

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในเรือนจำ/ทัณฑสถาน เขต 5 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบการศึกษา โดยแยกเป็นประเด็น ดังนี้

1. แนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้
2. การจัดการความรู้ของกรมราชทัณฑ์
3. การจัดการความรู้ของเรือนจำ/ทัณฑสถาน เขต 5
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ในสังคมแห่งความรู้ ความรู้ถือว่าเป็นทรัพยากรหลัก ซึ่งแตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่นๆ เพราะความรู้ไม่ได้ยึดติดกับประเทศใดประเทศหนึ่ง สามารถสร้างขึ้นมาใหม่ได้ ความรู้เป็นสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ 2548 : 16) นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของความรู้ไว้ดังนี้

ดาเวนพอร์ต และพรูแซค (Davenport and Prusak อ้างโดย กิริติ ชัยยังยง, 2549 : 3) ให้คำจำกัดความว่า ความรู้ หมายถึง การใช้ประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศ ความชำนาญ และสติปัญญา เพื่อกำหนดสภาพแวดล้อมและกรอบการทำงานสำหรับการประเมินเพื่อให้ได้ประสบการณ์และสารสนเทศใหม่ ซึ่งมีวิธีการที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล ความรู้ไม่ได้เพียงอยู่ในรูปเอกสาร แต่อยู่ในประสบการณ์การทำงานประจำ กระบวนการ วิธีปฏิบัติ และความเชื่อในองค์การนั้น

แมคคาร์ที (McCarty อ้างโดย กิริติ ชัยยังยง, 2549 : 4) ให้คำนิยามว่า ความรู้เป็นความคิดและการกระทำที่ได้รับการยอมรับโดยคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งของสังคม

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548 : 17) กล่าวว่า ความรู้ คือกรอบของการประสมประสานระหว่างสถานการณ์ คำนิยามความรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างชัดเจน ซึ่งโดยทั่วไปความรู้จะอยู่ใกล้ชิดกับกิจกรรมมากกว่าข้อมูล และสารสนเทศทำให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของความรู้

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547 : 15) กล่าวว่า ความรู้เป็นผลที่ได้จากการเรียนรู้ เกิดจากความเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้ เป็นความสามารถในการระลึกรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ได้เรียนรู้มาแล้ว

ผกาพรรณ (อ้างใน ชัยนกร คำก่อน, 2548 : 3) ได้ให้ความหมายของความรู้ว่า ความรู้หมายถึง การรับรู้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อเท็จจริงและความคิดรวบยอด ซึ่งประกอบไปด้วยความสามารถในการจำและเข้าใจจนก่อให้เกิดความคุ้นเคย ทำให้มีความรู้ในสิ่งนั้นๆ โดยผ่านกระบวนการของเหตุผลและทำให้บุคคลมีความเข้าใจหรือทราบเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งนั้นๆ

จากความหมายและคำจำกัดความดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ความรู้เป็นนามธรรมเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาของความจำ ที่มนุษย์อาศัยการรวบรวมสะสมไว้จากการสังเกต การค้นคว้า ประสบการณ์ จนก่อให้เกิดความคิดและมีการจัดเรียงข้อมูลต่างๆ อย่างเป็นระบบ

1.1 ประเภทของความรู้

Choo, 2000 (อ้างใน ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, 2548 : 17-19) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ความรู้โดยนัย (Tacit หรือ Implicit Knowledge)

หมายความว่า เป็นความรู้เฉพาะตัวที่เกิดจากประสบการณ์ การศึกษา การสนทนา การฝึกอบรม ความเชื่อ เจตคติของแต่ละบุคคล เป็นความรู้เกี่ยวกับสติปัญญาและประสบการณ์ ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์รวมของความรู้ของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นความรู้ที่ไม่อยู่นิ่ง จะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ของการใช้ความรู้ของแต่ละคน ซึ่งก็คือความรู้ที่ผ่านกระบวนการจัดเกลาทางสังคม ซึ่งถือว่าเมื่อคนปฏิบัติงานนานๆ จนเกิดความชำนาญ ความรู้ประเภทนี้ถือเป็นความรู้ไม่เป็นทางการ จัดระบบหรือจัดหมวดหมู่ไม่ได้ แต่สามารถแลกเปลี่ยนหรือนำมาเล่าสู่กันฟัง สามารถถ่ายทอด แบ่งปันความรู้นี้ได้ และสามารถสังเกตและเลียนแบบได้ ซึ่งองค์กรต้องพยายามปรับเปลี่ยนความรู้โดยนัย ให้เป็นความรู้ที่ปรากฏ เพื่อเป็นความรู้ที่ฝังกับองค์กร (Embedded Knowledge) ไม่ยึดติดกับตัวบุคคล

2. ความรู้ที่ปรากฏ (Explicit Knowledge)

เป็นความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดจากบุคคลออกมาในรูปของบันทึก ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งก็คือสารสนเทศนั่นเอง เช่น หนังสือ บทความ เอกสาร มาตรฐาน ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ความลับทางการค้า รายงานประจำปี สื่อโสตทัศน์ เช่น VCD CD สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ อินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ E - book / E - journal ความรู้ที่ปรากฏ ถือได้ว่ามีการใช้สัญลักษณ์ ไม่ว่าจะเป็นภาษาพูด ภาษาเขียน เพื่อบันทึกความรู้ต่างๆ ทำให้คนเข้าใจได้กว้างขวาง และสะดวกยิ่งขึ้น ความรู้ที่มีการสะสมกันมานาน เป็นความรู้ที่ใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการตรวจสอบอย่างเป็นระบบแล้วก็คือ

- ความรู้ที่มีเป้าหมาย (Object - Based) เป็นความรู้ที่สร้างขึ้น เช่น ข้อกำหนด คู่มือ สิทธิบัตร โปรแกรมสำเร็จรูป ฐานข้อมูล การบันทึกเสียงและฟิล์ม เป็นต้น

- ความรู้ที่เป็นกฎเกณฑ์ (Rule - Based) เป็นความรู้ที่มีการประมวลเป็นกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติ หรืองานประจำ

ความรู้ที่ปรากฏนี้บรรณารักษ์ได้มีการจัดระบบมาหลายพันปีแล้ว แต่การจัดระบบสารสนเทศของบรรณารักษ์ พยายามจะจัดระบบองค์ความรู้ทั้งจักรวาลหรือความรู้ที่มีการผลิตขึ้นมาทั้งโลก ดังนั้นจึงไม่มีห้องสมุดใดที่มีความสามารถในการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศได้ทุกเรื่อง เนื่องจากการขาดความรู้ว่ามีทรัพยากรเรื่องนั้นๆ อยู่ และหรือมีบุคลากรและงบประมาณจำกัด แต่ถ้าเป็นองค์กรทางธุรกิจซึ่งมีเป้าหมายเฉพาะด้าน ซึ่งห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศก็มีศักยภาพในการเติมเต็มความรู้ให้กับองค์กร โดยเฉพาะความรู้ใหม่ที่จะเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร ถ้าจะหวังเพียงความรู้ที่เกิดจากทักษะของบุคคลที่ถือว่ามีคุณค่า และเป็นความรู้โดยนัยเพียงอย่างเดียวเท่านั้นก็ไม่เพียงพอ เพราะกระบวนการโลกาภิวัตน์ทำให้โลกเปลี่ยนแปลงเร็วมาก การผลิตทรัพยากรสารสนเทศก็เพิ่มขึ้นเป็นเท่าตัวในทุกๆ 6 ปี ทักษะความสามารถของบุคลากร อาจจะต้องพัฒนาขึ้นตามกระแสการเปลี่ยนแปลง ห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศจะมีส่วนเติมเต็มความรู้ใหม่ให้กับบุคลากร ซึ่งจะเป็นการสร้างศักยภาพในการแข่งขัน (competency) ให้กับองค์กร โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกองค์กร และการก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจของโลก การแสวงหาความรู้ใหม่มีกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากการแลกเปลี่ยนความรู้กันทั้งภายนอกและภายในองค์กรแล้ว ทักษะสารสนเทศ (literacy skill) น่าจะเป็นทักษะที่สำคัญสำหรับคนในยุคโลกาภิวัตน์

3. ความรู้ที่เกิดจากวัฒนธรรม (Culture Knowledge)

เป็นความรู้ที่เกิดจากความเชื่อ ศรัทธา ซึ่งจะเกิดจากผลสะท้อนกลับของตัวความรู้ และสภาพแวดล้อมขององค์กร องค์กรที่พัฒนามาเป็นระยะเวลานาน จะมีการพัฒนาความเชื่อร่วมกัน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติขององค์กร ความสามารถหลักขององค์กร (core competency) ซึ่งก็คือวัฒนธรรมขององค์กรนั่นเอง

1.2 องค์ประกอบของความรู้

องค์ประกอบของความรู้ เป็นต้นกำเนิดของความรู้ที่ผ่านกระบวนการทางความคิด หรือการวิเคราะห์ของแต่ละบุคคล

แอมริท ทิวานา (Amrit Tiwana) อ้างใน กิริติ ยศยิ่งยง (2549 : 17-18) อธิบายว่าองค์ประกอบของความรู้ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 5 ด้านคือ

1. ความจริง (Truth)

ทั้งโครงการและการลงทุนต่างๆ ขององค์การจะอยู่บนพื้นฐานของกลุ่มของสมมติฐานหรือข้อสรุป ซึ่งเกี่ยวกับการตลาด ลูกค้า บริบทของธุรกิจ ผู้บริโภค คู่แข่ง การค้นพบ การเก็บ รวบรวม การศึกษาสมมติฐานหรือข้อสรุป และความสามารถในการทำงานจะอยู่ที่การวิเคราะห์ส่วนประกอบสำคัญ

2. การตัดสินใจ (Judgment)

ความรู้มักเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจโดยการตัดสินใจจะทำให้ความรู้ขึ้นอยู่กับความคิดเห็น เมื่อมีการตรวจสอบซ้ำแล้วซ้ำอีก และปรับเปลี่ยนทุกๆ เวลา เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้และนำไปปฏิบัติได้จริง

3. ประสบการณ์ (Experience)

ความรู้มักจะมาจากประสบการณ์ และมุมมองทางประวัติศาสตร์ ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการถ่ายทอดประสบการณ์

4. ค่านิยม สมมติฐาน และความเชื่อ (Value, Assumption and Beliefs)

เป็นการผสมผสานองค์ความรู้ การรู้ การค้นหา และการแบ่งปันองค์ประกอบของความรู้ความสามารถ ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างความรู้ที่สมบูรณ์และไม่สมบูรณ์

5. ความรู้จักคิด (Intelligence)

เมื่อความรู้สามารถประยุกต์ใช้ในเวลาและสถานที่ที่เหมาะสม และนำไปสู่การตัดสินใจ จนกระทั่งนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น หรือผลที่ดีกว่าเดิม คุณภาพของความรู้ที่เปรียบเสมือนกับความสามารถในการนำไปใช้นั่นเอง

ดาเวนพอร์ต และพรูแซค (Davenport and Prusak) อ้างใน กิริติ ยศยิ่งยง (2549 : 18-20) อธิบายให้เห็นว่าความรู้เป็นสิ่งที่ไม่คงที่ และสามารถเปลี่ยนแปลงไปมาได้ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 6 ด้าน คือ

1. ประสบการณ์ (Experience)

ความรู้นั้นพัฒนาขึ้นตามกาลเวลา โดยผ่านประสบการณ์ที่ได้มาจากการเรียนจากหนังสือหรือจากผู้สอน และจากการเล่าเรียนอย่างไม่เป็นทางการ ประสบการณ์คือ สิ่งที่เราได้กระทำลงไปแล้ว และเป็นความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์จะรับรู้ในรูปแบบต่างๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันแล้วทำให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันกับสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต

2. ความจริงขั้นพื้นฐาน (Ground Truth)

หมายถึง การที่ประสบการณ์นั้นช่วยเปลี่ยนความคิดที่ว่าอะไรควรเกิดขึ้นจากที่รู้เพียงว่าเกิดขึ้นเท่านั้น ความรู้จะมีความจริงพื้นฐานอยู่ด้วย

3. ความสลับซับซ้อน (Complexity)

ความสำคัญของประสบการณ์และความเป็นจริงขั้นพื้นฐาน ก็คือเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่าความรู้นั้นสามารถจะตอบสนองต่อความยุ่งยากซับซ้อนต่างๆ ได้เป็นอย่างดี ความรู้ที่สลับซับซ้อนนั้นช่วยให้คนตระหนักในเรื่องของบริบท กล่าวคือ แต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง จะมีองค์ประกอบที่แตกต่างกันไป

4. การวินิจฉัยหรือการตัดสินใจ (Judgment)

ความรู้มีความแตกต่างจากข้อมูลและสารสนเทศ เนื่องจากการวินิจฉัยตัดสินใจอาศัยความรู้ไม่เพียงสามารถตัดสินใจสถานการณ์ใหม่ๆ หรือสารสนเทศใหม่ในส่วนที่รู้อยู่แล้วเท่านั้น แต่ยังสามารถตัดสินใจและกลั่นกรองตัวเองให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์และสารสนเทศใหม่ๆ อีกด้วย ความรู้จึงเป็นสิ่งที่สามารถนำไปเชื่อมโยงได้กับระบบของสิ่งมีชีวิต ความเจริญงอกงาม และการเปลี่ยนแปลงในขณะที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

5. กฎของการสืบค้น โดยลองผิดลองถูกและการรู้โดยสัญชาตญาณ (Rules of Thumb and Intuition) ความรู้ลักษณะนี้ คือ แนวทางในการปฏิบัติที่ยึดหยุ่น ซึ่งเกิดขึ้นจากการลองผิดลองถูกโดยผ่านประสบการณ์ที่ยาวนานและการสังเกต ส่วนการรับรู้โดยสัญชาตญาณจะมีลักษณะคล้ายกับคนที่มีประสบการณ์การขับรถว่าจะขับอย่างไร ดังนั้น การรับรู้โดยสัญชาตญาณจึงเป็นชุดของการกระทำที่สลับซับซ้อน ทุกการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการขับรถได้อย่างรวดเร็ว โดยไม่ทันต้องนึกถึงการกระทำเหล่านั้น

6. ค่านิยม กับความเชื่อ (Values and Beliefs)

ค่านิยมกับความเชื่อจะนำมาซึ่งความรู้ที่สมบูรณ์ เป็นสิ่งที่กำหนดว่าคนได้อะไร ชื่นชอบและได้อะไรจากสิ่งที่เห็น คนที่มีค่านิยมแตกต่างกัน ย่อมมองเห็นสิ่งต่างๆ ในสถานการณ์เดียวกันแตกต่างกันไป ซึ่งบุคคลจะจัดการความรู้ของตนเองตามค่านิยมที่ยึดถือมันอยู่ องค์การจึงเกิดขึ้นจากคนซึ่งมีคุณค่าและความเชื่อที่มีอิทธิพลต่อความคิดและการกระทำโดยที่ความคิดและการกระทำของคนเหล่านั้น ก็ได้รับผลจากค่านิยมและความเชื่อของคนเหล่านั้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

1.3 การจัดการความรู้

แนวความคิดในการจัดการความรู้เริ่มมีการศึกษาดังแต่ช่วงปี ค.ศ.1980 เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบัน และมีการสำรวจติดตามผลการจัดการความรู้อย่างจริงจังและมีข้อสรุปที่เชื่อถือได้ว่า องค์การใดนำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม ย่อมเกิดประโยชน์แก่องค์การนั้น ทั้งนี้ มีผู้นำนิยามหรือความหมายของการจัดการความรู้ไว้หลากหลายแนวทาง ดังนี้

สุริย์ บุญญานพวงศ์ และคณะ (2548 : 1) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ กระบวนการนำความรู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่เป็นประโยชน์และสำคัญต่อองค์กรมาจำแนก วิเคราะห์ จัดระเบียบ เพื่อให้เกิดความสะดวกในการเข้าถึงและเผยแพร่ การผสมผสาน การสังเคราะห์ รวมทั้งมีการใช้อย่างสร้างสรรค์

อัญญาณี คล้ายสุบรรณ (2550 : 89) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่าหมายถึง การสร้าง การแสวงหา การค้นคว้ารวบรวม การจำแนกประเภทหรือหมวดหมู่ การจัดระบบ การแบ่งปัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้ทุกประเภท จากทุกแหล่ง โดยอาศัยเครื่องมือสำคัญคือคนและเทคโนโลยีด้วยกลยุทธ์และกระบวนการต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล หรือองค์กรในการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและองค์กรโดยรวม

กิริติ ชัยยังยง (2549 : 44) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ รูปแบบใหม่ที่เน้นการพัฒนากระบวนการงาน (Business Process) ควบคู่ไปกับการพัฒนาการเรียนรู้ (Learning Process) ผ่านกระบวนการจำแนก วิเคราะห์ และจัดระเบียบความรู้ เพื่อสรรหา คัดเลือกจัดการ และเผยแพร่สารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสม และเอื้ออำนวยให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งขององค์การ เพื่อปรับปรุงและ/หรือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงการแข่งขัน และ/หรือเพื่อให้ได้มุมมองในองค์การมากขึ้น

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547 : 15) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการสารสนเทศ (Information) และการบริหารคน (People)

ดาเวนพอร์ท และพรูแซค (Davenport and Prusak อ้างโดย กิริติ ชัยยังยง , 2549 : 44) ให้คำจำกัดความว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา คัดเลือก จัดการ และเผยแพร่สารสนเทศ เพื่อพัฒนาความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งของบุคลากรในองค์การ เพื่อให้ได้มุมมองในองค์การมากขึ้น

จากความหมายและคำจำกัดความดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นการสรรหา ประมวลผล จัดเก็บ เผยแพร่ และนำความรู้ที่ได้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร โดยอาศัยเทคโนโลยีและกระบวนการที่เป็นระบบ

1.4 ความสำคัญของการจัดการความรู้

อัญญาณี คล้ายสุบรรณ (2550 : 89-92) กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ไว้ 9 ประการ ดังนี้

1. การจัดการความรู้เป็นกลไกสำคัญแห่งความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ การบูรณาการความรู้เป็นกลไกแห่งความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจ ความรู้ได้เข้ามาแทนที่เงินทุน อำนาจเงินตรา

ทรัพยากรธรรมชาติ และแรงงานอย่างรวดเร็ว ในฐานะที่เป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่สำคัญที่สุด ด้วยความรู้ทำให้วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์และบริการสั้นลง องค์การที่ดึงเอา Tacit Knowledge ออกมาพัฒนาและสร้างนวัตกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดได้มากเท่าใด กิจกรรมขององค์การก็จะประสบความสำเร็จมากขึ้นเท่านั้น

2. การจัดการความรู้ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการในเชิงรุก การเป็นองค์กรระดับแนวหน้าของการแข่งขัน ปัจจุบันการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรที่ก้าวล้ำนำหน้าองค์กรอื่นอยู่ที่การเข้าใจลูกค้าหรือผู้รับบริการ และเข้าใจองค์กรคู่แข่งเป็นอย่างดี การตระหนักว่าลูกค้าเป็นทุนทางปัญญา อย่างหนึ่งขององค์กรที่องค์กรควรหาทางนำสิ่งเหล่านี้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ด้วยกระบวนการจัดการความรู้ การฝึกฝนวิธีการจัดการแบบใหม่ๆ การเกิดใหม่ของเทคโนโลยีหรือพัฒนาการด้านการเมืองและเศรษฐกิจในอุตสาหกรรมที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ห่างไกล การจัดการความรู้ทำให้มีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ในเชิงรุก เป็นการก้าวออกมาจากเส้นทางของโครงการและผลิตภัณฑ์ที่ทำให้กิจการตกต่ำลงไป และเข้าสู่โอกาสเติบโตอย่างเต็มศักยภาพในขณะที่ทิศทางการตลาดเปลี่ยนไปดังกล่าว

3. การจัดการความรู้ทำให้ผู้ใช้ (บุคคลและองค์กร) เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า เหมาะสมกว่า ทันเวลากว่า เพื่อมิให้การเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำทางบุคคลและองค์กร การจัดการความรู้ เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญอันดับแรก ความสำเร็จในกิจการต่างๆ โดยการใช้ประโยชน์อย่างรวดเร็ว ทันทั่วถึงและประยุกต์ใช้ความรู้ทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกตัวบุคคลในกิจการนั้นๆ สามารถตรวจสอบและค้นพบช่องทางของโอกาสก่อนคู่แข่งคนอื่นๆ

4. การจัดการความรู้ช่วยในการรวมกิจการต่างองค์กร ทำงานร่วมมือและได้ประโยชน์สูงสุดร่วมกัน การรวมหรือผนวกกิจการข้ามองค์กรเข้าด้วยกันเป็นความซับซ้อนรูปแบบใหม่ ก่อให้เกิดความไม่แน่นอนและความไม่ชัดเจน อันเป็นเครื่องบ่งบอกถึงระบบการผลิตและกิจการในปัจจุบันที่ไม่คำนึงถึงธรรมชาติของกิจการหรือประเภทของกิจการ การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงทิศทางของความซับซ้อนเหล่านี้ไปสู่ผลประโยชน์ที่พึงได้ขององค์กร

5. การจัดการความรู้ช่วยให้งานหรือกิจกรรมที่มีกระบวนการที่น่าเบื่อ เสียเวลา และยุ่งยาก ทำให้มีชีวิตชีวา ประหยัดเวลา และสะดวกขึ้น การสร้างเครือข่าย การถ่ายโอนความรู้ ด้วยกระบวนการจัดการความรู้ ล้วนทำให้การพัฒนาและการขยายงานเพื่อรักษาระดับความก้าวหน้าของกิจการองค์กรในกลุ่มผู้แข่งขัน ผู้ผลิต หุ่นส่วนและหน่วยงานภายในองค์กรแพร่กระจายไปอย่างทั่วถึง

6. ความรู้ในตัวคนเคลื่อนที่ได้ พกพาสะดวก ผู้เป็นเจ้าของอยู่ที่ใดความรู้ก็ติดตามตัวไปอยู่ที่นั่น ความรู้เป็นสิ่งที่มีความค่าและมีมูลค่ามากที่สุด ทักษะต่างๆ และความสามารถในกิจการ ต่างฝังและแฝงอยู่ในตัวบุคคลซึ่งเป็นสมาชิกขององค์กร เป็น Tacit Knowledge เฉพาะตัวสามารถแสดงออกมาให้เห็นได้โดยประยุกต์ใช้ บูรณาการและความร่วมมือซึ่งกันและกัน แม้ว่าการจัดการความรู้จะไม่สามารถแยกความรู้ออกมาจากกระบวนการเหล่านี้ได้ แต่มันก็สามารถประยุกต์ใช้เพื่อการนำไปปรับใช้ในสภาพแวดล้อมกิจการต่างๆ ได้อย่างหลากหลาย

7. การจัดการความรู้ทำให้มีโอกาสดำเนินการที่ผ่านมาเป็นประสบการณ์ใหม่ในการทำงานที่ดีกว่า ในยุคสมัยที่การบริการต่างๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว ตลอด 24 ชั่วโมงในโลกของ Internet องค์กรต้องมีการปรับตัวในการดำเนินงานให้มีสารสนเทศที่ทันเวลา ถูกต้องแม่นยำ มีสารประโยชน์และเหนือสิ่งอื่นใดคือต้องสนองความต้องการขององค์กร พร้อมอำนวยความสะดวกในการใช้งานขององค์กร การนำความรู้เดิมมาปรับใช้ใหม่ หรือนำมาใช้ซ้ำในลักษณะที่เป็นบทเรียนที่เรียนรู้ (lessons learned) และแบบปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practices) ถ้าปราศจากวิธีการดักจับและบูรณาการประสบการณ์ที่ผ่านมา อาจทำให้กระบวนการพัฒนาใดๆ รวมตัวกันเป็นความสับสนยุ่งเหยิงได้ การจัดการความรู้ช่วยขุดเอาประสบการณ์เดิม โดยการจัดการความรู้เกี่ยวกับโครงการต่างๆ ที่จัดทำไปแล้ว ความคิดสร้างสรรค์ ความผิดพลาดล้มเหลว ความสำเร็จต่างๆ ที่พร้อมให้นำมาใช้ได้ การจัดการความรู้ยังช่วยให้มีความร่วมมือกันในด้านความรู้อย่างเข้มข้นระหว่างสมาชิกองค์กร แต่ละคน ทีมงานและกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

8. คนคือองค์ประกอบสำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ ไม่ใช่เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการความรู้ต้องการวัฒนธรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งระบบสารสนเทศไม่เอื้ออำนวยต่อลักษณะเช่นนี้ การใช้ศักยภาพของคนในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด นักจัดการความรู้ (Knowledge workers) จะเป็นผู้อำนวยความสะดวกในกระบวนการสร้างความรู้ โดยจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อให้มีการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากความรู้

9. ข้อมูล สารสนเทศ ซึ่งเป็นวัตถุดิบในการสร้างความรู้ รวมทั้งความรู้ที่อยู่ในตัวคน นับวันจะเพิ่มจำนวนขึ้นเรื่อยๆ ถ้าขาดการจัดการความรู้ที่เหมาะสม จะทำให้บุคคลและองค์กรขาดและพลาดโอกาสในการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่และเกิดขึ้นตลอดนั้นอย่างน่าเสียดายอย่างยิ่ง

ประพนธ์ ฝาสุกยิด (อ้างโดยสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา , 2548 : 2-3) กล่าวว่าการจัดการความรู้เป็น “ตัวต่อ หรือ Jigsaw” ชิ้นสำคัญที่จะทำให้เกิดการบริหารคุณภาพจะทำให้เป้าหมายของผู้บริหารทั้งหลายที่ต้องการจะสร้าง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นจริง

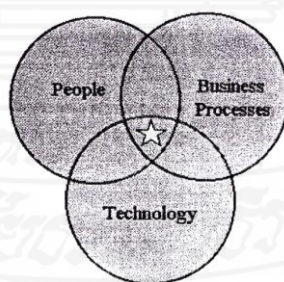
ณัฐนุช ทรัพย์แสน และ พนม สนม (2551 : 14) กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ว่ามีอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

1. ผลสัมฤทธิ์ของงาน เกิดผลสำเร็จในระดับดีมากขึ้นไปสู่ขั้นน่าภูมิใจ หรือระดับนวัตกรรม
2. บุคลากรเกิดการพัฒนา เรียนรู้ เกิดความมั่นใจในตนเอง เกิดความเป็นชุมชนในหมู่ผู้ร่วมงานเป็นบุคคลเรียนรู้ ิ
3. เกิดการยกระดับความรู้ขององค์กรและของบุคลากรและมีการสั่งสม จัดระบบความรู้ให้พร้อมใช้
4. องค์กรหรือหน่วยงานในสภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ โดยเฉพาะความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นสินทรัพย์ทางปัญญาที่มีค่ายิ่ง เกิดมาจากการประสบการณ์ในการทำงานจากค่านิยมทัศนคติ ที่ได้มาจากการปฏิบัติงานในองค์กร หรืออาจจะเกิดมาจากการมีพรสวรรค์ และเมื่อนำมาผ่านกระบวนการจัดการความรู้เพื่อนำความรู้ที่ได้ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ไปยกระดับความรู้และนำไปใช้ในการทำงานใหม่ ก็จะเกิดประโยชน์มากมาย ถ้าองค์กรใดมีการจัดการความรู้เช่นนี้ได้ก็จะทำให้องค์กรนั้นสามารถพัฒนาไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ได้ในที่สุด

1.5 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

ความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานการทำงานของคน กระบวนการทางธุรกิจและเทคโนโลยี ดังรูป (น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2547 : 15)



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

ที่มา : น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547). การจัดการความรู้กับคลังความรู้. เอสอาร์ พรินติ้ง เมสโปรดักส์ จำกัด.

1. ด้านคน

กลยุทธ์หลักที่ธุรกิจใช้เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในทศวรรษนี้ มุ่งที่ความสามารถของคนในองค์กร ที่จะสร้างนวัตกรรมและมีความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยนกล

ยุทธ์ตามสภาวะการณ์ การพัฒนาคนในองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอันดับแรก การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ กระบวนการ และเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร เพื่อแสวงหา สร้าง จัดการ แลกเปลี่ยน และทำให้ความรู้ที่ต้องการ ได้รับผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการ เป็นการผสมผสานความรู้จากหลายศาสตร์ เช่น การบริหารจัดการ (management science) การค้นคืนสารสนเทศ (information retrieval) ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) และพฤติกรรมองค์กร (organization behaviour) การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในช่วงปี 2000 เป็นต้นมา ต่อเนื่องจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการปรับรื้อระบบ (Re-engineering) ซึ่งได้รับความนิยมมากในช่วงปี 1990 และ Total Quality Management (TQM) ในปี 1980 การจัดการ กลยุทธ์เป็นการบริหารจัดการในยุคปัจจุบันที่องค์กรนำมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อสนับสนุนและพัฒนาองค์กรในสถานะที่มีการแข่งขันสูง ในบางทฤษฎีได้เน้นการจัดการความรู้ว่าเป็นการพัฒนาคนในองค์กรโดยร้อยละ 80 เป็นการใช้สมองของมนุษย์ อีกร้อยละ 20 เป็นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพราะหัวใจของการจัดการความรู้ คือการรวบรวมความรู้ (Gathering information) และการวิเคราะห์ สังเคราะห์ความรู้ (Synthesizing) รวมถึงการนำความรู้ นั้นไปใช้ ตามโมเดลของการจัดการความรู้คือการสร้าง (creating) การจัดการ (organizing) และการนำไปใช้ (applying knowledge)

2. ด้านกระบวนการ

กระบวนการของการจัดการความรู้ ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้ โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก เป็นการแยกแยะว่าความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้างรูปแบบ และตรวจสอบความถูกต้อง ก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่ โดยการบริหารกระบวนการนั้นจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กรว่าต้องการให้บรรลุเป้าหมายอะไร

3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

การจัดการความรู้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือเพื่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่าระบบบริหารความรู้ ได้แก่

3.1 เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ (Repositories) เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Server) จัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ รวมถึงการเผยแพร่เนื้อหาข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ External knowledge , Structured / Informal internal knowledge

3.2 แพลตฟอร์มที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน (Collaborative platforms) การมีระบบและฐานข้อมูลที่ใช้งานร่วมกันได้ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน

3.3 ระบบเครือข่าย (Network) โครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบเครือข่ายช่วยสนับสนุนการสื่อสารและการสนทนา

3.4 วัฒนธรรม (Culture) เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลร่วมกัน

แนวคิดของเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้ (Knowledge Management Technology) มีความหมายที่กว้างกว่าเทคโนโลยี WWW เนื่องจากเป็นความพยายามในการยกระดับแนวคิดในการรวมความสามารถของเทคโนโลยีและความรู้ของบุคคล โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ

1.6 กรอบแนวความคิดการจัดการความรู้

นักวิชาการหลายท่าน ได้นำเสนอกรอบแนวความคิดการจัดการความรู้ในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการองค์กรในหลายรูปแบบ สรุปได้ ดังนี้ (กิริติ ชัยยังยง, 2549 : 49-75)

1. แนวความคิดของ Thai – UNAids Model

แนวความคิดของ Thai – UNAids Model หรือ TUNA MODEL เป็นการมองการจัดการความรู้อย่างง่าย โดยแบ่งวงจรของการเรียนรู้ออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ๆ คือ

1.1 Knowledge Vision (KV) เป็นส่วนที่ต้องตอบให้ได้ว่า ทำการจัดการความรู้เพื่ออะไร

1.2 Knowledge sharing (KS) เป็นส่วนที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเวทีจริง และเวทีเสมือน เช่น เครือข่ายอินเทอร์เน็ต

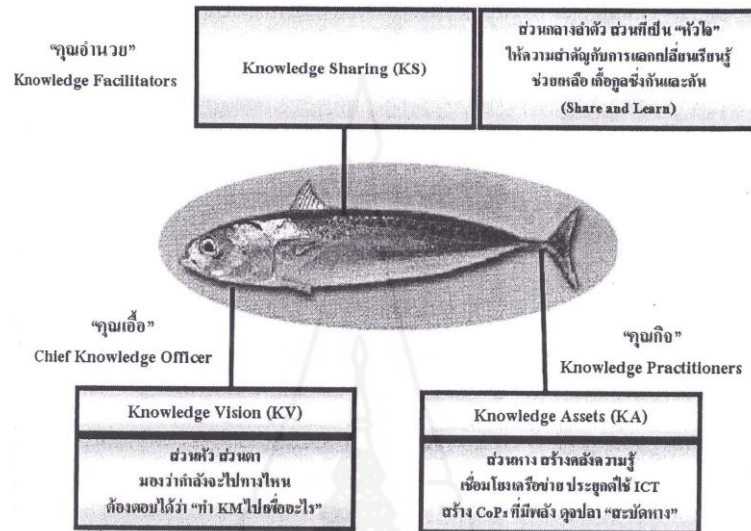
1.3 Knowledge Assets (KA) เป็นส่วนขุมความรู้ที่ทำให้เกิดความรู้ที่ทำให้มีการนำความรู้ไปใช้งานและมีการต่อยอดยกระดับขึ้นไป

รูปแบบแนวคิดนี้ ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจริง (Learn by doing) ในการเรียนรู้ทุกขั้นตอนการทำงาน เช่น

- ก่อนเริ่มงานจะต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจในงานที่กำลังจะทำ เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรืออาศัยความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Assist) มีการทำการศึกษาวิธีการและเทคนิคต่างๆ ที่ใช้ได้ผลพร้อมทั้งค้นหาเหตุผลด้วยว่าเป็นเพราะอะไร และสามารถที่จะนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มานั้นมาใช้งานที่กำลังจะทำได้อะไร

- ในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่ก็จะต้องมีการทบทวน (Review) การทำงานตลอดเวลา หรือที่เรียกว่าการเรียนรู้ที่ได้จากการทบทวน กิจกรรมย่อยในทุกๆ ขั้นตอน หรือใช้เครื่องมือที่เรียกว่า After Action Review (AAR) กล่าวคือ หมั่นตรวจสอบอยู่เสมอว่า จุดมุ่งหมายของงานที่ปฏิบัติอยู่นั้นคืออะไร กำลังเดินไปถูกทางหรือไม่ เพราะเหตุใด มีปัญหาอะไรหรือไม่อย่างไร

- เมื่อเสร็จสิ้นการทำงานหรือจบโครงการ (ไม่ควรเกิน 2-3 สัปดาห์) จะต้องมีการทบทวนสิ่งที่ได้ทำมาแล้ว โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่ารีโทรสเปค (Retrospect) ว่ามีอะไรบ้างที่ทำได้ดี มีอะไรบ้างที่ควรปรับปรุงหรือรับไว้เป็นบทเรียน (Lesson Learned)



ภาพที่ 2.2 วงจรการเรียนรู้ตามรูปแบบแนวคิดของ Thai – UNAids Model
ที่มา : กิริติ ชัยยังยง (2549) การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา กรุงเทพมหานคร
มิสเตอร์ ก๊อปปี้ (ประเทศไทย) จำกัด

2. แนวความคิดของบริษัท ซีร็อก คอรัปอเรชั่น จำกัด (Xerox Corporation)

การจัดการความรู้ตามแนวความคิดของบริษัท ซีร็อก คอรัปอเรชั่น จำกัด ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก คือ

2.1 การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (transition and Behavior Management) เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร และเป็นที่สิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก ดังนั้น การที่องค์กรจะดำเนินการสร้างหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมคนในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อที่จะทำให้ความเชื่อและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการเกิดขึ้น และสามารถซึมลึกเข้าไปในบรรทัดฐาน และค่านิยมของคนในองค์กร จนเกิดเป็นวัฒนธรรมขึ้นมาได้ การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหลายประการคือ

- การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร และทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- มีการจัดตั้งทีมงาน เพื่อทำหน้าที่ดำเนินการวางแผนกิจกรรม

- กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ
- มีการสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้ลองผิดลองถูก และนำความคิดสร้างสรรค์มาปฏิบัติได้จริง

2.2 การสื่อสาร (Communication) เป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคน ในองค์กร เข้าใจในการจัดการความรู้ องค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบ และทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรเข้าใจตรงกันว่าองค์กรกำลังจะทำอะไร ทำไปเพื่ออะไร จะทำเมื่อไรและจะอย่างไร การสื่อสารต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก 4 ประการ คือ

- เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร
- กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการศึกษา
- ช่องทางในการสื่อสาร
- การวัดประสิทธิผลของการสื่อสาร

2.3 กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) เป็นเสมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ที่จะเชื่อมโยงการสื่อสารกับบุคลากรในองค์กร องค์กรจะมีการพิจารณาและคัดเลือกกระบวนการ และเครื่องมือทั้ง 2 ส่วน คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร เพื่อช่วยให้กระบวนการความรู้สามารถเกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้นอย่างเหมาะสมกับความรู้ทั้ง 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังลึก (Tacit knowledge) และความรู้ที่เปิดเผย (Explicit knowledge) สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลในการกำหนดกระบวนการ และเครื่องมือของแต่ละองค์กร คือ ประเภทของความรู้ ในองค์กร พฤติกรรมหรือลักษณะการอ่านของคนในองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรและลักษณะคนในองค์กร

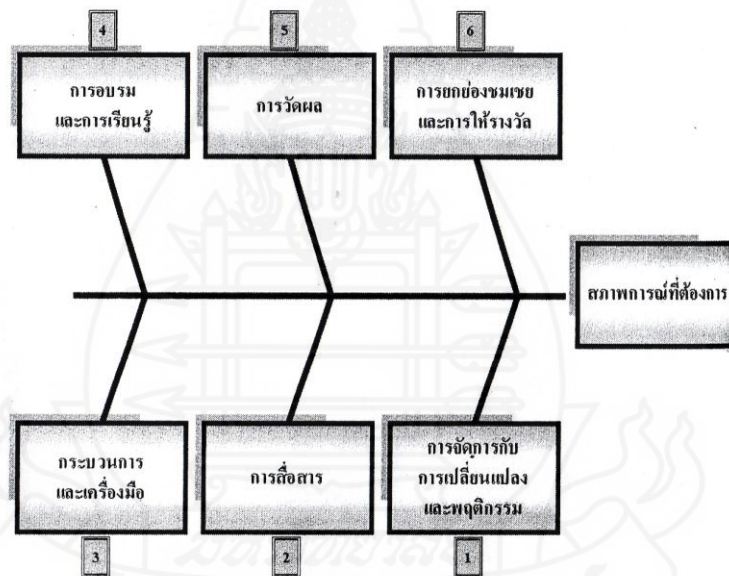
2.4 การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) เป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับ สำหรับการจัดการความรู้ โดยองค์กรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางและหลักการของการจัดการความรู้แก่บุคลากร เพื่อที่จะสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการ และการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร และมีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้ระบบหรือเทคโนโลยีเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.5 การวัดผล (Measurement) เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการ หรือกิจกรรมภายในองค์กร ผลจากการวัดผลจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้้องค์กรสามารถแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงกระบวนการให้ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีการวางระบบการวัดผล และวัดผลการดำเนินการ การ

จัดการความรู้เปรียบเทียบกับเป้าหมาย (Desired State) การวัดผลจากการจัดการความรู้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ด้วยกัน คือ

- การวัดระบบหรือกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการความรู้ (System Measure)
- การวัดปัจจัยส่งออก (Output Measure)
- การวัดผลลัพธ์ (Outcome Measure)

2.6 การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and reward) เป็นการสร้างแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้นเพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ ดังนั้น องค์กรต้องระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ในการสร้างถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อเป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมงาน ยกย่องชมเชยและให้รางวัล เข้ากับระบบการประเมินผลงาน และการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนค้นหาแรงจูงใจที่สำคัญสำหรับคนในองค์กรให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้



ภาพที่ 2.3 การจัดการความรู้ตามแนวคิดของบริษัท ซีรีออค คอร์ปอเรชั่น จำกัด
ที่มา : กิริติ ชัยยิ่งยง (2549) การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา กรุงเทพมหานคร
มิสเตอร์ ก๊อปปี้ (ประเทศไทย) จำกัด

3. แนวความคิดของสตีเฟน เอฟ กูดเฟลโลว์ (Stephen F. Goodfellow)

ได้นำเสนอแนวความคิดการจัดการความรู้ หรือแบบจำลองปัจจัยขององค์กรแห่งความรู้ สรุปรายละเอียดได้ ดังนี้

3.1 พันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การ (Mission State – The Corporate Objective) จุดเริ่มต้นขององค์การแห่งความรู้อยู่ที่พันธกิจขององค์การ เพราะพันธกิจเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างสิ่งต่างๆ จุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้ จึงต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยสำหรับความสำเร็จในระยะยาวของแนวคิดองค์การ

ดังนั้น องค์การจึงต้องให้ความสำคัญกับแหล่งของความรู้ภายในและภายนอก และความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

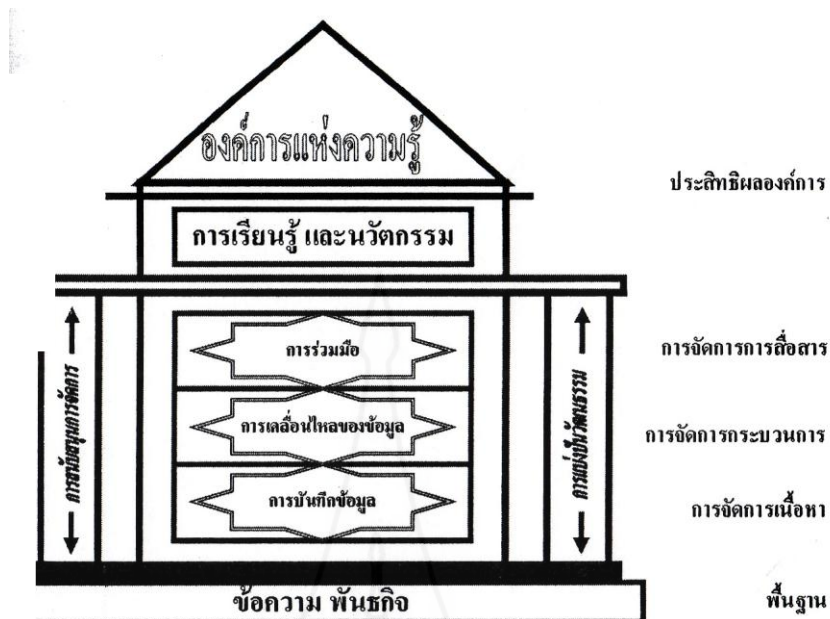
3.2 การจัดการเนื้อหา (Content Management) เป็นการเก็บ (Capturing) การจัดการ (Organizing) การสะสม (Storing) เอกสาร ฐานความรู้ คือข้อมูล และการที่ข่าวสารถูกบรรจุในเอกสารและฐานข้อมูล ซึ่งถูกใช้เป็นความรู้ ดังนั้น ความรู้ คือ ข้อมูลข่าวสาร การจัดเก็บเนื้อหา ในส่วนนี้การจัดการความรู้ส่วนใหญ่เป็นงานด้านเอกสารสิ่งพิมพ์ที่สามารถจับต้องได้ เป็นองค์ประกอบสำคัญ

ดังนั้น การบันทึกข้อมูล (Records Management) จึงเป็นสิ่งสำคัญ เพราะข้อมูล (Data) ที่ถูกระดมไว้กับเทคโนโลยีในปัจจุบัน ทำให้ข้อมูลข่าวสารเกิดการเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็ว องค์การที่มีคลังข้อมูลที่มีความหลากหลาย และมีการนำไปใช้ประโยชน์ ต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในแต่ละความสำคัญ เพื่อจะนำไปสู่จุดมุ่งหมายของธุรกิจ เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ สมุดหน้าเหลือง อินเทอร์เน็ต เครื่องมือในการสืบค้นต่างๆ โทรสาร จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ

3.3 การจัดการกระบวนการ (Process Management) เป็นการใช้เครื่องมือในการขนส่ง การเคลื่อนย้าย การนำข้อมูลออกจากคอมพิวเตอร์ และคุณค่าจากประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ในองค์การ อย่างไรก็ตาม ข้อมูลที่จัดเก็บไม่ใช่ข้อมูลที่เกิดจากกระบวนการทำงานประจำวัน

คุณค่าที่เพิ่มขึ้นของข้อมูลข่าวสารอยู่ที่การใช้ และการถ่ายทอดความรู้สู่ผู้ใช้ การจำแนกผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องและการค้นหาบทเรียนแห่งการเรียนรู้จึงเป็นหน้าที่ของผู้อำนวยความสะดวก ที่จะกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ แต่หลายครั้งแนวคิดการจัดการความรู้ให้ความสำคัญกับการสะสมข้อมูลที่มีความล้ำสมัยเร็ว

3.4 การจัดการการสื่อสาร (Communication Management) เป็นส่วนสำคัญขององค์การแห่งความรู้ กล่าวคือ ความร่วมมือของคนภายในและภายนอกองค์การ เป็นแหล่งของข้อมูลข่าวสารที่จะสร้างความรู้ ประสบการณ์ของคนที่ยังไม่สามารถสร้างคลังความรู้ได้



ภาพที่ 2.4 แบบจำลององค์การแห่งความรู้ ตามแนวคิดของ Stephen F. Goodfellow
ที่มา : กิริติ ชัยยิ่งยง (2549) การจัดการความรู้ในองค์การและกรณีศึกษา กรุงเทพมหานคร
มิสเตอร์ ก่อปป์ (ประเทศไทย) จำกัด

ความสำเร็จของการจัดการความรู้ ส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากเทคโนโลยีหรือรายงานที่เป็นทางการ แต่เกิดจากกลุ่มทางสังคมที่ไม่เป็นทางการ องค์การหลายแห่งมีการนำกิจกรรมทางสังคมรวมไว้กับงานประจำ ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่สร้างจริยธรรมในหมู่พนักงาน แต่เป็นการพัฒนาให้เข้มแข็งขึ้นด้วย

ความรู้ต้องครอบคลุมทั้งองค์การ การนำเทคโนโลยีการเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์มาใช้งาน โดยไม่เข้าพฤติกรรมการเรียนรู้ จะทำให้เกิดผลเสีย คือ ไม่เกิดความรู้ ไม่ว่าจะผ่านไปนานเท่าใดก็ตาม

ความร่วมมือ คือ การที่ทำให้แต่ละส่วนยึดเชื่อมโยงไว้ด้วยกัน และความร่วมมือ และการแลกเปลี่ยนความคิด จะถูกสร้างขึ้นเมื่อมีการติดต่อสื่อสารหรือการอภิปราย ดังนั้นการจัดการความรู้จึงจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยทางเทคโนโลยีในการขับเคลื่อนให้องค์การแห่งความรู้ก้าวหน้า

การสนับสนุนของผู้บริหารและวัฒนธรรมการแบ่งปันเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ความรู้ที่เป็นทางการต้องสอดคล้องกับความ

ต้องการขององค์กร ผู้บริหารองค์กรต้องสนับสนุนและพัฒนารากฐานของแนวคิด เพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

4. แนวความคิดของมาร์ควอร์ดท์ (Marquardt) มาร์ควอร์ดท์ได้นำเสนอแนวความคิดการจัดการความรู้ สรุปรายละเอียดได้ ดังนี้

4.1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์ และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้

- การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร
- การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร

4.2 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นการสร้างสรรค์ความรู้ขึ้นใหม่ (Generative) ทั้งนี้การสร้างความรู้ขึ้นใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงาน หรือคนในองค์กรเป็นผู้สร้างความรู้รูปแบบต่างๆ ดังนี้

- ความรู้ของคนหนึ่งให้ความรู้ที่ตนรู้นั้นกับผู้อื่น
- ความรู้ที่เป็นการนำองค์ความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร
- ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยที่สมาชิกขององค์กรค้นหาแนวทางได้เองโดยปริยาย ซึ่งมีกิจกรรมมากมายที่องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้

- การเรียนรู้โดยปฏิบัติ
- การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
- การทดลองโดยเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมา

4.3 การจัดเก็บและการสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) องค์กรต้องกำหนดว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้ องค์กรต้องเก็บรักษาสิ่งๆ เรียกว่าความรู้ให้ดีที่สุด การจัดเก็บในที่นี้ เกี่ยวข้องกับเทคนิค การบันทึกฐานข้อมูล ดังนั้น องค์กรต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ เหล่านี้ คือ

- โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

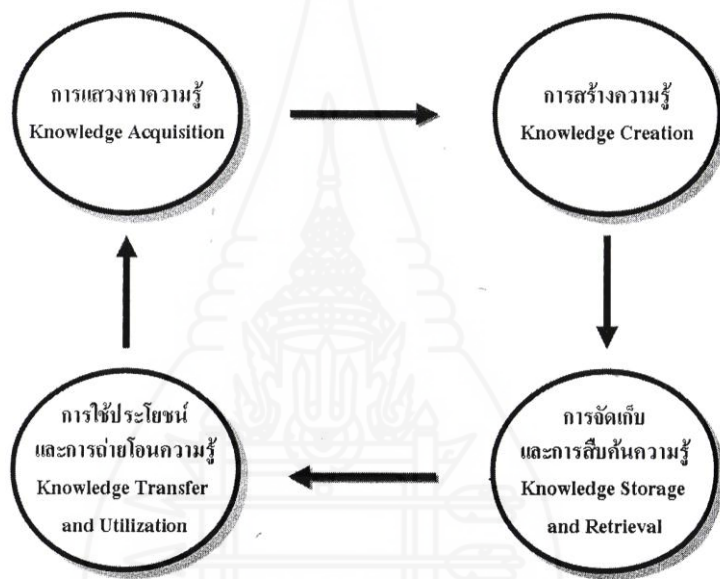
- จัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ ให้อยู่บนพื้นฐานในการเรียนรู้
- อาศัยการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจนถูกต้องทันเวลา และเหมาะสมกับความต้องการ

4.4 การใช้ประโยชน์และการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization) องค์กรที่มีความสามารถในการเรียนรู้จะต้องมีการกระจายและถ่ายโอนความรู้ไปได้

อย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์เทคโนโลยีสารสนเทศ การถ่ายทอดความรู้ แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

- การถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจ มีวิธีทางต่างๆ เช่น การสื่อสารด้วยการเขียน การฝึกอบรม การประชุม เป็นต้น

- การถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจาก ปฏิบัติหน้าที่ที่ทำทุกวัน โดยไม่ได้มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน ประสบการณ์หรือเรื่องต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา เป็นต้น



ภาพที่ 2.5 การจัดการความรู้ตามแนวคิดของ Marquardt

ที่มา : กิริติ ชัยยังยง (2549) การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา กรุงเทพมหานคร
มิสเตอร์ ก้อปปี (ประเทศไทย) จำกัด.

5. แนวความคิดของคาร์ล เอ็ม วิกก์ (Karl M. Wiig) การจัดการความรู้ของคาร์ล เอ็ม วิกก์ เป็นการจัดการความรู้แบบครอบคลุม (CKM : Comprehensive Knowledge Management) นำมาใช้เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน เพราะมีความชัดเจน เป็นระบบ และเป็นแรงขับเคลื่อนองค์กร วัฏจักรแห่งวิวัฒนาการความรู้ของสถาบันพิจารณาได้ 5 ขั้นตอน คือ

5.1 การพัฒนาความรู้ผ่านการเรียนรู้ นวัตกรรม การสร้างสรรค์ และการนำเข้ามาจากภายนอก

5.2 การครอบครองความรู้ รวบรวมและเก็บรักษาความรู้สำหรับใช้งาน

5.3 กลั่นกรองความรู้ จัดรูปแบบ ปรับรูปแบบหรือรวบรวมบทความ
ฐานความรู้ให้พร้อมใช้ประโยชน์

5.4 จัดระเบียบและกระจายความรู้ไปที่หน่วยปฏิบัติการ (PoAs : Points of Action) ผ่านการศึกษา การฝึกอบรม ระบบฐานความรู้อัตโนมัติ (Automated Knowledge-Based Systems) เครือข่ายอัจฉริยะ ปรับปรุงเทคโนโลยีและกระบวนการ

5.5 การยืมความรู้ การประยุกต์ใช้ กลายมาเป็นพื้นฐานการเรียนรู้และการ
สร้างนวัตกรรม



ภาพที่ 2.6 วัฏจักรแห่งวิวัฒนาการความรู้ของสถาบัน ตามแนวคิดของ Karl M. Wiig
ที่มา : กิริติ ชัยยิ่งยง (2549) การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา กรุงเทพมหานคร
มิสเตอร์ ก้อปปี (ประเทศไทย) จำกัด

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เสนอรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้องค์กร
สามารถสร้างและจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ โดยมีขั้นตอนหลัก 7 ขั้นตอน ดังนี้
(จิรวรรณ วุฒิกุลตระกูล, 2550 : 36-39)

1. การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการค้นหาว่าองค์กรมี
ความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่า
ขาดความรู้อะไรบ้าง หรือการทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อหาว่าความรู้ใดมี

ความสำคัญสำหรับองค์กร แล้วจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประโยชน์ของแผนที่ความรู้คือ ช่วยให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร ทำให้ทราบว่าองค์กรมีความรู้อะไร และจะหาความรู้ที่ตนเองต้องการได้ที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในการต่อยอดขยายความรู้ในเรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบ

2. การสร้างความรู้และแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นการพัฒนาขีดความสามารถในการเสาะหาความรู้ที่กระจายหรือแฝงอยู่ตามที่ต่างๆ มาใช้ประโยชน์ ความรู้จากแหล่งต่างๆ สามารถนำมารวมกันเพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ก็ได้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็วและการเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกก็ทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

2.1 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

เป็นการสร้างสรรค์ความรู้ขึ้นใหม่ (Generative) โดยเกี่ยวข้องกับแรงผลักดันในการหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่าทุกๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้

รูปแบบต่างๆ ในการสร้างความรู้มีดังนี้ (พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 45 อ้างโดย จีรวรรณ วุฒิกุลตระกูล, 2550 : 36-37)

- 1) บุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น เช่น ถ่ายทอดความรู้จากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด (Tacit to Tacit)
- 2) การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่มาผนวกเข้ากับความรู้เดิมของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร (Tacit to Explicit)
- 3) ความรู้ที่ได้จากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ เข้าด้วยกัน รูปแบบนี้อาจโดนจำกัดให้อยู่ที่ความรู้เดิมที่มีอยู่แล้ว (Explicit to Explicit)
- 4) ความรู้ที่เกิดขึ้นภายใน โดยสมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เอง หรือการที่องค์กรสามารถใช้กิจกรรมมากมาย เพื่อดำเนินการให้เกิดการสร้างความรู้ (Explicit to Tacit)

- 5) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)
- 6) การแก้ปัญหาย่อยอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem)
- 7) การทดลอง (Experimentation) เป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้
- 8) การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต (Learning form Past Experience)

2.2 การแสวงหาความรู้

องค์กรสามารถแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

1) การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) โดยการใช้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน ระบบพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และการลงมือปฏิบัติ รวมทั้งการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ เป็นต้น

2) การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (External Collection of Knowledge) เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (benchmarking) กับองค์กรอื่น การจ้างที่ปรึกษา การเปิดรับข่าวสารจากสื่อ เช่น สื่อหนังสือพิมพ์ e-mail บทความ โทรทัศน์ วิทยุทัศน์ และภาพยนตร์ เป็นต้น การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี รวมทั้งการร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่อสร้างพันธมิตรการร่วมลงทุน นอกจากนี้องค์กรอาจจะต้องพิจารณาการจัดความรู้ที่ไม่จำเป็นหรือล้าสมัยทิ้งไป เพื่อประหยัดทรัพยากรในการจัดเก็บความรู้เหล่านั้นไว้ หัวใจสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการ และการดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้ ปัจจัยสำคัญที่จะประสบความสำเร็จคือ บรรยากาศ และวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และทำให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการจัดเก็บความรู้ที่สร้างใหม่หรือที่มีอยู่เดิมให้เป็นหมวดหมู่และเก็บลงในฐานข้อมูล เมื่อมีเนื้อหาความรู้ตามที่องค์กรต้องการ องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบเพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) นอกจากการทำสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบแล้ว องค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่าย ซึ่งอาจทำหลายลักษณะ คือ

4.1 การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ช่วยให้สะดวกต่อการนำข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ มาจัดเก็บ รวมทั้งช่วยให้การค้นหาและการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น

4.2 ป้อนข้อมูลการจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว

4.3 การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยจัดทำคำอธิบายศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน มีการปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหา และเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

4.4 การเรียบเรียง จัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่างๆ เช่น ครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัยสอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) องค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ประเภท Explicit และ Tacit เพื่อนำความรู้ที่ได้มาใช้ประโยชน์ได้ โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ

5.1 “Push” (การป้อนความรู้) คือการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียน แจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ข่าวสารต่างๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร

5.2 “Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือการที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป

องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ความรู้

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะแต่ละคนมีมุมมองต่อความรู้ไม่เหมือนกันต้องนำมาแลกเปลี่ยนกัน มิฉะนั้นจะเก็บอยู่ภายในตัวไม่มีการยกระดับความรู้ การนำความรู้มาขยายผลใช้ประโยชน์จะช่วยสร้างมูลค่า องค์กรควรจัดทำเอกสารเพื่อให้เป็นฐานความรู้ขององค์กร เช่น การแบ่งปันความรู้ประเภท Explicit วิธีที่นิยม เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือการจัดทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย และรวดเร็วยิ่งขึ้น

การแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit สามารถทำได้หลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสาน เพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเรียกใช้ตามความสะดวก วิธีการหลักๆ มีดังนี้

6.1) ทีมข้ามสายงาน

6.2) Innovation & Quality Circles (IQCs)

6.3) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ Community of Practice หรือ CoP

6.4) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

6.5) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)

7. การเรียนรู้ (Learning) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากร และนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และปรับปรุงองค์กร กล่าวคือ หากองค์กรใดก็ตามถึงแม้จะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังความกล่าวของ Peter Senge (อ้างโดย จิรวรรณ วุฒิกุลตระกูล, 2550 : 36-39) ที่ว่า “ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรก็ตามอย่างมีประสิทธิภาพ” การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้น ซึ่งจะไปเพิ่มพูนความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อยๆ ความรู้นี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุดที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”

1.7 ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้

สร้อยสน สุจริต (2549 : 23-26) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์

การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จอย่างดียิ่งนั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อจะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร นอกเหนือจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว อีกปัจจัยหลักที่ช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือทิศทาง และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้มากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

2. วัฒนธรรมองค์กร

สิ่งที่ช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร บางองค์กรพบว่าบุคลากรภายในไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เนื่องจากเกรงว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้จะเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน ดังนั้นองค์กรจะต้องทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่างๆ พยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านี้ออกไป โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้นักบุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3. เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต ช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น รวมทั้งระบบฐานข้อมูล และ Knowledge Portal ที่ทันสมัย ก็จะมีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ การวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดเก็บเป็นระเบียบ แต่อย่างไรก็ตามการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรจะต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้นสามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่มีอยู่และใช้ได้ง่าย ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้อย่างรวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น

4. การวัดผล

การวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะปัจจุบัน การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใด และได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร ทำให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ สำหรับตัวอย่างของการวัดผลจากการจัดการความรู้ เช่น การวัดและประเมินทรัพย์สินทางปัญญา การหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนการลงทุนกับความรู้ขององค์กร และความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถในตัวบุคคลกับผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

5. โครงสร้างพื้นฐาน

ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่และพนักงานทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจดำเนินไปอย่างไร้ราบรื่นถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันได้สะดวก โครงสร้างพื้นฐานนี้หมายถึงทั้งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือ

ระบบงานที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากนี้แล้วควรพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายสามารถเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ ประการสุดท้ายคือ ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัล ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

ดาเวนพอร์ต และพรุแซค (Davenport and Prusak อ้างใน จิรวรรณ วุฒิกุลตระกูล, 2550 : 54) กล่าวว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้มี 9 ประการ คือ

1. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ (A knowledge-Oriented Culture) การมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้นั้นเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ขององค์กร วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

- เป็นวัฒนธรรมที่มีการปรับตัวไปในทิศทางที่พึงประสงค์ต่อการจัดการความรู้ กล่าวคือ เป็นวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้พนักงานมีความริเริ่มในการแสวงหาความรู้ เกิดความภาคภูมิใจในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้านการจัดการความรู้

- เป็นวัฒนธรรมที่ไม่ก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางความรู้ เช่น ความรู้สึกหวงแหนความรู้ ความกลัวว่าการแบ่งปันความรู้จะส่งผลกระทบต่อหน้าที่การงานของตน เป็นต้น

- เป็นวัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องเหมาะสมกับโครงสร้างขององค์กร

2. โครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Technical and Organizational Infrastructure) การดำเนินการด้านโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ทั้งในด้านโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างทางเทคนิคเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ในองค์กร เนื่องจากเป็นสิ่งที่จะอำนวยความสะดวกทางด้านพื้นฐานต่างๆ ต่อการจัดการความรู้ในองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะเทคโนโลยีต่างๆ ด้านระบบสารสนเทศและการจัดการความรู้ก้าวหน้าไปมาก และมีระบบต่างๆ ให้เลือกใช้ได้อย่างหลากหลาย ความสำคัญจึงอยู่ที่การจัดการด้านโครงสร้างขององค์กรอย่างเหมาะสม เพื่อเตรียมความพร้อมทั้งในด้านองค์กรและพนักงานให้สามารถรองรับต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นเมื่อมีการนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร

3. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (Senior Management Support) การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญที่ต้องมีการดำเนินการวางแผน และเตรียมความพร้อมทั้งในด้านองค์กรและพนักงานอย่างเหมาะสม การดำเนินการหลายๆ ส่วน ทั้งในด้านโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างทางด้านเทคนิค ด้าน

งบประมาณ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดภารกิจและกลยุทธ์ ฯลฯ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจึงจะสำเร็จลงได้

4. ความสัมพันธ์ทางคุณค่าของเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม (A Link to Economics and Industry Value) การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญ ที่ต้องมีการดำเนินการด้านการลงทุนค่อนข้างสูง วัตถุประสงค์สำคัญของการจัดการความรู้ขององค์กร คือ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้นและช่วยให้การปฏิบัติงานต่างๆ บรรลุวัตถุประสงค์ทางด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมขององค์กรที่วางไว้ ซึ่งจะสะท้อนออกมาลักษณะต่างๆ อาทิ ค่าใช้จ่ายที่ลดลงของกระบวนการ การเพิ่มประสิทธิภาพ การลดลงของข้อผิดพลาด การลดลงของระยะเวลาการทำงาน การเพิ่มคุณภาพการส่งมอบสินค้าและบริการ สินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เพิ่มขึ้น ฯลฯ

5. การมุ่งเน้นที่กระบวนการ (A Modicum of Process Orientation) วัตถุประสงค์สำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กร คือ การประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น และช่วยให้การปฏิบัติงานต่างๆ บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้นั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการต่างๆ ทั้งในด้านการกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ และกระบวนการทำงานที่เป็นระบบสนับสนุนต่างๆ อันเป็นรากฐานที่แท้จริงของผลลัพธ์สุดท้ายที่จะเกิดขึ้นทั้งหมด

6. ความชัดเจนของวิสัยทัศน์และภาษา (Clarity of Vision and Language) การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สำคัญ ที่ต้องมีการดำเนินการวางแผนและเตรียมความพร้อมทั้งในด้านองค์กรและพนักงานอย่างเหมาะสม ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์และภาษา ตั้งแต่จุดเริ่มต้นของโครงการ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จ ที่เกิดขึ้น เนื่องจากเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินการไป และเป็นสิ่งที่กำหนดความรู้ความเข้าใจ รวมถึงการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด

7. การสร้างแรงจูงใจถาวร (Nontrivial Motivation Aids) การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เปรียบเสมือนแรงผลัก (Push System) ขององค์กรที่ต้องมีการดำเนินการอย่างเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร (Pull People) ภายในองค์กรด้วย เนื่องจากหัวใจของกระบวนการจัดการความรู้ อันได้แก่ การริเริ่ม การสร้าง การใช้และการแบ่งปันความรู้ เป็นสิ่งที่ต้องการความร่วมมือจากพนักงานผู้มีส่วนร่วม จึงจะประสบความสำเร็จ ดังนั้น องค์กรจึงควรมีระบบการสร้างแรงจูงใจทั้งในสิ่งที่เป็นการและไม่

เป็นทางการอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ระบบการสร้างแรงจูงใจดังกล่าว ต้องเป็นสิ่งที่มีความน่าสนใจก่อนข้าง สม่าเสมอและมีคุณค่าในตัวอย่างชัดเจน

8. โครงสร้างความรู้พื้นฐาน (Some Level of Knowledge Structure) ในการจัดการความรู้ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ และได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ องค์กรควรมีโครงสร้างพื้นฐาน ความรู้ย่อยบ้าง เพื่อใช้เป็นฐานในการต่อยอดความรู้ เนื่องจากโดยธรรมชาติแล้วความรู้เป็นสิ่งที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และค่อนข้างเป็นอย่างรวดเร็ว ระบบโครงสร้างความรู้ขององค์กร จึงควรเป็นระบบที่ค่อนข้างยืดหยุ่น สะดวกต่อการใช้งาน มีดัชนีในการสืบค้นที่สามารถเข้าถึง องค์ความรู้ ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว และมีการปรับปรุงฐานข้อมูลความรู้อย่างสม่ำเสมอ

9. ช่องทางสำหรับถ่ายโอนความรู้ (Multiple Channels for Knowledge Transfer) ช่องทางในการถ่ายโอนแบ่งปันความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากองค์กรจะสามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ได้มากขึ้น เมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและทั่วถึงทั้งองค์กร องค์กรควรจัดให้มีช่องทางการสื่อสารต่างๆ ที่ทำให้เกิดการติดต่อทางกายภาพ หรือทำให้การสื่อสารระหว่างเครือข่ายสมาชิกเกิดขึ้นได้ เป็นระบบที่เชื่อมโยงฐานความรู้ที่ใช้เป็นแหล่งความรู้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นเครือข่ายที่มีการแบ่งปันความรู้ และส่งผ่านความรู้นั้นๆ ไปยังสมาชิกทั้งหมด ไม่ว่าสมาชิกจะอยู่ ณ จุดไหนๆ ขององค์กร

อัญญาณี คล้ายสุบรรณ์ (2550 : 118) กล่าวว่า คนและวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญมากในการถ่ายโอนความรู้ เหตุผลก็คือ

1. การเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้เป็นกิจกรรมทางสังคม ซึ่งเกิดขึ้นท่ามกลางผู้คน
2. การประพฤติปฏิบัติที่ฝังอยู่ในตัวคน วัฒนธรรม และบริบทเป็นสิ่งที่ซับซ้อน และมีอยู่มากมายมหาศาล การสนทนา การเสวนา และการสาธิต ล้วนช่วยเพิ่มพูนการเรียนรู้
3. การที่จะถ่ายเท ถ่ายโอนความรู้ประเภท Tacit Knowledge ออกมา ผู้คนต้องเชื่อมโยงสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างดี จึงจะสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เจษฎา นกน้อย (2552 : 52-61) กล่าวถึงปัจจัยหลักที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) องค์กรที่มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและเหมาะสมกับการแลกเปลี่ยนความรู้จะทำให้พนักงานในองค์กรรู้สึกอยากที่จะหาความรู้ใหม่ๆ จัดเก็บความรู้และเผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่ให้แก่พนักงานคนอื่นในองค์กร

2. โครงสร้างองค์การ (Structure) โครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่น (flexible) แบนราบ (flattening) กระจายอำนาจ (decentralize) มีลักษณะพัฒนาความรู้ในองค์การ มีการเข้าถึงความรู้ ได้ง่าย และมีการกำหนดบทบาทของคนและกลุ่มคนให้ชัดเจนในกระบวนการจัดการความรู้ จะเอื้อต่อการมีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนและร่วมมือกันในการจัดการความรู้ ระบบการหมุนเวียนคนทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น นอกจากนี้ โครงสร้างที่ยืดหยุ่นยังเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารกว้างมากขึ้น และมีการขจัดสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตาม การที่โครงสร้างมีความยืดหยุ่นจะช่วยสนับสนุนการจัดการความรู้ได้ ที่สำคัญองค์การจะต้องมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนด้วย

3. มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน (Share Vision and Mission) ในการเริ่มต้นการจัดการความรู้ องค์การจะต้องมีจุดประสงค์และประโยชน์ต่อองค์การที่ชัดเจน เช่น ช่วยประหยัดงบประมาณ หรือช่วยทำให้เกิดรายได้แก่บริษัท เพื่อให้พนักงานทราบและเป้าหมายเดียวกันกับองค์การ เช่น โครงการจัดการความรู้ของบริษัทดาวเคมีคอล (Dow Chemical) สามารถช่วยบริษัทประหยัดค่าใช้จ่ายมากกว่า 4 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ โดยการจัดการเรื่องสิทธิบัตรที่บริษัทมีอยู่ให้เป็นระบบมากขึ้นจากประโยชน์ดังกล่าวจะทำให้้องค์การและพนักงานเห็นคุณค่าและความสำคัญของความรู้และให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้มากขึ้น

4. ผู้นำความรู้ (Work KM) Champion/Facilitator) องค์การต้องมีผู้นำความรู้ หรือผู้อำนวยความสะดวก ซึ่งจะเป็นคนหลักดันโครงการจัดการความรู้ให้เป็นจริง โดยการสร้างระบบความผูกพันและความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนในองค์การ

5. มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ (systematic Process) องค์การต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ โดยให้ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้ใช้และผู้จัดหาสารสนเทศ โดยจะต้องสร้างกระบวนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนตั้งแต่กระบวนการแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ การถ่ายทอดความรู้ และการใช้ประโยชน์

6. ระบบการบริหารและให้รางวัล (Human Resource and Reward System) ระบบการบริหาร ได้แก่ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระบบติดตามและประเมินผล การคัดเลือกคนเข้าทำงาน หรือการให้ผลตอบแทนที่จูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอจะมีผลต่อการจัดการความรู้ ระบบการให้รางวัลมีผลต่อการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน องค์การที่นำการจัดการความรู้มาใช้ต้องพิจารณาลักษณะขององค์การและงานที่ทำประกอบกัน ซึ่งแนวทางที่มีผลเชิงบวกมากที่สุด การจ่ายตามตัวบุคคล (Person-Based Pay) เพราะเป็นวิธีการที่ช่วยกระตุ้นให้บุคคลได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะรวมทั้งสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาความรู้และทักษะ อย่างไรก็ตาม

ระบบการจ่ายตามตัวบุคคลจะไม่เกิดผลถ้าไม่พิจารณาการจ่ายตามผลงาน (Performance- Based Pay) โดยบุคคลภายในองค์กรที่มีทัศนคติเชิงบวกกับการสร้าง การใช้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ ควรจะได้อะไรบ้าง เช่น การให้รางวัลแก่ผู้ที่แบ่งปันความรู้มากที่สุด เป็นต้น

7. เทคโนโลยี (Technology) แม้ว่าจะมีผู้กล่าวว่าเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ใช่การจัดการความรู้ แต่สิ่งหนึ่งที่ปฏิเสธไม่ได้คือ เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การจัดการความรู้แพร่หลายและมีความเป็นไปได้มากขึ้น ปัจจุบันการจัดการความรู้สมัยใหม่แยกไม่ได้จากเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยอำนวยความสะดวกในการเผยแพร่ความรู้ ช่วยในการวัด ควคุม ประสานความรู้ และเป็นหลักประกันว่าความรู้ที่ได้ถูกต้อง โดยใช้วิธีการที่ถูกต้อง มีรูปแบบที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม และมีต้นทุนที่เหมาะสม แม้ว่าเทคโนโลยีจะไม่ใช่อุปกรณ์เดียวที่มีผลต่อการจัดการความรู้ แต่อิทธิพลของเทคโนโลยีมีทั้งทางตรงและทางอ้อม การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กรช่วยให้การเผยแพร่ความรู้ไปสู่สมาชิกในองค์กรสามารถทำได้ง่ายขึ้น โดยใช้การอบรมหรือการเรียนรู้ผ่านเว็บ (Web-Based Application) อินเทอร์เน็ต (Internet) อินทราเน็ต (Intranet) เทอร์โบโน้ต (Turbo Note) เว็บบอร์ด (Web board) และกรุปแวร์ (Groupware)

8. ผู้นำ (Leader) การจัดการความรู้ต้องการคำมั่นสัญญาและทิศทางที่ชัดเจนจากผู้นำในการสนับสนุนทั้งด้านนโยบาย การใช้ทรัพยากร การสร้างแรงจูงใจ และการให้รางวัลแก่พนักงานที่สร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่องค์กร นอกจากนี้ ผู้นำอาจมีบทบาทในการช่วยพิจารณาว่าการจัดการความรู้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ รวมทั้งมีบทบาทในการสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร การสร้างระบบรองรับการจัดการความรู้ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรด้วย สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการเริ่มต้นและสนับสนุนจากผู้นำ

9. การสร้างชุมชนปฏิบัติ (Community of Practice) ในปี ค.ศ.2000 ศูนย์การผลิตและควบคุมคุณภาพของสหรัฐอเมริกาได้นำเสนอแนวคิดเรื่องชุมชนปฏิบัติ ซึ่งเน้นการจัดการความรู้ในชุมชน ชุมชนในที่นี้หมายถึงทุกๆ คนที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมหนึ่งด้วยกัน ซึ่งถ้าพิจารณาจากพัฒนาการของการจัดการความรู้ ชุมชนปฏิบัติก็คือ ชุมชนนักปฏิบัติที่ดีที่สุด (Community of best practices)

10. วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) วัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานสำคัญของการจัดการความรู้ร่วมกัน โดยวัฒนธรรมที่เหมาะสมจะเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ไว้วางใจกัน และการทำงานร่วมกัน โดยการจัดการความรู้เป็นเสมือนสิ่งที่เป็นอุดมคติและยากต่อการนำไปปฏิบัติ โดยเฉพาะในองค์กรที่มีการแข่งขันภายในสูง มีการชิงดีชิงเด่น ขาดความ

ไว้นื้อเชื่อใจกัน มีการหวงความรู้ หวงข้อมูล ชอบทำงานคนเดียว ไม่แลกเปลี่ยนความรู้กัน ซึ่งวัฒนธรรมดังกล่าวเป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ หากองค์กรต้องการอยู่รอดในสถานการณ์ปัจจุบัน การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นและต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ด้วย

อัญญาณี คล้ายสุบรรณ (2550 : 100-102) สรุปหลักการและปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ไว้ 20 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ก่อกำเนิดและอยู่ในจิตใจของคน การแลกเปลี่ยนแปลงแบ่งปันความรู้จึงต้องอาศัยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
 2. ก่อนจะทำโครงการจัดการความรู้ในองค์กร ลองตอบคำถามสำคัญ 2 ข้อเสียก่อนคือ ผลประโยชน์ที่ได้จากการจัดการความรู้ที่องค์กรคาดหวังคืออะไร และผลประโยชน์ที่ได้ดังกล่าวจะมีผลต่อการทำงานของบุคลากรอย่างไรบ้าง
 3. การจัดการความรู้ จะประสบผลสำเร็จเมื่อบุคคลปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบของตนได้ดีขึ้นและรวดเร็วกว่าเดิม บุคคลยอมรับและเต็มใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้
 4. สมาชิกขององค์กรรับรู้ เข้าใจและยอมรับนิยามของการจัดการความรู้ขององค์กรที่ตรงกัน จะได้มุ่งหน้าไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม
 5. การจัดการความรู้ต้องได้รับการผสมผสานไว้ในโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร
 6. การจัดการความรู้ต้องรวม Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge ไว้ด้วยกัน
- จึงจะสมบูรณ์
7. การชี้ให้เห็นคุณค่าของการจัดการความรู้ เป็นแรงจูงใจภายในที่จำเป็น
 8. วัฒนธรรมและคนเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการความรู้ในองค์กร
 9. เทคโนโลยีเป็นเพียงตัวเร่ง มิใช่คำตอบ หรือสิ่งที่จะแก้ไขปัญหาคิดทุกด้านในการจัดการความรู้
 10. ความรู้เป็นสิ่งสร้างสรรค์ และควรได้รับการสนับสนุน กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในหลายๆ แนวทางที่ไม่จำเป็นต้องเป็นแนวทางปกติที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเท่านั้น
 11. การริเริ่ม หรือสร้างความรู้ใหม่ๆ ควรเริ่มต้นด้วยโครงการนำร่องเพียง 1 โครงการก่อน แล้วค่อยๆ ก้าวต่อหรือขยายผล

12. การสนับสนุนด้านทรัพยากร การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล เป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้

13. การได้รับการสนับสนุนจากระบบบริหาร ผู้บริหารระดับสูงสุด และผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมี (Is's a must.) การจัดการความรู้ในองค์กรจึงจะประสบความสำเร็จ

14. การทำงานการจัดการความรู้ควรมุ่งหน้ามองไปในอนาคต มิใช่มัวแต่มองย้อนอดีต

15. มูลค่าทางธุรกิจเป็นแรงขับเคลื่อนที่เป็นประโยชน์ของการจัดการความรู้

16. ระบบการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพต้องใส่ใจในความมั่นใจและความไว้วางใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ

17. แนวทางหนึ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้ คือการใช้วิธีการที่เรียกว่า “push/me/pull/you” เป็นการดึงจับและผลักดันความรู้จากแหล่งต่างๆ เข้ามารวมไว้ในแหล่งรวมความรู้ขององค์กร แล้วดึงออกไปให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการที่มีความต้องการความรู้นั้น วิธีการทั้ง 2 แบบนี้ต้องทำควบคู่ไปด้วยกันจึงจะเกิดประโยชน์ได้จริง โดยจะทำให้ลักษณะของการกระจายหรือเผยแพร่ความรู้แบบป้อนความรู้ให้ผู้รับ โดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการ (supply-based knowledge dissemination) แบบเดิมๆ หดไป แต่จะเป็นลักษณะการกระจายหรือเผยแพร่ความรู้ที่ตรงกับความต้องการของผู้รับ (demand-based knowledge dissemination) ซึ่งจะเกิดประโยชน์คุ้มค่าทั้งผู้รับและผู้ให้

18. การถ่ายโอนแบบปฏิบัติที่ดีที่สุด (based practices) เป็นกลยุทธ์การจัดการความรู้ขั้นพื้นฐานที่สุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

19. การวัดผลและการประเมินผลทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็นในการจัดการความรู้

20. ไม่มีกระสุนวิเศษเพียงชนิดเดียวสำหรับการจัดการความรู้ นั่นคือสิ่งที่ต้องการตระหนักไว้เสมอว่า ไม่มีวิธีการใดวิธีการหนึ่งที่เหมาะสมกับการจัดการความรู้ของทุกองค์กร เพราะแต่ละองค์กรก็มีโครงสร้าง องค์กรประกอบ ลักษณะ และบริบทแตกต่างกัน

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548 : 31-32 (อ้างใน ชวนพิศ ปลุกสร้าง , 2550 : 22-23) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องสร้างปัจจัยหลักที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น 4 ด้าน ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ในการเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรกล้าคิด กล้าเปิดเผยต่อกัน มีการทำงานเป็นทีม และทำให้

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร เป็นส่วนหนึ่งของระบบการประเมินผลและพัฒนาบุคลากร

2. เทคโนโลยีที่ช่วยทำให้การจัดการความรู้ทำได้รวดเร็วขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต และ อินทราเน็ต เป็นต้น

3. โครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น การกำหนดบุคคลหรือทีมรับผิดชอบในการจัดการความรู้ในองค์กร และการกำหนดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจน

4. การวัดผลการจัดการความรู้ ถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะจะเป็นหลักฐานที่บอกระดับประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในองค์กร

เจษฎา นกน้อย (2552 : 61-63) กล่าวว่า การจัดการความรู้ในประเทศไทยก็เหมือนการจัดการความรู้ในประเทศอื่นๆ ที่ส่วนหนึ่งดำเนินการตามแฟชั่น ไม่ใช่การจัดการความรู้ในรูปแบบที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่เกิดพลังเสริมแรง (Synergy) ในการทำงานในลักษณะของการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการศึกษา ทั้งนี้ เนื่องจากการส่งเสริมการจัดการความรู้ในประเทศไทย มีทั้งการสร้างเงื่อนไขที่ถูกต้อง และการสร้างเงื่อนไขที่ผิดๆ ที่นำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้แบบหลอกๆ ไม่จริงจัง หรือทำจริงจังแต่หลงทาง โดยวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ แต่มีอุปสรรคทางวัฒนธรรมที่มักเกิดขึ้นในองค์กรต่างๆ และแนวทางปรับปรุงแก้ไข ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 อุปสรรคทางวัฒนธรรมในการจัดการความรู้และแนวทางแก้ไข

วัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้	แนวทางแก้ไข
ขาดความไว้วางใจ	สร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจด้วยการจัดประชุมแบบพบหน้ากันแบบไม่เป็นทางการ
พนักงานไม่เห็นคุณค่า	เล่าเรื่องที่ประสบความสำเร็จขององค์กร
ชอบทำงานคนเดียว	สร้างให้พนักงานเกิดความร่วมมือโดยสร้างทีมและให้รางวัลสำหรับผลการทำงานโดยรวม
ให้ความสำคัญเฉพาะภายในทีมงาน	สร้างให้เกิดโครงสร้างการทำงานข้ามหน่วยงานและสร้างชุมชนปฏิบัติเพื่อสร้างเครือข่ายมากขึ้น
วัฒนธรรมแตกต่างกัน	สร้างพื้นฐานร่วมกันด้วยการให้การศึกษา หรือทำงานเป็นทีม และการหมุนสลับเปลี่ยนงาน

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

วัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรค ในการจัดการความรู้	แนวทางแก้ไข
หวงความรู้ เกรงว่าหากถ่ายทอดความรู้ แล้วตนจะหมดความสำคัญ	ประเมินผลงานและมอบรางวัลแก่คนที่แลกเปลี่ยน ความรู้เป็นหลัก
ไม่มีเวลาในการแลกเปลี่ยนความรู้	สร้างเทคโนโลยีที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ ให้ใช้เวลาน้อยที่สุด
ไม่มีความตั้งใจในการแลกเปลี่ยนความรู้	สร้างให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน และเกิดการจัดการความรู้โดยอัตโนมัติ
ความสามารถมีจำกัดในการรับความรู้	พัฒนาให้พนักงานมีความยืดหยุ่น ให้เวลาในการ เรียนรู้ จ้างคนที่เปิดรับความคิดใหม่
ความเชื่อว่าความรู้เป็นอภิสิทธิ์ของคน บางกลุ่ม	สร้างความเชื่อใหม่ว่าคุณค่าของความรู้สำคัญกว่า สถานะของบุคคล
ไม่ยอมรับความรู้ของคนอื่น	สร้างให้เกิดความเชื่อใจและไว้วางใจในสิ่งที่ทุกคน สร้างขึ้น
ตำหนิผู้ทำผิด (Blame Culture)	ไม่ลงโทษหรือตำหนิผู้เสนอความคิดที่ไม่ถูกต้อง และสร้างความรู้จากสิ่งที่ผิดพลาด
ไม่อดทนต่อความผิดพลาด หรือไม่ขอ ความช่วยเหลือ	ยอมรับและให้รางวัลแก่ความผิดพลาดที่สร้างสรรค์ และการทำงานร่วมกัน

ที่มา : เจษฎา นกน้อย (2552) นานาพรรณสะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
กรุงเทพมหานคร ส.เอเชียเพลส

1.8 กลยุทธ์ในการจัดการความรู้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ (2548 : 111-113) ได้กล่าวถึงการศึกษากลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์การ 3 ประเภท คือบริษัทที่ปรึกษา หน่วยงานบริการด้านสาธารณสุข และโรงงานผลิตรถยนต์ พบว่ามีกลยุทธ์ 2 ประเภทในการจัดการความรู้ขององค์การเหล่านี้ คือ

1. กลยุทธ์สร้างระบบมาตรฐาน (Codification Strategy)

บริษัทที่มีสินค้าที่ค่อนข้างเป็นมาตรฐาน โดยลูกค้ามีความต้องการพื้นฐานทั่วไป ความรู้ขององค์กรจะได้รับการกำหนดรหัสและเก็บไว้ในฐานข้อมูล ซึ่งบุคลากรของบริษัทสามารถเข้าถึงและใช้ได้อย่างง่ายดาย บริษัทแอนเดอร์สัน (Anderson) และเอิร์นแอนด์ยังก์ (Ernst & Young) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษา เลือกกลยุทธ์นี้โดยการนำความรู้จากบุคคลถ่ายทอดออกมาเป็นเอกสาร เพื่อให้บุคคลอื่นสามารถค้นหาและนำมาใช้ได้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวช่วย กลยุทธ์นี้สามารถทำให้บริษัทเอิร์นแอนด์ยังก์สามารถเตรียมเอกสารในการประมูลโครงการได้ในเวลาที่รวดเร็ว และชนะการประมูลตลอดจนปิดการขายได้ในเวลาสองเดือน แทนที่จะเป็น 4-6 เดือน เหมือนกับบริษัทอื่น กลยุทธ์นี้ทำให้พนักงานไม่ต้องเสียเวลาในการหาข้อมูล หรือพูดคุยกับบุคคลต่างๆ ในการเตรียมเอกสาร พนักงานสามารถประหยัดเวลาได้เป็นปี อย่างไรก็ตามกลยุทธ์นี้จำเป็นต้องลงทุนสร้างระบบสารสนเทศจำนวนมาก เพื่อเป็นหลักประกันว่าสามารถนำมาใช้งานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

2. กลยุทธ์เน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Personalization Strategy)

บริษัทที่มีการบริการตามความต้องการเฉพาะของลูกค้าจะมีความรู้ที่แบ่งปันได้ โดยการติดต่อสัมพันธ์กันในระดับบุคคล การนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อเหตุผล ในการติดต่อสื่อสารเป็นสำคัญ ไม่ได้ใช้เพื่อเก็บความรู้ บริษัทที่ปรึกษาอย่างเช่น เบน (Bain) บอสตัน-คอนซัลติ้ง กรุ๊ป (Boston Consulting Group) และแมคคินซี (McKinsey) ใช้กลยุทธ์นี้ บริษัทเหล่านี้จึงมีการให้ความสำคัญกับการประชุม การพูดคุยระหว่างบุคคล และจะไม่นำความรู้ไปเก็บในฐานความรู้ ดังนั้นพนักงานจะต้องหาวิธีในการนำข้อมูลหรือความรู้จากบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อจะประมวลและนำเสนอผลงานที่สนองความต้องการเฉพาะของลูกค้าได้ วิธีการต่างๆ ในการได้ข้อมูลหรือความรู้ ได้แก่ การใช้โทรศัพท์ อีเมล ประชุม ประชุมทางไกล บริษัทเบนจึงต้องลงทุนในการสร้างเครือข่ายของผู้คนขึ้น ในขณะที่แมคคินซีพยายามสร้างเครือข่ายโดยการหมุนย้ายคนระหว่างหน่วยงานต่างๆ และสนับสนุนให้พนักงานโทรกลับทันทีที่ได้รับโทรศัพท์จากเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนทั้งการสร้างไคลเอนต์ของผู้เชี่ยวชาญ และการแต่งตั้งผู้อำนวยการที่ปรึกษา (consulting directors) ในองค์กรเพื่อช่วยทีมโครงการต่างๆ

อัญญาณี คล้ายสุบรรณ์ (2550 : 104-106) กล่าวว่ากลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ที่สามารถศึกษาแล้วนำไปใช้ในกิจกรรมการจัดการความรู้โดยทั่วไปมี 10 กลยุทธ์ ดังนี้

1. ชุมชนแห่งการปฏิบัติ หรือชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice-CoP) เป็นกลยุทธ์ที่สามารถทำได้ในกลุ่มคนทุกสาขาวิชาที่ต้องการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้กัน เป็นกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์ความรู้ที่ยั่งยืน
2. การสนทนา หรือสุนทรียสนทนา หรือสานเสวนา (Dialog/Dialogue) เป็นการสนทนาซึ่งผู้ร่วมสนทนาสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองในหัวข้อที่นำมาร่วมสนทนากัน โดยมีการดำเนินการคนหนึ่งทีละคน ประสาน จัดลำดับ อำนวยความสะดวกในการสนทนา โดยมีหลักประกันว่า ไม่มีความคิดเห็นของใครคนใดผิด
3. การเล่าเรื่อง (Story Telling) สมาชิกที่เป็นผู้เล่าเรื่องจะเล่าประสบการณ์ของตนให้คนอื่นฟัง ประสบการณ์เช่นว่านั้น อาจเป็นได้ทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวของผู้เล่า เรื่องใดที่เป็นความสำเร็จก็อาจถือเป็นแบบปฏิบัติที่ดีหรือแบบปฏิบัติที่ดีที่สุด เรื่องใดที่เป็นความผิดพลาดล้มเหลวก็เป็นบทเรียนที่เรียนรู้ให้แก่คนอื่น ๆ
4. แหล่งผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญในองค์กร (Center of Excellents-CoE) องค์กรแต่ละองค์กรมีผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญอยู่ทุกๆ ฝ่ายงาน ความคิด ทักษะ ประสบการณ์ที่ผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้มีอยู่ในตัว ถือเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่ามหาศาลขององค์กร จึงควรได้มีการถ่ายโอนไว้ในองค์กรเพื่อการใช้ประโยชน์ต่อไป
5. ฐานความรู้ บทเรียนที่เรียนรู้ และแบบปฏิบัติที่ดีที่สุด (Lessons Learned & Best Practices Databases) เป็นกลยุทธ์ที่ทำได้ต่อเนื่องจากกลยุทธ์ที่ 3 และกลยุทธ์ที่ 4 เพื่อให้การใช้ประโยชน์ขององค์กรเป็นไปอย่างมั่นคงและยั่งยืน กล่าวคือ ทั้งบทเรียนที่เรียนรู้ แบบปฏิบัติที่ดี และที่ดีที่สุด ทั้งความรู้ ความคิด ทักษะ และประสบการณ์ของผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญในองค์กร ล้วนเป็นสิ่งที่ติดตัวบุคคลอยู่ เมื่อมีการถ่ายทอดออกมาแล้ว ทำอย่างไรจึงจะให้สมาชิกคนอื่น ๆ เข้าถึง และนำมาใช้ประโยชน์ได้ การจัดทำฐานความรู้ดังกล่าวไว้ในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่มารองรับตรงนี้ได้เหมาะสมเจาะ
6. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) เป็นการเอื้อเพื่อ แลกเปลี่ยนความรู้ ความสามารถที่สมาชิกขององค์กรแต่ละคนมีอยู่ ให้เกิดประโยชน์ซึ่งกันและกัน ถ้าทำได้ จะช่วยประหยัดเวลาการเรียนรู้งานใหม่ๆ และก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันของมวลสมาชิกขององค์กร
7. การมีที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (Mentoring Programs) กลยุทธ์นี้มักใช้ในโอกาสที่มีบุคลากรหรือสมาชิกใหม่เข้ามาทำงาน การมีที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง จะทำให้ผู้มาใหม่รู้สึกอบอุ่น ประทับใจ มีกำลังใจที่จะปฏิบัติงาน และไม่ต้องเสียเวลาในการลองผิดลองถูกในการทำงานในหน้าที่

8. การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่ (Job Rotation) หน่วยงานบางแห่งเริ่มใช้กลยุทธ์นี้ตั้งแต่รับสมาชิกใหม่เข้ามาทำงาน โดยให้มีโอกาสเข้าทำงานในหลายๆ สายงานเป็นช่วงๆ โดยใช้เวลาปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงานอยู่ระยะหนึ่ง แล้วจึงจะให้ทำงานในตำแหน่งประจำ บุคคลดังกล่าวจะพร้อมที่จะทำงานในฝ่ายงานอื่นๆ เมื่อถึงเวลาที่จำเป็น เช่น มีการโยกย้ายบุคลากรในตำแหน่งงานตามวาระ เมื่อบุคลากรบางตำแหน่งเกษียณอายุ หรือลาออก งานในส่วนนั้นจะดำเนินต่อไปได้เป็นปกติ

9. การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review-AAR) เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้บุคคลหรือองค์กรมีโอกาสทบทวน ไตร่ตรองสิ่งที่ทำไปแล้วในการปฏิบัติงานทุกครั้ง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นสิ่งที่ผิดพลาดไม่เหมาะสมหรือยังบกพร่องในการทำงาน เพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป รวมทั้งส่วนที่ทำได้ดีแล้วก็สามารถมองเห็นช่องทางหรือแนวทางที่จะพัฒนาให้ดียิ่งๆ ขึ้นในครั้งต่อไป เป็นการถอดบทเรียนจากการปฏิบัติการทบทวนหลังการปฏิบัติงาน เปรียบเสมือนกระจกเงาที่สะท้อนให้เห็นสิ่งที่เกิดขึ้นในการทำงานทุกขั้นตอนอย่างกระจ่างชัด เพื่อการก้าวหน้าต่อไปอย่างมั่นคงและมั่นใจ

10. เวลาและสถานที่ (Time & space) เวลาและสถานที่ที่เหมาะสมสำหรับการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ของสมาชิกองค์กรก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ สถานที่ที่บุคคลใช้แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้เพื่อสร้างสรรค์ความรู้อาจเป็นสถานที่จริงตรงไหนสักแห่งหนึ่งในองค์กรที่สมาชิกใช้พบกัน สนทนากัน แลกเปลี่ยนความรู้กัน อาจจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ หรืออาจเป็นพื้นที่เสมือน (Virtual) เช่น การสื่อสารด้วยไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ การประชุมทางไกล (teleconference) หรือแม้กระทั่งการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิด หรืออุดมการณ์ต่างๆ ด้วยการใช้ใจ (Mental) ทำอย่างไรจึงจะทำให้เกิดมี 2 สิ่งนี้ขึ้นในองค์กร ก็เป็นประเด็นคำถามที่ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องตระหนักและให้ความสำคัญ

วิจารณ์ พานิช (2548 : 229-236) ได้เสนอแนวทางแห่งความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ 10 ประการ หรือ ทศปฏิบัติ ไว้ดังนี้

ปฏิบัติที่ 1 สร้างวัฒนธรรมใหม่

จะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) จากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้ จากการบริหารงานแบบควบคุม-สั่งการ (command and control) เป็นการบริหารแบบเอื้ออำนาจ (empower) ให้พนักงานทุกระดับริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ ได้เปลี่ยนการไหลเวียนของความรู้หรือสารสนเทศ จากการไหลขึ้นลงตามแท่งอำนาจ เป็นไหลเวียนไปทุกทิศทุกทางภายในองค์กร เปลี่ยนความหมายของคำว่า “ผู้นำ” จากการหมายถึงผู้บริหารสูงสุด เป็นหมายถึงทุกคนในองค์กร เพราะคำนิยามใหม่ของคำว่า “ภาวะผู้นำ” นั้น หมายถึงความสามารถ

ในการริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ๆ ริเริ่มทำงานใหม่ ตามขอบเขตความรับผิดชอบของตน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

ปฏิบัติที่ 2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision)

ดำเนินกระบวนการให้คนในองค์กรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) หรือปณิธานความมุ่งมั่น (purpose) และเป้าหมาย (goal) โดยไม่ใช่แค่ร่วมกันกำหนดเท่านั้น แต่ต้องร่วมกันตีความ ทำความเข้าใจซ้ำๆ จนเข้าใจลึกซึ้งไปถึงวิธีปฏิบัติ พฤติกรรม ความเชื่อ และคุณค่า จนเกิดสภาพความเป็นเจ้าของ (ownership) วิสัยทัศน์นั้น ในสมาชิกทุกคนขององค์กร นี่คือบทแรกของการสร้างพลังรวมหมู่ สร้างพลังทวีคูณ (synergy) ในการทำงาน นอกจากสร้างวิสัยทัศน์แล้วผู้บริหารและทุกคนในองค์กร จะต้องหมั่นนำวิสัยทัศน์ร่วมที่ได้ช่วยกันเรียงร้อยคำทำเป็นจารึกไว้นั้นออกมาตรวจสอบกับการกระทำ ออกมาตีความทำความเข้าใจร่วมกัน เชื่อมโยงกับการปฏิบัติเพื่อให้วิสัยทัศน์ร่วมนี้ไม่ใช่แค่ “ชัดในกระดาษ” เท่านั้น แต่ “ชัดในใจคน” และ “ชัดในการกระทำ” ของทุกคน ด้วยรูปธรรมของวิสัยทัศน์ร่วม มีอย่างน้อย 3 ประการ คือ (1) เอกสารแสดงวิสัยทัศน์ (2) การกระทำที่เป็นไปเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ และ (3) การจำเอาวิสัยทัศน์มาร่วมกันตีความในหลากหลายบริบทของการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานเชิงสร้างสรรค์

ปฏิบัติที่ 3 สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ทุกคนสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และในกิจกรรมเพื่อการดำรงชีพทุกประเภท ทุกหน่วยงาน สร้างและใช้ความรู้ในการทำงานทุกภาคส่วนของสังคมสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน เมื่อมีการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีประสบการณ์ ในประสบการณ์มี “ความรู้ในคน” (tacit Knowledge) อยู่ ถ้าเอาความรู้จากประสบการณ์ในผู้ร่วมงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน จะเกิดการยกระดับความรู้ และสามารถบันทึกออกมาเป็น “ขุมความรู้” จากการทำงาน สำหรับนำไปใช้ในการทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้นอีก วนเวียนเรื่อยไปไม่จบสิ้น เทคนิคในการ “ถอดความรู้” ที่เป็นความรู้ภาพรวม (holistic) จากการทำงานได้แก่ เรื่องเล่าเร้าพลัง (Storytelling) และ AAR (After Action Review) ความรู้ที่นำมาใช้ นอกจากนำมาจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน ก็จะต้องรู้จักไขว่คว้าหาจากภายนอกหน่วยงานด้วย จะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยดำเนินการจัดอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนและเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ โดยพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีคุณภาพและเข้าถึงได้ง่าย สร้างวัฒนธรรมที่เปิดเผยข้อมูลต่อพนักงาน และวัฒนธรรมของการถามคำถาม ถามสิ่งที่ตนไม่รู้จากเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Peer Process) เพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อนช่วยตรวจสอบ และเพื่อนร่วมแลกเปลี่ยนวิธีการทำงาน

ส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะในการเรียนรู้เป็นทีม (team learning) และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามสายงาน

ปฏิบัติที่ 4 เรียนลัด

การพัฒนางาน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือผลสัมฤทธิ์ ต้องไม่เริ่มต้นจากศูนย์ ไม่มุงคืดค้นหาวิธีการทำงานที่แบบลด้วยตนเอง เพราะจำทำให้เสียเวลาโดยใช่เหตุ ไม่เกิด economic of speed ต้องยึดแนวความคิดตามธรรมชาติว่า เป้าหมายผลงานที่เรามุ่งหมายนี้จะต้องมีคนอื่นทดลองทำมาแล้ว และทำอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง คุณภาพสูง อยู่แล้ว เราต้องเสาะหาให้พบและขอเรียนรู้จากเขา คือใช้ยุทธศาสตร์ “เรียนลัด” และต่อยอดนั่นเอง ความรู้ที่เราไปขอเรียน เป็นความรู้เพื่อการปฏิบัติ และ “ครู” ของเราก็ได้ความรู้เหล่านั้นมาจากการปฏิบัติ จึงเท่ากับเป็นการเรียนรู้ “ความรู้ในคน” (tacit Knowledge) นั่นเอง เทคนิคการเรียนรู้จากผู้มี “วิธีการยอดเยี่ยม” (best practices) ได้แก่ benchmarking และ peer assist ต้องไม่ลืมว่าการเรียนลัดนี้ต้องไม่เรียนแบบลอก แต่ต้องเอาความรู้ของเขามาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (บริบท-context) ของเรา แล้วจึงดำเนินการ “ต่อยอด” ด้วยความคิดสร้างสรรค์ของเราเอง

ปฏิบัติที่ 5 สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก

ใช้วิธีคิดเชิงบวกว่าตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนดนั้น มีบางคนหรือบางหน่วยงานย่อมมีวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอยู่แล้ว ให้เสาะหาตัวอย่างของ “วิธีการยอดเยี่ยม” เหล่านั้นให้พบ นำมาขยายและจัดกระบวนการ “แบ่งปันความรู้” เพื่อขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นภายในองค์กร เรื่องใดที่ไม่มี “วิธีการยอดเยี่ยม” อยู่ภายในองค์กรก็จะต้องมีอยู่ในองค์กรอื่น เราก็ส่งเสริมให้คนของเราไปขอเรียนรู้จากเขา เมื่อเกิดการทำงานที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าภาคภูมิใจก็จัดเวทีให้มีการนำเสนอ ขยาย และแลกเปลี่ยนความรู้และวิธีการกันภายในองค์กร ยุทธศาสตร์นี้ไม่มุ่งเน้นเสาะหาปัญหา ไม่เน้นการแก้ปัญหา แต่มุ่งเสาะหาความสำเร็จ เน้นการขยายผลสำเร็จ และยกระดับผลสำเร็จ ซึ่งจะยิ่งสร้างเจตคติเชิงบวก วิธีคิดเชิงบวกกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรอีกอย่างหนึ่ง

ปฏิบัติที่ 6 จัด “พื้นที่” หรือ “เวที”

ภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า บะ (ba) ซึ่งก็แปลว่าพื้นที่นั่นเอง หมายถึงพื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งอย่างไม่เป็นทางการและอย่างเป็นทางการ เช่น การมีห้องกาแฟให้ผู้คนในองค์กร (ทั้งในหน่วยงานเดียวกัน และต่างหน่วยงาน) ได้พบปะ ได้ถามหาวิธีแก้ปัญหาของงานในบางเรื่อง หรือเล่าถึงผลสำเร็จหรือการเรียนรู้ใหม่ๆ การจัดให้รับประทานอาหารเที่ยงด้วยกันและคุยกันเรื่องเบาๆ เกี่ยวกับงาน หรือการจัดมหกรรมประจำปีนำเสนอผลงานสร้างสรรค์ภายในองค์กร เป็นต้น

ปฏิบัติที่ 7 พัฒนาคณ

เน้นการพัฒนาคณผ่านการทำงาน คือพัฒนาคณ - พัฒนางานไปพร้อมๆ กัน ซึ่งก็คือผ่านกระบวนการจัดการความรู้ตนเอง คนที่เกิดการพัฒนาจะเป็น “บุคคลเรียนรู้” เป็นคนที่มีทักษะและเจตคติในการเรียนรู้ คือมีทักษะในการสร้างความรู้จากการทำงาน มีทักษะในการ “เรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (งาน)” (Interactive learning through action) มีทักษะในการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการเรียนรู้จากผู้อื่น - ร่วมกับผู้อื่น มีทักษะในการแบ่งปันความรู้ และมีทักษะย่อยอื่นๆ อีกมากมาย เช่น ทักษะด้าน “สุนทรียสนทนา” (dialogue) ทักษะในการฟังอย่างลึกซึ้ง (deep listening) ทักษะในการจัดการ (mental model) เป็นต้น

ปฏิบัติที่ 8 ระบบให้คุณ ให้รางวัล

รางวัลที่สำคัญที่สุดคือความภาคภูมิใจในควมมีคุณค่าของตน ความสุขจากการได้รับการยอมรับ การเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร การที่ผู้คนในหน่วยงานมีความรักใคร่ปรองดองกัน เป็น “สวรรค์ในที่ทำงาน” ดังนั้น รางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นเงิน หรือการเลื่อนยศเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนเสมอไป รางวัลได้แก่ผลงาน อาจต้องให้แก่ทีมงานที่ร่วมกันสร้างผลสำเร็จนั้น ควรลดการให้ผลงานส่วนบุคคลลงไป เพื่อเป็นสัญญาณสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม รางวัลหรือการให้คุณ นอกจากให้ตามผลงานแล้ว ควรให้แก่ผู้มีพฤติกรรมแบ่งปันความรู้แก่เพื่อนร่วมงานด้วย ในทางตรงกันข้าม ควรหลีกเลี่ยงการลงโทษหรือดำเนินความล้มเหลวที่เกิดจากการริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่ควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากความล้มเหลว และถ้ามีการเรียนรู้สูงมากก็อาจให้รางวัลการเรียนรู้จากความล้มเหลวนั้น เพื่อป้องกันการทำผิดซ้ำ ซึ่งอาจก่อผลเสียหายร้ายแรงได้

ปฏิบัติที่ 9 หาเพื่อนร่วมทาง

ทำเป็นเครือข่าย อย่าทำองค์กรเดียวโดดๆ เพราะจะขาดพลัง ขาดแรงกระตุ้น เป็นธรรมชาติของการดำเนินการสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลง พอทำไประยะหนึ่งจะล้าและอาจหมดแรงล้มเหลวไปเลย แต่ถ้าทำเป็นเครือข่าย จะมีการกระตุ้นเสริมพลัง หรือมีผลสำเร็จที่จุดเล็กๆ ที่บางหน่วยงานเป็น “น้ำทิพย์ชโลมใจ” และเอามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มความคืบหน้า

ปฏิบัติที่ 10 จัดทำ “ขุมความรู้” (Knowledge asseete)

“ขุมความรู้” ในที่นี้เป็นการรวบรวมความรู้ที่ “ถอด” มาจากการทำ AAR , การทำกิจกรรม “เพื่อนช่วยเพื่อน” (peer assist) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบอื่นๆ เป็นความรู้ที่เน้น “ความรู้จากการปฏิบัติ” และ “ความรู้เพื่อการปฏิบัติ” คือเป็นความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) แต่เมื่อรวบรวมเป็น “ขุมความรู้” บันทึกไว้ ก็จะทำให้ความรู้ของบุคคลกลายเป็นความรู้ขององค์กร สามารถนำมาใช้ได้ง่าย และมีการจัดระบบให้ค้นหาง่าย รวมทั้งคอยปรับปรุงให้ “สด” ทันสมัยอยู่

เสมอ จากการนำไปใช้แล้ว “ถอด” ความรู้จากการปฏิบัติหมุนเวียนเป็นวัฏจักรไม่รู้จบ ดังนั้น “ขุมความรู้” จึงมีลักษณะ “คืน” หรือเคลื่อนไหลอยู่ตลอดเวลา

โดยสรุปแล้วการดำเนินการจัดการความรู้นั้นมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงและปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ หลายอย่างเช่น ตัวผู้ปฏิบัติงานความรู้ ทำอย่างไรที่จะทำให้ตัวผู้ปฏิบัติงานความรู้เกิดสภาพที่มีการสร้างและความเคลื่อนไหวถ่ายทอดความรู้อย่างเป็นธรรมชาติ โดยไม่รู้สึกรู้ว่าต้องใช้ความพยายาม และต้องเข้าใจว่าความรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้เป็นคนละสิ่งกัน ผู้ที่มีความรู้ อาจจะไม่ได้ใช้ความรู้ที่มีอยู่ก็ได้ การที่จะทำให้ผู้ที่มีความรู้ได้ใช้ความรู้อย่างแท้จริงจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง (จิรวรรณ วุฒิกุลตระกูล, 2550 : 58)

2. การจัดการความรู้ของกรมราชทัณฑ์

ในปัจจุบันการปฏิบัติงานของกรมราชทัณฑ์ต้องอาศัยความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน กล่าวได้ว่า ความรู้เป็นทรัพยากรหลักในการทำงาน และในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานราชทัณฑ์ จะต้องใช้ความรู้เป็นตัวการสำคัญในการบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของกรมราชทัณฑ์

เมื่อกระแสแห่งการจัดการความรู้ได้เข้ามาสู่งานราชการไทย กรมราชทัณฑ์เป็นหน่วยงานหนึ่งซึ่งเล็งเห็นความสำคัญของการนำแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ ไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน และเพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ในงานราชทัณฑ์ประสบผลสำเร็จ จึงริเริ่มดำเนินการโครงการออกแบบและวางระบบการบริหารองค์ความรู้ในกรมราชทัณฑ์ และโครงการบริหารและเผยแพร่ องค์ความรู้ผ่านหลักสูตรฝึกอบรมตามรายการสมรรถนะในกรมราชทัณฑ์ Knowledge Management and Dissemination via Competency-Based Training Programs โดยการจัดทีมงานจากบริษัท แฟร็กซิส อินโซท์ จำกัด ให้เป็นที่ปรึกษาในการดำเนินการจัดการความรู้ของกรมราชทัณฑ์

2.1 วัตถุประสงค์การดำเนินการ

2.1.1 เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของผู้อำนวยการเรียนรู้ เพื่อจัดเก็บวิธีปฏิบัติงานที่ดี (Good Practice) จากข้าราชการผู้มีผลการปฏิบัติงานดี (Key performers) เพื่อสรุปเป็น Lessons-Learned ของกรมราชทัณฑ์

2.1.2 เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายกลุ่มงานของกรมราชทัณฑ์ โดยมุ่งเน้นความสำคัญของสมาชิกระดับแกนนำ

2.1.3 เพื่อจัดตั้งคลังสมองของกรมราชทัณฑ์ (Think Tank) ให้ทำหน้าที่เป็นผู้กลั่น (Distill) องค์ความรู้ในรูปแบบของ วิธีปฏิบัติที่ได้ผล (Best Practices)

2.1.4 เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้จากการกลั่นมาวางแผนหลักสูตรฝึกอบรม โดยเน้น หัวข้อความรู้ที่สอดคล้องกับรายการสมรรถนะหลักของข้าราชการราชทัณฑ์ในระดับต้น

2.2 ฐานคิดและกรอบการดำเนินงาน

2.2.1 การกำหนดหัวข้อหลักในการดำเนินการจัดการความรู้ กรมราชทัณฑ์มีภารกิจ ที่สำคัญ 2 ประการคือ การควบคุมผู้ต้องขังและแก้ไขพฤติกรรมของผู้ต้องขัง ดังนั้น หัวข้อความรู้หลักของกรมราชทัณฑ์ คือ เรื่องการควบคุม และแก้ไขพฤติกรรมของผู้ต้องขัง และเรื่องอื่นๆ

2.2.2 การคัดสรรผู้ปฏิบัติงานดีเพื่อสร้างองค์ความรู้ (Key performance indicator) โดยการคัดเลือกข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานดี ให้เป็นผู้ถ่ายทอดบทเรียน (Lessons-Learned) เทคนิควิธีการทำงาน (Technique and How to) และวิธีปฏิบัติงานที่ดี (Good Practice) ภายใต้งานโครงการต่างๆ มากมาย อาทิเช่น การชำระประวัติศาสตร์งานราชทัณฑ์ และการนำผู้เฝ้าระวังอายุราชการแล้ว มาถ่ายทอดประสบการณ์การดำเนินงานราชทัณฑ์พร้อมจัดเก็บความรู้

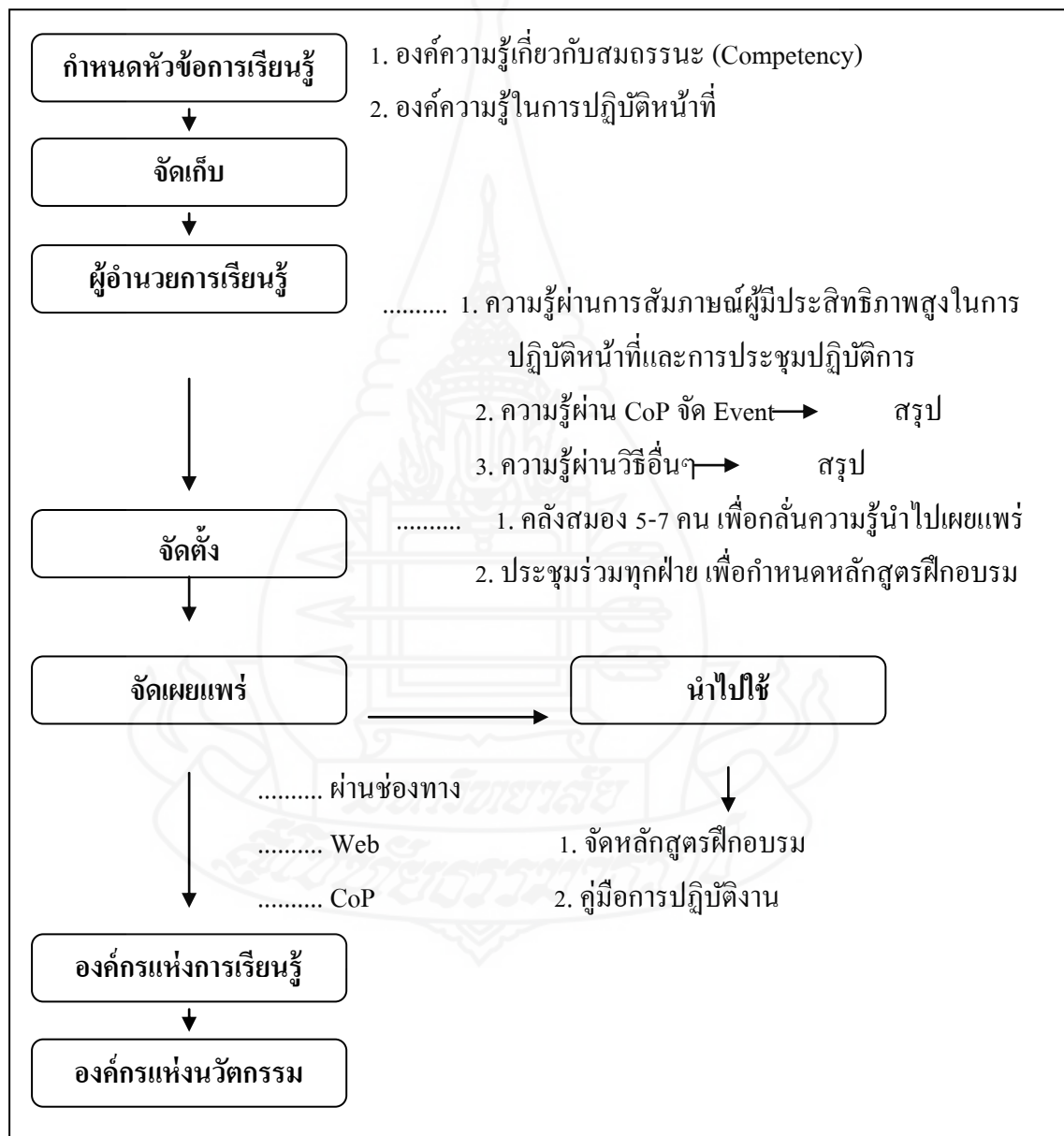
2.2.3 จัดตั้งเครือข่ายกลุ่มงานตามภารกิจองค์กร (Discipline Networks) หรือ จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติในเรือนจำนำร่อง 16 แห่ง ได้มีกลุ่มเครือข่ายผู้ปฏิบัติงาน โดยมีกิจกรรมการจัดประชุมเครือข่ายกลุ่มงานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ตามหัวข้อความรู้ที่สอดคล้องกับภารกิจหลักของกรมราชทัณฑ์ จากนั้นดำเนินการให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หลักการ และเทคนิคในการทำงานระหว่างกันภายในสมาชิกเครือข่ายกลุ่มงาน โดยมี Knowledge Facilitators ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้

2.2.4 การฝึกอบรมให้กับข้าราชการผู้ได้รับคัดเลือกให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้

2.2.5 การบริหารและจัดแบ่งองค์ความรู้เพื่อการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Knowledge Asset) โดยการจัดเก็บและจัดแบ่งประเภทประสบการณ์ วิธีปฏิบัติที่ดี เทคนิคต่างๆ นำมากลั่นเป็นองค์ความรู้ในรูปแบบของวิธีปฏิบัติที่ได้ผล (Best Practice) และจัดแบ่งหมวดหมู่ที่ค้นหาและใช้งานได้ง่าย (Taxonomy) ตลอดจนตอบสนองต่อการพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าในงาน ลดความผิดพลาดซ้ำ และเพิ่มความสำเร็จของโครงการสำคัญต่างๆ ภายในกรมราชทัณฑ์ต่อไปในอนาคต

2.2.6 การเผยแพร่องค์ความรู้ผ่านหลักสูตรฝึกอบรม โดยการนำองค์ความรู้จากวิธีปฏิบัติที่ได้ผล (Best Practice) มาจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมที่เป็นความรู้เฉพาะของกรมราชทัณฑ์ เพื่อให้การฝึกอบรมสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแก่ข้าราชการที่ผ่านการฝึกอบรม

2.2.7 การเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้ ผ่านวิธีการต่างๆ อาทิเช่น การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring) การผลิตสื่อ แผ่นพับ บทความในอินเทอร์เน็ต และรูปแบบวิธีการอื่นๆ ที่เน้นการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน (กรมราชทัณฑ์, 2551 : 31-33)



ภาพที่ 2.7 กระบวนการจัดการความรู้ของกรมราชทัณฑ์

ที่มา : กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม (2551) การจัดการความรู้ในงานราชทัณฑ์ ม.ป.ท.

กรมราชทัณฑ์ได้ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ และวางแนวทางในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ลงไปสู่เรือนจำ/ทัณฑสถานนำร่อง 16 แห่ง ตามกระบวนการที่สำนักงาน กพร. กำหนด โดยมีตัวอย่างการดำเนินงานการจัดการความรู้ ยกตัวอย่าง เช่น

1) เรือนจำจังหวัดนนทบุรี ได้จัดกิจกรรมการจัดการความรู้ดังต่อไปนี้

(1) การจัดตั้ง CoP

(2) การดึงหัวข้อในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัญหาที่ประสบจากการทำงาน เช่น เรื่องการจำแนกลักษณะผู้ต้องขัง การป้องกันการร้องเรียนของผู้ต้องขัง

(3) ช่วงเวลาในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ใช้เวลาหลังจากการทำงาน

(4) เครื่องมือที่ใช้จัดเก็บ 5 – Minute Concept , AAR

2) เรือนจำอำเภอสีกี้ว ได้จัดกิจกรรมการจัดการความรู้ดังต่อไปนี้

(1) ตั้ง Copy

(2) ผู้บัญชาการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้ข้าราชการเห็น มีการพูดคุยกับเจ้าหน้าที่ด้วยความเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ

(3) มีการจัดตั้ง Copy ชุมชนเศรษฐกิจพอเพียงเรือนจำอำเภอสีกี้ว เพิ่มเติม ซึ่งมีการจัดเก็บความรู้ในเรื่องการเป็นองค์กรแห่งความพอเพียงในรูปแบบ AAR และการจัดเก็บความรู้จากเครือข่ายในรูปแบบ 5 - Minute Concept

(4) มีการจัดตั้งสถานีการเรียนรู้ 5 สถานี

ก. ลานธรรมะ

ข. โรงเรียนธรรมชาติ

ค. การเลี้ยงปลา

ง. การเลี้ยงโค

จ. ปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพ

(5) มีการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงในช่วงต้น เริ่มที่บ้านผู้บัญชาการเรือนจำ ห้อง KM เรือนจำ และในเรือนจำ

(6) มีการนัดประชุมพบปะแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกอย่างน้อยเดือนละครั้ง

(7) มีการจัดทำสื่อและเผยแพร่ เช่น วิทยุชุมชน แผ่นพับ บอร์ด

(8) มีการจัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้เศรษฐกิจพอเพียงระหว่างหน่วยงาน เช่น การไฟฟ้าลุ่มตะคอง วิทยาลัยเกษตรกรรมและเทคโนโลยีภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวมทั้งหน่วยงานที่มาศึกษาดูงาน

3) ทัศนสถานหญิงนครราชสีมา ได้จัดกิจกรรมการจัดการความรู้
ดังต่อไปนี้

ตั้ง Copy ชื่อ “เครือข่ายสร้างสายใยสัมพันธ์เพื่อแบ่งปันความรู้” เพื่อเป็น
การพัฒนาบุคลากรในองค์กรในด้านการปฏิบัติหน้าที่ มีกิจกรรม เช่น ยิงให้ยิ่งรู้ Morning Talk เสริม
สมอง เสี่ยงตามสาย เป็นต้น (กรมราชทัณฑ์, 2551 : 102-105)

3. การจัดการความรู้ของเรือนจำ/ทัศนสถาน เขต 5

ในปี 2550 กรมราชทัณฑ์ได้ขยายผลการดำเนินงานลงในสู่การปฏิบัติมากขึ้น เพื่อให้
ข้าราชการในเรือนจำ/ทัศนสถาน ได้เรียนรู้และใช้ประโยชน์จากระบบการจัดการความรู้ ทั้งใน
รูปแบบการจัดเก็บความรู้ การใช้เครื่องมือจัดเก็บความรู้ การจัดตั้งเครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติ หรือ
CoP โดยได้นำโครงการ “KM สัญจร” มาเป็นตัวขับเคลื่อนเพื่อให้เรือนจำ/ทัศนสถานเห็นถึง
ความสำคัญและประโยชน์ที่ได้รับ รวมถึงขยายและปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินกิจกรรมมุ่งเน้น
กิจกรรมที่ไม่เป็นการเพิ่มภาระงานประจำของเจ้าหน้าที่ในเรือนจำ/ทัศนสถาน แต่เป็นกิจกรรมที่
ดำเนินการได้อย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งโครงการนี้ได้ดำเนินการระหว่างเดือน พฤษภาคม-มิถุนายน
2550 และมีเรือนจำ/ทัศนสถาน ที่เข้าร่วมโครงการ จำนวน 6 แห่ง ทั้งนี้ในส่วนของเรือนจำ/
ทัศนสถาน เขต 5 มีหน่วยงานเข้าร่วมจำนวน 3 แห่ง คือ เรือนจำจังหวัดแพร่ ทัศนสถานบำบัด
พิเศษลำปาง และทัศนสถานหญิงเชียงใหม่ โดยมีขอบข่ายการดำเนินงาน ดังนี้

1. บรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้และแนวทางการจัดการความรู้ของกรม
ราชทัณฑ์ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ภายในเรือนจำ/ทัศนสถาน ทราบบทบาทของตนเองว่าเป็นแหล่งความรู้
และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ ทำให้ทีมการจัดการความรู้ของเรือนจำได้รับความร่วมมือมากขึ้น

2. จัดตั้งเครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติ หรือ CoP (Community of Practice) ภายใน
เรือนจำ/ทัศนสถาน เพื่อให้ทราบวิธีการการจัดตั้งเครือข่ายฯ และเป็นทีมงานหลักในการขับเคลื่อน
การจัดการความรู้ในเรือนจำ/ทัศนสถาน

3. จัดเก็บความรู้จากการปฏิบัติงาน เรื่อง การดำเนินงานตามมาตรฐานความจำเป็นขั้น
พื้นฐานสำหรับผู้ต้องขัง 5 ด้าน และความรู้จากการปฏิบัติงาน โครงการที่สำคัญและโดดเด่นของ
เรือนจำ/ทัศนสถาน เพื่อเป็นการยกย่องให้มีความสำคัญกับเรือนจำ/ทัศนสถาน ที่มีผลการ
ปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ โดยนำความรู้ดังกล่าวเผยแพร่ให้เรือนจำ/ทัศนสถานอื่น ได้รับทราบ
ขั้นตอน/วิธีการดำเนินงาน

4. สาธิตเพื่อให้ข้าราชการในเรือนจำ/ทัณฑสถาน ได้เรียนรู้ถึงวิธีการใช้เครื่องมือในการจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ ได้แก่ การจัดเก็บความรู้ระหว่างการปฏิบัติงาน หรือ AAR (After Action Review) , แบบแบ่งปันความรู้ , VCD Clip , เพื่อให้เจ้าหน้าที่เรือนจำ/ทัณฑสถานสามารถให้เครื่องมือได้อย่างเหมาะสม

การดำเนินการจัดการความรู้ของเรือนจำ/ทัณฑสถาน เขต 5 ที่เป็นหน่วยงานนำร่อง มีดังนี้

1. เรือนจำจังหวัดแพร่ ได้ดำเนินการจัดการความรู้ 2 รูปแบบดังนี้

1.1 เครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติ “CoP บัลดังก์เมฆ”

1.2 การจัดเก็บความรู้ ไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน จำนวน 3 เรื่อง คือ

- การดำเนินงานตามมาตรฐานความจำเป็นขั้นพื้นฐานสำหรับผู้ต้องขัง 5 ด้าน
- ธนาการความดี
- การให้บริการเยี่ยมญาติ

2. ทัณฑสถานบำบัดพิเศษลำปาง บุคลากรส่วนใหญ่จะเข้าใจในแนวคิดของ KM แล้ว ดังนั้นจึงไม่ใช่เรื่องยากนักที่เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายจะนำ KM เข้าไปใช้กับงานที่ปฏิบัติอยู่ได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้มีการจัดการความรู้ 2 รูปแบบ ดังนี้

2.1 เครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติ “CoP ชุมชนคนพัฒนาบริหารอย่างพอเพียง”

2.2 การจัดเก็บความรู้จากการปฏิบัติงานไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป จำนวน 3 เรื่อง ดังนี้

- การดำเนินงานตามมาตรฐานความจำเป็นขั้นพื้นฐานสำหรับผู้ต้องขัง 5 ด้าน
- การทำบ้านดิน
- การทำเซรามิก

3. ทัณฑสถานหญิงเชียงใหม่ ผู้บริหารและบุคลากรภายในให้ความสำคัญและเห็นพ้องต้องกันว่า KM เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าทัดเทียมกับหน่วยงานภายนอกอื่นได้ ถึงแม้ว่าการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในทัณฑสถานจะไม่เอื้อต่อการทำ KM เต็มรูปแบบเท่าใดนัก แต่ได้มีการปรับจุดอ่อนนี้ให้เป็นโอกาสโดยการใช้เวลาในช่วงเจ้าหน้าที่เข้าเวรรักษาการณ์ ซึ่งเป็นช่วงที่เจ้าหน้าที่หลายฝ่าย หลายงานมาพบปะกัน จึงเกิดเป็นเวทีหนึ่งในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันและกันได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ได้จัดการความรู้ 2 รูปแบบ ดังนี้

3.1 ทำเครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติ “CoP ด้านการพัฒนาจิตใจ”

3.2 การจัดเก็บความรู้จากการปฏิบัติงานไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป จำนวน 4 เรื่อง ดังนี้

- การดำเนินงานตามมาตรฐานความจำเป็นขั้นพื้นฐานสำหรับผู้ต้องขัง 5 ด้าน
- การฝึกวิชาชีพผู้ต้องขัง
- งานทะเบียนผู้ต้อง
- การดำเนินงานโครงการ “การพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรในสถานประกอบการ” (Quality Work Life : QWL) (สาธิตา สามศรี, 2550 : 1-7)

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รัตนทิพย์ อ่อนดีกุล และคณะ (2549) ได้ศึกษาวิจัยเพื่อติดตามและประเมินการดำเนินการจัดการความรู้ (Knowledge Management, KM) ในมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีงบประมาณ 2549 โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องและเป็นกลไกสำคัญของการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยนเรศวร ในปีงบประมาณ 2549 โดยแยกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน อาจารย์ จำนวน 3 คน เจ้าหน้าที่ จำนวน 9 คน รวม 15 คน ดำเนินการวิจัยโดยการสัมภาษณ์

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยนเรศวรนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือในการผลักดันงาน 3 ด้าน คือ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อก่อให้เกิดวัฒนธรรมการประเมิน/วัฒนธรรมคุณภาพ ด้านการวิจัย เพื่อก่อให้เกิดวัฒนธรรมการวิจัย เพื่อก้าวสู่ “มหาวิทยาลัยแห่งการวิจัย” และด้านการจัดการความรู้ เพื่อก่อให้เกิดวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน/มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ การดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ 2549 ประสบความสำเร็จ ซึ่งผลที่ได้ น่าจะอยู่ที่การเริ่มมีระบบและกลไกที่ชัดเจนขึ้นพร้อมทั้งมีกิจกรรม / โครงการในการสร้างคนที่มีความรู้ความเข้าใจ และสรีทธาต่อระบบการจัดการความรู้ให้มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นอยู่ตลอดเวลา และบุคคลดังกล่าวก็ทำหน้าที่เป็นตัวคูณในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ในหน่วยงานของตนเอง พร้อมกับการเป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัย เพื่อร่วมกันในการที่ผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และอีกหนึ่งความสำเร็จที่น่าภาคภูมิใจร่วมกัน คือ การก่อก่อเกิดวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในมหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งปัจจัยสำคัญของความสำเร็จอยู่ที่ความจริงใจและจริงจังในการช่วยกันทำคนละเล็กละน้อย จากเล็กสู่ใหญ่มากขึ้นตามลำดับการพัฒนา และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การมีเครือข่ายพันธมิตรการจัดการความรู้ระหว่างมหาวิทยาลัย (UKM) ที่ช่วยเสริมพลังซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา

ภคณัฐ ฌาเณตร (2551) ได้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบต้นแบบการจัดการความรู้สำหรับฝ่ายงานบริหารโครงการจังหวัดลำปาง บริษัท ทีทีแอนด์ที จำกัด (มหาชน) ที่มีความเหมาะสม เพื่อเป็นแหล่งความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยศึกษาตามกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ รวมทั้งแนวคิดเรื่องระบบเครือข่ายและการออกแบบเว็บไซต์ กลุ่มเป้าหมายคือพนักงานในฝ่ายงานบำรุงรักษาโครงการจังหวัดลำปางทั้งหมด 36 คน การศึกษาแบ่งเป็น 6 ขั้นตอนซึ่งได้มาจากหลักการจัดการความรู้ในเรื่องขององค์ประกอบหลักและกระบวนการจัดการความรู้โดยเริ่มจาก 1) การวางแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อทำความเข้าใจองค์กร กำหนดวัตถุประสงค์และเนื้อหาของเว็บไซต์ 2) การศึกษากลุ่มเป้าหมาย การสอบถามความรู้และความพร้อมในการใช้ระบบการจัดการความรู้ 3) การรวบรวมเอกสารความรู้ต่างๆ เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่กลุ่มเป้าหมายต้องการ 4) การออกแบบและพัฒนาระบบต้นแบบการจัดการความรู้ ซึ่งขั้นตอนนี้ครอบคลุมถึงการออกแบบและพัฒนาเว็บไซต์ตามหลักการพัฒนาเว็บไซต์ที่มีประสิทธิภาพและนำความต้องการในส่วนต่างๆ ของกลุ่มเป้าหมายมาช่วยในการออกแบบเว็บไซต์ด้วย 5) การนำไปใช้งานและการแบ่งปันความรู้เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้ใช้งานเว็บไซต์ในส่วนต่างๆ โดยเฉพาะส่วนของการแบ่งปันความรู้ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของระบบการจัดการความรู้ 6) การประเมินผลเว็บไซต์ระบบต้นแบบการจัดการความรู้เพื่อประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้เกี่ยวกับเว็บไซต์ระบบ การจัดการความรู้ รวมไปถึงคำแนะนำในพัฒนาเว็บไซต์เพิ่มเติมเพื่อให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ผลการศึกษาในภาพรวมพบว่ากลุ่มผู้ใช้มีความรู้และทักษะในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้ของตนเองออกมา หากเป็นประโยชน์ในการพัฒนาประสิทธิภาพของบริษัท และจากการประเมินผลเว็บไซต์กลุ่มผู้ใช้ มีความเห็นว่าอาจจะต้องปรับปรุงในส่วนประกอบที่ใช้ดึงดูดผู้ใช้ แต่กลุ่มผู้ใช้อีกยังเล็งเห็นถึงโอกาสว่าเป็นระบบที่มีโอกาสประสบความสำเร็จ

ณัฐนุช ทรัพย์แสน และคณะ (2551) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้และการประเมินประสิทธิภาพการจัดการความรู้ ของเจ้าหน้าที่ในโรงพยาบาลเกษมราษฎร์ บางแค เพื่อให้ทราบแนวคิดการจัดการความรู้ตามแนวคิดของโนนากะ และทาเคอุชิ นักคิดชาวญี่ปุ่น และประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ในโรงพยาบาลเกษมราษฎร์ บางแค ทั้งหมด 673 คน

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยทางด้านประสิทธิผลการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่ ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญในด้านประสิทธิภาพการจัดการความรู้ของเจ้าหน้าที่ ในเรื่องของการนำความรู้ที่ได้มาค้นหาแนวทาง วิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดมาใช้ในหน่วยงาน ร้อยละ 41.6% และด้านการประเมิน

คุณภาพเจ้าหน้าที่ ในเรื่องการนำความรู้ที่ได้รับจากการจัดการความรู้ไปสื่อสารและถ่ายทอดให้ผู้ที่ไม่ได้เข้ารับการอบรมในเรื่องนั้นๆ เข้าใจได้เป็นอย่างดี ร้อยละ 42.3% ทักษะคิดต่อยังยั้งทางการจัดการประสิทธิภาพการจัดการความรู้ทั้ง 5 ด้านซึ่ง ได้แก่ ด้านกิจกรรมในการจัดการความรู้, ด้านประสิทธิภาพการจัดการความรู้, ด้านการประเมินคุณภาพภายใน, ด้านการรับรู้และการสื่อสาร, ด้านการทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสิทธิภาพการจัดการความรู้เป็นไปได้อย่างครอบคลุมทุกองค์รวมของการจัดการความรู้ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการจัดการความรู้นั้น ได้ช่วยลด คำร้องเรียนเกิดจากผู้ให้บริการ, ลดอุบัติเหตุความเสี่ยงที่เกิดจากการทำงาน และช่วยให้เจ้าหน้าที่ทำงานเป็นทีมมากขึ้น

จิรวรรณ วุฒิกลตระกูล (2550) ได้ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานสรรพากรภาค 6 และเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ของสำนักงานสรรพากรภาค 6 โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสรรพากรภาค 6 และหน่วยงานในกำกับดูแล จำนวน 8 แห่ง รวมจำนวน 303 คน

ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความรู้ของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาระดับการปฏิบัติการจัดการความรู้ขององค์กรทั้ง 7 ด้าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนของการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรต่อการจัดการความรู้ที่มีเพศและตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดการความรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศชายมีการเรียนรู้มากกว่าเพศหญิง ส่วนตำแหน่งงาน พบว่า ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่สรรพากร นักวิชาการสรรพากร เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้มากกว่าตำแหน่ง นิติกรและตำแหน่งงานอื่นๆ และด้านการเรียนรู้ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สรรพากรและตำแหน่ง นักวิชาการสรรพากร มีการเรียนรู้น้อยกว่าตำแหน่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษี และนักวิชาการภาษี

สร้อยสน สุจริต (2549) ได้ศึกษาถึงความสำเร็จของการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ และศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นข้าราชการสำนักข่าวกรองแห่งชาติ จำนวน 278 คน

ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ อยู่ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 74.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 และตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในสำนักข่าวกรองแห่งชาติ จำนวน 3 ตัวแปร เรียงลำดับตามตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุด ได้แก่ ตัวแปรด้าน

ความรู้ความเข้าใจ ตัวแปรด้านวัฒนธรรมองค์กร และตัวแปรด้านความชัดเจนของนโยบายและกลยุทธ์

ชวนพิศ ปลุกสร้าง (2550) ได้ศึกษาถึงระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา ระดับการรับรู้ในการจัดการความรู้ของข้าราชการ และศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา โดยมีประชากรในการศึกษาเป็นข้าราชการกรมอุตุนิยมวิทยาทั่วประเทศ และมีกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 279 คน

ผลการศึกษาพบว่า ระดับความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยาอยู่ในระดับน้อยกว่าร้อยละ 70 ระดับการรับรู้ในการจัดการความรู้ของข้าราชการกรมอุตุนิยมวิทยาอยู่ในระดับน้อย โดยข้าราชการระดับต่างๆ มีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ของกรมอุตุนิยมวิทยา จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ กระบวนการจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำ โดยทั้ง 3 ตัวแปร สามารถอธิบายตัวแปรตามที่มีความสัมพันธ์กันได้ร้อยละ 73.0 ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ไกรวุฒิ ใจคำปัน (2549) ได้ศึกษาถึงความสำเร็จของการจัดการความรู้ กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ และอุปสรรคในการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลบ้านตาก โดยรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ชักนำให้เกิดความรู้ จากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการจัดการความรู้ ระบบสนับสนุนการจัดการความรู้ เว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลบ้านตาก และรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ และปัญหาหรืออุปสรรคของการจัดการความรู้ โดยกำหนดให้บุคลากรทั้งหมดของโรงพยาบาลบ้านตากที่ยังคงปฏิบัติหน้าที่อยู่ในส่วนงานต่างๆ เป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลบ้านตากอยู่ในระดับดีมาก ซึ่งพิจารณาจากการผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จใน 9 ประเด็น ได้แก่ (1) ลักษณะของบุคลากรที่สอดคล้องกับแนวคิด The Fifth Discipline อยู่ในระดับมาก (2) เกิดกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติขึ้นจริงในโรงพยาบาลบ้านตาก (3) เกิดองค์ความรู้ของโรงพยาบาลบ้านตาก โดยการคิดค้นของบุคลากร (4) มีการนำเอาองค์ความรู้ไปใช้ในโรงพยาบาล (5) เกิดความประหยัดจากการสร้างและนำเอานวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ของโรงพยาบาลบ้านตากไปใช้จริง (6) มีหน่วยงานอื่นๆ มาศึกษาดูงานด้านการจัดการความรู้ (7) บุคลากรของโรงพยาบาลเกินร้อยละ 50 เคยเข้าร่วมหรือเข้าใช้ระบบสนับสนุนการจัดการความรู้ (8) การเป็นสมาชิกระบบฯ พบว่า บุคลากรที่เคยเข้าชมหรือเข้าใช้ระบบเกินร้อยละ 50 เป็นสมาชิกระบบฯ และ (9) มีการส่ง/เขียนข้อความในเว็บบอร์ดอย่างต่อเนื่องสำหรับประเด็นที่ไม่ผ่านเกณฑ์คือ ความพึงพอใจต่อระบบสนับสนุนการจัดการความรู้ของ

บุคลากรที่เคยเข้าชมหรือเข้าใช้ระบบ อยู่ในระดับพึงพอใจปานกลาง กลยุทธ์ในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย (1) การสร้างทีมเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับทีมบุคลากร โดยการให้ความรู้ และชี้แจงแนวทางให้กับบุคลากรทุกคนได้ทราบ (2) การสร้างเครือข่ายในหน่วยงานภายในองค์กร เป็นการสร้างให้เกิดความรู้ระหว่างตัวบุคคลในสังกัดหน่วยงาน (3) การสร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานภายใน เป็นการสร้างให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานในโรงพยาบาล และ (4) การสร้างเครือข่ายนอกองค์กรเป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลบ้านตากสู่สังคมภายนอก สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้พบว่า (1) เวลาในการทำงานของบุคลากรทุกคนไม่ตรงกัน เป็นอุปสรรคต่อการเข้าร่วมกิจกรรม (2) บุคลากรบางคนยังขาดความรู้ด้านการจัดการความรู้ (3) บุคลากรในระดับปฏิบัติการบางคนยังไม่มีโอกาสได้เข้าชมหรือเข้าใช้ระบบสนับสนุนการจัดการความรู้ (4) บุคลากรบางคนยังไม่สนใจที่จะใช้งานระบบออนไลน์ และ (5) บุคลากรบางคนยังมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อกิจกรรมการจัดการความรู้

ชวลิต ขอดศิริ (2550) ได้ศึกษาถึงการจัดการความรู้ของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่ ศึกษาปัญหา และข้อเสนอแนะที่ประสบผลสำเร็จตามการรับรู้ผู้บริหารและครู กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นครูผู้สอนในโรงเรียน จำนวน 107 คน

ผลการศึกษาพบว่า ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่ได้มีการปฏิบัติในประเด็นต่อไปนี้ กระบวนการจัดการความรู้ ภาวะผู้นำ เทคโนโลยีที่สนับสนุน การสื่อสาร วัฒนธรรมในการจัดการความรู้ การวัดผลการจัดการความรู้ และองค์ประกอบการจัดการความรู้ที่ประสบผลสำเร็จ แต่ก็มีประเด็นที่น่าสนใจ คือ หลักสูตรสถานศึกษายังไม่ลงตัวชัดเจน มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นักเรียนยังขาดภาวะผู้นำ สถานที่ที่จะใช้กับเทคโนโลยีใหม่ๆ ยังมีให้ใช้น้อย การสานต่อรูปแบบ หลักการ กระบวนการสอบไม่สอดคล้องกัน ทำให้ผู้เรียนแต่ละชั้นปีไม่ได้รับการถ่ายทอดความรู้ที่ต่อเนื่องกัน การวัดผลไม่มีความแน่นอน และแตกต่างกันทุกภาคเรียน ทำให้ครูเกิดความสับสน และความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้ปกครองและครู ทำให้เกิดความขัดแย้งในเรื่องของการวัดผลประเมินผล และผลการเรียนของนักเรียน

อรรณณ อุทัยมณีรัตน์ (2551) ได้ศึกษาถึงการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานด้านกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ ผู้ให้ข้อมูลคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านกิจการนักศึกษาและผู้ใช้บริการด้านกิจการนักศึกษา สำนักกิจการนักศึกษา ปีการศึกษา 2549 จำนวน 30 คน

ผลการศึกษาพบว่า วิธีการทำงานของบุคลากรในการปฏิบัติงานด้านกิจการนักศึกษา ยังเป็นลักษณะของการทำงานแบบลองผิดลองถูก เพื่อหาวิธีการในการทำงาน และพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้ดีที่สุด โดยมีวิธีการทำงานที่มีการปรับปรุงรูปแบบในการทำงานต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

ได้แก่ วิธีการแสวงหาความรู้ใหม่ จากแหล่งความรู้ต่างๆ ที่มีการจัดบันทึกอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้แก่หน่วยงาน

กนกนารถ ผดุงชัย (2550) ได้ศึกษาถึงการจัดการความรู้ และคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ได้แก่ การมีภาวะผู้นำ การมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรของกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ จำนวน 400 คน

ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้ของบุคลากรกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก กระบวนการที่มีการปฏิบัติมากที่สุด คือ กระบวนการใช้ความรู้ รองลงมา คือ กระบวนการสร้างความรู้ และน้อยที่สุด คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ ตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อจัดการความรู้พบว่า คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ทุกด้าน ได้แก่ การมีภาวะผู้นำ การมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สามารถพยากรณ์การจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสามารถอธิบายความแปรปรวนของการจัดการความรู้ได้ร้อยละ 59.90 ส่วนตัวแปรสถานภาพส่วนบุคคลไม่ส่งผลกระทบต่อจัดการความรู้

ณัฐนันท์ ขอดนพเกล้า (2548) ได้ศึกษาถึงการจัดการความรู้ และเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากรทางการแพทย์ของโรงพยาบาลรวมแพทย์ อำเภอมือง จังหวัดสุรินทร์ ที่มี อายุ วิชาชีพ การศึกษา และประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรทางการแพทย์จำนวน 110 คน

ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรทางการแพทย์ของโรงพยาบาลรวมแพทย์ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลรวมแพทย์โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ด้านการค้นหาความรู้ และด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ บุคลากรทางการแพทย์ที่มีระดับการศึกษาอนุปริญญาหรือต่ำกว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ โดยรวมและเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการค้นหาความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ และด้านการเรียนรู้ มากกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า สำหรับบุคลากรทางการแพทย์ที่มีอายุ วิชาชีพ และประสบการณ์ทำงาน/การดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลรวมแพทย์โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านการค้นหาความรู้ ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ ด้านการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ ด้านการเข้าถึงความรู้ ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และด้านการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน