

บทที่ 2

กรอบแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของหน่วยงานบริหาร กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ผู้ศึกษาได้ทำการค้นคว้ารวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อนำมาสู่กรอบแนวคิดในการศึกษา รวมทั้งทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล เพื่อใช้ในการอธิบายผลการศึกษาที่ได้ต่อไป ซึ่งประกอบด้วยแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
2. แนวคิดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้
3. แนวคิดกระบวนการจัดการความรู้
4. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้
5. กรอบแนวคิดในการศึกษา

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

ความรู้จากกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญมาก เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่ช่วยดำเนินกิจกรรมแทบทุกอย่าง โดยที่เราจะต้องพยายามนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และนำมาใช้ให้เกิดผลลัพธ์กับองค์กร เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาทางด้านนวัตกรรมเกิดขึ้น และเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันขององค์กรให้สามารถอยู่ในระดับเวทีโลกได้ ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเข้ามามีบทบาทอย่างมากในยุคเศรษฐกิจและสังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Society and Economy) โดยการจัดการความรู้ส่วนมากจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรให้เกิดขึ้นได้ โดยในการศึกษาการจัดการความรู้ นั้น สิ่งแรกที่เราควรให้ความสำคัญคือสิ่งที่เรียกว่า “ความรู้” ความรู้เป็นสิ่งที่ประกอบด้วยองค์ประกอบหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นการนำข้อมูล (Data) มาเปลี่ยนเป็น

ข้อสนเทศ หรือที่เรียกว่า Information ก่อนที่จะนำมาใช้ประโยชน์ให้เกิดเป็นความรู้ (Knowledge)¹

โดยความรู้นั้นจะเป็นกรอบของการประสมประสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างซ้ำซ้อน เป็นการประสมประสานที่ทำให้กรอบสำหรับการประเมินค่า และการนำประสบการณ์และสารสนเทศใหม่ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน ซึ่งเกิดขึ้น และถูกนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยคนที่มีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ² ความรู้โดยส่วนมากนั้น มักจะเก็บอยู่ในรูปของเอกสารหรือแฟ้ม รวมทั้งอยู่ในการทำงาน อยู่ในกระบวนการ อยู่ในการปฏิบัติงาน และอยู่ในบรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรม โดยอาจกล่าวได้ว่า ความรู้ของคนเรานั้นสามารถแบ่งออกเป็น 2 ชนิดด้วยกัน คือ³

1. ความรู้ที่มีรูปแบบชัดเจน (Explicit Knowledge) คือ ความรู้ภายนอกตัวบุคคลที่เป็นทางการและเป็นระบบ ถูกบันทึกไว้ในสื่อต่าง ๆ ในรูปแบบของเอกสาร ได้แก่ วารสาร คู่มือ รายงานวิจัย สัทธบัตร เป็นต้น ความรู้เหล่านี้จึงง่ายที่จะสื่อสารและแลกเปลี่ยนกัน

2. ความรู้ที่เป็นนัยหรือความรู้แบบซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล ยากที่จะเป็นทางการและสื่อสารกันให้ผู้อื่นรู้ได้ เป็นมิติแห่งการรับรู้เฉพาะบุคคลที่สำคัญ เช่น ประสบการณ์ ความชำนาญ มุมมอง ความเชื่อ เป็นต้น ดังที่ Michael Polanyi กล่าวว่า We can know more than we can tell และความรู้ชนิดนี้ยังฝังรากลึกในการกระทำและในความร่วมมือร่วมใจเฉพาะบุคคลด้วย

การแบ่งความรู้ได้เป็น 2 ชนิดตามที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ได้สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย” ซึ่งผลงานวิจัยพบว่า ธรรมชาติของความรู้ในสถาบันอุดมศึกษามี 2 ประเภท คือ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge โดยในการนำความรู้ไปใช้นั้น ผู้บริหารจะใช้ความรู้ Tacit Knowledge มากกว่า Explicit Knowledge อาจารย์จะใช้ทั้ง Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ส่วนนักศึกษาจะ

¹ วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, (กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ, 2548), น. 59

² ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, สร้างมาตรฐานงาน : บริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรในอนาคต (ปทุมธานี: พิมพ์ตะวัน, 2548), น. 23

³ มานิดา นันทไมตรี, “การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรของไทย: กรณีศึกษา โรงพยาบาลศิริราช บริษัทแฟลเจล ไทยแลนด์ จำกัด และบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด,” (ภาคนิพนธ์ มหบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2547), น.8

ใช้ Explicit Knowledge มากกว่า Tacit Knowledge⁴

การจัดการความรู้ กล่าวได้ว่าเป็นกิจกรรมที่สลับซับซ้อน ไม่สามารถให้นิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ จึงมีผู้ให้นิยามไว้หลากหลาย ดังนี้⁵

1. การจัดการความรู้มีความหมายรวมถึง การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเอง ไม่ใช่การจัดการความรู้

2. การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ถ้าไม่มีการแบ่งปันความรู้ ความพยายามในการจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิถีปฏิบัติ มีผลต่อการแบ่งปันความรู้ ประเด็นด้านวัฒนธรรมและสังคม มีความสำคัญยิ่งต่อการจัดการความรู้

3. การจัดการความรู้ต้องการผู้ทรงความรู้ความสามารถในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

4. การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างความมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมิน “ต้นทุนทางปัญญา” (Intellectual Capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบอกว่างค์กรมีการจัดการความรู้อย่างได้ผลหรือไม่

แต่อย่างไรก็ตามแล้ว Ryoko Toyama เห็นว่า การจัดการความรู้ ควรจะหมายถึงการจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่น่าจะเหมาะสมกว่า เพราะเป็นความพยายามที่จะใช้ความรู้ที่มีอยู่ และประสบการณ์ของบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ⁶

⁴ บุญส่ง หาญพานิช, “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย,” (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), น. 4-6

⁵ <http://kmi.trf.or.th>, 19/09/2549

⁶ ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ, การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ, (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2548),

แนวคิดวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีเป้าหมายหลัก คือ มุ่งใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น วัตถุประสงค์ในการจัดการความรู้จะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยเช่นกัน และวัตถุประสงค์ทั่วไปของการจัดการความรู้ มีดังต่อไปนี้⁷

1. เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ
3. เพื่อปรับปรุงเทคนิค กระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์

วัตถุประสงค์ดังกล่าว เป็นวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในภาคเอกชน ซึ่งในทางกลับกันองค์กรต่าง ๆ รวมทั้ง ภาครัฐที่มีการจัดทำจัดการความรู้ ยังมีวัตถุประสงค์อื่น ๆ ซึ่งได้แก่⁸

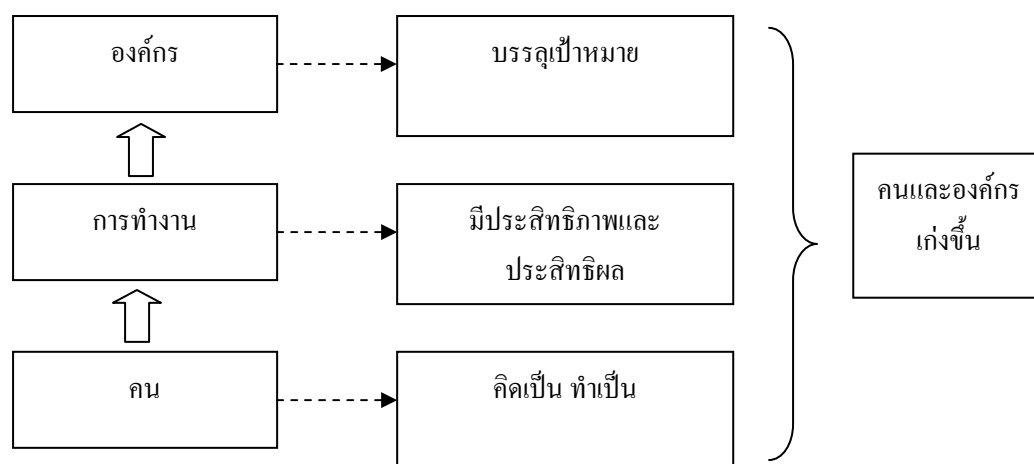
1. ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการ
2. ผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรม
3. เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน
4. ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร
5. เรียนรู้เกี่ยวกับความต้องการของผู้ใช้บริการได้ดีขึ้นและเร็วขึ้น

นอกจากนั้น สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ ยังได้กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ไว้ ตามภาพดังนี้

⁷ พรธิดา วิเชียรปัญญา, การจัดการความรู้: พื้นฐานและวิธีการประยุกต์ใช้, (กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2547), น. 3

⁸ สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, การจัดการความรู้, (กรุงเทพฯ : กลุ่มพัฒนาระบบบริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548), น. 15

ภาพที่ 2.1
เป้าหมายของการจัดการความรู้



ที่มา: สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, การจัดการความรู้, น.15

กล่าวโดยสรุปอาจกล่าวว่า เป้าหมายของการจัดการความรู้ คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์โดยทั่วไปของการจัดการความรู้มีดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
2. เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ
3. เพื่อปรับปรุงเทคนิค กระบวนการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้

โดยงานวิจัย โครงสร้างและกระบวนการการจัดการความรู้ในองค์กร: กรณีศึกษาสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลา ของ ทศนีย์ สมสมาน ได้อธิบายว่าวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนาขีดความสามารถขององค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร และเพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กรมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

อีกทั้ง ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ ได้ให้ประโยชน์ของการจัดการความรู้ไว้ 4 รูปแบบด้วยกัน ตามความเหมาะสมของหน่วยงาน ซึ่งสามารถจำแนกได้ดังนี้⁹

⁹ ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ, การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ, น. 64-66

