

**การจัดการความรู้ในยุคดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์: ความท้าทายสำหรับองค์กร
เพื่อความเป็นเลิศ**

**Knowledge management in the digital age and Artificial Intelligence:
Challenges for organizational excellence**

ประคอง สุคนธ์จิตต์¹, วิเชียร จันทะเนตร^{2*}, พัชรี ทองสุข³, ชุตติพัฒน์ วงศ์ชัยสุวรรณ⁴, ปภังกร ปิยนารวิชญ์⁵
Prakong Sukhonthachit¹, Wichian Chanthanet^{2*}, Patcharee Thongsuk³, Chutipat Wongchaisuwan⁴, Paphangkom Piyanaravit⁵

^{1,2,4,5}คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก

³คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกริก

^{1,2,4,5}Faculty of Liberal Arts, Krirk University

³Faculty of Business Administration, Krirk University

Corresponding author's e-mail: suprakong1@gmail.com¹, chanthanet_w@hotmail.com^{2},

p_atchareepluem@hotmail.com³, honeychutipat@gmail.com⁴, meesook1994@hotmail.com⁵

Received: March 26, 2025

Revised: April 30, 2025

Accepted: May 8, 2025

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อทบทวนการจัดการความรู้ ในฐานะที่เป็นเครื่องมือจัดการคนในองค์กรให้สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีร่วมสมัยให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ ทั้งยังช่วยให้กระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จ ผลการวิเคราะห์ปรากฏว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการเสริมสร้างและแบ่งปันความรู้ ทั้งแบบความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง ขณะที่ความเป็นเลิศขององค์กรจำแนกออกเป็น 1) ด้านคน คือ ผู้บริหารองค์กรต้องมีความเชื่อในคุณค่าของคนและองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร เข้าใจในแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้ มุ่งมั่นและสนับสนุนการจัดการความรู้อย่างจริงจัง พร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อเชื่อมโยงแนวคิดการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ 2) ด้านระบบ คือ การมีความพร้อมในการสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้เชิงสร้างสรรค์ และการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือรวบรวมและส่งต่อองค์ความรู้ การปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ สามารถนำองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เติบโตได้อย่างยั่งยืน กอปรกับการเรียนรู้ร่วมกันและการตระหนักรู้ระบบจัดการความรู้ด้วยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ ก่อให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้คนและองค์การอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ในระดับของความเป็นเลิศ

คำสำคัญ: การจัดการความรู้, ความเป็นเลิศขององค์กร, ปัญญาประดิษฐ์แบบรู้สร้าง, ยุคดิจิทัล

Abstract

This academic article aims to review knowledge management as a tool for managing people in the organization to create innovations and to apply modern technology to maximize the organization's benefits. It also makes the knowledge management process in the organization successful. The analysis results show that knowledge management is a process of enhancing and sharing knowledge— both tacit and explicit. Meanwhile, organizational excellence is classified into 1) people: the organization's executives must believe in the value of people and knowledge in the organization, understand the concept, realize the benefits that the organization will receive from knowledge management, have determination and support for knowledge management seriously, and accept changes to link knowledge management concepts to practice. 2) Systems: readiness to create and cultivate an organizational culture, which exchanges and transfers creative knowledge and using information technology as a tool to collect and transfer knowledge. Effective improvement and development of knowledge management can transform the organization into growth sustainable learning organization. Mutual learning and awareness of knowledge management systems with artificial intelligence technology will lead to the continuous development of knowledge, people, and organizations. It allows the organization to reach its goals and achieve the expected level of excellence.

Keywords: knowledge management, organizational excellence, generative Artificial Intelligence, digital age

บทนำ

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการรวบรวมองค์ความรู้ต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กรที่กระจัดกระจายมาพัฒนาให้เป็นระบบ รวมถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการความรู้ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถแสวงหาความรู้ เรียนรู้ร่วมกัน เข้าถึงความรู้และส่งเสริมบรรยากาศในองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ก่อให้เกิดการสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้และการแบ่งปันความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ (Omotoyo, 2015) อันจะนำไปสู่การพัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนาระบบองค์กรและเกิดเป็นนวัตกรรมองค์กร นอกจากนี้ การจัดการความรู้ยังเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาคำรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญที่ส่งผลให้องค์กรมีสมรรถนะสู่สภาวะร่วมสมัย ซึ่งในปัจจุบันโลกได้ก้าวเข้าสู่ยุคสังคมฐานความรู้ที่ให้ความสำคัญกับการมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความคิดและประสบการณ์ รวมถึงค่านิยมของคนในองค์กร (Sokoh & Okolie, 2021) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนากระบวนการทำงาน มากกว่าทรัพย์สินที่จับต้องได้ และมุ่งเน้นการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มากกว่าการใช้ทุนที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ต่างมีการดำเนินการเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะนำองค์กรเข้าสู่การแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อเข้าสู่กระบวนการแห่งการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ที่มีมนุษย์เป็นองค์ประกอบหลักในการพัฒนาและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ และการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ ส่งเสริมให้ทุกคนเห็นความสำคัญและใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และเพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปใช้พัฒนาสินค้าและบริการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ในลำดับถัดไป

กรอบกับการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือในการสกัดความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร (Guptet et al., 2004) เป็นการดำเนินการร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ที่ต้องปฏิบัติตนอยู่ภายใต้เป้าหมาย วัตถุประสงค์หรืออุดมการณ์หลัก

ขององค์การ จึงคาดหวังได้ว่า บุคลากรร้อยละ 80-90 จะเกิดจากการเรียนรู้และลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง (Kucza, 2001) อีกทั้งหากองค์การมีความสามารถในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ หรือมีการจัดการความรู้ที่ดี ย่อมส่งผลให้ตัวแปรเชิงสาเหตุนี้เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (จิราธิวัฒน์, 2546) และเป็นสิ่งบ่งชี้สำคัญประการหนึ่งถึงความเป็นเลิศขององค์การ โดยเฉพาะ ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์แบบรู้สร้าง เข้ามามีบทบาทสำคัญ ต่อการส่งเสริมให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น อีกทั้ง ความซับซ้อนของข้อมูลที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ความต้องการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และลักษณะการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้องค์การต้องมีกลยุทธ์ที่แข็งแกร่งในการควบคุมและใช้ประโยชน์จากความรู้ของตน การจัดการความรู้ไม่ได้เป็นเพียงแค่การจัดเก็บข้อมูล แต่เป็นกระบวนการแบบพลวัตและเกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้ การดูแลรักษา และการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ บทความนี้ จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำการสำรวจและพิจารณาความสำคัญของการจัดการความรู้ในยุคที่เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์แบบรู้สร้าง มีบทบาทสำคัญอย่างไร โดยพิจารณาจากทฤษฎีและรูปแบบ รวมถึงความหมายและหลักการพื้นฐานของการจัดการความรู้ จากนั้น ทำการวิเคราะห์ผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลต่อวงจรชีวิตของความรู้ รวมถึงบทบาทที่ปัญญาประดิษฐ์เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ที่สัมพันธ์กับความเป็นเลิศขององค์การ ด้วยรูปแบบเชิงโครงสร้างอย่างไร

ความเป็นมาของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือทางด้านการบริหารที่มีความสำคัญต่อการสร้างศักยภาพเพื่อความอยู่รอดและการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์การ (Sveiby, 2001) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในยุคที่การแข่งขันเป็นไปอย่างรวดเร็ว องค์การจำเป็นต้องสร้างพลังขับเคลื่อนเพื่อความอยู่รอดหรือสามารถแข่งขันได้ ซึ่งความรู้ และการจัดการความรู้สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ด้วยการดึงเอาความรู้ความชำนาญขององค์การออกมาสร้างประโยชน์ในด้านการพัฒนาและเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าและบริการ ยิ่งไปกว่านั้น การจัดการความรู้ยังเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรขององค์การให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้น ด้วยการนำความรู้และประสบการณ์มาพัฒนาคุณภาพและมีผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น ร่วมกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้ของบุคคลที่แสวงหาความรู้อยู่เสมอ สิ่งเหล่านี้ ส่งผลทำให้ องค์การสามารถอยู่รอดและเป็นองค์การที่สามารถแข่งขันได้ในยุคปัจจุบัน

แนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ได้รับความสนใจและกลายเป็นหัวข้อสำคัญที่มีการศึกษาวิจัยในวงกว้าง ทั้งในหน่วยงานราชการและบริษัทเอกชน และมีการพัฒนาแนวทางในการจัดการความรู้กันอย่างกว้างขวาง นับตั้งแต่ปี 1980 เป็นต้นมา การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) มีความสำคัญและมีบทบาทในด้านการบริหาร และสร้างมูลค่าสินทรัพย์ทางปัญญาขององค์การ ช่วยให้องค์การสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะมิติของการใช้ความรู้เดิมที่มีการพัฒนาความรู้เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันในที่สุด จากการทบทวนความเป็นมาของแนวคิดการจัดการความรู้และการเพิ่มพูนของศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ สามารถพิจารณาจำแนกได้จากพัฒนาการของการจัดการความรู้ในสังคม ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน แบ่งได้เป็น 3 ยุค (Cohen & Levinthal, 1990; Snowden, 2002; บุญดี บุญยาก็ และคณะ 2547; กราตร จินดาวงศ์, 2549) ดังนี้

แนวคิดการจัดการความรู้ยุคที่หนึ่ง เป็นยุคเริ่มต้นของการจัดการความรู้ ตั้งแต่ปี 1978-1995 โดยในยุคนี้ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศและทุนทางปัญญา ด้วยมุ่งหวังให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ยุคนี้จึงมีการลงทุนด้านซอฟต์แวร์ในการจัดเก็บข้อมูล การสร้างและพัฒนาระบบฐานข้อมูล ภายใต้ฐานความคิดที่ว่าความรู้เป็นสิ่งที่สามารถบริหารจัดการได้โดยอาศัยการจัดการที่เป็น

ระบบ ระเบียบ และมีโครงสร้างที่แน่นอน เริ่มมีการนำเอาเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของมนุษย์ ถึงกระนั้น เมื่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเพิ่มมากขึ้น การจัดการความรู้จึงปรับเปลี่ยนมุมมองไปที่ แนวทางการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต นักวิชาการชื่อดัง Senge (1994) ได้เสนอ แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ และอาจกล่าวได้ว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการความรู้ในองค์การ จากนั้นได้พัฒนาการ ต่อเนื่องไปยังยุคที่สองในปี 1995-2002 เปลี่ยนมุมมองความสำคัญไปที่มนุษย์และมิติด้านวัฒนธรรม เพราะเชื่อว่า มนุษย์และมิติด้านวัฒนธรรมส่งผลโดยตรงต่อการจัดการความรู้ Nonaka & Takeuchi (1995) นำเสนอความรู้ที่อยู่ใน ตัวของแต่ละบุคคลหรือความรู้แบบฝังลึก มักถูกสร้างผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้โดยนัย (tacit) กับความรู้แบบแจ้งชัด (explicit) หรือความรู้เชิงนวัตกรรมแบบรู้ได้และแบบเห็นได้ผ่านการโต้ตอบของกระบวนการ สื่อสารทางสังคม ทั้งภายในสู่ภายนอกและภายนอกสู่ภายใน (Chanthanet, 2024) และด้วยรูปแบบในการสร้างและ แลกเปลี่ยนความรู้ที่เรียกว่า SECI Model เริ่มได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย จนอาจกล่าวได้ว่าเป็นยุคของการเริ่มมี กระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และการมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีการนำระบบคอมพิวเตอร์มา ช่วยทำให้คนติดต่อกันสะดวกมากขึ้น กระทั่งในช่วงปี 1998-2001 การจัดการความรู้เริ่มเป็นที่แพร่หลายมากขึ้น บาง องค์การมีการแต่งตั้ง Chief Knowledge Officer (CKO) ขึ้นมารับผิดชอบ การจัดการความรู้โดยใช้ SECI Model ซึ่งยังมี ข้อจำกัดในบางเรื่อง เนื่องจากแนวคิดที่ว่าความรู้เป็นเรื่องซับซ้อนเกินกว่าจะจำแนกคุณลักษณะแบบฝังลึกหรือแบบ ชัดแจ้ง ได้อย่างชัดเจน และเปลี่ยนรูปแบบของความรู้ให้ได้ผลดีขึ้น ต้องมีการผสมผสานความรู้ทั้ง 2 ประเภทให้สมดุล

กระทั่ง พัฒนาการในยุคที่สาม มีมุมมองว่าความรู้เป็นเรื่องที่ซับซ้อน จะจัดระเบียบที่แน่นอนได้ยาก ทั้งยัง ต้องเปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป การจัดการความรู้ในยุคนี้จึงให้ความสำคัญกับเนื้อหา และกระบวนการการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นกระบวนการค้นหาข้อมูลหรือสารสนเทศที่ได้จัดเก็บไว้ เน้นการเชื่อมโยง องค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ การจัดการความรู้ในยุคนี้มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของ การตัดสินใจ และการสร้างนวัตกรรมมากกว่ามุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว มักให้ความสำคัญกับ พฤติกรรมมนุษย์ และเชื่อว่าความรู้และการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นได้ดีเมื่อผู้ให้ความรู้สมัครใจที่จะแบ่งปันให้กับผู้อื่น เท่านั้น (Azeem et al., 2021) เพราะการจัดการความรู้ในยุคนี้ให้ความสำคัญกับการจัดการเนื้อหาให้เหมาะสมกับ บริบทขององค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับพัฒนาการร่วมสมัยของแนวคิดการจัดการความรู้ในยุคที่สี่ เป็นยุคของการสื่อสาร ในรูปแบบต่าง ๆ ทำได้สะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นการผสมผสานเครื่องมือต่าง ๆ ทางด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้เทคโนโลยีหลายอย่าง รวมถึงการเริ่มต้นใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลระดับสูงและปัญญาประดิษฐ์แบบรู้สร้างอย่างแพร่หลาย เป็นที่มาของการจัดการความรู้ด้วยรูปแบบ สังคมออนไลน์ และการสื่อสารแบบออนไลน์ การสื่อสารแบบโต้ตอบเสมือนจริงผ่านช่องทางการสื่อสารโดยใช้ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีเครือข่ายความเร็วสูง (Kshetri, 2024) ผสมกับการสื่อสารประสิทธิภาพสูงและ ร่วมสมัย ที่สามารถปรับให้เข้ากับความต้องการ เช่น การใช้ระบบการสื่อสารแบบตอบโต้เสมือนจริงทั้งภาพและเสียง เช่น ระบบการประชุมทางเสียง การประชุมวิดีโอผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ผ่านทางดาวเทียมเคเบิลและ เทคโนโลยีโทรศัพท์และสื่อสิ่งพิมพ์ กระทั่งลักษณะของการติดต่อสื่อสารจะเป็นการสื่อสารแบบโต้ตอบหลายทางทั้ง ภาพและเสียง ล้วนส่งผลให้การจัดการความรู้ทวีความสำคัญและมีบทบาทมากยิ่งขึ้นต่อการปรับปรุง และผลดำเนินงานที่ดีต่อองค์การ

กล่าวได้ว่า แนวคิดการจัดการความรู้เริ่มปรากฏเด่นชัดระหว่างช่วงปี 1980 และเพิ่มพูนการยอมรับอย่าง กว้างขวางระหว่างช่วงปี 1990 ซึ่งเป็นช่วงเวลาเดียวกับองค์การต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการ ความรู้ในฐานะทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ก่อให้เกิดการเพิ่มพูนองค์ความรู้ที่มีพัฒนาการจากการเน้นการจัดการข้อมูล และสารสนเทศ ไปสู่การตระหนักถึงคุณค่าของความรู้และภูมิปัญญาของบุคลากร การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

สารสนเทศ ดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์เป็นเครื่องมือสำคัญ และในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การบูรณาการความรู้และเทคโนโลยีเข้ากับกระบวนการทางธุรกิจ และการใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

ความสำคัญของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ในยุคดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ ให้ความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความเป็นเลิศขององค์กร เนื่องด้วยความรู้ถือเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้องค์กรสามารถแข่งขันและประสบความสำเร็จได้ ซึ่งเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ ได้เปลี่ยนแปลงวิธีการสร้าง จัดเก็บ แบ่งปัน และการใช้ความรู้ ทำให้องค์กรต้องมีกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่แข็งแกร่ง เพื่อควบคุมและใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ทางปัญญาของตนอย่างมีประสิทธิภาพ (วิวัฒน์ชัย อุตถากร, 2567) กอปรกับการจัดการความรู้คือกระบวนการในการระบุ สร้าง จัดระเบียบ จัดเก็บ แบ่งปัน และนำความรู้ไปใช้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร อยู่ภายใต้หลักการพื้นฐานที่เน้นย้ำว่าความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่า และต้องการสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการเติบโต สามารถนำมาใช้ได้ตลอดเวลาเมื่อจำเป็นและแบ่งปันกันได้อย่างอิสระ การมีมูลค่าเพิ่มขึ้นจากการนำกลับมาใช้ใหม่ และการเป็นรากฐานของการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร (นโรดม แจ่มจรัส, 2568) ในขณะเดียวกัน เทคโนโลยีดิจิทัลส่งผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อวงจรชีวิตของความรู้ ทั้งการสร้างความรู้ด้วยการเป็นเครื่องมือและความสามารถใหม่ ๆ ที่ขยายขอบเขตและความเร็วของการสร้างความรู้ผ่านแพลตฟอร์มโซเชียลมีเดีย เครื่องมือดิจิทัล และ เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เกิดขึ้นใหม่ ตลอดจน การจัดเก็บความรู้ด้วยความจุในการจัดเก็บที่มหาศาล บนพื้นที่จัดเก็บข้อมูลเสมือน (คลาวด์) และรูปแบบดิจิทัลที่หลากหลาย ทำให้สามารถจัดเก็บและจัดการข้อมูลจำนวนมากได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในการแบ่งปันความรู้ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล โซเชียลมีเดีย และเครื่องมือออนไลน์สำหรับการทำงานร่วมกันได้ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยไม่คำนึงถึงพรมแดนทางภูมิศาสตร์ (ปรหมิน โพธิพัฒน์บุญ, 2565) การใช้ความรู้ด้วยช่องทางและวิธีการเข้าถึงความรู้ที่ง่ายขึ้นผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและส่งผลต่อผลกำไรขององค์กร

ยิ่งไปกว่านั้น การพลวัตทางเทคโนโลยีและอิทธิพลของบทบาทปัญญาประดิษฐ์ต่อกระบวนการจัดการความรู้ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การจัดการความรู้ในหลายด้าน (Taherdoost & Madanchian, 2023) ประกอบด้วย การรวบรวมความรู้ ซึ่งปัญญาประดิษฐ์ สามารถทำให้กระบวนการรวบรวมความรู้อัตโนมัติ ทำให้รวดเร็วและแม่นยำยิ่งขึ้น โดยการค้นพบรูปแบบและความสัมพันธ์ภายในข้อมูล การวิเคราะห์ความรู้ด้วยปัญญาประดิษฐ์แบบรู้สร้าง สามารถวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมหาศาล ระบูปattern และให้ข้อมูลเชิงลึกที่นำไปปฏิบัติได้ ช่วยให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีข้อมูลมากขึ้น การนำเสนอความรู้ด้วยปัญญาประดิษฐ์ ช่วยยกระดับการนำเสนอความรู้ผ่านเครื่องมืออัจฉริยะและเครื่องมือโต้ตอบต่าง ๆ เช่น กลไกการค้นหาที่ขับเคลื่อนด้วย ปัญญาประดิษฐ์ และการประมวลภาษาธรรมชาติ โดยการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ นำมาซึ่งประโยชน์มากมาย เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ช่วยปรับปรุงกระบวนการ ลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มผลผลิตโดยรวม การตัดสินใจที่ดีขึ้น ตลอดจน การเข้าถึงความรู้ที่ถูกต้องและทันเวลาช่วยให้บุคคลและทีมสามารถตัดสินใจได้อย่างมีข้อมูลมากขึ้น การสร้างนวัตกรรม การแบ่งปันความรู้และการทำงานร่วมกันช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และขับเคลื่อนนวัตกรรมภายในองค์กร

อย่างไรก็ตาม ด้วยความท้าทายและอุปสรรคในการจัดการความรู้ในยุคดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ที่องค์กรอาจต้องเผชิญ คือ การนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างได้การบูรณาการเครื่องมือการจัดการความรู้ใหม่กับระบบที่มีอยู่อาจ

เป็นเรื่องยาก รวมทั้งความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการความรู้ใหม่มาใช้เนื่องจากความคุ้นเคยกับวิธีการเดิม และการมีข้อมูลจำนวนมากมหาศาลอาจทำให้ผู้ใช้สับสนและยากต่อการค้นหาความรู้ที่ต้องการ อีกทั้งแนวโน้มความกังวลใหม่ด้านความปลอดภัยของข้อมูล ด้วยการปกป้องข้อมูลที่ละเอียดอ่อนและการรับรองการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านความเป็นส่วนตัวเป็นสิ่งสำคัญ เช่นเดียวกับ แนวโน้มร่วมสมัยและในอนาคตสำคัญคือ การบูรณาการปัญญาประดิษฐ์ที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ปัญญาประดิษฐ์จะมีบทบาทสำคัญในการทำให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพเป็นส่วนตัว และให้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น การให้ความสำคัญกับประสบการณ์ผู้ใช้ภายใต้ระบบการจัดการความรู้จะมุ่งเน้นที่การใช้งานง่ายและเป็นมิตรต่อผู้ใช้เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม (Jarrahiet al., 2023) การจัดการความรู้ในสภาพแวดล้อมการทำงานระยะไกล ภายใต้รูปแบบการจัดการความรู้ที่ต้องรองรับความต้องการของทีมที่ทำงานจากระยะไกล การให้ความสำคัญกับข้อมูลและการกำกับดูแลเพื่อให้มั่นใจในคุณภาพ ความถูกต้อง และความปลอดภัยของความรู้ ซึ่งองค์การสามารถนำแนวทางและกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้เพื่อการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เช่น การสร้างที่เก็บข้อมูลส่วนกลาง การส่งเสริมวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ และการให้ความสำคัญกับความปลอดภัยของข้อมูล

ดังนั้น การจัดการความรู้ในยุคดิจิทัล จึงเป็นความท้าทายที่เกิดขึ้น และเป็นกลยุทธ์สำหรับการจัดการความรู้ อย่างมีประสิทธิภาพในยุคของปัญญาประดิษฐ์ อันประกอบด้วย การรับข้อมูลมากเกินไป ความสมบูรณ์พร้อมของข้อมูล และการรับประกันความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยของข้อมูล ขณะที่กลยุทธ์ประกอบด้วย การนำเครื่องมือปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการสกัดความรู้ การพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ และการใช้ประโยชน์จากอัลกอริทึมการเรียนรู้ของเครื่องจักรเพื่อการเผยแพร่ความรู้ส่วนบุคคล การศึกษาและการฝึกอบรมมีบทบาทสำคัญในการจัดการความรู้ การรวมหลักสูตรปัญญาประดิษฐ์และการเรียนรู้ของเครื่องจักรไว้ในหลักสูตร การจัดโปรแกรมการฝึกอบรมพนักงานและการส่งเสริมการเรียนรู้ต่อเนื่อง และก้าวไปสู่แนวโน้มในอนาคตในการจัดการความรู้และปัญญาประดิษฐ์ด้วยแพลตฟอร์ม ที่ขับเคลื่อนโดยปัญญาประดิษฐ์แบบรู้สร้าง ความเป็นจริงเสมือนและเทคโนโลยีบล็อกเชนสำหรับการแบ่งปันและการตรวจสอบความรู้ที่ปลอดภัย เป็นนวัตกรรมและการปรับตัวอย่างต่อเนื่องในแนวทางการจัดการความรู้ ผ่านการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์มาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ให้เหมาะสมที่สุด

ทฤษฎีและรูปแบบการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ดำเนินการภายใต้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ขององค์การ และในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ขององค์การ จำเป็นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนและจัดวางองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ ให้มีความเหมาะสมและเกิดผลดีทั่วทั้งองค์การ ทั้งนี้การจัดการความรู้นอกจากจะต้องพิจารณารายละเอียดของกระบวนการแล้ว ยังต้องพิจารณาการจัดการความรู้ในลักษณะขององค์รวมขององค์การอีกด้วย โดยทฤษฎีและรูปแบบการจัดการความรู้ที่น่าสนใจ ได้แก่

โมเดลเซกิ (SECI Model) พัฒนาโดย Nonaka & Takeuchi (1995) เป็นแผนภาพแสดงความสัมพันธ์การหลอมรวมความรู้ในองค์การระหว่างความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) กับความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) ใน 4 กระบวนการเพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นวัฏจักร เริ่มจาก 1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (socialization) เป็นการแบ่งปันและสร้างความรู้ประเภทความรู้ฝังลึก โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ซึ่งได้จากการพูดคุยสังเกตุ กับบุคคลที่มีความรู้หรือประสบความสำเร็จ และเกิดเป็นความรู้ขึ้นในตนเองของอีกบุคคลหนึ่ง 2) การสกัดความรู้ออกจากตัวบุคคล (externalization) เป็นการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีอยู่และเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร

เป็นกระบวนการแสดงความรู้ประเภทผัสสะออกมาให้เห็นชัดเจน ตัวอย่างเช่น ผู้ค้นพบทฤษฎีใหม่ ๆ ได้เขียนรายงานการวิจัยเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจทั่วไปได้ศึกษา 3) การรวบรวมความรู้ (combination) เป็นกระบวนการแปลงความรู้ประเภทชัดแจ้ง โดยรวบรวมความรู้ที่เห็นได้ชัดเจนมาสร้างเป็นความรู้ชัดแจ้งใหม่ ๆ ทำให้เป็นระบบจนกลายเป็นความรู้ซึ่งถูกจัดเป็นหมวดหมู่ของความรู้ที่ชัดเจน เช่น การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากงานวิจัยของนักวิชาการอื่น ๆ หลายคน และรวบรวมเป็นความรู้ใหม่ ซึ่งเกิดจากการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ และความรู้ของตนเองเข้าด้วยกัน และ 4) การฝังฝังความรู้ (internalization) เป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ ประเภทชัดแจ้งมาเป็นความรู้ประเภทผัสสะซึ่งเป็นทักษะที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลนั้น ๆ อีกครั้ง โดยมักเกิดจากการนำความรู้ที่ได้เรียนรู้มาไปปฏิบัติ เป็นต้น ทั้งนี้ เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการดังกล่าวแล้วต้องทำการวนกลับไปเริ่มต้นทำซ้ำที่กระบวนการแรกเพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นงานประจำที่ยั่งยืน (Abbas et al., 2024)

แผนผังก้างปลา (fishbone diagram) หรือเรียกอย่างเป็นทางการว่าแผนผังเชิงสาเหตุและผล เป็นแผนผังที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหากับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น แผนผังนี้มีลักษณะเหมือนก้างปลาที่เหลือแต่ก้าง จึงเรียกว่าผังก้างปลาหรือ Ishikawa diagram ตามชื่อผู้พัฒนาแผนผังก้างปลา พัฒนาขึ้นเมื่อปี ค.ศ.1943 โดยศาสตราจารย์คาโอริ อิชิกาวา แห่งมหาวิทยาลัยโตเกียว สำนักมาตรฐานอุตสาหกรรมแห่งญี่ปุ่น (JIS) พร้อมกับการนิยามความหมายของผังก้างปลาว่า แผนผังที่ใช้แสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ ระหว่างสาเหตุหลายสาเหตุที่เป็นไปได้ ที่ส่งผลกระทบให้เกิดปัญหาหนึ่งปัญหา สำหรับการกำหนดปัจจัยบนก้างปลาตามหลักการ 4 M 1E เป็นกลุ่มปัจจัย (factors) เพื่อนำไปสู่การจำแนกสาเหตุต่าง ๆ (Wiranto, 2025) ประกอบด้วย 1) คน (Man) หมายถึง คนงาน ผู้ปฏิบัติงาน พนักงานหรือบุคลากร 2) เครื่องจักร (Machine) หมายถึง เครื่องจักรหรืออุปกรณ์อำนวยความสะดวก 3) วัสดุอุปกรณ์ (Material) หมายถึง วัตถุดิบหรืออะไหล่ อุปกรณ์อื่น ๆ ที่ใช้ในกระบวนการ 4) วิธีการ (Method) หมายถึง กระบวนการทำงาน และ 5) สภาพแวดล้อม (Environment) หมายถึง สถานที่ ความสว่าง และบรรยากาศการทำงาน

โมเดลปลาทู (Tuna Model: Thai-UNAids Model) คิดค้นโดย ประพนธ์ ผาสุขยัต (2547) เพื่อให้เป็นแนวทางเบื้องต้นในการจัดการความรู้ และในการทำความเข้าใจ 3 ส่วนหลักของการจัดการความรู้ว่าสัมพันธ์กับบุคคล 3 กลุ่ม ในการดำเนินการจัดการความรู้ เมื่อเปรียบเทียบกับการจัดการความรู้ โดยให้การจัดการความรู้เปรียบเสมือนปลาส่วนหัว ลำตัว และหาง ที่มีหน้าที่ต่างกัน ดังนี้ 1) ส่วนหัวปลา (knowledge vision) คือ ส่วนที่เป็นเป้าหมายวิสัยทัศน์หรือทิศทางของการจัดการความรู้ การมองหาเส้นทางที่เดินทางไป แล้วคิดวิเคราะห์ว่า จุดหมายอยู่ที่ไหน ต้องว่ายแบบใดไปในเส้นทางไหน และไปอย่างไร และในที่นี้จะเปรียบเป็นการบ่งชี้ความรู้ ก่อนดำเนินการใด ๆ จำเป็นต้องรู้ก่อนว่าต้องการอะไร จุดหมายคืออะไร และต้องทำอะไรบ้าง ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ ความเป็นจริงของการจัดการความรู้ไม่ใช่เป้าหมาย แต่เป็นกระบวนการหรือกลยุทธ์ที่ทำงานบรรลุผลตามที่ต้องการโดยใช้ความรู้เป็นฐานหรือเป็นปัจจัยให้งานสำเร็จ 2) ส่วนกลางลำตัว (knowledge sharing) เป็นส่วนกิจกรรม คือ ส่วนลำตัวที่มีหัวใจของปลาทู ทำหน้าที่สับเปลี่ยนไปเลี้ยงส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย ในที่นี้เปรียบเป็นการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศที่เกิดการเรียนรู้เพื่อให้คนเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน จัดเป็นส่วนสำคัญที่สุด และยากที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้ ทั้งนี้ เพราะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การให้คนยินยอมพร้อมใจที่จะแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันโดยไม่หวงวิชา โดยเฉพาะความรู้ที่ซ่อนเร้นหรือความรู้ผัสสะที่มีอยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงาน และมักเกิดขึ้นได้ยากกว่า 3) ส่วนที่เป็นหางปลา (knowledge assets) เป็นส่วนการจดบันทึกองค์ความรู้ที่องค์การได้เก็บสะสมไว้เป็นคลังความรู้หรือชุมชนความรู้ ซึ่งมาจาก 2 ส่วนคือ ความรู้ที่ชัดแจ้งหรือความรู้เปิดเผย ได้แก่ ความรู้เชิงทฤษฎีที่ปรากฏให้เห็นชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรม เช่น เอกสาร ตำรา และคู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น และความรู้ซ่อนเร้นหรือความรู้ผัสสะ ได้แก่ ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน ไม่ปรากฏชัดเจนเป็นรูปธรรม

แต่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากขึ้นเมื่อบุคคลออกจากองค์กรไปแล้วและความรู้ที่ติดอยู่กับองค์กร ไม่สูญหายไปพร้อมกับตัวบุคคล

โมเดลวงจรชีวิตแบบก้นหอย (spiral life cycle model) พัฒนาโดย Boehm (1988) เสนอโมเดลวงจรชีวิตแบบก้นหอย ในมุมมองของการพัฒนาซอฟต์แวร์ให้สมบูรณ์ จำเป็นต้องมีการดำเนินการหลายรอบ ทบทวนจนกว่าจะได้ซอฟต์แวร์ที่สมบูรณ์ ในแต่ละรอบมีรายละเอียดกิจกรรมแตกต่างกันไป อาทิ การกำหนดแนวคิดความต้องการ กำหนดการดำเนินการ กำหนดความต้องการของแผน สร้างต้นแบบแรก ประเมินทางเลือกที่เหมาะสม ทบทวนแผนพัฒนาต้นแบบ และทดสอบใหม่ ออกแบบในรายละเอียด ทดสอบครั้งสุดท้าย นำไปติดตั้ง และใช้งาน แล้วทบทวนว่าต้องดำเนินการรอบใหม่หรือไม่ ซึ่งกิจกรรมหลัก ๆ ประกอบด้วย 4 กิจกรรม และหากพบว่าขั้นตอนใดไม่สมบูรณ์ก็จะมีการทบทวนใหม่และทำซ้ำ กล่าวคือ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ (determine objectives) เป็นกิจกรรมแรกของทุกรอบที่ต้องอาศัยข้อมูลก่อนหน้าไปประกอบการวางแผน กำหนดตัวชี้วัด ระบุทางเลือก 2) ระบุปัญหา และแก้ไขความเสี่ยง (identify and resolve risks) เป็นกิจกรรมที่นำทางเลือกมาประเมินความเสี่ยง และหาแนวทางแก้ไข 3) พัฒนาและทดสอบ (development and test) เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการให้ความเสี่ยงหมดไป ด้วยการแก้ปัญหาตามที่ได้ประเมินไว้ และ 4) วางแผนสำหรับวงรอบต่อไป (plan the next iteration) เป็นกิจกรรมที่มองไปข้างหน้า ทดสอบและประเมินการบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละรอบ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความหลากหลายของคุณลักษณะและบริบทองค์การแต่ละแห่ง ล้วนส่งผลต่อกระบวนการจัดการความรู้ภายใต้รูปแบบ เครื่องมือและวิธีการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน จึงพึงตระหนักดีว่าการประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎีการจัดการความรู้ที่สอดคล้องเหมาะสมกับองค์การแต่ละแห่ง มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลลัพธ์สุดท้าย หรือเป้าหมายสูงสุดที่องค์การแต่ละแห่งมุ่งหวังไว้ ภายใต้การกำกับดูแลระบบให้มั่นคง มีเสถียรภาพ และการสะท้อนผลเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้

ในการจัดการความรู้ มีเครื่องมือที่นิยมนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ไม่ว่าจะเป็น 1) ชุมชนผู้ปฏิบัติ เป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เกิดจากความใกล้ชิด ความสนใจในเรื่องเดียวกันและพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน เครื่องมือจัดการความรู้ประเภทชุมชนนักปฏิบัตินี้จะเอื้อต่อการเรียนรู้และสร้างความรู้ใหม่ ๆ เพราะมีลักษณะแบบไม่เป็นทางการ โดยกลุ่มของคนซึ่งมาแลกเปลี่ยนความรู้ ปัญหา หรือ ความสนใจในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง และเรียนรู้วิธีการเพื่อให้สามารถปฏิบัติหรือทำให้ดีขึ้นกว่าเดิม เป็นการแลกเปลี่ยนและสร้างทักษะ สร้างความรู้และความเชี่ยวชาญให้เกิดขึ้นในกลุ่ม ชุมชนนักปฏิบัติได้กลายเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากทุกวันนี้ องค์การ กลุ่มทำงาน ทีมงานและแม้แต่ตัวบุคคลเอง ต้องทำงานร่วมกันในแนวทางใหม่ จึงเป็นรูปแบบใหม่สำหรับการเชื่อมโยงคนที่มีความสนใจในการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้และความร่วมมือ ไม่ว่าจะเป็นรายบุคคล เป็นกลุ่มถือว่าการพัฒนาองค์การที่เกิดขึ้น 2) การเสวนา เป็นการปรับฐานความคิด โดยการฟังจากผู้อื่นและความหลากหลายทางความคิดที่เกิดขึ้น ทำให้สมาชิกเห็นภาพที่ใกล้เคียงกันและการเล่าเรื่อง เป็นการบอกเล่าเรื่องราวที่ทำให้ผู้ฟังเข้าไปร่วมอยู่ในความคิด มีความรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องที่เล่า มีความต้องการที่จะหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหาเรื่องราวและความคิดต่าง ๆ ในเรื่องที่เล่า นั้น กลายเป็นของผู้ฟัง ผู้ฟังมีใช้เป็นผู้สังเกตภายนอกอีกต่อไป โดยจะเป็นการเล่าจากมุมมองของคนสำคัญคนใดคนหนึ่งที่เป็นเรื่องจริงที่เกิดขึ้น การเล่าเรื่องจะเป็นการเชื่อมต่อกับความรู้ ความเข้าใจให้ผู้ฟังเกิดความคิดใหม่ ๆ สามารถกระตุ้นให้ผู้ฟังนำบทเรียนไปใช้กับงานของตนเอง 3) เพื่อนช่วยเพื่อน เป็นวิธีการทำงานระหว่างเพื่อนที่ใช้พื้นฐานการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน และการสนทนาแลกเปลี่ยนความเห็นกันอย่างกัลยาณมิตร ฝ่ายหนึ่งเรียกว่า

ทีมเรียนรู้ ส่วนอีกฝ่ายหนึ่งเรียกว่าทีมเพื่อน โดยใช้การเรียนรู้เทคนิคการทำงานของผู้อื่นมาพัฒนาและแก้ปัญหาของตนเอง โดยทีมเรียนรู้เป็นผู้พบปัญหาจากการทำงานหรือกิจกรรมใหม่ ๆ จึงเชิญทีมเพื่อนที่มีประสบการณ์ซึ่งอยู่ในหรือนอกองค์กรมาประชุมกันฉันทเพื่อน ทั้งการวางแผนก่อนการดำเนินกิจกรรมใหม่ ๆ และการแก้ปัญหาระหว่างดำเนินกิจกรรม 4) แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ กระบวนการใด ๆ หรือวิธีการใด ๆ ซึ่งเป็นตัวแทนของวิธีปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานนั้น ๆ หรือแบบปฏิบัติที่ได้ผ่านการพิสูจน์แล้วว่าใช้การได้ดีและก่อให้เกิดผลผลิตที่ดี จึงแนะนำให้ใช้เป็นต้นแบบ บางคนเลือกใช้คำว่า “แบบปฏิบัติที่ดี” แทน “แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ” เนื่องจากไม่มีแนวทางใดที่ดีเยี่ยมอย่างคงที่ตลอดไป ถึงแม้จะใช้ได้ผลดีก็ต้องพัฒนาไปเรื่อย ๆ แบบปฏิบัติที่เป็นเลิศ ประกอบด้วยความรู้ชัดแจ้งและความรู้ฝังลึกที่เติมเต็มซึ่งกันและกัน ได้เรียนรู้จากผู้อื่นจำนวนมากและใช้ความรู้ที่นั่นซ้ำอีก ยกเว้นการปฏิบัติงานไม่เสียเวลาคิดวิธีการใหม่ 5) การทบทวนหลักปฏิบัติการ เป็นการคุยกันโดยมุ่งให้แต่ละคนได้เรียนรู้ด้วยตนเองว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมจึงเกิด อะไรดี อะไรต้องปรับปรุงและได้บทเรียนอะไรจากการทำงาน เป็นการเปิดใจและเรียนรู้สามารถแลกเปลี่ยนด้วยวาจาหรือจดบันทึกเพื่อแบ่งปันได้ เป็นการให้และรับข้อมูลป้อนกลับในบรรยากาศที่เป็นกันเอง และ 6) สมุดหน้าขาว (white pages) เป็นเครื่องมือสำหรับค้นหาบุคคลอื่น ๆ ที่มีความรู้และความชำนาญในองค์การเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง มีชื่อตำแหน่งงาน ฝ่าย/แผนก และหมายเลขโทรศัพท์เพื่อติดต่อรายละเอียดเกี่ยวกับความรู้ ความถนัด ทักษะและความชำนาญ ประสบการณ์และความสนใจ โดยจัดเก็บเป็นฐานข้อมูลเพื่อให้สามารถค้นหาได้อย่างสะดวก อาจเรียกแตกต่างกันไป เช่น สมุดหน้าเหลือง ทำเนียบผู้เชี่ยวชาญหรือทำเนียบผู้เชี่ยวชาญการ เป็นต้น

กล่าวได้ว่า ที่ผ่านมามีเครื่องมือจัดการความรู้มีหลายประเภท เช่น ระบบจัดการเอกสาร แพลตฟอร์มการทำงานร่วมกัน ระบบจัดการการเรียนรู้ และเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล แต่ละประเภทมีจุดเด่นและการใช้งานที่แตกต่างกันไป ซึ่งระบบการทำงานของเครื่องมือทางการจัดการความรู้เหล่านี้ ต่างช่วยให้องค์การสามารถรวบรวม จัดเก็บ แบ่งปัน และใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยปรับปรุงการตัดสินใจ ลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน และส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร ตลอดจน การนำไปสู่กระบวนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

กระบวนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

Senge (1994) ได้เสนอแนวความคิดของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยกรอบความรู้ 5 ด้าน ซึ่งจะเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์การการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยแนวทางสำคัญ 5 ประการ จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Springmeyer et al., 2024) กล่าวคือ 1) การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ เป็นการปลูกฝังความเชื่อและความคิดของบุคลากรในองค์การ ให้ทุกคนใส่ใจและมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยตนเอง ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้ สมาชิกขององค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ 2) แบบแผนทางความคิด เป็นการพัฒนารูปแบบความคิดและความเชื่อของบุคลากรในองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน ปลูกจิตสำนึกของคนในองค์การ ซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ เมื่อสมาชิกในองค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้อง ชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลก และ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง หรือมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถในการคิด ไม่ผันแปร เรววน หรือทอดถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์หรือ

แรงกดดันต่าง ๆ 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิก ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร 4) การเรียนรู้เป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เป็นการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคลเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีม องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้ เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง เกิดจากสมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และ 5) ระบบการคิดของคนในองค์กร เป็นกระบวนการปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรรู้จักคิด วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล ในรูปแบบของการพิจารณาความเกี่ยวเนื่องของเหตุการณ์ต่าง ๆ เป็นการคิดอย่างเป็นระบบ ในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้บุคลากรสามารถคิด วิเคราะห์และตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลและสอดคล้องกับความเป็นจริง

กล่าวโดยสรุป กระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลา ความมุ่งมั่น และการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กรอย่างต่อเนื่อง และเมื่อมีการเตรียมความพร้อมองค์การสู่สภาพและบรรยากาศขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการกำหนดองค์ประกอบและกระบวนการในการจัดการความรู้ที่แน่ชัดแล้ว มีการกำหนดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการความรู้เชิงปฏิบัติการขึ้นในองค์กร ทั้งยังมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตรงกับความสนใจและเหมาะสมกับลักษณะของหน้าที่และงานที่รับผิดชอบด้วย

การนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ

บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2547) กล่าวว่า ในการจัดการความรู้ให้บรรลุผล เพื่อนำไปสู่การพัฒนาบุคคลและองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องมีการดำเนินการตามองค์ประกอบ แบ่งเป็น 6 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมการทำงาน ได้แก่ การเปลี่ยนวัฒนธรรม และการสร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมเพื่อการจัดการความรู้ โดยมีการให้กำลังใจบุคลากร สร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากร ในองค์กรกล้าคิด กล้าทำ และเปิดเผยต่อกัน การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ของบุคลากร และการทำให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 2) การสื่อสารให้เข้าใจถึงความจำเป็นต้องมีการจัดการความรู้ เป็นการจัดทำระบบการสื่อสารที่เอื้อต่อการสื่อสารการจัดการความรู้ให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารพร้อม ๆ กัน ทำให้เกิดความเข้าใจในการจัดการความรู้ โดยปัจจัยสำคัญที่ต้องสื่อสารให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกคนได้รับทราบและเข้าใจตรงกันคือ เนื้อหาสาระของการจัดการความรู้ กลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องและรูปแบบหรือวิธีการในการสื่อสาร 3) กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้ เป็นการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการจัดการความรู้ เช่น ในการจัดการความรู้ชุดแจ้งที่ปรากฏตามเอกสารและสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ซึ่งสามารถใช้อุปกรณ์ สื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการค้นหาความรู้ รวบรวมความรู้ จัดเก็บข้อมูลและเสาะแสวงหาข้อมูล รวมทั้งเผยแพร่ข้อมูลได้ เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลหรือความรู้แฝงในองค์กรอาจเป็นในลักษณะของการสัมภาษณ์หรือประชุม หรือการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้เรียน เพื่อให้เกิด

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การแบ่งปันความรู้และข้อมูล การสอนงาน การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง การพบปะพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ และการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ 4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ในเรื่องการจัดการความรู้ ได้แก่ การฝึกอบรมและให้ความรู้กับบุคลากรในองค์การและผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับเรื่องการจัดการความรู้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการเบื้องต้นเรื่องการจัดการความรู้ สร้างและพัฒนาทีมจัดการความรู้ในองค์การ ให้มีความสามารถสร้างให้เกิดการจัดการความรู้และรวบรวมประมวลองค์ความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ นอกจากนี้ยังสร้างและสนับสนุนให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้องด้วยวิธีการต่าง ๆ ตลอดจนสร้างรูปแบบการจัดการความรู้ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานหรือในองค์การอื่นต่อไปได้ 5) การวัดผลการจัดการความรู้ ได้แก่ การตรวจสอบว่าการจัดการความรู้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้วหรือยัง และมีปัญหา อุปสรรคใดบ้างที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะช่วยให้สามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และปรับปรุงให้กระบวนการต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น และ 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจในการจัดการความรู้ การเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นการให้แรงจูงใจที่เป็นวัตถุและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น เงินทอง สิ่งของ แรงจูงใจในลักษณะของการให้โอกาสความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงาน หรือแรงจูงใจที่เป็นผลประโยชน์ในอุดมคติ เช่น ความภาคภูมิใจในการได้ปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม เป็นต้น

โดยสรุป การนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติในยุคดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์นั้น องค์การต่างบูรณาการเครื่องมือและแพลตฟอร์มดิจิทัลเข้ากับกระบวนการทำงาน มีการพิจารณานำปัญญาประดิษฐ์มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้าง จัดเก็บ และใช้ประโยชน์จากความรู้ โดยคำนึงถึงการกำกับดูแลข้อมูลและจริยธรรมในการใช้งาน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญ ควบคู่ไปกับการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และการทำงานร่วมกัน การมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ โดยอาจใช้แนวทางที่ผสมผสานเทคโนโลยีเข้ากับการมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จหรือได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าระบบเดิม ๆ

ความเป็นเลิศขององค์การ

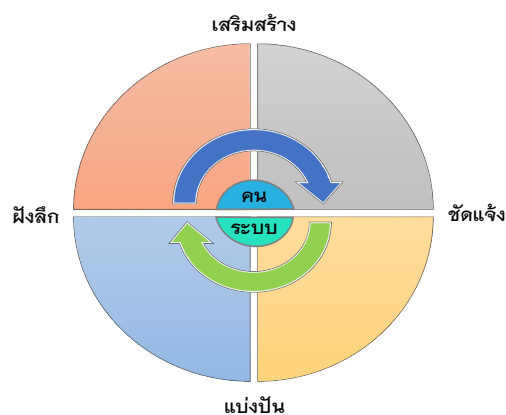
แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นเลิศขององค์การ (organizational excellence) คือ การมุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่เป็นเลิศในทุกด้านของการดำเนินงาน โดยครอบคลุมตั้งแต่การนำองค์การ กลยุทธ์ การปฏิบัติงาน ไปจนถึงผลลัพธ์ที่ได้รับ (พรชัย คำแหงพล และกฤษฎา เขียววัฒนสุข, 2566) คุณลักษณะสำคัญขององค์การที่มีความเป็นเลิศ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบทความนี้ อาจประกอบไปด้วย (อมรรัตน์ เอกชานา, 2568) 1) การนำองค์การที่มีวิสัยทัศน์ กำหนดภายใต้ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถกำหนดทิศทางขององค์การและการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจและปฏิบัติตามได้ 2) การมุ่งเน้นลูกค้า โดยให้ความสำคัญกับลูกค้า แสวงหาการทำความเข้าใจและความต้องการ มุ่งมั่นที่จะตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าให้ดีที่สุด 3) การเรียนรู้และพัฒนา โดยส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีทักษะและความรู้ที่ทันสมัย 4) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและพันธมิตร ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรและพันธมิตรทางธุรกิจ ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและมีส่วนร่วมได้เสีย 5) ความคล่องตัว สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที 6) การมุ่งเน้นอนาคต โดยมี การวางแผนระยะยาวและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์การให้เติบโตอย่างยั่งยืน 7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม ส่งเสริมและ

สนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรมในทุกระดับขององค์กร และ 8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ด้วยการยึดมั่นในข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการตัดสินใจและปรับปรุงการดำเนินงาน ที่ตรงกับความเป็นจริง

กล่าวได้ว่า การตระหนักรู้และมุ่งมั่นพัฒนาองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ จึงเป็นเสมือนสิ่งยืนยันถึงคุณภาพและสัมฤทธิ์ผลขั้นสูงขององค์กร นอกจากนั้น องค์กรที่มีความเป็นเลิศยังเป็นเสมือนตัวแทนของสิ่งบ่งชี้สำคัญของระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และรวมถึงการเป็นองค์กรที่มีความยั่งยืน ทั้งนี้ สิ่งบ่งชี้สำคัญขององค์กรที่มีความเป็นเลิศ ได้แก่ รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) เป็นรางวัลระดับชาติที่มอบให้กับองค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารจัดการ โดยพิจารณาจากเกณฑ์ Malcolm Baldrige National Quality Award ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานสากลที่ได้รับการยอมรับทั่วโลก

องค์ความรู้ใหม่

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์วรรณกรรมที่ผ่านมา (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547; ประพนธ์ ผาสุกยี่ด, 2547; พรชัย คำแหงพล และกฤษดา เขียววัฒนสุข ,2566; Abbas et al., 2024; Boehm, 1988; Ishikawa & Loftus, 1990; Nonaka & Takeuchi, 1995; Senge, 1994; Springmeyer et al., 2024; Wiranto, 2025) ปรากฏมุมมองและข้อเสนอใหม่ของการจัดการความรู้ที่นำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร ประกอบด้วย กระบวนการจัดการความรู้ใน 2 มิติ ได้แก่ 1) มิติการเสริมสร้างความรู้ และ 2) มิติการแบ่งปันความรู้ และคุณลักษณะของความรู้ที่จำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) ความรู้แบบฝังลึก และ 2) ความรู้แบบชัดแจ้ง โดยทั้งสองเหตุปัจจัยมีความสัมพันธ์กับความเป็นเลิศขององค์กร ซึ่งจำแนกออกเป็น 2 ด้าน 1) ความเป็นเลิศขององค์กรด้านคน ประกอบด้วย การเสริมสร้างผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถกำหนดทิศทางขององค์กรและการสื่อสารให้พนักงานเข้าใจและปฏิบัติตามได้ ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีทักษะและความรู้ที่ทันสมัย และให้ความสำคัญกับลูกค้า มุ่งแสวงหาการทำความเข้าใจและความต้องการ มุ่งมั่นที่จะตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าให้ดีที่สุด ตลอดจนการให้ความสำคัญกับบุคลากรและพันธมิตร ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรและพันธมิตร 2) ความเป็นเลิศขององค์กรด้านระบบ ประกอบด้วย การแบ่งปันระบบที่มีความคล่องตัว สามารถช่วยให้พนักงานปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว หรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงที ด้วยการยึดมั่นในข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการตัดสินใจและปรับปรุงการดำเนินงาน ที่ตรงกับความเป็นจริง และการมุ่งเน้นอนาคต ด้วยการวางแผนระยะยาวและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน ภายใต้การส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรมในทุกระดับขององค์กร ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แบบจำลองการจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศขององค์กร

กล่าวได้ว่า ความเป็นเลิศขององค์การทั้งสองด้าน ล้วนเป็นผลมาจากการจัดการความรู้ในมิติการเสริมสร้างและการแบ่งปันความรู้ และมักถูกกระทำภายใต้ความรู้แบบฝังลึกและแบบชัดแจ้ง และกระทำภายใต้วิธีการเชิงกลยุทธ์ที่แนบสนิทกับบริบทขององค์การแต่ละแห่ง

บทสรุป

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า กระบวนการจัดการความรู้สามารถจำแนกได้เป็นมิติหลักคือการสร้างความรู้และการแบ่งปันความรู้ซึ่งนำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์การ ทั้งในด้านบุคลากรและระบบ ขณะที่ลักษณะของความรู้แบ่งออกเป็นสองลักษณะ คือ ความรู้แบบฝังลึกในตัวบุคคล และความรู้แบบชัดแจ้งที่สามารถถ่ายทอดได้ โดยทั้งสองส่วนนี้มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ ขณะที่ความเป็นเลิศขององค์การ จำแนกรายด้านออกเป็น 1) ความเป็นเลิศขององค์การด้านบุคลากร ประกอบด้วย การมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร การให้ความสำคัญกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ความเป็นเลิศด้านระบบ ในด้านระบบนั้น องค์การที่เป็นเลิศจะมีการแบ่งปันระบบที่คล่องตัว ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ และมุ่งเน้นการพัฒนาในระยะยาว รวมถึงส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรมการจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศขององค์การ

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือจัดการคนในองค์การให้สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ อีกทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การจัดการความรู้ในองค์การประสบความสำเร็จ โดยผู้บริหารองค์การต้องมีความเชื่อในคุณค่าของคนและความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ เข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์การจะได้รับจากการจัดการความรู้ มีความมุ่งมั่นและสนับสนุนการจัดการความรู้อย่างจริงจัง มีความพร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อเชื่อมโยงแนวคิดการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ พร้อมทั้งสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือรวบรวมและส่งต่อองค์ความรู้ มีการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ สามารถนำองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่เติบโตได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้เมื่อทุกคนเกิดการเรียนรู้ร่วมกันและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องแล้ว สิ่งที่มาช่วยทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ คือ องค์การที่มีความเป็นเลิศ

เอกสารอ้างอิง

- นโรดม แจ่มจรัส. (2568). กลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงหลากหลายเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันกับโล. *Journal of Dhamma for Life*, 31(1), 653-666.
<https://so08.tci-thaijo.org/index.php/dhammalife/article/view/2769>
- บุญดี บุญญาภิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชดชัย, ดิสพงศ์ พรชนกนาถ และปรียววรรณ กรรมล้วน. (2547). *การจัดการความรู้... จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- ปรามิน โพธิพัฒน์โพบูลย์. (2565). การพัฒนาประสิทธิภาพการตลาดดิจิทัลด้วยข้อมูลขนาดใหญ่. *วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ*, 10(1), 15-23.
- ประพนธ์ ผาสุขยิต. (2547). *การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ*. กรุงเทพฯ: โยโหม.
- พรชัย คำแหงพล และกฤษฎา เขียววัฒนสุข. (2566). แนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานของฝ่ายตรวจสอบภายในขององค์การมหาชน สู่การเป็นองค์การแห่งความเป็นเลิศ. *วารสารวิชาการ การจัดการภาครัฐและเอกชน*, 5(2), 1-15.

- ภราดร จินดาวงศ์. (2549). *การจัดการความรู้ = Knowledge management: The experience*. กรุงเทพฯ: ซีดับบลิวซี พรินติ้ง.
- วิจารณ์ พานิช. (2546). *การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้*. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- วิวัฒน์ชัย อุตถาการ. (2567). จากเศรษฐกิจยุคดิจิทัลสู่สังคมยุคควอนตัม. *วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน*, 31(1), 31–60. <https://doi.org/10.14456/ppm.2024.2>
- อมรรัตน์ เอกชวานา, ฐิติมา โห้ลายอง และอชิษฐ์ สิริวิศรา. (2568). การจัดการมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*, 9(1), 630–642.
- Abbas, Z., Yazdani, N., & Hameed, K. (2024). Development of Nonaka's thought: A critical review. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 12(2), 951–958.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635
- Boehm, B. W. (1988). A spiral model of software development and enhancement. *Computer*, 21(5), 61–72.
- Chanthanet, W. (2024). Lean, agile, resilience, and green human resource management, organizational innovation and organizational performance of public health center, department of health, Bangkok metropolitan administration. *Cogito*, 16(3), 141–161.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Gupta, J. D., Sharma, S. K., & Hsu, J. (2004). An overview of knowledge management. In *Creating Knowledge Based Organizations* (pp. 1–28). IGI Global. DOI: 10.4018/978-1-59140-162-9.ch001
- Ishikawa, K., & Loftus, J. H. (1990). *Introduction to quality control* (J. H. Loftus, Trans.). Tokyo: 3A Corporation. (Original work published 1982)
- Jarrahi, M. H., Askay, D., Eshraghi, A., & Smith, P. (2023). Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between human and AI. *Business Horizons*, 66(1), 87–99.
- Kshetri, N., Dwivedi, Y. K., Davenport, T. H., & Panteli, N. (2024). Generative artificial intelligence in marketing: Applications, opportunities, challenges, and research agenda. *International Journal of Information Management*, 75, 102716. doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102716
- Kucza, T. (2001). *Knowledge management process model*. Espoo: VTT Technical Research Centre of Finland.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Omotayo, F. O. (2015). Knowledge management as an important tool in organisational management: A review of literature. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 1238. <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238>
- Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Snowden, D. (2002). Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness. *Journal of Knowledge Management*, 6(2), 100–111.

- Sokoh, G. C. , & Okolie, U. C. (2021) . Knowledge management and its importance in modern organizations. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 20(1), 283–300.
- Springmier, K., Fonseca, C., Krier, L., Premo, R., Smith, H., & Wegmann, M. (2024). A learning organization in action: Applying Senge's five disciplines to a collections diversity audit. *portal: Libraries and the Academy*, 24(2), 251–263.
- Sveiby, K. E. (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of intellectual capital*, 2(4), 344–358.
- Taherdoost, H., & Madanchian, M. (2023). Artificial intelligence and knowledge management: Impacts, benefits, and implementation. *Computers*, 12(4), 72.
- Wiranto, A. (2025). Safety analysis using seven basic quality tools fishbone diagram. *INFOKUM*, 13(03), 548–560.