

การจัดการความรู้ในองค์กรโดยใช้ SECI Model
Knowledge Management in an Organization Using SECI Model

วิภาดา มุกดา
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
Wipada Mukda
Faculty Of Management Science of Suan Dusit University

บทคัดย่อ

การสร้างความรู้ขององค์กรให้เติบโตขึ้นโดยการเชื่อมโยงทั้งในรูปแบบความรู้โดยนัยและความรู้ที่ชัดแจ้งให้เหมาะสมกับลักษณะของกลุ่มคนในองค์กรให้มีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยน ปันความรู้ที่เป็นการผ่านเครือข่าย ปันความรู้ระหว่างผู้เชี่ยวชาญหรือจากการไปดูงาน แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน, การสร้างความรู้จากผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญ โดยการปันความรู้จากประสบการณ์มาเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งที่ให้ผู้อื่นสามารถเรียนรู้ต่อได้โดยง่าย การเรียนรู้ แสวงหาความรู้จากภายนอกแล้วบูรณาการเชื่อมโยงความรู้เหล่านั้นให้เข้ากับบริบทขององค์กรเป็นโมเดลและภาษาขององค์กรให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้ แล้วดำเนินการลงมือสู่การปฏิบัติจะเกิดซึมซับเป็นประสบการณ์ ดังนั้นกระบวนการสร้างสรรค์ความรู้ตามกระบวนการ SECI จึงไม่มีที่สิ้นสุด

คำสำคัญ: การจัดการความรู้, องค์กร

Abstract

The creation of knowledge for the organization to grow by linking both the implicit and clear knowledge to suit the characteristics of the people in the organization to participate in knowledge creation Consists of exchanges sharing knowledge via the network Sharing knowledge between experts Or from a visit to an exchange of knowledge and mutual knowledge. Creating knowledge from knowledgeable people or experts. By sharing knowledge from experience into clear knowledge that allows others to easily continue learning. Learning, seeking knowledge from outside, and then integrating those knowledge into the organization context to be the model and language of the organization to be able to apply. Then proceeded to take action, resulting in experience being absorbed. Therefore, the process of creating knowledge in the SECI process is endless.

Keywords: Knowledge Management, Organization

* ผู้ประสานงานหลัก (Corresponding Author)
e-mail: amimukda9002@gmail.com

บทนำ

ปัจจุบันการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจได้ทวีความรุนแรงมากขึ้น ทำให้หลายองค์การพยายามสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจของตนเองเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้ในการทำงาน เพื่อให้การทำงานนั้นสะดวกรวดเร็ว ลดความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น แต่ทั้งนี้ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยในการขับเคลื่อนองค์การให้เจริญก้าวหน้า นั่นก็คือ “บุคลากรในองค์การ” โดยบุคลากรในองค์การจะต้องมีการพัฒนาความรู้อยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การนั่นเอง ซึ่งการที่จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการเพิ่มคุณภาพของบุคลากร โดยให้ความสำคัญกับความรู้ ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างยิ่งขององค์การ ทั้งนี้ทุกคนในองค์การจึงจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ต้องรับผิตชอบต่อความคิดใหม่ๆ ของตนเองและต้องพยายามพัฒนาความคิดเหล่านั้นให้เป็นจริงที่สุดเท่าที่จะทำได้ ส่วนผู้นำมีหน้าที่สร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้และดำเนินตามความคิดของบุคลากรเอง (Marquardt, 2002)

แนวคิดในการบริหารจัดการองค์การ ที่ได้รับความสนใจอย่างมากก็คือ แนวคิดการจัดการความรู้ โดยแนวคิดการจัดการความรู้ได้เริ่มต้นและเป็นที่นิยมอย่างสูง ในช่วงปี ค.ศ. 1995-1996 หลังจากที่ Kujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi ตีพิมพ์หนังสือ “The Knowledge Creating company” ออกมาเผยแพร่ ซึ่งทั้งสองท่านได้เสนอแนวคิดที่เน้นเรื่องการสร้างและกระจายความรู้ในองค์การระหว่างความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน/รู้ความโดยนัย (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่อยู่ในรูปแบบสื่อ/เอกสาร/ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยใช้โมเดล SECI-Knowledge Conversion นอกจากนี้ Nanoka และ Takeuchi (2005) ได้อธิบายเรื่อง การจัดการความรู้ไว้อย่างน่าสนใจว่า ความสามารถขององค์การในการสร้างสรรค์ จัดเก็บและกระจายความรู้เป็นความสามารถที่สำคัญของการเป็นผู้นำในการแข่งขันทั้งในด้านคุณภาพ ความรวดเร็ว นวัตกรรมและราคา ซึ่งการที่องค์การจะสามารถแปลงความรู้เป็นพลังแห่งองค์การได้นั้น ต้องอาศัยการพัฒนาและการนำเอาระบบรวมถึงกลไกต่างๆ มารวมกันจัดเก็บเป็นความรู้ เพื่อส่งเสริมและกระจายความรู้ออกไป ทั้งนี้เพื่อง่ายต่อการนำไปใช้ประโยชน์

ดังนั้น ถ้าทุกคนในองค์การมีแนวทางการจัดการความรู้โดยมีการเรียนรู้และมีการพัฒนาแนวความคิด ตลอดจนพัฒนาความสามารถใหม่ๆ ของตนเองให้เกิดขึ้นและเคลื่อนไหวอยู่ในองค์การ ตลอดเวลาจะส่งผลดีต่อองค์การโดยรวม อย่างไรก็ตามการที่องค์การจะบริหารจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จ โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้โดยใช้ SECI Model นั้นขึ้นอยู่กับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งสู่การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์การ ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงการทำงานของบุคลากรได้ โดยเริ่มต้นจากการจำแนกให้ได้ว่าองค์การที่ท่านบริหารนั้น มีวัฒนธรรมองค์การแบบใดและพิจารณาว่าจะพัฒนาหรือเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ต้องการด้วยวิธีใดซึ่งก็ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย ลักษณะขององค์การ สถานการณ์ของการแข่งขันของแต่ละองค์การและปัจจัยอื่นๆ ที่แวดล้อมองค์การนั้น ดังนั้นจึงไม่มีวัฒนธรรมแบบใดที่ถือได้ว่าดีที่สุดที่สามารถใช้ได้กับทุกองค์การ

เนื้อเรื่อง

การจัดการองค์ความรู้

ความรู้ หมายถึง ความเข้าใจที่ถูกต้องในเรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้หรือประสบการณ์ สามารถวัดได้ว่ามีหรือไม่ (อัญชลี ศรีสมุทร, 2552) หรือความรู้ ว่าเป็นความรู้ที่เริ่มต้นจากระดับง่าย ๆ ก่อน แล้วเพิ่มความสามารถในการใช้ความคิดและพัฒนาสติปัญญาเพิ่มขึ้น เป็นลำดับ โดยแบ่งออกเป็น 5 ชั้น คือ ความรู้ ความเข้าใจ การนำความรู้ไปใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์และการประเมินผล ตลอดจนความรู้ที่สามารถวัดได้โดยเครื่องมือที่ใช้ทดสอบความรู้ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ แบบอ้อมนัยและแบบตรงนัย (สมถวิล ผลสอาด, 2555) หรือความรู้เป็นทรัพย์สินขององค์กร ได้แก่ ประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยีการปฏิบัติงาน ระบบปฏิบัติงานต่างๆ บนพื้นฐานของความรู้ของความรู้ของชำนาญ (บดินทร์ วิจารณ์, 2553) หรือความรู้เป็นสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษา การค้นคว้า การได้ยิน การได้ฟัง การคิดหรือปฏิบัติความเข้าใจ ประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะที่ได้รับมาจากองค์กรและการเรียนรู้ในแต่ละสาขา (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2555) สรุปได้ว่าความรู้ (Knowledge) หมายถึง สารระ ข้อมูล แนวคิด หลักการ ที่บุคคลรวบรวมได้จากประสบการณ์ในวิถีชีวิต ความรู้เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติสังคมและเทคโนโลยี บุคคลเรียนรู้จากประสบการณ์ การศึกษา อบรม การรับถ่ายทอดทางวัฒนธรรม การรับรู้ การคิดและการฝึกปฏิบัติ จนสามารถสรุปสาระความรู้และนำไปใช้ประโยชน์ได้หรือพัฒนาไปสู่ระดับที่สูงขึ้น

ประเภทของความรู้ มีอยู่ 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ง่าย เช่น ทักษะในการเล่นดนตรี เล่นกีฬา การทำอาหาร การทำงานฝีมือหรือเป็นประสบการณ์การทำงาน(จริง)ที่สะสมในตัวของผู้ปฏิบัติงานจนเกิดความเชี่ยวชาญในงานด้านนั้นๆ บางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม ความรู้ประเภทนี้ถ่ายทอดยากต้องลงมือทำ 2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้ง่ายโดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นคลิปวิดีโอ ความรู้ประเภทนี้ ได้แก่ ทฤษฎีคู่มือ ตำราระบบ E-Learning ผลงานวิจัยต่างๆ บางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม (วิจารณ์ พานิช, 2551) สอนความรู้ในเชิงปรัชญาว่าด้วยทฤษฎีความรู้จำแนกได้เป็น 4 ประเภท ประกอบด้วย 1) ความรู้เชิงประจักษ์ (Empirical Knowledge) เป็นความรู้เกิดจากการรับรู้จากประสาทสัมผัสทั้งห้า ความรู้ประเภทนี้ได้มีความพยายามแปลงให้อยู่ในรูปที่สามารถดำเนินการได้ด้วยเทคโนโลยี 2) ความรู้เชิงวิเคราะห์ (Analytical Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการใช้ตรรกะเป็นเครื่องมือในการอนุมานจากฐานความรู้ที่มีอยู่เดิม 3) ความรู้เชิงทฤษฎี (Theoretical Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์ในลักษณะที่เป็นนามธรรม โดยการใช้สัญชาตญาณและการหยั่งรู้ซึ่งรู้ความจริงได้โดยอาศัยจิตที่ได้รับการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ 4) ความรู้เชิงปทัสฐาน (Normative Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการใช้ปทัสฐานและค่านิยมของสังคมเป็นตัวกำหนด ไม่สามารถใช้กระบวนการทางวิทยาศาสตร์เป็นเครื่องมือได้ (Raj, 1996)

ระดับความรู้ (Levels of Knowledge) ตามแนวคิดของ James Brain Quinn ได้แบ่งระดับความรู้เป็น 4 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1: Know-what (รู้ว่คืออะไร) เป็นความรู้เชิงรับรู้หรือความรู้ความรู้อย่างที่ได้อาจมาจากการเรียน เห็น หรือจดจำ มีลักษณะเป็นความรู้ในภาคทฤษฎีว่า สิ่งนั้นคืออะไร ระดับที่ 2

Know-how (รู้ว่าเป็นอย่างไร/รู้วิธีการ)เป็นความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ระดับที่ 3 Know-why (รู้ว่าทำไม/รู้เหตุผล) เป็นความเข้าใจที่ลึกซึ้งเชิงเหตุผลที่สลับซับซ้อนขึ้น ภายใต้เหตุการณ์และสถานการณ์ต่างๆ ความรู้ในระดับนี้สามารถพัฒนาได้บนพื้นฐานของประสบการณ์ในการแก้ปัญหาและการอภิปรายร่วมกับผู้อื่น ระดับที่ 4: Care-why (ใส่ใจกับเหตุผล) เป็นความรู้ในลักษณะการสร้างสรรค์ที่มาจากตัวเอง บุคคลที่มีความรู้ในระดับนี้จะมีเจตจำนงแรงจูงใจและการปรับตัวเพื่อความสำเร็จ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548) สรุปได้ว่าความรู้สามารถจำแนกได้เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลและความรู้ที่อยู่นอกตัวบุคคล โดยเฉพาะความรู้และความชำนาญมักไม่มีตัวตนให้เห็นบางส่วนซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคลโดยที่ตนเองไม่รู้ตัวหรือมีความรู้นั้น ๆ เช่นแฝงในรูปของกฎหมาย ความคิดเห็น และความทรงจำที่ยังไม่ได้ถูกกระตุ้นเตือน ความรู้ภายในบุคคลบางครั้งก็มีความขัดแย้งกับความรู้ที่มีอยู่ภายนอก

ส่วนการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) หมายถึง กระบวนการพัฒนาความรู้ของบุคคลและองค์กรเพื่อสร้างคุณภาพและประสิทธิภาพโดยการรวมกลุ่มกัน กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมคิดร่วมทำแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ของสมาชิก ผสมผสานกับความรู้จากแหล่งข้อมูลทั่วไป มีการกำหนดเป้าหมาย วิธีการปฏิบัติ การทดลอง การตรวจสอบ การสังเคราะห์ และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (จำเรียง จันทรประภา, 2561) หรือการจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548) และการจัดการความรู้เป็นความท้าทาย 2 ประการ คือ การจัดการข้อมูลข่าวสารและกระบวนการและการจัดการบุคลากรและสภาพแวดล้อมเพื่อให้ความรู้ถูกสร้าง แบ่งปัน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ (World Health Organization, 2548) ส่วนวิจารณ์ พานิช (2551) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ 1) บรรลุเป้าหมายของงาน 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และ 4) บรรลุความ เป็นชุมชนเป็นหมู่คณะ มีความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน Nonaka และ Takeuchi (1995) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า เป็นกระบวนการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง เผยแพร่ความรู้ทั่วทั้งองค์กรและนำไปเป็นส่วนประกอบสำคัญของผลิตภัณฑ์บริหารเทคโนโลยีและระบบใหม่ๆ ความรู้ทั้งสองประเภทสามารถเปลี่ยนสถานะได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่และได้สร้างแผนภาพแสดงความสัมพันธ์การหลอมรวมความรู้ในองค์กรระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ใน 4 กระบวนการเพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็น วัฏจักร เริ่มจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) การรวบรวมความรู้ (Combination) และการฝังฝังความรู้ (Internalization) และวนกลับมาเริ่มต้นทำซ้ำที่กระบวนการแรกเพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ให้ เป็นงานประจำที่ยั่งยืน หรือการจัดการความรู้ คือ วิธีการที่ใช้รวบรวมพัฒนาและการแบ่งปันองค์ความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งผลที่ได้จากวิธีการนี้จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายจากการใช้ องค์ความรู้ที่ได้มา การจัดการองค์ความรู้จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรให้สามารถ ขยับเคลื่อนไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (มนต์ชัย เทียนทอง, 2551) การจัดการ

ความรู้ไม่ใช่เรื่องใหม่หรือเรื่องที่ไกลตัว หลายองค์กรอาจเคยประสบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้มาบ้างแล้ว เช่น เมื่อผู้เชี่ยวชาญหรือพนักงานที่ใช้ความรู้และทักษะพิเศษในการทำงานลาออกหรือมีเหตุที่ทำให้ไม่สามารถทำงานได้ องค์กรก็จะประสบปัญหาในการทำงานทันทีและไม่สามารถหาพนักงานคนอื่นหรือสิ่งใดมาทำงานทดแทนได้ (สมชาย นาประเสริฐชัย, 2558) สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

เป้าหมายของการจัดการความรู้ที่นำมาใช้ในงาน มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการบรรลุผลใน 3 ประการ คือ 1) เพื่อการพัฒนาคน ให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามภารกิจ ถ้าองค์กรใดบอกว่าการจัดการความรู้แล้วได้มีการพัฒนาคนในองค์กรนั้น ต้องสามารถบอกได้ว่าคนในองค์กรนั้นเก่งขึ้นในด้านใดบ้าง KM ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร 2) เพื่อการพัฒนางาน ถ้าใช้กระบวนการจัดการความรู้บนเนื้องานที่ทำก็จะทำให้งานจะมีการพัฒนาดีขึ้น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานยกระดับคุณภาพและมาตรฐานงาน มีคำพูดว่า “ถ้าบอกว่าทำ KM ในงาน ให้ไปดูที่ผลงานหรือผลลัพธ์ เพราะงานต้องดีขึ้น อย่างน้อยต้องไม่ผิดพลาดซ้ำเดิม” 3) เพื่อการพัฒนาองค์กร หรือหน่วยงาน เมื่อมีการพัฒนาทั้งคนและพัฒนางาน(ตามข้อที่ 1 และ 2 แล้ว) ย่อมแน่นอนว่าองค์กรหรือหน่วยงานก็ได้รับการพัฒนา จนบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่ตั้งไว้ (วิจารณ์ พานิช, 2551)

กระบวนการจัดการความรู้เริ่มจากการผลิตความรู้แล้วมีการจัดเก็บความรู้ที่ได้มา มีการเผยแพร่ความรู้ที่ภายในองค์กรและภายนอกองค์กร โดยที่องค์กรมีการนำความรู้ที่ได้มานั้นไปใช้ซึ่งในแต่ละกระบวนการมีการส่งต่อกันตลอดเวลา ระบบจึงมีการขับเคลื่อน (Dynamic) ตลอดเวลา โดยจำแนกออกเป็น 6 กระบวนการ ได้แก่ 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างดัชนี 3) การกลั่นกรอง 4) การเชื่อมโยงจัดระบบ 5) การเผยแพร่ 6) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Lawson, 2003) หรือกระบวนการจัดการความรู้แบ่งเป็น 6 กระบวนการ ได้แก่ 1) การสร้างความรู้ 2) การดักจับความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4) การจัดเก็บความรู้ 5) การกระจายความรู้ 6) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Lin & Lee, 2004).

เครื่องมือ KM ที่ใช้ในการพัฒนาคน พัฒนางานและพัฒนาองค์กรมีหลายชนิด การใช้งานก็แตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ของการใช้งาน ประกอบด้วย 1) ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice) 2) การศึกษาดูงานหน่วยงานที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) 3) การทบทวนหลังปฏิบัติการหรือการถอดบทเรียน (After Action Review) 4) การเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จ (Retrospect) 5) เรื่องเล่าเร้าพลัง (Storytelling) 6) การค้นหาสิ่งดีรอบตัว หรือสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiring) 7) เวทีเสวนาหรือสุนทรียสนทนา (Dialogue) หรือการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) 8) เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) 9) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) 10) มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) 11) การสอนงาน (Coaching) 12) การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) 13) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) 14) การถอดบทเรียน (Lesson Learn) 15) เวทีกลุ่มเฉพาะ (Focus Group) 16) ตลาดนัดความรู้ 17) ทักษะที่สำคัญของการจัดการความรู้ เช่น การสังเกต การฟัง การคิด การพูด/การเล่าเรื่อง/การตั้งคำถามและการบันทึก (วิจารณ์ พานิช, 2551)

ประโยชน์ของการจัดการความรู้ 1) ปกป้องความรู้สูญหาย: การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงบุคลากร เช่น การเกษียณอายุ การลาออกจากงาน เป็นต้น 2) เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ: โดยประเภทคุณภาพและความสะดวกในการเข้าถึงความรู้เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจเนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ 3) ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น: การทำใหญ่ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงานโดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือมีการแทรกแซงมากมักจะทำให้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน 4) ความได้เปรียบในการแข่งขัน: การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรเข้าใจลูกค้าแนวโน้มของการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้ 5) การพัฒนาทรัพยากร: เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทางปัญญาที่มีอยู่ได้แก่ สิทธิบัตรเครื่องหมายการค้าและลิขสิทธิ์ 6) การยกระดับผลิตภัณธ์: การนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณธ์นั้นอีกด้วย 7) การบริหารลูกค้า: การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้างความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร 8) การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล: การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการตามเอกสาร การจัดการกับความที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจางและฝกฝนบุคลากร (Bacha, 2000)

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ในองค์กร คือ กระบวนการในการพัฒนางาน พัฒนาคน ให้ดีให้เก่งกว่าเดิม โดยบริหารและจัดการความรู้อย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน ตั้งแต่การระบุนความรู้ที่จำเป็นขององค์กร การจัดเก็บรวบรวมความรู้ทั้งหมด ทั้งในและนอกองค์กร ทั้งที่อยู่ในรูปความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้จากบุคคล (Tacit Knowledge) มาจัดให้เป็นหมวดหมู่ มีการเผยแพร่ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้รวมทั้งสร้างเป็นความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้และต่อยอดให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้

Gephart and Marsick (1996) ได้เสนอลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 6 ประการ คือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับขององค์กร การสร้างและการถ่ายโอนความรู้ การคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบวัฒนธรรมการเรียนรู้จิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่นและค้นหาทดลองสิ่งใหม่และยึดคนเป็นศูนย์กลาง และมารควอธ (Marquarat, 2002) ได้กล่าวถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบด้วยระบบที่สำคัญ 5 ระบบ คือ 1) การเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) และเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคลระดับทีมงานและระดับองค์กร ประกอบด้วย ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้และทักษะการเรียนรู้ 2) องค์กร (Organization) ซึ่งมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนองค์การ การที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ในองค์กร คือ วิสัยทัศน์องค์กรหรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์กรปรารถนาที่จะไปถึงร่วมกัน วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถือวาเป็นความเชื่อ ความคิดและวิธีการปฏิบัติของคนในองค์กรรวมกัน กลยุทธ์องค์กร ซึ่งเป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต และโครงสร้างองค์กร

ต้องมีความเหมาะสม มีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีการกระจายข้อมูลข่าวสาร สามารถติดต่อสื่อสารร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร 3) บุคคล (People) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กร รวมถึงลูกค้าและชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกัน เพื่อสังคมและชุมชน รวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง 4) ความรู้ (Knowledge) โดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน การรวบรวมความรู้ การจัดระบบข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ 5) เทคโนโลยี (Technology) เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร สำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การในการใช้เทคโนโลยีนั้นๆ ส่วน Senge (2000) ได้ขยายความองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนขึ้นว่า เป็นองค์การที่สมาชิกได้ใช้ศักยภาพสำหรับการสร้างผลงานที่ตนต้องการอย่างต่อเนื่อง สามารถแสดงความคิดเห็นใหม่ได้อย่างเสรีและสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และได้กล่าวถึง ทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของหน่วยงานโดยเน้นที่การพัฒนาศักยภาพของบุคคล ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์การ ซึ่งถือว่าบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) ความรอบรู้เฉพาะตัว (Personal Mastery) บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้นั้น จะมีความเป็นตัวของตัวเองและพฤติกรรมของตัวเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบ เป็นผู้ใฝ่ดี ใฝ่รู้อยอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่น ถือมั่น เปลี่ยนไปตามโลก 2) รูปแบบวิธีการคิด (Mental Models) เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อองค์การ คือ การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้และต้องฝึกฝนทักษะในการตั้งคำถามการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องตามความเป็นจริง จะทำให้เกิดเข้าใจสมมติฐานในการคิดอย่างเป็นระบบ 3) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) โดยสมาชิกในองค์การมีการร่วมกันคิด ร่วมสร้างวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ประสงค์และยุทธศาสตร์และสามารถปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน ทำให้เกิดภาพรวมในอนาคตที่สมาชิกปรารถนาเป็นจริงขึ้นมา 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น 5) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีคิดที่ครอบคลุมรอบด้าน เห็นความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระบบย่อยต่างๆ ในองค์การได้ ความสำคัญของการคิดเป็นระบบ คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ ข้อมูลย้อนกลับและคนอื่นๆ มีการตรวจสอบซ้ำให้ต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้มีการใฝ่แรงใฝ่รู้ และมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ โดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลผู้ใฝ่รู้ ทั้งด้านความคิดวิทยาการ และข้อมูลใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างความคิดและรับรู้ภาพลักษณ์ โลกรอบตัวอย่างถูกต้องและเป็นจริง (Mental Models) รวมทั้งมีความสามารถในการมองโลกและการตัดสินใจให้เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ

การจัดการความรู้ในองค์กรโดยใช้ SECI Model

Nonaka and Takeuchi (2000) ได้นำเสนอแนวคิดเรื่องการสร้างและกระจายความรู้ในองค์กร ซึ่งเกิดเป็นวงจรความรู้ระหว่างความรู้ที่อยู่ในตัวคน/ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) กับ

ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) โดยใช้โมเดล SECI Model ในการอธิบาย ซึ่งแบ่งการสร้างความรู้เป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) S: Tacit to Tacit กระบวนการที่ 1 อธิบายความสัมพันธ์ทางสังคมในการส่งต่อระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit knowledge) ด้วยกัน เป็นการแบ่งปันประสบการณ์แบบเผชิญหน้าระหว่างผู้รู้ เช่น การประชุมการระดมสมองที่มาจากความรู้ การเรียนรู้และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล เฉพาะเรื่อง เฉพาะพื้นที่ แล้วนำมาแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน ที่มีใช่เป็นเพียงการอ่านหนังสือ คู่มือหรือตำรา แต่เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้เฉพาะตนของบุคคลหนึ่งไปสู่ความรู้เฉพาะตนของอีกบุคคล จนสิ่งสมเป็นประสบการณ์เฉพาะตัวของแต่ละบุคคล กลายเป็นทักษะและความชำนาญของบุคคลจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคคล ใช้วิธีการแบ่งปันความรู้ทั้งหมดของบุคคลหนึ่งสู่อีกบุคคลหนึ่ง โดยอาศัยประสบการณ์ตรงซึ่งต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านเวลาและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม 2) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) E: Tacit to Explicit กระบวนการที่ 2 อธิบายความสัมพันธ์กับภายนอกในการส่งต่อระหว่างความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) กับความรู้ชัดเจน (Explicit knowledge) เป็นกระบวนการแปลงองค์ความรู้เป็นการรวบรวมความรู้เฉพาะตนที่ถ่ายทอดผ่านประสบการณ์ในขั้นการแลกเปลี่ยนทางสังคมแปลงไปสู่ความรู้ที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปแบบที่ต้องการ (Tacit to Explicit) เพื่อสร้างกรอบความคิดและการขัดเกลาความคิดของบุคคลหรือการนำเสนอในเวทีวิชาการหรือบทความตีพิมพ์ เป็นการพัฒนาองค์ความรู้ที่ถูกฝังอยู่ในความรู้ฝังลึกให้สื่อสารออกไปภายนอก อาจเป็นแนวคิด แผนภาพ แผนภูมิ เอกสารที่สนับสนุนให้เกิดการสื่อสารระหว่างผู้เรียนรู้ด้วยกันที่เข้าใจได้ง่าย ซึ่งความรู้ฝังลึกจะถูกพัฒนาให้ตกผลึกและถูกกลั่นกรองแล้วนำไปสู่การแบ่งปัน เปลี่ยนเป็นฐานความรู้ใหม่ที่ถูกนำไปใช้สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ในกระบวนการใหม่ 3) การควมรวมความรู้ (Combination) C: Explicit to Explicit กระบวนการที่ 3 อธิบายความสัมพันธ์การรวมกันของความรู้ชัดเจน (Explicit knowledge) ที่ผ่านการจัดระบบ เป็นกระบวนการรวบรวมองค์ความรู้ โดยการนำความรู้ชัดเจนที่สั่งสมจากภายในและภายนอกองค์การมาคัดสรรและสังเคราะห์ขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ซึ่งมีความซับซ้อนสร้างขึ้นเป็นชุดขององค์ความรู้ชัดเจนที่แปลงเป็นคุณลักษณะในเชิงรูปธรรม หรือการบูรณาการความรู้ที่ต่างรูปแบบเข้าด้วยกัน เช่น นำความรู้ไปสร้างต้นแบบใหม่ไปสร้างสรรคงานใหม่ ได้ความรู้ใหม่ โดยความรู้ชัดเจนได้จากการรวบรวมความรู้ภายในหรือภายนอกองค์กร แล้วนำมารวมกัน ปรับปรุง หรือผ่านกระบวนการที่ทำให้เกิดความรู้ใหม่แล้วความรู้ใหม่จะถูกเผยแพร่แก่สมาชิกในองค์กร 4) การผนึกฝังความรู้ (Internalization) I: Explicit to Tacit กระบวนการที่ 4 อธิบายความสัมพันธ์ภายในที่มีการส่งต่อความรู้ชัดเจน (Explicit knowledge) สู่อำนาจฝังลึก (Tacit knowledge) แล้วมีการนำไปใช้ในระดับบุคคล เป็นกระบวนการส่งกลับความรู้โดยผลสะท้อนกลับของการเรียนรู้ด้วยการลงมือกระทำ จนเกิดเป็นทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะของบุคคลหรือรูปแบบทางความคิด จนเกิดเป็นความรู้เฉพาะตนแบบใหม่จากความรู้ที่ชัดเจน โดยการเปลี่ยนมุมมองใหม่จนสามารถนำความรู้ใหม่ที่สร้างขึ้นไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติแบบปกติขององค์การและในที่สุดกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ ความรู้ระดับนี้สามารถแลกเปลี่ยนได้จึงทำให้กระบวนการสร้างความรู้เกิดเป็นวงจรที่มีความเป็นระบบมากขึ้นและวกกลับเข้าสู่กระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Socialization) เป็นการเริ่มวงจรของกระบวนการสร้างความรู้เกลียวใหม่เป็นพลวัตต่อเนื่องต่อไป ครอบคลุมการเรียนรู้และลงมือทำ ซึ่งความรู้ชัดเจนถูกเปลี่ยนเป็นความรู้ฝังลึกในระดับบุคคลแล้วกลายเป็นทรัพย์สินขององค์กร

กระบวนการความรู้ของ SECI Model ประกอบด้วย 1) การค้นหาความรู้ (Knowledge identification) เป็นการค้นหาว่าองค์กรของเรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใครและ ความรู้อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมาย การค้นหาความรู้สามารถใช้เครื่องมือที่ เรียกว่า Knowledge mapping หรือการทำและแผนที่ความรู้ เพื่อจัดอันดับความสำคัญทำให้มองเห็น ภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร บุคลากรทราบว่ามีความรู้อะไรและสามารถหาได้จากที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็นพื้นฐานในการต่อยอดความรู้ในเรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบ 2) การสร้างและแสวงหา ความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) องค์กรจะต้องมีวิธีการดึงดูดความรู้จากแหล่งต่างๆ รวบรวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสม มีการสร้างความรู้ใหม่ การนำความรู้จากภายนอกมาใช้ มีการ พิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่ได้ใช้หรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บ หัวใจสำคัญคือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและแสวงหาความรู้ดังกล่าวให้ได้ 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) องค์กรต้องจัดความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำ ความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ และเข้าถึงได้ง่ายและรวดเร็ว มีการแบ่งประเภทของความรู้ที่เหมาะสมตาม ลักษณะของงาน วางโครงสร้างของความรู้ขององค์กร 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) ต้องมีการประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่ เข้าใจง่ายใช้ภาษาเดียวกันปรับปรุงเนื้อหาให้มีความสมบูรณ์สอดคล้องต้องการของผู้ใช้ 5) การเข้าถึง ความรู้ (Knowledge Access) ความรู้ที่ได้มานั้นต้องถูกนำออกมาใช้ประโยชน์ การเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้ นั้นสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ การป้อนความรู้ (Push) คือ การส่งข้อมูลความรู้ให้กับผู้รับโดยที่ผู้รับ ไม่ได้ร้องขอหรือเรียกว่า Supply-based เช่น หนังสือเวียน การฝึกอบรม และการให้โอกาสเลือกใช้ ความรู้ (Pull) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกใช้แต่เฉพาะความรู้ที่ตนต้องการ ที่สามารถช่วยให้ลดปัญหา การได้รับข้อมูลที่ไม่ต้องการใช้เรียกอีกอย่างว่า Demand-based เช่น Web board 6) การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) องค์กรสามารถนำเครื่องมือในการจัดการความรู้มาใช้เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งใช้หลักการของ SECI ความรู้ชัดแจ้งสามารถนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาใช้ เพื่อช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างรวดเร็ว แต่ความรู้ฝังลึกนั้นเกิดการแลกเปลี่ยนได้ ยากขึ้นอยู่กับทัศนคติและวัฒนธรรมขององค์กรและต้องเลือกใช้วิธีที่เหมาะสม 7) การเรียนรู้ (Learning) การที่คนในองค์กรสามารถเรียนรู้จากสิ่งต่างๆ และสามารถนำความรู้นั้นไปใช้ตัดสินใจใน การทำงาน โดยการเรียนรู้และการสร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาอย่างต่อเนื่องเป็นการเพิ่มพูนความรู้ขององค์กร ให้มากขึ้นเรื่อยๆ และถูกนำไปใช้สร้างความรู้ใหม่ๆ เป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุดที่เรียกว่า วงจรแห่ง การเรียนรู้ (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547)

การนำ SECI Model มาประยุกต์ใช้อย่างไรนั้น คือ 1) ส่วนของ Socialization (S) ได้ประยุกต์ โดยการสร้างระบบกระดานสนทนาเพื่อเป็นที่แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับบุคคลทั่วไป 2) ส่วนของ Externalization (E) เป็นส่วนของการรวบรวมเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสร้าง ระบบจัดเก็บงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรักษาสุนัข และการจัดทำระบบฐานข้อมูลที่ผู้เชี่ยวชาญสามารถ เข้ามาทำการเพิ่มหรือแก้ไขข้อมูลได้ 3) ส่วนของ Combination (C) เป็นการสร้างระบบการวิเคราะห์ ข้อมูลโรคจากอาการของสุนัขและการแสดงรายละเอียดของโรคที่วิเคราะห์ได้ 4) ส่วนของ Internalization (I) เป็นส่วนที่ใช้ในการวัดสถิติการเข้าใช้งานของผู้ใช้งานโดยทั่วไป เช่น การวัดจำนวน ครั้งในการดาวน์โหลดงานวิจัย, การวัดสถิติการเข้าชมวิดีโอที่เกี่ยวข้องและการเก็บสถิติชื่อโรคที่ผู้ใช้เข้า มาทำการค้นหา เป็นต้น

วงจรความรู้แบบ SECI เป็นวงจรความรู้ ที่ทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้น หมุนเป็นเกลียวไปเรื่อยๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด เพราะการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา การสร้างความรู้จะเกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ คือ Socialization, Externalization, Combination และ Internalization กล่าวคือ Socialization: การแบ่งปันและการสร้าง Tacit knowledge จากการติดต่อสื่อสารระหว่างกันโดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง เช่น การพูดคุย นาย ก ได้เรียนรู้เทคนิคการเป็นวิทยากรจาก นาย ข ที่ประสบผลสำเร็จในการสอนจากการพูดคุยกัน นาย ก จะได้รับความรู้จากนาย ข มาเป็นความรู้ของตนเองเพื่อนำมาใช้พัฒนาเทคนิคในการสอนของตนเอง Externalization: คือ การสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มี (Tacit knowledge) และเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit knowledge) กล่าวคือ นาย ก หลังจากได้เรียนรู้เทคนิคต่างๆ แล้วนำมาเขียนเป็นหนังสือเผยแพร่ให้กับผู้สนใจทั่วไป Combination: เป็นการรวบรวมความรู้ประเภท Explicit knowledge ที่เรียนรู้มาสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit ใหม่ ๆ เช่น กรณีที่นาย ก ศึกษาเพิ่มเติมถึงเทคนิคการสอนจากหลายๆ แห่ง แล้วสรุปและเผยแพร่เป็นเทคนิคการสอนรูปแบบใหม่ ซึ่งเกิดจากการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ และความรู้ของตนเอง Internationalization: เป็นการแปลง Explicit knowledge มาเป็น Tacit knowledge เป็นการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติ กล่าวคือ คนอื่นๆ ศึกษาเทคนิคการสอนหรือการเป็นวิทยากรจากตำรา หรือหนังสือที่มีอยู่ อาจารย์ถึงหนังสือที่นาย ก เขียน แล้วนำไปปรับใช้ในการทำงานของตนเอง จนทำให้เกิดทักษะและความชำนาญจนกลายเป็น tacit knowledge ของตนเองในที่สุด และเมื่อเกิดความรู้แล้วก็เกิดการแลกเปลี่ยนกับคนอื่นๆ ต่อไปก็จะเกิดกระบวนการที่เรียกว่า Socialization ขึ้นเอง เป็นกระบวนการที่หมุนเวียนไปเรื่อยๆ

สรุปได้ว่า องค์กรควรผลักดันเป้าหมายให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมผ่านการนำไปปฏิบัติ โดยใช้วิธีการสนทนาเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือความรู้ระหว่างกันทั้งในระดับบุคคล ระหว่างบุคคล กลุ่มงานหรือระดับองค์กร เพื่อแปลงความรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมภายใต้บริบทของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร ผลลัพธ์ที่ได้จากการสร้างองค์ความรู้ด้วยตัวแบบ SECI Model คือ สินทรัพย์ทางปัญญา (Knowledge Assets) ขององค์กร

บทสรุป

การจัดการความรู้ในองค์กรโดยใช้ SECI Model นั้นในการนำหลักการจัดการความรู้ตามแนวทางข้างต้นมาใช้นั้น จะต้องมีกระบวนการจัดการความรู้ซึ่งประกอบด้วย การค้นหาความรู้ (Knowledge) ที่บ่งชี้ถึงความรู้ที่จะเป็นประโยชน์แก่องค์กร รวมทั้งระบุถึงผู้ที่มีความรู้ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร การสร้างและแสวงหาองค์ความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) มาบันทึกเป็นความรู้บันทึกให้สามารถเรียนรู้ต่อไปได้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เรียงลำดับและจัดหมวดหมู่ของความรู้ให้เป็นระบบสามารถเข้าถึงได้ง่ายและสามารถอ้างอิงได้ การประมวลและกลั่นกรององค์ความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) ให้สามารถเข้าใจได้ในรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน ตลอดจนกลั่นกรองความรู้ให้ถูกต้องครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็วและในเวลาที่ต้องการ การแบ่งปันความรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) กันอย่างทั่วถึง การเรียนรู้ (Learning) ที่จะนำเอาความรู้ที่ได้มาไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผู้เขียน

นางสาววิภาดา มุกดา

หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการบริการลูกค้า

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

295 ถนนนครราชสีมา เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

email: amimukda9002@gmail.com

เอกสารอ้างอิง

- จำเรียง จันทรประภา. (2561). *Body of Knowledge-Knowledge-Knowledge Management*. สืบค้น 20 เมษายน 2563. <http://www.royin.go.th/?Knowledges=body-of-knowledge-knowledgeknowledge-management-km>.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2553). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: เอกซเปอร์เน็ต.
- บุญดี บุญญากิจและคณะ. (2547). *การจัดการความรู้ ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: จิรวัดน์ เอ็กเพรส.
- มนต์ชัย เทียนทอง. (2551). *การออกแบบและพัฒนาคอสมัวร์สำหรับบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- วิจารณ์ พานิช. (2551). *การจัดการความรู้: ฉบับนักปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: ตถาคาพับลิเคชัน.
- สมชาย นาประเสริฐชัย. (2558). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สมถวิล ผลสอาด. (2555). *การรับรู้ของประชาชนที่มีต่องานบริการด้านสาธารณสุขของเทศบาลตำบลวังเย็น อำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา*. ภาควิชาประวัติศาสตร์มหาบัณฑิต. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2548). *เอกสารเพื่อพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา. (2555). *รายงานการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา.
- อัญชลี ศรีสมุทร. (2552). *ความรู้ ทักษะและการปฏิบัติของผู้ปกครองเกี่ยวกับโรคติดเชื้อในเด็กวัยรุ่น*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- Bacha, N. N. (2000). Developing Learners' Academic Writing Skills in Higher Education: A Study for Educational Reform. *International Journal of Arabic-English Studies*. 2(2).
- Gephart, M.A. and Marsick, V.J. (1996). Learning Organizations Come A Live. *Training and Development*, 50(12), 35.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the Learning Organization Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. USA: Prentice-Hall.
- Lawson, S. (2003). *Examining the Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management*. Doctor of International Business Administration. Nova

Southeastern University.

- Lin, H.F., & Lee, G.G. (2004). Perceptions of Senior Managers toward Knowledge-Sharing Behavior. *Management Decision*, 42(1), 108-105.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. and Takeuchi, Hirotaka. (2000), Classic Work: Theory of Organizational Knowledge Creation. In Morey, D. , Maybury, M.T. and Thuraisingham, B.M. Knowledge Management: Classic and Contemporary Work. Mass.: The MIT Press.
- Raj, Madhu. (1996). *Encyclopedic of Psychology and Education*. Volume 3 (M-Z). New Delhi: ANMOL Publications PVT.
- Senge, P.M., et al. (2000). *Schools that learn*. London: Nicholas Brearley Publishing
- World Health Organization. (2010). *Definition of an Older or Elderly Person*. Online. April 20, 2020. Retrieved from <http://www.who.int/healthinfo/survey>.