

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องทัศนคติของพนักงานธนาคารเพื่อคนไทย สำนักงานใหญ่ต่อการเข้าร่วมโครงการการจัดการความรู้ มีแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎี

องค์ประกอบของทัศนคติ (Components of Attitude)

องค์ประกอบของทัศนคติ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักคือ

1. องค์ประกอบของทัศนคติในส่วนที่เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจหรือความเชื่อ

(Cognitive Component) คือ ความรู้และการรับรู้ที่บุคคลแสวงหามาได้โดยการผสมผสานของประสบการณ์โดยตรงกับทัศนคติที่มีต่อวัตถุที่เป็นเป้าหมาย และข่าวสารแหล่งต่างๆ หลากหลาย แหล่ง ความรู้นี้เป็นผลทำให้เกิดการรับรู้ซึ่งมักอยู่ในรูปของความเชื่อ ซึ่งความเชื่อเหล่านี้อาจหมายถึงความคาดหวังต่อวัตถุเป้าหมาย การรับรู้และความคาดหวังของผู้บริโภคมักมีความสัมพันธ์กับความพอใจของลูกค้า

2. องค์ประกอบทางด้านความชอบ อารมณ์และความรู้สึก (Affective Component) อารมณ์หรือความรู้สึกที่มีต่อสินค้าหรือตราหือ โดยเฉพาะ เป็นองค์ประกอบของทัศนคติ อารมณ์และความรู้สึกเหล่านี้จะเป็นองค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับการประเมินวัตถุที่เป็นเป้าหมายของทัศนคติ โดยทั่วไป นั่นคือการที่บุคคลพิจารณาหรือแสดงทัศนคติเกี่ยวกับวัตถุที่เป็นเป้าหมายว่าชอบ (Favorable) หรือไม่ชอบ (Unfavorable)

3. องค์ประกอบของการเกิดพฤติกรรม (Behavioral Element) แนวโน้มที่บุคคลจะก่อปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะ หรือประพฤติปฏิบัติในวิถีทางใดวิถีทางหนึ่งต่อวัตถุเป้าหมายโดยอิงหลักจากความเชื่อและความรู้สึกของบุคคล ซึ่งองค์ประกอบนี้แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างแนวโน้มที่จะก่อปฏิบัติการของผู้บริโภคกับพฤติกรรมการซื้อจริงของเขา

องค์ประกอบของทัศนคติ (Components of Attitude)

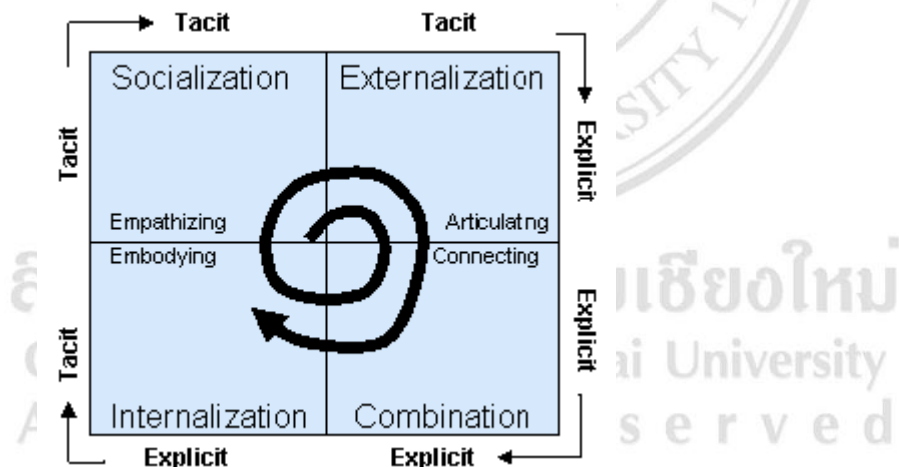
ศ.นพ.วิจารณ์ พานิชย์ได้กล่าวถึงคำจำกัดความของการจัดการความรู้และประเภทของความรู้ที่มีในองค์กรไว้ว่า การจัดการความรู้ หรือเคเอ็ม (KM = Knowledge Management) คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็น

ระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยทั่วไปความรู้มีอยู่ 2 ประเภทคือ

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้งจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม
2. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

The SECI Model

รูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ที่มีการอ้างอิงในการทำวิจัยในด้านการจัดการความรู้มากที่สุด คือ SECI Model ซึ่งพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1995 โดยนักวิจัยชาวญี่ปุ่นชื่อ Nonaka และ Takeuchi งานวิจัยดังกล่าวได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการถ่ายทอดความรู้และการเปลี่ยนรูปแบบของความรู้ทั้งสองประเภท ทำให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ในองค์กร ซึ่งได้จากการดึงความรู้ที่ฝังลึกที่เกิดจากประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานออกมาใช้และเกิดการเรียนรู้เพิ่มเติม ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 : SECI Model (Nonaka and Takeuchi (1995))

Socialization เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ฝังลึกไปเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit to Tacit) โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน สร้างเป็นความรู้ของแต่ละบุคคลขึ้นมาผ่านการทำงานร่วมกับผู้อื่น การสังเกตการณ์ลอกเลียนแบบและการลงมือปฏิบัติ ความรู้ฝังลึกนี้อาจจะเป็นกระบวนการคิดซึ่งเป็นการยากที่จะอธิบายออกมาเป็นคำพูดการที่เข้าไปมีส่วนร่วมจะทำให้สามารถเรียนรู้ได้

Externalization เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ฝังลึกไปเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Tacit to Explicit) สามารถทำได้โดยการเปรียบเทียบ การตั้งสมมติฐาน กรอบความคิดในการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งทำได้ยาก อาจทำได้โดยผ่านการพูดคุย การเล่าเรื่อง ซึ่งกระบวนการนี้เป็นกระบวนการที่สำคัญในการสร้างความรู้

Combination เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ชัดแจ้งไปเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit to Explicit) เป็นกระบวนการที่ทำให้ความรู้สามารถจับต้องได้นำไปใช้ได้และใช้งานร่วมกันได้ สามารถทำได้โดยการแยกแยะ แบ่งประเภท และทำให้อยู่ในรูปเอกสาร เป็นการจัดระบบความรู้

Internalization เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ชัดแจ้งไปเป็นความรู้ฝังลึก (Explicit to Tacit) เกิดจากการทำความเข้าใจในความรู้แบบชัดแจ้งของบุคคลจนเกิดเป็นความรู้ขึ้น โดยผ่านการอ่านหนังสือเอกสารแล้วทำความเข้าใจหรือผ่านการฝึกปฏิบัติ การนำเอาความรู้ไปใช้

กระบวนการต่าง ๆ จะเกิดขึ้นหมุนวนกันไปซ้ำแล้วซ้ำเล่าซึ่งในแต่ละกระบวนการที่เกิดการเปลี่ยนรูปแบบระหว่างความรู้ฝังลึกกับ ความรู้ชัดแจ้งทำให้เกิดความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น นั่นหมายความว่า Externalization และ Internalization เป็นความรู้กระบวนการสำคัญในการสร้างความรู้ ยังสามารถกระตุ้นให้กระบวนการทั้ง 4 เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นเกลียว (Knowledge Spiral) และยิ่งเกลียวความรู้หมุนเร็วเท่าไรก็ จะทำให้เกิดความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์กับ องค์กรได้มากขึ้น เท่านั้น

องค์ประกอบของการจัดการความรู้

1. คน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
2. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลในเวลาและรูปแบบที่แต่ละองค์กรต้องการ เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรสามารถสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
3. ด้านกระบวนการความรู้ กระบวนการของการจัดการความรู้ประกอบด้วย แนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้ โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก เป็นการแยกแยะว่าความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กรแล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้างรูปแบบและตรวจสอบความถูกต้องก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่ โดยการบริหารกระบวนการนั้นจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กรว่าต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไร

ทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการความรู้ (Knowledge Process)

เป็นแนวความคิดของกระบวนการความรู้ที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้สรุปไว้เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรายละเอียดต่างๆ สรุปได้ดังนี้

1. การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification)

เป็นการค้นหาว่าองค์กรของเรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายการค้นหาความรู้ สามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Knowledge mapping หรือการทำแผนที่ความรู้เพื่อจัดอันดับความสำคัญ ทำให้มองเห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร บุคลากรทราบว่ามีความรู้อะไรและสามารถหาได้จากที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็นพื้นฐานในการต่อยอดความรู้ในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

องค์กรจะต้องมีวิธีการดึงดูความรู้จากแหล่งต่างๆรวบรวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสม มีการสร้างความรู้ใหม่ การนำความรู้จากภายนอกมาใช้ มีการพิจารณากำจัดความรู้ที่ไม่ได้ใช้หรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บ หัวใจสำคัญคือการกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและแสวงหาความรู้ดังกล่าวให้ได้

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

องค์กรต้องจัดความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้และเข้าถึงได้ง่าย รวดเร็ว มีการแบ่งประเภทของความรู้ที่เหมาะสมตามลักษณะของงาน วางโครงสร้างของความรู้ขององค์กร

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

ต้องมีการประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้มีความสมบูรณ์สอดคล้องตามความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

ความรู้ที่ได้มานั้นต้องถูกนำออกมาใช้ประโยชน์ การเข้าถึงข้อมูลของผู้ใช้นั้นสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ

การป้อนความรู้ (Push) คือ การส่งข้อมูลความรู้ให้กับผู้รับ โดยที่ผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือเรียกว่า Supply – based เช่นหนังสือเวียนการฝึกอบรม

การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (Pull) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกใช้แต่เฉพาะความรู้ที่ตนต้องการซึ่งช่วยให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูลที่ไม่ต้องการใช้เรียกอีกอย่างว่า Demand-based เช่น Web board

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

องค์กรสามารถนำเครื่องมือในการจัดการความรู้มาใช้เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งใช้หลักการของ SECI ความรู้ชัดแจ้ง สามารถนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างรวดเร็ว แต่ความรู้ฝังลึกนั้นเกิดการแลกเปลี่ยนได้ยากขึ้นอยู่กับทัศนคติและวัฒนธรรมขององค์กรและต้องเลือกใช้วิธีที่เหมาะสม

7. การเรียนรู้ (Learning)

การที่คนในองค์กรสามารถเรียนรู้จากสิ่งต่างๆ และสามารถนำความรู้นั้นไปใช้ตัดสินใจในการทำงานโดยการเรียนรู้และสร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง เป็นการเพิ่มพูนความรู้ขององค์กรให้มากขึ้นเรื่อย ๆ และถูกนำไปใช้สร้างความรู้ใหม่ๆ เป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุดที่เรียกว่า วงจรแห่งการเรียนรู้เครื่องมือในการจัดการความรู้

นอกจากนี้ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้มีการกล่าวถึงเครื่องมือในการจัดการความรู้ไว้ดังต่อไปนี้

เครื่องมือในการจัดการความรู้

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ถูกสร้างขึ้นมาโดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อนำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ เครื่องมือที่ช่วยในการเข้าถึงความรู้ เหมาะกับความรู้ประเภทความรู้เด่นชัด (Explicit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผลสามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ และเครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดความรู้ เหมาะกับความรู้ประเภทความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้แล้ว เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้มีหลากหลายประเภท แต่ละประเภทมีความแตกต่างกันซึ่งผู้ปฏิบัติควรเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับแต่ละกิจกรรม รายละเอียดเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้มีดังต่อไปนี้

1. ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice : CoP)

เป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เกิดจากความใกล้ชิด ความสนใจในเรื่องเดียวกันและพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน เครื่องมือจัดการความรู้ประเภทชุมชนนักปฏิบัตินี้จะเอื้อต่อการเรียนรู้และการสร้างความรู้ใหม่ๆ เพราะมีลักษณะแบบไม่เป็นทางการ

2. การทบทวนหลังปฏิบัติการหรือการถอดบทเรียน (After action review)

เป็นการคุยกันถึงกิจกรรมที่ช่วยให้แต่ละคนเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ เรื่องที่เป็นสิ่งดี เรื่องที่ควรปรับปรุง และบทเรียนที่ได้จากการทำงานเรื่องหนึ่งเรื่องใดแล้วเสร็จ การถอดบทเรียน มี 3 รูปแบบ คือ 1) แบบเป็นทางการ โดยการประชุมทันที หลังเสร็จกิจกรรมมีการตั้งคำถาม และให้ผู้ร่วมกิจกรรมบันทึกคำตอบอย่างสั้น ๆ ลงใน

กระดาษแผ่นน้อย แล้วรวบรวมสรุปเป็นบทเรียน 2) แบบไม่เป็นทางการ โดยการประชุมหรือนำเสนอ หลังเสร็จกิจกรรมย่อยในโครงการ ใช้การพูดคุยสั้น ๆ เป็นกันเองตรงไปตรงมา แต่ควรมีบันทึกเก็บไว้เป็นบทเรียนของตนเอง ประเภทสุดท้าย 3) แบบเป็นส่วนตัว คือ ถามตัวเอง หรือเพื่อนสนิทที่ร่วมกิจกรรมหรือโครงการ 2 – 3 คน ถามคำถามสั้น ๆ ง่าย ๆ แล้วบันทึกไว้เป็นบทเรียนของตนเอง เช่นเดียวกัน

3. เรื่องเล่าเร้าพลัง (Springboard storytelling)

เป็นการถอดความรู้โดยการมอบหมายให้บุคคลที่มีผลงานเด่นหรือจากมุมมองคนสำคัญคนใดคนหนึ่งของการทำกิจกรรมนั้น มาเล่าให้คนอื่นฟังว่าทำอะไร โดยเล่าสิ่งที่ตนเองทำจริงแบบเข้าใจง่าย มีการสอดแทรกแนวคิด เป็นเรื่องสั้นๆ หนึ่งเรื่องมีหนึ่งประเด็น เพื่อเป็นตัวเชื่อมต่อความรู้ความเข้าใจให้ผู้ฟังเกิดความคิดใหม่ๆ และกระตุ้นให้ผู้ฟังนำบทเรียนที่ได้ไปใช้กับงานของตน

4. เวทีเสวนาหรือสุนทรียสนทนา (Dialogue)

เป็นการปรับฐานความคิดโดยการฟังจากผู้อื่นทำให้เกิดความหลากหลายทางความคิด ผู้ที่รับฟังเห็นภาพที่ใกล้เคียงกัน เวทีเสวนาเป็นการพูดคุยโดยไม่มีหัวข้อหรือวาระล่วงหน้า ไม่มีประธาน ไม่เหมือนการประชุมอย่างมีเป้าหมายเพื่อหาข้อสรุป เป็นการพูดคุยกันระหว่างคนสองคนหรือเป็นกลุ่ม เป็นการพูดออกมาจากใจ จากความรู้สึก จากประสบการณ์ โดยตรง และฟังอย่างลึกซึ้ง ไม่ตัดสินถูกผิด ไม่แย้งแต่ฟังไปจนจบโดยยังไม่ตัดสินใจ หลังจากนั้น เราจึงจัดประชุมหรืออภิปรายเพื่อแก้ปัญหาหรือหาข้อยุติต่อไปได้โดยง่าย และผลหรือข้อยุติที่เกิดขึ้นจะเกิดจากการที่เราเห็นภาพในองค์รวม

5. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer assist)

เป็นการเชิญทีมอื่นหรือบุคคลอื่นมาแบ่งปันประสบการณ์ดีๆ (Best practice) โดยมีการเสนอแนะ การสอน การเล่าให้ฟังเกี่ยวกับกิจกรรมที่ปฏิบัติเพื่อจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรหรือการดำเนินงานในครั้งต่อไป

6. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)

เป็นการรวมกลุ่มกันของผู้ปฏิบัติเพื่อจะแก้ไขปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยการวิเคราะห์สาเหตุและทางเลือก เลือกที่เหมาะสมแล้วนำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งติดตามประเมินผลเพื่อปรับให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

7. มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking)

เป็นการตกลงกันเองในกลุ่มผู้ปฏิบัติ โดยกำหนดประเด็นร่วมกันแล้วนำมาเปรียบเทียบ เพื่อร่วมมือกันในการยกระดับงานให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ในการเปรียบเทียบมี 2 แบบ คือ เปรียบเทียบกระบวนการ (Process benchmarking) และเปรียบเทียบผลลัพธ์ (Result benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนางานไม่ใช่เปรียบเทียบเพื่อแข่งขันเอารางวัล

8. ฐานความรู้บทเรียนและความสำเร็จ (Lesson learned and best practices Databases)

เป็นการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ได้มีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ ทั้งในรูปแบบของความสำเร็จ ความล้มเหลวและข้อเสนอแนะในเรื่องที่สนใจในรูปแบบฐานข้อมูล โดยมีช่องทางการเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต หรือระบบอินทราเน็ต หรือระบบอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งการค้นหาข้อมูลจะมีความสะดวกและถูกต้องเป็นหลักการสำคัญ

นอกจากนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ยังมีอีกหลายประเภท เช่น เวทีกลุ่มเฉพาะ (Focus group) การศึกษาดูงาน (Study tour) การเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จ (Retrospect) การค้นหาสิ่งดีรอบตัวหรือสุนทรียศาสตร์ (Appreciative inquiring) การสอนงาน (Coaching) การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) ฟอรัม ถาม – ตอบ (Forum) ซึ่งเครื่องมือแต่ละประเภทมีลักษณะ ข้อดี ข้อควรคำนึงและผลที่ได้จากการจัดการความรู้แตกต่างกัน ผู้ที่นำไปใช้ควรเลือกให้เหมาะกับกิจกรรมที่ปฏิบัติและจุดมุ่งหมายของกิจกรรมที่ต้องการ จึงจะเป็นการใช้เครื่องมือจัดการความรู้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้

การที่องค์กรนำหลักการจัดการความรู้มาใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จนั้น นอกจากจะดำเนินการตามกระบวนการของการจัดการความรู้แล้ว องค์กรยังต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะส่งเสริมสนับสนุนต่อการนำการจัดการความรู้มาใช้ เนื่องจากจะได้อะไรมีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม

Davenport and Prusak (1998) ได้กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของโครงการจัดการความรู้ไว้ 9 ประการคือ

1. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ (A Knowledge-Oriented Culture)

การมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อองค์กร วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ควรมีองค์ประกอบดังนี้

(1) เป็นวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการปรับตัวไปในทิศทางที่พึงประสงค์ต่อการจัดการความรู้ กล่าวคือเป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้พนักงานมีความริเริ่มในการแสวงหาความรู้ เกิดความภาคภูมิใจในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้านการจัดการความรู้

(2) เป็นวัฒนธรรมที่ไม่ก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางความรู้ เช่น ความรู้สึกหวงแหนความรู้ ความกลัวว่าการแบ่งปันความรู้จะส่งผลกระทบต่อหน้าที่การงานของตน เป็นต้น

2. โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Technical and Organizational Infrastructure)

การดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ทั้งในด้าน โครงสร้างองค์กร และโครงสร้างทางเทคนิคเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ในองค์กร เนื่องจากเป็นสิ่งที่จะอำนวยความสะดวกทางด้านพื้นฐานต่าง ๆ ต่อการจัดการความรู้ในองค์กร ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งนี้ในปัจจุบันการดำเนินการทางด้าน โครงสร้างทางเทคนิค ก่อนข้างได้รับความสะดวกมากขึ้น เพราะเทคโนโลยีต่าง ๆ ด้านระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้ก้าวหน้าไปมาก และมีระบบต่าง ๆ ให้เลือกใช้อย่างหลากหลาย ความสำคัญจึงอยู่ที่การจัดการด้านโครงสร้างขององค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อเตรียมความพร้อมทั้งในด้านองค์กรและพนักงานให้สามารถรองรับต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น เมื่อมีการนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร

3. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (Senior Management Support)

การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญ ที่ต้องมีการดำเนินการวางแผน และเตรียมความพร้อมทั้งในด้านองค์กรและพนักงานอย่างเหมาะสม การดำเนินการหลาย ๆ ส่วน ทั้งในด้าน โครงสร้างองค์กรและโครงสร้างทางด้านเทคนิค ด้านงบประมาณ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดภารกิจและกลยุทธ์ ฯลฯ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจัง จากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจึงจะสำเร็จลงได้

4. ความสัมพันธ์ทางคุณค่าของเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม (A Link to Economics and Industry Values)

การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญ ที่ต้องมีการดำเนินการด้านการลงทุนก่อนข้างสูง วัตถุประสงค์สำคัญของการจัดการความรู้ขององค์กร คือ การประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้นและช่วยให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมขององค์กรที่วางไว้ ซึ่งจะสะท้อนออกมาในลักษณะต่าง ๆ อาทิ ค่าใช้จ่ายที่ลดลงของกระบวนการ การเพิ่มประสิทธิภาพ การลดลงของข้อผิดพลาด การลดลงของระยะเวลาการทำงาน การเพิ่มคุณภาพในการส่งมอบสินค้าและบริการ สินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เพิ่มขึ้น ฯลฯ

5. การมุ่งเน้นที่กระบวนการ (A Modicum of Process Orientation)

วัตถุประสงค์สำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กร คือการประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และช่วยให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้นั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการต่าง ๆ ทั้งในด้านกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ

และกระบวนการทำงานที่เป็นระบบสนับสนุนต่าง ๆ อันเป็นรากฐานที่แท้จริงของผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้นทั้งหมด

6. ความชัดเจนของวิสัยทัศน์และภาษา (Clarity of Vision and Language)

การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญ ที่ต้องมีการดำเนินการวางแผน และเตรียมความพร้อมทั้งในด้านองค์กรและพนักงานอย่างเหมาะสม ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์และภาษาตั้งแต่จุดเริ่มต้นของโครงการ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้น เนื่องจากเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินการไปและเป็นสิ่งที่กำหนดความรู้ ความเข้าใจ รวมถึงการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด

7. การสร้างแรงจูงใจถาวร (Nontrivial Motivation Aids)

การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เปรียบเสมือนแรงผลัก (Push System) ขององค์กรที่ต้องมีการดำเนินการอย่างเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร (Pull People) ภายในองค์กรด้วย เนื่องจากหัวใจของกระบวนการจัดการความรู้ อันได้แก่ การริเริ่ม การสร้าง การใช้ และการแบ่งปันความรู้ เป็นสิ่งที่ต้องการความร่วมมือจากพนักงานผู้มีส่วนร่วม จึงจะประสบความสำเร็จ ดังนั้นองค์กรจึงควรมีระบบการสร้างแรงจูงใจทั้งในสิ่งที่เป็นการและเป็นทางการอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ระบบการสร้างแรงจูงใจดังกล่าวต้องเป็นสิ่งที่มีความสำคัญก่อนข้างสม่ำเสมอ และมีคุณค่าในตัวอย่างชัดเจน

8. โครงสร้างความรู้พื้นฐาน (Some Level of Knowledge Structure)

ในการจัดการความรู้ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ องค์กรควรมีโครงสร้างพื้นฐานความรู้ที่อยู่มั่นคง เพื่อใช้เป็นฐานในการต่อยอดความรู้ เนื่องจากโดยธรรมชาติแล้ว ความรู้เป็นสิ่งที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และค่อนข้างเป็นอย่างรวดเร็ว ระบบโครงสร้างความรู้ขององค์กร จึงควรเป็นระบบที่ค่อนข้างยืดหยุ่น สะดวก ต่อการใช้งาน มีดัชนีในการสืบค้นที่สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว และมีการปรับปรุงฐานข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ

9. ช่องทางสำหรับถ่ายโอนความรู้ (Multiple Channels for Knowledge Transfer)

ช่องทางในการถ่ายโอนแบ่งปันความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะสามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ได้มากขึ้น เมื่อความรู้มีการกระจาย และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและทั่วถึงทั้งองค์กร องค์กรควรจัดให้มีช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดการติดต่อทางกายภาพหรือทำให้การสื่อสารระหว่างเครือข่ายสมาชิกเกิดขึ้นได้ เป็นระบบที่เชื่อมโยงฐานความรู้ที่ใช้เป็นแหล่งความรู้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นเครือข่ายที่มีการแบ่งปันความรู้และส่งผ่านความรู้ไปยังสมาชิกทั้งหมด ไม่ว่าจะสมาชิกจะอยู่ ณ จุดไหน ๆ ขององค์กร

กระบวนการในการจัดการความรู้ของธนาคารเพื่อคนไทย

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดหัวข้อความรู้ (Identify Knowledge Topic) เป็นการกำหนดข้อมูลความรู้และ/หรือทักษะที่จำเป็นต้องมีหรือต้องพัฒนาเพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินสถานะปัจจุบัน (Assess Current Status) เป็นการประเมินความพร้อม จุดอ่อน/จุดแข็งและ โอกาส/อุปสรรคในการจัดการความรู้ขององค์กรหรือหน่วยงานและใช้ผลการประเมินเป็นข้อมูลประกอบเบื้องต้นในการเลือกเครื่องมือ KM ที่เหมาะสมกับองค์กรหรือหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 3 เลือกเครื่องมือ (Select Tools) เป็นการออกแบบกิจกรรมและเลือกเครื่องมือ KM ให้เหมาะสมกับทีมงาน/องค์กร

ขั้นตอนที่ 4 วางแผน (Design Action Plan) เป็นการวางแผนการใช้เครื่องมือ KM โดยทำการกรอกแบบฟอร์ม Action Plan ซึ่งใช้แนวทางในการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) โดยประกอบไปด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การเตรียมการเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของทีม/องค์กร
2. การสื่อสาร
3. กิจกรรม/เครื่องมือ KM
4. การเรียนรู้ในการจัดทำ KM
5. การวัดผล
6. การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล

ขั้นตอนที่ 5 ดำเนินการ (Implement) เป็นการดำเนินกิจกรรมตามแผน KM ที่ได้วางไว้ในขั้นตอนที่ 4

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินผล (Evaluate) เป็นการประเมินผลการทำ KM ในแต่ละขั้นตอนที่ดำเนินการไปแล้วว่ามีผลสำเร็จและ/หรืออุปสรรคอย่างไร และพัฒนาและ/หรือปรับปรุงกระบวนการ KM ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เครื่องมือ KM ของธนาคารเพื่อคนไทย

1. ทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ (Guru Mapping) เป็นการค้นหาผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้มาแลกเปลี่ยนความรู้ที่ต้องการ
2. ชุมความรู้ (Knowledge Asset) เป็นความรู้ปฏิบัติประเด็นเล็กๆ ซึ่งอาจเป็นความรู้ในเชิงทักษะ เคล็ดลับ หรือวิธีปฏิบัติที่ประสบผลสำเร็จ ในหนึ่งเรื่องเล่าอาจจะมี “ชุมความรู้” หลายประเด็น ซึ่งอาจจะเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) หรือความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge)
3. บล็อก (Blog/Weblog) เป็นเครื่องมือ ICT สำหรับแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ ซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึกหรือความรู้เชิงปฏิบัติ

4. เรื่องเล่าเร้าพลัง (Story Telling) เป็นการแบ่งกลุ่มเพื่อเล่าเรื่อง ฟังอย่างลึก ฟัง ชื่นชม ฟังเปิดใจรับผู้อื่น เรื่องที่จะเล่าได้ดีที่สุดคือเรื่องที่ตนเองรู้ดีหรืองานที่ตนเองภูมิใจ ประทับใจ เล่าในบรรยากาศที่ดีเป็นกันเอง รวมถึงนำ Best Practice หรือสิ่งที่เรียนรู้ (Lesson Learned) จาก ประสบการณ์ของตนเองมาเล่าสู่กันฟัง
5. การเรียนรู้ก่อนเริ่มกิจกรรม (Before Action Review) เป็นการสอบถามความ คาดหวังของกิจกรรมหรือการประชุมที่กำลังจะจัดขึ้น เพื่อกำหนดแนวทางและวิธีการจัดกิจกรรมให้ เหมาะสมกับความคาดหวังของผู้เข้าร่วมกิจกรรม
6. เรียนรู้ระหว่างทำงาน (After Action Review) เป็นการทบทวนวิธีการทำงานทั้ง ด้านความสำเร็จและปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความสำเร็จและป้องกัน/แก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้น
7. ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) เป็นการรวมตัวของกลุ่มคนอย่างเป็นทางการ/ไม่เป็นทางการ โดยมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ ใหม่ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น
8. การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นการจัดตั้งทีมผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อมาทำงานร่วมกัน รวมถึงแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ความสำเร็จและ/ หรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น
9. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เป็นการสอนงานและให้คำแนะนำปรึกษา อย่างใกล้ชิดแบบตัวต่อตัวจากผู้มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่ หรือผู้ที่มี ประสบการณ์น้อยกว่า
10. การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นการสับเปลี่ยนหรือย้ายบุคลากรไปทำงาน ในหน่วยงานต่างๆซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียว หรือข้ามสายงานเป็นระยะๆ เป็นวิธีที่มีประสิทธิผล ในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ของทั้ง 2 ฝ่าย (ผู้ถูกย้ายและผู้ที่อยู่ใน หน่วยงานต่างๆ) ถือเป็น การกระจายความรู้ที่ได้ผลในระยะสั้น
11. เวทีสำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum) เป็นการจัดการประชุม หรือ กิจกรรมอย่างเป็นทางการจะลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะ พูดคุยและแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

2.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

สกานต์ ใจจันทร์ (2548) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ตำรวจสืบสวนต่อการ นำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในหน่วยงานสืบสวนระดับสถานีตำรวจในพื้นที่จังหวัด เชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อองค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการความรู้คือ

วินัยและการฝึกฝน 5 ประการ ซึ่งได้แก่ 1) ด้านการใฝ่เรียนใฝ่รู้ 2) ด้านการพัฒนากรอบแห่งภูมิปัญญา 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ตำรวจสืบสวนจำนวน 179 คน จาก 30 สถานีในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ซึ่งข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา พบว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่า การพัฒนากรอบแห่งภูมิปัญญา เป็นองค์ประกอบที่เป็นปัญหามากที่สุดสำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานสืบสวนระดับสถานีตำรวจในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งรายละเอียดของปัญหาในองค์ประกอบพื้นฐานทั้ง 5 สามารถจำแนกได้ ดังนี้

1. ด้านการใฝ่เรียนใฝ่รู้ มีปัญหามากที่สุดในเรื่อง การอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องโดยตรง
2. ด้านการพัฒนากรอบแห่งภูมิปัญญา มีปัญหามากที่สุดในเรื่อง การสืบสวนที่เน้นการใช้ความสามารถเฉพาะตัว
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีปัญหามากที่สุดในเรื่อง การทำงานจะยากลำบากขึ้นในอนาคตและการกำหนดวิสัยทัศน์ทำได้ยาก
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีปัญหามากที่สุดในเรื่อง หัวหน้างานไม่ส่งเสริมให้สมาชิกทำงานร่วมกันเป็นทีม และขาดความเข้าใจกันในการทำงาน
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีปัญหามากที่สุดในเรื่อง ไม่มีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆทั้งภายในและภายนอกที่อาจจะมีผลกระทบต่อการทำงาน

กาญจนะ คุณเลิศกิจ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคเหนือ เก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคเหนือจำนวนทั้งสิ้น 204 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลซึ่งข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์โดยพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ □ ในระดับเห็นด้วย และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าความคิดเห็นอยู่ □ ในระดับเห็นด้วยทุกด้านตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้แก่ด้านการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยี ด้านความรู้ ด้านบุคลากรและด้านองค์กร โดย

1. ด้านการเรียนรู้ ความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยทุกปัจจัยความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย
2. ด้านองค์กร ความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยปัจจัยความคิดเห็นที่อยู่ในระดับเห็นด้วยคือค่านิยม AISWAY@FASTMOVING สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พนักงานเข้าใจความสำคัญของ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัทมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3. ด้านบุคลากร ความเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยปัจจัยความคิดเห็นที่อยู่ในระดับเห็นด้วยคือ พนักงานรับฟังความคิดเห็นลูกค้า ผู้จัดการและพนักงานแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ผู้จัดการสร้างโอกาสในการเรียนรู้แก่พนักงาน ผู้จัดการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้กันเป็นทีม

4. ด้านความรู้ ความเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านความรู้โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยปัจจัยความคิดเห็นที่อยู่ในระดับเห็นด้วยคือ บริษัทผลักดันให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ บริษัทมีการแสวงหาข้อมูลเพื่อการทำงานที่ดีขึ้น บริษัทมีระบบจัดเก็บข้อมูลจากภายในบริษัท พนักงานเข้าใจถึงความจำเป็นในการแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่น พนักงานเข้าใจถึงความจำเป็นในเก็บรักษาความรู้ของบริษัท บริษัทมีการจัดทำระบบเพื่อจัดเก็บข้อมูลความรู้

5. ด้านเทคโนโลยี ความเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านเทคโนโลยีโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยทุกปัจจัยความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย

ประชา การมานะกิจกุล และนภาพร สุคนธวาริ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) พบว่าปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ในเครือซิเมนต์ไทยประสบผลสำเร็จ มีปัจจัยดังนี้

1. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (senior management support) การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในด้าน โครงสร้างทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) การสนับสนุนด้านงบประมาณการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ ไปจนถึงการดำเนินกิจกรรม (activity) การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ฯลฯ เป็นสิ่งที่ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารสูงสุดของเครือซิเมนต์ไทยมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่จุดเริ่มต้นของโครงการจนถึงปัจจุบัน

2. ความชัดเจนของวิสัยทัศน์และภาษา (clarity of vision and language) การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาใช้เป็นกลยุทธ์ (strategy) ในการพัฒนาขีดความสามารถของเครือข่าย มีความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์มาตั้งแต่จุดเริ่มต้นของโครงการ โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญของการจัดการความรู้ คือ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (productivity improvement) เพิ่มความภักดีของลูกค้า (customer loyalty) สร้างนวัตกรรม (innovation) และสนับสนุนให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ของเครือซิเมนต์ไทยที่วางไว้ (business goals) รวมทั้งได้มีการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงวัตถุประสงค์ดังกล่าวอย่างเป็นทางการ ทั้งในรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การจัดทำระบบกระดานข่าว (knowledge sharing board) การสื่อสารผ่านวารสารซิเมนต์ไทยสัมพันธ์ e-mail ของพนักงาน แผ่นพับ บอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย

เครือข่ายการทำงานตามความสัมพันธ์ของงานหรือตามลำดับชั้น เครือข่ายคณะกรรมการทำงาน การประชุม และเครือข่ายการฝึกอบรม เป็นต้น ทั้งนี้ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้น เนื่องจากเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง ความรู้ ความเข้าใจ รวมถึงกิจกรรมทั้งหมด ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (alignment) และมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านอื่น ๆ ทุกด้าน ที่เครือข่ายคนไทยกำลังดำเนินการอยู่

3. ความสัมพันธ์ทางคุณค่าของเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม (a link to economics and industry value) การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในเครือข่ายคนไทย เป็นการดำเนินการที่ใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูงและเป็นการลงทุนในระยะยาว โดยมีวัตถุประสงค์ทางด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมเป็นสำคัญ ผลของกิจกรรมทุกประเภทจะสะท้อนออกมา ในลักษณะของเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (productivity improvement) เพิ่มความภักดีของลูกค้า (customer loyalty) สร้างนวัตกรรม (innovation) ซึ่งมีการวัดผลในทุก ๆ ด้านอย่างจริงจัง

4. การมุ่งเน้นที่กระบวนการ (a modicum of process orientation) การนำกระบวนการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในเครือข่ายคนไทย เป็นการจัดการที่มุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงกับกระบวนการต่าง ๆ ทั้งในด้านกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ และกระบวนการการทำงานที่เป็นระบบสนับสนุน ให้สามารถผลิตสินค้าและบริการอันเป็นเลิศอย่างแท้จริง ตัวอย่างการปรับปรุงกับการกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ ระบบ e-ISC ระบบ e-HR ระบบ Enterprise Resources Planning ระบบ Supply Chain Management ระบบ Customer Relationship Management ฯลฯ เป็นต้น

5. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ (a knowledge-oriented culture) วัฒนธรรมความรู้ของเครือข่ายคนไทย เป็นคลังที่เก็บความรู้ภูมิหลังที่ฝังอยู่ในความสัมพันธ์ทางสังคมรอบ ๆ กระบวนการกลุ่มงานเป็นปัจจัยหลักสำคัญที่ทำให้กระบวนการจัดการความรู้ของเครือข่ายดำเนินไปอย่างราบรื่น วัฒนธรรมความรู้ของเครือข่ายคนไทยมีลักษณะดังนี้ วัฒนธรรมที่เต็มไปด้วยความริเริ่มทางความรู้ (knowledge enterprising culture) ซึ่งประกอบไปด้วยสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศของการริเริ่ม การแบ่งปันความรู้และการเรียนใหม่ (re-learning) อันเป็นหัวใจของกิจกรรมการจัดการความรู้ภายในเครือข่ายคนไทย

5.1 วัฒนธรรมที่เปี่ยมไปด้วยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเครือข่ายคนไทย ที่ได้รับการถ่ายทอดและแบ่งปัน เสมือนภาพแห่งความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

5.2 วัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจของพนักงานในความเป็นเครือข่ายคนไทย

6. โครงสร้างความรู้พื้นฐาน (some level of knowledge structure) การจัดการความรู้

ในเครือซิเมนต์ไทยประสบความสำเร็จ และค่อนข้างได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ เนื่องจากเครือซิเมนต์ไทยมีโครงสร้างพื้นฐานความรู้ที่มีอยู่เดิมอันเป็นรากฐานสำคัญในการต่อยอดความรู้ใหม่ ทำให้ระบบโครงสร้างความรู้ของเครือซิเมนต์ไทย เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง เนื่องจากมีการปรับปรุงต่อยอดฐานความรู้อย่างต่อเนื่อง เครือซิเมนต์ไทย มีการดำเนินการด้าน โครงสร้างและระบบงานรองรับให้พนักงานในเครือฯ สามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างที่กล่าวถึงนี้ เป็นทั้งสิ่งที่จับต้องได้ อันได้แก่ โครงสร้างหน่วยงานและบุคลากร ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง การจัดตั้งคณะทำงานต่าง ๆ ในลักษณะข้ามฝ่าย (cross-functional team) สถานที่สำหรับดำเนินกิจกรรม เครื่องไม้เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ฯลฯ และสิ่งที่จับต้องไม่ได้ อันได้แก่ โครงสร้างงานระบบงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน และใช้ประโยชน์จากความรู้ที่เกิดขึ้น

7. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เทคโนโลยีเป็นปัจจัยหลัก

สำคัญอย่างหนึ่ง ที่ทำให้การจัดการความรู้ของเครือซิเมนต์ไทย ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ทำให้กระบวนการจัดการความรู้ โดยเฉพาะในด้านจัดเก็บ ค้นคืนความรู้ การเคลื่อนย้าย การกระจาย หรือการแบ่งปันความรู้ของเครือซิเมนต์ไทย ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว และทั่วถึงทั้งองค์กร ทำให้เครือฯ สามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ได้อย่างเต็มที่

8. การสร้างแรงจูงใจถาวร (nontrivial motivation aids) การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ของเครือซิเมนต์ไทย มีการดำเนินงานอย่างรอบครอบ โดยคำนึงถึง

ความต้องการทั้งในส่วนขององค์กรและในส่วนของพนักงาน (push-pull theory) ไปพร้อม ๆ กัน ในส่วนองค์กรเครือ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และพันธกิจ ตลอดจนจัดการด้านโครงสร้างขององค์กร โครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศกิจกรรมและสิ่งแวดล้อม ฯลฯ ในส่วนของพนักงานเครือฯ ได้มีการเตรียมความพร้อมโดยการปูพื้นฐานด้านความรู้ พนักงานทุกคนจะได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง มีระบบการให้รางวัล (reward) ที่สอดคล้องกับผลงาน (performance)