

**ทุนมนุษย์ : อำนาจการจัดการความรู้ขององค์กร**  
**Human Capital: Power of Knowledge Management in Organization**  
**นิภาพรณ เจนสันติกุล<sup>1\*</sup>**  
**Nipapan Jentsantikul<sup>1\*</sup>**

<sup>1\*</sup>อาจารย์ประจำโปรแกรมบริหารรัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม 73000

<sup>1\*</sup>Lecturer of Public Administration Program, Faculty of Humanities and Social Sciences  
Nakhon Pathom Rajabhat University, Muang, Nakhon Pathom. 73000

ผู้ประสานงานนิพนธ์: หมายเลขโทรศัพท์: 08-3755-2348 และ E-mail: nipapan.ni@hotmail.com

**บทคัดย่อ**

ทุนมนุษย์จัดเป็นหนึ่งในทรัพยากรทางการบริหารที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร ทั้งในเรื่องของการกำหนดกลยุทธ์ การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผล ทุนมนุษย์เป็นผู้มีอำนาจในการคิด ปฏิบัติ และวางแผนงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ ในขณะที่ทรัพยากรทางการบริหารอื่นไม่สามารถจัดการความรู้ได้แต่จะมีการเสื่อมค่าตามกาลเวลา ทุนมนุษย์สามารถเรียนรู้ ฝึกอบรม และมีปฏิสัมพันธ์ การจัดการความรู้จึงมีทุนมนุษย์เป็นกุญแจสำคัญสำหรับองค์กรเพื่อความอยู่รอดและมีความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) อธิบายสาระสำคัญของความรู้ การจัดการความรู้ 2) นำเสนอบทบาทของทุนมนุษย์ผู้มีอำนาจในการจัดการความรู้ในองค์กร โดยเป็นการนำแนวคิดเรื่องทุนมนุษย์และการจัดการความรู้มาผสมผสานกัน

**คำสำคัญ :** ทุนมนุษย์ การจัดการความรู้ อำนาจขององค์กร

**Abstract**

Human capital is an asset and driving moves all duties of an organization composed of strategy specification, implementation and evaluation. Human capital has a power of organization in thinking, acting and planning projects of organization for systematic knowledge management while other resources were declined by time. Human capital can be leaned, trained and interacted. Human capital is a key factor in knowledge management for an organization to survive and gain the competitive advantage.

This article has two objectives a) to explain the content of the knowledge and knowledge management b) to present a role of human capital as a power of knowledge management in an organization combining the human capital and knowledge management together.

**Keywords :** In Organization human Capital, Knowledge Management, Power of Knowledge Management

## บทนำ

บรรดาทรัพยากรต่าง ๆ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ทรัพยากรทุนที่เป็นวัสดุ สิ่งของ (Physical Capital Resources) ซึ่งหมายถึงทรัพยากรที่เป็นสิ่งของ เครื่องจักร โรงงาน รวมถึงทุนขององค์กรด้วย 2) ทรัพยากรที่เป็นทุนขององค์กร (Organizational Capital Resources) ประกอบด้วย โครงสร้างและระบบต่าง ๆ ที่มีไว้ทำงาน และเพื่อการควบคุมทั้งหลาย และ 3) ทรัพยากรที่เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital Resources) ประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเฉลียวฉลาด ความรอบรู้ของพนักงาน (ธงชัย สันติวงษ์, 2546, น.105) ในสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็น “สังคมฐานความรู้” (Knowledge-Based Society) ผลงานของความสำเร็จจะอยู่ที่ประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดใหม่ บทบาทใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมุ่งเน้นเรื่อง “ทุนมนุษย์” (Human Capital)

ทุนมนุษย์ หมายถึง การลงทุนในการศึกษาและฝึกอบรมที่มุ่งให้เกิดผลสร้างสมไว้ในตัวพนักงาน ทั้งนี้ในองค์กรบางแห่ง ชนิดการพัฒนาและฝึกอบรมอาจเป็นแบบการเพิ่มทักษะทั่วไป (General Skills) หรือทักษะที่สามารถนำโอน (Transferable Skills) ไปใช้เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตกับองค์กรอื่นได้ด้วย แต่ในหลายกรณี องค์กรหลายแห่งจะมุ่งพัฒนาความรู้เฉพาะด้านที่เกี่ยวกับการใช้งานขององค์กรโดยตรง (Organization Specific Skills) เพื่อจะเสริมให้พนักงานทำผลผลิตได้สูงและดีขึ้นเฉพาะภายในองค์กรเท่านั้น (Lan and Holden, 2001 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2546, น.103) ดังนั้นทุนมนุษย์เป็นทุนที่สำคัญอย่างยิ่งกับองค์กร เนื่องจากมนุษย์เมื่อมีการลงทุนโดยการลงทุนให้ความรู้ ผลตอบแทนที่ได้รับ คือมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ แต่อย่างไรก็ตาม ความรู้ของมนุษย์ นั้นมีด้วยกันหลายลักษณะ Nonaka & Takeuchi (1995 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุด, 2543, น.114) ได้กล่าวถึงความรู้ไว้ 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) ความรู้โดยนิยาม ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งสามารถพูดได้อย่างชัดแจ้งในภาษาที่เป็นทางการ รวมถึงข้อความ ไวยากรณ์ ลักษณะตัวแบบคณิตศาสตร์ คุณลักษณะเฉพาะ คู่มือ และอื่น ๆ 2) ความรู้โดยปริยาย (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ส่วนบุคคลที่ฝังตรึงในประสบการณ์ของแต่ละบุคคลและเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความเชื่อของแต่ละคน มุมมอง และระบบคุณค่า จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นทำให้ผู้เขียนมีความสนใจอย่างมากเกี่ยวกับเรื่องของทุนมนุษย์ และอำนาจในการจัดการความรู้ขององค์กร โดยมองว่ามนุษย์เป็นบุคคลที่มีอำนาจในการจัดการความรู้ และเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร ซึ่งมนุษย์จะผ่านการเรียนรู้และไม่มีค่าเสื่อมราคาตามอายุการใช้งาน แต่จะยังมีคุณค่ามากขึ้นหากมนุษย์มีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และสามารถถ่ายทอดความรู้นั้นให้กับบุคคลอื่นอย่างเป็นระบบได้

## บทบาท

### ของทุนมนุษย์ในการจัดการความรู้

ในสังคมเศรษฐกิจที่อาศัยความรู้เป็นฐานในการสร้างความเข้มแข็งและความอยู่รอดขององค์กร ความรู้มีผลต่อการเปลี่ยนวิธีการผลิตและการบริการทำให้ราคาและคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะในเศรษฐกิจโฉมใหม่ที่แข่งขันกันด้วยความเร็วและความรู้ ได้รวมเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จ ความเร็ว หมายถึง วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์สั้นลงเนื่องจากความ

ก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสังเกตได้จากโทรศัพท์มือถือในอดีที่มีขนาดใหญ่ ปัจจุบันมีขนาดเล็กลงและมีฟังก์ชันการทำงานหลากหลายมากขึ้นทั้งในรูปของกล้องถ่ายรูป การฟังเพลง การเล่นเกมอินเทอร์เน็ตผ่านมือถือ ฯลฯ ส่วนความรู้ได้นำไปใช้ในการสร้างผลิตภัณฑ์และกระบวนการทางธุรกิจที่ส่งให้กับลูกค้าหรือผู้ให้บริการ ประกอบกับกระแสโลกาภิวัตน์เข้ามามีอิทธิพลและเปลี่ยนแปลงทางด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมอันประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมมหภาค อาทิ นโยบาย กฎระเบียบ สังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรมและเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมจุลภาค ได้แก่ สินค้าทดแทน คู่แข่งขัน ผู้ค้ารายใหม่ ลูกค้า และซัพพลายเออร์ ได้เข้ามาเป็นปัจจัยกดดันที่ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัว เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางธุรกิจ บุคลากรในองค์กรจะต้องมีการพัฒนาการเรียนรู้แบบต่อเนื่องและ ต้องรับข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ตลอดเวลา นอกจากการเรียนรู้แล้วบุคลากรยังต้องสร้างความรู้ที่เกิดขึ้น จากการเรียนรู้ ประสบการณ์ในการทำงานและสามารถนำความรู้นั้นไปเผยแพร่ยังสถานที่อื่น ๆ ได้ ซึ่งในที่นี้มีการให้ความหมายของความรู้ไว้ ดังนี้

บุญธรรม กิจปริดาภิรุตฺธิ (2535, น.7) ได้ให้ความหมายของความรู้ ว่าหมายถึง การระลึกถึงเรื่องราวต่าง ๆ ที่เคยมีประสบการณ์มาแล้ว และรวมถึงการจำเนื้อเรื่องต่าง ๆ ทั้งที่ปรากฏอยู่ใน แต่ละเนื้อหาวิชา และวิชาที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาวิชานั้นด้วย ในขณะที่ เกษม วัฒนชัย (2544, น.39-40) ได้ให้ความหมายของความรู้ไว้คล้ายคลึงกับ บุญธรรม กิจปริดาภิรุตฺธิ แต่ได้เพิ่มความสำคัญของความรู้ว่าหมายถึง การรวบรวมความคิดของมนุษย์จัดให้เป็นหมวดหมู่ และประมวลสาระที่สอดคล้องกันโดยนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งต่างจากความหมายของความรู้ที่ สุนัย เศรษฐบุญสร้าง ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ความรู้ คือ แบบจำลองความจริงที่มนุษย์อาศัยเป็นเครื่องมือในการอธิบาย และทำความเข้าใจธรรมชาติเหมือน “แผนที่” ซึ่งเป็นแบบจำลองความจริงเกี่ยวกับภูมิศาสตร์ของโลก ความรู้ซึ่งเป็นแบบจำลองความจริงเกี่ยวกับธรรมชาติในเรื่องหนึ่ง ๆ ก็สามารถมีได้หลายแบบหรือหลายทฤษฎีเช่นเดียวกับแผนที่ โดยเราสามารถเชื่อได้ว่าทฤษฎีไหนเป็นความรู้ที่ใกล้เคียงความจริงใจธรรมชาติมากกว่า ก็อาศัยการตรวจสอบจากความสมเหตุสมผลของคำอธิบาย และความแม่นยำของการคาดคะเน ปรากฏการณ์ ที่เกิดขึ้นตามทฤษฎีนั้น ๆ หากความรู้ตามทฤษฎีไหนสามารถ อธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเป็นเหตุเป็นผลสอดคล้องกับประสบการณ์ที่เราสัมผัส (Explanation Theory) หรือสามารถคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องแม่นยำ (Prediction Theory) เราก็สรุปได้ว่าความรู้ตามทฤษฎีนั้น ๆ เป็นความรู้ที่ถูกต้องหรือเป็นความรู้ที่เข้าใกล้ความจริงใจธรรมชาติมากกว่า” (สุนัย เศรษฐบุญสร้าง, 2550, น.139)

สรุปได้ว่า ความรู้ หมายถึง การรวบรวมความคิดของมนุษย์อย่างเป็นระบบ เป็นเสมือนแบบจำลองความจริงที่มนุษย์อาศัยเป็นเครื่องมือในการอธิบาย และทำความเข้าใจธรรมชาติ

สำหรับ Debowski (2006, pp.175-182) ได้อธิบายถึงลักษณะของความรู้เพิ่มเติม ซึ่งในที่นี้คือ ความรู้หลัก โดยความรู้หลักจะแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) Basic core knowledge เป็นความรู้ที่รวบรวมไว้ในคลังความรู้ ที่พนักงานทุกคนเข้าถึงข้อมูลนี้ได้ 2) Strategic core knowledge เป็นความรู้ที่มีความสำคัญต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ กำหนดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลได้เฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้อง 3) Developmental knowledge เป็นความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรซึ่งจะมีอยู่ในระดับสูงด้วยการมีปฏิสัมพันธ์และการแบ่งปันความรู้ซึ่งความรู้ 3 ประเภทข้างต้นจะต้องมีความเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ในองค์กรด้วย และจากการค้นคว้างานวิจัยเพิ่มเติม พบว่า งานวิจัยของ Hick & Boroumand (1971



อ้างถึงใน สิริลักษณ์ ตระกูลรุ่ง, 2544, น.21) ได้ศึกษาถึงบทบาทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกระบวนการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ โดยนำข้อมูลจากประเทศกำลังพัฒนา 83 ประเทศมาเปรียบเทียบระหว่างอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และตัวชี้วัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ความยืนยาวของชีวิต และการอ่านออกเขียนได้ โดยผลการศึกษาที่น่าสนใจ คือการลงทุนเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพจะสามารถช่วยลดความยากจนและการเพิ่มอัตราของผลผลิตในประเทศกำลังพัฒนาได้ และผลงานของนักเศรษฐศาสตร์หลาย ๆ ท่าน ได้แก่ Denison, Lewis & Schultz, Conslisk, Romer, Barro ได้เน้นถึงบทบาทของการสะสมทุนมนุษย์ไว้ในแบบจำลองว่าเป็นแหล่งที่มาของการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่สำคัญแหล่งหนึ่ง (Richard, 1997 อ้างถึงใน สิริลักษณ์ ตระกูลรุ่ง, 2544, น.29)

จากเนื้อความข้างต้นจะเห็นได้ว่า ในยุคที่โลกได้ขับเคลื่อนไปสู่การเป็นเศรษฐกิจสังคมยุคใหม่ที่เป็นโลกแห่งการเรียนรู้ โลกแห่งภูมิปัญญา (Knowledge Based Society “KBS”) นอกจากนี้การทำงานที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องเป็นการทำงานที่ทำให้การเรียนรู้กลายเป็นเรื่องเดียวกัน และเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong process) และองค์กรจะต้องสามารถจัดเก็บความรู้เหล่านี้ไว้เพื่อนำมาใช้ต่อไปในอนาคต ซึ่งจากความสำคัญของความรู้นี้เองทำให้ในปัจจุบัน แนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ได้เข้ามามีอิทธิพลต่อการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กร การจัดการความรู้จะสำเร็จไม่ได้เลยหากขาดซึ่งบุคลากรที่มีความรู้และเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญขององค์กร Takeuchi & Nonaka (2004 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, น.43) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่าหมายถึง “กระบวนการในการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่องเผยแพร่ความรู้ทั่วทั้งองค์กร และนำไปเป็นส่วนประกอบสำคัญของผลิตภัณฑ์บริหาร เทคโนโลยีและระบบใหม่ ๆ” ในขณะเดียวกัน Bennet & Bennet (2003, p.2) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า หมายถึงกระบวนการที่เป็นระบบในการสร้าง รักษา และสนับสนุนให้องค์กรใช้ความรู้ของบุคคลและความรู้ของส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร โดยมองการจัดการความรู้เป็นเสมือนการสร้างความรู้ได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนเพื่อให้การทำงานมีผลงานสูงขึ้น

จากความหมายข้างต้นสามารถที่จะสรุปให้เห็นว่า การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 5 ประการ ได้แก่ 1) บรรลุเป้าหมายของงาน ในการทำงานมนุษย์จะเป็นผู้วางแผนและปฏิบัติ การตั้งเป้าหมายของงานเป็นความท้าทายความสามารถในการบริหารงาน 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบรรลุเป้าหมายของงานได้สำเร็จ มนุษย์จะได้รับการฝึกฝนทักษะการคิด ทักษะการตัดสินใจและทักษะการบริหาร 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้เมื่อในองค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีทักษะเก่งคิด ทักษะเก่งการตัดสินใจและทักษะเก่งการบริหารอย่างรอบด้าน การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้จึงเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) บรรลุถึงการจัดการความรู้อย่างยั่งยืน โดยสามารถสร้างความรู้ ประมวลความรู้ เผยแพร่ความรู้ จัดเก็บความรู้ได้อย่างเป็นระบบ และความรู้ที่ได้จะเป็นการสร้างสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรด้วยกันและ 5) บรรลุถึงความ เป็นหนึ่งเดียวกัน อันเกิดจากความรู้คือการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ลดอัตราการลาออกและส่งเสริมให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร รวมทั้งทุกคนสามารถทดแทนงานได้ยามที่สมาชิกคนอื่น ไม่สามารถมาปฏิบัติหน้าที่ได้ด้วยเหตุจำเป็น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Robert S. Kaplan & David P. Norton (1996 อ้างถึงใน อภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2549, น.65) ได้กล่าวว่า คน เป็นตัวชี้วัดที่ก่อให้เกิด

ผลลัพธ์ที่ต้องการโดยส่วนใหญ่ขององค์การจะมีตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม เป็นผลลัพธ์ที่วัดออกมาเป็นตัวเลขได้ เป็นเรื่องของตัวเงิน เช่น กำไร รายได้ ยอดขาย ต้นทุน ส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น ดังนั้น “คน” จึงเป็นรากฐานเป็นหนึ่งในปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะขับเคลื่อนให้กลยุทธ์ที่องค์การกำหนดขึ้นมาประสบความสำเร็จได้ในที่สุด

ปัจจุบันทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์การ หรือ Knowledge Management (KM) กันมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Asset) ดังเช่น ความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้และการพัฒนาองค์การ เพื่อสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์การให้กลายเป็นองค์การที่มีขีดความสามารถในแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ และเป็นสิ่งที่ไม่ต้องหาซื้อ ซึ่งจัดเป็นปัจจัยที่ไม่ต้องคำนวณหาต้นทุนใด ๆ เมื่อเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ ที่องค์การจะใช้ การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับทุกองค์การว่าจะดำเนินการอย่างไรให้องค์การมีความสามารถในการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดและที่สำคัญจะมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนต่าง ๆ ขององค์การซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด ฉะนั้นทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน หรือ รัฐบาลกิจ ต่างต้องตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ภายในองค์การ แนวคิดของการจัดการความรู้ เป็นแนวคิดของการบริหารและการพัฒนาคุณภาพขององค์การ โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดเก็บความรู้ การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ จะเห็นได้จากการกำหนดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของ Malcolm Baldrige National Quality Award ของสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นต้นแบบของโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของไทย (PMQA) ได้กำหนดให้การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เป็นหมวดที่ 4 ของเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศ นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานราชการ เขียนแผนการจัดการความรู้ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงานเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เพื่อพัฒนาระดับคุณภาพและมาตรฐานขององค์การ ผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างนวัตกรรม พัฒนาคุณภาพของการบริการให้ดียิ่งขึ้น กระบวนการจัดการความรู้มีด้วยกัน 4 ขั้นตอน ขั้นตอนแรก การสร้างความรู้ (Knowledge Creation หรือ Knowledge Generation) การสร้างความรู้จะเกิดขึ้น จากการสร้างทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ ภายในองค์การเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์การเรียนรู้ร่วมกันในการทำงาน ภายนอกองค์การ คือ การศึกษาจากเอกสารตำราคู่มือในการปฏิบัติงาน ความรู้เหล่านี้จะผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยน การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การใช้ตัวแบบต่าง ๆ ในการอธิบาย ขั้นตอนที่สอง การประมวลผลความรู้ (Knowledge Codification) เป็นขั้นตอนในการจัดรูปแบบให้สามารถเข้าถึงได้ และนำไปประยุกต์ใช้ได้ ขั้นตอนที่สาม การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution) การเผยแพร่ความรู้ให้ทั่วทั้งองค์การภายในและแบ่งปันความรู้ไปยังองค์การภายนอก และขั้นตอนที่สี่ การใช้ความรู้ (Knowledge Utilization) การประยุกต์ใช้ความรู้ให้สอดคล้องกับลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และปรับตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างเหมาะสม



อย่างไรก็ตามอำนาจในการจัดการความรู้จะมีประสิทธิภาพได้อย่างแท้จริงนั้นจะต้องผ่านกระบวนการเป็นทุนมนุษย์อย่างแท้จริง เริ่มตั้งแต่กระบวนการว่าจ้าง การว่าจ้างจะเกิดขึ้นโดยผ่านกระบวนการสรรหาภายในและภายนอก การคัดเลือกจากการทดสอบปฏิกิริยาไหวพริบ สติปัญญาการตอบคำถาม การสัมภาษณ์ และการวัดความฉลาดทางอารมณ์ การทำข้อตกลงสัญญาจ้างงานเพื่อระบุระยะเวลาการทำงาน และการทดลองงาน เมื่อผ่านกระบวนการเหล่านี้แล้วจะเข้าสู่การทำงานและการเรียนรู้คือ การมีสังคม การสร้างสังคมการเรียนรู้ ด้วยการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ การมีรุ่นพี่สอนรุ่นน้อง การมีพี่เลี้ยงการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างพนักงานผู้มีประสบการณ์กับพนักงานใหม่จะเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเกิดการใช้และแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศแบบเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงานตั้งนั้นในการทำงาน การเรียนรู้ “อย่าทำให้มนุษย์รู้สึกไร้ตัวตนหรือการลดทอนคุณค่าความเป็นมนุษย์ลง” เพราะเมื่อใดก็ตามที่มนุษย์รู้สึกไร้ตัวตนและไม่มีคุณค่า แรงจูงใจในการทำงานและประสิทธิภาพการทำงานจะลดลง องค์กรจะต้องมีการเพิ่มคุณค่าให้กับทุนมนุษย์ด้วยการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เปิดโอกาสสร้างทางเลือก การฝึกอบรม สัมมนา การฝึกปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนข้อมูล การสร้างคู่มือ การทำงานที่เกิดจากความร่วมมือของพนักงานด้วยกัน และเสริมสร้างแรงจูงใจโดยการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม การจัดการค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การให้เงินชดเชยที่เหมาะสม สิทธิ/ผลประโยชน์ที่มีความยุติธรรม และแสดงเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจนประกอบกัน ทุนมนุษย์จะเป็นผู้ทรงอำนาจและมีความพร้อมในการจัดการความรู้เพิ่มเติมที่ ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 ความสัมพันธ์เกี่ยวกับทุนมนุษย์

สาระสำคัญที่กล่าวในเรื่องของการจัดการความรู้ โดยมีทุนมนุษย์เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการจัดการความรู้ ภายใต้กลไกการจัดการความรู้ในองค์กร อำนาจของการจัดการจะอยู่ที่ทุนมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้มีการสะสมองค์ความรู้ ฝึกฝนทักษะเป็นอย่างดี สิ่งที่อธิบายได้ชัดเจนคือ มนุษย์

จะเป็นผู้เรียนรู้ (Learning) ในการเรียนรู้จะใช้กรอบเวลา การเรียนรู้ของมนุษย์จะมีเวลา ความรู้มีการเปลี่ยนแปลงเสมอ ดังนั้นมนุษย์จะต้องใช้เวลาในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การจัดการความรู้จะไม่สำเร็จได้เลย หากปราศจากเวลาในการเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ยังต้องมีพื้นที่ในการแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ การกำหนดกรอบมาตรฐาน กติกา กฎเกณฑ์ที่จำกัดความสามารถของมนุษย์จะทำให้มนุษย์ไม่กล้าคิด กล้าทำและไม่กล้าที่จะรับผิดชอบต่อผลของการกระทำ นวัตกรรมจะไม่มีทางเกิดขึ้น ถ้ามนุษย์ไม่กล้าคิด กล้าสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นภายใต้การหล่อหลอมกล่อมเกลามาทางสังคมที่มีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน หากมนุษย์มีจิตใจคับแคบไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นก็ไม่ต่างอะไรกับ น้ำที่ล้นแก้ว ไม่มีการเปิดรับความรู้ใหม่ ๆ ได้เลย หากเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรคือ แก้วน้ำ 1 ใบ ความรู้ของมนุษย์คือน้ำที่เติมเข้าไปในแก้ว ความรู้จะเพิ่มขึ้นถ้าแก้วใบนั้นว่างเปล่า คือ รับน้ำที่เติมไป 100% แต่หากแก้วน้ำใบนั้นมีน้ำอยู่แล้วไม่ว่าจะจำนวนเท่าใดก็ตาม การรับความรู้ก็จะรับได้เพียง 0%-99% เท่านั้น การเปรียบเทียบเช่นนี้เป็นเพียงแค่การเปรียบเทียบให้เห็นภาพของการจัดการความรู้ที่มีแต่ผู้รับเท่านั้น อย่างไรก็ตามการรับความรู้อย่างเดียวไม่เพียงพอ ต้องมีทั้งการรับความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และนำไปใช้ได้จริงด้วย การสร้างความรู้อาจเกิดได้จากการสร้างพื้นที่ทางชุมชน การสร้างพื้นที่เวทีประชาคม เวทีสาธารณะ การสร้างเครือข่ายองค์กรเสมือนจริง การทำให้องค์กรของท่านมีการสื่อสารหลายทางทั้งในรูปแบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต การใช้ E-mail การสร้าง Webboard การสร้าง Blog ให้กับองค์กรของท่านโดยให้มนุษย์ผู้มีความรู้และมีความสามารถ การเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ องค์กรของท่านต้องลงทุนให้กับมนุษย์ในการส่งพนักงานของท่านไปเรียนรู้จากองค์กรภายนอกในรูปแบบของการสัมมนา ศึกษาดูงาน การฝึกอบรมประกอบกันด้วย เพื่อให้เกิดการสร้างเครือข่ายทางความรู้กับองค์กรอื่น ๆ และเปลี่ยนความคิดเห็นอันมีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร และหมั่นนำความรู้เหล่านั้นมาเผยแพร่ให้ทั่วทั้งองค์กร สิ่งสำคัญ คือ การสร้างคลังทางความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรในยุคของข้อมูลสารสนเทศที่มีการสื่อสารแบบไร้พรมแดน การถ่ายโอน และการผลิตข้อมูลทำให้มนุษย์สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้การสังเคราะห์ความรู้เป็นปัจจัยการผลิตและปัจจัยการแข่งขัน องค์กรจะต้องวางแผนการบริหารจัดการความรู้โดยพยายามนำเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ และข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับจะต้องผ่านการสังเคราะห์ด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามความจำเป็น และพิจารณาเรื่องของเครือข่ายประกอบกัน เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่มีคุณภาพ ทันสมัย สมบูรณ์ในการนำไปใช้และป้องกันการสูญหายของข้อมูลสารสนเทศ

### สรุป

ทุนมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จให้กับองค์กร ปัจจุบันข้อมูลข่าวสารมีบทบาทมากในการแข่งขันทางธุรกิจ ผู้ใดมีข้อมูลมากย่อมสร้างรายได้เปรียบในทางการแข่งขันได้ การแข่งขันที่สำคัญและท้าทาย คือ การจัดการทุนมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ เป็นเรื่องที่ยากเพราะเมื่อใดก็ตามที่สถานที่ทำงานที่อื่นให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่า ย่อมมีผลต่อการตัดสินใจลาออกเพื่อไปทำงานในสถานที่ทำงานนั้นมากขึ้น เปรียบเสมือนองค์กรได้เสียคลังทางความรู้ไป อาจมองได้ว่าทรัพยากรมนุษย์และความรู้เป็นสิ่งที่ควบคู่กันไป ในการจัดการความรู้ให้กับองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทุนมนุษย์เป็นกลไกในการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร ทรัพยากรมนุษย์จะไม่เสื่อมค่าตามเวลา

แต่เมื่อเวลาผ่านไปจะยังมีคุณค่า พลัง อำนาจมากขึ้น ซึ่งอำนาจในที่นี้เกิดจากบุคลากรที่อยู่ในองค์กร รับรู้และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและผ่านการฝึกอบรม เสริมทักษะ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งการเรียนรู้แบบเป็นทางการและการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ เพื่อหล่อหลอมให้เป็นผู้มีอำนาจในการจัดการความรู้ให้กับองค์กรและส่งเสริมให้องค์กรสามารถอยู่รอดภายใต้ภาวะที่มีการแข่งขันสูงได้ ดังที่ Adam Smith ได้ชี้ให้เห็นว่าแหล่งที่มาของความมั่งคั่งของชาติ คือ แรงงาน และการแบ่งงานกันทำเพื่อให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น (อายุทศ เนติธนากุล และโยธิน แสงดี, 2547, น.63) นอกจากนี้ในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ “ทรัพย์สินทางปัญญา” ได้มีคุณค่าความสำคัญเพิ่มสูงขึ้นและกลายเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับการสร้างคุณค่าต่าง ๆ โดยมีทุนมนุษย์เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อน (ธงชัย สันติวงษ์, 2546, น.142) องค์กรที่ประสบความสำเร็จคือ องค์กรที่ให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ ในการมองว่าเป็นสินทรัพย์และสร้างให้ทุนมนุษย์มีความรู้สึก ถึงความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันใช้ความผูกพันในการขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดความจงรักภักดี และสามารถสร้างสรรค์องค์การให้มีสมรรถนะในการแข่งขันจัดการความรู้ในเรื่องของผลิตภัณฑ์ ปรับปรุงผลิตภัณฑ์แบบต่อเนื่องจากการใช้คลังความรู้ในองค์กรวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลทางการตลาดเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลพิจารณาความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทุนมนุษย์จึงเป็นกุญแจสำคัญในการใช้ความรู้ที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบมาช่วยในการวางโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม จัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบที่คำนึงถึงความชำนาญและกำหนดกลยุทธ์กระบวนการทำงาน การใช้เทคโนโลยี เพื่อสร้างความได้เปรียบจากคู่แข่งอื่นและการก้าวสู่ความเป็นองค์กรที่สามารถแข่งขันกับนานาชาติได้





### เอกสารอ้างอิง

- เกษม วัฒนชัย. (พฤษภาคม 2544). นโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ  
**Thailand Education, 2.**(10), 39-40
- दनัย เทียนพุดม. (2543). การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : ไทยเจริญการพิมพ์.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). การบริหารทุนมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: ประชุมช่าง.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2535). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เจริญผล.
- สุนัย เศรษฐบุญสร้าง. (2550). แนวทางปฏิบัติ 7 ขั้นสู่วิเศษธุรกิจพอเพียง: จากแนวปฏิบัติสู่แนว  
คิดทางทฤษฎีของเศรษฐกิจพอเพียง (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สิริลักษณ์ ตระกูลรุ่ง. (2544). บทบาทของทุนมนุษย์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย.  
วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อาจยุทธ เนติธนากุล และโยธิน แสงดี. (2547). แนวคิดเพื่อการพัฒนาชุมชนในมิติพลวัตทาง  
ประชากร ทุนทางสังคม ทุนมนุษย์และองค์ความรู้แนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ใหม่. วารสาร  
สุโขทัยธรรมาราช, 17 (1), 56-67.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2549). การเชื่อมโยงกลยุทธ์ธุรกิจแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารการ  
จัดการ ภาครัฐและเอกชน, 13 (1), 51-80.
- Bennet, A. & D. Bennet. (2003). **The Partnership between Organization Learning and  
Knowledge Management**, 440 - 454.
- Debowski, S. (2006). **Knowledge management**. Sydney : John Wiley & Sons Australia  
Ltd, Milton.