



## บทที่ 2

### กระบวนการและรูปแบบการจัดการความรู้

การนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรรวมทั้งห้องสมุดหรือศูนย์การเรียนรู้มักมีจุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้ เพื่อให้องค์กรตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลต่างๆ ซึ่งเมื่อนำความรู้นั้นมาใช้ในองค์กรก็คือความรู้ขององค์กร นอกจากนี้ยังมีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาวัฒนธรรมของการให้ความสำคัญกับความรู้ การสร้างโครงสร้างพื้นฐานในการรองรับความรู้ ไม่ว่าจะเป็นระบบคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ระบบการหมุนเวียนบุคลากรในการทำงาน และระบบการให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเยี่ยม ตลอดจนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพิ่มพูนความรู้และเร่งให้เกิดการเรียนรู้ทั้งภายในและระหว่างองค์กร เช่น การมีอินเทอร์เน็ตเพื่อใช้ติดต่อแลกเปลี่ยนความรู้ภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต การใช้อินเทอร์เน็ตบรอดแคสติ้ง (Suan Dusit Internet Broadcasting : SDIB) ในการถ่ายทอดกระบวนการจัดการเรียนการสอน และเพื่อประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้นักศึกษาและบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้รับทราบข้อมูลที่ตรงกัน เป็นต้น นอกจากนี้การนำแนวคิดและการศึกษาถึงกระบวนการจัดการความรู้ และรูปแบบจัดการความรู้มาใช้อังส่งผลให้เกิดการแพร่กระจายขององค์ความรู้ใหม่ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคคลทุกระดับอันนำไปสู่การจัดการความรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการใช้ความรู้ขององค์กรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

#### แนวคิดการจัดการความรู้

การศึกษาถึงแนวคิดการจัดการความรู้ทำให้ทราบถึงภาพรวมของการนำความรู้โดยนัยมาทำให้เกิดเป็นความรู้ชัดแจ้งอย่างเป็นระบบ เช่น การเขียนบทความจากประสบการณ์ส่วนบุคคล และจากความรู้ชำนาญเฉพาะด้าน ซึ่งเป็นการนำความรู้โดยนัยมาใช้เพื่อให้เห็นแนวคิดของวิธีการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ หรือการนำรหัส (code) ของซอฟต์แวร์และข้อมูลต่างๆ ซึ่งเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งมาแสดงเป็นแนวคิดในรูปแบบที่อธิบายอย่างสมเหตุสมผลมากขึ้น ในที่นี้จึงได้รวบรวมแนวคิดด้านการจัดการความรู้ของผู้เชี่ยวชาญมาแสดงเป็นตัวอย่างเป็นตัวอย่างไว้ดังนี้

1. แนวคิดด้านการจัดการความรู้ของประพนธ์ ผาสุกยี่ด (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ในประเทศไทย)

ตัวแบบทูน่า (Tuna Model) เป็นกรอบแนวคิดอย่างง่ายในการจัดการความรู้ โดยอุปมาการจัดการความรู้เป็นเสมือนปลา ซึ่งประกอบด้วยส่วนหัว ส่วนตัว และส่วนหาง(ประพนธ์ ผาสุกยี่ด, 2549, หน้า 21-25) แต่ละส่วนมีหน้าที่ต่างกันดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.1 รูปแบบการจัดการความรู้ของประพนธ์ ผาสุกยี่ด ที่มา (ประพนธ์ ผาสุกยี่ด, 2549, หน้า 22)

จากภาพที่ 2.2 สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1.1 ส่วนหัวปลา เป็นส่วนที่เรียกว่า “KV” ซึ่งเป็นตัวย่อของ Knowledge Vision หมายถึงส่วนที่เป็นวิสัยทัศน์ หรือเป็นทิศทางของการจัดการความรู้ คือก่อนที่จะเริ่มทำ KM จะต้องตอบให้ได้ว่าทำ KM ไปเพื่ออะไร เช่น ทำ KM เพื่อพัฒนาสมรรถนะสู่ความเป็นเลิศ เพื่อพัฒนาคุณภาพและได้การรับรองมาตรฐาน เพื่อพัฒนาขีดความสามารถการบริหารงานแบบบูรณาการ และเพื่อพัฒนาเครือข่ายการถ่ายโอนความรู้เรื่องต่างๆ เป็นต้น

1.2 ส่วนกลางตัวปลา ที่เรียกว่า KS เป็นตัวย่อของ Knowledge Sharing หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน (share and learn) ซึ่งถือเป็นหัวใจของการจัดการความรู้ที่กระทำได้ยากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเหตุปัจจัยที่จะทำให้ผู้คนมีใจให้แก่กันและกัน

1.3 ส่วนหางปลา ที่เรียกว่า KA เป็นตัวย่อของ Knowledge Assets หมายถึง ตัวเนื้อความรู้ที่เก็บสะสมไว้เป็นคลังความรู้ หรือขุมความรู้ ซึ่งคลังความรู้ที่ดีต้องมีการออกแบบวางโครงสร้างไว้อย่างเหมาะสม มีการจัดแบ่งหมวดหมู่ แบ่งหัวข้อต่างๆ ไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อความสะดวกในการเรียกใช้ นอกจากระบบในการจัดเก็บแล้วระบบการปรับแต่ง (update) เนื้อหาความรู้ให้ทันสมัยเป็นปัจจุบันอยู่เสมอก็เป็นที่สำคัญยิ่ง เป็นส่วนที่เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology : ICT) เข้ามามีส่วนช่วยให้เกิดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเฉพาะเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่สามารถทำหน้าที่เป็นพื้นที่เสมือน (virtual space) ให้ผู้คนที่อยู่ไกลกันได้มีโอกาส แลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น

หากมอง KM ว่าเป็นปลาตัวหนึ่งที่มีส่วนประกอบสามส่วนข้างต้นจะเห็นได้ว่าการทำ KM ของแต่ละหน่วยงานจะแตกต่างกันออกไป บางหน่วยงานอาจจะเน้นส่วนที่เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งก็หมายความว่าส่วนกลางตัวปลาจะมีรูปร่างค่อนข้างใหญ่กว่าส่วนอื่น ในขณะที่บางหน่วยงานอาจจะเน้นตรงส่วนที่เป็นคลังความรู้ และการใช้ไอซีทีก็เปรียบเสมือนว่าหน่วยงานนั้นจะมีส่วนหางปลาใหญ่กว่าส่วนอื่น ซึ่งเป็นไปตามลักษณะการบริหารงานของแต่ละองค์การ

## 2. แนวคิดด้านการจัดการความรู้ของอลาวิ และไลด์เนอร์ (Alavi & Leidner)

ผลจากการศึกษาวิจัยของ อลาวิ และไลด์เนอร์ ซึ่งเก็บข้อมูลแบบเฉพาะเจาะจงจากผู้บริหารในองค์กรต่างๆ จำนวน 109 ราย ใน 12 ประเทศ พบว่าแนวคิดด้านการจัดการความรู้มี 3 แนวทาง คือ แนวทางใช้สารสนเทศเป็นหลัก (Information-based) แนวทางการใช้เทคโนโลยีเป็นหลัก (Technology-based) และแนวทางด้านวัฒนธรรม (Culture-based) สามารถแสดงได้ดังตารางต่อไปนี้ (Alavi & Leidner, 2002, p.21)

### ตารางที่ 2.1 แนวคิดด้านการจัดการความรู้ของอลาวิ และไลด์เนอร์

เน้นการใช้สารสนเทศเป็นหลัก (Information-based)	เน้นการใช้เทคโนโลยีเป็นหลัก (Technology-based)	เน้นวัฒนธรรมเป็นหลัก (Culture-based)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- สารสนเทศที่นำไปปฏิบัติได้</li> <li>- การจำแนกประเภทของข้อมูล</li> <li>- ไตเร็คทอรีขององค์กร</li> <li>- สารสนเทศที่มีการกลั่นกรองแล้ว</li> <li>- แนวคิดหรือข้อความที่เป็นอิสระ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เหมืองข้อมูล (data mining)</li> <li>- คลังข้อมูล (data warehouse)</li> <li>- ระบบสารสนเทศเพื่อผู้บริหาร (executive information systems)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเรียนรู้ร่วมกัน</li> <li>- การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</li> <li>- การบ่มเพาะทรัพยากรปัญญา</li> <li>- องค์กรแห่งการเรียนรู้</li> </ul>

เน้นการใช้สารสนเทศเป็นหลัก (Information-based)	เน้นการใช้เทคโนโลยีเป็นหลัก (Technology-based)	เน้นวัฒนธรรมเป็นหลัก (Culture-based)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- เอกสารหลักฐานการบันทึกสารสนเทศ</li> <li>- สารสนเทศที่พร้อมจะเข้าถึงได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบผู้เชี่ยวชาญ (expert systems)</li> <li>- ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence)</li> <li>- อินทราเน็ต (Intranet)</li> <li>- มัลติมีเดีย (multimedia)</li> <li>- เสิร์ชเอนจิน (search engine)</li> </ul>	

ที่มา (Alavi & Leidner, 2002, p.21)

แนวทางที่อลาวิและไลด์เนอร์ได้จากการศึกษาวิจัย ทำให้ทราบความแตกต่างของแนวคิดด้านการจัดการความรู้ที่มีจุดเน้นต่างกัน ซึ่งแนวคิดที่เน้นการใช้สารสนเทศเป็นหลักจะเน้นสารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ การจำแนกข้อมูล การกลั่นกรองสารสนเทศ ความสามารถในการเข้าถึงสารสนเทศ ในขณะที่แนวคิดที่เน้นเทคโนโลยีจะเน้นเทคนิคต่างๆ ของเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น เหมืองข้อมูล (data mining) คลังข้อมูล (data warehouse) ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (executive information systems) หรือเครือข่ายแบบต่างๆ มาใช้ในการจัดการความรู้ ในขณะที่แนวคิดที่เน้นวัฒนธรรมจะสนใจการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 3. แนวคิดด้านการจัดการความรู้ของเอิร์ล (Earl)

เป็นแนวคิดที่ได้จากการวิเคราะห์กรณีศึกษา การสัมภาษณ์ การสัมมนา และวารสารวิชาการและวิชาชีพที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรที่จัดการความรู้ ซึ่งจัดกลุ่มแนวคิดการจัดการความรู้ 3 แนวคิด ดังนี้

#### 3.1 แนวคิดด้านเทคโนโลยี (technocratic) แบ่งได้เป็น 3 แนวคิด ดังนี้

3.1.1 แนวคิดระบบ เน้นการรวบรวมความรู้เฉพาะด้าน สร้างเป็นฐานความรู้ (knowledge-base) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญอื่นสามารถเข้าถึงได้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ ความรู้ไม่เพียงจะนำมาจากความรู้ที่มีลักษณะวัตถุวิสัยเท่านั้น แต่ยังมาจากประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติ และจากบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อให้ผู้คนได้ใช้ จึงจำเป็นต้องมีแรงจูงใจหรือรางวัลสำหรับการสร้างความรู้และการแข่งขันด้วย

3.1.2 แนวคิดการจัดกลุ่มความรู้ขององค์กร เป็นการจัดกลุ่มความรู้โดยการบันทึกและเปิดเผยว่า “ใคร” ในองค์กรรู้ “เรื่องอะไร” เพื่อจะสร้างไดเรกทอรี (directories)

หลักการ คือ เพื่อให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงบุคคลที่มีความรู้ในองค์กร เพื่อขอรับฟังคำแนะนำ คำปรึกษา หรือแลกเปลี่ยนความรู้ได้ด้วย

3.1.3 แนวคิดด้านวิศวกรรม เน้นกระบวนการใช้การเพิ่มการใช้ความรู้ หลักการคือการดำเนินงานของกระบวนการจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ที่เกี่ยวข้องไปให้และกระบวนการบริหารเอง จะต้องใช้ความรู้มากกว่ากระบวนการทำงาน

3.2 แนวคิดด้านเศรษฐกิจ เน้นเฉพาะสิ่งที่เปิดเผยเห็นชัดแจ้งในการแบ่งปัน และใช้ความรู้ขององค์กรหรือทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อเพิ่มรายได้

3.3 แนวคิดด้านพฤติกรรม แบ่งได้เป็น 3 แนวคิด ดังนี้

3.3.1 แนวคิดด้านองค์กร เน้นการอธิบายถึงการใช้โครงสร้างขององค์กรหรือเครือข่ายในการแบ่งปันความรู้ ซึ่งเรียกว่า “ชุมชนความรู้” โดยมีการออกแบบเพื่อแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้แบบโต้ตอบกันได้ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3.3.2 แนวคิดด้านพื้นที่เพื่อการจัดการความรู้ เน้นเรื่องสถานที่เพื่ออำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนความรู้ บางครั้งเรียกว่า แนวคิดสังคม ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนและการใช้ต้นทุนทางสังคม ซึ่งพัฒนามาจากปฏิสัมพันธ์ของคน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน

3.3.3 แนวคิดด้านกลยุทธ์ เน้นการจัดการความรู้ที่เป็นมิติของกลยุทธ์การสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรจึงสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การสร้าง สนับสนุน และใช้ทรัพย์สินความรู้ผ่านระบบ กระบวนการและคน เพื่อเปลี่ยนความรู้ให้เป็นมูลค่าในสินค้าหรือบริการ

สรุปได้ว่าแนวคิดของเอิร์ล แบ่งเป็น 3 แนวคิด ได้แก่ 1) แนวคิดเทคโนโลยี (technocratic) ซึ่งเน้นการนำสารสนเทศหรือการจัดการเทคโนโลยีมาใช้เพื่อช่วยผู้ปฏิบัติงานในการทำงานประจำ 2) แนวคิดเศรษฐศาสตร์ (economic) ซึ่งเน้นเชิงพาณิชย์ในการสร้างรายได้ในการใช้ความรู้และทุนทางปัญญา และ 3) แนวคิดพฤติกรรม เน้นการกระทำและประสานให้ผู้บริหารมีการกระทำในเชิงรุก เพื่อสร้างและแบ่งปันการใช้ทรัพยากรความรู้

#### 4. แนวคิดด้านการจัดการความรู้ของสวอน (Swan)

เป็นแนวคิดการจัดการความรู้ในปัจจุบันที่ได้รับความนิยม ทั้งจากนักวิชาการและนักปฏิบัติ แบ่งได้เป็น 2 แนวคิดที่สำคัญ ดังนี้

4.1 แนวคิดที่มองการจัดการความรู้เป็นเสมือนเทคโนโลยี (knowledge management as technology) มีชื่อเรียกต่างๆ เช่น แนวคิดวิศวกรรม (engineering perspective) แนวคิดแบบกระบวนการเรียนรู้และความเข้าใจ (cognitive perspective) แนวทางนี้มองว่าความรู้เป็นบางอย่างที่อยู่ในหัวสมองของมนุษย์ ซึ่งสามารถดึง กำหนดรหัส เก็บรักษา และถ่ายโอนเพื่อปรับปรุงความสามารถในกระบวนการประมวลสารสนเทศขององค์กร แนวทางนี้จึงใกล้เคียงกับแนวทางที่ใช้สารสนเทศเป็นหลัก และมีแนวทางที่ใช้เทคโนโลยีเป็นหลัก ตามผลการวิจัยของอลาวีและไลต์เนอร์ (2002) ซึ่งมีแนวคิดหลักด้านการจัดการความรู้ดังนี้

4.1.1 ความรู้สามารถกำหนดรหัส เพื่อนำมาเก็บรักษา และพร้อมเผยแพร่ได้

4.1.2 การจัดการความรู้เป็นเรื่องการจัดการหรือนำทุนทางปัญญาที่อยู่กระจัดกระจายมาเชื่อมโยงกัน

4.1.3 ความรู้มีลักษณะเป็นวัตถุวิสัยที่เก็บไว้ได้ และมีคุณลักษณะของตัวเอง

4.1.4 จุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้เป็นการขยายความรู้ การเปลี่ยนความรู้ไม่ชัดแจ้งเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง และจากความรู้แบบชัดแจ้งเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง

4.1.5 ความรู้ความสามารถรวบรวมและถ่ายโอนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้

4.1.6 ผลลัพธ์จากการจัดการความรู้สามารถนำกลับมาใช้ได้

4.2 แนวคิดที่มองการจัดการความรู้เป็นเสมือนมนุษย์ (knowledge management as people camp) หรือแบบชุมชน (community or cultivation perspectives) แนวคิดนี้มองว่าเรื่องการจัดการความรู้เป็นมากกว่าเรื่องเทคโนโลยี เพราะเทคโนโลยีมีข้อจำกัดในการกำหนดรหัสกับความรู้ขององค์กร ดังคำกล่าวของซาวารี (Sarvary, 1999 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, หน้า 46-55) ดังนี้

“การจัดการความรู้เป็นมากกว่าเทคโนโลยี การจัดการความรู้เป็นเรื่องกระบวนการทางธุรกิจ...การจัดการความรู้ไม่ใช่การสร้างห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ แต่เป็นการเชื่อมคนเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้ช่วยให้คนกลุ่มนั้นคิดร่วมกันได้”

แนวทางนี้จึงเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งลักษณะทางสังคม และความสัมพันธ์ของความรู้ด้วย โดยมองว่าความรู้จะต้องพัฒนาผ่านความสัมพันธ์ทางสังคมของ “ชุมชนแห่งการเรียนรู้” หรือ “ชุมชนในการปฏิบัติ” (Community of Practice : CoP) การพัฒนาต้นทุนทางปัญญาผ่านทุนทางสังคมและเครือข่ายเทคโนโลยีจึงถูกมองว่าเป็นตัวเสริมในการพัฒนา แต่ไม่ใช่ส่วนประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ แนวทางนี้ใกล้เคียงกับแนวทางด้านวัฒนธรรมของอลาวีและไลต์เนอร์ ซึ่งมีแนวคิดหลักด้านการจัดการความรู้ดังนี้

4.2.1 การพัฒนาความรู้มีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับการพัฒนาความสัมพันธ์ทางสังคม เครือข่ายและชุมชนในการปฏิบัติ

4.2.2 การแบ่งปันความรู้เป็นเรื่องจำเป็น แต่ความรู้ที่มีคุณค่ายังเป็นแบบไม่ชัดแจ้ง ซึ่งมีข้อจำกัดในการกำหนดรหัส

4.2.3 ความรู้ที่อยู่ในสมองของคน อยู่ในชุมชน จุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้ คือ การแบ่งปันความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง

4.2.4 ความรู้จะไหลผ่านเครือข่ายและชุมชน ซึ่งเชื่อมโยงผู้คน ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นจะเป็นสิ่งสำคัญในการแลกเปลี่ยนความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง

4.2.5 ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ คือ การใช้และสร้างความรู้ใหม่

ความรู้มีลักษณะเป็นสังคมโดยธรรมชาติไม่สามารถแยกจากชุมชนที่ความรู้เกิดขึ้นมาได้ ดังนั้นเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นส่วนเสริมการจัดการความรู้ในการเชื่อมโยงผู้คนเข้าด้วยกัน แต่ก็มีความสำคัญลงมา อย่างไรก็ตามสองแนวทางนี้ไม่สามารถแยกกันได้โดยเด็ดขาด ในขณะที่แนวทางที่สองให้ความสำคัญกับกระบวนการทางสังคม และกระบวนการภายใน (socialization and internalization) แต่แนวทางแรกจะให้ความสำคัญกับเรื่องการผลิตผสมผสานและกระบวนการภายนอก (combination and externalization) ซึ่งสามารถสรุปการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ได้ดังตารางต่อไปนี้

## ตารางที่ 2.2 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้

ประเด็น	โครงการเทคโนโลยีสารสนเทศ	โครงการจัดการความรู้
ประเภทความรู้	เน้นความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)	มีทั้งความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และแบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge)
วิธีการเผยแพร่	- เน้นวิธีการที่เป็นทางการ - เฉพาะเนื้อหาข้อมูลและสารสนเทศ	- ผสมผสานวิธีการไม่เป็นทางการและเป็นทางการในกระบวนการจัดการความรู้ - เน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มโดยการกลั่นกรองตีความ และสังเคราะห์สารสนเทศ
ประโยชน์	สนับสนุนการปฏิบัติงาน	สนับสนุนการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้าง การประมวล การใช้ และการเผยแพร่ความรู้



ประเด็น	โครงการเทคโนโลยีสารสนเทศ	โครงการจัดการความรู้
บทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศ	เน้นการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาก และเน้นเทคนิคในการรวบรวมและประมวลผล (Technical Approach)	การลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศปานกลาง สร้างดุลยภาพระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศและบริบททางสังคม (Socio-technical System) เน้นเรื่องการนำไปใช้ประโยชน์

ที่มา (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, หน้า 132)

จากตารางข้างต้นสามารถสรุปแนวคิดการจัดการความรู้เป็นการออกแบบการจัดการความรู้ตามลักษณะความแตกต่างของแต่ละองค์กร ขึ้นตอนแต่ละกระบวนการเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนาบุคคลและองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน หรือเพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่งขึ้น โดยเน้นการนำคุณประโยชน์ของความรู้ภายในบุคคล เช่น นักพิมพ์ดีด นักกีฬา นักดนตรี นักพูด นักออกแบบ นักวิจัย นักวางแผน ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีศักยภาพในการทำงานของเขาได้ดีกว่าคนอื่น ๆ มาใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ขององค์กร ตัวอย่างการนำความรู้ความเชี่ยวชาญมาใช้ในระดับองค์กรหรือสถาบัน เช่น องค์กรจะเสียค่าใช้จ่ายและเวลาไม่มากในการประกันคุณภาพ หากพนักงานตระหนักรู้โดยศักยภาพว่า การประกันคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็นและทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

## ทฤษฎีการจัดการความรู้

ทฤษฎีความรู้ในเชิงปรัชญาเป็นเรื่องของญาณวิทยา (epistemology) ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การกำเนิดของความรู้ โครงสร้างความรู้ วิธีการของความรู้และความเที่ยงตรงของความรู้ ความรู้ในเชิงญาณวิทยาจึงไม่มีโครงร่างเชิงวัตถุ ซึ่งเป็นการยากที่จะนำตัวความรู้ไปจัดการ ต่างกับความรู้ในเชิงเทคโนโลยีที่มองความรู้เป็นข้อเท็จจริง ในรูปแบบที่สามารถนำไปประมวลทางคณิตศาสตร์ได้ เช่น ความรู้ที่อยู่ในรูปของสูตร สมการ กฎ ทฤษฎี กระบวนการ และคำอธิบายให้เกิดความเข้าใจ ดังนั้นตามแนวทางนี้ความรู้จึงสามารถนำไปจัดการได้ จากการศึกษาเกี่ยวกับเป็นมาของสังคมแห่งความรู้มีดังนี้

ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) ปรมาจารย์ด้านการจัดการสมัยใหม่ มักกล่าวเสมอว่าความรู้เป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีอิทธิพลสำคัญอย่างมาก และเป็นปัจจัยชี้ขาดของความได้เปรียบในการแข่งขัน

ในปี ค.ศ.1994 ดร.กเกอร์ได้ไปบรรยายที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเกี่ยวกับสังคมแห่งความรู้ (knowledge society) โดยกล่าวว่าในยุคศตวรรษที่ 20 นี้ถือเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรุนแรงมากที่สุดเท่าที่เคยมีมา เพราะสังคมเปลี่ยนเป็นสังคมแห่งความรู้ และเกิดกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ (knowledge worker) ซึ่งมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในประเทศที่พัฒนาแล้วทุกประเทศ

ความรู้ที่ดร.กเกอร์กล่าวถึงต่างจากความรู้ที่เคยเข้าใจในสมัยก่อน โดยหมายถึงความรู้ที่จะนำไปใช้ประยุกต์ในการทำงาน (knowledge in application) และดร.กเกอร์ให้ความหมายของสังคมแห่งความรู้ว่าเป็นสังคมที่ประกอบด้วยองค์กร ซึ่งมีแก่นสาระสำคัญอยู่ที่การจัดการ

องค์กรแห่งความรู้ (knowledge organization) จึงเป็นองค์กรในสังคมแห่งความรู้ที่มีการกำหนดกลยุทธ์ในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยผู้บริหารต้องมีการจัดการความรู้ในองค์กร และมีความเข้าใจองค์กรเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย ค่านิยม สิ่งแวดล้อม ตลาดและสมรรถนะหลักขององค์กรด้วย และการจัดการถือเป็นหน้าที่ทางสังคม เพื่อมุ่งทำให้ความรู้บังเกิดผลขึ้นมา

ปัจจุบันหลายประเทศได้ประกาศว่าประเทศของตนกำลังมุ่งพัฒนาไปสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge-based economy) ซึ่งมีการนำความรู้มาใช้อย่างแพร่หลายในการทำงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ เช่น ประเทศสวีเดน เนเธอร์แลนด์ เดนมาร์ก ญี่ปุ่น ไต้หวัน แคนาดา รวมทั้งประเทศไทยที่ถือว่าความรู้เป็นหัวใจสำคัญที่จะสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้นในองค์กร องค์กรจะอยู่รอดได้และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน หากมีการใช้ความรู้ในการพัฒนาการทำงานและแก้ปัญหาให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความรู้จึงเป็นทรัพย์สินที่สำคัญยิ่งขององค์กรที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยที่องค์กรอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้

ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์เดิมได้ให้ความสำคัญเรื่องความสามารถขององค์กรและการแข่งขัน โดยเน้นเรื่องโครงสร้างองค์กรและผลการดำเนินงาน ต่อมาจุดเน้นได้เปลี่ยนเป็นทรัพยากรภายในองค์กรที่จะเป็นปัจจัยที่ชี้ขาดของความสามารถในการแข่งขัน แนวทางใหม่นี้บางทีเรียกกันว่า แนวคิดทรัพยากรเป็นหลัก ซึ่งได้ตระหนักถึงความสำคัญของทรัพยากรและความสามารถขององค์กร ซึ่งจะเป็นแหล่งสำคัญในการบรรลุและรักษาความสามารถในการแข่งขันได้ ดังนั้นความสามารถในการจัดการความรู้อย่างมีกลยุทธ์จึงเป็นแหล่งสำคัญที่สุดในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ประกอบกับมุมมองเรื่องทรัพยากรทำให้มีความสนใจในเรื่องการจัดการความรู้อย่างมากขึ้น แนวคิดนี้ได้เริ่มแรกประมาณกลางทศวรรษที่ 1980 และได้พัฒนามากระทั่งศตวรรษที่ 1990 จึงได้มีการมองเรื่องนี้ว่าเป็นเรื่องกลยุทธ์และนำไปใช้ได้จริง ในปี 1995-1997 มีการกล่าวเรื่องนี้อย่างกว้างขวางมากขึ้น หลักจากที่มีการนำเว็บเทคโนโลยีมาใช้

ประมาณร้อยละ 80 ของบริษัทขนาดใหญ่ระดับโลกได้ดำเนินเรื่องการจัดการความรู้แล้ว เช่น อินเทล เซลล์ ซีเมนส์ ธนาคารโลก ซีร็อกส์ ไอบีเอ็ม หรือกระทั่งซีไอเอ ส่วนในประเทศไทยก็ได้มีการนำมาใช้ในหลายองค์กร เช่น คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล เครือข่ายโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เครือซีเมนต์ไทย และธนาคารกสิกรไทย

แม้จะมีการนำเรื่องการจัดการความรู้มาใช้อย่างแพร่หลายดังกล่าวแล้ว แต่การจัดการความรู้อย่างมีปัญหามิใช่ปัญหาในทางปฏิบัติอยู่มาก ปัญหาหนึ่ง คือ ลักษณะความเป็นนามธรรมของตัวความรู้เอง นับตั้งแต่ความหมายของความรู้ หรือการทำให้ความรู้ที่ไม่ชัดเจนมีลักษณะชัดเจนมากขึ้น ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความล้มเหลวของการจัดการความรู้ในองค์กรต่างๆ ไม่ได้มาจากเรื่องเอกสารหรือระบบงาน แต่หากมาจากปัญหาจากปัจจัยเรื่ององค์กรและคนเป็นเรื่องหลัก รวมทั้งเรื่องการจัดลำดับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กร

นอกจากนี้การจัดการความรู้ได้เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่องค์กรต่างๆ ได้พยายามปรับปรุงองค์กรของตนโดยใช้เทคนิคการจัดการที่เป็นที่นิยมในแต่ละยุคสมัย ไม่ว่าจะเป็นรีเ็นจินีเรียริง (reengineering) ทีคิวเอ็ม (Total Quality Management : TQM) เอ็มบีโอ (Management by Objectives : MBO) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) หรือ Balanced Scorecard หลายองค์กรอาจจะล้มกับการเปลี่ยนแปลงไปแล้ว และอาจคิดว่าการจัดการความรู้จะเป็นคำตอบสำหรับองค์กรในยุคศตวรรษที่ 21 นี้ได้เพียงไร

แม้ว่าองค์กรหลายแห่งจะมีการตื่นตัวในการใช้ระบบสารสนเทศหรือเทคโนโลยีสารสนเทศแล้ว แต่ปรากฏการณ์ดังกล่าวมิได้หมายความว่าองค์กรเหล่านั้นมีความรู้ที่จะนำไปใช้แก้ปัญหา หรือนำความรู้ไปใช้ในการทำงานได้อย่างแท้จริง องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องมีการจัดการความรู้ที่ดีและเหมาะสม เพื่อจะได้พัฒนาสารสนเทศให้เป็นความรู้ในอันที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, หน้า 2-6)

ในบรรดาปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการพัฒนานั้น ความรู้ทั้งในส่วนที่เป็นของปัจเจกบุคคล และของสถาบัน ถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง การมีการบริหารจัดการความรู้ที่ดีย่อมทำให้บุคคล สถาบัน และสังคม ได้รับประโยชน์จากความรู้อย่างเต็มที่ และในการที่จะบริหารจัดการ

ความรู้ให้มีประสิทธิภาพนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรู้และเข้าใจทฤษฎี ปรaxis และหลักในการจัดการความรู้เป็นเบื้องต้น

## กระบวนการจัดการความรู้

การศึกษากระบวนการจัดการความรู้เป็นการศึกษาถึงวงจรที่ก่อให้เกิดความรู้ โดยเริ่มตั้งแต่ความต้องการรู้ การรวบรวมหรือสร้างความรู้ แล้วนำความรู้มาจัดแบ่งประเภทเพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสาร การแลกเปลี่ยนเพื่อให้เกิดการใช้ความรู้อย่างเต็มศักยภาพของบุคคลในองค์กร รวมไปถึงการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ให้เกิดการยอมรับเพื่อเป็นประโยชน์ในวงกว้าง ซึ่งผู้เขียนแบ่งกระบวนการหรือวงจรของการจัดการความรู้ออกเป็น 10 ขั้นตอน ดังนี้

### 1. การกำหนดเป้าหมายความรู้ (Knowledge Desired)

การกำหนดเป้าหมายความรู้เป็นการกำหนดความชัดเจนของความรู้ว่าควรมีความรู้ใดบ้าง องค์กรอาจจัดประชุมเพื่อกำหนดกลุ่มความรู้ในแต่ละภารกิจงาน โดยอาจตั้งเป็นชุมชนนักปฏิบัติการความรู้ (Community of Practice : CoP) ของแต่ละหน่วยงาน หรืออาจมีการทำงานข้ามสายงานก็ได้ การกำหนดตัววัดความสำเร็จ เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตมีฐานความรู้ด้านการเป็นโรงเรียนการเรือน และวิทยาลัยครู ดังนั้นจึงมีความโดดเด่นเรื่องการจัดการศึกษาปฐมวัย เป็นต้น สิ่งที่สำคัญอีกประการ คือ เป้าหมายที่กำหนดต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย นั่นคือ “เป็นองค์กรเพื่อความอยู่รอด” ช่วยสร้างความสามารถหลักที่มหาวิทยาลัยด้านการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยที่มีชื่อเสียงเป็นแห่งแรกของประเทศไทย ซึ่งก็คือโรงเรียนประถมนาสิตอนุบาลลอออุทิศในปัจจุบัน

### 2. การสร้างหรือจัดหาความรู้ (Knowledge Creation หรือ Knowledge Acquisition)

การสร้างหรือจัดหาความรู้เป็นกระบวนการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่จากทักษะและความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร เป็นวิธีการพัฒนาความรู้ของแต่ละบุคคลในลักษณะของกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยการระดมความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคคลในกลุ่ม (socialization) การสร้างความรู้ หรือการแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) (Holsapple & Joshi, 2001, p.104) เป็นกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อแสวงหา หรือสร้างความรู้ใหม่ขึ้น บรรานันและคูเกด (Brown & Dugaid, 1998) กล่าวว่าความรู้เกิดขึ้นเมื่อคนทำงานด้วยกันในกลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างเหนียวแน่น มีการสร้างความรู้ร่วมมือ และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นอกจากนี้องค์กรต่างๆ ยังสามารถสร้างความรู้ได้โดยวิธีการอื่นๆ เช่น

การให้เงินสนับสนุนการวิจัยของมหาวิทยาลัยหรือสถาบันต่างๆ การตั้งหน่วยปมเพาะวิชาชีพของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต รวมทั้งองค์กรแสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ได้ เพื่อจัดตั้งเครือข่ายภายในองค์กร เป็นต้น

### 3. การกลั่นกรองและคัดเลือกความรู้ (Knowledge Classified)

ความรู้บางประเด็นอาจต้องมีการศึกษาในแนวคิดที่มีความเฉพาะเจาะจง เพื่อสร้างให้เป็นที่เข้าใจได้ง่ายไม่ซับซ้อน ความรู้ต่างๆ ที่ผ่านการกลั่นกรองจะสามารถใช้อ้างอิงได้ และจัดเก็บไว้ในคลังความรู้ขององค์กร ดังนั้นการระบุความรู้ที่ดีจะต้องมั่นใจว่าความรู้ที่กำลังจัดการนั้นมีลักษณะเนื้อเรื่องที่ตรงประเด็น คุณภาพความรู้มีความถูกต้อง (best practice) และต้องจัดการให้ความรู้ที่ถูกสร้างในเวลาที่เหมาะสมและทันสมัยทันเหตุการณ์

### 4. การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Saving System)

ความรู้ที่ถูกกลั่นกรองและคัดเลือกต้องมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ อาจพิจารณาถึงลำดับขั้นในการเข้าถึง (สิทธิการเข้าถึงความรู้) ด้วย เพราะบางประเด็นอาจเป็นทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กรที่ต้องรักษาเป็นความลับ หากจัดเก็บความรู้ที่สร้างขึ้นมาไม่ดีอาจเป็นอุปสรรคในการนำไปใช้ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการช่วยจัดเก็บและค้นหาความรู้เหล่านี้ เช่น การใช้ห้องสมุดเสมือน (virtual library) ในการจัดเก็บหนังสือ งานวิจัย เทป ซีดี ฐานข้อมูลต่างๆ ในรูปสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

### 5. การใช้ความรู้ (Knowledge Utilization)

คุณค่าของความรู้อยู่ที่การนำไปใช้ โดยเฉพาะเมื่อมีการประยุกต์ความรู้เพื่อสร้างความสามารถ และนำไปปฏิบัติให้เกิดผล ดังนั้นองค์กรจึงควรสนับสนุนการใช้ความรู้จากฐานข้อมูล วรรณกรรม เอกสาร การสนทนา เป็นการผสมผสานความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ (combination) ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญในการจัดการความรู้ ทั้งนี้การใช้ความรู้จำเป็นต้องเหมาะสมกับเวลาและสถานที่ สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ ต้องใช้ความรู้อย่างมีคุณธรรมทั้งในส่วนบุคคลและส่วนรวม โดยคำนึงถึงจริยธรรมในวิชาชีพ เพื่อให้สามารถนำความรู้ในทางที่ถูกต้อง

### 6. การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้เป็นขั้นตอนต่อมาในการนำความรู้ที่สร้างหรือบันทึกไว้ออกมาแบ่งปันและแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างหน่วยงานให้เป็นที่รับรู้และแพร่หลายในองค์กร ซึ่งระดับความรู้ของบุคลากรอาจอยู่ในระดับเพียงแค่ว่า (Know-What) อาจใช้เครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร เช่น อีเมล, กระดานข่าว, อินทราเน็ต, การประชุมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ป้ายประชาสัมพันธ์ การสอนงาน การปฐมนิเทศ เป็นต้น ซึ่งต้องพิจารณาพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กรด้วย เช่น ประสิทธิภาพ

ของผู้เรียน ความพร้อมในการเรียนรู้ บรรยากาศในการเรียนรู้ สื่อการเรียนการสอน ความต้องการของผู้เรียน เป็นต้น

### 7. การประยุกต์ความรู้ (Knowledge Applied)

การพิจารณาว่าการประยุกต์ใช้ความรู้ของบุคลากรเป็นไปอย่างทั่วถึงหรือไม่ อาจนำเครื่องมือทบทวนผลหลังการปฏิบัติมาใช้ เพื่อประยุกต์ใช้ความรู้ผู้ปฏิบัติงานจะมีการพัฒนาระดับทักษะและความชำนาญ (proficiency level) ที่สูงขึ้นเรื่อยๆ จนเมื่อการใช้ความรู้ถึงระดับที่ทราบว่า ความรู้นั้นเกิดขึ้นมาทำไม และเกิดขึ้นได้อย่างไร (know-why, know-how) ก็จะสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือประดิษฐ์กรรมใหม่ๆ หรือนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อลดต้นทุนและเวลาในการทำงาน เช่น ซอฟต์แวร์ใหม่ ระบบการทำงานใหม่ การบริหารจัดการใหม่ เป็นต้น ทำให้ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรเกิดประโยชน์และมีคุณค่ามากขึ้น ซึ่งสามารถสร้างศักยภาพในการแข่งขัน

### 8. การประเมินผลและวัดผลความรู้ (Knowledge Codification & Knowledge Measured)

การประเมินผลและวัดผลความรู้เป็นตัวประเมินผลในกระบวนการจัดการความรู้ว่า ดำเนินการไปด้วยดีหรือเกิดความผิดพลาดต้องปรับปรุงแก้ไข ซึ่งนักวิชาการบางท่านจะเรียกขั้นตอนนี้ว่าเป็นการให้รหัส หรือการกำหนดรหัส (Alavi, 2000) หลักการในการประเมินผลความรู้ที่สำคัญมี 3 ประการ (Davenport & Prusak, 1998) ดังนี้

8.1 กำหนดขอบเขตและเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการประเมินผล เพื่อให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น

8.2 กำหนดแหล่งที่มาของความรู้ดังกล่าว รวมทั้งระบุกลไก และสื่อสำหรับรวบรวมความรู้ เวลา ความถี่ในการประเมินผล และการปรับปรุงให้ทันสมัย

8.3 ระบุวิธีการ และเครื่องมือในการเข้าถึง และดึงความรู้ที่ได้ประเมินผล ซึ่งอาจใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาจัดกระทำ

ตัวอย่างการวัดผลการจัดการความรู้ที่มีการดำเนินการไปตามกระบวนการอย่างถูกต้อง เช่น การเข้าร่วมอบรมของนักศึกษา อัตราความพึงพอใจของพนักงานสูงขึ้น จำนวนความรู้ที่มีการเปิดประเด็นแลกเปลี่ยน มีปริมาณมากขึ้น อัตราความสำเร็จการศึกษามีปริมาณสูงขึ้น เป็นต้น

### 9. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (To praise & Take a gift)

องค์กรควรมีการจัดหาแรงจูงใจในการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมและทำความดี อันจะช่วยขยายผล โน้มน้าวให้พนักงานอื่นๆ ได้มีความรู้สึกร่วมในการที่จะร่วมสนับสนุนให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร เช่น จัดให้มีการเสนอชื่อพนักงานที่มีผลงานชัดเจน กำหนดเกณฑ์การให้รางวัลในการจัดการความรู้ เชิดชูเกียรติผู้คิดค้น/นำเสนอนวัตกรรม ให้ความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการ

ประเมินผลงาน เป็นต้น ซึ่งหากมีการจัดกิจกรรมยกย่องชมเชยและให้รางวัลอย่างจริงจังและผ่านการสนับสนุนจากทุกฝ่ายจะช่วยให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการความรู้จากเดิมๆ เป็นการสร้างกรอบปฏิบัติอย่างชัดเจน

### 10. การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution)

เมื่อได้มีการสร้างความรู้แล้ว องค์กรจะทำหน้าที่ในการประสานงานให้มีการเผยแพร่หรือแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งภายในและภายนอกองค์กร หน้าที่ดังกล่าวมีดังนี้

10.1 จัดการและประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้

10.2 เชื่อมโยงงานของผู้ปฏิบัติงานด้านความรู้กับงานทุกระดับ และทุกหน้าที่ภายในองค์กร

10.3 เชื่อมโยงองค์กรกับองค์กรภายนอก รวมถึงลูกค้าซัพพลายเออร์ หน่วยงานรัฐบาล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 10 ข้อ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆ เพื่อให้มีจุดเริ่มต้นและเห็นตัวอย่างของการพัฒนากลไกในการจัดการความรู้ ซึ่งแต่ละองค์กรอาจกำหนดกรอบและกระบวนการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากเงื่อนไขของธุรกิจ วัฒนธรรมการทำงาน และพื้นฐานต่างๆ ของแต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน

ตารางต่อไปนี้เป็นกรรรวบรวมกระบวนการจัดการความรู้หรือวงจรจัดการความรู้ที่ผู้เชี่ยวชาญได้ออกแบบไว้อย่างน่าสนใจ

ตารางที่ 2.3 การรวบรวมกระบวนการจัดการความรู้ของนักวิชาการ

นักวิชาการ	กระบวนการจัดการความรู้
Alavi, 1997	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การแสวงหาความรู้ (การสร้างความรู้และการพัฒนาเนื้อหา)</li> <li>2. การสร้างดัชนี (Indexing)</li> <li>3. การกลั่นกรอง (Filtering)</li> <li>4. การเชื่อมโยงเกี่ยวกับการจัดระบบ จัดประเภท การรวม การเชื่อมโยงแหล่งความรู้ภายในและภายนอก</li> <li>5. การเผยแพร่ โดยการรวบรวมและจัดส่งความรู้ผ่านเว็บเพจ</li> <li>6. การประยุกต์ใช้ความรู้</li> </ol>
Arthur Anderson & APOC, 1996	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แบ่งปัน 2 การสร้าง 3. การกำหนด 4. การรวบรวม 5. การเปลี่ยนแปลง</li> <li>6. การจัดระบบ 7. การประยุกต์</li> </ol>
Choo, 1996	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การทำความเข้าใจกับความรู้ (Sensemaking) (รวมการตีความหมายความรู้)</li> <li>2. การสร้างความรู้ (รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงความรู้)</li> <li>3. การตัดสินใจ (รวมถึงการประมวลผลสารสนเทศ)</li> </ol>

นักวิชาการ	กระบวนการการจัดการความรู้
Holsapple & Whinston, 1987	1. การจัดหา 2. การจัดระบบ 3. การเก็บ 4. การรักษา 5. การวิเคราะห์ 6. การจัดระบบ 7. การประยุกต์
Laudon & Laudon, 2002	1. การสร้างความรู้ 2. การประมวลและใช้รหัสความรู้ (Capture Codify Knowledge) 3. การแบ่งปันความรู้ (Share Knowledge) 4. การเผยแพร่ความรู้ (Distribute Knowledge)
Nonaka, 1996	1. ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (เปลี่ยนความรู้แบบไม่ชัดแจ้งเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง) 2. การปรับเปลี่ยนสู่ภายใน (เปลี่ยนความรู้แบบชัดแจ้งเป็นความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง) 3. การผสมผสาน (เปลี่ยนความรู้แบบชัดแจ้งเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง) 4. การปรับเปลี่ยนสู่ภายนอก (เปลี่ยนความรู้แบบไม่ชัดแจ้งเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง)
Szulanski, 1996	1. การริเริ่ม (ตระหนักถึงความต้องการในความรู้และตอบสนองต่อความต้องการนั้น) 2. การนำไปปฏิบัติ (การถ่ายโอนความรู้) 3. การใช้ความรู้ที่ได้รับการถ่ายโอน 4. การบูรณาการความรู้ (การนำความรู้มาสู่ภายในองค์กร)
Turban et al., 2004	1. การสร้างความรู้ (Create) 2. การกำหนดและรวบรวมความรู้ (Capture) 3. การนำไปสู่การปฏิบัติ (Refiene) 4. การจัดเก็บความรู้ (Store) 5. การจัดการความรู้ (Manage) 6. การเผยแพร่ (Disseminate)
Van der Sped & Spijdet, 1997	1. การพัฒนา (Develop) 2. การเผยแพร่ (Disseminate) 3. การผสมผสาน (Combene) 4. การเก็บไว้ (Hold)
Wiig, 1993	1. การสร้าง (Creation) 2. การแสดงอย่างเปิดเผย (Manifestation) 3. การใช้ (Use) 4. การถ่ายโอน (Transfer)

ทีมา (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, หน้า 72-73)

จากตารางข้างต้นพบว่าผู้เชี่ยวชาญได้ออกแบบกระบวนการจัดการความรู้ไว้อย่างหลากหลาย เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้โดยผ่านการบูรณาการความรู้โดยภาพรวมพบว่าสามารถลำดับขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ได้ว่าประกอบด้วยกระบวนการในการรวบรวมความรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ หรือการนำความรู้เดิมมาประยุกต์หรือใช้ความรู้ เพื่อแลกเปลี่ยน แบ่งปัน ถ่ายโอน และเผยแพร่ความรู้ เกิดการผสมผสานความรู้เพื่อจัดเก็บไว้ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในองค์กรอย่างสูงสุด

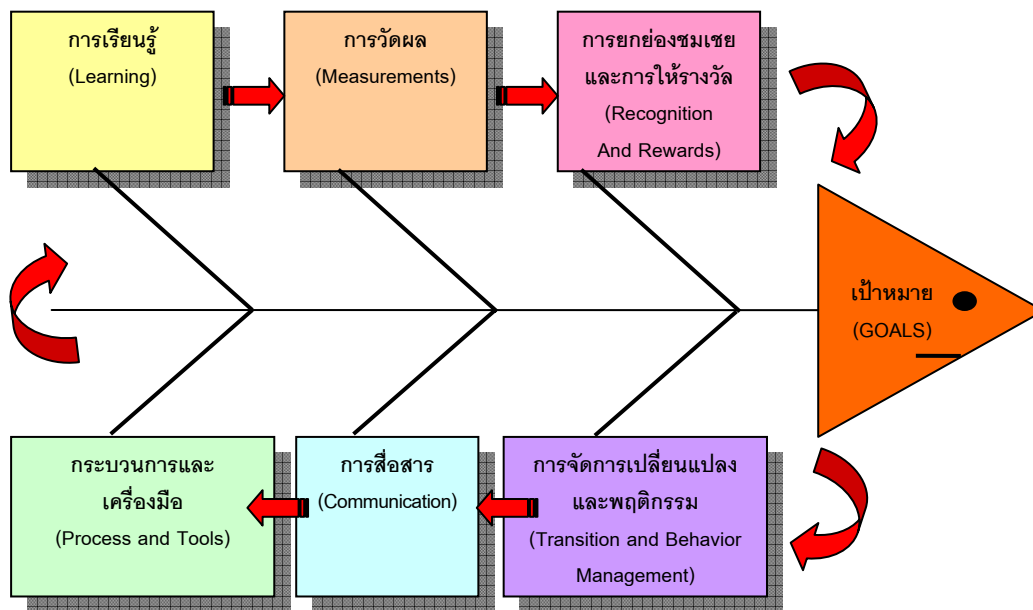


## รูปแบบของการจัดการความรู้

รูปแบบของการจัดการความรู้มีหลายรูปแบบในที่นี้ขอยกตัวอย่างเพื่อให้ประกอบการศึกษา และนำไปใช้ในการจัดการความรู้ของแต่ละองค์กร ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน จำนวน 7 รูปแบบ ดังนี้

### 1. รูปแบบการจัดการความรู้ของบริษัทซีรอกซ์ (Xerox Corporation)

ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการนำมาใช้จนประสบความสำเร็จ ซึ่ง ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล และเจษฎาพร ยุทธนวิบูลย์ชัย (2549, หน้า 344-345) ระบุว่า เป็นไปตามแนวคิดของโรเบิร์ต ออสเทอร์ฮอฟ (Robert Osterhoff) และมีหลายองค์กรในประเทศไทยที่มีการนำรูปแบบนี้มาเป็นกรอบแนวคิดในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 กระบวนการ ดังภาพต่อไปนี้



### ภาพที่ 2.2 รูปแบบการจัดการความรู้ของบริษัทซีรอกซ์

จากภาพรูปแบบการจัดการความรู้ ประกอบด้วยกระบวนการดังนี้

1.1 เป็นการจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (transition and behavior management) สร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและความร่วมมือของบุคลากรทุกระดับ

1.2 การสื่อสาร (communication) องค์กรต้องมีการวางแผนการสื่อสารอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ โดยคำนึงถึงเนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย รวมถึงช่องทางในการสื่อสาร

1.3 กระบวนการและเครื่องมือ (process and tools) มีกระบวนการและเครื่องมือที่เหมาะสม และเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร

1.4 เรียนรู้ (learning) เป็นการเตรียมความพร้อม สร้างความเข้าใจ เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการจัดการความรู้ หรือจัดการฝึกอบรมที่เหมาะสมให้กับบุคลากร

1.5 การวัดผล (measurements) เลือกรวัดผลเพื่อให้ทราบถึงสถานะ ความคืบหน้า และผลที่ได้เป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ อย่างไร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน และปรับปรุงกระบวนการต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้

1.6 การยกย่องชมเชย และให้รางวัล (recognition and rewards) มีการยกย่องชมเชย และมีระบบให้รางวัลเพื่อจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรม

รูปแบบการจัดการเรียนรู้ข้างต้นถูกกำหนดให้สอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจ และเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร ในประเทศไทยมีองค์กรที่นำมาใช้ เช่น โรงพยาบาลศิริราช และบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จำกัด ซึ่งสามารถปรับให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร

2. รูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจของอาร์เทอร์ เอนเดอร์สัน แอนด์ เดอะ อเมริกัน โปรดักทิวิตี แอนด์ ควอลิตี เซนเตอร์ (Arthur Anderson and The American Productivity and Quality Center)

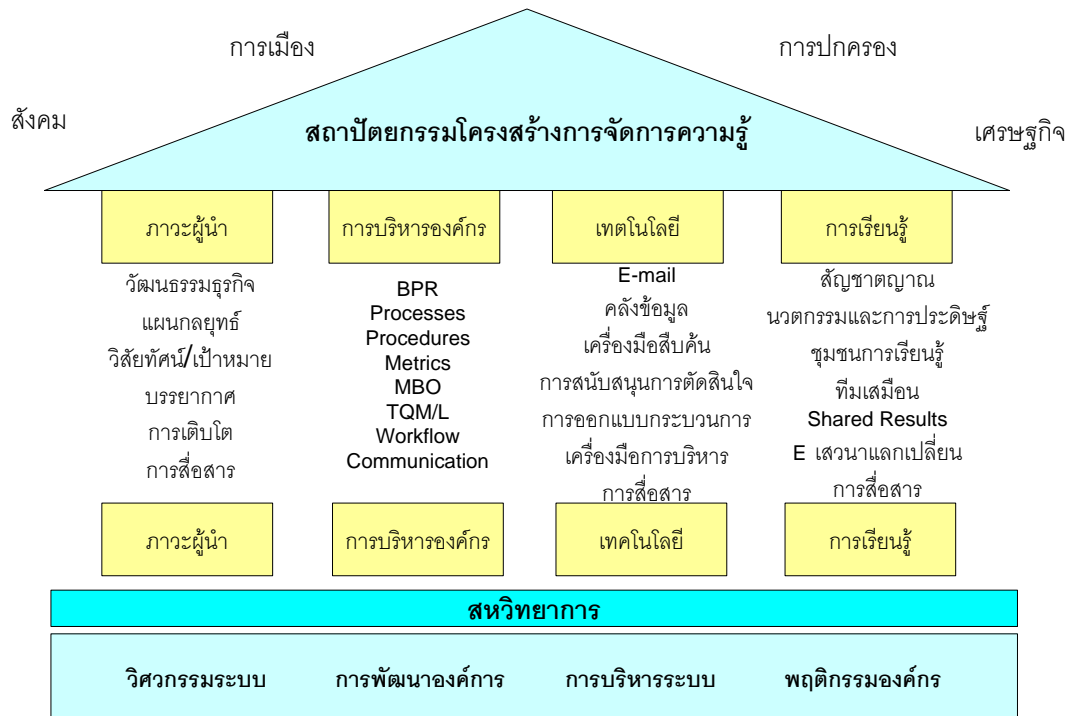


ภาพที่ 23 รูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรธุรกิจของ อาร์เทอร์ เอนเดอร์สัน แอนด์ เดอะ อเมริกัน โปรดักทิวิตี แอนด์ ควอลิตี เซนเตอร์ (Arthur Anderson and The American Productivity and Quality Center)

จากภาพข้างต้นสรุปได้ว่ารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ประกอบด้วยความรู้เป็นแกนกลาง เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับกระบวนการจัดการ ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กร การวัด การประเมินผล และวัฒนธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ขององค์กร

### 3. รูปแบบการบริหารจัดการความรู้แบบสถาปัตยกรรมโครงสร้าง

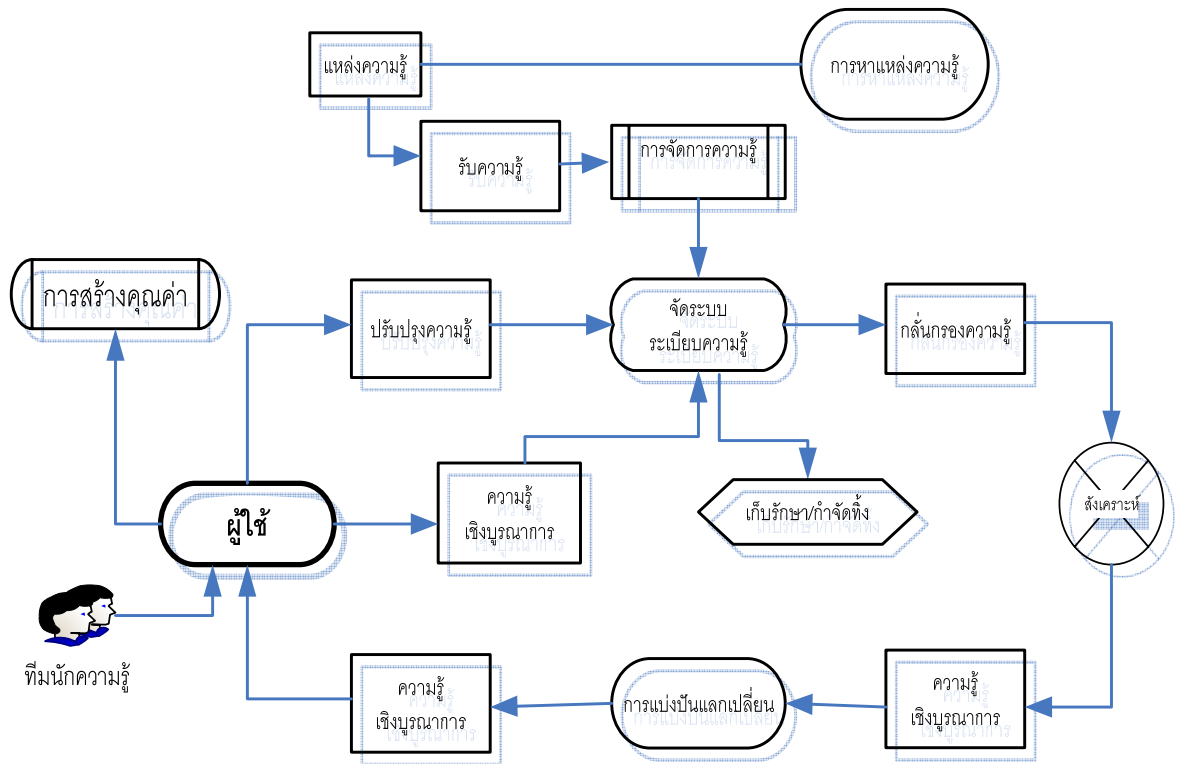
องค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ของโครงสร้างนี้ คือ ภาวะผู้นำ การบริหารองค์กร เทคโนโลยี การบริหารระบบ และพฤติกรรมองค์กร ส่วนสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ประกอบด้วยการเมือง การปกครอง การเรียนรู้ ซึ่งมีศาสตร์วิชาที่รองรับเป็นรากฐาน คือ วิศวกรรมศาสตร์ระบบ การพัฒนาองค์กร และพฤติกรรมองค์กรจะต้องมี (knowledge creation) การเข้าถึงและใช้ความรู้ (access and use) และการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กร (organization learning) แหล่งของข้อมูลบนฐานเทคโนโลยีนั้นได้มาจากทั้งภายใน และภายนอกสถาบัน (Stankosky, 1999) ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.4 รูปแบบการจัดการความรู้แบบสถาปัตยกรรมโครงสร้าง

#### 4. รูปแบบวงจรชีวิตการจัดการความรู้

รูปแบบแนวคิด วงจรชีวิตการจัดการความรู้ ซึ่งนออลลิคเจเวิร์คเกอร์เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคล (ผู้ใช้) สร้างความรู้ใหม่ ปรับปรุงความรู้เก่า และนำความรู้ไปทำให้เกิดคุณค่า ความรู้ได้มาจากแหล่งความรู้ภายนอก แหล่งความรู้ภายใน และได้มาจากการสร้างขึ้นโดยผู้ใช้ มีการนำความรู้ที่ได้มาไปจัดระเบียบแล้วไปเก็บรักษาไว้ หรือนำตรวจสอบกลับกรอง นำความรู้ที่กลั่นกรองไปสังเคราะห์กลายเป็นความรู้เชิงบูรณาการ มีการนำเอาความรู้เชิงบูรณาการไปแบ่งปันแลกเปลี่ยนกันระหว่างผู้ใช้ ทำให้ความรู้ย้อนกลับมาสู่ผู้ใช้ใหม่ ความรู้ย้อนกลับส่วนหนึ่งถูกนำไปปรับปรุงแก้ไข ส่วนหนึ่งถูกนำไปเป็นฐานสร้างความรู้ใหม่ และอีกส่วนหนึ่งถูกนำไปสร้างคุณค่า หมุนเวียนเช่นนี้ตลอดไปอย่างต่อเนื่อง (Vail, 2000) ดังภาพต่อไปนี้

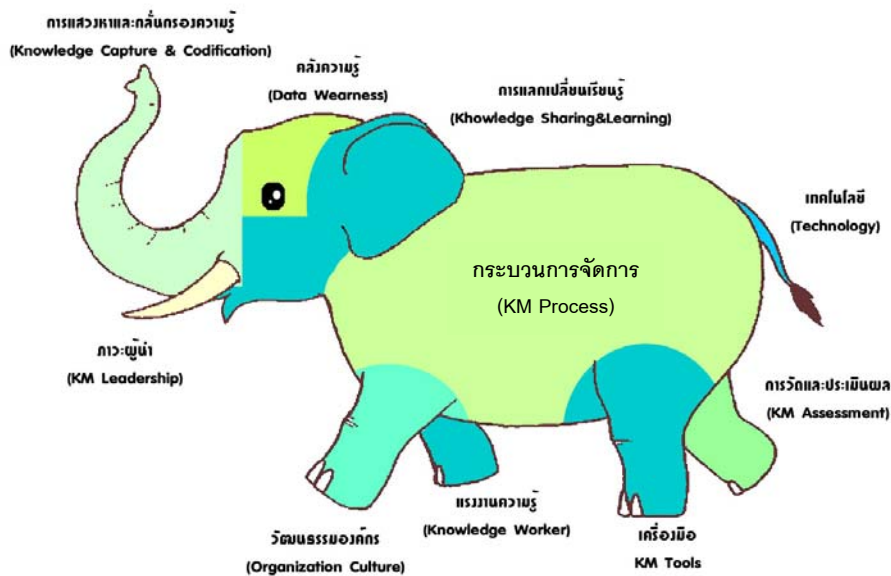


ภาพที่ 2.5 รูปแบบวงจรชีวิตการจัดการความรู้

จากข้อมูลข้างต้นเป้าหมายของการจัดการความรู้ส่วนมากมักถูกกำหนดให้สอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจ และเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร และบางครั้งอาจมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการความรู้ให้เข้ากับลักษณะขององค์กรที่แตกต่างกันมากยิ่งขึ้น

## 5. รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ “ก้านกล้วยโมเดล”

ก้านกล้วยโมเดลเป็นโมเดลที่ได้จากการศึกษา ค้นคว้า วิจัย และพัฒนารูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งพรอณี สนวนเพลง (2550, หน้า 21) ได้ออกแบบรูปแบบและนำไปใช้จัดการความรู้ในหน่วยงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต โดยมีการมองการทำการจัดการความรู้ที่เปรียบได้เสมือนกับตัวช้าง หรืออาจจะชื่อว่า “ก้านกล้วยโมเดล” เพื่อให้ทำให้เราเข้าใจได้ง่ายขึ้น ซึ่งในแต่ละส่วนของช้างนั้นมีหน้าที่ และมีความสำคัญเท่าๆ กันจะขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไม่ได้ เพราะจะเป็นช้างพิการ แสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.6 รูปแบบการจัดการความรู้แบบก้านกล้วยโมเดล

จากภาพสามารถอธิบายรายละเอียดของก้านกล้วยโมเดลได้ดังนี้

5.1 ส่วนลำตัวของช้าง ซึ่งมีขนาดใหญ่ และมีกิจกรรมมากมายที่จะต้องทำ จึงเปรียบเสมือนกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

5.2 ส่วนหัวของช้าง นับว่ามีความสำคัญมาก เช่น มีไว้บรรจุสมองเพื่อควบคุมการทำงานของร่างกาย เปรียบเสมือนฐานข้อมูลความรู้ (data warehouse) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing and transferring) ขององค์กร

5.3 ส่วนวงช้าง เป็นอวัยวะที่ดูเด่นๆ เปรียบเสมือนการเสาะแสวงหา และการถอดความรู้จากคน และจากแหล่งข้อมูลต่างๆ

5.4 งาช้าง เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะของช้าง เปรียบเสมือนภาวะผู้นำในองค์กรที่จะต้องเห็นด้วย และสนับสนุนการจัดการความรู้

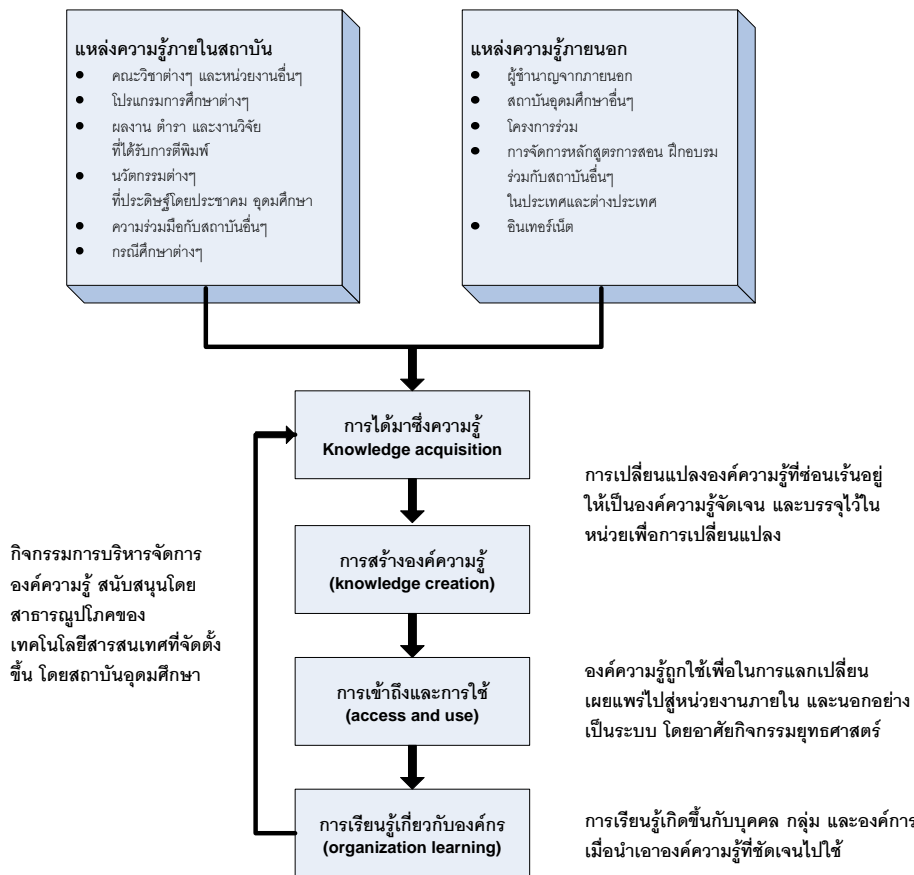
5.5 ตาของช้าง เปรียบเสมือนวิสัยทัศน์ขององค์กรที่จะต้องมีส่วนเกี่ยวกับการจัดการความรู้

5.6 ขาทั้งสี่ข้างของช้าง เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เพื่อจะพาช้างเดินไปข้างหน้า เปรียบเสมือนวัฒนธรรมองค์กร การสื่อสาร การพัฒนา ผู้ทำหน้าที่ในการจัดการความรู้ และการวัดประเมินการจัดการความรู้

5.7 หางของช้าง เป็นส่วนที่มีความสำคัญ เปรียบเสมือนเทคโนโลยีที่คอยขับเคลื่อนให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

### 6. รูปแบบการบริหารจัดการความรู้โดยใช้ฐานเทคโนโลยีสารสนเทศในสถาบันอุดมศึกษา

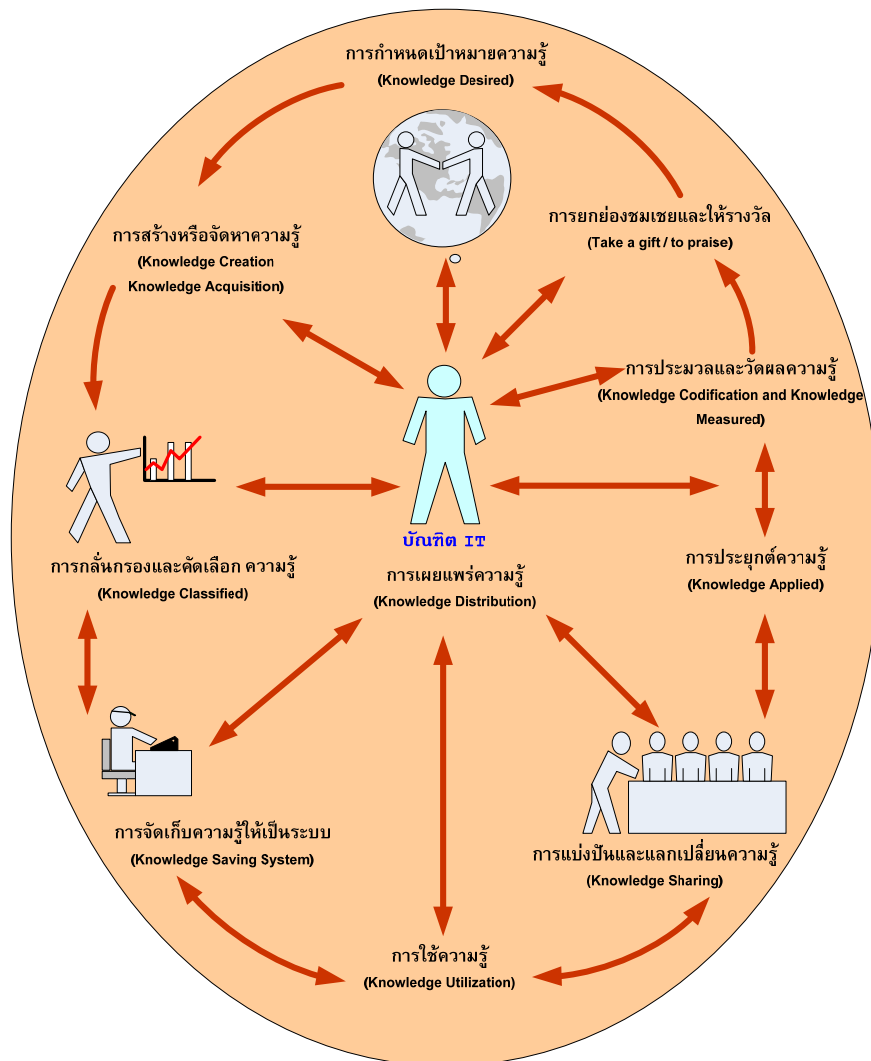
ตามโครงสร้างนี้องค์ประกอบของการจัดการความรู้ประกอบด้วย การได้มาซึ่งความรู้ (knowledge acquisition) การสรรสร้างความรู้ (knowledge creation) การเข้าถึงและใช้ความรู้ (access and use) และการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กร (organization learning) แหล่งของข้อมูลบนฐานเทคโนโลยีนั้น ได้มาจากทั้งภายในและภายนอกสถาบัน (Goh, 2000) ดังแสดงได้จากภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.7 รูปแบบการบริหารจัดการความรู้โดยใช้ฐานเทคโนโลยีสารสนเทศในสถาบันอุดมศึกษา

### 7. รูปแบบการบริหารจัดการความรู้สำหรับบัณฑิต IT

รูปแบบการบริหารจัดการความรู้สำหรับบัณฑิต IT เกิดจากการสร้างขึ้นโดยผู้เขียนเอง โดยทำการศึกษาเอกสาร เว็บไซต์ ประสบการณ์จากกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน แล้วนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการศึกษาหลักสูตรเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มีรูปแบบดังนี้



ภาพที่ 2.8 รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับบัณฑิต IT

จากภาพข้างต้นมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการศึกษาให้นักศึกษาหลักสูตรเทคโนโลยีสารสนเทศได้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย สามารถฝึกประสบการณ์ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย และพร้อมนำความรู้ประสบการณ์ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานกับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนได้จริง

กระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management process : KM Process) นั้นไม่มีรูปแบบ หรือโมเดลที่ถูกต้องหรือผิด แต่ขึ้นอยู่กับมุมมอง และกระบวนการนำไปใช้ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์กร ส่งผลทำให้แต่ละองค์กรอาจจะมีกระบวนการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน

รูปแบบการจัดการความรู้ทั้งหมดที่รวบรวมเป็นตัวอย่งการจัระบบความคิดเพื่อสร้างเป็นรูปแบบ (Model) ในการจัดการความรู้ ซึ่งผู้เริ่มนำกระบวนการจัดการความรู้มือใหม่ที่ต้องการนำกระบวนการจัดการความเข้าไปใช้จัดการความรู้ขององค์กรแต่ละประเภท เช่น องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ภาครัฐวิสาหกิจ ภาคการศึกษา ครัวศึกษาและประยุกต์ใช้กับลักษณะขององค์กรของตนเอง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กรของตน

## ทุนทางปัญญา

การค้นหาทุนทางปัญญา (intellectual capital) คือ การค้นหาความดีหรือคนดี ซึ่งหมายถึงค้นหาผลงานเลิศ และกลุ่มคนที่เป็นผู้ร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานเลิศ โดยวิธีการเลิศ (best practice) ซึ่งต้องมีทิศทางและตระหนักอยู่เสมอว่าการจัดการความรู้ต้องทำอยู่ภายใต้เป้าหมายหลัก คุณค่าการณหลักขององค์กร ไม่ใช่ทำอย่างอิสระตามชอบใจ ดังนั้นผลงานเลิศ หรือวิธีการเลิศที่ค้นหาต้องเป็นไปเพื่อการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร แล้วจึงแตกออกเป็นเป้าหมายรองตามลำดับ เพื่อให้เข้าใจยิ่งขึ้นจึงขอกกล่าวถึงความหมายของทุนทางปัญญา ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายของทุนทางปัญญาไว้ 3 ด้าน (บดินทร์ วิจารณ์, 2547, หน้า 137-138) ดังนี้

### 1. ทุนทางปัญญาตามความหมายของโครงสร้างภายนอกองค์กร

ทุนทางปัญญาตามความหมายของโครงสร้างภายนอกองค์กร (external structure) เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ในรูปแบบของความสัมพันธ์กับลูกค้า คู่ค้า ที่สะท้อนถึงความน่าเชื่อถือ ภาพลักษณ์ และอยู่ในรูปแบบทางกฎหมาย เช่น ตราสินค้า และตราผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

### 2. ทุนทางปัญญาตามความหมายของโครงสร้างภายในองค์กร

ทุนทางปัญญาตามความหมายของโครงสร้างภายในองค์กร (internal structure) เป็นสิ่งที่พนักงานพัฒนาขึ้นมาในรูปแบบของสิทธิบัตร หลักการ โมเดล แบบแผน ระบบคอมพิวเตอร์ และระบบจัดการอื่นๆ ซึ่งเป็นกระบวนการที่จับต้องได้เป็นหลัก สิ่งเหล่านี้ถึงแม้ว่าจะสร้างโดยพนักงานแต่องค์กรเป็นเจ้าของ นอกจากนี้ยังรวมถึงเครือข่ายภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร อีกด้วย



### 3. ทูทางปัญญาตามความหมายของความสามารถของบุคคล

ทูทางปัญญาตามความหมายของความสามารถของบุคคลประกอบด้วยความสามารถของพนักงานทางด้านวิชาชีพ และเทคนิคของผู้เชี่ยวชาญ นักค้นคว้าวิจัย แรงงานผลิต พนักงานขายและการตลาด หรือกล่าวในภาพรวมก็คือ กลุ่มที่สัมผัสกับลูกค้าโดยตรง และกลุ่มที่มีผลกระทบต่อการสร้างความสำเร็จ และภาพลักษณ์ขององค์กรต่อลูกค้า

จากความหมายของทูทางปัญญาทั้ง 3 ด้าน พบว่าทูทางปัญญาที่เป็นทุนมนุษย์หรือทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นมูลค่าและคุณค่าที่สร้างและสะสม เพื่อก่อให้เกิดความรู้ความสามารถของพนักงานและองค์กร รวมถึงแรงจูงใจและความจงรักภักดีต่อองค์กร ทุนมนุษย์หรือทรัพยากรมนุษย์เป็นจุดเริ่มต้นของความรู้ เพราะมนุษย์มีพลังในการคิดค้นและพัฒนาระบบงานและเครื่องจักรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มนุษย์ทุกคนพกพาความรู้ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร โดยเฉพาะบุคลากรที่ทำหน้าที่ประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ เพราะองค์กรจะได้ประโยชน์มากขึ้นจากสิ่งที่เป็นบุคลากรที่มีความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่มีประโยชน์ต่อองค์กร คือ ความรู้ที่จะบริการลูกค้า และความรู้ที่จะพัฒนาทักษะของตนเอง โดยพัฒนาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยน แบ่งปัน และการใช้ความรู้ร่วมกัน แต่จะประสบความสำเร็จได้นั้นองค์กรต้องสร้างเครื่องมือ เครื่องมือ กลไก การดำเนินงาน โครงสร้างขององค์กรและการสะสมความรู้ เพื่อให้แน่ใจได้ว่าความสามารถที่จำเป็นเหล่านั้นจะคงอยู่กับองค์กรต่อไป หลังจากที่บุคลากรที่มีความรู้ลาออกจากองค์กรไป เพราะความเป็นเจ้าของของทุนมนุษย์นั้นต้องเกิดจากความสมัครใจของบุคลากรเอง ซึ่งไม่ใช่นักที่ที่จะทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร และมีเป้าหมายร่วมกันกับองค์กร (ซัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548, หน้า 136-137) ดังนั้นองค์กรจึงต้องค้นหาให้ได้และจำแนกว่าใครเป็นบุคลากรที่มีคุณค่าต่อองค์กร และใครที่ไม่ใช่ เพราะการลงทุนกับทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่มีประสิทธิภาพมีต้นทุนที่สูงมาก ทุกองค์กรสามารถแบ่งบุคลากรออกเป็น 4 ประเภท ดังตารางต่อไปนี้

#### ตารางที่ 2.4 การแบ่งประเภทบุคลากรในองค์กร

ประเภทของบุคลากร	การพัฒนา/จัดหางานบุคลากร
1. บุคคลที่ทดแทนได้ยาก มีมูลค่าเพิ่มน้อย ได้แก่ เลขานุการที่มีความสามารถ มีประสบการณ์ บุคลากรที่ทำงานด้านประกันคุณภาพ ผู้ตรวจสอบ นักประชาสัมพันธ์ บุคคลเหล่านี้อาจทำงานสำคัญ แต่ไม่ใช่งานที่ต้องติดต่อกับลูกค้า	- พัฒนาโดยการให้สารสนเทศ หรือข้อมูลความรู้ต่างๆ

ประเภทของบุคลากร	การพัฒนา/จัดหางานบุคลากร
2. บุคคลที่ทดแทนได้ยาก มีมูลค่าเพิ่มมาก ได้แก่ บุคลากรที่มีตำแหน่งไม่สูงนัก แต่มีบทบาทสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากใกล้ชิดกับลูกค้า เช่น นักวิจัยที่มีความสามารถ พนักงานขายมืออาชีพ ผู้จัดการโครงการ เป็นต้น	- พัฒนาโดยการลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การศึกษาดูงาน การฝึกอบรมสัมมนา เป็นต้น
3. บุคคลที่ทดแทนได้ง่าย มีมูลค่าเพิ่มน้อย ได้แก่ พนักงานที่ไม่มีมีความชำนาญที่สามารถทดแทนได้	- สามารถจัดหางานบุคลากรโดยใช้ระบบอัตโนมัติทดแทนบุคลากรดังกล่าว
4. บุคคลที่ทดแทนได้ง่าย มีมูลค่าเพิ่มมาก ได้แก่ บุคลากรที่ทำงานให้มูลค่าเพิ่มสูงกับลูกค้า แต่สามารถทดแทนได้ เช่น เราสามารถหาผู้ออกแบบชิ้นงานที่มีฝีมือได้ไม่ยากนัก	- สามารถจัดหางานบุคลากรโดยการจ้างบุคคลจากแหล่งภายนอก

(ซีซวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548, หน้า 138)

จากตารางข้างต้น บุคลากรที่อยู่ในข้อ 2 เปรียบเสมือนสินทรัพย์ขององค์กรที่ต้องรักษาไว้ และบุคลากรกลุ่มนี้มีอำนาจในการต่อรองเรื่องเงินเดือน เพราะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ส่วนบุคลากรในข้อ 1, 3, 4 เปรียบเสมือนต้นทุนของทุนมนุษย์ ที่ลูกค้าไม่เห็นคุณค่า จึงง่ายต่อการทดแทน สามารถใช้ระบบอัตโนมัติหรือจ้างพนักงานชั่วคราวมาทำงานแทนหรือจ้างองค์กรภายนอกเข้ามาทดแทน

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการสร้าง ใช้ และสั่งสมทุน ที่เรียกว่า “ทุนปัญญา” ดังนั้นคนที่มีความสามารถทางด้านอาจฝังตัวอยู่ในองค์กรโดยไม่ได้นำความสามารถนั้นมาใช้ประโยชน์ต่อองค์กร คล้ายเพชรที่ยังไม่ได้เจียรไน เรียกคนและสินแร่เพชรว่า “สินทรัพย์” เมื่อเอามาเจียรไนหรือเอาคนมาใช้ประโยชน์ ความสามารถด้านนั้นๆ ทั้งคนและเพชรกลายเป็นทุนปัญญา ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่มหรือยิ่งงอกงาม (วิจารณ์ พานิช, 2549, หน้า 99) ฉะนั้นการทำการจัดการความรู้ คือ การนำเอาทุนปัญญามาสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร และในขณะเดียวกัน การจัดการความรู้จะช่วยเพิ่มทุนปัญญาขององค์กรขึ้นไปอีก เป็นวงจรไม่รู้จบ ทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งด้านทุนปัญญา สามารถฟันฝ่าความไม่แน่นอน หรืออุปสรรคที่จะต้องเผชิญในอนาคตได้ เราจึงต้องหาวิธีหรือแนวทางในการสำรวจทุนทางปัญญาด้วยวิธีการหรือเครื่องมือในการศึกษา เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้เป็นทุนทางปัญญาต่อไป

## ฐานข้อมูลความรู้

ฐานข้อมูลความรู้ (knowledge base) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ การมีฐานข้อมูลความรู้ที่ดี ใช้งานง่าย มีความเป็นพลวัตตามกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสกัด-บันทึกความรู้ที่อยู่ตลอดเวลา อีกทั้งยังเป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกต่อกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นสิ่งส่งเสริมคุณภาพของการจัดการความรู้ และเป็นเครื่องวัดความสำเร็จอย่างหนึ่งของการจัดการความรู้ (วิจารณ์ พานิช, 2549, หน้า175-185) ฐานข้อมูลความรู้ขององค์กรสมัยใหม่ ควรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือช่วยในการจัดการ จัดเก็บ ประมวลผลความรู้ และค้นหาได้อย่างสะดวก เข้าถึงได้ง่ายทุกที่ทุกเวลา ซึ่งควรออกแบบตามความต้องการใช้และขีดความสามารถในการใช้งานระบบสารสนเทศของผู้ใช้ ฐานข้อมูลความรู้ควรประกอบด้วยข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ต่อไปนี้

### 1. บัญชีรายชื่อ

บัญชีรายชื่อเป็นบัญชีรายชื่อของบุคคลที่มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญพิเศษด้านการปฏิบัติและด้านทฤษฎีในองค์กร พร้อมทั้งหมายเลขโทรศัพท์ที่ทำงาน ที่บ้าน โทรศัพท์มือถือ และอีเมลสำหรับให้ติดต่อได้ทันทีที่ต้องการ ความรู้ความเชี่ยวชาญพิเศษนี้ควรเน้นเป้าหมายหลักขององค์กร

### 2. บัญชีรายชื่อชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP – Community of Practice)

บัญชีรายชื่อชุมชนแนวปฏิบัติประกอบไปด้วยชื่อสมาชิกพร้อมกับรายชื่อแกนนำของชุมชน และรายละเอียดสำหรับติดต่อในทำนองเดียวกันกับข้อ 1 รวมทั้งเว็บไซต์หรือบล็อกของชุมชน เพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกิจกรรมในการจัดการความรู้ร่วมกันได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

### 3. บัญชีเรื่องเล่า (Storytelling)

บัญชีเรื่องเล่าเกิดจากการบันทึกข้อมูลที่เป็นเรื่องเล่าเรื่องการทำงานซึ่งถูกคัดสรรแล้ว และจัดเป็นหมวดหมู่ตามสาระของงาน พร้อมคำหลักหลายๆ คำ สำหรับง่ายต่อการค้น พร้อมชื่อผู้เล่าและรายละเอียดสำหรับติดต่อในทำนองเดียวกันกับข้อ 1

### 4. ชุมความรู้ (Knowledge Assets)

ชุมความรู้เป็นการจัดหมวดหมู่เคล็ดลึบในการทำงานหลากหลายมุมมองซึ่งประกอบ ด้วยงานย่อยๆ แต่ละชิ้น โดยแยกไว้ให้แต่ละหน่วยงานย่อย หรือทีมงานเป็นเจ้าของ ให้ผู้ปฏิบัติภารกิจในการจัดการความรู้และผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้สามารถเข้ามาปรับปรุงแก้ไขได้โดยสะดวก ชุมความรู้นี้หากจัดให้เชื่อมไปสู่เรื่องเล่าที่เกี่ยวข้องได้จะเป็นประโยชน์มาก

## 5. แก่นความรู้ (Core Competence)

แก่นความรู้เป็นขีดความสามารถหลักเพื่อการปฏิบัติงานขึ้นได้ขึ้นหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายงานแต่ละชิ้น ซึ่งได้มาจากการนำขุมความรู้มาจัดกลุ่มและตีความยกระดับขีดความสามารถนั้นๆ ซึ่งมีความคล้ายกับขุมความรู้ แต่แก่นความรู้เน้นการจัดหมวดหมู่ยกระดับการตีความหรือการให้ความหมาย

## 6. ตารางแห่งอิสรภาพ (Self-Assessment Table)

ตารางแห่งอิสรภาพเป็นตารางของแก่นความรู้ 5 ระดับ เพื่อการประเมินขีดความสามารถของกลุ่มในการทำงานขึ้นได้ขึ้นหนึ่ง มีลักษณะการทำงานและการปรับปรุงการทำงานอย่างอิสระของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในหน่วยงาน เป็นเครื่องมือของการร่วมกันคิดเชิงระบบและยึดเหนี่ยวสมาชิกในทีมงานให้ร่วมกันคิดตรวจสอบและพัฒนาวิธีทำงานให้มีการยกระดับอยู่ตลอดเวลา

## 7. บล็อก (Blog หรือ Weblog)

บล็อกเป็นฐานข้อมูลของความรู้ฝังลึกที่ได้จากการทำงานหรือการปฏิบัติที่ผู้ปฏิบัตินำมาเล่าเป็นบันทึกลงในบล็อก เมื่อมีบันทึกจำนวนมากก็จะสามารถทำเหมืองความรู้เพื่อหาความหมายหรือสารสนเทศจากข้อมูลในบล็อกได้ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือรวบรวมความรู้ของบุคคลของกลุ่ม และขององค์กร ซึ่งผู้บริหารอาจนำเสนอวิสัยทัศน์ความรู้ของตนลงในบล็อกและมีข้อตกลงให้สมาชิกของหน่วยงานทุกคนเข้าไปอ่านและตีความไปสู่การปฏิบัติเอง แล้วก็ให้แต่ละคนเขียนบันทึกลงในบล็อกของแต่ละคน

จากข้อมูลข้างต้นเป็นวิธีการได้มาซึ่งฐานข้อมูลความรู้เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานสามารถรวบรวมความรู้ปฏิบัติไว้ได้ด้วยวิธีการต่างๆ และได้มาซึ่งข้อเสนอแนะ เป็นการดูดซับความรู้ฝังลึกจากภายในองค์กรมาสร้างเป็นฐานข้อมูลความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการนำความรู้จากภายในองค์กรสามารถทำได้โดยการชักชวนให้ผู้มีความสำเร็จที่น่าภาคภูมิใจในเรื่องนั้นมาแลกเปลี่ยนวิธีทำงานที่นำไปสู่ผลงานเลิศ โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง และขุมความรู้ ทำการตกลงให้ทุกคนเขียนบล็อกเล่าเรื่องการทำงานของตน ส่วนการนำความรู้ฝังลึกจากภายนอกองค์กรทำได้โดยกระบวนการเพื่อนช่วยเพื่อน และบันทึกเรื่องเล่าและสร้างเป็นขุมความรู้ หรือจากการเข้าไปเป็นสมาชิกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนแนวปฏิบัติที่มีสมาชิกจากหลากหลายองค์กร หรือจากการเข้าไปเป็นสมาชิกเครือข่ายจัดการความรู้ที่มีสมาชิกจากหลายองค์กรมาจัดการความรู้ร่วมกัน

## สรุป

การศึกษาแนวคิดการจัดการความรู้จากผู้เชี่ยวชาญต่างๆ สามารถนำมาวางแผนจัดทำกระบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงานหรือองค์กรได้ ซึ่งทำให้เกิดรูปแบบการจัดการความรู้ของแต่ละองค์กรที่แตกต่างกัน เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และต้องร่วมกันสร้างสรรค์พัฒนาบุคลากรกลุ่มเป้าหมายร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้สามารถกำหนดเป้าหมายความรู้ แล้วจึงวางแผนการสร้างหรือจัดหาความรู้ร่วมกัน หลังจากนั้นจึงแบ่งฝ่ายกันเพื่อถ่วงและคัดเลือกความรู้ตามเป้าหมายที่ต้องการจัดการ เพื่อจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ แล้วจึงใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนหรือการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งในขณะที่ใช้ความรู้ร่วมกันนั้นจะมีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อพร้อมที่จะประยุกต์ความรู้เดิมให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่หรือสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ขึ้นมา เมื่อใช้ความรู้ไประยะเวลาหนึ่งจึงทำการประเมินผลและวัดผลความรู้ว่ามีข้อควรแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้เกิดประโยชน์มากขึ้นได้อย่างไร พร้อมทั้งไม่ลืมยกย่องชมเชย/ให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรที่ให้ความร่วมมือในการสร้างสรรค์องค์ความรู้ นั้น แล้วเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดการยอมรับและใช้ความรู้อย่างมีคุณค่า ทั้งนี้ไม่มีแนวคิดและรูปแบบการจัดการความรู้ใดที่ดีที่สุด เพียงแต่ต้องพิจารณาให้สามารถนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ประโยชน์ให้ตรงกับจุดมุ่งหมายมากที่สุดโดยอยู่บนพื้นฐานของการใช้ความรู้ในทางที่ถูกต้อง ดังคำกล่าวที่ว่า “คุณธรรมนำความรู้”

## กิจกรรมท้ายบท

1. จงอธิบายแนวคิดด้านการจัดการความรู้ของประพนธ์ ผาสุขยี่ด มาพอสังเขป
2. จงอธิบายแนวคิดด้านการจัดการความรู้ของอลาวี และไลด์เนอร์ มาพอสังเขป
3. จงอธิบายแนวคิดด้านการจัดการความรู้ของเอิร์ล มาพอสังเขป
4. จงอธิบายแนวคิดด้านการจัดการความรู้ของสวอน มาพอสังเขป
5. ให้นักศึกษาวิเคราะห์จุดเด่นของแนวคิดด้านการจัดการความรู้ที่ขอมา 1 แนวคิด
6. เราสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ได้อย่างไรบ้าง
7. จากทฤษฎีการเรียนรู้ให้นักศึกษาสรุปสาระเรื่องการจัดการความรู้มา 5 บรรทัด
8. กระบวนการจัดการความรู้มี 10 ขั้นตอน อะไรบ้าง จงอธิบายมาพอสังเขป
9. ให้นักศึกษาออกแบบรูปแบบการจัดการความรู้ของตนเองมา 1 รูปแบบ
10. ทูลทางปัญญาหมายถึงอะไร