

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจุบันการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นสิ่งสำคัญขององค์กรเป็นอย่างมาก ยิ่งไม่ว่าจะเป็นภาครัฐบาล หรือเอกชนเองก็ตามต่างก็หันมาสนใจเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร หรือการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ ขึ้นภายในองค์กร โดยการนำเอาความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมาใช้ประโยชน์ให้เกิดสูงสุด โดยหวังผลในการเพิ่มประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรทุก ๆ ด้าน จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้

ความหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

นิยามของความรู้ (Knowledge)

ความรู้ (Knowledge) คือ กระบวนการของการนำสารสนเทศและประสบการณ์ในอดีต มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามความต้องการของแต่ละบุคคล (Shelda Debowaski, 2006) โดยเป็นการนำข้อมูลทั่วไปที่ผ่านกระบวนการทางความคิด และข้อเท็จจริงสามารถนำมาใช้ได้ โดยสามารถที่จะเก็บไว้ในตัวบุคคลเอง หรือจัดบันทึก ซึ่งความรู้ไม่สามารถอยู่ภายใต้การควบคุม การซื้อ หรือการขายในท้องตลาดทั่วไป (Dahlbom and Mathiassen , 1993) ซึ่งความรู้จะเป็นความคิดที่เกิดจากหลายแง่มุมที่มีแนวคิดที่ความสัมพันธ์กันจนทำให้เกิดความรู้ขึ้น (Polanyi , 1996) ซึ่งอาจจะมีการแลกเปลี่ยน ข้อเท็จจริง ทักษะ ระวังกัน โดยสามารถนำเอาความรู้ และความสามารถของแต่ละบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Prahalad and Hamel , 1990)

Leif Edvinsson ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 3 ประเภท คือ ความรู้เฉพาะบุคคล ความรู้ขององค์กร และความรู้ที่เป็นระบบ ดังนี้

1. Individual Knowledge: ความรู้เฉพาะบุคคล เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวพนักงานแต่ละคน

2. Organizational Knowledge: ความรู้ขององค์กร เป็นความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานที่อยู่ในกลุ่มหรือฝ่ายงานต่างๆ ในองค์กร ทำให้เกิดเป็นความรู้โดยรวมขององค์กร สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานขององค์กรโดยรวมได้มากขึ้น

3. Structural Knowledge: ความรู้ที่เป็นระบบ เป็นความรู้ที่เกิดจากการสร้างหรือต่อยอดองค์ความรู้ ผ่านกระบวนการ คู่มือ และจรรยาบรรณต่างๆ ในองค์กร

ทั้งนี้ความรู้ทั้ง 3 ประเภทข้างต้น สามารถเป็นไปได้ทั้งในรูปของ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge

ประเภทของความรู้ (Type of Knowledge)

ความรู้ขององค์กรสามารถแยกออกได้ 2 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้โดยนัยหรือแบบซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งสื่อสารถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. ความรู้ที่สามารถแสดงออกมาให้เห็นได้หรือความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) คือ ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่างๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย ดังแสดงในตารางเปรียบเทียบระหว่าง Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ดังนี้

ตารางที่ 2.1

การเปรียบเทียบคุณลักษณะของ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge

คุณลักษณะของ Tacit Knowledge	คุณลักษณะของ Explicit Knowledge
<ul style="list-style-type: none"> - สามารถนำมาปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ - ความชำนาญ รู้ว่าต้องทำอะไร (Know – how) รู้ว่าทำไม (Know – why) และรู้ว่าต้องคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Care – why) - สามารถนำมาใช้ร่วมในการทำงาน ร่วมกับการกำหนดวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดไปยังวัฒนธรรม - ความรู้แบบนี้ต้องมีการสอน , ให้คำปรึกษาเป็นการถ่ายทอด 	<ul style="list-style-type: none"> - ความรู้ประเภทนี้สามารถแพร่หลาย โดยการเลียนแบบสามารถเข้าถึงได้ง่าย และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้รวดเร็ว - สามารถสอนและฝึกฝนได้ง่าย - สามารถนำมาจัดองค์กรจัดระบบ และเพิ่มในวิสัยทัศน์เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ -สามารถถ่ายทอดความรู้โดยผลิตภัณฑ์ บริการ และเอกสาร

ที่มา : “Knowledge Management in Theory and Practice” โดย Dalkir, Kimiz, 2005

ลำดับชั้นของความรู้

Hideo Yamazaki (1999) ได้ให้คำจำกัดความของ ความรู้ ในรูปของปิรามิด ดังนี้ ข้อมูล (Data) หมายถึง ชุดของข้อเท็จจริงเชิงวัตถุที่สามารถมองเห็นได้และได้รับการรวบรวมเก็บไว้โดยไม่ได้คำนึงถึงสาระที่เกิดจากข้อมูลเหล่านั้น ข้อมูลจึงเป็นเรื่องของข้อเท็จจริงที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์ เกิดจากปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ เกิดจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินการทั้งในระดับส่วนตัว ระดับทีม ระดับองค์กร ตลอดจนระดับสังคมต่าง ๆ เมื่อใช้กับบริบทขององค์กร คำว่าข้อมูลจึงหมายถึง การบันทึกกิจกรรมทางธุรกรรมขององค์กรนั้น ซึ่งถือว่าเป็นวัตถุดิบชั้นสำคัญในการสร้างสารสนเทศ

สารสนเทศ (Information) หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ วิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ มีบริบทซึ่งเกิดจากความเชื่อ สามัญสำนึก

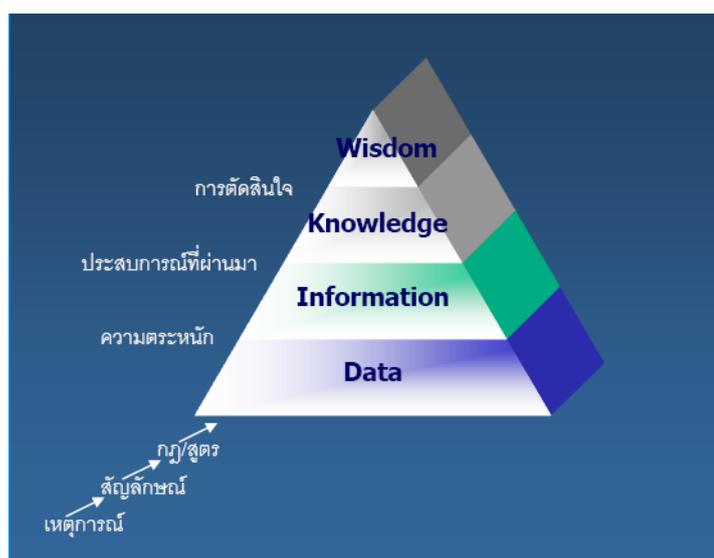
หรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศนั้นๆ โดยมักจะอยู่ในรูปของข้อมูลที่ได้หรือจับต้องได้ สารสนเทศมีข้อจำกัดในเรื่องช่วงเวลาที่ใช้ และขอบข่ายของงานที่นำมาใช้

ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจใน สถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา หรือกล่าวได้ว่าเป็นสารสนเทศที่ก่อให้เกิดประโยชน์ใน การนำไปใช้งาน

ปัญญา (Wisdom) หมายถึง ความรอบรู้ ความฉลาดอันเกิดจากการเรียนและคิด ปัญญาเป็นการมองในมุมกว้าง หลายคนเห็นว่าการศึกษาเป็นสิ่งที่ง่าย สามารถศึกษาได้ รอบตัวมักจะเป็นผู้รอบรู้มากกว่าคนที่เรียนรู้ตามหนังสือต่าง ๆ ซึ่งอธิบายได้ว่า การดำรงชีวิต อาจจะสอนอะไรได้มากมายที่ทำให้เกิดปัญญาได้มากกว่าหนังสือ ปัญญาเป็นมุมมองที่กว้าง มากกว่าเพราะจะเป็นการลงไปในรายละเอียด ปัญญาเป็นเรื่องเกี่ยวกับการที่จะทำอย่างไรให้ สารสนเทศสอดคล้องกับโลกรอบ ๆ ตัวและค่านิยมของตนเอง หากความเฉลียวฉลาดเหมือนกับการมีห้องสมุดที่เต็มไปด้วยหนังสือ ปัญญาก็คือ การรู้ว่า หนังสือเล่มไหนที่ควรจะอ่านในตอนนั้น ปัญญาเป็นศิลปะของการรับรู้ซึ่งทำให้ประสบการณ์เหมาะกับค่านิยมของเรา

ภาพที่ 2.1

ปิรามิดแสดงลำดับขั้นของความรู้



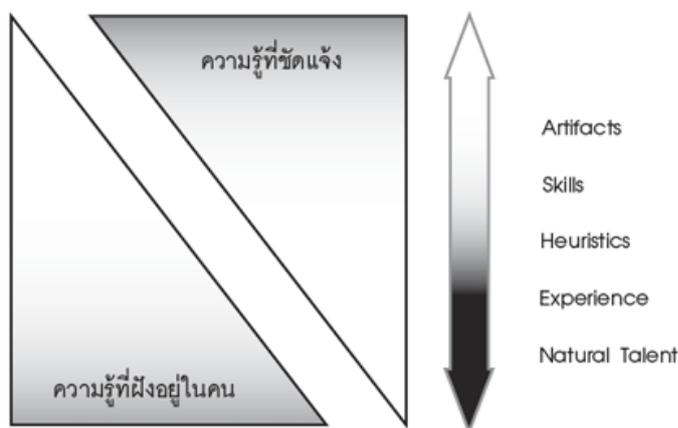
ที่มา : “Professional Knowledge Management” โดย Hideo Yamazaki, 1999

Dave Snowden (2003) มีมุมมองที่ต่างออกไปว่าความรู้เป็นสิ่งที่ซับซ้อนไม่สามารถจัดเป็นระบบที่แน่นอนได้ หรือไม่สามารถกล่าวได้ว่าพัฒนาการของข้อมูลจะนำไปสู่การเป็นสารสนเทศ ความรู้ และ ปัญญาตามลำดับเสมอไป โดยให้เหตุผลว่าสารสนเทศที่แม้จะผ่านกระบวนการวิเคราะห์ ก็มีบริบทรายละเอียดที่ครบถ้วน แต่หากไม่ใช่สารสนเทศในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง หรือไม่สามารถนำไปใช้ได้ ก็ไม่เรียกว่า เป็นความรู้สำหรับตนเองดังแสดงในภาพที่ 2.2

นั่นคือการจัดการความรู้ที่ต้องอาศัยหลักศิลปะหรือธรรมชาติมากกว่าหลักการทางวิทยาศาสตร์ โดยให้แนวคิดว่าความรู้มีตั้งแต่ประเภทที่เป็นนามธรรมยากต่อการบริหารจัดการจนกระทั่งถึงที่เป็นรูปธรรม หรือลายลักษณ์อักษรชัดเจน สามารถจัดการได้ง่าย เรียกว่า “ASHEN” ซึ่งมาจากคำว่า Artifacts, Skills, Heuristics, Experience and Natural Talent

ภาพที่ 2.2

มุมมองเกี่ยวกับความรู้ของ Dave Snowden



ที่มา : “Journal of Knowledge Management 5” โดย Snowden D, 2003, น. 24-27

Artifacts: เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปของเอกสาร ลายลักษณ์อักษร

Skills: เป็นทักษะ หรือสิ่งที่จำ เป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้ หรือประสบความสำเร็จ

Heuristics: ความรู้ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ประสบการณ์ หรือจากเหตุผลต่างๆ ที่มี

Experience: ประสบการณ์ ซึ่งยากในการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้เนื่องจาก เป็นเรื่องเฉพาะตน

Natural Talent: พรสวรรค์ หรือสิ่งที่ธรรมชาติให้มา ซึ่งยากที่จะบริหารจัดการได้ เป็น ความรู้ที่ฝังลึกและยากในการถ่ายทอดมากที่สุด

นิยามของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การติดต่อสื่อสารโดยยึด หลักการปฏิบัติที่ดีที่สุด และแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการทำงานในอดีตแล้วนำกลับมาใช้ใหม่ รวมไปถึง ถึงกระบวนการของการสร้างความรู้ และการนำเสนอ (Bacht, 2001 อ้างถึงใน Yahya and Goh, 2002, น.458) และเป็นกระบวนการ ในการระบุ รวบรวม จัดการและเผยแพร่องค์ความรู้มาเป็น ทรัพย์สินทางปัญญาในระยะยาวขององค์กร (Shelda Debowaski , 2006) การจัดการความรู้เป็น ที่นิยมเป็นอย่างมากในองค์กรปัจจุบันโดยองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ต้องการที่จะเพิ่มการผลิตจากฐาน การเรียนรู้ที่มีอยู่ภายในองค์กร และสามารถทำให้เกิดความรู้ และมีการแลกเปลี่ยนในการทำงาน และทำให้เกิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ขึ้นภายในองค์กร (Chong and Choi, 2005) การจัดการความรู้เพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำ ให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทาง ธุรกิจ (Ryoko Toyama, 2005)

แต่ละองค์กรได้มีแนวโน้มในการจัดการฐานความรู้ ตามการเปลี่ยนแปลงทางสภาวะ ทางเศรษฐกิจเพื่อให้ได้เปรียบกับคู่แข่งปัจจุบันมากขึ้น และเป็นสิ่งที่ไม่น่าจะเป็นเรื่องประหลาดใจ มากนักเมื่อการจัดการความรู้ (Knowledge Management) กลายเป็นส่วนที่ทำให้องค์กรเกิด ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นทุกวันนี้การจัดการความรู้ขององค์กร (Knowledge Management) จึงเป็นส่วนผลักดันและส่งเสริมให้องค์กรประสบผลสำเร็จ (Choi, 2000)

Dave Snowden (2003) กล่าวว่า องค์กร ต้องมีการจัดการความรู้เพื่อปรับปรุง ประสิทธิภาพของการตัดสินใจในองค์กร และเพื่อสร้างนวัตกรรมทั้งนี้มีการจัดการความรู้อยู่ 3 ประเภท คือ

1. Content Management คือ การจัดการความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) โดยเน้นการจัดระเบียบเอกสาร หรือโครงสร้างต่างๆ

2. Narrative Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องที่รู้มา ภายใต้แนวคิดที่ว่าเราไม่สามารถเขียนทุกเรื่องออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรได้เนื่องจากข้อจำกัดในการเขียน ดังคำกล่าวที่ว่า “We know more than we can say, we’ll always say more than we can write down: เรารู้มากกว่าเราพูดและเราพูดมากกว่าเขียน ” การใช้เทคนิคนี้ต้องเชื่อมต่อระหว่างวิธีการสื่อที่น่าสนใจและเนื้อหาสาระที่ต้องการสื่อ

3. Context Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้โดยเครือข่ายทางสังคม

การจัดการความรู้ในแนวคิดนี้ เน้นทั้งด้านการจัดการกับสาระ และการสร้างการแลกเปลี่ยนไหลเวียนของความรู้ ดังนั้น จะทำให้ความสำคัญกับการจัดการในลักษณะ Context และ Narrative มากกว่า Content Management

อนึ่งยุทธาน (2547) มีแนวความคิดว่า แม้จะมีแนวคิดที่หลากหลายเกี่ยวกับ การจัดการความรู้แต่สิ่งที่คล้ายคลึงกัน คือ เป็นการจัดการเพื่อนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กร โดยมีกระบวนการในการสรรหาความรู้ เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยัง บุคลากร เป้าหมายอย่างถูกต้องและเหมาะสม ทั้งนี้รูปแบบของพัฒนาความรู้ ได้แก่

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตของตนเอง
2. การเรียนรู้จากการทดลอง โดยเป็นการตั้งสมมติฐานและทดลองเพื่อให้ทราบผลตามต้องการ
3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น เช่นการทำ Benchmarking การจ้างผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มาร่วมงาน การหาพันธมิตรเพื่อพัฒนาหรือ แลกเปลี่ยนความรู้ (Alliances) การร่วมกิจการ (Joint Venture) การรวมและควบกิจการ (Merger & Acquisition) เป็นต้น
4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรมและพัฒนาต่างๆ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้ เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขององค์กรอันนำไปสู่การพัฒนาในระดับองค์กร

ดังนั้นการจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น

ความสำคัญของการจัดการความรู้

1. ช่วยเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กร
2. ก่อให้เกิดการแบ่งปันกระบวนการและการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในองค์กร
3. ช่วยเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและผู้รับบริการ
4. สร้างความได้เปรียบทางการตลาดและการแข่งขัน
5. สนับสนุนการประดิษฐ์คิดค้นและการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ
6. สนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกับผู้อื่น
7. สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ภายในองค์กร
8. ช่วยในการดึงดูดและรักษาต้นทุนมนุษย์หรือทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร
9. สนับสนุนภาวะผู้นำและก่อให้เกิดการตัดสินใจที่ถูกต้อง
10. ก่อให้เกิดต้นทุนทางโครงสร้างและการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่
11. ทำให้เกิดความเป็นไปได้ของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์

สรุปได้ว่าความรู้มีความสำคัญเพราะถือเป็นความมั่งคั่งขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าความรู้เป็นอาวุธแห่งการแข่งขันของยุคสมัยนี้ซึ่งสำคัญกว่าวัตถุดิบและเงินทุน กล่าวคือ ความรู้ได้กลายเป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีอิทธิพลเหนือสิ่งอื่นใด ทั้งข้อมูล ข่าวสาร และ ความรู้ จะมีความสำคัญมากขึ้น เพราะในอนาคตสิ่งที่มีค่าสำหรับองค์กรจะกลายเป็นสินทรัพย์ทางปัญญา มากกว่าสินทรัพย์ทางกายภาพ นอกจากนี้ความได้เปรียบในการแข่งขันจะมาจาก บุคลากร ที่มี ความรู้และวิธีการในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ดังนั้น ความรู้หรือสินทรัพย์ทางปัญญาจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์กร (Shelda Debowaski, 2006)

กรอบความคิดทางด้านการจัดการองค์ความรู้

แม้ว่าแนวความคิดทางด้านการจัดการองค์ความรู้เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นมาเป็นเวลาเกือบ 30 ปี แล้วก็ตาม แต่กรอบแนวความคิดทางด้านการจัดการองค์ความรู้ ยังมีความแตกต่างกัน

ค่อนข้างมากมีองค์กรต่างๆ รวมทั้งนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการองค์ความรู้ได้นำเสนอกรอบความคิดด้านการจัดการความรู้ในหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถประมวลได้ดังนี้

กรอบความคิดทางการจัดการองค์ความรู้

กรอบความคิด Knowledge Spiral ของ Nonaka และ Takeuchi (อ้างอิงใน Dalkir, Kimiz, 2005 น.53) หรือที่รู้จักกันดีในชื่อของแบบจำลอง “SECI” กรอบความคิดนี้ กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงความรู้ (Knowledge Conversion) ระหว่าง Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้น ซึ่งจะหมุนเป็นเกลียวไปเรื่อยๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุดเพราะการเรียนรู้เกิดขึ้นตลอดเวลา โดยแบ่งออกเป็น 4 กระบวนการ ได้แก่ Socialization, Externalization, Combination และ Internalization ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. Socialization เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันจาก ความรู้ แบบซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ไปสู่ ความรู้ แบบซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) โดยแลกเปลี่ยนผ่านประสบการณ์ตรงของผู้สื่อสารระหว่างกัน เช่น แนวคิด ทักษะ โดยที่บุคคลสามารถรับความรู้โดยนัยได้จากการสังเกต ลอกเลียน หรือลงมือปฏิบัติ เป็นต้น เพื่อให้เกิดกระบวนการคิดและทักษะใหม่ๆ ขึ้นมา

2. Externalization เป็นกระบวนการเปลี่ยน ความรู้ แบบซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ไปสู่ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) กระบวนการนี้มีความสำคัญเพราะเป็นส่วนที่ Tacit Knowledge ถูกทำให้ชัดเจนขึ้น เป็นการดึงความรู้จากภายในตัวคน ถ่ายทอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร โดยการเปรียบเทียบหรือใช้ตัวอย่าง

3. Combination เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนและรวบรวมความรู้ที่ได้จากความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ทำให้เป็นระบบสามารถสร้าง ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ใหม่ๆ ขึ้นมาได้

4. Internalization เป็นกระบวนการของการเปลี่ยน ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ให้เป็นความรู้แบบซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) อีกครั้งหนึ่ง คือเป็นการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริง และจะรวมตัวกันกลับเป็นความรู้โดยนัยและจะฝังตัวในบุคคลนั้นๆ อีกครั้ง ซึ่งจะกลายเป็นทักษะหรือความสามารถอันมีค่ายิ่งต่อบุคคลหรือองค์กร ดังแสดงในภาพที่ 2.3

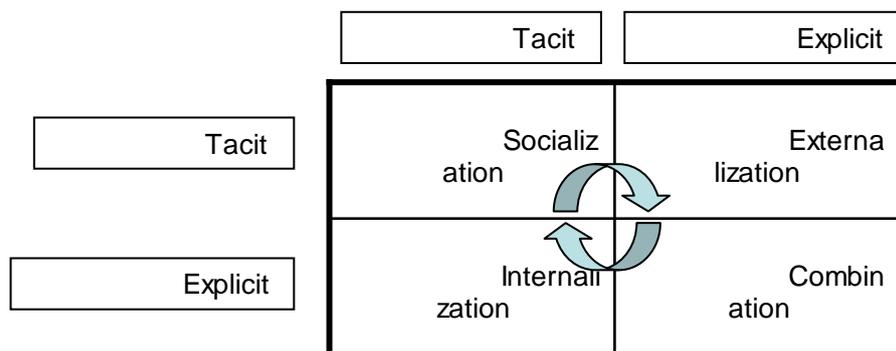
ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการ Socialization และกระบวนการ Externalization เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการสร้างสรรค์ (Creativity) ขณะที่กระบวนการ Combination และ

Internalization เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับควมมีประสิทธิภาพ (Efficiency) แต่ความสามารถในการสร้างสรรค์และควมมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่ตรงข้ามกัน ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการสังเคราะห์ควมรู้ทั้งสองแบบ โดยอาศัยกลุ่มคนที่เรียกว่า "ผู้ให้ควมรู้" (Worker) ภายใต้แบบจำลอง SECI สามารถจัดแบ่งผู้ให้ควมรู้ (Worker) ได้เป็น 4 ประเภทด้วยกันคือ

1. ตัวแทน (Agent) หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ Socialization
2. ผู้สัญจร (Nomad) หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ Externalization
3. นักวิเคราะห์ (Analysts) หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ Combination
4. ผู้ดูแล (Keeper) หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ Internalization

ภาพที่ 2.3

กรอบควมคิด Knowledge Spiral ของ Nonaka และ Takeuchi

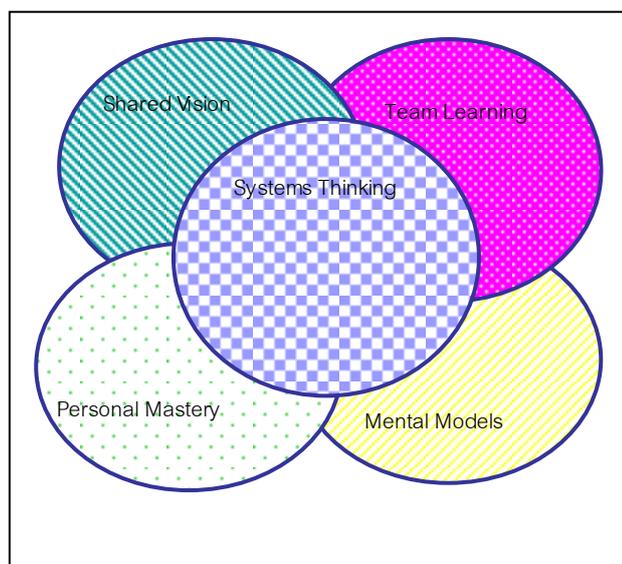


ที่มา : "Knowledge Management in Theory and Practice" โดย Dalkir, Kimiz, 2005, น.53

Peter M. Senge (1990) ผู้เขียนหนังสือเรื่อง The Fifth Discipline : the Art and Practice of the Learning Organization. กล่าวถึงลักษณะขององค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ

ภาพที่ 2.4

แสดงแนวคิดและรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge



ที่มา : “The Fifth Discipline : the Art and Practice of the Learning Organization” โดย Peter M. Senge, 1990

จากภาพที่ 2.4 Senge ได้อธิบายความหมายของคุณลักษณะไว้ดังนี้

1. System Thinking คือ ความสามารถในการคิดเชิงระบบคนในองค์กร สามารถมองเห็นวิถีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ ถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่ายซึ่งผูกโยงด้วยสภาวะการพึ่งพาอาศัยกันสามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็น วัฏจักรโดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

2. Mental Model คือการตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเองทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพื่อพัฒนา รูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆที่ล้าสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตนทำความเข้าใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรีออกแบบงาน (Reengineering)

3. Personal Mastery องค์กรที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเอง คือการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานประจำวันเพื่อให้คนในองค์กร ได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

4. Shared Vision องค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมซึ่งจะเป็น กรอบความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กรที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาาร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทเน้กแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้ นี้ก็เพื่อใ้การเรียนรู้ ริเริ่มทดลองสิ่งใหม่ๆ ของคนในองค์กรเป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

5. Team Learning ในองค์กรที่เรียนรู้ จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิ ปัญญา และศักยภาพของทีมงานโดยรวมมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนถ่ายทอดข้อมูล ในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอก และภายใน การเรียนรู้เป็นทีม นี้ยังคงครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ก็จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กรมีความเป็นทีมที่ดีขึ้นซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

จากหลัก 5 ประการนี้เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้ เป็นกลุ่มพลังแห่งการมองภาพรวม มองค ความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง เป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ลดอัตตา ราหรือตัวกู-ของกู มองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่นเพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และอาศัยพลัง แห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือ สิ่งที่ดีูเสมือนเป็นจุด อ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็งเป็นโอกาสหรือพลังในการดำเนินงานให้ก้าวหน้าไปได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

แนวคิดการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ

ชุมชนนักปฏิบัติเป็นกลุ่มคนที่มีความสนใจ มีปัญหาหรือแรงปรารถนาในสิ่งหนึ่งร่วมกัน และเสริมความรู้ความเชี่ยวชาญในสิ่งที่สมาชิกในชุมชนเห็นร่วมกันผ่านการปฏิสัมพันธ์ ภายในชุมชนอย่างต่อเนื่องกลุ่มบุคคลเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องทำงานด้วยกันทุกวัน แต่บุคคลเหล่านี้พบปะกันเพราะมองเห็นคุณค่าในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เวลาที่รวมตัวกันในชุมชนนักปฏิบัติบุคคลจะร่วมมือช่วยกันแลกเปลี่ยนข้อมูลประสบการณ์ความรู้ที่สนับสนุนนวัตกรรม และสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ลึกซึ้ง รวมถึงคำแนะนำต่าง ๆ ซึ่งบุคคลจะช่วยกันแก้ไขปัญหา และพูดคุยเกี่ยวกับสถานการณ์ ความทะเยอทะยาน และความต้องการของกลุ่ม รวมถึงการพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ (Wenger, McDermott and Snyder, 2002)

ปัจจุบันชุมชนนักปฏิบัติมีขนาดและรูปร่างที่แตกต่างกันตามลักษณะของชุมชน เช่น ทีมเครือข่ายกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ และกลุ่มที่มีสมรรถนะคล้าย ๆ กัน เป็นต้น รวมถึงสมาชิกที่มีจำนวนแตกต่างกันที่มีการติดต่อสัมพันธ์ กันเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง สมาชิกกลุ่มอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือใกล้ ๆ กัน หรืออาจอยู่กระจายตามพื้นที่ต่าง ๆ ทั้งประเทศหรือทั่วโลกซึ่งสามารถติดต่อกันแบบเสมือนผ่านอินเทอร์เน็ต อีเมลล์ ได้โดยสะดวกนอกจากนี้ชุมชนนักปฏิบัติยังมีชื่อเรียกที่แตกต่างกัน เช่น ชุมชนนักปฏิบัติกลุ่มสนทนาของธนาคารโลก กลุ่มชุมชนหรือเครือข่ายการเรียนรู้ของบริษัทอิลีแอส แพ็คการ์ด ทีมแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของบริษัทเซฟรอน และกลุ่มครอบครัวของบริษัทซีรอกซ์ เป็นต้น (Holsapple, 2000 น. 395)

ความสำคัญของชุมชนนักปฏิบัติ

McDermott, R, (2004, น. 1-2) กล่าวว่าปัจจุบันองค์กรกลุ่มปฏิบัติงานที่ทีมงาน และบุคคลที่ต้องการทำงานร่วมกันเพื่อค้นหาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ การเกิดขึ้นของชุมชนนักปฏิบัติช่วยดำเนินการให้บุคคลเหล่านี้ติดต่อสื่อสารกันเรียนรู้ร่วมกัน แบ่งปันความรู้ เพื่อการพัฒนากลุ่ม และองค์กรชุมชนนักปฏิบัติจึงมีความสำคัญในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้

สถานที่ที่รวมของบุคคลต่าง ๆ ที่มีความสนใจสาระหรือปัญหาร่วมกัน

1. ข้อมูลที่แต่ละคนมีนำมาแบ่งปันร่วมกัน โดยสื่อสารกันและแบ่งปันข้อมูลและประสบการณ์

2. เสวนากันระหว่างบุคคลเพื่อสำรวจความคิดใหม่ ๆ แก้ปัญหาที่ท้าทายและสร้างโอกาสในการพัฒนาบุคคลองค์กรร่วมกัน
3. ให้คำแนะนำในกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ
4. กระตุ้นการเรียนรู้ผ่านการสื่อสาร การสอนงาน และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
5. จับและเผยแพร่ความรู้ที่ขยายมากขึ้นในกลุ่มเพื่อสร้างความก้าวหน้าของบุคคลกลุ่มองค์กรหรืออุตสาหกรรม
6. ช่วยบุคคลในองค์กรให้ได้รับผลของความรู้ที่จับต้องได้
7. มีผู้สนับสนุนจัดการเครื่องมือและสนับสนุนสิ่งแวดล้อม เช่น ทรัพยากรในการสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ภายในชุมชนให้ตรงกับความต้องการของสมาชิก

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ

ชุมชนนักปฏิบัติส่วนหนึ่งขององค์กรในยุคสมัยใหม่สมาชิกในองค์กรต้องเข้าใจถึงการพัฒนาชุมชนเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร เพราะชุมชนนักปฏิบัติเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตที่เป็นพลังขับเคลื่อนสมาชิกในองค์กร ให้ไปสู่การเปลี่ยนแปลงในหัวข้อหรือสาระที่กลุ่มถ่ายทอดความรู้และสื่อสารกัน ซึ่งแต่ละกลุ่มหรือทีมในชุมชนจะแตกต่างกันความแตกต่างกันดังกล่าวนำไปสู่ความท้าทายในการเริ่มจัดตั้งและสนับสนุนความสามารถของชุมชนในการแบ่งปันความรู้ ความรู้ แบบซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) และความคิดร่วมกันซึ่งแบ่งเป็นความท้าทาย 4 ด้าน คือ 1) ความท้าทายในการบริหารเป็นการติดต่อสื่อสารให้เกิดค่านิยมการแบ่งปันความรู้อย่างแท้จริง 2) ความท้าทายในชุมชนจะเป็นพลังผลักดันในการสร้างคุณค่าที่แท้จริงสำหรับสมาชิกในองค์กรและทำให้แน่ใจว่าการแบ่งปันความรู้ภายในชุมชนจะคัดสรรเฉพาะความคิดที่ตรงกับเป้าหมายได้ดีกว่าการคัดลอกเลียนแบบจากองค์กรอื่น 3) ความท้าทายด้านเทคนิคเป็นการออกแบบระบบมนุษย์และข้อมูลข่าวสารที่ช่วยให้สมาชิกในชุมชนคิดร่วมกัน และ 4) ความท้าทายของแต่ละบุคคลเป็นการเปิดเผยความคิดและผุดงไว้เพื่อการพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติ (Mcdermott, 2004, น. 5-10)

ปัจจัยทั้ง 10 ประการในแต่ละความท้าทายเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดตั้งและสนับสนุนชุมชนนักปฏิบัติ

ความท้าทายของการบริหาร

1. การเน้นไปที่หัวข้อหรือเนื้อหาสาระที่มีความสำคัญทางธุรกิจและสมาชิกในองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
2. การค้นหาความเกี่ยวข้องหรือความสัมพันธ์ ที่ดีของสมาชิกใน การติดต่อ ประสานงานกันภายในชุมชน ดูแลชุมชนและสร้าง การมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชน รวมถึง การศึกษาและสร้างเครือข่ายใหม่ ๆ ในการพัฒนาสินค้าและบริการ
3. สร้างความมั่นใจกับบุคคลในเรื่องของเวลาและการสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการ แบ่งปันความรู้การแบ่งปันความคิดของบุคคลและทีม การสร้างการมีส่วนร่วมในการแบ่งปัน ความรู้ การแบ่งปันความคิดของบุคคลและทีม การสร้างการมีส่วนร่วม โดยการนัดพบปะ ประชุม ให้เงินทุนสนับสนุน และการประกาศการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ การพัฒนาทักษะของพนักงานจะ ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ภายในชุมชน การบริหารทีมจะต้องสร้าง พลังการมีส่วนร่วมในการวางแผน และงบประมาณในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ การจัดสรรงบประมาณอยู่บนพื้นฐานของเป้าหมาย ทางธุรกิจและปัญหาที่เกิดขึ้นในทีมเพื่อลดต้นทุน ลดวงจรเวลาและการปรับปรุงในการผลิต
4. สร้างค่านิยมหลักขององค์กรในการแบ่งปันความรู้ การศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรม ธรรม องค์กรและการจัดการความรู้ (McDermott and O'Dell, 2000, น.5) พบว่าการสร้างวัฒนธรรม ความผูกพันและการจัดการความรู้เป็นวัฒนธรรมหลักจะประสบผลสำเร็จในการแบ่งปันความรู้ ดังนั้นการจัดการความรู้จะต้องเหมาะกับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้สมาชิกในองค์กรดำเนินตามใน การจัดการความรู้ให้เกิดเป็นค่านิยมหลัก

ความท้าทายในชุมชนนักปฏิบัติ

5. ผู้นำชุมชนต้องเป็นผู้ริเริ่มการสร้างชุมชน สนับสนุนและพัฒนาเครือข่ายชุมชน แสดงบทบาทให้ความสำคัญกับความรู้ ผู้นำต้องติดต่อและมีอิทธิพลกับสมาชิกในชุมชนรวมถึง สมาชิกในชุมชนต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของชุมชน
6. สร้างที่ประชุมสำหรับกา รอภิปรายเพื่อแสดงความคิดเห็นร่วมกัน การประชุมที่ เผชิญหน้ากันของสมาชิกในชุมชน การติดต่อสื่อสาร เป็นกุญแจสำคัญในการกระตุ้น และเป็น การสร้างความไว้วางใจ รวมไปถึงการประสานกันระหว่างกลุ่มในชุมชน
7. ดูแลรักษาบุคคลที่ติดต่อกันเสมือนหนึ่งเป็นสมาชิกในชุมชน เพราะบุคคลเหล่านี้ ให้ความคิดและคำแนะนำใหม่ ๆ และค้นพบโอกาสการพัฒนาชุมชน
8. พัฒนาให้กลุ่มมีแรงปรารถนาและกระตือรือร้นในการสร้างการมีส่วนร่วมในการ รับผิดชอบสนับสนุนการพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติ กลุ่มที่กระตือรือร้นและมีแรงปรารถนาจะเป็น

กลุ่มที่ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้ติดต่อประสานงานกับกลุ่มอื่น กลุ่มดังกล่าวจะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญในเนื้อหาหรือประเด็นของกลุ่มที่จะนำไปสู่เป้าหมายของธุรกิจ

ความท้าทายทางเทคนิค

9. การติดต่อสื่อสารง่ายขึ้น สนับสนุนและเข้าถึงชุมชนได้ทั่วถึง การมีเทคโนโลยีเป็นกุญแจสนับสนุนการสร้างชุมชนนักปฏิบัติการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนชุมชนนักปฏิบัติแบ่งเป็น 5 กลุ่มดังต่อไปนี้

1. การสนับสนุนนักปฏิบัติเฉพาะที่รวมไปถึงการติดต่อสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ อี - เมลล์ เป็นต้น

2. การมีห้องสมุดและการเข้าถึงเว็บไซต์ทำให้สามารถเข้าถึงประสบการณ์และเอกสารต่าง ๆ

3. เทคโนโลยีการสนทนา (อี - เมลล์) สนับสนุนการเข้าถึงและการแบ่งปันภายในพื้นที่และทั่วโลก

4. เทคโนโลยีร่วมกับผู้อื่นเป็นการเข้าถึงการปฏิบัติงานของบุคคล เครื่องมือนี้องค์กรจะใช้และประยุกต์ในการแก้ปัญหาของสมาชิกสร้างรูปแบบแรกเริ่มและสร้างสรรค์ความคิดในการแก้ไขปัญหา

5. เครื่องมือซอฟต์แวร์ทำให้ง่ายในการติดต่อ การสนับสนุนและเข้าถึงชุมชน กลุ่มคนในชุมชนจะใช้เครื่องมือนี้ในการจัดบันทึกความรู้ที่เป็นระบบ

ความท้าทายของบุคคล

10. การสร้างการเสวนาเกี่ยวกับประเด็นหรือเนื้อหาที่คัดสรรแล้วในการประชุมในชุมชนเพื่อการแก้ปัญหาที่ถูกต้องและชัดเจน

ความสำเร็จทั้ง 10 ประการที่กล่าวมาจะเป็นแนวทางในการสร้างและสนับสนุนการจัดตั้งและพัฒนาชุมชนนักปฏิบัติในองค์กรและการติดต่อกันระหว่างเครือข่ายชุมชนเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายของธุรกิจ

แนวทางการดำเนินการของชุมชนนักปฏิบัติ

Kim Sbacea (2003) ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้แก่ทีมการจัดการความรู้ขององค์กรนำร่อง 4 องค์กรที่เข้าร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งมี 4 ขั้นตอนหลัก ๆ ดังนี้

1. การเริ่มต้น

เป็นการค้นหาว่ามีเครือข่ายหรือกลุ่มคนใดบ้างในองค์กรที่อาจมีแนวโน้มที่จะพัฒนาไปเป็นชุมชนนักปฏิบัติ เมื่อค้นหาได้แล้วก็ร่วมกันหาเจ้าภาพ (Sponsor) และสมาชิกหลัก เพื่อร่วมกันกำหนดหัวข้อและขอบเขตของเนื้อหาความรู้ที่สนใจ รวมทั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายของชุมชนนักปฏิบัติ สมาชิกหลักร่วมกันออกแบบโครงสร้างและกำหนดกิจกรรมหลัก ๆ เชิญชวนและรับสมัครทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิก ทั้งนี้ควรปรับรูปแบบชุมชนนักปฏิบัติ ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรด้วย

2. การเปิดตัว

สมาชิกร่วมกันกำหนดกติกาต่าง ๆ เช่น วิธีการสื่อสารระยะเวลาและความถี่ของการพบปะกันเป็นต้น รวมถึงกำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ และหากการสนับสนุนจากผู้ที่เกี่ยวข้อง และการเปิดตัวชุมชนนักปฏิบัติ

3. การเติบโต

เริ่มแลกเปลี่ยนและเรียนรู้จากกันและกัน ช่วยเหลือกันในการแก้ไขปัญหา รวบรวมองค์ความรู้ที่สร้างขึ้นนำความสำเร็จของการนำความรู้ ไปใช้หรือเผยแพร่เพื่อขยาย ชุมชนนักปฏิบัติ พร้อมทั้งประเมินความพึงพอใจของสมาชิก และประเมินผลที่เกิดขึ้นเมื่อเทียบกับเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ เป็นระยะ ๆ นำผลที่ได้มาปรับเปลี่ยนและปรับปรุงวิธีการให้เหมาะสม เพื่อให้ ชุมชนนักปฏิบัติมีชีวิตชีวาและให้ประโยชน์ต่อสมาชิกและองค์กรอันจะนำมาซึ่งความยั่งยืนของ ชุมชนนักปฏิบัติ

4. การสลายตัว

เมื่อชุมชนนักปฏิบัติ ได้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ หรือเติบโตจนถึงจุดที่สมาชิกเห็นพ้องต้องกันว่าควรสลายตัว สมาชิกจะรวบรวมบทเรียนต่าง ๆ ที่ได้รับ องค์ความรู้ที่สร้างขึ้น รวมทั้งพิจารณาสิ่งที่จะทำร่วมกันในอนาคต เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ ใหม่ การไปรวมกับ ชุมชนนักปฏิบัติอื่นการเผยแพร่องค์ความรู้ที่สร้างขึ้นให้แก่ผู้ที่อาจต้องการใช้ความรู้ดังกล่าว เป็นต้น

กระบวนการจัดการความรู้

Marquardt (1996) กล่าวว่ากระบวนการจัดการความรู้สามารถแบ่งเป็นกระบวนการ
ได้ดังนี้

การแสวงหาและการสร้างความรู้

การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่าง ๆ
ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1. การแสวงหาความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร (External Collection of Knowledge) เพื่อการเป็นผู้นำในการแข่งขันทางการตลาดภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมองออกไปภายนอกเพื่อปรับปรุงผลงานและสร้างให้เกิดความคิดใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอเพราะการแข่งขันขององค์กรต่างๆ ต้องอาศัยการปรับใช้ความคิดและการสร้างสรรค์ความก้าวหน้าด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่นการใช้มาตรฐานเปรียบเทียบจากองค์กรอื่น ๆ การจ้างที่ปรึกษา การอ่านมาก ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ และบทความ

2. การแสวงหาความรู้จากแหล่งภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ขององค์กรกลายเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร และการได้มาซึ่งความรู้ต่าง ๆ จากภายในองค์กรสามารถทำได้โดยการให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม เป็นต้น

1. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

การแสวงหาความรู้เป็นการปรับใช้ความรู้โดยทั่วไป แต่การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดันการหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งเกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือบุคคลากรในองค์กรหมายความว่าทุกๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ หรืออาจกล่าวได้ว่าความรู้ใหม่เริ่มต้นที่ปัจเจกบุคคลเสมอ และถูกแปรเปลี่ยนเป็นความรู้ขององค์กรซึ่งมีประโยชน์ต่อองค์กรทั้งหมด

ขั้นที่ 1 กระบวนการซัดเกลตาทางสังคม (Socialization : from tacit to tacit) ในขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการของการแบ่งปันประสบการณ์ และการสร้างความรู้แฝงโดยที่

ปัจเจกบุคคลสามารถรับความรู้แฝงได้โดยตรงจากผู้อื่นโดยปราศจากการใช้ ภาษาหรือการพูดคุย กล่าวคือ ปัจเจกบุคคลจะได้รับความรู้ผ่านการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่น การสังเกตซึ่งกันและกัน และการอาศัยอยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกันสิ่งสำคัญของขั้นตอนนี้ คือ "ประสบการณ์" เพราะประสบการณ์จะนำมาซึ่งความรู้โดยนัยประสบการณ์อาจเกิดจากการ สังเกตการลอกเลียนแบบ การฝึกหัด การฝึกฝนจากผู้เชี่ยวชาญ และการลงมือปฏิบัติ เช่น พนักงานใหม่จะเรียนรู้จากพนักงานที่มีประสบการณ์ผ่านการฝึกอบรมในขณะทำงาน (on The job training) ดังนั้นความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นในขั้นตอนนี้จึงมีลักษณะที่เรียกว่า "sympathetic knowledge" หรือความรู้ในลักษณะเห็นพ้องต้องกัน

ขั้นที่ 2 กระบวนการกระจายสู่ ภายนอก (Externalization : from tacit to explicit) ระหว่างขั้นตอนนี้ความรู้โดยนัยหรือไม่ชัดเจนจะเชื่อมต่องานเข้ากับความคิดที่กระทำให้เกิดแนวคิดสมมติฐานหรือโมเดลกล่าวคือ ความรู้ที่ได้มาจากขั้นที่ 1 จะถูกนำมาแสดงให้เห็นในรูปแบบที่สามารถเข้าใจได้กว้างหรือครอบคลุมมากขึ้นขั้นตอนนี้เป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการสร้างความรู้เพราะเป็นขั้นที่ความรู้แฝงถูกทำให้เป็นความรู้ที่ชัดเจนรูปแบบกระบวนการนี้จะอาศัย การสนทนา หรือการโต้ตอบความคิดหรือใช้วิธีสร้างความคิดโดยวิธีนิรนัยและอุปนัยซึ่งทั้งหมดเป็นลำดับขั้นของการเปรียบเทียบการอุปมาและโมเดล

1. การเปรียบเทียบ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างการนำความคิดที่เป็นเหตุ ผล และความเหมือนในโครงสร้าง/หน้าที่ระหว่างสองสิ่งและพิจารณาความแตกต่าง
2. การอุปมาเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสองสิ่งโดยการอุปมาจะเป็นการใช้สัญลักษณ์ และจินตภาพทั้งหมดโดยที่ไม่ได้มุ่งหาความแตกต่างระหว่างสองสิ่ง
3. โมเดลเป็นการใช้เหตุการณ์สร้างรูปแบบของเหตุการณ์ ขึ้นแล้ว

พิจารณา

ข้อตกลงเบื้องต้นซึ่งจะนำไปสู่การรอบความคิดที่พัฒนาเป็นโมเดลขึ้นมา ดังนั้นความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นในขั้นตอนนี้จึงมีลักษณะที่เรียกว่า "conceptual knowledge" หรือความรู้ที่เกี่ยวกับการสร้างความคิดและแนวคิด

ขั้นที่ 3 การรวมเข้าด้วยกัน (Combination : explicit to explicit) ในขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการของการทำให้ความคิดต่าง ๆ เป็นระบบเพื่อให้ง่ายกลายเป็นความรู้โดยความรู้ที่แตกต่างกันของความรู้ที่ชัดเจนจะถูกนำมารวมกันโดยอาศัยการแลกเปลี่ยนของปัจเจกบุคคลเป็นหลักความรู้ที่จะเกิดการรวมตัวกัน ผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเอกสาร การประชุม การพบปะสังสรรค์ การสนทนาทางโทรศัพท์เครือข่ายการติดต่อสื่อสารทางคอมพิวเตอร์

ดังนั้นความรู้ใหม่ขององค์การจึงเกิดขึ้นจากการจัด องค์ประกอบใหม่ 'ของสารสนเทศที่มีอยู่' ผ่าน การแยกประเภท การเพิ่มเติม การประกอบเข้าด้วยกัน และการจัดหมวดหมู่ 'ของความรู้' ที่ชัดเจน หรือการรวมส่วนต่าง ๆ ที่ไม่ต่อเนื่องของความรู้ที่ชัดเจนเข้าด้วยกันนั่นเอง ความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นจึง มีลักษณะที่เรียกว่า "systematic knowledge" หรือความรู้ที่เป็นระบบ

ขั้นที่ 4 กระบวนการรวมเข้าสู่ภายใน (Internalization : explicit to tacit)

ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการของการประมวลผลให้ความรู้ที่ชัดเจนกลายเป็นความรู้แฝง กล่าวคือ ความรู้ที่ชัดเจนจากขั้นที่ 3 จะเปลี่ยนกลับไปเป็นความรู้ที่ไม่ชัดเจนอีกครั้ง เปรียบเทียบได้ กับ "การเรียนรู้จากการกระทำ" ประสบการณ์ ที่ผ่านกระบวนการ ซัดเกลตาทางสังคม กระบวนการกระจายสู่ ภายนอก และการรวมเข้าด้วยกันจะถูกรวบรวมเข้าสู่ความรู้โดยนัยของปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถ แบ่งปันกันได้ และจากประสบการณ์เหล่านั้นปัจเจกบุคคลจะกลายเป็นสินทรัพย์ ที่มีค่าความรู้ ที่ถูก สร้างขึ้นจึงมีลักษณะเรียกว่า "operational knowledge" ดังนั้น เนื้อหาของการสร้างความรู้ โดย 4 รูปแบบ จะเกิดจากบันไดเวียนของความรู้ เช่น

1. ความรู้ที่เห็นพ้องต้องกัน (Sympathetic Knowledge) เช่นเกี่ยวกับ ความต้องการของลูกค้า อาจเป็นแนวคิดความรู้โดยนัยที่แนบแน่นเกี่ยวกับแนวคิดผลิตภัณฑ์ โดย ผ่านการซัดเกลตาทางสังคมและการกระจายสู่ภายนอก

2. แนวคิดของความรู้ (Conceptual Knowledge) กลายเป็นแนวทาง สำหรับ สร้างความรู้ที่เป็นระบบโดยผ่านการรวมเข้าด้วยกัน ตัวอย่างเช่น แนวคิดสร้างผลิตภัณฑ์ ใหม่จะ อยู่ในขั้นการรวมเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นการพัฒนาใหม่และองค์ประกอบของ เทคโนโลยีที่มีอยู่ เป็น การรวมกันเพื่อสร้างต้นแบบ

3. ความรู้ที่เป็นระบบ (Systematic Knowledge) เช่น กระบวนการ จำลอง แบบสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ นำไปสู่ความรู้เชิงปฏิบัติการ (operational knowledge) สำหรับการผลิตจำนวนมากของผลิตภัณฑ์โดยผ่านการรวมเข้าสู่ภายใน

กระบวนการสร้างความรู้ทั้งหมด ตามที่ Nonaka และ Takeuchi อธิบายมา สามารถสรุปเป็นรูปแบบของการสร้างความรู้ในองค์การว่าเป็นกระบวนการบันไดเวียนของความรู้ โดยเริ่มต้นที่ระดับของบุคคลและเคลื่อนไปยังระดับสูงขึ้น โดยผ่านการแผ่ขยายของปฏิสัมพันธ์ ของกลุ่มหรือองค์การที่ข้ามหน่วยงาน ฝ่ายงาน กลุ่มงานและขอบเขตขององค์การ โดยเป็นโมเดล ที่มี 5 ขั้นตอนคือ (1) การแลกเปลี่ยนความรู้โดยปริยายร่วมกัน (2) การสร้างกรอบความคิด (3) การพิสูจน์กรอบความคิด (4) การสร้างตัวแบบ และ (5) การเรียนรู้ข้ามระดับ

นอกจากนี้ Davenport and Prusak (1998, น. 52-67) ได้เสนอ วิธีการสร้าง ความรู้ที่เป็นรูปธรรมที่มีอยู่ด้วยกัน 5 แบบคือ

1. การซื้อกิจการ

การซื้อกิจการ คือ การซื้อองค์การใดองค์การหนึ่งหรือที่เรียกว่า การเข้าไปยึดกิจการ (Take Over) องค์การอื่น หรือเป็นการจ้างคนที่มีความรู้ซึ่งเราต้องการมาเป็นที่ปรึกษาการซื้อกิจการนี้ถือว่าเป็นการได้ความรู้โดยการไปหามาจากแหล่งภายนอก ซึ่งเกี่ยวข้องกับการลงทุน การซื้อกิจการเหมือนกับการซื้อตัวพนักงาน (เพราะความรู้ที่อยู่ในสมองของเขา) หรือเป็นการซื้อความรู้ที่มีอยู่ในรูปของเอกสาร คอมพิวเตอร์ และวิธีการทำงานขององค์การอื่นมา

การซื้อกิจการเป็นวิธีที่ได้รู้มาโดยตรงและค่อนข้างที่จะได้ผลดีแต่ก็มี ปัญหาที่จะทำให้การซื้อกิจการนั้นไม่ประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ คือ

1. การวัดคุณค่าของความรู้ที่ซื้อมา คือ เราไม่สามารถวัดค่าของความรู้ ออกมา เป็นตัวเลขได้ จึงบอกได้ยากกว่าความรู้ที่ได้มานั้นมีคุณค่าหรือตรงกับความต้องการมากน้อยแค่ไหน

2. เราไม่ทราบว่าความรู้ที่แท้จริงนั้นอยู่ที่ไหนกันแน่ เพราะ บุคลากร ที่มีความรู้จริง มักจะไม่แสดงความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จขององค์การอย่างเป็นทางการ เช่น เราซื้อกิจการเพื่อหวังความรู้จากผู้เชี่ยวชาญเป็นสำคัญแต่ความรู้ที่แท้จริงนั้นกลับอยู่ในกลุ่มบุคลากรระดับล่าง

3. ผู้ซื้ออาจได้ความรู้มาเพียงบางส่วน เนื่องจากเข้าไปแทรกแซงกระบวนการ ภายใน เปลี่ยนแปลงเป้าหมาย รูปแบบการบริหาร และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทำให้ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงไม่พอใจจนออกไปแสวงหาทางเลือกใหม่ โดยนำความรู้ นั้นไป ด้วย

4. อุปสรรคทางด้านวัฒนธรรมและการเมือง ทำให้การเข้าไปซื้อกิจการนั้น ไม่ ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากไม่มีการยอมรับและเปิดโอกาสให้มีการดูดซับความรู้ที่นั้นออกมา

นอกจากนี้การซื้อกิจการก็ยังมีข้อเสียคือ การที่องค์การให้เงินสนับสนุน การวิจัยของมหาวิทยาลัยหรือสถาบันต่าง ๆ เพื่อแลกกับการได้สิทธิเป็นผู้ใช้ผลการวิจัยนั้นก่อน เพื่อประโยชน์ทางการค้าเป็นคนแรก ทำให้องค์การไม่ต้องตั้งแผนกวิจัยของตน และลดภาระด้านการเงินไปได้ การให้เขาความรู้โดยการจ้างบุคลากร หรือบริษัทที่ปรึกษาเข้ามา ก็จะ เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดความรู้ด้วย เพราะแม้ว่าแหล่งความรู้หรือคนที่จ้างมาจะอยู่เพียงชั่วคราว แต่ความรู้ บางอย่างก็สามารถอยู่กับองค์การได้เป็นเวลานานคือ บริษัทที่ปรึกษาได้ทิ้งความรู้ นั้นไว้ให้กับ องค์

กรผู้จ้างอย่างไรก็ตามก็มีข้อควรระวังคือ การจ้างผู้เชี่ยวชาญมาองค์กรผู้จ้างก็หวังที่จะ เอาความรู้ ของเขามาให้ได้มากที่สุด โดยอาจสนใจในคำแนะนำของบริษัทที่ปรึกษารายนั้นมากกว่า ที่จะสนใจ ในความรู้ที่เขา มี ก็เท่ากับว่าการจ้างนั้นได้ความรู้ไม่เต็มที่ ดังนั้นองค์กรผู้จ้าง จึงต้องมีความตั้งใจ ว่าจะตนต้องการอะไร และต้องถามคำถามที่จะช่วยให้ตนเองดูดซับเอาความรู้ ความชำนาญออกมา จากคนที่ให้คำปรึกษามากที่สุด

2. การตั้งแผนกด้านความรู้โดยเฉพาะ

การตั้งแผนกด้านความรู้โดยเฉพาะ คือการตั้งแผนกวิจัยและพัฒนาเพื่อสร ้าง สรรค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จะสามารถนำไปใช้ได้ทั่วทั้งองค์กรหรือจัดตั้งห้องสมุดขององค์กรขึ้นมา การ ตั้งแผนกวิจัยและพัฒนาซึ่งแยกออกจากแผนกอื่นภายในองค์กรนั้นก็เพราะต ้องการให้ นักวิจัยมี อิสระในการค้นหาสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่ต้องมากังวลกับการกำหนดกฎเกณฑ์ ะไร แต่การทำเช่นนี้ อาจจะทำให้แผนกวิจัยและพัฒนา นำความรู้ที่ได้มาเชื่อมต่อกับแผนกอื่น ๆ ขององค์กรได้ยาก หรือ กล่าวได้ว่าคนสร้างความรู้กับคนใช้ความรู้ นั้นเข้าใจไม่ตรงกันเช่น การประดิษฐ์ ุอุปกรณ์ใหม่ ๆ เพื่อช่วยในการทำงานจากแผนกวิจัยที่นำไปให้แผนกอื่นใช้ เขาอาจจะไม่เข้าใจหรือเห็นคุณค่า ของ มันเพราะเขาไม่ได้เข้าไปรับรู้และมีส่วนร่วมด้วย ดังนั้นการคิดค้นและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ จึงต้องใช้วิธี การเปิดเผยเพื่อให้ความรู้ที่ได้สามารถนำไปใช้ได้ทั่วทั้งองค์กร

3. การรวมกลุ่มหรือการจัดกลุ่มตัวเอง

การรวมกลุ่มหรือการจัดกลุ่มตัวเองเป็นวิธีหนึ่งของการได้ ความรู้ โดยการนำคน ที่มีทักษะและมุมมองที่แตกต่างกันมาอยู่ในที่เดียวกันเพื่อดำเนินการหรือแก ไขปัญหาอย่างใด อย ่างหนึ่ง ซึ่งเท่ากับว่าเป็นการบังคับให้คนที่มีความคิดต่างกันมาร่วมกันหาคำตอบ เพื่อให้เกิด ความ คิดใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นการรวมกลุ่มเป็นการทำให้กลุ่มคนที่ไม่ คุ้นเคยกับการแก ไขปัญหา ร่วมกันได้เข้ามา ช่วยพัฒนาแนวความคิดร วมกันเพื่อให้เกิดการทำงานหรือผลงานใหม่ ๆ ออกมา เช่น องค์กรต้องการพัฒนาเครื่องป ึ่งขนมปัง โดยใช้ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและ แนวทางของแผนกต่าง ๆ ทั้งแผนก ผลิตหม้อหุงข้าว แผนกผลิตเตาปิ้งขนมปัง แผนกกาต้ มกาแฟ และแผนกผลิตอาหาร สำเร็จรูปจนออกมาเป็นเครื่องปิ้งขนมปังนับเป็นการทำงานโดยอาศัยความรู้ ความชำนาญและ เทคนิคของแต่ละแผนกมารวมกันเพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ขององค์กร

อย่างไรก็ตามการจัดกลุ่มเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้น พนักงานก็ควรจะต้อง มีพื้นฐานร่วมกันเสียก่อน โดยสมาชิกของกลุ่มอาจหาคำพูดที่สามารถสื่อสารกันได้ เข้าใจและมีการ แลกเปลี่ยนความรู้กันก่อนที่จะร่วมงานจริง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งการที่จะ ทำให้การรวมกลุ่มประสบความสำเร็จได้นั้นสมาชิกของกลุ่มก็ต้องทุ่มเทเวลาและแรงกายแรงใจอย

างเต็มทีเพื่อสร้างความเข้าใจมีภาษาที่ใช้สื่อสารกันได้อย่างลงตัว และเกิดเป็นความรู้อย่างแท้จริง

4. การปรับตัวหรือการปรับเปลี่ยน

การปรับตัวหรือการปรับเปลี่ยนเป็นการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ว่าจะเป็นการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่จากองค์การคู่แข่งการเกิดเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมก็ตามทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มิเช่นนั้นแล้วองค์กรก็อาจจะดำเนินอยู่ไม่ได้

การที่จะปรับตัวหรือปรับเปลี่ยนเพื่อต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงได้นั้นองค์กรต้องกระตุ้นให้พนักงานตื่นตัวกับวิกฤตปัญหา และเห็นผลกระทบที่จะตามมาก่อนเหมือนเป็นการเตือนภัยล่วงหน้าเพื่อให้สามารถแก้ไขและปรับตัวอยู่ได้การทำเช่นนี้จะเกิดการสร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาเพื่อที่จะนำมาใช้เมื่อต้องเผชิญกับปัญหา หรือเป็นการป้องกันปัญหาล่วงหน้า

การปรับตัวนั้นเป็นเรื่องที่ไม่ '่ายนั้ก เพราะทุกองค์กรย่อมมีข้อจำกัดของตน และคนเราก็ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ทุกอย่่างดังนั้น ความสามารถในการปรับตัวจึงขึ้นอยู่กับ

1. ภูมิหลังหรือประวัติขององค์กรที่ดำเนินมาว่าเป็นอย่างไร และจะปรับเปลี่ยนไปในทิศทางใด
2. ศักยภาพของทรัพยากรที่สำคัญ คือพนักงานขององค์กรที่มีอยู่นั้นมีความพร้อมและสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ที่จะเกิดขึ้นได้หรือไม่
3. องค์กรและพนักงานมีใจเปิดกว้างที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากน้อยแค่ไหน

5. การสร้างเครือข่ายความรู้

ความรู้ภายในองค์กรเกิดขึ้นได้จากการสร้างเครือข่ายความรู้ อาจเริ่มต้นจากเครือข่ายที่จัดขึ้นของกลุ่มพนักงานเองจนพัฒนาไปถึงเครือข่ายที่มีแบบแผนซึ่งได้รับการสนับสนุนจากองค์กรด้านงบประมาณหรือเทคโนโลยีการสร้างเครือข่ายก็คล้ายกับการรวมตัวเป็นชมรมของผู้ที่มีความรู้พนักงานที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันมารวมตัวกันมีการพูดคุยกันเป็นการส่วนตัวคุยกันทางโทรศัพท์หรือติดต่อกันทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และแก้ไขปัญหาพร้อมกันซึ่งนับเป็นการสร้างความรู้ใหม่ให้กับองค์กรอีกทางหนึ่งเครือข่ายที่ไม่มีแบบแผนหรือการพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ สามารถสร้างความรู้ออกไปได้อย่างกว้างขวางหากกลุ่มบุคคลช่วยกันกระจายออกไปจนทำให้ความรู้นั้นมีโอกาสที่จะถูกนำไปใช้ เช่น ช่างเทคนิคขององค์กรได้พูดถึงเรื่องที่ได้ประชุมเรื่องการผลิตใยผ้าสังเคราะห์ในยุโรปกับเพื่อนร่วมงานหลายคนขณะ

รับประทานอาหารกลางวันแล้วเรื่องนี้ก็ได้มีการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ีต่อ ๆ กันไปจนผู้บริหารทราบเข้า และนำไปประชุมร่วมกับทีมงานของตนเพื่อที่จะศึกษาความเป็นไปได้ในการนำวัสดุใหม่นี้เข้ามาใช้ กรณีนี้ก็แสดงให้เห็นว่าความรู้ที่กระจายอยู่ทั่วไปของเครือข่ายที่ไม่มีแบบแผนสามารถเป็นบ่อเกิดของความรู้ที่ยิ่งใหญ่ต่อไปได้

2. การประมวลและจัดเก็บความรู้

Pearson (2001, น. 201-204) กล่าวว่า การยึดจับความรู้หลังจากได้ถูกถ่ายทอด เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ต่อเนื่องของการพิจารณา การจัดระบบ และการรวมความรู้ การประมวลเป็นการแสดงถึงความรู้ที่เป็นแบบที่ง่ายในการเข้าถึงและถ่ายทอด ความท้าทายของการประมวลความรู้ การประมวลเป็นการแสดงถึงความรู้ที่เป็นแบบที่ง่ายในการเข้าถึงและถ่ายทอด ความท้าทายของการประมวลความรู้ ก็คือจะประมวลความรู้อย่างไรถึงจะไม่ทำให้เสียคุณสมบัติเฉพาะตัวของความรู้ไป และไม่ทำให้ความรู้กลายเป็นสารสนเทศ หรือข้อมูล Davenport and Prusak ได้กล่าวถึงหลักการพื้นฐาน 4 ประการของการประมวลความรู้ ดังต่อไปนี้

1. ตัดสินใจว่าจะประมวลความรู้เพื่อเป้าหมายอะไร

2. แยกแยะความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่และระบุความรู้ที่จำเป็นที่จะทำให้เกิดบรรลุ

กลยุทธ์ที่มุ่งมั่น

3. ประเมินค่าความรู้ที่มีอยู่ในด้านของควมมีประโยชน์และความเหมาะสมที่สามารถจะประมวลได้

4. การค้นหาสื่อกลางที่เหมาะสมสำหรับการประมวลและการกระจายความรู้การระบุกลยุทธ์ที่มุ่งมั่น

ความสำเร็จของการจับความรู้และการประมวลความรู้ ต้องมีการระบุถึงปัญหาขององค์กรที่ชัดเจนเพื่อที่จะแก้ไขและปรับแนวของความรู้ที่ยึดจับให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรการประมวลความรู้ยังไม่ใช่ว่าทั้งหมดและไม่ใช่เพียงพอ ความเกี่ยวข้องของความรู้สำคัญมากกว่าความสมบูรณ์ หมายความว่า ในการยึดจับความรู้มันหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องเป็นความรู้การระบุและประเมินค่าความรู้ที่มีอยู่การค้นหาความรู้ที่ต้องการเป็นปัญหาที่ยากเพราะมันเกี่ยวข้องกับเรื่องของคนว่าเขาทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมของเขาอย่างไรและมันเป็นกระบวนการที่เปราะบางอันดีวิสัยอย่างมากการประมวลความรู้ต้องหาแหล่งความรู้ที่ต้องนำมาประมวล 'าความรู้' อยู่ตรงไหนต้องสามารถระบุให้ได้ว่าจะประมวลความรู้อะไรและความรู้นั้นอยู่ที่ไหน จากนั้นต้องประเมินค่างานของความรู้ว่ามี ประโยชน์และความสำคัญต่อองค์กรหรือไม่ ต้องกำหนดว่า เป็นความรู้ ประเภท

ไหน เป็นความรู้ โดยนัยอยู่ในตัวคนหรือว่าเป็นความรู้ที่อิงอยู่กับหลักการเป็นความรู้ที่ชัดเจนเปิดเผยมองเห็นได้ชัด การที่เราจะทำอะไรกับความรู้ได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับว่ามันมีความสำคัญอย่างไร ส่วนการที่เราจะทำอะไรกับมันขึ้นอยู่กับว่ามันเป็นความรู้ประเภทไหน ฉะนั้นการประเมินอย่างรอบคอบจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ

การหาสื่อที่เหมาะสม

วิธีการที่เหมาะสมสำหรับการประมวลและการถ่ายทอดความรู้มีหลากหลาย และมีความซับซ้อนของการยึดจับความรู้ชนิดของสื่อสำหรับการประมวลและการถ่ายทอดความรู้ จะอธิบายต่อไป

1. การตรวจพิจารณาเกี่ยวข้องกับความร่วมมือกันระหว่างคนกับเครื่องมือ อิเล็กทรอนิกส์ การตรวจพิจารณาเป็นขั้นแรกของการยึดจับความรู้หลังจากที่ความรู้ที่เป็นกลยุทธ์นั้นได้ถูกระบุการตรวจพิจารณาโดยใช้อิเล็กทรอนิกส์จะสามารถทำให้จับสารสนเทศที่เกี่ยวข้องได้จากแหล่งที่มีความเฉพาะจากนั้นก็ตรวจสอบเอาข้อมูลที่ไม่ต้องการและซ้ำ กันออกอย่างใดก็ตาม การวิเคราะห์ของคนสามารถจะเพิ่มคุณค่าที่สำคัญเข้าไปในกระบวนการพิจารณาโดยใช้ความรู้ของตัวเองว่าอะไรที่สำคัญกับองค์การในการจัดหาเนื้อหาการตีความการเปรียบเทียบ และการย่อให้กระชับ

2. การจัดระบบกระบวนการนี้พยายามที่จะทำให้ความรู้ที่รวบรวมจากการตรวจพิจารณาเป็นกลุ่มและทำให้เป็นโครงสร้างในรูปแบบที่ง่ายในการเข้าถึงโครงสร้างบางอย่างจำเป็นที่จะต้องทำให้มีความรวดเร็วในการเข้าถึง อย่างไรก็ตามความเป็นโครงสร้างมากเกินไปจะทำให้เป็นการซ่อนความรู้จากพนักงานที่มีรูปแบบความคิดที่ไม่เข้ากับรูปแบบที่จัดไว้เพื่อที่จะทำให้ การตัดสินใจในการแยกประเภทความรู้มีความเหมาะสมควรพิจารณาถึงคำถามดังต่อไปนี้ (1) หน้าทีอะไรในองค์กรที่จะสนับสนุนในการเสนอแบบแผนในการแยกประเภท (2) ความรู้ของแต่ละคนอันไหนที่จะถูกทำให้บรรลุโดยการเสนอแผน (3) สารสนเทศที่แยกประเภทที่มีโครงสร้างที่เสริมตัวเองให้เป็นการแยกประเภทโดยธรรมชาติหรือไม่ (4) แผนที่มีอยู่และแผนที่เป็ นมาตรฐาน สามารถที่จะประยุกต์โดยปราศจากการทำให้วัตถุประสงค์ในการจัดการความรู้เสียหายไปหรือไม่ (5) จะทำอย่างไรให้แผนยังคงรักษาเอาไว้และมีการปรับให้ทันสมัยอยู่เสมอ

แผนสำหรับการแยกประเภทความรู้ที่ใช้กันกว้างขวางแยกเป็นดังนี้

1. ความรู้ที่เป็นกระบวนการ (Process Knowledge) บางครั้งอ้างถึงวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ความรู้ชนิดนี้มีประโยชน์สำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพ
2. ความรู้ที่เป็นข้อเท็จจริง (Factual Knowledge) เป็นพื้นฐานข้อมูล

เกี่ยวกับคนและ สิ่งของง่ายต่อการทำเป็นเอกสารแต่มีคุณค่าต่างถึงแม้ว่าจะเป็นการสังเคราะห์ และเป็นเนื้อหา

3. ความรู้ที่เป็นประเภท (Catalog Knowledge) บุคคลที่จัดกระบวนการจัดทำ รายการความรู้จะรู้ว่าความรู้อยู่ที่ไหนคนเหล่านี้จะเป็นเหมือนกับผู้กำกับของผู้เชี่ยวชาญ และ ในขณะที่ความรู้ความสามารถจะถูกทำให้ เป็นรหัสในแหล่งเก็บอย่างสมุดหน้าเหลือภาวะผกผันในองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งคน ๆ นั้นจะเป็นคนที่มีคุณค่าอย่างมากเพราะว่าเขาจะเป็นผู้ที่รู้ว่าควรจะไปที่ไหนเพื่อให้ได้ความรู้ที่ถูกต้อง

4. ความรู้ที่เป็นวัฒนธรรม (Cultural Knowledge) เป็นการทำรู้อาณาจักรต่าง ๆ จะทำให้ดำเนินไปอย่างไรในองค์การเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมและการเมืองการขาดความรู้ ที่เป็นวัฒนธรรมทำให้ลดประสิทธิภาพเมื่อพนักงานต้องเรียนรู้อะไรใหม่ในเรื่องบรรทัดฐานและพฤติกรรมเมื่อความรู้ในองค์การมีอยู่หลากหลายที่และอยู่อย่างกระจัดกระจายในการจัดเก็บความรู้ควรจัดเก็บให้อยู่ในรูปแบบที่พนักงานทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงและนำมาประยุกต์ใช้ได้

การออกแบบแผนที่ความรู้

Davenport and Prusak (1998, น.72 - 74) กล่าวว่า แผนที่ความรู้เป็นสิ่งที่ทำให้รู้ว่าความรู้ที่มีอยู่นั้นอยู่ตรงไหนขององค์การและเป็นเครื่องมือที่แสดงถึงความรู้ที่เป็นสินทรัพย์ที่มีอยู่ทำให้พนักงานสามารถค้นหาข้อมูล เอกสาร หรือบุคคลที่มีความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วแม้ว่าแผนที่ความรู้จะไม่ได้ประกอบด้วยอะไรมากไปกว่ารายชื่อของบุคคลเอกสาร และฐานข้อมูลที่บอกพนักงานว่าจะไปที่ไหนเมื่อต้องการความช่วยเหลือแต่แผนที่ความรู้ที่ดีจะทำให้เข้าถึงแหล่งที่ค้นหาหากแผนที่ความรู้ยังระบุถึงเครือข่ายความรู้หรือชุมชนในองค์การ

การประกอบแผนที่ความรู้ข้อมูลที่ต้องการนำไปใช้ในการสร้างแผนที่ความรู้มักจะ มีอยู่ในองค์การแล้วแต่มักจะอยู่ในรูปแบบที่เป็นชิ้นเล็กชิ้นน้อยและไม่มีการทำเป็นเอกสารเอาไว้ พนักงานทุกคนล้วนมีส่วนแผนที่ชิ้นเล็ก ๆ อยู่ในสมองของตนเองด้วยกันทุกคน คือทุกคนมีความรู้เกี่ยวกับความชำนาญของตนเองรู้ว่าจะไปหาคำตอบสำหรับสิ่งที่สงสัยได้จากที่ไหน การสร้างแผนที่ในองค์การจึงเป็นเรื่องการประกอบแผนที่ขนาดเล็กของพนักงานแต่ละคนเข้าด้วยกัน องค์การส่วนใหญ่ทำแผนที่ความรู้มักจะใช้การสำรวจก่อน เพื่อสอบถามพนักงานว่าใครมีความรู้ อะไรบ้างในเวลาอยากได้ความรู้มาช่วยในการทำงานจะไปแสวงหาเอาจากที่ไหน จากนั้นก็นำข้อมูลมาวิเคราะห์แล้วรวบรวมคำตอบเข้าด้วยกันจัดการประกอบขึ้นเป็นแผนที่แผนที่ใหญ่จากแผนที่เล็ก ๆ ของพนักงานแต่ละคน นอกจากนี้คนที่ทำแผนที่ทำตามคำแนะนำที่ได้รับมาเมื่อพนักงาน

คนหนึ่งบอกต่อไปยังอีกคนหนึ่งเราก็ต้องตามต่อไปยังคนที่ถูกอ้างถึงนั้นคนที่ถูกอ้างถึงนั้นก็จะแนะนำไปยังคนต่อต่อไป จนในที่สุดก็ไปถึงจุดที่ที่ต้องการได้ โดยไม่ถือว่ามันจะเป็น 'ความรู้' ที่เฉพาะเจาะจงหรืออยู่ไกลก็ตาม การแนะนำต่อ ๆ กันไปจะนำไปสู่ทุกทางทุกแห่งที่เราต้องการประเภทของแผนที่ความรู้

Pearson (2001, น. 205-206) ได้แบ่งประเภทของแผนที่ความรู้ไว้ดังนี้

1. แผนที่เชิงปริมาณ (Qualitative Mapping) จะชี้ไปที่ข้อมูลที่เป็นหัวข้อมากกว่าสถานที่แผนที่เชิงปริมาณสามารถจัดการกับกระบวนการ หน้าหรือแนวความคิด
2. แผนที่กระบวนการ (Process Mapping) เป็นแบบจำลองทั่ว ๆ ไปที่บอกถึงว่าองค์กรทำงานอย่างไร และทำแผนที่เพื่อบรรจุความรู้ไว้ในองค์กร
3. แผนที่เชิงหน้าที่ (Functional Mapping) ก็มีพื้นฐานอยู่บนแผนผังองค์กรและมักจะไม่ค่อยมีประสิทธิภาพในการแบ่งปันความรู้ เพราะพนักงานส่วใหญ่จะไม่มีเวลาในการกวาดสายตาดูความรู้ในหน้าที่อื่นที่ตนไม่ได้ทำซึ่งอาจจะพบสิ่งที่มีประโยชน์ก็ได้
4. แผนที่แนวความคิด (Conceptual Mapping) เป็นสิ่งที่มีประโยชน์มากของกระบวนการทำแผนที่สำหรับเรื่องการจัดการความรู้ แต่มันยากที่จะออกแบบสร้าง และเก็บรักษาไว้ แผนที่แนวความคิดจะเป็นการจัดระบบข้อมูล เช่น บทคัดย่อ ลูกค้ำ หรือพนักงานในองค์กรหัวข้อเหล่านี้จะบรรจุข้อมูลเบื้องต้นที่ถูกสร้างมาจากหน้าที่ที่ต่างกันที่จะทำให้ เกิด การถ่ายทอดความรู้กันในองค์กรเทคนิคการสร้างแผนที่จะมีประโยชน์ในสถานการณ์ใด ๆ ก็ขึ้นอยู่กับการอ้างอิงของบุคคลผู้ใช้แต่ละคนข้อมูลที่ต้องการ และส่วนของข้อมูลที่พวกเขาเริ่มค้นคว้าปัญหาทางการเมืองจะเกิดขึ้นเมื่อการจัดการพยายามจะระบุเนื้อหาของความรู้โดยปราศจากการเข้าร่วมของผู้ใช้ (วิธีการที่ดีคือจะต้องได้รับความเห็นด้วยจากผู้ใช้นักวิเคราะห์ และนักพัฒนาจนถึงขั้นตอนสุดท้ายและการนำไปปฏิบัติในการออกแบบแผนที่ความรู้ใด ๆ ข้อสำคัญที่สุดของแผนที่ความรู้ได้แก่คุณภาพและความลึกของสารสนเทศมากกว่าความสามารถในการจัดเก็บ และค้นหาเอาความรู้ นั้นออกมาใช้ได้ตามที่ต้องการ

การเข้ารหัสความรู้แฝง (Tacit Knowledge)

การทำแผนที่ที่ระบุลักษณะของผู้เชี่ยวชาญในองค์กรไม่สามารถรับรองได้ว่าจะเข้าถึงความรู้ของผู้เชี่ยวชาญนั้น ผู้เชี่ยวชาญต้องมีทั้งเวลาและความตั้งใจที่จะแบ่งปันความรู้ ถ้าผู้เชี่ยวชาญไม่อยู่หรือออกไปจากองค์กรคุณค่าของความรู้ของเขาก็จะสูญหายไป การแก้ปัญหานี้คือการถ่ายทอดความรู้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยผ่านระบบที่เลี้ยงหรือ ฝึกงานซึ่งจะทำให้ความรู้แฝงที่สำคัญไม่ถูกใส่ใจอยู่ในคนคนเดียว

เทคโนโลยีสำหรับใช้ทำแผนที่ความรู้

เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์สามารถช่วยในการทำแผนที่ความรู้อย่างมากฐาน ข้อมูลระบบอิเล็กทรอนิกส์เกี่ยวกับพนักงานที่มีความรู้เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนที่มีอยู่ในเครือข่ายขององค์กรสามารถเข้าไปค้นหาได้ การใช้คอมพิวเตอร์ มีประโยชน์มากเพราะสามารถทำการปรับปรุงแก้ไขฐานข้อมูลได้บ่อยครั้งกว่าแผนที่ที่ใช้วิธีการพิมพ์ออกมาเป็นกระดาษ และหากองค์กรมีพลวัตสูงมาก แผนที่ความรู้นั้นก็จะเริ่มล้าสมัยไปทันทีหลังจากทำขึ้นมาได้ไม่นาน แผนที่ความรู้ระบบคอมพิวเตอร์ จึงมีประโยชน์มากกว่าแผนที่ความรู้ในกระดาษที่แก้ไขยากกว่า นอกจากนี้คอมพิวเตอร์ยังมีศักยภาพในการสื่อความหมายของการเปลี่ยนเจ้าของความรู้จากคนใดได้ดีกว่าแผนที่กระดาษ

3. การถ่ายทอดและการใช้ความรู้

Davenport and Prusak (1998, น. 77) กล่าวว่า การถ่ายทอดความรู้ เป็นการนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลหนึ่งถ่ายทอดไปยังบุคคลอื่นหรือส่วนอื่น ๆ ขององค์กร อันเป็นกระบวนการที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดการความรู้เนื่องจากถ้าความรู้ที่อยู่ในคนใดคนหนึ่งและไม่สามารถถ่ายทอดเผยแพร่หรือนำไปใช้ประโยชน์กับบุคคลอื่นในองค์กรแล้ว ความรู้นั้นก็จะไม่มีประโยชน์ต่อองค์กรเท่าใดนัก เพราะโดยธรรมชาติความรู้เป็นทรัพยากรที่ยิ่งใช้ยิ่งถ่ายทอดออกไปมากขึ้นองค์กรทั้งองค์กรก็จะมีความรู้เพิ่มมากขึ้นและความรู้นั้นก็จะไม่หายไปจากเจ้าของ และโดยปกติการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรมีการดำเนินไปแล้ว ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีการจัดการความรู้หรือไม่ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้จักวิธีการในการที่จะสร้างบรรยากาศและกลไกที่เหมาะสมในการกระตุ้นให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

องค์กรสามารถเสริมสร้างกลยุทธในการถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรได้รับความรู้ที่เป็นประโยชน์ และจำเป็นต่อการทำงานได้ ซึ่งแต่ละวิธีการมีความแตกต่างกันในประเด็นของลักษณะความรู้ที่มีการถ่ายทอด รวมทั้ง ความยากง่ายในการปฏิบัติดังนี้

1 การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสพบปะหรือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันองค์กรจะต้องส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสในการพบปะหรือกัน ซึ่งเป็นวิธีที่มีประสิทธิผลและง่ายที่สุด เพราะการหารือเป็นวิธีการที่เป็นธรรมชาติ พนักงานจะรู้สึกเป็นกันเอง และสะดวกใจที่จะแลกเปลี่ยนความรู้กัน โดยไม่มีความกดดันและเป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ในสมองยักที่จะจับต้อง (Tacit Knowledge)

2 การสร้างเครือข่ายและทำให้บริการความรู้ ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นให้พนักงานที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสเข้ามาเจอกันเพื่อที่จะได้เปิดโอกาสให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันมากขึ้น

3 การจัดตั้งหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่ในการคอยสนับสนุนและให้บริการในการถ่ายทอดความรู้ คือทำหน้าที่ในการคอยช่วยเหลือ กระตุ้น และสนับสนุนให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรในด้านการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และให้ความช่วยเหลือในการถ่ายทอดความรู้ในการทำงานของหน่วยงานนี้

4 การสร้างระบบในการค้นหาความรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นเครื่องมือในการบ่งชี้ว่าแหล่งความรู้ที่สำคัญขององค์กรอยู่ ณ แห่งใด

อย่างไรก็ตาม การสร้างระบบในการค้นหาความรู้ นั้นเป็นเพียงแค่การสร้างระบบหรือพื้นฐานข้อมูลที่มุ่งเน้นในความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) มากกว่าความรู้ที่อยู่ในสมองคนหรือความรู้แฝง (Tacit Knowledge) และในขณะเดียวกันองค์กรที่สร้างระบบดังกล่าวขึ้นมาก็ไม่ได้เป็นเครื่องมือที่จะสามารถรับประกันได้ว่าพนักงานภายในองค์กรจะมีการใช้หรือไม่ การจะใช้หรือไม่ใช้ขึ้นอยู่กับพนักงานแต่ละคนมากกว่า

กลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับการจัดการองค์ความรู้

กลยุทธ์ในการจัดการองค์ความรู้เป็นกระบวนการที่สำคัญในการสรรหาองค์ความรู้ที่สามารถนำมาใช้สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร แต่เนื่องจากทุกองค์กรมีข้อจำกัดในด้านทรัพยากร จึงไม่สามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ทั้งหมด จึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ชัดแจ้ง เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์ความรู้ขององค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการ และนำมาซึ่งความพึงพอใจสูงสุดให้กับกลุ่มลูกค้า

จากเหตุผลข้างต้นวัตถุประสงค์เริ่มแรกในโครงการการจัดการความรู้ต้องสร้างสรรคกลยุทธ์ให้เหมาะกับธุรกิจเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจไปข้างหน้า

การดำเนินการกลยุทธ์การจัดการความรู้

การดำเนินการกลยุทธ์การจัดการความรู้มี 5 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน กล่าวคือ การนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติ ควรเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการความรู้ และประสานวิสัยทัศน์ของสมาชิกทุกคนให้เกิดการ

รับรู้ร่วมกันถึงความจำเป็นในการพัฒนาความรู้ รวมถึงการสร้างความเข้าใจในเรื่องคุณประโยชน์ที่องค์กรและสมาชิกทุกคนจะได้รับจากการพัฒนาความรู้

2. กำหนดกลยุทธ์ที่จะดำเนินการ ความตั้งใจและบรรยากาศสนับสนุนความร่วมมือของสมาชิกในองค์กร เป็นหัวใจแห่งความสำเร็จในการนำระบบการจัดการความรู้ไปปฏิบัติดังนั้น ต้องสนับสนุนกลุ่มผู้ดูแลและรับผิดชอบเพื่อประสานกิจกรรม โดยมีหลักการดังต่อไปนี้

2.1 คณะผู้บริหารระดับสูงต้องสนใจสนับสนุนและผลักดัน ติดตาม นำเสนอความก้าวหน้าในที่ประชุม

2.2 ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องดูแลรับผิดชอบกิจกรรมที่สำคัญที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานและโครงสร้างความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพของทีมในการร่วมมือกันบริหารความรู้

2.3 จัดตั้งคณะทำงานร่วมรับผิดชอบกิจกรรมที่มีการประสานงานกัน เพื่อให้เกิดกิจกรรมที่ให้คุณค่าแก่ลูกค้าทั้งภายในและภายนอก

2.4 ทีมงานต้องมีการปรับตัวโดยการร่วมมือกันเพื่อเรียนรู้และปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้ความรู้เดิมกับการแสวงหาความรู้ใหม่ผนวกเข้ากับการปฏิบัติงาน

3. พัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม โดยวิสัยทัศน์องค์กรต้องชัดเจนและปฏิบัติได้ เครื่องมือ อุปกรณ์และสถานที่อำนวยความสะดวกให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ และการมีระบบการจัดการและทำงานที่ดีได้มาตรฐานสากล

4. การเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ เป็นขั้นตอนการพัฒนาสมาชิกแต่ละบุคคลให้มีศักยภาพในเรื่องทัศนคติและค่านิยม ทักษะและความสามารถ ความภูมิใจและความรู้สึกในการมีส่วนร่วมที่สูงขึ้นการวัดผลการเรียนรู้ โดยวัดเป็นรายบุคคล วัดผลตามกิจกรรมและวัดผลจากตัวระบบ เป็นต้นการจัดการความรู้ควรเริ่มจากการมีแนวทางและกลยุทธ์ในการดำเนินการที่เหมาะสมและมีกระบวนการดำเนินการที่ถูกต้องเพื่อให้การ ดำเนินการจัดการความรู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

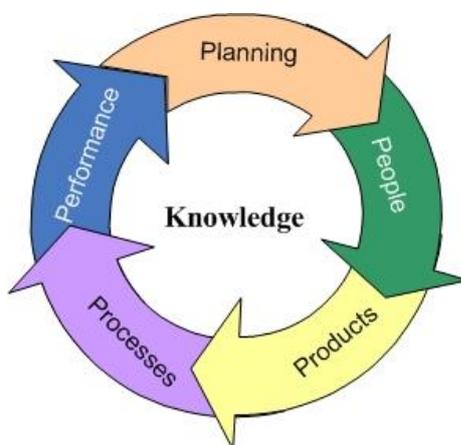
5's P of Knowledge

การจัดการความรู้ มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการพัฒนาระบบที่ซับซ้อนจึงเกิดวิธีการจัดการที่เหมาะสม Five Ps คือ การจัดวางระบบหลัก 5 ระบบ โดยนำ การบูรณาการการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

การวางแผน (Planning) การจัดการความรู้ต้องการการวางแผนที่ชัดเจนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อก่อให้เกิดคุณค่าสูงสุดและกระบวนการที่ตรงกับความต้องการขององค์กร การวางแผนจะใช้เวลานานและความพยายามในการเข้าใจถึงการพิจารณาข้อดีและความเสี่ยงของการจัดการความรู้ที่สมบูรณ์ เพื่อให้การติดตามผลและการวัดผลเป็นไปตามแผนงานและสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างเหมาะสมเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ดังแสดงในภาพที่ 2.5

ภาพที่ 2.5

5's P of Knowledge



ที่มา : “The Art and Science of the Knowledge – Based Organization” โดย Steven Cavaleri and Sharon Seivert , 2005, น. 173

บุคลากร (People) การจัดการความรู้จะเกี่ยวข้องกับบุคคล โดยบุคคลต้องมีความรู้เพื่อจะได้บริหารระบบและกระบวนการ ซึ่งบุคลากรจำเป็นต้องนำคุณค่าของการจัดการความรู้มาใช้บริหารระบบ ทั้งนี้บุคลากรยังมีบทบาทสำคัญที่ทำให้พันธมิตรเชื่อมั่นในระบบการจัดการความรู้

เป็นการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมระหว่างบริษัท ดังนั้นบุคคลจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งต่อการจัดการองค์ความรู้

ผลิตภัณฑ์ (Product) ผลิตภัณฑ์เป็นสิ่งที้องค์กรผลิตออกมาจากองค์ความรู้ขององค์กรเพื่อส่งต่อและถ่ายทอดไปสู่ผู้บริโภค ความสำคัญขององค์ความรู้ก็คือผู้บริโภคต้องสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยง่าย แต่องค์กรจะต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบในการรักษาคุณค่าขององค์ความรู้และการเข้าถึงทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้้องค์ความรู้คงอยู่และเพิ่มขึ้นเป็นการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการ (Processes) กระบวนการเป็นสิ่งที้องค์กรให้ความสำคัญอย่างหนึ่งต่อการนำการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร เนื่องจากกระบวนการเป็นสิ่งรองรับพื้นฐานที่นำการจัดการความรู้มาฝึกฝนและปรับใช้ เมื่อองค์กรมีกระบวนการรองรับที่ดีจะช่วยให้การนำการจัดการความรู้มาใช้ให้เกิดความสำเร็จได้เป็นอย่างดี และยังช่วยให้การสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กรสามารถเข้าใจถึงระบบการจัดการความรู้ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น ทั้งนี้การนำระบบการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการสามารถอธิบายให้คณะกรรมการบริหารได้เห็นถึงผลกำไรจากการปรับปรุงระบบ

ผลการดำเนินงาน (Performance) การจัดการความรู้เป็นแนวทางใหม่ในการจัดการระบบการลงทุนทางการเงิน และการลงทุนทางสังคม การจัดการความรู้เป็นแรงขับเคลื่อนกระบวนการในระยะยาวขององค์กร ก่อให้เกิดระบบที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งยังมีส่วนช่วยให้ผลประกอบการและความคาดหวังของผลลัพธ์สุดท้าย เป็นไปตามที่ผู้ประกอบการและผู้บริโภคพึงพอใจสูงสุดในระยะยาว

วัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการองค์ความรู้

บทบาทของวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการองค์ความรู้

การแลกเปลี่ยน เป็นส่วนที่สำคัญที่ส่งผลให้้องค์กรประสบความสำเร็จในเรื่องการจัดการความรู้ การแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ทัศนคติอย่างหนึ่งซึ่งมีมานานแล้วก็คือความรู้คืออำนาจ และด้วยอำนาจนี้ที่จะช่วยทำให้มีความสำคัญมากกว่าผู้อื่นได้แต่ก็เป็นเพราะทัศนคตินี้ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรไม่ยอมให้ความร่วมมือที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะกลัวว่าตนเองจะหมดความสำคัญไปจึงแปรเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่กีดขวางการ

แบ่งปันความรู้การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเรื่องยากและต้องใช้เวลาานาน สิ่งที่ต้องพิจารณาให้มีความสำคัญคือการเข้าใจถึงอุปสรรคต่างๆ ที่ขัดขวางมิให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และพยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านั้นออกไป การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง

ระบบการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กร และอยู่ที่ว่าวัฒนธรรมเหล่านั้นสนับสนุนความพยายามของผู้คนในการผลิตสารสนเทศแก่ระบบมากแค่ไหน เนื้อหาที่มีคุณค่าสูงซึ่งบุคลากรที่มีอำนาจในองค์กรสร้างขึ้นนั้นมีประโยชน์ในระบบจัดการความรู้มากกว่าคำพูดที่ไร้สาระที่พนักงานสร้างขึ้นอันเป็นผลพวงมาจากวัฒนธรรมที่ไม่สนับสนุนการแบ่งปันความเห็นร่วมกันอย่างเปิดเผย นอกจากนี้ยังองค์กรมีทรัพยากรบุคคลราคาแพง หรือองค์กรนั้นต้องอาศัยการแบ่งปันและนำข้อมูลกลับมาใช้ใหม่มากเท่าใด องค์กรยิ่งได้รับผลประโยชน์มากขึ้นจากระบบประสานร่วมกัน แทนที่จะได้รับการปิดบังความรู้หรือการต่อต้านความเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งสำคัญข้อแรกในการทำลายอุปสรรคในองค์กรที่มีต่อการจัดการความรู้ คือรางวัลต่อพฤติกรรมในทางบวก มีช่องทาง

ดังนั้นต้องเรียนรู้วิธีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เพียงเป็นหลักยึดของการเปลี่ยนแปลง หากแต่เป็นบางสิ่งบางอย่างที่เอื้ออำนวยให้องค์กรธุรกิจสามารถปรับตัวรับกับความเปลี่ยนแปลงได้โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ กลุ่มผู้บริหารที่ให้คุณค่าอย่างจริงจังและลึกซึ้งต่อบุคลากรในองค์กร และการริเริ่มที่ได้รับการสนับสนุนจากทุกๆระดับในองค์กรระบบการจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรว่าจะสนับสนุนความพยายามในการจัดการองค์ความรู้เพียงใด อุปสรรคทางวัฒนธรรมในการแบ่งปัน การหา และการสร้างความรู้ เช่นการขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความผิดแผกทางภาษาและกรอบอ้างอิงไม่มีเวลาที่พบปะกันผู้รับได้รับความสามารถในการซึมซับความรู้ความเชื่อที่ว่าความรู้เป็นสิ่งพิเศษสำหรับคนบางกลุ่มเท่านั้นการไม่อดทนต่อความผิดพลาด หรือการไม่ขอความช่วยเหลือเป็นต้น (Huber,1991 Cited by Keyworth and Leidner, 2003)

ผลของวัฒนธรรมที่มีต่อกระบวนการจัดการความรู้

1. วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการสร้างความรู้

การสร้างความรู้ในองค์กร เป็นการพัฒนาเนื้อหาสาระของความรู้ ใหม่หรือแทนที่ เนื้อหาสาระความรู้ที่มีอยู่แต่เดิม ทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้แฝง (Tacit Knowledge) (Pentland, 1995 Cited by Kayworth and Leidner, 2003, น. 242) เนื่องจากกระบวนการทางสังคมและความร่วมมือกับกระบวนการตระหนักรู้ของแต่ละบุคคล ความรู้จึงเกิดจากการสร้าง การแบ่งปัน การขยาย และการสนับสนุนขององค์กร (Nonaka, 1994) ขณะที่ความรู้ชัดแจ้งสร้างจากกลไกของความเป็นทางการขององค์กร เช่น การทบทวนผลการปฏิบัติงาน และการวิเคราะห์การแข่งขัน นักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงความเป็ นทางการในเรื่อง ของนโยบายขององค์กร และการทำางานประจำขององค์กรอาจปิดกั้นการเรียนรู้ได้ และงานประจำที่ ทำจะเป็นตัวควบคุมวัฒนธรรม ฉะนั้นการสร้างความรู้ต้องริเริ่มโดยการให้ริเริ่มงานใหม่ ๆ งานยืดหยุ่นและงานสร้างนวัตกรรม (Huber, 1991, น. 95) เป็นต้น ในขณะที่ความรู้ จากความรู้ ความชำนาญ พรสวรรค์ภายในบุคคล และความคิดสร้างสรรค์เป็นความรู้ที่จับต้องได้ยากในการสร้าง ความรู้

ดังนั้นกระบวนการสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กรจะไม่ เป็นกระบวนการที่เป็นทางการและกระบวนการทางสังคมจะเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายของมนุษย์ (Prusak, 1998, น. 265-276) ความสามารถหล่อหลอมวัฒนธรรมมีความสำคัญในการสนับสนุนสภาพแวดล้อม การเรียนรู้ 4 ประการคือ

1. การสร้างองค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงต่อการทักษะและความรู้เป็นภาระหน้าที่ของพนักงานแต่ละบุคคล
 2. ทักษะและความรู้ในองค์กรต้องสนับสนุนการมีปฏิสัมพันธ์ และสนับสนุนสมาชิกในองค์กร
 3. พนักงานต้องสร้างโอกาสในการพัฒนาและสนับสนุนการประยุกต์ ใช้ความรู้ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน
 4. การแบ่งปันความเชื่อที่เกี่ยวกับความคิดเชิงนวัตกรรมเป็นสิ่งที่มีความ ยุ่งในการแข่งขันในตลาดโลก
- เมื่อพิจารณาจากตารางข้างต้นวัฒนธรรมเน้นเสถียรภาพและการควบคุมจะ สร้าง

การเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องได้ยากกว่าวัฒนธรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่น เนื่องจากวัฒนธรรมในลักษณะนี้จะสร้างกลไกการจัดการความรู้ให้กลายเป็นชุมชนเรียนรู้ในองค์กรอย่าง ต่อเนื่อง

2. วัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อการจัดเก็บความรู้

ความทรงจำในองค์กรเป็นความรู้ที่จัดเก็บไว้สำหรับใช้ในอนาคต (Huber, 1991 Cited by Keyworth and Leidner, 2003) รวมถึงความรู้ที่ถาวร มีรูปแบบการจัดเก็บที่หลากหลาย เช่น เอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรการเก็บข้อมูลข่าวสารในฐานข้อมูล อิเล็กทรอนิกส์ การเก็บความรู้ส่วนบุคคลในระดับผู้เชี่ยวชาญเอกสารแสดงวิธีการและกระบวนการในการปฏิบัติงานและความรู้ที่ชัดเจนที่เกิดจากบุคคลหรือเครือข่ายทั้งนี้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรคือการไม่ตระหนักถึงการดำรงอยู่ของ ความทรงจำในองค์กร ซึ่งทำให้การคาดการณ์ในอนาคตที่มีสาเหตุมาจากข่าวสารไม่สามารถจัดเก็บได้เมื่อเป็นเช่นนั้นความพยายามในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวมุ่งไปสู่การขยายเครือข่ายของสมาชิกในองค์กร (แบบบุคคลสู่บุคคล - Personalization) หรือมุ่งไปสู่การประมวลผล (Codifying) และการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ อย่างไรก็ตามการจัดเก็บความรู้ อาจเกิดจากความพยายามในการตรึงความรู้เข้าสู่พฤติกรรมหรือการปฏิบัติในองค์กรการพิจารณาปัญหาดังกล่าว โคล (Cole, 1998, น. 15-21) กล่าวว่าการใช้เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ เพื่อการจัดเก็บแบบมีระบบเป็นการขับเคลื่อนข้อมูลข่าวสารจากสมาชิกในองค์กรไปสู่บุคคลอื่นครอบคลุมกว่าการตรึงความรู้ที่เกิดจากการทำงานประจำ

ฮิวเบอร์ และ ฟิดแมน (Huber, 1991, น. 88-115; Feldman, 1989 Cited by Kayworth and Leidner, 2003, น. 244) กล่าวว่าความสำคัญของความรู้ในองค์กรจัดเก็บในระเบียบปฏิบัติ ติกฎเกณฑ์มาตรฐานและเอกสารต้นฉบับ ดังนั้นวิธีการจัดเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพควรจะค้นหาการจัดเก็บแบบมีระบบและการขยายเครือข่ายของมนุษย์ โดยตรึงความรู้ที่มีอยู่ในระเบียบปฏิบัติทางการ วิธีการปฏิบัติที่เป็ นมาตรฐานและการปฏิบัติงานในองค์กร อันเป็นวัฒนธรรมองค์กร

บราวน์ และ ดิวกิด (Brown and Duguid, 2000) ชี้ให้เห็นความแตกต่างของวัฒนธรรมและความรู้สึกที่เกิดจากกระบวนการเลียนแบบ เขากล่าวว่าวัฒนธรรมให้ความสำคัญกับการก่อให้เกิดความรู้ต่าง ๆ เช่น การสร้างความรู้ บทบาทของกระบวนการ เช่น ความเป็นทางการ สิ่งเหล่านี้เปลี่ยนเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญสัมพันธ์กับความจำองค์กร ดังนั้นความคาดหวังของการตรึงความรู้ใหม่ในองค์กรที่มีงานประจำเป็นเรื่องยากสำหรับองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบยืดหยุ่นและมีการเปลี่ยนแปลง เพราะวัฒนธรรมคาดหวังให้เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่องของงานประจำ

ในทางตรงกันข้ามวัฒนธรรมที่เสถียรและมีการควบคุมไว้จะมีการเรียนรู้ อย่างช้า ๆ ต้องอาศัยคนที่เรียนรู้รวดเร็วในการพัฒนางานประจำเพื่อที่องค์กรจะเปลี่ยนจากเสถียรสู่วัฒนธรรมการติดตามการเปลี่ยนแปลง

3. วัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อการถ่ายทอดความรู้

การพิจารณาถึงการการแบ่งปันการตระหนักรู้ขององค์กรมีความสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดความรู้ การถ่ายทอดเกิดขึ้นได้หลายระดับ เช่นระดับบุคคลจากบุคคลสู่แหล่งความรู้ที่ชัดแจ้งจากบุคคลสู่กลุ่ม จากกลุ่มสู่กลุ่มอื่น ๆ และจากกลุ่มองค์กร ความสำคัญของการถ่ายทอดความรู้ คือสมาชิกในองค์กรจะสนับสนุนความรู้ จากองค์กรว่านิยม และปทัสถานองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความรู้ของบุคคลที่แต่ละคนควบคุมและสินทรัพย์ขององค์กร ดังนั้นปริมาณความรู้จะเกิดจากการจดจำขององค์กร วัฒนธรรมจึงเป็นแหล่งกำเนิดที่มีความสำคัญในการแบ่งปันความรู้ของบุคคล

บริษัทหลายแห่งพยายามสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้ โดยมีกลไกการให้รางวัล กระตุ้นการถ่ายทอด เช่น บริษัทไฟรฟ์วอเตอร์เฮาส์สนับสนุนกลไกการให้รางวัลผู้จัดการที่ถ่ายทอดความรู้ที่ชัดแจ้งและเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน ขณะที่บริษัทซัมไมโครซิสเต็มประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยเริ่มต้นจากการถ่ายทอดความรู้ โดยให้รางวัลภายนอกเล็กน้อยหรือไม่ให้ ซึ่งบริษัทมีกลยุทธ์ถ่ายทอดความรู้ที่ไม่เป็นทางการมากกว่าบริษัทเปลี่ยนรูปแบบมาเป็นการถ่ายทอดความรู้โดยการรักษาวัฒนธรรมแบบเบ็ดที่มุ่งเน้นการถ่ายทอดระหว่างบุคคลและกลุ่ม (Verespeg, 1999, น.20) จากตัวอย่างที่กล่าวมาแสดงถึงความเชื่อโดยนัยในการถ่ายทอดความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรโดยการถ่ายทอดผ่านสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Brown and Duguid, 2000, น. 73-80) วัฒนธรรมแบบเปิดเน้นบรรยากาศการติดต่อสื่อสารโดยการสนับสนุนการไหลเวียนข้อมูลข่าวสารที่เกิดจากความคิดประสบการณ์ทั้งในระดับสายการบังคับบัญชาแบบแนวนอนและแนวตั้ง ขณะที่วัฒนธรรมแบบปิดสนับสนุนบรรยากาศของการติดต่อสื่อสารโดยจำกัด ความคิด ประสบการณ์ และพรสวรรค์ของแต่ละบุคคล

ปัญหาของการถ่ายทอดความรู้เกิดจากการที่พนักงานไม่ได้คำนึงถึงประโยชน์ระยะยาวจากการแบ่งปันความรู้จากจิตสำนึก ประสบการณ์ และความคิดจากสมาชิกในองค์กรและนอกองค์กร นอกจากนี้สมาชิกในองค์กรขาดแรงจูงใจในการถ่ายทอดความรู้ โดยเฉพาะระบบการออกแบบการให้รางวัลในการสร้างแรงจูงใจ ดังนั้นงานบริการที่มีความสำคัญต่อการถ่ายทอดความรู้ต้องทำให้มั่นใจได้ว่าสมาชิกในองค์กรได้รับประโยชน์สูงสุดในระยะยาว การศึกษาของวอนคอร์กซ์ (Von Krogh, 1998, น. 133-153) ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของคุณลักษณะของความเชื่อถือ

การหยั่งรู้และความรู้สึกในการวินิจฉัยระหว่างสมาชิกในองค์กรในการพัฒนาระดับกิจกรรมของ การถ่ายทอดความรู้ การศึกษาค้นพบว่าวัฒนธรรมย่อยซึ่งสนับสนุนความใกล้ชิด การนำ และการ เข้าใจถึงพนักงาน เช่นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นพนักงานจะให้ความสำคัญกับประสบการณ์ การ ถ่ายทอดความรู้และข้อมูลข่าวสาร

4. วัฒนธรรมที่มีผลต่อการประยุกต์ใช้ความรู้

ขณะที่งานวิจัยโดยส่วนใหญ่เน้นการถ่ายทอดความรู้ซึ่งงานวิจัยน้อยมากที่จะศึกษา เกี่ยวกับการค้นหาความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล ความสามารถที่จะค้นหาความรู้จำกัดจากข้อเท็จจริงในการค้นหาความรู้ที่แต่ละบุคคลไม่ได้ตระหนักถึง (Huber, 1991, น. 88-115) อย่างไรก็ตาม ในบางสถานการณ์สมาชิกในองค์กรตระหนักถึงความรู้โดยการชักนำจากความรู้ที่มีอยู่ให้เกิด ประโยชน์ที่สถานและธรรมเนียมปฏิบัติ วัฒนธรรมมีอิทธิพลในการจูงใจแต่ละบุคคลในการ ดำเนินตามการประยุกต์ความรู้ (DeLong and Fahey, 2000, น. 113-127) โดยองค์กรพยายาม สนับสนุนการประยุกต์ใช้ความรู้โดยการให้ รางวัลและค่าตอบแทนจูงใจเพื่อทำให้เกิดบรรยากาศ ทางวัฒนธรรมในการนำการประยุกต์ใช้ความรู้ให้เกิดคุณค่า

การประยุกต์ใช้ความรู้มีความสัมพันธ์กับการถ่ายทอดความรู้ข้อแตกต่างอยู่ที่สมาชิก ในองค์กรค้นหาและเข้าถึงการใช้ความรู้บางกรณีสมาชิกในองค์กรเข้าถึงและแพร่กระจายความรู้ (การถ่ายทอดความรู้) หรือเห็นคุณค่าของความรู้ (การประยุกต์ใช้ความรู้) ดังนั้นบรรยากาศของ องค์กรในการสนับสนุนการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการเสริมสร้างการค้นหาความรู้จะมีวัฒนธรรมที่มี คุณลักษณะของวัฒนธรรมแบบเปิดและเน้นบุคคล

ความสำคัญของการประยุกต์ใช้ความรู้เป็นสิ่งที่เกิดจากการตีความ ซึ่งดาร์ฟ และ วีค (Daft, R.L. and K.E. Weick, 1988, น. 284-295) ให้คำจำกัดความว่าเป็นกระบวนการของ ข้อมูลข่าวสารในการให้ความหมาย ดังนั้นการตีความจึงมีความหลากหลายในการประยุกต์ใช้ความรู้ที่แตกต่างจากการสนับสนุนขององค์กร การตีความ ความรู้มีรูปแบบเดียวกันโดยเกิดความเข้าใจ ที่เหมือนกันภายในหน่วยงานในองค์กร (Huber, 1991, น. 88-115) หรือระดับของการแบ่งปันสา ระสำคัญให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นแต่ละบุคคลจะประยุกต์ใช้ความรู้อย่างรวดเร็วภายใน ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) มากกว่าภายนอกชุมชนนักปฏิบัติเนื่องมาจากการมี แผนที่แสดงความรู้ความเข้าใจ บางกรณีการประยุกต์ใช้ความรู้ในเครือข่ายที่ให้ความสำคัญกับการ แบ่งปันความเชื่อ ความสามารถในการตีความความรู้ที่มีอยู่

บทบาทของวัฒนธรรมในการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมผ่านค่านิยม ความเชื่อ และ ธรรมเนียมปฏิบัติมีรูปแบบการตีความจากแต่ละบุคคลและการพิจารณาถึงประสิทธิภาพ การประ

ยุคที่ใช้ความรู้ในองค์กรประกอบด้วยความขัดแย้งและความไม่เสมอภาคในการประยุกต์ใช้ความรู้ เดนิสัน และ มิชา (Danison and Mishra, 1995, น. 224) กล่าวว่าวัฒนธรรมย่อยที่เน้นการแสดงออกของบุคคล เช่น การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ นักบิน นักการเมืองและวิศวกรซึ่งบุคคลเหล่านี้แสดงออกซึ่งการตีความความรู้ที่แตกต่างกัน อาจเกิดความแตกต่างในการปฏิบัติหน้าที่ในการประยุกต์ใช้ความรู้ในทางตรงกันข้ามวัฒนธรรมที่มีรูปแบบเดียวกันนำไปสู่สภาพแวดล้อมที่มีการสร้างแผนทีความรู้ความเข้าใจในการแบ่งปันข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อ และธรรมเนียมปฏิบัติเป็นผลของการตีความในการประยุกต์ใช้ความรู้ เดนิสันและมิชา (Danison and Mishra, 1995, น. 225) กล่าวต่อว่าคุณลักษณะที่เหมาะสมต่อการประยุกต์ใช้ความรู้คือ วัฒนธรรมหลัก (strong culture) ซึ่งก่อให้เกิดระดับการตีความหมายและการปรับตัวของบุคคลให้สอดคล้องกันนำไปสู่ประสิทธิภาพของการประยุกต์ใช้ความรู้

ปัจจัยความสำเร็จและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับการจัดการองค์ความรู้

ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

1.ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กรซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อที่จะสื่อสารและผลักดันให้องค์กรมีการจัดการความรู้สร้างบรรยากาศให้พนักงานกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปิดเผยต่อกัน ให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม ทำให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ของพนักงาน และจูงใจให้พนักงานเห็นประโยชน์และให้ความร่วมมือ อีกปัจจัยหนึ่ง คือการมีทิศทางและกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ซึ่งจะต้องสนับสนุนและเป็นไปในทิศทางเดียวกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันได้

2.วัฒนธรรมขององค์กร เช่นวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร ซึ่งบางองค์กรจะพบปัญหาการไม่ยอมแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเพราะกลัวความสำคัญของตนเองจะหมดไปซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่กีดขวางการจัดการความรู้ องค์กรจึงต้องทำความเข้าใจและพยายามกำจัดอุปสรรคต่างนั้นออกไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนั้นก็ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3. เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น ทำให้พนักงานสามารถค้นหาความรู้ดึงเอาความรู้ไปใช้ ซึ่งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ก็ต้องการให้เข้ากับพฤติกรรมและการทำงาน ไม่ซับซ้อน หรือการใช้งานยากจนเกินไป เช่น อินเทอร์เน็ต หรือ อินทราเน็ต

4. การวัดผลการจัดการความรู้ จะช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะปัจจุบัน และการดำเนินการจัดการความรู้มีความคืบหน้าเพียงใด ได้ผลตามที่คาดหรือไม่ทำให้องค์กรสามารถ ทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ และยังบอกถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ขององค์กร ตัวอย่างของการวัดผลการจัดการความรู้ เช่น การวัดและประเมินทรัพย์สินทางปัญญาการหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนการลงทุนกับความรู้ขององค์กร เป็นต้น

5. โครงสร้างขององค์กรต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ ทั้งในส่วน of the organization ที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ไปจนถึงระบบงาน โครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากร ที่รับผิดชอบในการจัดการความรู้ มีการกำหนดแผนงาน ระยะเวลาในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน รวมทั้งระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบประเมินผลงานและระบบยกย่องชมเชยและให้รางวัลซึ่งต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

ปัจจัยที่สำคัญทั้ง 5 ประการนี้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์กร สามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และคงจะไม่สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยใดมีความสำคัญมากที่สุดหรือปัจจัยใดมีความสำคัญมากกว่ากันเพราะทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ต่างก็ส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกัน องค์กรจะไม่สามารถประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ถ้าขาดซึ่งสิ่งใดสิ่งหนึ่งใน 5 องค์ประกอบนี้ไป ในทางกลับกัน หากองค์กรสามารถบริหารจัดการปัจจัยทั้ง 5 อย่างเป็นระบบเป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องเชื่อมโยกันแล้ว การจัดการความรู้ก็จะไม่ใช่เรื่องยากแต่ประการใด (บุญดี บุญญาภิจจา, 2547, น. 57)

อุปสรรคในการจัดการความรู้

อุปสรรคในการจัดการองค์ความรู้นั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้ อุปสรรคที่เกิดขึ้นจากตัวบุคคลอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากโครงสร้างขององค์กร และประการสุดท้ายเกิดขึ้นเนื่องจากวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งปรากฏรายละเอียดในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2
อุปสรรคของการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้

ชนิดของอุปสรรค	อุปสรรค
1. ตัวบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> - มีทัศนคติที่ว่าความรู้คืออำนาจ - ไม่ทราบว่ามีประโยชน์กับคนอื่นหรือไม่ - ไม่ทราบว่ามีคนอื่นที่ตนเองรู้ - ไม่เห็นประโยชน์ ไม่มีแรงจูงใจของการแลกเปลี่ยนความรู้ - ไม่มีเวลาและความมุ่งมั่นเพียงพอในการเรียนรู้จากผู้อื่น - ไม่มีความสัมพันธ์หรือความคุ้นเคยเพียงพอกับบุคคลที่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วย (ยังไม่ไว้เนื้อเชื่อใจกัน)
2. ส่วนรวม / โครงสร้าง	<ul style="list-style-type: none"> - ยังไม่มีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ - ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน - ระบบสารสนเทศไม่เอื้อ - ยังไม่มีระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่แลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น
3. ค่านิยม / วัฒนธรรมองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> - ไม่มี “ภาษากลาง” (Common Language) ที่เข้าใจและใช้ร่วมกัน - มีการแข่งขันระหว่างหน่วยงานสูง - บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ ไม่เปิดเผย - ผู้บริหารไม่ยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจากการลองสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ

ที่มา : “การจัดการความรู้: จากทฤษฎีสู่ปฏิบัติ” โดย บุญดี บุญญาภิจจา, 2547, น. 57

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จอร์จ เอช สโตนเฮาส์ และ โจนธาณ ดี เพมเบอร์ตัน (George H Stonehouse and Jonathan D. Pemberton, 1999) ได้ศึกษา “การเรียนรู้ และการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดเป็นองค์กรอัจฉริยะ” โดยศึกษาถึงการนำการจัดการ ความรู้เข้ามาใช้ในองค์กร เพื่อให้องค์กรเกิดการ เรียนรู้ขึ้น โดยงานวิจัยนี้ได้ทำการศึกษาและค้นคว้าแนวคิดคิดเกี่ยวกับโครงสร้าง และวัฒนธรรม ขององค์กร เพื่อให้องค์กรเกิดการเรียนรู้โดยธรรมชาติ ซึ่งถ้าองค์กรเกิดการเรียนรู้แล้วนั้นส่งผลให้ องค์กรเกิดกำไรในทางธุรกิจ งานวิจัยนี้ได้ศึกษาถึงความรู้ในองค์กร ส่งเสริมให้เกิดกระบวนการ เรียนรู้ในองค์กร และนำเอาความรู้ที่ออกมาใช้ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างไร และทำให้ เกิดองค์กรอัจฉริยะโดยการจัดการความรู้ในองค์กร

สมิท สไปเซอร์ และชาร์สตัน (Smith, Spicer and Chaston, 2000) ได้ศึกษา “การ มุ่งสู่การเรียนรู้ในองค์กรขนาดเล็ก” โดยศึกษากรณีโรงงานขนาดเล็กและธุรกิจบริการ 300 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในองค์กรแบบเชิงรุกและเชิงรับซึ่งประกอบด้วย 5 ส่วนคือ 1. การมุ่งเน้นการเรียนรู้ 2. การเข้มงวดกวดขัน 3. การเป็นผู้ประกอบการ 4. ความซับซ้อน ของงาน 5. ขนาดของบริษัท

คาร์ลเฮินซ์ คูทซ์ และ คิม เทเซน (Karlheinz Kautz and Kim Thaysen, 2001) ได้ ศึกษา “ความรู้ การเรียนรู้ และงานด้านเทคโนโลยี ในบริษัทซอฟต์แวร์ ” โดยทำการศึกษาถึงการ นำเอาการจัดการความรู้ไปใช้ในบริษัทซอฟต์แวร์ และศึกษาถึงความรู้ การเรียนรู้ของพนักงาน บริษัทซอฟต์แวร์โดยศึกษาถึงแนวคิด วิธีการจัดการความรู้ภายในองค์กร การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อ ส่งเสริมให้เกิดความรู้และการเรียนรู้ในองค์กร โดยอ้างอิงถึงทฤษฎีของนาโมกะ

ยาฮา และ โกช (Yahya and Goh, 2002) ได้ศึกษา “การจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อ มุ่งสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้” ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อเชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากร มนุษย์กับการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ส่วน คือการฝึกอบรม กระบวนการตัดสินใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการให้ค่าตอบแทนและรางวัล กับการจัดการความรู้ทั้ง 5 ส่วน คือ การแสวงหาความรู้ การ ประมวลผลความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การสร้างความรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้ ผลที่ได้จากการ ศึกษาพบว่า องค์กรแห่งความรู้จำเป็นต้องมีวิธีการจัดการที่แตกต่างจากองค์กรที่ไม่มีการ จัดการความรู้ ดังนั้นบทบาทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร ในองค์กร โดยมุ่งไปที่ความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ การมีความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำและทักษะ

ในการแก้ปัญหา ซึ่งการออกแบบระบบการให้คำตอบแทนรางวัลนั้น ควรสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม มีการแบ่งปันความรู้และการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรม สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรยึดหลักในการประเมินจากการที่พนักงานนำการจัดการความรู้ไปปฏิบัติและความพยายามที่จะจัดการจัดการความรู้เป็นปัจจัยนำเข้าไปในกระบวนการประเมิน

โกช (Goh, 2002) ได้ศึกษา “การจัดการถ่ายทอดความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ” ซึ่งถือเป็นพื้นฐานในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กร โดยมุ่งศึกษาถึงปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการถ่ายทอดความรู้วัฒนธรรมองค์กรโครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ ผู้รับความรู้ การเลือกวิธีการถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสมกับความรู้ในแต่ละประเภท ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ แต่ละปัจจัยจะถูกนำไปบูรณาการเป็นกรอบแนวความคิด เพื่ออธิบายการถ่ายทอดความรู้ที่มีประสิทธิภาพอันเป็นประโยชน์ต่อการจัดการองค์กร

ซัง ซอย ชง (Siong Choy Chong, 2006) ได้ทำการศึกษา “ปัจจัยที่ส่งผลให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ” โดยศึกษาเกี่ยวกับการนำเอาการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร Information Communication Technology (ICT) ในประเทศมาเลเซีย โดยได้ศึกษาถึงการนำเอาการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ใน 11 บริษัทในประเทศมาเลเซีย และศึกษาถึงความแตกต่าง และเปรียบเทียบกันระหว่างกัน โดยศึกษาของการจัดการองค์ความรู้และแนะนำให้เหมาะสำหรับการจัดการความรู้ในแต่ละองค์กร

ซานนี อาคเคอร์แมน คริสเตียน เพทเทอร์ และ มาร์เทน เดอราลาท (Sanne Akkerman, Christian Petter, Maarten Delaat, 2007) ศึกษาถึง “Communities of Practice ในองค์กร : สนับสนุนให้มีการปฏิบัติ” โดยทำการศึกษาถึงเรื่อง Communities of Practice (CoP) ในองค์กร ซึ่งศึกษาจาก 15 Communities of Practice ในบริษัททางด้านการท่องเที่ยวขนาดเล็ก จนถึงขนาดกลาง จาก 7 ประเทศในยุโรป โดยศึกษาถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูล กิจกรรมภายในองค์กรเพื่อที่จะทำการจัดการส่งเสริมและผลักดันให้คนในองค์กรเกิดการใช้ Communities of Practice และส่งผลให้ประสบผลสำเร็จในการแลกเปลี่ยนข้อมูล และการจัดการความรู้

กิลเบิร์ต พร็อบส์ และ สเตฟาโน โบซิลโล (Gilbert Probst and Stefano Borzillo, 2008) ได้ศึกษา “ทำไม Communities of Practice ประสบผลสำเร็จ ” โดยทำการศึกษาถึงโครงสร้างภายในขององค์กร และทำการศึกษาว่าองค์กรมีโครงสร้างและให้ความสำคัญอย่างไรกับ Communities of Practice และคิดว่าโครงสร้างขององค์กรนั้นเหมาะกับการพัฒนาและแลกเปลี่ยนข้อมูลของ Communities of Practice ได้อย่างไร โดยทำการศึกษาจาก 57 Communities of Practice จากยุโรป และประเทศสหรัฐอเมริกา