

# การจัดการความรู้

(Knowledge Management: KM)

## ทำความเข้าใจกับคำว่า “การจัดการความรู้”

การจัดการความรู้ หรือ KM ซึ่งที่ย่อมาจากคำว่า “Knowledge Management” คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด KM ไม่ใช่เป้าหมาย- แต่เป็นเครื่องมือ ที่จะช่วยให้มีการสร้างรวบรวม จัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอนความรู้ที่เป็นประโยชน์เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ทันเวลา และทันเหตุการณ์ จะส่งผลให้การปฏิบัติงานของคนในองค์กรมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

## ความรู้คืออะไร

ในชีวิตของคนทุกคน ต่างก็ไม่สามารถปฏิเสธได้ว่า ไม่รู้จักคำว่า “ความรู้” เรามาดูกันซิว่าความรู้คืออะไร ถ้าดูจากพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ก็จะพบนิยามของคำว่า “ความรู้” คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ องค์วิชาในแต่ละสาขา

นอกจากนั้น Hideo Yamazaki นักวิชาการชาวญี่ปุ่น ได้ให้นิยามของคำว่า “ความรู้” คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา



## ปิรามิดแสดงลำดับชั้นของความรู้

กว่าจะเป็น “ความรู้” ได้ ก็เริ่มต้นจากการเป็น

1. “ข้อมูล” หมายถึง ข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่าง ๆ ที่ยังไม่ผ่านการแปลความ
2. “สารสนเทศ” หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ
3. “ความรู้” หมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยไม่จำกัดเวลา

## ความรู้ 2 ประเภท

ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ อธิบายออกมาได้ยาก แต่สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้

ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) คือความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร ซีดี วีซีดี เป็นต้น

และเมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ทั้ง 2 ประเภทแล้ว จะพบว่าอัตราส่วนของความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ( Tacit Knowledge ) จะมากกว่าความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ถึง 80 ต่อ 20 เปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็งที่เปรียบความรู้ที่ชัดแจ้งเป็นน้ำแข็งส่วนที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมาเพียง 20% ส่วนอีก 80% ที่จมน้ำอยู่ซึ่งมองไม่เห็นนั้น จะเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน

## วงจรความรู้



ความรู้ 2 ประเภท ทั้งความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge กับ Explicit Knowledge สามารถถ่ายทอดกันได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า วงจรความรู้ (knowledge Spiral ) หรือ SECI Model

## กระบวนการสร้างความรู้

กระบวนการสร้างความรู้จะเกิดได้ดังนี้

**Socialization** คือ การแบ่งปันและการสร้างความรู้ จากความรู้ที่ฝังอยู่ในคนไปสู่คน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงของผู้สื่อสารระหว่างกัน เช่น นาย ก. สอนงานเรื่องการร่างหนังสือราชการให้นาย ข. และนาย ค. ซึ่งเป็นข้าราชการมาบรรจุใหม่ที่หน่วยงานแห่งหนึ่ง

**Externalization** คือ การสร้างและแบ่งปันความรู้จากการแปลงความรู้ที่ฝังอยู่ในคน เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง โดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น นาย ข. และนาย ค. ต่างก็นำความรู้และประสบการณ์จากการร่างหนังสือราชการที่เรียนรู้มาจากนาย ก. (ตามข้อ 1) มาเขียนเป็นคู่มือการทำงานของตนเอง

**Combination** คือ การแบ่งปันและสร้างความรู้ จากความรู้ที่ชัดแจ้ง โดยรวบรวมความรู้ที่ชัดแจ้งที่เรียนรู้มาสร้างเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งประเภทใหม่ ๆ เช่น เมื่อนาย ง. ซึ่งเป็นข้าราชการบรรจุใหม่และเดินทางมาปฏิบัติราชการภายหลัง ได้ศึกษาระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการร่างหนังสือราชการ และอ่านคู่มือการทำงานเกี่ยวกับการร่างหนังสือราชการที่นาย ข. และนาย ค. ได้เขียนไว้ (ตามข้อ 2) มาสรุปเป็นแนวทางในการร่างหนังสือราชการในภาพรวม ซึ่งรวมถึง

รูปแบบ ขั้นตอนในการเสนอหนังสือราชการของหน่วยงาน และนำสรุปแนวทางดังกล่าวมาจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และสำเนาลงในเว็บไซต์ของหน่วยงาน เพื่อให้คนอื่นได้ศึกษาเรียนรู้

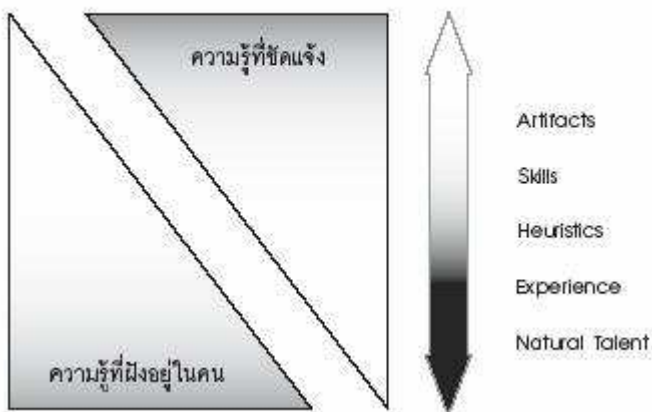
Internalization คือ การแบ่งปันและสร้างความรู้ จากความรู้ที่ชัดเจน ไปสู่ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน โดยมักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริง เช่น เมื่อมีข้าราชการใหม่มาบรรจุหรือโอนมาทำงานที่หน่วยงานดังกล่าวอีก ก็สามารถศึกษาลักษณะ รูปแบบ และสำนวนการร่างหนังสือได้จากคู่มือการปฏิบัติงานหรือเปิดดูในเว็บไซต์ของหน่วยงานดังกล่าว และนำไปทดลองไปปฏิบัติจริง โดยอาจจะมีการสอนงานเรื่องการร่างหนังสือราชการจากพี่เลี้ยงที่อยู่มาก่อน ซึ่งจะเป็นวนจรของความรู้โดยการสร้างและแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในคน ไปสู่คน (Socialization) วนกลับไปที่ข้อ 1 นั้นเอง

### หลักการจัดการความรู้เป็นอย่างไร

ถ้าเราจะพูดถึงเรื่องหลักการจัดการความรู้ หรือ KM ก็ต้องมาพิจารณาว่านักวิชาการและเหล่าบรรดาผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ หรือ Mr. KMทั้งหลาย มีมุมมองเกี่ยวกับคำว่า “ความรู้” และ “การจัดการความรู้” อย่างเป็นอย่างไรบ้าง

คู่มือการเรียนรู้ด้วยตนเอง ( Self Learning Tool-Kits ) โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ทำให้เราว่ามีผู้เชี่ยวชาญให้มุมมองเรื่องความรู้ที่แตกต่างกัน และการจัดการความรู้ต้องอาศัยหลักคิดปะหรือธรรมชาติมากกว่าหลักการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งการจัดการความรู้สามารถอาศัยหลักการง่าย ๆ ที่เรียกว่า “ASHEN” ซึ่ง Dave Snowden มีมุมมองเกี่ยวกับ “ความรู้” และ “ASHEN” ดังนี้

มุมมองของ Dave Snowden เกี่ยวกับความรู้



A = Artifacts เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบเอกสาร ลายลักษณ์อักษร

S = Skills เป็นทักษะ หรือสิ่งจำเป็นที่ต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานประสบความสำเร็จ

H = Heuristics เป็นความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ หรือจากเหตุผลต่าง ๆ ที่มี

E = Experience เป็นประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งยากแก่การถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความรู้

N = Natural Talent เป็นพรสวรรค์ หรือสิ่งที่ธรรมชาติให้มา ยากที่จะบริหารจัดการได้ เป็นความรู้ที่ฝังลึกและยากในการถ่ายทอดมากที่สุด

จากหลักการและความสัมพันธ์ของ “ความรู้” ตั้งแต่ความรู้ที่ชัดเจน ที่เห็นได้ชัดเจนที่สุด เรียงลำดับมาสู่ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ซึ่งยากที่จะเข้าใจและถ่ายทอดได้ยากที่สุดข้างต้น ทำให้มีผู้เชี่ยวชาญและหลายหน่วยงาน/องค์กร ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยแต่ละคนหรือแต่ละองค์กรก็ให้นิยามกับคำว่า “การจัดการความรู้” แตกต่างกันไป

ออกไป เช่น Ryoko Toyama เห็นว่า การจัดการความรู้ เป็นการจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่ใน  
ประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

ธนาคารโลก หรือ World Bank เห็นว่า การจัดการความรู้ เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่  
เกี่ยวกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

แม้จะมีความเห็นเกี่ยวกับนิยามของการจัดการความรู้ที่หลากหลาย แต่เมื่อจะพิจารณาโดยรวมแล้วจะพบว่า การจัดการ  
ความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประเด็นดังต่อไปนี้

- การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการ วิธีปฏิบัติ หรือแผนงานขององค์กร
- การจัดการ ต้องเป็นระบบและมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
- กระบวนการสร้างความรู้ สัมพันธ์กับการจำแนก สร้าง รวบรวม และแลกเปลี่ยนความรู้
- ความรู้ที่เกี่ยวข้องและทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น

ดังนั้น “การจัดการความรู้” จึงเป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ  
องค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น

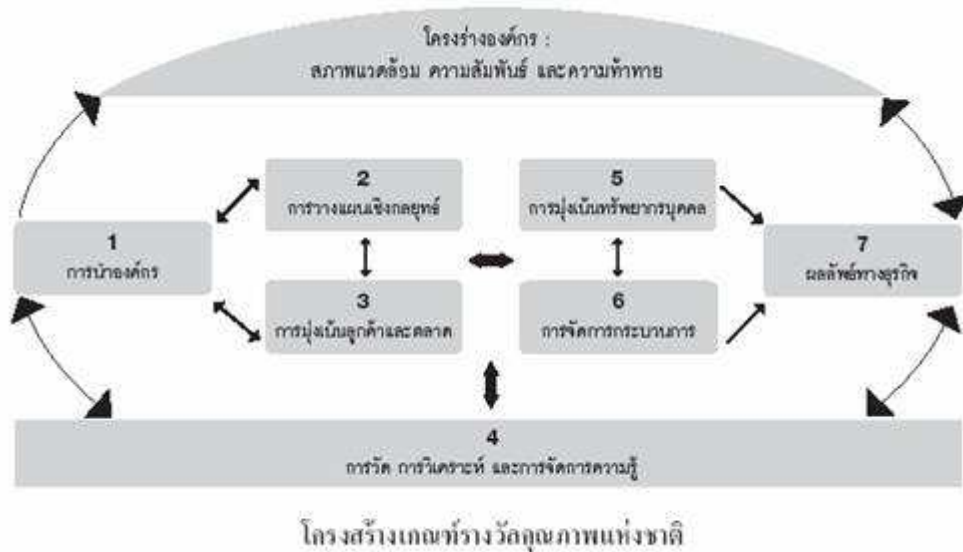
### ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับแนวทางการบริหารจัดการอื่น ๆ

การบริหารงานและพัฒนาองค์กรให้มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องได้นั้น แต่  
ละองค์กรจำเป็นต้องมีเทคนิค แนวทางเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กรให้คงอยู่ได้สภาวะการณ์ที่  
เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งแต่ละองค์กรอาจมีแนวทางการบริหารจัดการหลากหลายวิธีการควบคู่กันไป เพื่อ  
เสริมสร้างศักยภาพขององค์กรในภาพรวมให้ดีที่สุด โดยแนวทางการบริหารจัดการแต่ละแบบย่อมมีความเชื่อมโยง  
สัมพันธ์กัน และการจัดการความรู้ ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับแนวทางการบริหารจัดการอื่น ๆ ที่แต่ละ  
องค์กรนำมาประยุกต์ใช้ ยกตัวอย่างเช่น

Benchmarking และการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรที่มีความสัมพันธ์กัน โดยที่  
Benchmarking เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) จากองค์กรอื่นภายใต้กฎกติกาที่  
เป็นสากล โดยมีแนวคิดที่ตระหนักในความเป็นจริงที่ว่า องค์กรเราไม่ได้เก่งในทุกเรื่องยังมีองค์กรอื่นที่มีความสามารถ  
มากกว่าเราในบางเรื่อง การศึกษาจากประสบการณ์ตรงของผู้อื่นแล้วนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับเรา จะช่วย  
ประหยัดเวลาและลดการลองผิดลองถูกให้น้อยลง นับเป็นเส้นทางลัดสู่การปรับปรุงที่ดีขึ้น และ Benchmarking จะเป็น  
เครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้ โดยเริ่มจากการวัดและเปรียบเทียบกับคนที่ทำได้ดีกว่า เพื่อเข้าไปศึกษา  
แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กร จะเห็นได้ว่ากระบวนการดังกล่าว เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์  
ขององค์กรอื่น ๆ และก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ โดยผ่านกระบวนการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับมาให้  
เหมาะสมกับองค์กรต่อไป

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการจัดการความรู้ เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์อย่างยิ่ง โดยแนวคิด  
ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การที่จะทำให้องค์กรเรียนรู้ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อ  
นำมาใช้พัฒนาตนเอง และการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ การที่องค์กรจะจัดการความรู้ควบคู่กันไปเสมอ

นอกจากนั้น เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งในเกณฑ์ที่ 'บ่งชี้ให้ได้ว่า องค์กรได้มีการพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการอย่างไม่มีสิ้นสุด และเตรียมความพร้อมสู่ความเป็นเลิศได้ โดย องค์กรประกอบและความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบซึ่งเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีลักษณะดัง โครงสร้างต่อไปนี้



จะเห็นได้ว่า “ ความรู้ ” และการนำความรู้มาจัดการให้เป็นระบบ เพื่อให้คนองค์กรนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และเกิดความรู้หรือวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ที่ดียิ่งที่สุดในแต่ละองค์กรนั้น เป็นแนวทางการบริหารจัดการที่สำคัญอย่างหนึ่งในองค์กรยุคปัจจุบัน นอกจากนี้ การจัดการความรู้ดังกล่าวยังมีความสัมพันธ์กับแนวทางการบริหารจัดการอื่น ๆ ที่แต่ละองค์กรนำมาใช้ในการพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการควบคู่กันไปด้วย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่สถานการณ์และความเหมาะสมกับการนำไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับลักษณะ รูปแบบ และวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละองค์กร จึงจะทำให้สามารถทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา และก้าวสู่องค์กรแห่งการเป็นเลิศได้ต่อไป

### กระบวนการจัดการความรู้ทำได้อย่างไร

#### ขั้นตอนหลักของกระบวนการความรู้มี 7 ขั้นตอน

##### 1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)

ขั้นตอนนี้เป็นการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรือการทำแผนที่ความรู้ ( Knowledge Mapping ) เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร แล้วจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้้องค์กรวางแผนของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

##### 2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็จะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มียังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีอยู่ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ก็ได้

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบ

สารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้อย่างรวดเร็วและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกก็ทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

### 3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบหมายถึง การจัดทำสารบัญญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้เก็บรวบรวมการค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

ตัวอย่างการแบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้จะขึ้นอยู่กับว่าผู้นำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากรเป็นแบบไหน โดยทั่วไปแบ่งตามสิ่งต่อไปนี้

- ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร เช่น จัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ
- หัวข้อ/ หัวเรื่อง
- หน้าที่/ กระบวนการ
- ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ ตลาด หรือกลุ่มลูกค้า เป็นต้น

### 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

นอกจากการจัดทำสารบัญญความรู้อย่างเป็นระบบแล้วองค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย และใช้ได้ง่าย ซึ่งอาจทำหลายลักษณะคือ

- การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ทำให้การป้อนข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหาและการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว
- การใช้ “ ภาษา ” เดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยจัดทำคำอธิบายศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน มีการปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้สะดวกรวดเร็ว
- การเรียบเรียง ตัดต่อ และการปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่างๆ เช่น ครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

### 5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

องค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะคือ

1. “Push” (การป้อนความรู้) คือการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้ใช้โดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร
2. “Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือการที่รับผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไปองค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ ความรู้

### 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Access)

การแบ่งปันความรู้ประเภท Explicit วิธีที่นิยม เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือการจัดทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น

การแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit สามารถทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามสะดวก วิธีการหลักๆมีดังนี้

- ทีมข้ามสายงาน
- Innovation & Quality Circles (IQCs)
- ชุมชนแห่งการเรียนรู้ Community of Practice หรือ CoP
- ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
- การสลับเปลี่ยนสายงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)
- เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

## 7. การเรียนรู้ (knowledge Access)

วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร กล่าวคือหากองค์กรใดก็ตามถึงแม้จะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือกถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของ Peter Senge ที่ว่า “*ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรมากกว่าตามอย่าง มีประสิทธิผล*”

การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆขึ้น ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อยๆ ความรู้นี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆอีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “*วงจรการเรียนรู้*” ซึ่งวงจรความรู้ เริ่มจาก องค์ความรู้ แล้วไปสู่ การนำความรู้ไปใช้ เมื่อนำความรู้ไปใช้แล้วก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งจะหมุนวนกลับไปเป็น องค์ความรู้ อีกครั้งหนึ่ง

## ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

การบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบัน ทั้งภาครัฐและเอกชน ต่างก็มีการนำเทคนิคในการบริหารงานเรื่อง “การจัดการความรู้” มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายของแต่ละองค์กรได้

อย่างไรก็ตามการจัดการความรู้ของแต่ละองค์กรจะประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม ปัจจัยที่เอื้อหรือเป็นอุปสรรคต่อกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรนั้น ๆ ดังนั้น เราจึงได้นำเนื้อหาส่วนหนึ่งเกี่ยวกับ “ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ” จากชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตามโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. มานำเสนอให้ทราบว่า การที่องค์กรจะสามารถจัดการความรู้ให้บรรลุผลสำเร็จได้นั้น ประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ ดังนี้

### 1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์

การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้อย่างดีนั้น จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร

นอกเหนือจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว อีกปัจจัยหลักที่ช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้คือ ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่กำหนดเป็น แผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

\*\*\* สิ่งสำคัญคือ กลยุทธ์ของการจัดการความรู้ จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินงาน ขององค์กร เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

## 2. วัฒนธรรมองค์กร

สิ่งที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ ระหว่างบุคคลภายในองค์กร บางองค์กรพบว่าบุคลากรภายในองค์กรไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้จะเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน ดังนั้น องค์กรจะต้องทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่าง ๆ พยายามหา วิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านี้ออกไป โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยน ความรู้ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

## 3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญ โดยเฉพาะ Internet และ Intranet ช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ง่าย ยิ่งขึ้น รวมทั้งระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัย ก็จะมีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น โดยภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศ มีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ ไปใช้ การวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดเก็บเป็นระเบียบ แต่อย่างไรก็ตามการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร จะต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้นสามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่มีอยู่และใช้ได้ง่าย ทำให้การ แลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น

## 4. การวัดผล

การวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะปัจจุบัน การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใดและ ได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร ทำให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้

ตัวอย่างของการวัดผลการจัดการความรู้ เช่น

- การวัดและประเมินทรัพย์สินทางปัญญา
- การหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนการลงทุนกับความรู้ขององค์กร
- ความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถในตัวบุคคลกับผลการปฏิบัติงาน

เป็นต้น

## 5. โครงสร้างพื้นฐาน

ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่และบุคลากรในองค์กร ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่น ถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน ได้สะดวก โครงสร้างพื้นฐานนี้หมายถึงทั้งสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือ



ระบบงานที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากนี้แล้วควรพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะ  
รับผิดชอบในการจัดการความรู้ เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายสามารถเข้ามาร่วมกัน  
วางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ ประการสุดท้ายคือระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการ  
ประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัล ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร  
จะเห็นได้ว่า ปัจจัยเอื้อทั้ง 5 ประการนี้ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการ  
ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยองค์กรควรบริหารจัดการปัจจัยเอื้อทั้ง 5 ประการอย่างเป็นระบบ  
และให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน ก็จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ  
อย่างดียิ่งขึ้น

\*\*\*\*\*

อ้างอิงจากชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตามโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้  
เรื่อง การจัดการความรู้ โดยสำนักงาน ก.พ.ร.

เรียบเรียงและจัดทำโดย

กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาท้องถิ่น สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดอุทัยธานี