

## บทความ: นวัตกรรมและการใช้ IT ในการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) เป็นเรื่องของการผสมผสานระหว่างการปฏิบัติงานกับการเรียนรู้ทั้งแบบมีโครงสร้างและไม่มีโครงสร้าง มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพทั้งขององค์กรและตัวบุคคลให้รับกับการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง (David Simmonds and Cec Pedersen, 2006) การจะทำตามที่ได้กล่าวนี้ได้ HRD จะต้องสามารถสนองตอบการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งในธรรมชาติของตัวงานเองและในวิธีการทำงาน

การพัฒนาด้านเทคโนโลยีโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านคอมพิวเตอร์ ซึ่งได้กลายมาเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการติดต่อสื่อสารและการประมวลผล ได้ทำให้วิธีการทำงานเปลี่ยนไปทั้งในด้านการผลิตสินค้าหรือบริการและการบริหารงาน องค์กรมีขนาดเล็กลง มีการใช้ระบบเครือข่ายเพื่อกระจายการทำงานและความเสี่ยงมากขึ้น คนที่มีความรู้และประสบการณ์มีการเปลี่ยนงานสูงขึ้นเพื่อแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้และการทำงานที่มีค่าตอบแทนสูงกว่า ความจำเป็นในการที่จะต้องมีระบบการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่กระจัดกระจายในองค์กรมาจัดระบบ และ พัฒนาให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ โดยจัดช่องทางเข้าถึงความรู้ให้สะดวก รวดเร็ว และทั่วถึงเพื่อให้บุคลากรนำความรู้ ไปพัฒนาการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด หรือที่เรียกว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในทุกองค์กร

การจัดการความรู้ซึ่งเป็นระบบบริหารความรู้ในองค์กรก็มีนวัตกรรมในตัวของมันเอง มีพัฒนาการทั้งในรูปแบบของการใช้เทคโนโลยีและการปรับเปลี่ยนแนวความคิดด้านการบริหารจัดการ ในบทความนี้จะได้นำเสนอเป็นสองส่วนคือการใช้ IT ในการจัดการความรู้ และนวัตกรรมด้านความคิดของการจัดการความรู้ ซึ่งส่วนส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

**วิธีการจัดการความรู้** มีผู้ให้หลักการหรือวิธีการในการจัดการความรู้ให้เป็นระบบไว้มากมาย แต่ผู้เขียนขอใช้แนวทางของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (อ้างถึงใน Administrator, 2007) ซึ่งมีความชัดเจนและครอบคลุมตั้งแต่การบ่งชี้จนถึงการเรียนรู้ เป็นขั้นตอน คือ

1. **การบ่งชี้ความรู้** หน่วยงานต้องสำรวจความรู้ที่บุคลากรจำเป็นต้องใช้เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย โดยสำรวจว่า เราต้องการความรู้อะไร และที่มีอยู่เพียงพอหรือไม่
2. **การสร้างและแสวงหาความรู้** เมื่อสำรวจแล้วเห็นว่าความรู้ที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ก็ต้องไปแสวงหามาเพิ่มเติมให้ได้ครบถ้วนสมบูรณ์ มากที่สุด
3. **การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ** เมื่อได้ความรู้มาเพียงพอแล้วก็นำมาจัดหมวดหมู่ให้ชัดเจน และจัดเก็บไว้ในรูปแบบต่างๆ ทั้ง เอกสาร หนังสือ เทป วีซีดี เป็นต้น
4. **การประมวลและกลั่นกรองความรู้** ต้องนำความรู้ที่จัดเก็บเป็นหมวดหมู่ไว้แล้วมาทบทวน กลั่นกรอง ให้มีความทันสมัย
5. **การเข้าถึงความรู้** ต้องมีการจัดช่องทางเผยแพร่ความรู้ทางช่องทางต่างๆ ที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึง ความรู้ได้สะดวก รวดเร็ว และทั่วถึง
6. **การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้** จัดกิจกรรมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice หรือ Cop.), การสอนงาน (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นต้น
7. **การเรียนรู้** กำหนดให้บุคลากรในองค์กรต้องใช้ KM เข้ามาช่วยในการทำงานเพื่อผลงานที่มีประสิทธิภาพ โดยอาจกำหนดเป็นนโยบาย จากผู้บริหารขององค์กรก็ได้

## การจัดการความรู้ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) คน ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำ ความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
- 2) เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำ ความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น
- 3) กระบวนการความรู้ เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

## การใช้ IT ในการจัดการความรู้

IT มีความจำเป็นและมีประโยชน์อย่างมากต่อการจัดการความรู้ โดยเฉพาะการจัดการความรู้ที่เป็น ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) แต่ การจัดการความรู้ถ้าจะให้ดีที่สุดจะต้องมีการจัดการความรู้ทั้งสองแบบ คือ จัดการความรู้ชัดแจ้ง โดยใช้ 2T (Tool and Technology) กับการจัดการความรู้ในคน (Tacit Knowledge) โดยการใช้ 2P (Process and People) ในลักษณะที่สมดุลที่เรียกว่าการจัดการความรู้แบบไม่รู้จักจบ (อิสรชน, 2008)

กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่ใช้ทั้งการนำด้วย IT และการนำด้วยคนนี้ เรียกว่ากลยุทธ์การจัดการความรู้แบบ Hybrid (ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2549)

### 1. กลยุทธ์ที่นำด้วย IT

หน่วยงานส่วนใหญ่ที่นำการจัดการความรู้มาใช้ในระยะแรกมักใช้ IT เป็นตัวนำในการจัดการความรู้โดยเห็นว่าจะเป็นวิธีที่ทำให้ได้ information เป็นปริมาณมากและเร็ว ถือเป็นความก้าวหน้าที่มองเห็นและจับต้องได้ เป็นการมอง information ว่าเป็น knowledge การจัดการความรู้ในยุคต้นๆแท้จริงแล้วจึงเป็นการจัดการข้อมูล (Information Management) แทนที่จะเป็นการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทั้งนี้เพราะแม้จะมีการจัดข้อมูลให้เป็นระบบอย่างไร แต่ตัวข้อมูลเองจะล้าสมัยไปภายในเวลาไม่นาน การใช้กลยุทธ์ที่นำด้วย IT ไม่ใช่สิ่งที่ผิด แต่ต้องนำกลยุทธ์ที่นำด้วยคนมาใช้ควบคู่กัน ด้วยการแบ่งปัน แต่การแบ่งปันที่ว่านี้ไม่ใช่แบ่งกันใช้ข้อมูล แต่เป็นการนำข้อมูลมาแบ่งกันคิดในรูปของชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP)

### 2. กลยุทธ์ที่นำด้วยคน

ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) จะแปลงเนื้อหา (Content) ที่อยู่ในข้อมูล ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ให้สอดคล้องกับบริบท (Context) และเกิดเป็นเครือข่ายความรู้ (Knowledge Network) ที่เหมาะกับองค์กร

## การนำ IT ไปใช้ในการจัดการความรู้

Leif Edvinsson (อ้างถึงในผู้จัดการรายสัปดาห์, 2550) เจ้าของทฤษฎี Intellectual Capital (IC) มีแนวคิดที่เน้นการค้นหาแหล่งความรู้ที่มองไม่เห็นที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กร นับเป็นแนวคิดการจัดการองค์ความรู้ที่ไม่ได้แตกต่างจาก BA ของโนนากะ เท่าใดนัก แต่จะมีข้อแตกต่างอยู่ที่ BA จะเน้นที่การจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ด้วยเวทีแสดงความคิดเห็นในแบบของคนตะวันออก

หากว่า IC นั้นจะเน้นให้พนักงานและองค์กรค้นหาทรัพยากรที่เป็นแหล่งความรู้หรือกระบวนการคิด มองหาคุณค่าที่มีอยู่ในองค์กร แล้วนำมาจัดการฐานองค์ความรู้ รวบรวมให้กลายเป็นสังคมของความรู้ในองค์กรที่เป็นระบบโดยใช้สารสนเทศเข้ามาช่วยให้ถึงเป้าหมาย Mr. Edvinsson กล่าวถึงแนวโน้มที่เปลี่ยนไปของ KM (KM version 2) ว่า นอกจากจะเป็นลูกครึ่งไอทีกับกลยุทธ์ที่ดึงความรู้แบบคนต่อคนแล้ว ทิศทางต่อไปของการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรจะเป็นการ

สร้างชุมชนของความรู้มากขึ้น พร้อม ๆ กับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ใช้เก็บฐานความรู้ที่เกิดจากเครือข่ายระหว่างพนักงาน และองค์กร

การนำ IT มาใช้ในสถานะเป็นเครื่องช่วยสนับสนุน (enabling tool) การจัดการความรู้ มักใช้ระบบซอฟต์แวร์ซึ่งมีหลักปฏิบัติที่สำคัญ คือ

1. ผู้ป้อนข้อมูลควรเลือกข้อมูลที่สั้น กระชับ และเข้าใจง่าย ข้อมูลที่จัดเก็บจะแบ่งเป็นสองกลุ่มใหญ่ ๆ คือ กลุ่มที่อยู่ในรูปของ ข้อความ คำพูด ,เอกสาร เช่น คู่มือปฏิบัติงาน กระบวนการทำงานต่าง ๆ เป็นต้น อีกกลุ่มหนึ่งจะอยู่ในรูปของ ภาพ เสียง วีดีโอ

2. พนักงานในหน่วยงานต้องได้รับการอบรมให้มีความชำนาญในการค้นหาความรู้ในระบบซอฟต์แวร์

3. ให้ระบบซอฟต์แวร์ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลจากระบบอื่นๆ ที่มีข้อมูลในองค์กรเช่น e-mail, ERP ,CRM ,Web Board , Data Warehouse เป็นต้น ข้อมูลดังกล่าวต้องนำมาประมวลผล แบ่งกลุ่ม และจัดทำดัชนีเพื่อง่ายต่อการจัดเก็บและสืบค้น ข้อมูลที่มีอยู่ในระบบจะทวีมากขึ้นทุกวันตามปริมาณงานที่เกิดขึ้นในระบบต่างๆ หากการจัดการไม่มีประสิทธิภาพ ย่อมก่อให้เกิดปัญหาข้อมูลท่วม และไม่สามารถสร้างประโยชน์จากข้อมูลที่มีอยู่ได้ ความรู้เก่าที่ล้ำสมัยอาจยังเก็บอยู่ในระบบ ความรู้บางอย่างอาจจะไม่เคยมีการใช้งานในองค์กรนี้เลย

4. ให้ระบบซอฟต์แวร์ทำหน้าที่เป็นตัวกลางที่ทำให้เกิดการเชื่อมโยงและทำงานร่วมกัน ของผู้ที่ต้องการความรู้

5. หลังจากมีการรวบรวมความรู้อย่างเป็นระบบผ่านซอฟต์แวร์แล้ว

5.1 ควรรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขควบคู่กับประเมินความพึงพอใจของลูกค้าด้านบริการและตัวสินค้า

5.2 ต้องมีการวัดผลว่าการจัดการความรู้ในระบบซอฟต์แวร์ นั้นสามารถเพิ่มคุณค่าองค์ความรู้ของบุคลากรในแต่ละแผนกได้สอดคล้องกันมากน้อยเพียงไร เพื่อสร้างเครือข่ายที่ตื่นตัวในการถ่ายทอดความรู้อยู่เสมอ ตลอดจนเพิ่มความสนิทสนมระหว่างองค์กรกับลูกค้าเพื่อแลกเปลี่ยนความต้องการก่อให้เกิดความภักดีในการใช้สินค้า

การนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรนั้น ไม่ใช่การนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอีกระบบหนึ่งเข้ามาในองค์กร แต่เป็นการวางระบบจัดการองค์ความรู้ซึ่งต้องการปัจจัยหลายๆด้านในองค์กรเพื่อสนับสนุนระบบการจัดการความรู้ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการองค์ความรู้ ส่วนใหญ่มักจะมี **การปรับปรุงโครงสร้างภายใน** องค์กรเพื่อให้การติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างราบรื่น ลดการแบ่งแยก ตามระบบงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ซึ่งกันและกัน โครงสร้างที่ดีจะช่วยให้การทำงานไหลลื่นไปตามกระบวนการทำงานไม่ติดขัด

### ปัญหาในการใช้ IT ในการจัดการความรู้

ตัวความรู้เองเป็นนามธรรมไม่สามารถจับต้องได้ การจัดการความรู้จึงต้องไปทำกับกระบวนการจัดการความรู้ เช่น ไปจัดการที่กระบวนการจัดเก็บ การค้นหา การดูแล เป็นต้น กระบวนการจัดการความรู้เหล่านี้เองที่เป็นส่วนที่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการ ช่วยทำให้การจัดการกระบวนการเหล่านี้มีประสิทธิภาพดีกว่าการใช้คนเข้ามาทำและทำให้หลายองค์กรเข้าใจผิดว่าระบบการจัดการความรู้ ก็คือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการดำเนินการระบบการจัดการความรู้คือการเลือกซื้อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในองค์กร (สมชาย นำประเสริฐชัย และ พลิชฐ์ กาญจนสันต์เพชร, มปท) การจัดการความรู้ด้วยมุมมองเช่นนี้ทำให้เกิดข้อจำกัดในการดำเนินการจัดการความรู้หลายประการ ได้แก่

1. ทำให้มองระบบการจัดการความรู้เป็นเพียงการใส่ข้อมูลและจัดหมวดหมู่โดยคาดหวังว่าเทคโนโลยีของซอฟต์แวร์จะแก้ไขปัญหาในส่วนอื่นให้ได้

2. ความรู้หรือข้อมูลที่มีการใช้งานผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีแต่ความรู้แบบ Explicit Knowledge ส่วนประสิทธิภาพการทำงานซึ่งเป็นความรู้ที่สะสมอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ซึ่งมีคุณค่าและประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าความรู้แบบแรกกลับไม่ได้รับการบันทึกและจัดการเนื่องจากไม่ได้รับการถ่ายทอดออกมา ซึ่งถ้าความรู้ประเภทนี้ไม่ได้รับการแปลงให้เป็น Explicit Knowledge ก็จะเป็นข้อจำกัดของ IT ที่ไม่สามารถจัดการได้

### นวัตกรรมการจัดการความรู้

เมื่อ IT มีข้อจำกัดในการที่ไม่สามารถเข้าไปจัดการกับความรู้ที่อยู่ในตัวคน จึงจำเป็นต้องหาแนวคิดที่จะทำให้ Tacit Knowledge ทั้งหลายได้รับการถ่ายทอดออกมาให้มากที่สุด และเมื่อ Tacit Knowledge ได้กลายเป็น Explicit Knowledge แล้ว เมื่อนั้นความก้าวหน้าด้าน IT จึงจะสามารถทำหน้าที่ของมันได้

นวัตกรรมด้านความคิดที่สำคัญของการจัดการความรู้ (จุฬามาศ กริพานิช, 2551) ได้แก่

#### 1. สร้างวัฒนธรรมใหม่

เปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรซึ่งมีลักษณะเป็นการปิดกั้นการมีส่วนร่วม ให้เป็นการให้เกียรติและเคารพในความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับ กล่าวคือ

จาก	เป็น
● อำนาจ	● ความรู้
● การบริหารงานแบบควบคุม-สั่งการ	● บริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (People Empowerment) ให้พนักงานทุกระดับเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ ได้
● การไหลเวียนของความรู้หรือสารสนเทศจากการไหลขึ้นลงตามแท่งอำนาจ	● ไหลเวียนไปทุกทิศทุกทางภายในองค์กร
● ความหมายของคำว่า “ผู้นำ” จากการหมายถึง ผู้บริหารสูงสุด	● ทุกคนในองค์กร

#### 2. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร

ไม่ใช่ร่วมกันกำหนด แต่จะต้องร่วมกันตีความทำความเข้าใจให้ลึกซึ้งจนเกิดเป็นความผูกพัน เป็นความเชื่อและความศรัทธา เกิดสำนึกความเป็นเจ้าของขึ้นกับสมาชิกทุกคนในองค์กร เกิดความคิดที่จะสำรวจตัวเองว่ายังมีข้อบกพร่องอะไรที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุถึงจุดมุ่งหมายตามวิสัยทัศน์นั้น ข้อบกพร่องส่วนใหญ่ก็จะไม่พัวเรื่องความรู้ ทักษะ และประสิทธิภาพ ซึ่งหากบุคลากรเกิดสำนึกได้ถึงจุดอ่อนดังกล่าวได้ ก็จะทำให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตัวเองซึ่งให้ผลสำเร็จได้ดีกว่าการเกี่ยวเชืงขององค์กร

#### 3. สร้างและใช้ความรู้ในการทำงานและสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การเรียนรู้กับการปฏิบัติเป็นของคู่กัน องค์กรต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำความรู้มาใช้ในการทำงานอย่างเต็มที่ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องสร้างเวทีที่บุคลากรนั้น ได้มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขความเข้าใจที่ได้จากการเรียนรู้และที่ได้จากการปฏิบัติจริงให้ถูกต้อง เป็นการยกระดับความรู้ความสามารถขององค์กรและของบุคลากรไปพร้อมกัน

#### 4. ต่อยอด

ไม่ควรมุ่งหมายที่จะสร้างฐานความรู้ขององค์กรที่เริ่มจากศูนย์ เพราะเป็นการเสียเวลาและทำให้เกิดความสับสนแก่ผู้ปฏิบัติงาน ควรใช้การส่งเสริมต่อยอดบนพื้นฐานของการพัฒนาความรู้ร่วมกันไปในทิศทางเดียวกัน

#### 5. สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก

หา best practice ของเรื่องที่มีความสำคัญต่อการเรียนรู้และการดำเนินงานขององค์กร โดยเริ่มจากหน่วยงานภายในขององค์กรเองเพื่อให้เป็นตัวอย่าง ส่งเสริมกำลังใจให้หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จเพื่อขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นในองค์กร หรือในกรณีที่ไม่ในองค์กรไม่มีหน่วยงานใดประสบความสำเร็จ ก็ใช้วิธีไปดูงานจากหน่วยงานอื่นที่ประสบความสำเร็จแล้วนำมาบันทึก เผยแพร่ ทดลองปฏิบัติ และปรับปรุงให้เป็นขององค์กรเอง

#### 6. จัดพื้นที่หรือเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

พฤติกรรมของคนไทยมักไม่ค่อยกล้าแสดงออกแม้จะไม่เข้าใจ ไม่เห็นด้วย หรือมีความคิดเห็นอื่นที่ดีกว่า การจัดให้มีเวทีที่สามารถแสดงออกได้ไล่เลียงไปตาม โอกาสที่เหมาะสม เช่น ห้องพักที่หัวหน้างานจะได้มาพบปะพูดคุย สอบถามปัญหา หรือความเข้าใจในการทำงาน การประกวดความคิดริเริ่ม หรือการจับผิดในเชิงสร้างสรรค์ ก็ล้วนแต่เป็นการพัฒนาการเรียนรู้ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาการจัดการความรู้ทั้งสิ้น

#### 7. พัฒนาคณะ

เน้นการพัฒนาคนและพัฒนางานไปพร้อมๆกัน ต้องให้บุคลากรได้ปฏิบัติ อย่างกลัวความผิดพลาดจนกลายเป็นการปิดกั้นการพัฒนาหาก ได้รับการตรวจประเมินในระดับหนึ่งแล้วว่าบุคลากรนั้นมีความสามารถที่จะเริ่มปฏิบัติงานใหม่นั้นๆได้ การพัฒนาคนไปพร้อมกับการพัฒนางาน เป็นการให้โอกาสได้เผชิญกับภารกิจที่ท้าทาย และทำให้ได้ทราบว่ายังมีประเด็นใดที่บุคลากรยังไม่มี ความชัดเจน

#### 8. ระบบให้คุณค่าให้รางวัล

การให้คุณค่าให้รางวัลในยุคสมัยนี้ ไม่จำเป็นต้องเป็นเงินหรือรางวัลที่มีค่าอะไรมาก ที่สำคัญคือการยอมรับ (recognition) และการให้ความสำคัญก็มีค่าเพียงพอแม้จะเป็นสำหรับพนักงานระดับล่างก็ตาม เพราะหลักการของการให้รางวัลนี้ไม่ใช่ค่าตอบแทนแต่เป็นการให้กำลังใจและขอบคุณการมีส่วนร่วมซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการความรู้

#### 9. หาเพื่อนร่วมทาง

การจัดการความรู้ในเรื่องที่ไม่ถึงกับเป็นความลับสุดยอดขององค์กร ควรทำในลักษณะกลุ่มบริษัท ชมรม หรือเครือข่ายเพื่อให้เกิดแนวคิดและกรณีศึกษาใหม่ๆเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ช่วยขยายขอบเขตของประสบการณ์และเป็นตัวกระตุ้นในเชิงการพัฒนาเปรียบเทียบที่จะไม่ทอดทิ้งหรือยกเลิกเสียกลางคัน

#### 10. จัดทำขุมความรู้

ความรู้ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการเชิงนวัตกรรมทั้งหลายที่กล่าวมา จะต้องไม่ปล่อยให้ผ่านไปเพียงแค่การพูดคุยหรือเป็นเพียงเหตุการณ์หนึ่งๆของกิจกรรมขององค์กร แต่จะต้องมีผู้รับผิดชอบประมวลให้เป็นขุมความรู้ขององค์กร เนื่องจากเป็นความรู้ที่ได้กลั่นกรองจากการปฏิบัติ ผ่านการหารือ และทดสอบแล้ว

เมื่อได้ทำในสิ่งที่ควรทำในการจัดการความรู้ทั้งในส่วนที่ใช้ IT มาจัดหมวดหมู่ของ Explicit Knowledge และใช้นวัตกรรมจัดการความรู้เพื่อกระตุ้น Tacit Knowledge ให้กลายเป็น Explicit Knowledge แล้ว ก็ไม่ได้หมายความว่า

บุคลากรจะพัฒนาได้อย่างที่ต้องการเสมอไป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สนองต่อความต้องการขององค์กร ต้องผสมผสานองค์ประกอบสำคัญ 6 ประการในการบริหารจัดการ (Bloggang, 2551) อย่างกลมกลืน ได้แก่

1. การกำหนดทิศทาง (Sense of Direction)
2. การวางยุทธศาสตร์ (Strategy)
3. การจัดเรื่องระบบงาน (System)
4. บุคลากร (Staff)
5. โครงสร้าง (Structure)
6. การประเมินตนเองเพื่อพัฒนา (Self-Assessment)

นอกจากนั้นจะต้องมีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนาเป็นองค์ความรู้ และนำกลับไปใช้ วนเวียนเป็นวัฏจักรเพื่อปรับปรุงความรู้ให้ไม่เก่าเก็บและยังคงคุณค่าในฐานะที่เป็นการจัดการความรู้ขององค์กรอยู่ทุกสภาวะการณ์ (ปรัชญา ชุ่มนาเสียว, 2549)

## สรุป

แนวโน้มในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ คือ การพัฒนามนุษย์ให้มี innovative thinking โดยให้โอกาสได้พัฒนาความคิดริเริ่มด้วยการได้ลงมือปฏิบัติและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้มากผ่านทางระบบการจัดการความรู้ที่มีเทคโนโลยีเป็นตัวสนับสนุน ตามขั้นตอนต่างๆของการพัฒนานวัตกรรม (neoindustry, 2550) คือ

1. นวัตกรรมที่ใจ
2. นวัตกรรมที่ความคิด (ทัศนคติ)
3. นวัตกรรมที่พฤติกรรม
4. นวัตกรรมที่กระบวนการ
5. นวัตกรรมที่ระบบ ที่ผลิตภัณฑ์ ที่งานบริการ

จะขออัญเชิญพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมทางความคิด ดังนี้

“ การคิดนั้นอาจคิดได้หลายอย่าง จะคิดให้ชัดเจน คือ คิดแล้วทำให้เจริญงอกงามก็ได้ จะคิดให้หายนะ คือ คิดแล้วทำให้พินาศเสียหายก็ได้ การคิดให้เจริญจึงต้องมีหลักอาศัย หมายความว่า เมื่อคิดเรื่องใด สิ่งใด ต้องตั้งใจให้มั่นคงในความเป็นกลาง ไม่ปล่อยให้อคติอย่างหนึ่งอย่างใดครอบงำให้มีแต่ความจริงใจ ตรงตามเหตุตามผลที่ถูกแท้และเป็นธรรม”

จะใช้นวัตกรรมหรือเทคโนโลยีใดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็แล้วแต่ เป้าหมายจะต้องให้บุคลากรนั้นมีใจรักที่จะพัฒนา คิดแต่สิ่งที่ถูกต้องดีงาม และมีพฤติกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาทั้งตนเอง หมุ่คณะ และองค์กร จึงเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์

---

## บทความล่าสุด

1. ผู้นำกับอำนาจที่ยั่งยืน ผู้เขียน: ดร. ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร
2. การพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้นำที่แท้จริง ผู้เขียน: ดร. ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร
3. คุณสมบัติและทักษะที่จำเป็นของผู้นำ ผู้เขียน: ดร. ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร
4. การสร้างและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้เขียน: ดร. ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร
5. การพัฒนาความปลอดภัยด้วยการควบคุมพฤติกรรมยังใช้ได้ผลเสมอ ผู้เขียน: ดร. ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร
6. สิ่งกีดขวางความสำเร็จของกระบวนการความปลอดภัยเชิงพฤติกรรม ผู้เขียน: ดร. ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร
7. ปัจจัยความสำเร็จของการบริหารงานคุณภาพ (ผลการวิจัย) ผู้เขียน: ดร. ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร
8. ความฉลาดทางอารมณ์กับพฤติกรรมความปลอดภัย ผู้เขียน: ดร. ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร
9. กระบวนการพื้นฐานที่ใช้ในการสอนงาน ผู้เขียน: ดร. ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร
10. จูงใจให้ได้ผล ต้องรู้จักคนๆ นั้นก่อน ผู้เขียน: ดร. ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร