

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัย การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในงานการส่งเสริมสุขภาพชุมชน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดโดยใช้ทฤษฎีพื้นฐาน (Theory Process) ทางด้านทฤษฎีระบบ (System Theory) และใช้ทฤษฎีการจัดการทางด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว พร้อมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และเรียบเรียง ซึ่งมีรายละเอียดนำเสนอต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีระบบ (System Theory)
 - 1.1 ทฤษฎีระบบ
 - 1.2 ลักษณะของระบบที่ดี
2. แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
 - 2.1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)
 - 2.2 แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)
 - 2.3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
 - 2.4 การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)
 - 2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)
3. แนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
 - 3.1 ความหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
 - 3.2 องค์ประกอบกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)
 - 3.3 การสร้างความรู้และการถ่ายทอดความรู้กับวงจรความรู้ SECI (SECI Model)
 - 3.4 วงจรความรู้ SECI (SECI Model)
 - 3.5 กระบวนการวงจรความรู้ SECI (SECI Model) และการอ้างอิงวงจรความรู้ SECI (SECI Model)
 - 3.6 การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Application)
4. ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ (Knowledge Management Enablers)
 - 4.1 วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Knowledge Culture)
 - 1) การให้ความร่วมมือ (Collaboration)
 - 2) ความไว้วางใจ (Trust)
 - 3) การเรียนรู้ร่วมกัน (Learning)

4.2 โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

- 1) การกระจายอำนาจ (Decentralization)
- 2) แบบเป็นทางการ (Formalization)

4.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

1) ความหมายและความสำคัญของการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Approach) และการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Support)

5. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้กับงานด้านการจัดการความรู้

6. ผลงานจากการทำงาน (Job Performance)

6.1 ความหมายการวัดผลงานจากการทำงาน

6.2 รูปแบบการวัดผลงานจากการทำงาน (Job Performance)

- 1) ผลงานเสริม (Contextual Performance)
- 2) ผลงานหลัก (Task Performance)

7. ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ (Knowledge Management) กับผลงานจากการทำงาน (Job Performance)

1. แนวคิดทฤษฎีระบบ (System Theory)

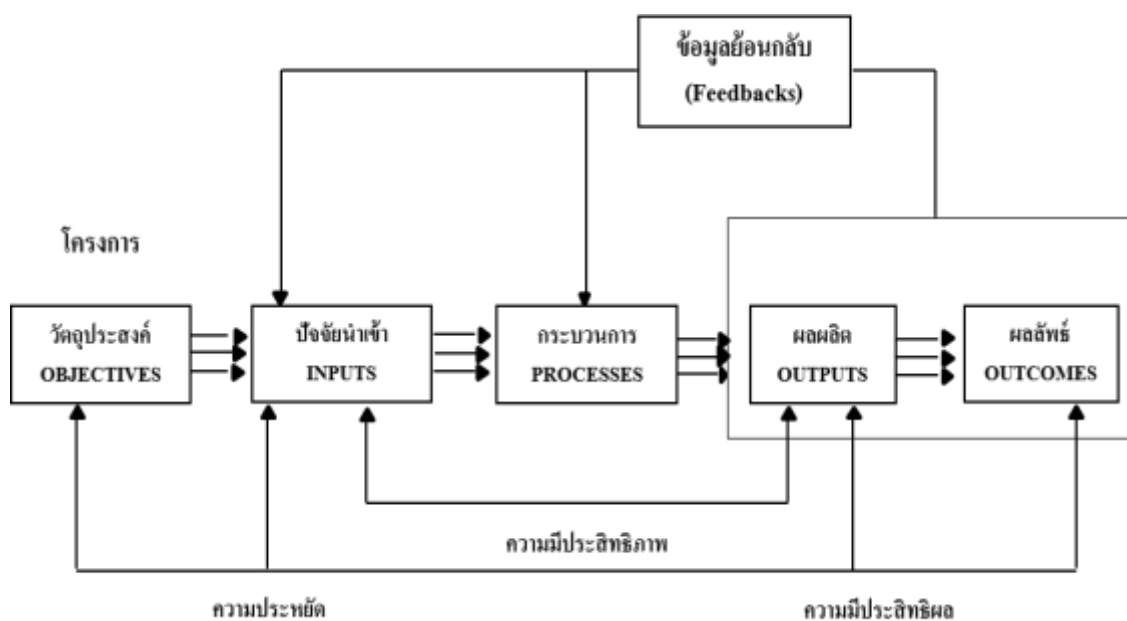
ทฤษฎีระบบ (System Theory) เริ่มปรากฏขึ้นเมื่อประมาณ ค.ศ. 1920 โดยผู้ที่เริ่มพูดถึงแนวคิดนี้เป็นคนแรก คือ Bertalanffy นักชีววิทยา ชาวออสเตรีย ต่อมาแนวคิดนี้เริ่มเป็นที่รู้จักกันแพร่หลายเมื่อทศวรรษ 1940 และพัฒนาไปสู่สาขาอื่นๆ เช่น ฟิสิกส์ Cybernetic (เช่น งานของ Frederic Vester) โดยในช่วงหลังแนวคิดนี้ได้พัฒนาไปเป็น Complexity Theory และบางส่วนก็พัฒนาเป็นทฤษฎีไร้ระเบียบหรือ Chaos Theory ด้วยเหตุนี้ ทฤษฎีระบบ จึงมีลักษณะเป็นสหวิทยาการ (Interdisciplinary) เนื่องจากสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลายๆ สาขาวิชา โดยจุดสำคัญของทฤษฎีระบบอยู่ที่การมองแบบไม่แยกส่วนหรือการมองว่าทุกอย่างสัมพันธ์กัน หรือส่วนย่อยสัมพันธ์กันส่วนใหญ่ เป็นต้น

ดังนั้น วิธีคิดของทฤษฎีระบบจึงแตกต่างจากวิธีคิดแบบเส้นตรง (Linear Thinking) หรือการคิดที่ว่า "ถ้าเหตุเป็นอย่างนี้แล้ว ผลจะต้องเป็นอย่างนั้น" อย่างสิ้นเชิง เนื่องจากทฤษฎีระบบ จะเป็นการคิดบนพื้นฐานของระบบที่มีความซับซ้อน (Complex System) คือ ถ้าเป็นอย่างนี้ ก็อาจเป็นอย่างนั้น หรือเป็นอย่างโน้นได้ไม่ตายตัว (not only...but also...) คือ มีความเป็นไปได้หลายอย่าง ฉะนั้น หัวใจของทฤษฎีระบบ จึงไม่ได้อยู่ที่การวิเคราะห์ วิจัยเฉพาะส่วนนั้นๆ เท่านั้น แต่จะเป็นการพิจารณา "ความสัมพันธ์" ของปัจจัยสิ่งต่างๆ ทั้งหมดว่ามีความสัมพันธ์กัน

1.1 ทฤษฎีระบบ

ทฤษฎีระบบ คือ ภาพส่วนรวมของขบวนการที่มีการจัดระเบียบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ที่รวมกันอยู่ในขบวนการนั้นๆ ทฤษฎีระบบ เป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ที่ใช้ในการวางแผนและดำเนินการต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ทฤษฎีระบบมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ 1.) ปัจจัยนำเข้า (Input) 2.) กระบวนการ (Process) และ 3.) ผลผลิต (Output)

องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ จะมีความสัมพันธ์ต่อกัน ดังภาพประกอบที่ 2



ภาพประกอบที่ 2 องค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีระบบ

ที่มา: Bertalanffy (1920)

ทฤษฎีระบบที่ดี จะต้องเป็นการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้อย่างประหยัดและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ถ้าระบบใดมีผลผลิตทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพมากกว่าข้อมูล วัตถุดิบที่ป้อนเข้าไป ก็ถือได้ว่าเป็นระบบที่มีคุณภาพ ในทางตรงข้ามถ้าระบบมีผลผลิตที่ต่ำกว่าข้อมูลวัตถุดิบที่ไปใช้ ก็ถือว่าระบบนั้นมีประสิทธิภาพต่ำ (Coulter, 2006)

องค์ประกอบของทฤษฎีระบบ ไม่ว่าจะเป็ระบบใดก็ตาม จะประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในกระบวนการต่างๆ เช่น ในกระบวนการทำอาหาร สิ่งที่ป้อนเข้าไป อาจได้แก่ เนื้อสัตว์ ผัก เครื่องปรุง น้ำซุบ เป็นต้น ถ้าในเรื่องระบบย่อยอาหาร อาจได้แก่ ปาก กระเพาะอาหาร ลำไส้เล็ก เป็นต้น

2. กระบวนการหรือการดำเนินงาน (Process) หมายถึง การนำเอาสิ่งที่ป้อนเข้าไป มาจัดทำให้เกิดผลบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น กระบวนการปรุงอาหารหรือกระบวนการทำอาหารให้สุก เป็นต้น

3. ผลผลิตหรือการประเมินผล (Output) หมายถึง ผลที่ได้จากการกระทำในขั้นที่สอง ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการทำอาหาร คือ รสชาติอาหารหรือปริมาณอาหารที่ทำได้ เป็นต้น

1.2 ลักษณะของระบบที่ดี

ระบบที่ดีต้องสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และมีความยั่งยืน (sustainable) ต้องมีลักษณะ 4 ประการคือ

1. มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม (Interact with environment) ระบบทุกๆ ระบบจะมีปฏิสัมพันธ์ไม่ทางใดก็ทางหนึ่งกับโลกรอบๆ ตัวของระบบ โลกรอบๆ ตัวนี้ เรียกว่า "สิ่งแวดล้อม" การที่ระบบมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมนี้เอง ทำให้ระบบดังกล่าวกลายเป็น ระบบเปิด (Open system) กล่าวคือ ระบบจะรับปัจจัยนำเข้า (Inputs) จากสิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจจะเป็นพลังงาน อาหาร ข้อมูล ฯลฯ ระบบจะจัดการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้านี้ให้เป็นผลผลิต (output) แล้วส่งกลับไปให้สิ่งแวดล้อมอีกที่หนึ่ง

2. มีจุดหมายหรือเป้าประสงค์ (Purpose) ระบบจะต้องมีจุดหมายที่ชัดเจนแน่นอน สำหรับตัวของมันเอง ระบบที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เช่น ระบบการดำเนินชีวิตของมนุษย์นั้นก็มียุทธศาสตร์หรือจุดหมายสำหรับตัวของระบบเองอย่างชัดเจนว่า "เพื่อรักษาสภาพการมีชีวิตไว้ให้ได้ให้ดีที่สุด" จุดหมายนี้ดูเหมือนจะไม่เด่นชัดนักเนื่องจากไม่ใช่ผู้คิดสร้างระบบดังกล่าวขึ้นมาเอง

3. มีการรักษาสภาพตนเอง (Self-regulation) ลักษณะที่สามของระบบ คือ การที่ระบบสามารถรักษาสภาพของตัวเองให้อยู่ในลักษณะที่คงที่อยู่เสมอ การรักษาสภาพตนเองทำได้โดยการแลกเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าและเอาที่พุดกันระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของระบบหรือระบบย่อย ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนคือ ระบบย่อยอาหารของร่างกายมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบย่อยๆ หรือระบบย่อยต่างๆ เช่น ปาก น้ำย่อย น้ำดี หลอดอาหาร กระเพาะอาหาร ฯลฯ

4. มีการแก้ไขตนเอง (Self-correction) ลักษณะที่ดีของระบบ คือ มีการแก้ไขและปรับตัวเอง ในการที่ระบบมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม บางครั้งปฏิสัมพันธ์นั้นก็จะทำให้ระบบการรักษาสภาพตัวเอง ต้องขยับไป ระบบก็ต้องมีการแก้ไขและปรับตัวเองเสียใหม่ ตัวอย่างเช่น การปฏิสัมพันธ์ระหว่างร่างกายกับอากาศหนาว (สภาพแวดล้อม) อาจจะทำให้เกิดอาการหวัดขึ้นได้ ในสถานการณ์นี้ ถ้าระบบร่างกายไม่สามารถที่จะรักษาสภาพตัวเองได้ดี ร่างกายก็จะต้องสามารถที่จะปรับตัวเองเพื่อที่จะต่อสู้กับอาการหวัดนั้น โดยการผลิตภูมิคุ้มกันออกมาต้านหวัด

2. แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ปัจจุบันเป็นยุคที่สภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารยุคใหม่จำนวนมากเชื่อว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นคำตอบหนึ่งที่ทำให้องค์กรอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนในสภาพที่มีการแข่งขันทางธุรกิจอย่างรุนแรง มีนักวิชาการหลายท่านที่ศึกษาเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือ The Learning Organization (LO) หนึ่งในนักวิชาการเหล่านี้คือ Peter M. Senge ได้เขียนหนังสือชื่อ “The Fifth Discipline: The art and Practice of The Learning Organization” และได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนได้นำเสนอวิธีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge, 1990., Watkins and Marsick, 1993., Marsick and Watkins, 2003., Thomson and Hoest, 2011., P. Jay Kiedrowski, 2006 และ Ali Khamis, 2011) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

Senge เขียนถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลร่วมของทักษะและความสามารถ ฉะนั้น เพื่อศึกษาหรือกระทำสิ่งใดจะต้องทุ่มเทศึกษาให้ลึกซึ่งจริงจัง เพื่อสามารถนำความรู้ไปใช้งานได้จริงและการเรียนรู้ระดับบุคคลจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ในระดับองค์กรขึ้นได้ต่อไป

2.2 แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)

แบบแผนความคิดอ่าน ได้แก่ ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติต่อค่านิยม ต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย หน้าที่ของแบบแผนความคิดอ่านเพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ การสืบค้นความคิดความเชื่อของเรา ทำให้เราทำทลายและปรับขยายขอบเขตและกระบวนการความคิดความเชื่อของเรา เข้าใจมุมมองและการคิดของผู้อื่น Senge เชื่อว่าความคิดความเชื่อแบบแผนความคิดอ่านของแต่ละคนมีข้อบกพร่อง การคิดอย่างเป็นระบบ เข้าไปร่วมทำงานด้วย ซึ่งจะมีพลัง เกิดผลดีสูงสุด หน้าที่ของเรา คือ พัฒนาแบบแผนความคิดอ่านของเราอยู่เป็นนิจ อย่างยืดหยุ่น ทำให้เราปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนแนวคิดแนวปฏิบัติของเราได้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป

2.3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

วิสัยทัศน์ร่วมนี้มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกองค์กร คุณค่าภายนอก คือให้ทราบกัน โดยทั่วไปว่า เรามุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์กร ความเป็นเลิศในด้านใด เมื่อใด คุณค่าภายใน คือมีส่วนร่วมสร้างแรงคลบนัดใจ ความศรัทธายึดมั่น เอกลักษณะ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่ทีม ต่อองค์กร ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดเป็นความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน

แปลงเพื่อความคิดว่า ความกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กรจะมีส่วนเสริมสร้างความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง และเป็นตัวขับเคลื่อนให้มุ่งสู่เป้าหมายไปในทิศทางที่ รวดเร็ว ประหยัด และปลอดภัย

2.4 การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

เป็นการสร้างความสามารถของทีมให้เหนือกว่าระดับความสามารถของรายบุคคล แนววิธีฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดี ทำได้โดยผ่านการพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) ของผู้คนในองค์กร ทีมในองค์กรที่ขาดความเข้าใจระหว่างกันก่อนจะขาดทิศทางการ ทำงานร่วมกัน ขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้น Senge จึงให้ความสำคัญของการปรับแนวปฏิบัติ ให้ตรงกัน (Alignment) ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะมีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติ (Empowerment) ให้แก่บุคคล หรือทีม ในการตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหาต่างๆ แนวปฏิบัติของการฝึกวินัยเพื่อสร้าง การเรียนรู้ของทีม คือ การพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) การอภิปรายเป็นการ วิเคราะห์ประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดมุมมองที่แตกต่างและ อาจจะได้รับความคิด ข้อเสนอแนะของผู้อื่นได้ ส่วนการพูดคุยหรือการเสวนานั้น ทำให้กลุ่มได้แสวงหา ความหมายร่วมกันอย่างอิสระที่หาไม่ได้จากการพูดคุยกันเป็นรายบุคคล ทำให้เข้าใจมุมมองต่างๆ ได้กว้างขวางมากขึ้น การเรียนรู้เป็นทีมสามารถแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อนจากหลายมุมมอง มีการ สื่อสารถึงความคิด ความเชื่ออย่างอิสระเสรี ทำให้เกิดการเปิดเผยว่า ความคิดอ่านของแต่ละฝ่ายแตกต่าง กันเช่นไร ทำให้เราได้มีโอกาสสังเกตลักษณะความคิดของตนเองและของผู้อื่น ฉะนั้น สมาชิก ของทีมควรแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น โดยผ่านการเสวนาและการอภิปรายกันอย่างเป็นกิจวัตร เพื่อความเข้าใจที่ดี ฝึกฝนการใช้ทักษะของการสืบค้นและการสะท้อนความคิดเห็นให้เกิดประโยชน์ ในทางสร้างสรรค์ให้ได้

2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)

Senge ได้ให้ความหมายของคำว่า “การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)” ไว้ ว่า “วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน มากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลง มากกว่าจะเห็นแค่ ฉาบฉวยหรือผิวเผิน” การคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในปัจจุบัน ซึ่งสมองของผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพขององค์ประกอบย่อยต่างๆ ในองค์กร เข้าใจปัจจัยพื้นฐาน ประวัติศาสตร์และพัฒนาการแต่อดีตถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของระบบ ย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะกระทบส่วนอื่นๆ ได้เช่นไร

3. แนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีสถานะการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมทางธุรกิจค่อนข้างสูง ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องพัฒนาตนเองและบุคลากรให้มีความพร้อมในสถานะการแข่งขันสูง ทำให้การจัดการความรู้ซึ่งเป็นศาสตร์ที่ค่อนข้างใหม่ โดยถือกำเนิดจากภาคธุรกิจและขยายออกไปยังสาขาต่างๆ เป็นที่นิยมและได้รับการตอบรับอย่างดี โดยที่ Peter Drucker ได้กล่าวว่า ความรู้เป็นกลยุทธ์ที่มีพลัง สามารถเข้าถึงโอกาสและการได้เปรียบทางธุรกิจอย่างสูงและถือว่า ศตวรรษที่ 21 เป็นศตวรรษแห่งการเรียนรู้ (Danijela Jelenic, 2011) โดยที่ความหมายและแนวคิดการจัดการความรู้ มีรายละเอียดดังนี้คือ

3.1 ความหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

จากความสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทำให้มีนักวิชาการทำการศึกษาและให้คำจำกัดความของการจัดการความรู้ไว้มากมาย ทั้งในแง่ที่เป็นทรัพย์สินที่มีค่าในองค์กร เป็นเครื่องมือที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในองค์กรและนำไปสู่การได้เปรียบในเชิงการแข่งขันทางธุรกิจ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

นักวิชาการบางกลุ่มมองว่า การจัดการความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กร โดยที่ Nonaka (1991), Nonaka and Takeuchi (1995) และ Wiig (1997) กล่าวว่า การจัดการความรู้ถือเป็นทรัพย์สินที่ยั่งยืนขององค์กร โดยที่ Drucker (1993) และ Wiig (1997) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ความรู้ถือว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantages) ซึ่งสอดคล้องกับ Cardoso (2003), Civi (2000) และ Ipe (2003) ได้แสดงความเห็นตรงกันว่า ความรู้ถือว่าเป็นทรัพย์สินที่สำคัญสำหรับองค์กร

ในขณะที่มีนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งที่ทำให้ความหมายของการจัดการความรู้ ในแง่มุมส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จขององค์กร โดยที่ OECD (2001) เห็นว่า การจัดการความรู้ เป็นขบวนการนำความรู้ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยที่องค์กรสมควรที่จะรวบรวมเรื่องการจัดการความรู้ให้เข้ากับความสามารถของบุคคลและองค์กร ประกอบกับ Bouthillier and Shearer (2002), Davenport and Prusak (1998) และ Robertson (2008) ได้ทำการศึกษาและพบว่าการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งเสริมแนวคิดของ Seleim and Khalil (2007) ที่แสดงความเห็นว่า การจัดการความรู้ในองค์กร ถือว่าเป็นพื้นฐานในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน นำมาซึ่งความสำเร็จและการได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ โดยมีความสำคัญในแง่มุมการจัดวางกลยุทธ์ในองค์กร นอกจากนี้ Lichtenthaler and Lichtenthaler (2009) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำหรับองค์กรในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร ในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ เพื่อพัฒนาความรู้ในองค์กรให้มีการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ ในขณะที่ Corso et al (2009) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การจัดการความรู้เป็นขบวนการสร้างสถานะแวดล้อมเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน การส่งต่อความรู้ เพื่อให้องค์กรสามารถ

บรรลู่ถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และ Omerzel (2010) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่าเป็นศาสตร์ที่เป็นที่ยอมรับอย่างมากในทางธุรกิจและถือว่าการจัดการความรู้และการบูรณาการความรู้ จะเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับผลสำเร็จขององค์กร ส่วนทางด้านการศึกษา Wu et al (2013) ได้ศึกษาและสรุปว่าการจัดการความรู้จะเป็นตัวช่วยให้อาจารย์ที่มีความรู้และประสบการณ์ สามารถถ่ายทอดความรู้ให้นักเรียนมีประสิทธิภาพที่ดีกว่าอาจารย์ที่ขาดประสบการณ์ทางด้านจัดการความรู้

ในแง่มุมมองการได้เปรียบทางธุรกิจ Sharma and Djiaw (2011) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ถือว่ามีคุณค่าทางกลยุทธ์ เพื่อที่จะเพิ่มผลงานและการได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ฉะนั้น การจัดการความรู้จึงได้รับความสนใจจากองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลงานในการแข่งขัน เพื่อที่จะรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันในภาวะที่การแข่งขันมีความเป็นพลวัต ในขณะที่ Francisco, Daniel and Carlos (2012) ได้กล่าวเพิ่มเติมถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ว่า จะเป็นตัวช่วยสำคัญเพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) โดยอาศัยขบวนการของการจัดการความรู้ในการสร้างและสะสมความรู้เฉพาะตน (Tacit Knowledge) ขององค์กร Francisco และคณะได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง การจัดการความรู้และผลงานขององค์กร ในธุรกิจทางด้านบริการและพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกซึ่งกันและกัน จึงยืนยันได้ว่า การจัดการความรู้ สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและ เป็นเครื่องมือที่สำคัญเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร นอกจากนี้ Moustaghfir and Schiuma (2013) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์สำหรับองค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าขององค์กร โดยที่องค์กรต้องคำนึงถึง วัฒนธรรมการเรียนรู้ โครงสร้างองค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการทำงานของขบวนการจัดการความรู้

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาแนวคิดจากนักวิชาการ จะเห็นได้ว่า การจัดการความรู้เป็นขบวนการที่นำความรู้ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อผลงานและความสำเร็จขององค์กร และเป็นปัจจัยหลักที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ฉะนั้น การจัดการความรู้ถือว่าเป็นทรัพย์สินที่ยั่งยืนขององค์กร อย่างไรก็ตาม ในการนำการจัดการความรู้ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องคือ วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Knowledge Culture) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนขบวนการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 1 คำจำกัดความของการจัดการความรู้

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิด
- Nonaka (1991), Nonaka and Takeuchi (1995) และ Wiig (1997)	- การจัดการความรู้ถือว่าเป็นทรัพย์สินที่ยั่งยืนขององค์กร
- Drucker (1993) และ Wiig (1997)	- การจัดการความรู้ถือว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantages)
- Cardoso (2003), Civi (2000) และ Ipe (2003)	- การจัดการความรู้ถือว่าเป็นทรัพย์สินที่สำคัญสำหรับองค์กร
- OECD (2001)	- การจัดการความรู้ เป็นขบวนการนำความรู้ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรสมควรที่จะรวบรวมเรื่องการจัดการความรู้ให้เข้ากับความสามารถของบุคคลและองค์กร
- Bouthillier and Shearer (2002), Davenport et al (1998), Davenport and Prusak (1998) และ Robertson (2008)	- การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร
- Seleim and Khalil (2007)	- การจัดการความรู้ในองค์กร ถือว่าเป็นพื้นฐานในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน นำมาสู่ความสำเร็จและการได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งมีความสำคัญในแง่มุมมองของการจัดวางกลยุทธ์ในองค์กร
- Lichtenthaler and Lichtenthaler (2009)	- การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำหรับองค์กรในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร ในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ เพื่อพัฒนาความรู้ในองค์กรให้มีการใช้งานอย่างสม่ำเสมอ
- Corso et al (2009)	- การจัดการความรู้เป็นขบวนการสร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน การส่งต่อความรู้ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ตารางที่ 1 (ต่อ)

นักวิชาการ/นักวิจัย	แนวคิด
- Omerzel (2010)	- การจัดการความรู้เป็นศาสตร์ที่เป็นที่ยอมรับอย่างมากในทางธุรกิจและถือว่าความรู้และการบูรณาการความรู้จะเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับผลสำเร็จขององค์กร
- Sharma and Djiaw (2011)	- การจัดการความรู้ถือว่ามีคุณค่าทางกลยุทธ์ เพื่อที่จะเพิ่มผลงานขององค์กร ฉะนั้น การจัดการความรู้จึงได้รับความสนใจจากองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลงานในการแข่งขัน
- Francisco, Daniel and Carlos, 2012	- การจัดการความรู้จะเป็นตัวช่วยสำคัญเพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) และยืนยันได้ว่า การจัดการความรู้ สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กร
- Wu et al (2013)	- สถานศึกษาที่มีอาจารย์ที่มีความรู้และประสบการณ์ทางด้านการจัดการความรู้ จะเป็นตัวช่วยให้อาจารย์ สามารถถ่ายทอดความรู้ให้นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดีกว่าอาจารย์ที่ขาดประสบการณ์ทางด้านการจัดการความรู้
- Moustaghfir and Schiuma (2013)	- การจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์สำหรับองค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าขององค์กร โดยที่องค์กรต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมการเรียนรู้(Knowledge Culture) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรจัดการความรู้

3.2 องค์ประกอบกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

นักวิชาการทางด้านการจัดการความรู้ได้ศึกษาและค้นคว้าแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความรู้และได้เสนอแนวคิดอย่างหลากหลาย ดังต่อไปนี้ Nonaka และ Takeuchi (1995) เป็นนักวิชาการในสำนักการจัดการความรู้คนสำคัญ และเป็นผู้ริเริ่มนำแนวคิดเรื่อง การจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาธุรกิจ ได้เสนอแนวคิดว่า โลกยุคหลังโลกาภิวัตน์เป็นยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge based Economy) ดังนั้น ในการพัฒนาเศรษฐกิจให้ยั่งยืน จึงควรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และการจัดการความรู้ โดยได้อธิบายไว้ว่า กระบวนการจัดการความรู้คือ ความสามารถขององค์กรในการสร้างสรรค์ (Create) จัดเก็บ (Storage) และกระจายความรู้ (Sharing) รวมถึงการนำไปใช้งาน (Application) ซึ่งกระบวนการดังกล่าว จะสร้างความเป็น

ผู้นำในการแข่งขันด้านคุณภาพ นวัตกรรม และองค์กรสามารถแปลงความรู้เป็นทรัพย์สินที่ค่าขององค์กรได้ แนวความคิดดังกล่าวได้เข้ามามีอิทธิพลอย่างกว้างขวางในกลุ่มประเทศที่มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ เช่น กลุ่มประเทศสมาชิก Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) นอกจากนี้ Allee (1997), Davenport and Prusak (1998) และ Alavi and Leidner (2001) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ควรมีลำดับขั้นตอนอันประกอบด้วย การได้มาซึ่งความรู้ (Acquiring), การจัดระบบความรู้ (Organizing), การคงไว้ซึ่งความรู้ (Sustaining), การนำความรู้ไปใช้งาน (Applying), การแบ่งปันความรู้ (Sharing) ซึ่งนำมาสู่การสร้างความรู้ใหม่ (Renewing) ทั้งความรู้เฉพาะตน (tacit knowledge) และความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ของแต่ละบุคคลในองค์กร ตลอดจนทั้งองค์กรเอง ในขณะที่ Remy and Dai (2010) ได้กล่าวถึงขบวนการจัดการความรู้ จะประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย การสร้างความรู้ (Acquisition) การเก็บรวบรวม (Accumulate) การเผยแพร่หรือถ่ายทอด (Diffusion) และการนำไปใช้ (Application) ซึ่ง 4 ขั้นตอนดังกล่าว อาจจะไม่ต้องเกิดขึ้นตามลำดับ แต่ขั้นตอนที่ 4 จะเป็นส่วนประกอบหลักของขบวนการจัดการความรู้ และ Zheng et al (2010) กล่าวถึงขบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การได้มาซึ่งความรู้ (Acquiring) การสร้างความรู้ (Create) การจัดเก็บความรู้ (Storage) การส่งต่อความรู้ (Transfer) และการนำความรู้ไปใช้ (Application) ในปีถัดมา Danijela (2011) ได้กล่าวถึง การจัดการความรู้จะครอบคลุมถึงกระบวนการค้นหาความรู้ (Finding) การคัดเลือก (Selecting) การจัดหมวดหมู่ (Organizing) การถ่ายทอด (Transfer) และการนำเสนอผลงาน (Presenting) ในขณะที่ Isabel et al (2011) กล่าวถึง กระบวนการจัดการความรู้สมควรเป็นนโยบายขององค์กรในสิ่งที่ทำให้เกิดการสร้างความรู้ (Creation) การถ่ายทอดความรู้ (Transfer) ไปทั่วองค์กร และมีการนำความรู้ไปใช้ (Application) ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบทางธุรกิจและเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการในปัจจุบันและในอนาคตขององค์กร สำหรับ Cardoso (2003), Cardoso and Gomes (2011) ได้ให้คำจำกัดความของการจัดการความรู้ว่าเป็นกลยุทธ์ขององค์กรและเป็นทรัพย์สินที่สำคัญขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การสร้างความรู้ (Creation and Acquisition) การเก็บรวบรวมความรู้ (Storage) และการถ่ายทอดความรู้ (Share and Discrimination) ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) กับความรู้แอบแฝง (Tacit Knowledge) ในขณะที่ Nausheen and Lin (2013) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับผลงานขององค์กร ให้ความสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้โดยเน้นที่กระบวนการสร้างความรู้ (Creation) การถ่ายทอดความรู้ (Transfer) และการนำความรู้ไปใช้ (Application) ซึ่งจะส่งผลต่อผลงานขององค์กร และ Chin-Fu Ho et al (2013) ได้กำหนดขั้นตอนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การรวบรวมความรู้ (Knowledge Accumulation) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Sharing) การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Utilization) และการคงเก็บไว้ภายในองค์กร (Knowledge Internalization) นอกจากนี้ August (2014) ได้กล่าวถึง กระบวนการจัดการความรู้ว่า กระบวนการข้อแรกคือ การสร้างความรู้

(Creation) ตามด้วยการถ่ายทอดความรู้ (Transfer) และขบวนการการนำไปใช้ (Application) ซึ่งถือว่าเป็นขบวนการที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้

จากการศึกษากระบวนการจัดการความรู้ข้างต้น ผู้วิจัยได้จัดกระบวนการจัดการความรู้ที่คล้ายกันเข้าเป็นหมวดหมู่เดียวกัน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การสร้างความรู้ ประกอบด้วย การสร้างความรู้ (Creation, Acquisition) การได้มาซึ่งความรู้ (Acquiring) การค้นหาความรู้ (Finding)

การรวบรวมความรู้ ประกอบด้วย การเก็บรวบรวม (Accumulation)

การจัดระบบ/ คัดเลือก ประกอบด้วย การคัดเลือก (Select) และการจัดระบบ (Organizing)

การเก็บ/ คงไว้ ประกอบด้วย การจัดเก็บ (Storage) การคงไว้ (Sustain) และการเก็บไว้ในองค์กร (Knowledge Internalization)

การถ่ายทอด/ เผยแพร่ ประกอบด้วย การเผยแพร่ความรู้ (Sharing) การถ่ายทอด (Transfer) และการกระจายความรู้ (Diffusion)

การนำความรู้ไปใช้ ประกอบด้วย การนำความรู้ไปใช้ (Application) และการใช้ความรู้ (Utilization)

ตารางที่ 2 แนวคิดขบวนการจัดการความรู้จากนักวิชาการ

นักวิชาการ	กระบวนการจัดการความรู้					
	การสร้างความรู้	การรวบรวมความรู้	การจัดระบบ/คัดเลือก	การจัดเก็บ/คงไว้	การถ่ายทอด/เผยแพร่	การนำไปใช้งาน
Nonaka และ Takeuchi (1995)	/			/	/	/
Allee (1997), Davenport and Prusak (1998) และ Alavi and Leidner (2001)	/		/	/	/	/
Remy and Dai (2010)	/	/			/	/
Danijela (2011)	/		/		/	/
Isabel et al (2011)	/				/	/
Cardoso and Gomes (2011)	/			/	/	
Nausheen and Lin (2013)	/				/	/
Chin-Fu Ho et al (2013)	/	/		/	/	/
August (2014)	/				/	/
จำนวนนักวิชาการที่กล่าวถึง	10	2	2	5	10	9

จากแนวคิดจากงานวิจัยทั้ง 10 งาน พอสรุปได้ว่า

- 10 ใน 10 ท่าน ได้กล่าวถึงการสร้างความรู้และการถ่ายทอดความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการความรู้

- 9 ใน 10 ท่าน ได้สังเกตเห็นถึงการนำไปใช้งาน เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการความรู้

- ส่วนกระบวนการอื่นๆ นั้น มี 2 ท่าน ที่กล่าวถึงการกำหนดและรวบรวมความรู้ 5 ท่าน กล่าวถึงการจัดเก็บและคงไว้ มีนักวิชาการเพียงแค่ 2 ท่าน ได้กล่าวถึงการจัดระบบและการคัดเลือกจากนักวิชาการทั้งหมด 10 ท่าน ดังตารางด้านที่ 2

สรุปจากการศึกษาและวิจัยแนวคิดจากนักวิชาการดังกล่าวจะเห็นได้ว่า องค์ประกอบกระบวนการจัดการความรู้ นั้น ประกอบด้วย นักวิชาการ 10 ใน 10 ท่าน จะกล่าวถึงการสร้างความรู้ (Create) และการถ่ายทอด/ เผยแพร่ (Transfer) 9 ใน 10 ท่าน กล่าวถึง การนำไปใช้งาน (Application) ฉะนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้ กระบวนการจัดการความรู้จะมุ่งเน้นถึง การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) และการนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Utilization) ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญสำหรับกระบวนการจัดการความรู้

3.3 การสร้างความรู้และการถ่ายทอดความรู้กับวงจรความรู้ SECI

Nonaka and Takeuchi (1995) ได้นำเสนอกรอบแนวคิด SECI Model ในการสร้างความรู้ใหม่ (Knowledge Creation) และกรอบแนวคิดนี้ได้เป็นที่นิยมใช้และอ้างอิงถึงมากมาย จนทำให้แนวคิดนี้มีกรอบแนวคิดที่กว้างออกไปและนำไปใช้ในขบวนการส่งต่อความรู้ (Knowledge Transfer) ด้วย ซึ่งกรอบแนวคิดวงจรความรู้ SECI นี้เป็นกรอบแนวคิดของการสร้างความรู้และการส่งต่อความรู้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนของ การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization), การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization), การผสมผสาน (Combination) และการปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) นอกจากนี้ Haggie and Kingston (2003), Aurum et al (2008) ได้มีความเห็นสอดคล้องกันว่า วงจรความรู้ SECI การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization) การผสมผสาน (Combination) และการปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) สามารถใช้ได้ทั้งขบวนการสร้างความรู้และการถ่ายทอดความรู้ในเวลาเดียวกัน ในขณะที่ Becerra-Fernandez and Sabherwal (2011) อธิบายเพิ่มเติมว่า วงจรความรู้ SECI การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization) การผสมผสาน (Combination) และการปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) ถือเป็นขบวนการที่มีทั้งการส่งต่อความรู้ระหว่างความรู้เฉพาะตน (Tacit Knowledge) และความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และมีการส่งต่อระหว่างบุคคลและส่งต่อข้ามไปยังกลุ่มอื่นๆ ในขณะเดียวกัน ขบวนการของวงจรความรู้ SECI (SECI Model) ก็จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ด้วยในเวลาเดียวกัน ซึ่งถือว่าเป็นขบวนการสร้างความรู้ใหม่ด้วย ฉะนั้น จึงสรุปได้ว่า วงจรความรู้ SECI (SECI Model) การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก

(Externalization) การผสมผสาน (Combination) และการปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) สามารถใช้แทนขบวนการสร้างความรู้ใหม่ (Knowledge Creation) และการส่งต่อความรู้ (Knowledge Transfer) ในเวลาเดียวกัน

Nasser Easa (2012) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของวงจรความรู้ SECI กับการบูรณาการของธุรกิจธนาคารในประเทศอียิปต์ โดยใช้วงจรความรู้ SECI เป็นกระบวนการหลักในการจัดการความรู้ โดยหมายถึง การสร้างความรู้และการถ่ายทอดความรู้ ในขณะที่ Nor Shahrija et al (2012) ได้ใช้วงจรความรู้ SECI แทนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และการถ่ายทอดความรู้ ในอุตสาหกรรมสื่อสารทางไกล ประเทศศรีลังกา Nasser and Robin (2012) ได้ศึกษาถึงความสำเร็จของวงจรความรู้ SECI ในการศึกษา การสร้างความรู้และการส่งต่อความรู้ ในประเทศญี่ปุ่น ว่ามีความแตกต่างจากจีนและอาหรับอย่างไรบ้าง ในขณะที่ Hui-Shing Shue (2013) ได้ใช้วงจรความรู้ SECI กับการสร้างความรู้และส่งต่อความรู้ ของสถาบันการศึกษาในประเทศไต้หวัน และ Lina Girdauskiene (2013) ได้ใช้วงจรความรู้ SECI แทนการสร้างความรู้และการส่งต่อความรู้ พบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ภาวะผู้นำ เทคโนโลยีสารสนเทศและโครงสร้างสังคม จะมีผลต่อขบวนการวงจรความรู้ SECI

ตารางที่ 3 การสร้างความรู้และการถ่ายทอดความรู้กับวงจรความรู้ SECI

นักวิชาการ	ศึกษาวงจรความรู้แทนการสร้างความรู้และการถ่ายทอดความรู้
Nonaka and Takeuchi (1995)	/
Haggie and Kingston (2003)	/
Aurum et al (2008)	/
Becerra-Fernandez and Sabherwal (2011)	/
Nasser Easa (2012)	/
Nor Shahrija et al (2012)	/
Hui-Shing Shue (2013)	/
Lina Girdauskiene (2013)	/

ฉะนั้น ในการศึกษาวิจัยนี้ วงจรความรู้ SECI จะใช้ในการศึกษาขบวนการสร้างความรู้ใหม่และการส่งต่อความรู้ของขบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

3.4 วงจรความรู้ SECI (SECI Model)

Nonaka และ Takeuchi เขียนหนังสือชื่อ “The Knowledge Company” พิมพ์โดยสำนักพิมพ์ Oxford University Press ซึ่งต่อมาได้สร้างกระแสการจัดการความรู้ในองค์กร โดยนำเสนอโมเดลการสร้างองค์ความรู้ ด้วยการขยายผลจากชนิดของความรู้คือ ความรู้ที่อยู่ในสมองคนหรือความรู้เฉพาะตน (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่สามารถหาได้จากสื่อภายนอกหรือความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โมเดลดังกล่าวมีชื่อว่า วงจรความรู้ SECI (SECI Model) โดยได้เน้นถึงกระบวนการสร้างความรู้ว่า เป็นกระบวนการต่อเนื่องของการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างความรู้เฉพาะตน (Tacit Knowledge) กับความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ในระดับบุคคลและการแลกเปลี่ยนนี้ ได้ขยายจากระดับบุคคลเป็นระดับภายในกลุ่ม ขยายต่อถึงระหว่างกลุ่ม เป็นระดับองค์กรและสังคมต่อไป (Nonaka, 1994., Becerra-Fernandez et al, 2004., Jennex and Zynger, 2007 และ Chudober et al, 2011)

ตามแนวคิด Nonaka สามารถจัดแบ่งความรู้เป็น 2 ประเภท คือ ความรู้เฉพาะตน และความรู้ชัดแจ้ง

1. ความรู้เฉพาะตน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่สามารถอธิบายโดยใช้คำพูดได้ มีรากฐานมาจากการกระทำและประสบการณ์ มีลักษณะเป็นความเชื่อ ทักษะ ความสามารถพิเศษ และเป็นอัตวิสัย (Subjective) ต้องการการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญ มีลักษณะเป็นเรื่องส่วนบุคคล มีบริบทเฉพาะ (Context-specific) ทำให้เป็นทางการและสื่อสารยาก เช่น วิจารณ์ญาณ ความลับทางการค้า วัฒนธรรมการเรียนรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ การเรียนรู้ร่วมกันขององค์กร ความสามารถในการชิมอาหาร หรือกระทั่งทักษะในการสังเกตปลวกวันจากปล่องโรงงานว่ามีปัญหาในกระบวนการผลิตหรือไม่ ความรู้เฉพาะตนใช้เวลาและต้นทุนสูงในการถ่ายโอนความรู้ (Nonaka, 1994., Becerra-Fernandez et al, 2004., Jennex and Zynger, 2007 และ Chudober et al, 2011)

2. ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่าย จัดระบบและถ่ายโอนได้ง่าย มีลักษณะวัตถุวิสัย (Objective) เป็นทฤษฎี สามารถแปลงเป็นรหัสในการถ่ายทอดโดยวิธีการที่เป็นทางการไม่จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อถ่ายทอดความรู้ เช่น กฎระเบียบ ขององค์กร กระบวนการทำงาน บทความ กลยุทธ์ เป้าหมายและความสามารถหลักขององค์กร (Nonaka, 1994., Becerra-Fernandez et al, 2004., Jennex and Zynger (2007) และ Chudober et al, 2011)

ความรู้ยังมีลักษณะเฉพาะตนมากเท่าไร การโอนรู้อย่างไรก็ทำได้ยากเท่านั้น ส่วนความรู้แบบชัดแจ้งมีการถ่ายโอนและแบ่งปันง่าย ความสัมพันธ์ของความรู้ทั้งสองประเภทเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน (Mutually Constituted) (Tsoukas, 1996) การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างความรู้เฉพาะตน (Tacit Knowledge) กับความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ทำให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ได้ มีขบวนการที่เกี่ยวข้อง 4 รูปแบบด้วยกัน ดังต่อไปนี้

1.) การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) เป็นการถ่ายโอนความรู้โดยตรงระหว่างกลุ่มคนหรือบุคคล กลุ่มคนจะมีการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์จากคนหนึ่งไปอีกคนหนึ่ง โดยการพูดคุยเป็นหลัก ซึ่งเป็นการสร้างความรู้จากความรู้เฉพาะตน (Tacit Knowledge) สู่อุณหภูมิความรู้เฉพาะตน (Tacit Knowledge) ซึ่งการสร้างความรู้ดังกล่าวนี้ สามารถสร้างได้โดยการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้กัน (Forum) หรือการจัดตั้งชุมชนปฏิบัติ (Community of practice) การแนะนำหรือการเทียบเคียง (Bench marking) ผู้เรียนรู้อาจจะเรียนรู้ได้จากการสังเกตการณ์ (Observation), การลอกเลียนแบบ (Imitation) หรือการฝึกฝนระหว่างการเรียนรู้งาน (Practice) และการมีส่วนร่วม (Participate) (Nonaka, 1994., Mahamed et al, 2007., Becerra-Fernandez et al, 2004., Jennex and Zynger, 2007., Alavi and Leidner, 2001., Goh et al, 2008 และ Chudober et al, 2011)

2.) การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization) คือการบรรยายหรือการถ่ายโอนความรู้แบบเฉพาะตน (Tacit Knowledge) ออกมาสู่ภายนอก เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ซึ่งทำให้ความรู้ที่ชัดเจนนี้ สามารถถูกจัดเก็บ และกระจายการใช้ความรู้ได้อย่างกว้างขวาง และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น จึงควรมีการสร้างคำนิยาม และส่งเสริมให้ผู้ที่มีความสามารถถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่เป็นระบบและจริงจัง การถ่ายทอดความรู้เฉพาะตน (Tacit Knowledge) สู่อุณหภูมิความรู้แบบชัดเจน (Explicit Knowledge) สามารถเกิดได้ในรูปแบบของอุปมาอุปมัย (Metaphor) หรือในรูปแบบของการถ่ายทอดในรูปแบบต่างๆ (Analog) รวมถึงการตั้งสมมติฐาน (Hypothesis) หรือการบอกถึงกรอบแนวคิด (Concepts) ซึ่งรูปแบบในการถ่ายทอดความรู้จะอยู่ในรูปลักษณะของคำพูด (Spoken), การเขียน (Written), รูปภาพ (Image), ภาพเคลื่อนไหว (Moving video), บทเพลง (Music) (Nonaka, 1994., Mahamed et al, 2007., Becerra-Fernandez et al, 2004., Jennex and Zynger, 2007., Alavi and Leidner, 2001., Goh et al, 2008 และ Chudober et al, 2011)

3.) การผสมผสาน (Combination) ในกระแสของการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ถือเป็นสิ่งที่จำเป็น การสร้างความรู้แบบชัดเจน ให้เป็นความรู้แบบชัดเจน (Explicit Knowledge) สู่อุณหภูมิความรู้แบบชัดเจน (Explicit Knowledge) โดยการบูรณาการองค์ความรู้หรือสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ เป็นการนำความรู้ของวิชาคอมพิวเตอร์ มาผสมผสานกับความรู้ด้านองค์กรและจัดการ เกิดเป็นองค์ความรู้ในวิจาาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ การแลกเปลี่ยนความรู้แบบการผสมผสานนี้ สามารถเกิดได้ในรูปแบบของการจัดการประชุม (Meeting) หรือการจัดประชุมทางโทรศัพท์ (Tele conference) และในโลกปัจจุบันที่ระบบสารสนเทศ มีความก้าวหน้ามาก รูปแบบการผสมผสานสามารถเกิดได้มากมาย ซึ่งถือได้ว่าเป็นช่องทางใหม่ของรูปแบบการผสมผสานของความรู้ใหม่ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนระหว่างความรู้แบบชัดเจนให้เป็นความรู้แบบชัดเจน (Explicit knowledge → Explicit Knowledge) (Nonaka, 1994., Mahamed et al, 2007., Becerra-Fernandez et al, 2004., Jennex and Zynger, 2007., Alavi and Leidner, 2001., Goh et al, 2008 และ Chudober et al, 2011)

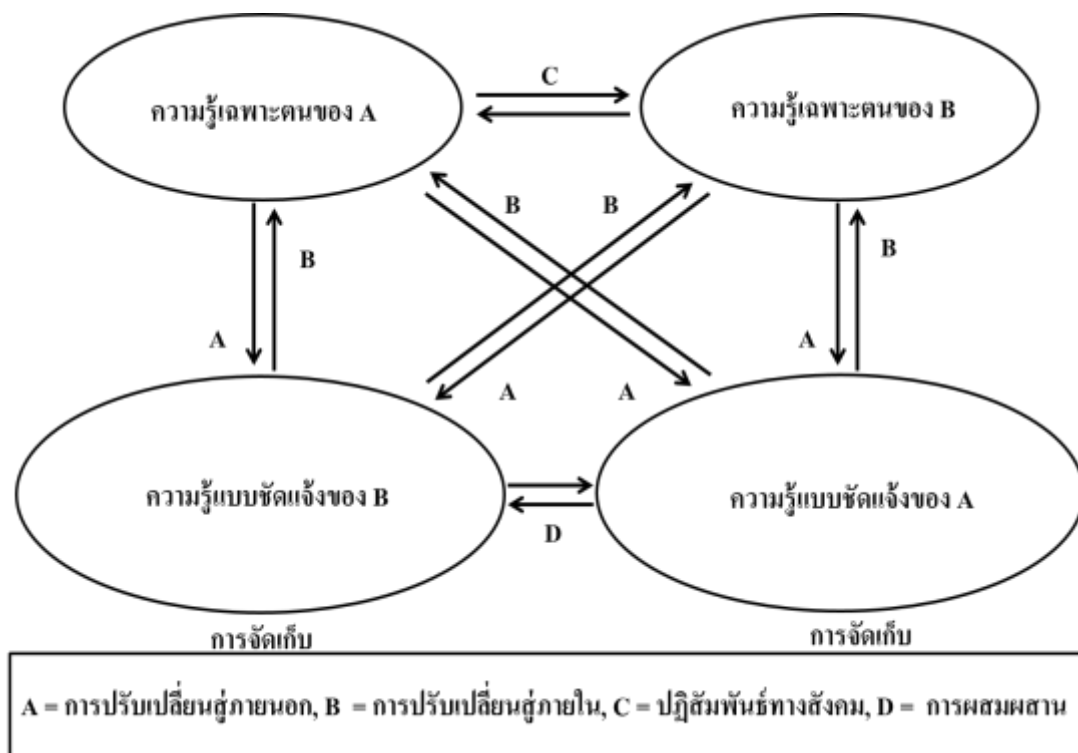
4.) การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) คือ การสร้างความรู้แบบเฉพาะตน จากความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) สู่ความรู้แบบเฉพาะตน (Tacit knowledge) โดยเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning by doing) ศึกษาจากความรู้ที่ได้เขียนไว้ในคู่มือ เอกสาร เพื่อเพิ่มพูนทักษะให้สูงขึ้น เช่น การซื้อตำราการทำอาหารแล้วนำมาฝึกฝนจนเกิดความรู้ความชำนาญ (Nonaka, 1994., Mahamed et al, 2007., Becerra-Fernandez et al, 2004., Jennex and Zynger, 2007., Alavi and Leidner, 2001., Goh et al, 2008 และ Chudober et al, 2011)

สร้างความรู้ให้เป็นแบบ (To)		
	ความรู้แบบเฉพาะตน	ความรู้แบบชัดแจ้ง
สร้างความรู้	ความรู้แบบเฉพาะตน ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (SOCIALIZATION) การโอนความรู้แบบเฉพาะตน โดยการแลกเปลี่ยน พูดคุย หรือการมีประสบการณ์จากการฝึกอบรมหรือประสบการณ์ตรง	การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (EXTERNALIZATION) พูดหรือบรรยายเกี่ยวกับความรู้เฉพาะตนโดยใช้อุปมาอุปมัย การเปรียบเทียบ หรือใช้ตัวแบบ
	ความรู้แบบชัดแจ้ง การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (INTERNALIZATION) เปลี่ยนความรู้แบบชัดแจ้งเป็นความรู้แบบเฉพาะตน โดยการปฏิบัติหรือดูจากคู่มือ เอกสาร หรือหนังสือ	การผสมผสาน (COMBINATION) ผสมผสานความรู้แบบชัดแจ้ง โดยการแลกเปลี่ยน และสังเคราะห์เพื่อให้เกิดความรู้ชัดแจ้งสาขาใหม่

ภาพประกอบที่ 3 การสร้างความรู้

ที่มา: Nonaka & Takeuchi (1994), Mahamed et al (2007), Becerra-Fernandez et al (2004), Jennex and Zynger (2007), Alavi and Leidner (2001), Goh et al (2008) และ Chudober et al (2011)

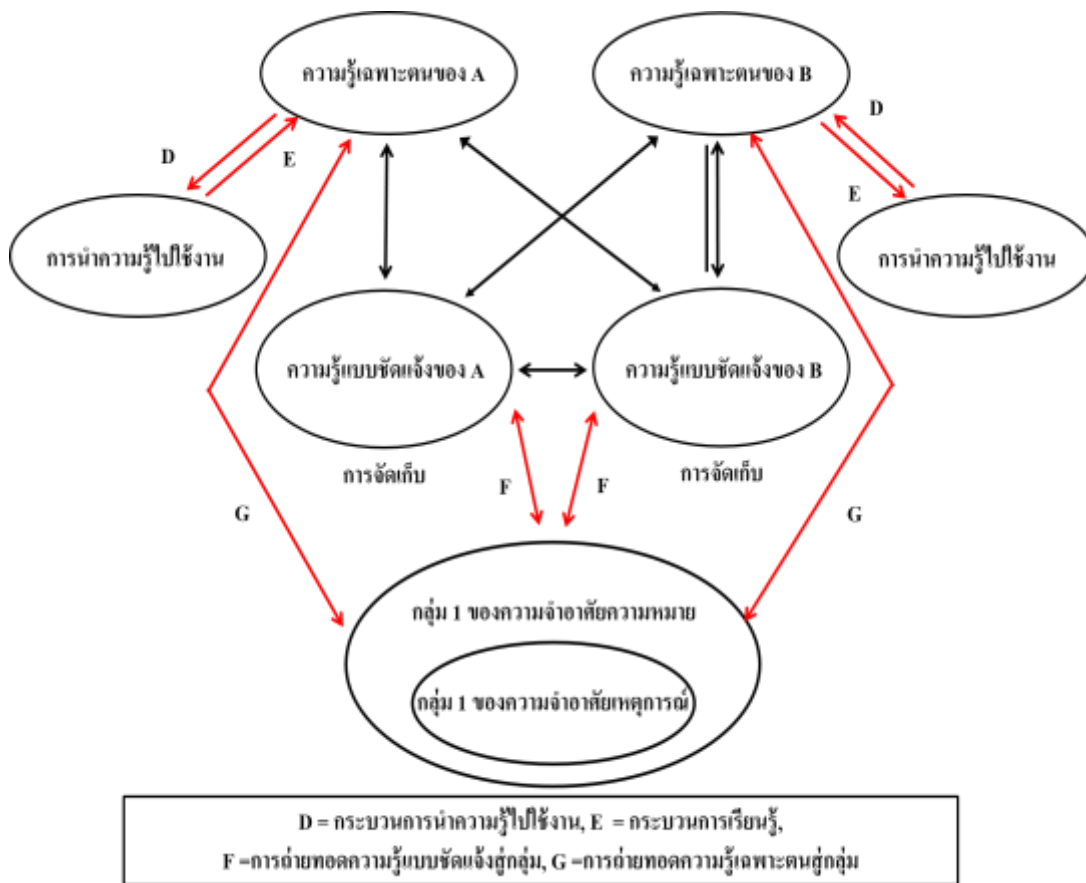
ในการสร้างความรู้ใหม่นั้น สร้างมาแล้วมิได้เกิดจากรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่งดังกล่าวเท่านั้น แต่เกิดจากความสัมพันธ์หรือการพึ่งพาอาศัยกันของแต่ละรูปแบบดังกล่าว ซึ่งรูปแบบหนึ่งอาจส่งผลถึงอีกรูปแบบหนึ่ง ยกตัวอย่างเช่น ในระหว่างการสร้างความรู้ใหม่ของ Socialization ระหว่าง A กับ B; A อาจจะได้รับความรู้ใหม่จาก B และนำมาบันทึกเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ของตัวเองได้ ดังภาพประกอบที่ 4



ภาพประกอบที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่าง รูปแบบ Knowledge creation ทั้ง 4 รูปแบบ
 ที่มา: Alavi and Leidner (2001), Goh et al (2008) และ Chudober et al (2011)

นอกจากนี้ ก็ยังมีนักวิชาการอีกมากมายที่นำเอา วงจรความรู้ SECI (SECI Model) ไปศึกษาเป็นขบวนการของการสร้างความรู้และการส่งต่อความรู้ ดังเช่น Lee and Choi (2002), Choi and Lee (2003), Becerra-Fernandez et al (2004), Teeajetgul and Choroengam (2006), Goh et al (2008) และ Chudober et al (2011)

กล่าวโดยสรุป SECI Model ได้รับความนิยมอย่างมากมาจากนักวิชาการและจากการเป็นขบวนการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) ได้ขยายมาสู่ขบวนการส่งต่อความรู้ (Knowledge Transfer) ก็ประกอบไปด้วยขั้นตอนของ การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization), การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization), การผสมผสาน (Combination) และการปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) ซึ่งกระบวนการสร้างความรู้ใน SECI Model จะมีประโยชน์มากขึ้น ถ้าความรู้ที่เกิดขึ้นสามารถถ่ายทอดสู่บุคคลอื่นหรือกลุ่มคนกลุ่มอื่น รวมถึงสามารถถ่ายทอดสู่ระดับองค์กรได้ ดังภาพประกอบที่ 5



ภาพประกอบที่ 5 การถ่ายทอดความรู้ส่วนบุคคลในกลุ่ม

ที่มา: Alavi and Leidner (2001), Goh et al (2008) และ Chudober et al (2011)

จากภาพประกอบที่ 5 ลูกศร D บ่งบอกถึง การนำความรู้ไปใช้งาน ลูกศร E บ่งบอกถึง ความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่จากประสบการณ์การใช้งานของความรู้ที่มีอยู่ ลูกศร F บ่งบอกถึง การถ่ายทอดความรู้แบบชัดแจ้งของแต่ละบุคคล ไปสู่กลุ่มคนอื่น ซึ่งเกิดจากการรายงานความรู้จากบุคคลหนึ่ง ไปสู่กลุ่มคนอื่น ลูกศร G บ่งบอกถึง การถ่ายทอดความรู้แบบเฉพาะตนของบุคคล ไปสู่กลุ่มคนอื่น การถ่ายทอดความรู้แบบเฉพาะตนและแบบชัดแจ้ง จากระดับบุคคลไปสู่กลุ่มนั้น ก็มีโอกาที่ระดับบุคคลจะได้รับแนวคิดจากกลุ่มกลับไปสู่ความรู้ของระดับบุคคลได้ด้วย ฉะนั้น ลูกศร F และ G จึงเป็นลูกศร 2 ทิศทาง

จากภาพประกอบที่ 5 จะเห็นได้ว่า ความสำคัญของการจัดการความรู้ คือ กระบวนการสร้างความรู้และเกิดการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งการถ่ายทอดความรู้ ได้ถูกแสดงโดยลูกศร การถ่ายทอดความรู้ เกิดขึ้นได้ในหลายระดับ เช่น การถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคล การถ่ายทอดความรู้ระดับบุคคลไปสู่ระดับกลุ่ม การถ่ายทอดความรู้ระหว่างกลุ่มและการถ่ายทอดความรู้จากกลุ่มคนไปสู่องค์กร

3.5 กระบวนการวงจรความรู้ SECI (SECI Model) และการอ้างอิง

มีนักวิชาการอีกจำนวนหนึ่งที่ได้ศึกษาถึงกระบวนการวงจรความรู้ SECI (SECI Model) และนำวงจรความรู้ SECI ไปใช้ในธุรกิจและอุตสาหกรรมประเภทต่างๆ และพบว่า วงจรความรู้ SECI ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงานและทำให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นในแง่รวม ดังต่อไปนี้

Nasser Easa (2012) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการสร้างความรู้ (Knowledge Creation Process) และการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) และการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) ในธุรกิจธนาคารของประเทศอียิปต์ โดยใช้ วงจรความรู้ SECI เป็นกระบวนการหลักในการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และพบว่า การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization), การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization), การผสมผสาน (Combination) และการปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) มีความสัมพันธ์กับการบูรณาการไม่เท่ากัน กล่าวคือ การผสมผสาน (Combination) และการปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) จะมีความสอดคล้องกับการบูรณาการมากกว่า การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization), การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization) ซึ่งเหตุผลหลักในการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) (7.2%) มีผลต่อการบูรณาการน้อยนั้น อาจเกิดจากข้อจำกัดของพนักงานธนาคาร ซึ่งจะมีเวลาในการพูดคุย เปิดเผย แร่ข้อมูลความคิดเห็น มีเวลาค่อนข้างน้อยในการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization) (8.5%) จะมีความสัมพันธ์กับการบูรณาการ รองลงมา สืบเนื่องจากขาดระบบการจัดอบรมกับบุคคลภายนอก รวมถึงโอกาสในการแนะนำ ซึ่งแจ้งให้กับลูกค้า ในขณะที่ Internalization (32%) จะมีความสัมพันธ์กับการบูรณาการสูงสุด ตามด้วย การผสมผสาน (Combination) (25%) ซึ่งมีเหตุผลรองรับเนื่องจาก ระบบการทำงานของธนาคารที่เป็นระบบเอื้ออำนวยให้เกิดองค์ความรู้ทางการปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) และการผสมผสาน (Combination) ที่ดี ในปีเดียวกัน Nor Shahriza, Mohamed and Norshidah (2012) ได้สังเกตเห็นถึง ความสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) แต่ก็ได้ตระหนักถึงค่าใช้จ่าย การลงทุนที่สูงในการนำการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาใช้ปฏิบัติในองค์กร ฉะนั้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาถึงกระบวนการของ SECI Model ซึ่งประกอบด้วย การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization), การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization), การผสมผสาน (Combination) และการปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) และพยายามศึกษาตัววัดในการวัดความพร้อมของบุคลากรในองค์กรว่า มีความพร้อมมากแค่ไหนกับการสร้างพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และการถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้เกิดขบวนการ วงจรความรู้ SECI อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาได้ศึกษาในอุตสาหกรรมการสื่อสารทางไกล ที่ประเทศศรีลังกา เช่นเดียวกับ Nasser and Robin (2012) ได้กล่าวชื่นชมความสำเร็จในเรื่อง การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่มีการนำมาใช้อย่างมากมายในประเทศญี่ปุ่น โดยเฉพาะ วงจรความรู้ SECI ซึ่งได้กล่าวถึงการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) และส่งต่อความรู้ (Knowledge Transfer) ที่เกิดจาก

ขบวนการแลกเปลี่ยนความรู้และส่งต่อความรู้ของความรู้เฉพาะตน (Tacit Knowledge) กับความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ขับเคลื่อนผ่าน การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization), การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization), การผสมผสาน (Combination) และ การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) ว่าเป็นเครื่องมือที่นำมาใช้กันอย่างกว้างขวางและประสบความสำเร็จอย่างมากมายในองค์กรขนาดใหญ่ เช่น Honda, Canon, Mazda และ Mitsubishi อย่างไรก็ตาม มีการตั้งข้อสังเกตที่ว่า วัฒนธรรมขององค์กรจะมีผลต่อความสำเร็จของการทำงานของ วงจรความรู้ SECI ผู้วิจัยจึงทำการศึกษาเปรียบเทียบการนำวงจรความรู้ SECI ไปใช้ในประเทศญี่ปุ่น จีน และ อาหรับ พบว่า ในประเทศจีน การทำงานของการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) และการปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization) จะให้ผลที่ใกล้เคียงกับประเทศญี่ปุ่น สำหรับการผสมผสาน (Combination) และ การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) จะมีความแตกต่างจากประเทศญี่ปุ่น ในขณะที่ประเทศอาหรับ จะมีเฉพาะ การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) เท่านั้นที่มีผลคล้ายกับประเทศญี่ปุ่น จะเห็นได้ว่า การทำงานของวงจรความรู้ SECI จะได้ผลมากน้อยแค่ไหน อย่างไร ขึ้นอยู่กับ วัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ อย่างไรก็ตาม Francisco Daniel and Carlos (2012) ได้แสดงความเห็นที่ค่อนข้างแตกต่างว่า วงจรความรู้ SECI ของ Nonaka and Takeuchi (1995) ซึ่งประกอบด้วย การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) และการปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization) จะให้ผลที่ใกล้เคียงกับประเทศญี่ปุ่น สำหรับการผสมผสาน (Combination) และ การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) โดยได้ศึกษาในธุรกิจการบริการ และพบว่า วงจรความรู้ SECI มีความเป็นพลวัต (Dynamic) สูง ทำให้ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนระหว่างความรู้เฉพาะตน (Tacit Knowledge) และความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) มีความแตกต่างสูงไม่ค่อยเสถียร ในปีถัดมา Don Jyh-Fu Jeng and Nicolas Dunk (2013) ได้ศึกษาถึงความสำเร็จของการใช้การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) ในการเพิ่มประสิทธิภาพการวางแผน การตอบสนองขององค์กร (Enterprise Response Planning “EPR” System) ในอุตสาหกรรมการผลิต รองเท้า ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ความสำเร็จของระบบการวางแผนการตอบสนองขององค์กร (EPR Process) อย่างมีนัยสำคัญและพบว่า วัฒนธรรมขององค์กรในเรื่องของความร่วมมือ (Collaboration), ความไว้ใจ (Trust) และการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning) ในองค์กร จะส่งผลโดยตรงกับ วงจรความรู้ SECI ซึ่งประกอบด้วย การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) และการปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization) จะให้ผลที่ใกล้เคียงกับประเทศญี่ปุ่น สำหรับการผสมผสาน (Combination) และการปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) ของกระบวนการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) และ Lina Girdauskiene (2013) ทำการศึกษาในองค์กรผลิตรายการโทรทัศน์ (TV Production Organization) พบว่า ในแต่ละองค์กร จะต้องสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ ในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ตลอดเวลา เพื่อที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขันของโลกปัจจุบัน และจากการศึกษายังพบว่า ปัจจัยต่างๆ

เหล่านี้จะช่วยให้ขบวนการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) ตามวงจรความรู้ SECI ซึ่งประกอบด้วย การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) และการปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization) จะให้ผลที่ใกล้เคียงกับประเทศญี่ปุ่น สำหรับการผสมผสาน (Combination) และการปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) ทำงานได้ผลมากขึ้น ซึ่งปัจจัยดังกล่าว ประกอบด้วย การสร้างวัฒนธรรมแบบเปิด (Open Culture) รูปแบบของทีมงาน (Team Structure) รูปแบบของงาน (Task) และการเป็นผู้นำงานของผู้บังคับการ ปัจจัยดังกล่าวนี้จะเป็นตัวช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เฉพาะบุคคล (Individual) และความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร (Organizational creativity) ในขณะที่ Lina Girdauskiene (2013) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความรู้ใหม่และการส่งต่อความรู้ในองค์กร โดยเน้นที่ขบวนการสร้างความรู้ที่ผ่านขบวนการการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization), การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization), การผสมผสาน (Combination) และพบว่า วัฒนธรรม ภาวะความเป็นผู้นำเทคโนโลยีสารสนเทศและโครงสร้างสังคม จะเป็นตัวขับเคลื่อนในองค์กรเป็นองค์กรที่ส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้ใหม่ Wu et al (2013) ได้ศึกษา วงจรความรู้ SECI ทั้งในส่วนของการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization), การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization), การผสมผสาน (Combination) และการปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) กับสถาบันการศึกษาในประเทศไต้หวัน และพบว่า ในสถาบันการศึกษา ผู้สอน (Tutors) ซึ่งเป็นแกนหลักในการนำการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) ก็กับการส่งต่อความรู้ (Knowledge Transfer) ไปใช้นั้น จะต้องมีความสามารถและความรู้ในเรื่องการสร้างความรู้ใหม่และการส่งต่อความรู้ รวมทั้งจะต้องมีความสามารถในการจัดประชุม Conference อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดปฏิสัมพันธ์กัน (Social interaction) แล้วจะเกิดผลทางบวกต่อการเรียนการสอน ส่งผลให้ทั้งผู้เรียนและผู้สอนเกิดความรู้ใหม่ขึ้น ฉะนั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญที่สถาบันการศึกษาจะต้องคัดเลือกอาจารย์ผู้สอน (Tutors) ที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) และการส่งต่อความรู้ (Knowledge Transfer) และจะต้องมีการสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งจะทำให้ผู้เรียนได้รับความรู้และสร้างความรู้ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4 กระบวนการวงจรความรู้ SECI

นักวิชาการ	กระบวนการ	การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization)	การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization)	การผสมผสาน (Combination)	การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization)
Nasser and Robin (2012)		/	/	/	/
Nor Shahriza, Mohamed and Norshidah (2012)		/	/	/	/
Francisco Daniel and Carlos (2012)		/	/	/	/
Don Jyh-Fu Jeng and Nicolas Dunk, 2013		/	/	/	/
Lina Girdauskiene (2013)		/	/	/	/
Wu et al (2013)		/	/	/	/
จำนวนนักวิชาการที่อ้างถึง		6	6	6	6

สรุป จากการศึกษางานวิจัยดังกล่าวทั้ง 6 งาน ได้กล่าวสรุปถึงกระบวนการวงจรความรู้ SECI ประกอบด้วย กระบวนการ 4 ขั้นตอน กล่าวคือ การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization), การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization), การผสมผสาน (Combination) และ การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization)

ตารางที่ 5 การนำไปประยุกต์และการอ้างอิง วงจรความรู้ SECI

ผู้แต่ง	อ้างอิง วงจรความรู้ SECIในการศึกษาเรื่อง	ประเภทธุรกิจหรือองค์กรที่ศึกษา	ผลการศึกษา
- Nasser Easa (2012)	กระบวนการสร้างความรู้กับการบูรณาการของภาคธุรกิจธนาคารในประเทศอียิปต์ (Knowledge creation process & Innovation in Egyptian Banking Sector)	ธุรกิจธนาคารของประเทศอียิปต์	การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization), การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization), การผสมผสาน (Combination) และการปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) มีความสัมพันธ์กับการบูรณาการ (Innovation) ไม่เท่ากัน กล่าวคือ การผสมผสาน (Combination) และการปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) จะมีความสอดคล้องกับการบูรณาการมากกว่าการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization), การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization)
- Nor Shahriza, Mohamed and Norshidah (2012)	การวัดความพร้อมของบุคลากรในการนำการจัดการความรู้ไปใช้งาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับ SECI Model (Measuring employee readiness for knowledge management using intention to be involved with SECI process)	อุตสาหกรรมระบบการสื่อสารประเทศศรีลังกา	ตัววัดในการวัดความพร้อมของบุคลากรในองค์กรว่ามีความพร้อมมากแค่ไหนกับการสร้างพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และการถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้เกิดขบวนการ SECI Model อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ผู้แต่ง	อ้างอิง วงจรความรู้ SECIในการศึกษาเรื่อง	ประเภทธุรกิจหรือองค์กรที่ศึกษา	ผลการศึกษา
<p>- Francisco Lara, Daniel Palacios-Marques and Carlos Alberto Devece (2012)</p>	<p>วิธีการพัฒนาธุรกิจบริการ โดยการจัดการความรู้ (How to Improve Organizational results through knowledge management in knowledge- intensive business services)</p>	<p>ธุรกิจบริการ</p>	<p>SECI Model มีความเป็นพลวัต (Dynamic) สูง ทำให้ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนระหว่าง ความรู้เฉพาะตน (Tacit Knowledge) และความรู้แบบชัดแจ้ง(Explicit Knowledge) มีความแตกต่างสูงไม่ค่อยเสถียร</p>
<p>- Don-Jyh-Fu Jeng and Nicolas Dunk (2013)</p>	<p>ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้และการสร้างความรู้ในการวางแผนการตอบสนองขององค์กร (Knowledge Management Enablers and Knowledge Creation in ERP System success)</p>	<p>อุตสาหกรรมการผลิตรองเท้า</p>	<p>การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพความสำเร็จของระบบการวางแผนการตอบสนองขององค์กร (EPR Process) อย่างมีนัยสำคัญและวัฒนธรรมขององค์กรในเรื่องของความร่วมมือ (Collaboration), ความไว้วางใจ (Trust) และการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning) จะส่งผลโดยตรงกับ SECI Model ของกระบวนการสร้างความรู้ (Knowledge Process)</p>

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ผู้แต่ง	อ้างอิง วงจรความรู้ SECIในการศึกษาเรื่อง	ประเภทธุรกิจหรือองค์กรที่ศึกษา	ผลการศึกษา
- Lina Girdaus Kiene (2013)	ปัจจัยที่ส่งผลถึงความสำเร็จต่อการสร้างความรู้ใหม่ในองค์กร (The Key Factors for Creativity Implementation and Knowledge Creation in an Organization: The Structural Approach)	องค์กรผลิตรายการโทรทัศน์ (TV Production Organization)	การสร้างวัฒนธรรมแบบเปิด (Open Culture) รูปแบบทีมงาน (Team Structure) รูปแบบของงาน (Task) และการเป็นผู้นำของผู้นำองค์กรปัจจัยเหล่านี้ จะช่วยให้ขบวนการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) ตามวงจรความรู้ SECI ทำงานได้ผลมากขึ้น
- Wu et al (2013)	การจัดการความรู้ในระบบองค์กรการศึกษา (Knowledge Management in Educational Organization: A Perspective of Knowledge Spiral)	สถาบันการศึกษาในไต้หวัน	อาจารย์ผู้สอน (Tutors) ที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) และการส่งต่อความรู้ (Knowledge Transfer) มีการสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนความรู้ จะทำให้ผู้เรียนได้รับความรู้และสร้างความรู้ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.6 การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Application)

ขบวนการการจัดการความรู้นั้นจะได้ผลมากน้อยอย่างไร ขึ้นกับการนำความรู้ใหม่ที่ได้รับไปใช้งานให้เกิดประโยชน์มากน้อยแค่ไหน มีนักวิชาการที่ศึกษาและให้ความหมายของการนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Application) ดังต่อไปนี้

Kankanhalli et al (2011) กล่าวว่า การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Application) คือ ขบวนการของการนำความรู้ที่ได้รับมาหรือความรู้ที่สะสมไว้มาใช้งาน ซึ่งขบวนการนำความรู้ไปใช้จะต้องมีขั้นตอนของการสร้างความรู้และการถ่ายทอดความรู้หรือการส่งต่อความรู้มาก่อน นอกจากนี้

Chennamaneni et al (2012) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ในขั้นตอนของการนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Application) จะต้องมีการทำความเข้าใจกับความรู้ใหม่หรือความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้ดังกล่าว และนำความรู้ดังกล่าวมาปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประโยชน์ที่แท้จริง ในขณะที่ Song et al (2005) กล่าวว่า การนำความรู้ไปใช้ คือการที่องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งทางด้าน สังคมและทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยใช้ความรู้ที่ได้เรียนรู้เพิ่มเติมมาใช้ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนการทำงานให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และ Watson and Hewett (2006) เห็น สอดคล้องว่า การนำความรู้ไปใช้งาน หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มคนในองค์กร ได้ใช้ความรู้ที่ได้สร้างขึ้นในองค์กร ที่อาจจะเกิดจากบุคคลหรือกลุ่มคนอื่นที่สร้างขึ้นและนำความรู้นั้นมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ Lee et al (2005) ให้ความเห็นว่า การนำความรู้ไปใช้ คือ การที่พนักงานในองค์กร นำความรู้จากฐานข้อมูลของบริษัทไปใช้งาน เพื่อช่วยในการตัดสินใจกับงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้ นั้นๆ

อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการอีกหลายท่าน ที่ได้นำเสนอแนวคิดในการวัดการนำความรู้ไปใช้งาน โดยที่ Chin-Fu-Ho (2013) ได้นำเสนอการวัดการนำความรู้ไปใช้งาน (Knowledge Application) โดยดูที่จำนวนครั้ง หรือความถี่ในการนำความรู้ไปใช้งาน ในขณะที่ Alvavi and Leidener (2001), Gold et al (2011) และ Shanjae Lee et al (2012) เสนอการวัดการนำความรู้ไปใช้งาน (Knowledge Application) โดยดูจากความสามารถในการใช้ความรู้ที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาและช่วยให้งาน มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Brachos et al (2007) และ Watson and Hewett (2006) ซึ่ง เห็นด้วยกับแนวคิดของ Szulanski (1996) ว่า นอกจากการดูที่จำนวนครั้งที่น่าความรู้ไปใช้งานแล้ว นั้น ยังสมควรดูที่ว่า การนำความรู้ไปใช้งานนั้น ช่วยพัฒนางานที่ทำให้ดีขึ้นหรือไม่ หรือช่วยแก้ไข ปัญหางานได้หรือไม่ ซึ่งพอสรุปได้ว่า การวัดการนำความรู้ไปใช้งาน (Knowledge Application) นักวิชาการได้เห็นด้วยว่า สมควรดูที่ความถี่ในการทำความรู้ไปใช้งานและดูว่าความรู้ที่นำไปใช้ ช่วยพัฒนางานและแก้ไขปัญหงานได้ดีขึ้นหรือไม่

โดยสรุปแล้ว การนำความรู้ไปใช้งาน (Knowledge Application) เป็นขบวนการที่นำ ความรู้ที่เกิดขึ้นหรือที่ได้รับมาไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงและสร้างความได้เปรียบในการดำเนินงาน ขององค์กร ในการนำความรู้ไปใช้งานนี้ จะดูที่จำนวนความถี่ในการนำความรู้ไปใช้แล้วดูว่ามีความ สามารถในการช่วยแก้ไขปัญหงานและช่วยทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างไร

กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้ เป็นขบวนการที่นำความรู้ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและเป็นปัจจัยในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทาง ธุรกิจและถือว่าเป็นทรัพย์สินอันมีค่าและยั่งยืนขององค์กร โดยที่กระบวนการจัดการความรู้จะประกอบ ไปด้วย กระบวนการการสร้างความรู้ การถ่ายทอดความรู้และการนำความรู้ไปใช้ โดยที่ Nonaka and Takeuchi ได้เสนอกรอบแนวคิดของวงจรความรู้ SECI (SECI Model) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization) การ

ปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) และการผสมผสาน (Combination) ในการอธิบายกระบวนการสร้างความรู้และการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งวงจรความรู้ SECI เป็นที่นิยมและอ้างอิงการใช้อย่างมากมาจนบัดนี้ ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ การจัดการความรู้ในการศึกษานี้ จะหมายถึง วงจรความรู้ SECI และการนำความรู้ไปใช้ ดังนั้น การจัดการความรู้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะประกอบไปด้วยตัวแปร 5 ตัว คือ การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (Externalization) การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (Internalization) การผสมผสาน (Combination) และการนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Application)

4. ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ (Knowledge Management Enablers)

การศึกษาลำดับต่อไป จะศึกษาถึงปัจจัยนำเข้า (Input) ว่าจะมีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งจะศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Knowledge Culture) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

4.1 วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Knowledge Culture)

Davenport and Prasak (1998) กล่าวว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Knowledge Culture) มีความสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กรและเป็นปัจจัยที่สำคัญมากกับขบวนการจัดการความรู้ โดยที่ Bob Travica (2013) ได้กล่าวเสริมว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Knowledge Culture) เป็นรูปแบบหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) โดยมีองค์ประกอบที่เกิดขึ้นจาก ความเป็นตัวของตัวเองและวัฒนธรรมของกลุ่ม ในการสนับสนุนงานทางด้านจัดการความรู้ ให้ประสบความสำเร็จตามขบวนการจัดการความรู้ ในขณะที่ Simon (1991) กล่าวว่า วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ที่เกิดขึ้นภายใต้ขบวนการความคิดในสมองของแต่ละคน และการเรียนรู้ของแต่ละคนจะนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ (Knowledge Creation) ภายในองค์กร โดยที่วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะเกิดจากการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา องค์กรแห่งความคิด จะพยายามผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Knowledge Culture) ภายในองค์กร Quinn et al (1996) องค์กรควรที่จะส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยให้ความสนใจกับการเรียนรู้รายบุคคลและการเรียนรู้เป็นกลุ่ม เพื่อที่จะเพิ่มศักยภาพแห่งการเรียนรู้ขององค์กร Huysman and Dewit (2003) และ Swap et al (2001) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของความล้มเหลว จะเป็นรากฐานของความสำเร็จในอนาคต และองค์กรสมควรที่จะพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จากความล้มเหลว เพื่อสร้างแนวทางใหม่ในการพัฒนาสินค้า หรือรูปแบบการทำงานที่ดีขึ้น

นอกจากนี้ มีนักวิชาการอีกกลุ่มที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมการเรียนรู้ ซึ่ง Titiev (1959) กล่าวว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ เป็นพื้นฐานสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการทำงานและถือว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ เป็นปัจจัยหลักสำหรับการได้เปรียบ

ทางการแข่งขันธุรกิจ วัฒนธรรมการเรียนรู้ วัดได้จากการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning) ความไว้วางใจ (Trust) และการให้ความร่วมมือในการแบ่งปันความรู้ (Collaboration) ซึ่ง Saeed et al (2010) ได้แสดงความคิดเห็นว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ สามารถศึกษาและดูได้จาก ความไว้วางใจ (Trust) ความร่วมมือ (Collaboration) การเรียนรู้ (Learning) และความมีแบบแผน (Formalization) และ Zheng et al (2010) ได้เห็นด้วยและกล่าวว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ อันประกอบด้วย ความร่วมมือกัน (Collaboration) การเรียนรู้ร่วมกัน (Learning) และความไว้วางใจกัน (Trust) จะเป็นปัจจัยหลักในการผลักดันกลยุทธ์ขององค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร อันนำไปสู่ผลงานด้านการจัดการความรู้ที่เพิ่มขึ้น ในขณะที่ Smith et al (2010) ได้ศึกษาและกล่าวว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ซึ่งเกิดจากความร่วมมือ (Collaboration) ความไว้วางใจ (Trust) และการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning) จะเป็นตัวขับเคลื่อนขบวนการจัดการความรู้และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร โดยที่ Sangjae Lee et al (2012) ได้แสดงความคิดเห็นที่คล้ายกันเกี่ยวกับ วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Knowledge Culture) ประกอบด้วย ความร่วมมือ (Collaboration) ความไว้วางใจ (Trust) และการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร (Learning) ซึ่ง วัฒนธรรมการเรียนรู้จะเป็นปัจจัยส่งเสริมขบวนการจัดการความรู้ และ Don-Jyh-Fu and Nicolas (2013) ได้สรุปว่า วัฒนธรรม เป็นระบบการร่วมมือและแบ่งปันคุณค่า (Collaboration and Sharing), ความเชื่อ (Trust), บรรทัดฐานของการเรียนรู้ (Learning Norm) และพฤติกรรมในองค์กร ในขณะที่ Chin-Fu-Ho et al (2013) แสดงความคิดเห็นว่า วัฒนธรรมที่เกิดจากการนำคนมาอยู่ร่วมกัน ทำกิจกรรมด้วยกัน ทำให้เกิดการร่วมมือ (Collaboration) และเกิดการแบ่งปันความรู้ ความสามารถ ทำให้เกิดความเห็นใจ (Caring) ความไว้วางใจ (Trust) การเรียนรู้ร่วมกัน (Learning) และการสนับสนุน (Promotion) ซึ่งกันและกัน ในขณะที่ Lee and Choi (2003) กล่าวว่า ปัจจัยหลักของวัฒนธรรมการเรียนรู้ คือ ความร่วมมือ (Collaboration) และความไว้วางใจ (Trust)

ตารางที่ 6 วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Knowledge Culture)

นักวิชาการ	การให้ความร่วมมือ	ความไว้วางใจ	การเรียนรู้ร่วมกัน	ความเห็นใจ	การสนับสนุน	ความมีแบบแผน
- Titiev (1959)	/	/	/			
- Saeed et al (2010)	/	/	/			/
- Zheng et al (2010)	/	/	/			
- Smith et al (2010)	/	/	/			

ตารางที่ 6 (ต่อ)

นักวิชาการ	การให้ความร่วมมือ	ความไว้วางใจ	การเรียนรู้ร่วมกัน	ความเห็นใจ	การสนับสนุน	ความมีแบบแผน
- Sangjae Lee et al (2012)	/	/	/			
- Don-Jyh-Fu and Nicolas (2013)	/	/	/			
- Chin-Fu-Ho et al (2013)	/	/	/	/	/	
สรุป	6	6	6	1	1	

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาคำจำกัดความของ วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Knowledge Culture) จากนักวิชาการต่างๆ มากมาย พอสรุปได้ว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Knowledge Culture) เป็นรูปแบบหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) โดยมีองค์ประกอบที่เกิดจากความคิดของตนเองและวัฒนธรรมกลุ่ม เพื่อสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่ความรู้ใหม่ วัฒนธรรมการเรียนรู้จะให้ความสนใจกับการเรียนรู้รายบุคคลและการเรียนรู้เป็นกลุ่ม เพื่อที่จะเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งจากการศึกษางานวิจัย 7 งาน ทั้ง 7 งาน มีความเห็นว่าการแสดงออกอาจจะเห็นได้จากการให้ความร่วมมือ (Collaboration), ความไว้วางใจ (Trust) และการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning) ในขณะที่มีงานวิจัย 1 งาน กล่าวถึงความเห็นใจ การสนับสนุนและความเป็นแบบแผน อย่างไรก็ตาม สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปก็อาจจะทำให้วัฒนธรรมหรือการแสดงออกของกลุ่มคนเปลี่ยนแปลงไปได้ด้วย วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Knowledge Culture) เป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพการทำงานและเป็นปัจจัยสำหรับการได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจ เพราะเป็นตัวแสดงคุณค่าในการทำงานในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วย

1. การให้ความร่วมมือ (Collaboration)

Mattessich, Murray- Close and Monsey (2001) ให้คำจำกัดความของการให้ความร่วมมือ (Collaboration) ว่า เป็นกิจกรรมหรือความช่วยเหลือของคนในกลุ่มที่จะนำไปสู่ผลประโยชน์ร่วมกัน การแสดงออกร่วมกันและเกิดความสัมพันธ์กันระหว่าง 2 กลุ่มขึ้นไป เพื่อจะได้เป็นบรรลู่วัตถุประสงค์ร่วมกัน Grant and Toward (1996), Leonard and Sensiper (1998), Nonaka and Takeuchi (1995), O' Dell and Grayson (1998) และ Teece (1998) กล่าวถึงการให้ความร่วมมือ (Collaboration) ว่าเป็นปัจจัยสำคัญของวัฒนธรรมการเรียนรู้ในการที่จะทำให้เกิดการส่งต่อความรู้และการสร้างความรู้ใหม่ในองค์กร Gold et all (2001) กล่าวว่า Technology จะทำให้องค์กร

สามารถเรียนรู้และได้รับข่าวสารต่างๆ ของคู่แข่งและสามารถเข้าถึงสถานะแวดล้อมนอกองค์กรได้ดีขึ้น แต่การให้ความร่วมมือ (Collaboration) จะทำให้เกิดความร่วมมือและแลกเปลี่ยนความรู้กันภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ องค์กรที่มีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง (Flexibility) จะช่วยเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และเกิดการให้ความร่วมมือ (Collaboration) ได้เป็นอย่างดี Hurley and Hult (1998) ให้คำจำกัดความของการให้ความร่วมมือ (Collaboration) ว่า คือการให้ความช่วยเหลืองานของคนในกลุ่ม เพื่อให้งานหรือกิจกรรมที่แสดงออกร่วมกันของกลุ่ม ก้าวหน้าไปได้ด้วยดี ซึ่งจะทำให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ระหว่างคนในกลุ่ม และส่งผลให้ประสิทธิภาพของขบวนการจัดการความรู้ เป็นไปได้ด้วยดี Powell (1998) กล่าวว่า การให้ความร่วมมือ (Collaboration) จะมีผลโดยตรงกับการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) โดยผ่านขบวนการการสื่อสาร (Communication) และเกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร O' Dell and Grayson (1999) กล่าวว่า มีการศึกษาอย่างมากมายที่บ่งบอกว่า การให้ความร่วมมือ (Collaboration) เป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนขบวนการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) และการส่งต่อความรู้ (Knowledge Transfer)

2. ความไว้วางใจ (Trust)

Keitner and Kinichi (1992) กล่าวว่า ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง การรักษาความน่าเชื่อถือและความถ้อยทีถ้อยอาศัยซึ่งกันและกัน ในแง่มุมของความตั้งใจและพฤติกรรมในการปฏิบัติต่อกัน Robert (2000) และ Scott (2000) เห็นว่า ความไว้วางใจ (Trust) จะช่วยลดความเสี่ยงของความรู้สึกของการแข่งขันกันภายในองค์กร ซึ่งความรู้สึกนี้ จะบั่นทอนขบวนการแบ่งปันความรู้ ฉะนั้น ความไว้วางใจ (Trust) จะช่วยให้เกิดวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ได้อย่างต่อเนื่องได้ Szulanski (1996) กล่าวว่า การขาดความไว้วางใจกัน (Leak of trust) จะเป็นปัจจัยสำคัญในการยับยั้งการถ่ายทอดความรู้ ในขณะที่ O' Dell and Grayson (1999) ให้ความเห็นว่า เมื่อองค์กรมีความสัมพันธ์ของพนักงานในระดับความไว้วางใจสูง (High Trust) พนักงานจะมีการแสดงออกในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมมากขึ้นด้วย Nelson and Ceoprider (1996) ให้ความเห็นว่า ความพยายามในการเพิ่มความไว้วางใจ (Trust) ระหว่างสมาชิกในองค์กร จะเป็นจุดสำคัญของการส่งต่อความรู้ (Knowledge Transfer) ในขณะที่ Jarvenpaa and Staples (2000) ให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน แต่ในอีกมุมมองที่ว่า การไม่เชื่อถือซึ่งกันและกัน (Distrust) จะเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกเก็บซ่อนความรู้อยู่กับตนเองเท่านั้น Scott (2000) กล่าวว่า ความไว้วางใจ (Trust) เป็นพื้นฐานสำคัญในองค์กรระดับประเทศ สำหรับการสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

3. การเรียนรู้ร่วมกัน (Learning)

การเรียนรู้ร่วมกัน คือ ช่องทางสำหรับการได้มาซึ่งความรู้ใหม่ Burgatti and Cross (2003) กล่าวว่า องค์กรสมควรที่จะจัดหาเครื่องมือที่เป็นทางการ (Formal) และแบบไม่เป็นทางการ (Informal) สำหรับให้พนักงานเป็นช่องทางในการเรียนรู้ เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในขบวนการ

การจัดการความรู้ Zeng et al (2010) กล่าวว่า การเรียนรู้เปรียบเสมือน โอกาส ความหลากหลายและความพึงพอใจ สำหรับการพัฒนาองค์กร ดังนั้น องค์กรสมควรที่จะพัฒนาวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างความแตกต่างและพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในขณะที่ Lee and Choi (2003) การเรียนรู้ ถือเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) และ Bhatt (2000) เสริมว่า การเรียนรู้ของแต่ละบุคคลและวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร จะเป็นตัวขยายพื้นฐานองค์ความรู้ภายในองค์กรและกล่าวเพิ่มเติมว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ จะเป็นช่องทางสำหรับการติดต่อสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการ (Formal) และแบบไม่เป็นทางการ (Informal) Sangjae Lee et al (2012) ให้คำจำกัดความขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ว่าเป็นองค์กรที่มีการปรับระดับความรู้ที่มีอยู่ให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาและพัฒนาความเข้าใจความรู้ใหม่ให้สอดคล้องกับบริบทของสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและมีการศึกษามากมายที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) กับการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ว่ามีความสัมพันธ์กัน

กล่าวโดยสรุป การเรียนรู้ร่วมกัน (Learning) ถือเป็นช่องทางสำหรับการสื่อสารและได้มาซึ่งความรู้ใหม่ และถือเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับขบวนการจัดการความรู้ ผู้นำองค์กรสมควรที่จะจัดหาเครื่องมือให้พนักงานได้มีช่องทางแห่งการเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อสร้างความแตกต่างและสร้างความสำเร็จในการแข่งขันขององค์กร

4.2 โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) ถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญขององค์กร โดย Gold et al (2001) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร เป็นกฎระเบียบที่เป็นทางการ เพื่อบ่งบอกถึงลักษณะ งาน หน้าที่ ความรับผิดชอบในองค์กร รวมถึงนโยบาย ความสัมพันธ์ทางหน้าที่การงาน การให้ประโยชน์และโทษในการทำงาน นอกจากนี้ Waters (2006) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กรเป็นการแบ่งรูปแบบขององค์กรออกเป็นแผนกต่างๆ ซึ่งจะแยกตามรูปลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และยังบ่งบอกถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแผนก รวมถึงโครงสร้างการบังคับบัญชาและรูปแบบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาในองค์กรนั้นๆ ขณะที่ Mansoon et al (2012) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า Organizational Structures จะบอกรายละเอียดของโครงสร้างการบังคับบัญชา (Chain of Command) และความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน (Accountability) นอกจากนี้ โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม จะช่วยให้เกิดการช่วยเหลืองานกันและเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยให้องค์กร มีการแลกเปลี่ยนความรู้และความคิด ทำให้องค์กรมีการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ Enrique et al (2007) กล่าวว่า ในสภาพการแข่งขันทางธุรกิจและสภาวะแวดล้อมที่มีความซับซ้อนมากขึ้น การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จะช่วยให้้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาวะการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจได้ดีขึ้น และ Vermeulen et al (2010) ศึกษาและพบว่า องค์กรที่มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น (Flexible Organization) จะ

ช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้น (Employee Satisfaction) เนื่องจากการเพิ่มการแลกเปลี่ยนข้อมูล พัฒนาองค์ความรู้ มีการช่วยกันตัดสินใจในความรับผิดชอบงานมากขึ้นและช่วยให้เกิดการบูรณาการและความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการความรู้ให้มากขึ้นและการที่มีรูปแบบองค์กรที่เหมาะสม จะทำให้การร่วมงานและการประสานงานในการพัฒนาองค์ความรู้ในองค์กรง่ายขึ้น ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับในเรื่องการจัดการความรู้ขององค์กรในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Water, 2006 และ Mansoor et al, 2012)

อย่างไรก็ตาม รูปแบบขององค์กร มีการแบ่งได้หลายรูปแบบ Lee and Choi (2003), Nahm et al (2003), Pierce (2012) ได้แบ่งรูปแบบของโครงสร้างองค์กรออกเป็น 2 ลักษณะ คือ โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) และอีกลักษณะคือ โครงสร้างองค์กรแบบเป็นทางการ (Formalization) ซึ่งสอดคล้องกับ Green et al (2011) และ Mansoor et al (2012) เห็นด้วยว่า รูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) จะสร้างระดับความพึงพอใจกับพนักงาน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนความรู้ เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ในองค์กรและโครงสร้างองค์กรแบบเป็นทางการ (Formalization) จะเหมาะสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่บริหารงานภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ซึ่งจะทำให้องค์กรบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีต้นทุนในการบริหารงานที่ต่ำกว่า ในขณะที่ Chin-Fu Ho (2014) ได้ศึกษาและพบว่า โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) ก็จะมีผลกระทบเชิงบวกกับการจัดการความรู้และโครงสร้างองค์กรแบบเป็นทางการ (Formalization) จะมีผลที่ดีกับการจัดการความรู้ ส่วน Karman et al (2014) และ Yang and Hsu (2010) มีความเห็นตรงกันว่า โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) จะเพิ่มความร่วมมือในการทำงานและเพิ่มระดับการปฏิสัมพันธ์ในการทำงาน ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการความรู้ สำหรับโครงสร้างองค์กรแบบเป็นทางการ (Formalization) จะช่วยสร้างเสริมงานด้านการจัดการความรู้ เนื่องจากโครงสร้างองค์กรแบบเป็นทางการจะมีแนวทางการทำงานและกำหนดเป้าหมายที่แน่ชัด ให้พนักงานมีแนวทางในการพัฒนางานที่แน่นอน

ตารางที่ 7 โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

นักวิชาการ	โครงสร้างองค์กร แบบกระจายอำนาจ (Decentralization)	โครงสร้างองค์กร แบบเป็นทางการ (Formalization)
- Lee and Choi (2003)	/	/
- Yang and Hsu (2010), Green et al (2011)	/	/
- Mansoor et al (2012)	/	/
- Pierce (2012)	/	/
- Karmen et al (2014)	/	/
- Chin-Fu Ho (2014)	/	/
สรุป	5	5

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษางานวิจัยดังกล่าว 7 งาน พบว่า 7 งาน ใน 7 งาน มีความคิดเห็นตรงกันว่า โครงสร้างองค์กร (Organizational Structures) เป็นการแบ่งรูปแบบขององค์กรตามรูปลักษณะงานความรับผิดชอบและสายบังคับบัญชา โครงสร้างองค์กร สามารถแบ่งเป็นโครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเป็นรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และลักษณะโครงสร้างองค์กรอีกหนึ่งรูปแบบคือ รูปแบบโครงสร้างองค์กรแบบเป็นทางการ (Formalization) ซึ่งจะเหมาะกับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการบริหารงานภายใต้สถานะแวดล้อมที่มั่นคง ซึ่งทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและสามารถควบคุมต้นทุนได้ดี โดยที่โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) และ โครงสร้างองค์กรแบบเป็นทางการ (Formalization) จะมีผลต่องานด้านการจัดการความรู้

1. โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจ (Decentralization)

Gold et al (2001) การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การบริหารงานแบบยืดหยุ่นโดยมีการกระจายอำนาจในการบริหารงานสู่ผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง ในขณะที่ Graham and Pizzo (1996) การกระจายอำนาจอย่างสม่ำเสมอและอิสระในการออกความคิดเห็น จะเป็นปัจจัยหลักในการทำให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ (Knowledge Creation) ขณะที่ Stonehouse and Pemberton (1999) และ Teece (2000) ได้ให้ความเห็นเสริมว่า การสร้างความรู้ใหม่ จะเกิดขึ้นได้ยากมากในองค์กรที่บริหารงานแบบไม่กระจายอำนาจ เนื่องจากการติดต่อสื่อสาร จะต้องมีการขึ้นตอนและใช้เวลานาน Szulanski (1996) ให้ความเห็นว่า นักวิจัยหลายๆ ท่าน ให้ความเห็นตรงกันว่า ในองค์กรที่มีการเรียนรู้อการจัดการความรู้และระบบการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ สมควรที่จะได้รับการสนับสนุน โดย

เฉพาะในภาวะที่มีการแข่งขันสูง นอกจากนี้ Gold et al (2001) แสดงความคิดเห็นว่า การมีความยืดหยุ่นในการบริหารงานและการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ จะเป็นตัวช่วยหลักให้องค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้และพัฒนางานด้านการจัดการความรู้ให้ดีขึ้น

2. โครงสร้างองค์กรแบบเป็นทางการ (Formalization)

Ruekert, Walker and Roering (1985) กล่าวว่า โครงสร้างแบบเป็นทางการ หมายถึง โครงสร้างองค์กรที่แสดงให้เห็นถึง มาตรฐาน รูปแบบการทำงาน การตัดสินใจ และรูปลักษณะการทำงานของผู้บริหาร ที่มีระบบ ระเบียบที่เข้มงวด มีนโยบายและหลักการในการทำงานที่ชัดเจนเป็นมาตรฐาน ฉะนั้น ไม่ว่าใครเป็นผู้ปฏิบัติงาน ก็จะใช้วิธีการที่คล้ายคลึงกัน ทำให้ผลที่ได้ออกมาเหมือนกัน (Douglas, 2011) โครงสร้างองค์กร จะมีรายละเอียด มีระเบียบ กฎเกณฑ์ที่ชัดเจน (Chin-Chung Chen, 2013) โครงสร้างองค์กรแบบเป็นทางการ (Formalization) เหมาะสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ มีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจมานาน และต้องการลดต้นทุนในการบริหารงาน โดยใช้มาตรฐานการทำงานที่คล้ายคลึงกัน (Karmen, 2014) และช่วยให้มีการพัฒนางานด้านการจัดการความรู้ให้ดีขึ้น จากการที่องค์กรมีระเบียบแบบแผนในการทำงานและค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม

4.3 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งโลกของเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้พัฒนาอย่างกว้างขวางและถูกนำไปใช้ในเกือบทุกหน่วยงานและทุกองค์กร ดังคำกล่าวของ Watson-Manheim and Belanger (2007) และ Lee and Steen (2010) ให้ความคิดเห็นว่า การศึกษาเรื่องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้รับความนิยมน้อยมากมาจากนักวิจัยโดยทั่วไป ซึ่ง Cha et al (2008), Choo et al (2007) และ Lee and Steen (2010) ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศในแง่มุมมองของการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและองค์กรสรรหาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมกับการใช้งานในองค์กร (IT Support) ในขณะที่ Abdel Nasser Zaied et al (2012) กล่าวว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึงระบบที่รองรับการเข้าถึงความรู้ของพนักงานและการที่องค์กรสนับสนุนให้งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและนำมาซึ่งความรู้ใหม่ Lee et al (2007) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การยอมรับในเรื่องระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของแต่ละบุคคล จะเป็นปัจจัยสำคัญในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเป็นตัวกลางในการติดต่อสื่อสาร (Communication) โดยเฉพาะการศึกษาและเข้าใจเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการนำไปใช้งาน นอกจากนี้ Carlson and Zmud (1999), Stephens (2007), Karahanna (1998) และ Chei-Siam and Rujuta (2011) ให้ความคิดเห็นว่า การสนับสนุนจากผู้บริหารให้ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการเข้าถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สมควรที่จะให้เหมาะสมกับชนิดของงานที่ใช้และสมควรที่จะหาเหตุผลอธิบายได้เกี่ยวกับความสำเร็จของเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ใช้ในงานนั้นๆ ในขณะที่ Gold (2001) และ Shangjae Lee (2012) ให้ความคิดเห็นว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นส่วนสำคัญในองค์กรในส่วนช่วยเป็นตัวเชื่อมข่าวสารและระบบติดต่อสื่อสารในองค์กร อย่างไรก็ตาม การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีหลายแง่มุม ฉะนั้น องค์กรจะต้องศึกษาความ

เหมาะสมในการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศของพนักงานและให้การสนับสนุนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศก่อนที่จะลงทุนทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร และ Leonard (1995) และ Grant (1996) แสดงความคิดเห็นว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรในแง่ของธุรกิจ ในแง่ของการให้ความร่วมมือ (Collaboration), การกระจายสินค้า (Distribution), การเรียนรู้ร่วมกัน (Learning), การค้นพบความรู้ (Knowledge Discovery), การหาโอกาสทางธุรกิจ (Opportunity Generation) และความปลอดภัย (Security)

ตารางที่ 8 แนวคิดนักวิชาการกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

นักวิชาการ	การเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ	การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- Lee (2010)	/	/
- Steen (2010)	/	/
- Chei-Siam and Rujuta (2011)	/	/
- Shangjae Lee (2012)	/	/
- Abdel Nasser Zaied et al (2012)	/	/

สรุป จากการศึกษางานวิจัยทั้ง 5 งาน มีความคิดเห็นตรงกันว่า เทคโนโลยีสารสนเทศแบ่งได้เป็น การเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจากผู้นำองค์กร

1. ความหมายและความสำคัญของการเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Approach) และการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Support)

Shangjae Lee (2012) ได้ศึกษาและพบว่าเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญอย่างมากสำหรับขบวนการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) และการส่งต่อความรู้ (Knowledge Sharing) รวมทั้งทุกขบวนการของการสร้างความรู้ Davenport and Prusak (1998) และ Gold et al (2001) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นปัจจัยสำคัญในขบวนการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) และการถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) Alavi and Leidner (2001) กล่าวว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้รับการพัฒนาอย่างดีแล้ว จะเป็นตัวช่วยหลักสำหรับการสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การส่งต่อความรู้ (Flow) และการนำความรู้ไปใช้ (Utilization) Ndlela and DuToit (2001) กล่าวว่า ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีผลต่อกระบวนการสร้างความรู้ กล่าวคือ เป็นแหล่งเก็บรวบรวมความรู้และเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนความรู้ ความรู้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถถูกจัดเก็บและเรียกใช้ได้หลายรูปแบบ เช่น ในรูปแบบของรูปภาพ (Image) และวีดิทัศน์ เป็นต้น ซึ่ง

สามารถนำมาใช้ในการส่งต่อความรู้ได้ด้วย Robert (2000) และ Ndlela and DuToit (2001) กล่าวว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยสนับสนุนขบวนการสร้างความรู้ (Knowledge Creation และระบบจัดเก็บความรู้ (Storage) Handzic (2004) เห็นว่าเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเพิ่มศักยภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยขบวนการการจัดการความรู้ (KM Process) Martin V.A. et al (2005) กล่าวว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเรื่องที่โดดเด่นมากในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และจากการศึกษาพบว่า 70% ของเอกสารงานวิจัย (Paper) ทางด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) จะกล่าวถึงความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ซึ่ง Jelena et al (2012) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญอย่างมากกับความสำเร็จของงานด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในขณะที่ Chei-Sian and Rujuta (2011) กล่าวสนับสนุนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศว่าเป็นตัวช่วยหลักในงานการจัดการความรู้ (Knowledge Management) อย่างไรก็ตาม สมควรที่จะศึกษาว่าเทคโนโลยีสารสนเทศแบบไหนที่เหมาะสมในการช่วยงานด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในองค์กรนั้นๆ ประกอบกับ กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล (2012) กล่าวว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ จะเป็นตัวช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้และเป็นตัวลดต้นทุนในการส่งต่อความรู้ ฉะนั้นเทคโนโลยีสารสนเทศจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยให้งานด้านการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในวิชาชีพเทคนิคการแพทย์โรงพยาบาล มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในห้องปฏิบัติการเทคนิคการแพทย์ “Laboratory Information System: LIS” จะช่วยในการส่งต่อข้อมูลที่ได้จากการตรวจวิเคราะห์ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น หอผู้ป่วยหรือห้องตรวจต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวินิจฉัยโรคและสนับสนุนการรักษาของแพทย์ ในขณะเดียวกัน ข้อมูลดังกล่าว ก็จะถูกเก็บไว้ในฐานข้อมูลของห้องปฏิบัติการเพื่อการตรวจสอบ การทวนสอบและการรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลของการทำงานทางสถิติ อย่างไรก็ตาม ข้อมูลดังกล่าวจะถูกนำมาใช้ประโยชน์ได้มากขึ้นในองค์ความรู้ทางด้านคลินิกของโรค ถ้านักเทคนิคการแพทย์นำข้อมูลมาวิเคราะห์และประมวลผลต่างๆ ซึ่งงานด้านการจัดการความรู้จะสามารถช่วยงานดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป ในปัจจุบันระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ถือว่ามีความสำคัญสำหรับองค์กรอย่างมากมาโดยเฉพะกับงานด้านการจัดการความรู้ในองค์กร เนื่องจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นตัวเชื่อมข่าวสารและระบบการติดต่อสื่อสารในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้มีการแลกเปลี่ยน ความรู้และถ่ายทอดความรู้แก่กันได้สะดวกขึ้น ซึ่งองค์กรจะต้องมีการลงทุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมกับลักษณะงานในองค์กร ปัจจุบันองค์กรธุรกิจจะคำนึงถึงความสามารถของพนักงานในการเข้าถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและความสามารถของพนักงานในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยงานในองค์กร อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณา คือ ผู้นำองค์กร

ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ IT หรือให้การสนับสนุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมกับลักษณะงานหรือไม่อย่างไร

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Knowledge Culture), โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) จะเป็นปัจจัยเสริมในงานด้านการจัดการความรู้ หรือกล่าวได้ว่าเป็นปัจจัยนำเข้าในแนวคิดของทฤษฎีระบบ ที่จะส่งผลต่อกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้ แต่อย่างไรก็ตาม ในแต่ละปัจจัย จะมีองค์ประกอบย่อยต่างๆ กล่าวคือ วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Knowledge Culture) จะมีองค์ประกอบย่อยต่างๆ ได้แก่ การให้ความร่วมมือ (Collaboration), ความไว้วางใจ (Trust), การเรียนรู้ร่วมกัน (Learning) และแรงจูงใจ (Promotion) เป็นต้น ส่วนโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) ประกอบไปด้วย การกระจายอำนาจ (Decentralization) และการสนับสนุนจากผู้บริหาร (Top Management Support) สำหรับด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น คงให้ความสำคัญว่าความสามารถในการเข้าถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรือความสามารถของพนักงานในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและผู้นำองค์กรให้ความสำคัญและสนับสนุนเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศให้รองรับงานได้มากน้อยอย่างไร

5. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการเรียนรู้ โครงสร้างองค์กรและเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้

นอกจากการศึกษาถึงกระบวนการจัดการความรู้แล้ว ยังมีนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งที่ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management Enablers) พร้อมทั้งนำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียด

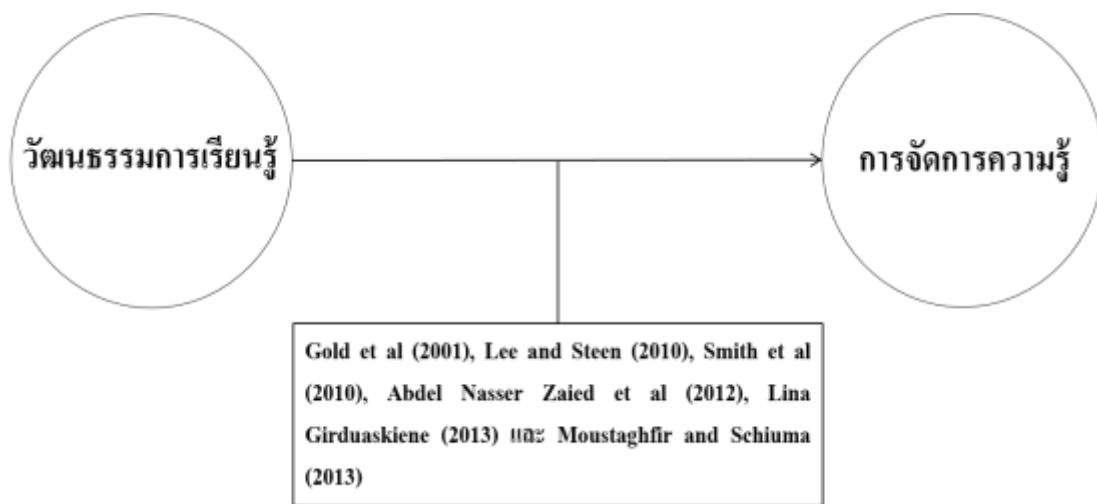
Abdel Nasser Zaied et al (2012) ให้ความเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อวงจรความรู้ SECI (SECI Model) และเป็นตัวช่วยให้เกิดการพัฒนางานความรู้ กระตุ้นให้เกิดความรู้ใหม่ พร้อมทั้งช่วยให้เกิดการส่งต่อความรู้ จะประกอบด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology), โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure), วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Knowledge Culture) และงานบริหารบุคคล (Human resource) ในขณะที่ Gold et al (2001) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความรู้ใหม่และการส่งต่อความรู้ในงานการจัดการความรู้ จะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้กระบวนการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งปัจจัยดังกล่าว ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology), โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure), วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Knowledge Culture) ในองค์กรนั้นๆ ในมิติทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น จะหมายถึง ประสิทธิภาพการใช้งานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร โครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมการเรียนรู้ นั้น อาจจะรวมถึงแรงจูงใจ (Motivation Norm), ความเชื่อใจ (Trust Mechanism) และ ความร่วมมือในการเรียนรู้ (Collaborative Learning) ความคิดเห็นดังกล่าว ได้รับการสนับสนุนจาก Lee and Choi (2003), Gray and Durcikova (2005) และ Smith et al (2010) นำเสนอแนวคิดที่ว่า วัฒนธรรม โครงสร้างองค์กร การบริหารบุคคล

และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยที่จะช่วยขับเคลื่อนขบวนการการจัดการความรู้และวงจรความรู้ SECI (SECI Model) แนวคิดนี้ ได้รับความสนใจและเล็งเห็นถึงความสำคัญจาก Cha et al (2008) และ Lee and Steen (2010) ที่ให้ความเห็นคล้ายกันว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ โครงสร้างองค์กรและเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นตัวขับเคลื่อน 3 องค์ประกอบ (Recognize), สร้างองค์ความรู้ใหม่ (Create) และเผยแพร่ความรู้ (Distribute Knowledge) เพื่อให้เกิดคุณค่าของความรู้ใหม่ต่อองค์กร ในขณะที่ Lina Girduaskiene (2013) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อขบวนการการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ สรุปว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Knowledge Culture) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) การเป็นภาวะผู้นำ (Leader) จะเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการสร้างความรู้และการจัดการความรู้ และ Moran and Meso (2008) มีความเห็นสอดคล้องกับ Moustaghfir and Schiuma (2013) ว่า ในการกำหนดกลยุทธ์ระยะยาวในขบวนการจัดการความรู้ องค์กรควรคำนึงถึง เทคโนโลยีสารสนเทศ วัฒนธรรมและ โครงสร้างองค์กร เมื่อองค์กรจะนำเอาการจัดการความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน

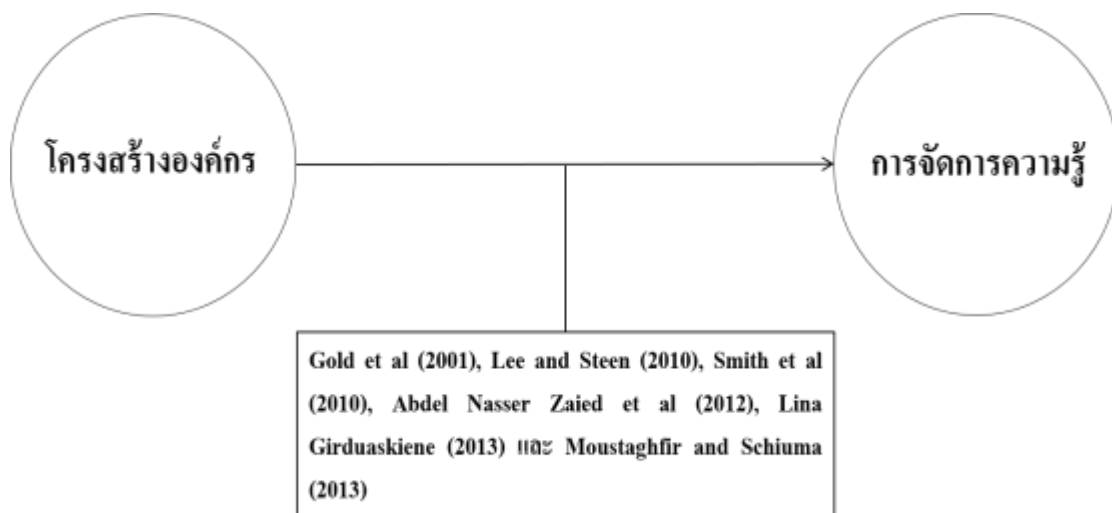
ตารางที่ 9 ความสำเร็จของงานด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management Enablers)

นักวิชาการ	วัฒนธรรมการเรียนรู้	โครงสร้างองค์กร	เทคโนโลยีสารสนเทศ	งานบริหารบุคคล	ภาวะผู้นำ
- Gold et al (2001)	/	/	/		
- Lee and Steen (2010)	/	/	/		
- Smith et al (2010)	/	/	/	/	
- Abdel Nasser Zaied et al (2012)	/	/	/	/	
- Lina Girduaskiene (2013)	/	/	/	/	/
- Moustaghfir and Schiuma (2013)	/	/	/		
สรุป	6	6	6	3	1

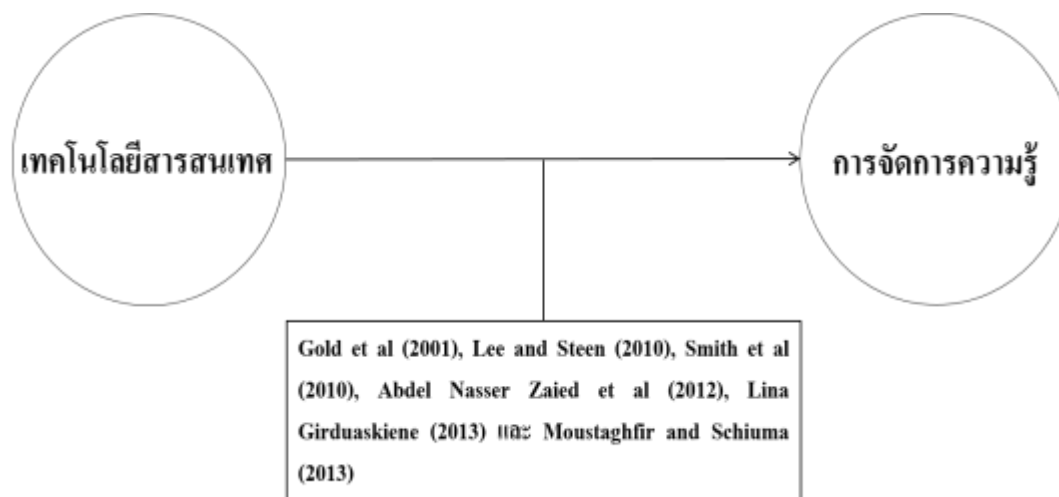
กล่าวโดยสรุป จากการศึกษางานวิจัยทั้ง 6 งาน จะพบว่า ปัจจัยที่มีส่วนช่วยให้กระบวนการจัดการความรู้ในงานการสร้างความรู้ การส่งต่อความรู้และการนำความรู้ไปใช้ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น สามารถแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Knowledge Culture), โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology “IT”) ซึ่งแต่ละส่วน มีรายละเอียดของผู้ศึกษาวิจัยดังต่อไปนี้



ภาพประกอบที่ 6 การจัดการความรู้กับวัฒนธรรมการเรียนรู้



ภาพประกอบที่ 7 การจัดการความรู้กับโครงสร้างองค์กร



ภาพประกอบที่ 8 การจัดการความรู้กับเทคโนโลยีสารสนเทศ

6. ผลงานจากการทำงาน (Job Performance)

6.1 ความหมายและการวัดผลงานจากการทำงาน

พฤติกรรมการทำงานของบุคคลหรือองค์กร ที่แสดงออกตามความสามารถในบทบาทเฉพาะงานและความพยายามที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จอย่างสมบูรณ์ตามเป้าหมายขององค์กร เป็นหน้าที่หลักของผู้ปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ผลงานจากการทำงาน (Job Performance) ต่างๆ ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลหรือแต่ละองค์กร จะมีความแตกต่างกันและผลงานต่างๆ นี้ จะเป็นปัจจัยหลักที่จะคำนึงถึงความสำเร็จขององค์กร มีนักวิชาการให้ความสนใจและศึกษาผลงานจากการทำงาน (Job Performance) ว่า หมายถึงอะไร จะมีการวัดแบบไหนบ้าง ดังต่อไปนี้

Job and Sanghamitra (2010) ได้นำเสนอว่า ผลงานจากการทำงาน (Job Performance) จะมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กรและแต่ละหน่วยปฏิบัติงาน (Organization และ Work unit level) ซึ่งคล้ายกับแนวคิดของ Gaynard (1997) แสดงความคิดเห็น การดูผลงานในหน่วยโรงงานการผลิต จะดูที่การพัฒนางานให้ดีขึ้น ซึ่งขึ้นอยู่กับขบวนการผลิตที่เหมาะสม ซึ่งจะแตกต่างจากหน่วยงานอื่นๆ Kaczmarczyk and Murtough (2002) กล่าวว่า รูปแบบผลงานสำหรับงานหนึ่ง อาจจะใช้ไม่ได้กับอีกงานหนึ่งที่มีรูปแบบของงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น Tangen (2003) แสดงความคิดเห็นว่า ผลงานอาจมองได้ในหลายมิติหรือหลายรูปแบบ ผลงานของงานในแต่ละสถานการณ์ สอดคล้องกับ Motowidlo (2003) ให้ข้อเสนอแนะว่า การดูผลงานจากการทำงาน สมควรดูหลายมิติ (Multidimensional) เพราะในแต่ละมิติของผลงานจะส่งผลถึงรายได้ต่อองค์กรและจะส่งผลถึงความสำเร็จในวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ต่างกัน

6.2 รูปแบบการวัดผลงานจากการทำงาน (Job Performance)

Otmar E. Varela et al (2010) ได้นำเสนอรูปแบบการวัดผลงานจากการทำงาน (Job Performance) โดยนำเสนอรูปแบบการวัด Performance ใน 3 รูปแบบคือ 1) ผลงานเสริม (Contextual Performance) หมายถึง ผลงานที่สร้างขึ้น นอกเหนือจากหน้าที่หลักของงานที่ต้องรับผิดชอบ 2) ผลงานหลัก (Task Behavior หรือ Task Performance) คือการดูผลงานหลักหรืองานในหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรง 3) ผลงานที่ไม่เสี่ยง (Counterproductive Behavior) คือผลงานที่เกิดจากการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงานบางอย่างที่เสี่ยงต่อองค์กร ในขณะที่ Chan and Schmitt (2002), Ferris, Witt and Hochwarter (2001), Williams and Anderson (1991) และ Job and Sanghamitra (2010) ได้แสดงความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ผลงานจากการทำงาน (Job Performance) มีความสำคัญสำหรับองค์กรและเป็นสิ่งที่น่าสนใจสำหรับนักวิชาการที่ศึกษาทั้งในแง่มุมมองด้านทฤษฎีและการปฏิบัติว่า มีปัจจัยอะไรบ้างส่งผลต่อรูปแบบของผลงานจากการทำงาน (Job Performance) รวมถึงมีปัจจัยอะไรบ้างส่งผลต่อผลงานหลัก (Task Performance) กับผลงานเสริม (Contextual Performance) และ Chin-Fu Ho et al (2014), Lee and Donohue (2012), Chen and Chen (2006), Lee et al (2005) และ Motowidlo and Van Scotter (1994) ที่ได้ศึกษาและสรุปว่า รูปแบบของผลงานจากการทำงาน (Job Performance) ตามความนิยมแล้ว จะแบ่งเป็น ผลงานเสริม (Contextual Performance) และ ผลงานหลัก (Task Performance) นอกจากนี้ Marilena Bertolino et al (2012) ได้แสดงความคิดเห็นที่สอดคล้องว่า การวัดผลงานจากการทำงาน (Job Performance) สามารถดูได้จากผลงานหลัก (Task Performance) ซึ่งเป็นการสร้างผลงานจากการปฏิบัติงานและผลงานเสริม (Contextual Performance) ซึ่งเป็นผลงานที่เกิดจากการสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพดีขึ้น

ตารางที่ 10 การศึกษาผลงานจากการทำงาน

นักวิชาการเสนอความหมายของผลงานจากการทำงาน (Job Performance)	ผลงานเสริม (Contextual Performance)	ผลงานหลัก (Task Performance)
- Lee et al (2005)	/	/
- Job and Sanghamitra (2010)	/	/
- Otmar E. Varela et al (2010)	/	/
- Marilena Bertolino et al (2012)	/	/
- Lee and Donohue (2012)	/	/
- Chin-Fu Ho et al (2014)	/	/

สรุป จากการศึกษางานวิจัยทั้ง 6 งาน จะพบว่า การวัดผลงานจากการทำงาน (Job Performance) ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญในการพิจารณาถึงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร อย่างไรก็ตาม การวัดผลงานจากการทำงาน ขึ้นอยู่กับรูปลักษณะของงานและประเภทของธุรกิจ โดยมีการแบ่งการวัดผลงานจากการทำงานเป็นผลงานหลัก (Task Performance) และผลงานเสริม (Contextual Performance) โดยที่ผลงานหลัก (Task Performance) จะเน้นที่ผลลัพธ์และรายละเอียดในการปฏิบัติงาน ในขณะที่ผลงานเสริม (Contextual Performance) จะดูที่กิจกรรมในการสนับสนุนให้ภาวะของการทำงานดีขึ้น

1. ผลงานเสริม (Contextual Performance)

Coleman and Borman (2000) กล่าวว่า ผลงานเสริม (Contextual Performance) มีอีกชื่อหนึ่งว่า Citizenship Performance ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมที่สนับสนุนให้สภาวะแวดล้อมต่างมีปัจจัยส่งเสริมให้กิจกรรมหลักมีการทำงานที่ดี สอดคล้องกับ Borman and Motowidlo (1997) เห็นว่า ผลงานเสริม (Contextual Performance) หมายความว่ารวมถึง พฤติกรรมที่เสนอตัวในการที่จะช่วยงานอื่นที่มีได้อยู่ในความรับผิดชอบของตนเองและแสดงความพยายามที่จะช่วยเหลือผู้อื่น รวมทั้งการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น เพื่อให้งานขององค์กรสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

Marilena Bertolino et al (2012) กล่าวถึง ผลงานเสริม (Contextual Performance) ว่าเป็นพฤติกรรมเพื่อสร้างบรรยากาศ รวมถึงสังคมนอกด้าน ให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งผลงานเสริม (Contextual Performance) ถือว่า เป็นการสร้างงานในส่วนที่นอกเหนือจากหน้าที่ความรับผิดชอบหลักที่ได้รับมอบหมายอยู่ นอกจากนี้ Ng and Feldman (2008) ได้กล่าวว่า ผู้ปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างด้านอายุ จะมีผลงานที่แตกต่างในแง่มุมมองของผลงานเสริม (Contextual Performance)

อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้นำเสนอแนวคิดความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) กับผลงานจากการทำงาน (Job Performance) ในรูปแบบรายละเอียดที่สอดคล้องกับผลงานเสริม (Contextual Performance) ซึ่งเกี่ยวข้องกับจะเปลี่ยนมุมมองของคนปฏิบัติงานให้มีการยอมรับงานด้านการจัดการความรู้และมีการเปลี่ยนแปลงหรือมีการสร้างบรรยากาศให้การปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ดีขึ้น มีรายละเอียดดังนี้

Pfeffer (2005) กล่าวถึง การวัดผลงานของขบวนการจัดการความรู้ ดูได้จาก การเป็นที่ยอมรับขององค์กรและสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และนวัตกรรมใหม่ ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนางานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ K.A. Kanagasabapathy et al (2010) กล่าวถึง ความสำเร็จในการผลักดันการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดขั้นตอนการทำงานที่ดี จะดูได้จากการที่องค์กรสามารถยอมรับและปรับเปลี่ยนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และแบ่งปันความรู้ในองค์กรได้อย่างสม่ำเสมอ และ Alavi and Lidner (2001) ได้ให้ความสำคัญสำหรับขบวนการจัดการความรู้ เนื่องจากขบวนการจัดการความรู้ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเป็นตัวช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management) มากขึ้น รวมถึงช่วยให้มี

การปรับปรุงขบวนการทำงานให้ดีขึ้น ใกล้เคียงกับการศึกษาของ K.A. Kanagasabapathy et al (2010) ศึกษาและพบว่า ขบวนการของการจัดการความรู้ จะส่งผลให้องค์กรมีการยอมรับและมีการพัฒนาในการใช้เครื่องมือทางการจัดการความรู้ใหม่ๆ ซึ่งถือว่าจะส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานในองค์กร อย่างไรก็ตาม Sangjae Lee et al (2011) ได้เสนอแนวคิดว่าการวัดผลของขบวนการจัดการความรู้ ได้จากการสร้างบรรยากาศ แห่งการเรียนรู้ในองค์กร (Creative Organization Learning) มีการกล่าวเพิ่มเติมจาก Nausheen and Lin (2013) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการนำเอาการจัดการความรู้มาปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และพบว่า การสร้างบรรยากาศในการทำงานของการจัดการความรู้ และมีการติดตามผลงานอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้ผลงานขององค์กรดีขึ้น

2. ผลงานหลัก (Task Performance)

Borman and Motowidlo (1997) ได้ให้คำจำกัดความของผลงานหลัก (Task Performance) ว่าประกอบด้วย กิจกรรมดังต่อไปนี้ 1) กิจกรรมที่ทำให้วัตถุประสงค์เปลี่ยนแปลงให้เป็นสินค้าหรือการบริการ 2) กิจกรรมด้านการบริการซึ่งอาจจะเป็นการบริการทางด้านเทคนิค การขนส่งสินค้า การวางแผนงาน การให้ความร่วมมือ การให้การดูแลรับผิดชอบ รวมถึงการบริการงานหลักต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพงานที่มากขึ้น ขณะที่ Marilena Bertolino et al (2012) ได้กล่าวถึง ผลงานหลัก (Task Performance) ว่าเป็นพฤติกรรมของคนทำงานในการที่จะสร้างผลงานในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ Conway (1999), Van Scotter et al (2000) ได้ให้ความเห็นว่า ผลงานหลัก (Task Performance) จะประกอบไปด้วยงานทางด้านเทคนิค (Technical Tasks) ที่สอดคล้องกับคุณลักษณะงาน (Job Description) เนื่องจาก ความรู้และความชำนาญทางด้านเทคนิค จะเป็นหัวใจหลักของการปฏิบัติงานในองค์กร จากแนวคิดของ Otmar E. Varela et al (2010) การเพิ่มประสิทธิภาพของผลงานหลัก (Task Performance) สามารถทำได้โดย การจัดหาแรงจูงใจที่เหมาะสม รวมถึงการเรียนรู้เพิ่มเติมและเพิ่มความชำนาญที่เหมาะสมในงานที่ทำ

โดยสรุปแล้ว ผลงานจากการทำงาน (Job Performance) มีความสำคัญสำหรับองค์กร และมีการศึกษาทั้งในแงุ่มทางทฤษฎีและทางปฏิบัติ ว่ามีปัจจัยอะไรบ้างส่งผลต่อผลงานจากการทำงาน (Job Performance) อย่างไรก็ตาม การวัดผลงานจากการทำงาน (Job Performance) มีดัชนีการวัดอยู่หลายมิติด้วยกันและการวัดผลงานจากการทำงาน (Job Performance) สำหรับงานหนึ่ง อาจจะใช้ไม่ได้สำหรับอีกงานหนึ่ง รูปแบบของผลงานที่เป็นที่นิยมในการวัดผลงานจากการทำงาน (Job Performance) จะแบ่งเป็นผลงานเสริม (Contextual Performance) และผลงานหลัก (Task Performance) โดยที่ผลงานเสริม (Contextual Performance) หรือมีอีกนัยหนึ่งว่า Citizenship Performance หมายถึง พฤติกรรมหรือกิจกรรมที่สนับสนุนให้องค์กรมีสถานะแวดล้อมต่างๆ ส่งเสริมให้กิจกรรมหลัก มีการทำงานที่ดีขึ้น ในขณะที่ผลงานหลัก (Task Performance) เป็นพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในการทำกิจกรรมสร้างผลงานในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้นำเสนอแนวคิดทางด้านผลงานจากการทำงาน (Job Performance) ของขบวนการการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดสอดคล้องกับผลงานหลัก (Task Performance) ดังต่อไปนี้

Gold et al (2001) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวัดผลงานจากการทำงาน (Job Performance) ของขบวนการการจัดการความรู้ โดยดูจากความสามารถที่เพิ่มขึ้นในการพัฒนาสินค้าใหม่และบริการใหม่ๆ รวมถึง ความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของตลาด โดยที่ Chun-Ming Chang et al (2011) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดทางด้านขบวนการการจัดการความรู้ โดยให้ความสำคัญผลงานหลักของการวัดความรู้ โดยดูที่คุณภาพ (Quality) ความพึงพอใจ (Satisfaction) และความคิดสร้างสรรค์ของความรู้ (Creativity) และ Nasser Easa (2012) ได้ทำการศึกษาผลของขบวนการจัดการความรู้ โดยเน้น SECI Model ในกลุ่มธนาคารของประเทศอียิปต์ และพบว่าขบวนการการจัดการความรู้ ส่งผลต่อผลงานหลัก กล่าวคือ ส่งผลต่อการบูรณาการขององค์กร ในขณะที่ Bontis et al (2003) ได้กล่าวถึง การวัดผลงานหลักที่เกิดจากขบวนการการจัดการความรู้ โดยดูจากความสามารถหลักของพนักงาน (Competency Employee) และความพึงพอใจ (Satisfaction) และการปรับปรุงพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากนี้ Rifat O. Shammak (2009) ได้แนะนำถึงดัชนีชี้วัดทางด้านผลงานในการทำขบวนการการจัดการความรู้ โดยดูจากจำนวนครั้งที่พนักงานนำความรู้ไปใช้การประหยัดเวลาในการทำงาน โดยการใช้ขบวนการการจัดการความรู้ และ O' Leary (2002) แสดงความคิดเห็นว่า ขบวนการการจัดการความรู้ จะเป็นขบวนการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นโดยการทำงานให้มีขั้นตอนที่ง่ายขึ้นและช่วยลดปัญหา งาน รวมถึงแก้ไขปัญหางานต่างๆ ได้ดีขึ้น

7. ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ (Knowledge Management) กับผลงานจากการทำงาน (Job Performance)

จากการศึกษาถึงความหมาย ความสำคัญของการจัดการความรู้และการศึกษาเพิ่มเติมถึงขบวนการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างความรู้ การส่งต่อความรู้และการนำความรู้ไปใช้งานแล้วนั้น มีนักวิชาการเล็งเห็นถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้และนำไปใช้งานอย่างมากมาย จึงทำให้มีการศึกษาต่อยอดถึงความสัมพันธ์ระหว่าง การจัดการความรู้ (Knowledge Management) กับผลงานจากการทำงาน (Job Performance) ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไรบ้าง และรูปแบบของผลงานจากการทำงาน (Job Performance) มีการศึกษาพิจารณาในมุมมองอะไรบ้าง ซึ่งมีนักวิชาการได้แสดงความเห็นที่หลากหลายดังนี้

Chin-Fu Ho et al (2013) ได้กล่าวว่า วิธีการที่เป็นที่นิยมในการวัดระดับผลดำเนินการขององค์กร คือ ดุลดัชนี “Balanced Scorecard (BS)” ซึ่งคิดค้นโดย Kaplan and Norton (1996) อย่างไรก็ตาม ในดุลดัชนี (Balanced Scorecard) มิติทางการเงิน ซึ่งจะมีผลทางอ้อมและจะเห็นผลได้ช้ามากและยากแก่การติดตามในบริบทของผลงานด้านการจัดการความรู้ ในขณะที่ Lee and Choi (2003),

Yeh et al (2011) แสดงความคิดเห็นว่า ขบวนการการจัดการความรู้จะช่วยให้เกิดผลงานทางด้านการเรียนรู้และความรู้ที่เพิ่มขึ้นในองค์กร ซึ่งผลงานจะมีทั้งการเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) และจากระดับบุคคลสู่ระดับองค์กร (Organizational Levels ดังที่ Chen and Chen (2005) และ Lee and Choi (2003) กล่าวว่า ขบวนการการจัดการความรู้จะมีผล โดยตรงต่อผลงานจากการทำงาน (Job Performance) ในระดับบุคคลและระดับองค์กร โดยที่ Lee and Choi (2003) ได้ให้รายละเอียดเพิ่มเติมว่า ผลงานจากการทำงาน (Job Performance) ที่เกิดขึ้นจากขบวนการการจัดการความรู้สามารถวัดได้ด้วย 2 มิติ กล่าวคือ (1.) วัดจากผลผลิต หรือประสิทธิผลของการจัดการความรู้ (2.) วัดจากปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติการของการจัดการความรู้และ Lee et al (2005) และ Lee and Donohue (2012) ได้ให้แนวคิดในการวัดผลของขบวนการการจัดการความรู้ โดยวัดจากผลงานจากการทำงาน (Job Performance) ของแต่ละคนในองค์กร โดยเน้นไปที่ผลงานหลัก (Task Performance) กับผลงานเสริม (Contextual Performance) โดยที่ผลงานหลัก (Task Performance) หมายถึง พฤติกรรมหรือผลดำเนินการที่ได้รับโดยตรงในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรกำหนดมา ส่วนผลงานเสริม (Contextual Performance) หมายถึง พฤติกรรมหรือกิจกรรมของสังคมในองค์กรที่สนับสนุนให้การปฏิบัติงานและการนำความรู้ไปใช้ให้มีประสิทธิภาพตามความคาดหวังขององค์กร สอดคล้องกับผลสรุปของ Chin-Fu Ho et al (2013) ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อขบวนการการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process: KM Process) และได้กล่าวต่อว่าขบวนการการจัดการความรู้ มีผลต่อผลงานจากการทำงาน (Job Performance) โดยจากผลงานหลัก (Task Performance) และผลงานเสริม (Contextual Performance)

มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้นำเสนอแนวคิดทางด้านผลงานจากการทำงาน (Job Performance) ของขบวนการการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดสอดคล้อง กับผลงานหลัก (Task Performance) ดังต่อไปนี้

Chun-Ming Chang et al (2011) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดทางด้านขบวนการการจัดการความรู้ โดยให้ความสำคัญผลงานหลักของการวัดความรู้ โดยดูที่คุณภาพ (Quality), ความพึงพอใจ (Satisfaction) และความคิดสร้างสรรค์ของความรู้ (Creativity) และ Nasser Easa (2012) ได้ทำการศึกษาผลของขบวนการการวัดความรู้ โดยเน้น SECI Model ในกลุ่มธนาคารของประเทศอียิปต์ และพบว่าขบวนการการจัดการความรู้ ส่งผลต่อผลงานหลัก กล่าวคือ ส่งผลต่อการบูรณาการขององค์กร

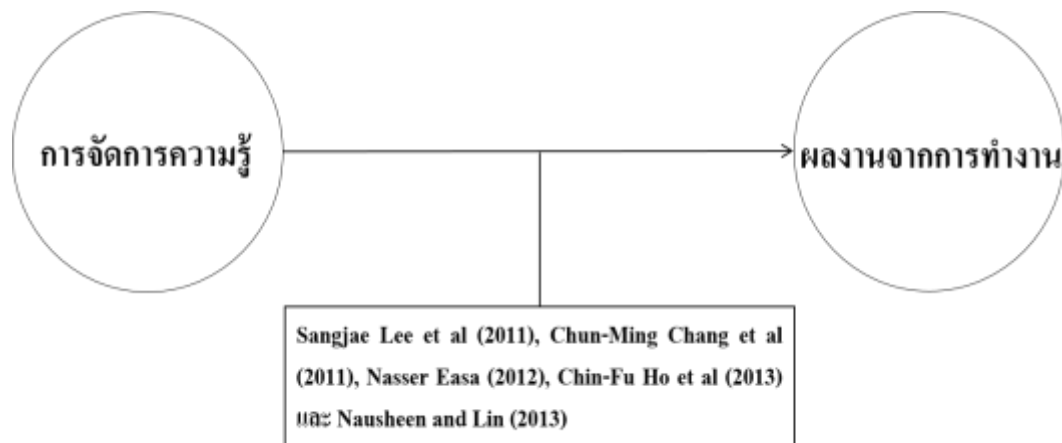
อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการอีกหลายท่านที่ได้นำเสนอแนวคิดความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) กับผลงานจากการทำงาน (Job Performance) ในรูปแบบรายละเอียดที่สอดคล้องกับผลงานเสริม (Contextual Performance) ซึ่งเกี่ยวข้องกับจะเปลี่ยนมุมมองของคนปฏิบัติงานให้มีการยอมรับงานด้านการจัดการความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงหรือมีการสร้างบรรยากาศให้การปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ดีขึ้น มีรายละเอียดดังนี้

Sangjae Lee et al (2011) ได้เสนอแนวคิดว่าการวัดผลของขบวนการจัดการความรู้ ได้จากการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในองค์กร (Creative Organization Learning) มีการกล่าวเพิ่มเติมจาก Nausheen and Lin (2013) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการนำเอาการจัดการความรู้มาปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และพบว่า การสร้างบรรยากาศในการทำงานของการจัดการความรู้ และมีการติดตามผลงานอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้ผลงานขององค์กรดีขึ้น

ตารางที่ 11 สรุปความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ (Knowledge Management) กับผลงานจากการทำงาน (Job Performance)

นักวิชาการ	แนวคิด
- Sangjae Lee et al (2011)	- การวัดผลของขบวนการจัดการความรู้ ได้จากการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ในองค์กร (Creative Organization Learning)
- Chun-Ming Chang et al (2011)	- เสนอกรอบแนวคิดทางด้านขบวนการจัดการความรู้ โดยให้ความสนใจผลงานของการจัดการความรู้ โดยดูที่คุณภาพ (Quality) ความพึงพอใจ (Satisfaction) และความ คิดสร้างสรรค์ของความรู้ (Creativity)
- Nasser Easa (2012)	- ศึกษาผลของขบวนการจัดการความรู้โดยเน้น SECI Model ในกลุ่มธนาคารของประเทศอียิปต์ และพบว่าขบวนการจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่อกระบวนการขององค์กร
- Chin-Fu Ho et al (2013)	- การวัดผลงานในงานด้านขบวนการจัดการความรู้ ให้ดูที่ ผลงานจากการทำงาน (Job Performance) โดยดูจากผลงานหลัก (Task Performance และผลงานเสริม (Contextual Performance)
- Nausheen and Lin (2013)	- ความสัมพันธ์ระหว่างการนำเอาการจัดการความรู้มาปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและพบว่า การสร้างบรรยากาศในการทำงานของ Knowledge Management และมีการติดตามผลงานอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้ผลงานขององค์กรดีขึ้น

จะเห็นได้ว่า มีผู้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับผลงานไว้มากมาย รายละเอียดดังภาพประกอบที่ 9



ภาพประกอบที่ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับผลงานจากการทำงาน