

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้

2.1.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความรู้

ความรู้เริ่มมีอิทธิพลหรือบทบาทในการตัดสินใจและเพิ่มอำนาจในการแข่งขันมากขึ้นสำหรับโลกในยุคปัจจุบัน ซึ่งต่างจากเดิมที่คนให้ความสำคัญกับข้อมูลมาก ถือว่าใครมีข้อมูลคนนั้นคือผู้คุมอำนาจต่างๆ แต่เมื่อช่องทางการเข้าถึงข้อมูลทำได้สะดวกมากขึ้น มีระบบอินเทอร์เน็ตในการในการค้นหาข้อมูล ทำให้คนได้ค้นหาข้อมูลได้ง่ายขึ้น การมีข้อมูลเพียงอย่างเดียวจึงไม่ถือเป็นจุดแข็งแต่อย่างใด (บุญดี บุญญาภิกิจและคณะ, 2547, หน้า 15-23) สิ่งสำคัญเหนือกว่าข้อมูลคือ ต้องสามารถนำข้อมูลมาสังเคราะห์ พัฒนา วิจัยและนำมาประยุกต์ใช้หรือทำให้เป็นประโยชน์ในแง่ของการแปลงข้อมูลเป็นความรู้เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ได้ ทั้งนี้ความรู้ที่ได้หรือนำมาใช้ควรเป็นความรู้ที่ผ่านการศึกษาวิจัยอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ความรู้ที่เกิดประโยชน์สูงสุด และใช้ได้จริงด้วย อย่างไรก็ตามการพัฒนาความรู้ที่เหนือกว่าการวิจัยคือการทำให้เกิดปัญญา ซึ่งต้องมาจากกระบวนการเรียนรู้ทั้งจากการศึกษาและประสบการณ์อย่างครบถ้วนถูกต้อง โดยกระบวนการเรียนรู้ประกอบด้วย

1. การแสวงหาความรู้
2. การแปลความหมายและทำความเข้าใจกับความรู้
3. การประยุกต์ใช้ความรู้ที่มี

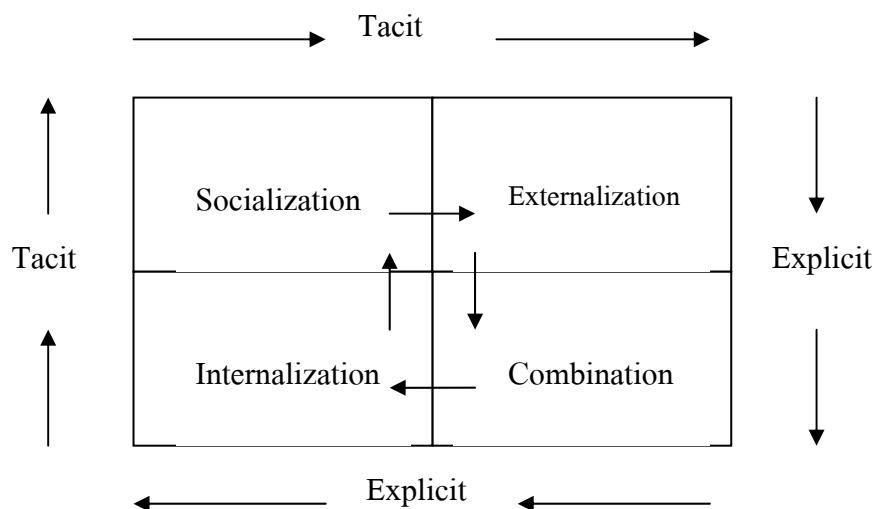
อีกแนวคิดที่น่าสนใจเป็นของ Michael Polanyi และ Ikujiro Nonaka มีแนวคิดเริ่มจากการจำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภทคือ Tacit และ Explicit Knowledge ซึ่งได้รับความนิยมนำมาใช้อย่างแพร่หลาย ทั้งนี้ทั้ง 2 ท่านได้ให้คำจำกัดความของความรู้ทั้ง 2 ประเภทดังนี้

1. Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตรหรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก ความรู้ประเภทนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. Explicit Knowledge ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผลหรือความรู้ที่เห็นแจ้งสามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆได้ เช่นหนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่างๆซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

เมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ทั้ง 2 ประเภทพบว่าความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่เป็นความรู้ประเภท Tacit มากกว่าความรู้ประเภท explicit หลายเท่า โดยอาจเปรียบเทียบเป็นอัตราส่วนระหว่างความรู้ประเภท Tacit: Explicit เป็น 80:20 หรือเช่นเดียวกับที่ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านกล่าวไว้ว่า ถ้าจะเปรียบกับปรากฏการณ์ธรรมชาติ เช่นภูเขา น้ำแข็ง เราสามารถเปรียบเทียบได้ว่า Explicit เปรียบเสมือนส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมา ซึ่งเป็นส่วนน้อยมาก (ประมาณ 20%ของทั้งหมด) เมื่อเทียบกับภูเขาน้ำแข็งส่วนที่อยู่ใต้น้ำซึ่งมากถึง 80% (เป็นส่วนของTacit)

ความรู้ทั้ง 2 ประเภทสามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆโดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า Knowledge Spiral หรือ SECI Model ซึ่งคิดค้น โดย Ikujiro Nonaka และTakeuchi



รูปที่ 2-1 แสดง SECI Model

ตามรูปที่ 2.1สามารถอธิบายรายละเอียดของ Model ได้ว่าการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้จะเกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบคือ Socialization, Externalization, Combination และ Internalization ดังนี้

1. Socialization หมายถึงการแบ่งปันและการสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง เช่น ผู้ปฏิบัติงานของ ทีมงาน A ในองค์กรได้เรียนรู้เทคนิคการบริหารจัดการน้ำในรูปแบบใหม่ๆ จากบุคลากรในทีมงาน B โดยการพูดคุยปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ก็จะได้รับความรู้จากบุคลากรในทีมงาน B มาเป็นความรู้ของตนเองเพื่อใช้ในการทำงาน

2 Externalization หมายถึงการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแปลงจาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge เช่น กรณีตัวอย่างตามข้อ 1. เจ้าหน้าที่จากทีม A หลังจากที่ได้รับความรู้จากทีม B ก็นำมาเขียนหนังสือ เอกสารหรือรายงานต่างๆ เพื่อเผยแพร่ให้ให้ผู้สนใจทั่วไป

3. Combination หมายถึงการแปลง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท Explicit ที่เรียนรู้มาสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit ใหม่ๆ เช่นกรณี เจ้าหน้าที่จากทีม A หลังจากที่ได้รับรู้จาก B มาเขียนหนังสือ เอกสารหรือรายงานต่างๆ แล้ว ต่อมาทีม A หรือ B ก็ได้ไปศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับเทคนิคการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ซึ่ง เกิดจากการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ และความรู้ของตนเอง

4. Internalization หมายถึงการแปลง Explicit Knowledge มาเป็น Tacit Knowledge มักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนมาไปปฏิบัติเช่น ทีมงานจาก C, D, หรือ E ได้ศึกษา เทคนิคการบริหารจัดการจากตำราหรือคู่มือต่างๆ ที่มีอยู่ ซึ่งอาจรวมถึงเทคนิคการบริหารจัดการที่ A ทำไว้ด้วยก็ได้ แล้วนำไปปรับใช้กับการทำงานของตนเอง จนทำให้เกิดทักษะและความชำนาญจน กลายเป็น Tacit Knowledge ของตนเองในที่สุด และเมื่อเกิดความรู้แล้ว ได้นำไปแลกเปลี่ยนกับ ทีมงานอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กรก็จะเกิดกระบวนการที่เรียกว่า Socialization คือการแปลง Tacit Knowledge จากคนหนึ่ง ไปเป็น Tacit Knowledge ของอีกอีกคนหนึ่งต่อไปเป็นกระบวนการที่ หมุนเวียนไปเรื่อยๆ ไม่มีที่สิ้นสุด

นอกจากนี้ยังมีผู้เชี่ยวชาญคนอื่นๆ ได้แก่ Leif Edvinson ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ประเภทคือ 1. ความรู้เฉพาะบุคคล 2. ความรู้ขององค์กร และ 3. ความรู้ที่เป็นระบบดังนี้

1. ความรู้เฉพาะบุคคล (Individual Knowledge) หมายถึงความรู้เฉพาะบุคคลเป็น ความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงานแต่ละคน

2. ความรู้ขององค์กร (Organization Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานที่อยู่ภายในกลุ่มหรือฝ่ายงานต่างๆ ในองค์กร ทำให้เกิดเป็น ความรู้โดยรวมขององค์กร สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานขององค์กรโดยรวมได้มากขึ้น

3. ความรู้ที่เป็นระบบ (Structural Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างหรือต่อยอดองค์ความรู้ผ่านกระบวนการ คู่มือและจรรยาบรรณต่างๆ ในองค์กร

ทั้งนี้ความรู้ทั้ง 3 ประเภทข้างต้นสามารถเป็นไปได้ทั้งในรูปของ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge

นักวิชาการอีกท่านหนึ่งคือ Dave Snowden ผู้เชี่ยวชาญการจัดการความรู้และเป็นผู้อำนวยการของ IBM's Cynefin สหราชอาณาจักร ได้บรรยายในการสัมมนาเรื่องการจัดการความรู้สู่วงจรรคุณภาพที่เพิ่มพูนซึ่งจัดโดยสำนักมาตรฐานอุดมศึกษาทบวงมหาวิทยาลัยเมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2546 ณ โรงแรม สยามซิตี กรุงเทพฯ ได้ให้มุมมองที่ต่างกันออกไปว่าความรู้เป็นสิ่งที่ซับซ้อนไม่สามารถจัดเป็นระบบที่แน่นอนได้ หรือไม่สามารถกล่าวได้ว่า พัฒนาการของข้อมูลจะนำไปสู่การเป็นสารสนเทศ ความรู้และปัญญาตามลำดับเสมอไป โดยให้เหตุผลว่าสารสนเทศที่แม้จะผ่านกระบวนการวิเคราะห์ มีบริบท รายละเอียดที่ครบถ้วนแต่หากไม่ใช่สารสนเทศในเรื่องที่เป็นประโยชน์กับเรา หรือเราไม่สามารถนำไปใช้ได้ก็ไม่เรียกว่าเป็นความรู้สำหรับเรา นั่นคือการจัดการความรู้ต้องอาศัยหลักศิลปะหรือธรรมชาติมากกว่าหลักการทางวิทยาศาสตร์โดยให้แนวคิดที่ว่าความรู้มีตั้งแต่ประเภทที่เป็นนามธรรม ยากต่อการบริหารจัดการ จนกระทั่งถึงที่เป็นรูปธรรมหรือเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจนสามารถจัดการได้ง่ายเรียกว่า “ASHEN” ซึ่งมาจากคำว่า

- Artifacts เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปของเอกสาร ลายลักษณ์อักษร
- Skills เป็นทักษะหรือสิ่งที่จำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานได้หรือประสบความสำเร็จ
- Heuristics เป็นความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ประสบการณ์ หรือจากเหตุผลต่างๆ ที่มี
- Experience ประสบการณ์ ซึ่งยากในการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เนื่องจากเป็นเรื่องเฉพาะตน

-Natural Talent เป็นพรสวรรค์หรือสิ่งธรรมชาติให้มาซึ่งยากที่จะบริหารจัดการได้ เป็นความรู้ที่ฝังลึกและยากในการถ่ายทอดมากที่สุด

อีกมุมมองหนึ่งที่น่าสนใจเกี่ยวกับความรู้คือ มุมมองของ Thomas Davenport และ Laurence Prusak (1998) กล่าวว่าความรู้เป็นสิ่งที่อธิบายได้ค่อนข้างยาก แม้ปัจจุบันก็ยังเป็นที่สับสนในเรื่องนิยาม อย่างไรก็ตาม ความรู้ในมุมมองของทั้งสองท่านคือการใช้ประสบการณ์ ค่านิยม สารสนเทศ ความชำนาญ และสัญชาตญาณในตัวเราเพื่อกำหนดสิ่งแวดล้อมและกรอบการรวบรวมและประเมินสารสนเทศและประสบการณ์ใหม่ๆ ที่ได้รับเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ซึ่งวิธีการจะขึ้นอยู่กับแต่ละคนโดยพบว่าในหลายๆองค์กรบ่อยครั้งที่ความรู้ไม่ได้อยู่ในรูปของเอกสารที่เก็บไว้เพียงอย่างเดียว แต่อาจอยู่ทั้งในรูปของการทำงานประจำ กระบวนการวิธีการปฏิบัติ และความเชื่อใน

องค์กรนั้นๆ ดังนั้นการที่จะสร้างความรู้หรือเรียนรู้ต่างๆ จึงต้องทำให้เหมาะกับองค์กรและประเภทของความรู้

มุมมองของศาสตราจารย์ นายแพทย์ วิจารณ์ พานิช สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม(สคส.) ได้เผยแพร่บทความผ่านWeb Site ของสำนักงาน ก.พ.ร. เรื่องการจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่ ได้ให้ความหมายของความรู้ว่า เป็นการยากมากที่จะให้คำนิยามคำว่าความรู้ด้วยถ้อยคำสั้นๆ ยิ่งในความหมายที่ใช้ในศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ คำว่า “ความรู้” ยังมีความหมายหลายนัยหลายมิติดังนี้

- ความรู้ คือสิ่งเมื่อนำไปใช้ จะไม่หมดหรือสึกหรอแต่จะยิ่งอกเงยหรืออกงามขึ้น
- ความรู้คือสารสนเทศที่นำไปสู่ทางปฏิบัติ
- ความรู้เป็นสิ่งที่คาดเดาไม่ได้
- ความรู้เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องใช้ความรู้
- ความรู้ เป็นสิ่งที่ขึ้นกับบริบทและกระตุ้นให้เกิดขึ้น โดยความต้องการ

ในยุคแรกๆของการพัฒนาศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ มองว่าความรู้มาจากการจัดระบบและตีความสารสนเทศ (Information) ตามบริบท และสารสนเทศก็มาจากการประมวลข้อมูล (Data) ความรู้จะไม่มีประโยชน์ถ้าไม่นำไปสู่การกระทำหรือการตัดสินใจในการจัดการสมัยใหม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคแห่งสังคมที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge -Base Society) มองความรู้ว่าเป็นทุนปัญญา หรือทุนความรู้สำหรับใช้สร้างคุณค่าและมูลค่าซึ่งอาจเป็นมูลค่าทางธุรกิจหรือคุณค่าทางสังคมก็ได้

ความรู้ตามความหมายของ Thomas Stewart ได้เขียนไว้ในหนังสือIntellectual Capital: The new wealth of organization (1997, หน้า18) ว่า “ความรู้ได้กลายเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากกว่าทรัพย์สินทางการเงิน ตำแหน่งทางการตลาด เทคโนโลยี หรือสินทรัพย์อื่นๆขององค์กร” ในโลกของการทำงานยุคปัจจุบัน ความรู้เป็นทรัพยากรหลักในการทำงานของทุกองค์กร จารีตประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบและขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆขององค์กรนั้น ก็ล้วนมีพื้นฐานมาจากความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น

(บดินทร์ วิจารณ์, 2548, หน้า 243) ได้แบ่งลำดับชั้นของของความรู้ได้กล่าวว่า องค์กรไม่สามารถจัดการความรู้ในองค์กรของตัวเองได้ ถ้าหากองค์กรนั้นไม่สามารถกำหนดนิยามของคำว่า “ความรู้” และไม่สามารถที่จะระบุได้ว่าความรู้ใดที่จำเป็นต่อองค์กร เพราะความรู้แต่ละอย่างไม่ได้มีคุณค่าเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ยังความรู้มีลำดับสูงขึ้นไป มันก็จะยังมีความหมาย และมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น จึงสามารถอธิบายความรู้ตั้งแต่ลำดับล่างขึ้นไปได้ดังนี้

Data (ข้อมูล) ประกอบด้วยตัวหนังสือ ข้อเท็จจริง รูปภาพที่สื่อความหมาย และรหัสตัวเลขต่างๆซึ่งปราศจากบริบทและยังไม่มีมีความหมาย

Information (สารสนเทศ) หมายถึงข้อมูลที่ซึ่งเต็มไปด้วยบริบทและความหมาย ซึ่งรูปแบบและเนื้อหาของมันสามารถจะนำไปประยุกต์ใช้งานได้ หลังจากที่ได้ผ่านการจัดรูปแบบ จัดประเภทและประมวลผลแล้ว

Knowledge (ความรู้) ประกอบด้วย สาระ หลักการและประสบการณ์ซึ่งสามารถชี้แนะแนวทางในการดำเนินงาน การบริหารงานการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ โดยความรู้ทำให้คนสามารถให้ความหมายแก่ข้อมูลและสร้างเป็นสารสนเทศได้ เมื่อมีความรู้ คนก็สามารถจะจัดการกับแหล่งสารสนเทศที่มีอยู่และปฏิบัติงานได้อย่างชาญฉลาด

Expertise (ความชำนาญ) คือการประยุกต์ใช้ความรู้ที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย และเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

Capability (ความสามารถ) ประกอบด้วยการใช้กำลังความสามารถและความชำนาญขององค์การในการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการ หรือกระบวนการในผลการปฏิบัติงานขั้นสูง โดยความสามารถนี้ต้องอาศัยการบูรณาการ ความร่วมมือและการประสานงานของบุคคลและทีมงานทุกคน ความสามารถไม่ได้เป็นแค่ผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันเท่านั้น แต่มันคือความสามารถที่จะเรียนรู้ สร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆให้แก่องค์การ

นอกจากการจัดลำดับของความรู้แล้ว ยังได้แยกประเภทของความรู้ไว้ดังนี้

1. รู้ว่าอะไร (Know what): รู้ว่าสารสนเทศใดที่จำเป็น
2. รู้ว่าทำอะไร (Know how): รู้ว่าจะนำสารสนเทศนั้นไปใช้ได้อย่างไร
3. รู้ว่าทำไม (Know why): รู้ว่าทำไมจึงต้องใช้สารสนเทศนี้
4. รู้ว่าที่ไหน (Know where): รู้แหล่งที่จะค้นหาสารสนเทศนั้น
5. รู้ว่าเมื่อไหร่ (Know when): รู้ว่าเมื่อไหร่จึงจะใช้ความรู้

จากนิยามของความรู้ ที่หลากหลายข้างต้น แม้จะยังไม่มียทสรูปที่ชัดเจน แต่สิ่งที้องค์การควรให้ความสนใจมากกว่าการพยายามตีความคำว่า "ความรู้" ก็คือ การทำความเข้าใจว่าความรู้ชนิดใดเป็นความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์การ และจะนำความรู้เหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้อย่างไร

2.1.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้

(พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 28-29) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ จาก การรวบรวมมาจากนักวิชาการต่างๆที่น่าสนใจพอสรุปได้ดังนี้

1. Newman, Brian (Bo) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลุ่มของกระบวนการต่างๆที่ดำเนินการเกี่ยวกับการสร้าง การแพร่กระจาย และการใช้ประโยชน์ความรู้
2. Bertels Thomas กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึงการบริหารจัดการองค์การเพื่อมุ่งไปสู่การสร้างฐานความรู้แห่งองค์การใหม่ๆอย่างต่อเนื่องซึ่งได้แก่ การสร้างโครงสร้างองค์การที่ให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ การอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกในองค์การหรือแม้กระทั่งการสร้างเครื่องมือทางด้นเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งนี้โดยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและการเผยแพร่ความรู้
3. Business College of the University of Texas ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่เป็นระบบของการค้นหา การเลือก การจัดระบบ การสกัด และการนำเสนอสารสนเทศ เพื่อทำให้ความรู้ความเข้าใจของพนักงานในเรื่องที่สนใจเป็นพิเศษดีขึ้น การจัดการความรู้จะทำให้องค์การได้รับความเข้าใจอย่างลึกซึ้งด้วยประสบการณ์ของตนเอง กิจกรรมของการจัดการความรู้ที่เกี่ยวกับ การจัดหา การจัดเก็บและใช้ความรู้เป็นไปเพื่อการแก้ปัญหาการเรียนรู้อย่างไม่มีการสิ้นสุด (Dynamic Learning) นอกจากนั้นยังใช้เพื่อการวางแผนกลยุทธ์และการตัดสินใจอีกด้วย
4. Trapp (1999) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่างๆเป็นจำนวนมากซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ที่คาดหวังไว้ การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์การ
5. Kucza (2001) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดกระบวนการของการสร้างความรู้ การจัดเก็บและแบ่งปันความรู้กล่าวโดยทั่วไปจะรวมถึง การระบุสภาพปัจจุบัน การกำหนดความต้องการและการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่จะส่งผลกระทบต่อ การจัดการความรู้ให้ดีขึ้นเพื่อบรรลุถึงความต้องการ
6. Henrie & Hedgpeth แห่ง University of Alaska Anchorage (2003) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นระบบบริหารจัดการทรัพยากรความรู้ ขององค์กรทั้งที่เป็นความรู้โดยนัย (Tacit) และความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดเจน (Explicit) ระบบการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกความรู้ การตรวจสอบความรู้ การจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว การเตรียมการกรองความรู้ และเตรียมการเข้าถึงความรู้ให้กับผู้ใช้ ทั้งนี้โดยมีหลักการที่สำคัญคือ ทำให้ความรู้ถูกใช้ถูกปรับเปลี่ยน และถูกยกระดับให้สูงขึ้น

เพื่อให้ได้ความหมายที่หลากหลายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ผู้วิจัยยังได้ค้นคว้าเพิ่มเติมจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (วิจัยชัย ตั้งสง่า, 2547, หน้า 20-22) ซึ่งได้รวบรวมความหมายของการจัดการความรู้จากนักวิชาการต่างๆไว้พอสรุปได้ดังนี้

1. Ryoko Toyama กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึงการจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางเศรษฐกิจ

2. Dave Snowden กล่าวว่าองค์กรต้องมีการจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงประสิทธิผลของการตัดสินใจในองค์กรและเพื่อสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้มีการจัดการความรู้อยู่สามประเภทคือ

2.1 Content Management คือการจัดการความรู้ประเภท explicit โดยเน้นการจัดระเบียบเอกสารหรือโครงสร้างต่างๆ

2.2 Narrative Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องที่รู้มา ภายใต้แนวคิดที่ว่าเราไม่สามารถเขียนทุกอย่างออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้เนื่องจากข้อจำกัดในการเขียนดังคำกล่าวที่ว่า “We Know more than we can say, we’ll always say more than we can write down.” เรารู้มากกว่าเราพูด และเรารู้มากกว่าการเขียน การใช้เทคนิคนี้ต้องเชื่อมต่อระหว่างวิธีการสื่อสารที่น่าสนใจและเนื้อหาสาระที่ต้องการสื่อ

2.3 Context Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ โดยเครือข่ายทางสังคม

3. Yogesh Malhotra กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญในการปรับองค์กรให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้จำเป็นต้องมีกระบวนการในการผสมผสานความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศ และความสามารถของคนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

4. Arthur Anderson Business Consulting กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรรวบรวม ค้นหา แลกเปลี่ยนความรู้ และนำมาใช้เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร โดยเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$\text{ความรู้} = (\text{คน} + \text{ระบบสารสนเทศในการรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูล}) \wedge \text{การแลกเปลี่ยนเรียนรู้}$$

5. Carla O’Dell & Jackson Grayson กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปปฏิบัติ เพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ การจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จัดการกับตัวของความรู้โดยตรงแต่เป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกันได้

6. The World Bank ให้นิยามของการจัดการความรู้ว่า เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้างการนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบทต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

7. European Foundation for Quality Management (EFQM), Knowledge Management in Europe กล่าวว่าวิธีการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการจำแนกจัดหาและนำความรู้มาใช้ประโยชน์เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

8. The US Department of Army กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่เป็นระบบและสอดคล้องกันในการจำแนกการบริหารจัดการ และการแลกเปลี่ยนสารสนเทศต่างๆ ซึ่งได้แก่ฐานข้อมูล เอกสาร นโยบายและขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งประสบการณ์และความชำนาญต่างๆของบุคลากรในองค์กร เพื่อเผยแพร่ให้พนักงานสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ระบบนี้ ทำให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กระตุ้นให้พนักงานเกิดความร่วมมือ และกระจายอำนาจในการทำงาน เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นที่ตั้ง

9. (ยุทธนา แซ่เตียว, 2547, หน้า245-246) กล่าวว่าแม้จะมีแนวคิดที่หลากหลายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แต่สิ่งที่คล้ายคลึงกันคือ เป็นการจัดการเพื่อนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรเป้าหมายอย่างถูกต้องและเหมาะสม ทั้งนี้รูปแบบของการพัฒนาความรู้ได้แก่

9.1 การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตของตนเอง

9.2 การเรียนรู้จากการทดลอง โดยเป็นการตั้งสมมติฐานและทดลองเพื่อให้ทราบผลตามต้องการ

9.3 การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น เช่นการทำBenchmarking

9.4 การจ้างคนเก่งๆมาร่วมงาน การหาพันธมิตรเพื่อพัฒนาหรือแลกเปลี่ยนความรู้ (Alliances) การร่วมกิจการ (Joint Venture) การรวมและควบรวมกิจการ (Merger& Acquisition) เป็นต้น

10. (วิจารณ์ พานิช, 2547, หน้า2-5) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา โดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวางไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำที่สั้นๆได้ ดังนั้นต้องนิยามหลายข้อจึงจะครอบคลุมความหมายได้แก่

10.1. การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์จะเป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูล และด้านคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้

10.2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้ ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความรู้แล้ว ความพยายามในการจัดการความรู้ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิธีปฏิบัติมีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้อย่างยิ่ง

10.3. การจัดการความรู้ต้องอาศัยผู้รู้ในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ใช้ความรู้ ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนดีและเก่ง การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และดึงคนมีความรู้ไว้ในองค์กร ถือเป็น ส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

10.4. การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างควมมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้องค์กร ประเมินต้นทุนทางปัญญาและผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้เป็นดัชนีบอกว่า องค์กรมีการจัดการความรู้ได้อย่างไรหรือไม่

จากนิยามข้างต้น แม้จะมีความหลากหลายในบางบริบทแต่เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า ส่วนใหญ่นิยามการจัดการความรู้จะหนีไม่พ้นประเด็นหลักๆ ดังนี้

1. เป็นการมองว่าการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการวิธีปฏิบัติ หรือแผนงานองค์กร
2. การจัดการต้องเป็นระบบและมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
3. กระบวนการสร้างองค์ความรู้ มีความสัมพันธ์กับการจำแนก สร้าง รวบรวม และแลกเปลี่ยนความรู้เป็นอย่างยิ่ง
4. ความรู้เกี่ยวข้องและทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น

หลังจากที่เราได้ทราบความหมายของความรู้และการบริหารจัดการความรู้จากนักวิชาการท่านต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศซึ่งเห็นที่หลากหลายมาแล้ว ต่อไปผู้วิจัยได้ค้นคว้าเพิ่มเติมจากมุมมองขององค์กรภาครัฐ ของระบบราชการไทยว่า ได้มีแนวคิดต่อการบริหารจัดการความรู้อย่างไรซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. แนวคิดของสำนักงาน ก.พ.(หมายเหตุ.พ. ปีที่3 ฉบับที่10, 2548) ได้ให้รายละเอียดในภาคทฤษฎีขององค์กรกับความสามารถในการบริหารจัดการความรู้ว่า ในมุมมองของการบริหารที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการบริหารทั่วโลก ต่างยอมรับและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความรู้ว่า คุณแจ่มใสความได้เปรียบเชิงแข่งขันคือขีด

ความสามารถขององค์กรและผู้นำองค์กรในการสนับสนุนการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ และพัฒนาองค์ความรู้ที่นำไปสู่การสร้างทรัพย์สินแห่งปัญญา อันได้แก่แนวคิดและนวัตกรรม ในทุกบริบทของการบริหารจัดการความรู้ จึงเป็นการเชื่อมโยงองค์ประกอบด้านสังคม วัฒนธรรมและ วิทยาการการสื่อสาร เข้าไว้ด้วยกัน โดยมีมนุษย์เป็นศูนย์กลางการบริหารและการพัฒนา เพื่อการ แสวงหาพัฒนาและรักษาไว้ และใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศ องค์ความรู้ และภูมิปัญญาด้วย การจัดการกิจกรรมสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การสร้างระบบสนับสนุนจิตใจและใช้ช่องทางการ สื่อสารและระบบเทคโนโลยีเพื่อเชื่อมโยงการสื่อสาร โดยเลขธิการ ก.พ.(นายสีมา สีมานันท์)ให้ หลักการสำคัญของการจัดการความรู้ คือการทำให้ง่าย อย่าทำให้ความรู้เป็นสิ่งที่น่ากลัว อย่าสร้าง ให้การเรียนรู้วิทยาการใหม่ๆเป็นสิ่งที่ยุ่งยาก ใช้เวลามากอย่าให้คนเดินหนีขอให้เป็นหลักสำคัญใน การออกแบบพัฒนาระบบต้องสร้างทัศนคติที่ดี และให้ทุกคนมีส่วนร่วมให้ได้ทุกคน

2. แนวคิดของสำนักงาน ก.พ.ร.(ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2548, หน้า8) ได้กล่าวว่าความรู้นั้นมีหลายประเภทมีทั้งความรู้ที่อยู่ในตำราและความรู้อีกประเภทหนึ่งก็คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวของ ผู้ปฏิบัติงานหรือที่เรียกว่า Tacit Knowledge ซึ่งถือว่าเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ที่มีส่วนสำคัญในโลกยุคปัจจุบันที่จะเป็นตัวนำพาองค์กรให้เกิดความได้เปรียบทางการ แข่งขัน ดังนั้นเราจะต้องเปลี่ยนความรู้ในตัวบุคคลให้กลายเป็นทุนทางปัญญาขององค์กร และมีการบริหารจัดการทุนทางปัญญาดังกล่าว เพื่อให้องค์กรมีกำไร และขับเคลื่อนองค์กรสู่ ความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม การจัดการความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลนั้นยังนับว่าเป็นเรื่องใหม่ของประเทศ ไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรภาครัฐ เพราะในสังคมไทยนั้นบุคคลมักจะเก็บความรู้ไว้กับ ตัวโดยไม่ถ่ายทอด ดังนั้นเมื่อบุคคลนั้นไม่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรแล้วความรู้ก็จะหายไปพร้อมกับ ตัวบุคคล ด้วยเหตุนี้จึงต้องคิดหาวิธีในการนำความรู้ที่บุคคลมีอยู่ไปแลกเปลี่ยนแบ่งปันและ ถ่ายทอดต่อ ยกตัวอย่างเช่น ในกิจกรรม Site visit ของ Area Officer ของสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งเป็นการลงพื้นที่จังหวัดเพื่อเก็บข้อมูลต่าง ๆ นั้น ผู้ที่ลงไปในพื้นที่รับผิดชอบ ก็จะได้รับความรู้ มุมมอง รวมทั้งประสบการณ์การทำงานใหม่ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่จะต้องนำมาแลกเปลี่ยนและ ถ่ายทอดให้กับบุคลากรอื่นๆได้รับทราบโดยผ่านกระบวนการและวิธีการจัดการความรู้ในองค์กร นั้นเอง

3. แนวคิดในการบริหารจัดการความรู้ของกรมทรัพยากรน้ำ โดยท่านอธิบดีกรม ทรัพยากรน้ำ(นายสนอง จันทนิทร)ในโอกาสที่กรมทรัพยากรน้ำได้จัดอบรมสัมมนานักบริหาร ของกรมเมื่อวันที่ 27กันยายน 2548 โดยให้แนวคิดในการบริหารจัดการความรู้ของกรมทรัพยากรน้ำ จากการศึกษาที่กรมทรัพยากรน้ำเกิดขึ้นจากวิกฤตน้ำของประเทศมีความรุนแรงที่สูงขึ้น ประกอบกับการ เปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ที่ทำให้ต้องควรวรรณหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องกับน้ำเข้ามาร่วมมือ

กันแก้ไขปัญหาน้ำของประเทศ แต่การรวบรวมหน่วยงานต่างๆก็เชื่อว่าจะสามารถแก้ปัญหาต่างๆได้ หากทุกคนที่มาจากต่างหน่วยงานไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันซึ่งจะไม่ทำให้เกิดการบูรณาการ ปัจจุบันขอให้ทุกคนลองคิดว่าเรามีการบูรณาการกันแบบแบบขมขื่น ซึ่งยังแบ่งแยกว่างานใครงานมัน แต่ละสำนักที่มาจากหน่วยงานหนึ่งก็ใช้ความรู้ความสามารถเก็บความรู้ไว้ในสำนักนั้น ทำให้สำนักอื่นๆไม่สามารถหยิบหรือจับความรู้จากสำนักอื่นเข้ามาบูรณาการกับสำนักของตัวเองได้ แต่หากว่าเราจะบูรณาการแบบขมขื่นเปียกปูน (Harmony) ซึ่งจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และช่วยให้องค์กรถึงเป้าหมายได้เร็วกว่ากำหนด ในส่วนของการเรียนรู้ ท่านอธิบดีได้ให้องค์ประกอบของการเรียนรู้ที่หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จไว้ดังนี้

