

# การจัดการความรู้กับการเสริมสร้างนวัตกรรมในองค์กร

## Knowledge Management and Innovation Enhancement in the Organization

จิระพงศ์ เรืองกุล<sup>1\*</sup> | Jirapong Ruanggoon<sup>1\*</sup>  
ธัชกร วงษ์คำชัย<sup>1</sup> | Tachakorn Wongkumchai<sup>1</sup>  
พิชาพัทธ์ งามสิน<sup>1</sup> | Pichaphat Ngamsin<sup>1</sup>  
ปกรณ์ โอภาสวิทยารักษ์<sup>2</sup> | Pakorn Opasvitayarux<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

ความรู้ คือ สารสนเทศที่มีคุณค่าได้นำประสบการณ์ของมนุษย์มาวิเคราะห์ นำไปใช้ในการแก้ปัญหาและสนับสนุนการทำงาน เพื่อช่วยให้องค์กรดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยที่ความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้แบบชัดแจ้ง และความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง ความรู้ดังกล่าวนี้มีความสำคัญยิ่งต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งการที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ให้มีความสำคัญกับกระบวนการสร้าง จัดเก็บ ถ่ายโอน และประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมจนนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ได้ถูกนำมาพัฒนานวัตกรรมในองค์กรผ่านกลยุทธ์การเข้ารหัส และกลยุทธ์ส่วนบุคคล ที่บูรณาการร่วมกับกลยุทธ์นวัตกรรมทั้งในส่วนของกลยุทธ์การพัฒนาความรู้ภายในองค์กร กลยุทธ์เครือข่าย และกลยุทธ์เสริมสร้างกระบวนการคิด เพื่อประโยชน์ในการสร้างความคิดใหม่ ๆ แล้วเลือกแนวคิดที่เหมาะสมเพื่อนำมาออกแบบและพัฒนานวัตกรรมขึ้นมาทดลองใช้ จนกระทั่งนำนวัตกรรมออกสู่ตลาด ในการนำการจัดการความรู้ไปปรับใช้เพื่อเสริมสร้างนวัตกรรม องค์กรจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จ อันประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ กลยุทธ์องค์กร การสร้างเครือข่าย โครงสร้างและการจูงใจ

**คำสำคัญ:** การจัดการความรู้, การจัดการนวัตกรรม, นวัตกรรมในองค์กร

<sup>1\*</sup>ผู้ประพันธ์อันดับแรก อาจารย์ประจำ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

<sup>2</sup>อาจารย์พิเศษ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

<sup>1\*</sup>First author Full- time instructor, Faculty of Management Science, Dhonburi Rajabhat University

<sup>2</sup>Special instructor, Faculty of Management Science, Dhonburi Rajabhat University

## Abstract

Knowledge is valuable information that has been analyzed by human experience; and used to solve problems and support tasks to help an organization achieve its goals. Knowledge is divided into two types: explicit and tacit knowledge. This knowledge is crucial for creation of innovations in the organization. The successful innovative creation in the organization requires systematic knowledge management that focuses on the processes of creating, storing, transferring, and applying knowledge. Knowledge management has been used to develop innovation in organizations through codification and personalization strategies that integrate with innovation strategies, an in-house knowledge development strategy within the organization, a network strategy, and a cognitive strategy, all of which can benefit from new creative ideas. The best ideas are then chosen to design and develop innovations for trials before they are released to the market. Organizations must consider a number of factors in order to foster innovation through knowledge management, including organizational culture, leadership, organizational strategy, networking, structure, and motivation.

**Keywords:** Knowledge management, innovation management, innovation in organizations

## บทนำ

เศรษฐกิจในปัจจุบันขับเคลื่อนด้วยความรู้ หรือที่เรียกว่า knowledge-based economy เป็นระบบเศรษฐกิจที่มาจากการผลิตและการกระจายสินค้าและบริการโดยอาศัยความรู้เป็นหลัก ความรู้จึงกลายเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่า มีบทบาทในการสร้างความมั่งคั่ง และกลายเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ความรู้เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน การทำงาน และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม ในแง่ขององค์การ ความรู้ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ช่วยให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ความรู้สามารถนำมาพัฒนา ต่อยอด หรือสร้างใหม่เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นองค์การจำนวนมากจึงหันมาดำเนินการจัดการความรู้ (knowledge management: KM) โดยมีเป้าหมายคือ การสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์การ (Obeidat & Al-Suradi, 2016: 1214; Migdadi, 2020: 112; ณิชานันท์ เกตุมุกดา และประไพศรี สุทัศน์ ณ อยุธยา, 2560: 91)

ในเชิงวิชาการ ปรากฏผลงานให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับนวัตกรรมเป็นจำนวนมาก (Mardani et al., 2018: 12; Lam et al., 2021: 1) อย่างไรก็ตาม ผลงานที่สะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล หรือแนวทางในการจัดการความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมจนนำไปสู่การขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานขององค์การนั้นยังมีจำกัด (Mardani et al., 2018: 13; Shujahat, 2018: 200) ในเชิงปฏิบัติ องค์การจำนวนมากล้มเหลวในการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างนวัตกรรมในองค์การ (Alfawaire & Atan, 2021: 2; Martinez-Conesa, Soto-Acosta, & Carayannis, 2017: 553)

การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน ประกอบกับอุปสรรคหลายประการจึงทำให้การจัดการความรู้ขององค์การหลายแห่งยังทำได้ไม่ดีนัก ส่งผลให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างนวัตกรรมในองค์การได้อย่างแท้จริง โดยเหตุผลสำคัญอาจเนื่องมาจากความไม่เข้าใจว่าการจัดการความรู้คืออะไรกันแน่ มีกระบวนการใดบ้าง จะเชื่อมโยงกับการสร้างนวัตกรรมได้อย่างไร และควรพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จใดบ้าง (Obeidat & Al-Suradi, 2016: 1215) คำถามเหล่านี้ถือเป็นช่องว่างขององค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างนวัตกรรมในองค์การ

บทความนี้จึงเริ่มต้นด้วยการปูพื้นฐานแนวคิดเกี่ยวกับความรู้ และการจัดการความรู้ จากนั้นได้สังเคราะห์ให้เห็นกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อเชื่อมโยงสู่การสร้างนวัตกรรม สร้างความกระจ่างในความเกี่ยวข้องกันระหว่างกระบวนการจัดการความรู้กับการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ต่อเนื่องด้วยการนำเสนอบทบาทของการจัดการความรู้ในการสร้างนวัตกรรม ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม และแนวทางการเสริมสร้างนวัตกรรมองค์กรด้วยการจัดการความรู้

## แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความรู้

ความรู้ หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการค้นคว้าเล่าเรียน หรือประสบการณ์ที่ได้รับมาจากการได้ยิน การคิด หรือการปฏิบัติ เป็นสารสนเทศที่มีคุณค่าซึ่งได้นำประสบการณ์ วิจารณ์ญาณ ความคิด ค่านิยม และปัญญาของมนุษย์มาวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา และสนับสนุนการทำงาน ช่วยให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย (สมชาย นำประเสริฐชัย, 2558: 10; จิระพงศ์ เรืองกุล, 2557: 17) เช่น คะแนนเฉลี่ยของการสอบปลายภาคของนักศึกษาในรายวิชาทักษะพื้นฐานเพื่อการสร้างสรรค่นวัตกรรม ปีการศึกษา 2564 สูงกว่าในปีการศึกษา 2563 เนื่องจากอาจารย์ผู้สอนได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนใหม่ โดยเน้นการอภิปรายกลุ่ม การทำแบบฝึกหัด และกรณีศึกษาในแต่ละสัปดาห์ ทำให้นักศึกษามีความเข้าใจเนื้อหา สามารถตอบข้อสอบเชิงวิเคราะห์ได้ดีขึ้น ส่งผลให้คะแนนสอบปลายภาคเพิ่มขึ้น กรณีดังกล่าวนี้จึงทำให้สรุปความรู้ได้ว่า วิธีการจัดการเรียนการสอนโดยการอภิปรายกลุ่ม การทำแบบฝึกหัด และกรณีศึกษานั้นช่วยเสริมสร้างทักษะทางปัญญาของนักศึกษานั้นเอง

ความรู้เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากกว่าทรัพยากรทางการเงิน ตำแหน่งทางการตลาด เทคโนโลยี หรือสินทรัพย์อื่น ๆ ขององค์กร โดยเฉพาะในเรื่องการสร้างนวัตกรรมนั้นถือได้ว่า ความรู้เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง องค์กรใดก็ตามที่มีความรู้สะสมไว้และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสมจะทำให้องค์กรแห่งนั้นมีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ตอบสนองความต้องการของลูกค้า การปรับเปลี่ยนระบบ โครงสร้าง และวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที (บุญอนันต์ พินัยทรัพย์, 2552: 135) ด้วยเหตุนี้ความรู้จึงเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การเจริญเติบโตและมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

ความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (tacit knowledge) และความรู้แบบชัดแจ้ง (explicit knowledge) ดังนี้ (Lopez-Cabarcos, Srinivasan, & Vázquez-Rodríguez, 2020: 1037; Nonaka, 1994: 14; สัญญา เคนาภูมิ, 2557: 21)

1. ความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง เป็นความรู้ที่ยากที่จะอธิบายด้วยคำพูด มีรากฐานมาจากการกระทำ และประสบการณ์ เป็นความเชื่อ ทักษะ และต้องผ่านการฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ ดังนั้นผู้เขียนจึงเห็นว่าความรู้แบบไม่ชัดแจ้งนี้เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน เช่น งานฝีมือ ทักษะการทำงาน และความสามารถเฉพาะบุคคล ความรู้ประเภทนี้สามารถนำไปแบ่งปันเพื่อให้อีกเกิดการเรียนรู้ร่วมกันอันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์สำหรับการปฏิบัติงาน

2. ความรู้แบบชัดแจ้ง เป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่าย สามารถจัดระบบและแลกเปลี่ยนด้วยวิธีที่เป็นทางการโดยไม่จำเป็นต้องอาศัยปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร หนังสือ และคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น ดังนั้นผู้เขียนจึงเห็นว่า ความรู้แบบชัดแจ้งนี้มีความเป็นรูปธรรม สามารถตรวจสอบแหล่งความรู้ได้ง่าย นำมาวิเคราะห์ร่วมกับความรู้อื่นทำให้เกิดความรู้ใหม่ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ต่อไป

ความรู้แบบไม่ชัดแจ้งและความรู้แบบชัดแจ้งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังผลการวิจัยของ Lopez-Cabarcos et al. (2020: 1051) ที่ยืนยันให้เห็นว่า ความรู้แบบไม่ชัดแจ้งและความรู้แบบชัดเจนนั้นช่วยให้ องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่าง โดยที่ความรู้ทั้ง 2 ประการนี้จะมีผลกระทบต่อความสามารถ ในการทำกำไรโดยตรง และโดยอ้อมผ่านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์กับการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ผลการวิจัยขั้นนี้ ยังสะท้อนให้เห็นว่า องค์กรจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่มีความชัดเจนก่อน เนื่องจากเป็นความรู้

ที่สามารถนำไปจัดการได้ง่ายกว่าความรู้ที่ไม่ชัดเจน โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและอัลกอริทึมต่าง ๆ ที่ช่วยให้ห้องกรรรวบรวมข้อมูลเชิงลึกของลูกค้า รวมทั้งข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ขององค์กรต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจต่าง ๆ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการพัฒนาการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กรต่อไป

**โดยสรุป** ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการค้นคว้า เล่าเรียน หรือประสบการณ์ที่ได้รับมาจากการได้ยิน การคิด หรือการปฏิบัติ เป็นสารสนเทศที่มีคุณค่าซึ่งได้นำประสบการณ์ วิจารณ์ญาณ ความคิด ค่านิยม และปัญญาของมนุษย์มาวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา และสนับสนุนการทำงาน ช่วยให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้แบบไม่ชัดเจน และความรู้แบบชัดเจน องค์กรควรให้ความสำคัญกับความรู้ดังกล่าวนี้ โดยจัดการความรู้ (knowledge management: KM) ให้เป็นระบบเพื่อรวบรวมความรู้ จัดเก็บ ถ่ายโอน และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

### ความหมายการจัดการความรู้

ความหมายการจัดการความรู้ พิจารณาได้จากตัวอย่างของนิยามที่นักวิชาการได้ให้ไว้ ดังนี้

Demarest (1997: 379) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบที่เกี่ยวกับการสังเกต (observation) การวัด (measurement) และความเหมาะสม (optimization) ของความรู้ขององค์กร มีความแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรม โครงสร้าง และวัตถุประสงค์ขององค์กร ความหมายดังกล่าวนี้มุ่งเน้นกระบวนการ (process) นักวิชาการรุ่นหลังได้กำหนดนิยามการจัดการความรู้ตามแนวทางดังกล่าวนี้เป็นจำนวนมาก ดังเช่น กระบวนการที่องค์กรนำมาใช้ในการเข้าถึง การสร้าง และการแบ่งปันความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจขององค์กร (Ferrira, Mueller, & Papa, 2020: 121) การจัดการอย่างเป็นระบบในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความรู้ขององค์กร ครอบคลุมกระบวนการสร้าง แสวงหา จัดเก็บ กระจาย และนำความรู้ไปใช้เพิ่มมูลค่าให้กับธุรกิจและความได้เปรียบในการแข่งขัน (Chong & Choi, 2005: 21) กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการแสวงหา การจัดเก็บและค้นคืน การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากความรู้ เพื่อพัฒนางาน พัฒนาคน และพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (จิระพงศ์ เรืองกุล, 2557: 18)

ขณะที่พยัต วุฒิมรงค์ (2555: 133) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ช่วยให้องค์กรค้นหา เลือกรวบรวม เผยแพร่ และถ่ายโอนสารสนเทศที่สำคัญ และความรู้ความชำนาญที่จำเป็นสำหรับกิจกรรมภายในองค์กร เช่น การแก้ปัญหา การเรียนรู้ การวางแผนกลยุทธ์ และการตัดสินใจ ทำเนียงเดียวกันกับเสรี พงศ์พิศ (2553: 29) ได้อธิบายว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ที่มีการคิดหาวิธีนำความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งสั่งสมมาจากประสบการณ์ต่าง ๆ ให้ออกมาใช้ประโยชน์และถ่ายทอดกันต่อไปเพื่อให้เกิดการพัฒนาคน งาน องค์กร และชุมชน เมื่อพิจารณาความหมายดังกล่าว ผู้เขียนเห็นว่าเป็นการให้นิยามที่มุ่งเน้นความรู้แบบไม่ชัดเจน หรือที่เรียกว่าความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวบุคคล ดังนั้นกระบวนการสำคัญที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้จึงเกี่ยวข้องกับการถอดหรือสกัดความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมา ซึ่งวิธีการสำคัญ คือ การสื่อสารแบบต่าง ๆ เช่น การบอกเล่า การสัมภาษณ์ การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันนั่นเอง

นอกจากนี้ การจัดการความรู้ยังมีนิยามที่หลากหลายตามแต่ละสาขาวิชาการ โดยหากพิจารณาจากมุมมองธุรกิจ (business perspective) จะสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ คือ การจัดการความรู้ในกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจ เช่น กลยุทธ์ นโยบาย และวิถีปฏิบัติ โดยการเชื่อมโยงทั้งความรู้แบบชัดเจนและความรู้แบบไม่ชัดเจน อันนำมาซึ่งผลลัพธ์เชิงบวกของธุรกิจ (Dalkir, 2017: 4) ผู้เขียนเห็นว่าการนิยามดังกล่าวนี้ได้ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ (outcome) ของการจัดการความรู้ซึ่งสอดคล้องกับผลงานนักวิชาการอื่น เช่น กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการแสวงหา ออกแบบ จัดการ และแบ่งปันความรู้ขององค์กรเพื่อทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น เช่น การลดต้นทุนการผลิต การออกแบบงานใหม่ที่รวดเร็วขึ้น และการค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดในการทำงาน (best practice) (Abubakar et al., 2019: 105)

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ อรรถจันต์ บัณฑิตย และจาตุรนต์ ชุติธรพงษ์ (2556: 7) นิยาม การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กร คำนี้ถึงปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และระบบบริหารขององค์กร เพื่อพัฒนาความรู้และก่อให้เกิดนวัตกรรม นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์และความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น ขณะที่ยุทธศาสตร์ (2558: 16) ได้นิยามการจัดการความรู้ ตามหลัก 3M คือ Management (M1) การสร้างและบูรณาการความรู้จากการวิจัยและพัฒนา Meaning (M2) ผลงานวิจัยใหม่ ๆ เช่น องค์ความรู้ บทความ นวัตกรรม และสิทธิบัตร และ Measurement (M3) การนำผลลัพธ์และ ผลผลิตที่ได้จาก M1 มาเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดใน M2 เช่น องค์ความรู้ บทความ นวัตกรรม และสิทธิบัตรว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ โดยสรุปไว้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การสร้างและบูรณาการ ความรู้จากการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างผลงานใหม่ ๆ และนวัตกรรม

จากการทบทวนความหมายการจัดการความรู้จะเห็นว่า นักวิชาการให้ความสำคัญกับกระบวนการ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรเป็นส่วนใหญ่ อย่างไรก็ตาม ยังมีนักวิชาการที่เห็นว่า ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้จะเชื่อมโยงไปสู่การสร้างนวัตกรรมด้วย ดังนั้น

**โดยสรุป** ในบทความนี้ผู้เขียนจึงขอนิยามว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการสร้าง จัดเก็บ ถ่ายโอน และประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรและสร้างสรรค์นวัตกรรม

### ประโยชน์ของการจัดการความรู้

ประโยชน์ของการจัดการความรู้ พิจารณาได้จากแนวทางการนำไปใช้ประโยชน์ดังต่อไปนี้ (Abbas et al., 2020: 12; Mazorodze & Buckley, 2019: 1; สมชาย นำประเสริฐชัย, 2558: 13)

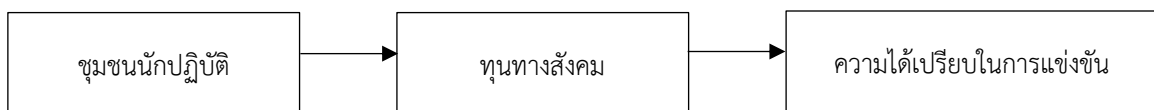
1. การจัดการความรู้เชิงแลกเปลี่ยน หรือ transactional KM เป็นการนำความรู้ไปใช้ตัดสินใจ หรือแก้ปัญหา โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบถามตอบที่เรียกว่า Frequency Answer and Questions (FAQs) หรือระบบสนับสนุนการให้บริการ (helpdesk service) ช่วยตอบคำถามหรือแก้ไขปัญหาที่รวบรวมจัดเก็บไว้โดยผู้ตอบไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญ เช่น ระบบการจัดการตั๋ว (ticket management) ระบบการทำงานอัตโนมัติ (automation suite) และระบบรายงานผลหรือเพิ่มประสิทธิภาพ (reporting or optimization) เป็นต้น ตัวอย่างระบบการจัดการตั๋วจะมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าสั่งซื้อสินค้า สอบถามปัญหา ได้อย่างสะดวก โดยเมื่อมีข้อมูลการสั่งซื้อหรือคำถามจากลูกค้าเข้ามา ระบบจะแปลงคำสั่งซื้อหรือคำถามเหล่านั้น เป็นตัว ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถติดตามผลและแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้ง่าย อีกทั้งระบบยังสามารถรวบรวมคำถาม และคำตอบซ้ำ ๆ ที่ได้รับจากลูกค้า บันทึกไว้เป็นฐานข้อมูลเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตอบลูกค้าอื่นที่มีปัญหาเดียวกันไว้ เป็นหมวดคำถามที่พบบ่อย (FAQs) (ไพแลป สตูดิโอ, 2564: 1)

2. การจัดการความรู้เชิงวิเคราะห์ หรือ analytical KM เป็นการสร้างความรู้ใหม่จากการวิเคราะห์ข้อมูล และความรู้เดิมที่มีอยู่โดยนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยดำเนินการ เช่น เหมืองข้อมูล คลังข้อมูลปัญญาประดิษฐ์ และการวิเคราะห์ทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น การจัดการความรู้เชิงวิเคราะห์มุ่งหาความสัมพันธ์กันของข้อมูล ที่มีเป็นจำนวนมากแล้วนำไปจัดกลุ่ม หรือเชื่อมโยงความสัมพันธ์ เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ ความรู้ที่เกิดขึ้นนั้น จะถูกนำไปใช้ในการวางแผน กำหนดแนวทางการดำเนินงาน หรือแผนการให้บริการ เช่น ห้างสรรพสินค้าใช้เหมือง ข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติลูกค้า การซื้อสินค้า และคลังสินค้า เพื่อสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรม ของลูกค้าสำหรับจัดทำรายการส่งเสริมการขาย การจัดการรายการสินค้า การจัดชั้นสินค้า และการให้บริการลูกค้า ตามความต้องการเฉพาะราย เป็นต้น

3. การจัดการความรู้บนพื้นฐานกระบวนการ หรือ process based KM มุ่งเน้นการเรียนรู้ กระบวนการเพื่อพัฒนา ปรับปรุง หรือปรับเปลี่ยนกระบวนการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น การปรับรื้อ กระบวนการทางธุรกิจ การปรับปรุงกระบวนการ และการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) เป็นต้น

4. การจัดการสินทรัพย์ หรือ asset management แนวทางนี้มุ่งก่อให้เกิดประโยชน์ในแง่ของผลตอบแทนที่คุ้มค่า โดยมองว่าความรู้คือ สินทรัพย์ที่ช่วยเพิ่มมูลค่าในแง่มุมมองต่าง ๆ เช่น ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร และความลับทางการค้า เป็นต้น องค์การใช้ประโยชน์จากการบริหารสินทรัพย์เหล่านี้ ดังกรณีของบริษัท ลิขสิทธิ์ดนตรี (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท โฟโนโรทส์ (ไทยแลนด์) จำกัด ที่จัดเก็บค่าลิขสิทธิ์งานวรรณกรรมบนสื่อดิจิทัล ประเภทงานเพลงและงานสิ่งบันทึกเสียงที่มีการผลิตซ้ำหรือดัดแปลง ซึ่งนอกจากจะเป็นการคุ้มครองลิขสิทธิ์ผลงานเพลง และสิ่งบันทึกเสียงแล้ว ทางบริษัทยังได้จัดสรรค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์เชิงเศรษฐกิจนี้ให้กับเจ้าของลิขสิทธิ์ด้วย (หัทธยา อัครนิเวศน์ วรรณวิภา พัวศิริ และปวีตร เลิศธรรมเทวี, 2559: 144)

5. การจัดการความรู้เชิงพัฒนา หรือ developmental KM มุ่งเน้นการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากร ประโยชน์ที่เกิดขึ้นคือ การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการเรียนรู้ เพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ดังตัวอย่างของ ชุมชนนักปฏิบัติ (community of practices: CoPs) หมายถึง กลุ่มของคนที่มีความสนใจเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้มาสร้าง แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหา ด้วยแนวทางใหม่ ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายบางอย่างร่วมกัน (จิระพงศ์ เรืองกุน, 2557: 19) ชุมชนนักปฏิบัติ จึงสะท้อนให้เห็นว่าประโยชน์ของการจัดการความรู้ในแง่ของการสร้างปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มคนยังผลให้เกิดทุนทางสังคมนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน (ดูภาพที่ 1 ประกอบ)



ภาพที่ 1 ชุมชนนักปฏิบัติ ทุนทางสังคม และความได้เปรียบในการแข่งขัน  
ที่มา: จิระพงศ์ เรืองกุน, 2557: 21

ชุมชนนักปฏิบัติเป็นแหล่งรวมความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ของสมาชิก สิ่งเหล่านี้ช่วยสร้างทุนทางสังคมขึ้นมาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในชุมชน กระบวนการขัดเกลาทางสังคม และปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิก ทำให้เกิดเครือข่ายของความสัมพันธ์ หรือทุนทางสังคม ยังผลให้เกิดการแก้ปัญหาหรือการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์การ ช่วยให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ตัวอย่างของ บริษัท เยื่อกระดาษสยาม จำกัด (มหาชน) บริษัทในเครือซิเมนต์ไทย ใช้ชุมชนนักปฏิบัติเป็นเวทีให้พนักงานแลกเปลี่ยนความรู้ จนเกิดเครือข่ายความสัมพันธ์ หรือทุนทางสังคมที่เข้มแข็ง ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท กลวิธีที่บริษัทนำมาใช้ คือ การประเมินผลการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการแบ่งปันความรู้กับชุมชน มีหัวหน้างานทำหน้าที่คอยสนับสนุนและติดตามการมีส่วนร่วมของพนักงาน ทำให้พนักงานนำความรู้ไปใช้ประโยชน์จนผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ส่วนบริษัท Rolls-Royce ใช้ชุมชนนักปฏิบัติเป็นแนวทางในการสร้างความรู้และนวัตกรรม ผลจากการดำเนินสร้างชุมชนนักปฏิบัติคือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ได้ในระยะเวลาที่สั้นลง ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น (Meeuwesen & Berends, 2007: 341 ; จิระพงศ์ เรืองกุน, 2557: 21) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Giudice & Peruta (2016: 484) ที่พบว่า องค์การที่มีการจัดการความรู้โดยมุ่งเน้นที่ตัวคนในลักษณะของชุมชนปฏิบัตินั้นจะช่วยให้พนักงานนำความรู้ที่เกิดขึ้นมาใช้แก้ปัญหาการทำงานที่ซับซ้อน ทำให้พนักงานพัฒนาความสามารถของตนจนนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และผลการปฏิบัติงานขององค์การ

6. การสร้างความรู้และนวัตกรรม หรือ innovation & knowledge creation การจัดการความรู้ เพื่อผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ทางนวัตกรรม แนวทางสำคัญ คือ การสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานใหม่ ๆ สินค้าหรือบริการใหม่ ๆ การจัดการความรู้ตามแนวทางนี้จึงมีประโยชน์ต่อองค์การในฐานะของการนำการจัดการความรู้มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนานวัตกรรม เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ

**โดยสรุป** การจัดการความรู้ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากร ทำให้มีความสามารถในการแก้ปัญหาในการทำงานในแนวทางใหม่ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น การจัดการความรู้จึงช่วยเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากร การจัดการความรู้ยังช่วยสร้างและเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์และบริการ ทำให้เกิดนวัตกรรมตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นการจัดการความรู้จึงสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

### กระบวนการจัดการความรู้

เนื้อหาในส่วนนี้นำเสนอกระบวนการจัดการความรู้ที่เกิดจากการสังเคราะห์ผลงานทางวิชาการต่าง ๆ กระบวนการจัดการความรู้ตามแนวคิดวงจรความรู้ SECI Model และกระบวนการจัดการความรู้ตามโมเดลปลาทุรายละเอียดดังนี้

#### 1. สังเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้

จากการสังเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้โดยนักวิชาการชั้นนำด้านการจัดการความรู้ทั้งในและต่างประเทศพบว่า กระบวนการจัดการความรู้ที่ค่อนข้างมีความหลากหลาย มีทั้งกระบวนการที่เห็นตรงกัน และมีกระบวนการที่เพิ่มเติมเข้ามาในลักษณะของการขยายขอบเขตของการจัดการความรู้ให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างผลการสังเคราะห์ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการสังเคราะห์กระบวนการจัดการความรู้

นักวิชาการ	กระบวนการจัดการความรู้				
Abubakar et al. (2019)	การสร้าง	การแสวงหา	การจัดเก็บ	การกระจาย	การประยุกต์ใช้
Chong & Choi (2005)	การสร้าง	การแสวงหา	การจัดเก็บ	การกระจาย	การนำไปใช้
Alavi & Leidner (2001)	การสร้าง		การจัดเก็บ	การถ่ายโอน	การประยุกต์ใช้
พยับ วุฒิรงค์ (2555)		การค้นหา	การรวบรวม	การเผยแพร่	การถ่ายโอน
สมชาย นำประเสริฐชัย (2558)	การกำหนด	การแสวงหา	การจัดเก็บ ปรับปรุง	การถ่ายโอน แลกเปลี่ยน	การใช้ประโยชน์
อุทัย ปริญาสุทธีนันท์ (2561)	การสร้าง	การรวบรวม		การแบ่งปัน	การใช้ประโยชน์
สรุปการสังเคราะห์	การสร้าง ความรู้		การจัดเก็บ ความรู้	การถ่ายโอน ความรู้	การประยุกต์ใช้ ความรู้

จากตารางที่ 1 จะเห็นว่า กระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการย่อยหลายประการ อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนเห็นว่า กระบวนการเหล่านี้สามารถนำมาจัดกลุ่มอยู่ภายใต้กระบวนการเดียวกันได้ เนื่องจากรายละเอียดในเชิงเนื้อหาไม่มีจุดเน้น (focus) เรื่องเดียวกัน เช่น การแสวงหาความรู้กับการสร้างความรู้ หรือการกระจายความรู้กับการถ่ายโอนความรู้ เป็นต้น ดังนั้นกระบวนการสำคัญของการจัดการความรู้จึงสังเคราะห์ได้เป็น 4 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างความรู้ 2) การจัดเก็บความรู้ 3) การถ่ายโอนความรู้ และ 4) การประยุกต์ใช้ความรู้

1.1 การสร้างความรู้ เป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อน เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้ขึ้นมาเพื่อใช้พัฒนาระบบ ผลิตภัณฑ์ หรือบริการ ความรู้ที่สร้างขึ้นเป็นความรู้แบบชัดแจ้งและความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง ซึ่งอาจดำเนินการโดยการนำแนวคิดวงจรความรู้ SECI Model มาเป็นแนวทางในการสร้างความรู้ ดังจะกล่าวในรายละเอียดของเนื้อหาส่วนถัดไป

1.2 การจัดเก็บความรู้ เป็นการคัดกรอง จัดวาง และเก็บความรู้ให้เป็นหมวดหมู่เพื่อความสะดวกในการเชื่อมโยงไปสู่ผู้ที่ต้องการใช้ประโยชน์ ความรู้ถูกเก็บไว้เปรียบเสมือนความทรงจำขององค์กร (organization memory) อยู่ในฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร และความรู้ที่อยู่ในตัวคน

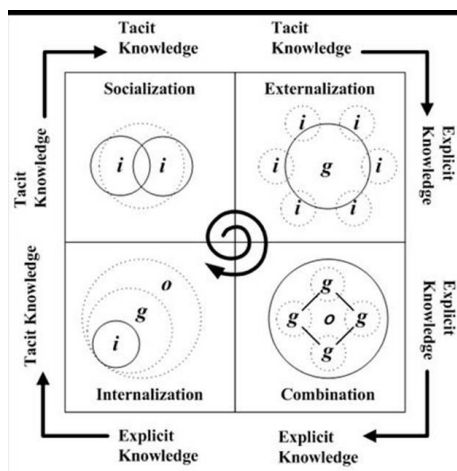
หัวใจสำคัญของการจัดเก็บความรู้คือ การทำให้ความรู้ที่ถูกจัดเก็บสามารถค้นคืน แบ่งปัน หรือนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวก

1.3 การถ่ายโอนความรู้ เป็นการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน และกระจายความรู้ออกไปสู่ผู้อื่น ด้วยการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ กระบวนการนี้จึงอาจเรียกว่า การกระจายความรู้ (dissemination process) เป็นการถ่ายทอดความรู้ไปยังผู้อื่นโดยเลือกวิธีการสื่อสารให้กับกับวัฒนธรรมองค์การ พื้นที่ และระยะเวลา ซึ่งในปัจจุบันองค์การจำนวนมากได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือช่วยสนับสนุนการถ่ายโอนความรู้ ทำให้ความรู้ถูกถ่ายโอนไปยังพนักงาน และนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างกว้างขวาง

1.4 การประยุกต์ใช้ความรู้ ถือเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุด เป็นการใช้ความรู้ให้เกิดผล ในทางปฏิบัติ รวมทั้งยังเกี่ยวข้องกับการนำความรู้กลับมาใช้ใหม่ ในแง่ของธุรกิจนั้นการประยุกต์ใช้ความรู้จะมุ่งเน้นการนำความรู้มาใช้ในการแก้ไขปัญหา พัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และนำความรู้มาใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างกำไรให้กับธุรกิจ

## 2. วงจรความรู้ SECI Model

วงจรความรู้ SECI Model ของ Nonaka & Konno (1998: 43) เป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมไปใช้อ้างอิงทางวิชาการอย่างแพร่หลาย (Anshari & Hamdan, 2022: 373) วงจรนี้สะท้อนให้เห็นกระบวนการจัดการความรู้ 4 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (socialization) 2) การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (externalization) 3) การผสมผสาน (combination) และ 4) การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (internalization) ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 วงจรความรู้ SECI Model

ที่มา: Nonaka & Takeuchi, 1998: 43; Anshari & Hamdan, 2022: 378

วงจรความรู้ SECI Model ได้ถูกนำไปปรับใช้ในการจัดการความรู้ขององค์การเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะในการถ่ายทอดความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง ซึ่งเป็นการถ่ายทอดจากคนสู่คน ทำให้เกิดการหมุนเวียนของความรู้และเกิดความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์อย่างต่อเนื่อง

2.1 การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม เป็นกระบวนการสร้างความรู้ผ่านกระบวนการทางสังคม ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนกันของความรู้แบบไม่ชัดแจ้งหรือความรู้แฝงในระดับบุคคล (individual: i) การสร้างความรู้นี้มักเกิดขึ้นจากการที่บุคคลได้เข้าไปแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงกับผู้อื่น และอาจเกิดขึ้นจากการสังเกตลอกเลียนแล้วนำไปปฏิบัติจนเกิดเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้งที่ฝังลึกอยู่ในตัวของบุคคล ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมเกิดขึ้นจากการได้เข้าไปมีส่วนร่วมหรือทำงานร่วมกันกับผู้อื่นนั่นเอง



2.2 การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก เป็นการสกัดความรู้จากตัวคน เปลี่ยนความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง ให้เป็นความรู้แบบชัดแจ้ง สามารถถ่ายโอนและจัดเก็บได้ง่าย โดยสามารถดำเนินการผ่านการเปรียบเทียบ การอุปมาอุปมัย และการใช้ตัวแบบ ช่วยให้มองเห็นภาพหรือทำความเข้าใจความรู้ที่ต้องการถ่ายโอนได้ง่ายขึ้น

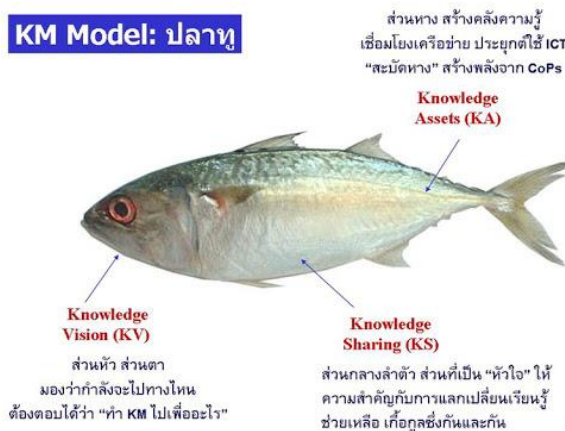
2.3 การผสมผสาน เป็นการบูรณาการความรู้แบบชัดแจ้งเข้าด้วยกัน โดยอาจจัดหมวดหมู่ แยกประเภท หรือทำให้อยู่ในรูปเอกสารที่จับต้องได้ สามารถนำไปใช้ได้อย่างสะดวก กล่าวได้ว่าการผสมผสานเป็นการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อทำให้เกิดความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้กว้างขวาง ขึ้นนั่นเอง นอกจากนี้ การผสมผสาน ยังเป็นการเปลี่ยนความรู้ระดับกลุ่ม (group: g) ให้กลายเป็นความรู้แบบชัดแจ้งขององค์กร (organization: o) กระบวนการนี้ทำให้เกิดความรู้แบบชัดแจ้งที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น

2.4 การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน เป็นการประยุกต์ความรู้แบบชัดแจ้งให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ หรือการปรับปรุงของเดิมให้มีคุณค่ามากยิ่งขึ้น เช่น การอ่านหนังสือ คู่มือ หรือเอกสาร เกี่ยวกับการทำอาหาร แล้วทำความเข้าใจจากนั้นจึงนำไปใช้ผ่านการปฏิบัติจริง ทดลองฝึก ปรับปรุง สร้างเมนูอาหารใหม่ ๆ ขึ้นมาจนกลายเป็นความรู้เกี่ยวกับการทำอาหารที่อยู่ในตัวบุคคล การปรับเปลี่ยนสู่ภายในก่อให้เกิดการเรียนรู้อันนำไปสู่ความรู้แบบไม่ชัดแจ้งเพิ่มขึ้นอีก จุดเด่นของการปรับเปลี่ยนสู่ภายในคือ เป็นการปรับใช้ความรู้แบบชัดแจ้งเพื่อเพิ่มพูนทักษะให้สูงขึ้น ซึ่งเกิดขึ้นจากการได้ทดลองหรือฝึกปฏิบัติตนเอง

### 3. โมเดลปลาทู

โมเดลปลาทู หรือ Tuna Model โดยสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้พัฒนาขึ้น ถือเป็นตัวแบบหนึ่งที่ช่วยอธิบายกระบวนการจัดการความรู้ได้อย่างชัดเจน เป็นตัวแบบที่เข้าใจง่าย และสามารถนำไปปรับใช้ได้ในทุกองค์กร (ประพนธ์ ฝาสุกยัต, 2550: 21; สามารถ อัยกร, 2559: 24; ชมพู เนินหาด, สุชาติ นิมวัฒนากุล และปาลีรัฐญญ ฐาสีรสวัสดิ์, 2561: 222) โมเดลปลาทูแบ่งถึงกระบวนการจัดการความรู้ ที่ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ความรู้ (knowledge vision: KV) 2) การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing: KS) และ 3) การสร้างสินทรัพย์ความรู้ (knowledge assets: KA) (ดูภาพที่ 3 ประกอบ)

3.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ความรู้ เป็นส่วนหัวปลา เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ ขั้นตอนนี้จะต้องตอบคำถามให้ได้ว่า “จะจัดการความรู้ไปเพื่ออะไร” วิสัยทัศน์ความรู้ต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับประเด็นความรู้ และพยายามถ่ายทอดลงสู่พนักงานทุกระดับ ให้มีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน จนกระทั่งเกิดความรู้ลึกถึงความเป็นเจ้าของความรู้



ภาพที่ 3 โมเดลปลาทู

ที่มา: ปรับจากชมพู เนินหาด และคณะ, 2561: 222

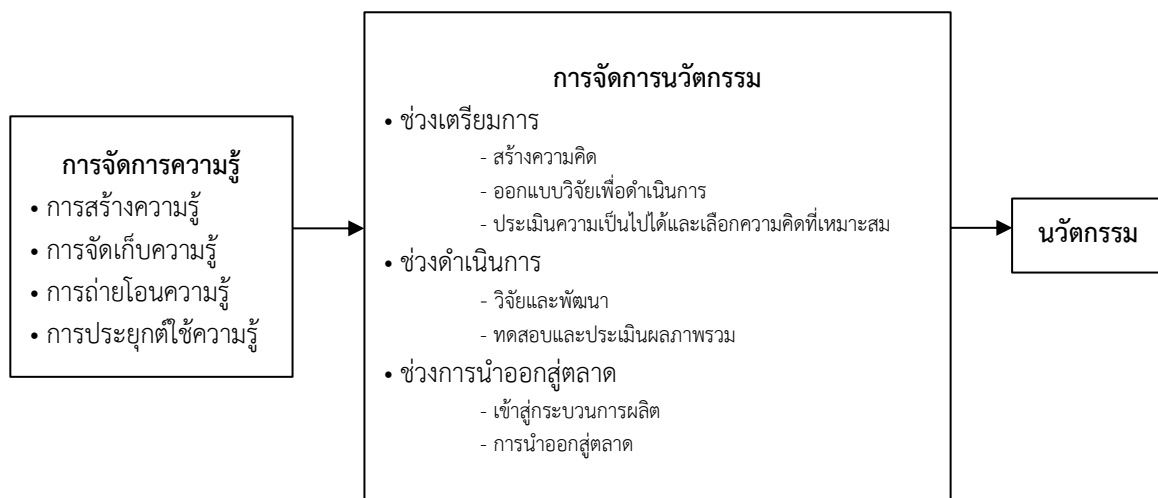
3.2 การแบ่งปันความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของตัวปลา เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้หรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้เขียนเห็นว่ากระบวนการนี้ถือเป็นหัวใจของการจัดการความรู้ ซึ่งจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับอาศัยความร่วมมือของบุคลากร เต็มใจแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน

3.3 การสร้างสินทรัพย์ความรู้ ส่วนของหางปลาเกี่ยวข้องกับการสร้างคลังความรู้หรือชุมชนความรู้ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งการสกัดความรู้ออกมาจากชุมชนความรู้ เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปจัดเก็บและนำไปใช้ต่อ ในการสร้างสินทรัพย์ความรู้นั้นจำเป็นต้องมีการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ที่เรียกว่าชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) และเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ โดยอาจใช้สร้างเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยในการเผยแพร่ความรู้สำหรับการนำไปใช้ประโยชน์ต่อ ๆ ไป

**โดยสรุป** กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วยการสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการประยุกต์ใช้ความรู้ การสร้างความรู้ใช้แนวทางของการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก การผสมผสาน และการปรับเปลี่ยนสู่ภายใน ตามแนวคิดวงจรความรู้ SECI Model และสามารถจัดเก็บ ถ่ายโอน ประยุกต์ใช้ความรู้ได้โดยอาศัยโมเดลปลาหู ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์ความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการสร้างสินทรัพย์ความรู้

#### บทบาทของการจัดการความรู้ในการสร้างนวัตกรรม

การจัดการความรู้มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างนวัตกรรมในองค์กร โดยพิจารณาได้จากความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการจัดการความรู้ อันประกอบด้วยกระบวนการสร้าง จัดเก็บ ถ่ายโอน และประยุกต์ใช้ความรู้กับการจัดการนวัตกรรมในองค์กร ทั้งในช่วงเตรียมการ ช่วงดำเนินการ และช่วงการนำออกสู่ตลาด (Mardani et al., 2018: 12; Areed, Salloum, & Shaalan, 2020: 143; Gardeazabal et al., 2021: 1; สมชาย นำประเสริฐชัย, 2558: 117) ดังความสัมพันธ์ในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 บทบาทของการจัดการความรู้ในการสร้างนวัตกรรม

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียน

1. ช่วงเตรียมการ การสร้างความคิดเกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้ การระบุนวัตกรรมภายในและการแสวงหาความรู้จากภายนอกมาใช้เพื่อเริ่มต้นความคิดพัฒนาหรือต่อยอดไปสู่นวัตกรรม โดยนำความรู้มาออกแบบการวิจัยเพื่อดำเนินการ นำความรู้ที่หลากหลายมาใช้ในกระบวนการวิจัยและการดำเนินการ บางองค์กรแสวงหาความรู้จากภายนอก หรือนำความรู้ที่จัดเก็บไว้กลับมาใช้ใหม่ในขั้นของการวิจัยและพัฒนา ซึ่งจะต้องประเมินความเป็นไปได้และเลือกความคิดที่เหมาะสม ในการประเมินความเป็นไปได้จำเป็นที่จะต้อง

ประสบการณ์ ดังนั้นหากองค์กรไม่สามารถดำเนินการเองได้ อาจจำเป็นต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก อย่างไรก็ตาม การประเมินเพื่อสร้างนวัตกรรมโดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกนั้นมีความเสี่ยงในเรื่องความลับทางธุรกิจ

2. ช่วงดำเนินการ ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา เป็นช่วงที่องค์การบูรณาการความรู้เพื่อใช้แก้ไขปัญหาหรือพัฒนาสิ่งที่องค์การต้องการ หรือดึงความรู้จากภายนอกเข้ามาช่วยสร้างนวัตกรรมที่หลากหลายขึ้น มีการจัดเก็บความรู้ที่ได้จากทุกขั้นตอนของการวิจัยและพัฒนา เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงหรือทำซ้ำได้ ส่วนการทดสอบและประเมินภาพรวมต้องอาศัยความรู้ในการทดสอบผลิตภัณฑ์ต้นแบบ พิจารณาจุดด้อยจุดเด่น และความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ข้อมูลที่ได้นี้จะถูกนำมาใช้ในการพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์จริงต่อไป

3. ช่วงการนำออกสู่ตลาด สำหรับช่วงการนำออกสู่ตลาดในขั้นตอนกระบวนการผลิต องค์การอาจถ่ายทอดความรู้ให้กับพันธมิตรทางธุรกิจที่เป็นโรงงานผลิต ดำเนินการแปลงผลิตภัณฑ์ต้นแบบให้กลายเป็นนวัตกรรมหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เหมาะสมกับการใช้งานจริง ขั้นตอนนี้ผู้เชี่ยวชาญจึงมีความเห็นว่าการถ่ายทอดความรู้กลไกสำคัญที่จะนำไปสู่การนำนวัตกรรมออกสู่ตลาด ใช้ความรู้เกี่ยวกับการผลักดันผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด นำไปขายหรือใช้จริง

**โดยสรุป** การจัดการความรู้จะช่วยสนับสนุนกระบวนการสร้างนวัตกรรม โดยแต่ละขั้นตอนนี้จะมีกิจกรรมของการจัดการความรู้แฝงอยู่ และมีบทบาทสำคัญมากขึ้นแตกต่างกันออกไป องค์การที่มีระบบการจัดการความรู้ที่ดีจึงมีความสามารถที่ดีขึ้นในการที่จะสร้างนวัตกรรมจนออกสู่ตลาด หรือใช้ปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การให้ดียิ่งขึ้น

### **ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม**

ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การภาวะผู้นำ กลยุทธ์องค์การ การสร้างเครือข่าย โครงสร้างและการจูงใจ (Hansen, Nohria, & Tierney, 1999: 106; Swan et al., 1999: 262; Bolisani & Bratianu, 2017: 233; Lam et al., 2021: 1; บุญอนันต์ พิณภัทรทรัพย์, 2552: 133; กัลยารัตน์ ธีระธนชัยกุล, 2557: 134; สมชาย นำประเสริฐชัย, 2558: 55; ภาคภูมิ มิ่งมิตร, 2560: 9) รายละเอียด ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การ คือ ความคิด ความเชื่อร่วมกันของบุคลากรในองค์การ วัฒนธรรมที่สร้างความสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ วัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม (collaborative culture) ซึ่งสะท้อนจากการที่พนักงานในองค์การมีทัศนคติหรือมีความคิดเชิงบวกเกี่ยวกับการจัดการความรู้ พนักงานมีความยินดีที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ไม่หวงข้อมูล ชอบที่จะเรียนรู้และแบ่งปัน ลักษณะของพนักงานเหล่านี้จะทำให้การมีส่วนร่วมเกิดขึ้นได้ง่าย และกลายเป็นแรงผลักดันที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ วัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วมพัฒนาต่อไปสู่วัฒนธรรมองค์การแบบทีมงาน (teamwork culture) ซึ่งเป็นอีกหนึ่งวัฒนธรรมองค์การที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ โดยผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า วัฒนธรรมนี้สังเกตได้จากพนักงานที่ให้ความร่วมมือกับการทำงานเป็นทีม มีวิจารณ์ญานร่วมกันว่ากำลังทำงานอะไร และมีพลังผลักดันจะดำเนินการต่าง ๆ ให้ดีขึ้น พนักงานจะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอยู่เสมอ มีการอภิปรายถึงทางเลือกต่าง ๆ ในการทำงาน และมีความสามารถในการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง พนักงานมักนำผลสำเร็จหรือความผิดพลาดของการทำงานมาเป็นบทเรียนเพื่อการเรียนรู้และแก้ไขปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเปิด (open culture) มักประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างนวัตกรรม เนื่องจากองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเปิด พนักงานจะไว้วางใจกัน ยินดีที่จะประสาน

ทำงานร่วมกัน พร้อมทั้งจะเรียนรู้ และยอมรับในความสามารถของกันและกัน คุณลักษณะเหล่านี้ทำให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์การมีขีดความสามารถในการสร้างนวัตกรรม

2. ภาวะผู้นำ การจัดการความรู้ต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ผู้นำมีบทบาทในการกำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้ กำกับและติดตามการดำเนินการจัดการความรู้ และเป็นแบบอย่างให้กับพนักงานให้เข้าใจ ตระหนัก และเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของการจัดการความรู้ กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง เป็นรูปธรรม และต่อเนื่องจนสร้างความสำเร็จในการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน และความสำเร็จให้กับองค์กร

3. กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ที่นำไปสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้ คือกลยุทธ์การเข้ารหัส มุ่งเน้นการจัดการความรู้แบบชัดแจ้ง และกลยุทธ์ส่วนบุคคล มุ่งเน้นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง หรือกลยุทธ์ชุมชน ซึ่งให้ความสำคัญกับความรู้ภายในองค์กร มุ่งเน้นการพัฒนาพนักงาน และเป็นการสร้างความรู้จากภายใน กลยุทธ์เครือข่าย ให้ความสำคัญกับความรู้ภายนอกองค์กร ในการจัดการความรู้จึงมักสร้างพันธมิตรเพื่อแสวงหาแลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้ และกลยุทธ์ทางปัญญา โดยการใช้เครื่องมือต่าง ๆ สนับสนุนการจัดการความรู้ โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้เกิดความสะดวกในการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอน จัดเก็บ และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ โดยที่องค์กรนำกลยุทธ์เหล่านี้ไปใช้ร่วมกันเพื่อสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้น

4. การสร้างเครือข่าย (network) เครือข่ายจะส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เครือข่ายของการจัดการความรู้อาจเป็นการรวมกลุ่มคน หรือใช้เครือข่ายเสมือน เช่น อินทราเน็ต เพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้กันในลักษณะตัวต่อตัว ทำให้เกิดเป็นชุมชนที่มีความสนใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างต่อเนื่อง เครือข่ายที่มีปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องนั้นจะประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้และส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม

5. โครงสร้างและการจูงใจ โครงสร้างที่ดีคือ การแบ่งบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของพนักงานในการจัดการความรู้ให้มีความชัดเจน รวมทั้งมีการสื่อสาร ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ แนวปฏิบัติ และการดำเนินงานให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึง เป็นที่เข้าใจร่วมกันจนเกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานในการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร ขณะที่การจูงใจเกี่ยวกับวิธีการที่องค์กรนำมาใช้เพื่อกระตุ้นให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ เป็นการตอบแทนให้กับพนักงาน โดยอาจให้เงินพิเศษ หรือปรับเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นผลมาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้นและสืบเนื่องมาจากการจัดการความรู้ขององค์กร

**โดยสรุป** ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม ได้แก่ วัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม วัฒนธรรมแบบทีมงาน และวัฒนธรรมแบบเปิด รวมทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การเข้ารหัส กลยุทธ์ชุมชน การสร้างเครือข่ายเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ โครงสร้างองค์กรที่มีความชัดเจน และการจูงใจโดยตอบแทนพนักงานที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

### **แนวทางการเสริมสร้างนวัตกรรมองค์กรด้วยการจัดการความรู้**

องค์กรสามารถปรับใช้กลยุทธ์การเข้ารหัส (codification strategy) และกลยุทธ์ส่วนบุคคล (personalization strategy) มาเป็นแนวทางในการเสริมสร้างนวัตกรรมองค์กร (Thang & Tuan, 2020:2; Hansen et al., 1999: 106; สมชาย นำประเสริฐชัย, 2558: 52) รายละเอียดดังนี้

1. กลยุทธ์การเข้ารหัส กลยุทธ์นี้ให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์จากความรู้แบบชัดแจ้ง มุ่งเน้นการทำให้พนักงานเข้าถึงความรู้ได้ง่าย และนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวก พนักงานสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงงาน การแก้ไขปัญหาการทำงานในแนวทางใหม่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยทั่วไปองค์กรการได้รวบรวมความรู้เข้ามาจัดเก็บหรือบันทึกลงในสื่อหรือฐานข้อมูลขององค์กร ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่ากลยุทธ์การเข้ารหัสเป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนการจัดการความรู้นั้นเอง

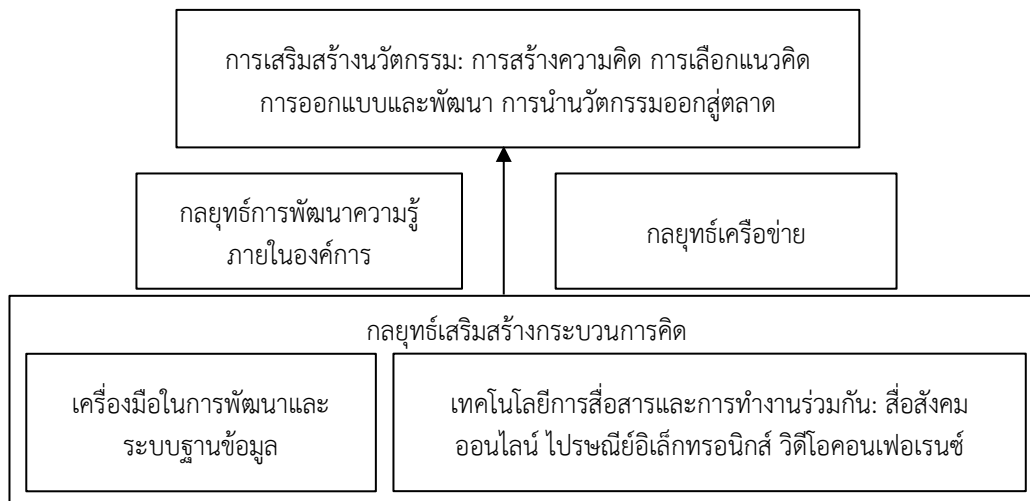
2. กลยุทธ์ส่วนบุคคล กลยุทธ์นี้มุ่งเน้นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง หรือที่แฝงอยู่ในพนักงานแต่ละคน ดังนั้นในการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างนวัตกรรม องค์กรจึงดำเนินการสร้างเครือข่ายของพนักงานในองค์กร โดยอาจเป็นการทำงานข้ามสายงาน การหมุนเวียนงาน การทำงานเป็นทีม การพบปะพูดคุยที่ไม่เป็นทางการ และการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ การดำเนินการดังกล่าวนี้มีขึ้นเพื่อต้องการให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคมภายในองค์กร อันจะส่งผลให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน แม้กลยุทธ์นี้จะไม่ได้มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ แต่ในทางปฏิบัติอาจนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยสร้างช่องทางการสื่อสาร การแลกเปลี่ยน หรือการถ่ายโอนความรู้ของพนักงานผ่านชุมชนเสมือนจริง เช่น บล็อก ห้องสนทนา กระดานข่าว และพอดแคสต์ เป็นต้น องค์กรใช้ข้อได้เปรียบของเทคโนโลยีสารสนเทศดังกล่าวนี้เพื่อรวมตัวกัน พบปะ และแลกเปลี่ยนความรู้กันของสมาชิกในองค์กร

นอกจากนี้ การเสริมสร้างนวัตกรรมในองค์กรสามารถบูรณาการกับการจัดการความรู้ โดยกลยุทธ์ 3 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาความรู้ภายในองค์กร (in-house knowledge development strategy) กลยุทธ์เครือข่าย (network strategy) และกลยุทธ์เสริมสร้างกระบวนการคิด (cognitive strategy) มาเป็นตัวผลักดันนวัตกรรม (ดูภาพที่ 5 ประกอบ)

1. กลยุทธ์การพัฒนาความรู้ภายในองค์กร มุ่งเน้นการสร้างและบูรณาการความรู้ภายในหน่วยงาน โดยส่วนใหญ่ตั้งฝ่ายหรือแผนกวิจัยและพัฒนาเป็นหน่วยงานหลักเพื่อการขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กร

2. กลยุทธ์เครือข่าย ให้ความสำคัญกับการดึงความรู้จากหน่วยงานภายนอกเข้ามาเสริมสร้างศักยภาพด้านนวัตกรรม โดยทั่วไปองค์กรมักทำการจ้างที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก และอาศัยความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องร่วมกันพัฒนาองค์ความรู้และต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรม

3. กลยุทธ์เสริมสร้างกระบวนการความคิด กลยุทธ์นี้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเข้ามาเป็นเครื่องมือสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม โดยอาจทำในรูปแบบของคลังความรู้หรือฐานข้อมูล เพื่อช่วยจัดเก็บความรู้ต่าง ๆ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาเป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนความรู้กันระหว่างพนักงานในองค์กรและสมาชิกอื่นทำให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างสมาชิกได้อย่างสะดวก นำความรู้นั้นมาต่อยอดสร้างสรรค์เป็นนวัตกรรม



**ภาพที่ 5** การเสริมสร้างนวัตกรรมในองค์กรด้วยการจัดการความรู้  
**ที่มา:** ปรับจาก สมชาย นำประเสริฐชัย, 2558: 152; Thang & Tuan, 2020:3

กลยุทธ์ทั้ง 3 ประการนี้สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางเสริมสร้างนวัตกรรม โดยบูรณาการกับกระบวนการพัฒนานวัตกรรม (Mardani et al., 2018: 12; Areed, 2020: 143; สมชาย นำประเสริฐชัย, 2558: 154-158) ดังนี้

1. การสร้างความคิด ความคิดที่นำมาซึ่งนวัตกรรมต้องเป็นเรื่องใหม่ หรือการทำสิ่งเดิมให้ดีขึ้น หรือสามารถนำมาปรับใช้ในบริบทของธุรกิจที่ต่างออกไปได้กว้างขวางขึ้น โดยทั่วไปความคิดใหม่ ๆ มักเกิดขึ้นจากผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการ ดังนั้นหากผู้บริหารหรือเจ้าของเป็นนักคิดที่มีความสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ เรียนรู้ตลอดเวลา นวัตกรรมในองค์กรมักเกิดขึ้นได้ง่ายกว่าองค์กรที่มีผู้บริหารในลักษณะตรงกันข้าม อย่างไรก็ตาม ความคิดใหม่ ๆ อาจมาจากพนักงานในทุกระดับขององค์กร ดังนั้นในการสร้างความคิดเพื่อต่อยอดให้กลายเป็นนวัตกรรม องค์กรจึงต้องเน้นการให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการคิด การตัดสินใจ หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ความคิดที่บูรณาการหลายแหล่งจะทำให้การพัฒนานวัตกรรมในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ หากองค์กรได้นำความคิดใหม่ ๆ จากพันธมิตร เช่น ผู้จัดส่งวัตถุดิบ ตัวแทนจำหน่าย หรือลูกค้าเข้ามามีใช้ในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรด้วยแล้วจะทำให้สามารถพัฒนาหรือต่อยอดนวัตกรรมออกสู่การตลาด ซึ่งเป็นขั้นตอนถัด ๆ ไปนั้นประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

2. การเลือกแนวคิด ความคิดที่มีอยู่จะต้องถูกประเมินและตัดสินใจ นำมาเป็นแนวคิดในการออกแบบและพัฒนานวัตกรรม ในขั้นตอนนี้จึงต้องใช้ความรู้และประสบการณ์เข้ามาพิจารณาเลือกแนวคิดที่เหมาะสมมากที่สุด โดยองค์กรอาจขอความคิดเห็นจากที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญ หรือพันธมิตรทางธุรกิจ โดยมีการพิจารณาความเป็นไปได้ทางการตลาดเข้ามาประกอบร่วมกับข้อมูลด้านการเงิน บุคลากร และเทคโนโลยีที่จะนำมาใช้สร้างนวัตกรรม ผ่านการประชุมร่วมกันของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลที่ประกอบร่วมกันนั้นจะบ่งชี้ถึงความเป็นไปได้ที่จะทำให้นวัตกรรมเกิดขึ้นและมีประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ต่อไป

3. การออกแบบและพัฒนา เมื่อตัดสินใจเลือกแนวคิดที่จะพัฒนานวัตกรรมได้แล้วจึงเข้าสู่ขั้นตอนการออกแบบและพัฒนานวัตกรรม โดยต้องกำหนดแผนการดำเนินงานที่ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ และตารางเวลาที่ชัดเจน มีการแบ่งงานกันทำ เช่น งานออกแบบ งานพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้นแบบ งานทดสอบผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ในขั้นตอนนี้จึงต้องคัดเลือกพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในแต่ละงานมารับผิดชอบร่วมกัน อย่างไรก็ตาม หากองค์กรมีข้อจำกัดด้านบุคลากร องค์กรอาจใช้วิธีการหมุนเวียนพนักงานที่ทำงาน

อยู่ในภาคส่วนต่าง ๆ มาเรียนรู้ในการโครงการพัฒนานวัตกรรม เพื่อช่วยให้เกิดการถ่ายทอดความรู้การทำงาน นำไปสู่ความสามารถในการทดแทนการทำงาน หรือการช่วยเหลือกันจนสิ้นสุดโครงการ

4. การนำนวัตกรรมออกสู่ตลาด ขั้นตอนนี้นับว่าเป็นขั้นตอนที่ยากและสำคัญมากที่สุด โดยเฉพาะในองค์กรขนาดเล็ก ถือเป็นเรื่องยากที่จะนำนวัตกรรมออกสู่ตลาดให้เป็นที่ยอมรับ ดังนั้นผู้เขียนจึงเห็นว่า องค์กรควรสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ โดยเฉพาะงานด้านการขายและการตลาด เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมออกมาใช้ในเชิงพาณิชย์

**โดยสรุป** การเสริมสร้างนวัตกรรมผ่านการจัดการความรู้ที่อาศัยกลยุทธ์การเข้ารหัส และกลยุทธ์ส่วนบุคคล บูรณาการร่วมกับกลยุทธ์นวัตกรรม ทั้งในส่วนของกลยุทธ์การพัฒนาความรู้ภายในองค์กร กลยุทธ์เครือข่าย และกลยุทธ์เสริมสร้างกระบวนการคิด เพื่อประโยชน์ในการสร้างความคิดใหม่ ๆ การเลือกแนวคิดที่เหมาะสม การออกแบบและพัฒนา จนกระทั่งนำนวัตกรรมออกสู่ตลาด

## บทสรุป

ความรู้ หมายถึง สารสนเทศที่มีคุณค่าซึ่งได้นำประสบการณ์ของมนุษย์มาวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหาและสนับสนุนการทำงาน ช่วยให้องค์การดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยที่ความรู้นั้นแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้แบบชัดแจ้ง และความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการสร้าง จัดเก็บ ถ่ายโอน และประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อพัฒนาองค์การและสร้างสรรค์นวัตกรรม การจัดการความรู้ได้ถูกนำมาใช้ส่งเสริมการพัฒนาวัฒนธรรมในองค์กร โดยใช้กลยุทธ์การเข้ารหัส และกลยุทธ์ส่วนบุคคล บูรณาการร่วมกับกลยุทธ์นวัตกรรม ทั้งในส่วนของกลยุทธ์การพัฒนาความรู้ภายในองค์กร กลยุทธ์เครือข่าย และกลยุทธ์เสริมสร้างกระบวนการคิด เพื่อประโยชน์ในการสร้างความคิดใหม่ ๆ การเลือกแนวคิดที่เหมาะสม การออกแบบและพัฒนา จนกระทั่งนำนวัตกรรมออกสู่ตลาด ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ กลยุทธ์องค์กร การสร้างเครือข่าย โครงสร้างและการจูงใจ

## เอกสารอ้างอิง

- กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล. (2557). การจัดการความรู้...ปัจจัยสู่ความสำเร็จ. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 5 (พิเศษ), 134-144.
- จิระพงศ์ เรืองกุล. (2557). ชุมชนนักปฏิบัติ: แนวทางการจัดการความรู้เพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น*, 7(2), 16-27.
- ชมพู เนินหาด, สุชาดา นิมวัฒนากุล และปาลีรัฐญ์ ฐาสิริสวัสดิ์. (2561). การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาตน พัฒนางานอย่างสร้างสรรค์: กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี. *วารสารวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี*, 29(2), 217-230.
- ณิชานัช เกตุมุกดา และประไพศรี สุทัศน์ ณ อยุธยา. (2560). การเพิ่มสมรรถนะองค์กรการผลิตโดยการสร้างองค์กรนวัตกรรมผ่านการจัดการความรู้. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 15(2), 91-100.
- นลวิษฐ์ ขุนลา และเกษราภรณ์ สุดตาพงศ์. (2558). การจัดการความรู้สู่การสร้างองค์การที่ประสบความสำเร็จ. *วารสารนักบริหาร*, 35(1), 133-141.
- บุญอนันต์ พินัยทรัพย์. (2552). องค์การกับการจัดการความรู้: ศึกษาองค์การที่ประสบความสำเร็จในภาคธุรกิจ. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 49(1), 127-156.
- ประพนธ์ ผาสุกยัด. (2550). *การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ*. กรุงเทพฯ: ไยไหม.
- พยัต วุฒิรงค์. (2555). *สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ไพแลป สตูดิโอ. (18 พฤศจิกายน 2564). ระบบ Help Desk คืออะไร มีประโยชน์อย่างไร. สืบค้นจาก <https://www.pilabstudio.com/blog/ระบบ-help-desk/>
- ภาคภูมิ มิ่งมิตร. (2560). ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ของรัฐสภา. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 9(1), 1-16.
- สมชาย นำประเสริฐชัย. (2558). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ อรรถจน์ บัณฑิตย์ และจาตุรนต์ ชุติธรพงษ์. (2556). การจัดการความรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมของบุคลากรสายปฏิบัติการวิชาชีพของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 53(1), 1-36.
- สัญญา เคนาภูมิ. (2557). การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์โดยวิธีการจัดการความรู้. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 5(2), 13-32.
- สามารถ อัยกร. (2559). การจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษา. *วารสารบัณฑิตศึกษา*. 13(61), 21-29.
- เสรี พงศ์พิศ. (2553). *ปฏิรูปสังคมไทย*. กรุงเทพฯ: เจริญวิทย์การพิมพ์.
- ัทัญญา อัครนิเวศน์ วรณวิภา พัวศิริ และปวีตร เลิศธรรมเทวี. (2559). การบริหารจัดการเก็บค่าลิขสิทธิ์ของงานวรรณกรรมบนสื่อดิจิทัล. *วารสารรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์*, 5(1), 232-252.
- อุทัย ปริญญาสุทธินันท์. (2561). *การจัดการชุมชน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

#### ภาษาอังกฤษ

- Abbas, J., Zhang, Q., Hussain, I., Akram, S., Afaq, A., & Shad, M. A. (2020). Sustainable innovation in small medium enterprises: The impact of knowledge management on organizational innovation through a mediation analysis by using SEM approach. *Sustainability*, 12, <https://doi:10.3390/su12062407>
- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elci, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4, 104-114.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundation and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The effect of strategic human resource and knowledge management on sustainable competitive advantages at Jordanian universities: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability*, 13, <https://doi.org/10.3390/su13158445>
- Anshari, M., & Hamdan, M. (2022). Understanding knowledge management and upskilling in fourth industrial revolution: Transformational shift and SECI model. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(3), 373-393.
- Areed, S., Salloum, S. A., & Shaalan, K. (2020). The role of knowledge management processes for enhancing and supporting innovative organizations: A systematic review. *Studies in Systems, Decision and Control*, 143-161. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-47411-9\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-47411-9_8)
- Bolisani, E., & Bratianu, C. (2017). Knowledge strategy planning: An integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics. *Journal of Knowledge Management*. 21(2), 233-253.



- Chong, S. C., & Choi, Y. S. (2005). Critical factors of knowledge management implementation success. *Journal of Knowledge Management Practice*, 6(3), 21-37.
- Dalkir, K. (2017). *Knowledge management in theory and practice*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Demarest, M. (1997). Understanding knowledge management. *Long Range Planning*, 30(3), 374-384.
- Ferrira, J., Mueller, J., & Papa, A. (2020). Strategic knowledge management: Theory, practice and future challenges. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 121-126.
- Gardeazabal, A., Lunt, T., Jahn, M. M., Verhulst, N., Hellin, J., & Govaerts, B. (2021). Knowledge management for innovation in agri-food systems: a conceptual framework. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-13. DOI: 10.1080/14778238.2021.1884010
- Giudice, M. D., & Peruta, R. D. (2016). The impact of IT-based knowledge management systems on internal venturing and innovation: A structural equation modeling approach to corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 20(3), 484-498.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, March-April, 106-116.
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., Tran, K. (2021). The relation among organization culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(66), 1-16.
- Lopez-Cabarcos, M. A., Srinivasan, S., & Vázquez-Rodríguez, P. (2020). The role of product innovation and customer centricity in transforming tacit and explicit knowledge into profitability. *Journal of Knowledge Management*, 24(5), 1037-1057.
- Mardani, A., Nikoosokhanb, S., Moradib, M., & Doustarb, M. (2018). The relationship between knowledge management and innovation performance. *Journal of High Technology Management Research*, 29, 12-26.
- Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Carayannis, E. G. (2017). On the path towards open innovation: Assessing the role of knowledge management capability and environmental dynamism in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 21(3), 553-570.
- Mazorodze, A. H., & Buckley, S. (2019). Knowledge management in knowledge intensive organisations: Understanding its benefits, processes, infrastructure and barriers. *South African Journal of Information Management*, 21(1), <https://doi.org/10.4102/sajim.v21i1.990>
- Migdadi, M. M (2020). Knowledge management, customer relationship management and innovation capabilities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(1), 111-124.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledgecreation, *California Management Review*, 40(3), 40-54.

- Meeuwesen, B., & Berends, H. (2007). Creating communities of practices to manage technological knowledge: An evaluation study at Rolls-Royce. *European Journal of Innovation Management*, 10(3), 333-347.
- Obeidat, B. Y., & Al-Suradi, M. M. (2016). The impact of knowledge management on innovation: An empirical study on Jordanian consultancy firms. *Management Research Review*, 39(10), 1214-1238.
- Thang, N. N., & Tuan, P. A. (2020). Knowledge acquisition, knowledge management strategy and innovation: An empirical study of Vietnamese firms. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1786314, DOI: 10.1080/23311975.2020.1786314