

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วง 2-3 ทศวรรษที่ผ่านมา โครงสร้างของตลาดการศึกษาของโลก มีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น สถาบันการศึกษาที่เอกชนเป็นผู้ให้บริการ มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ทั้งในระดับประถม มัธยม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับอุดมศึกษา ธุรกิจการศึกษาเป็นการจัดการศึกษาซึ่งเอกชนเป็นหน่วยรับภาระ การจัดการการศึกษา ทั้งระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และระดับอุดมศึกษา การจัดการดังกล่าวจำเป็นต้องให้ผู้เรียนเป็นผู้รับภาระค่าใช้จ่ายในการเรียนทั้งหมด ซึ่งรูปแบบของธุรกิจการศึกษาอาจจะจัดในรูปของหลักสูตรระยะสั้น ระยะยาว เป็นทางการ กึ่งทางการ โดยมีเป้าหมายคือผลิตบัณฑิต ที่มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติงานได้เมื่อสำเร็จการศึกษา เป็นมนุษย์ที่ดี ในยุคสารสนเทศเป็นโลกที่ไร้พรมแดนหรือโลกแห่งข้อมูลข่าวสาร องค์กรทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจและภาคธุรกิจเอกชน ต่างต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงนี้ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรและคนในองค์กรจึงต้องปรับตัวเองเพื่อการอยู่รอด และเพื่อเอาชนะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ระบุว่า “การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมสังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต” การศึกษาจึงได้กลายมาเป็นสิ่งสำคัญ ที่เข้ามามีบทบาทในการที่จะทำให้ชีวิตมนุษย์มีมูลค่าเพิ่มและกลายเป็นคนที่มีคุณภาพของสังคม นำความเจริญมาสู่ประเทศชาติได้ จรรยาบรรณที่สำคัญของผู้ประกอบการธุรกิจการศึกษาคือความเป็นธรรม และ ความมีอุดมการณ์ในการจัดความรู้ ความสามารถให้ผู้เรียนเต็มตามศักยภาพของผู้เรียน โดยไม่เน้นผลกำไรเหมือนการค้าเน้นธุรกิจทั่วไป ผู้ประกอบการจะต้องมีเมตตาธรรม มีจิตกุศลที่มุ่งทำประโยชน์ในการสร้างคนให้แก่สังคม อีกประการที่สำคัญคือผู้ประกอบการต้องคำนึงว่า ผลผลิตขององค์กรคือคน ที่มีชีวิตจิตใจ และมีผลสำคัญในอนาคตว่าผลผลิตที่มีข้อบกพร่องด้านความรู้ หรือคุณธรรมก็จะเป็นปัญหาต่อสังคมในอนาคตอย่างมาก

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 กล่าวถึงยุทธศาสตร์ที่ 7 พัฒนาคุณภาพบุคลากรและวางแผนจัดการกำลังคนด้าน โลจิสติกส์ให้สอดคล้องกับความต้องการของภาคธุรกิจ โดยเน้นการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน โดยหน่วยงานภาครัฐร่วมดำเนินการกับภาคเอกชน ในการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาสาขา โลจิสติกส์ระดับอาชีวศึกษาและระดับปริญญา ฝึกอบรมวิชาชีพเฉพาะหรือเทคนิคเฉพาะด้าน และส่งเสริมความร่วมมือกับภาคเอกชนในการฝึกอบรม

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นหน่วยงานที่เห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้แต่ใช้ชื่อว่า สถาบันแห่งการเรียนรู้ โดยได้ กำหนดให้สถาบันมีการสร้างและพัฒนาตั้งคณฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่สถาบันแห่งการเรียนรู้ โดยมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในสถาบันซึ่งจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในสถาบันสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษามีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

มหาวิทยาลัยศรีปทุม จัดตั้งขึ้นด้วยความสำนึกของ ดร.สุข พุคยาภรณ์ ที่ต้องการทำคุณประโยชน์ให้แก่ประเทศชาติ ด้วยการสร้างสถาบันการศึกษาขึ้นเพื่อพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถ อันจะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาความเจริญให้แก่ประเทศชาติต่อไป โดยมหาวิทยาลัยศรีปทุมได้รับการสถาปนาเป็นมหาวิทยาลัยเมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม พ.ศ. 2513 ซึ่งถือเป็นหนึ่งในห้าแห่งแรกของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย โดยมีปรัชญาว่า “การศึกษาสร้างคน คนสร้างชาติ” ปณิธานที่จะสร้างบัณฑิตศรีปทุมให้เป็นผู้ประกอบด้วย “ปัญญา ความเชี่ยวชาญ ความเบิกบาน และคุณธรรม” และวิสัยทัศน์ที่ว่า “เป็นมหาวิทยาลัยเอกชนชั้นนำ แหล่งสร้างมืออาชีพ มีความโดดเด่นด้านวิชาการ เทคโนโลยี และความรับผิดชอบต่อสังคม” เพื่อสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยศรีปทุมเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนชั้นนำ บัณฑิตของมหาวิทยาลัยศรีปทุมได้สำเร็จการศึกษาออกสู่สังคม และทำหน้าที่รับใช้ประเทศชาตินำมาซึ่งความภาคภูมิใจเป็นกำลังใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้พัฒนามหาวิทยาลัยให้ก้าวไปข้างหน้าเป็น “มหาวิทยาลัยชั้นนำสำหรับคนรุ่นใหม่” อย่างแท้จริงต่อไป การพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อมุ่งสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำในภูมิภาค มหาวิทยาลัยศรีปทุมตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนา ทั้งด้านคุณภาพและกายภาพเพื่อสร้างทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อมต่อการพัฒนาในด้านสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี

วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชนได้เริ่มทำการสอนเมื่อปี 2559 จากเดิมเป็นเพียงสาขาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน อยู่ในคณะบริหารธุรกิจ เนื่องจากมีจำนวนนักศึกษาเพิ่มขึ้นทุกปี จึงทำให้ต้องยกฐานะสาขาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน เป็นวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญในงานด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์การ โดยมีองค์ประกอบอยู่ 7 ประการ คือ การค้นหา/บ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) การสร้างและการแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) การเข้าถึงความรู้

(Knowledge Access) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) และการเรียนรู้ (Learning) กระบวนการที่กล่าวถึงนี้ สามารถปรับเปลี่ยนความรู้ให้อยู่ในรูปแบบของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลและการเผยแพร่กระจายความรู้ อย่างกว้างขวาง จนก่อให้เกิดฐานความรู้ขนาดใหญ่ เป็นแหล่งความรู้ของคนทั้งประเทศได้

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความต้องการที่จะศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพ ใช้อุปทานของสถานการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ กรณีศึกษา วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม เพื่อนำข้อมูลที่ได้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพบุคลากรด้าน โลจิสติกส์ และซัพพลายเชนหรือบูรณาการองค์ความรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของภาคเอกชน และพัฒนา วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม ให้สามารถแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษา เอกชนอื่นได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาใช้อุปทานของสถานการศึกษา กรณีศึกษา วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม
2. เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ในการเพิ่มประสิทธิภาพใช้อุปทานของสถานการศึกษา เอกชนด้วยการจัดการความรู้ กรณีศึกษา วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. สามารถนำข้อมูลมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม
2. นำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชนมหาวิทยาลัยศรีปทุม ให้ตอบสนองความต้องการความของ บุคลากรด้าน โลจิสติกส์และซัพพลายเชนภาคเอกชน

ขอบเขตการวิจัย

การศึกษานี้ผู้วิจัยได้ศึกษาใช้อุปทานของสถานการศึกษาเอกชนด้วยการจัดการความรู้ กรณีศึกษา วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม โดยศึกษาใช้อุปทานของสถาน การศึกษาเอกชน หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ โลจิสติกส์และใช้อุปทานของ วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม และศึกษากระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาใช้อุปทานของสถานการศึกษาเอกชน และการใช้กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) จากแนวคิดทฤษฎี การจัดการความรู้ กรณีศึกษารูปแบบการจัดการความรู้จากองค์การที่ประสบผลสำเร็จ ทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นิยามศัพท์

การเรียนรู้ หมายถึง การทำให้บุคคลได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานและเป็นส่วนหนึ่งของงาน โดยเกิดการเรียนรู้จาก สร้างองค์ความรู้ นำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

การเพิ่มประสิทธิภาพ หมายถึง กระบวนการวางแผนที่มุ่งจะพัฒนาความสามารถขององค์กร เพื่อให้สามารถที่จะบรรลุและชำระไว้ซึ่งระดับการปฏิบัติงานที่พอใจที่สุด ซึ่งสามารถวัดได้ในแง่ของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความเจริญเติบโตขององค์กร

โซ่อุปทาน หมายถึง การใช้ระบบของหน่วยงาน คน เทคโนโลยี กิจกรรม ข้อมูลข่าวสาร และทรัพยากร มาประยุกต์เข้าด้วยกัน เพื่อการเคลื่อนย้ายสินค้าหรือบริการ จากผู้จัดหาไปยังลูกค้า

ความรู้ด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชน หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ในการจัดการ การส่งสินค้า ข้อมูล การบริหารวัสดุคงคลัง การจัดการวัตถุดิบ การบรรจุหีบห่อ และทรัพยากรต่าง ๆ ที่เพิ่มมูลค่าของการใช้ประโยชน์ของเวลาและสถานที่ เพื่อให้ลดค่าใช้จ่าย ลดระยะเวลา ในการขนส่ง ลดปัญหาต่าง ๆ โดยใช้ต้นทุนน้อยที่สุด

ผู้บริหารวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม หมายถึง คณบดี วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม

มหาวิทยาลัยศรีปทุม หมายถึง มหาวิทยาลัยศรีปทุม ที่ตั้งอยู่ เลขที่ 2410/2 ถนนพหลโยธิน เขตจตุจักร กรุงเทพฯ จัดตั้งขึ้นด้วยความสำคัญของ ดร.สุข พุคยาภรณ์ ที่ต้องการทำคุณประโยชน์ ให้แก่ประเทศไทย ด้วยการสร้างสถาบันการศึกษาขึ้นเพื่อพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถ อันจะเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาความเจริญให้แก่ประเทศไทย

วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน หมายถึง สถานศึกษาในระดับสูง สอนวิชาชีพ ด้านการจัดการ โลจิสติกส์และซัพพลายเชน ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ที่ตั้งอยู่ มหาวิทยาลัยศรีปทุม เลขที่ 2410/2 ถนนพหลโยธิน เขตจตุจักร กรุงเทพฯ

สถานศึกษาเอกชน หมายถึง ธุรกิจที่ให้บริการความรู้ทางด้านวิชาการ ประสบการณ์และทักษะ ในสาขาวิชาต่าง ๆ ในทุกระดับชั้น โดยมีวัตถุประสงค์ในบริการทางด้านการศึกษาและแสวงหากำไร

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษารั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพโซ่อุปทานของสถานการศึกษาเอกชนด้วยการจัดการความรู้ กรณีศึกษาวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม ดังนี้

แนวคิดทฤษฎี

1. แนวคิดการจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain)
 - 1.1 นิยามการจัดการโซ่อุปทาน
 - 1.2 องค์ประกอบของการจัดการโซ่อุปทาน
2. แนวคิดของกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)
 - 2.1 กรอบแนวความคิดแบบ Prescriptive
 - 2.2 กรอบความคิดแบบ Descriptive
 - 2.3 โมเดลปลาทู (Tuna Model)
 - 2.4 กรณีศึกษารูปแบบการจัดการความรู้
3. ข้อมูลเกี่ยวกับวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดการจัดการโซ่อุปทาน

1. นิยามการจัดการโซ่อุปทาน

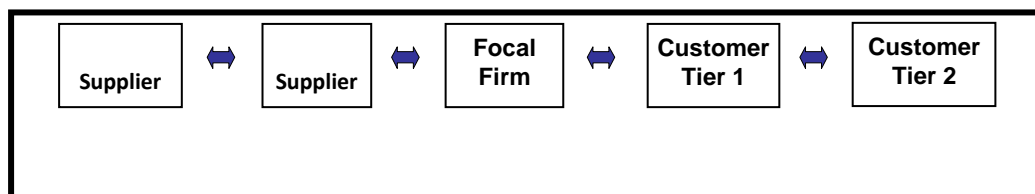
Mentzer, et al. (2001) ให้คำนิยามของโซ่อุปทาน โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับได้แก่ Basic/Direct Supply Chain, Extended Supply Chain และ Ultimate Supply Chain ตามรายละเอียด ดังนี้

ระดับที่ 1 : Basic/Direct Supply Chain ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มของบริษัท 3 บริษัท หรือมากกว่าที่มีความเกี่ยวข้องกันตั้งแต่ต้นทาง (ผู้ผลิต) ไปจนถึงปลายทาง (ลูกค้า) ทั้งในส่วนของการส่งผ่านของสินค้า บริการ การเงิน และข้อมูลทางการค้า



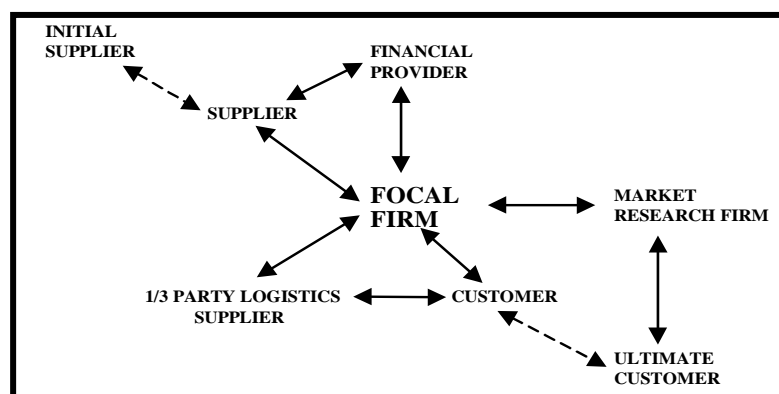
ภาพประกอบที่ 1 แสดง Basic/Direct Supply Chain

ระดับที่ 2 : Extended Supply Chain จะเป็นการขยาย Basic Supply Chain ให้กว้างออกไปอีกหนึ่งระดับ โดยจะมีการเพิ่มคนกลางทั้งในส่วนของผู้ผลิตและส่วนของลูกค้าขึ้นมา ซึ่งเมื่อระบบโซ่อุปทานมีสมาชิกเพิ่มมากขึ้นดังเช่นในระดับที่สองนี้ การบริหารจัดการโซ่อุปทานก็จะมี ความยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้น เนื่องจากการไหลของข้อมูลทางการค้า (Information flow) จะต้องใช้เวลานานขึ้นในการส่งผ่านจากลูกค้า (Tier 2) ไปยังผู้ผลิต (Tier 2) และข้อมูลบางส่วนก็อาจเกิดการสูญหายหรือมีการบิดเบือนไปจากข้อมูลที่ได้รับมาจากลูกค้าโดยตรง



ภาพประกอบที่ 2 แสดง Extended Supply Chain

ระดับที่ 3 : Ultimate Supply Chain จะเป็น Supply Chain ระดับสูงสุดที่ Mentzer ได้ให้คำจำกัดความไว้ คือเป็นกลุ่มของบริษัทที่เกี่ยวข้องกันทั้งที่อยู่ต้นทางและปลายทาง โดยการส่งผ่านสินค้า/บริการ จะเริ่มต้นจากผู้ผลิตรายแรกสุด (Initial Supplier) ไปจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย (Ultimate Customer)



ภาพประกอบที่ 3 แสดง Ultimate Supply Chain

จากคำนิยามของ Mentzer พบว่าในทุกๆ Supply Chain ทั้ง 3 ระดับนั้น จะมี Focal Firm เป็นตัวกลางใน Chain นั้นๆ เสมอ ความหมายของ Focal Firm ก็คือ บริษัทที่อยู่ใน Supply Chain ที่มีอำนาจต่อรองสูงที่สุดใน Chain นั้นๆ และจะเห็นได้ว่า ยิ่งระดับของการบริหารโซ่อุปทานสูงขึ้นเท่าใด จำนวนของบริษัทที่มีความเกี่ยวข้องจะมีมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งส่งผลให้การบริหารโซ่อุปทานมีความยุ่งยากมากขึ้น สำหรับในประเทศไทยส่วนใหญ่แล้วการจัดการโซ่อุปทานจะอยู่ในระดับ “Basic” และ “Extended” Supply Chain เท่านั้น ส่วนการจัดการโซ่อุปทานในระดับ “Ultimate” Supply Chain นั้น มีเพียงผู้ประกอบการที่เป็นบริษัทข้ามชาติซึ่งรับเอาการบริหารจัดการของบริษัทแม่จากต่างประเทศเข้ามาใช้

คำนิยามของ Stock และ Lambert ที่กล่าวไว้ในปี 2544 ว่า โซ่อุปทานคือ การบูรณาการดัชนีการดำเนินธุรกิจจากลูกค้าคนสุดท้ายไปถึงผู้ผลิตรายแรกที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของจัดหาวัตถุดิบ สินค้า บริการ และข้อมูลทางการค้าที่ช่วยสร้างประโยชน์ส่วนเพิ่มให้แก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบการค้านั้น โดย Stock และ Lambert ได้กำหนดดัชนีชี้วัดการดำเนินธุรกิจ ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมทางการค้า 8 กิจกรรม ได้แก่ Customer Relationship Management, Customer Service Management, Demand Management, Order Fulfillment, Manufacturing Flow Management, Supplier Relationship Management, Product Development and Commercialization และ Return

จากคำนิยามของ Stock และ Lambert แล้ว จะเห็นได้ว่า ความต้องการสินค้า บริการ และข้อมูลทางการค้านั้น เริ่มมาจากลูกค้าเป็นผู้ดึงให้ระบบโซ่อุปทานเกิดการผลิตสินค้าขึ้นมา (Pull Strategy) ด้วยเหตุนี้ จึงมีคำถามเกิดขึ้นว่า ในความเป็นจริงแล้วควรที่จะเรียกชื่อว่า “โซ่อุปทาน” (Supply Chain) หรือควรที่จะเรียกว่า “โซ่อุปสงค์” (Demand Chain) เนื่องจากความต้องการสินค้านั้นเกิดขึ้นมาจากฝั่งของลูกค้า ไม่ใช่เกิดจากความต้องการที่จะขายสินค้าของฝ่ายผู้ผลิต

คำนิยามของ Council of Logistics Management (CLM) ที่ว่า โซ่อุปทานเป็นความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนและการบริหารกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหา การแปรรูป และกิจกรรมโลจิสติกส์ทุก ๆ กิจกรรม ซึ่งจะรวมถึงการประสานงานกัน (Coordination) และการปฏิบัติ/ร่วมมือกัน (Collaboration) ระหว่างผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ตัวกลาง ผู้ให้บริการขนส่ง และลูกค้า

สรุปคำนิยาม

จากทั้งสามคำนิยามข้างต้น พอที่จะสรุปความหมายโดยรวมของ Supply Chain ได้ว่า หมายถึง การบริหารการส่งผ่านของข้อมูล (Information) และสินค้าหรือบริการ (Product or Service) จากแหล่งกำเนิดวัตถุดิบ (Initial Supplier) ไปจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย (Ultimate Customer) โดยจะต้องมีการร่วมมือกันระหว่างบริษัท/ผู้มีส่วนร่วม ที่เป็นสมาชิกภายในโซ่อุปทาน เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด ซึ่งการที่โซ่อุปทานจะสำเร็จได้จะต้องประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญ ดังนี้ มีความไวเนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน, มีการ

แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน, มีการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน, มีการใช้ระบบบูรณาการ และมีการพัฒนาบุคลากร ซึ่งหากทุกๆ บริษัทในโซ่อุปทาน เห็นความสำคัญของการทำงานอย่างเป็นระบบ และมีการทำงานร่วมกันแล้ว จะทำให้โซ่อุปทานประสบความสำเร็จในการดำเนินการสามารถที่จะเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ลดต้นทุนของโซ่อุปทานจากการทำงาน และใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีการควบคุมสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ส่งผลต่อต้นทุนรวมที่ลดลง และท้ายสุดจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

2. องค์ประกอบของการจัดการโซ่อุปทาน

โครงสร้างโซ่อุปทาน (Supply Chain Model) ลักษณะโครงสร้างของโซ่อุปทานมีอยู่หลายรูปแบบส่วนมากมีลักษณะที่คล้าย ๆ กันไม่แตกต่างกันมากนัก ซึ่งรูปแบบแรกจะมีการไหลในลักษณะของอับสตรีม จากภาพที่ 1 คือ ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) ถึงผู้กระจายสินค้า (Distributor) และ คาว์นส์ตรีม ผู้กระจายสินค้า (Distributor) ถึง ผู้บริโภค (Customer) การระบุว่าจุดไหนคืออับสตรีมนั้น ให้ใช้ตำแหน่งของบริษัทที่พิจารณาเป็นหลัก ผู้กระจายสินค้า (Distributor) บริษัทที่อยู่ทางด้านซ้าย ทิศทางย้อนไปหาแหล่งวัตถุดิบ จะเรียกว่า อับสตรีม (Upstream) และเรียกแต่ละจุดบนอับสตรีมว่า ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) ในทางกลับกัน บริษัทที่อยู่ทางด้านขวา (ทิศทางมุ่งไปหาผู้บริโภค) จะเรียกว่า คาว์นส์ตรีม (Downstream) และเรียกแต่ละจุดบนคาว์นส์ตรีมว่า ผู้บริโภค (Customer) การเรียงลำดับส่วนประกอบของโซ่อุปทานจากอับสตรีมไปยังคาว์นส์ตรีม อาจเรียงได้ ดังนี้

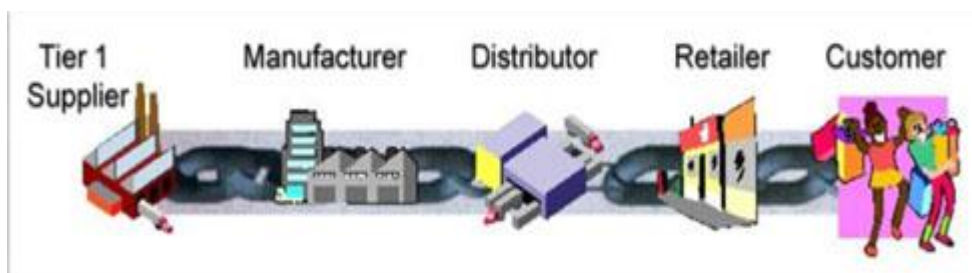
ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ/ส่วนประกอบ (Raw Material/ component suppliers)

ผู้ผลิต (Manufacturers)

ผู้ค้าส่ง/ผู้กระจายสินค้า (Wholesalers/distributors)

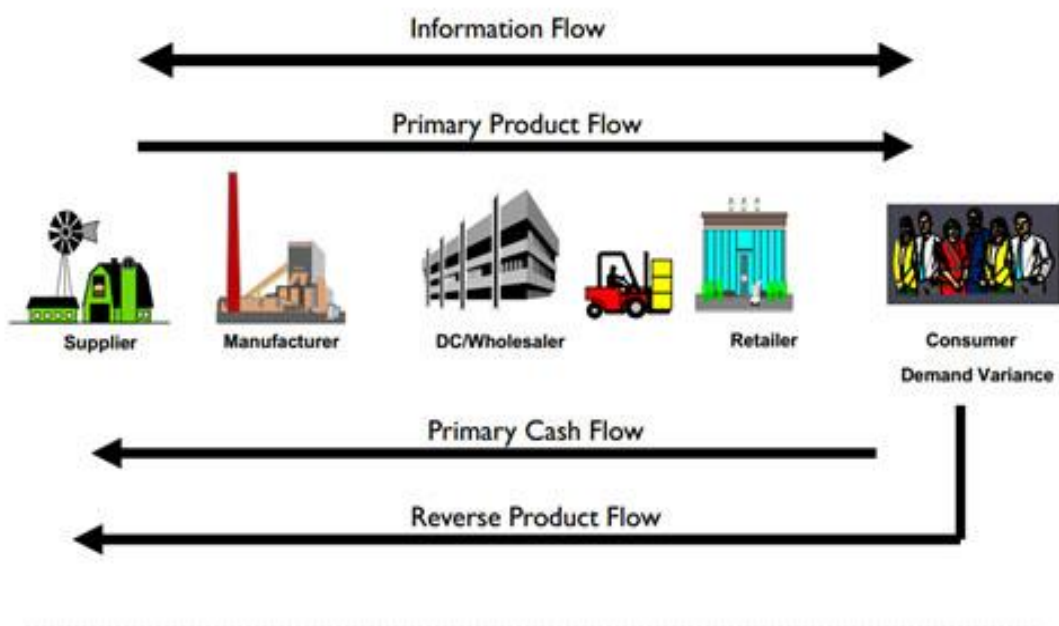
ผู้ค้าปลีก (Retailers)

ผู้บริโภค (Customer)



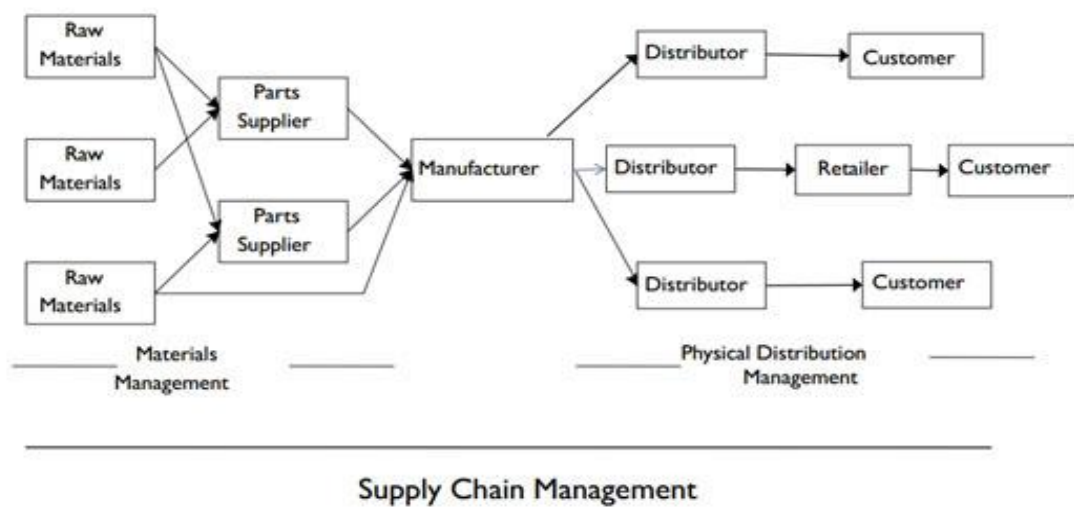
ภาพประกอบที่ 4 แสดงแผนภาพโซ่อุปทาน ที่ 1

Three Primary Flow

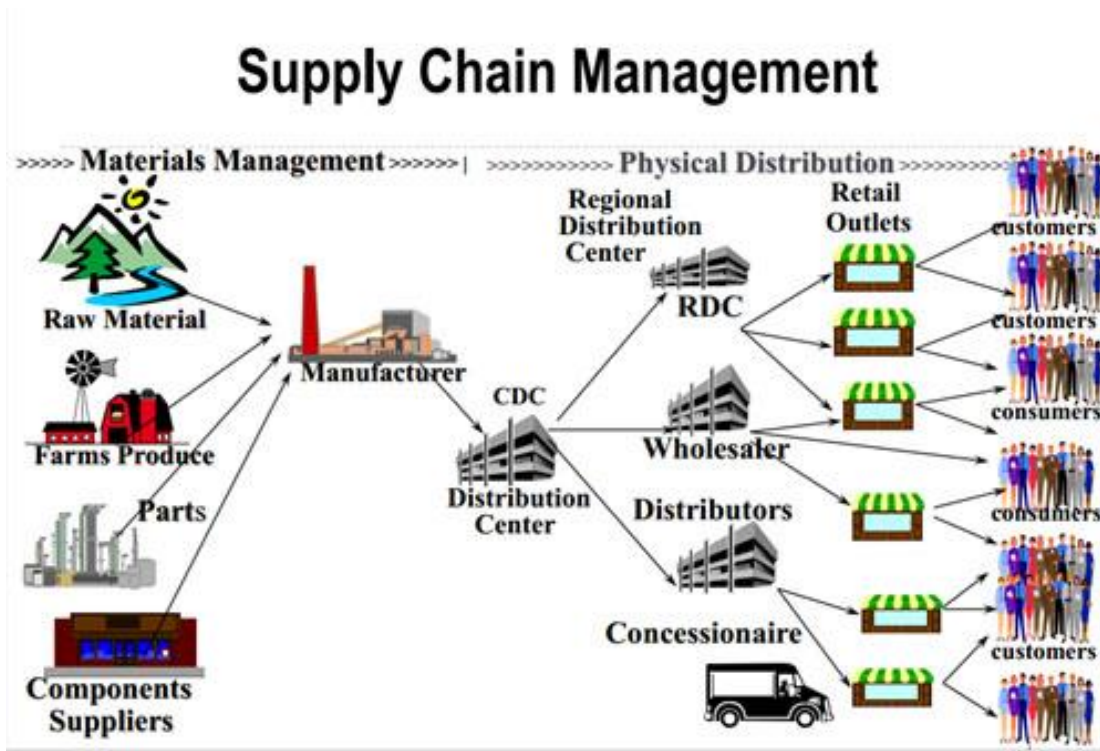


ภาพประกอบที่ 5 แสดงแผนภาพโซ่อุปทาน ที่ 2

Supply Chain Management

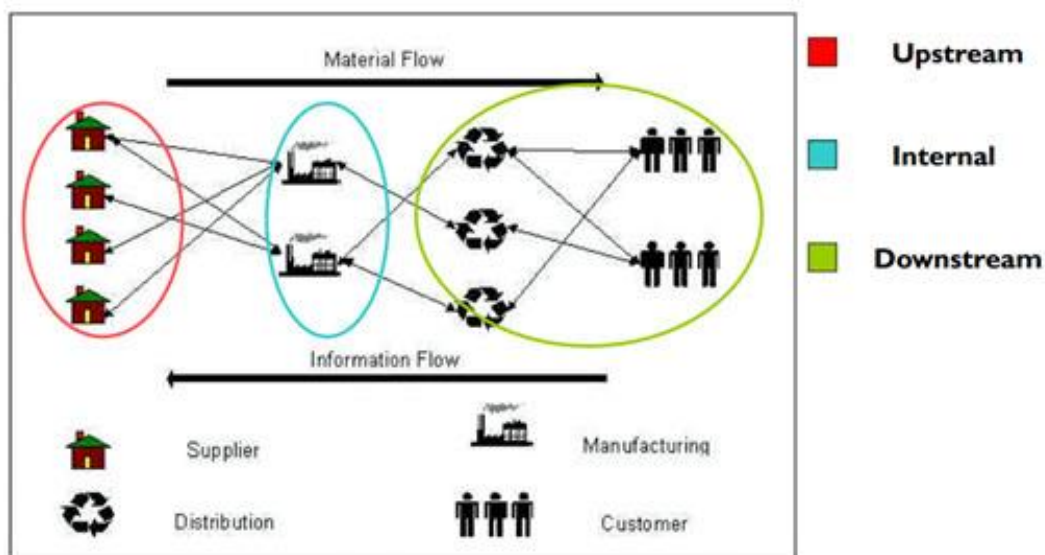


ภาพประกอบที่ 6 แสดงโครงสร้าง Supply Chain Management ที่ 1 (SCM)



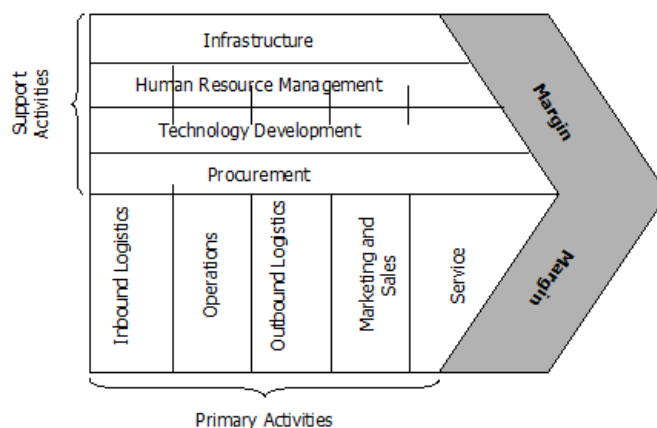
ภาพประกอบที่ 7 แสดงโครงสร้าง Supply Chain Management ที่ 2 (SCM)

Components of Supply Chains



ภาพประกอบที่ 8 แสดง Components of Supply Chains

Michael E. Porter ได้ให้ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างโซ่คุณค่า (Value Chain) ของบริษัท เพื่อที่จะเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันว่าสามารถแบ่งกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเพิ่มมูลค่าได้เป็นสองส่วนด้วยกันคือกิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ดังที่จะเห็นได้ในภาพ



Porter 1985

ภาพประกอบที่ 9 แสดง โซ่คุณค่า (Value Chain)

องค์ประกอบของ Value Chain ประกอบไปด้วย 2 ส่วนใหญ่ คือ กิจกรรมหลัก (Primary Activity) ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ

Inbound Logistics คือ กระบวนการขนส่งและเก็บรักษาวัตถุดิบที่จะใช้ในการผลิต

Operation คือ กระบวนการผลิตสินค้า Outbound Logistics คือ การเก็บรักษาสินค้าที่ผลิตแล้วและจัดส่งสินค้า

Marketing and Sales คือ กระบวนการทางการตลาด เช่น การโฆษณา การส่งเสริมขาย เป็นต้น

Service คือ บริการหลังการขาย

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activity) เป็นการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กรเพื่อสนับสนุน กิจกรรมหลัก ประกอบด้วย

Procurement คือ กระบวนการการจัดซื้อ

Technology Development คือ การวิจัยเทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงกระบวนการ

Human Resource Management คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาประสิทธิภาพ

Firm Infrastructure คือ ระบบโครงสร้างองค์กรและหน่วยงานอื่นๆ ที่มีส่วนในกระบวนการ

สรุปองค์ประกอบของการจัดการโซ่อุปทาน

วัตถุประสงค์สำคัญของ Supply Chain Management (SCM) จะมุ่งเสริมสร้างผลผลิต (Productivity) และศักยภาพที่เหนือกว่า (Core Competency) โดยสามารถนำไปใช้ในระบกกกลยุทธ์ ที่เป็น Action Plan ขององค์กร โดยมีเป้าประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. มีเป้าหมายเพื่อความพอใจของลูกค้า
2. ใช้เป็นกลยุทธ์ในการลดต้นทุนและสร้างกำไร
3. เป็นกลยุทธ์เพื่อมุ่งเพิ่มศักยภาพการผลิตและบริการ
4. ใช้เป็นกลยุทธ์ในการเติบโตที่มีเสถียรภาพขององค์กร

2. แนวคิดของกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

1. กรอบแนวความคิดแบบ Prescriptive

เป็นกรอบแนวความคิดที่พบมากที่สุดซึ่งอธิบายถึงพัฒนาการของความรู้ในองค์กร หรือที่เรียกว่ากระบวนการความรู้ (Knowledge Process) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๆ ดังนี้

1.1 การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้ อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ “รู้” นั่นเอง โดยทั่วไปองค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “Knowledge Mapping” หรือ การทำแผนที่ความรู้ เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กรแล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้้องค์กรสามารถกำหนดขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถ จัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประโยชน์ของการจัดทำแผนที่ความรู้คือ ช่วยทำให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร ทำให้้องค์กรทราบว่ามีความรู้ที่ทับซ้อนกัน ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือไม่ ซึ่งก่อให้เกิดความสับสนเปลืองในการจัดเก็บและรวบรวมและทำให้ บุคลากรทุกคนทราบว่า้องค์กรมีความรู้ อะไรและจะหาความรู้ที่ตนเองต้องการได้ที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็น โครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่้องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในการต่อยอดขยาย ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการใช้เพื่อศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการทำงานและการเคลื่อนย้ายแหล่งความรู้ต่อระบบต่าง ๆ ใน้องค์กร

1.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) จากแผนที่ ความรู้ ้องค์กรจะทราบว่า มีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้ว้องค์กรก็จะต้องหาวิธีการ ในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นที่มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้ เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่ มีนั้น ้องค์กรอาจ สร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้ หรือนำความรู้จากภายนอก้องค์กรมาใช้ นอกจากนี้ ้องค์กรอาจจะต้องพิจารณาคำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากร ในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้น หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือ บรรยากาศและ

วัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็วขึ้น และทำให้การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกทำให้รวดเร็วยิ่งขึ้น

1.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรจะต้องจัดการความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบนั้นหมายถึงการจัดการทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้เป็นการรวบรวม การค้นหา การนำไปใช้ ทำได้ง่าย และรวดเร็ว การแบ่งชนิดหรือประเภทความรู้ขึ้นขึ้นอยู่กับว่าผู้ที่จะนำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์กรเป็นแบบใด โดยทั่วไปการแบ่งประเภทความรู้จะแบ่งตามสิ่งต่อไปนี้

1.3.1 ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร (เช่น การจัดทำ ทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ)

1.3.2 หัวข้อ/หัวเรื่อง

1.3.3 หน้าที่/กระบวนการ

1.3.4 ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ กลุ่มตลาด หรือกลุ่มลูกค้า

1.4 การให้รหัสและการกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) นอกจากการจัดการทำสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบแล้ว องค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้งานง่ายด้วยซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะคือ

1.4.1 การจัดทำปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรจะช่วยทำให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว

1.4.2 การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กร นั่นคือ องค์กรควรจัดทำคำนิยามศัพท์หรือคำจำกัดความ ความหมายของคำต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันซึ่งจะช่วยให้การป้อนข้อมูล/ความรู้ การแบ่งประเภทและการจัดเก็บ ได้มาตรฐานเดียวกัน สำคัญต้องมีการ Update นิยามศัพท์ต่าง ๆ ให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างรวดเร็ว

1.4.3 การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่าง ๆ เช่น ความครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัย สอดคล้อง และตรงตามความต้องการของผู้ใช้

1.5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ความรู้ที่ได้มานั้นจะไร้ค่า หากไม่ถูกนำไปเผยแพร่ให้กับผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นองค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ ทั้งความรู้ประเภท Tacit และ Explicit โดยทั่วไปการส่งและกระจายความรู้ผู้ใช้มีสองลักษณะคือ

1.5.1 การป้อนความรู้ (Push) คือการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการ หรือเรียกง่าย ๆ ว่าเป็นแบบ Supply-Based เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ข่าวสารต่าง ๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไปมักจะทำให้ผู้รับรู้สึกว่าได้รับข้อมูล/ความรู้มากเกินไป หรือไม่ตรงตามความต้องการ

1.5.2 การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (Pull) คือการที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป การกระจายความรู้แบบนี้เรียกว่า Demand Based ดังนั้นองค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ Push และ Pull เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ความรู้ ซึ่งอาจจะใช้เครื่องมือหลากหลายประเภทที่จะนำมาใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงช่วยให้ผู้ที่ต้องใช้ข้อมูลสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวกอันจะทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) การจัดทำเอกสารฐานความรู้ รวมทั้งทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น อย่างไรก็ตาม วิธีการดังกล่าวใช้ได้ดีสำหรับความรู้ประเภท Explicit เท่านั้น สำหรับการแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit นั้นจะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัว หรือกลุ่มตามที่ Mr.Ikujiro Nonaka เรียกว่า Socialization จากการศึกษา (Gilbert, Michael and Harmut Krause, 2002, pp89-105) พบว่าองค์กรส่วนใหญ่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างทั่วถึงเท่าไรนัก สาเหตุเนื่องมาจากอุปสรรคหลัก ๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคที่สำคัญสำหรับองค์กรที่เริ่มจะมีการบริหารจัดการความรู้หรือองค์กรที่จัดตั้งขึ้นใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่เกิดจากการควบรวมหน่วยงานจากหลายหน่วยงานมาอยู่ในที่เดียวกัน

ตารางที่ 1 แสดงอุปสรรคของการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้

ชนิดของอุปสรรค	อุปสรรค
1. ตัวบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> - มีทัศนคติที่ว่า ความรู้คืออำนาจ - ไม่ทราบว่ามีประโยชน์ต่อคนอื่นหรือไม่ - ไม่ทราบว่ามีคนอื่นรู้สิ่งที่ตนเองรู้ - ไม่เห็นประโยชน์ ไม่มีแรงจูงใจ ของการแลกเปลี่ยนความรู้ - ไม่มีเวลาและความมุ่งมั่นเพียงพอในการเรียนรู้จากผู้อื่น - ไม่มีความสัมพันธ์หรือความคุ้นเคยเพียงพอกับบุคคลที่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วย (ยังไม่ไว้เนื้อเชื่อใจกัน)
2. ส่วนรวม/โครงสร้าง	<ul style="list-style-type: none"> - ยังไม่มีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ - ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน - ระบบสารสนเทศไม่เอื้อ - ยังไม่มีระบบยกย่องชมเชยให้รางวัลแก่ผู้ที่แลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่น
3. ค่านิยม/วัฒนธรรม	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีภาษากลาง (Common Language) ที่เข้าใจและใช้ร่วมกันได้ - มีการแข่งขันระหว่างหน่วยงานสูง - บุคคลไม่ให้ความร่วมมือ ไม่เปิดเผย - ผู้บริหารไม่ยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการลองสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ

จะเห็นได้ว่าอุปสรรคส่วนใหญ่เป็นเรื่องของทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กร สิ่งที่ทำยากก็คือ องค์กรจะอย่างไรเพื่อที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนส่วนใหญ่ ให้เห็นประโยชน์ของการแบ่งปันความรู้เปิดกว้างและยอมรับกันมากขึ้น จึงจะทำให้ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์ การแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit นั้น ทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักใช้วิธีผสมผสาน เพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช้ตามความถนัดและสะดวกโดยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งต้องอาศัยการถ่ายทอดโดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก เครื่องมือในการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้เกิดการถ่ายทอดข้อมูลความรู้ประเภท Tacit ได้แก่

1.6.1 การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่า การทำงานแต่ละเรื่องต้องอาศัยความผู้เชี่ยวชาญจากหลาย ๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกัน จึงจะ

ประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีม จะทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น ทั้งนี้ในการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หัวหน้าทีมควรสร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อช่วยให้เกิดความคุ้นเคยระหว่างกัน ทำให้ทุกคนเข้าใจและมุ่งไปที่วัตถุประสงค์เดียวกัน สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อกัน และสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ระหว่างมีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันนั้น ควรมีการจดบันทึก หรือรวบรวมความรู้ที่เกิดขึ้นไว้ด้วย

1.6.2 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Communities of Practice : CoP) เป็นอีกเทคนิคหนึ่งที่มีการใช้อย่างแพร่หลาย โดย CoP เป็นกลุ่มคนที่มีการรวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ดีขึ้น ส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้ มักจะมาจากคนที่มิอยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน หรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างกันจะเป็นสิ่งสำคัญ โดย CoP จะมีความแตกต่างจากการจัดตั้งทีมงาน เนื่องจากเป็นการร่วมกันอย่างสมัครใจ เป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกัน โดยกิจกรรมทางสังคม ที่มีการมอบหมายงานเฉพาะหรือเป็น โครงการ แต่จะเลือกทำในหัวข้อเรื่องที่สนใจร่วมกันเท่านั้น การทำ CoP จะมีระยะเวลาในการเริ่มต้นและสิ้นสุด โดยหากสมาชิกภายในกลุ่มหมดความสนใจ หรือบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันแล้ว กลุ่ม CoP ก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น เปลี่ยนหัวข้อของกลุ่มหรือมีการจัดตั้งกลุ่มใหม่ ๆ ขึ้นมา ทั้งนี้ระหว่างอยู่รวมกันควรมีการบันทึกสิ่งที่เรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ด้วย อย่างไรก็ตามแม้จะเกิดขึ้นโดยการรวมตัวของสมาชิกที่สนใจร่วมกันและจัดการกันเอง แต่ก็ต้องมีการกำหนดบทบาทที่ชัดเจน เพื่อให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นไปอย่างยั่งยืนในระดับหนึ่ง เช่น

- ควรมีการยกย่องและให้การยอมรับกลุ่ม CoP จากผู้บริหารขององค์กร
- ช่วยสนับสนุนให้การสื่อสารระหว่างสมาชิก CoP เป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว เช่นการลงทุนในเรื่องสื่อสารสนเทศ สถานที่ที่ใช้ประชุม เป็นต้น
- พยายามชักจูง หรือทำให้สมาชิกเห็นประโยชน์ในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน
- ให้แรงจูงใจ หรือรางวัลสำหรับสมาชิกที่ให้ความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเป็นตัวอย่างแก่คนอื่น ๆ ต่อไป
- ส่งเสริมให้ CoP มีการเติบโตและขยายตัว

1.6.3 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ระบบพี่เลี้ยง เป็นวิธีการในการถ่ายทอด Tacit Knowledge แบบตัวต่อตัว จากผู้มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังกลุ่มบุคลากรรุ่นใหม่ หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า เป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่ง และอาวุโสกว่า ซึ่งอาจจะอยู่ในหน่วยงาน

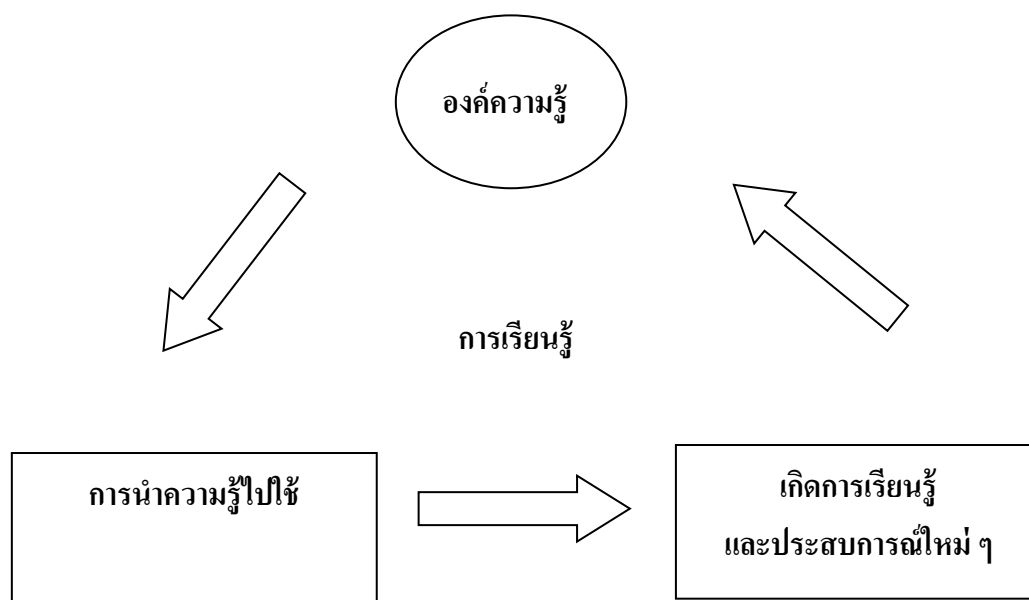
เดียวกัน หรือต่างหน่วยงานก็ได้ หากอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน ก็ไม่ควรเป็นผู้บังคับบัญชา และ ลูกน้องกัน โดยทั่วไประบบพี่เลี้ยงนี้จะใช้เวลาค่อนข้างนาน เพราะทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องสร้างความคุ้นเคย ความสัมพันธ์ และความเข้าใจกัน ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงนั้นนอกจากจะให้คำปรึกษาในด้าน การงานแล้ว ยังเป็นที่ปรึกษาในเวลามีปัญหาหรือสับสน ที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรม จริยธรรม และการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

1.6.4 การสลับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) การสลับเปลี่ยนงานเป็นการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวกัน หรือข้ามสายงานเป็นระยะ ๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่าย (ผู้ที่ถูกย้ายและผู้ที่อยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ) ทำให้ผู้ถูกย้ายเกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้น สำหรับการยืมตัวบุคลากรมาทำงานชั่วคราวนั้น เป็นการย้ายบุคลากรระดับบริหาร หรือบุคลากรที่มีความสามารถสูง ไปช่วยในหน่วยงานข้ามสายงาน หรือหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ถูกยืมตัวถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ของตนเอง ให้หน่วยงาน เป็นการกระจายความรู้ที่ได้ผลระยะสั้น ในขณะที่เดียวกัน ผู้ถูกยืมตัวก็ได้เรียนรู้จากบุคลากรในหน่วยงานอื่น ซึ่งสามารถนำมาพัฒนางานตนเอง หรือสร้างความรู้ใหม่ ๆ และสามารถนำความรู้ที่ได้จากหน่วยงานเดิมมาแลกเปลี่ยนในที่ใหม่ด้วยเช่นกัน

1.6.5 เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนรู้ความ (Knowledge Forum) การจัดการประชุม หรือกิจกรรมอย่างเป็นทางการจะลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรมีโอกาสนพบปะพูดคุยกัน ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การสัมมนา และการประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ การใช้เวลาก่อนและ หลังการประชุมต่าง ๆ เพื่อพูดคุยในเรื่องต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากวิธีที่ได้กล่าวมาแล้ว การจัดสถานที่ทำงานและสร้างบรรยากาศในการทำงาน ก็มีมีส่วนช่วยเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร

1.7 การเรียนรู้ (Learning) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้คือการเรียนรู้ของบุคลากร และนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้น ขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถึงแม้ว่าองค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้ และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ดังคำกล่าวของ Peter Senge ที่ว่า “ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรก็ตามอย่างมีประสิทธิภาพ (Knowledge is the capacity for effective action) องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมาว่าจะเป็นความสำเร็จหรือ ความล้มเหลว เพราะกระบวนการเรียนรู้มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับ ในการลองนำความรู้ที่ได้รับมาฝึกปฏิบัติ หากล้มเหลวก็จะไม่ทำให้ผิดซ้ำสองอีก อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วย การเรียนรู้

ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้เหล่านี้จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ อีกทั้งเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุดที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”



ภาพประกอบที่ 10 แสดงองค์ประกอบของวงจรการเรียนรู้

2. กรอบความคิดแบบ Descriptive

เป็นกรอบความคิดที่อธิบายถึงขั้นตอนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการจัดการความรู้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร การเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับทิศทางองค์กร ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๆ 6 อย่าง ดังนี้

2.1 การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management)

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับองค์กร เพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร และเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากยิ่ง การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นจากการที่คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน การที่บริษัทมีชื่อเสียงและประสบความสำเร็จอย่างสูงในเรื่องการจัดการความรู้เป็นเพราะ พื้นฐานที่ดีของวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร ผลจากการวิจัยชิ้นหนึ่งแสดงให้เห็นว่า ความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ มีความเกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำกำไรที่สูงขึ้น และการเพิ่มผลผลิตขององค์กร ในขณะที่ช่วยให้ต้นทุนทางด้านแรงงานลดต่ำลง ถึงแม้ว่าองค์กร โดยทั่ว ๆ ไป จะตระหนักถึงข้อดีและผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรก็ตาม วัฒนธรรมในองค์กรส่วนใหญ่กลับไม่เอื้อหรือสนับสนุนให้เกิด

การแลกเปลี่ยนความรู้ ดังนั้น การสร้างหรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความพยายามเป็นอย่างสูงและกินเวลานานกว่าที่องค์กรจะเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน และที่สำคัญกว่านั้นก็คือ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะทำให้ความเชื่อและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น สามารถซึมลึกเข้าไปในบรรทัดฐานและค่านิยมของคนในองค์กรจนก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขึ้นมาได้ องค์กรควรที่จะทำการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยที่เน้นในเรื่องของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ควรที่จะเริ่มต้นจากผู้บริหาร ก่อนที่จะขยายผลออกไปสู่บุคลากรในทุกระดับ ประเด็นที่องค์กรควรพิจารณาถึงในองค์ประกอบ ดังนี้

2.1.1 ผู้บริหารระดับสูง จะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่รวมถึงมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

2.1.2 จัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่ดำเนินการวางแผนและจัดกิจกรรมต่าง ๆ

2.1.3 กำหนดว่าอะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของการจัดการความรู้ และต้องมั่นใจได้ว่า ปัจจัยเหล่านี้มีอยู่หรือสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ภายในองค์กร

2.1.4 ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้

2.1.5 สร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถทดลองผิดลองถูกได้และเปิดกว้างให้มีการทดลองนำเอาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาปฏิบัติจริง

2.2 การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารเป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น สิ่งที่องค์กรจะต้องสื่อสารให้ทุกคนภายในองค์กรเข้าใจก็คือ องค์กรกำลังจะทำอะไร จะทำเมื่อไร และจะอย่างไร ถ้าองค์กรสามารถสื่อสารสิ่งเหล่านี้ให้พนักงานทุกคนรับทราบ ได้อย่างชัดเจน ก็จะเป็นก้าวแรกที่ทำให้พนักงานสนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงเริ่มปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานเอง องค์กรต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบ และทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ทราบเท่าที่องค์กรต้องการให้การจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรม การสื่อสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก ๆ 3 อย่าง คือ

2.2.1 เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร

2.2.2 กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสาร

2.2.3 ช่องทางในการสื่อสาร

2.3 กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) กระบวนการและเครื่องมือเปรียบเหมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร และช่วยให้กระบวนการความรู้เกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น การเลือกใช้เครื่องมือและกระบวนการนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับความรู้ 2 ประเภทคือ tacit และ explicit กระบวนการและเครื่องมือสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือส่วนที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.3.1 กระบวนการและเครื่องมือ ส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ จะมีความสำคัญเป็นอย่างมาก สำหรับความรู้ประเภท tacit เนื่องจากความรู้ที่อยู่ในตัวคนจะสามารถสื่อสาร และเปลี่ยนได้ดีที่สุด โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ความรู้ และผู้รับความรู้ ตัวอย่าง ของเครื่องมือที่องค์กรสามารถนำมาใช้ เพื่อช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท tacit คือ

2.3.1.1 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice : CoP)

2.3.1.2 การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation)

2.3.1.3 การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional team)

2.3.1.4 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring Systems)

2.3.1.5 เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

2.3.2 การบวนการและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น ถึงแม้จะทราบอยู่แล้วว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง กับ วัฒนธรรมเป็นส่วนใหญ่ แต่เนื่องจากเทคโนโลยี สารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทที่สำคัญในชีวิตการทำงานประจำวันและเป็นเครื่องมือที่จะสื่อสารเชื่อมโยงบุคลากร เพราะฉะนั้นคงจะไม่สามารถปฏิเสธได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จอย่างสูงสุด เทคโนโลยีสารสนเทศจะเข้ามามีส่วนสำคัญในขั้นตอนการค้นหารวบรวมจัดเก็บและเข้าถึงความรู้โดยเป็นช่องที่เพิ่มเติมขึ้นมา นอกเหนือจากการพบปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสาขา กระจายอยู่ต่างสถานที่กันหรือองค์กรที่มีสภาพการทำงานที่ไม่เอื้อให้บุคลากรได้มาพบกัน เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้องค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Explicit ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) วัตถุประสงค์ขององค์กรประกอบนี้เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับ สำหรับการจัดการความรู้ โดยที่องค์กรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางและหลักการจัดการความรู้แก่บุคลากร เพื่อที่จะสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร นอกจากทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้แล้ว องค์กรควรที่จะให้ความรู้เกี่ยวกับประโยชน์ของการจัดการความรู้ โดยที่อาจจะยกตัวอย่างหรือกรณีศึกษาในหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในเรื่องการจัดการความรู้และประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้ ข้อมูลเหล่านี้จะ

ช่วยให้บุคลากรภายในองค์กรมองเห็นสิ่งที่พวกเขาจะได้รับจากการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้องค์กรควรพิจารณาให้มีการจัดฝึกอบรมในหลายรูปแบบ เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างสะดวก เช่น นอกจากจะจัดให้มีการฝึกอบรมตามห้องเรียนแล้วก็อาจจะจัดฝึกอบรมผ่านระบบ Web-Based Training หรือจัดให้มีการเอกสารและเครื่องมือเพื่อช่วยให้คนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้งนี้พิจารณาเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของการทำงานของบุคลากร นอกจากเรื่องรูปแบบและการฝึกอบรมแล้วองค์กรอาจจะพิจารณาว่า หัวข้อเกี่ยวกับการจัดการความรู้ จะถูกนำไปผนวกหรือบูรณาการเข้ากับการฝึกอบรมที่มีอยู่ปัจจุบันในองค์กรได้อย่างไร องค์กรจะต้องตระหนักว่าการให้การฝึกอบรมเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งเท่านั้นที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ บุคลากรจะไม่สามารถเข้าใจแนวคิดและวิธีปฏิบัติของการจัดการความรู้ได้อย่างชัดเจน ถ้าได้รับเพียงแต่การฝึกอบรมโดยปราศจากการศึกษาค้นคว้าและการเรียนรู้ด้วยตนเอง

2.5 การวัดผล (Measurements) การวัดผลถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยบอกถึงสถานภาพของกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ผลจากการจัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะช่วยให้้องค์กรสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น วัดดูประสงค์ของการวัดผลจริง ๆ จึงไม่ใช่เป็นการควบคุม แต่เป็นการบริหารจัดการและการเรียนรู้พัฒนาการวัดและผลจากการวัดจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การริเริ่มการจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบผลสำเร็จแบบยั่งยืน ผู้บริหารองค์กรย่อมต้องการที่จะเห็นผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงผลประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนและการจัดการความรู้ ถ้าต้องมีการลงทุนเพิ่มเติมในเรื่องของระบบต่าง ๆ หรือการตัดสินใจที่จะให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ นอกจากนั้น การวัดผลยังจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้้องค์กรทราบถึงสถานะในขณะนั้นว่าได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้วหรือยัง อย่างไรก็ตามการวัดผลหลักของการจัดการความรู้หรือแม้แต่การวัดมูลค่าของความรู้ นั้น เป็นเรื่องใหม่ที่ยังไม่ชัดเจนนัก การวัดผลตอบแทนจากการลงทุนด้านการจัดการความรู้ หรือการวัดผลตอบแทนของความรู้เป็นเรื่องที่ละเอียดและซับซ้อนเป็นอย่างมาก เนื่องจากผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่้องค์กร ได้จากความรู้หรือการจัดการความรู้สามารถแทรกอยู่ได้ทุกส่วนของภารกิจของ้องค์กร การแยกผลลัพธ์ที่เกิดจากความรู้ยังต้องใช้เวลาานกว่าที่จะสามารถวัดผลจากการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม

2.6 การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล (Recognition and Rewards) มีแนวทาง ดังนี้

2.6.1 ้องค์กรอาจจะต้องใช้การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้น เพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้

2.6.2 ้องค์กรการที่จะยกย่องคนที่มีความประพฤติที่พึงประสงค์ในการสร้างถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมงาน โดยที่อาจจะมีการทำเป็นรายการของ

พฤติกรรมที่ควรสนับสนุนให้เกิดขึ้นในองค์กร แล้วเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมกันลงคะแนนว่าใครที่มีคุณสมบัติตรงกับพฤติกรรมเหล่านั้นมากที่สุด

2.6.3 องค์กรควรมีการปรับแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะจูงใจให้คนเข้ามาร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ โดยมีแผนเหล่านี้จะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร

2.6.4 องค์กรควรมีการบูรณาการแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเข้ากับระบบการประเมินผลงานและการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน

2.6.5 องค์กรจำเป็นต้องค้นหาว่า อะไรเป็นแรงจูงใจสำคัญสำหรับคนในองค์กรให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

3. โมเดลปลา (Tuna Model)

ประพนธ์ ผาสุขยืด (2547) ได้เสนอกรอบความคิดการจัดการความรู้ แบบปลา (Tuna Model) เป็นกรอบความคิดอย่างง่ายในการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) โดยเปรียบเทียบการจัดการความรู้เสมือนปลาหนึ่งตัว ซึ่งมีส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ ส่วนหัว ลำตัว และหางปลา ตัวแบบปลา (Tuna Model) ที่เปรียบเทียบการจัดการความรู้เหมือนปลาหนึ่งตัว โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ

3.1 ส่วนหัวปลา (Knowledge Vision : KV) ส่วนที่เป็นเป้าหมาย คือเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ มองหาเส้นทางที่เดินทางไป แล้วคิดวิเคราะห์ว่า จุดหมายอยู่ที่ไหน ต้องวางแบบใด ไปในเส้นทางไหน และไปอย่างไร ในที่นี้จะเปรียบเทียบเป็นการบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) ก่อนที่จะทำงานอะไรซักอย่างต้องรู้ก่อนว่าต้องการอะไร จุดหมายคืออะไร และต้องทำอะไรบ้าง ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ความเป็นจริงของการจัดการความรู้ไม่ใช่เป้าหมาย แต่เป็นกระบวนการหรือกลยุทธ์ที่ทำให้งานบรรลุผลตามที่ต้องการ โดยใช้ความรู้เป็นฐานหรือเป็นปัจจัยให้งานสำเร็จ อาทิเช่น การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะสู่ความเป็นเลิศ การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพให้ได้รับการรองรับมาตรฐาน การจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารงาน โดยที่ส่วนหัวปลาจะต้องเป็นของผู้ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ทั้งหมด หรือ “คุณกิจ” โดยมี “คุณเอื้อ” และ “คุณอำนวย” คอยช่วยเหลือ

3.2 ส่วนกลางลำตัว (Knowledge Sharing : KS) เป็นส่วนกิจกรรม คือ ส่วนลำตัวที่มีหัวใจของปลาอยู่ท่าหน้า ที่ สลับ ซัด เลือด ไปเลี้ยงส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย ในที่นี้จะเปรียบเทียบเป็นการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) คือจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศที่เกิดการเรียนรู้ เพื่อให้คนเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน จัดเป็นส่วนสำคัญที่สุด และยากที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้ ทั้งนี้เพราะจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้คนยินยอมพร้อมใจที่จะแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันโดยไม่หวงวิชา โดยเฉพาะความรู้ที่ซ่อนเร้นหรือความรู้ฝังลึกที่มีอยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงาน

หรือคุณกิจ พร้อมอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แบบเป็นทีม ให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้และเกิดนวัตกรรม ส่วนตัวปลา บุคคลที่เป็นผู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ “คุณกิจ” โดยมี “คุณอำนวย” เป็นผู้คอยจุดประกายและอำนวยความสะดวก

3.3 ส่วนที่เป็นหางปลา (Knowledge Assets : KA) เป็นส่วนการจดบันทึก คือ องค์ความรู้ที่องค์การได้เก็บสะสมไว้เป็นคลังความรู้หรือขุมความรู้ ซึ่งมาจาก 2 ส่วนคือ

3.3.1 ความรู้ที่ชัดเจนหรือความรู้เปิดเผย (Explicit Knowledge) คือ ความรู้เชิงทฤษฎีที่ปรากฏให้เห็นชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรม เช่น เอกสาร ตำรา และคู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น

3.3.2 ความรู้ซ่อนเร้นหรือความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน ไม่ปรากฏชัดเจนเป็นรูปธรรม แต่เป็นสิ่งที่มีความค่ามาก เมื่อบุคคลออกจากองค์การไปแล้ว และความรู้นั้นยังคงอยู่กับองค์การ ไม่สูญหายไปพร้อมกับตัวบุคคล

3.3.3 การจัดการความรู้ในส่วนนี้เป็นส่วนที่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการจัดเก็บ จัดหมวดหมู่ เพื่อสะดวกในการเข้าถึง และปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ (Update) ช่วยทำหน้าที่เป็นพื้นที่เสมือน (Virtual Space) ให้คนที่อยู่ไกลกันสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn) ได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น บุคคลที่เป็นผู้สกัดแก่นความรู้ คือ “คุณกิจ” โดยมี “คุณลิขิต” เป็นผู้ช่วยจดบันทึก โดยที่ในบางกรณี “คุณลิขิต” ก็ช่วยตีความด้วย



ภาพประกอบที่ 11 แสดง Model ปลา

4. กรณีศึกษารูปแบบการจัดการความรู้

1. บริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบก่อสร้าง จำกัด (ซีแพค)

1.1 วัตถุประสงค์การจัดการความรู้ บริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบก่อสร้าง จำกัด (ซีแพค) เป็นบริษัทในเครือซิเมนต์ไทยเป็นบริษัทผู้ผลิตคอนกรีตผสมรวมแรกของประเทศไทย และได้รับการรับรองระบบคุณภาพทุกคุณภาพที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ISO 9001, ISO 18001, ISO 14001 และ ISO/IEC GUIDE 25 ปัจจุบันซีแพคมีเครือข่ายการให้บริการครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ โดยมีโรงงานกระจายอยู่ทั่วประเทศกว่า 200 แห่ง โดยมีการบริหารธุรกิจเป็นหลักขณะเป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit) และให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ให้พนักงานแก่พนักงานอย่างทั่วถึง ด้วยการทำให้พนักงานมีลักษณะรู้กว้างและรู้ไว ให้พนักงานได้ถ่ายทอดสิ่งที่แต่ละคนทำได้ดีให้คนอื่นได้ลองปฏิบัติตาม นอกจากนี้เครือซิเมนต์ไทยได้กำหนดแนวทางการบริหารให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อนำไปสู่องค์กรนวัตกรรม (Innovation Organization)

1.2 การดำเนินการจัดการความรู้

1.2.1 สารความรู้ ด้วยจุดมุ่งเน้นที่ต้องการให้พนักงานมีความรู้กว้าง บริษัทดำเนินการจัดการความรู้ที่ครอบคลุมใน 6 ประเภท (CPAC KM) ซึ่งเป็นความรู้ที่สอดคล้องกับองค์กรและทิศทางธุรกิจ ได้แก่

1.2.1.1 ความรู้พื้นฐานของ CPAC (Competency Base) เพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้เพื่อตอบสนองต่อสมรรถนะหลักของบริษัท มีคณะกรรมการ competency 7 คณะวิชาชีพรับผิดชอบ

1.2.1.2 Best Practice จากการทำงานแนวทางปฏิบัติที่ดีจากการทำงานไปขยายผลในบริษัท โดยคัดเลือกจากการไปเยี่ยมชม

1.2.1.3 โครงการของพนักงาน (Project Assignment) เพื่อให้พนักงานศึกษาทฤษฎีและจัดทำโครงการจริงมี C-Concrete & C-Marketing รับผิดชอบ

1.2.1.4 ความรู้เสนอโดยพนักงาน (One Point Lesson) เพื่อถ่ายทอดสิ่งที่ทำได้ดีให้ผู้อื่นลองปฏิบัติ มีคณะกรรมการ CPAC Benchmarking & Knowledge management รับผิดชอบ

1.2.1.5 ความรู้จากกิจกรรม Bottom Up เพื่อรวบรวมเรื่องที่ดีให้พนักงานศึกษา เพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานการทำงานของบริษัท มีคณะกรรมการกิจกรรม QCC, Suggestion, Safety รับผิดชอบ

1.2.1.6 Best Practice ภายในเครือซิเมนต์ไทย

1.2.2 คณะทำงานการจัดการความรู้ บริษัทดำเนินการจัดการความรู้แก่พนักงานทั้งหมด เมื่อประมาณปี พ.ศ.2540 ใช้ชื่อว่า “Knowledge Management & Benchmarking”

และพัฒนาจนถึงปัจจุบัน มีคณะกรรมการจัดการความรู้ในองค์กร โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการ การทำงานเป็นแบบข้ามสายงาน (Cross functional)

1.2.3 การสร้างความรู้และการเรียนรู้ การสร้างความรู้ตามกรอบ CPAC KM ได้มีการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นความรู้ทั้ง 6 โดยกำหนดให้สอดคล้องกับทิศทางของธุรกิจ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1.2.3.1 กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ (Vision)

1.2.3.2 พันธกิจ (Mission)

1.2.3.3 จัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategy plan)

1.2.4 กำหนดสมรรถนะหลัก (Core competency) ขององค์กรคือ “ซีแพค” มีสินค้าคุณภาพ บริการประทับใจ”

1.2.5 กำหนดสมรรถนะหลักของพนักงาน หรือการออกแบบสร้างคนให้มีลักษณะที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร โดยจำแนกเป็นสมรรถนะทั่วไปที่พนักงานของบริษัททุกคนต้องมีเหมือนกัน (CPAC common competency) และสมรรถนะเฉพาะเป็นความรู้เฉพาะในสายงานที่เกิดขึ้นในตัวพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งนั้น ซึ่งจะเป็นแผนที่วัดว่าพนักงานคนนี้ควรจะเรียนอะไร การบริหารสมรรถนะอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ การเรียนรู้แบ่งเป็น 5 ระดับ ซึ่งพนักงานทุกคนต้องมีใบประเมินผลของตนเองและทำการสอบวัดผลด้วยตนเอง เพื่อให้ทราบว่าตนเองอยู่ในระดับใดของการเรียนรู้ การกำหนดหลักสูตรเป็นระดับต่าง ๆ นี้มีเป้าหมายเพื่อให้เรียนแบบชั้นเรียน (Class room) การเรียนด้วยตนเอง (Self competency learning) และการเรียนจากหน้าเว็บ (Web based)

1.3 การเข้าถึงความรู้ พนักงานเข้าถึงความรู้ในแต่ละระดับไม่เท่ากัน โดยจะเข้าถึงความรู้ระดับใด ขึ้นอยู่กับระดับตำแหน่งของแต่ละคน เนื่องจากบริษัทมีความรู้ที่เป็นความลับหลายชั้น โดยความรู้ระดับลึกหรือระดับความลับขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่จะเข้าถึง แต่สำหรับความรู้ทั่วไป เปิดโอกาสให้พนักงานเปิดดูได้ทั้งองค์กร

1.4 การแบ่งปันความรู้ ความรู้เป็นสิ่งที่มียู่แล้วในองค์กรเพียงแต่ขาดการจัดการนำความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์ เพราะฉะนั้นบริษัทจึงพยายามดึงความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรในตัวบุคคลทั้งจากผู้บริหาร กรรมการ และพนักงาน ความรู้ที่เกิดจากโครงการของพนักงาน จากการทำงานประจำวัน หรือความรู้จากภายนอกมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่พนักงานองค์กรให้มากที่สุด โดยวิธีการแบ่งปันความรู้ของบริษัท คือ

1.4.1 การทำ Best Practice โดยเสนอและรวมความรู้ดี ๆ โครงการดี ๆ ที่เกิดขึ้นนำไปใช้ขยายผลภายในบริษัท

1.4.2 การนำเสนอโครงการของพนักงาน (Project Assignment) โดยพนักงานศึกษาความรู้และจัดทำโครงการจริง

1.4.3 การเสนอความรู้โดยพนักงานเพื่อถ่ายทอดสิ่งที่พนักงานแต่ละคนทำได้ดีให้คนอื่นได้ลองปฏิบัติตรงหรือนำไปปรับใช้

1.4.4 การแบ่งปันความรู้จากกิจกรรม เพื่อให้พนักงานอื่น ๆ ได้ศึกษาและนำเรื่องที่ดีมากำหนดเป็นมาตรฐานในการทำงานทั้งบริษัท

นอกจากนี้แล้วการแบ่งปันความรู้ยังได้จัดให้มีเวที Show & Share เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอเรื่องที่เป็น best Practice ที่เป็นความรู้ใหม่หรือโครงการใหม่ ๆ โดยกำหนดให้ผู้จัดการภาคเสนอ Best Practice คนละ 1 เรื่อง/ปี ส่วนระดับแผนกให้เสนอคนละ 1 เรื่อง/2ปี Best Practice ที่ถูกเลือกให้เป็นเรื่องดีเด่นจะได้รับรางวัลและประกาศบนเว็บไซต์

1.5 กลยุทธ์การจัดการความรู้ บริษัท ได้ใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคนขององค์กรให้มีสมรรถนะ มีความรู้ความสามารถในการทำงานได้อย่างดี ทั้งความสามารถเฉพาะและความสามารถทั่วไป ซึ่งผลของการมุ่งเน้นคนทำให้องค์กรได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานสะท้อนกลับมาตลอดจนการเกิดโครงการใหม่ ๆ และความรู้ใหม่ ที่สามารถเป็นนวัตกรรมขององค์กรได้

1.6 เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้

1.6.1 มีฝ่ายเทคนิคสารสนเทศที่ดูแลงานด้านไอทีส่วนกลาง มีโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีระบบอินเทอร์เน็ตเป็นเครือข่ายรับส่งข้อมูลภายในองค์กร

1.6.2 มี KM web based พนักงานทุกคนมีรหัสในเข้าถึงความรู้

1.6.3 มีฐานข้อมูลกลางที่เก็บข้อมูลของพนักงานทั้งหมดตั้งแต่ประวัติการเข้าเรียน หรือเข้าใช้ความรู้ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

1.6.4 มีการใช้อินเทอร์เน็ตสำหรับการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Intranet Based Self Learning) และมีการสืบค้นข้อมูลด้วย Search engine

1.7 ผลการดำเนินการจัดการความรู้ การประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ยังไม่สามารถทำการประเมินในภาพรวมได้ เนื่องจากบริษัทมุ่งเป้าหมายไปสู่ Innovation Organization ถ้ายังไม่ถึงเป้าหมายนั้น ก็ยังประเมินผลไม่ได้ แต่สามารถประเมินผลได้ในระดับรายบุคคล หรือรายกิจกรรม ดังนี้

1.7.1 การประเมินรายบุคคล พนักงานมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้นเนื่องจากมีวิธีการเรียนรู้ที่สะดวกขึ้น เรียนรู้ได้ไวขึ้น และสามารถเรียนรู้ได้ตลอด 24 ชั่วโมง เช่น จาก Web Based มีการแบ่งปันความรู้กับพนักงานคนอื่น ๆ ในเวที Show & Share

1.7.2 มีโครงสร้างพื้นฐานและเครื่องมือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศครบ 100 %

1.7.3 มี Competency และหลักสูตรครบ 100 % องค์กรสามารถเป็น Self-learning เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

1.7.4 องค์การได้นวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดแนวทางทำธุรกิจใหม่ ๆ เช่น การทำแฟรนไชส์ มีเครื่องเซอร์วิส มีการสร้างลูกค้าในสายงานใหม่ (เช่นองค์การบริหารส่วนตำบล) มีรถผสมคอนกรีตขนาดเล็ก เป็นต้น

2. บริษัทเอือกระดาศสยาม จำกัด (มหาชน)

2.1 วัตถุประสงค์การนำการจัดการความรู้มาใช้ บริษัทเอือกระดาศสยาม จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทในเครือซิเมนต์ไทย ซึ่งอยู่ในธุรกิจกลุ่มกระดาศและบรรจุภัณฑ์ ได้แก่ กิจการเอือกระดาศและกระดาศพิมพ์เขียน กิจการบรรจุภัณฑ์ และกิจการกระดาศอุตสาหกรรม ทั้งนี้บริษัทเอือกระดาศสยาม ฯ ดำเนินธุรกิจในกลุ่มเอือกระดาศและกระดาศพิมพ์เขียน ซึ่งประกอบด้วยธุรกิจการปลูกป่า การทำเอือกระดาศ กระดาศ และบรรจุภัณฑ์กล่องกระดาศ ซึ่งเห็นกลุ่มธุรกิจที่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นกระบวนการและสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของกลุ่มคือแต่ละองค์การต้องส่งคุณภาพของสินค้าที่ดีให้กัน โดยมีวัตถุประสงค์การจัดการความรู้ 2 ประการ ได้แก่

2.1.1 ต้องการให้พนักงานของบริษัทมีความเป็นมืออาชีพ (Professionalism) ที่มีความเก่งในวิชาชีพของตนเอง มีความสามารถด้านการบริหารจัดการ และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับบริษัทได้

2.1.2 เนื่องจากองค์ความรู้ด้านธุรกิจกระดาศ ตั้งแต่กระบวนการทำธุรกิจการปลูกป่าจนถึงบรรจุภัณฑ์ยังไม่เคยมีในประเทศไทยมาก่อน มีผ่านมาบริษัทได้ใช้วิธีการพัฒนาคนด้วยการส่งไปศึกษาต่างประเทศ เพื่อที่ให้คน ๆ นั้นเก็บความรู้นั้นไปให้อยู่ในองค์การให้ได้ แต่ไม่มีระบบการจัดเก็บความรู้อย่างจริงจัง และเป็นเรื่องเป็นราว จึงทำให้ความรู้เหล่านั้นสูญหายไป

จากเหตุผล 2 ประการ ดังกล่าวบริษัทจึงได้จัดให้มีการจัดการความรู้ขึ้น โดยการดึงความรู้ การเก็บความรู้ การสร้างความรู้ มีการใช้ความรู้นั้นให้เป็นประโยชน์ และกำหนดให้มีคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ที่มาจากผู้บริหารระดับสูง และดำเนินการตาม “PPB_KS Model” (Paper and Packaging Business Knowledge System Model) ของบริษัท

2.2 การดำเนินการจัดการความรู้ บริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ส่วนกลางทำหน้าที่ดูแลการจัดการความรู้ในภาพรวมองค์กรขึ้น มีการตั้งงบประมาณสำหรับการจัดการความรู้จากนั้นได้สำรวจวัฒนธรรมองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ แล้วจึงกำหนดแนวทางการจัดการความรู้ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ เนื่องจากบริษัทมีเป้าหมายระยะยาวที่ต้องการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization)

2.2.1 คณะกรรมการบริหารจัดการความรู้ คณะทำงานการจัดการความรู้ ทำหน้าที่จัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของแต่ละโมดูล (11 Module หรือ 11 ถึงความรู้) เป็นหัวหน้าทีมหรือเรียกว่าแชมเปียนส์ ตามหลักของ PPB_KS Model และ Knowledge Road Map ของบริษัท

2.2.2 การสร้างความรู้และการเรียนรู้ มีการกำหนดว่าพนักงานต้องเรียนรู้อะไรบ้าง โดยแชมป์ยืนส์ทำหน้าที่ดึงความรู้ (Capture) เข้ามาทั้งความรู้ภายใน ซึ่งเป็นความรู้ที่มาจากที่ปรึกษาที่ได้รับเชิญเข้ามา ซึ่งจะเป็นผู้ซึ่งมีความรู้ความเข้าใจ ประสบการณ์ที่จะช่วยสนับสนุนงานของบริษัท และความรู้ภายนอก ซึ่งผู้บริหารระดับสูงที่ไปสัมมนาภายนอก ไปศึกษาดูงานหรือฝึกอบรมต่าง ๆ มาหรือการซื้อความรู้จาก Web base จากภายนอก โดยจะทำหน้าที่ปรับปรุง (Modify) ว่าความรู้ใดบ้างที่เหมาะสมกับธุรกิจของบริษัท ในการกรองความรู้ที่ต้องการให้พนักงานเป็นมืออาชีพ โดยกำหนดเป็นหลักสูตรและให้มีวิธีการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้แก่ การฝึกอบรม เป็นลักษณะการเรียนรู้แบบห้องเรียนปกติ (class room) และการเรียนรู้แบบออนไลน์ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของบริษัท

การเรียนรู้ทั้ง 2 ลักษณะมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงาน ได้เกิดการเรียนรู้ และนำความรู้ไปใช้ การย้อนกลับของข้อมูลกลับไปกลับมาจนเกิดการต่อยอดของความรู้เกิดขึ้น และได้ค้นนวัตกรรมใหม่จากการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่พนักงานต้องผ่านตั้งแต่การหาความรู้ การสร้างความรู้ แบ่งปันความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ หลักสูตรการเรียนรู้ กำหนดให้มีความรู้พื้นฐานและหลักสูตรขั้นสูงในหลักสูตรความรู้ บริษัทได้สร้างเป็น Knowledge Road Map และมีความรู้เป็น 11 โมดูล (Module) โดยแต่ละโมดูลมีความรู้แตกออกเป็น โพลเดอร์ต่าง ๆ อีก เพื่อให้ทราบว่าความรู้ที่ต้องรู้มีอะไรบ้าง ใครคือผู้ครอบครอง (มีสิทธิ์เข้าถึงความรู้) ใครที่สามารถเข้าถึงความรู้ได้ในระดับลึกเพียงใด และระบบรักษาความปลอดภัย ในระยะเริ่มต้นได้จัดหลักสูตรการเรียนรู้ให้กับพนักงานระดับผู้จัดการซัพพลายเชน ปัจจุบันได้มีการขยายการเรียนรู้ไปสู่พนักงานในบริษัทมากขึ้น แต่ยังไม่ครอบคลุมทั่วทั้งบริษัท

2.2.3 การเข้าถึงความรู้ เป็นการเข้าสู่ระบบการเรียนรู้ ซึ่งบริษัทได้ให้ Username และ Password แก่พนักงานในการเข้าถึงความรู้แต่ละระดับ โดยบริษัทได้ออกแบบความรู้เป็นระดับต่าง ๆ ซึ่งข้อมูลในระดับ Type G เป็นความรู้สำหรับพนักงานทั่วไป ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างทั่วถึง สำหรับความรู้ในระดับสูงขึ้นมาเช่น Type 1, Type 2 บริษัทได้ให้รหัสที่กำหนดตามระดับตำแหน่งแก่พนักงานในตำแหน่งที่สามารถเข้าถึงความรู้ได้ในระดับลึกตามลำดับ ทั้งนี้ Type 1 เป็นข้อมูลที่บริษัทจัดทำขึ้นเอง เป็นข้อมูลภายในบริษัท ซึ่งผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่สามารถเข้าไปดูได้

2.2.4 การแบ่งปันความรู้ บริษัทได้ใช้เวทีชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP) เพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ระหว่างสมาชิกที่เข้าร่วม ซึ่งบริษัทมีระบบวัดการมีส่วนร่วมของสมาชิก โดยให้แชมป์ยืนส์ทำหน้าที่ควบคุมและติดตามการเข้าร่วมของพนักงานที่เป็นลูกน้องของตนว่าได้เข้ามามีส่วนร่วมแบ่งปันความรู้หรือไม่ ซึ่งเป็นการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมการจัดการความรู้ของบริษัท โดยใช้ชุมชนแนวปฏิบัติเป็นเวทีสร้างความรู้และแบ่งปันความรู้ขึ้น ซึ่งนอกจากการแบ่งปันความรู้บนเครือข่ายแล้ว สมาชิกของแต่ละ CoP ยังมีกิจกรรมอื่น ๆ เช่น กิจกรรมการทางสังคม เพื่อให้สมาชิกทำความรู้จักหน้าตากัน การประชุม การพบปะสังสรรค์ เป็นต้น

2.3 กลยุทธ์การจัดการความรู้ บริษัทได้ใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่มุ่งเน้นคน โดยเฉพาะการดึงความรู้ในตัวคนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปัน เพื่อให้เกิดนวัตกรรมแก่บริษัท โดยการพยายามเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้และมุ่งเน้นสร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ ให้เกิดขึ้นในองค์กร

2.4 เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็น กลยุทธ์ที่บริษัทดำเนินการมานานแล้ว บริษัทจึงมีความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ค่อนข้างมาก ทั้งโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศ ปริมาณของเครื่องคอมพิวเตอร์และ ความรู้ด้านการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศของพนักงาน บริษัทใช้เทคโนโลยี สารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุนการจัดการความรู้ ดังนี้

2.4.1 มีระบบการจัดเก็บและกระจายข้อมูลเพื่อให้เป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว และทุกคนเข้าถึงได้อย่างทั่วถึง

2.4.2 มีการจัดทำเว็บบอร์ด สร้างโครงการหรือโปรแกรมเพื่อให้คน สามารถใช้เครือข่ายเพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้

2.4.3 มีเว็บบอร์ด อินทราเน็ต เว็บบอร์ดสำหรับสังคมอิเล็กทรอนิกส์ (e-Society) การสืบค้นข้อมูล โดยใช้ Search engine

2.4.4 มีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล โดยใช้ Password

2.4.5 มีระบบรักษาความถูกต้องของข้อมูล โดยกำหนดให้ผู้มีตำแหน่งใน ระดับผู้จัดการและซูเปอร์ไวเซอร์เป็นผู้ตอบคำถามที่เว็บบอร์ดเท่านั้น

2.5 ผลการดำเนินการจัดการความรู้ บริษัทได้ดำเนินการจัดการความรู้ที่เป็นไป อย่างรวดเร็ว เนื่องจากมีความพร้อมด้านบุคลากรที่มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยกำหนดให้มีการประเมินผลการจัดการความรู้ในทุก 6 เดือน ซึ่งสามารถวัดผลได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังนี้

2.5.1 ผลเชิงปริมาณ มีจำนวนฐานข้อมูล โฟลเดอร์ จำนวนของเรื่องความรู้ที่ ส่งเข้ามา และมีเพิ่มมากขึ้น

2.5.2 ผลเชิงคุณภาพ ได้แก่ การที่พนักงานสามารถเรียนรู้ได้เร็วขึ้น โดย ไม่ต้องรอเรียนแบบห้องเรียน (Classroom) อย่างเดียว แต่สามารถเรียนหลักสูตรออนไลน์ (e-Learning) ได้เองตลอด 24 ชั่วโมง ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีขึ้นกว่าในอดีตและนำความรู้ไปใช้ ประโยชน์ในโครงการงานต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น แต่ยังไม่มีการวัดผลที่เป็นรูปธรรมในด้านการสร้าง นวัตกรรมให้แก่บริษัททั้ง 3 ด้าน คือผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการใหม่และวิธีการทำงานใหม่

3. องค์การบริหารการบินและอวกาศแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (National Aeronautics and Space Administration : NASA)

3.1 สภาพทั่วไปขององค์กร องค์การบริหารการบินและอวกาศแห่งชาติ สหรัฐอเมริกา (NASA) เป็นองค์การสำรวจอวกาศ มีสำนักงานอยู่กรุงวอชิงตัน ดี.ซี. สหรัฐอเมริกา

ปัจจุบันมีพันธกิจที่หลากหลายมากขึ้น ทั้งการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ นวัตกรรม เทคโนโลยี การศึกษา และธุรกิจ โดยมีการจัดตั้ง Small business Innovative Research Office และ NASA Innovative Partnerships Program แต่อย่างไรก็ดีพันธกิจหลักของนาซาก็ยังเป็นการศึกษาและพัฒนาเกี่ยวกับโครงการทางด้านอวกาศและการเป็นสถานีอวกาศนานาชาติของโลก

3.2 การดำเนินการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ของนาซ่า ได้กำหนดเป้าหมายหลักไว้ 3 ประการ ได้แก่

3.2.1 เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ของนาซ่าให้เป็นพันธกิจทั่วทั้งองค์กร

3.2.2 เพื่อส่งเสริมให้พนักงาน ได้ค้นหาความรู้ จัดระบบความรู้และการแบ่งปันความรู้ที่มีอยู่

3.2.3 เพื่อส่งเสริมให้เกิดการร่วมมือกันในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้

3.3 กิจกรรมเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กรมีดังนี้

3.3.1 จัดตั้ง PAPAC (The Provide Aerospace Products and Capabilities) เพื่อสร้างเครื่องมือหรือวิธีการส่งเสริมความร่วมมือสำหรับทีมงานเสมือนจริง ชุมชนของนาซ่า และหุ้นส่วนภายนอกองค์กร

3.3.2 การสร้างความรู้ กระบวนการนี้สนับสนุนและเอื้ออำนวยความสะดวกต่อการสร้าง การค้นหา การทำความเข้าใจ และการตีพิมพ์เผยแพร่ ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และวิศวกรรม

3.3.3 การสื่อสารความรู้ เน้นการเผยแพร่ความรู้ภายในและภายนอกองค์กร

3.4 กลยุทธ์ทางการจัดการเน้นกิจกรรมเกี่ยวกับความสามารถที่สำคัญให้กับพนักงานนาซ่า และการประสานงานภายนอก รวมทั้งการดูแลตรวจสอบการทำงานของรัฐสภา สำหรับภารกิจจัดการความรู้ที่จะสามารถทำให้นาซ่ามีสภาพแวดล้อมในการแบ่งปันความรู้ร่วมกันเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้มี ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงการแบ่งปันและการให้ความรู้

การแบ่งปันและการให้ความรู้		
คน	เทคโนโลยี	กระบวนการ
<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมการสร้างความร่วมมือทางไกล (remote collaboration) - สนับสนุนชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP) - ให้งานวัดและให้ตระหนักถึงการแบ่งปันความรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมการดึงความรู้ - การจัดการสารสนเทศ 	<ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมการบูรณาการระบบและการจัดทำเหมือนข้อมูล (data mining) - ใช้ประโยชน์จาก intelligent agents - ใช้ประโยชน์จากระบบผู้เชี่ยวชาญ (expert systems)

กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความรู้ นาซ่าได้มีการจัดตั้งทีมงานการจัดการความรู้ (NASA Knowledge Management Team) และได้มีจัดทำแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ขึ้น ซึ่งแผนดังกล่าวประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และการจัดระบบการจัดการความรู้ แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ของนาซ่า คือ การทำให้องค์การสามารถดึงความรู้ การจัดระบบความรู้ การวิเคราะห์ความรู้ และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ทั้งความรู้แบบชัดแจ้งและไม่ชัดแจ้ง เพื่อให้การตัดสินใจขององค์การมีประสิทธิภาพ โดยนาซ่ามีแนวคิดง่าย ๆ ดังนี้

คน คือ พนักงานของนาซ่า หุ้นส่วน (Partners) สาธารณชน รัฐบาล และชุมชนด้านเทคนิค (the technical community)

สารสนเทศ คือ การเรียนรู้เฉพาะทางที่สามารถเสมือนสารระหว่างกันได้ไม่ว่าจะเป็นการพูด การเขียน ตลอดจนวิธีการหรือกระบวนการต่าง ๆ

การปฏิบัติ คือ การตัดสินใจเรื่องงานที่ช่วยปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การหุ้นส่วน องค์การอื่น ๆ และปัจเจกบุคคลต่าง ๆ

3.5 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการค้นหา สื่อสาร ถ่ายโอน และรักษาความรู้ อาทิ เว็บท่า (Web portals) ระบบผู้เชี่ยวชาญ (expert system) เหมือนข้อมูล (data mining) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการสร้างระบบการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ การวัดผลลัพธ์ใช้การสำรวจประสิทธิภาพ ของการนำนโยบายไปปฏิบัติหรือเครื่องมือการวัดผลสารสนเทศ

3.6 ผลของการดำเนินการ

3.6.1 พนักงานของนาซ่าจะได้รับประโยชน์จากการจัดการความรู้ และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.6.2 สาธารณชนจะได้รับประโยชน์จากการจัดการความรู้ การปรับปรุงความรู้ การเข้าถึงความรู้ และผลิตภัณฑ์ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เกิดจากความรู้จากการศึกษาของนาซ่า

3.6.3 ผู้รับบริการของทีมงานจัดการความรู้ไม่ว่าจะเป็นนักวิทยาศาสตร์ วิศวกร พนักงานของคู่สัญญา สาธารณชน นักศึกษา และผู้กำหนดนโยบาย ได้รับการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ตามแผนงานและโครงการจัดการชุมชนของนาซ่า

3.7 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ กลยุทธ์การจัดการความรู้ของนาซ่า ได้กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จไว้ 4 ประการ คือ วัฒนธรรมความรู้ในองค์กร สถาปัตยกรรมแห่งความรู้ โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสนับสนุนและการบริการ

3. ข้อมูลเกี่ยวกับวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ข้อมูลของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน การจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน เป็นสาขาที่ขาดแคลนของชาติในปัจจุบัน และกองทุนเงินให้กู้ยืมที่ผูกกับรายได้ในอนาคต (กรอ.) พร้อมให้กู้ในปีการศึกษา 2551 เพราะรัฐได้เล็งเห็นว่าการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน เป็นสายงานที่จะมีความสำคัญต่อการแข่งขันในอนาคต ช่วยให้ประเทศชาติเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับตลาดโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพของศาสตร์เชิงวิชาการต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ทำให้เกิดการเชื่อมโยงของธุรกิจ และสร้างให้บุคลากรเกิดแนวคิดเชิงระบบ กล่าวคือ ไม่ได้พิจารณาเพียงแค่แผนกหรือหน่วยงาน หรือองค์กรหนึ่งเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาทั่วทั้งองค์กร ไปตลอดจนพันธมิตรทางธุรกิจในทุก ๆ ส่วน และต้องคำนึงถึงวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ด้วย (ตั้งแต่เริ่มผลิตสินค้า จนถึงสินค้าหมดอายุ และการทำลายสินค้า) ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ทางด้าน ต้นทุน เวลาที่เหมาะสมและคุณภาพของสินค้าที่ลูกค้าต้องการ

จุดเด่น "สร้างความเชี่ยวชาญในงานด้านการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน" นักศึกษาจะได้เรียนรู้การวางแผนการขนส่ง การจัดเก็บและควบคุมสินค้า การจัดซื้อจัดหา การจัดการศูนย์

กระจายสินค้า การบรรจุภัณฑ์ การส่งมอบสินค้า การติดต่อทำธุรกิจระหว่างประเทศ โดยเรียนกับมืออาชีพในวงการ มีทัศนศึกษาดูงานและปฏิบัติงานกับสถานประกอบการชั้นนำก่อนสำเร็จการศึกษา

วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชนพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในงานด้านการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ระหว่างศึกษามีการเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนผ่านกิจกรรมเสริมหลักสูตร อาทิ การเสริมสร้างความเข้าใจแบบบูรณาการด้วยเกมส์ด้าน โลจิสติกส์ การอบรมเสริมความรู้ใหม่ ๆ โดยวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญชั้นนำ สาขาวิชาได้ทำการแบ่งกลุ่มวิชาเพื่อสร้างความเชี่ยวชาญให้เกิดขึ้นกับนักศึกษามากยิ่งขึ้น ได้แก่ กลุ่มวิชาการขนส่ง กลุ่มวิชาคลังสินค้า กลุ่มวิชาการผลิต นอกจากนี้ทางสาขาได้มีความร่วมมือกับสหพันธ์การขนส่งทางบกแห่งประเทศไทยในด้านการพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่องและการเน้นสร้างความเชี่ยวชาญให้กับผู้เรียน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุรชาติ การสะอาด (2551) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง "การจัดการความรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5" การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีต่อการจัดการความรู้ในสถานศึกษา จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และขนาดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 จำนวน 351 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .86 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลก็คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่า t ผลการวิจัยพบว่า 1. ข้าราชการครูมีความคิดเห็นต่อสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2. ข้าราชการครู ที่มีตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 ไม่แตกต่างกัน

กริชเพชร โสภภาพ (2552) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง "การนำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ในสถานศึกษา : กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านหนองยางห้วยสะแบก อำเภอเลิงนกทา จังหวัดยโสธร" ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพและความต้องการในการจัดการความรู้ในสถานศึกษาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเลิงนกทา จังหวัดยโสธร มีการจัดการความรู้ตามขั้นตอน 7 ขั้นตอน คือ (1) การบ่งชี้ความรู้ (2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (5) การเข้าถึงความรู้ (6) การแลกเปลี่ยน (7) การเรียนรู้ 2. รูปแบบ

การจัดการความรู้โรงเรียนบ้านหนองยางห้วยสะแบก ได้กำหนดเป็นแผนภูมิ เพื่อง่ายต่อการปฏิบัติตามขั้นตอนของรูปแบบการจัดการความรู้ และสามารถนำเสนอได้ง่ายและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ดังนี้ (1) การบ่งชี้ความรู้ซึ่งจะบ่งชี้ความรู้จากการกำหนดควิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายให้ชัดเจน และต้องสำรวจความรู้ที่จำเป็น สำรวจความรู้ที่มีอยู่ในสถานศึกษาว่ามีอะไรบ้าง และอยู่ในรูปแบบใด (2) การสร้างและการแสวงหาความรู้ มีความสัมพันธ์กับขั้นบ่งชี้ความรู้เพราะจะต้องสร้างและแสวงหาความรู้ตามที่ได้บ่งชี้ไว้ (3) การนำความรู้มาประมวลผลและกลั่นกรองให้ได้ความรู้ที่มีประโยชน์ที่จะนำมาใช้ในการจัดการความรู้ (4) การนำความรู้เหล่านั้นมาจัดการและเก็บไว้ให้เป็นระบบ (5) เมื่อความรู้ถูกจัดให้เป็นระบบก็จะเข้าถึงความรู้ได้ง่าย (6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็จะง่ายมากขึ้น (7) การความรู้คือการเรียนรู้เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ ความรู้ที่ได้ก็ให้ย้อนกลับไปเริ่มปฏิบัติตามขั้นตอนแรกและปฏิบัติตามขั้นตอนต่อไปเพื่อให้เกิดการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและให้เป็นวงจรการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องต่อไป 3. ผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ดังนี้ (1) ต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ทุกปี เพื่อให้ได้ข้อมูลสภาพและความต้องการที่เป็นปัจจุบัน ต้องมีการบันทึกรายละเอียดในความรู้ที่ไว้ให้ชัดเจน เพื่อให้สะดวกต่อการค้นหาและให้แยกเป็นสัดส่วน (2) การปรับปรุงเอกสารทุกอย่างจะต้องมีการระดมความคิดเห็น และจัดให้มีการสัมมนาเพื่อให้ได้รูปแบบเอกสารที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อง่ายต่อการบันทึกและเรียนรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบและให้เป็นแนวทางการปฏิบัติอย่างเดียวกัน (3) การเข้าถึงความรู้ ต้องจัดให้มีระบบที่จะเข้าถึงความรู้ได้ง่าย การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต้องจัดทำเว็บบล็อกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการจัดการความรู้เพื่อเชื่อมโยงเครือข่ายความรู้ (4) จัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์ในการใช้งานอย่างเพียงพอ และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ (5) กำหนดปฏิทินในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และสามารถปฏิบัติตามได้ การปฏิบัติตามขั้นตอนแต่ละขั้นตอน ให้สร้างความสำเร็จในรูปแบบการจัดการความรู้ เพื่อให้ครูและบุคลากรตระหนักและสามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนการจัดการความรู้

วิสิทธิ์ศักดิ์ ชัยเกิด (2553) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการจัดการความรู้ด้านวิชาการโรงเรียนบ้านพระบาทนางหงส์ จังหวัดหนองคาย” ผลการวิจัยพบว่า 1. รูปแบบการจัดการความรู้ด้านวิชาการของโรงเรียนบ้านพระบาทนางหงส์ ที่ผ่านการทดสอบใช้เป็นเวลา 6 เดือนแล้ว ทีมผู้วิจัยได้ดำเนินการตามรูปแบบการจัดการความรู้ด้านวิชาการ คือการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 6 ขั้นตอน และสามารถใช้ได้จริงกับแผนการจัดการกิจกรรมการเรียนรู้ แต่ในส่วนของแผนดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้มีการปรับลดกิจกรรมลงเหลือ 17 กิจกรรม พบว่ามีความเหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมของการวิจัย 2. การดำเนินการจัดการความรู้ด้านวิชาการให้มีความรู้ที่แก่นักจัดการความรู้และกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยและคณิตศาสตร์ในลักษณะของการเรียนรู้จากการปฏิบัตินำไปปรับปรุง จนได้ผลงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ มีขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน คือ การบ่งชี้ การสร้างความรู้ การจำแนกความรู้ การจัดการเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการประเมินผลความรู้ 3. ทีมผู้วิจัยได้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสมคือ (1) ผู้ร่วมวิจัยเป็นผู้ปฏิบัติงานจริงถือเป็นนักจัดการความรู้ คือ ครอบคลุมสาระการเรียนรู้ภาษาไทยและคณิตศาสตร์มีชิ้นงานกลุ่ม คือ ชุดความรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นบทความวิชาการ (2) ผู้ร่วมวิจัยที่ทำหน้าที่ผู้ประสานงานกำกับเชิงนโยบายการบริหารคือ รองผู้อำนวยการโรงเรียนทำให้โครงการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง (3) ผู้วิจัยหลักคือผู้ทำวิทยานิพนธ์ ทำหน้าที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนากิจกรรมให้เกิดการจัดการความรู้ในทีมถือเป็นอำนาจความสะดวกได้จริง รูปแบบการจัดการความรู้ด้านวิชาการของโรงเรียนบ้านพระบาทนาหงส์ที่ผ่านการใช้และการปรับปรุงจนมีคุณภาพเป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมมีความเป็นไปได้ และมีความสอดคล้องระหว่างรูปแบบการจัดการด้านวิชาการกับแผนดำเนินการจัดการความรู้ที่บูรณาการการจัดการความรู้ได้จริงสามารถที่จะนำไปประยุกต์กับโรงเรียนอื่น ๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกัน

ปิยะนาถ บุญมีพิพิธ (2553) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง "การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษา" ผลการวิจัยพบว่า 1.องค์ประกอบของการจัดการความรู้ของสถานศึกษา ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบคือ (1) การเตรียมการตามกระบวนการจัดการความรู้ (2) การนิเทศติดตามผล (3) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (4) การจัดเก็บความรู้ (5) การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร (6) การวางแผน (7) การติดต่อสื่อสาร (8) การสร้างความรู้ (9) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล รูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษามีความถูกต้องเหมาะสมและเป็นไปได้ที่จะนำมาใช้ประโยชน์ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีการวิจัย

กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล (2555) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง "การพัฒนาแบบจำลอง การจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยเอกชน" ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร องค์ประกอบด้านบุคลากร ในองค์กร องค์ประกอบด้านกระบวนการจัดการความรู้ และองค์ประกอบด้านผู้นำในองค์กร ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 14 องค์ประกอบและตัวแปรการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนทั้งหมด 42 ตัวแปร ตัวแปรรวมการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยประกอบด้วยตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 5 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีค่าองค์ประกอบเท่ากับ 0.96 ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีค่าองค์ประกอบเท่ากับ 0.95 ด้านบุคลากรในองค์กร มีค่าองค์ประกอบเท่ากับ 0.82 ด้านกระบวนการจัดการความรู้ มีค่าองค์ประกอบเท่ากับ 0.75 และด้านผู้นำในองค์กร มีค่าองค์ประกอบเท่ากับ 0.72 ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย โดยใช้ค่า ไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Chi-Square

= 40.67, $df = 44$, $p = 0.61531$, $GFI = .98$, $AGFI = .95$, $RMSEA = .000$) ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของการพัฒนาแบบจำลองการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยมีผลต่อการประกันคุณภาพการศึกษาในมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย พบว่า การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงต่อความมาตรฐานด้านการพัฒนาสถาบันและบุคลากรเท่ากับ 0.53 มีค่าความเที่ยงร้อยละ 45 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงต่อมาตรฐานด้านหลักสูตรและการเรียนการสอนเท่ากับ 0.54 มีค่าความเที่ยงร้อยละ 43 และมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล ทางตรงต่อมาตรฐานด้านระบบการประกันคุณภาพเท่ากับ 0.58 มีค่าความเที่ยงร้อยละ 52

กุสุมากร บุญไชยแสน (2557) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพปัจจุบันและปัญหาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 โดยรวมมีสภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากการปฏิบัติมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ การจัดการเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้และการถ่ายโอนความรู้และการเผยแพร่ และมีสภาพปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ การสร้างความรู้ การกำหนดความรู้ และการแสวงหาความรู้ 2. รูปแบบการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพิ่มตัวบ่งชี้ด้านการนำความรู้ไปใช้ และมีการตัดออกในข้อความที่ซ้ำกัน รูปแบบการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนการจัดการความรู้ ดังนี้ ด้านการกำหนดความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการนำความรู้ไปใช้ ด้านการเก็บความรู้ ด้านการแบ่งปันความรู้และด้านการถ่ายโอนความรู้และเผยแพร่ 3. ผลประเมินรูปแบบการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 ยืนยันรูปแบบการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่พัฒนาขึ้น พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก โดยสรุปรูปแบบการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 ประกอบด้วย กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ดังนี้ ด้านกำหนดความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านการสร้างความรู้ ด้านการนำความรู้ไปใช้ ด้านการเก็บความรู้ ด้านการแบ่งปันความรู้และด้านการถ่ายโอนความรู้และเผยแพร่ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ทุกแห่งเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

รัมภ์รดา สิทธิชัยคำ (2560) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง “การเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการโซ่อุปทานธุรกิจอัญมณีด้วยแนวคิดการจัดการโซ่อุปทานสีเขียว : กรณีศึกษาโรงงานบุญศรีอัญมณี” ผลการวิจัยพบว่า การค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมวัสดุ

ก่อสร้าง ในส่วนของภาคการผลิตอิฐมอญและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเพื่อศึกษาแนวทางในการ ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มผลประกอบการ ให้ บริษัท ลดของเสียในกระบวนการผลิตควบคู่ไปกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาระบบ โซ่ อุปทานของธุรกิจอิฐมอญในด้านการเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ในการทำวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้วิธีวิจัย เชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษา รวบรวมข้อมูล จากการสังเกตและสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ เพื่อให้เห็นถึงกระบวนการจัดการโซ่อุปทานธุรกิจ อิฐมอญ ซึ่งการศึกษา วิเคราะห์ และนำเสนอ แนวทางการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการผลิตอิฐมอญ ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้กรอบแนวคิด โลจิสติกส์ สีเขียว Green Supply Chain เป็นหลักในการวิเคราะห์ ปัญหาที่เกิดขึ้น จากนั้นจึงจัดกลุ่มปัญหา พร้อมหาสาเหตุของปัญหาในโซ่อุปทานธุรกิจอิฐมอญ ภายใต้กรอบแนวคิด Root Cause Analysis แล้วจึงเริ่มวางแนวทางแก้ไขปัญหาและแนวทางการ ปรับปรุงเพื่อความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ต่อไป ในส่วนของแนวทางการแก้ไขปัญหา ผู้วิจัยได้ ตระหนักถึงการแก้ปัญหาให้มีความเป็นมิตร ต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ ต้นเหตุประกอบกับการนำแนวคิดแบบลีน (Lean Concept) คือการขจัดหรือตัดขั้นตอนที่ถือว่า เป็นความสูญเปล่าออกไป โดยประยุกต์ใช้ ร่วมกับการจัดการห่วงโซ่อุปทานเชิงสิ่งแวดล้อม (Green Supply Chain Management: GSCM) ใน การแก้ไขปัญหา ทั้งนี้ทั้งนั้นผู้วิจัยมีแนวทางการปรับปรุงแก้ไขปัญหานั้นเพื่อนำไปสู่ความเป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อมได้ 3 ประเด็น ดังนี้ (1) พยายามปริมาณการสั่งซื้อวัตถุดิบขึ้นต้นเพื่อลดปัญหาวัตถุดิบ ขาดตลาดในอนาคต (2) ใช้การพรมน้ำเพื่อลดมลพิษทางอากาศ (3) นำเครื่องจักรมาใช้เพื่อลดความ ผิดพลาดและลดค่าจ้างแรงงานคน

ณรงค์ แก้วเป็ง (2557) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง “แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการ บริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหนองครก สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาเขียงราย เขต 3” ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 1 คน ครู 2 คน กรรมการสถานศึกษา จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์ครู แบบสัมภาษณ์คณะกรรมการสถานศึกษา นำข้อมูลมาวิเคราะห์แล้วเขียนเป็น ความเรียง ผลการวิจัยพบว่า การทำงานโดยใช้กระบวนการของวงจรมิง คือ P-D-C-A ช่วยทำให้ งานของโรงเรียนขนาดเล็กสามารถดำเนินไปได้ด้วยมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นการศึกษามีแนว ทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารด้านอื่นๆ ดังนี้ กการบริหารงานวิชาการควรมีการวางแผนจัดทำ โครงการการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและให้ชุมชนเข้ามา มีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนาหลักสูตรและแนวการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนา ประสิทธิภาพงานวิชาการ นอกจากนั้นควรจัดอบรม/ประชุมปฏิบัติการเรื่องการจัดการเรียนการ สอนแบบบูรณาการเพื่อแก้ไขปัญหาครูไม่ครบชั้น การนิเทศภายในโรงเรียน การประเมินผลการ ดำเนินงานตามโครงการต่างๆ การใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนรวมถึงการจัดหา อุปกรณ์/สื่อ และวิทยากรจากภายนอก การวัดประเมินผล การบริหารงานงบประมาณควรมีการ

จัดลำดับความสำคัญของการใช้งบประมาณ จัดทำและวางแผนการใช้งบประมาณ สํารวจความจำเป็นในหมวดครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ขอดั้้งงบประมาณในส่วนราชการที่รับผิดชอบ จัดทำโครงการร่วมกับผู้ปกครอง/ชุมชนวางแผนระดมทรัพยากรร่วมกับชุมชน จัดกิจกรรมระดมทุนเพื่อนำเงินที่ได้มาใช้ในการจัดการศึกษา เช่น การทอดผ้าป่าสามัคคี การใช้งเงินควรดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษามากที่สุด การบริหารงานบุคลากรควรมีการสำรวจข้อมูลบุคลากรและร่วมกับคณะครูร่วมกันวางแผนการจัดบุคลากรที่มีกับจำนวนชั้นเรียนที่ต้องทำการจัดการเรียนการสอนและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดหาบุคลากรเพิ่มเติมเพื่อให้ครูสามารถจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ มีการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสม การบริหารงานทั่วไป ควรศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการบริหารงานทั่วไป คณะครูและชุมชนร่วมกันวางแผนพัฒนาเกี่ยวกับการจัดระบบข้อมูล

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการวิจัย

ผู้วิจัยเลือกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ศึกษาจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำมาวิเคราะห์ เพื่อศึกษาโซ่อุปทานของสถานการศึกษา กรณีศึกษา วิทยาลัย โลกิสิกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ในการเพิ่มประสิทธิภาพโซ่อุปทานของสถานการศึกษาเอกชนด้วยการจัดการความรู้ กรณีศึกษา วิทยาลัย โลกิสิกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม ทั้งนี้มีการดำเนินการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาโซ่อุปทานของสถานการศึกษา และข้อมูลรูปแบบการจัดการความรู้ โดยการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และศึกษาข้อมูลของหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 3 นำรูปแบบที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 ประเมินความเป็นไปได้ และเหมาะสม โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน จากนั้นนำข้อเสนอแนะ คำแนะนำไปใช้ในการแก้ไขปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 4 นำรูปแบบที่แก้ไขปรับปรุงจากขั้นตอนที่ 3 มาเป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพโซ่อุปทานของสถานการศึกษาเอกชน

ขั้นตอนที่ 5 นำเสนอแนวทาง การเพิ่มประสิทธิภาพ โซ่อุปทานของสถาน การศึกษาเอกชนด้วยการจัดการความรู้ กรณีศึกษา วิทยาลัย โลกิสิกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัย ศรีปทุม

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เป็นการตีความ สร้างข้อสรุปซึ่งมี องค์ประกอบหลัก 3 ประการ คือ การลดทอนข้อมูล (Data Reduction) การจัดระเบียบข้อมูล (Data Display) การหาข้อสรุปการตีความและการตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลการวิจัย (Conclusion Drawing and Verification)

2. สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้วิเคราะห์จัดหมวดหมู่แล้วเพื่อค้นหาความเชื่อมโยง

3. นำข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ มาสร้างร่างรูปแบบการเพิ่มประสิทธิภาพ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโซ่อุปทานของสถานและเพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ในการเพิ่มประสิทธิภาพโซ่อุปทานของสถานการศึกษาเอกชนด้วยการจัดการความรู้ กรณีศึกษา วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม จึงได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 6 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม

การวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ ข้อมูลของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม พบว่า การจัดการ โลจิสติกส์และ โซ่อุปทานเป็นสายงานที่จะมีความสำคัญต่อการแข่งขันในอนาคต ช่วยให้ผู้ประเทศชาติเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับตลาดโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชนพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในงานด้านการจัดการ โลจิสติกส์และ โซ่อุปทาน ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจ

1.1 วิสัยทัศน์

วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม เป็นผู้นำในการบูรณาการ สร้างสรรค์และให้บริการด้านความรู้ทางวิชาการทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ในหลักสูตรที่มีปริญญาระดับปริญญาตรี โท และเอก รวมถึงการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น และหลักสูตรวิชาชีพ ด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชนเฉพาะทาง ได้แก่ โลจิสติกส์สินค้าอาหารและการเกษตร โลจิสติกส์อุตสาหกรรม โลจิสติกส์สุขภาพและความงาม และโลจิสติกส์การค้าเพื่อนำเข้าส่งออก

1.2 พันธกิจ

วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน เป็นหน่วยงานบูรณาการองค์ความรู้ ด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชน ในสังกัดมหาวิทยาลัยศรีปทุม ที่มีหน้าที่ดังนี้

1.2.1 ผลิตบัณฑิต และมหาบัณฑิตในระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษาที่เป็นมืออาชีพ และมีความเฉพาะทางในอุตสาหกรรมเป้าหมาย

1.2.2 พัฒนางานวิจัย บูรณาการองค์ความรู้กับศาสตร์อื่น ๆ เพื่อผลิตผลงานวิจัย และนักวิจัยที่ตอบสนองความต้องการของสังคมทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.2.3 ให้บริการทางวิชาการด้านโลจิสติกส์และซัพพลายเชนออกสู่สังคมเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการในการจัดการธุรกิจและสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร

1.3 อัตลักษณ์

คิดเป็น แก้ปัญหาเป็น บูรณาการองค์ความรู้ด้าน โลจิสติกส์และซัพพลายเชนสู่การปฏิบัติอย่างมืออาชีพในงานเฉพาะทาง

1.4 เอกลักษณ์

โดดเด่นแตกต่าง ปรับตัวรวดเร็ว เน้นการสร้างคุณค่าอย่างสร้างสรรค์ ด้วยเทคนิคจัดการและเทคโนโลยี นำสู่การบูรณาการศาสตร์อย่างกลมกลืน

1.5 ค่านิยม

1.5.1 จัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต

1.5.2 มุ่งมั่นให้บริการวิชาการที่มีคุณค่า อย่างมีคุณภาพ ตรงเวลาและมีประสิทธิภาพ

1.5.3 ใช้หลักคุณธรรมนำการบริหาร เพื่องาน ได้ผล คนเป็นสุข

1.6 ภารกิจ

1.6.1 จัดการการเรียนการสอนหลักสูตรแบบมีปริญญาทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก รวมถึงหลักสูตรระยะสั้น และหลักสูตรวิชาชีพด้าน โลจิสติกส์และซัพพลายเชน และการบูรณาการองค์ความรู้อื่น

1.6.2 เป็นหน่วยงานหลักของมหาวิทยาลัยศรีปทุมในการประสานกับองค์กรภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ และแนวโน้มของแนวคิดด้าน โลจิสติกส์และซัพพลายเชน เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรด้าน โลจิสติกส์และซัพพลายเชน ในระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา ของมหาวิทยาลัยให้ทันสมัย

1.6.3 ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาบุคลากรด้าน โลจิสติกส์และซัพพลายเชน และการบูรณาการองค์ความรู้อื่นที่เกี่ยวข้อง และสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างวิทยาลัย โลจิสติกส์และซัพพลายเชน กับภาคอุตสาหกรรมและหน่วยงานภาครัฐ ในการพัฒนาคุณวุฒิวิชาชีพ และแรงงานฝีมือในด้าน โลจิสติกส์และซัพพลายเชน

1.6.4 วิจัย พัฒนา ส่งเสริม และสนับสนุนงานวิจัยด้าน โลจิสติกส์และซัพพลายเชน และการบูรณาการองค์ความรู้อื่นที่เกี่ยวข้อง และผลักดันให้เกิดการทำงานร่วมกัน (Collaboration) กับภาคอุตสาหกรรมและภาครัฐ เพื่อการทำงานวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในด้าน โลจิสติกส์และซัพพลายเชน ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างโอกาสให้วิทยาลัย โลจิสติกส์และซัพพลายเชน เป็นชุมชนงานวิจัยและพัฒนาและการศึกษาทางด้าน โลจิสติกส์และซัพพลายเชน

1.6.5 จัดให้มีการศึกษา ค้นคว้า วิจัย พัฒนาและเผยแพร่ข้อมูลและสารสนเทศ ในด้าน โลจิสติกส์และซัพพลายเชน และบูรณาการองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บริการแก่ภาครัฐ และภาคเอกชน

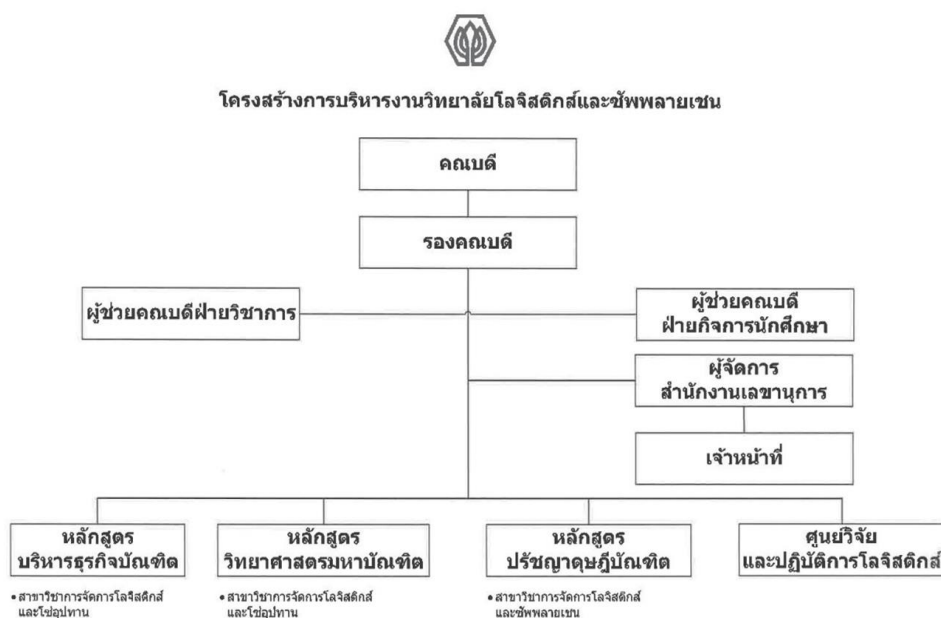
1.6.6 ร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาหรือสถาบันอื่นของรัฐและเอกชน ในการผลิตและพัฒนางานวิจัยและนักวิจัย ด้าน โลจิสติกส์และซัพพลายเชนทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ เพื่อให้บริการแก่ภาครัฐและภาคเอกชน

1.6.7 เป็นศูนย์กลางในการให้บริการข้อมูลและสารสนเทศในด้าน โลจิสติกส์ และซัพพลายเชน และบูรณาการองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และพัฒนา แก่ภาครัฐและภาคเอกชน

1.6.8 ส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมทางวิชาการเพื่อเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดพิมพ์เอกสาร การจัดทำสื่อ โสตทัศน การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัด นิทรรศการ หรือการดำเนินการอื่นใดที่เกี่ยวกับการเผยแพร่ความรู้ในด้าน โลจิสติกส์และซัพพลายเชน และการบูรณาการองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง

1.6.9 เข้าร่วมและสนับสนุนกิจกรรมบำรุงศิลปวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย

2. โครงสร้างการบริหารจัดการวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน

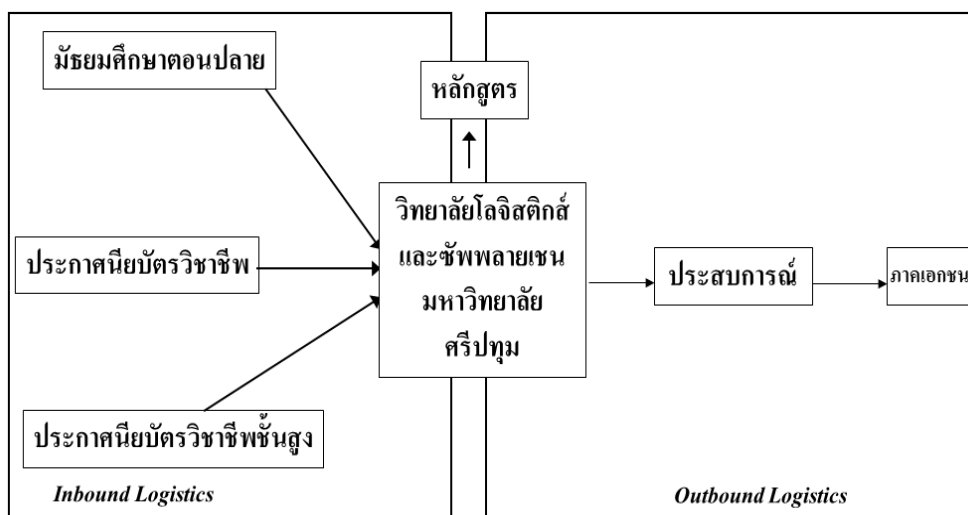


ภาพประกอบที่ 12 แสดงแผนผังโครงสร้างการบริหารวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน

ปัจจุบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาในสถาบันของรัฐและเอกชนมีเพิ่มมากขึ้น เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ที่ต้องการแสวงหาความรู้และประสบการณ์ สามารถเลือกเข้าศึกษาต่อได้ตามความต้องการและสามารถศึกษาต่อควบคู่ไปกับการทำงานได้ การจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน เป็นสาขาที่ขาดแคลนของชาติในปัจจุบัน และกองทุนเงินให้กู้ยืมที่ผูกกับรายได้ในอนาคต (กรอ.) พร้อมให้กู้ในปีการศึกษา 2551 เพราะรัฐได้เล็งเห็นว่าการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน เป็นสายงานที่จะมีความสำคัญต่อการแข่งขันในอนาคต ช่วยให้ประเทศชาติเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับตลาดโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพของศาสตร์เชิงวิชาการต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ทำให้เกิดการเชื่อมโยงของธุรกิจ และสร้างให้บุคลากรเกิดแนวคิดเชิงระบบ กล่าวคือ ไม่ได้พิจารณาเพียงแค่แผนก หรือหน่วยงาน หรือองค์กรหนึ่งเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาทั่วทั้งองค์กร ไปตลอดจนพันธมิตรทางธุรกิจในทุก ๆ ส่วน และต้องคำนึงถึงวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ด้วย (ตั้งแต่เริ่มผลิตสินค้า จนถึงสินค้าหมดอายุ และการทำลายสินค้า) ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ทางด้าน ต้นทุน เวลาที่เหมาะสมและคุณภาพของสินค้าที่ลูกค้าต้องการ จากโครงสร้างการบริหารจัดการวิทยาลัย โลจิสติกส์และซัพพลายเชน พบว่า วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มีบุคลากร 12 คน เมื่อเทียบกับการให้บริการนักศึกษาในวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม ยังไม่เพียงพอกับอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักศึกษาในอนาคต

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโซ่อุปทานของสถานการศึกษาเอกชน กรณีศึกษา วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม

Supply Chain หมายถึง การบริหารการส่งผ่านของข้อมูล (Information) และสินค้าหรือบริการ (Product or Service) จากแหล่งกำเนิดวัตถุดิบ (Initial Supplier) ไปจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย (Ultimate Customer) โดยจะต้องมีการร่วมมือกันระหว่างบริษัท/ผู้มีส่วนร่วม ที่เป็นสมาชิกภายในโซ่อุปทาน เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคด้วยต้นทุนที่ต่ำที่สุด ซึ่งการที่โซ่อุปทานจะสำเร็จได้จะต้องประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังนี้ มีความไวเนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน, มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน, มีการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน, มีการใช้ระบบบูรณาการ และมีการพัฒนาบุคลากร ซึ่งหากทุก ๆ บริษัทในโซ่อุปทาน เห็นความสำคัญของการทำงานอย่างเป็นระบบ และมีการทำงานร่วมกันแล้ว จะทำให้โซ่อุปทานประสบความสำเร็จในการดำเนินการสามารถที่จะเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ลดต้นทุนของโซ่อุปทานจากการทำงาน และใช้ทรัพยากรร่วมกัน มีการควบคุมสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ส่งผลต่อต้นทุนรวมที่ลดลง และท้ายสุดจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว



ภาพประกอบที่ 13 แสดงโซ่อุปทานของสถานศึกษา ภูมิศึกษา วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ส่วนของ Inbound Logistics ได้แก่ นักศึกษาที่มาจาก 3 แหล่งตามภาพประกอบที่ 13 ในปี 2561 เป็นต้นไป เป็นการคัดเลือกบุคคลเข้ารับการศึกษาศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาใหม่ (Thai university Central Admission System : TCAS) โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการได้มอบหมายให้ ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทยพิจารณาปรับปรุงแบบการรับเข้าศึกษา โดยมีหลักการที่สำคัญ คือ ให้นักเรียนอยู่ในห้องเรียนจนจบหลักสูตร ให้จัดการสอบเพื่อการคัดเลือกได้หลังจากนักเรียนเรียนจบหลักสูตร

การคัดเลือกของทั้งประเทศจะมีทั้งสิ้น 5 รอบ ได้แก่

รอบที่ 1 การรับด้วย Portfolio โดยไม่มีการสอบข้อเขียน: สำหรับนักเรียนทั่วไป นักเรียนที่มีความสามารถพิเศษ นักเรียนโควตา นักเรียนเครือข่าย ให้นักเรียนยื่นสมัครโดยตรงกับสถาบันอุดมศึกษา

รอบที่ 2 การรับแบบโควตาที่มีการสอบข้อเขียนหรือข้อสอบปฏิบัติ: โดยมีเงื่อนไขต่าง ๆ ระบุไว้ สำหรับนักเรียนที่อยู่ในเขตพื้นที่หรือโควตาของโรงเรียนในเครือข่าย และโครงการความสามารถพิเศษต่าง ๆ ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาจะประกาศเกณฑ์การสอบให้นักเรียนยื่นสมัครโดยตรงกับสถาบันอุดมศึกษาและเข้ารับการคัดเลือกตามเกณฑ์การสอบ

รอบที่ 3 การรับตรงร่วมกัน: สำหรับนักเรียนในโครงการกลุ่มสถาบันแพทยศาสตร์แห่งประเทศไทย (กสพท.) โครงการอื่น ๆ และนักเรียนทั่วไป โดย ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทยเป็นหน่วยกลางในการรับสมัคร นักเรียนสามารถเลือกได้ 4 สาขาวิชาโดยไม่เรียงลำดับ แต่ละสถาบันอุดมศึกษากำหนดเกณฑ์ที่เป็นอิสระของตนเอง

รอบที่ 4 การรับแบบ Admission: สำหรับนักเรียนทั่วไป โดย ประชุมอธิการบดี แห่งประเทศไทยเป็นหน่วยกลางในการรับสมัคร นักเรียนสามารถเลือกสมัครได้ 4 สาขาวิชา แบบมี ลำดับ โดยใช้เกณฑ์ค่าน้ำหนักตามที่ประกาศไว้ล่วงหน้า 3 ปี

รอบที่ 5 การรับตรงอิสระ: สถาบันอุดมศึกษา รับ โดยตรงด้วยวิธีการของสถาบัน เอง เพื่อเปิดโอกาสให้นักเรียนได้เรียนต่อ

ในวิทยาลัยวิทยาลัย โลกจิตติศาสตร์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม เป็น สถานศึกษาภาคเอกชนมีการจัดสอบเข้าศึกษาปีละ 3 ภาคเรียน นับว่าเป็นการเปิด โอกาสด้าน การศึกษาให้กับผู้สนใจที่จะเข้ารับการศึกษา

ส่วนของ Operation มาตรฐานผลการเรียนรู้ จากคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ ในสาขาโลกจิตติศาสตร์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ทำให้การจัดหลักสูตรและจัดการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล และประเมินผลต้องจัดให้สอดคล้องกันกับเนื้อหาหรือสาระการเรียนรู้ เพื่อให้ได้ผลการเรียนรู้ อย่าง น้อย 5 ด้าน ดังนี้

1. คุณธรรม จริยธรรม นักศึกษาต้องยึดมั่นในคุณธรรม และจริยธรรม มีวินัย ซื่อสัตย์สุจริต ตรงต่อเวลามีจรรยาบรรณในการประกอบอาชีพ มีจิตสำนึกที่ดีและมีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ สามารถปรับวิถีชีวิตอย่างสร้างสรรค์ในสังคมที่มีความขัดแย้งสูง ยึดฐานคิดทางศีลธรรม ทั้งในเรื่องส่วนตัว และสังคม

2. ความรู้

2.1 รู้และเข้าใจหลักการและทฤษฎีพื้นฐานด้าน โลกจิตติศาสตร์ และสามารถนำไป ประยุกต์ได้ในการวางแผนและแก้ปัญหาในกิจกรรมด้าน โลกจิตติศาสตร์และ ซัพพลายเชน

2.2 รู้และเข้าใจหลักการของศาสตร์อื่นที่เกี่ยวข้องกับ โลกจิตติศาสตร์ เช่น หลัก เศรษฐศาสตร์ หลักกฎหมาย หลักการจัดการ เป็นต้น โดยสามารถนำมาประยุกต์หรือเป็นพื้นฐาน ของ โลกจิตติศาสตร์

2.2 ติดตามความเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ อันเกิดจากการวิจัยทั้งในศาสตร์ โลกจิตติศาสตร์และศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

3. ทักษะทางปัญญา มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ และประยุกต์ความรู้ ความเข้าใจในแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และกระบวนการต่าง ๆ ไปใช้ในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์ โดยเฉพาะสามารถแก้ปัญหาทาง โลกจิตติศาสตร์ได้อย่างเหมาะสม

4. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความรับผิดชอบ มีความสามารถในการ ทำงานกับผู้อื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความรับผิดชอบต่อ 3 คนเองและสังคม สามารถปรับตัว เข้ากับสถานการณ์ และวัฒนธรรมองค์กรที่ไปปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ตลอดจนต้องมีภาวะผู้นำ

5. ทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีทักษะ และความสามารถในการใช้ภาษาไทยในการสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งการพูด การเขียน

และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อีกทั้งมีความรู้ทางคณิตศาสตร์ และสถิติ ในอันที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ตลอดจนการนำเสนอข้อมูลโดยใช้คณิตศาสตร์และสถิติที่เหมาะสมกับบริบท นอกจากนี้ควรมีความรู้ภาษาอังกฤษหรือภาษาต่างประเทศอื่นเพียงพอที่จะสื่อสารได้

ส่วนของ Outbound Logistics วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม ได้เสริมประสบการณ์พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในงานด้านการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ระหว่างศึกษามีการเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนผ่านกิจกรรมเสริมหลักสูตร อาทิ การเสริมสร้างความเข้าใจแบบบูรณาการด้วยเกมส์ด้านโลจิสติกส์ การอบรมเสริมความรู้ใหม่ ๆ โดยวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญชั้นนำสาขาวิชาได้ทำการแบ่งกลุ่มวิชาเพื่อสร้างความเชี่ยวชาญให้เกิดขึ้นกับนักศึกษามากยิ่งขึ้น ได้แก่ กลุ่มวิชาการขนส่ง กลุ่มวิชาคลังสินค้า กลุ่มวิชาการผลิต นอกจากนี้ทางสาขาได้มีความร่วมมือกับสหพันธ์การขนส่งทางบกแห่งประเทศไทยในด้านการพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่องและการเน้นสร้างความเชี่ยวชาญให้กับผู้เรียน

ความต้องการผู้สำเร็จการศึกษาด้าน โลจิสติกส์ภาคเอกชน พบว่า แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 - 2564 กล่าวถึงยุทธศาสตร์ที่ 7 พัฒนาและยกระดับมาตรฐานระบบการบริหารจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานให้ได้มาตรฐานสากลและสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มตลอดห่วงโซ่อุปทาน โดยยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานในภาคอุตสาหกรรมให้ได้มาตรฐานสากล โดยสนับสนุนผู้ประกอบการในการพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กร ส่งเสริมความร่วมมือในการบริหารจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานในการพัฒนาไปสู่ระบบ โลจิสติกส์ และโซ่อุปทานเชิงดิจิทัล สร้างความเป็นมืออาชีพการบริหารแก่องค์กรธุรกิจรองรับการเป็นอุตสาหกรรมระดับมาตรฐานสากล ธุรกิจสมัยใหม่ และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการพัฒนาเชิงพื้นที่ด้านการจัดการ โลจิสติกส์ด้วยการสร้างเครือข่ายและการเชื่อมโยงแหล่งวัตถุดิบ แหล่งผลิต และตลาด เพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งด้านการผลิตและการท่องเที่ยว รวมทั้งส่งเสริมการเตรียมแผนบริหาร โลจิสติกส์เพื่อรองรับกรณีฉุกเฉินและการบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจ พัฒนาคุณภาพบุคลากรและวางแผนจัดการกำลังคนด้าน โลจิสติกส์ให้สอดคล้องกับความต้องการของภาคธุรกิจ โดยเน้นการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน โดยหน่วยงานภาครัฐร่วมดำเนินการกับภาคเอกชนในการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาสาขา โลจิสติกส์ระดับอาชีวศึกษาและระดับปริญญา ฝึกอบรมวิชาชีพเฉพาะหรือเทคนิคเฉพาะด้าน และส่งเสริมความร่วมมือกับภาคเอกชนในการฝึกอบรมในระดับปฏิบัติงาน เพื่อให้กำลังคนด้าน โลจิสติกส์มีคุณภาพ มาตรฐาน และสอดคล้องกับความต้องการภาคธุรกิจ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวคิดของกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

การวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ ข้อมูลแนวคิดของกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ของกรอบแนวความคิดแบบ Prescriptive กรอบแนวความคิดแบบ Descriptive และ โมเดลปลาทู (Tuna Model) พบว่า

1. กรอบแนวความคิดแบบ Prescriptive เน้นเรื่องกระบวนการความรู้ (Knowledge Process) ดังนี้

- 1.1 การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification)
- 1.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)
- 1.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge organization)
- 1.4 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
- 1.5 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)
- 1.6 การเรียนรู้ (Learning)

2. กรอบแนวความคิดแบบ Descriptive เป็นกรอบแนวความคิดที่คัดแปลงมาจากรูปแบบการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการกำหนดผลลัพธ์หรือเป้าหมายของการจัดการความรู้ขององค์กร โดยผลลัพธ์ที่กำหนดจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กร เมื่อทุกคนมองเห็นภาพ และมีวัตถุประสงค์ร่วมกันแล้ว จะทำให้สามารถวางแผนงานและกิจกรรม สนับสนุนต่าง ๆ ตามองค์ประกอบ ดังนี้

- 2.1 การจัดการ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Transition and Behavior Management)
- 2.2 การสื่อสารทั่วทั้งองค์กร (Communication)
- 2.3 การพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools)
- 2.4 การเรียนรู้ (Learning)
- 2.5 การวัดและติดตามประเมินผล (Measurement)
- 2.6 การยอมรับและให้รางวัล (Recognition and Reward)

3. โมเดลปลาทู (Tuna Model) เป็นการเปรียบเทียบการจัดการความรู้ เหมือนกับปลาทูหนึ่งตัวที่มี 3 ส่วนสัมพันธ์กัน

ส่วน “หัวปลา” (Knowledge Vision- KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ โดยก่อนที่จะทำจัดการความรู้ ต้องตอบให้ได้ว่า “จะทำ KM ไปเพื่ออะไร ?” โดย “หัวปลา” นี้จะต้องเป็นของ “คุณกิจ” หรือ ผู้ดำเนินกิจกรรม KM ทั้งหมด โดยมี “คุณเอื้อ” และ “คุณอำนวย” คอยช่วยเหลือ

ส่วน “ตัวปลา” (Knowledge Sharing-KS) หมายถึง ส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญ ซึ่ง “คุณอำนวย” จะมีบทบาทมากในการช่วยกระตุ้นให้ “คุณกิจ” มีการ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ โดยเฉพาะความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ในตัว “คุณกิจ” พร้อมอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แบบเป็นทีม ให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้ และเกิดนวัตกรรม

ส่วน “หางปลา” (Knowledge Assets-KA) หมายถึง ส่วนของ “คลังความรู้” หรือ “ขุมความรู้” ที่ได้จากการเก็บสะสม “เกร็ดความรู้” ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ตัวปลา” ซึ่งอาจเก็บส่วนของ “หางปลา” นี้ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ICT ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้ที่เด่นชัด นำไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ พร้อมยกระดับต่อไป

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์กรณีศึกษารูปแบบการจัดการความรู้

การวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ ข้อมูลจากการศึกษาข้อมูลของหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ จำนวน 3 หน่วยงาน ประกอบด้วย บริษัทผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด (ซีแพค) บริษัทเยื่อกระดาษสยาม จำกัด (มหาชน) และองค์การบริหารการบินและอวกาศแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (National Aeronautics and Space Administration : NASA) พบว่า มีปัจจัยที่ส่งเสริมให้ประสบผลสำเร็จ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านผู้นำในองค์กร ความมุ่งมั่นของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญประการแรกที่จะช่วยในการดำเนินงานการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ผู้บริหารจำเป็นต้องมี “ความปรารถนาอย่างแรงกล้า” ที่จะบรรลุผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (Desired State) ตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจะต้องผูกพันอย่างต่อเนื่องในวันที่กำหนดทิศทาง ให้การสนับสนุนทรัพยากร สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน มีทีมงานที่รับผิดชอบรวมทั้งพนักงานทั่วไป และเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งคำพูดและการกระทำ ในการจัดการความรู้

2. ปัจจัยด้านการบวนการจัดการความรู้ การบูรณาการจัดการความรู้เข้ากับการปฏิบัติงานประจำวัน เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร คือ การที่บุคลากรเห็นประโยชน์ที่จะเกิดกับการปฏิบัติงานประจำวันของตนเอง ดังนั้น การเลือกรื่องที่จะทำการจัดการความรู้รวมทั้งการกำหนดแผนปฏิบัติการ จึงต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบ การวางแผนการจัดการความรู้ โดยเริ่มต้นจากความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร เป็นแนวทางที่ทำให้เกิดการยอมรับ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้ได้

3. ปัจจัยด้านบุคลากรในองค์กร ทีมงานที่มีแรงจูงใจ และความรู้ทักษะการจัดการความรู้ มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ ผู้บริหารต้องแสดงภาวะผู้นำ ในการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และมีส่วนช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ส่วนแผนกลยุทธ์เลือกรื่องที่จะเริ่มเป็นโครงการนำร่อง ที่มีขอบเขตไม่ใหญ่เกินไป และเลือกรื่องที่สามารถบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงานได้และการมีผู้เชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษา ช่วยเพิ่มโอกาสที่โครงการจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

4. ปัจจัยด้านการสร้างกลไกการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การดำเนินการ โครงการจัดการความรู้ ในระยะเริ่มต้น มักเป็นการลองผิดลองถูก ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องสร้างกลไก เพื่อติดตามความก้าวหน้าและปรับปรุงการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง กลไกที่สำคัญ 2 ประการ ในการติดตามความก้าวหน้าและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องก็คือ การกำหนดระบบตัวชี้วัดและการทบทวนผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด ระบบตัวชี้วัดมีลักษณะสอดคล้องและเชื่อมโยงกันระหว่างการดำเนินในองค์ประกอบต่าง ๆ ทั้ง 6 องค์ประกอบ ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดใน องค์ประกอบเรื่องการเรียนรู้ควรสอดคล้องและเชื่อมโยงกับการเปลี่ยนพฤติกรรมและการยอมรับ และการให้รางวัล นอกจากนี้ ตัวชี้วัดมีทั้งตัวชี้วัดนำ และตัวชี้วัดตาม เพื่อให้ติดตามและวิเคราะห์ ปัจจัยหรือตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของเป้าหมาย การทบทวนผลการดำเนินงานทบทวน ทั้งในระดับทีมงานกลุ่มย่อย และระดับพนักงานหรือระดับโครงการ ในระดับทีมงานกลุ่มย่อย ทบทวนผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ในแต่ละองค์ประกอบตามประเภทของกิจกรรม เช่น การสื่อสาร การพัฒนา กระบวนการเครื่องมือ การเรียนรู้ เป็นต้น

ตอนที่ 5 รูปแบบการจัดการความรู้ในการเพิ่มประสิทธิภาพโซ่อุปทานของสถานการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ ของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม

การวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ ข้อมูลจากการศึกษาข้อมูลรูปแบบการจัดการความรู้ โดยการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และศึกษาข้อมูลของหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ ในการจัดการความรู้ โดยนำกรอบแนวความคิดแบบ Prescriptive ผสมผสานกับกรอบแนวความคิดแบบ Descriptive เพื่อนำเสนอร่างรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาเอกชน กรณีศึกษา วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม พบว่า รูปแบบการจัดการความรู้ ของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม ดังนี้

1. กำหนดขอบเขต (Focus Areas)

วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุมควรกำหนดให้สอดคล้องกับ ประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนการบริหารวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม และตามองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องมีในวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามประเด็นยุทธศาสตร์อื่นๆ ของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม

2. กำหนดเป้าหมาย (Desired State)

การเรียนรู้เกี่ยวกับวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม ต้องเป็น หัวเรื่องความรู้ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนการบริหารวิทยาลัยโลจิสติกส์ และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม โดยสอดคล้องกับขอบเขต ที่ได้เลือกมาจัดทำและ ต้องสามารถวัดผลได้เป็นรูปธรรม

3. การปรับเปลี่ยนและจัดการพฤติกรรม (Transition and Behavior Management)

3.1 แต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ (Knowledge Management Team) โดยผู้บริหารสูงสุดของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม ร่วมอยู่ในคณะทำงานในฐานะประธานคณะทำงาน และมีหัวหน้าคณะทำงานและสมาชิกจากทุกหน่วยงาน ผลดีของการเข้าร่วมอยู่ในคณะทำงานของผู้บริหารสูงสุด นอกจากนั้นผู้บริหารสูงสุดยังได้ให้ความสำคัญในลำดับต้น ๆ กับโครงการดังเห็นได้จากการใช้เวลากับการประชุมของคณะทำงานอย่างสม่ำเสมอ

3.2 คณะทำงานจัดการความรู้ (Knowledge Management Team) จัดทำ “แผนปฏิบัติการ” โดยมีการกำหนดระยะเวลาและกิจกรรมที่ต้องดำเนินการรวมทั้งทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ ครอบคลุมและผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน

3.2 การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริหารในการจัดการความรู้ ซึ่งในที่นี่หมายถึง คณะผู้บริหารวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม และผู้บริหารระดับกลาง คณะทำงานจัดการความรู้ (Knowledge Management Team) ควรทำเป็นตามแบบอย่างที่ดีดังนี้

3.2.1 มีความคิดเชิงบวกเกี่ยวกับการจัดการความรู้

3.2.2 แลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงาน

3.2.3 ส่งเสริม บุคลากรให้สร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน โดยใช้ช่องทางต่าง ๆ

3.2.4 สอดแทรกเรื่องการจัดการความรู้ในการสื่อสารประจำวัน

3.2.5 ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนในการทำงานประจำวัน

3.2.6 สละเวลาเป็นวิทยากร หรือเขียนบทความเกี่ยวกับการจัดการความรู้

3.2.7 สนับสนุน บุคลากรในสังกัดที่เป็นสมาชิกในคณะทำงานจัดการความรู้

(Knowledge Management Team) ร่วมกิจกรรมตามที่ได้รับมอบหมาย

3.2.8 กระตุ้นและสนับสนุนให้ บุคลากรแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์

3.2.9 สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.2.10 สร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัล สำหรับการแลกเปลี่ยนและสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ

3.3 สร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยคณะทำงาน คณะทำงานจัดการความรู้ (Knowledge Management Team) จัดทำ “มุมแลกเปลี่ยนความรู้ (KM Comer) กระจายตามจุดต่าง ๆ ในวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม ซึ่งจะจุดที่ บุคลากรสามารถเข้าไปแลกเปลี่ยนความรู้ได้ง่าย จัดบอร์ดแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ และกล่องรับ ใบความรู้ (ที่มีการแลกเปลี่ยนกัน) มุมแลกเปลี่ยนความรู้เป็นแหล่ง บัณฑิตนำเข้า (Input) แหล่งหนึ่งที่จะนำไปใช้ในขั้นตอนพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ

4. การสื่อสารทั่วทั้งองค์กร (Communication) การสื่อสารเป็นขั้นตอน การสร้างความเข้าใจให้ บุคลากรทั่วทั้งวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม ทราบถึงเหตุผลและความจำเป็นที่วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม ต้องจัดการความรู้รวมทั้งประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติการและกระตุ้นให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม โดยใช้ช่องทางหรือสื่อต่าง ๆ ของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม ซึ่งมีอยู่ 2 ช่องทางคือ ช่องทางแรกเป็นการประชุมบุคลากรทั้งหมดของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม อีกช่องทางหนึ่งคือ อินทราเน็ต ซึ่ง บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้โดยง่ายผ่านระบบคอมพิวเตอร์

5. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) เป็นการจัดทำโครงสร้างและเครื่องมือหลักในการรวบรวมความรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนกัน และผู้ใช้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ โครงสร้างและเครื่องมือดังกล่าวมีองค์ประกอบเป็นระบบที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นพื้นฐาน และการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ (CoP) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

5.1 กระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้หรือพัฒนาการของความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

5.1.1 การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) โดยการจัดประชุม จัดการอบรมในวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุมอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมการทำงานวิจัยด้านการจัดการ โลจิสติกส์และซัพพลายเชน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับแหล่งเรียนรู้ภายนอกวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม

5.1.2 การสร้างและการแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) จากประสบการณ์ แหล่งความรู้ วิธีอนุมาน วิธีอุปมาน วิธีวิทยาศาสตร์ วิธีการวิจัยเป็นขั้นตอนในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุมอาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีหรือนำความรู้จากภายนอกวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุมมาใช้ก็ได้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

5.1.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) จัดทำสารบัญและจัดแบ่งความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้รวบรวม การค้นหา การนำไปใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้โดยง่าย

5.1.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) ปรับปรุงและประมวลผลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจและใช้ได้ง่าย กำจัดความรู้ที่ไม่เกิดประโยชน์ตามเป้าหมายวิสัยทัศน์หรือเป็นขยะความรู้

5.1.5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ในการเข้าถึงความรู้ วิทยาลัย โลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม ต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ

- “Push” การป้อนความรู้ เป็นการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การตีพิมพ์บทความวิชาการด้านการจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน

- “Pull” การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ โดยผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะ เฉพาะ ข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น

5.1.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ในการนำความรู้ที่ได้จัดเก็บมาเผยแพร่แบ่งปันและแลกเปลี่ยนกัน มี 2 ลักษณะ ดังนี้

5.1.6.1 การแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เช่น การจัดทำเป็นเอกสาร วิดีโอ ซีดี จัดทำฐานความรู้โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยจะทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น

5.1.6.2 การแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในคน (Tacit Knowledge) ใช้วิธีผสมผสาน เพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามความสะดวก เช่น

- ระบบทีมข้ามสายงาน
- Innovation & Quality Circles (IQCs)
- ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP)
- ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
- การสับเปลี่ยนงาน(Job Rotation)และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน(Secondment)
- เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum)

5.2 ระบบฐานความรู้ตามโครงการจัดการความรู้ของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุมควรประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม และการจัดทำฐานความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมหลักด้าน โลจิสติกส์ ได้แก่ การให้บริการแก่ลูกค้าและกิจกรรมสนับสนุน (Customer service and support service) การจัดซื้อจัดหา (Sourcing)การสื่อสารด้านโลจิสติกส์และกระบวนการสั่งซื้อ (Logistics communication and order processing) การขนส่ง (Transportation) การเลือกสถานที่ตั้งของโรงงานและการจัดการคลังสินค้า (Facilities site selection, warehousing, and storage) การวางแผนหรือการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า (Demand forecasting and planning) การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory management) การจัดการเครื่องมือขนย้ายและการบรรจุหีบห่อ (Material handling and packaging) และโลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse logistics) ฯลฯ ซึ่งเริ่มจากการศึกษาความเป็นไปได้ของระบบเพื่อกำหนดขอบเขต ผลลัพธ์ ผลกระทบ และความเชื่อมโยงกับระบบของมหาวิทยาลัยศรีปทุม

5.3 เครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ (Community of Practice - CoP) สร้างเครือข่ายของผู้มีความสนใจร่วมกันในเรื่องกิจกรรมหลักด้าน โลจิสติกส์ ซึ่งผู้ที่อยู่ในเครือข่ายมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน การดำเนินการสร้างเครือข่าย CoP ของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม ประเภทของ CoP ดังนี้

5.3.1 Helping Communities เพื่อแก้ปัญหาประจำวันและแลกเปลี่ยนแนวคิดในกลุ่มสมาชิก

5.3.2 Best Practice Communities เน้นการพัฒนา ตรวจสอบและเผยแพร่แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

5.3.3 Innovation Communities เพื่อพัฒนาแนวคิด โดยเน้นการข้ามขอบเขตผสมผสานสมาชิกที่มุมมองต่างกัน

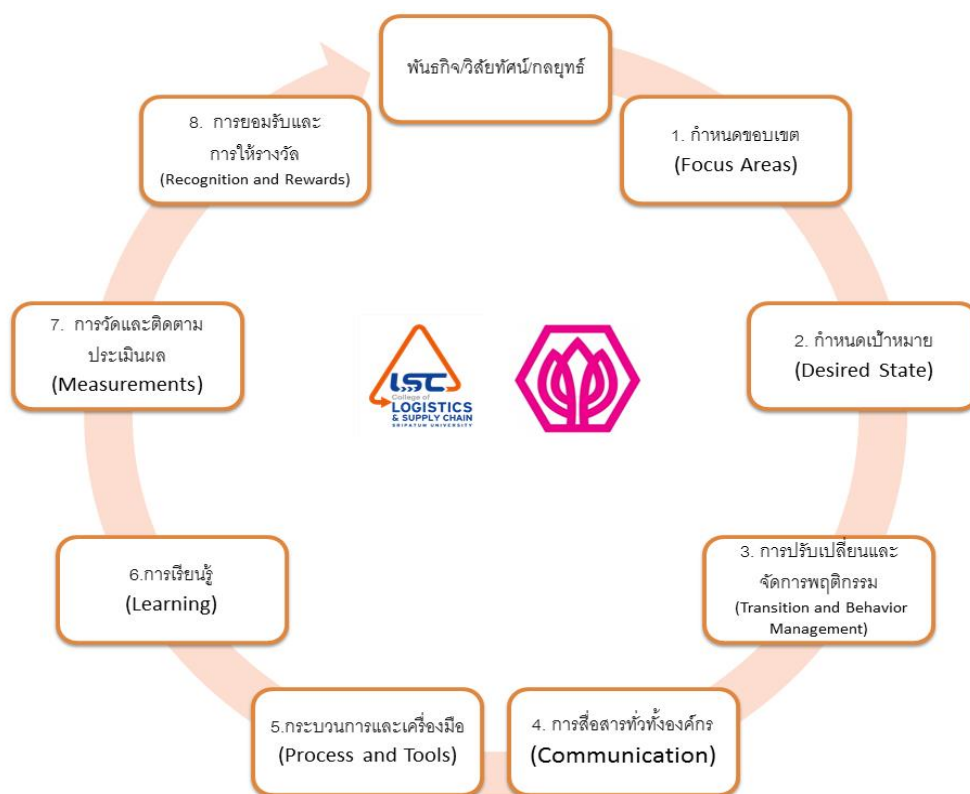
6. การเรียนรู้ (Learning) มีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดังนี้

6.1 รูปแบบการเรียนรู้ที่เป็นทางการรูปแบบหลัก ได้แก่ การฝึกอบรมเรื่องแนวคิด และเครื่องมือของการจัดการความรู้ และการเยี่ยมชมกิจการด้านการจัดการความรู้ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จมาแล้ว

6.1 รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ การกระตุ้นให้บุคลากร และคณะทำงานจัดการความรู้ (Knowledge Management Team) เข้าร่วมในการสัมมนา หรือแลกเปลี่ยนความรู้ที่จัดโดยองค์กรภายนอก

7. การวัดและติดตามประเมินผล (Measurements) การวัดและติดตามผล เป็นการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน และเมื่อวัดผลสำเร็จของการดำเนินการโครงการโดยรวม การวัดและติดตามพฤติกรรม “แบบอย่างที่ดี” ของผู้บริหารในการจัดการความรู้ ใช้การสำรวจความคิดเห็นจากบุคลากร ส่วนพฤติกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร วัดและประเมินผลจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรผ่านช่องทางต่าง ๆ ในแต่ละขั้นตอน ได้แก่ เครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ (CoP) ใช้จำนวนผู้เข้าร่วมในเครือข่ายและจำนวนครั้งของการเข้าสู่ Web เป็นตัวชี้วัดตามลำดับ

8. การยอมรับและการให้รางวัล (Recognition and Rewards) วัตถุประสงค์หลักของขั้นตอนการยอมรับและให้รางวัล คือ การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม



ภาพประกอบที่ 14 รูปแบบการจัดการความรู้ในการเพิ่มประสิทธิภาพโซ่อุปทานของสถานการศึกษาด้วยการจัดการความรู้

9. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

9.1 ผู้บริหารสูงสุด (CEO) สำหรับวงการจัดการความรู้ ถ้าผู้บริหารสูงสุดเป็นแชมเปียน (เห็นคุณค่า และดำเนินการผลักดัน KM) เรื่องที่ว่ายากทั้งหลายก็ง่ายขึ้น ผู้บริหารสูงสุดควรเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้ โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ “คุณเอื้อ (ระบบ)” ของ KM ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น คณบดี วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน

9.2 คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer, CKO) ถ้าการริเริ่มมาจากผู้บริหารสูงสุด “คุณเอื้อ” ก็สบายไปเปล่าๆ แต่ถ้าวการริเริ่มที่แท้จริงไม่ได้มาจากผู้บริหารสูงสุด บทบาทแรกของคุณเอื้อ ก็คือ นำ เป้าหมาย/หัวปลา ไปขายผู้บริหารสูงสุด ให้ผู้บริหารสูงสุดกลายเป็นเจ้าของ “หัวปลา” ให้ได้ บทบาทต่อไปของคุณเอื้อ คือ การหา “คุณอำนวย” และร่วมกับ “คุณอำนวย” จัดให้มีการกำหนด “เป้าหมาย/หัวปลา” ในระดับย่อย ๆ ของ “คุณกิจ/ผู้ปฏิบัติงาน”, คอยเชื่อมโยง “หัวปลา” เข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร, จัดบรรยากาศแนวราบ และการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empowerment), ร่วม Share ทักษะในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรง และเพื่อแสดงให้ “คุณกิจ” เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว, จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้ พร้อมคอย

เชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมสร้างสรรค์อื่น ๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร, ติดตามความเคลื่อนไหวของการดำเนินการให้คำแนะนำบางเรื่อง และแสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จ อาจจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จ และให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของแต่เน้นการสร้างความรู้ความภาคภูมิใจในความสำเร็จ

9.3 คุณอำนวย (Knowledge Facilitator, KF) เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ความสำคัญของ “คุณอำนวย” อยู่ที่การเป็นนักจุดประกายความคิดและการเป็นนักเชื่อมโยง โดยต้องเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติ (“คุณกิจ”) กับผู้บริหาร (“คุณเอื้อ”), เชื่อมโยงระหว่าง “คุณกิจ” ต่างกลุ่มภายในองค์กร, และเชื่อมโยงการจัดการความรู้ภายในองค์กร กับภายนอกองค์กร โดยหน้าที่ที่ “คุณอำนวย” ควรทำ คือ - ร่วมกับ “คุณเอื้อ” จัดให้มีการกำหนด “หัวปลา” ของ “คุณกิจ” อาจจัด “มหกรรมหัวปลา” เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของ “หัวปลา” จัดตลาดนัดความรู้ เพื่อให้ คุณกิจ นำความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดความรู้ออกมาจากวิธีทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้น เพื่อการบรรลุ “หัวปลา” - จัดการงาน หรือกิจกรรม “เชิญเพื่อนมาช่วย” (Peer Assist) เพื่อให้บรรลุ “หัวปลา” ได้ง่าย หรือเร็วขึ้น โดยที่ผู้นั้นจะอยู่ภายในหรือนอกองค์กรก็ได้ เรียนรู้วิธีทำงานจากเขา เชิญเขามาเล่าหรือสาธิต - จัดพื้นที่เสมือนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสำหรับเก็บรวบรวมความรู้ที่ได้ เช่น ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศซึ่งรวมทั้งเว็บไซต์ เว็บบอร์ด เว็บบล็อก อินทราเน็ต จดหมายข่าว เป็นต้น - ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP-Community of Practice) ในเรื่องที่เป็นความรู้ หรือเป็นหัวใจในการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร - เชื่อมโยงการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร กับกิจกรรมจัดการความรู้ภายนอก เพื่อสร้างความคลั่งคลอกและเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภายนอก

9.4 คุณกิจ (Knowledge Practitioner, KP) “คุณกิจ” หรือผู้ปฏิบัติงาน เป็นพระเอกหรือนางเอกตัวจริง ของการจัดการความรู้ เพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ประมาณร้อยละ 90-95 ของทั้งหมด “คุณกิจ” เป็นเจ้าของ “หัวปลา” โดยแท้จริง และเป็นผู้ที่มีความรู้ (Explicit Knowledge) และเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้ หา สร้าง แปลง ความรู้เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึง “เป้าหมาย/หัวปลา” ที่ตั้งไว้

9.5 คุณประสาน (Network Manager) เป็นผู้ที่คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น เกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวีคูณ

ตอนที่ 6 ผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเหมาะสมรูปแบบการจัดการความรู้ในการเพิ่มประสิทธิภาพโซ่อุปทานของสถานการศึกษาด้วยการจัดการความรู้

การวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ ผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเหมาะสมรูปแบบการจัดการความรู้ของสถานศึกษาเอกชน กรณีศึกษา วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการประเมิน ดังนี้

ตารางที่ 3 ผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเหมาะสมรูปแบบการจัดการความรู้ในการเพิ่มประสิทธิภาพโซ่อุปทานของสถานการศึกษาด้วยการจัดการความรู้

ลำดับ	ประเด็น	ความเป็นไปได้ และเหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
1.	กำหนดขอบเขต (Focus Areas)	เห็นด้วยมาก	- ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยศรีปทุม
2.	กำหนดเป้าหมาย (Desired State)	เห็นด้วยมาก	- ความรู้ที่สำคัญต่อองค์กรควรสอดคล้องกับนโยบาย Thailand 4.0 เพื่อให้มีความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงาน
3.	การปรับเปลี่ยนและจัดการพฤติกรรม (Transition and Behavior Management)	เห็นด้วยมาก	- ควรเพิ่มของผู้ปฏิบัติงาน
4.	การสื่อสารทั่วทั้งองค์กร (Communication)	เห็นด้วยมากที่สุด	- ควรจัดทำอर्ड Flow Chart ของกระบวนการจัดการความรู้ อย่างเป็นขั้นตอน ให้ผู้ปฏิบัติได้รับทราบในทิศทางเดียวกัน
5.	กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools)	เห็นด้วยมาก	- Knowledge Identification ควรเป็นองค์ความรู้ที่บ่งชี้ได้ว่าเป็นความรู้ที่จำเป็นต้องทำการจัดการความรู้ - Knowledge Creation and Acquisition ควรเพิ่มแหล่งความรู้ชัดเจนที่เป็นเอกสาร

ลำดับ	ประเด็น	ความเป็นไปได้ และเหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
6.	การเรียนรู้ (Learning)	เห็นด้วยมากที่สุด	- ควรจัดทำเป็นแผนการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรภายในวิทยาลัยทราบ - ควรให้บุคลากรในวิทยาลัย โลจิสติกส์และซัพพลายเชน มีการ จัดการความรู้ในศาสตร์อื่น เช่น การ พัฒนาการเรียนการสอน เป็นต้น
7.	การวัดและติดตาม ประเมินผล (Measurements)	เห็นด้วยมาก	- ควรเพิ่มตัวชี้วัดที่เป็น Output - ควรจัดทำเป็น KPI ของบุคลากร
8.	การยอมรับและการให้ รางวัล (Recognition and Rewards)	เห็นด้วยมาก	- ควรยกตัวอย่างรางวัล - ควรให้อยู่ในความเหมาะสม
9.	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	เห็นด้วยมาก	- ควรเพิ่มวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อ การแบ่งปันความรู้ และระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศในการ ติดต่อสื่อสาร - ควรปรับให้มีความเหมาะสม เช่น ผู้บริหารระดับสูง คือ คณบดี เป็นต้น

ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยมากกับความเป็นไปได้ และความเหมาะสมรูปแบบการจัดการความรู้ของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากข้อเสนอแนะของผลการประเมินความเป็นไปได้ และความเหมาะสมรูปแบบการจัดการความรู้ของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาพัฒนาเป็นรูปแบบการจัดการความรู้ของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม โดยผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงให้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพโซ่อุปทานของสถานการศึกษาให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยนำเสนอแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพ

บทที่ 5

สรุป และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพโซ่อุปทานของสถานการศึกษาเอกชน ด้วยการจัดการความรู้ กรณีศึกษา วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม เพื่อศึกษาโซ่อุปทานของสถานการศึกษาเอกชน และเพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ในการเพิ่มประสิทธิภาพโซ่อุปทานของสถานการศึกษาด้วยการจัดการความรู้ กรณีศึกษา วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม

สรุปผลการวิจัย

โซ่อุปทานของสถานการศึกษาเอกชนประกอบด้วย 3 ส่วนดังนี้

ส่วนของ Inbound Logistics ได้แก่ นักศึกษาที่มาจาก 3 แหล่ง คือ ผู้สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย, ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และ ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ในปี 2561 เป็นต้นไป เป็นการคัดเลือกบุคคลเข้ารับการศึกษานในสถาบันอุดมศึกษาใหม่ (Thai university Central Admission System : TCAS) โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการได้มอบหมายให้ ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทยพิจารณาปรับรูปแบบการรับเข้าศึกษา โดยมีหลักการที่สำคัญคือ ให้นักเรียนอยู่ในห้องเรียนจนจบหลักสูตร ให้จัดการสอบเพื่อการคัดเลือกได้หลังจากนักเรียนเรียนจบหลักสูตร

ส่วนของ Operation มาตรฐานผลการเรียนรู้ จากคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ในสาขาโลจิสติกส์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ทำให้การจัดหลักสูตรและจัดการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผลและประเมินผลต้องจัดให้สอดคล้องกันกับเนื้อหาหรือสาระการเรียนรู้ เพื่อให้ได้ผลการเรียนรู้อย่างน้อย 5 ด้าน ประกอบด้วย คุณธรรม จริยธรรม, ความรู้, ทักษะทางปัญญา, ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ส่วนของ Outbound Logistics วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุมได้เสริมประสบการณ์พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญในงานด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ระหว่างศึกษามีการเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนผ่านกิจกรรมเสริมหลักสูตร อาทิ การเสริมสร้างความเข้าใจแบบบูรณาการด้วยเกมส์ด้านโลจิสติกส์ การอบรมเสริมความรู้ใหม่ ๆ โดยวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญชั้นนำ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 กล่าวถึงยุทธศาสตร์ที่ 7 พัฒนาและยกระดับมาตรฐานระบบการบริหารจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานให้ได้มาตรฐานสากลและสนับสนุนการสร้างมูลค่าเพิ่มตลอดห่วงโซ่อุปทาน โดยยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการโลจิสติกส์

และโซ่อุปทานในภาคอุตสาหกรรมให้ได้มาตรฐานสากลโดยสนับสนุนผู้ประกอบการในการพัฒนา และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศภายในองค์กร ส่งเสริมความร่วมมือในการบริหารจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทานในการพัฒนาไปสู่ระบบโลจิสติกส์ และโซ่อุปทานเชิงดิจิทัล สร้างความเป็นมืออาชีพในการบริหารแก่งค์กรธุรกิจ รองรับการเป็นอุตสาหกรรมระดับมาตรฐานสากล ธุรกิจสมัยใหม่ และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการพัฒนาเชิงพื้นที่ด้านการจัดการ โลจิสติกส์ด้วยการสร้างเครือข่ายและการเชื่อมโยงแหล่งวัตถุดิบ แหล่งผลิต และตลาด เพื่อสนับสนุนอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง ทั้งด้านการผลิตและการท่องเที่ยว รวมทั้งส่งเสริมการเตรียมแผนบริหารจัดการ โลจิสติกส์เพื่อรองรับ กรณีฉุกเฉินและการบริหารความเสี่ยงทางธุรกิจ พัฒนาคุณภาพบุคลากรและวางแผนจัดการกำลังคน ด้าน โลจิสติกส์ให้สอดคล้องกับความต้องการของภาคธุรกิจ โดยเน้นการเพิ่มผลิตภาพแรงงานโดย หน่วยงานภาครัฐร่วมดำเนินการกับภาคเอกชนในการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาสาขา โลจิสติกส์ระดับระดับปริญญา ฝึกอบรมวิชาชีพเฉพาะหรือเทคนิคเฉพาะด้าน และส่งเสริมความร่วมมือกับ ภาคเอกชนในการฝึกอบรมในระดับปฏิบัติงาน เพื่อให้กำลังคนด้าน โลจิสติกส์มีคุณภาพ มาตรฐาน และสอดคล้องกับความต้องการภาคธุรกิจ

รูปแบบการจัดการความรู้ในการเพิ่มประสิทธิภาพโซ่อุปทานของสถานการศึกษาด้วยการ จัดการความรู้ กรณีศึกษา วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม ดังนี้

1. กำหนดขอบเขต (Focus Areas)

วิทยาลัย โลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุมควรกำหนดให้สอดคล้องกับ โซ่อุปทานของสถานศึกษาเอกชน ประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยศรีปทุม และตาม แผนการบริหารวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม และเป็นองค์ความรู้ที่ จำเป็นต้องมีในวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม เพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุ ตามของมหาวิทยาลัยศรีปทุม และตามแผนการบริหารวิทยาลัย โลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม

2. กำหนดเป้าหมาย (Desired State)

การจัดการความรู้ของวิทยาลัย โลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม ต้องเป็นหัวเรื่องความรู้ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ประเด็นยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยศรีปทุม และตามแผนการบริหารวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม โดยต้องสอดคล้องกับขอบเขตที่ได้เลือกมาจัดทำและต้องสามารถวัดผลได้เป็นรูปธรรม

3. การปรับเปลี่ยนและจัดการพฤติกรรม (Transition and Behavior Management)

3.1 แต่งตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ (Knowledge Management Team) โดยคณบดี วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม ร่วมอยู่ในคณะทำงานในฐานะประธาน คณะทำงาน และมีหัวหน้าคณะทำงานและสมาชิกจากทุกหน่วยงาน

3.2 คณะทำงานจัดการความรู้ (Knowledge Management Team) จัดทำ “แผนปฏิบัติการ” โดยมีการกำหนดระยะเวลาและกิจกรรมที่ต้องดำเนินการรวมทั้งทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ งบประมาณและผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน

3.2 การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการจัดการความรู้ ซึ่งในที่นี้หมายถึงคณะผู้บริหาร วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม คณะทำงานจัดการความรู้ (Knowledge Management Team) และบุคลากรภายในวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม ควรทำเป็นตามแบบอย่างที่ดี ดังนี้

3.2.1 มีความคิดเชิงบวกเกี่ยวกับการจัดการความรู้

3.2.2 แลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงาน

3.2.3 ส่งเสริมบุคลากรให้สร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันโดยใช้ช่องทางต่างๆ

3.2.4 สอดแทรกเรื่องการจัดการความรู้ในการสื่อสารประจำวัน

3.2.5 ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนในการทำงานประจำวัน

3.2.6 สละเวลาเป็นวิทยากร หรือเขียนบทความเกี่ยวกับการจัดการความรู้

3.2.7 สนับสนุน บุคลากรในสังกัดที่เป็นสมาชิกในคณะทำงานจัดการความรู้

(Knowledge Management Team) ร่วมกิจกรรมตามที่ได้รับมอบหมาย

3.2.8 กระตุ้นและสนับสนุนให้ บุคลากรแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์

3.2.9 สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.2.10 สร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัล สำหรับการแลกเปลี่ยนและสร้างสรรค์

สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ

3.3 สร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยคณะทำงานจัดการความรู้ (Knowledge Management Team) จัดทำ “มุมแลกเปลี่ยนความรู้ (KM Comer) กระจายตาม จุดต่าง ๆ ในวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม ซึ่งจะเป็นจุดที่บุคลากร สามารถเข้าไปแลกเปลี่ยนความรู้ได้ง่าย จัดบอร์ดแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ และ กล่องรับใบความรู้ (ที่มีการแลกเปลี่ยนกัน) มุมแลกเปลี่ยนความรู้เป็นแหล่งป้อนข้อมูลเข้า (Input) แหล่งหนึ่งที่จะนำไปใช้ในขั้นตอนพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ

4. การสื่อสารทั่วทั้งองค์กร (Communication) การสื่อสารเป็นขั้นตอน การสร้างความเข้าใจให้บุคลากรทั่วทั้งวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม ทราบถึงเหตุผลและความจำเป็นที่วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม ต้องจัดการความรู้ รวมทั้งประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติการที่วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุมกำหนด และกระตุ้นให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม โดยใช้ช่องทางหรือสื่อต่าง ๆ ของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม ซึ่งมีอยู่ 2 ช่องทางคือ ช่องทางแรกเป็นการประชุมบุคลากรทั้งหมดของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม อีกช่องทางหนึ่งคือ อินเทอร์เน็ต ซึ่งบุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้โดยง่ายผ่านระบบสื่อสังคมออนไลน์

5. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) เป็นการจัดทำโครงสร้างและเครื่องมือหลักในการรวบรวมความรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนกัน และผู้ใช้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ โครงสร้างและเครื่องมือดังกล่าวมีองค์ประกอบเป็นระบบที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นพื้นฐาน และการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ (CoP) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

5.1 กระบวนการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้หรือพัฒนาการของความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

5.1.1 การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) ควรเป็นองค์ความรู้ที่บ่งชี้ได้ว่าเป็นความรู้ที่จำเป็นและต้องทำการจัดการความรู้ โดยการจัดประชุม จัดการอบรมในวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม อย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมการทำงานวิจัยด้านการจัดการ โลจิสติกส์และโซ่อุปทาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับแหล่งเรียนรู้ภายนอกวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม

5.1.2 การสร้างและการแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) จากประสบการณ์ โดยวิธีอนุมาน วิธีอุปมาน วิธีวิทยาศาสตร์ วิธีการวิจัย และจากแหล่งความรู้ชัดเจนที่เป็นเอกสาร ตำรา งานวิจัย เป็นการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม

5.1.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) จัดทำสารบัญญ และจัดแบ่งความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การรวบรวม การค้นหา การนำไปใช้ได้ง่ายและรวดเร็ว สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้โดยง่าย

5.1.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) ปรับปรุงและประมวลผลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจและใช้ได้ง่าย กำจัดความรู้ที่ไม่เกิดประโยชน์ตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือเป็นขยะความรู้

5.1.5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ในการเข้าถึงความรู้วิทยาลัย โลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม ต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและการกระจายความรู้ เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ

- “Push” การป้อนความรู้ เป็นการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การตีพิมพ์บทความวิชาการด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน
- “Pull” การให้ออกาสเลือกใช้ความรู้ โดยผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น

5.1.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ในการนำความรู้ที่ได้จัดเก็บมาเผยแพร่แบ่งปันและแลกเปลี่ยนกัน มี 2 ลักษณะ ดังนี้

5.1.6.1 การแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เช่น การจัดทำเป็นเอกสารงานวิจัย วิดีโอ ซีดี จัดทำฐานความรู้ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วย จะทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น

5.1.6.2 การแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในคน (Tacit Knowledge) ใช้วิธีผสมผสาน เพื่อให้ผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามความสะดวก เช่น ระบบทีมข้ามสายงาน Innovation & Quality Circles (IQCs) ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum) เป็นต้น

5.2 ระบบฐานความรู้ตามโครงการจัดการความรู้ของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม ควรประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม การจัดทำฐานความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมหลักด้าน โลจิสติกส์ ได้แก่ การให้บริการแก่ลูกค้าและกิจกรรมสนับสนุน (Customer service and support service) การจัดซื้อจัดหา (Sourcing) การสื่อสารด้าน โลจิสติกส์และกระบวนการสั่งซื้อ (Logistics communication and order processing) การขนส่ง (Transportation) การเลือกสถานที่ตั้งของโรงงานและการจัดการคลังสินค้า (Facilities site selection, warehousing, and storage) การวางแผนหรือการคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า (Demand forecasting and planning) การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory management) การจัดการเครื่องมือขนย้ายและการบรรจุหีบห่อ (Material handling and packaging) และ โลจิสติกส์ย้อนกลับ (Reverse logistics) ฯลฯ และองค์ความรู้ในกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย 6 กลุ่ม ประกอบด้วย โลจิสติกส์สินค้าอาหาร และการเกษตร โลจิสติกส์อุตสาหกรรม โลจิสติกส์สุขภาพและความงาม โลจิสติกส์การท่องเที่ยวและการบริการ โลจิสติกส์ค้าส่งและค้าปลีกและ โลจิสติกส์การค้าเพื่อนำเข้าส่งออก ซึ่งเริ่มจากการศึกษาความเป็นไปได้ของระบบ เพื่อกำหนดขอบเขต ผลลัพธ์ ผลกระทบ และความเชื่อมโยงกับระบบของมหาวิทยาลัยศรีปทุม

5.3 เครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ (Community of Practice - CoP) สร้างเครือข่ายของผู้ที่มีความสนใจร่วมกันในเรื่องกิจกรรมหลักด้านโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน ซึ่งผู้ที่อยู่ในเครือข่ายมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน การดำเนินการสร้างเครือข่าย CoP ของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม ควรมีประเภทของ CoP ดังนี้

5.3.1 Helping Communities เพื่อแก้ปัญหาประจำวันและแลกเปลี่ยนแนวคิดในกลุ่มสมาชิก

5.3.2 Best Practice Communities เน้นการพัฒนา ตรวจสอบและเผยแพร่แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ

5.3.3 Innovation Communities เพื่อพัฒนาแนวคิด โดยเน้นการข้ามขอบเขต ผสมผสานสมาชิกที่มุมมองต่างกัน

6. การเรียนรู้ (Learning) มีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดังนี้

6.1 รูปแบบการเรียนรู้ที่เป็นทางการรูปแบบหลัก ได้แก่ การฝึกอบรมเรื่องแนวคิดและเครื่องมือของการจัดการความรู้ และการเยี่ยมชมกิจการด้านการจัดการความรู้ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จมาแล้ว

6.1 รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ การกระตุ้นให้บุคลากร และคณะทำงานจัดการความรู้ (Knowledge Management Team) เข้าร่วมในการสัมมนา หรือแลกเปลี่ยนความรู้ที่จัดโดยองค์กรภายนอก

7. การวัดและติดตามประเมินผล (Measurements) การวัดและติดตามผล เป็นการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน และเมื่อวัดผลสำเร็จของการดำเนินการโครงการโดยรวม การวัดและติดตามพฤติกรรม “แบบอย่างที่ดี” ของผู้บริหารในการจัดการความรู้ ใช้การสำรวจความคิดเห็นจากบุคลากรภายในวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน ส่วนพฤติกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร วัดและประเมินผลจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรผ่านช่องทางต่าง ๆ ในแต่ละขั้นตอน ได้แก่ จัดทำเป็น KPI ของบุคลากร อย่างน้อยต้องมี 1 องค์กรความรู้ เครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ (CoP) ใช้จำนวนผู้เข้าร่วมในเครือข่ายและจำนวนครั้งของการเข้าสู่ Web เป็นตัวชี้วัดตามลำดับ

8. การยอมรับและการให้รางวัล (Recognition and Rewards) วัตถุประสงค์หลักของขั้นตอนการยอมรับและให้รางวัล คือ การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม โดยการให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน เช่น เพิ่มค่าตอบแทน ให้ตัวเครื่องบินและที่พักกับครอบครัว เป็นต้น หรือที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่นชมผลงานกลางที่ประชุม มอบโล่ประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

9. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

9.1 คณะบดีวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน เห็นความสำคัญและให้การสนับสนุน รวมทั้งเป็นต้นแบบที่ดีในการดำเนินการจัดการความรู้ โดยใน โมเดลปลาทู (Tuna Model) เปรียบเทียบได้ว่า “คุณเอื้อ”

9.2 บุคลากรภายในวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน รับรู้ รับทราบ และตระหนัก ถึงความสำคัญและความจำเป็น รวมทั้งมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ/ กิจกรรมที่กำหนด เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้ โดยใน โมเดลปลาทู (Tuna Model) เปรียบเทียบได้ว่า “คุณกิจ” และ “คุณอำนวย”

9.3 การสนับสนุนงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ สื่อการเรียนรู้ ในการดำเนินตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งการให้รางวัลผลงาน ที่มีคุณภาพตามเกณฑ์การประเมินที่วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชนกำหนด

9.4 การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้

9.5 การมีเกณฑ์การประเมินการจัดการความรู้ และสร้างผลงานการจัดการความรู้ ที่มีคุณภาพ เพื่อใช้ในระบบติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เป็นรูปธรรม และสะท้อนความเป็นจริง รวมทั้งนำผลประเมินไปใช้ในการให้รางวัล/ผลตอบแทนระดับบุคคล และระดับทีมงาน อย่างเป็นธรรม

ข้อเสนอสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม ควรตระหนักและ มุ่งให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยนำรูปแบบการจัดการความรู้ไปปฏิบัติจริง และพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น โดยการประยุกต์ใช้วงจรการบริหารงานคุณภาพ คือ วางแผน (Plan), ทดลองปฏิบัติ (Do), ตรวจสอบ (Check) และ การดำเนินการพัฒนาปรับปรุงให้ เหมาะสม (Act) เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีปทุม และเพื่อตอบสนองความต้องการของภาคธุรกิจ ในการเป็นสถาบันที่รองรับและผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพผู้ชุมชนและสังคมต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาสภาพปัญหาปัจจุบัน โดยนำแนวคิดการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เข้ามาศึกษาร่วมด้วย
2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของวิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน มหาวิทยาลัยศรีปทุม