1. การเรียนรู้จากการบรรยาย
2. การเรียนรู้จากนักวิชาการโดยการสรุปประเด็นสั้นๆและการแนะนำ
3. การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ ได้เล่าประสบการณ์พร้อมยกตัวอย่าง
4. การเรียนรู้จากการตั้งคำถามกับผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ
5. การเรียนรู้จากการปฏิบัติแล้วมีการแนะนำจากผู้ฝึก

โดยที่ท่านอธิบดีให้แนวคิดว่า ตามสถานการณ์ปัจจุบันแนวคิดที่ 2 และ 5 คือการเรียนรู้จากนักวิชาการโดยมีการสรุปประเด็นสั้นๆ และการนำความรู้ไปปฏิบัติโดยมีการแนะนำประกอบด้วย เป็นแนวทางที่มีความจำเป็นมากที่กรมทรัพยากรน้ำจะต้องเริ่ม เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมและหลอมรวมกันเป็นขมขื่นเปียกปูน ทั้งนี้สืบเนื่องจากการรวบรวมหน่วยงานนั้นแต่ละหน่วยงานก็จะนำเอาวัฒนธรรมของแต่ละที่ๆตนเองเคยอยู่นำมาด้วยและมีความแตกต่างกันซึ่งมีความเชื่อ ความคิดและแนวทางปฏิบัติไม่เหมือนกันซึ่งสะท้อนออกมาในรูปของสัญลักษณ์ วิบุรุษพิธีกรรม ระบบความคิดและค่านิยมซึ่งวัฒนธรรมนี้มีบทบาทอย่างมากต่อธรรมชาติและลักษณะของการเรียนรู้ในองค์กร

วัฒนธรรมขององค์กรส่วนใหญ่ ถ้าไม่ใช่วัฒนธรรมที่ต่อต้านการเรียนรู้ ก็จะเป็นวัฒนธรรมแห่งการไม่สนใจที่จะเรียนรู้ ซึ่งการเสี่ยงหรือการทดลองวิธีการใหม่ๆ จะไม่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ในขณะที่การอยู่เฉยอาจได้รับรางวัล ดังนั้นกรมทรัพยากรน้ำจำเป็นต้องเปลี่ยนค่านิยมทางวัฒนธรรมเหล่านี้เสียก่อน ถึงจะสามารถมีการบริหารจัดการความรู้ได้ ดังนั้นเจ้าหน้าที่ทุกคนต้องรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ทั้งของตนและผู้อื่น ทุกคนต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองกับเป้าหมายขององค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรรวม ทุกคนต้องเป็นทั้งผู้เรียนและผู้สอนซึ่งกันและกันจึงจะทำให้วัฒนธรรมการทำงานในทุกสำนักและภูมิภาคต่างๆมุ่งไปสู่การเรียนรู้ของกรมทรัพยากรน้ำได้ในที่สุด

2.2 กรอบความคิด การบริหารจัดการความรู้(Knowledge Management Framework)

ปัจจุบันกรอบความคิดการจัดการความรู้ ยังมีความแตกต่างกันค่อนข้างมากมีองค์กรต่างๆรวมทั้งนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการความรู้ ได้นำเสนอกรอบความคิดการจัดการความรู้ในรูปแบบต่างๆที่น่าสนใจคือ Bonnie Rubenstein-Montano (Rubenstein-Montano, 2001, pp.5-16) ได้แบ่งชนิดของกรอบความคิดการจัดการความรู้เป็นสามกลุ่มคือ 1.แบบ Prescriptive 2.แบบ Descriptive และ 3.แบบผสมผสานระหว่าง Prescriptive และ Descriptive เข้าด้วยกันโดยพอสรุปกรอบแนวคิดทั้ง 3 แบบได้ดังนี้ (วัชชัย ตั้งสง่า, 2547, หน้า 54-58)

2.2.1 กรอบความคิดแบบ Prescriptive

เป็นกรอบความคิดที่พบมากที่สุดซึ่งอธิบายถึงพัฒนาการของความรู้ในองค์กรหรือที่เรียกว่ากระบวนการความรู้ (Knowledge Process) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลักๆดังนี้

1.) การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใดอยู่ที่ใคร และความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าจะขาดความรู้อะไรบ้างหรืออีกนัยหนึ่งก็คือ “รู้เรา” นั่นเอง โดยทั่วไป องค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “Knowledge Mapping” หรือการทำแผนที่ความรู้ นั้นในขั้นตอนนี้เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กรแล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้้องค์กรสามารถกำหนดขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประโยชน์ของการจัดทำแผนที่ความรู้คือช่วยให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร ทำให้องค์กรทราบว่ามีความรู้ที่ทับซ้อนกันระหว่างหน่วยงานต่างๆหรือไม่ ซึ่งก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองในการจัดเก็บและรวบรวม และทำให้บุคลากรทุกคนทราบว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง และจะหาความรู้ที่ตนเองต้องการได้ที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในการต่อยอดขยายความรู้ในเรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการใช้เพื่อศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและการเคลื่อนย้ายแหล่งข้อมูลความรู้ต่อระบบต่างๆในองค์กร

2.) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่า มีความรู้ที่จำเป็นต้องมี มีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็จะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆที่อาจอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นที่มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มียังนั้น องค์กรอาจ

สร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ นอกจากนี้ องค์กรอาจจะต้องพิจารณา กำจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไปเพื่อประหยัดทรัพยากรในการ จัดเก็บความรู้เหล่านั้น หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและ การดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือ บรรยากาศและ วัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อใช้ ในการสร้างความรู้ใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากร สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็วขึ้น และทำให้การแสวงหาความรู้ใหม่ๆจากภายนอกทำ ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3.) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ ต้องการแล้ว องค์กรจะต้องจัดการความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบนั้นหมายถึงการจัดทำสารบัญ และ จัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำไปใช้ ทำได้ง่ายและรวดเร็ว การแบ่งชนิดหรือประเภทความรู้นั้นขึ้นอยู่กับว่าผู้ที่จะนำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของ บุคลากรในองค์กรเป็นแบบไหน โดยทั่วไปการแบ่งประเภทความรู้จะแบ่งตามสิ่งต่อไปนี้

3.1) ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร (เช่นการจัดทำ ทำเนียบ ผู้เชี่ยวชาญ)

3.2) หัวข้อ/หัวเรื่อง

3.3) หน้าที่/กระบวนการ

3.4) ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ กลุ่มตลาด หรือกลุ่มลูกค้า

4.) การให้รหัสและการกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้ที่เป็นระบบแล้ว องค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบ ภาษาที่ที่เข้าใจง่ายและใช้งานง่ายด้วยซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะคือ

4.1) การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้ง องค์กรจะช่วยทำให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำ ได้สะดวกและรวดเร็ว

4.2) การใช้ “ภาษา”เดียวกันทั่วทั้งองค์กร นั่นคือ องค์กรควรจัดทำคำนิยามศัพท์ หรือคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆของแต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความ เข้าใจตรงกันซึ่งจะช่วยให้การป้อนข้อมูล/ความรู้ การแบ่งประเภทและการจัดเก็บ ได้มาตรฐาน เดียวกัน ที่สำคัญต้องมีการ Update นิยามศัพท์ต่างๆให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้ สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างรวดเร็ว

4.3) การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่างๆ เช่นความครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัย สอดคล้อง และตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5.) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ความรู้ที่ได้มานั้นจะไร้ค่าหากไม่ถูกนำไปเผยแพร่ให้กับผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นองค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ ทั้งความรู้ประเภท Tacit และ Explicit โดยทั่วไปการส่งและกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มีสองลักษณะคือ

5.1) การป้อนความรู้ (Push) คือการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการ หรือเรียกง่าย ๆ ว่าเป็นแบบ Supply –Based เช่นการส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ข่าวสารต่างๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรซึ่งโดยทั่วไปมักจะทำให้ผู้รับรู้สึกว่าได้รับข้อมูล/ความรู้มากเกินไป หรือไม่ตรงตามความต้องการ

5.2) การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (Pull) คือการที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ ที่ไม่ต้องการมากเกินไป การกระจายความรู้แบบนี้เรียกว่า Demand Based

ดังนั้นองค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ Push และ Pull เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ความรู้ ซึ่งอาจจะใช้เครื่องมือหลากหลายประเภทที่จะนำมาใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงช่วยให้ผู้ที่ต้องใช้ข้อมูลสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวกอันจะทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

6.) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) การจัดทำเอกสารฐานความรู้ รวมทั้งทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น อย่างไรก็ตาม วิธีการดังกล่าวใช้ได้ดีสำหรับความรู้ประเภท Explicit เท่านั้น สำหรับการแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit นั้นจะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัว หรือเป็นกลุ่มตามที่ Mr. Ikujiro Nonaka เรียกว่า Socialization ที่ได้กล่าวไว้แล้วตามรูปที่ 2-1 จากการศึกษา (Gilbert, Michael and Hartmut Krause, 2002, pp89-105) พบว่าองค์กรส่วนใหญ่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างทั่วถึงเท่าไรนัก สาเหตุเนื่องมาจากอุปสรรคหลักๆตามที่ได้แสดงไว้ในรูปที่ 2.2 ซึ่งเป็นอุปสรรคที่สำคัญสำหรับองค์กรที่เริ่มจะมีการบริหารจัดการความรู้หรือองค์กรที่จัดตั้งขึ้นใหม่โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่เกิดจากการควบรวมหน่วยงานจากหลายหน่วยงานมาอยู่ในที่เดียวกัน เช่นกรมทรัพยากรน้ำเป็นต้น จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้นำในองค์กรที่จะต้องฝาด้านของการเปลี่ยนผ่านในการจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมขององค์กร (Transition and Behavior Management) ที่นักบริหารขององค์กรส่วนใหญ่มักจะมองข้ามการจัดการในส่วนนี้ไป แต่จะมุ่งเน้นแต่การจัดการด้านสารสนเทศเป็นสำคัญ

ชนิดของอุปสรรค	อุปสรรค
1. ตัวบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> - มีทัศนคติที่ว่า ความรู้คืออำนาจ - ไม่ทราบว่ามีสิ่งใดที่ตนเองรู้มีประโยชน์ต่อคนอื่นหรือไม่ - ไม่ทราบว่าคนอื่นไม่รู้สิ่งใดที่ตนเองรู้ - ไม่เห็นประโยชน์ ไม่มีแรงจูงใจ ของการแลกเปลี่ยนความรู้ - ไม่มีเวลาและความมุ่งมั่นเพียงพอในการเรียนรู้จากผู้อื่น - ไม่มีความสัมพันธ์หรือความคุ้นเคยเพียงพอ กับบุคคลที่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วย(ยังไม่ไว้เนื้อเชื่อใจกัน)
2. ส่วนรวม/ โครงสร้าง	<ul style="list-style-type: none"> - ยังไม่มีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ - ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน - ระบบสารสนเทศไม่เอื้อ - ยังไม่มีระบบยกย่องชมเชยให้รางวัลแก่ผู้ที่แลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่น
3. ค่านิยม /วัฒนธรรมองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มีภาษากลาง(Common Language)ที่เข้าใจและใช้ร่วมกันได้ - มีการแข่งขันระหว่างหน่วยงานสูง - บุคคลไม่ให้ความร่วมมือ ไม่เปิดเผย - ผู้บริหารไม่ยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการลองสิ่งแปลกๆใหม่ๆ

รูปที่ 2-2 แสดงอุปสรรคของการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้

จะเห็นได้ว่าอุปสรรคส่วนใหญ่เป็นเรื่องของทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กร สิ่งที่ทำ
 ทายก็คือองค์กรจะอย่างไรเพื่อที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนส่วนใหญ่ ให้เห็นประโยชน์ของ
 การแบ่งปันความรู้ เปิดกว้างและยอมรับกันมากขึ้น จึงจะทำให้ทุกฝ่ายได้รับผลประโยชน์ การ
 แบ่งปันความรู้ประเภท Tacit นั้นทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร
 ส่วนใหญ่มักใช้วิธีผสมผสาน เพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช้ตามความถนัดและสะดวกโดยวิธีการต่างๆ
 ซึ่งต้องอาศัยการถ่ายทอดโดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก เครื่องมือในการจัดการความรู้
 ที่จะช่วยให้เกิดการถ่ายทอดข้อมูลความรู้ประเภท Tacit ได้แก่

6.1 การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)

เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้
 ความเชื่อที่ว่า การทำงานแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญ จากหลาย ๆ ด้านนี้มาแลกเปลี่ยน
 ประสบการณ์และทำงานร่วมกัน จึงจะประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้
 ระหว่างทีม จะทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น ทั้งนี้ในการแลกเปลี่ยน หรือถ่ายทอดความรู้
 ระหว่างกันนั้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หัวหน้าทีมควรสร้างบรรยากาศที่ดี เพื่อช่วยให้เกิด
 ความคุ้นเคยระหว่างกัน ทำให้ทุกคนเข้าใจ และมุ่งไปที่วัตถุประสงค์เดียวกัน สร้างความเชื่อมั่นและ
 ไว้วางใจต่อกัน และสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ระหว่างมีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่าง
 กันนั้น ควรมีการจดบันทึก หรือรวบรวมความรู้ที่เกิดขึ้นไว้ด้วย

6.2 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Communities of Practice :CoP)

เป็นอีกเทคนิคหนึ่งที่มีการใช้อย่างแพร่หลาย โดย CoP เป็นกลุ่มคนที่มีการรวมตัว
 กันอย่างไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วย
 ให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น ส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้ มักจะมา
 จากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน หรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจ
 และความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างกันจะเป็นสิ่งที่สำคัญ โดย CoP จะมีความ
 แตกต่างจากการจัดตั้งทีมงาน เนื่องจากเป็นการร่วมกันอย่างสมัครใจ เป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้า
 ด้วยกัน โดยกิจกรรมทางสังคม มีมีการมอบหมายงานเฉพาะหรือเป็นโครงการ แต่จะเลือกทำใน
 หัวข้อเรื่องที่สนใจร่วมกันเท่านั้น การทำ CoP จะมีระยะเวลาในการเริ่มต้นและสิ้นสุด โดยหาก
 สมาชิกภายในกลุ่มหมดความสนใจ หรือบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันแล้ว กลุ่ม CoP ก็อาจจะมีการ
 เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น เปลี่ยนหัวข้อของกลุ่มหรือมีการจัดตั้งกลุ่ม CoP ใหม่ ๆ ขึ้นมา ทั้งนี้
 ระหว่างอยู่ร่วมกันควรมีการบันทึกสิ่งที่เรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ด้วย
 อย่างไม่ก็ตามแม้ COP จะเกิดขึ้นโดยการรวมตัวของสมาชิกที่สนใจร่วมกันและจัดการกันเอง แต่ก็

ต้องมีการกำหนดบทบาทที่ชัดเจนเพื่อให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นไปอย่างยั่งยืนในระดับหนึ่ง เช่น

- ควรมีการยกย่องชมเชยและให้การยอมรับกลุ่ม CoP จากผู้บริหารขององค์กร
- ช่วยสนับสนุนให้การสื่อสารระหว่างสมาชิก CoP เป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว เช่นการลงทุนในเรื่องสื่อสารสนเทศ สถานที่ที่ใช้ประชุม เป็นต้น
- พยายามชักจูง หรือทำให้สมาชิกเห็นประโยชน์ในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน
- ให้แรงจูงใจหรือรางวัลสำหรับสมาชิกที่ให้ความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อเป็นตัวอย่างแก่คนอื่น ๆ ต่อไป
- ส่งเสริมให้ CoP มีการเติบโตและขยายตัว

6.3 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

ระบบพี่เลี้ยง เป็นวิธีการในการถ่ายทอด (Tacit Knowledge) แบบตัวต่อตัว จากผู้มีความรู้ และประสบการณ์ มากกว่าไปยังกลุ่มบุคลากรรุ่นใหม่ หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า เป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่ง และอาวุโสกว่า ซึ่งอาจจะอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน หรือต่างหน่วยงานก็ได้ หากอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน ก็ไม่ควรเป็นผู้บังคับบัญชา และลูกน้องกัน โดยทั่วไประบบพี่เลี้ยงนี้จะใช้เวลาค่อนข้างนาน เพราะทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องสร้างความคุ้นเคย ความสัมพันธ์ และความเข้าใจกัน ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงนั้นนอกจากจะให้คำปรึกษาในด้านการงานแล้ว ยังเป็นที่ปรึกษาในเวลามีปัญหาหรือสับสน ที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรม จริยธรรม และการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

6.4 การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)

การสับเปลี่ยนงานเป็นการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวกัน หรือข้ามสายงานเป็นระยะ ๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่าย (ผู้ที่ถูกย้ายและผู้ที่อยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ) ทำให้ผู้ถูกย้ายเกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้น สำหรับการยืมตัวบุคลากรมาทำงานชั่วคราวนั้น เป็นการย้ายบุคลากรระดับบริหาร หรือบุคลากรที่มีความสามารถสูง ไปช่วยในหน่วยงานข้ามสายงาน หรือหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ถูกยืมตัวถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ของตนเองให้หน่วยงาน เป็นการกระจายความรู้ที่ได้ผลระยะสั้น ในขณะที่เดียวกัน ผู้ถูกยืมตัวก็ได้เรียนรู้จากบุคลากรในหน่วยงานอื่น ซึ่งสามารถนำมาพัฒนางานของตนเอง หรือสร้างความรู้ใหม่ ๆ และสามารถนำความรู้ที่ได้จากหน่วยงานเดิมมาแลกเปลี่ยนในที่ใหม่ด้วยเช่นกัน

6.5 เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

การจัดการประชุม หรือกิจกรรมอย่างเป็นทางการจะเป็นลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรมีโอกาส พบปะ พูดคุยกัน ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การสัมมนา และการประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ การใช้เวลาก่อนและหลังการประชุมต่าง ๆ เพื่อพูดคุยในเรื่องต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนี้วิธีที่ได้กล่าวมาแล้ว การจัดสถานที่ทำงานและสร้างบรรยากาศในการทำงาน ก็มีมีส่วนช่วยเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร

7. การเรียนรู้ (Learning)

วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้คือการเรียนรู้ของบุคลากร และนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร ดังนั้นขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะ ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้ และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ดังกล่าวของ Peter Senge ที่ว่า “ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรก็ตามอย่างมีประสิทธิภาพ (Knowledge is the capacity for effective action)” องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะออกมาว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลว เพราะกระบวนการเรียนรู้มิได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับในการลองนำความรู้ที่ได้รับมาฝึกปฏิบัติ หากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะต้องสอดคล้องกับทิศทาง และค่านิยมขององค์กรด้วย

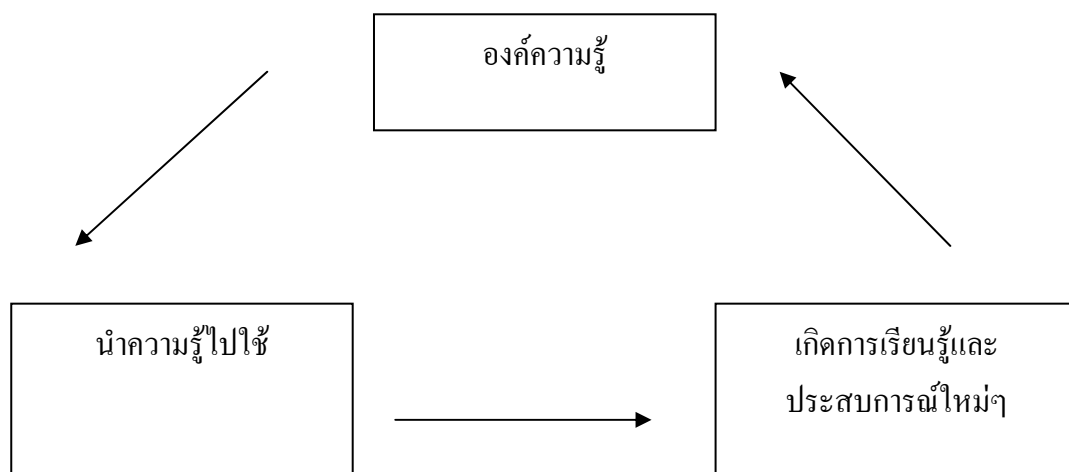
การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้เหล่านี้จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ อีกทั้งเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุดที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”

ตามภาพที่ 2-3 องค์กรต้องมั่นใจว่าทุกองค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้ จะต้องมีการบูรณาการกัน เพื่อให้วงจรเรียนรู้สามารถหมุนได้อย่างต่อเนื่อง

2.2.2 กรอบความคิดแบบ Descriptive

เป็นกรอบความคิดที่อธิบายถึงขั้นตอนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการจัดการความรู้ เช่น วัฒนธรรมองค์กร การเชื่อมโยง การจัดการความรู้กับทิศทางองค์กร การที่ต้องมีข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับการจัดการความรู้ให้ทันต่อ

การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เป็นต้น ผู้วิจัยได้นำกรอบความคิดที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้นำมาทดลองใช้ในโครงการนำร่องจาก (Osterhoff, Robert 2003) จากเอกสารประกอบคำบรรยายเรื่อง



รูปที่ 2-3 แสดงวงจรการเรียนรู้
(การเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง)

Knowledge Management: Is it a Matter of Life or Death? โดยดัดแปลงมาจากรูปแบบการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๆ 6 อย่าง ดังนี้

1. การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management)

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับองค์กร เพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร และเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยากยิ่ง การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นจากการที่คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน การที่บริษัท Xerox Corporation มีชื่อเสียงและประสบความสำเร็จอย่างสูงในเรื่องการจัดการความรู้เป็นเพราะพื้นฐานที่ดีของวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร ผลจากการวิจัยชิ้นหนึ่งแสดงให้เห็นว่า ความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ มีความเกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำกำไรที่สูงขึ้น และการเพิ่มผลผลิตขององค์กรในขณะที่ช่วยให้อัตราต้นทุนทางด้านแรงงานลดต่ำลง ถึงแม้ว่า

องค์กรโดยทั่วไปจะตระหนักถึงข้อดีและผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรก็ตาม วัฒนธรรมในองค์กรส่วนใหญ่กลับไม่เอื้อหรือสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ดังนั้นการสร้างหรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความพยายามเป็นอย่างสูงและกินเวลานานกว่าที่องค์กรจะเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน และที่สำคัญกว่านั้นก็คือ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะทำให้ความเชื่อและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น สามารถซึมลึกเข้าไปในบรรทัดฐานและค่านิยมของคนในองค์กรจนก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขึ้นมาได้ วัตถุประสงค์ของหัวข้อนี้ก็คือ องค์กรควรที่จะทำการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยที่เน้นในเรื่องของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ควรที่จะเริ่มต้นจากผู้บริหาร ก่อนที่จะขยายผลออกไปสู่บุคลากรในทุกระดับ ประเด็นที่องค์กรควรพิจารณาถึงในองค์กรประกอบนี้ มีดังนี้

- 1.1 ผู้บริหารระดับสูง จะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่รวมถึงมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- 1.2 จัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่ดำเนินการวางแผนและจัดกิจกรรมต่าง ๆ
- 1.3 กำหนดว่าอะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของการจัดการความรู้ และต้องมั่นใจได้ว่า ปัจจัยเหล่านี้มีอยู่หรือสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ภายในองค์กร
- 1.4 ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้
- 1.5 สร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถลงมือทดลองได้และเปิดกว้างให้มีการทดลองนำเอาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาปฏิบัติจริง

2. การสื่อสาร (Communication)

การสื่อสารเป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น สิ่งที่องค์กรจะต้องสื่อสารให้ทุกคน ในองค์กรเข้าใจก็คือ องค์กรกำลังจะทำอะไร จะทำเมื่อไร และจะทำอย่างไร ถ้าองค์กรสามารถสื่อสารสิ่งเหล่านี้ ให้พนักงานทุกคนรับทราบ ได้อย่างชัดเจน ก็จะเป็นก้าวแรกที่ทำให้พนักงานสนใจ ที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงเริ่มปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ของพนักงานเอง องค์กรต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบ และทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ทราบเท่าที่องค์กรต้องการให้การจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรม การสื่อสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก ๆ 3 อย่างคือ

- 2.1 เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร
- 2.2 กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร
- 2.3 ช่องทางในการสื่อสาร

3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools)

กระบวนการและเครื่องมือเปรียบเสมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร และช่วยให้กระบวนการความรู้เกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น การเลือกใช้เครื่องมือและกระบวนการนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับความรู้ 2 ประเภทคือ tacit และ explicit กระบวนการและเครื่องมือสามารถแบ่งออกได้ เป็น 2 ส่วนหลัก ๆ คือส่วนที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

3.1 กระบวนการและเครื่องมือ ส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ จะมีความสำคัญเป็นอย่างมาก สำหรับความรู้ประเภท tacit เนื่องจากความรู้ที่อยู่ในตัวคนจะสามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนได้ดีที่สุด โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ความรู้ และผู้รับความรู้ ตัวอย่างของเครื่องมือที่องค์กรสามารถนำมาใช้ เพื่อช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท tacit คือ

- 3.1.1 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice: CoP)
- 3.2.2 การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation)
- 3.2.3 การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross – Functional Team)
- 3.2.4 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring Systems)
- 3.2.5 เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

3.2 กระบวนการและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น ถึงแม้เราจะทราบอยู่แล้วว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง กับวัฒนธรรมเป็นส่วนใหญ่ แต่เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทที่สำคัญในชีวิตการทำงานประจำวันและเป็นเครื่องมือที่จะสื่อสารเชื่อมโยงบุคลากร เพราะฉะนั้นเราคงจะไม่สามารถปฏิเสธได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยทำให้การจัดการความรู้ ประสบผลสำเร็จอย่างสูงสุด เทคโนโลยีสารสนเทศจะเข้ามามีส่วนสำคัญในขั้นตอนการค้นหารวบรวมจัดเก็บและเข้าถึงความรู้โดยเป็นช่องทางที่เพิ่มเติมขึ้นมา นอกเหนือจากการพบปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสาขา กระจายอยู่ต่างสถานที่กัน หรือองค์กรที่มีสภาพการทำงานที่ไม่เอื้อให้บุคลากรได้มาพบกัน เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้องค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Explicit ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning)

วัตถุประสงค์ขององค์ประกอบนี้เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับสำหรับการจัดการความรู้ โดยที่องค์กรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางและหลักการของการจัดการความรู้แก่บุคลากร เพื่อที่จะสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร นอกจากนี้ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้แล้ว องค์กรควรที่จะให้ความรู้เกี่ยวกับประโยชน์ของการจัดการความรู้โดยที่อาจจะยกตัวอย่างหรือกรณีศึกษาหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในเรื่องการจัดการความรู้และประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้ ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้บุคลากรภายในองค์กรมองเห็นสิ่งที่พวกเขาจะได้รับจากการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ชัดเจนยิ่งขึ้น นอกจากนี้องค์กรควรที่จะพิจารณาให้มีการจัดฝึกอบรมในหลายรูปแบบเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างสะดวก เช่นนอกจากจะจัดให้มีการฝึกอบรมตามห้องเรียนแล้วก็อาจจะจัดฝึกอบรมผ่านระบบ Web-Based Training หรือจัดให้มีเอกสารและเครื่องมือเพื่อช่วยให้คนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้งนี้โดยพิจารณาเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของการทำงานของบุคลากรนอกจากเรื่องรูปแบบและการฝึกอบรมแล้ว องค์กรอาจจะพิจารณาว่า หัวข้อเกี่ยวกับการจัดการความรู้ จะถูกนำไปผนวกหรือบูรณาการเข้ากับการฝึกอบรมที่มีอยู่ปัจจุบันในองค์กรได้อย่างไร องค์กรจะต้องตระหนักว่าการให้การฝึกอบรมเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งเท่านั้นที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ บุคลากรจะไม่สามารถเข้าใจแนวคิดและวิธีปฏิบัติของการจัดการความรู้ได้อย่างชัดเจน ถ้าได้รับเพียงแต่การฝึกอบรมโดยปราศจากการศึกษาค้นคว้าและการเรียนรู้ด้วยตนเอง

5. การวัดผล (Measurements)

การวัดผลถือเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ผลจากการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น วัตถุประสงค์ของการวัดผลจริง ๆ จึงไม่ใช่เป็นการควบคุม แต่เป็นการบริหารจัดการและการเรียนรู้พัฒนา การวัดและผลจากการวัดจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การริเริ่มการจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบผลสำเร็จแบบยั่งยืนได้ ผู้บริหารองค์กรย่อมต้องการที่จะเห็นผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงผลประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนและการจัดการความรู้ ถ้าต้องมีการลงทุนเพิ่มเติมในเรื่องของระบบต่าง ๆ หรือการตัดสินใจที่จะให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ นอกจากนั้นการวัดผลยังจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะในขณะนั้นว่าได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้วหรือยัง อย่างไรก็ตามการวัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ หรือแม้แต่การวัดมูลค่าของ

ความรู้นั้น เป็นเรื่องใหม่ที่ยังไม่ชัดเจนนัก การวัดผลตอบแทนจากการลงทุนด้านการจัดการความรู้ หรือการวัดผลตอบแทนของความรู้ เป็นเรื่องที่ละเอียดและซับซ้อนเป็นอย่างมาก เนื่องจากผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่องค์กร ได้จากความรู้ หรือการจัดการความรู้ สามารถแทรกตัวอยู่ได้ทุกส่วนของภารกิจขององค์กร การแยกผลลัพธ์ที่เกิดจากความรู้และการจัดการความรู้ล้วน ๆ จึงเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก แม้แต่องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ ยังต้องใช้เวลามากกว่าที่จะสามารถวัดผลจากการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ผู้วิจัยได้ค้นหาวิธีการวัดผลการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐที่ ก.พ.ร. ได้จัดทำเป็นคู่มือแนวทางการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำหรับให้หน่วยงานภาครัฐ ใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self – Assessment) มีพื้นฐานมาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award – TQA) และประเทศสหรัฐอเมริกา (The Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นมาจากการเก็บข้อมูลจากองค์กรที่มีการบริหารจัดการเป็นเลิศในโลก

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

1. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด คือ

หมวดที่ 1 การนำองค์กร

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ

หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

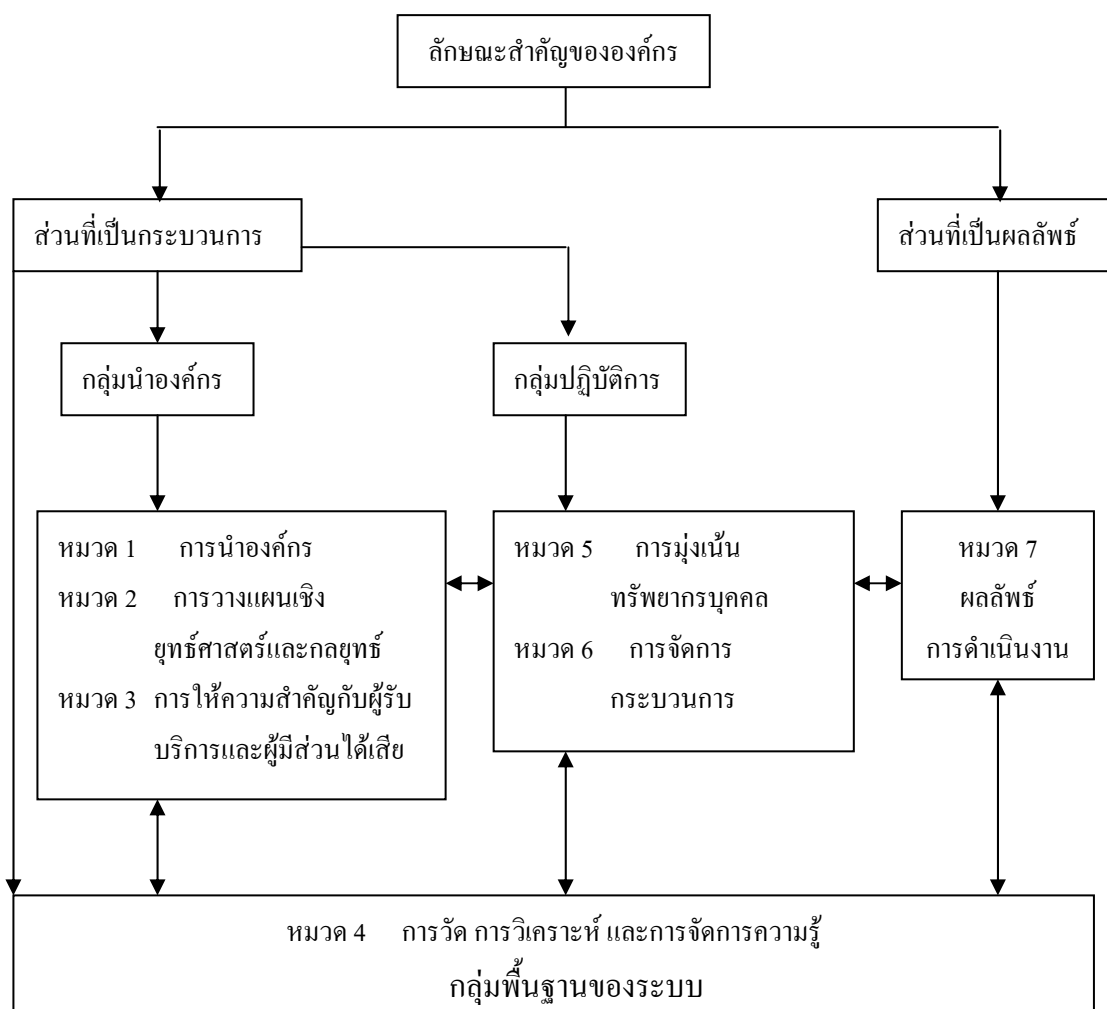
2. ลักษณะสำคัญขององค์กร

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบโดยสามารถอธิบายได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่

1.) ส่วนที่เป็นกระบวนการแบ่งตามลักษณะการปฏิบัติได้เป็น 3 กลุ่มย่อยคือ

1.1) กลุ่มการนำองค์กร ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกณฑ์เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อนำให้เห็นความสำคัญว่า ในการนำองค์กรผู้บริหารของส่วน

ราชการต้องกำหนดทิศทางของส่วนราชการ โดยต้องมีการมุ่งที่ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



รูปที่ 2-4 แสดงการเชื่อมโยง การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐ

1.2) กลุ่มปฏิบัติการได้แก่ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ กลุ่มนี้แสดงให้เห็นว่า ทั้งบุคลากรและกระบวนการมีบทบาทในการทำให้ การดำเนินงานสำเร็จ และนำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ

1.3) กลุ่มพื้นฐานของระบบได้แก่หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ กลุ่มนี้จะส่งผลให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยใช้ข้อมูลจริง และองค์ความรู้เป็นแรงผลักดันจากรูปที่ 2-4 แสดงการเชื่อมโยง

กับกลุ่ม 1 การนำองค์กรซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารกับส่วนราชการจำเป็นต้องมีข้อมูลจริง เพื่อใช้ในการตัดสินใจ และกลุ่มปฏิบัติการ ก็ต้องมีการเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้ รวมไปถึงผลลัพธ์ การดำเนินงานก็ต้องเกิดการเชื่อมโยงเพื่อให้สามารถรายงานผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการด้วย

2.) ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ได้แก่ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ส่วนนี้เป็นการตรวจประเมินใน 4 มิติที่สอดคล้องกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยจะมีการเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มการนำองค์กรกลุ่มปฏิบัติการ และกลุ่มพื้นฐานของระบบ

ผู้วิจัยจะขอแนะนำเสนอเฉพาะในหมวด 4 ที่เกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูล และสารสนเทศ และการจัดการความรู้อย่างไร มีการวัด 2 ส่วนคือ

1. การวัดและวิเคราะห์การจัดการความรู้ของส่วนราชการ จะมีแนวทางการวัดผล ดังนี้

ก. การวัดผลการดำเนินการใช้แบบสอบถามดังนี้

(1) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือกและรวบรวมข้อมูล และสารสนเทศ ที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน เพื่อใช้ในการติดตามผลการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการ ของส่วนราชการโดยรวม

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเหล่านี้มาสนับสนุนการตัดสินใจในส่วนราชการ และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

(2) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการเลือกข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบมาสนับสนุนการตัดสินใจในส่วนราชการ และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

(3) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลดำเนินการเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการมีความไวในการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดการณ์ทั้งจากภายในและภายนอก ส่วนราชการ

ข. การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ

(4) - ส่วนราชการมีการวิเคราะห์ในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ และนำไปใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

(5) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับได้รับทราบถึงผลการวิเคราะห์เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การจัดการสารสนเทศและความรู้

เป็นส่วนที่แสดงให้เห็นว่า ส่วนราชการมีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างไร เพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่บุคลากร ส่วนราชการ หรือองค์กรอื่น ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน และผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการนั้น มีคุณภาพและพร้อมใช้งานซึ่งจะทราบได้ว่า ส่วนราชการดำเนินการอย่างไร ในการสร้างและจัดการความรู้ โดยใช้เครื่องมือจากแบบสอบถามดังนี้

ค. ความพร้อมใช้งานของข้อมูลสารสนเทศ

(6) - ส่วนราชการทำอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการมีความพร้อมใช้งาน และทำให้บุคลากรผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน สามารถเข้าถึงข้อมูล และสารสนเทศดังกล่าว

(7) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ ที่ใช้ในส่วนราชการมีความเชื่อถือได้ปลอดภัย และใช้งานง่าย

(8) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ต้องการและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศนั้น เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

ง. การจัดการความรู้

(9) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้เพื่อให้เรื่องต่อไปนี้บรรลุผล

9.1 การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร ในส่วนราชการ

9.2 การรับถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากผู้รับบริการ และหน่วยงานอื่น ๆ

9.3 การแสวงหาแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

(10) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ของส่วนราชการ มีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

10.1 ครอบคลุม

10.2 รวดเร็ว

10.3 ถูกต้อง

10.4 ทันทสมัย

10.5 เชื่อมโยง

10.6 นำเชื่อถือ

10.7 สามารถเข้าถึงได้

10.8 ตรวจสอบได้

10.9 มีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล

ระบบการให้คะแนน

การให้คะแนนคำตอบในแต่ละหัวข้อและข้อมูลป้อนกลับแก่ส่วนราชการ จะขึ้นอยู่กับ การประเมิน 2 มิติคือ 1. กระบวนการ 2. ผลลัพธ์ แต่งานวิจัยครั้งนี้ซึ่งเกี่ยวข้องกับเฉพาะการวัดการจัดการความรู้ในหน่วยงาน ซึ่งจะนำเสนอวิธีการวัดเพียงมิติเดียวคือ มิติด้านกระบวนการซึ่งหมายถึงวิธีการที่ส่วนราชการดำเนินการและปรับปรุงเพื่อตอบสนองต่อข้อกำหนดและหัวข้อต่างๆ ในเกณฑ์

ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินกระบวนการมี 4 ปัจจัยได้แก่

1. แนวทาง (Approach)
2. การนำไปปฏิบัติ (Deployment)
3. การเรียนรู้ (Learning)
4. การบูรณาการ (Integration)

1. แนวทาง (Approach)

- วิธีการที่ใช้เพื่อให้กระบวนการบรรลุผล
 - ความเหมาะสมและวิธีการที่ตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ
 - ความมีประสิทธิภาพของการใช้วิธีการต่าง ๆ ของส่วนราชการ
 - ระดับของการที่แนวทางนั้นนำไปใช้ซ้ำได้และอยู่บนพื้นฐานของข้อมูล และสารสนเทศที่เชื่อถือได้ (ซึ่งหมายถึงการดำเนินการอย่างเป็นระบบ)

2. การนำไปปฏิบัติ (Deployment) หมายถึงความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางเพื่อตอบสนองของข้อกำหนดต่าง ๆ ของหัวข้อที่มีความเกี่ยวข้องและสำคัญต่อส่วนราชการ
 - การใช้แนวทางอย่างคงเส้นคงวา (Consistent)

- การใช้แนวทางในทุกหน่วยงานที่ควรใช้

3. การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง

- การปรับปรุงแนวทางให้ดีขึ้น โดยใช้วงจรการประเมินและการปรับปรุง
- การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของแนวทางโดยใช้

นวัตกรรม

- การแบ่งปันความรู้จากการปรับปรุงที่ดีขึ้น และนวัตกรรมกับหน่วยงานและกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้องภายในส่วนราชการ

4. การบูรณาการ (Integration) หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของ

- การใช้แนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของส่วนราชการตามที่ระบุไว้ในข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์

- การใช้ตัวชี้วัดสารสนเทศ และระบบการปรับปรุงที่ช่วยเสริมกระบวนการและหน่วยงานทั่วทั้งส่วนราชการ

- แผนงาน กระบวนการ ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการปฏิบัติการ มีความสอดคล้องกลมกลืนกันทุกกระบวนการ และหน่วยงานเพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ระดับองค์กร

แนวทางการให้คะแนน

1. ด้านแนวทาง (Approach) (A) มี 6 ระดับ คือ

- 1.1 ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบ มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (A1)
- 1.2 แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A2)
- 1.3 แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (A3)
- 1.4 แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดโดยรวมของหัวข้อ (A4)
- 1.5 แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่าง ๆ ของหัวข้อ (A5)
- 1.6 แสดงให้เห็นว่ามีแนวทางอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อข้อกำหนดต่าง ๆ ของหัวข้ออย่างสมบูรณ์ (A6)

2. ด้านการนำไปปฏิบัติ (Deployment) (D) มี 6 ระดับคือ

- 2.1 ไม่มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ หรือมีเพียงเล็กน้อย (D1)
- 2.2 มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเพียงแคในชั้นเริ่มต้นในเกือบทุกพื้นที่หรือหน่วยงานซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุข้อกำหนดพื้นฐานของหัวข้อ (D2)
- 2.3 มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติถึงแม้ว่าบางพื้นที่ หรือบางหน่วยงานเพิ่งอยู่ในชั้นเริ่มต้น (D3)
- 2.4 มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าอาจแตกต่างกันในบางพื้นที่หรือบางหน่วยงาน (D4)
- 2.5 มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อไปปฏิบัติเป็นอย่างดี โดยไม่มีความแตกต่างที่สำคัญ (D5)
- 2.6 มีการนำแนวทางไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีจุดอ่อนหรือความแตกต่างที่สำคัญ ในพื้นที่หรือหน่วยงานใด ๆ (D6)
3. ด้านการเรียนรู้ (Learning) (L) มี 6 ระดับคือ
 - 3.1 ไม่แสดงให้เห็นว่ามีแนวคิดในการปรับปรุง มีการปรับปรุงเมื่อเกิดปัญหา (L1)
 - 3.2 แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากการตั้งรับปัญหามาเป็นแนวคิดในการปรับปรุงต่างๆ ไป (L2)
 - 3.3 แสดงให้เห็นว่าเริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบในการประเมินและปรับปรุงกระบวนการที่สำคัญ (L3)
 - 3.4 มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และเริ่มมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กรไปปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการที่สำคัญ (L4)
 - 3.5 มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ โดยใช้ข้อมูลจริง และมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กร เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการ มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การวิเคราะห์ และการแบ่งปันความรู้ในระดับองค์กร ส่งผลต่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น และการสร้างนวัตกรรม (L5)
 - 3.6 มีกระบวนการประเมินและปรับปรุงอย่างเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง และมีการใช้การเรียนรู้ในระดับองค์กรเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการทั่วทั้งส่วนราชการ มีการแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการวิเคราะห์และการแบ่งปันความรู้ในระดับองค์กร ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงให้ดีขึ้น และการสร้างนวัตกรรมทั่วทั้งส่วนราชการ (L6)
4. ด้านการบูรณาการ (Integration) I มี 6 ระดับคือ

4.1 ไม่แสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในระดับองค์กร แต่
ละพื้นที่ หรือหน่วยงานดำเนินการอย่างเอกเทศ (I1)

4.2 มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับพื้นที่หรือหน่วยงานอื่น โดย
ส่วนใหญ่เกิดจากการร่วมกันแก้ปัญหา (I2)

4.3 เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการพื้นฐานของ
ส่วนราชการตามที่ระบุไว้ในเกณฑ์หมวดอื่น ๆ

4.4 มีแนวทางที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของส่วน
ราชการ (I4)

4.5 มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการของส่วนราชการ (I5)

4.6 มีแนวทางที่บูรณาการกับความต้องการของส่วนราชการเป็นอย่างดี (I6)

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards)

6.1 องค์กรอาจจะต้องใช้การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในช่วง
เริ่มต้น เพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และเข้าร่วม
กิจกรรมการจัดการความรู้

6.2 องค์กรการที่จะยกย่องคนที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการสร้างถ่ายทอด
และแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมงาน โดยที่อาจจะมีกรทำเป็นรายการของ
พฤติกรรมที่ควรสนับสนุนให้เกิดขึ้นในองค์กร แล้วเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมกันลงคะแนนว่า
ใครที่มีคุณสมบัติตรงกับพฤติกรรมเหล่านั้นมากที่สุด

6.3 องค์กรควรมีการปรับแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลให้เหมาะสมกับ
กิจกรรมที่ทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อที่จะจูงใจให้คนเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ โดยที่แผน
เหล่านี้จะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร

6.4 องค์กรควรมีการบูรณาการแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเข้ากับระบบ
การประเมินผลงานและการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน

6.5 องค์กรจำเป็นต้องค้นหาว่า อะไรเป็นแรงจูงใจสำคัญสำหรับคนในองค์กรให้
เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

2.2.3 กรอบความคิดแบบผสมผสาน

เป็นกรอบความคิดที่ผสมผสานกรอบความคิดแบบ Prescriptive และ Descriptive เข้า
ด้วยกัน ดังนั้นกรอบความคิดแบบนี้จึงประกอบด้วยองค์ความรู้ขององค์กร องค์ประกอบของ

กระบวนการความรู้ ปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้ และอาจรวมถึงขั้นตอนในการจัดการความรู้ด้วย ซึ่งกระบวนการความรู้และองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ได้อธิบายไปแล้วตามกรอบแนวความคิดทั้ง 2 แบบข้างต้น จึงจะขอกล่าวเฉพาะในส่วนที่เป็นปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

ปัจจัยเอื้อสำคัญที่ช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy)

การจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จอย่างราบรื่น ถ้าปราศจากการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ผู้บริหารจะเข้าใจแนวคิด และตระหนักถึงประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร และนอกเหนือจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว อีกหนึ่งปัจจัยหลักที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ ก็คือ ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ องค์กรจะต้องสามารถตอบคำถามได้ว่าจะจัดการความรู้ภายในองค์กรเพื่ออะไร เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่กำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สิ่งสำคัญก็คือกลยุทธ์ของการจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กรเพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้

2. วัฒนธรรมองค์กร

Bob Buckman ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัท Buckman Laboratories ซึ่งเป็นหนึ่งในองค์กรซึ่งถูกจารึกชื่ออยู่ในหอประกาศเกียรติคุณของ MAKE : Most Admired Knowledge Enterprise ซึ่งได้กล่าวว่า 90% ของกิจกรรมทางด้านการจัดการความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรโดยตรง สิ่งสำคัญซึ่งจะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ที่ทัศนคติอย่างหนึ่งซึ่งมีมานานแล้วก็คือ ความรู้คืออำนาจ และด้วยอำนาจนี้ ที่จะช่วยทำให้เรามีความสำคัญมากกว่าคนอื่นได้ แต่ก็เป็เพราะทัศนคติข้อนี้ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญลงไป สิ่งเหล่านี้เมื่อเกิดขึ้นเป็นเวลานาน ก็ได้แปรเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาาน สิ่งที่ต้องครต้องพิจารณาก็คือ การทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านั้นออกไป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ จะต้องได้รับความสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นของการแลกเปลี่ยน

จากจุดเริ่มต้นของ MAKE ในช่วงแรกได้กำหนดบริบทของการจัดการความรู้ว่า หมายถึง การที่องค์กรใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่ และสร้างขึ้นมาใหม่เพื่อหวังผลในการบรรลุ เป้าหมายและผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นทั้งในด้านประสิทธิภาพ การทำงาน ผลผลิต และบริการ ขององค์กร แต่ภายหลังการทบทวนแนวทางและรูปแบบขององค์กรชั้นนำหลายแห่ง เกี่ยวกับบริบท ของการจัดการความรู้ ได้พัฒนากรอบกลยุทธ์ขององค์กรที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความรู้ (Knowledge – Based Enterprises) ว่าประกอบด้วย

1. การประสบความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นเรื่องความรู้ในองค์กร
2. ผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุนการจัดการความรู้
3. มีการพัฒนาและส่งมอบผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ใช้ฐานความรู้
4. ทำให้ทุนทางปัญญาเกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร
5. สร้างสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. สามารถทำให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กร
7. จัดการความรู้ที่ได้จากลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มคุณค่าและความภักดี
8. ความสามารถในการจัดการความรู้เพื่อสร้างคุณค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Technology)

ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต เป็นแรงผลักดันสำคัญที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น นอกจากนี้แล้ว ระบบ ฐานข้อมูล และ Knowledge Portal ที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนในองค์กรสามารถค้นหา ความรู้ คึงเอาความรู้ไปใช้ ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงช่วยให้ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ถูก จัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ อย่างไรก็ตามในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้นั้นองค์กรต้อง มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้น ๆ สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่องค์กรมีอยู่ได้ อย่างแนบสนิท รวมถึงจะต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ และใช้ได้ง่าย อีกสิ่งหนึ่งที่ องค์กรจะต้องตระหนักก็คือ เทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการติดต่อและเชื่อมโยงคน ภายในองค์กรเข้าด้วยกันเท่านั้น เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ แต่ทำให้การ แลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น “คน” เป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ใช่ เทคโนโลยี

4. การวัดผล (Measurements)

คำกล่าวที่ว่า “ถ้าเราไม่สามารถวัดผลของการทำงานเราจะไม่สามารถบริหารจัดการงานนั้นได้” สะท้อนให้เห็นความสำคัญของการวัดผล องค์กรจะไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงได้เลย ถ้าไม่ทราบถึงสถานะปัจจุบัน และองค์กรจะไม่มีทางทราบถึงสถานะปัจจุบันถ้าไม่มีการวัดผล ดังนั้นการวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผลและทำการปรับปรุง กลยุทธ์ และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ นอกจากนี้แล้ว ผลจากการวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ จะโน้มน้าวให้กับบุคลากรทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ เห็นถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างไรก็ตามการวัดผลของการจัดการความรู้ เป็นเรื่องใหม่ เมื่อเทียบกับองค์ประกอบอื่น ๆ ในเรื่องของการจัดการความรู้ แนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับการวัดผลทางการจัดการความรู้ กำลังเป็นที่สนใจ และมีผู้ที่กำลังศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ เช่น แนวทางการวัดและวิเคราะห์ การจัดการความรู้ของส่วนราชการ หรือองค์กรภาครัฐ ซึ่งได้กล่าวไว้แล้วในองค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ ในองค์ประกอบข้อที่ 5 ตามกรอบความคิดแบบ Descriptive อย่างไรก็ตาม องค์กรต้องตระหนักว่าตัวชี้วัดที่ดีจะต้องสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร และสามารถบอกได้ว่าสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้เป็นไปอย่างไร การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใด และได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร และสุดท้ายก็คือการจัดการความรู้ ส่งผลกระทบต่ออะไรกับองค์กรบ้าง

5. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ และพนักงานในทุกกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ อาจดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่นนัก ถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก โครงสร้างที่กล่าวถึงนี้ได้แก่

5.1 โครงสร้างที่สามารถจับต้องได้ เช่น สถานที่หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน

5.2 โครงสร้างที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้าง หรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดสภาพที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และกลไกในการแลกเปลี่ยนความรู้ต่าง ๆ ในชีวิตการทำงานประจำวัน

5.3 โครงสร้างของหน่วยงานหรือโครงสร้างบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ ว่าควรเป็นไปในรูปแบบใด เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย (Cross Functional Team) เพื่อให้

บุคลากรจากทุกฝ่ายงานเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้เป็นต้นสุดท้ายคือ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงาน และระบบการยกย่อง ชมเชย และให้รางวัล ที่ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

ปัจจัยเอื้อที่สำคัญทั้ง 5 ประการนี้ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และคงจะไม่สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยเอื้อใดมีความสำคัญมากที่สุด หรือปัจจัยเอื้อใดมีความสำคัญมากกว่ากัน เพราะทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ ต่างก็ส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกัน องค์กรจะไม่สามารถประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ ถ้าขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดใน 5 องค์ประกอบนี้ ในทางกลับกัน หากองค์กรสามารถบริหารจัดการปัจจัยเอื้อทั้ง 5 อย่างเป็นระบบ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันแล้ว การจัดการความรู้ก็จะไม่ใช่เรื่องยากแต่ประการใด

หลังจากที่เราได้กรอบแนวความคิดการจัดการความรู้ ทั้ง 3 กรอบดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยจึงขอสรุปภาพรวมในรูปของ Model ของแต่ละกรอบความคิดได้ดังนี้

1. กรอบแนวความคิดแบบ Prescriptive ที่เน้นเรื่องกระบวนการความรู้ (Knowledge Process) รายละเอียดแสดงไว้แล้วตามรูปที่ 2-5 ดังนี้

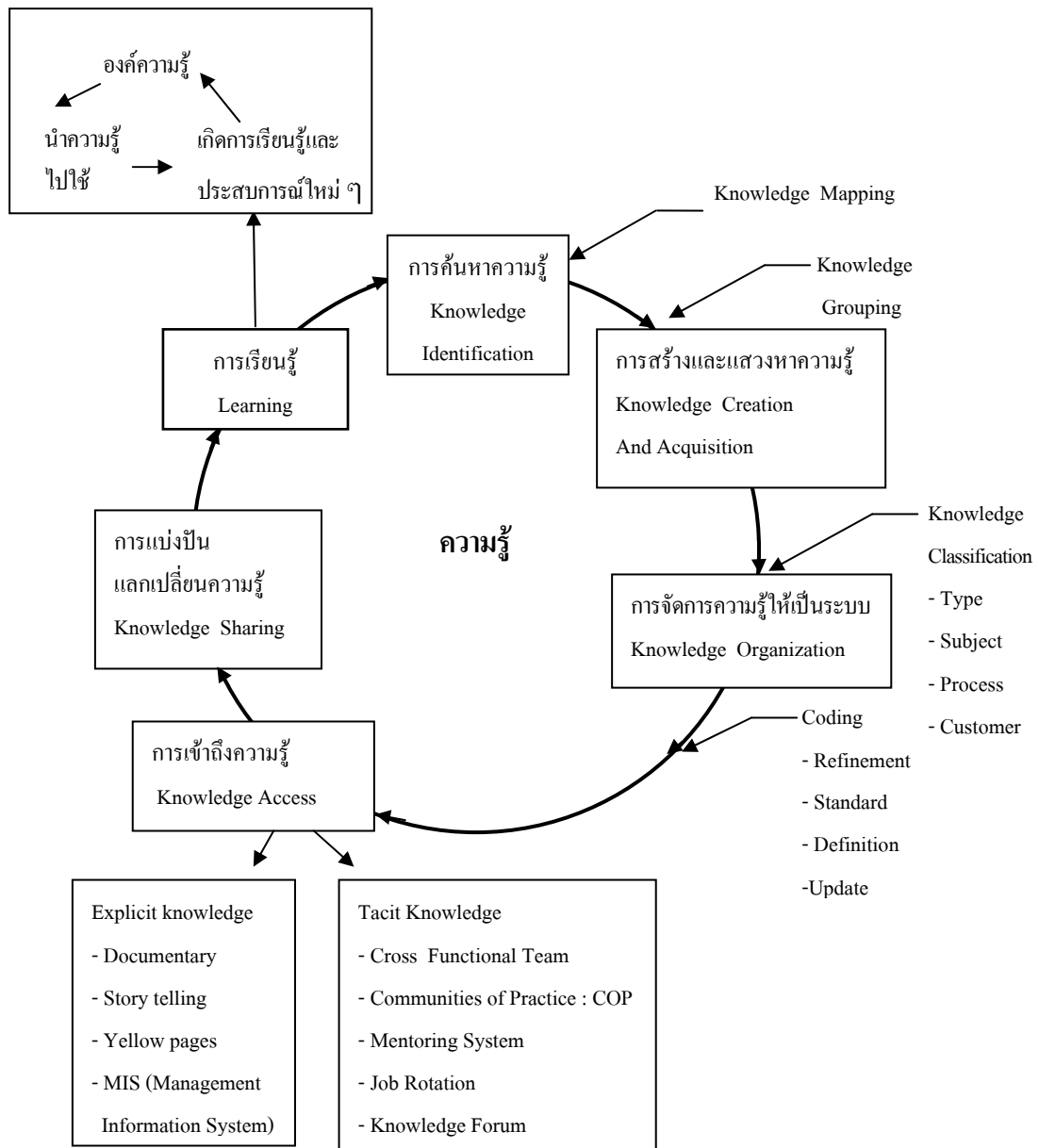
- 1.1 การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification)
- 1.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)
- 1.3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)
- 1.4 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
- 1.5 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)
- 1.6 การเรียนรู้ (Learning)

2. กรอบแนวความคิดแบบ Descriptive เป็นกรอบแนวความคิดที่ดัดแปลงมาจากรูปแบบการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการกำหนดผลลัพธ์หรือเป้าหมายของการจัดการความรู้ขององค์กร โดยผลลัพธ์ที่กำหนดจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กร เมื่อทุกคนมองเห็นภาพ และมีวัตถุประสงค์ร่วมกันแล้ว จะทำให้สามารถวางแผนงานและกิจกรรม สนับสนุนต่าง ๆ ตามองค์ประกอบที่ 1 – 6 ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ๆ ตามรูปที่ 2 – 6 ดังนี้

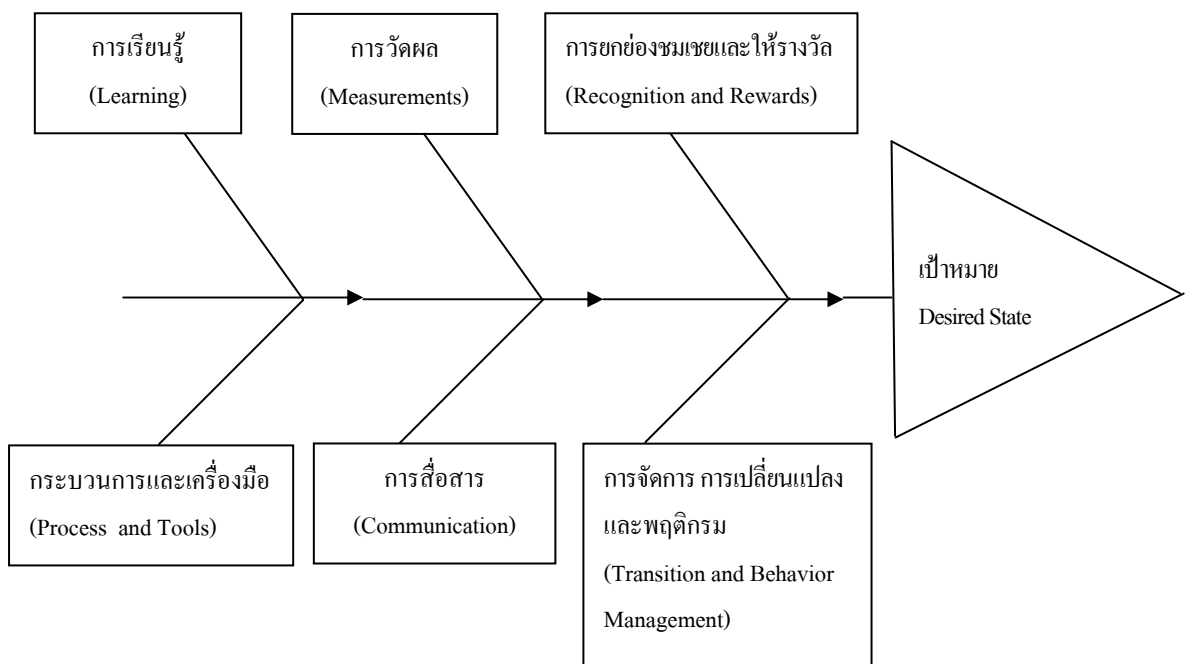
- 2.1 การจัดการ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Transition and Behavior Management)
- 2.2 การสื่อสารทั่วทั้งองค์กร (Communication)
- 2.3 การพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools)
- 2.4 การเรียนรู้ (Learning)

2.5 การวัดและติดตามประเมินผล (Measurement)

2.6 การยอมรับและให้รางวัล (Recognition and Rewards)



รูปที่ 2-5 แสดงกระบวนการความรู้ตามกรอบแนวคิด แบบ Prescriptive



รูปที่ 2-6 แสดงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ตามกรอบแนวคิด แบบ Descriptive

3. กรอบแนวคิดแบบผสมผสาน เป็นกรอบความคิดที่ดัดแปลงมาจาก

1. Arthur Anderson และ American Productivity & Quality Center :APQC กับ 2. Bonnie Rubenstein – Montano ซึ่งมีกรอบความคิดที่สอดคล้องกันโดยให้ข้อคิดที่น่าสนใจว่า จากมุมมองเชิงระบบกรอบความคิดที่ผสมผสานแบบ Descriptive และแบบ Prescriptive เข้าด้วยกัน จะดีกว่าแบบใดแบบหนึ่งเพียงแบบเดียว ทั้งนี้เพราะทำให้สามารถมองการจัดการความรู้แบบภาพรวมทั้งระบบในแบบผสมผสานนั้น มีองค์ประกอบที่ครอบคลุม ระบบการจัดการเกือบทั้งระบบ ซึ่งได้แก่ กระบวนการความรู้ (Knowledge Process) ซึ่งแสดงให้เห็นขั้นตอนดำเนินการผสมผสานกัน องค์ประกอบและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานทั้งภายนอกและภายใน จากประสบการณ์

ของ (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547, หน้า 62) ได้นำเสนอวงจรการจัดการความรู้แบบ 3 มิติ ตามกรอบความคิดแบบผสมผสาน จากการทำโครงการนำร่องโดยใช้วงจรการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation ซึ่งเป็นกรอบแนวความคิดแบบ Descriptive พบว่าวงจรการจัดการความรู้มีประโยชน์อย่างมาก สำหรับองค์กรเนื่องจาก วงจรการจัดการความรู้จะเป็นเสมือนกรอบทางเดินให้กับองค์กรเพื่อช่วยในการวางแผนงาน และกิจกรรมต่าง ๆ

อย่างไรก็ตาม วงจรการจัดการความรู้ตามโครงการดังกล่าว ก็ไม่ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนว่าในแต่ละองค์ประกอบของวงจรการจัดการความรู้ นั้น จะส่งผลกระทบต่อหรือมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการความรู้ อย่างไร นอกจากนี้ถึงแม้วงจรการจัดการความรู้จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยที่เอื้อสำหรับการจัดการความรู้ ภายในองค์กร แต่วงจรการจัดการความรู้ตามโครงการนำร่องก็ไม่ได้บอกอย่างชัดเจนว่าปัจจัยเอื้อเหล่านั้นควรจะประกอบไปด้วยอะไรบ้าง การนำเสนอวงจรแบบ 3 มิติ จึงเป็นการบูรณาการวงจรการจัดการความรู้ทั้งแบบ Prescriptive และ Descriptive เข้าไว้ด้วยกัน ดังนั้น วงจรการจัดการความรู้แบบ 3 มิติ นี้ จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถมองการจัดการความรู้ได้ครอบคลุมทุกมิติ โดยดึงเอาปัจจัยเอื้อมาอยู่ในวงจร 3 มิติ นี้ ก็เพื่อ

1. ทำให้องค์กรเห็นว่าแต่ละองค์ประกอบของวงจรการจัดการความรู้จะช่วยสร้างปัจจัยเอื้ออะไรบ้าง และมีความเกี่ยวข้องหรือทำให้เกิดกระบวนการความรู้ในขั้นตอนใด
2. ความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบของวงจรการจัดการความรู้ กับกระบวนการความรู้จะทำให้องค์กร เข้าใจถึงพัฒนาการของความรู้ หรืออีกนัยหนึ่ง ความรู้ภายในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร
3. องค์กรสามารถรักษาและจัดการความรู้ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

ตามรูปที่ 2 - 7 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างสามองค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้ ตามตัวอย่างของความเชื่อมโยง เช่น การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักในวงจร KM จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างปัจจัยเอื้อในด้านภาวะผู้นำและกลยุทธ์ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรได้ และในขณะเดียวกัน การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม ก็จะเป็นองค์ประกอบที่ช่วยองค์กรในเรื่องของการค้นหาความรู้ การแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ นอกจากนี้องค์กรควรพิจารณาด้วยว่า ควรใช้องค์ประกอบใดเพิ่มเติมหรือเสริมเพื่อให้เกิดปัจจัยเอื้อ และขั้นตอนของกระบวนการความรู้ดังกล่าว ได้ดีขึ้น เช่น นอกจากการจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมแล้ว องค์กรควรที่จะเสริมองค์ประกอบในเรื่องของการสื่อสาร การ

วัตถุประสงค์ การฝึกอบรมและการเรียนรู้ และการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเพื่อช่วยให้เกิดปัจจัยเอื้อในเรื่องภาวะผู้นำ และกลยุทธ์ได้ดีขึ้น ซึ่งโดยสรุปก็คือการมองผลกระทบหรือความเชื่อมโยงทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน แนวคิดวงจรการจัดการความรู้แบบ 3 มิติ นี้ จึงเป็นแนวคิดหนึ่งที่ทำให้แนวทางอย่างกว้าง ๆ เพื่อช่วยองค์กรในเรื่องการจัดการความรู้โดยพยายามที่จะดึงเอาประเด็นสำคัญทั้งหมดสำหรับการจัดการความรู้เข้ามาไว้ด้วยกัน องค์กรจึงควรเอาแนวคิดนี้ไปใช้บนพื้นฐานบริบทขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งองค์กรจะไม่มีทางทราบได้เลยว่า สิ่งไหนเป็นสิ่งที่เหมาะสมจนกว่าจะมีการนำเอาไปปฏิบัติจริงแล้วเกิดการเรียนรู้ขึ้น

ภาวะผู้นำและกลยุทธ์	วัฒนธรรมองค์กร	เทคโนโลยีด้านการจัดการความรู้	การวัดผล	โครงสร้างพื้นฐาน	ปัจจัยเอื้อ กระบวนการจัดการความรู้ (องค์ประกอบ)	การค้นหาคำรู้	การสร้างและแสวงหาคำรู้	การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	การประมวลและกลั่นกรองความรู้	การเข้าถึงความรู้	การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้	การเรียนรู้
●	●				การจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม	●					●	●
●					การสื่อสาร							
					กระบวนการและเครื่องมือ							
○					การฝึกอบรมและการเรียนรู้							
●					การวัดผล							
○					การยกย่องชมเชยและให้รางวัล							

- หมายถึง มีผลกระทบหรือความเชื่อมโยงในระดับมาก
- หมายถึง มีผลกระทบหรือความเชื่อมโยงในระดับปานกลาง/น้อย

รูปที่ 2-7 แสดงวงจรการจัดการความรู้ แบบ 3 มิติ ตามกรอบแนวคิดแบบผสมผสาน

2.3 ศึกษาจากหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรแล้ว

ในส่วนนี้ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาด้านการบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กรแบบไทยๆ ที่สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักในการเผยแพร่องค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการด้านต่างๆ ให้แก่หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ได้เล็งเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้(Knowledge Management) ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่ที่ได้รับความสนใจอย่างสูงในปัจจุบัน ช่วยทำให้เกิดการจัดระบบในการสร้าง ค้นหา และแลกเปลี่ยนความรู้ต่างๆ และได้จัดทำโครงการนำร่อง “การจัดการความรู้ในองค์กร” โดยมีองค์กรนำร่องที่เข้าร่วมโครงการจำนวน 4 องค์กรและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติก็เป็นหนึ่งในองค์กรนำร่องที่ผู้วิจัยจะนำเสนอเป็นโครงการต้นแบบ และจะนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรภาครัฐได้ โดยสรุปดังนี้

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (ชวชชัช ตั้งสง่า, 2547, หน้า 116-130) เป็นองค์กรอิสระสังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม จัดตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 18 มกราคม 2537 วิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันคือการผลักดันและส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตและคุณภาพเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันขององค์กรและของประเทศ โดยการให้คำปรึกษาแนะนำและฝึกอบรมผู้ประกอบการและบุคลากรทุกระดับในองค์กรนอกจากนั้นยังทำการวิจัยพัฒนา ถ่ายทอดความรู้ ข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งสร้างจิตสำนึกเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิต และรณรงค์ให้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนั้นสถาบันฯ จึงจำเป็นต้องเข้าไปเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการความรู้ที่เกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตและคุณภาพ นั่นคือ ภารกิจและดำเนินการที่จะนำให้องค์กรและบุคลากรของสถาบันสามารถพัฒนาองค์ความรู้เพื่อทำให้การให้คำปรึกษาแนะนำ การฝึกอบรม การวิจัยพัฒนา การสร้างจิตสำนึก และการถ่ายทอดความรู้ และข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตและคุณภาพเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบันฯ และนี่เป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้สถาบันฯ ให้ความสนใจต่อแนวคิดและการดำเนินการในเรื่อง “การจัดการความรู้ (Knowledge Management)”

การจัดการความรู้ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้นำกรอบแนวคิดแบบ Descriptive ที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 2 ซึ่งเป็นแนวทางที่ใช้ดำเนินการที่บริษัท ซีร็อกซ์ คอร์ปอเรชั่น ประเทศสหรัฐอเมริกา

ตามกรอบแนวทางดังกล่าว ก่อนเริ่มดำเนินการ องค์กรต้องกำหนดเรื่องที่ต้องดำเนินการพร้อมทั้งผลลัพธ์ (Out come) ที่ต้องการได้รับเมื่อโครงการสิ้นสุดลง ซึ่งเรียกว่า Desired State โดยกำหนดไว้ดังนี้ “จัดทำฐานความรู้เกี่ยวกับลูกค้าที่พนักงานทุกคนสามารถนำไปใช้ได้ตรงกับความต้องการ” และกำหนดแผนดำเนินการไว้ 18 เดือน นับตั้งแต่ กุมภาพันธ์ 2546 – สิงหาคม 2547 ซึ่งได้ดำเนินการไปตามองค์ประกอบของวงจรการจัดการความรู้ทั้ง 6 องค์ประกอบดังนี้

1. การปรับเปลี่ยนและจัดการพฤติกรรม (Transition and Behavior Management)

การสร้างการยอมรับในความสำคัญของการจัดการความรู้ของผู้บริหารระดับสูงของสถาบัน นับว่าเป็นกิจกรรมที่ไม่ต้องใช้เวลามากนัก เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้มาก่อนหน้านี้แล้ว แสดงให้เห็นถึงความผูกพัน (Commitment) ของผู้บริหารที่จะให้การสนับสนุนทรัพยากรด้านต่าง ๆ ในการมีส่วนร่วมโครงการ ซึ่งมีการดำเนินการดังนี้

1.1 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ (Knowledge Management Team) โดยผู้บริหารสูงสุดของสถาบันร่วมอยู่ในคณะทำงานในฐานะประธานคณะทำงาน และมีหัวหน้าคณะทำงานและสมาชิกจากทุกหน่วยงาน ผลดีของการเข้าร่วมอยู่ในคณะทำงานของผู้บริหารสูงสุดคือคณะทำงานสามารถตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรและการสนับสนุนด้านอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารสูงสุดยังได้ให้ความสำคัญในลำดับต้น ๆ กับโครงการ ดังเห็นได้จาก การใช้เวลากับการประชุมของคณะทำงานอย่างสม่ำเสมอ

1.2 คณะทำงานฯ ได้จัดทำ “แผนปฏิบัติการ” โดยมีการกำหนดระยะเวลาและกิจกรรมที่ต้องดำเนินการรวมทั้งทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ กรอบเวลาและผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน

1.3 การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริหารในการจัดการความรู้ ซึ่งในที่นี้หมายถึงคณะผู้บริหารสถาบันและผู้บริหารระดับกลาง คณะทำงานฯ ได้ดำเนินการระดมสมองเพื่อกำหนดแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารในการจัดการความรู้ ผลจากการระดมสมองได้แบบอย่างที่ดีดังนี้

- 1) มีความคิดเชิงบวกเกี่ยวกับการจัดการความรู้
- 2) แลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงาน
- 3) ส่งเสริมพนักงานให้สร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน โดยใช้ช่องทางต่าง ๆ

- 4) สอดแทรกเรื่องการจัดการความรู้ในการสื่อสารประจำวัน
- 5) ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนในการทำงานประจำวัน

- 6) ระยะเวลาเป็นวิทยากร หรือเขียนบทความเกี่ยวกับการจัดการความรู้
- 7) สนับสนุนพนักงานในสังกัดที่เป็นสมาชิกในคณะทำงานฯ เข้าร่วมกิจกรรมตามที่ได้รับมอบหมาย
- 8) กระตุ้นและสนับสนุนให้พนักงานแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์
- 9) สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 10) สร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัล สำหรับการแลกเปลี่ยนและสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ

1.4 เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ คณะทำงานได้จัดทำ “มุมแลกเปลี่ยนความรู้ (KM Corner)” กระจายตามจุดต่าง ๆ ในสถาบัน ซึ่งเป็นจุดที่พนักงานสามารถเข้าไปแลกเปลี่ยนความรู้ได้ง่ายในแต่ละจุดของมุมแลกเปลี่ยนความรู้ ได้จัดบอร์ดแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ และกล่องรับใบความรู้ (ที่มีการแลกเปลี่ยนกัน) มุมแลกเปลี่ยนความรู้เป็นแหล่งปัจจัยนำเข้า (Input) แหล่งหนึ่งที่จะนำไปใช้ในขั้นตอนพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ

1.5 คณะทำงานฯ ได้จัดประกวดคำขวัญการจัดการความรู้เพื่อสร้างบรรยากาศให้พนักงานเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ ผู้ที่ส่งคำขวัญที่ได้รับการคัดเลือกจะได้รับรางวัลเป็นแรงจูงใจ ซึ่งในปีแรกนี้คำขวัญส่งเสริมการจัดการความรู้ที่ได้รับการคัดเลือก ได้แก่ “แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ”

อุปสรรคสำคัญในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้มีอยู่อย่างน้อย 3 ประการ คือ

- 1) พนักงานไม่เห็นประโยชน์โดยตรงที่จะเกิดกับตัวเอง
- 2) ขาดความต่อเนื่อง ในความมุ่งมั่นที่จะให้การสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการ ข้อเท็จจริงนี้เกิดขึ้นทั้งในระดับผู้บริหาร และคณะทำงานฯ เอง ซึ่งเห็นได้จากรายงานการประชุม ซึ่งมีสมาชิกเข้าร่วมประชุมน้อยมากในระยะหลัง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือติดตามความคืบหน้า หรือปรับปรุงแผนปฏิบัติการ อุปสรรคดังกล่าวอาจเกิดจากสถานการณ์ทำงานตามโครงการของสมาชิกในคณะทำงาน ซึ่งไม่ถือว่าเป็นงานหลัก/งานประจำ ทำให้ไม่เกิดความผูกพันว่าเป็นความรับผิดชอบ กอปรกับสมาชิกในคณะทำงานมีภารกิจในงานหลัก/งานประจำจำนวนมากอยู่แล้ว
- 3) ขาดการมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดผลลัพธ์ ของโครงการ หรือ Desired Stated ซึ่งสิ่งนี้เปรียบเสมือนวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ขององค์กร การกำหนด

Desired State กระทำโดยไม่มี การสำรวจความต้องการของพนักงานว่าต้องการเห็นผลลัพธ์อะไร ซึ่งอาจเป็นสาเหตุทำให้พนักงานไม่รู้สึกรู้สึกผูกพันที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการ

2. การสื่อสารทั่วทั้งองค์กร (Communication)

การสื่อสารเป็นขั้นตอน การสร้างความเข้าใจให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรทราบถึงเหตุผล และความจำเป็นที่องค์กรต้องจัดการความรู้ รวมทั้งประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติการ และกระตุ้นให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมดังกล่าว โดยใช้ช่องทางหรือสื่อต่าง ๆ ของสถาบันฯ ซึ่งมีอยู่ 2 ช่องทางคือ ช่องทางแรกเป็นการประชุมบุคลากรทั้งหมดของสถาบันฯ ซึ่งจัดขึ้นเป็นประจำทุกวันจันทร์สุดท้ายของเดือน สถาบันฯ เรียกการประชุมนี้ว่า Communication Day อีกช่องทางหนึ่งคือ อินทราเน็ต ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย ผ่านระบบคอมพิวเตอร์

2.1 ผลการดำเนินการในกิจกรรม Communication Day คือ

1) การจัดรายการ “ถึงลูกถึงคน” โดยสัมภาษณ์สดผู้บริหารสูงสุดของสถาบันฯ พร้อมทั้งปรึกษาโครงการเกี่ยวกับรายละเอียดของโครงการและแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ของสถาบันฯ พร้อมทั้งแจกของที่ระลึกให้แก่ผู้ฟังที่เข้าร่วมรายการ

2) การจัดรายการ “สะกิด KM” เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความรู้ที่คณะทำงานฯ ได้รับจากการไปเยี่ยมชมกิจการด้านการจัดการความรู้ขององค์กรภายนอก

3) การจัดกิจกรรมเปิดตัวโครงการอย่างเป็นทางการ เช่น การจัดการแสดงเกี่ยวกับแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารในการจัดการความรู้ การบรรยายความรู้เกี่ยวกับหลักจริยธรรม ในการจัดการความรู้และวิเคราะห์เครือข่าย (Social Network Analysis: SNA) และเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ (Communication of Practices CoP) การจัดนิทรรศการเกี่ยวกับการจัดการความรู้และโครงการจัดการความรู้ของสถาบันฯ Games ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้เป็นต้น

4) สำรวจความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และนำผลสำรวจมาเสนอใน Communication Day อีกด้วย

2.2 ผลการดำเนินการในกิจกรรมการสื่อสารผ่านอินทราเน็ต นั้น เป็นวัตถุประสงค์หลัก โดยทำในลักษณะประชาสัมพันธ์และเชิญชวนพนักงานเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติการ รวมทั้งแจ้งกำหนดการเกี่ยวกับกิจกรรมในโครงการ ซึ่งคณะกรรมการได้จัดเวทีเสมือนจริง ใช้ชื่อว่า “ศุกร์สบายสไตล์ KM” และส่งข้อมูลข่าวสารให้แก่พนักงานทุกคนในวันศุกร์

อุปสรรคสำคัญในขั้นตอนการสื่อสาร จากผลการดำเนินการของสถาบันฯ พบอุปสรรคพอสรุปได้คือ การสร้างเนื้อหาและรูปแบบ การถ่ายทอดไปยังเป้าหมายกลุ่มต่าง ๆ งานลักษณะดังกล่าวจำเป็นต้องมีทีมงานที่มีความริเริ่มสร้างสรรค์ และเป็นงานที่ต้องใช้เวลา ซึ่งใน

กรณีส่วนใหญ่ คณะทำงานฯ ต้องขอความร่วมมือจากพนักงานที่มีได้เป็นสมาชิก ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินการตามแผนงาน

3. การพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools)

ขั้นตอนนี้เปรียบเสมือนกระดูกสันหลังของโครงการ เนื่องจากเป็นการจัดทำโครงสร้างและเครื่องมือหลักในการรวบรวมความรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนกัน และผู้ใช้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ โครงสร้างและเครื่องมือดังกล่าวมีองค์ประกอบเป็นระบบที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นพื้นฐาน และการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ (CoP) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1 ระบบฐานความรู้ตามโครงการจัดการความรู้ของสถาบันประกอบด้วย การจัดทำฐานความรู้เกี่ยวกับลูกค้า (Customer Knowledge Base) และ KM Web องค์ประกอบของฐานความรู้เกี่ยวกับลูกค้ามี 4 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไป บริการของสถาบันฯ ที่ลูกค้าเคยใช้ การร้องเรียน และโอกาสทางธุรกิจของสถาบันที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตกับลูกค้ารายนั้น ๆ ในการพัฒนาระบบฐานความรู้ดังกล่าว การพัฒนาเริ่มจากการศึกษาความเป็นไปได้ของระบบ เพื่อกำหนดขอบเขตผลลัพธ์ ผลกระทบ และความเชื่อมโยงกับระบบเดิมที่มีอยู่ แล้วสำรวจความต้องการของผู้ใช้ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ออกแบบและพัฒนาตัวระบบแล้ว จึงนำระบบที่พัฒนาแล้ว ไปทดสอบและปรับปรุงต่อไป ระบบได้รับการออกแบบให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงความรู้เกี่ยวกับลูกค้าทั้ง 4 ส่วน ได้โดยง่ายและรวดเร็ว

3.2 สำหรับ KM Web เป็นโครงสร้างที่มีองค์ประกอบมากกว่าระบบฐานความรู้ ได้แก่ Knowledge Sharing เป็นเวทีเสมือนจริงที่เปิดให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ (ความรู้ด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากความรู้เกี่ยวกับลูกค้าทั้ง 4 ส่วน) เช่น วิกิปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ความรู้ที่เกิดจากเครือข่าย CoP ความคิดเห็นอื่น ๆ ที่แสดงไว้ใน เว็บบอร์ด เป็นแหล่งความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ นอกจากจะเชื่อมโยงเข้าสู่ระบบฐานข้อมูลข้างต้นได้แล้ว ยังมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการและแบบฟอร์ม การใส่ข้อมูลความรู้ของลูกค้าอีกด้วย

3.3 เครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ (CoP) เป็นอีกเครื่องมือหนึ่ง ในการได้มาซึ่งความรู้ ตำราบางเล่มถึงกับอ้างว่าเป็นกลยุทธ์หลักของการจัดการความรู้เลยทีเดียว CoP เป็นเครือข่ายของผู้ที่มีความสนใจร่วมกันในเรื่องหนึ่งเรื่องใด ซึ่งผู้ที่อยู่ในเครือข่ายมีการแลกเปลี่ยนความรู้เรื่องนั้น ๆ ระหว่างกัน การดำเนินการสร้างเครือข่าย CoP ของสถาบัน ซึ่งมีลักษณะ “ลองผิดลองถูก” กล่าวคือ ทดลองดำเนินการตามคำแนะนำที่ได้จากการศึกษาฝึกอบรม หรือสอบถามจากผู้มีประสบการณ์ ซึ่งสถาบันฯ ได้ทดลองจัดการพบปะกัน ครั้งแรกของผู้สนใจเรื่องลูกค้าในหัวข้อ “เปิดใจไขลูกค้า” โดยมีผู้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนจำนวน 5 คน ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยน เป็นเรื่อง

ของโอกาสทางธุรกิจที่สถาบันฯ อาจได้รับเพิ่ม ได้แก่ การจำหน่ายสื่อวิชาการ การให้คำปรึกษา แนะนำ และฝึกอบรม อย่างไรก็ตาม ขณะทำงานฯ ก็จะได้พบทบทวนการดำเนินงานของ CoP โดยจะขยายขอบข่ายหัวข้อความรู้ที่จะแลกเปลี่ยนรวมทั้งการจัดกลไกที่จะช่วยส่งเสริมประสิทธิผล การดำเนินการสร้างเครือข่าย CoP ซึ่งจะได้ทดลองดำเนินการต่อไป

ปัญหาและอุปสรรคจากผลดำเนินการนับว่าเป็นขั้นตอนที่มีความคืบหน้าไปได้ช้า เมื่อเปรียบเทียบกับขั้นตอนอื่น ๆ ทั้งนี้เนื่องจากการพัฒนาระบบฐานข้อมูลลูกค้า จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเชื่อมโยงของระบบที่จะพัฒนาขึ้นมาใหม่ กับระบบปัจจุบันที่ใช้อยู่ เนื่องจากขณะดำเนินการโครงการนี้อยู่ สถาบันฯ เพิ่งจะลงทุนในการนำระบบฐานข้อมูลลูกค้าสำเร็จรูปมาใช้ ผู้ออกแบบระบบจึงต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้ใช้งานของผู้บริหาร และของคณะทำงานเองด้วยพร้อมกันไป ประกอบกับกำลังบุคลากร ในส่วนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีจำกัด เมื่อเทียบกับปริมาณงาน ดังนั้น จึงเกิดความล่าช้าในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลดังกล่าว

4. การเรียนรู้ (Learning)

เนื่องจากการจัดการความรู้ เป็นศาสตร์แขนงใหม่ที่บุคลากรเกือบทั้งหมด ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจ ดังนั้นขั้นตอนการเรียนรู้ จึงเน้นที่การให้ความรู้ ซึ่งมีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รูปแบบการเรียนรู้ที่เป็นทางการรูปแบบหลัก ได้แก่ การฝึกอบรมเรื่องแนวคิดและเครื่องมือของการจัดการความรู้ และการเยี่ยมชมกิจการด้านการจัดการความรู้ขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จมาแล้ว ส่วนรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ การกระตุ้นให้พนักงาน และคณะทำงานฯ เข้าร่วมในการสัมมนา หรือแลกเปลี่ยนความรู้ ที่จัดโดยองค์กรภายนอก โดยส่งข้อมูลกำหนดการของงานต่าง ๆ ดังกล่าวให้พนักงานทราบ

ปัญหาและอุปสรรคในขั้นตอนการเรียนรู้ ได้แก่ ประการแรก ขาดการประเมินและติดตามผลการเรียนรู้อย่างเป็นธรรมชาติ แม้จะมีการประเมินหลังการอบรมแต่ละครั้ง แต่หากวิเคราะห์หัวข้อประเมินแล้ว พบว่าส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นการประเมินที่โยงเข้ากับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน อันเนื่องมาจากการใช้ความรู้ที่ได้รับจากการอบรมของผู้เรียน ทำให้ไม่สามารถใช้ผลการประเมินเพื่อติดตามการเรียนรู้ของผู้เรียน และทบทวนปรับปรุงหลักสูตรได้ ประการที่ 2 ขาดกระบวนการในการออกแบบหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตรใช้วิธีการนำเนื้อหาามาประกอบเข้าด้วยกัน โดยไม่มีการตั้งข้อกำหนดเกี่ยวกับความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนเกิดความเบื่อหน่าย เนื่องจากสาระของหลักสูตร ไม่ตรงกับความต้องการ ประการที่ 3 ยังไม่มีการวางแผนการศึกษา และฝึกอบรมแก่สมาชิกในคณะทำงานฯ ทำให้สมาชิกซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบใน

การกำหนดแผนปฏิบัติการในแต่ละขั้นตอนขาดความรู้และทักษะในงาน ซึ่งอาจเป็นสาเหตุทำให้แผนปฏิบัติการขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. การวัดและติดตามประเมินผล (Measurements)

การวัดและติดตามประเมินผล เป็นการกำหนดตัวชี้วัดเพื่อติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน และเมื่อวัดผลสำเร็จของการดำเนินการ โครงการโดยรวม การวัดและติดตามพฤติกรรม “แบบอย่างที่ดี” ของผู้บริหารในการจัดการความรู้ ใช้การสำรวจความคิดเห็นจากพนักงาน ส่วนพฤติกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน วัดและประเมินผลจากการมีส่วนร่วมของพนักงานผ่านช่องทางต่าง ๆ ในแต่ละขั้นตอน ได้แก่ การมีส่วนร่วมใน KM Corner เครื่องข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ (CoP) และการมีส่วนร่วมใน KM Web ตัวชี้วัดการมีส่วนร่วมผ่าน KM Corner ได้แก่ จำนวนในบันทึก ความรู้ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนของพนักงานที่ KM Corner ซึ่งได้จัดกล่องรับใบบันทึก ความรู้ไว้ สำหรับการมีส่วนร่วมในเครือข่าย CoP และ KM Web ใช้จำนวนผู้เข้าร่วมในเครือข่าย และจำนวนครั้งของการเข้าสู่ Web เป็นตัวชี้วัดตามลำดับ

เนื่องจากโครงการนี้ กำหนด Desired State ไว้ว่าต้องการจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าที่พนักงานทุกคนสามารถนำไปใช้ได้ ตรงกับความต้องการ ดังนั้น ตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินโครงการโดยรวม จึงกำหนดจากความพึงพอใจของพนักงานในการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลดังกล่าว ซึ่งอาจวัดได้หลายมิติ เช่น ความพร้อมใช้งาน ความถูกต้องแม่นยำ ความน่าเชื่อถือ เป็นต้น

ปัญหาและอุปสรรคในการวัดและติดตามประเมินผล เนื่องจากเป็นโครงการนำร่อง แต่ในระดับกระบวนการหรือโครงการแล้ว คณะทำงานฯ ประเมินว่า ผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนอยู่ในระดับที่น่าพอใจ ส่วนอุปสรรคประการแรกได้แก่ การกำหนดตัวชี้วัดไม่สมบูรณ์ เนื่องจากขาดตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) ตัวชี้วัดที่กำหนดมีเพียงตัวชี้วัดตาม (Lagging Indicator) ซึ่งทำให้คณะทำงานฯ ไม่สามารถควบคุมและติดตามความคืบหน้าในการบรรลุเป้าหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น การวัดและติดตามประเมินผลพฤติกรรมแลกเปลี่ยนความรู้จากจำนวนในบันทึกความรู้ที่ KM Corner จำนวนผู้เข้าร่วมในเครือข่าย CoP และจำนวนครั้งของการเข้าสู่ Web ตัวชี้วัดเหล่านี้เป็นตัวชี้วัด ตามที่แสดงผลออกมาภายนอก แต่ขาดตัวชี้วัดนำ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่บอกสาเหตุของผลที่แสดงออก ประการต่อมาขาดการนำผลการประเมินไปใช้เพื่อทบทวนและปรับปรุงการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น เมื่อทราบจากผลการสำรวจว่าผู้มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ KM Corner มีจำนวนน้อย แต่คณะทำงานฯ ก็ไม่ได้นำผลการสำรวจไปปรับปรุงแต่ประการใด

6. การยอมรับและการให้รางวัล (Recognition and Rewards)

วัตถุประสงค์หลักของขั้นตอนการยอมรับและให้รางวัล คือ การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร

ขณะทำงานฯ ได้สร้างกลไกที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ กลไกที่เป็นตัวเงินนั้น ผู้อำนวยการสถาบันซึ่งเป็นประธานคณะทำงานฯ ได้อนุมัติงบประมาณจำนวนหนึ่ง เป็นรางวัลแก่พนักงานที่ได้คะแนนสะสมสูงสุดตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งได้แสดงพฤติกรรมมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ ผ่านช่องทาง KM Corner เครือข่าย CoP และ KM Web ตัวอย่างของรางวัลที่พนักงานได้รับ เช่น ตัวเครื่องบินไปกลับ กรุงเทพฯ ภูเก็ต 2 ที่นั่ง พร้อมที่พัก 2 คืน 3 วัน และ เช็คของขั้ว เป็นต้น สำหรับกลไกที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่ การยกย่องชมเชยในที่ประชุม Communication Day การเปิดโอกาสให้พนักงานนำเสนอความรู้ด้านต่าง ๆ โดยใช้เวที Communication Day หรือ อินทราเน็ต เป็นต้น

ปัญหาและอุปสรรคจากผลการดำเนินการ แม้จะมีผู้รับรางวัลตัวเครื่องบินและเช็คของขั้วไปแล้ว แต่แรงจูงใจที่เป็นแต่เพียงตัวเงินอย่างเดียว อาจไม่เพียงพอ ดังนั้น ปัญหาในขั้นตอนการยอมรับ และการให้รางวัล จึงอยู่ที่การค้นหาวิธีสร้างแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การแลกเปลี่ยนความรู้ อย่างไรก็ตามการส่งเสริมพฤติกรรมแลกเปลี่ยนความรู้จำเป็นต้องพิจารณาองค์ประกอบอื่น ๆ ในขั้นตอนต่าง ๆ ที่กล่าวถึงแล้วไปพร้อมกันด้วย

บทเรียนที่ได้รับและปัจจัยแห่งความสำเร็จ

จากผลการดำเนินการที่ผ่านมาคณะทำงานฯ ได้วิเคราะห์บทเรียน และปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการดำเนินโครงการจัดการความรู้ของสถาบันฯ และพอสรุปได้ดังนี้

1. ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ปัจจัยสำคัญประการแรกที่จะช่วยในการดำเนินงานจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร ผู้บริหารจำเป็นต้องมี “ความปรารถนาอย่างแรงกล้า” ที่จะบรรลุผลลัพธ์ของการจัดการความรู้ (Desired State) ตามที่กำหนดไว้ในกรณีนี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องผูกพันอย่างต่อเนื่องในวันที่จะกำหนดทิศทาง ให้การสนับสนุนทรัพยากร สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน หรือทีมงานที่รับผิดชอบรวมทั้งพนักงานทั่วไป และเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งคำพูดและการกระทำ ในการจัดการความรู้

2. การบูรณาการจัดการความรู้เข้ากับการปฏิบัติงานประจำวัน คณะทำงานฯ เห็นว่า ปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร คือ การที่บุคลากรเห็นประโยชน์ที่จะเกิดกับการปฏิบัติงานประจำวันของตนเอง ดังนั้น การเลือกเรื่อง

จะทำการจัดการความรู้รวมทั้งการกำหนดแผนปฏิบัติการ จึงต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบ การวางแผนการจัดการความรู้ โดยเริ่มต้นจากความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร อาจเป็นแนวทางที่ทำให้เกิดการยอมรับ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้ได้

3. การมีทีมงานที่มีแรงจูงใจ และความรู้ทักษะ เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นศาสตร์แขนงใหม่ ดังนั้น การดำเนินการ โครงการจัดการความรู้จึงอยู่ในระยะเริ่มต้นของการพัฒนา ซึ่งมีลักษณะลองผิดลองถูก เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสม บางครั้งผลลัพธ์ของการดำเนินการที่ได้อาจห่างไกลเป้าหมายไปมาก ประกอบกับสถานะของงานใน โครงการมักไม่ใช่งานประจำของผู้ปฏิบัติงานเป็นเพียงกิจกรรมหนึ่งเท่านั้น ดังนั้น จึงเป็นไปได้สูง ที่ผู้ปฏิบัติจะรู้สึกหมดกำลังใจ และขาดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ในประเด็นนี้อาจเชื่อมโยงกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ ผู้บริหารต้องแสดงภาวะผู้นำ ในการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และมีส่วนช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ส่วนแผนกลยุทธ์นั้น ควรเลือกเรื่องที่จะเริ่มเป็น โครงการนำร่อง ที่มีขอบเขตไม่ใหญ่เกินไป และเลือกเรื่องที่จะสามารถบูรณาการเข้ากับงานประจำวันได้ดังกล่าวแล้ว และหากเป็นไปได้ ควรจัดบุคลากรทำงานแบบเต็มเวลา เพื่อสร้างความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติงาน และ โยงเข้ากับการประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับเรื่องความรู้ทักษะนั้น เพื่อให้โครงการมีประสิทธิผล จึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ทักษะ หรือมีการพัฒนาความรู้ทักษะดังกล่าวแก่บุคลากรด้วย และหากเป็นไปได้ การมีผู้เชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษา อาจช่วยเพิ่ม โอกาสที่โครงการจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อีกทางหนึ่ง

4. การสร้างกลไกการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังที่กล่าวแล้วว่า การดำเนินการโครงการจัดการความรู้ในระยะเริ่มต้น มักเป็นการลองผิดลองถูก ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีกลไกที่สำคัญ 2 ประการในการติดตามความคืบหน้าและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องก็คือ การกำหนดระบบตัวชี้วัด และการทบทวนผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด ระบบตัวชี้วัดควรมีลักษณะสอดคล้องและเชื่อมโยงกันระหว่างการดำเนินงานในองค์ประกอบต่าง ๆ ทั้ง 6 องค์ประกอบที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดในองค์ประกอบเรื่องการเรียนรู้ ควรสอดคล้องและเชื่อมโยงกับการเปลี่ยนพฤติกรรมและการยอมรับ และการให้รางวัล นอกจากนี้ตัวชี้วัดควรมีทั้งตัวชี้วัดนำ และตัวชี้วัดตามเพื่อใช้ติดตาม และวิเคราะห์ปัจจัย หรือตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของเป้าหมาย ส่วนการทบทวนผลการดำเนินงาน อาจทบทวนทั้งในระดับทีมงานกลุ่มย่อย และระดับพนักงาน หรือระดับโครงการ ในระดับทีมงานกลุ่มย่อย อาจทบทวนผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ในแต่ละองค์ประกอบตามประเภทของกิจกรรม เช่น การสื่อสาร การพัฒนากระบวนการและเครื่องมือ การ

เรียนรู้ เป็นต้น ในระดับการทำงานอาจพบทวนผลการดำเนินงานโดยรวมของโครงการตามผลลัพธ์ที่ต้องการ (Desired State)

แผนการดำเนินงานการจัดการความรู้ในอนาคต

จากผลการดำเนินการตามที่กล่าวมาแล้ว ได้ข้อสรุปทั้งในเชิงแนวความคิด และการนำไปปฏิบัติดังนี้ แนวคิดหลักคือการนำระบบการจัดการความรู้บูรณาการเข้ากัน วัตถุประสงค์ของสถาบันฯ ที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ซึ่งในแง่ปฏิบัติแล้ว คณะทำงานฯ ได้พิจารณาการบูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับแนวทาง TQA ในระยะแรกดังนี้

1. กำหนดให้การปรับปรุงพฤติกรรมและการเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของ Technical Competency ของพนักงานระดับบริหาร
2. กำหนดให้พฤติกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นส่วนหนึ่งของ Competency ของพนักงานทุกระดับ
3. ออกแบบกระบวนการจัดการความรู้และกำหนดเป็นขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) ในระบบรับรองมาตรฐาน ISO 9000 ของสถาบัน