

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การรับรู้ของบรรณารักษ์ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาต่อการจัดการความรู้เพื่อการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้ศึกษา และรวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและหลักการ รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการรับรู้
 - 1.1 ความหมายของการรับรู้
 - 1.2 กระบวนการรับรู้
 - 1.3 ประเภทการรับรู้ของบุคคล
 - 1.4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้
2. ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้
 - 2.1 ความหมายของการจัดการความรู้
 - 2.2 องค์ประกอบการจัดการความรู้
 - 2.3 กระบวนการจัดการความรู้
 - 2.4 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดการความรู้
 - 2.5 เครื่องมือในการจัดการความรู้
 - 2.6 ประโยชน์และปัญหาการจัดการความรู้
3. การจัดการความรู้กับห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์
4. การจัดการความรู้ในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา
5. เกณฑ์การประเมินการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการ-
อุดมศึกษา (สกอ.)
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการรับรู้

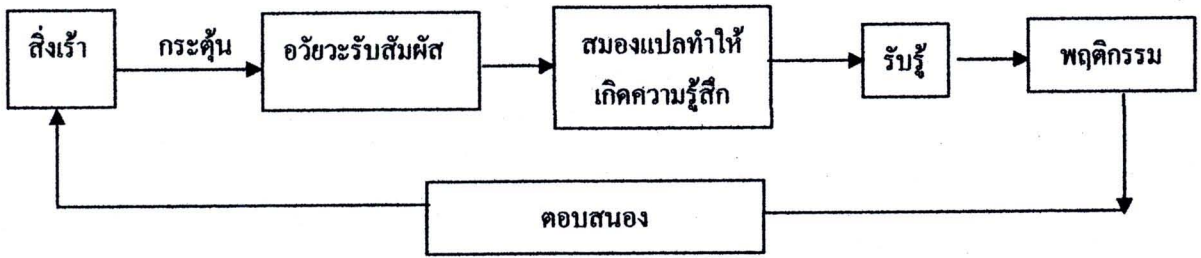
การศึกษาการรับรู้ (perception) เป็นวิธีการศึกษาที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในสาขาจิตวิทยา เพื่ออธิบายถึงการตอบสนองพื้นฐานของมนุษย์ต่อสิ่งเร้า (stimulus) โดยผ่านการแสดงออกทางทัศนคติ หรือพฤติกรรมที่สามารถวัดได้ในระดับหนึ่ง ปัจจุบันมีการนำเอาการรับรู้มาประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางในหลายสาขาวิชาเพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์และหาหนทางในการปรับเปลี่ยนทัศนคติของมนุษย์ อาทิเช่น สาขาการโฆษณา สาขาการตลาด (ธีรุตย์ กนกธร, 2553) การบริหารจัดการองค์กร เป็นต้น

ความหมายของการรับรู้

การนิยามความหมายของการรับรู้ นั้น มีความหมายแตกต่างกันออกไปตามสาขาวิชา ในทางจิตวิทยานั้นการรับรู้ถือเป็นกระบวนการทางชีววิทยาของสมอง นักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้ให้ความหมายของ “การรับรู้” ที่น่าสนใจ ดังนี้

วชิระ จินหนองจอก (2553) อธิบายว่า “การรับรู้ หรือ การกำหนดรู้” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Perception” ซึ่งมีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า “Perceptio” หรือ “Percipio” แปลว่า การได้มา การเก็บรวบรวม อาการซึ่งแสดงถึงการครอบครอง การเข้าใจผ่านจิตใจ หรือประสาทสัมผัส (receiving, collecting, action of taking possession, apprehension with the mind or senses) ซึ่งหมายความว่า ก่อนที่มนุษย์จะเข้าใจหรือแปลความหมายต่อเรื่องใด ๆ เรื่องหนึ่ง จะต้องได้รับสิ่งกระตุ้นไม่ว่าจะจากภายนอกหรือภายในจิตใจตนเอง

เดมศักดิ์ กทวนิช (2550, หน้า 127) อธิบายว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการในการแปลความหมายที่เกิดขึ้นภายหลังร่างกายเกิดการรับสัมผัสจากสิ่งเร้าทั้งหลาย ในการแปลความหมายของสมองจะถูกคัดกรอง ละเอียด และชัดเจนมากขึ้นเพียงใดจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์เดิม ความรู้ที่สะสม ความจำ ความเชื่อ ทัศนคติ และค่านิยมซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล



ภาพ 1 แผนผังแสดงกระบวนการของการรับรู้สัมผัสและการรับรู้

ที่มา. จาก จิตวิทยาทั่วไป (หน้า 128), โดย เดิมศักดิ์ คทวนิช, 2550, กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดเคชั่น.

สุวรี ศิวะแพทย์ (2549, หน้า 99) กล่าวว่า การรับรู้ คือ การจัดระบบข้อมูลและตีความโดยพื้นฐานประสบการณ์เดิม

กันยา สุวรรณแสง (2544, หน้า 127) กล่าวว่า การรับรู้ คือ การใช้ประสบการณ์เดิมแปลความหมาย สิ่งเร้า ที่ผ่านประสาทสัมผัสแล้วเกิดความรู้สึกตระเล็กรู้ความหมายว่าเป็นอะไร

ในวิชาสาขาการตลาด การศึกษาการรับรู้มีความเกี่ยวข้องกับการศึกษาผู้บริโภคสินค้า ดังที่ สิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550, หน้า 116) ได้ให้ความหมายการรับรู้ไว้ว่า การรับรู้ คือ กระบวนการซึ่งแต่ละบุคคลเลือกสรร (selects) จัดระเบียบ (organizes) และตีความ (interprets) เกี่ยวกับสิ่งกระตุ้น (stimulus) โดยอาศัยประสาทสัมผัสทั้งห้า เพื่อสร้างภาพที่มีความหมายออกมา หรืออาจหมายถึง วิธีที่บุคคลมองสิ่งอยู่รอบ ๆ ตัว บุคคล 2 คน ซึ่งได้รับสิ่งกระตุ้นอย่างเดียวกัน เงื่อนไขอย่างเดียวกัน จะแสดงการรู้จัก การเลือก การจัดระเบียบ และการตีความหมายแตกต่างกัน การรับรู้เป็นกระบวนการของแต่ละบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการ (needs) ค่านิยม (values) และความคาดหวัง (expectation) อิทธิพลของแต่ละตัวแปรเหล่านี้จะส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค

นอกจากนี้ เสรี วงษ์มณฑา (2547) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ ตามเนื้อหาในสาขาโฆษณาและสื่อสารมวลชนว่า การรับรู้เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลมีการเลือกสรร (select) จัดระเบียบ (organize) และตีความ (interpret) เกี่ยวกับสิ่งกระตุ้น (stimulus)

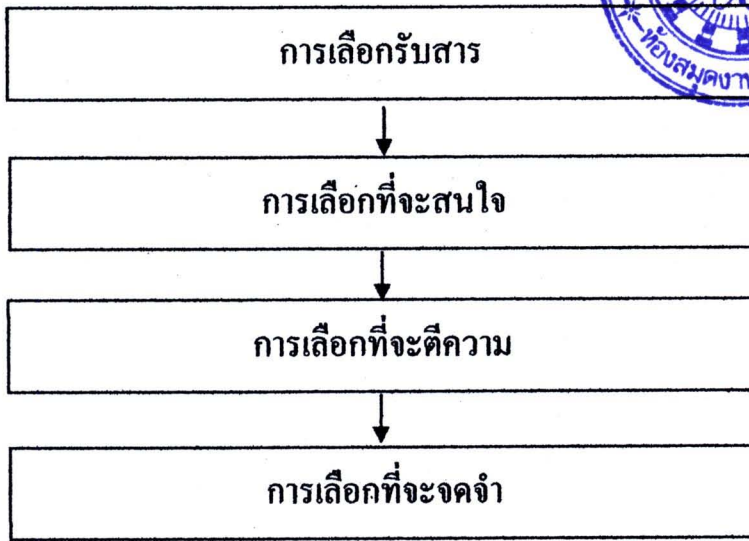
โดยอาศัยประสาทสัมผัสทั้งห้า ได้แก่ การได้เห็น (sight) ได้กลิ่น (smell) ได้ยิน (hearing) ได้ลิ้มรส (taste) และ ได้สัมผัส (touch)

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า การรับรู้ หมายถึง กระบวนการประมวลและตีความข้อมูลต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวมนุษย์ที่ได้จากการรู้สึก ซึ่งการรับรู้ของบุคคลจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางจิตวิทยาบางตัว เช่น การเรียนรู้ ประสบการณ์ แรงจูงใจ อารมณ์ โดยปัจจัยเหล่านี้จะเข้ามามีบทบาทร่วมกับการรับรู้

กระบวนการรับรู้

เสรี วงษ์มณฑา (2547, หน้า 42-43) ได้อธิบายขั้นตอนของกระบวนการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการกลั่นกรองข้อมูลของผู้บริโภค ประกอบด้วย 4 ระดับ ได้แก่

1. การเลือกรับสาร (selective exposure) หมายถึง การที่บุคคลเปิดรับข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ เข้ามาสู่ตนเอง มนุษย์มีขีดจำกัดในการรับรู้ ดังนั้นมนุษย์จึงต้องมีการเลือกไว้ในแต่ละสถานการณ์นั้นตนเองเลือกที่จะรับรู้สิ่งเร้าใดบ้าง
2. การเลือกที่จะสนใจ (selective attention) หมายถึง การที่ผู้บริโภคมีความสนใจในสิ่งกระตุ้นอย่างใดอย่างหนึ่ง นักสื่อสารการตลาดต้องพยายามสร้างสรรค้งานสื่อสารให้มีความโดดเด่นและน่าสนใจเพื่อดึงดูดความสนใจของผู้บริโภค
3. การเลือกที่จะตีความ (selective interpretation) หมายถึง การที่ผู้บริโภคตีความหมายของข้อมูลที่ได้รับ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าข่าวสารนั้นจะถูกตีความได้อย่างถูกต้องเสมอไป เพราะการตีความนั้นขึ้นอยู่กับทัศนคติ ความเชื่อ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ดังนั้นข้อมูลข่าวสารเดียวกันอาจได้รับการตีความต่างกัน
4. การเลือกที่จะจดจำ (selective retention) หมายถึง การที่ผู้บริโภคสามารถจดจำและเลือกสิ่งที่บริโภคจากประสบการณ์



ภาพ 2 ขั้นตอนการรับรู้ของมนุษย์

ที่มา. จาก กรอบเครื่องเรื่องการสื่อสารการตลาด, โดย เสรี วงษ์มณฑา, 2547, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสาร.

ในขณะที่ ชีรารัตน์ วงษ์หอย (2553) อธิบายเพิ่มเติมว่า กระบวนการการรับรู้มีลักษณะสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1. มีพื้นฐานข้อมูลหรือความรู้ในเรื่องนั้นมาก่อน (knowledge based) หรือถ้าไม่มีความรู้อย่างน้อยต้องมีประสบการณ์เดิมในเรื่องนั้นอยู่บ้าง
2. วินิจฉัย (inferential) ในขั้นตอนของกระบวนการรับรู้ ทั้งนี้เพราะในการรับรู้ต้องอาศัยวิธีการวินิจฉัย โดยการตั้งสมมติฐานหรือประติบัติต่อเรื่องต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้การรับรู้ในสิ่งนั้นเกิดความสมบูรณ์มากที่สุด
3. ความสามารถในการแยกแยะ (categorical) ลักษณะหรือคุณสมบัติที่สำคัญของข้อมูลนั้นได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจะต้องอาศัยความจำจากประสบการณ์เดิมมาไว้ในขณะที่มนุษย์มีสิ่งให้รับรู้มากมายสิ่งที่ได้รับความสนใจหรือการรับรู้มากที่สุดก็จะปรากฏเด่นชัดเป็นภาพ (figure) สิ่งอื่น ๆ ที่ไม่ได้รับความสนใจก็จะกลายเป็นพื้น (ground)



4. ลักษณะของการรับรู้จะต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยง (relational) ของข้อมูลต่าง ๆ หลายประเภท

5. กระบวนการของการรับรู้จะต้องอาศัยการคัดแปลง (adaptive) ข้อมูลจากประสบการณ์เดิมมาใช้ให้เหมาะกับแต่ละเรื่องที่กำลังรับรู้อยู่ในขณะนั้น

6. กระบวนการของการรับรู้จะเป็นไปโดยอัตโนมัติ เป็นการทำงานของสมองในการรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ

สุวรี ศิวะแพทย์ (หน้า 99, 2549) กล่าวถึง กระบวนการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการที่เกิดต่อเนื่องจากการรู้สึก คือเมื่อประสาทรับความรู้สึกได้รับการกระตุ้นและส่งผ่านข้อมูลนั้นไปยังระบบประสาทที่เกี่ยวข้องเพื่อแปลความ ซึ่งส่วนนี้อาจมีประสบการณ์หรือความรู้เดิมในส่วนของความจำเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย อันส่งผลต่อการรับรู้

กันยา สุวรรณแสง (2544, หน้า 128) อธิบายถึง กระบวนการรับรู้ว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกันระหว่างความเข้าใจ การคิด การรู้สึก ความจำ การเรียนรู้ การตัดสินใจ การแสดงพฤติกรรม

จากนิยามข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการรับรู้ เป็นกระบวนการที่เกิดต่อเนื่องจากการรู้สึกในการเลือกรับสาร การเลือกที่จะสนใจ การเลือกที่จะตีความ รวมถึงการเลือกที่จะจดจำ

ประเภทการรับรู้ของบุคคล (person perception)

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2546, หน้า 81-118) และจุฑารัตน์ เอื้ออำนวย (2549, หน้า 143) แบ่งประเภทการรับรู้ของบุคคล (person perception) หรือบางครั้งอาจรู้จักกันดีในศัพท์ทางจิตวิทยาว่า การรับรู้ทางสังคม (social perception) ดังนี้

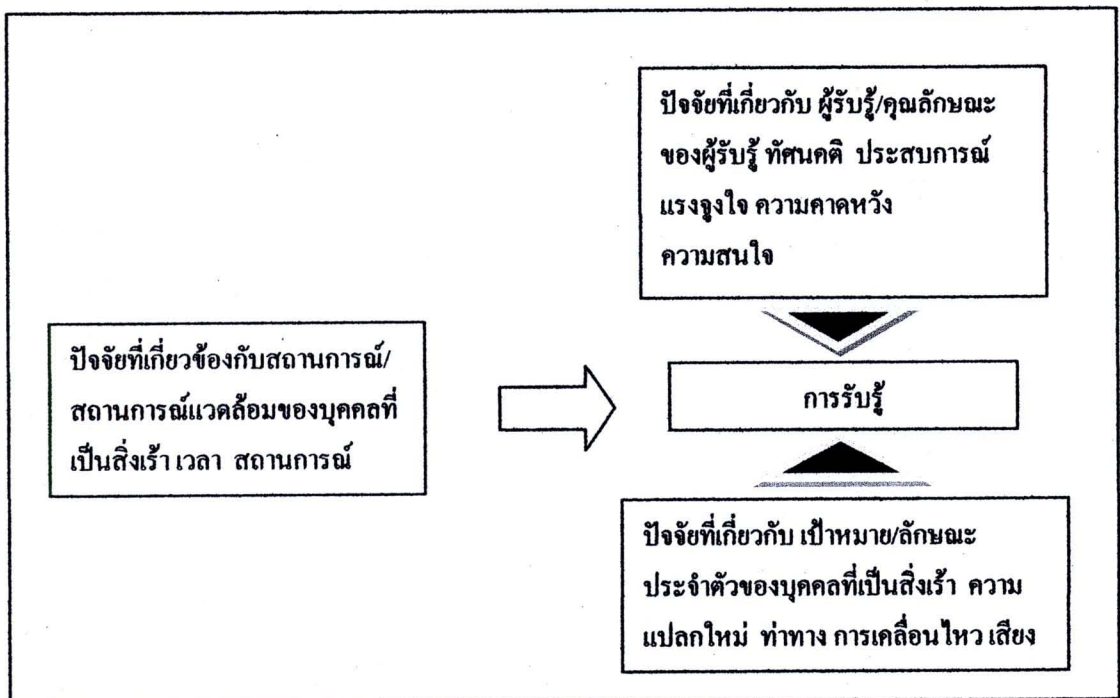
1. การรับรู้เปรียบเทียบ (perceptual contrast) เกิดขึ้นเมื่อการรับรู้ครั้งใหม่มีความเข้มข้นรุนแรงไปจากการรับรู้ครั้งเก่า ทำให้การรับรู้ครั้งใหม่ มีแนวโน้มที่จะกระเด็นออกไปอยู่นอกขอบเขตการยอมรับในความรู้สึกของเรา (latitude of acceptance) ไปสู่ขอบเขตของการไม่ยอมรับ (latitude of rejection) เช่น คนจนหาเช้ากินค่ำถูกลอตเตอรี่สิบล้าน อย่างนี้ย่อมเกิดการรับรู้เปรียบเทียบ (perceptual contrast) แน่นนอน เขาย่อมมีความสุข ตื่นเต้นดีใจสุด ๆ เพราะเขาจะเปรียบเทียบความรู้สึกก่อน

มีเงินกับหลังมีเงินของเขา

2. การรับรู้สมานลักษณะ (perceptual assimilation) เกิดขึ้นเมื่อการรับรู้ครั้งเก่ามีความเข้มข้นรุนแรงไม่ต่างจากการรับรู้ครั้งใหม่มากนัก ทำให้การรับรู้ครั้งใหม่มีแนวโน้มที่จะยอมรับให้อยู่ในขอบเขตการยอมรับ (latitude of acceptance) ของคนเรา เช่น เวลาที่เราอยากกินอะไรมาก ๆ หรือชอบกินอะไร คำแรกหรือจานแรกจะอร่อยเสมอ(perceptual contrast) หลังจากนั้นถ้ากินบ่อย ๆ จะกลายเป็นเบื่ออาหารชนิดนั้นไป (perceptual assimilation)

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้

จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย (2549, หน้า 146) และสิทธิโชค วรานุสันติกุล (2546, หน้า 88) อธิบายเพิ่มเติมว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังแสดงในภาพ 3



ภาพ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้

ที่มา. จาก จิตวิทยาสังคม (หน้า 146), โดย จุฑารัตน์ เอื้ออำนวย, 2549, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จากภาพ 3 จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลครอบคลุมทั้งกระบวนการคือ ปัจจัยที่เป็นสถานการณ์แวดล้อมบุคคล ที่ส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะของผู้รับรู้ และลักษณะประจำตัวของบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยที่เกี่ยวกับผู้รับรู้/คุณลักษณะของผู้รับรู้ ปัจจัยนี้สามารถอธิบายความตั้งใจในการรับรู้ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมนุษย์แต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกัน และความแตกต่างกันนี้เองที่เป็นสาเหตุให้มนุษย์มีการเลือกการรับรู้ในสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน องค์ประกอบอันเนื่องมาจากตัวมนุษย์ ได้แก่

1.1. ทศนคติ (attitude) นักจิตวิทยาสังคมเชื่อว่า ทศนคตินั้นเกิดขึ้นมาภายหลังจากคนได้เกิดการรับรู้ประสบการณ์เกี่ยวกับสิ่งนั้นเสียก่อน ดังนั้นการวัดทศนคติจึงสามารถสะท้อนไปยังการกระทำ (พฤติกรรม) เพราะว่าธรรมชาติปกติอย่างหนึ่งของมนุษย์ คือ คนเรามีการเปรียบเทียบการรับรู้ (perceptual comparison) ระหว่างประสบการณ์ใหม่ที่ตนเองกำลังประสบอยู่ กับประสบการณ์การรับรู้ที่เคยมีมาก่อนหน้านั้น ภายหลังจากการเปรียบเทียบดังกล่าวแล้ว จึงกลายเป็นที่มาของผลการรับรู้ ประสบการณ์ใหม่ต่อมาในภายหลัง ซึ่งจะส่งผลไปทำให้เกิดทศนคติของคนเราต่อไปอีกทีหนึ่งแล้วแต่ผลการรับรู้จะเป็นลบหรือบวกต่อทศนคติ อย่างไรก็ตามการเปรียบเทียบประสบการณ์เก่ากับใหม่นั้นมีผลกระทบโดยตรงต่อการรับรู้ในครั้งใหม่ เพราะว่าคนเราใช้การรับรู้ครั้งเก่าเป็นจุดเปรียบเทียบ (anchor or subjective reference) ซึ่งส่งอิทธิพลต่อผลการรับรู้ครั้งใหม่

1.2 ประสบการณ์ (experience) ประสบการณ์เดิมเป็นความคงที่ของการรับรู้ (perceptual constancy) แม้สิ่งเร้าบางอย่างจะมีรูปร่าง (shape) ขนาด (size) ที่เปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากตำแหน่งที่ตั้งเปลี่ยนที่ไปแต่มนุษย์ก็ยังสามารถรับรู้ได้อย่างถูกต้องทั้งนี้เนื่องจากประสบการณ์เดิมนั่นเอง

1.3 ความคาดหวัง (set or expectancy) จะมีผลต่อการเลือกรับรู้ของมนุษย์ เพราะจะเป็นตัวกำหนดขอบเขตและแนวทางของการเลือกรับรู้

1.4 ความสนใจ (interest) มนุษย์เลือกที่จะรับรู้สิ่งที่ตนเองมีความสนใจมากกว่า สิ่งที่ไม่สนใจ ระดับความใส่ใจของมนุษย์ในเรื่องต่าง ๆ จะมีระดับที่แตกต่างกันซึ่งถือเป็นความแตกต่างทางธรรมชาติ

1.5 ความต้องการ (need) ความต้องการมีอิทธิพลอย่างมากต่อการเลือกรับรู้ของมนุษย์

2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับเป้าหมาย/ลักษณะประจำตัวของบุคคลที่เป็นสิ่งเร้า นักจิตวิทยาได้อธิบายว่า มนุษย์เลือกที่จะรับรู้สิ่งเร้าที่น่าสนใจ เช่น

2.1 ขนาดและความเข้มของสิ่งเร้า (intensity and size) มนุษย์เลือกที่จะรับรู้สิ่งเร้าที่มีขนาดใหญ่ เสียงดัง สีสด มากกว่า

2.2 ความเด่นหรือความแตกต่างจากสิ่งเร้าอื่น (contrast) คนที่แต่งกายแตกต่างจากกลุ่ม มักจะถูกดูมากกว่าผู้อื่น

2.3 การทำซ้ำ ๆ (repetition) สิ่งเร้าใดก็ตามที่มีการเกิดหรือกระทำซ้ำ ๆ กันหลายครั้ง มนุษย์มักจะรับรู้ได้เร็วกว่า

2.4 ความเคลื่อนไหวของสิ่งเร้า (movement) สิ่งเร้าใดก็ตามที่มีการเคลื่อนไหว จะได้รับความสนใจมากกว่าสิ่งเร้าที่อยู่นิ่ง

3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ /สถานการณ์แวดล้อมของบุคคลที่เป็นสิ่งเร้า อิทธิพลทางสังคมและวัฒนธรรม เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้มนุษย์มีการรับรู้ที่ต่างต่างกัน เช่น คนในสังคมเมืองจะรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้ดีกว่าคนในสังคมชนบท คนในป่าจะแยกแยะประเภทของสัตว์ได้ดีกว่าคนในเมือง เป็นต้น

ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based economy) เพราะองค์กรทั้งภาครัฐกิจเอกชนและหน่วยงานของรัฐต่างอยู่ท่ามกลางกระแสของการแข่งขันและความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ปัจจัยสำคัญที่เป็นแรงผลักดันให้องค์กรต่าง ๆ ประสพความสำเร็จเหนือคู่แข่งก็คือการจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management อาจเรียกสั้น ๆ โดยทั่วไปว่า KM การจัดการความรู้เป็นทั้งวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ที่ผสมผสานกันเป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อน ในการที่จะนำความรู้ที่มีอยู่มาสร้าง ขยายผล แบ่งปัน จัดเก็บ

ใช้ให้เกิดประโยชน์ และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขององค์กร

ความหมายของการจัดการความรู้

กิริติ ชัยยังยง (2550, หน้า 44) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการบริหารการจัดการอย่างเป็นระบบ รูปแบบใหม่ที่เน้นการพัฒนากระบวนการงาน (business process) ควบคู่ไปกับการพัฒนาการเรียนรู้ (learning process) ผ่านกระบวนการจำแนกวิเคราะห์ และจัดระเบียบความรู้ เพื่อสรรหา คัดเลือกจัดการ และเผยแพร่สารสนเทศที่ถูกต้องเหมาะสม และเอื้ออำนวยให้เกิดการแบ่งปันความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งขององค์กร เพื่อปรับปรุงและ/หรือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงการแข่งขัน และ/หรือเพื่อให้ได้มุมมองในองค์กรมากขึ้น

นำทิพย์ วิภาวิน (2548, หน้า 184) กล่าวว่า การจัดการความรู้ (knowledge management) หมายถึง กระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือการจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เป็นต้น

พริศา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 32-33) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างเป็นความรู้ นวัตกรรม และจัดเก็บในลักษณะของแหล่งข้อมูลที่บุคคลสามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางต่าง ๆ ที่องค์กรจัดเตรียมไว้เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ และในที่สุดความรู้ที่มีอยู่จะแพร่กระจายและไหลเวียนทั่วทั้งองค์กรอย่างสมดุล เป็นไปเพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิตและองค์กร

ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล และเจษฎาพร ยุทธนวิบูลย์ชัยจริง (2549, หน้า 343) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการอย่างเป็นระบบในการสรรหา การเลือก การรวบรวม การจัดระบบ การสร้างและจัดเก็บความรู้ ในลักษณะที่เป็นแหล่งความรู้ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ง่ายและแบ่งปันความรู้กันได้อย่างเหมาะสม เพื่อที่จะพัฒนาตนเองและมีความสามารถที่นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ อันจะเกิดประโยชน์

ต่อการปฏิบัติงานของตน ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ชัยยันต์ พงษ์ไทย (2546, หน้า 1-10) อธิบายว่า การจัดการความรู้ (knowledge management) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรพัฒนาขึ้นเพื่อนำมาสร้าง รวบรวม เก็บรักษา บำรุง และเผยแพร่ความรู้ขององค์กร โดยนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ ในฐานะเครื่องมือให้เกิดกระบวนการเรียนรู้มากที่สุด การจัดการความรู้มุ่งเน้นเกี่ยวกับการพัฒนาขั้นตอนการปฏิบัติของกระบวนการผลิต รวมทั้งการเรียนรู้ การป้องกัน และการใช้ การแบ่งปันความรู้ร่วมกันภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

มนต์ชัย พินิจจิตรสมุทร (2548, หน้า 74) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การบริการจัดการความรู้ ในอันที่จะให้มีกระบวนการสร้างการจัดเก็บ การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ในความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขัน และปรับตัวขององค์กร

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548, หน้า 2) อธิบายว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมความรู้ที่เน้นการปฏิบัติ (tacit knowledge) ซึ่งเกิดจากประสบการณ์การทำงาน จากทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลในองค์กร ซึ่งปฏิบัติงานในเรื่องเดียวกัน หรือทีมงานที่ทำงานร่วมกัน แล้วมีการจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติ เมื่อรวบรวมแล้วก็มีการนำความรู้ที่ได้มาสังเคราะห์ จำแนก (synthesis) หรือจัดระบบใหม่ เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่การเผยแพร่ความรู้ โดยวิธีเผยแพร่ด้วยสื่อทั้ง 2 ประเภท คือ สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์ และสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการต่อยอดความรู้ หรือสร้างประโยชน์จากความรู้และนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ยิ่ง ๆ ขึ้นไป

จรินทร์ อาสาทรงธรรม (2548, หน้า 42-46) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการที่มีกระบวนการ และเป็นระบบตั้งแต่การประมวลผลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างความรู้ และจะต้องมีการจัดเก็บในลักษณะที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้ โดยอาศัยช่องทางที่สะดวกเพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้งาน ทำให้เกิดการถ่ายโอนความรู้ และมีการเผยแพร่กระจายไหลเวียนไปทั่วองค์กร

วรางคณา อินทรพิณฑุวัฒน์ (2546) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ ศาสตร์ที่พัฒนามาจากการจัดการสารสนเทศ (information management) นุคกลางในวิชาชีพ

สารสนเทศจึงจำเป็นต้องตระหนักว่า บัดนี้ถึงเวลาที่เราทุกคนต้องปรับบทบาทในการจัดการความรู้ให้ทันต่อสถานการณ์ มิเช่นนั้นอาจสูญเสียความเป็นผู้นำในวงการวิชาชีพของเราไป

จากนิยามข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ (knowledge management) หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้หรือแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ของบรรณารักษ์ในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร และดำเนินการตามกระบวนการบริหารความรู้เชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ โดย การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน เรียนรู้ ใช้ความรู้ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน ลดความเสี่ยง และสร้างนวัตกรรม

องค์ประกอบการจัดการความรู้

นำทิพย์ วิภาวิน (2547, หน้า 17-22) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของการจัดการความรู้ว่ามีองค์ประกอบอยู่ 3 ด้านคือ ด้านคน ด้านกระบวนการ และด้านเทคโนโลยี ดังนี้

1. ด้านคน กลยุทธ์หลักที่ธุรกิจใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในทศวรรษนี้มุ่งที่ความสามารถของคนในองค์กร ที่จะสร้างนวัตกรรมและมีความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสถานการณ์ การพัฒนาคนในองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอันดับแรก ซึ่งนับว่าการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ กระบวนการ และเทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร เพื่อแสวงหา สร้าง จัดการ แลกเปลี่ยนและทำให้ความรู้ที่ต้องการ ได้รับผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการ ผสมผสานความรู้จากหลายศาสตร์

2. ด้านกระบวนการ ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้ โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก เป็นการแยกแยะ ความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมากำหนดโครงสร้าง รูปแบบและตรวจสอบ ความถูกต้อง ก่อนที่จะนำมาผลิตและเผยแพร่ โดยการบริหารกระบวนการนั้นจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ขององค์กรว่าต้องการให้บรรลุเป้าหมายด้านใด

3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคลนั้น ในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการ เรียกว่า ระบบบริหารความรู้

องค์ประกอบของระบบบริหารความรู้ ได้แก่

1. เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดเก็บสารสนเทศ (repositories) เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (server) จัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงการเผยแพร่เนื้อหาข้อมูลไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ external knowledge, structured/informal internal knowledge
2. แพลตฟอร์มที่ทำให้เกิดการทำงานร่วมกัน (collaborative platforms) การมีระบบและฐานข้อมูลที่ใช้งานร่วมกันได้ สนับสนุนการทำงานร่วมกัน
3. ระบบเครือข่าย (network) โครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบเครือข่ายช่วยสนับสนุนการสื่อสารและการสนทนา
4. วัฒนธรรม (culture) เช่น วัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลร่วมกัน

แนวคิดของเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้ (knowledge management technology) มีความหมายที่กว้างกว่าเทคโนโลยี World Wide Web เนื่องจากเป็นความพยายามในการยกระดับแนวคิดในการรวมความสามารถของเทคโนโลยีและความรู้ของบุคคล โดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ โครงการนำร่องของการจัดการความรู้พัฒนาขึ้นใช้ในอินเทอร์เน็ต ฐานข้อมูล หรือกรุปแวร์ ที่ให้บุคคลในองค์กรสามารถสื่อสารและการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น เทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้รวมถึงระบบการจัดการเอกสาร (document management systems) การค้นคืนสารสนเทศ (information retrieval engines) ฐานข้อมูลเชิงสัมพันธ์และเชิงวัตถุ (relational and object databases) ระบบการพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ (electronic publishing systems) กรุปแวร์และการไหลของข้อมูล (groupware and workflow systems) เทคโนโลยีการรับ-ส่งข้อมูล (push technologies and objects) โปรแกรมการให้ข้อมูลลูกค้า (help-desk applications) โปรแกรมการระดมความคิด (brainstorming applications) และเครื่องมือการรวมข้อมูลไว้ในเหมืองข้อมูล (datawarehousing and data-mining tools)

อัญญาณี คล้ายสุบรรณ (2550, หน้า 94-99) กล่าวว่า องค์ประกอบในการจัดการความรู้ โดยทั่วไปมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ คน (man) เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) และกระบวนการ (process)

1. คน ในการจัดการความรู้ คนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คนเกี่ยวข้องกับจัดการความรู้ส่วนบุคคล (personal knowledge management) คือ ผู้ซึ่งต้องการจะจัดการความรู้เพื่อการใช้ประโยชน์ของตนเอง จึงสามารถจัดการทุกอย่างทุกขั้นตอนได้เป็นส่วนใหญ่ อาจมีบ้างที่ต้องเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับคนอื่น บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการจัดการความรู้หรือ KM Team ขององค์กรอาจแบ่งออกเป็น 2 ทีม คือ ทีมหลักหรือทีมถาวร (core term or permanent term) และทีมชั่วคราว (contemporary term)

ทีมหลักหรือทีมถาวรเป็นคณะทำงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยบุคลากร 3 ฝ่าย ได้แก่ หัวหน้างาน หรือผู้จัดการความรู้ (knowledge champion or senior manager or chief knowledge management) เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ในการขุดหา (leverage) ความรู้ภายในองค์กรออกมาโดยการใช้โครงการการจัดการความรู้ รับผิดชอบในการสร้างวิสัยทัศน์ในสิ่งที่เป็นไปได้ การออกแบบกรอบงานที่ให้ผลคุ้มค่า และเป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) ประสานงานและการจัดให้มีกิจกรรมการจัดการความรู้ทั้งหมดขององค์กร บุคลากรฝ่ายที่ 2 ได้แก่ หัวหน้างานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (chief information officer) เป็นผู้รับผิดชอบงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งหมด และฝ่ายสุดท้ายของทีมหลัก คือ ตัวแทนผู้ใช้จากกลุ่มธุรกิจหลักหรือกลุ่มงานตามภารกิจหลักขององค์กร สำหรับกลุ่มนี้อาจจะมีหรือไม่มีก็ได้ ขึ้นอยู่กับระบบการจัดการความรู้ขององค์กรนั้น ๆ

ส่วนทีมชั่วคราว เป็นคณะทำงานที่มาจากกลุ่มผู้ใช้เฉพาะกลุ่ม องค์กรพึงระลึกไว้เสมอว่า บุคคลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทำงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรคือ ผู้ใช้ผลผลิตและบริการขององค์กร จึงควรให้บุคคลเหล่านั้นได้เข้ามาเป็นหุ้นส่วนและร่วมวางแผนงานกับองค์กร

นอกจากทีมงานทั้ง 2 ทีมนี้แล้ว บุคคลที่มีบทบาทในการสนับสนุนโครงการการจัดการความรู้ขององค์กร อย่างสำคัญยิ่งคือ ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรแต่ละแห่ง โดยปกติจะอยู่ในตำแหน่งที่ปรึกษาโครงการการจัดการความรู้

2. เทคโนโลยีสารสนเทศ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการความรู้ เป็นการ
ใช้ 3 ด้านในกระบวนการการจัดการความรู้ คือ การแสวงหาความรู้ การแลกเปลี่ยน
แบ่งปันความรู้ และการใช้ประโยชน์ความรู้

3. กระบวนการพื้นฐานในการจัดการความรู้ ประกอบด้วยส่วนสำคัญดังนี้

3.1 การแสวงหาความรู้ เป็นการแสวงหาความรู้ทั้งที่เป็นการหยั่งรู้เอง ทักษะ
และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้มีประสบการณ์สูง จะมองเห็นแนวโน้มหรือทิศทางของ
ความต้องการใช้ความรู้ด้านต่าง ๆ แล้ววางแผนและดำเนินการ ที่จะจัดหาความรู้
มาโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศประเภทต่าง ๆ เป็นเครื่องช่วยประสานและอำนวยความสะดวก

3.2 การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ เป็นการเผยแพร่และกระจายความรู้ในเรื่อง
ต่าง ๆ ในการนี้การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ จะช่วยนักจัดการความรู้ใหม่ผ่านเครือข่าย
การสื่อสารความรู้รูปแบบต่าง ๆ

3.3 การประโยชน์ความรู้ การเรียนรู้จะบูรณาการอยู่ในองค์กร มีอะไรอยู่ใน
องค์กร สมาชิกองค์กรสามารถรับรู้ และประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้ตลอดเวลา
ทั้งการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และการใช้ประโยชน์ความรู้ จะเกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน

ดังนั้นกล่าวสรุปได้ว่าองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้มี 3 ประการ คือ
คน เทคโนโลยี และกระบวนการ

กระบวนการการจัดการความรู้

น้ำทิพย์ วิภาวิน และนางเยาว์ เปรมกมลเนตร (2551, หน้า 94) กล่าวว่า กระบวนการ
จัดการความรู้ (knowledge management process) เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรเข้าใจ
ถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้น
ภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ เช่น พิจารณา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้มีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่าย และสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เว็บบอร์ด บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น explicit knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น tacit knowledge อาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ นำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

สมชาย นำประเสริฐชัย (2546, หน้า 104-106) กล่าวถึง กระบวนการในการจัดการความรู้นั้นมีการจำแนกที่แตกต่างกัน เช่น Demarest ได้แบ่งกระบวนการจัดการความรู้เป็น การสร้างความรู้ (knowledge construction) การเก็บรวบรวมความรู้ (knowledge embodiment) การกระจายความรู้ไปใช้ (knowledge dissemination) และการนำความรู้ไปใช้ (use) ในขณะที่ Turban และคณะนำเสนอกระบวนการจัดการความรู้เป็นลำดับวงกลม ประกอบด้วยการสร้าง (create) การจับและเก็บ (capture and store) การเลือกหรือการกรอง (refine) การกระจาย (distribute) การใช้ (use) และการติดตาม/ตรวจสอบ ส่วน Probst และคณะได้แบ่งกระบวนการจัดการความรู้เป็น

การกำหนดความรู้ที่ต้องการ (knowledge identification) การจัดหาความรู้ที่ต้องการ (knowledge acquisition) การสร้างพัฒนาความรู้ใหม่ (knowledge development) การถ่ายทอดความรู้ (knowledge transfer) การจัดเก็บความรู้ (knowledge storing) การนำความรู้มาใช้ (knowledge utilization) และกำหนดความสัมพันธ์ในรูปแบบที่แต่ละกระบวนการมีความสัมพันธ์

วิจารณ์ พานิช (2548, หน้า 105-106) กล่าวถึง การดำเนินการจัดการความรู้มีองค์ประกอบสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้
2. สร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร
3. เริ่มจาก ทนปัญญา ที่มีอยู่แล้วหรือหาจากภายนอกได้โดยง่าย
4. สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับ

ล่าง

5. จัดการความรู้ควบคู่ไปกับกิจกรรมพัฒนาสินค้าหรือรูปแบบของการทำงานใหม่ ๆ

6. เน้นการจัดการองค์กรแบบ “ใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน”

(middle-up-down management)

7. เปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไปเป็นแบบ “พหุบท” (hypertext)
8. สร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก
9. สร้างวัฒนธรรมแนวราบหรือการสื่อสารอย่างอิสระทุกทิศทาง
10. สร้างวัฒนธรรมการจดบันทึก
11. ประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2548, หน้า 184-185) กล่าวว่า กระบวนการความรู้ (knowledge process) มี 7 ขั้นตอนที่จะช่วยให้องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ที่มีอยู่เดิมภายในองค์กรและจัดการความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่

1. การค้นหาความรู้ (knowledge identification) เป็นการค้นหาองค์ความรู้ที่อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใครและความรู้อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี โดยองค์กรอาจใช้เครื่องมือที่เรียกว่า แผนที่ความรู้ (knowledge mapping) เพื่อช่วยทำให้เห็น

ภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) เมื่อทราบว่าความรู้อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมีแล้ว องค์กรจะต้องหาวิธีการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่กระจัดกระจายอยู่มารวบรวม เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมตรงกับความต้องการของผู้ใช้ ส่วนความรู้ที่ยังไม่มี อาจสร้างขึ้นใหม่หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ ปัจจัยที่จำเป็นในขั้นตอนนี้ คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากร กระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อใช้สร้างความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา ระบบสารสนเทศจะช่วยให้แลกเปลี่ยนความรู้กันได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) เพื่อให้ผู้ใช้ค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ โดยการจัดทำกลุ่มของเนื้อหาความรู้ การทำสารบัญโดยคำนึงถึงกลุ่มของผู้ใช้ว่าจะนำไปใช้อย่างไร เช่น การจัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ การแบ่งตามหัวเรื่อง/หัวข้อ การแบ่งตามหน้าที่/กระบวนการ การแบ่งตามประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือกลุ่ม ของผู้ใช้บริการ

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) เป็นการประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่าย เช่น การใช้ภาษาเดียวกันทั้งองค์กร การกำหนดรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน การเรียบเรียงปรับปรุงเนื้อหาใหม่

5. การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) องค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ทั้งประเภท (explicit และ tacit knowledge) การส่งข้อมูลหรือการกระจายความรู้มี 2 ลักษณะคือ วิธี Push (การป้อนความรู้) และวิธี Pull (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้)

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) การจัดการความรู้ประเภท explicit เช่น การจัดทำเอกสาร การจัดกลุ่มความรู้ การจัดทำฐานความรู้ การทำสมุดหน้าเหลืองโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ ส่วนการจัดการความรู้ประเภท tacit จะเป็นการพบปะกันระหว่างบุคคลหรือเป็นกลุ่ม เช่น การจัดทีมข้ามสายงาน การมีชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice หรือ (CoP) การมีระบบพี่เลี้ยง (mentoring system) การสับเปลี่ยนงานหรือการขิมนักวิชาการมาช่วยงาน และการจัดเวที

สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge forum)

7. การเรียนรู้ (learning) การเรียนรู้ของบุคลากรจะช่วยทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรให้มากขึ้น เป็นวงจรการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด เป็นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และปรับปรุงองค์กร

บุญดี บุญญากิจ และคนอื่นๆ (2549, หน้า 54-59) ได้สรุปขั้นตอนหลัก ๆ ของกระบวนการความรู้ไว้ดังนี้

1. การค้นหาความรู้ (knowledge identification) การค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ “รู้เรา” นั่นเอง โดยทั่ว ๆ ไปองค์กรสามารถใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “Knowledge Mapping” หรือการทำแผนที่ความรู้ในขั้นตอนนี้เพื่อหาความรู้ใดที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร จัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้้องค์กรวางแผนขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประโยชน์ของแผนที่ความรู้คือ ช่วยให้ให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร ทำให้องค์กรทราบว่ามีความรู้ที่ซ้ำซ้อนกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือไม่ ซึ่งก่อให้เกิดความสับสนในการจัดเก็บและรวบรวม และทำให้บุคลากรทุกคนทราบว่าองค์กรมีความรู้อะไรและจะหาความรู้ที่ตนเองต้องการได้ที่ไหน นอกจากนี้ยังใช้เป็นโครงสร้างพื้นฐานทางความรู้ที่องค์กรสามารถใช้เป็นฐานในองค์การถ่ายทอดขยายความรู้ในเรื่องต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการใช้เพื่อศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและการเคลื่อนย้ายแหล่งข้อมูลความรู้ต่อระบบต่าง ๆ ในองค์กร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็จะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายไม่เป็นที่ มารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ก็ได้ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ การจัดความรู้ให้เป็นระบบนั้นหมายถึง การจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่าย และรวดเร็ว

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบแล้วองค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจได้ง่ายซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะ คือ

4.1 การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรจะช่วยให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวก และรวดเร็ว

4.2 การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กร คือ องค์กรควรจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันซึ่งจะช่วยให้การป้อนข้อมูล/ความรู้ การแบ่งประเภทและการจัดเก็บได้มาตรฐานเดียวกัน ที่สำคัญต้องมีการปรับปรุงอภิธานศัพท์ให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

4.3 การเรียบเรียง คัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่าง ๆ เช่น ความครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) ความรู้ที่ได้มานั้นจะไร้ค่าหากไม่ถูกนำไปเผยแพร่เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ทั้งความรู้ประเภท explicit และ tacit โดยทั่วไปการส่งหรือการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะคือ

5.1 “Push” (การป้อนความรู้) คือการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการหรือเรียกง่าย ๆ ว่าเป็นแบบ “supply-based” เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ข่าวสารต่าง ๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปมักจะทำให้ผู้รับรู้สึกว่าได้รับข้อมูล/ความรู้มากเกินไปหรือไม่ตรงตามความต้องการ

5.2 “Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป (information overload) การกระจายความรู้แบบนี้เป็นแบบ “Demand-based”

องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ความรู้

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ รวมทั้งการทำสมุดหน้าเหลืองโดยนันทก โนโลยีสารสนเทศมาใช้อาจช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น อย่างไรก็ตามวิธีการดังกล่าวใช้ได้ดีสำหรับความรู้ประเภท explicit เท่านั้น สำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท tacit นั้นจะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม หรือที่ Ikujiro Nanaka เรียกว่า “Socialization” ซึ่งอาจทำได้ในหลายรูปแบบ จากการศึกษาพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร การแบ่งปันความรู้ประเภท tacit นั้นทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรม องค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช้วิธีการตามความถนัดและสะดวก วิธีการหลัก ๆ มีดังต่อไปนี้

6.1 ทีมข้ามสายงาน (cross-functional term) เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลาย ๆ ด้าน มาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีมจะทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น ทั้งนี้ในการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันนั้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หัวหน้าทีมควรสร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อช่วยให้ความคุ้นเคยระหว่างกัน ทำให้ทุกคนเข้าใจและมุ่งไปที่วัตถุประสงค์เดียวกัน สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อกัน และสิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ระหว่างที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันนั้นควรมีการจดบันทึกหรือรวบรวมความรู้ที่เกิดขึ้นไว้ด้วย

6.2 Innovation & Quality Circles (IQCs) IQCs เป็นกลุ่มที่พัฒนามาจากกลุ่ม Quality Circles (QCs) ซึ่งสมาชิกของกลุ่มจะมาจากต่างหน่วยงานหรือต่างระดับในองค์กรหรืออาจจะมาจากต่างองค์กรก็ได้เช่น มาจากบริษัทของลูกค้าหรือผู้ส่งมอบเป็นต้น กลุ่ม IQCs จะรวมตัวกันเพื่อค้นหาวิธีการเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่าง ๆ การทำกลุ่ม IQCs นี้จะเป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดแนวคิดต่าง ๆ ที่หลากหลายในการพัฒนาองค์กรตามหัวข้อเรื่องที่ตั้งไว้และค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุดช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร ทั้งนี้ในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้กันต้องมีการบันทึกข้อมูลหรือความรู้ที่เกิดขึ้นรวมทั้งปัญหาและความสำเร็จที่เกิดขึ้นไว้ด้วย เมื่อเปรียบเทียบกับทีมข้ามสายงานแล้วจะมีความแตกต่างในเรื่องของสมาชิกกลุ่มที่สามารถรวมได้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในขณะที่สมาชิกของทีมข้ามสายงานจะมีเฉพาะคนในองค์กรเท่านั้น และเนื้อเรื่องของการทำทีมข้ามสายงานจะเป็นเรื่องเฉพาะเจาะจงมากกว่า แต่อย่างไรก็ตาม ทั้งสองวิธีต่างก็เป็นเทคนิคในการทำให้คนมาพบปะและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเพื่อช่วยพัฒนาและปรับปรุงองค์กร

6.3 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice--CoP) เป็นอีกหนึ่งเทคนิคที่มีการใช้อย่างแพร่หลาย โดย CoP เป็นกลุ่มคนที่มีการรวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้ การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น ส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้มักจะมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างกันจะเป็นสิ่งสำคัญ โดย CoP จะมีความแตกต่างจากการจัดตั้งทีมงาน เนื่องจากการร่วมกันอย่างสมัครใจเป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกันโดยกิจกรรมทางสังคม ไม่ได้มีการมอบหมายงานเฉพาะหรือเป็น โครงการ แต่จะเลือกทำในหัวข้อเรื่องที่สนใจร่วมกันเท่านั้น

การทำ CoP จะมีระยะเวลาในการเริ่มต้นและสิ้นสุด โดยหากสมาชิกในกลุ่มหมดความสนใจหรือบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันแล้ว กลุ่ม CoP ก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น เปลี่ยนหัวข้อของกลุ่มหรือมีการจัดตั้งกลุ่ม CoP ใหม่ ๆ ขึ้นมา ทั้งนี้ระหว่างที่อยู่ร่วมกันควรมีการบันทึกสิ่งที่เรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้ให้เกิด

ประโยชน์ด้วย อย่างไรก็ตาม แม้ CoP จะเกิดขึ้น โดยการรวมตัวของสมาชิกที่สนใจ ร่วมกันและจัดการกันเองแต่ก็ต้องมีการกำหนดบทบาทที่ชัดเจนเพื่อให้การทำงานยั่งยืนในระดับหนึ่ง เช่น

6.3.1 ควรมีการยกย่องชมเชยและให้การยอมรับกลุ่ม CoP

6.3.2 ช่วยสนับสนุนให้การสื่อสารระหว่างสมาชิก CoP เป็นไปอย่าง สะดวกรวดเร็ว เช่น การลงทุนในเรื่องสื่อสารสนเทศ สถานที่ที่ใช้ประชุม เป็นต้น

6.3.3 พยายามชักจูงหรือทำให้สมาชิกเห็นประโยชน์ในการพบปะ แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน

6.3.4 ให้แรงจูงใจหรือรางวัลสำหรับสมาชิกที่ให้ความร่วมมือและ แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเป็นตัวอย่างแก่คนอื่น ๆ ต่อไป

6.3.5 ส่งเสริมให้ CoP มีการเติบโตและขยายตัว

6.4 ระบบพี่เลี้ยง (mentoring system) ระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการในการถ่ายทอด tacit knowledge แบบตัวต่อตัวจากผู้มีความรู้ และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากร รุ่นใหม่ หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า เป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและ ให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่งและอาวุโสกว่า ซึ่งอาจอยู่ใน หน่วยงานเดียวกัน หรือต่างหน่วยงานก็ได้ หากอยู่ในหน่วยงานเดียวกันก็ไม่ควรเป็น ผู้บังคับบัญชาและลูกน้องกัน โดยทั่วไประบบพี่เลี้ยงจะใช้เวลาค่อนข้างนาน เพราะทั้ง 2 ฝ่ายจะต้องสร้างความคุ้นเคย ความสัมพันธ์ และความเข้าใจกัน ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงนั้น นอกจากจะให้คำปรึกษาในด้านการงานแล้วยังเป็นที่ปรึกษาในเวลามีปัญหาหรือสับสน ที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรม จริยธรรม และการทำงานให้ สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

6.5 การสับเปลี่ยนงาน (job rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (secondment) การสับเปลี่ยนงานเป็นการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียว หรือข้ามสายงานเป็นระยะ ๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพ ในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ของทั้ง 2 ฝ่าย (ผู้ถูกย้าย และผู้ที่อยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ) ทำให้ผู้ถูกย้ายเกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้น สำหรับการยืมตัวบุคลากรมาทำงานชั่วคราวนั้น เป็นการย้ายบุคลากรระดับบริหารหรือ

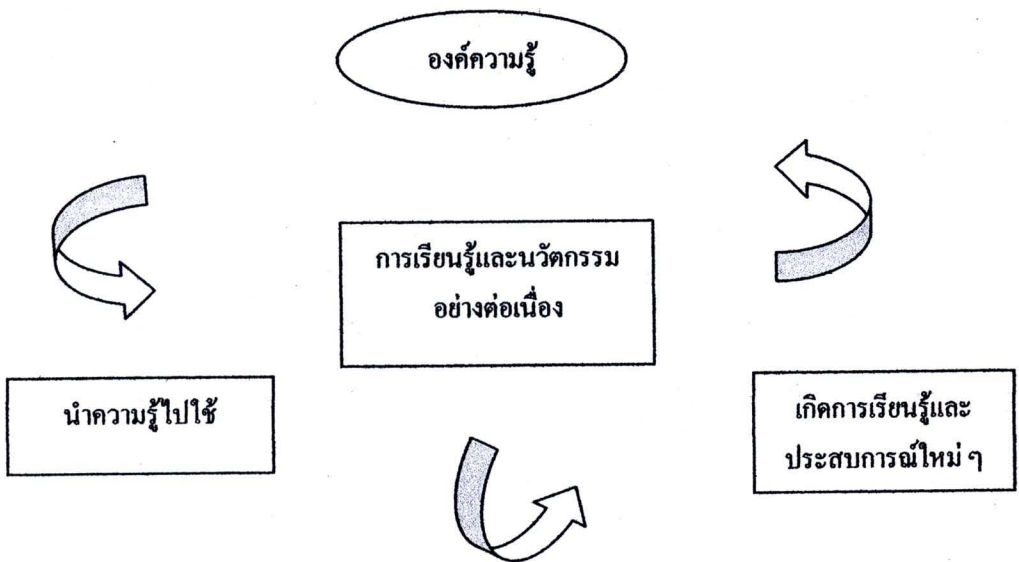
บุคลากรที่มีความสามารถสูงไปช่วยทำงานในหน่วยงานข้ามสายงานหรือหน่วยงานเพื่อให้ผู้ถูกยืมตัว ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ของตนเองให้หน่วยงาน เป็นการกระจายความรู้ที่ได้ผลในระยะสั้น ในขณะที่เดียวกันผู้ถูกยืมตัวก็ได้เรียนรู้จากบุคลากรในหน่วยงานอื่น ซึ่งสามารถนำมาพัฒนางานของตนเองหรือสร้างความรู้ใหม่ ๆ ได้

6.6 เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นกิจจะลักษณะสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสนพบปะพูดคุยกัน ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การสัมมนาและประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ การใช้เวลาก่อนและหลังการประชุมต่าง ๆ เพื่อพูดคุยในเรื่องต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนี้วิธีการที่ได้กล่าวมาแล้ว การจัดสถานที่ทำงานและการสร้างบรรยากาศในการทำงานก็มีส่วนช่วยเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร เช่น บริษัท NTT DoCoMo ของประเทศญี่ปุ่นได้ออกแบบ “สำนักงานเคลื่อนที่อิสระ” ขึ้นเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานพบปะพูดคุยกัน รวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น พนักงานทุกคนจะไม่มีโต๊ะทำงานส่วนตัว สามารถนั่งตรงไหนก็ได้ แล้วแต่ความต้องการทำอะไรในวันนั้น ๆ เพราะมีเขตต่าง ๆ ที่แบ่งไว้อย่างชัดเจน เช่น เขตสมาธิ เขตแห่งความคิดสร้างสรรค์ เขตสำนักงาน และเขตพักผ่อน หัวหน้างานจะปัดธงไว้หน้าโต๊ะ พนักงานที่ต้องการปรึกษางานก็สามารถไปนั่งร่วมโต๊ะได้ การจัดสำนักงานแบบนี้มีปัจจัยเอื้อคือ พนักงานทุกคนจะมีคอมพิวเตอร์ส่วนตัว และมีระบบอินเทอร์เน็ตที่สามารถติดต่อกันได้ตลอดเวลา ทำให้กลายเป็นที่ทำงานไร้กระดาษ และยังสามารถประหยัดเงินได้ถึง 500,000 เหรียญสหรัฐต่อปี วิธีการที่กล่าวมาข้างต้นเป็นวิธีการหลัก ๆ ที่องค์กรสามารถเลือกใช้ หรือผสมผสานวิธีการเหล่านั้นเข้าด้วยกัน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ วิธีการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการกระจายความรู้ และการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

7. การเรียนรู้ (learning) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้คือการเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และปรับปรุงองค์กร ดังนั้นขั้นตอนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถึงแม้องค์กรจะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอด และแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและ

ทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของ Senge (อ้างถึงใน บุญดี บุญญากิจ และคนอื่น ๆ, 2549, หน้า 58) ที่ว่า “ความรู้คือ ความสามารถในการทำอะไรก็ตามอย่างมีประสิทธิภาพ” (knowledge is the capacity for effective actions) องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าลองผิดลองถูก โดยผู้บริหารจะต้องยอมรับผลลัพธ์ที่ออกมาไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลวเพราะกระบวนการเรียนรู้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ แต่มาจากประสบการณ์ที่ได้รับในการลองนำความรู้ที่ได้มาฝึกปฏิบัติ หากล้มเหลวก็จะไม่ทำผิดซ้ำสองอีก อย่างไรก็ตามการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วย

การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมากมายซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้เหล่านั้นก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”



ภาพ 4 วงจรการเรียนรู้

ที่มา. จาก การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (หน้า 59), โดย บุญดี บุญญากิจ และคนอื่น ๆ, 2549, กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ดังนั้นองค์กรต้องมั่นใจว่าทุกองค์ประกอบของระบบการจัดการความรู้จะต้องมีการบูรณาการกัน เพื่อให้วงจรการเรียนรู้สามารถหมุนเวียนได้อย่างต่อเนื่อง

นักวิชาการส่วนใหญ่ได้สรุปกระบวนการที่สำคัญในการจัดการความรู้มีด้วยกัน 7 ขั้นตอนคือ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้มีระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการจัดการความรู้

เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นเครื่องมือหลักที่จะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความสำคัญต่อการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ และการเคลื่อนย้าย การกระจาย หรือการแบ่งปันความรู้ขององค์กรให้ดำเนินไปอย่างสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวคิดและหลักการของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้มีรายละเอียดดังนี้

ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล และเจษฎาพร บุทธนวิบูลย์ชัยจริง (2549, หน้า 347) กล่าวถึง เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการความรู้โดยเป็นเครื่องมือที่สนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ตัวอย่างของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ถูกนำมาใช้กับการจัดการความรู้ คือ

1. ระบบจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (document and content management systems)
2. ระบบสืบค้นข้อมูลข่าวสาร (search engines)
3. ระบบการเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)
4. ระบบประชุมอิเล็กทรอนิกส์ (electronics meeting systems and VDO conference)
5. การเผยแพร่สื่อผ่านระบบเครือข่าย (e-Broadcasting)
6. การระดมความคิดผ่านระบบเครือข่าย (web board หรือ e-Discussion)
7. ซอฟต์แวร์สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีม (groupware)

8. บล็อก (Blog หรือ Weblog) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือ ประสบการณ์ ผ่านพื้นที่เสมือน (cyber space)

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547, หน้า 33) กล่าวถึงเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ได้แก่

1. เทคโนโลยีการสื่อสาร เป็นการสื่อสารระหว่างผู้ใช้กับผู้เชี่ยวชาญและแหล่งความรู้อื่น ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต เป็นการสื่อสารข้อมูลทั่วโลก และอินเทอร์เน็ตเป็นการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร โดยใช้เทคโนโลยีเดียวกับอินเทอร์เน็ต

2. เทคโนโลยีความร่วมมือ/การใช้งานร่วมกัน เช่น โปรแกรมการทำงานเป็นกลุ่ม ได้แก่ กรุปแวร์ (groupware) เป็นซอฟต์แวร์ที่ทำให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมผ่านระบบเครือข่ายขึ้น มีการสื่อสารการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการประชุมร่วมกัน ส่วน โปรแกรมการบริหารโครงการ (project management tools) เป็นเครื่องมือในการทำงานตามโครงการ การติดตามผลความคืบหน้าของโครงการและการรายงานผล

3. เทคโนโลยีการจัดเก็บความรู้ เช่น ระบบจัดการฐานข้อมูลเหมืองข้อมูล (data mining) ตัวอย่าง การทำงานของเหมืองข้อมูล data mining เป็นวิธีการดึงข้อมูลจากแหล่งจัดเก็บข้อมูลในคลังข้อมูล (data warehouse) มารวบรวมและแสดงผลในรูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ ดังเหมืองข้อมูลกับระบบผู้เชี่ยวชาญ (expert systems)

จันทร์เพ็ญ จันทวี (2550, หน้า 25-29) กล่าวถึง เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการจัดการความรู้ว่า เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญต่อการจัดการความรู้โดยเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนการจัดการความรู้ใน 2 แนวทาง คือ

1. จัดหาสารสนเทศสำหรับบุคคลและองค์กร เพื่อการเข้าถึงความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (explicit knowledge)

2. เชื่อมต่อระหว่างคนกับคน ให้สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้ แบ่งปันความรู้ประเภทที่ไม่สามารถเขียนหรืออธิบายได้ชัดเจน (tacit knowledge)

เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ ดังนี้

1. รวบรวมและการจัดเก็บความรู้ที่ปรากฏ ได้แก่ ระบบการจัดการความสัมพันธ์ฐานข้อมูล (Relational Database Management System--RDBMS) ระบบจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายให้มารวมในที่เดียวกัน เพื่อสะดวก

ในการใช้และเข้าถึงสารสนเทศนั้น ๆ เพื่อสะดวกในการค้นหา เข้าถึงและแจกจ่าย

2. เพื่อการเข้าถึงความรู้ที่ปรากฏ ได้แก่ Internet/Intranet โปรแกรมการค้นหา (search engine) การระดมความคิดผ่านระบบเครือข่าย (Web board) การเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) การเรียนการสอนผ่านระบบเครือข่าย (web based learning) ทำให้การเข้าถึงสารสนเทศมีความแม่นยำ กลุ่มคนสามารถทำกิจกรรมร่วมกันบนเครือข่ายได้

3. เพื่อการประยุกต์ใช้ความรู้ ได้แก่ ระบบสนับสนุนการปฏิบัติการ ซอฟต์แวร์ที่มีเป้าหมายเพื่อช่วยเหลือกลุ่มในการดำเนินการทำงานอย่างเฉพาะเจาะจง ช่วยให้งานเสร็จอย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องเรียนรู้วิธีการต่าง ๆ ที่ยุ่งยาก เช่น ระบบการเงิน รายรับรายจ่าย การศึกษา ระบบช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System--DSS) ระบบซอฟต์แวร์ที่เปลี่ยนรูปข้อมูลให้อยู่ในรูปของสารสนเทศที่ผ่านการวิเคราะห์แล้ว ทำให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ อาจนำเสนอในรูปแบบภูมิ กราฟ ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจ และสามารถเข้าถึงได้จากคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล

4. สนับสนุนการจัดการความรู้โดยนัย ได้แก่ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail) การประชุมทางไกลผ่านระบบวิดีโอ (video conferencing) ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการสื่อสารระหว่างบุคคล เชื่อมโยงบุคคลต่างสถานที่เข้าด้วยกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และส่งเสริมให้เกิดการปฏิสัมพันธ์และการทำงานที่เกื้อกูลกัน

สมชาย นำประเสริฐชัย (2548, หน้า 118-120) กล่าวถึง เทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทในการจัดการความรู้ประกอบด้วยเทคโนโลยีการสื่อสาร (communication technology) เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน (collaboration technology) และเทคโนโลยีการจัดเก็บ (storage technology)

1. เทคโนโลยีการสื่อสาร ช่วยให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ต่าง ๆ อย่างขึ้นสะดวกขึ้น รวมทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ ค้นหาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่ต้องการ ได้ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรืออินเทอร์เน็ต

2. เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ช่วยให้สามารถประสานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดอุปสรรคในเรื่องของระยะทาง เช่น โปรแกรมกลุ่ม groupware ต่าง ๆ หรือระบบ screen sharing เป็นต้น

3. เทคโนโลยีการจัดเก็บ ช่วยในการจัดเก็บและการจัดการความรู้ต่าง ๆ จะเห็นได้ว่า เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กรนั้นประกอบด้วยเทคโนโลยีที่สามารถครอบคลุมกระบวนการต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ให้ได้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ เช่น มีระบบฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยในการสร้าง ค้นหา แลกเปลี่ยน จัดเก็บความรู้ อย่างไรก็ตามในปัจจุบันมีซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้โดยเฉพาะที่เรียกว่า know-ware เช่น ระบบ electronic document management หรือ enterprise knowledge portal

อินเทอร์เน็ตกับบทบาทสำคัญในการจัดการความรู้ อินเทอร์เน็ตเป็นแหล่งความรู้ที่ใหญ่ที่สุดในโลก โปรแกรมค้นหาช่วยในการค้นหาข้อมูลและความรู้ที่ต้องการจากอินเทอร์เน็ตได้อย่างรวดเร็ว ในการจัดการความรู้แล้วอินเทอร์เน็ตกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการค้นหาข้อมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการค้นหาจากคำสำคัญในฐานข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ดังเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยชั้นนำของโลกมีระบบฐานข้อมูล ความรู้สนับสนุนการศึกษาและวิจัยจำนวนมาก การเข้าถึงข้อมูลที่เป็นความรู้ได้มากกว่าย่อมหมายความว่าโอกาสในการเรียนรู้มีมากกว่า

อินเทอร์เน็ตช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้ทำได้อย่างรวดเร็วและง่าย อินเทอร์เน็ตช่วยในการกระจายความรู้ในกลุ่มเป้าหมายที่กว้างมากขึ้น อินเทอร์เน็ตช่วยในการลดปัญหาและข้อจำกัดในเรื่องราวของระยะเวลา เช่น สามารถแลกเปลี่ยนความรู้และข้อมูลผ่านระบบไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์หรือกระดานข่าวกับกลุ่มเป้าหมายแบบเฉพาะเจาะจงหรือบุคคลทั่วไปก็ได้

เมื่อข้อมูลข่าวสารหรือสารสนเทศมีขนาดที่ใหญ่ขึ้นการจัดเก็บก็จำเป็นต้องมีความซับซ้อนมากขึ้นไปด้วย ดังเห็นได้จากรูปแบบและกรรมวิธีการจัดเก็บแบบแฟ้มตัวอักษรมาเป็นระบบฐานข้อมูลทั้งขนาดเล็ก กลางและใหญ่ ระบบดาต้าแวร์เฮาส์ (data warehouse) ระบบดาต้าไมนิง (data mining) และในอนาคตคงมีระบบการจัดการข้อมูลที่มีความซับซ้อนมากกว่านี้ หากไม่มีเทคโนโลยีสารสนเทศแล้วข้อมูลต่าง ๆ จะจัดเก็บกันในรูปแบบไหน และความยากง่ายในการค้นหาและดึงเอาข้อมูลเหล่านั้นมาใช้จะเป็นอย่างไร องค์กรที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ เป็นองค์กรที่สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อสร้างความรู้ใหม่เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น

ห้างสรรพสินค้า นำข้อมูลการขายมาวิเคราะห์และสร้างเป็นความรู้ใหม่เกี่ยวกับลูกค้าและรายการสินค้า ทำให้รู้ว่าลูกค้าต้องการสินค้าประเภทไหนปริมาณมากน้อยเท่าไร สินค้าแต่ละชนิดมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ห้างสรรพสินค้านั้นก็สามารถนำความรู้นั้นมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ และการดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้

เทคโนโลยีจึงมีบทบาทสำคัญในเรื่องของการจัดการความรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อินเทอร์เน็ตที่เป็นเทคโนโลยีที่เชื่อมคนทั่วโลกเข้าด้วยกันทำให้กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge transfer) ทำได้ดียิ่งขึ้นอีกทั้งเทคโนโลยีช่วยในการนำเสนอสามารถเลือกได้หลายรูปแบบ เช่น ตัวอักษร รูปภาพแอนิเมชัน เสียง วิดีโอ ซึ่งช่วยให้การเรียนรู้ทำได้ง่ายยิ่งขึ้น เทคโนโลยีสารสนเทศยังสามารถช่วยในการจัดเก็บและดูแลปรับปรุงความรู้และสารสนเทศต่าง ๆ เทคโนโลยีช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการในกระบวนการจัดการความรู้ด้วย จึงนับได้ว่าเทคโนโลยีจึงเป็นเครื่องมือสนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการความรู้

จรินทร์ อาสาทรงธรรม (2548, หน้า 42-46) กล่าวว่า เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้มีดังนี้

1. การมีกระดานข่าวเพื่อให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน
 2. การสร้างหลักสูตร การเรียนรู้อิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) ที่ต้องการให้บุคลากรได้เข้าสู่ระบบเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้วยตนเอง
 3. การให้ดึงข้อมูล (download) หลักสูตรต่าง ๆ จาก server ส่วนกลางเพื่อช่วยในการอบรมและพัฒนาความรู้ หรือการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ให้ข้อมูลและกิจกรรมทุกวัน
 4. การสร้างหลักสูตรให้บุคลากรเข้าไปเรียนรู้อย่างน้อยวันละ 10 นาที และมีการประเมินผลการเรียน ซึ่งอาจนำไปเป็นผลประกอบการประเมินผลการทำงานประจำปี
- ศรัณย์ ชูเกียรติ (2541, หน้า 16-21) กล่าวถึง เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการความรู้มีดังนี้

1. ระบบสำนักงานอัตโนมัติ (office automation system--OAS) กับหน้าที่ในการกระจายองค์ความรู้ในองค์กร ที่มุ่งเน้นอำนวยความสะดวกหรือเพิ่มผลผลิตใน

การทำงานของบุคลากรที่ทำงานด้านสารสนเทศในสำนักงาน ซึ่งกิจกรรมในสำนักงาน อาจแบ่งแยกย่อยได้ดังนี้

1.1 การจัดการเอกสาร คือ การจัดเตรียมเอกสารต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องทำในการปกติทั่วไปขององค์กร เช่น จดหมายเชิญประชุม รายงานการประชุม เป็นต้น

1.2 การจัดการตารางการทำงาน คือ การจัดทำตารางเวลา การนัดหมาย หรือการประสานงานร่วมกันของบุคลากรต่าง ๆ ในองค์กร

1.3 การติดต่อสื่อสาร คือ การติดต่อสื่อสารทั้งภายในองค์กร เช่น ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง

1.4 การจัดการข้อมูล คือ การนำเอาข้อมูลต่าง ๆ ที่เก็บรวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์

2. ระบบสนับสนุนการสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Work System--KWS) กับหน้าที่ในการสร้างองค์ความรู้ในองค์กร เป็นระบบสารสนเทศที่ใช้สนับสนุนการทำงานของบุคคลที่ทำงาน ด้านการสร้างองค์ความรู้ (knowledge worker) ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งการคิดค้นและวิจัย เพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร ระบบสนับสนุนการสร้างองค์ความรู้มีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับว่าจะนำไปใช้งานด้านใด แต่ประการสำคัญที่เหมือนกันคือ ระบบนี้จะต้องให้เครื่องมือแก่บุคคลที่ทำงานด้านการสร้างองค์ความรู้ตามที่ต้องการ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพในการประมวลผลที่สูง ไม่ว่าจะใช้งานด้านค้นคว้า วิจัยทางวิทยาศาสตร์ งานออกแบบผลิตภัณฑ์ หรืองานวิเคราะห์การลงทุนก็ตาม เพราะงานเหล่านี้มุ่งเน้นไปยังองค์ความรู้ที่มีอยู่ในโลกภายนอกด้วย ระบบจึงต้องสามารถตอบสนองความต้องการทั้งในด้านความรวดเร็ว และความสะดวกในการติดต่อกับฐานข้อมูลภายนอก และที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ เครื่องมือที่ว่ามันต้องง่ายในการที่จะนำมาใช้

3. ระบบสนับสนุนการทำงานกลุ่ม (Group Collaboration System--GCS) กับหน้าที่ในการใช้องค์ความรู้ร่วมกันในองค์กร ทั้งระบบสำนักงานอัตโนมัติและระบบสนับสนุนการสร้างองค์ความรู้ที่กล่าวข้างต้นนั้นถูกออกแบบมาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นรายบุคคล แต่ในปัจจุบันนั้นการทำงานในองค์กรส่วนใหญ่มีลักษณะ

การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มมากขึ้น ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนในการทำงานกลุ่ม หรือบางครั้งเราจะเรียกว่า กรู๊ปแวร์ จึงเป็นระบบที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งเป็นการรวมเอาเทคโนโลยีเครือข่าย ฐานข้อมูล และอีเมล รวมเข้าไว้ด้วยกัน

4. เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence--AI) กับหน้าที่ในการจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรและการนำมาใช้ในภายหลัง เป็นระบบที่พัฒนาให้คอมพิวเตอร์สามารถทำงานแบบที่ต้องใช้ปัญญาเหมือนกับมนุษย์ได้ ตัวอย่างของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ ได้แก่ หุ่นยนต์ การทำความเข้าใจภาษาธรรมชาติ ระบบผู้เชี่ยวชาญ และระบบฐานข้อมูลกรณีศึกษา เป็นต้น

เครื่องมือในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการหลัก ๆ ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ เพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เครื่องมือหลากหลายประเภทนำมาใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงช่วยให้ผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูลสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยสะดวก อันจะทำให้การจัดการความรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เครื่องมือในการจัดการความรู้ที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถถ่ายทอดข้อมูลระหว่างหน่วยงานและบุคลากร รวมถึงอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้เครื่องมือแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. เครื่องมือที่ช่วยใน “การเข้าถึง” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท explicit ได้แก่

1.1 การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรไว้ในรูปของเอกสาร เป็นการจัดเก็บความรู้หรือข้อมูลขององค์กรไว้ในรูปแบบง่าย ๆ สะดวกในการค้นหา และนำไปใช้ เช่น งานวิจัย ผลการสำรวจ ผลงานประจำปี และข้อมูลทางการตลาด

นอกจากนั้นแล้วองค์กรควรมีการจัดทำฐานความรู้ของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อให้ผู้ที่สนใจ สามารถเข้ามาเรียนรู้ได้ ซึ่งเป็นการรวบรวมวิธีที่เป็นเลิศอาจได้จากการทำ Benchmarking ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากผู้ที่ทำได้ดีที่สุดภายในและภายนอกองค์กร

1.2 การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (story telling) การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องนี้เป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจ โดยการสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการสื่อ เช่น ประเด็นเกี่ยวกับนวัตกรรมของบริษัททั้งในเรื่องที่ประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวต่าง ๆ ได้ถูกนำมาผูกเป็นเรื่องราวและเผยแพร่ในองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่มีระหว่างกันได้

1.3 สมุดหน้าเหลือง (yellow pages) แนวคิดนี้จะเหมือนกับสมุดโทรศัพท์หน้าเหลือง แต่แทนที่เนื้อหาในสมุดจะบันทึกรายละเอียดของคนหรือสถานประกอบการต่าง ๆ สมุดหน้าเหลืองสำหรับการจัดการความรู้นี้จะเป็นการบันทึกแหล่งที่มาของความรู้ประเภทของความรู้ และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางเป็นต้น สมุดหน้าเหลืองในลักษณะนี้จะช่วยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างคนที่ต้องการใช้ข้อมูลกับแหล่งข้อมูลที่มี คือทำให้บุคลากรในองค์กรรู้ว่าข้อมูลอยู่ที่ใดและจะสามารถเข้าถึงข้อมูลนั้น ๆ ได้อย่างไร สำหรับการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ในสมุดหน้าเหลืองนั้นสามารถทำได้ทั้งในรูปแบบเอกสารที่มีลายลักษณ์อักษรหรือผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ก็ได้ ทั้งนี้สมุดหน้าเหลืองไม่จำเป็นต้องผูกติดกับเฉพาะข้อมูลในองค์กรเท่านั้นแต่ยังสามารถเชื่อมโยงกับข้อมูลภายนอกผ่านระบบเว็บไซต์ต่าง ๆ ได้ด้วย

1.4 ฐานความรู้ (knowledge bases) เป็นการจัดเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่องค์กรมีไว้ในระบบฐานข้อมูลและให้ผู้ต้องการใช้ค้นหาข้อมูลผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่น ๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็วและถูกต้อง ทั้งนี้ในการทำฐานความรู้ (knowledge bases) ควรคำนึงถึงความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย

2. เครื่องมือที่ช่วยในด้านการ “ถ่ายทอด” ความรู้ แม้องค์กรจะพยายามจัดทำเอกสารและฐานข้อมูลหรือสร้างช่องทางต่าง ๆ ให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้

ได้อย่างสะดวก วิธีดังกล่าวมักจะใช้ได้ผลดีกับความรู้ประเภท explicit เท่านั้น แต่จะเห็นว่ายังมีความรู้อีกประเภทหนึ่งคือ ความรู้ประเภท tacit ซึ่งต้องอาศัยการถ่ายทอดโดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก เครื่องมือในการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้เกิดการถ่ายทอดข้อมูลประเภท tacit ได้แก่

- 2.1 การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (cross-functional team)
- 2.2 Innovation & Quality Circles (IQCs)
- 2.3 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Communities of Practice--CoP)
- 2.4 ระบบพี่เลี้ยง (mentoring system)
- 2.5 การสับเปลี่ยนงาน (job rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (secondment)
- 2.6 เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ประโยชน์และปัญหาการจัดการความรู้

น้ำทิพย์ วิภาวิน และนางเยาว์ เปรมกมลเนตร (2551, หน้า 81) กล่าวว่า การใช้ประโยชน์จากการจัดการความรู้ในองค์กร ได้แก่

1. ด้านการสร้างความรู้ ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักในการแบ่งปันถ่ายทอดวิธีปฏิบัติงานที่ดีในองค์กร และการหาวิธีการใหม่เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
2. ด้านการใช้ความรู้ เพื่อการตัดสินใจ พัฒนาทักษะการทำงาน และเพิ่มผลผลิต
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร บุคลากรเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กร ถ้าองค์กรใช้ความรู้ท่วมเทกับงานจะทำให้ดียิ่งขึ้นทุกด้าน
4. ด้านความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ใช้เป็นมิตรที่ดีต่อองค์กร และกลับมาเป็นลูกค้าประจำ
5. ด้านผลสำเร็จในธุรกิจและการดำเนินงาน ที่ช่วยให้องค์กรอยู่รอดในธุรกิจ และมีความสามารถทางการแข่งขันกับองค์กรอื่นได้สามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล และเจษฎาพร บุทธนวิบูลย์ชัยจริง (2549, หน้า 343) กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ที่ดี ช่วยให้องค์กรได้รับประโยชน์ ดังนี้

1. ช่วยเก็บรักษาความรู้ให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป
2. ช่วยลดระยะเวลาการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การให้บริการ หรือการเรียนรู้งานใหม่
3. ปรับปรุงประสิทธิภาพ และช่วยเพิ่มผลผลิตให้กับทุกส่วนขององค์กร
4. เสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ทั้งด้านผลิตภัณฑ์และการบริการ
5. ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ แสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีคุณภาพเพิ่มขึ้นและสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

6. ช่วยให้องค์กรมีความพร้อมในการปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจเพื่อความอยู่รอดและได้เปรียบทางการแข่งขัน

ไพบูลย์ ปะวะเสนะ (2547) กล่าวถึง ประโยชน์ของการจัดการความรู้ ดังนี้

1. เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร
2. ป้องกันการสูญหายของภูมิปัญญา ในกรณีที่บุคลากรเกษียณอายุ ลาออก หรือเสียชีวิต
3. เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและความอยู่รอด
4. เป็นการลงทุนในต้นทุนมนุษย์ เพื่อพัฒนาความสามารถที่จะแบ่งปันความรู้ที่ได้เรียนรู้มาให้กับคนอื่น ๆ ในองค์กร และนำความรู้ไปปรับใช้กับงานที่ทำอยู่ให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการพัฒนาคนและพัฒนาองค์กร
5. ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจและวางแผนดำเนินงานให้รวดเร็วและดีขึ้นเพราะมีสารสนเทศหรือแหล่งความรู้เฉพาะที่มีหลักการเหตุผล และน่าเชื่อถือช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ
6. ผู้บังคับบัญชาสามารถทำงานเชื่อมโยงกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใกล้ชิดกันมากขึ้น ช่วยเพิ่มความกลมเกลียวในหน่วยงาน
7. เมื่อพบข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน จะสามารถหาวิธีแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่
8. แปรรูปความรู้ให้เป็นทุน ซึ่งเป็นการสร้างความท้าทายให้องค์กรผลิตสินค้าและบริการจากความรู้ที่มี เพื่อเพิ่มคุณค่า และรายได้ให้กับองค์กร
9. เพื่อสร้างสรรค์และบรรลุเป้าหมายของจินตนาการที่ยิ่งใหญ่

10. เปลี่ยนวัฒนธรรมจากวัฒนธรรมอำนาจในแนวตั้งสู่วัฒนธรรมความรู้ใน

แนวราบ

11. ความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น

12. การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาด และการแข่งขัน ทำให้เพิ่มโอกาสในการแข่งขัน

13. การพัฒนาทรัพยากรสินทางปัญญา การจัดการความรู้เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรสินทางปัญญาที่มีอยู่

14. การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและบริการ

15. การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้างความพึงพอใจและเพิ่มยอดขาย และการสร้างรายได้

16. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การจัดการความรู้เป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันการเรียนรู้ร่วมกัน

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548, หน้า 25-26) กล่าวถึงประโยชน์ที่ได้จากการจัดการความรู้

1. ช่วยลดขั้นตอนในการทำงานได้ ตัวอย่างเช่น เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น ผู้ปฏิบัติงานก็จะสามารถหาแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหาได้รวดเร็ว โดยค้นคว้าจากผล การจัดการความรู้ในเรื่องนั้น ๆ ทางสื่ออินเทอร์เน็ต เพื่อศึกษาค้นหาแนวทางการแก้ปัญหา ที่เคยทำสำเร็จมาแล้ว ซึ่งได้มีการรวบรวมเก็บไว้บนฐานเครือข่ายคอมพิวเตอร์นั้น มีแนวทางวิธีการแก้ปัญหายังไง วิธีนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติที่มีปัญหาสามารถเข้าถึงแหล่ง ความรู้ในเรื่องที่ตนประสบปัญหาได้โดยตรง จึงเป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทำให้ ประหยัดเวลาและประหยัดงบประมาณในการทำงาน เพราะสามารถแสวงหาความรู้ได้ โดยสะดวก รวดเร็ว ทำให้สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้

2. การจัดการความรู้ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องทำงานด้วยการลองผิดลองถูก เพราะก่อนทำงาน ถ้ามีการเรียนรู้ความผิดพลาดของคนอื่นจากบทเรียนในอดีตไว้ก่อน เพื่อเป็นการต่อยอดความรู้ก็จะทำให้ช่วยประหยัดเวลา ประหยัดทรัพยากรที่ใช้ในการ- ทำงานได้มากกว่าและไม่ต้องเสียเวลาลองผิดลองถูกอีก

3. การจัดการความรู้ที่ได้มาโดย วิธีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันในงานที่ปฏิบัติในเรื่องเดียวกัน ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถขจัดปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ได้ เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ ในเรื่องเดียวกัน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. สถานศึกษาที่มีระบบการจัดการความรู้ที่ดีจะทำให้ผู้ที่แสวงหาความรู้มีช่องทางการเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต ทำให้สามารถค้นหาความรู้ได้ตลอดเวลา เป็นการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาตลอดชีวิตซึ่งมีประโยชน์ทั้งต่อตนเองและต่อสถานศึกษา

5. การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างครูผู้สอนเป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ (innovation) โดยการเรียนรู้ต่อยอดจากความรู้ที่ฝังในตัวตน (tacit knowledge) ของผู้สอนที่มีประสบการณ์การสอนมาก่อน

6. สถานศึกษาไม่ต้องเสียเวลาทำวิจัยและพัฒนาในเรื่องบางเรื่อง เพราะสามารถใช้ความรู้ที่ได้มาจากการสะสมไว้แล้วจากบุคคล (tacit knowledge) หรือจากส่วนต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อนำมาต่อยอดความรู้ได้เลย

7. ทำให้เกิดแหล่งความรู้ในสถานศึกษาที่สามารถเรียกใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็วและเผยแพร่ให้สถานศึกษาอื่นได้รับรู้และได้ศึกษาค้นคว้าต่อไป

8. งานบางเรื่องผู้สอนไม่ต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ตนเอง เพราะบางที่จะเกิดผลเสียมากกว่าเพราะต้องลองผิดลองถูก แต่ถ้าเรียนรู้จากประสบการณ์ของครูต้นแบบ และประสบการณ์ความสำเร็จในการสอนมาก่อนก็จะช่วยย่นระยะเวลาในการทำงานได้มากกว่า

9. การจัดการความรู้ จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อวัฒนธรรมการทำงานของคนในสถานศึกษาปรับเปลี่ยนจากเดิมมาสู่การมีวินัยในตนเอง มีการศึกษา ค้นคว้า เรียนรู้ตลอดชีวิต ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีพลังในการคิดสร้างสรรค์ มีความขยัน อดทน มีจิตสำนึกของการเป็นผู้ให้ และมีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ดังนั้นการจัดการความรู้จะสำเร็จได้ บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาจะต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับ “การจัดการความรู้”

วรางคณา อินทรพินทุวัฒน์ (2546) กล่าวถึง ประโยชน์ในการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้

1. เพื่อป้องกันการสูญหายของภูมิปัญญา ระบบการจัดการความรู้ช่วยรักษาความรู้อันล้ำค่า ความชำนาญพิเศษของบุคลากรที่เกษียณอายุ ลาออก
2. ช่วยพัฒนาการตัดสินใจได้ดีขึ้น รวดเร็วขึ้น ว่าควรเก็บความรู้แต่ละประเภท และคุณภาพระดับใด เพื่ออำนวยความสะดวกในการเข้าถึง อีกทั้งมีการกระจาย การตัดสินใจไปยังระดับต่าง ๆ ได้คล่องตัว
3. เป็นระบบที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ผู้บังคับบัญชาสามารถทำงานเชื่อมโยงกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาใกล้ชิดกันขึ้น ช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจให้กันและกัน
4. สร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากองค์กรนั้นจะเข้าใจลูกค้าและ สามารถพยากรณ์การตลาดและคู่แข่งได้
5. สร้างและพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
6. สร้างความท้าทายในองค์กรผลิตสินค้าและบริการของคนออกมาโดยใช้ ความรู้นั้นถ่ายทอด เพื่อเพิ่มคุณค่าของสินค้าตน
7. มีการจัดการกับลูกค้าอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยให้องค์กรสร้างมุมมองใหม่ ๆ ที่แหลมคมให้แก่ลูกค้า เพิ่มความพึงพอใจ เพื่อผลในการเพิ่มยอดขาย
8. เพิ่มการลงทุนในต้นทุนมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาความสามารถที่จะแบ่งปัน ความรู้ที่ได้เรียนมา การพัฒนางาน กระบวนการเอกสาร และการเก็บเกี่ยวส่งถ่ายความรู้ ที่ไม่เป็นทางการของผู้ปฏิบัติงานหรืออาจเพิ่มงบประมาณในการจ้างผู้ทดลองปฏิบัติงาน เป็นต้น

ไพบุลย์ ปะวะเสนะ (2547) กล่าวถึง ปัญหาของการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้

1. การถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคลกับองค์กร เช่น ปัญหาการไม่แบ่งปันความรู้ ซึ่งมักเกิดขึ้นเมื่อองค์กรหนึ่งส่งพนักงานไปสัมมนาหรือฝึกอบรม แต่พนักงานนั้นกลับ เก็บความรู้ไว้กับตนเอง หรืออาจเพียงรายงานให้หัวหน้าทราบเท่านั้น แต่พนักงานอื่นใน องค์กรที่ไม่มีโอกาสเข้าร่วมการสัมมนาจะไม่สามารถรับรู้ถึงเนื้อหาของการฝึกอบรม หรือการสัมมนานั้นได้ เพราะไม่มีการบันทึกรายงานหรือสิ่งที่น่าสนใจที่ได้จากการ อบรมหรือสัมมนาในครั้งนั้น ๆ ไว้ในฐานข้อมูล อินเทอร์เน็ต หรือเว็บไซต์ หากองค์กร

ไม่มีนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องเช่นนี้ อาจทำให้การส่งพนักงานไปฝึกอบรมหรือร่วมสัมมนาเป็นการลงทุนที่สูญเปล่า

2. การจัดเก็บความรู้ขององค์กร หากองค์กรจัดเก็บความรู้ไว้กระจัดกระจายหลายแหล่งข้อมูลหรือหลายรูปแบบ โดยทั้งที่เป็นอิเล็กทรอนิกส์และไม่เป็นอิเล็กทรอนิกส์ ในยามที่องค์กรต้องการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจแบบเร่งด่วน จะเป็นเรื่องยากเพราะต้องใช้เวลารวบรวมข้อมูลนาน ทำให้องค์กรเสียผลประโยชน์

3. การไม่นำความรู้ขององค์กรมาสร้างความสามารถในการแข่งขันหรือก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง องค์กรอาจมีความรู้มากมายที่ได้จากการวิจัยหรือประสบการณ์จากการทำงาน แต่กลับไม่นำไปประยุกต์ใช้เพื่อก่อให้เกิดผลทางธุรกิจต่อไปหรือไม่มีการสานต่อโครงการเมื่อจบประมาณสิ้นสุดลง หรือองค์กรอาจมีผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญที่สามารถสอนองค์กรอื่นให้ประสบความสำเร็จและมีความรู้ แต่ในขณะเดียวกันท่านเหล่านั้นกลับละเลยหรือไม่มีเวลาว่างพอที่จะพัฒนาคนในองค์กรเดียวกัน เหล่านี้กลายเป็นความสูญเปล่าที่ไม่น่าจะเกิดขึ้น

4. การสร้างความรู้ใหม่ สิ่งนี้จะไม่เกิดขึ้นหากไม่มีการสะสมความรู้ที่มีอยู่เดิมอย่างเป็นระบบ เมื่อไม่เกิดความรู้ใหม่ อีกทั้งยังไม่ได้จัดเก็บทั้งความรู้เดิมไว้ด้วยแล้ว องค์กรจะไม่เหลือสิ่งใดและจะตายลงในที่สุด

5. การไม่นำความรู้ภายนอกมาปรับใช้ อาจจะทำให้องค์กรติดตามสถานการณ์โลกและคู่แข่งไม่ทัน

6. ความรู้ในองค์กร ไม่เชื่อมโยงกับงาน และขาดบริบทในการปฏิบัติงาน

ไพโรจน์ ไวนิชกิจ (2548, หน้า 66-67) กล่าวถึงอุปสรรคสำคัญต่อการจัดการความรู้ว่า การจัดการความรู้มิใช่เครื่องมือสารพัดนึกที่จะสามารถสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กรได้เสมอไป ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า หลาย ๆ องค์กรประสบความล้มเหลวโดยสิ้นเชิงกับการใช้ประโยชน์จากระบบการจัดการความรู้ ซึ่งสาเหตุปัญหาดังกล่าวเป็นเรื่องพื้นฐานที่จำเป็นต้องวางมาตรการในการบริหารที่ดี ปึงจัยซึ่งขัดขวางการใช้ประโยชน์จากระบบการจัดการความรู้ อย่างมีประสิทธิภาพนั้น แทบทั้งหมดเกิดจากมนุษย์ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการ “หวงความรู้” และความหวั่นเกรงว่าเมื่อทุกคนในองค์กรล่วงรู้เคล็ดลับหรือ “ไม้ตาย” แล้ว อาจจะทำให้ความไม่มั่นคงต่อการทำงาน เพราะองค์กร

สามารถก้าวเดินได้โดยใช้ระบบองค์ความรู้ และไม่ต้องพึ่งพาความรู้ความสามารถพิเศษของพนักงานในบางระดับอีกต่อไป ประเด็นอื่น ๆ คือ การมองไม่เห็นความสำคัญของระบบการจัดการความรู้ที่จะก้าวเข้ามาเป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการทำงาน พนักงานหลาย ๆ คนกลับมองว่า การจัดการความรู้เป็นการเพิ่มภาระในการทำงาน ซ้ำร้ายกว่านั้นยังมีแนวความคิดอีกว่า “ทำไปก็ไม่มีอะไรตอบแทน ผู้ทำงานแบบเดิม ๆ ดีกว่า” นอกจากนั้นก็มีเรื่องภาษาสำหรับองค์กรที่มีพนักงานหลายเชื้อชาติ การออกแบบโครงสร้างของระบบฐานข้อมูลและกระบวนการใช้งานระบบการจัดการความรู้ที่ยากต่อความเข้าใจและใช้งาน ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคโดยธรรมชาติของการประยุกต์ใช้ศาสตร์ด้านการจัดการความรู้สำหรับทุก ๆ องค์กร ไม่มีข้อยกเว้นใด ๆ ทั้งสิ้น แต่หากมองในทางกลับกัน นี่คือการท้าทายของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องซึ่งมองเห็นความสำคัญของประโยชน์ที่จะได้รับจากระบบการจัดการความรู้เหนือกว่าอุปสรรคพื้นฐานต่าง ๆ

การสร้างความสำเร็จในประโยชน์ของระบบการจัดการความรู้การให้ความมั่นใจต่อความมั่นคงทางอาชีพการงาน การรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม การสร้างระบบให้รางวัล (incentive & rewarding) สำหรับการมีส่วนร่วมในระบบการจัดการความรู้ให้พนักงานแต่ละคน เหล่านี้คือกุญแจสำคัญสู่การผลักดันให้ระบบการจัดการความรู้เกิดขึ้นและดำเนินไปโดยสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามหลังจากที่ระบบการจัดการความรู้ เริ่มดำเนินการไปแล้ว สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการไปพร้อม ๆ คือ การกำหนดมาตรฐานในการวัดและการประเมินผล สำหรับการใช้ประโยชน์จากระบบการจัดการความรู้ที่องค์กรได้ลงทุนไปว่า มีพัฒนาการใช้งานที่ก้าวหน้าหรือเติบโตขึ้นหรือไม่ ระบบการจัดการความรู้ สามารถสร้างผลตอบแทนต่อการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นการช่วยลดต้นทุนหรือช่วยสร้างรายได้เพิ่มให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้กระบวนการดังกล่าว นับเป็นหัวใจสำคัญอีกประการหนึ่งต่อการบริหารระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548, หน้า 30) กล่าวถึงปัญหาของการจัดการความรู้

1. ปัญหาที่เกิดมาจากการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคลกับสถานศึกษา เช่น ปัญหาการไม่แบ่งปันความรู้ เช่น การส่งข้าราชการไปสัมมนา แต่หลังจากที่กลับมาแล้วก็เก็บความรู้เอาไว้คนเดียวหรืออาจจะรายงานให้หัวหน้าทราบเพียงเท่านั้น แต่ข้าราชการคนอื่น ๆ อีกหลายคนในสถานศึกษาที่ไม่ได้ไปฝึกอบรมหรือสัมมนาจะไม่รู้เลยว่าคนที่ไปฝึกอบรม หรือสัมมนานั้นได้อะไรกลับมา เพราะไม่มีการเก็บบันทึกรายงาน หรือสิ่งที่น่าสนใจที่ได้จากการอบรม หรือสัมมนาในครั้งนั้น ๆ ไว้ในฐานข้อมูล ในอินทราเน็ต หรือเว็บไซต์ ถ้าหากสถานศึกษาไม่มีนโยบายที่ชัดเจนในเรื่องเช่นนี้ ก็จะทำให้การลงทุนในการส่งบุคลากรไปฝึกอบรม หรือเข้าร่วมสัมมนา อาจจะเป็นการลงทุนที่สูญเปล่า

2. ปัญหาที่เกิดจากการจัดเก็บความรู้ของสถานศึกษา ซึ่งมีการจัดเก็บไว้หลากหลายแห่ง หลายรูปแบบมีทั้งเป็นอิเล็กทรอนิกส์ และไม่เป็นอิเล็กทรอนิกส์ กระจายในยามที่ต้องการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจแบบเร่งด่วน จะทำไม่ได้เพราะต้องใช้เวลารวบรวมข้อมูลนาน ทำให้เสียผลประโยชน์ต่อสถานศึกษา

3. ปัญหาที่เกิดจากการไม่นำความรู้ของสถานศึกษามาสร้างความสามารถในการแข่งขัน หรือก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง เพราะในสถานศึกษามีความรู้มากมายที่ได้จากการวิจัย หรือประสบการณ์จากการทำงาน แต่วิจัยแล้วก็ไม่นำไปประยุกต์เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อไป หรือไม่มีการสานต่อ หรือสถานศึกษามีผู้รู้ มีครูผู้เชี่ยวชาญที่สามารถออกไปเป็นวิทยากรในสถานศึกษาอื่นให้ประสบความสำเร็จ มีความรู้ แต่ในขณะเดียวกันบุคคลเหล่านั้น ไม่มีเวลาเหลือพอที่จะพัฒนาคนในสถานศึกษาด้วยกันเลย ก็กลายเป็นความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นได้

4. ปัญหาจากการสร้างความรู้ใหม่ จะไม่เกิดขึ้นถ้าสถานศึกษาไม่มีการสะสมความรู้ที่มีอยู่เดิมอย่างเป็นระบบ เมื่อไม่มีความรู้ใหม่อีกทั้งความรู้เดิมไม่ได้เก็บไว้ด้วยแล้ว สถานศึกษาก็ไม่มีการสะสมความรู้ไว้ให้ครูหรือบุคลากรรุ่นต่อไป

5. ปัญหาที่เกิดจากการไม่นำความรู้ภายนอกมาปรับใช้ จึงทำให้สถานศึกษาไม่สามารถปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันตามสถานการณ์โลกและตามคู่แข่งไม่ทัน

6. ปัญหาที่เกิดจากความรู้ในสถานศึกษา ความรู้ภายนอกสถานศึกษาที่นำมาใช้ ไม่เชื่อมโยงกับงานและไม่สอดคล้องกับบริบทในการปฏิบัติงาน

การจัดการความรู้ในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

ห้องสมุดมีหน้าที่สนับสนุนกระบวนการเรียนการสอน และการวิจัยในระดับ อุดมศึกษา แต่การศึกษาภายในห้องเรียนเพียงอย่างเดียว ย่อมไม่เพียงพอ การศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากห้องสมุด ในฐานะเป็นแหล่งเรียนรู้ซึ่งผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ตามรสนิยม และความสนใจของแต่ละบุคคลจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น ด้วยเหตุนี้จึงต้องเตรียมความพร้อมของห้องสมุดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่ดีของผู้ใช้บริการ และบรรณารักษ์ในฐานะบุคคลสำคัญที่ช่วยดำเนินการต่าง ๆ ให้บรรลุจุดมุ่งหมายในการจัดการความรู้ มีนักวิชาการได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวคิดการจัดการความรู้ในห้องสมุด ดังนี้

จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2548, หน้า 40-45) ได้สรุปไว้ว่า การจัดการความรู้กับวิชาชีพบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ มีรายละเอียดที่สำคัญ 2 ประการ ดังนี้

1. เป็นทักษะของการปรับเปลี่ยนมุมมองในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศเพื่อให้สอดคล้องกับแนวความคิดของการจัดการความรู้ที่สำคัญ 5 ประการดังนี้

- 1.1 ทฤษฎีและกระบวนการทำงานของห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศมีความสอดคล้องกับกระบวนการของการจัดการความรู้หลายประการ อาทิ มีกระบวนการจัดหา การเลือก การเก็บรวบรวม การจัดให้เป็นระบบ การทำดัชนี และการจัดเก็บและค้นคืน เป็นต้น หากมีความแตกต่างกันในด้านทฤษฎี หรือสิ่งที่ดำเนินการ คือ ในงานห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศจะดำเนินการกับสิ่งที่เราเรียกว่า “ความรู้ที่ชัดเจน” (explicit knowledge) หรือ “สารสนเทศ” (information) ซึ่งส่วนมากอยู่ในรูปแบบของเอกสารสิ่งพิมพ์ ภูมิมือ หรือสิทธิบัตร เป็นต้น แทนที่จะเป็น “ความรู้โดยนัย”

(tacit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดเจนและส่วนมากเป็นความรู้หรือทักษะที่อยู่ในตัวคนหรือกระบวนการทำงาน ดังนั้น บรรณารักษ์หรือนักสารสนเทศจึงจำเป็นต้องขยายขอบเขตประเภทของทรัพยากรห้องสมุดจากความรู้ที่ชัดเจนหรือสารสนเทศไปสู่ความรู้โดยนัยให้มากขึ้น

1.2 เป้าหมายการทำงานของห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศ ซึ่งแตกต่างจากเป้าหมายของการจัดการความรู้อย่างชัดเจน คือการจัดการความรู้มีเป้าหมายที่จะตอบสนองเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน หรือการเอาชนะธุรกิจโดยการสร้างกำไรให้เกิดขึ้น ซึ่งแตกต่างจากห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศที่มีเป้าหมายลอย ๆ ไม่ได้ผูกติดหรือตอบสนองการดำเนินงานของหน่วยงานต้นสังกัดอย่างชัดเจนจึงทำให้บทบาทของห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศไม่สำคัญในทัศนะของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศจึงควรปรับเป้าหมายการทำงานของตนให้สอดคล้อง และแนบแน่นกับเป้าหมายของหน่วยงานต้นสังกัดอย่างเป็นรูปธรรม สามารถเข้าใจและสื่อสารได้ง่าย เพื่อทำให้เกิดแนวทางสำหรับผู้ทำงานทุกคนจะได้รับรู้และเข้าใจถึงเป้าหมายดังกล่าวอย่างชัดเจนซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับทิศทางขององค์กรต้นสังกัด

1.3 บทบาทของห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศ และบทบาทของผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศ มีรายละเอียดดังนี้

1.3.1 บทบาทของห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศ เนื่องจากสภาพของห้องสมุดมีความแตกต่างกันในหลายมิติ ทั้งในด้านประเภทของห้องสมุด เป้าหมายทรัพยากร หรืองบประมาณที่ได้รับ ทำให้การประยุกต์ใช้แนวคิดการจัดการความรู้แตกต่างกันออกไปบ้าง แล้วแต่เป้าหมาย ของหน่วยงานต้นสังกัดจะเป็นทิศทางของห้องสมุดแต่ละประเภท ซึ่งในทัศนะดังกล่าวห้องสมุดเฉพาะ (special library) จะมีความได้เปรียบอย่างมากในการนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปใช้ได้อย่างชัดเจนที่สุด ส่วนห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา (academic library) ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะการเรียนการสอนของสถาบันต้นสังกัดคือ สถาบันต้นสังกัดยังคงสภาพที่มีการเรียนการสอนที่หลากหลายก็จะมีโอกาสน้อยกว่าสถาบันที่เน้นการวิจัยเป็นหลัก ส่วนห้องสมุดโรงเรียน (school

library) ก็มีโอกาสดีที่คืบเนื่องจากแนวคิดการจัดการความรู้ความสามารถตอบสนองเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาได้อย่างชัดเจน

1.3.2 บทบาทของบรรณารักษ์หรือผู้ที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศ บรรณารักษ์สามารถขยายบทบาทของตนเองโดยมีฐานะที่เป็นคนกลางซึ่งทำหน้าที่เชื่อมโยงหรืออำนวยความสะดวก (knowledge facilitation) ให้แก่ผู้ทำงานในองค์กร (knowledge practitioner) ผู้ที่มีความรู้หรือผู้สร้างความรู้ (knowledge creator) ให้มาพบปะสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และอีกบทบาทหนึ่งที่สำคัญคือ การปรับบทบาทของตนให้เป็น “ผู้บริหารจัดการความรู้” (chief knowledge officer--CKO) ของหน่วยงานคือ บรรณารักษ์จำเป็นต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้มีบทบาทที่สำคัญดังนี้เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การจัดการความรู้ขององค์กร สนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร พัฒนาช่องทางและเครื่องมือเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร พัฒนาฐานความรู้ พัฒนาวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร สนับสนุนและผลักดันให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ที่เหมาะสม พัฒนาระบบการประเมินคุณค่าและมูลค่าความรู้ขององค์กร

1.4 บริการของห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศ (library services) ควรขยายรูปแบบหรือกิจกรรมที่จัดหรือให้บริการคำถามที่สำคัญคือ ทำอย่างไรที่จะทำให้บริการของห้องสมุดเข้าไปแนบแน่นกับกิจกรรมของผู้ใช้บริการซึ่งอาจจะเป็น การเรียนการสอน การทำงานประจำวัน หรือแม้กระทั่งการดำเนินชีวิตในชุมชน สิ่งสำคัญที่ห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศจำเป็นที่จะต้องทำอย่างรีบด่วน คือ การจัดทำแผนที่ความรู้ (knowledge map) ขององค์กร คือ เป็นการจัดแผนผังที่บอกถึงขอบเขตของความรู้ แหล่งความรู้ ผู้ที่มีความรู้รวมถึงวิธีการที่จะเข้าถึงความรู้เหล่านั้น นอกจากนั้นควรพัฒนา “ทำความรู้” (knowledge base) ซึ่งจะเป็นแหล่งที่เก็บความรู้ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ที่เก็บความรู้ไว้เป็นหมวดหมู่และเป็นระดับขั้นของความรู้ รวมทั้งมีระบบดัชนีเพื่อช่วยในการสืบค้น อนุฐานความรู้ของห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศควรขยายขอบเขตลักษณะความรู้ที่จัดเก็บออกไปเป็นกรณีศึกษา (case study) แนวทางการทำงาน หรือการปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practices) หรือฐานประสบการณ์หรือบทเรียนที่ผ่านมา (experience base/lesson learned) เป็นต้น นอกจากบริการที่กล่าวมาข้างต้น กิจกรรม

หรือบริการที่จะทำให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงความรู้ ในสองมิติ คือ การเปลี่ยนแปลงความรู้โดยนัยไปเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (tacit to tacit and explicit knowledge) ได้อีกด้วยคือ การจัดเสวนาความรู้ (knowledge dialog) เวทีความรู้ (knowledge forum) ตลาดนัดความรู้ (knowledge market) รวมทั้งการจัดมุมความรู้ที่น่าสนใจ (knowledge corner) กิจกรรมดังกล่าวจะทำให้ความรู้ได้แพร่กระจายทั่วทั้งองค์กร สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

1.5 ผู้ใช้ห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศ ห้องสมุดจะให้ความสำคัญและสนใจอยู่กับผู้ใช้ห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศเท่านั้น แต่ยังไม่ค่อยให้ความสำคัญกับกลุ่มที่ไม่ใช่เท่านั้น นอกจากนั้นก็ยังไม่ค่อยให้ความสนใจถึงความแตกต่างระหว่างผู้ใช้กลุ่มต่าง ๆ มากนัก หากต้องการประยุกต์แนวคิดการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในงานห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศ ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นที่จะต้องขยายขอบเขตไปยังบุคคลที่เป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้ในด้านต่าง ๆ ในฐานะ "ผู้สร้างความรู้" ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานของตน โดยจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อถ่ายทอด แลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ให้เกิดขึ้น

2. ข้อเสนอแนะหรือแนวทางของการปรับเปลี่ยนที่ยั่งยืนสำหรับการฝังรากของการจัดการความรู้ลงในกระบวนการของงานห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศ

2.1 โรงเรียนบรรณารักษ์ควรบทยทวน และปรับหลักสูตรให้ตอบสนองกับแนวคิดการบริหารจัดการความรู้ให้มากขึ้น

2.2 โรงเรียนบรรณารักษ์ และสมาคมวิชาชีพ เช่น สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย ควรมีบทบาทในการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ และแนวปฏิบัติของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้และศูนย์สารสนเทศโดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมสัมมนา เสวนา รวมทั้งฝึกปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ที่ทำงานสามารถนำความรู้ดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาและขยายขอบเขตของงานที่ทำได้

2.3 ห้องสมุดและศูนย์สารสนเทศควรบทยทวนบทบาทของตนและตอบให้ได้ว่า "บทบาทหรืองานที่ตนทำอยู่นั้นตอบสนองต่อเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือยุทธศาสตร์ใดของหน่วยงานต้นสังกัด และหากห้องสมุดหรือหน่วยงานใดที่มีความพร้อมที่จะนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปใช้ ควรมีการปรับโครงสร้างของการทำงาน

นั่นคือ จัดให้มีหน่วยงานที่ดำเนินงานและรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการความรู้โดยตรง กำหนดหน้าที่ของฝ่ายให้ชัดเจน ไม่ควรแบ่งหรือฝากไว้ในงานใดงานหนึ่งของระบบเดิม เพราะจะทำให้ติดขัดในเรื่องคน และเงิน ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานการจัดการความรู้ในห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศไม่สามารถประสบความสำเร็จได้

2.4 ห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศควรเป็นพันธมิตรกับฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีหน้าที่หลักเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรขององค์กร โดยผ่านการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร คือ การพัฒนางานหรือการทำงานร่วมกัน (collaborative working) ระหว่างห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศกับฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคนงาน และองค์กร แนวคิดดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

ชัยยันต์ พงษ์ไทย (2548, หน้า 48) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้กับห้องสมุดว่า ห้องสมุดที่เป็นศูนย์รวมความรู้ต้องมีการจัดเก็บความรู้ในหลายหลากหลายรูปแบบ ทั้งฐานข้อมูล ฐานเอกสาร เครือข่าย คลังข้อมูล ห้องสมุดเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่เก็บรวบรวมความรู้ซึ่งเป็นต้นกำเนิดของ Help Desk เครื่องมือในการค้นหาสารสนเทศ ได้แก่ บัตรรายการ บัตรคำถามที่ใช้บ่อย ซึ่งเหล่านี้ล้วนเป็นฐานความรู้ทั้งสิ้น ห้องสมุดประเภทแรกที่นำเอาการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานคือ ห้องสมุดเฉพาะต่าง ๆ ซึ่งห้องสมุดเฉพาะก็มีทรัพยากรสารสนเทศที่เป็นเฉพาะสาขาวิชา อันเอื้ออำนวยต่อการรวบรวมความรู้เฉพาะด้านอยู่ก่อนแล้ว และห้องสมุดก็เหมือนองค์กรอื่น ๆ ที่ต้องการการจัดการความรู้มาพัฒนาความรู้ในองค์กรเช่นเดียวกัน เช่น ห้องสมุดจำเป็นต้องสร้างความรู้จากสถิติการใช้ข้อมูล ทั้งสถิติการเข้าถึงฐานข้อมูล การเข้าใช้ห้องสมุด นอกจากนี้ห้องสมุดยังใช้ความรู้ในการสร้างจุดแข็งให้ห้องสมุด เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นหนึ่งในเครื่องมือในการวางแผนและออกแบบงานบริการของห้องสมุดให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและได้กล่าวถึง ทักษะของบรรณารักษ์ในการทำหน้าทีเป็นผู้จัดการความรู้ดังนี้

1. บรรณารักษ์ต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้ ทั้งพื้นฐาน ความเป็นมาและคุณค่าของความรู้ว่ามีความสำคัญเพียงใดต่อองค์กร การทำให้องค์กรประสบความสำเร็จนั้น

บรรณารักษ์ต้องทุ่มเทกับการจัดการความรู้ โดยการยึดหลักการเข้าถึงและจัดสรร แบ่งปันความรู้ให้แก่กันอย่างทั่วถึง

2. บรรณารักษ์ต้องมีความรู้ และเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเฉพาะ การสื่อสารและข่าวงาน ตลอดจนต้องมีทักษะในการสืบค้น จัดเก็บ จัดส่งสารสนเทศและความรู้ให้แก่ผู้ใช้

3. บรรณารักษ์ต้องมีขีดความสามารถในการสื่อสารที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ เนื่องจากบรรณารักษ์จะต้องเป็นตัวกลางระหว่างผู้ใช้กับสารสนเทศและความรู้ที่อยู่ตลอดเวลา

4. บรรณารักษ์ต้องมีความรู้เกี่ยวกับองค์กรว่ามีกิจกรรมอะไรบ้าง รวมถึง โครงสร้างฝ่ายงานต่าง ๆ เพื่อทราบทิศทางการไหลเวียนของสารสนเทศอันส่งผลให้เกิด กลุ่มการเรียนรู้ได้

5. บรรณารักษ์ต้องทราบความต้องการของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อสามารถจัดหาความรู้ได้ตามความต้องการและทันการณ์ ส่งผลให้การตัดสินใจของผู้บริหารรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. บรรณารักษ์ต้องมีจิตวิทยาในการเข้าถึงและกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจของ บุคลากรในองค์กรทุกคนว่าต้องตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ในการเพิ่ม ประสิทธิภาพของการทำงานในองค์กร

7. บรรณารักษ์ต้องเป็นผู้มองการณ์ไกล และก้าวทันโลก ทั้งในเรื่องของ เทคโนโลยีสารสนเทศที่กำลังทันสมัยไปอย่างรวดเร็ว บรรณารักษ์ในบทบาทผู้จัดการ ความรู้จะต้องเป็นผู้ที่มีความไวต่อการรับทราบความเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะสามารถ ปรับตัวเองให้ทันยุคสมัยตลอดเวลา

การจัดการความรู้กับห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์

การดำเนินงานห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์จะเกี่ยวข้องกับการจัดความรู้แบบ Explicit ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร รายงานต่าง ๆ และปัจจุบันได้พัฒนามาเป็นรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งสามารถเข้าถึงได้ง่ายขึ้น

การจัดการความรู้กับห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์นั้นเป็นการจัดหาความรู้ตามเป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้เป็นสำคัญ ซึ่งขั้นตอนของการพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ เมื่อมีการจัดหาทรัพยากรสารสนเทศในหลากหลายรูปแบบและมีปริมาณมาก จึงจำเป็นต้องมีการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เป็นระบบเพื่อสะดวกในการค้นหา เข้าถึงและนำมาใช้งาน และมีกระบวนการ คัดสรรความรู้เพื่อจัดทำบทความ/สาระสังเขป หรือสรุปเนื้อหาให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ใช้แต่ละกลุ่มและการเผยแพร่ความรู้ให้ผู้ใช้ได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่จากการจัดบริการ

การจัดการความรู้ในปัจจุบัน เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งห้องสมุดได้จัดกิจกรรมในการส่งเสริมการอ่านและการเรียนรู้ จัดเสวนา จัดนิทรรศการเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันในองค์กร ปัจจุบันยังพบว่าห้องสมุดมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในประเทศไทยได้มีการจัดความรู้โดยการใช้นิตยสารร่วมกัน ซึ่งมีการจัดตั้งเป็นกลุ่มคณะทำงานต่าง ๆ คณะทำงานฝ่ายบริการสารสนเทศ คณะทำงานฝ่ายวิเคราะห์และจัดหมวดหมู่ทรัพยากรสารสนเทศ ทั้งนี้เพื่อให้บริการสารสนเทศได้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ให้มากที่สุด ไม่มีห้องสมุดใดในโลกที่สามารถรวบรวมทรัพยากรสารสนเทศได้ครบทุกสรรพวิชา จึงได้มีความร่วมมือในการใช้ทรัพยากรสารสนเทศร่วมกัน จึงเป็นขั้นตอนหนึ่งของการจัดการความรู้ที่เพิ่มขึ้นมา

ดังนั้นขั้นตอนของการจัดการความรู้ จึงเป็นหลักการและขั้นตอนของการดำเนินงานห้องสมุด โดยได้เพิ่มส่วนของการจัดการความรู้มากกว่าการจัดการสารสนเทศ เพราะในปัจจุบันความรู้จะอยู่ในรูปแบบดิจิทัลที่มีการบันทึกและเข้าถึงโดยเทคโนโลยีได้อย่างสะดวกรวดเร็วและมีการคำนึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดย

การใช้ความรู้ในองค์กรเป็นแรงผลักดัน ให้มีความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนการพัฒนาคนในองค์กรให้มีคุณภาพ

การดำเนินงานห้องสมุดยุคใหม่จึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาทให้เป็นมากกว่าแหล่งเรียนรู้ขององค์กร และสังคม จึงมีแนวทางในการจัดการความรู้กับห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ขึ้นในหลายประการดังนี้ (น้ำทิพย์ วิภาวิน, 2548, หน้า 187-188)

1. กำหนดวิสัยทัศน์กลยุทธ์ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องตอบคำถามให้ได้ว่าการกิจขององค์กร คืออะไร เป้าหมายหลักของหน่วยงานคืออะไร โดยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์จะระบุถึงความสามารถในการสร้างความเกี่ยวข้องสามารถระบุความชัดเจนในแผนงานและเป้าหมาย

2. ทำงานร่วมกัน การรู้ภารกิจและวัตถุประสงค์เดียวกันและเข้าใจว่าแต่ละคนมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เปรียบเสมือนเข็มทิศที่ชี้ทิศทาง หากต้องการให้องค์กรเดินไปในทางใดบุคลากรย่อมเป็นตัวกำหนดทิศทางของเข็มทิศที่พึงประสงค์ได้

3. มีความต้องการเปลี่ยนแปลง เป็นการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่ผู้บริหารต้องสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นความท้าทายในการทำงาน

4. ทำงานด้วยหัวใจ เป็นความมุ่งมั่นสูงสุดขององค์กรที่จะให้บุคลากรทำงานด้วยหัวใจมิใช่เพียงทำตามหน้าที่พื้นฐานเท่านั้น ผู้บริหารต้องปลูกฝังให้พนักงานที่พยายามให้บุคลากรมีความคิด และรู้สึกว่าชีวิตเป็นส่วนหนึ่งของงานมิใช่งานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต

5. กำหนดกฎเกณฑ์การทำงานที่ชัดเจน ระบบงานต้องชัดเจน ในการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อประสานให้เกิดความร่วมมือ

6. การใช้ความรู้ในองค์กร การใช้ความรู้ในองค์กรมีความสำคัญต่อความสำเร็จในองค์กร ได้แก่ ความรู้ที่มีทั้งเชิงทฤษฎี และเชิงบริบทเปรียบเทียบซึ่งหมายถึง การมีความรู้ในลักษณะที่รู้จักปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อม หรือบริบท การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกันในองค์กร เป็นต้น แนวทางเหล่านี้เป็นแนวทางในการใช้ความรู้ในองค์กรเพื่อพัฒนางานไปสู่ความสำเร็จ

7. แรงผลักดันในการดำเนินงาน ผู้บริหารมีส่วนสนับสนุนและผลักดันให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จและความภาคภูมิใจ ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้เมื่อทุกคนร่วมมือ ร่วมใจผลักดันงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะเป็นบันไดนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในที่สุด

เกณฑ์การประเมินการจัดการความรู้ของ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กรและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร ซึ่งเป็นกระบวนการที่นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งในปีการศึกษา 2553 ทางสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้มีการปรับปรุงเกณฑ์การประเมินของการจัดการความรู้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2554)

1. มีการกำหนดประเด็นความรู้และเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของสถาบัน

2. กำหนดบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนาความรู้และทักษะอย่างชัดเจนตามประเด็นความรู้ที่กำหนด

3. มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความรู้ ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง (tacit knowledge)

4. มีการรวบรวมความรู้ตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ 1 ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคลและแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาพัฒนาและจัดเก็บอย่างเป็นระบบโดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (explicit knowledge)

5. มีการนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ในปีการศึกษาปัจจุบันหรือปีการศึกษาที่ผ่านมาที่เป็นลายลักษณ์อักษร (explicit knowledge) และจากความรู้ ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง (tacit knowledge) ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง

การปรับเกณฑ์การประเมินใหม่ในครั้งนี้ทำให้เห็นระบบและกลไกหรือกระบวนการพัฒนาที่ชัดเจนมากขึ้น เนื่องปัจจุบันทางสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้บังคับให้ห้องสมุดแต่ละแห่งดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน ถ้าห้องสมุดไม่ทำก็จะไม่ผ่านการประเมินคุณภาพตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ซึ่งเกณฑ์การประเมินครั้งที่ผ่านมานั้นแค่ห้องสมุดมีแผนของการจัดการความรู้ของหน่วยงาน และปฏิบัติไปตามแผนนั้น ๆ ก็ผ่านเกณฑ์การประเมิน แต่ในเกณฑ์การประเมินครั้งใหม่นี้ ต้องดูถึงผลสัมฤทธิ์จริง ๆ ที่เป็นรูปธรรม คือต้องมีแนวปฏิบัติที่ดี จัดเก็บเป็นระบบ เผยแพร่เป็นลายลักษณ์อักษร (explicit knowledge) ถือว่าเป็นเรื่องที่มีประโยชน์มาก ทำให้บุคลากรของหน่วยงานได้เพิ่มพูนสมรรถนะในการปฏิบัติงานและสามารถพัฒนาห้องสมุดไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

เจียมชาติ ไชยโหวาร (2548) ศึกษาเรื่อง สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอหนองสองห้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ประกอบด้วย 5 สถานศึกษาในอำเภอหนองสองห้องที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ตามลำดับ ผลการวิจัยพบว่า (1) ด้านวิสัยทัศน์ทางความรู้ พบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนไว้อย่างสั้น กระชับ ชัดเจนและกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งอนาคต วิสัยทัศน์ พันธกิจก็มีความสอดคล้องกัน ครูได้รับการอบรมให้มีความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ มีวัฒนธรรมการเรียนรู้รวมทั้งครูและผู้บริหาร เกิดความร่วมมือทางวิชาการระหว่างสถานศึกษา ศูนย์พัฒนาวิชาการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และทันต่อความเปลี่ยนแปลง (2) ด้านการแบ่งปันความรู้ พบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ ประสบการณ์ของบุคลากรทั้งภายในและภายนอก

สถานศึกษา มีการสอบถามแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการพัฒนาครูให้เป็น
กลไกในการบริหารจัดการ โดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยพัฒนาตามแนว
ทางการปฏิรูปการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ใหม่ ผู้เรียนมีการแบ่งปัน
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน (3) ด้านการสร้างคลังความรู้ พบว่า
สถานศึกษานขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีการจัดระบบห้องสมุดที่พร้อมแก่การเรียน
สามารถจัดระบบเทคโนโลยีเพื่อบริหาร การบริการจัดการเรียนการสอนอย่างมี
ประสิทธิภาพ มีจำนวนคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
การศึกษาค้นคว้าทางอินเทอร์เน็ต ส่วนสถานศึกษานขนาดเล็กยังขาดความพร้อมของ
ห้องสมุดแหล่งเรียนรู้และจำนวนเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์

วสันต์ ลาจันทร์ (2548) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 เพื่อศึกษาองค์ประกอบ ที่ทำให้การ-
จัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น
เขต 4 ประสบผลสำเร็จตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร ผลการศึกษา (1) การจัดการ
ความรู้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ดีมาก ตามทัศนะของครูและผู้บริหาร เรียงลำดับจากมาก
ไปน้อย ภาวะผู้นำองค์กร ความเชื่อค่านิยมวัฒนธรรมของหน่วยงานเทคโนโลยีที่ใช้ใน
โรงเรียน การสื่อสารในโรงเรียน กระบวนการจัดการความรู้ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติ
อันดับสุดท้าย คือ การวัดผลการจัดการความรู้ (2) องค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้
ประสบผลสำเร็จ ในส่วนของสถานศึกษาได้แก่ ส่งเสริมบุคลากร โดยสนับสนุน
งบประมาณ มีนโยบายแผนงานชัดเจน ตลอดจนระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน
ด้านผู้บริหารต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนสร้างขวัญกำลังใจโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 เป็นบุคคล
ที่รับผิดชอบสูง ด้านครูผู้สอนต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง นำเข้าองค์ความรู้ใหม่
บรรยากาศประชาธิปไตย ตระหนักในบทบาทหน้าที่ตนเอง พัฒนาค้นเองอย่างต่อเนื่อง
ประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและเข้าใจหลักของการจัดการความรู้

รัตน์ เทียวตรง (2548) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1: กรณีศึกษาโรงเรียนอนุบาลดารา-
รัศมี เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ ผลการศึกษาพบว่า (1) ด้านการกำหนดเป้าหมาย
โรงเรียนได้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่อาศัยวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นตัวกำหนด

กิจกรรมงานและโครงสร้างทุกด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศของผู้เรียน นักเรียนมีความรู้ตามมาตรฐานที่กำหนด คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียน นักเรียนทุกคนได้รับการพัฒนาให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ สำหรับการสร้างความตระหนักให้กับบุคลากร การวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยได้นำมากำหนดวิสัยทัศน์ โดยเน้นไปที่ผู้เรียนในด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ มีพื้นฐานทักษะด้านคอมพิวเตอร์และการประกอบอาชีพ วินัยในตนเอง มีความรัก ศรัทธาศิลปะ ประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่นและสุขภาพอนามัยดี เป็นเป้าหมายที่โรงเรียนสามารถบรรลุผลได้ (2) ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบว่าโรงเรียนได้ใช้การบริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเน้นการมีส่วนร่วมมีคำสั่งมอบหมายที่ชัดเจนมีความพร้อมด้านทรัพยากรวัสดุ เทคโนโลยี งบประมาณและบุคคล บุคลากรรู้หน้าที่การงานของตน มีการประสานงาน สื่อสารที่ดี มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและสามารถสรุปผลงานได้ มีความเป็นมืออาชีพสูง สามารถนำสื่อมาใช้และประกอบการพัฒนางาน (3) ด้านการสร้างและใช้คลังความรู้ พบว่าบุคลากรในโรงเรียนมีการคิดสร้างและใช้คลังความรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีแฟ้มสะสมงาน มีการจัดระบบชิ้นงาน เอกสารหลักฐาน ถูกต้องเป็นปัจจุบันสามารถนำไปใช้ได้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ของครูต้นแบบ การเข้าร่วมกิจกรรมการแข่งขันตามโครงการต่าง ๆ การจัดอบรมด้านคอมพิวเตอร์ให้บุคลากรเพื่อนำไปจัดทำสื่อแบบวัดผล ประเมินผล เป็นต้นแบบของการศึกษาดูงานของเครือข่ายและหน่วยงานอื่น

ทิพย์รัตน์ อติวัฒนชัย (2550) ศึกษาเรื่อง สภาพปัจจุบันการจัดการความรู้ในวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการศึกษา (1) สภาพการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้ พบว่า องค์กรมีสถานที่ เครื่องมือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมาบุคลากรได้รับการส่งเสริมการเรียนรู้ มีส่วนร่วมและมีอิสระในการทำงานและการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และน้อยที่สุดมีแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ โดยที่ยังไม่มีนโยบายเชื่อมโยงในการจัดการความรู้ (2) สภาพการจัดการความรู้ด้านการรวบรวมความรู้ พบว่า มีการจัดทำเอกสารสรุป คู่มือการปฏิบัติงาน รายงาน สรุปผลการดำเนินงานมีมากที่สุด รองลงมา มีการรวบรวมหลักฐาน เอกสารที่ได้รับจากการเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา รวบรวมจัดเก็บไว้ด้วยกันอย่างเป็นระบบในแฟ้มเอกสารหรือสถานที่เดียวกันเพื่อใช้ประโยชน์ในการสร้าง

ความรู้ในองค์กรและน้อยที่สุด คือการสรุปความรู้อันเกิดจากการเข้าร่วมอบรม สัมมนา เสวนา หรือบุคลากรได้รับเชิญเป็นวิทยากร ยังไม่มีการจัดทำเป็นเนื้อหาเอกสาร หรือ รายงาน หรือคู่มือ (3) สภาพการจัดการความรู้ในด้านการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ พบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศจากคอมพิวเตอร์มาช่วยให้องค์กรสื่อสารและเชื่อมโยงทั้งใน และนอกองค์กรมากที่สุด รองลงมามีสถานที่เพื่อใช้ในการจัดเก็บเอกสาร หลักฐาน ผลงาน ชิ้นงาน มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบและพบว่า ไม่มีระบบ e-Library หรือ เว็บไซต์ เพื่อใช้ในการสร้างความรู้อย่างเป็นระบบที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้และ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ก่อให้เกิดคลังความรู้ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ (4) สภาพการจัดการความรู้ในด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ พบว่า เทคโนโลยีช่วยให้บุคลากรใช้ประโยชน์ สื่อสาร เชื่อมโยงข้อมูลในองค์กรมากที่สุด รองลงมาพบว่ามี คุณค่าความรู้และทักษะที่อยู่ในตัวบุคลากรอันเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคนได้นำไปใช้ประโยชน์ เพื่อกระจายความรู้และขยายฐานความรู้สู่สังคม และ น้อยที่สุด ได้แก่ การประชุมหารือแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้อบรม เรียนรู้ เพื่อถ่ายทอด ความรู้

ชริยา จันทรอินทร์ (2550) ศึกษาเรื่อง ความพร้อมในการนำระบบการจัดการ ความรู้มาใช้ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ และเปรียบเทียบความพร้อมจำแนกตาม สถานภาพของบุคลากรใน 3 ด้าน คือ ด้านทัศนคติ ด้านเทคนิค และด้านการใช้ เทคโนโลยีสื่อสารและสารสนเทศเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามผลการวิจัยพบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ มีความพร้อมทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านทัศนคติ ด้าน เทคนิค ด้าน การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนก เป็นรายด้าน พบว่า ด้านทัศนคติ บุคลากรมีความพร้อมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารมีความพร้อมมากที่สุด รองลงมาคือ อาจารย์และเจ้าหน้าที่ ด้านเทคนิค บุคลากรมีความ พร้อมอยู่ในระดับปานกลางโดยผู้บริหารมีความพร้อมมากที่สุด รองลงมาคือ อาจารย์และ เจ้าหน้าที่ ด้านเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ บุคลากรมีความพร้อมอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยอาจารย์มีความพร้อมมากที่สุด รองลงมาคือผู้บริหารและเจ้าหน้าที่การ เปรียบเทียบความพร้อมทั้ง 3 ด้าน พบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ สถานภาพต่างกัน มีความพร้อมในการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้แตกต่างกันอย่าง

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยในด้านทัศนคติ ผู้บริหารและอาจารย์มีความพร้อมแตกต่างจากเจ้าหน้าที่ ส่วนด้านเทคนิค ผู้บริหารความพร้อมแตกต่างจากอาจารย์และเจ้าหน้าที่ และด้านการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ อาจารย์มีความพร้อมแตกต่างจากเจ้าหน้าที่

นวลระออ แสงสุข (2550) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยศึกษาถึงสภาพการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงตั้งแต่ในอดีตจนถึงปัจจุบัน ปัญหาในการจัดการความรู้พบว่า (1) ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ (2) ขาดความสามารถในการใช้ระบบสารสนเทศใหม่ ๆ (3) มีการต่อต้านความเปลี่ยนแปลง (4) ขาดความสามารถในการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ (5) การให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องการจัดการความรู้ยังไม่เพียงพอ (6) มนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรมีน้อย (7) ขาดระบบสนับสนุนในการเรียนรู้ของบุคลากร (8) ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ (9) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการจัดการความรู้มีน้อย (10) ขาดการสร้างให้บุคลากรเป็นผู้สนใจใฝ่เรียนรู้ นอกจากนี้ได้เสนอรูปแบบที่เหมาะสมในอนาคตการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็น 4 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านการสร้างความรู้ ควรดำเนินการโดยมุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สร้างความรู้โดยมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้ดำเนินการ และมีการพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้สร้างความรู้โดยมีการลงมือปฏิบัติจริง (2) ด้านการจัดเก็บความรู้ มหาวิทยาลัยควรดำเนินการโดยการกำหนดให้มีกระบวนการเก็บรวบรวมความรู้ภายในมหาวิทยาลัย และมีการกำหนดให้มีโครงการที่เกี่ยวกับการสร้างฐานข้อมูลของมหาวิทยาลัย (3) ด้านการกระจายความรู้ มหาวิทยาลัยควรดำเนินการโดยการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับเครื่องมือในการสืบค้นสารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บไว้ กำหนดข้อปฏิบัติในการกระจายข้อมูลสู่หน่วยงานต่าง ๆ และกำหนดวิธีการในการกระจายความรู้สู่หน่วยงานย่อย (4) ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้มหาวิทยาลัยควรดำเนินการโดยการนำความรู้จากฐานข้อมูลออกไปใช้ และมีการใช้ระบบการสื่อสารเพื่อการไหลของงานสู่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง

เกศฤดี บุญรัตน์ (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่พยากรณ์การยอมรับการจัดการความรู้ของบุคลากร สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ

- (1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้คุณลักษณะการจัดการความรู้ การรับรู้ความสามารถในตนเอง และบรรยากาศขององค์กร กับการยอมรับการจัดการความรู้
- (2) เพื่อศึกษาอำนาจการพยากรณ์ของการรับรู้คุณลักษณะการจัดการความรู้ การรับรู้ความสามารถในตนเองและบรรยากาศองค์กรที่มีต่อการยอมรับการจัดการความรู้ของบุคลากรสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า (1) การรับรู้คุณลักษณะการจัดการความรู้ คือ การแสดงความรู้สึกรู้สึก ความคิด หรือพฤติกรรมของบุคลากร สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ต่อลักษณะของการจัดการความรู้ 5 ด้าน คือ ผลประโยชน์ที่ได้รับการเข้ากันได้ดีกับสิ่งที่มีอยู่เดิม ความซับซ้อน การทดลองใช้ และการสังเกตเห็นผลได้
- (2) การรับรู้ความสามารถในตนเอง (3) บรรยากาศองค์กร กับการยอมรับการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ในทางบวก

เกสร โพธิ์สุวรรณ (2551) ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้ของห้องสมุดวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข โดยศึกษากระบวนการจัดการความรู้ ปัญหาและอุปสรรค รวมถึงการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ พบว่าส่วนใหญ่ห้องสมุดวิทยาลัยมีการจัดการความรู้ร้อยละ 85.1 บุคลากรของห้องสมุดมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ร้อยละ 73.1 และผู้บริหารของวิทยาลัยตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ร้อยละ 83.6 ในการวิจัยครั้งนี้ได้เสนอกระบวนการจัดการความรู้ 6 ขั้นตอน คือ (1) ความรู้ความเข้าใจ (2) การค้นหาความรู้ (3) การสร้างองค์ความรู้ (4) การจัดระบบความรู้ (5) การประมวลผลความรู้ (6) การเรียนรู้และการแบ่งปัน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในห้องสมุดวิทยาลัยพยาบาลมีความเข้าใจต่อกระบวนการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

จรินทร์ อาสาทรงธรรม (2551) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และวัฒนธรรมองค์กรของคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า (1) การรับรู้เรื่องการจัดการความรู้ของคณาจารย์ ซึ่งประกอบด้วยด้านภาวะผู้นำ ด้านองค์กร ด้านเทคโนโลยีและด้านการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง (2) การรับรู้เรื่องวัฒนธรรมองค์กรของคณาจารย์ อยู่ในระดับปานกลาง (3) คณาจารย์ที่มีอายุ ตำแหน่งทางวิชาการ ประสบการณ์เข้าร่วมกลุ่มจัดการความรู้ ระยะเวลาและการรับรู้ข่าวสารด้านการจัดการความรู้ต่างกัน มีการรับรู้เรื่องการจัดการ

ความรู้แตกต่างกัน (4) คณาจารย์ที่มีเพศ ระดับการศึกษา คณะ/สาขาที่ทำงานอยู่ ตำแหน่งทางวิชาการและระยะเวลาในการทำงานต่างกันมีการรับรู้เรื่องการจัดการความ ไม่แตกต่างกัน (5) การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูง

งานวิจัยต่างประเทศ

Sutton (2007) ได้ศึกษาการทดสอบของกระบวนการการเข้าใจการพัฒนาของ โปรแกรมการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย โดยศึกษาเรื่องการออกแบบและการพัฒนา โปรแกรมการจัดการความรู้ ได้ข้อสรุปคือ (1) โปรแกรมถูกนำโดยความต้องการสำหรับการสร้างรายได้ในสถาบันการศึกษา (2) ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ไม่ใช่สิ่งจำเป็น ในการออกแบบและพัฒนาโปรแกรม (3) บรรณารักษ์และผู้เชี่ยวชาญทางด้านข้อมูล แสดงบทบาทหลักในการเข้าใจ ออกแบบและพัฒนาโปรแกรม (4) ความสำคัญของการจัดการความรู้ต่อการค้นพบของความรู้ใหม่ที่ไม่เคยรู้มาก่อนเกี่ยวกับการทำงานในเรื่อง การออกแบบและพัฒนาโปรแกรมการจัดการความรู้ของคณะธุรกิจ คณะ-บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ และการบริหารจัดการ จะได้รับประโยชน์จาก ผลการศึกษานี้ ถ้าทุกคนมีส่วนร่วมการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน

Ralph (2008) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบรรณารักษ์อ้างอิงที่ตอบคำถามไม่ถูกต้องเป็น จำนวน 45 เปอร์เซนต์ ทำให้งานบริการของบรรณารักษ์ไม่มีคุณภาพ เนื่องจาก บรรณารักษ์สถาบันอุดมศึกษาไม่ได้จัดทำฐานความรู้ ซึ่งเป็นเครื่องมือประเภทหนึ่งของการจัดการความรู้ ถ้าบรรณารักษ์อ้างอิงได้ทำฐานข้อมูลความรู้แล้ว จะทำให้งานบริการ เพิ่มประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะว่า ฐานข้อมูลความรู้จะเป็นแหล่งที่เก็บข้อมูลที่ใช้ในการตอบคำถามเป็นอย่างดี

Choo and Hooper (2009) ศึกษาการแบ่งปันข้อมูลความรู้ภายในองค์กร โดยใช้ ตัวแปรพื้นฐาน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา กับ การแบ่งปันความรู้ พบว่า มีอิทธิพล ต่อการแบ่งปันความรู้อย่างมีนัยสำคัญ ส่วนอุปสรรคในการแบ่งปันได้แก่ (1) ขาดการอบรมวิธีจัดการ ความรู้และ ทักษะระหว่างบุคคล (2) ขาดระบบสารสนเทศ

สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ว่า การจัดการความรู้ในองค์กรต่าง ๆ มีความสำคัญอย่างมาก ในการบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะองค์ประกอบของการจัดการ ความรู้นั้น มีด้วยกัน 3 ด้าน คือ

1. ด้านคน ได้มีการศึกษาถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในด้านคน สอดคล้องกับงานของ นวลละออ แสงสุข (2550) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการจัดการ ความรู้ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ในด้านคน เป็นปัญหาในการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ชรียา จันทรอินทร์ (2550) ได้ ศึกษาความพร้อมในการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ทำให้ ประสพผลสำเร็จในการจัดการความรู้

2. ด้านกระบวนการ ได้มีการศึกษาถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ในด้าน กระบวนการและรูปแบบในการจัดการความรู้ สอดคล้องกับงานของ นวลละออ แสงสุข (2550) ที่ศึกษาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง มี 4 ขั้นตอน คือ ด้านการ- สร้างความรู้ ด้านการจัดเก็บความรู้ ด้านการกระจายความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้ ความรู้ ทิพย์รัตน์ อติวัฒน์ชัย (2550) ได้ศึกษาสภาพปัจจุบันการจัดการความรู้ใน วิทยาลัยบัณฑิตการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น มี 4 ขั้นตอน ด้านการเรียนรู้ ด้านการรวบรวมความรู้ ด้านการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และด้านแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้

3. ด้านเทคโนโลยี ซึ่งทิพย์รัตน์ อติวัฒน์ชัย (2550) ได้ศึกษาสภาพปัจจุบันการ- จัดการความรู้ในวิทยาลัยบัณฑิตการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งมีปัญหา เกี่ยวกับไม่มีระบบ e-Library ในการจัดเก็บข้อมูล เข้มชาติ ไชยโวหาร (2548) ที่ศึกษา สภาพการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขอนแก่น เขต 3 นวลละออ แสงสุข (2550) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง กล่าวถึงปัญหาใน การนำเทคโนโลยีมาช่วยในจัดเก็บข้อมูลคลังความรู้ของสถานศึกษา Sutton (2007) ได้ ศึกษาการทดสอบของกระบวนการเข้าใจของการพัฒนาระบบโปรแกรมการจัดการ

ความรู้ในมหาวิทยาลัย ซึ่งมีปัญหาในการนำเทคโนโลยีมาช่วยในจัดเก็บข้อมูลคลังความรู้ และ ชรียา จันทรอินทร์ (2550) ได้ศึกษาความพร้อมในการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า เทคโนโลยีมีส่วน ทำให้ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้