1. ประโยชน์ของการจัดการความรู้โดยทั่วไป
 - 1.1 เพิ่มศักยภาพขององค์กร ช่วยในการจัดการความเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องรักษาคำแนะนำของการเป็นผู้นำในยุคสังคมเศรษฐกิจความรู้
 - 1.2 ปรับปรุงความรับผิดชอบและการลดต้นทุน
 - 1.3 เพิ่มการเรียนรู้และนวัตกรรมผ่านกระบวนการจัดการความรู้และมีการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง
 - 1.4 การเรียนรู้ที่มีความสะดวกจะเป็นการสร้างให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน
 - 1.5 ช่วยในการจัดการความรู้ที่เป็นพื้นฐานขององค์กร โดยการสร้างระบบติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว
 - 1.6 การลดต้นทุนและการเพิ่มผลผลิต โดยการจัดการกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ที่มีประสิทธิภาพ
 - 1.7 ปรับปรุงความสามารถในกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีความคล่องตัว
 - 1.8 จัดการกับตราสินค้า (Brand) ภาพลักษณ์ และสถานภาพขององค์กรในตลาดให้อยู่ในแถวหน้า
 - 1.9 ช่วยในการคัดกรองความรู้และประหยัดต้นทุน
2. ประโยชน์ของการจัดการความรู้กับองค์กร
 - 2.1 ช่วยในการเพิ่มผลผลิตและผลกำไร
 - 2.2 ช่วยพัฒนาและรักษาแรงงานความรู้และหุ้นส่วน
 - 2.3 ช่วยในการจัดการห่วงโซ่แห่งคุณค่าอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน การขาย การตลาด การสนับสนุนทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพและมีคุณค่าสูงขึ้น
 - 2.4 ช่วยในการค้นหาความคาดหวังของลูกค้า และเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจ
 - 2.5 กระจายวัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรมในทุก Business Function ในการจัดการกับสายการผลิตที่สูงสุด
3. ประโยชน์ของการจัดการความรู้กับสถาบันการศึกษา

- 3.1 เป็นการเปลี่ยนการเรียนรู้ในสถาบันการศึกษาโดยการเข้าถึงศูนย์ความรู้ และขยายเขตแดนของมหาวิทยาลัยสู่โลกกว้าง
- 3.2 ช่วยในการจัดการเรียนรู้ทางไกล และ E-learning ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- 3.3 ให้มีการทำงานระหว่างนักเรียนและครูระหว่างสถาบันทำงานร่วมกันเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกัน
- 3.4 ช่วยจำลองประสบการณ์การเรียนรู้ ทำให้เข้าใจในเนื้อหา นั้น ๆ มากขึ้น
- 3.5 ปรับปรุงประสิทธิภาพของตนเองและศักยภาพในการเรียนรู้ โดยการปรับปรุงโปรแกรมพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้
4. ประโยชน์ของการจัดการความรู้กับรัฐบาล
 - 4.1 ช่วยพัฒนาคนในชาติให้มีความฉลาดมากขึ้น
 - 4.2 ปรับปรุงมาตรฐานคุณภาพชีวิตให้มีทุนทางปัญญา
 - 4.3 ลดปัญหาในการแสวงหาสารสนเทศ
 - 4.4 ช่วยจัดการความรู้ของชุมชน การเริ่มต้นโดย E-government ในการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมความรู้

เมื่อทราบถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้แล้ว ดังนั้นสิ่งสำคัญที่จำเป็นต่อการศึกษาแนวคิดการจัดการความรู้ นั่นคือ กระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ทำให้เห็นถึงระบบของการจัดการความรู้

แนวคิดกระบวนการจัดการความรู้

ปัจจุบัน องค์กรต่าง ๆ มักจะประสบกับปัญหาสมองไหล ทำให้ต้องสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไป รวมทั้งประสบการณ์ที่บุคคลเหล่านั้นได้สั่งสมไปด้วย ดังนั้น การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นประการหนึ่งก็คือ การจัดการความรู้ โดยในการจัดการความรู้มีความจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ในการส่งมอบความรู้ที่ถูกต้อง ให้แก่บุคคลที่ถูกต้อง ในเวลาที่ถูกต้อง

ในการทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ โดยพัฒนาวงจรของ Tacit และ Explicit Knowledge โดย Ikujiro Nonaka ได้เสนอรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ “SECI” เพื่อปรับเปลี่ยนความรู้ ซึ่งประกอบด้วย¹⁰

Socialization เป็นการสร้างความรู้ด้วยการแบ่งปันประสบการณ์ด้วยการพบปะสมาคม หรือการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น การพูดคุย ใช้เวลาอยู่ด้วย การสอนงาน การฝึกงาน เป็นต้น ซึ่งจะเป็นการถ่ายทอด แบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลไปให้

Externalization เป็นการถ่ายทอดความรู้ โดยการอธิบายหรือแสดงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลออกมาให้เป็นที่เป็นที่ประจักษ์ เพื่อให้ผู้อื่นได้รับการแบ่งปัน โดยการแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลออกมาเป็นแนวคิด ภาษาสัญลักษณ์ ดาต้าลักษณะอักษร เช่น คู่มือ ตำรา ภาพ การบันทึกเสียง เป็นต้น

Combination เป็นการผสมผสาน โดยนำความรู้ที่ชัดเจนมาสร้างสรรค์ หรือเปลี่ยนแปลงให้เป็นความรู้ที่ชัดเจนในเรื่องใหม่ ๆ ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น หรือเป็นขั้นตอนมากขึ้น เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในทางปฏิบัติได้ง่ายขึ้น

Internalization เป็นการนำความรู้ที่ได้มาใหม่ไปใช้ปฏิบัติหรือลงมือจริง ๆ จนกลายเป็นความรู้ของตนเอง ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจนให้กลายเป็นความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล

ดังนั้นกระบวนการในการสร้างความรู้ที่จะเกิดประโยชน์จริง ๆ นั้น จะต้องมีการนำความรู้ไปลงมือปฏิบัติ และมาหมุนเวียนกระบวนการ SECI ไปเรื่อย ๆ อย่างไม่มีวันยุติ นำไปสู่การปรับปรุงตนเองของบุคลากรและองค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

กระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรของ Ikujiro Nonaka นั้น จะเริ่มต้นจากการมีวิสัยทัศน์ (Vision) ความรู้ว่าจะทำอะไร โดยถามตนเองว่าองค์กรนั้นอยู่เพื่ออะไร ควรจะอยู่ตรงจุดไหน ทำไมจึงต้องสร้างสรรค์ความรู้ และเมื่อมีวิสัยทัศน์แล้วสิ่งต่อมาที่ต้องมี คือ วัตถุประสงค์ที่เป็นตัวผลักดัน (Driving Objective) ซึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ความรู้นั้นจะสอดคล้องกับเครื่องมือในการจัดการความรู้รูปแบบของ “โมเดลปลา” คิดค้นโดย ดร.ประพนธ์ ผาสุกยัต เพื่อใช้ทำความเข้าใจ 3 ส่วนหลักของการจัดการความรู้ ซึ่งสัมพันธ์กับบุคคล 3 กลุ่ม ในการดำเนินการจัดการความรู้¹¹

¹⁰ http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=5&content_id=538, 22/04/2550

¹¹ วิจารย์ พานิช, KM วันละคำ “จากนักปฏิบัติ KM สู่นักปฏิบัติ KM”, (กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2549), น. 129-130

หัวปลา หมายถึง เป้าหมายหลักของการดำเนินการจัดการความรู้ สะท้อน “วิสัยทัศน์ความรู้” (Knowledge Vision) หรือหัวใจของความรู้ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

ตัวปลา หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

หางปลา หมายถึง ชุมความรู้ (Knowledge Assets) ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการสกัดชุมความรู้ให้ออกมาจากบุคคล

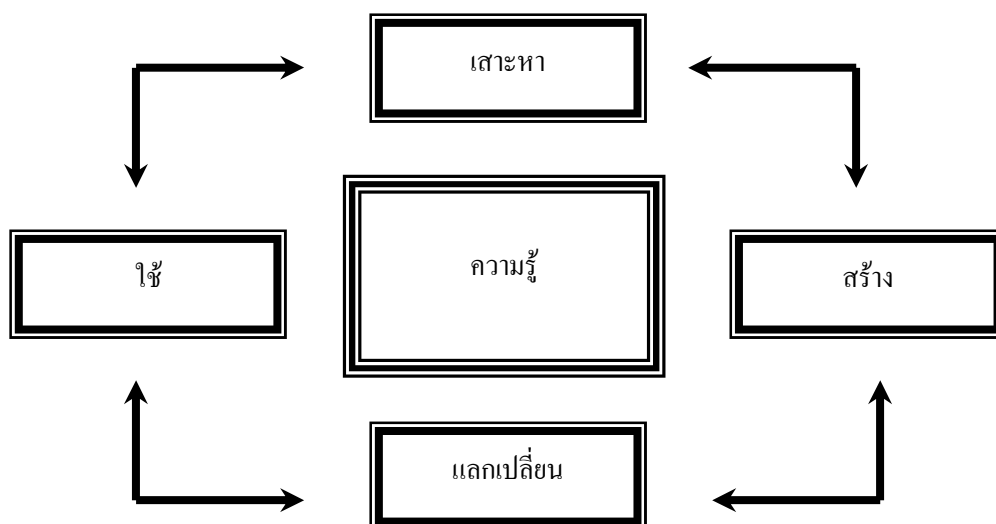
นอกจากนั้น ดร. วิจารณ์ พานิช ได้นำเสนอขั้นตอนในการจัดการความรู้โดยสรุป ซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกันกับกระบวนการของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมไว้ 4 ขั้นตอน พร้อมทั้งภาพของความเชื่อมโยงและการไหลเวียนความรู้ ดังนี้¹²

1. การเสาะหาความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ทั้งความรู้จากเอกสารและความรู้ภายในตัวบุคคล
2. การสร้างความรู้ ซึ่งจัดเป็นแนวคิดการจัดการความรู้ที่สำคัญ ที่จะส่งผลให้เกิดคุณประโยชน์อย่างมหาศาลต่อองค์กร โดยสร้างเป็นความรู้ใหม่ที่ได้จากการปฏิบัติงานในองค์กร
3. การแลกเปลี่ยนความรู้ คือ การนำความรู้เหล่านั้นมาทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนกันภายในกลุ่ม องค์กร หรือเครือข่ายเดียวกัน
4. การใช้ความรู้ เนื่องจากแม้จะเกิดความรู้มากมาย แต่ถ้าไม่มีการนำไปใช้ ก็ไม่มีความหมาย

ซึ่งทั้ง 4 กระบวนการ จะเป็นวงจรหมุนวนไหลเวียนทำให้เกิดความรู้ยกระดับขึ้นไปเรื่อยๆ ดังภาพต่อไปนี้

¹² วิจารณ์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, น. 13-14

ภาพที่ 2.2
รูปแบบกระบวนการจัดการความรู้



ที่มา: วิจารย์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, น. 84

และการดำเนินการจัดการความรู้ตามแนวทางของวิจารย์ พานิช ได้กล่าวถึง หลักการ 10 หลักการที่น่าจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ในองค์กร ดังนี้¹³

ขั้นที่ 1 ตรวจสอบเครื่องอำนวยความสะดวกที่มีในองค์กร ได้แก่

1. เครื่องช่วยการเคลื่อนไหวไหลของความรู้ เช่น บรรยายภาพความร่วมมือและซอฟต์แวร์ช่วยกระบวนการกลุ่ม อินทราเน็ต อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

2. เครื่องช่วยจัดระบบข้อมูลและเอกสาร ได้แก่ เครื่องทำดัชนีและช่วยค้นเครื่องทำฐานข้อมูลอัตโนมัติ

3. เครื่องช่วยค้นหาข้อมูล เช่น เทคโนโลยีมัลติมีเดีย เป็นต้น

4. เครื่องช่วยแลกเปลี่ยนความรู้และสารสนเทศ เช่น เครื่องโทรสาร โทรศัพท์ Chat Room ทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

¹³ วิจารย์ พานิช, การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ, น. 84

5. เครื่องช่วยค้นหาและดึงข้อมูล ได้แก่ ระบบค้นหาสารสนเทศตามเนื้อเรื่อง เพื่อช่วยกรอง ปรับปรุง ค้นหาและจัดหมวดหมู่ความรู้

ขั้นที่ 2 นำกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้กับกลยุทธ์ด้านธุรกิจมาเชื่อมโยงกัน กล่าวคือ เนื่องจากการจัดการความรู้ภายในองค์กรมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมธุรกิจหรือภารกิจขององค์กร ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการจัดการความรู้ควรจะมีน้อยที่สุด โดยที่สามารถช่วยให้องค์กรบรรลุภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 3 ออกแบบโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ว่า

1. เทคโนโลยีที่จำเป็นต้องมีได้แก่อะไรบ้าง เพื่อให้พนักงานขององค์กรสามารถค้นหา สร้าง เชื่อมต่อ หรือผสมผสาน รวมทั้งใช้ความรู้ได้อย่างรวดเร็วและคุ้มค่า
2. การสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวข้องกับข้อมูลขนาดใหญ่เพียงใดที่จะเลือกเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับขนาดของข้อมูล
3. รูปแบบของการสืบค้นข้อมูลที่ต้องการคือแบบใด

ขั้นที่ 4 ตรวจสอบองค์ความรู้และระบบที่มีอยู่ว่าทรัพยากรความรู้ขององค์กรกำลังเพิ่มหรือลดลงและจะมั่นใจได้อย่างไรว่าทรัพยากรความรู้ขององค์กรจะเพิ่มขึ้นเสมอไป องค์กรกำลังใช้ทรัพยากรความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือไม่ ทรัพยากรด้านความรู้ขององค์กรมีความมั่นคงถาวรแค่ไหน คู่แข่งสามารถสร้างองค์ความรู้เหล่านี้โดยไม่ลอกเลียนแบบได้หรือไม่ คู่แข่งกำลังพัฒนาส่วนไหนของความรู้ที่องค์กรไม่ได้พัฒนา ความรู้เหล่านี้รั่วไหลไปจากองค์กรได้หรือไม่ และระดับความรู้ขององค์กรอยู่ระดับไหน

ขั้นที่ 5 ออกแบบทีมจัดการความรู้ ที่ประกอบด้วยบุคคลต่อไปนี้

1. พนักงานในหน่วยใดหน่วยหนึ่งในองค์กรที่รู้เรื่องของหน่วยงานตนเองอย่างดี และมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. เจ้าหน้าที่สารสนเทศภายในองค์กร
3. พนักงานขององค์กรที่มีความเข้าใจข้ามหน่วยงาน
4. ที่ปรึกษาจากภายนอก แต่ควรใช้ให้น้อยที่สุดเพื่อรักษาความลับ
5. ผู้จัดการอาวุโส เพื่อยืนยันความเอาจริง เสริมพลัง และช่วยแนะวิธีคิดเชิงยุทธศาสตร์

ขั้นที่ 6 ร่าง “พิมพ์เขียว” คือ การออกแบบระบบการจัดการความรู้ที่อย่างน้อยต้องมี 4 ระบบย่อยคือ (1) คลังความรู้ ที่มีฐานข้อมูลเชื่อมโยงเข้าด้วยกันและเข้าถึงได้ง่าย (2) เวทีความร่วมมือ ซึ่งเป็นที่เกิดของกิจกรรมที่ทำให้มีการเคลื่อนความรู้ไปทั่วองค์กร (3) เครือข่าย เพื่อส่งเสริม

การสื่อสารแลกเปลี่ยน ทั้งส่วนที่เป็นฮาร์ดแวร์ เช่น การเข้าสายอินเทอร์เน็ต และส่วนที่เป็นกิจกรรม เช่น การจัดประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นต้น

ขั้นที่ 7 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ ที่มีโครงสร้าง 7 ชั้น คือ

1. ชั้นบนสุด เพื่อทำหน้าที่สัมผัสและสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร เป็นส่วนที่บุคคลเข้ามาสร้าง พัฒนา ใช้ ค้นหา และแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งในหลายกรณีหมายถึง อินทราเน็ตในองค์กร
2. ชั้นเข้าถึงและตรวจสอบผู้ใช้ เพื่อป้องกันผู้บุกรุกจากผู้ใช้และป้องกันระบบจากบุคคลภายนอก
3. ชั้นอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้รายบุคคล ประกอบด้วย เครื่องมือสำหรับเลือกทำดัชนี และปรับปรุงสารสนเทศตามความต้องการของผู้ใช้รายบุคคล
4. ชั้นประยุกต์ใช้ ประกอบด้วยฐานข้อมูลทักษะพิเศษ “หน้าเหลือง” เครื่องมือสำหรับทำงานร่วมกัน เช่น เครื่องมือทำวิดีโอคอนเฟอเรนซ์
5. ชั้นส่งข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วย เทคโนโลยีเชื่อมต่อ เว็บเซิร์ฟเวอร์ เมลล์เซิร์ฟเวอร์
6. เครื่องเชื่อมต่อระหว่างคอมพิวเตอร์ระบบเก่าที่ล้าสมัยกับคอมพิวเตอร์ระบบที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน

7. คลังข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ ฐานข้อมูลที่ใช้ทำงาน เป็นต้น

ขั้นที่ 8 ดัชนีแบบและการทดลองใช้ ซึ่งอาจสร้างต้นแบบให้ทดลองใช้

ขั้นที่ 9 บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม และโครงสร้างการตอบแทน เพื่อให้ได้ทั้งใจและสมองของสมาชิกในองค์กร โดยผู้จัดการความรู้ต้องทำหน้าที่ดังนี้

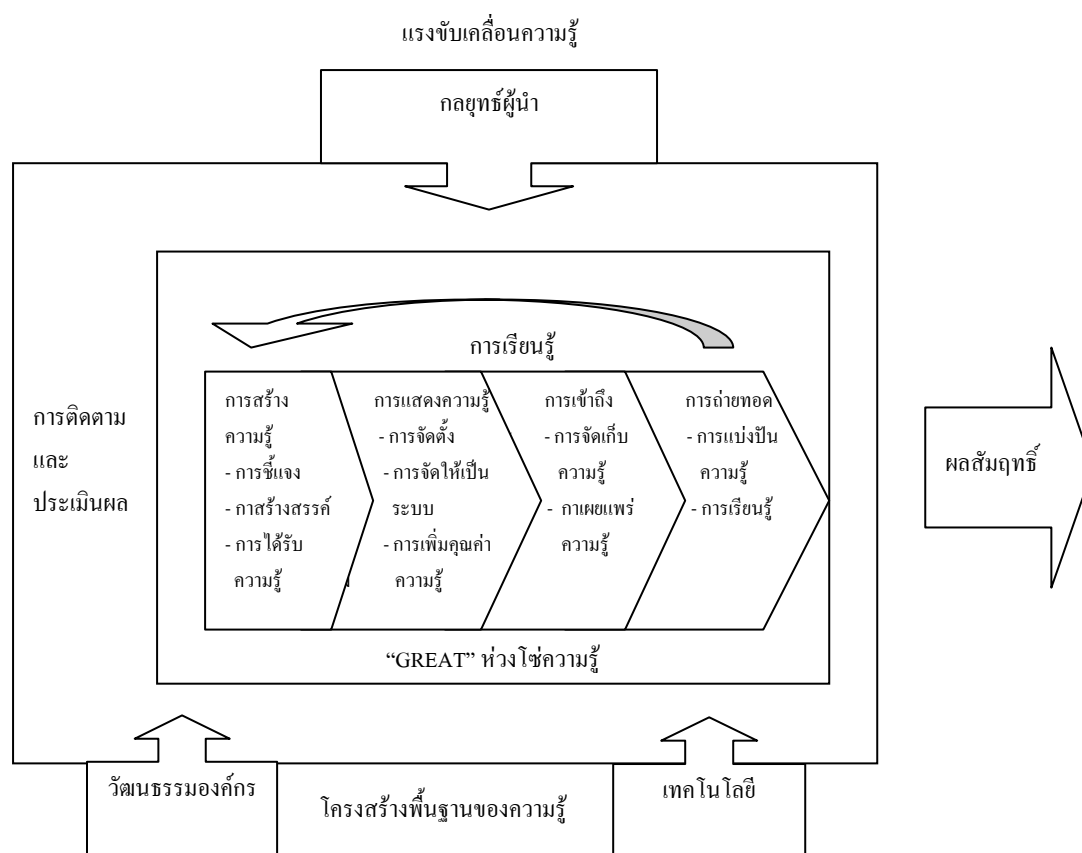
1. ส่งเสริมการจัดการความรู้ การดำเนินการ และการใช้
2. ให้การศึกษาและฝึกอบรมผู้ใช้
3. ให้การศึกษาและฝึกอบรมทีมบริหารขององค์กร
4. วัดผลกระทบจากการจัดการความรู้
5. ทำแผนที่ (Mapping) ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน
6. จัดหมวดหมู่ความรู้
7. สร้างถนนความรู้
8. เชื่อมโยงกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กรเข้ากับระบบการจัดการความรู้

ขั้นที่ 10 ประเมินผลสัมฤทธิ์ วัดผลตอบแทนจากการลงทุน และพัฒนาระบบการจัดการความรู้ เพื่อวัดต้นทุนทางปัญญาขององค์กร

นอกจากที่กล่าวมาทั้งหมดแล้ว Singapore Productivity and Standard Boards (PSB) ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับชาติด้านการเพิ่มผลผลิตของประเทศสิงคโปร์ ได้นำเสนอกรอบความคิดของการจัดการความรู้ ได้แก่ ห่วงโซ่ความรู้ (Knowledge Value Chain) ซึ่งแสดงได้ดังรูป¹⁴

ภาพที่ 2.3

ห่วงโซ่ความรู้ (Knowledge Value Chain)



ที่มา: สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, การจัดการความรู้, น. 35

¹⁴ สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, การจัดการความรู้, น. 35

กระบวนการ GREAT จะครอบคลุมเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งผลสุดท้ายที่ต้องการคือ การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เพื่อองค์กร โดยสังเกตได้ว่ากระบวนการดังกล่าวเป็นวงจรย้อนกลับไปสู่จุดเริ่มต้นใหม่ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งหมายถึง การแบ่งปันความรู้จะทำให้เกิดการเรียนรู้และความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นตลอดเวลา เป็นการเพิ่มพูนความรู้ของบุคลากรและองค์กรอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด กระบวนการ GREAT กล่าวได้ว่ามีความสอดคล้องอย่างยิ่งกับกระบวนการจัดการความรู้ที่เสนอโดย โกลด์ ดีซีลธรรม โดยแบ่งกระบวนการจัดการความรู้ออกเป็น 4 กระบวนการ ดังนี้¹⁵

1. การสร้างและจัดหาความรู้ (Knowledge Creation & Acquisition) เป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมระยะยาว เพื่อการสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้โดยนัย ที่ไม่ได้แสดงออกในรูปของเอกสาร แต่องค์กรมักกระตุ้นให้บุคลากรสร้างองค์ความรู้เพื่อสร้างกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร โดยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและใช้สารสนเทศทางความรู้ ตัวอย่างของอุตสาหกรรมรถยนต์ญี่ปุ่นที่สร้างความรู้ในการพัฒนารูปแบบของรถยนต์ โดยใช้นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างการสับเปลี่ยนพนักงาน (Rotate) ให้ทำงานในหน้าที่ต่างๆ เพื่อก่อให้เกิด Tacit Knowledge ที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สร้างความรู้ (Knowledge Creator)

2. การจัดการและจัดเก็บความรู้ (Knowledge Organization & Storage) เป็นการจัดเก็บความรู้ที่สร้างให้เป็นหมวดหมู่และเก็บลงในฐานข้อมูล

3. การกระจายความรู้ (Knowledge Distribution) โดยการใช้เครื่องมือในการสืบค้นสารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บแล้ว กระจายสู่หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อการใช้งาน

4. การประยุกต์ความรู้ในการใช้งาน (Knowledge Application) เป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมหลักต่าง ๆ ผ่านระบบการไหลของงานด้วยระบบเครือข่ายไปยังหน่วยงานต่าง ๆ

นอกจากนั้น กระบวนการ GREAT กระบวนการนั้นจะดำเนินได้อย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยเอื้อหลัก ๆ 4 อย่าง คือ

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์

¹⁵ ทศนีย์ สมสมาน, “โครงสร้างและกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร: กรณีศึกษาสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดยะลา,” (ภาคนิพนธ์มหาวิทยาลัย คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548), น.37

2. วัฒนธรรมองค์กร
3. เทคโนโลยีสารสนเทศ
4. การวัดผล

จากกระบวนการการจัดการความรู้ที่กล่าวมา ได้มีความสอดคล้องกับงานวิจัย “โครงสร้างและกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร : กรณีศึกษา สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลา” โดย ทศนีย์ สมสมาน พบว่า กระบวนการจัดการความรู้ที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลา ใช้อยู่ในปัจจุบัน สามารถจำแนกได้เป็น 6 ขั้นตอนด้วยกัน ได้แก่

1. ขั้นตอนการระบุนความรู้
2. ขั้นตอนการสรรหาความรู้
3. ขั้นตอนการจัดเก็บความรู้
4. ขั้นตอนการแบ่งปันความรู้
5. ขั้นตอนการนำความรู้ไปใช้
6. ขั้นตอนการปฏิบัติตาม

อีกทั้ง งานวิจัย การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรของไทย : กรณีศึกษา โรงพยาบาลศิริราช บริษัทแฟเซิล (ไทยแลนด์) จำกัด และบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด สรุปว่า กระบวนการดำเนินการจัดการความรู้ นั้น สามารถวางแผนทางในการดำเนินการได้ตาม วัฒนธรรมที่เหมาะสมและความพร้อมของแต่ละองค์กร เพราะไม่ว่าจะดำเนินการกระบวนการเช่นไร ก็สามารถดำเนินการจัดการความรู้ให้สัมฤทธิ์ผลตามความต้องการได้ หากคนในองค์กรทุกคนรู้ และเข้าใจตรงกัน และมีความตั้งใจจริงในการดำเนินการ¹⁶

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

การที่องค์กรจะนำหลักการจัดการความรู้มาใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จนั้น นอกจากจะดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้แล้ว องค์กรยังต้องคำนึงปัจจัยที่จะสนับสนุนการจัดการความรู้ ซึ่งมีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อการจัดการความรู้ที่นำมาใช้ในองค์กร ปัจจัยแห่ง

¹⁶ มานิดา นันทไมตรี, “การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรของไทย: กรณีศึกษา โรงพยาบาลศิริราช บริษัทแฟเซิล ไทยแลนด์ จำกัด และบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด,” น. (2)

ความสำเร็จของการจัดการความรู้มีอยู่ 5 ประการสำคัญ ประกอบด้วย¹⁷

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จอย่างดึ้นนั้น จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้เพื่อจะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร

นอกเหนือจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว ปัจจัยหลักที่ช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือ ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้มากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

2. วัฒนธรรมองค์กร สิ่งที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร บางองค์กรพบว่าบุคลากรภายในไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้จะเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน ดังนั้นองค์กรจะต้องทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่าง ๆ พยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านั้นออกไป โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้นักบุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตช่วยให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น รวมทั้งระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัยก็จะมีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ การวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดเก็บเป็นระเบียบ แต่อย่างไรก็ตาม การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรจะต้องมั่นใจว่า ระบบเทคโนโลยีนั้นสามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่มีอยู่และใช้ได้ง่าย ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น

4. การวัดผล การวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะปัจจุบัน การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใดและได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร ทำ

¹⁷ สุวรรณ เจริญญเสาวภาคย์ และคณะ, การจัดการความรู้, น. 53

ให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ เช่น

การวัดและประเมินทรัพยากรสัมพันธภาพ

การหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนการลงทุนกับความรู้ขององค์กร

ความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถในตัวบุคคลกับผล

การปฏิบัติงาน เป็นต้น

5. โครงสร้างพื้นฐาน ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่และพนักงานทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่นถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันได้สะดวก โครงสร้างพื้นฐานนี้หมายถึง สิ่งที่ต้องได้ เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ หรือสิ่งที่ไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากนี้แล้วควรพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายสามารถเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ ประการสุดท้ายคือระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบประเมินผลงานและระบบการยกย่อง ชมเชยและให้รางวัลต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กร

วิจารณ์ พานิช ได้ระบุปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้ให้มีความความเข้มแข็งที่มีความสอดคล้องกันกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ข้างต้นไว้ 8 ประการ ได้แก่¹⁸

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำที่แสดงความเชื่อในคุณค่าของภารกิจขององค์กร และจัดกระบวนการให้เกิด “ความมุ่งมั่นร่วม” (Shared Purpose) ภายในองค์กร เป็นสิ่งมีค่าสูงสุดที่ผู้นำจะพึงให้แก่องค์กร

2. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การจัดโครงสร้าง (Organize) ภายในองค์กร เป็นกลุ่มงาน ทีมงาน สายงาน ภายในองค์กรและเชื่อมโยงออกไปภายนอกองค์กร โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น เกิดการรวมตัวกันเป็นกลุ่มเฉพาะกิจได้ง่าย มีการสื่อสารร่วมมือ ข้ามสายงานในแนวราบ อย่างคล่องตัว เป็นเงื่อนไขสำคัญของการจัดการความรู้

¹⁸ www.kmi.or.th, 19/09/2549

3. วัฒนธรรม พฤติกรรม และการสื่อสาร วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมการเรียนรู้ การมองการเปลี่ยนแปลงพลวัตรเป็นสภาพความเป็นจริง และเป็นโอกาสเปิดเผยแลกเปลี่ยนข้อมูล ภายในองค์กร เป็นปัจจัยส่งเสริมการจัดการความรู้

4. เทคโนโลยีและกระบวนการ เทคโนโลยีและกระบวนการที่องค์กรใช้ในการ ดำเนินการ การกิจหลักขององค์กร ถ้ามีความเหมาะสมจะช่วยให้การจัดการความรู้

5. การให้รางวัลและการยอมรับ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมที่พึง ประสงค์ เช่น พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ปกปิดความรู้

6. การวัดและประเมินผล เป็นเครื่องมือในการบันทึก ติดตาม และตรวจสอบ การปฏิบัติงานและผลงานของบุคคล ส่วนงาน และองค์กรในภาพรวม

7. ความรู้ ทักษะ จัดความสามารถ สำหรับใช้ปฏิบัติงานหลักขององค์กร

8. การจัดการ เป็นกระบวนการที่ทำให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินไปตามแผน การจัดการในลักษณะ Empower หน่วยย่อย หรือที่เรียกว่า “นำจากข้างหลัง” (Lead from Behind) จะส่งเสริมการจัดการความรู้อย่างทรงพลังยิ่ง

นอกจากนั้น ยังมีผู้ได้ให้แนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ อีก ซึ่งมี ความสอดคล้องกับ 2 แนวคิดข้างต้น ธวัชชัย หล่อวิจิตร ได้ระบุ 6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของการนำ แนวคิดการจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งองค์กรควรตระหนักใส่ใจอย่างจริงจัง เพื่อให้องค์กร สามารถกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้จริงมารองรับให้สอดคล้องต่อไปนั้น ประกอบด้วย¹⁹

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารในทุกระดับ
2. บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร
3. การสื่อสาร
4. เทคโนโลยีที่เข้ากับพฤติกรรมและการทำงาน
5. การให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ และการใช้เทคโนโลยี
6. การมีแผนที่ชัดเจน
7. การประเมินผลโดยใช้ตัวชี้วัด
8. การสร้างแรงจูงใจ

¹⁹ <http://www.km.thaicyberu.go.th/linkfile/Kmi/FormNewsKm.htm>, 24/04/2550

ทั้งนี้ Ryoko Toyama ยังได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำในการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดปัจจัยในการส่งเสริมการจัดการความรู้ว่า เนื่องจากสินทรัพย์ทางความรู้เป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กรในการสร้างและรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น ภาวะผู้นำ จึงนับว่ามีความจำเป็นในการสนับสนุนการจัดการความรู้หรือกระบวนการสร้างความรู้ บทบาทแรกที่ผู้นำควรทำ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ทางความรู้ (Knowledge Vision) เช่น การแจ้งให้พนักงานได้ทราบถึงทิศทางที่องค์กรมุ่งไป บทบาทที่สอง คือ พัฒนาและกำหนดแนวทางของสินทรัพย์ทางความรู้ขึ้นมาใหม่ เช่น ทำให้พนักงานตระหนักถึงสินทรัพย์ทางความรู้ที่มีอยู่และควรจะสร้างสินทรัพย์ประเภทใดขึ้นอยู่กับการแลกเปลี่ยนความรู้ ส่วนบทบาทที่สาม คือ การกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้โดยการจัดหาสถานะหรือเงื่อนไขที่ดีให้แก่ผู้รู้ และบทบาทที่สี่ คือ การเป็นผู้นำในกระบวนการตัวแบบในการแปลงความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) กับความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge)²⁰ แนวคิดของ Ryoko Toyama ที่ให้ความสำคัญกับผู้นำ ได้สอดคล้องกับแนวคิดของเจนเนตร มณีนาค และคณะ ซึ่งอธิบายเสริมว่า การจัดการความรู้ในองค์กรควรมีผู้รับผิดชอบหรือผู้นำทางด้านการจัดการความรู้โดยตรง หรือเรียกว่า หัวหน้าฝ่ายการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer - CKO) หน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้าฝ่ายการจัดการความรู้ นั้น เริ่มตั้งแต่การจับประเด็น การสะสม การสร้าง การแยกประเภทความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร สร้างบรรยากาศสถานะแวดล้อมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ตลอดจนการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ซึ่งใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการบริหาร รวมทั้งการตรวจสอบและการวัดผลการให้ความรู้ในองค์กรด้วย

คุณลักษณะของผู้นำทางด้านการจัดการความรู้ ควรจะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในด้านการติดต่อสื่อสาร การมีความคิดสร้างสรรค์ เป็นผู้ริเริ่ม รู้จักการผสมผสาน การให้ความร่วมมือ การช่วยเหลือ การนำการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ในเทคโนโลยี รวมทั้งรู้จักและเข้าใจในธุรกิจขององค์กรและวัฒนธรรมองค์กรด้วย²¹

การวิจัยศึกษาเรื่อง Key Success Factors For Knowledge Management โดย Kavindra Mathi พบว่า มีปัจจัยที่สอดคล้องกับแนวคิดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ข้างต้น ได้แก่

²⁰ www.kmi.or.th, 15/12/49

²¹ เจนเนตร มณีนาค และคณะ, สร้างองค์กรอัจฉริยะในยุคโลกาภิวัตน์, (กรุงเทพฯ : บริษัทซัม ซิสเต็ม จำกัด, 2546), น. 30-31

(1) วัฒนธรรมการทำงาน (2) โครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ (3) ยุทธศาสตร์องค์กร และโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (4) กระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (5) การประเมินผล²²

การศึกษาความสามารถในการจัดการความรู้ของสมาชิกองค์กรชุมชนจังหวัดนครนายก ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้ในองค์กรนั้น เราอาจกล่าวได้ว่าไม่สามารถที่จะเกิดขึ้นได้ในทุกองค์กรเสมอไป กล่าวคือ การจัดการความรู้ก็มีปัจจัยที่หลากหลายที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ ไม่ว่าจะเป็นประสบการณ์การเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ และความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้²³ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวมีความสอดคล้องกับแนวคิดปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ นอกจากนั้นยังมีการศึกษาการนำระบบบริหารความรู้มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการลูกค้าของธุรกิจโทรคมนาคม โดยผลการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้เช่นกัน กล่าวคือ ผลการศึกษาพบว่า เทคโนโลยีเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งเท่านั้นที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถพัฒนาระบบบริหารความรู้ โดยเฉพาะในส่วนของการจัดเก็บและกระจายความรู้ไปสู่ผู้ที่ต้องการ แต่ในการสร้างความรู้และการใช้ประโยชน์จากความรู้นั้นยังต้องอาศัยองค์ประกอบอื่นอีก ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหาร การปรับวัฒนธรรมองค์กร การกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการในการบริหารความรู้ และการได้รับความร่วมมือจากบุคลากรในบริษัท²⁴ อีกทั้งงานวิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ขององค์กรในประเทศไทย : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ผลการศึกษาพบว่า การสนับสนุนของผู้บริหารเป็นปัจจัยในความสำเร็จของการจัดการความรู้ การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ นโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญรองลงมา²⁵

²² <http://hosteddocs.ittoolbox.com/KM21105.pdf>, 12/05/2551

²³ พงษ์วิญญู ลออสระอาด, “การศึกษาความสามารถในการจัดการความรู้ของสมาชิกองค์กรชุมชนในจังหวัดนครนายก,” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548), น. 91-92

²⁴ สุพรเจต จินดาวัฒน์, “ศึกษาการนำระบบการบริหารความรู้มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการลูกค้าของธุรกิจโทรคมนาคม,” (งานวิจัยเฉพาะกรณี มหาบัณฑิต สาขาการบริหารโทรคมนาคม วิทยาลัยนวัตกรรมอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2545), น. (1)-(2)

²⁵ สุทธิมน ศรีโชติ และคณะ, “การจัดการความรู้ขององค์กรในประเทศไทย: ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรราชการ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน,” (ภาคินพนธ์มหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548), น. 255

การศึกษาโครงสร้างและกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร : กรณีศึกษา สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลา ได้ศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาและข้อจำกัดของการจัดโครงสร้างและกระบวนการจัดการความรู้ที่สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดยะลาใช้อยู่ในปัจจุบันระบุว่า บุคลากรมีจำกัด รองลงมา กล่าวคือ เนื่องจากยังไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน จึงทำให้ไม่เกิดโครงสร้างและกระบวนการจัดการความรู้ขึ้นได้ สำหรับปัญหาและข้อจำกัดของกระบวนการจัดการความรู้ อธิบายว่า มีภารกิจงานมาก ทำให้ขาดโอกาสในระยะเวลาในการศึกษาหาความรู้ และเวลาในการจัดการความรู้มีน้อย รองลงมา กล่าวคือ บุคลากรขาดความรู้ความสามารถและประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้²⁶ และมานิดา นันทไมตรี ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรของไทย : กรณีศึกษา โรงพยาบาลศิริราช บริษัท แฟเซิล (ไทยแลนด์) จำกัด และบริษัท วิทยูการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคหรือปัญหาที่พบในการดำเนินการจัดการความรู้ใน 2 องค์กร ได้แก่ โรงพยาบาลศิริราชและบริษัทวิทยูการบิน มีความคล้ายคลึงกันในเรื่องของปัญหา 2 ด้าน ได้แก่ ปัญหาด้านระบบและด้านคน กล่าวคือ ระบบเทคโนโลยีและเครือข่ายที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการใช้งานของคนในองค์กร และปัญหาด้านคนที่ยังไม่มีความเข้าใจหรือจริงจังกับการดำเนินการ ทำให้การเข้ามามีส่วนร่วมยังเป็นไปได้ยาก ยังต้องอาศัยการสื่อสารทำความเข้าใจกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ในขณะที่ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคหรือปัญหาที่พบในการดำเนินการจัดการความรู้ในบริษัท แฟเซิล คล้ายคลึงกับประเด็นปัญหาที่โรงพยาบาลศิริราชพบ นั่นคือ ปัญหาด้านคณะทำงานจัดการความรู้ในองค์กรที่ยังไม่ทราบบทบาทชัดเจนของตนเองและยังไม่แสดงความร่วมมือร่วมใจ (Commitment) อย่างเต็มที่ในการดำเนินการ ในขณะที่ปัจจัยสนับสนุนในการนำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในองค์กร สรุปได้ว่า โรงพยาบาลศิริราชและบริษัทวิทยูการบินคิดเห็นตรงกันว่า ปัจจัยที่สนับสนุนสำคัญในการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรให้การสนับสนุน ซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่มิบทบาทอย่างมากในการที่จะเป็นผู้นำและต้นแบบแก่คนในองค์กร และการที่องค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งในด้านการที่พนักงานสนใจใฝ่รู้เป็นทุนอยู่แล้ว จึงเป็นการง่ายที่จะทำให้คนในองค์กรเข้าใจและร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการ และสำหรับบริษัท แฟเซิลนั้น นอกจากประเด็นเรื่องที่ต้องการมีความพร้อมต่อการจัดการความรู้

²⁶ ทศนิษฐ์ สมสมาน, “โครงสร้างและกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร: กรณีศึกษาสำนักงานสาธารณสุข จังหวัดยะลา,” น.89-90

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรตั้งแต่อดีตให้ความสำคัญกับเรื่องคุณค่าของความรู้ที่ได้รับการถ่ายทอดจากตะวันตกแล้วนั้น ผู้ให้สัมภาษณ์ยังคิดเห็นเพิ่มเติมในประเด็นของปัจจัยสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กรว่า รางวัลใจที่องค์กรมีให้พนักงาน นับว่าเป็นจุดแข็งสำคัญขององค์กรที่จะช่วยในการดำเนินการจัดการความรู้ได้

พร้อมกันนั้น เจนเนตร มณีนาถ และคณะ ได้ระบุถึงปัจจัยท้าทายสำหรับการบริหารความรู้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ โดยปัจจัยท้าทายเป็นปัจจัยที่องค์กรจำเป็นต้องเผชิญ ซึ่งปัจจัยท้าทายมีส่วนสำคัญที่จำเป็นต้องควบคุมอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เจนเนตร มณีนาถ และคณะ อธิบายปัจจัยท้าทายสำหรับการบริหารความรู้ ดังนี้²⁷

1. การได้รับความร่วมมือจากพนักงานในองค์กร หลายองค์กรประสบปัญหาในด้าน การบริหารความรู้ เนื่องจากละเลยเพิกเฉยต่อบุคลากรและวัฒนธรรมขององค์กร (Organisational Culture) ในสถานะที่องค์กรนั้นมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ องค์กรควรจะสนับสนุน สร้างบรรยากาศให้บุคลากรในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะซึ่งกันและกัน บุคคลแต่ละคนมีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันในด้านต่าง ๆ ถ้ามีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ก็จะช่วยเพิ่มความรู้ให้กันและกัน องค์กรควรสนับสนุนและอธิบายหลักการของการบริหารความรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในอนาคต วิธีหนึ่งที่จะผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารความรู้ ก็คือ การให้ผลตอบแทนหรือรางวัลแก่พนักงานที่มีส่วนร่วม แต่การให้รางวัลนี้ ก็มีทั้งผลดีผลเสีย เพราะพนักงานบางคนร่วมในโครงการก็เพื่อที่จะหวังผลตอบแทนรางวัลเท่านั้น โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ข้อมูลที่จะถ่ายทอดให้แก่องค์กรว่าจะเป็นไปได้ หรือใช้ได้กับองค์กร

2. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารความรู้ องค์กรไม่ควรหลงเชื่อโฆษณาว่าซอฟต์แวร์การบริหารความรู้ของบริษัทเขานั้นได้รวมการบริหารความรู้ทุกอย่างเข้าด้วยกัน ทั้งนี้เพราะในความเป็นจริงแล้ว การบริหารความรู้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว เทคโนโลยีเป็นเพียงแต่ส่วนช่วยเสริมในการบริหารความรู้ สิ่งนี้ไม่ได้เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารความรู้ การตัดสินใจที่จะบริหารความรู้ขึ้นขึ้นอยู่กับคนในองค์กร ความรู้ และวัตถุประสงค์หลักขององค์กร โดยให้เทคโนโลยีเป็นสิ่งที่สุดท้ายที่องค์กรควรจะคำนึงถึง

²⁷ เจนเนตร มณีนาถ และคณะ, สร้างองค์กรอัจฉริยะในยุคโลกาภิวัตน์, น. 31-33

3. องค์กรที่ไม่ได้มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การบริหารความรู้ควรมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารความรู้จะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าองค์กรไม่มีวัตถุประสงค์ว่าทำไมจึงต้องบริหารความรู้ องค์กรควรที่จะมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เช่น การบริหารความรู้เป็นไปในทางไหน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างไร เรื่องเหล่านี้ควรเป็นพื้นฐานหนึ่งในวัตถุประสงค์หลักขององค์กร มิเช่นนั้นการบริหารความรู้ก็จะไม่เกิดขึ้น

4. การบริหารความรู้เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงตลอดไม่หยุดอยู่กับที่ ความรู้เหมือนกับทรัพย์สินสมบัติอื่นที่มีการสึกหรอตามกาลเวลา เนื่องจากความรู้สามารถที่จะล้าสมัย นำไปได้อย่างรวดเร็ว เพราะฉะนั้น บทความในการบริหารความรู้ ควรที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับความรู้ที่เกิดขึ้นตามกาลเวลาและความสามารถและความชำนาญของบุคลากรอยู่อย่างเสมอ การบริหารความรู้ก็เหมือนกับการพัฒนาสินค้า ควรที่จะปรับเปลี่ยนไปตามสภาพของธุรกิจที่เกิดขึ้น

5. ข้อมูลทั้งหมดที่มีอยู่ในองค์กรไม่ได้หมายความว่าป็นความรู้ องค์กรควรตระหนักว่า ข้อมูลที่กระจัดกระจายอยู่มากมายในองค์กรไม่ได้เป็นความรู้ทั้งหมด ปริมาณของข้อมูลเทียบไม่ได้เลยกับคุณภาพของมัน จุดหลักของการบริหารความรู้ก็คือ การที่จะบังคับใช้ประเด็น หรือ ค้นหาความรู้ที่กระจายอยู่ในองค์กร ซึ่งก็เหมือนกับงมหาเพชรจากท้องทะเล

ในทางกลับกัน Peyman Akhavan และคณะ ได้สำรวจถึงปัจจัยที่ล้มเหลวในการนำระบบการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร ซึ่งได้แก่²⁸

1. ขาดความเข้าใจในแนวความคิดการจัดการความรู้ของผู้บริหารระดับสูง
2. การคัดเลือกบุคลากรที่ขาดประสบการณ์ในการนำทีมการจัดการความรู้
3. การเลือกสมาชิกทีมการจัดการความรู้ไม่เหมาะสม
4. การวางแผนและคาดการณ์อย่างผิด ๆ
5. การขาดงบประมาณที่พอเพียงสำหรับโครงการการจัดการความรู้
6. วัฒนธรรมองค์กรไม่เหมาะสม
7. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
8. ความไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลงของคนในองค์กร
9. ความไม่มีศักยภาพของทีมการจัดการความรู้
10. ความไม่สอดคล้องระหว่างระบบการจัดการความรู้และระบบงานปัจจุบัน

²⁸ <http://www.tlaintc.com/article85.htm>, 24/04/2550

ในส่วนของการจัดการความรู้ในภาคราชการยังมีข้อกังขาว่า การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ และส่วนราชการได้รับประโยชน์จากการจัดการความรู้แท้จริงประการใด ดังเช่นที่ วิจารณ์ พานิช ได้เขียนบทความ ทศวิบัติการจัดการความรู้ในหน่วยราชการ ซึ่งระบุว่าหลังจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีผลบังคับใช้ และกำหนดให้หน่วยราชการต้องพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรเรียนรู้ และต้องดำเนินการจัดการความรู้ ประกอบกับ ก.พ.ร. กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดในการประเมินหน่วยราชการ กระแสของการจัดการความรู้ในหน่วยราชการก็กลายเป็นแฟชั่นขึ้นมาทันที พฤติกรรมของหลายหน่วยราชการเป็นไปในลักษณะของการดำเนินการจัดการความรู้ โดยมีเป้าหมายหลัก “เพื่อให้ได้ชื่อว่ามีการจัดการความรู้” ไม่ได้ดำเนินการเพื่อหวังผลของการจัดการความรู้อย่างแท้จริง ซึ่งจะทำให้สูญเสียทรัพยากรไปโดยไม่เกิดผล

บทความเรื่อง “ทศวิบัติการจัดการความรู้ในหน่วยราชการ” ได้เสนอข้อปฏิบัติ 10 ประการ สำหรับพัฒนาหน่วยราชการไปสู่ความเป็นองค์กรเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย²⁹

วิบัติที่ 1 ภาวะผู้นำที่พิการหรือบิดเบี้ยว

มีการปฏิบัติของผู้นำระดับสูงขององค์กรหลายประการที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการจัดการความรู้ ที่สำคัญ ๆ ได้แก่

1. ไม่รู้จักและไม่สนใจการจัดการความรู้
2. ไม่สนับสนุนหรือสนับสนุนแบบไม่จริงใจ
3. ถือประโยชน์ส่วนตนสำคัญกว่าประโยชน์ส่วนองค์กร
4. มีการแย่งชิงอำนาจในหมู่ผู้บริหารระดับสูง หรือไม่สามัคคีกัน

ภาวะผู้นำที่บิดเบี้ยวอีกประการหนึ่ง คือ “การรวมศูนย์” ของภาวะผู้นำ คือ คิดและปฏิบัติในลักษณะที่เข้าใจว่าภาวะผู้นำหมายถึงผู้นำระดับสูงเท่านั้น แนวคิดและการปฏิบัติในลักษณะนี้เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ ในการตีความจากมุมมองของการจัดการความรู้ คำว่า “ภาวะผู้นำ” นอกจากหมายถึงภาวะผู้นำระดับสูงแล้ว ยังมีความเชื่อใน “ผู้นำทั่วทั้งองค์กร” ซึ่งถ้าไม่มีการเอื้อให้ทุกคนในองค์กรเป็น “ผู้นำ” ได้แล้ว การจัดการความรู้ภายในองค์กรจะมีผลสัมฤทธิ์ได้ยาก หรือไม่ได้เลย

²⁹ <http://www.edu.cmu.ac.th/~soontaree/Pdf/article3703.pdf>, 22/04/2551

ในกรณีนี้ คำว่า “ผู้นำ” หมายถึง ผู้ที่ค้นหาและทดลองวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบจะเกิด “ผู้นำ” ในบุคลากรทุกระดับภายในองค์กรได้ ผู้นำระดับสูงจะต้องยึดถือแนวทางทำงานแบบ “เอื้ออำนาจ” (Empowerment) ไม่ใช่แบบ “หวงอำนาจ” หรือ “รวบอำนาจ”

วิถีที่ 2 วัฒนธรรมอำนาจ

องค์กรที่อยู่ใต้วัฒนธรรมอำนาจ (Top – Down, Command and Control) จะมีลักษณะ

1. บุคลากรแสดงความเคารพยำเกรง จงรักภักดีต่อ “นาย” ที่เอื้อประโยชน์แก่ตนได้ และทำงานเพื่อสนอง “นโยบาย” ของ “นาย” เป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงเป้าหมายหลักขององค์กร
2. องค์กรมีลักษณะเป็น “แท่งอำนาจ” หลาย ๆ แท่งอยู่ด้วยกันในลักษณะแท่งใครแท่งมัน
3. การติดต่อสื่อสารมีลักษณะสื่อสารแนวดิ่งภายในแท่งของตน ไม่มีการติดต่อสื่อสารระหว่างแท่ง หรือถ้าจะมีก็ต้องเป็นทางการ โดยผู้มีอำนาจสูงสุดของแท่ง “อนุมัติ” ให้ดำเนินการได้
4. การริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ จะดำเนินการได้เฉพาะโดย “นโยบาย” หรือโดยการอนุมัติของผู้มีอำนาจสูงสุดในแท่งเท่านั้น
5. การปฏิบัติงานต้องเป็นไปตามกฎระเบียบโดยเคร่งครัด
6. ความสัมพันธ์เป็นลักษณะ “ผู้บังคับบัญชา” กับ “ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา”

ภายใต้วัฒนธรรมอำนาจเช่นนี้ การเรียนรู้จากภายนอกหน่วยงานและการสร้างความรู้ขึ้นใช้เอง อาจเป็นการท้าทายผู้บังคับบัญชา และอาจเป็นการปฏิบัติงานผิดกฎระเบียบ อันตรายสำคัญที่สุดก็คือ คนที่ทำงานภายใต้วัฒนธรรมอำนาจเป็นเวลานานจนเคยชิน ศักยภาพในการเรียนรู้และสร้างสรรค์จะหายไป ในลักษณะที่ทางการแพทย์เรียกว่า “หดเพราะไม่ได้ใช้งาน” (Disuse Atrophy) เพื่อลดความรุนแรงของวัฒนธรรมอำนาจ องค์กรควรมีการยกย่องและให้รางวัลหน่วยงานย่อยที่มีพฤติกรรมหรือกิจกรรมให้ปันความรู้แก่หน่วยงานอื่นภายในองค์กร หรือมีการสื่อสารกับหน่วยงานอื่นอย่างน่าชื่นชมและเกิดผลดีต่อองค์กรตามเป้าหมายหรือปณิธานหลักขององค์กร หรือมีการดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลภายในหน่วยงาน โดยที่ความรู้ที่นำมาแลกเปลี่ยนหรือให้ปันส่วนใหญ่ได้มาจากการทดลองหาวิธีทำงานแบบใหม่ ๆ

วิถีที่ 3 ไม่ให้คุณค่าต่อความแตกต่างหลากหลาย

ในองค์กรแบบนี้สิ่งที่เน้นคือ “เอกภาพ” ภายใต้หลักการว่าทุกคนในหน่วยงานจะต้องมีวิธีคิดแบบเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความคิดเชิง “เห็นพ้อง” กับ “ผู้บังคับบัญชา” ในทุกเรื่อง ในลักษณะ “ว่านอนสอนง่าย” “ไม่กระด้างกระเดื่องต่อผู้บังคับบัญชา”

ในองค์กรที่มีการปฏิบัติตามแบบข้างบน การดำเนินการจัดการความรู้จะไม่บรรลุผล ที่จริงคนที่ทำงานร่วมกันจะต้องมีความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไม่ว่าระหว่างผู้ที่อาวุโสกว่ากับผู้อาวุโสต่ำกว่า และระหว่างผู้มีภาระรับผิดชอบในระดับเดียวกัน แต่การมีวิถีคิดหรือมีความเห็นแตกต่างกัน ต้องไม่ถือเป็นการไม่เคารพหรือกระด้างกระเดื่อง

การจัดการความรู้จะได้ผลสูงส่งต่อเมื่อมีผู้ร่วมงานที่แตกต่างกันหลากหลายในด้านต่าง ๆ มาร่วมปฏิบัติ และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน โดยมีการพัฒนาทักษะในการใช้พลังของความแตกต่างหลากหลายให้เกิดผลเชิงบวก เชิงสร้างสรรค์

วิบัติที่ 4 ไม่เปิดโอกาสให้ทดลองวิธีทำงานใหม่ ๆ

องค์กรแบบนี้เน้นการทำงานตาม “แบบฉบับ” ตามกฎระเบียบหรือตามประเพณีที่ปฏิบัติต่อ ๆ กันมาอย่างเคร่งครัด ผู้ที่หาวิธีทำงานที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อให้งานมีคุณภาพสูงขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น อาจเสี่ยงต่อการถูกกล่าวหาว่าปฏิบัติผิดกฎระเบียบ อาจไม่เป็นที่พอใจของเพื่อนๆ หรือเป็นที่เพ่งเล็งของผู้บังคับบัญชา

บรรยากาศของที่ทำงานใดเป็นดังข้างบน การริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะถูกปิดกั้น การดำเนินการจัดการความรู้จะไม่ได้ผล

การจัดการความรู้จะดำเนินไปอย่างทรงพลังได้ บุคลากรภายในองค์กรจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันว่าจะร่วมกันหาวิธีทำงานใหม่ ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาองค์กร และผู้บริหารระดับสูงจะต้องหาวิธีส่งเสริมให้มีการทดลองวิธีทำงานใหม่ ๆ ได้ในทุกระดับ โดยไม่ผิดกฎเกณฑ์กติกา และนำผลการทดลองมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

วิบัติที่ 5 ไม่รับรู้ความเปลี่ยนแปลงภายนอก

ที่จริงไม่มีบุคคลใดหรือหน่วยงานใดที่ไม่รับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมหรือในสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร แต่ในหน่วยราชการส่วนใหญ่ การรับรู้ขึ้นอยู่กับลักษณะ “ตั้งอยู่ในความประมาท” คือไม่ตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นมีผลกระทบต่อตนหรือหน่วยงานของตน ไม่โดยตรงก็โดยอ้อม

หน่วยราชการอยู่ในสภาพ “ไม่มีวันเจ๊ง” จึงไม่คุ้นเคยกับการขวนขวายปรับตัว คำนึงเพื่อความอยู่รอด แต่ในเวลานี้รัฐบาลได้ใส่เงื่อนไขต่าง ๆ เข้าไปกระตุ้นให้หน่วยราชการและข้าราชการต้องตื่นตัว ทำงานในลักษณะที่จะต้อง “รับมือ” ต่อการเปลี่ยนแปลงหรือแรงบีบคั้นจากภายนอก การกำหนดให้หน่วยราชการต้องดำเนินการจัดการความรู้และพัฒนาไปเป็นองค์กรเรียนรู้ ก็เป็นการสร้างเงื่อนไขอย่างหนึ่ง หน่วยราชการที่ผู้บริหารระดับสูง และข้าราชการในองค์กรยังคงตั้งอยู่ในความประมาทดังกล่าว จะไม่เกิดการจัดการความรู้ที่เป็น “ของจริง” หรือ “ของแท้”

วิถีที่ 6 ไม่คิดพึ่งตนเองในด้านความรู้

หน่วยราชการต่าง ๆ อยู่ในสภาพ “พึ่งพาความรู้จากภายนอก” จนเคยชิน กล่าวคือ ทำงานตาม “ความรู้” ที่กำหนดไว้ในกฎระเบียบอย่างชัดเจนตายตัว และกฎระเบียบเหล่านั้นก็ กำหนดมาจากหน่วยงานภายนอกหรือหน่วยเหนือ หน่วยราชการส่วนใหญ่จึงถือว่าตนเองเป็น “หน่วยปฏิบัติ” ทำหน้าที่ปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ ไม่ใช่ “หน่วยสร้างความรู้” เพราะคิดว่าหน่วย สร้างความรู้คือหน่วยวิชาการ จึงขาดทั้งแนวความคิดและทักษะในการสร้างความรู้ขึ้นใช้เองในงาน ของตน ข้าราชการที่อยู่ในสภาพนี้นาน ๆ ก็จะ “เป็นง่อยทางปัญญา” คำว่าปัญญาในที่นี้หมายถึง ปัญญาปฏิบัติ คือ ปัญญาที่ได้จากการปฏิบัติงาน และใช้สำหรับปฏิบัติงาน เป็น “ปัญญารวมหมู่” (Collective Wisdom) คือ มาจากการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ แต่จะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันในหมู่ ข้าราชการในหน่วยงานเดียวกัน จะต้องมีความคิดร่วมกันในการพึ่งตนเองด้านความรู้อย่างน้อยก็ใน ระดับหนึ่ง

วิถีที่ 7 ไม่ยอมรับความไม่ชัดเจนในการทำงานบางส่วน

การปฏิบัติราชการเป็นการทำงานในลักษณะที่ “ชัดเจนตายตัว” ตามกฎเกณฑ์รูปแบบที่ กำหนด การทำงานในแนวทางเช่นนี้จึงเป็นการทำงานที่เอาตัวผู้ให้บริการเป็นตัวตั้งหรือเป็น ศูนย์กลาง ผู้รับบริการ (หรือลูกค้า) ต้องอนุโลมตามผู้ให้บริการ

แต่งานบริการสมัยใหม่เน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง ผู้ให้บริการจะต้องบริการ “ตาม ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ” ซึ่งจะไม่อยู่ในสภาพที่ตายตัว ความเข้าใจเรื่องราวตาม ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการก็ไม่ชัดเจนในทุกเรื่อง เมื่อเข้าใจไม่ชัดเจน ความรู้ไม่พอ ก็ต้องสร้าง ความรู้ขึ้นใช้

จะเห็นว่าความไม่ชัดเจนคือบ่อเกิดของความรู้ แต่วัฒนธรรมของราชการเป็นวัฒนธรรม ปฏิเสธความไม่ชัดเจน จึงเท่ากับปฏิเสธบ่อเกิดแห่งความรู้ การทำงานแบบไม่เน้นผู้รับบริการเป็น ศูนย์กลาง และไม่ยอมรับความไม่ชัดเจนในขณะปฏิบัติงาน ทำให้ไม่มีโจทย์สำหรับแสวงหาและ สร้างความรู้เพื่อการทำงาน ขาด “ตัวช่วย” สำหรับการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง

วิถีที่ 8 การดำเนินการจัดการความรู้ไม่ได้แทรกเป็นเนื้อเดียวกับงานประจำ ทำให้รู้สึก ว่าเป็นภาระหรือเป็นงานที่เพิ่มขึ้น

บางองค์กรมอบความรับผิดชอบต่อการจัดการความรู้ไว้ที่หน่วยพัฒนาทรัพยากรบุคคล บางองค์กรมอบไว้ที่หน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ การมอบความรับผิดชอบระบบจัดการความรู้ไว้ กับหน่วยใดหน่วยหนึ่งใน 2 หน่วยนี้ มีความเสี่ยงที่การดำเนินการจัดการความรู้จะแยกออกจากเนื่อ งาน ทำให้การจัดการความรู้กลายเป็นงานหรือภาระงานเสียเอง ผู้ปฏิบัติงานจะต่อต้าน หรือไม่ เต็มใจทำ เพราะรู้สึกว่าเป็นการเพิ่มงาน แล้วในที่สุดการจัดการความรู้จะล้มเหลว

ที่ดีที่สุดการจัดการความรู้ควรดูแลโดยหน่วยพัฒนาองค์กร (OD - Organization Development) ร่วมกับหน่วยพัฒนาศักยภาพบุคคล และหน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ดำเนินการในลักษณะที่การจัดการความรู้ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณเองได้รับประโยชน์ เพราะทำให้งานสะดวกขึ้น ผลงานดีขึ้น ลดงานที่ไม่จำเป็นลง เกิดการเรียนรู้มากขึ้น เกิดความภาคภูมิใจในผลงาน เกิดความรู้สึกว่าคุณได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานเพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกันหน่วยงานหรือองค์กรเคลื่อนสู่ความเป็น “องค์กรเรียนรู้” และมี “ชุมความรู้” เพื่อการปฏิบัติงานแต่ละวัน แต่ละประเภท เก็บไว้ในองค์กร ในลักษณะของความรู้เพื่อการปฏิบัติ ที่ค้นหาได้ทันทั่วทั้งที่มีความใหม่ สดอยู่เสมอ

วิสัยทัศน์ 9 การดำเนินการจัดการความรู้ไม่ได้พุ่งเป้าไปที่เป้าหมายหลักขององค์กร

นี่คือ “จุดตาย” ที่พบบ่อย มีลักษณะของการจัดการความรู้ที่ดำเนินการถูกขั้นตอนทุกอย่าง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้น เกิดการยกระดับความรู้ แต่เมื่อประเมินผลกระทบต่อกิจการขององค์กรแล้ว พบว่า มีผลน้อยมาก เมื่อตรวจสอบก็พบว่าผู้ดูแลระบบจัดการความรู้ (CKO - Chief Knowledge Officer) ไม่ได้ดูแลให้เป้าหมายของการจัดการความรู้พุ่งไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร

วิสัยทัศน์ 10 ไม่มีพื้นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่ทุกคนในหน่วยงานสามารถเข้ามาแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้อย่างเป็นธรรมชาติ

กิจกรรมที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้ คือ “การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้” (Knowledge Sharing) ซึ่งต้องการ “พื้นที่” ให้คนมาพบปะกัน ทั้งที่เป็น “พื้นที่จริง” และ “พื้นที่เสมือน” และเป็นพื้นที่ที่อยู่ในลักษณะ “พื้นที่ระดมปัญญา” คือ ไม่ใช่เป็นพื้นที่ที่ “ไร้ชีวิต” ขาดการดูแล แต่เป็นพื้นที่ที่มี “การจัดการ” ให้เกิดความสนุกสนานในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดความรู้สึกใน “น้ำใจไมตรี” ระหว่างผู้เข้ามา “สนุก” ในพื้นที่ เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ตนได้มี “สิ่งละอัน พันละนิด” มาแลกเปลี่ยนแบ่งปันกับเพื่อนร่วมงาน และร่วมกันสร้างความมีชีวิตชีวาในการทำงาน หากขาด “พื้นที่ที่มีชีวิต” การจัดการความรู้ในองค์กรจะจืดชืด ไม่สามารถเกิดผลอันทรงพลังได้

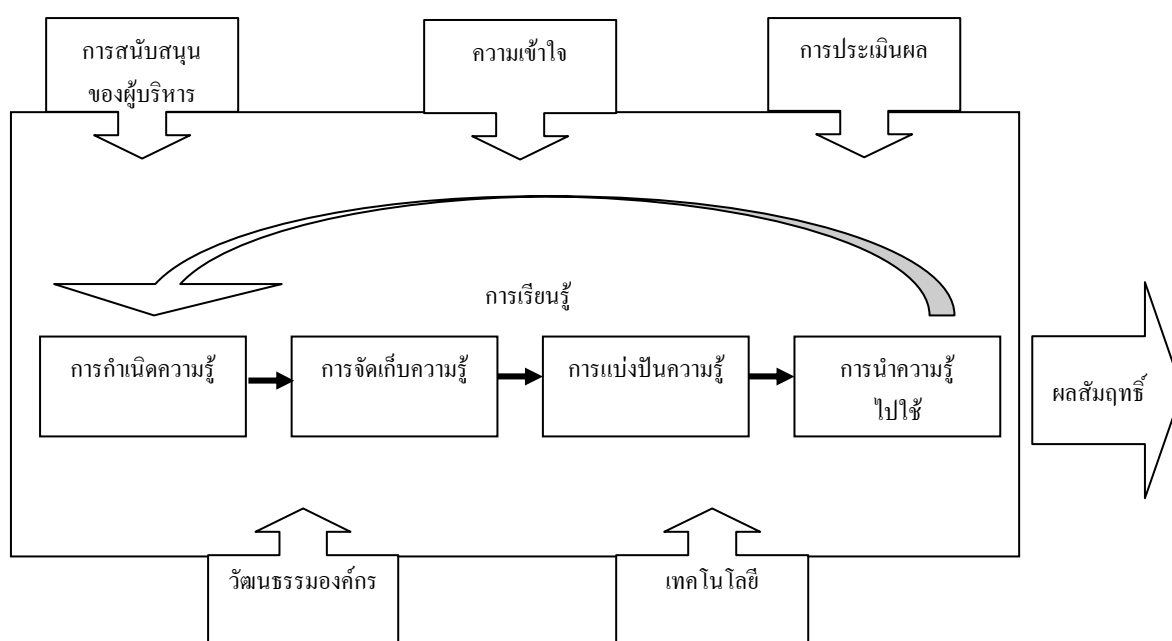
ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ข้างต้น และสามารถสรุปกรอบแนวคิดในการศึกษา การจัดการความรู้ของหน่วยงานบริหาร กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการจัดการความรู้ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ ซึ่งผู้ศึกษาได้นำเสนอไว้ดังนี้

กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้ศึกษาได้ประยุกต์มาจากแนวคิดการจัดการความรู้ต่างๆมาเป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ ดังรูป

ภาพที่ 2.4

กรอบแนวคิดในการศึกษา



กระบวนการจัดการความรู้ที่อาศัยกรอบแนวคิดห่วงโซ่ความรู้มาเป็นแนวคิดหลักของการศึกษา ซึ่งกระบวนการห่วงโซ่ความรู้ ประกอบด้วย

1. การกำเนิดความรู้ หมายถึง ขั้นตอนที่ออกแบบมาสำหรับการเพิ่มขึ้นของความรู้ โดยสามารถได้มาจากหลายทาง เช่น จากสื่อต่าง ๆ การพบปะ การประชุม ประสพการณ์ การวิจัย การสื่อสาร การพูดคุย เป็นต้น เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้จากการปฏิบัติงานในองค์กร
2. การจัดเก็บความรู้ หมายถึง ขั้นตอนในการกรองความรู้และจัดวางเป็นหมวดหมู่ รวบรวมและจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้
3. การแบ่งปันความรู้ หมายถึง ขั้นตอนในการแพร่กระจายความรู้ โดยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง โดยการใช้เครื่องมือ ในการสืบค้นสารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บแล้ว กระจายสู่หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อการใช้งาน

4. การนำความรู้ไปใช้ หมายถึง ขั้นตอนในการถ่ายทอดและกระจายความรู้ให้แก่บุคคลให้นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

กระบวนการนี้เมื่อมีการถ่ายทอดความรู้ไปสู่บุคลากรอื่นๆแล้วก็จะย้อนกลับไปสู่ การได้มาซึ่งความรู้ใหม่และเข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้อีกครั้ง แต่อย่างไรก็ตามในการจัดการความรู้จะต้องอาศัยปัจจัยที่จะส่งผลทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่

1. ความเข้าใจในการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้เล็งเห็นและแปลความแนวทางการจัดการความรู้ เพื่อให้มีความหมายเข้าใจได้ และนำไปสู่การปฏิบัติ

2. การสนับสนุนของผู้บริหาร หมายถึง การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร โดยผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการความรู้

3. เทคโนโลยี หมายถึง ระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัย ไม่ว่าจะเป็นอินเทอร์เน็ตหรือ อินทราเน็ต ซึ่งมีส่วนช่วยในการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีส่วนในการค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดเก็บข้อมูล

4. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง วัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร

5. การประเมินผล หมายถึง การทำให้ทราบถึงสถานะ การดำเนินการในการจัดการความรู้ และการวัดผลเพื่อเปรียบเทียบกับที่คาดหวังไว้ เพื่อนำไปทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุง

กระบวนการนี้เมื่อมีการถ่ายทอดความรู้ไปสู่บุคลากรอื่น ๆ แล้วก็จะย้อนกลับไปสู่การได้มาซึ่งความรู้ใหม่และเข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้อีกครั้ง แต่อย่างไรก็ตาม ในการจัดการความรู้จะต้องอาศัยปัจจัยที่จะส่งผลทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ ความเข้าใจในการจัดการความรู้ การสนับสนุนของผู้บริหาร เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร และการประเมินผล ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการจัดการความรู้