อต่อการจัดการองค์ความรู้ และที่สำคัญได้แก่ เทคโนโลยีด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย เพื่อให้การจัดการข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้ ก่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการใช้งาน
- 5) Rewarding, Recognition การให้รางวัลและการยอมรับ เพื่อสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพราะการที่ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรจะแบ่งปันหรือถ่ายทอดองค์ความรู้ของตนออกมาควรเกิดจากความสมัครใจเป็นหลักและจะเป็นจริงได้ต้องมีแรงเกื้อหนุนและแรงจูงใจเป็นสำคัญ
- 6) Measurement การวัดและประเมินผล หากไม่มีการวัดผลดำเนินการ เราจะไม่สามารถจัดการหรือปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นได้
- 6) Knowledge, Skills, Abilities, Competencies ความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถของทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้

7) Management การจัดการ หลังจากที่ผู้นำได้กำหนดทิศทางและเลือกทำสิ่งที่ถูกต้องแล้ว ก็ต้องมีผู้จัดการที่มีความรู้ในการจัดการองค์ความรู้ และสามารถจัดการให้เกิดขึ้นจริงตามแผนงานได้

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่า การจัดการเพื่อมุ่งเน้นให้มีการยกระดับทุนทางปัญญาในองค์กรให้สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ทางการเงินที่ดีขึ้นในที่สุด และดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่สามารถจะก่อให้เกิดมูลค่าและคุณค่าเพิ่มในองค์กรได้มากที่สุด ดังนั้น หลายองค์กรจึงมุ่งเน้นที่การจัดการที่ทุนมนุษย์ โดยการยกระดับองค์ความรู้ขององค์กรด้วยการจัดการองค์ความรู้ และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

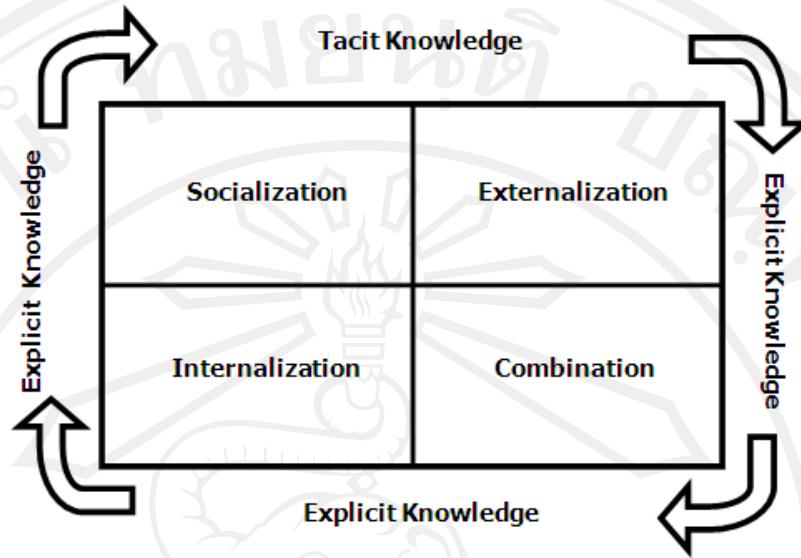
จะเห็นได้ว่าการจัดการองค์ความรู้ จะมีส่วนเสริมสร้างให้ทุนทางปัญญาในองค์กรมีสูงขึ้น ดังนั้น การจัดการองค์ความรู้ จึงเป็นเกณฑ์การพิจารณา และเป็นภารกิจที่สำคัญขององค์กร เพื่อมุ่งสู่องค์กรที่เป็นเลิศ (บดินทร์ วิจารณ์, 2550)

2.1.6 รูปแบบของการสร้างและต่อยอดความรู้ในองค์กร (Organizational Knowledge Creation)

บดินทร์ วิจารณ์ (2550) ได้กล่าวถึงรูปแบบการสร้างและต่อยอดองค์ความรู้ในองค์กร (Organizational Knowledge Creation) ไว้ว่า องค์ความรู้ขององค์กรอยู่ที่คน อยู่ที่ประสบการณ์ 42% แต่ความรู้ในองค์กรมีการถ่ายทอดผ่านคนถึง 52% แต่ในองค์กร ซึ่งมีความรู้อยู่ที่คนถึง 70-80% ขององค์ความรู้ในองค์กร แต่ความรู้ในองค์กรมีการถ่ายทอดผ่านคนเพียง 15 - 20% เท่านั้น นั่นหมายความว่าองค์ความรู้ หรือทุนทางปัญญาในรูปแบบของทุนมนุษย์ในองค์กรอยู่มากมาย แต่ทุนทางปัญญาเหล่านั้นถูกมองข้ามและไม่นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

ดังนั้น การนำทุนทางปัญญานำมาสร้างมูลค่าและคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กร จะสร้างและต่อยอดความรู้ในองค์กรในรูปแบบใด

Nonaka และ Takeuchi ได้สร้างกระแสการจัดการความรู้ในองค์กร โดยนำเสนอโมเดลการสร้างองค์ความรู้ ด้วยการขยายผลจากชนิดของความรู้คือ ความรู้ที่อยู่ในสมองคน (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่สามารถหาได้จากสื่อภายนอก (Explicit Knowledge) โมเดลดังกล่าวมีชื่อว่า SECI – Knowledge Conversion Process



รูปที่ 2.1 SECI Knowledge Conversion Process

ความรู้หลัก ๆ ขององค์กรนั้นอยู่ที่ประสบการณ์จะอยู่ในตัวของแต่ละคน ที่ยังไม่ได้มีการถ่ายโอนออกมา โดยมีการจัดเก็บความรู้ดังกล่าวในรูปแบบของสื่อต่าง ๆ ทำให้บางองค์กรเริ่มจัดการองค์ความรู้ขึ้น โดยมีการบังคับ – เชื้อเชิญ ให้ผู้เชี่ยวชาญสาขาต่าง ๆ เขียนบรรยายความรู้ของตนเองในรูปแบบของเอกสารหรือสื่อต่าง ๆ ขึ้น

องค์กรดังกล่าว นั้น มักจะประสบความล้มเหลวตามมาด้วยสาเหตุหลายประการ เช่น การถ่ายทอดความรู้ต้องอยู่บนพื้นฐานความสมัครใจ ไม่ใช้การบังคับ ซึ่งหากมีการบังคับ ความรู้ที่มีอยู่ 100% อาจถูกถ่ายทอดออกมาเพียง 20% เท่านั้น

เหตุผลอีกประการหนึ่ง คือ หลายครั้งที่มีการถ่ายทอดออกมาเป็นตัวหนังสือจะใช้เวลาและยากต่อการเขียนบรรยาย โดยเฉพาะความรู้ทางด้านเทคนิค ซึ่งต้องใช้ทักษะการอธิบายและขั้นตอนการสาธิต

1) Socialization ในโมเดลนี้จึงเป็นการถ่ายโอนความรู้โดยตรงระหว่างกลุ่มคนหรือบุคคล โดยไม่ผ่านการเขียน ผู้เขียนขอใช้นิยามแบบไทย ๆ ว่า “การเสวนาธรรมกัน” กลุ่มคนที่มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง โดยการคุยกัน โดยอาจใช้เวลาคุยกันเพียง 5 นาที ก็เข้าใจแล้ว แต่ถ้าใช้เวลาเขียนเพื่อบรรยายความเข้าใจดังกล่าว อาจใช้เวลาถึง 5 วัน กลุ่มคนที่มาเสวนาธรรมแลกเปลี่ยนความรู้กันนี้ มักจะมีพื้นฐานความรู้ที่สอดคล้องกัน จะมีคลื่นความถี่ที่ใกล้เคียงกันสามารถสื่อสารและทำความเข้าใจกันได้โดยง่าย ดังนั้นองค์กรสามารถสร้างความรู้ได้โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้กัน (Forum) มุมพักผ่อนดื่มกาแฟร่วมกัน การจัดตั้ง

Community of Practice หรือ Community of Interest การพบปะกับองค์กรอื่นเพื่อทำการเทียบเคียง (Benchmarking) ทั้งกับองค์กรภายนอก และภายใน

2) Externalization ในองค์กรอาจมีผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถในการสอนและการถ่ายทอดความรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ ได้ จากประสบการณ์ในสมองของเขา (Tacit Knowledge) ออกมาสู่ภายนอก (Explicit Knowledge) แก่ผู้อื่นในองค์กร ทำให้องค์กรมีโอกาสได้จัดเก็บ และกระจายการใช้ความรู้ดังกล่าวได้อย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงควรสร้างค่านิยมและส่งเสริม “ผู้รู้ที่มีความสามารถถ่ายทอดได้” อย่างเป็นระบบและจริงจัง

3) Combination การที่องค์กรต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีการศึกษาเรียนรู้จากความรู้ภายนอก และมักจะประสบปัญหาว่า แนวทางความคิดมีความหลากหลาย แม้กระทั่งเรื่องเดียวกันยังมีความแตกต่างในการสื่อสาร และการสร้างความเข้าใจในองค์กรเป็นอย่างมาก บุคลากรที่สามารถเชื่อมโยงความรู้อันหลากหลายดังกล่าวให้เป็นภาษาที่ใช้สื่อสารในองค์กรได้ดีนั้น จะช่วยสรุปองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้กับองค์กร และดำเนินการสื่อสารและถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี

4) Internalization เมื่อสามารถนำความรู้ใหม่ดังกล่าวมาลงมือปฏิบัติจริง ผู้ปฏิบัตินั้นจะเกิดการซึมซาบ ให้เกิดเป็นความรู้ประสบการณ์และปัญญา เป็นประสบการณ์อยู่ในสมองในเชิง Tacit Knowledge ต่อไป

วงจรในการสร้างความรู้ในองค์กร SECI นี้ ขยายฐานและความลึกขององค์ความรู้ให้เติบโตขึ้นอย่างไม่มีที่สิ้นสุด เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดชีวิต

สาระสำคัญคือ องค์กรต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ โดยเริ่มต้นจากการที่ผู้นำองค์กรต้องกำหนดทิศทางส่งเสริมมุ่งเน้นวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรม เมื่อองค์กรร่วมกันสร้างบรรยากาศที่สัมผัสได้ ที่สะท้อนถึงวัฒนธรรมตามที่มุ่งเน้น จะเกิดเป็นความเชื่อของกลุ่มคนในองค์กร และเกิดเป็นวัฒนธรรมของทั้งองค์กรในที่สุด

หากเราลองมองสะท้อนจากเหตุการณ์การประชุมผู้นำเศรษฐกิจที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่า รัฐบาลได้ใช้หลักการ “Socialization” เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ประสบการณ์ในรูปแบบอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และวิสัยทัศน์กันอย่างเป็นธรรมชาติมากกว่าการสนทนาตามบทความที่ได้ร่างเตรียมไว้แล้ว การประชุมดังกล่าวอยู่ภายใต้พื้นฐานของความเชื่อใจซึ่งกันและกัน ในประเด็นซึ่งได้ต่อยอดบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความคิดกัน และการดำเนินการดังกล่าวประสบความสำเร็จอย่างสูง ดังปรากฏต่อสายตาและความรู้สึกของคนไทยและคนทั่วโลก

2.2 เทคโนโลยีการจัดการความรู้ (Knowledge Management Technology) (ยุทธนา แซ่เตียว, 2547)

ภาพของการพัฒนาและถ่ายทอดความรู้นั้นไม่ได้มีแต่การประชุมระดมความรู้และถ่ายทอดกันเองเหมือนการทำกิจกรรมคุณภาพเท่านั้น ในยุคที่เทคโนโลยีเติบโตอย่างรวดเร็วทำให้มันเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ด้วย โดยเฉพาะในฐานะที่เป็นสื่อในการถ่ายทอดความรู้และเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความรู้ได้อีกด้วย แต่อย่าไปมองว่าการจัดการความรู้หรือเทคโนโลยีเพราะมันเป็นคนละเรื่องเดียวกัน

ตัวอย่างของการนำไปใช้

- 1) การตั้ง Web board เพื่อให้พนักงานได้ตั้งกระทู้และให้พนักงานที่มีความรู้เข้ามาตอบข้อสงสัยดังกล่าว เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน
- 2) การแจกจ่าย VCD ความรู้เรื่องต่าง ๆ ให้กับพนักงาน ในส่วนที่เป็นทักษะความรู้ทั่วไปไปในการปฏิบัติงาน เช่น วิธีการแก้ปัญหา Printer ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของ Self Learning หรือเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 3) การใช้โปรแกรมช่วยสอนมาสร้างเป็นหลักสูตร Inter Active เช่น หลักสูตรฝึกภาษาซึ่งพนักงานสามารถให้การตอบสนองต่าง ๆ ต่อโปรแกรมได้
- 4) การใช้โปรแกรมการ Download หลักสูตรต่าง ๆ จาก Server ที่สำนักงานกลาง เพื่อช่วยประเมินว่าหลักสูตรใดเป็นที่นิยม และจะได้อะไรไปสู่การอบรมพัฒนาโดยใช้วิทยากรเป็นผู้สอนต่อไป
- 5) การนำข้อมูลความรู้ต่าง ๆ เข้าฐานข้อมูล ให้พนักงานได้เรียนรู้ด้วยตนเองเป็นลำดับขั้นตอนตามความเหมาะสม มีการจัดหลักสูตรตามรหัสและตำแหน่งพนักงาน ซึ่งจะเตือนพนักงานให้เปิดหลักสูตรอย่างน้อย 15 นาทีต่อวัน และมีสามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานได้รับความรู้ครบถ้วนตามแผนพัฒนาพนักงานแล้วหรือไม่

แต่อย่างไรก็ตาม แนวคิดทางญี่ปุ่นยังมองอีกว่าความรู้ที่สำคัญขององค์กรนั้นไม่สามารถเก็บไว้ได้โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากความรู้ที่สำคัญขององค์กรจะอยู่ในรูปของค่านิยม ความรู้สึก และสัญชาตญาณ มากกว่าความรู้ที่จับต้องหรือบันทึกได้ แนวคิดนี้ไม่ได้ปฏิเสธว่าองค์ความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้ไม่สามารถนำไปในระบบสารสนเทศได้ แต่กลับมองว่าความรู้บางอย่างที่มีความสำคัญกับการจัดการความรู้ความสามารถเรียนรู้อะไรหลาย ๆ อย่างที่จับต้องไม่ได้ (ที่ถ่ายทอดออกมา) ได้มากกว่าการเรียนรู้ผ่านระบบสารสนเทศ

นอกจากนี้ การให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีมากขึ้นไปจะทำให้ละเลยความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavioral Change) วัฒนธรรม (Cultural Change) และองค์กร (Organization Change) เช่น เราสร้างห้อง Chat Room เอาไว้ให้พนักงานใช้คุยกับผ่านทางอินเทอร์เน็ตขององค์กร แต่พนักงานยังไม่ยอมแลกเปลี่ยนความรู้ ใช้คุยกันแต่ว่าจะไปเที่ยวไหน วันหยุด หรือแม้แต่การสร้างฐานข้อมูลความรู้ต่าง ๆ แต่ไม่กระตุ้นเร้าให้พนักงานเข้าไปใช้ การลงทุนลักษณะนี้คงไม่เกิดประโยชน์อะไรขึ้นมา

ดังนั้น การนำการจัดการความรู้ไปใช้เชื่อว่าจะใช้เทคโนโลยีทั้งร้อยเปอร์เซ็นต์คิดว่าซื้อซอฟต์แวร์มาใช้กับองค์กรแล้วมันจะสำเร็จได้ หรือจะปฏิเสธเทคโนโลยีแบบสุดกู่ชนิดไม่ยอมรับมาใช้เลยก็ไม่ได้ เพราะการบริหารจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยความสมดุลทั้งทางด้านศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหาร เนื้อหา คือ รูปแบบ เพื่อให้การพัฒนาและถ่ายทอดความรู้นั้นมีประสิทธิภาพประสิทธิผลตามที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้

ตัวอย่างการนำ Knowledge Management ไปใช้ในองค์กรต่าง ๆ

GE: Answer Centre USA โดยตั้งแต่ปี 1982 GE ได้เก็บข้อร้องเรียนของลูกค้าไว้ในฐานข้อมูล โดยได้จัดทำปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น 1.5 ล้านแนวทาง พร้อมทั้งวิธีการในการแก้ไขปัญหา

โรงแรม Ritz Carlton: พนักงานทุกคนต้องกรอกบัตรข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ซึ่งข้อมูลในบัตรนี้และข้อมูลจากลูกค้าจะถูกเก็บรวบรวมไว้โดยจะนำออกมาใช้เมื่อลูกค้ากลับมาอีกครั้ง

Dow Chemical: ใส่ข้อมูลสิทธิบัตร 25,000 รายการไว้ในฐานข้อมูล เพื่อให้ทุกฝ่ายได้ใช้ประโยชน์จากสิทธิบัตรเหล่านี้ในการหารายได้

3M: มี Forum และ Conference ภายในเพื่อให้ทุกคนได้มาแลกเปลี่ยนความรู้และสิ่งที่ยกค้นพบใหม่ ๆ

Hewlett-Packard: สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้และยอมรับความเสี่ยงใหม่ๆ สนับสนุนให้พนักงานได้ทดลองในสิ่งที่คิดว่าจะไม่สำเร็จ

บริษัทที่ปรึกษาต่าง ๆ : ออกแบบสำนักงานเพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ระหว่างพนักงาน โดยพนักงานจะไม่มีที่นั่งประจำ พนักงานจะมีล็อกเกอร์ไว้เก็บเอกสารและคอมพิวเตอร์ส่วนตัว เมื่อถึงที่ทำงานก็สามารถเลือกโต๊ะทำงานที่ว่างอยู่ได้ว่าจะทำงานรวมกันเป็นกลุ่ม หรือจะแยกตัวเมื่อต้องการความสงบได้

Xerox: สร้างห้องกาแฟที่พนักงานจากฝ่ายต่าง ๆ สามารถมาเจอและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างฝ่าย

McKinsey and Bain & Co: พัฒนา “Knowledge Database” ที่รวบรวมประสบการณ์ของที่ปรึกษา

Celemi: ใ้ “Audit of Intangible Assets” ไว้ในรายงานประจำปี

กรณีศึกษาในประเทศไทย

TA Orange: ผสมผสานระบบบริหารจัดการความรู้เข้ากับระบบ Call Center ซึ่งเป็นหน่วยที่ติดต่อกับลูกค้า ที่ต้องการความรวดเร็วและความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะนำไปสู่ความน่าเชื่อถือและความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ระบบบริหารจัดการความรู้ที่ผสมผสานกับระบบ Call Center ช่วยอำนวยความสะดวกในการค้นหาข้อมูล และเตรียมคำถามคำตอบที่เป็นแนวทางสำหรับเจ้าหน้าที่ ๆ เป็นผู้ให้ข้อมูลกับลูกค้า ดังนั้น พนักงาน Call Center ทุกคนจะมีองค์ความรู้ที่จะให้คำตอบกับลูกค้าในทุก ๆ เรื่องได้ในลักษณะ One Stop Service และเป็นมาตรฐานเดียวกัน

หัวใจหลักของการให้บริการที่รวดเร็วคือ การสร้างระบบให้มีความชาญฉลาด โดยเรียนรู้จากปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การใช้ภาษาที่ง่ายเป็นธรรมชาติ ช่วยให้กลไกการค้นหาข้อมูลต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ซอฟต์แวร์ยังช่วยจัดอันดับว่าคำถามคำตอบใดสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้สูงสุด ซึ่งผู้ตอบคำถามควรเลือกตอบเป็นอันดับแรก

การดำเนินการทั้งหมดนี้ต้องอาศัยซอฟต์แวร์มาเป็นกลไกหลักของระบบซอฟต์แวร์ที่ TA Orange เลือกใช้คือ eGain ซึ่งมีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

- 1) eGain Knowledge Central เป็น Server ที่เก็บรวบรวมความรู้ทั้งหมดของระบบ
- 2) eGain Knowledge Agent จะดึงคำถาม – คำตอบต่าง ๆ จาก eGain Knowledge Central มาเป็นแนวทางให้กับเจ้าหน้าที่ในการตอบคำถาม ตามเงื่อนไขของปัญหา
- 3) eGain Knowledge Self – Service เป็นระบบที่ลูกค้าสามารถหาคำตอบต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ผ่านสื่อบริการตนเอง
- 4) eGain Knowledge Gateway เป็นระบบที่ใช้แปลงองค์ความรู้ไปสู่สื่อในรูปแบบต่าง ๆ เช่น MS word HTML Email PDF ฯลฯ

2.3 ความหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (ยุรพร ศุภรัตน์, 2552)

จากแนวคิดต่าง ๆ ของนักวิชาการและนักวิจัย องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ Learning Organization มีความหมายดังต่อไปนี้

Peter Senge (1991) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า คือ องค์กรที่สามารถพัฒนาและขยายความสามารถในการสร้างอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง และองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการปรับการเรียนรู้อะไรเพื่อความอยู่รอด รวมทั้งเรียนรู้ที่จะพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์ให้ดียิ่งขึ้น โดย Vera และ Crossan (2003) อธิบายเพิ่มเติมความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้จาก Senge (1991) ว่าเป็นสถานที่ที่คนหรือพนักงานในองค์กร

- 1) สามารถเพิ่มหรือขยายศักยภาพในการสร้างสรรค์ เพื่อให้ได้ผลที่ต้องการอย่างต่อเนื่อง
- 2) ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมรูปแบบทางความคิด
- 3) มีอิสระในการเก็บรวบรวมความต้องการ ความอยาก
- 4) มีการเรียนรู้ที่จะเรียนอยู่ตลอดเวลา

ขณะที่ David Garvin (1993) ให้ความหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าคือ องค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ การเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้ และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเนื่องมาจากความรู้ใหม่และความเข้าใจอย่างถ่องแท้

Martha A. Gephart และ คณะ (1996) ให้ความหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้คือ องค์กรที่มีการยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัวและเปลี่ยนแปลง เป็นองค์กรที่มีการวิเคราะห์ การบอกเตือน การพัฒนา การจัดการ ในกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องเข้ากันได้กับเป้าหมายที่ถูกปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์

Swee Goh (1998) สนับสนุนความหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Garvin (1993) โดยให้ความหมายเพิ่มเติมว่า องค์กรทุกองค์กรสามารถเรียนรู้ได้ และองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ก็จะสามารถอยู่รอดได้ในธุรกิจ ขณะที่องค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ก็จะค่อย ๆ หายไปจากธุรกิจนั้น ทั้งนี้ ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้

นอกจากนี้ ยังมีนักวิจัยคนอื่น ๆ ให้ความหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มเติม เช่น

Inkpen และ Crossan (1995) เสนอกรอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า การเรียนรู้ในองค์กรเกิดขึ้นใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร โดยจะเกี่ยวข้องกับทั้งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความคิด ตลอดจนกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมองการเปลี่ยนแปลงเป็นผลลัพธ์ของการเรียนรู้

Watkins และ Golembiewski (1995) ให้ความหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าคือ องค์กรที่มีการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนตัวเอง อย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ในองค์กรนี้ เกิดทั้งใน

ระดับบุคคล ทีม องค์กร และในสังคมที่องค์กรมีปฏิสัมพันธ์ด้วย การเรียนรู้นี้เป็นความต่อเนื่อง เป็นการใช้กระบวนการหรือขั้นตอนอย่างมีกลยุทธ์ นั่นคือ การนำไปผสมผสานกับการทำงาน

จากความหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น จึงสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง โดยผ่านสมาชิกขององค์กรทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งเกิดความได้เปรียบและอยู่รอดในธุรกิจ (Sudharatna และ Li, 2003)

ปรับตัว ปรับปรุงและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

บดินทร์ วิจารณ์ (2549) ได้กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะตระหนักดีว่า พวกเขาไม่มีทางไปถึงสภาวะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์แบบที่ทำให้พวกเขาหยุดการเรียนรู้ได้เลย เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ องค์กรที่เรียนรู้อยู่เสมอและรู้ดีว่าความรู้นั้นมีมากมายไม่มีที่สิ้นสุดและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

องค์กรเหล่านี้ต้องระมัดระวังถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับ “บริษัทยอดเยี่ยม” ต่าง ๆ ดังที่ Peters และ Waterman กล่าวไว้ใน In Search of Excellence (1982) ว่าพวกเขาเหล่านั้นจบจบด้วยการสูญเสียทั้งด้านผลกำไรและความพึงพอใจของลูกค้า หรือไม่ก็ถูกบริษัทคู่แข่งซื้อกิจการไป ข้อผิดพลาดอย่างใหญ่หลวงคืออะไร มันคือการที่พวกเขาหยุดเมื่อเป็นองค์กรยอดเยี่ยมซึ่งก็เท่ากับว่าหยุดเรียนรู้นั่นเอง

องค์กรแห่งการเรียนรู้ตระหนักดีว่าพวกเขาต้องเรียนรู้ต่อไป และแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ พวกเขาเข้าถึงความสำคัญของการค้นหาและวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดขององค์กรอื่น ๆ รวมทั้งของตนเอง เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน องค์กรเหล่านี้ใช้ทรัพยากรและมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียในสายโซ่ธุรกิจของตนทั้งหมดให้เป็นประโยชน์ พวกเขาเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น เมื่อการเรียนรู้ได้ฝังรากลึกกลงไปในองค์กร และได้กลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทั้งนี้ระบบย่อยต่าง ๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมั่นคงแข็งแรงได้ก็ต่อเมื่อพฤติกรรมใหม่ ๆ หยั่งรากลึกกลงในบรรทัดฐานของสังคม และค่านิยมร่วมขององค์กร

ปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่สามารถทำให้วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนแปลงได้ ก็คือความพยายามอย่างสม่ำเสมอในการทำให้คนเห็นว่า วิธีการพฤติกรรม และเจตคติแบบใหม่ช่วยให้การปฏิบัติงานดีขึ้นได้อย่างไร และการทำให้แน่ใจว่า ผู้บริหารในยุคต่อไปจะเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ

2.4 เว็บไซต์สำเร็จรูป CMS (Content Management System) (มูหัมมัด มุซอดี, 2550)

ระบบการจัดการเนื้อหาของเว็บไซต์ (Content Management System: CMS) โดยอธิบายความหมายของ Content Management System (CMS) ไว้ว่า คือระบบการจัดการเนื้อหาของเว็บไซต์ (Content Management System: CMS) คือ ระบบที่พัฒนา คิดค้นขึ้นมาเพื่อช่วยลดทรัพยากรในการพัฒนา (Development) และบริหาร (Management) เว็บไซต์ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของกำลังคน ระยะเวลา และเงินทอง ที่ใช้ในการสร้างและควบคุมดูแลไซต์

CMS ย่อมาจาก Content Management System เป็นระบบที่นำมาช่วยในการสร้างและบริหารเว็บไซต์แบบสำเร็จรูป โดยในการใช้งาน CMS นั้นผู้ใช้งานแทบไม่ต้องมีความรู้ในด้านกรเขียนโปรแกรม ก็สามารถสร้างเว็บไซต์ได้ โดยที่ตัว CMS เองมีโปรแกรมประยุกต์ แบบพร้อมใช้งานอยู่ภายในมากมาย อาทิ ระบบจัดการบทความและข่าวสาร (News and Story) ระบบจัดการบทวิจารณ์ (Review), ระบบจัดการสมาชิก (Member) ระบบสืบค้นข้อมูล (Search) ระบบจัดการไฟล์ดาวน์โหลด (Download), ระบบจัดการป้ายโฆษณา (Banner), ระบบการวิเคราะห์และตรวจสอบสถิติความนิยมในเว็บไซต์ (Analysis, Tracking and Statistics)

การใช้งาน CMS นั้นหลังจากที่ทำการดาวน์โหลดมาใช้งานก็สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงแก้ไข ปรับปรุงตัว CMS นั้นๆ ได้ตามความต้องการ แต่ห้ามนำไปขายเนื่องจากตัว CMS เป็น Open Source ที่แจกจ่ายให้ใช้งานกันฟรีๆ อยู่แล้ว ซึ่งถือว่าเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของการใช้งาน หรือถ้ามีการแก้ไข ปรับปรุงตัว Code ก็สามารถที่จะส่งไปยังต้นสังกัดของผู้ที่พัฒนาก็ได้เพื่อที่จะให้ปรับปรุงส่วนเพิ่มเติมลงไป เช่น คำสั่งใช้งานภาษาไทยและการแสดงผลภาษาไทย

ระบบบริหารและจัดการเว็บไซต์แบบ CMS

ในปัจจุบัน บริหารและจัดการเว็บไซต์มีหลายระบบ ระบบที่เริ่มได้รับความนิยมอยู่ในวงกว้างมากขึ้นเรื่อย ๆ ก็คือระบบ CMS เป็นระบบที่นำมาช่วยในการสร้างและบริหารเว็บไซต์แบบสำเร็จรูป บริษัทักษ์ใหญ่หลายรายต่างก็มีผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับ CMS เกิดขึ้นมาเป็นของตัวเอง CMS ที่เป็นโอเพ่นซอร์สเราสามารถนำไปพัฒนาต่อยอดได้ เหมาะสำหรับหน่วยงานหรือองค์กรที่ต้องการประหยัดงบประมาณ สถานศึกษา โดยเฉพาะโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีจำนวนหลายหมื่น โรงเรียน ประสบกับปัญหาการได้รับงบประมาณที่ไม่เพียงพอและเหมาะสมกับการที่จะพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา ตลอดจนการขาดแคลนบุคลากรในด้านนี้เกือบทุกโรงเรียนทั่วประเทศ ทำให้การพัฒนาบุคลากรด้าน ICT ของประเทศเป็นไปอย่างเชื่องช้า

ปัจจุบันซอฟต์แวร์ที่ใช้สร้าง CMS มีหลายตัวด้วยกัน อาทิเช่น Post Nuke, PHPNuke, MyPHPNuke, Mambo, eNvolution, MD-Pro, OpenCMS, Plon, JBoss, Drupal

การประยุกต์ใช้ CMS

การประยุกต์ใช้ CMS ในวงการต่าง ๆ ระบบ CMS สามารถนำมาประยุกต์ในงานต่าง ๆ หลากหลาย ตัวอย่างการนำซอฟต์แวร์ CMS มาประยุกต์ใช้งาน อาทิเช่น

- 1) การนำ CMS มาใช้ในการสร้างเว็บไซต์สถาบันการศึกษา ธุรกิจบันเทิง หนังสือพิมพ์ การเงิน การธนาคาร หุ่นและการลงทุน อสังหาริมทรัพย์ งานบุคคล งานประมูล สถานที่ท่องเที่ยว งานให้บริการลูกค้า
- 2) การนำ CMS มาใช้ในหน่วยงานของรัฐ อาทิเช่น งานข่าว งานประชาสัมพันธ์ การนำเสนอต่าง ๆ ขององค์กร
- 3) การใช้ CMS สร้างเว็บไซต์ส่วนตัว ชมรม สมาคม สมาพันธ์ โดยวิธีการแบ่งงานกันทำเป็นส่วน ๆ ทำให้เกิดความสามัคคี ทำให้การทำงานเป็นทีมเวิร์คมากยิ่งขึ้น
- 4) การนำ CMS มาใช้ในการสร้างเว็บไซต์สำหรับธุรกิจ SME โดยเฉพาะสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ หรือ OTOP กำลังได้รับความนิยมสูง
- 5) การใช้ CMS มาใช้แทนโปรแกรมลิขสิทธิ์อื่น ๆ เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย และง่ายต่อการพัฒนา
- 6) การใช้ CMS ทำเป็น Internet Web Site สร้างเว็บไซต์ใช้ภายในองค์กร

2.5 เว็บไซต์ Word Press

Word Press เป็น CMS ที่นิยมในการสร้างบล็อกมากที่สุด เพราะได้รับความนิยมมากในกลุ่มของคนที่พัฒนาเว็บไซต์ Word Press อาจจะไปทำการดัดแปลงเพื่อเหมาะสมกับเว็บไซต์ที่ต้องการก็ได้สำหรับ Word Press ก็คือ CMS ตัวหนึ่งที่มีความสามารถในการสร้างบล็อก โดยเฉพาะ โดยระบบการจัดการที่ง่ายสะดวกต่อการใช้งาน จึงเป็นที่นิยมอยู่ในขณะนี้ ซึ่ง Word Press นี้มีความสามารถในการทำ SEO (Search Engine Optimize) ดีกว่า CMS ทั่วๆ ไปของ Google ก็ได้บอกว่าเป็น CMS ที่สามารถในการค้นหาพร้อมทั้งง่ายต่อการเก็บข้อมูลด้วยนอกจากนี้ Word Press ยังได้พัฒนาตัวระดับใหญ่ออกมาเป็น Word Press MU เพื่อให้ผู้ใช้งานสามารถนำไปใช้สร้างเว็บบล็อก ให้ผู้อื่นใช้งานได้อีกด้วย ซึ่งระบบของ Word Press MU นั้น ได้มีการปรับปรุงให้รองรับกับผู้ใช้งานจำนวนมากเกินกว่า Word Press ในรุ่นปกติปัจจุบันได้มีการแก้ไขโค้ดของ Word Press เพื่อใช้ในการให้บริการพื้นที่สร้างบล็อกด้วย (2553: ออนไลน์)

2.6 การประเมินผล

บดินทร์ วิจารณ์ (2549) ได้พูดในเรื่องการวัดผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการเรียนรู้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะพยายามกำหนดนิยามของปัจจัยสำคัญ ๆ และวัดผลปัจจัยเหล่านั้นเมื่อองค์กรเริ่มการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสิ่งนี้ถือเป็นกิจกรรมการเรียนรู้อย่างหนึ่ง อันประกอบด้วยประเด็นหัวข้อต่าง ๆ เช่น ควรมุ่งวัดที่ปัจจัยภายในหรือภายนอก ควรกำหนดระดับความเฉพาะเจาะจงไว้ที่ตรงไหน และควรใช้การวัดตามมาตรฐานหรือวัดตามความเหมาะสม

ทั้งนี้องค์การควรวัดที่ผลในทางธุรกิจ มากกว่าผลในทางการฝึกอบรม โดยมุ่งเน้นไปยังสิ่งที่สามารถวัดได้ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความเร็วในการผลิตสินค้าใหม่ และความสำเร็จของการรักษาคณที่มีความสามารถไว้กับองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมองผิดพลาดในการปฏิบัติงานเป็นโอกาสในการเรียนรู้ การตรวจสอบช่องว่างระหว่างเป้าหมายกับผลการปฏิบัติงานจริง จะทำให้องค์การได้ทดลองและพัฒนาทักษะและเกิดความรู้ความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วย ทั้งนี้ องค์การที่มั่นคงและประสบความสำเร็จมายาวนานมักจะไม่มีระบบการเรียนรู้ที่ดี เพราะข้อมูลป้อนกลับที่พวกเขาได้รับส่วนใหญ่จะเป็นข้อมูลทางบวก ซึ่งไม่นำไปสู่การเรียนรู้และการพัฒนาใด ๆ

ศุภลักษณ์ ควรสนอง (2550) การประเมินระบบ เป็นการใชแบบสอบถามความคาดหวังของผู้ที่เคยเข้าเยี่ยมชมระบบด้านการใช้งาน (Functionality and Usability Factors) การจัดการความรู้สำหรับฝ่ายงานบริหารเครือข่าย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา มีหัวข้อดังนี้

- 1) ระบบเข้าถึงได้ง่าย
- 2) ระบบใช้ระยะเวลาแสดงผลข้อมูลรวดเร็ว
- 3) ระบบมีข้อมูลเพื่อให้ความช่วยเหลือและดูแลผู้ใช้งานแบบออนไลน์ เช่น Help, FAQ, Email
- 4) ระบบให้ข้อมูลหลายภาษา อย่างน้อยภาษาไทยและอังกฤษ หรือมีเครื่องสนับสนุนการแปลภาษา
- 5) ระบบมีการประกันความปลอดภัยของข้อมูลและความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้งาน
- 6) ระบบใช้งานง่าย เข้าถึงข้อมูลเฉพาะที่ต้องการภายในเว็บไซต์ได้ง่าย เช่น มีเครื่องมือช่วยค้นหาข้อมูล
- 7) ระบบอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงจากหลายช่องทาง เช่น ให้ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต ทางอีเมล หรือโทรศัพท์เคลื่อนที่
- 8) ระบบตอบสนองผู้ใช้งาน ได้อย่างรวดเร็วเมื่อต้องการความช่วยเหลือ เช่น การตอบคำถามผ่านทางอีเมล

- 9) ระบบมีการสร้างสังคมออนไลน์โดยให้ผู้ใช้งานแลกเปลี่ยนความรู้ในด้านต่าง ๆ
- 10) ระบบติดตั้งระบบเพื่อนำเสนอข้อมูลที่ครบถ้วนทันสมัย เช่น มัลติมีเดีย ภาพถ่าย คลิปวิดีโอ ความรู้ ปฏิทินกิจกรรม
- 11) ระบบมีข้อมูลแนะนำผู้เป็นเจ้าของเว็บไซต์ที่อยู่ให้ผู้ใช้งานสามารถติดต่อได้
- 12) ระบบให้ข้อมูลที่ครอบคลุมทุกเรื่องความรู้ของระบบเครือข่ายมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา
- 13) ระบบให้ข้อมูลที่ทันสมัยเชื่อถือได้
- 14) ระบบมีการเชื่อมโยงไปยังเว็บไซต์จัดการความรู้ที่เกี่ยวข้อง
- 15) ระบบมีการออกแบบและกราฟิกที่เรียบง่ายสวยงามดึงดูดความสนใจ สื่อความหมายและให้ข้อมูลที่ดี
- 16) ระบบมีการเชื่อมโยงกับความรู้ที่จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาระบบต้นแบบการจัดการความรู้สำหรับฝ่ายงานบริหาร โครงการจังหวัดลำปาง บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) โดย ภคณัฐ ฉายิเนตร จัดทำในปี 2551 โดยผู้ศึกษาได้ใช้แนวทางการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management Approach) โดยการบริหารจัดการองค์ความรู้โดยพื้นฐานจะมี 2 แนวทางคือ

- 1) แนวทางเชิงกระบวนการ (Process Approach) คือ การจัดทำองค์ความรู้ขององค์กร ผ่านการควบคุมกระบวนการและเทคโนโลยีอย่างเป็นรูปแบบ (หรือใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ) เพื่อเพิ่มคุณภาพและความเร็วของการสร้างและกระจายองค์ความรู้ เทคโนโลยีเหล่านี้ประกอบด้วย อินเทอร์เน็ต (Internet) คลังข้อมูล (Data Warehousing) แหล่งรวบรวมความรู้ (Knowledge Repositories) เครื่องมือช่วยในการตัดสินใจ (Decision Support Tools) โปรแกรมที่สามารถเข้าถึงโดยผู้ใช้หลายคน (Groupware)

การใช้แนวทางเชิงกระบวนการ (Process Approach) ได้รับความนิยมาจากองค์กรที่ผลิตผลิตภัณฑ์ที่เป็นแบบมาตรฐาน เพราะองค์ความรู้ของกลุ่มนี้มักจะเป็นแบบชัดเจน (Explicit) ตามสมรรถนะของผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร

- 2) แนวทางเชิงการปฏิบัติ (Practice Approach) เป็นการตั้งสมมุติฐานว่า องค์ความรู้ขององค์กรเป็นแบบแฝงเร้น (Tacit) ดังนั้นการควบคุมกระบวนการ และเทคโนโลยีที่เป็นรูปแบบทั่วไป ไม่เหมาะสมในการส่งผ่านองค์ความรู้ประเภทนี้ (รวมถึงการทำความเข้าใจในองค์กรด้วย)

ดังนั้นแทนที่จะสร้างระบบที่เป็นรูปแบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ เราต้องสร้างสภาพแวดล้อมทางสังคมหรือการสื่อสาร เพื่อช่วยในการแบ่งปันการทำความเข้าใจองค์ความรู้แบบแฝงเร้น (Tacit Knowledge)

แนวทาง “Practice Approach” พัฒนามาจากบริษัทที่ให้แนวทางการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับปัญหาที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว คุณค่าขององค์ความรู้มีธรรมชาติแบบแฝงเร้น ซึ่งยากต่อการอธิบายและบริหารจัดการ

สรุปผลการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ

ส่วนแรกคือ การประเมินผลการออกแบบและคุณภาพการนำเสนอของเว็บไซต์โดยรวม มีผลการประเมินโดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ ดีมาก โดยการประเมินในส่วนนี้และเป็นการประเมินผลตามหลักการออกแบบเว็บไซต์

ส่วนที่สองคือ การประเมินประสิทธิภาพการใช้งานและการเข้าถึงองค์ความรู้ มีผลการประเมินโดยเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ ดีมาก โดยการประเมินในส่วนนี้จะเป็นการประเมินผลตามหลักการออกแบบระบบเนวิเกชัน (Navigation)

ส่วนที่สามคือ ประเมินเกี่ยวกับโอกาสและแนวทางในการพัฒนาต่อไป มีผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ ดีมาก โดยการประเมินในส่วนนี้จะเป็นการประเมินตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาระบบต้นแบบการจัดการความรู้

การพัฒนาระบบจัดการความรู้ของหน่วยพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้ งานนโยบายและแผนและประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานคณะพยาบาลศาสตรมหาวิทาลัยเชียงใหม่ โดย ปรีชญากรณ์ ไชยาโส จัดทำในปี 2553 โดยผู้วิจัยได้ใช้การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ตามขั้นตอนคือ Define Create Capture Share และ Use เป็นทฤษฎีที่ใช้ในการจัดการความรู้ครั้งนี้โดยผู้จัดทำนั้นได้เน้นไปที่การ Capture และ Share ความรู้โดยผู้วิจัยจะทำการ Define ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยทำการวิเคราะห์ ตรวจสอบความรู้ที่มีอยู่จริงในองค์กร ที่เป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของแต่ละคนแต่ละตำแหน่งงาน จากนั้น Create โดยการสร้างทุนทางปัญญา การค้นหาใช้ประโยชน์สิ่งที่มีอยู่แล้วในองค์กร และ Capture รวบรวมข้อมูล เอกสาร กลุ่มมือ ต่าง ๆ จากการสัมภาษณ์ การจัดประชุม กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร และ ความรู้ที่อยู่ในตัวคนต้องทำการเปลี่ยนแปลง (Transform) เป็นความรู้ที่ชัดเจนก่อน เพื่อกำหนด สร้างรวบรวม แบ่งปันและใช้งานความรู้ จากนั้นนำไปสู่การพัฒนา KM Implementation โดยผู้วิจัยใช้ Windows SharePoint Service 3.0 จากนั้นในขั้นตอนการแบ่งปันความรู้หรือ Share ผู้วิจัยได้ใช้

Windows SharePoint Service 3.0 เป็นเครื่องมือให้เผยแพร่และกระจายความรู้ในลักษณะของเว็บไซต์ Portal ที่เก็บอยู่ในฐานข้อมูล และมีการค้นหาความรู้ต่าง ๆ จากนั้นขั้นตอนสุดท้ายคือการใช้ความรู้ Use ผู้วิจัยได้กำหนดสิทธิ์ให้แก่ผู้ใช้ระบบ และเผยแพร่เอกสารในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งที่เป็น รูปภาพ วิดีโอ และปฏิทินกิจกรรม KM มี Forum เสนอแนะความคิดเห็น และมีการประเมินผลระบบการจัดการความรู้ (Evaluate) เพื่อพัฒนาปรับปรุงระบบให้ดียิ่งขึ้นไป

สรุปผลผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 6 ส่วนด้วยกัน คือ

การกำหนดชนิดของทุนทางปัญญา หรือความรู้ที่ต้องการ Define การศึกษาองค์กรต้องทำการศึกษาองค์กรในส่วนต่าง ๆ ได้แก่ ประเภทขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยเกื้อหนุนต่าง ๆ เพื่อให้การจัดการความรู้ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างทุนทางปัญญาหรือการค้นหาใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้ว Create การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถสำหรับผู้เชี่ยวชาญในการถ่ายทอดความรู้ ผู้ศึกษาได้ร่วมกับหัวหน้าหน่วย และบุคลากรภายในหน่วย ทำการคัดเลือกโดยศึกษาจากภาระงานประจำวันที่บุคลากรภายในได้รับมอบหมาย และมีความเชี่ยวชาญเป็นอย่างดีในการถ่ายทอด และเต็มใจแบ่งปันองค์ความรู้

การเสาะหา และจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ Capture ผู้ศึกษาได้เลือกใช้เครื่องมือในการจับความรู้จึงใช้วิธีการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการในการดึงความรู้ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือแบบจำลองความรู้ Common KADS ตามลักษณะของปัญหาทั่วไป (Generalize) และวิเคราะห์ความรู้ (Knowledge Analysis)

การจับความรู้ วิเคราะห์ความรู้ และสังเคราะห์ความรู้ ของหัวข้อความรู้ที่คัดเลือกผู้ศึกษาให้เน้นไปที่ แบบจำลองพฤติกรรมความคิด Input/Process/Output ที่คำนึงถึงการคิดของผู้เชี่ยวชาญ 3 ชุด คือ ลื่นชกความรู้ที่ผู้เชี่ยวชาญต้องคิดก่อนการทำงาน ลื่นชกความรู้ที่ผู้เชี่ยวชาญจำเป็นต้องคิดระหว่างทำงาน และลื่นชกความรู้ที่ผู้เชี่ยวชาญคิดหลังการทำงาน

การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ (Share) ผู้ศึกษาได้ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญในแต่ละหัวข้อความรู้จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการเติมเต็มความรู้ให้กับผู้สนใจเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้น โดยการจัดกิจกรรมครั้งนี้ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านมีความพร้อม มีจิตอาสา เต็มใจแบ่งปันความรู้เป็นอย่างมาก และในการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ทุกครั้ง ได้รับความสนใจจากคณาจารย์ บุคลากรและนักศึกษาเป็นอย่างดี

การใช้ประโยชน์ การนำไปประยุกต์ใช้งาน(Use) ผู้ศึกษาได้รับเสียงตอบรับจากการเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ว่า ทุกหัวข้อความรู้นั้นสามารถนำไปใช้ประโยชน์และประยุกต์ใช้งานได้จริง

การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ในส่วนราชการของกองการเจ้าหน้าที่ สำนัก
อธิการบดี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่โดย วันดาวีสา รัตนสุรงค์ จัดทำในปี 2550 โดยผู้วิจัยได้ใช้ศึกษา
ถึงการพัฒนาระบบราชการกับการเรียนรู้ขององค์กรซึ่งสรุปได้ว่าองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดย
ไม่มีการสร้างบรรยากาศ แห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้
เช่นกัน อีกทั้งยังเป็นที่ยังทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันด้วย มีการพัฒนาระบบบริหาร
จัดการความรู้โดยจัดตั้งคณะกรรมการและหัวหน้างานอย่างเด่นชัด โดยผู้วิจัยจะเน้นมากในเรื่อง
ของการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความรู้ภายใน
องค์กรเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรควบคู่ไปกับการจัดการ
ความรู้ด้วย