



การจัดการความรู้สู่ทุนทางปัญญาขององค์กรภาคธุรกิจในประเทศไทย Knowledge Management to Intellectual Capital of Business Organizations in Thailand

นาวพล แก้วสุวรรณ¹ และ ฐะปะนีย์ เทพญา²
Nawapon Kewsuwun¹ and Thapanee Theppaya²

Article History

Receive: March 16, 2020

Revised: April 5, 2021

Accepted: April 9, 2021

บทคัดย่อ

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการของการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันของทุกองค์กร โดยมีแนวคิดและปัจจัยที่สำคัญ คือ กระบวนการในการจัดการกับสินทรัพย์ทางความรู้ที่ไม่สามารถจับต้องได้ ในปัจจุบันการเติบโตของสังคมและยุคของสารสนเทศและความรู้ที่เรียกในภาพรวมว่า “เศรษฐกิจฐานความรู้” ส่งผลให้องค์กรในภาคต่างๆ หันมาให้ความสำคัญและสนใจกับการจัดการความรู้ โดยองค์กรต้องตระหนักถึงคุณค่าของความรู้ที่อยู่ในองค์กรที่เรียกว่า “ทุนทางปัญญา” ซึ่งถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรและสามารถสร้างความเติบโตและมั่นคง โดยผ่านกระบวนการและขั้นตอนของการจัดการความรู้ ดังนั้นในบทความวิชาการนี้จึงมีจุดมุ่งหมายในการนำเสนอความหมาย ความสำคัญ วัตถุประสงค์ และการพัฒนาของการจัดการความรู้ สังคมสารสนเทศสู่สังคมความรู้ การจัดการความรู้กับการพัฒนาสมรรถนะขององค์กร การจัดการความรู้และลักษณะขององค์กรสมัยใหม่ กระบวนการและขั้นตอนการจัดการความรู้ การจัดการนวัตกรรมขององค์กร และการจัดการทุนทางปัญญาขององค์กร เพื่อให้ นักศึกษา ผู้บริหารองค์กร หรือผู้ที่สนใจได้ตระหนักถึงประโยชน์ของการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ เพื่อการจัดการทรัพยากรสินทางปัญญา ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม สร้างความอยู่รอด และส่งเสริมสมรรถนะทางการแข่งขันขององค์กรภาคธุรกิจในประเทศไทยอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : การจัดการความรู้ ; ทุนทางปัญญา ; องค์กรภาคธุรกิจ ; ประเทศไทย ; เศรษฐกิจฐานความรู้

¹อาจารย์ สาขาการจัดการสารสนเทศ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, Lecturer, of Information Management Program, Faculty of Humanities and Social Sciences, Prince of Songkla University

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำสาขาการจัดการสารสนเทศ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, Assistant Professor, of Information Management Program, Faculty of Humanities and Social Sciences, Prince of Songkla University

ABSTRACT

Knowledge management is one of the management process to enhance competitive levels of organizations. This management focuses on the process of managing intellectual property that cannot intangible. Recently, our social growth and information and knowledge era is turning to a knowledge-based economy that influences organizations to emphasize more on knowledge management as valuing the intellectual capital of all employees. This intellectual property is the primary asset that contributes to the companies' growth through the knowledge management process. This article aims to illustrate definitions, significances, objectives, and evolution of knowledge management concerning a change of an information society to a knowledge society, knowledge management and capacity enhancement of organizations, knowledge management and characteristics of modern organizations. Moreover, the article focuses on the process and steps of managing knowledge, innovation management of organizations, and intellectual property management of organizations. All in all, this is to let students, executives, or people who are interested in this issue visualize the benefits of intellectual property management that might contribute to the success for innovative creating, survival, and competitive level improvement of business organizations in Thailand sustainably.

Keywords : Knowledge Management ; Intellectual Capital ; Business Organizations ; Thailand ; Knowledge-based economy

บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์และการปฏิวัติเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงสังคมมาสู่สังคมสารสนเทศ และยังส่งผลกระทบต่อเกิดการเปลี่ยนแปลงระบบสังคมโดยรวม (Wongprasert, 2017) ทั้งทางด้านระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษา เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่รวดเร็ว เกิดการยื้อแย่งความมั่งคั่ง ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของทุกองค์กรในการอยู่รอดอย่างยั่งยืน (Meechork, 2011) ศาสตร์ทางด้านการจัดการความรู้จึงเข้ามามีบทบาทและมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากเป็นศาสตร์ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยเพิ่มสมรรถนะในการสนับสนุนการบริหารงาน เพิ่มสมรรถนะการแข่งขันของธุรกิจ และยังสามารถสร้างการพัฒนาทางด้านสังคม และมนุษยชาติได้อย่างชัดเจน

การพัฒนาองค์กร สังคม และมนุษยชาติ ต้องอาศัยตัวขับเคลื่อนที่สำคัญ คือ “ความรู้ (Knowledge)” และสารสนเทศ (Information) ที่มีการถ่ายทอดต่อเนื่องกันมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน การสะสมความรู้ของมนุษย์เกิดจากการที่มนุษย์มีปัญญา และนำมาปรับประยุกต์ใช้ตามสภาพแวดล้อมความเป็นอยู่ เพื่อให้เกิดความอยู่รอดตามสภาพบริบทที่เกิดการเปลี่ยนแปลงตามลักษณะและเงื่อนไขที่แตกต่างกัน ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและสังคมย่อมก่อให้เกิดการปรับปรุงระบบและกระบวนการบริหาร ทั้งกระบวนการ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนับเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของการบริหารงานสมัยใหม่ (Wongprasert, 2017) ในกระบวนการดังกล่าวแล้วต้องใช้ความรู้ ประสบการณ์ การสื่อสาร และกระบวนการเข้าถึงการจัดการทุนทางปัญญา อันเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้องค์กรและบุคลากรต้องมีเป้าหมายร่วมกันในกระบวนการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายบนพื้นฐานของทุนด้านต่างๆ ขององค์กร

การจัดการทุนทางปัญญา เป็นกระบวนการหนึ่งขององค์กรที่สามารถสร้างความสำเร็จในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Skandia, 1996) แต่เดิมการจัดการทุนทางปัญญา เป็นสาขาหนึ่งที่อยู่ภายใต้เรื่อง ทรัพย์สินทางปัญญา/สินทรัพย์ทางปัญญา (ครอบคลุมการแบ่งปันความรู้ทั้งในทางปฏิบัติและในฐานข้อมูล และที่ถูกเก็บไว้ในสมองของลูกจ้างและพนักงาน การวิจัยและพัฒนา และการพัฒนาสินค้าและบริการด้านต่างๆ) โดยมุ่งเน้นไปที่ประโยชน์ของความรู้ ซึ่งถูกประมวลผลและปกป้องได้ตามกฎหมาย ดังนั้นหลายองค์กรจึงได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนทั้งการเข้าถึงการจัดการองค์กรใหม่ ที่เน้นการจัดการความรู้ การจัดการสินทรัพย์ทางปัญญา/การจัดการทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการจัดการทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้ประโยชน์ที่ได้จากการจัดการทุนทางปัญญาอย่างชาญฉลาดจะส่งผลต่อการเกิด “การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management)” ที่เหมาะสมและสามารถเอื้อต่อการบริหาร พัฒนา และสร้าง



ความสามารถในการแข่งขันองค์กรที่มีความสมดุล (Wongprasert, 2017) โดยเข้าถึงยุทธวิธีผ่านทางกิจกรรมต่างๆ และในทุกๆ ขั้นตอนของการพัฒนาอย่างยั่งยืน

อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่า การจัดการทุนทางปัญญาได้กลายมาเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการวางกลยุทธ์ แสวงหาประโยชน์จากการแข่งขัน สร้างงานวิจัยเพื่อการพัฒนา สนับสนุนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงสนับสนุนงานทางด้านการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM, just-in-time : JIT) เช่น การจัดการทุนทางบุคคล การจัดการต้นทุน การจัดการกระบวนการและโครงสร้างขององค์กร (Withet, 2009) แต่ทั้งนี้ก็ยังพบว่า การจัดการทุนทางปัญญาจะสร้างผลสำเร็จต่อองค์กรภาคธุรกิจได้มากหรือน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เชื่อมโยงกันระหว่างองค์ความรู้กับการรู้จักนำองค์ความรู้ไปบูรณาการร่วมกับศาสตร์สาขาวิชาอื่นๆ เช่น บริหารธุรกิจ กฎหมาย สารสนเทศ บัญชี และอุตสาหกรรมจิตวิทยา เป็นต้น นอกจากนี้ยังพบว่า การจัดการทุนทางปัญญา เป็นการบูรณาการศาสตร์ทางด้านการจัดการเอาไว้ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการจัดการนวัตกรรม และด้านการจัดการสินทรัพย์ทางปัญญา/การจัดการทรัพยากรสินทรัพย์ทางปัญญา โดยการจัดการแต่ละอย่างจะมีวัตถุประสงค์ กระบวนการ ยุทธวิธี และอุปกรณ์เฉพาะที่แตกต่างกัน ดังนั้นองค์กรธุรกิจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีคิดกลยุทธ์การจัดการทุนทางปัญญาที่เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร (Makasiranon, 2008) รวมถึงการบูรณาการไหลเวียนของความรู้และกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์กร มากกว่าการแบ่งส่วนการปฏิบัติเฉพาะส่วนงานหรือเฉพาะแผนก

สำหรับบทความวิชาการนี้จะมุ่งเน้นแสดงให้เห็นถึงการจัดการความรู้และทุนทางปัญญาขององค์กร พัฒนาการของการจัดการความรู้ สังคมสารสนเทศสู่สังคมความรู้ กระบวนการและขั้นตอนการจัดการความรู้ การจัดการนวัตกรรมขององค์กร และการจัดการความรู้กับการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรและลักษณะขององค์กรสมัยใหม่ รวมถึงแนวคิดต่างๆ ในกระบวนการทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และทุนทางปัญญาขององค์กรภาคธุรกิจ เพื่อสนับสนุนการบริหารงานและพัฒนาสมรรถนะการแข่งขันขององค์กรภาคธุรกิจในประเทศไทย นอกจากนี้ยังสามารถพัฒนาสมรรถนะทางการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยกระบวนการทางจัดการความรู้เพื่อสร้างคุณค่า และสนับสนุนการบริหารงานต่อไป

ความหมาย ความสำคัญ ขอบข่าย และพัฒนาการของการจัดการความรู้

ประเทศไทยรวมทั้งประเทศอื่นๆ ทั่วโลกได้เข้าสู่กระแสใหม่ของการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า “สังคมความรู้ (Knowledge Society)” และ “ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy)” ที่ใช้ความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาและการผลิตมากกว่าเงินทุนและแรงงาน การพัฒนาความรู้และเทคโนโลยีใหม่จำเป็นต้องใช้การวิจัยและพัฒนาโดยเฉพาะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับฐานความรู้ของประเทศ เพื่อที่จะสามารถเข้าสู่การแข่งขันที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเตรียมความพร้อมขององค์กรที่มุ่งเน้นให้มีการปรับเปลี่ยนองค์กรในทุกๆ ด้าน (Choo, 2002) ซึ่งประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่โดยใช้หลักการจัดการความรู้ ทั้งนี้องค์กรจะต้องสร้างความยืดหยุ่นและสร้างความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการที่ซับซ้อนของผู้บริโภคมากขึ้น และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มากกว่านั้นองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรที่เป็นผู้สร้างและใช้ความรู้ (Knowledge Worker) มากขึ้นเพื่อที่จะนำความรู้ที่เกิดจากบุคลากรเหล่านี้มาสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน และสร้างความร่วมมือในระบบเครือข่ายมากยิ่งขึ้น (National Science and Technology Development Agency, 2009) อีกทั้งในการเพิ่มโอกาสในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ประสบการณ์ เพื่อนำกระแสของการพัฒนามาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและสังคม ผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมของภาคเศรษฐกิจและสังคมต่อไป

ความหมายของการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการสร้างองค์ความรู้ เผยแพร่องค์ความรู้ และการนำเอาความรู้ไปใช้ประโยชน์ ซึ่งการจัดการความรู้ต้องใช้ระยะเวลา และมีผู้เกี่ยวข้องมากมายในด้านการจัดการความรู้ ประกอบด้วย พระ นักปราชญ์ อาจารย์ นักการเมือง นักเขียน บรรณารักษ์ เป็นต้น (Brian, 1991) ทั้งนี้การจัดการความรู้ยังสามารถใช้ป้องกันการถดถอยลงของทุนทางปัญญา เพิ่มคุณค่า สร้างความยืดหยุ่น (Denham, 1993) และใช้สร้างโอกาสในการพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง (Thomas, 2001) ด้วยการรวบรวมความรู้จากประสบการณ์ของตนเองและประสบการณ์ของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ตามพันธกิจขององค์กรตามกิจกรรมต่างๆ ด้วยการบูรณาการระหว่างเทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร และยุทธศาสตร์

จากการกล่าวถึงความหมายของการจัดการความรู้ในข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่รวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในภายในองค์กร หรือที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ พร้อมทั้งนำไปเผยแพร่

เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาตนเอง ต่อองค์กร (เชิงการแข่งขัน และเพิ่มคุณค่า) และสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการจัดการความรู้ การจัดการความรู้มีความสำคัญต่อองค์กรทุกประเภท เนื่องจากสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการลดความเสี่ยงในด้านต่างๆ ช่วยในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหาร (Ketthath, 2000) นอกจากนี้ยังสามารถกำหนดประเด็นความสำคัญในด้านต่างๆ (Ketthath, 2000) (Wongprasert, 2017) ได้ดังนี้

1. เพิ่มประสิทธิภาพของยุทธวิธีในการยกระดับวิสัยทัศน์ขององค์กรในบทบาทการเรียนรู้และการสร้างความรู้ซึ่งแสดงถึงความสำเร็จขององค์กรที่สำคัญ
2. สร้างวัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมความรู้ ที่เหมาะสมกับลักษณะ หรือพันธกิจขององค์กร
3. สร้างการรับรู้ถึงความรู้ที่องค์กรมีอยู่ หรือที่ขาดหาย หรือที่เชี่ยวชาญขององค์กร และใช้ความชำนาญเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม
4. สร้างการรับรู้ถึงความต้องการขององค์กร เพื่อดำรงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขัน โดยการคำนึงถึงการวิเคราะห์ช่องว่างในแหล่งความรู้ขององค์กรและประเด็นกีดขวาง หรืออุปสรรคของการไหลเวียนของความรู้ภายในองค์กร
5. สร้างการปรับเปลี่ยนยุทธวิธีความรู้ที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของความรู้ที่มีอยู่ได้ เพื่อสร้างความรู้ใหม่และแสวงหาความรู้ที่จำเป็นสำหรับการแข่งขันขององค์กร
6. ใช้สำหรับการดำเนินยุทธวิธีทางความรู้เพื่อสร้างระบบที่สามารถกำหนดและกระจายการปฏิบัติที่เป็นเลิศ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสร้างความรู้ผ่านชุมชนนักปฏิบัติ (Professional Learning Center : PLC) ที่เป็นเลิศ พร้อมทั้งสนับสนุนกระบวนการสร้างความรู้ผ่านฐานความรู้และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. ใช้สำหรับการตรวจสอบ ทบทวน และติดตามผลของการคิดค้นใหม่ๆ ทางด้านการจัดการความรู้ เพื่อวัดผลของการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานและในการผลิตซึ่งเป็นการพัฒนาประเมินการปฏิบัติงาน

ขอบเขตของการจัดการความรู้ มีความเชื่อมโยงกับสาขาวิชาต่างๆ อย่างกว้างขวาง ทั้งทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ วิทยาการคอมพิวเตอร์ การจัดการสารสนเทศ บริหารธุรกิจ พฤติกรรมศาสตร์ สังคมศาสตร์ ซึ่งจากความเชื่อมโยงไปยังศาสตร์ต่างๆ ดังกล่าวสามารถสะท้อนให้เห็นได้ว่าการจัดการความรู้เป็นศาสตร์ที่มีลักษณะเป็นสหสาขาวิชา จากแนวคิดของ Sveiby (2001) สามารถแบ่งขอบข่ายการจัดการความรู้ออกเป็น 2 ขอบข่าย ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ขอบข่ายการจัดการความรู้

การจัดการสารสนเทศ (Management of Information) ซึ่งเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)	การจัดการบุคคล (Management of People) ซึ่งเป็นความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge)
สาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ คอมพิวเตอร์ หรือสารสนเทศ โดยในกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มที่ได้รับการสนับสนุนและเติบโตอย่างรวดเร็วตามกระแสของเทคโนโลยีสารสนเทศ การประยุกต์ใช้ได้แก่ 1. การจัดการสารสนเทศ หรือระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS) ระบบ Supply Chain / Logistic / MRP / ERP 2. ศูนย์ความรู้ (Knowledge Center) รวมทั้งการสร้างฐานความรู้และห้องสมุด	สาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ปรัชญา จิตวิทยา พฤติกรรมศาสตร์ สังคมศาสตร์ บริหารธุรกิจ การจัดการ โดยในกลุ่มนี้จะเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงและพัฒนาทักษะของบุคคลที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทั้งทางด้านทักษะและกระบวนการ ซึ่งจะมีการเติบโตและพัฒนาซ้ำ การประยุกต์ใช้ ได้แก่ 1. การจัดการเกี่ยวกับลูกค้า เช่น CRM / Data Ware House / Data Mining / Business Intelligence 2. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เช่น HRM / HRD / WBI / WBT / E-Learning 3. วัฒนธรรมองค์กร

จากตารางที่ 1 ขอบข่ายการจัดการความรู้ และการเปรียบเทียบในข้างต้น สามารถสังเกตได้ว่า การจัดการความรู้ในส่วนของการจัดการสารสนเทศ (Management of Information) และการจัดการบุคคล (Management of People) มีขอบข่ายที่เกี่ยวข้องกัน กล่าวคือ เป็นการจัดการที่ใช้สารสนเทศ และความรู้เป็นส่วนร่วมซึ่งกันและกันในการนำมาประยุกต์ใช้งานจะมีความแตกต่างในส่วนของผลลัพธ์ที่สามารถมองเห็นในเชิงรูปลักษณะภายนอก โดยในส่วนของการจัดการสารสนเทศจะเน้นถึงการประยุกต์ใช้สารสนเทศและความรู้ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่ในส่วนของการจัดการบุคคลจะเน้นผลลัพธ์ที่เกิดจากพฤติกรรมและกลุ่มบุคคล



พัฒนาการของการจัดการความรู้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ขั้น (Wongprasert, 2017) ดังนี้

ขั้นที่ 1 การจัดการความรู้ที่ถูกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ อินเทอร์เน็ต และต้นทุนทางปัญญา และจะเกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ตอบสนองความต้องการลูกค้า การนำการจัดการความรู้มาใช้ในขั้นตอนนี้ ได้แก่ การสร้างแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) และการเรียนรู้โดยใช้การถอดบทเรียน (Lessons learned)

ขั้นที่ 2 การจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของมนุษย์และมิติทางวัฒนธรรม โดยในขั้นนี้เป็นการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ การสร้างความรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงการสื่อสาร การนำการจัดการความรู้มาใช้ในขั้นตอนนี้ ได้แก่ การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) การประชุมผู้บริหาร (Conference Board)

ขั้นที่ 3 การจัดการความรู้ที่เน้นความสำคัญของเนื้อหา (Content) โดยจะให้ความสำคัญกับความสามารถในการค้นคืนเอกสาร ซึ่งประกอบด้วย การจัดเรียง การพรรณนา และโครงสร้างเนื้อหา การนำการจัดการความรู้มาใช้ในขั้นตอนนี้ ได้แก่ การจัดการเนื้อหา หรือการจัดการเนื้อหาในองค์กรธุรกิจ (Enterprise Content Management) และการจัดหมวดหมู่เนื้อหา หรือความรู้ภายในองค์กร (Knowledge or Content Classification/Taxonomy)

จากความหมาย ความสำคัญ ขอบข่าย และพัฒนาการของการจัดการความรู้ในข้างต้น สรุปได้ว่า การที่ความรู้จะสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนและพัฒนาเศรษฐกิจ สร้างสมรรถนะการแข่งขันขององค์กรได้นั้นจะต้องผ่านกระบวนการทำงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานจากตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งหมายถึง บุคลากรภายในองค์กรจะต้องเห็นความสำคัญของความรู้ มีการรวบรวมความรู้เฉพาะทางของแต่ละบุคคลเข้าด้วยกันจึงจะกลายเป็นเครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพท่ามกลางสังคมแห่งความรู้ในปัจจุบัน อีกทั้งยังสามารถอำนวยความสะดวกให้แก่งานที่มีความรู้ ความสามารถที่มาจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในองค์กรได้

สังคมสารสนเทศสู่สังคมความรู้

สังคมสารสนเทศสู่สังคมความรู้เป็นแนวคิดเกี่ยวกับพัฒนาการของสังคมมนุษย์ ซึ่งได้รับการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพและบริบทของสังคมโลก โดยประกอบด้วยการเปลี่ยนแปลง 5 ระยะ หรือ ที่เรียกว่า คลื่นห้าลูก (Cumming and Worley, 2005) ดังนี้

คลื่นลูกที่ 1 สังคมยุคเกษตรกรรม เป็นการปฏิวัติทางการเกษตรกรรม ส่งผลให้สังคมมนุษย์มีความเจริญเพิ่มมากขึ้น เศรษฐกิจมีลักษณะกระจายตัวแต่ละชุมชนมีการผลิตสินค้าและบริการตามความจำเป็น แต่มีข้อจำกัดการใช้ความรู้ในการผลักดันในการประดิษฐ์กรรมที่ซับซ้อนเนื่องจากขาดความรู้ทางวิทยาศาสตร์ อาชีพที่สำคัญ คือเกษตรกร พาณิชยกรรม

คลื่นลูกที่ 2 สังคมยุคอุตสาหกรรม มีลักษณะการเกิดจากผลกระทบการปฏิวัติอุตสาหกรรมในทวีปยุโรป เกิดการจ้างงานในโรงงานเพิ่มมากขึ้น เกิดอุตสาหกรรมการทอผ้า ระบบเครื่องจักรไอน้ำ เกิดการผลิตคอมพิวเตอร์ เครื่องบิน แทรกเตอร์ มีการวางแผนครอบครัวด้วยการคุมกำเนิดและเกิดสังคมอุตสาหกรรมที่มีอัตราการผลิตจำนวนมาก มีการใช้อัตราเงินตรในการแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการ มีการค้นหาความรู้ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีใหม่ จึงส่งผลให้อาชีพภาคการเกษตรลดน้อยลง เนื่องจากการนำเครื่องจักรเข้ามาใช้ทดแทนกำลังคน

คลื่นลูกที่ 3 สังคมยุคสารสนเทศและความรู้ เป็นยุคที่เกิดคอมพิวเตอร์ส่งผลนำไปสู่สังคมสารสนเทศ มีการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการกระบวนการปฏิบัติงานในหน่วยงานภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคราชการ ซึ่งประชาชนส่วนใหญ่จะประกอบอาชีพที่ใช้ความรู้ เช่น อาชีพเกี่ยวกับเอกสาร ข่าวสาร ข้อมูล นักประชาสัมพันธ์ นักสารสนเทศ นักบัญชี นักบริหาร (Jashapara, 1993) ในยุคนี้ถูกเรียกชื่อที่แตกต่างกันไป เช่น สังคมแห่งการเรียนรู้ ยุคสารสนเทศ ยุคอวกาศ ยุคหลังอุตสาหกรรม เป็นต้น

คลื่นลูกที่ 4 สังคมยุคนวัตกรรม เป็นยุคที่ได้รับผลกระทบจากการแข่งขันทางเศรษฐกิจที่รุนแรงเพื่อสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจให้กับตนเอง นอกจากนี้ยังมีการเริ่มให้ความสำคัญกับทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ภายในองค์กร เช่น สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ เครื่องหมายการค้า เป็นต้น ดังนั้นแนวคิดในการออกแบบสินค้าและบริการในยุคนี้จึงเป็นการใช้นวัตกรรมขั้นสูงเพื่อป้องกันการลอกเลียนแบบ โดยรายได้ขององค์กรเปลี่ยนจากการขายสินค้าและบริการไปสู่รายได้จากการจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ซึ่งมาจากทรัพย์สินทางปัญญานั้นเอง

คลื่นลูกที่ 5 สังคมทุนทางปัญญา หรือยุคทรัพย์สินทางปัญญา ในยุคนี้องค์กรจะขับเคลื่อนด้วยแรงงานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ (Knowledge Worker) องค์กรมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ อีกทั้งองค์กรส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีพลวัต

ประกอบด้วย มีการแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีการจัดศึกษาและเตรียมปัจจัยที่จะเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจ ทั้งนี้มีการส่งเสริมการเข้าถึงความรู้ในทุกที่ทุกเวลา นอกจากนี้องค์กรยังให้ความสำคัญและมุ่งเน้นต่อทุนลูกค้า (Customer Capital) ทุนมนุษย์ (Human Capital) และทุนโครงสร้าง (Structure Capital) ขององค์กร

จากการกล่าวถึงสังคมสารสนเทศสู่สังคมความรู้ในข้างต้น สรุปได้ว่า ความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการดำเนินชีวิต และการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กรในทุกยุคสมัย เนื่องจากความรู้เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่จะสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงทางสังคม นอกจากนี้ความรู้ยังสร้างความได้เปรียบ ความก้าวหน้าในการพัฒนากระบวนการผลิตและกระบวนการบริการ สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ตามสภาพบริบทของสังคมและพื้นที่ สามารถพัฒนาผลผลิตใหม่ๆ ตามทรัพยากรของท้องถิ่น หรือภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือองค์กรเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างไม่สิ้นสุด

กระบวนการและขั้นตอนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ เป็นวิธีการหนึ่งซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ช่วยในการบริหารจัดการความรู้และข้อมูลขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สามารถนำมาใช้ในการวางแผนและการบริหารจัดการองค์กร ซึ่ง Stewart and Petrash (1997) ได้เสนอแนวคิดในกระบวนการจัดการความรู้ในรูปแบบของสินทรัพย์ทางปัญญาไว้ ดังนี้

1. เริ่มต้นด้วยการกำหนดกลยุทธ์ ในการกำหนดบทบาทของความรู้ในแต่ละองค์กรธุรกิจ หรือหน่วยธุรกิจ เช่น การผลิตสินค้าใหม่ ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ
2. การเข้าถึงกลยุทธ์ของคู่แข่งและรายการสิทธิบัตรของคู่แข่ง
3. การจัดหมวดหมู่สินทรัพย์ทางปัญญาที่องค์กรมีอยู่ และแผนกใดเป็นฝ่ายรับผิดชอบ
4. ประเมินค่าใช้จ่ายและคุณค่าของสินทรัพย์ทางปัญญา และตัดสินใจว่าจะเก็บไว้กับองค์กร หรือจำหน่ายทิ้งไป
5. การลงทุนขึ้นอยู่กับความรู้เกี่ยวกับสินทรัพย์ความรู้ ระบุช่องว่างของความรู้ที่จะต้องเติมเต็มซึ่งอาจจำเป็นต้องวิจัยและพัฒนา หรือการแสวงหาเทคโนโลยีมาใช้
6. รวบรวมรายการความรู้ใหม่ทั้งหมดที่องค์กรมีอยู่และทำการทดลองทำซ้ำตามขั้นตอนต่างๆ เพื่อตรวจสอบว่าความรู้ที่องค์กรมีอยู่มีความเสถียรภาพ

นอกจากนี้กระบวนการบริหารจัดการความรู้ที่กล่าวมาข้างต้นยังสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาระบบหรือรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ที่ University of Geneva ได้กล่าวถึงในการประชุม “Swiss Forum” ซึ่งเป็นการจัดประชุมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรและการบริหารจัดการความรู้ว่า “ความรู้ คือ สินทรัพย์ที่จำเป็นในเชิงการกำหนดกลยุทธ์และเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันการองค์กรอื่นๆได้” นอกจากนี้ ผลจากการประชุมดังกล่าวได้มีการกำหนดมาตรฐานของระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ตามประเด็นต่างๆ (Cummings and Worley, 2005) ดังนี้

1. ความสอดคล้องกับระบบที่มีอยู่เดิม การบริหารจัดการองค์ความรู้ต้องมีภาษาและแนวคิดที่สอดคล้องกับระบบบริหารองค์กรที่มีอยู่เดิม เช่น ระบบ Total Quality Management (TQM) ที่เป็นระบบบริหารคุณภาพที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญสูงสุดต่อลูกค้าภายใต้ความร่วมมือของพนักงานทั่วทั้งองค์กร (มุ่งหมายผลกำไรในระยะยาวด้วยการสร้างความพึงพอใจ) หรือ ระบบ Business Process Re-engineering (BPR) เพื่อทบทวนกระบวนการทางธุรกิจ และเพื่อออกแบบกระบวนการทางธุรกิจใหม่หรือเปลี่ยนแปลงกระบวนการธุรกิจให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นทั้งทางด้านคุณภาพ การบริการ รวมถึงความรวดเร็วของกระบวนการ (Khwanpremruethai, 2010)
2. เน้นการแก้ปัญหาได้จริง ระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้จะต้องนำไปสู่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงได้อย่างเป็นรูปธรรม
3. การนำไปใช้ได้อย่างครอบคลุมทั่วทุกระบบขององค์กร
4. เน้นการปฏิบัติจริง ผลการวิเคราะห์ระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ขององค์กร จะต้องทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินผลของเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการจัดการฐานความรู้ขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่งานพัฒนาและแก้ไขระบบในเชิงปฏิบัติการได้จริง
5. การมีเครื่องมือที่เหมาะสม ต้องอาศัยเครื่องมือวัดที่ได้รับการทดลองและพิสูจน์ว่ามีคุณภาพสูงน่าเชื่อถือ

จากกระบวนการจัดการความรู้ ดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการจัดการความรู้เป็นการบริหารทรัพยากรความรู้ในลักษณะองค์รวม (Holistic) ขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบหลักในการบริหารจัดการความรู้ จะประกอบด้วย



กิจกรรมหลายๆ ประการที่เกี่ยวข้องกับความรู้โดยตรง ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ 1) ระบบการบริหารภายใน ประกอบด้วย ระบบการนิยามหรือการให้ หมายถึง องค์ความรู้ ระบบการหาหรือสร้างองค์ความรู้ ระบบการพัฒนางานองค์ความรู้ ระบบการเผยแพร่ความรู้ ระบบการจัดเก็บและรักษาความรู้ และระบบการนำความรู้ไปใช้ 2) ระบบการบริหารภายนอก คือ ระบบทั้งหมดที่กล่าวมาในข้อ 1) มีการปรับเปลี่ยนอีก 2 ระบบ คือ ระบบการวางแผนเป้าหมาย และระบบการวัดและประเมินผล ด้วยการมีเป้าหมายที่จะนำผลการประเมินไปใช้ในการหาแนวทางที่เหมาะสมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจริง

ขั้นตอนการจัดการความรู้

ขั้นตอนในการจัดการความรู้ หรือการเริ่มต้นการจัดการทุนทางปัญญาเพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร สามารถประยุกต์กระบวนการจัดการความรู้ เพื่อสร้างการปฏิบัติได้ตามลำดับขั้นตอน (Malone, 1997) (Nonaka and Takeuchi, 1995) ดังนี้

1.1 ขั้นเตรียมการ ประกอบด้วย

กระบวนการที่ 1 กำหนดวิสัยทัศน์ที่สัมพันธ์กับแนวคิดทางการจัดการความรู้ หรือทุนทางปัญญา เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของยุทธศาสตร์ โดยเริ่มจากการที่ผู้นำขององค์กรกำหนดวิสัยทัศน์ และนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์โดยบุคลากรหลัก และสร้างการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร

กระบวนการที่ 2 ดำเนินการตรวจสอบวัฒนธรรมและการเปลี่ยนผ่านองค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าวัฒนธรรมองค์กรไม่เป็นผลร้ายต่อการจัดการความรู้และทุนทางปัญญา ซึ่งเริ่มจากการตรวจสอบคุณค่าของวัฒนธรรม และนำผลที่ได้จากการตรวจสอบไปปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมระดับฝ่ายบริหารและแผนก

1.2 ขั้นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

กระบวนการที่ 3 ดำเนินการตรวจสอบความรู้และวิเคราะห์ช่องว่างของแหล่งความรู้ เพื่อหาช่องว่างของความรู้ และเพื่อต้องการหาช่องว่างในการไหลของความรู้ในเครือข่ายขององค์กร โดยเริ่มจากการสำรวจสถานะของแหล่งความรู้ วิเคราะห์ข้อมูลและความรู้ที่ใช้ตรวจสอบ จัดทำแผนที่แหล่งความรู้ และจัดทำเครือข่ายและการไหลของความรู้ภายในและภายนอกองค์กร

กระบวนการที่ 4 การจัดการยุทธศาสตร์ความรู้ เป็นการระบุและปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ความรู้เพิ่มเติมเติมช่องว่างและเพื่อกระบวนการสร้างความรู้อย่างยั่งยืน โดยเริ่มจากการกำหนดยุทธศาสตร์ความรู้ที่จะเพิ่มเติมช่องว่างให้แก่องค์กร ทำความเข้าใจตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ความรู้ และกำหนดความต้องการจำเป็นสำหรับนวัตกรรมกับแบบจำลองในกระบวนการวิกฤต

กระบวนการที่ 5 เผยแพร่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ผ่านชุมชนนักปฏิบัติและหน่วยงานกลาง โดยเริ่มจากการกำหนดชุมชนนักปฏิบัติและยุทธศาสตร์ความรู้ สร้างชุมชนนักปฏิบัติทั้งในส่วนกลางและหน่วยธุรกิจ ประเมินกรณีการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ และลงมือดำเนินการสร้างชุมชนนักปฏิบัติขององค์กร

กระบวนการที่ 6 จัดหาแนวทาง ระบบสนับสนุน และโครงสร้างสารสนเทศที่ไม่เป็นทางการของชุมชนนักปฏิบัติ และความสนใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ความรู้ขององค์กร

กระบวนการที่ 7 ออกแบบสถาปัตยกรรมฐานความรู้ สนับสนุนกระบวนการการสร้างความรู้ธุรกิจหลัก โดยเลือกเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมเพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ได้แก่ ศูนย์ความรู้ ศูนย์การเรียนรู้ผ่านอิเล็กทรอนิกส์ ฐานข้อมูลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ และนิตยสารผู้เชี่ยวชาญขององค์กร

จากขั้นตอนการจัดการความรู้สามารถ สรุปได้ว่า ขั้นตอนในการจัดการความรู้แต่ละขั้นตอนจะมีกระบวนการที่เป็นการพัฒนาเพื่อนำองค์กรไปสู่การจัดการนวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญาที่องค์กรสร้างขึ้น โดยภายใต้แต่ละขั้นตอนจะเกี่ยวข้องกับการออกแบบโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนความต้องการความรู้ในการดำเนินการของกระบวนการทางธุรกิจ ซึ่งจะช่วยในการรักษาความรู้ขององค์กร ส่งผลให้องค์กรมีเสถียรภาพ (ไม่เกิดผลกระทบเมื่อมีบุคลากรลาออก หรือเกษียณอายุ) ประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้ที่มีไปใช้ในการพัฒนาสินค้าและบริการที่มีคุณค่ามุ่งสู่นวัตกรรมที่เป็นเลิศ ทั้งนี้ยังสามารถสร้างองค์การการเรียนรู้ที่สามารถจัดการนวัตกรรมได้อย่างชาญฉลาด

จากประเด็นในหัวข้อกระบวนการและขั้นตอนการจัดการความรู้ สามารถสรุปได้ว่า การบริหารจัดการความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งทุกระดับและทุกประเภท สามารถช่วยให้มองเห็นถึงกระบวนการและขั้นตอนการไหลเวียนของสารสนเทศ และความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร และยังสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาสินค้าและบริการสามารถนำไปใช้แก้ไขปัญหาบางอย่างที่เกิดขึ้นได้อย่างทันทั่วทั้งที่ และยังสามารถนำผลจากการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นมาเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีเมื่อเกิดปัญหาที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันได้ในอนาคตหรือในระยะเวลาต่อมา นอกจากนี้ยังสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการองค์ความรู้ได้อย่างมี

หลักการและเหตุผล มีขั้นตอนที่ชัดเจน สามารถระบุได้ว่าองค์กรจะต้องพัฒนาในจุดใด และทำให้องค์กรมีเกณฑ์หรือกรอบแนวคิดที่สามารถวินิจฉัยต้นเหตุหรือสาเหตุของปัญหาการบริหารองค์กรความรู้ได้อย่างเป็นระบบ

การจัดการความรู้กับการพัฒนาสมรรถนะขององค์กร

การเคลื่อนเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะและเงื่อนไขแตกต่างจากอดีตทั้งในด้านรูปแบบ การบริหารงาน กลยุทธ์ ซึ่งสิ่งที่กล่าวมานั้นล้วนต้องอาศัยความรู้และกระบวนการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้การบริหารองค์กรในยุคปัจจุบันจะเน้นรูปแบบการบริหารที่แตกต่างจากอดีตทั้งในด้านโครงสร้าง ส่วนแบ่งการตลาด วิธีการหารายได้ มาตรการ รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์จากการศึกษางานวิจัยของ Liebowitz (1999) ที่ศึกษาประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรในยุคใหม่ ที่อาศัยการจัดการความรู้เป็นสำคัญ พบว่า ลักษณะองค์กรที่เป็นเลิศนั้นจะต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงในด้านแนวคิด ภาวะผู้นำ รูปแบบ และกลยุทธ์การพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กร (Transformation Organization) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญที่จะต้องดำเนินการ ดังนี้

1. การประเมินตนเองอย่างถูกต้อง โดยองค์กรจะต้องทราบถึงข้อจำกัดและความแข็งแกร่งของตนเอง มีความสง่างามในการเรียนรู้ และพร้อมที่จะปรับปรุงตนเอง
2. ความสามารถในการปรับตัว ต้องมีความไว้วางใจในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงพร้อมทั้งทบทวน พิจารณา วินิจฉัย เมื่อพบข้อมูลหรือความเป็นจริงใหม่ๆ
3. การริเริ่ม มีความโดดเด่นในการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ คว้าวางโอกาส สร้างโอกาสได้ด้วยตนเองมากกว่าคอยโอกาส
4. ตระหนักถึงเกี่ยวกับองค์กรและลักษณะทางสังคม สามารถที่จะสืบสอบว่ามีเครือข่ายทางสังคมอะไร มีความสัมพันธ์เชิงอำนาจใดที่ปรากฏในองค์กรของตน
5. การให้บริการ สร้างบรรยากาศของอารมณ์ที่ดีเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประชาชน และลูกค้ามีความสัมพันธ์อันดี มีความพึงพอใจ และตอบสนอง
6. แรงบันดาลใจ ก่อให้เกิดการตอบสนองและทำให้ทุกคนดำเนินไปสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจตามเป้าหมาย
7. มอบอำนาจ มีการเสริมสร้างพลังให้กับบุคลากรโดยการให้ความใส่ใจ จริ่งใจ ช่วยเหลือ สนับสนุน เข้าใจในข้อจำกัดของแต่ละบุคคล
8. ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนผ่าน ผู้นำสร้างแรงกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทุกคนเห็นความจำเป็น ความท้าทายสภาพเดิมๆ รวมถึงสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่
9. การร่วมมือ ร่วมใจ การทำงานเป็นทีมเป็นเครือข่าย ก่อให้เกิดบรรยากาศเป็นมิตร เป็นต้นแบบของการให้เกียรติช่วยเหลือและร่วมมือในการทำงานร่วมกันอีกทั้งยังสามารถช่วยสร้างเอกลักษณ์เฉพาะในองค์กร

นอกจากปัจจัยที่สำคัญในการเสริมสร้าง ลักษณะองค์กรที่เป็นเลิศในข้างต้นนั้น Wongprasert (2017) ยังได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรที่จะประสบความสำเร็จระยะยาว ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะในการแข่งขัน สร้างความอยู่รอดจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดทางการจัดการต่างๆ กับการสำเร็จในระยะยาวขององค์กรโดยใช้ค่า TRS (Total Return to Shareholder) เป็นตัววัด ไว้ดังนี้

1. การมีกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การจัดการระบบและสารสนเทศอย่างเป็นระบบ และปรับเปลี่ยนองค์กรสู่องค์การที่เอื้อต่อความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการเงินงานที่ดี โดยองค์กรมีการวางแผนที่ชัดเจนและสามารถสร้างการสื่อสารที่มุ่งการให้ความสำคัญกับการเขียนแผนกลยุทธ์
3. วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติ มีการพัฒนาองค์กรให้ก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มุ่งผลการปฏิบัติงานที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริง
4. โครงสร้างองค์กรที่เร็วและไม่ซับซ้อน เป็นการจัดการองค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นให้มีการลดขั้นตอนการบังคับบัญชา และมีการกระจายอำนาจและการมอบอำนาจ
5. การรักษาและการพัฒนาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง มีการจัดการบุคลากรที่เหมาะสมกับงานซึ่งสามารถแบ่งบุคลากรออกได้เป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1) บุคลากรที่ทดแทนได้ยากและมีคุณค่าเพิ่มน้อย ใช้การทดแทนโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) บุคลากรที่ทดแทนได้ยากและมีคุณค่าเพิ่มสูง โดยการลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) บุคลากรที่ทดแทนได้ง่าย



และมีคุณค่าเพิ่มน้อย โดยการใช้ระบบอัตโนมัติทดแทน และ 4) บุคลากรที่ทดแทนได้ง่ายและมีคุณค่าเพิ่มมาก โดยการจ้างบุคคลภายนอกหรือพนักงานชั่วคราว

6. การมีผู้นำที่มุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจ สร้างคนได้เป็นผู้ทำมากกว่าจะกระตุ้นให้เกิดการคิดสร้างสรรค์

7. การมีนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนธุรกิจ เน้นสร้างความรวดเร็วในการบริการ สร้างนวัตกรรม ต้นทุนที่ต่ำ ลอกเลียนได้ยาก และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้ในระยะยาว

8. การควบรวมหรือการมีพันธมิตรธุรกิจ สร้างความร่วมมือในระยะยาว โดยการนำเอาจุดแข็งของทุกแผนกรวมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กร

จากประเด็นการจัดการความรู้กับการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรในข้างต้น สามารถสรุปได้ดังนี้ การจัดการสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้และการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง ไม่ตึงเครียด และไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ช่วยให้เกิดการตื่นตัวทางความคิด เพิ่มนวัตกรรมและแนวทางแก้ไขปัญหามาใหม่ ๆ รวมทั้งสามารถเพิ่มสมรรถนะให้องค์กรอย่างต่อเนื่องในระยะยาวโดยเฉพาะการสร้างสินทรัพย์ทางปัญญา

การจัดการความรู้กับลักษณะขององค์กรสมัยใหม่

ในปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญหน้ากับการแข่งขันทางธุรกิจในรูปแบบต่างๆ จึงส่งผลให้องค์กรต้องมีการปรับโครงสร้างที่เหมาะสมกับบริบทใหม่ของศตวรรษที่ 21 โดยเริ่มจากเปลี่ยนองค์กรที่คงที่ ไปสู่องค์กรที่เป็นพลวัต และจากเรียบง่ายไปสู่ความซับซ้อน โดยกระแสดังกล่าวส่งผลต่อองค์กรแบบดั้งเดิม ไปสู่องค์กรรูปแบบใหม่ ที่เน้นการสร้างพันธมิตรในวงกว้าง ค่านิยมซึ่งการเปลี่ยนแปลงสามารถนำมาสรุปเป็นตารางเปรียบเทียบได้ ดังตารางที่ 2 (Watkins and Marsick, 1993)

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบแนวทางการบริหารองค์กรแบบเก่าและแบบใหม่

ลักษณะงาน	แบบเก่า	แบบใหม่
การจัดองค์กร	ปิรามิด	เครือข่าย
รูปแบบ	โครงสร้าง	ยืดหยุ่น
จุดแข็ง	ความคงที่	การปรับเปลี่ยน
โครงสร้าง	พึ่งตนเอง	พึ่งพาซึ่งกัน
การจัดการ	การบริหารแบบแนวตั้ง	การบริหารแบบแนวนอน
ทรัพยากร	ทรัพยากรทางกายภาพ	สารสนเทศและความรู้
ผลผลิต	ผลิตเพื่อตลาดมวลชน	ผลิตเพื่อสนองกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย
กลุ่มเป้าหมาย	ในประเทศ	ทั่วโลก
กลยุทธ์	บนลงล่าง	ล่างขึ้นบน
คนงาน	พนักงาน	พนักงานและจ้างเฉพาะงาน
คุณภาพ	เลือกอย่างดีที่สุด	ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจ

จากตารางที่ 2 การเปรียบเทียบแนวทางการบริหารองค์กรแบบเก่าและแบบใหม่ สรุปได้ว่า แนวทางการบริหารองค์กรแบบเก่าจะเน้นการบริหารงานแบบลำดับขั้นที่มีโครงสร้างชัดเจนตายตัวไม่มีความยืดหยุ่น และไม่มีการก้าวล้ำหน้าที่หรือความรับผิดชอบระหว่างแผนกหรือส่วนงาน เน้นความคงที่ของค่างาน ไม่เน้นการสร้างเครือข่ายหรือความร่วมมือระหว่างองค์กรหรือระหว่างประเทศ แต่จะเน้นการพึ่งพาตนเองเป็นหลัก ในส่วนของทรัพยากรจะเน้นทรัพยากรที่สามารถจับต้องได้เป็นหลัก ในขณะที่องค์กรแบบใหม่จะเน้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ หรือพันธมิตรทางธุรกิจทั้งในประเทศและทั่วโลกเป็นหลัก รูปแบบโครงสร้างองค์กรจึงมีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงตามเศรษฐกิจโลก เน้นการใช้สารสนเทศและความรู้ในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้า และผู้เข้าร่วม มีการบูรณาการความร่วมมือและความรู้ระหว่างส่วนงานในองค์กรเพื่อสร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานร่วมกัน ทั้งนี้จึงส่งผลให้กลุ่มแรงงานหลักต้องปรับเปลี่ยนจากพนักงานที่ใช้แรงงาน (Labor) เพียงอย่างเดียวไปสู่ทฤษฎีที่ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงาน (Knowledge Worker) เพื่อให้สามารถเพิ่มคุณค่าของผลงาน และยกระดับองค์กรสู่การแข่งขันในระดับสากลได้

จากประเด็นการจัดการความรู้กับลักษณะขององค์กรสมัยใหม่ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การที่องค์กรในยุคที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงในปัจจุบันจะประสบผลสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจได้นั้นจะต้องเริ่มจากการเปลี่ยน กระบวนทัศน์ แนวคิด ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการ ส่งเสริมการสร้างพันธมิตรและเครือข่ายทางธุรกิจ ตลอดจนส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

การจัดการนวัตกรรมขององค์กร

การจัดการความรู้เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้สามารถค้นพบสิ่งที่จะนำไปสู่การเพิ่มทุนทางปัญญาให้กับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อองค์กรต้องการค้นหานวัตกรรมใหม่ที่จะเติมเต็มความต้องการของลูกค้า หรือเพื่อที่จะศึกษาพฤติกรรมของคู่แข่ง หรือวิเคราะห์ว่ากิจกรรมใดในกระบวนการทางธุรกิจที่จะก่อให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์กรได้ ซึ่งวัตถุประสงค์ของการจัดการนวัตกรรม สามารถแบ่งออกเป็นประเด็นต่างๆ ได้ (Yang, 2007) ดังนี้

1. เพื่อต้องการผลสำหรับปรับเปลี่ยนการดำเนินงานขององค์กรเกี่ยวกับวิธีการทำธุรกิจ
2. เพื่อปรับเปลี่ยนยุทธวิธีในการบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมายทางยุทธศาสตร์
3. เพื่อสร้างเพิ่มสะสมงานของโครงการนวัตกรรมสำหรับติดตามยุทธวิธีทางการแข่งขันและจัดการความเสี่ยงทั้งหมดขององค์กร
4. เพื่ออธิบายหลักการในการเลือกและการเรียงลำดับความสำคัญก่อนหลังของโครงการ
5. เพื่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรที่จำเป็นเพื่อการพัฒนาทักษะของบุคลากรผ่านศูนย์กลางความสามารถในการแข่งขัน
6. สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาและดำเนินการปฏิบัติงาน
7. เพื่อพัฒนาและดำเนินการในการก้าวสู่การจัดการทุนทางปัญญาขององค์กร

นอกจากนี้การจัดการความรู้ ยังให้ความสำคัญต่อกระบวนการเกิดขึ้นของนวัตกรรม โดยเริ่มตั้งแต่ข้อมูลพื้นฐานที่เกิดจากการเรียนรู้ขององค์กรทั้งความรู้ที่ปรากฏ และความรู้โดยนัยผ่านการเรียนรู้ในองค์กรส่งผลให้การจัดการความรู้กลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะใช้เป็นพื้นฐานของนวัตกรรมภายในองค์กร (นวัตกรรมความรู้) ที่สามารถสร้างแรงผลักดันให้องค์กร สามารถส่งเสริมให้องค์กรมีความรู้เฉพาะด้าน สามารถปรับเปลี่ยน รวบรวม มีทักษะในการปรับโครงสร้าง สามารถเชื่อมโยงศักยภาพภายในองค์กร เข้าถึงความต้องการของลูกค้า สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ รักษาไว้ซึ่งความรู้พื้นฐานและทรัพย์สินทางปัญญา รวมถึงส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม

จากประเด็นเรื่องการจัดการนวัตกรรมขององค์กร สามารถสรุปได้ว่า องค์กรธุรกิจในยุคปัจจุบันจะสามารถจัดการนวัตกรรมที่อยู่ภายในองค์กรได้นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน ปรับเปลี่ยนยุทธวิธีและโครงสร้างในการบริหารองค์กร มีการสร้างเพิ่มสะสมงานของโครงการนวัตกรรมสำหรับติดตาม เชื่อมโยงความสำคัญก่อนหลังของโครงการเพื่อใช้ประกอบการสร้างยุทธวิธีทางการแข่งขันและจัดการความเสี่ยงขององค์กร มีการส่งเสริมและพัฒนาทักษะของบุคลากร และสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การจัดการทุนทางปัญญาขององค์กร และสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมทั้งสร้างความแข็งแกร่งขององค์กรเพื่อรองรับยุคที่ใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญในการดำเนินกิจกรรม

การจัดการทุนทางปัญญาขององค์กร

ความรู้เป็นทรัพยากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้อยู่รอดในยุคเศรษฐกิจปัจจุบัน (Stewart and Petrash, 1997) เนื่องจากองค์กรสามารถใช้ความรู้เป็นกลไกหลักที่จะผลักดันในการผลิตงานวิจัยหรือสร้างสินค้าและบริการรูปแบบใหม่ให้แก่องค์กร ซึ่งความรู้และนวัตกรรม รวมถึงผลงานวิจัยที่ใช้ในการผลิตและพัฒนาสินค้าและบริการนั้นล้วนแต่เป็นทุนทางปัญญาขององค์กร แต่ทั้งนี้เมื่อเกิดทุนทางปัญญาภายในองค์กรแล้ว สิ่งที่ยังคงพึงจะตระหนักไว้คือ องค์กรจะมีวิธีการจัดการทุนทางปัญญาขององค์กรเหล่านี้ได้อย่างไร จากการศึกษาและทบทวนวงจรการจัดการทุนทางปัญญาของธุรกิจในประเทศไทย ผู้เขียนสามารถแบ่งการจัดการทุนทางปัญญาออกได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) แหล่งความรู้ 2) การปรับปรุงแหล่งทรัพยากรและกระบวนการ และ 3) ทรัพย์สินทางปัญญา

จากการจัดการทุนทางปัญญาในข้างต้น 3 กลุ่มจะถูกดำเนินการตามขั้นตอนการพัฒนาภายใต้ 3 ขั้นตอนหลักดังตารางที่ 3



ตารางที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินการจัดการทุนทางปัญญา

ขั้นตอนการพัฒนา	ต้นทุนทางความคิด	ต้นทุนทรัพยากรมนุษย์	ต้นทุนลูกค้า	ต้นทุนโครงสร้าง
ขั้นตอนการจัดการความรู้		ความรู้ที่รู้อยู่แล้ว ประสบการณ์ สติปัญญา และมุมมอง ทักษะ	ประสบการณ์ ความรู้ ความสัมพันธ์ และเครือข่าย	ฐานข้อมูล พื้นฐานความรู้ การดำเนินการ และวัฒนธรรม
ขั้นตอนการจัดการการปรับปรุง		แนวคิด และทักษะ	แนวคิด การตอบรับ และ ความสัมพันธ์	ระบบการปฏิบัติงาน และ กระบวนการทางธุรกิจ
ขั้นตอนการจัดการสินทรัพย์ทางปัญญา		ความชำนาญ	แบรนด์ ความมีชื่อเสียง และ ยุทธวิธีการเป็นพันธมิตร	สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ และความลับทางธุรกิจ

จากตารางที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินการจัดการทุนทางปัญญา พบว่า

ขั้นตอนการจัดการความรู้ ในขั้นตอนนี้การจัดการทุนทางปัญญาจะเป็นแหล่งความรู้ที่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ ในขั้นตอนนี้จะมุ่งเน้นไปที่การจัดการต้นทุนมนุษย์ เนื่องจาก บุคลากรเป็นผู้ขนส่งและผู้ดำเนินการที่สำคัญของความรู้ (บุคลากรจะใช้ความรู้เดิมที่มีอยู่ในการเข้าใจลูกค้า)

ขั้นตอนการจัดการการปรับปรุง ในขั้นตอนนี้การจัดการทุนทางปัญญาจะเป็นแหล่งในการปรับปรุงความรู้ กล่าวคือ เป็นการนำเอาความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรนำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการผลิตและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และมุ่งเน้นไปที่การใช้ความรู้เพื่อจัดการต้นทุนลูกค้า

ขั้นตอนการจัดการสินทรัพย์ทางปัญญา ในขั้นตอนนี้การจัดการทุนทางปัญญาจะเป็นแหล่งทรัพย์สินทางปัญญา โดยจะมุ่งเน้นไปที่ประเด็นการจัดการต้นทุนโครงสร้างที่องค์กรสามารถเป็นเจ้าของทรัพย์สินทางปัญญาเอง เช่น ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร หรือเครื่องหมายทางการค้า

จากประเด็นในเรื่องการจัดการทุนทางปัญญาขององค์กร สามารถสรุปได้ว่า ทุนทางปัญญาเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้และฝังอยู่ในตัวบุคลากรในองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น (1) ทุนมนุษย์ (ต้นทุนทรัพยากรมนุษย์ และต้นทุนลูกค้า) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถ ทักษะ และการใช้ปัญญาในการสร้างคุณค่าเชิงเศรษฐกิจ (เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทักษะ การปรับตัว การแก้ปัญหา และความสามารถในการสร้างนวัตกรรม) และ (2) ทุนโครงสร้าง (ต้นทุนโครงสร้าง) ซึ่งเกี่ยวกับความสัมพันธ์และคุณค่าของการบริหารจัดการองค์กรทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ และพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งสิ่งนี้ผู้เขียนสรุปมานั้นยังสามารถเกี่ยวข้องกับการไหลเวียนของทุนทางปัญญา ได้แก่ ความรู้ ประสบการณ์ ทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งสามารถนำมาสร้างความมั่นคง เพิ่มสมรรถนะการแข่งขัน และสนับสนุนการบริหารงานให้กับองค์กรได้ นอกจากนี้ความรู้ที่ไหลเวียนอยู่ภายในองค์กรสามารถสร้างประโยชน์อย่างมากมายหากบุคลากรในองค์กรนำมาแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และแบ่งปันระหว่างกัน ซึ่งสามารถที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงธุรกิจให้เกิดขึ้นในระยะยาว

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ใช้เป็นเครื่องมือและช่วยกำหนดนโยบายที่สามารถพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งนวัตกรรม และองค์กรสมรรถนะสูงที่สามารถจัดการนวัตกรรมและจัดการทรัพย์สินทางปัญญาที่ถูกสร้างขึ้นภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี ซึ่งกระบวนการในขั้นตอนต่างๆ ของการจัดการความรู้จำเป็นต้องสอดคล้องกับลักษณะขององค์กรและการออกแบบโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อที่จะสนับสนุนความต้องการความรู้ในการดำเนินกระบวนการ หรือกิจกรรมทางธุรกิจ อีกทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศยังสามารถช่วยเก็บรักษาข้อมูลและความรู้ รวมถึงความจำขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือรองรับกระบวนการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการเข้า-ออกของพนักงานในระยะยาว (เนื่องจากความรู้ที่อยู่ในตัวบุคลากรได้ถูกจัดเก็บไว้แล้วอย่างเป็นระบบในฐานความรู้) ดังนั้นเมื่อองค์กรต้องการนำความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาใช้พัฒนาต่อยอดเป็นสินค้าและบริการ ซึ่งก็คือ นวัตกรรมที่เป็นทุนทางปัญญา ย่อมจะช่วยส่งเสริมความก้าวหน้า เสริมความแข็งแกร่งในการดำเนินธุรกิจได้เพิ่มมากขึ้น

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการความรู้สู่ทุนทางปัญญาขององค์กรภาคธุรกิจ ซึ่งในปัจจุบันการจัดการความรู้ได้ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือชีวิตในด้านการบริหารจัดการ การประเมินคุณค่าทั้งทางตรงและทางอ้อม (Liebowitz, 1999 ; Schein, 1993) โดยการประเมินทางตรง จะเน้นการประเมินที่เกี่ยวข้องกับขนาด เช่น จำนวนบุคลากร ส่วนการประเมินทางอ้อมจะ



เกี่ยวข้องกับหน้าที่การปฏิบัติงาน เช่น จำนวนปัจจัยนำเข้า และผลลัพธ์ของผู้ใช้ ตำแหน่งหน้าที่ต่อเงินเดือน จำนวนปีของประสบการณ์ และการบริหารงาน เป็นต้น (Boyett, 1995) นอกจากนี้ยังมีวิธีการวัดและประเมินกระบวนการจัดการความรู้ที่อยู่ในรูปแบบของสินทรัพย์ทางความรู้ แต่องค์กรภาคธุรกิจส่วนมากจะมุ่งเน้นไปที่การวัดและประเมินสินทรัพย์ที่มีตัวตนหรือสามารถจับต้องได้ มากกว่าการวัดและประเมินสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Malone, 1997) ดังนั้นเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ในกระบวนการ และขั้นตอนการจัดการความรู้สู่ทุนทางปัญญาขององค์กรภาคธุรกิจที่สามารถขับเคลื่อนด้วยความรู้ เติบโตอย่างมีคุณค่า และสามารถผลิตนวัตกรรมทางสินค้าและบริการ พร้อมทั้งสามารถอยู่รอดท่ามกลางยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง ผู้เขียนจึงมีข้อเสนอแนะในเชิงการพัฒนาว่า องค์กรภาคธุรกิจในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องมีการพัฒนาเครื่องมือชุดใหม่สำหรับใช้เป็นแนวทางในการวัด ประเมิน และจัดสินทรัพย์ทางปัญญาที่ไม่สามารถจับต้องได้ภายในองค์กร เพื่อที่จะสามารถประเมินศักยภาพ วางแผนกลยุทธ์ และยุทธศาสตร์ในการแข่งขันกับองค์กรภาคธุรกิจอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศต่อไป

References

- Boyett, J. H. (1995). *Beyond workplace 2000: Essential strategies for the American corporation*. New York : Duntton.
- Brian, W. (1991). Knowledge's in Context. *Science, Technology, & Human Values*. 16(1),111-121.
- Choo, C. W. (2002). *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment*. 3rd Ed. Medford New Jersey : Information today INC.
- Cumming, S. and Worley. (2005). *Organizational Development and Change*. Westport : Minneapolis.
- Denham, S. A. (1993). Maternal Emotional Responsiveness and Toddlers' Social-Emotional Competence. *The Journal of Child Psychology and Psychiatry*. 34(5),715-728.
- Jashapara. A. (1993). The Competitive Learning Organization : A Quest for the Holy Grail. *Management Decision*. 31(8),52-62.
- Ketthatt, S. (2000). *National Vision and Strategy in Science and Technology of Thailand*. Bangkok : National Science and Technology Development Agency, Thailand.
- Khwanpremruethai, N. (2010). *Kaṇ rū prap krabuāṇkāṇ koṇānī suksā rāṇkhā saduāk sū khōṅṅ boṛisat yūnīsītī [Business Process Reengineering Case Study Pick and Pay of Unicity]* (Unpublished master's independent study). Mahanakorn University of Technology, Bangkok, Thailand.
- Liebowitz, J. (1999). Key Ingredients to The Success of an Organization's Knowledge Management Strategy. *Knowledge and Process Management*. 6(1),37-40.
- Makasiranon, V. (2008). *Khamphī phubōṛihāṇ 'ōngkoṇ rīānrū sū TQM [Executive Scriptures: Learning Organization to TQM]*. Bangkok: Expernet.
- Malone, M. (1997). *Intellectual Capital*. New York : Harper Business.
- Meechork, M. and Watthanathorn, A. (2011). Thun thāṅg panyā kap kāṇ phathana dek Thai [Intellectual Capital for Thai Student Development]. *Journal of Education*. 13(2),139-148.
- National Science and Technology Development Agency. (2009). *Knowledge Management*. Prathumthani: National Science and Technology Development Agency.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*. Oxford : Oxford University Press.
- Schein, E. H. (1993). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Skandia. (1996). *Power of Innovation : Intellectual Capital*. Supplement to Skandia's 1996 Interim Annual Report. Stockholm.
- Stewart, T. and Petrash, A. (1997). *Intellectual Capital I: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday.



- Sveiby. (2001). A Knowledge-Based Theory of The Firm to Guide in Strategy Formulation. *Journal of Intellectual Capital*. 2(4),344-358.
- Thomas, G. (2001). *In Search of Excellence-Lessons from America's Best-Run Companies*. London : Harper Collins Publishers.
- Watkins and Marsick. (1993). *Sculpting the Learning Organization*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Withet, N. (2009). *Knowledge Management*. Bangkok : AR Business Press, Thailand.
- Wongprasert, C. (2017). *Kānchatkān khwāmru sū thun thāng panya [Knowledge Management to Intellectual Capital]*. Khon Kaen University, Thailand.
- Yang, J. T. (2007). The Impact of Knowledge Sharing on Organizational Learning and Effectiveness. *Journal of Knowledge Management*. 11(2),83-90.
- Boyett, B. (1995). *Beyond workplace sōngroī : Essential strategies for the American corporation*. New York : Duntton.
- Brian, W. (1991). Knowledge's in Context. *Science, Technology, & Human Values*. 16(1),111-121.
- Choo, C. W. (2002). *Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment*. 3rd Ed. Medford NJ : Information today INC.
- Cumming, S. and Worley. (2005). *Organizational Development and Change*. Westport: Minneapolis.
- Denham, S. A. (1993). Maternal Emotional Responsiveness and Toddlers' Social-Emotional Competence. *The Journal of Child Psychology and Psychiatry*. 34(5),715-728.
- Jashapara. (1993). The Competitive Learning Organization : A Quest for the Holy Grail. *Management Decision*. 31(8),52-62.
- Ketthat, S. (2000). *National Vision and Strategy in Science and Technology of Thailand*. Bangkok : National Science and Technology Development Agency, Thailand.
- Khwanpremruethai, N. (2010). *Business Process Reengineering Case Study Pick and Pay of Unicity*. Bangkok : Mahanakorn University of Technology, Thailand.
- Liebowitz, J. (1999). Key Ingredients to The Success of an Organization's Knowledge Management Strategy. *Knowledge and Process Management*. 6(1),37-40.
- Makasiranon, V. (2008). *Executive Scriptures : Learning Organization to TQM*. Bangkok : Expernet.
- Malone, M. (1997). *Intellectual Capital*. New York : Harper Business.
- Meechork, M. (2011). Intellectual Capital for Thai Student Development. *Journal of Education*. 13(2),139-148.
- National Science and Technology Development Agency. (2009). *Knowledge Management*. Prathumthani : National Science and Technology Development Agency.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*. Oxford : Oxford University Press.
- Schein, E. H. (1993). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Skandia. (1996). *Power of Innovation : Intellectual Capital*. Supplement to Skandia's 1996 Interim Annual Report. Stockholm.
- Stewart, T. and Petrash, A. (1997). *Intellectual Capital I: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday.
- Sveiby. (2001). A Knowledge-Based Theory of The Firm to Guide in Strategy Formulation. *Journal of Intellectual Capital*. 2(4),344-358.
- Thomas, G. (2001). *In Search of Excellence-Lessons from America's Best-Run Companies*. London : Harper Collins Publishers.
- Watkins and Marsick. (1993). *Sculpting the Learning Organization*. San Francisco : Jossey-Bass.



Withet, N. (2009). *Knowledge Management*. Bangkok : AR Business Press, Thailand.

Wongprasert, C. (2017). *Knowledge Management to Intellectual Capital*. Khon Kaen University, Thailand.

Yang, J.T. (2007). The Impact of Knowledge Sharing on Organizational Learning and Effectiveness. *Journal of Knowledge Management*. 11(2),83-90.