

บทที่ 2

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองจึงมีการนำหลักแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้มาเป็นแนวคิดหลักในการอธิบายดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีของการจัดการความรู้ (Knowledge Management, KM)

2.1.1 ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ คือ การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจากข้อมูล ไปสู่สารสนเทศ เพื่อให้เกิดความรู้และปัญญาในที่สุด อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

Carla O'Dell และ Jackson Grayson กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร

The US Department of Army กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นแผนการที่เป็นระบบ และสอดคล้องกันในการจำแนก บริหารจัดการ และแลกเปลี่ยนสารสนเทศต่างๆ ซึ่งได้แก่ ฐานข้อมูล เอกสาร นโยบาย และขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งประสบการณ์และความชำนาญต่างๆ ของบุคลากรในองค์กร โดยเริ่มจากการรวบรวมสารสนเทศและประสบการณ์ต่างๆ ขององค์กร เพื่อเผยแพร่ให้พนักงานสามารถเข้าถึงและนำไปใช้

2.1.2 ลำดับชั้นความรู้ มีคำจำกัดความดังต่อไปนี้

ข้อมูล (Data) คือ ข้อมูลดิบ ข้อเท็จจริงต่างๆ หรือตัวเลข ที่ยังไม่ได้ผ่านการวิเคราะห์ แปลความ ถูกรวบรวม และสังเคราะห์ ยังไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

สารสนเทศ (Information) คือ ข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้ว เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการและการตัดสินใจ ซึ่งในบางครั้งมีข้อจำกัดในเรื่องของช่วงเวลาและขอบข่ายของการนำไปใช้งาน

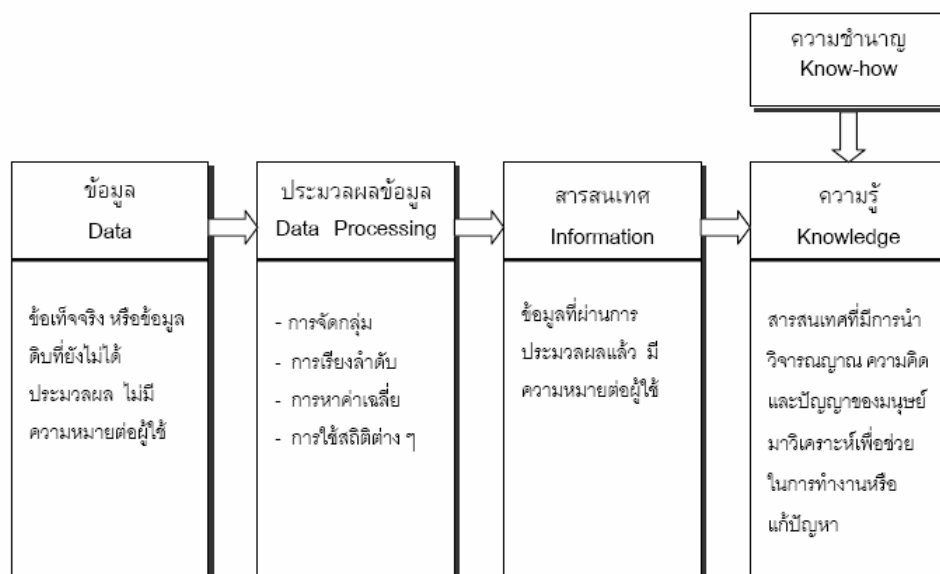
ความรู้ (Knowledge) คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ นั่นคือ สารสนเทศที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้งาน

ปัญญา (Wisdom) คือ การนำความรู้และประสบการณ์ต่างๆ มาบูรณาการเข้าด้วยกันจนทำให้เกิดสติปัญญา ความฉลาด ความรู้และความสามารถ ผั่งในตัวบุคคล ซึ่งสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ได้



ภาพที่ 2.1

พีระมิด (Pyramid) ลำดับชั้นความรู้



ภาพที่ 2.2

ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ และความรู้

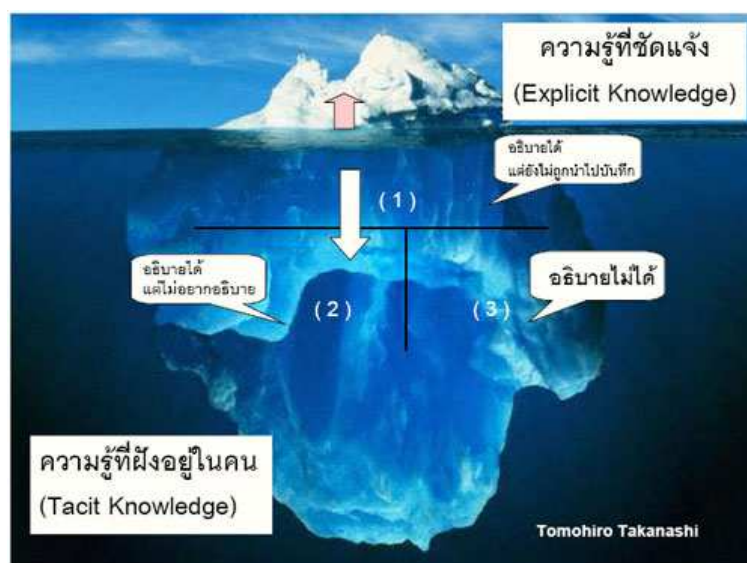
2.1.3 ประเภทของความรู้

ความรู้สามารถแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

ความรู้ที่ฝังอยู่ในคนหรือความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม แต่สามารถพัฒนา แบ่งปัน สังเกตและเลียนแบบได้ เป็นความรู้ที่ได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์การใช้ของแต่ละคน

ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ มาตรฐาน สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ สื่อต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม ซึ่งสามารถทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจ และสะดวกในการเข้าถึง

โดยความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่จะเป็นแบบ ความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) 80% และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) 20%



ภาพที่ 2.3

ประเภทของความรู้ อ้างอิงจาก Tomohiro Takanashi

2.1.4 กระบวนการในการสร้างความรู้

เกิดจากการผสมผสานความรู้ทั้ง 2 ประเภท สามารถถ่ายทอดออกมาได้เป็นแบบจำลอง SECI (SECI Model) ซึ่งแบ่งกระบวนการในการสร้างความรู้ออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ



ภาพที่ 2.4

แบบจำลองกระบวนการในการสร้างความรู้ อ้างอิงจาก Ikujiro Nonaka

S = Socialization เป็นการสร้างความรู้ด้วยการแบ่งปันประสบการณ์ด้วยการพบปะสมาคม หรือการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น การพูดคุย ใช้เวลาอยู่ด้วยการ การสอนงานฝึกงาน เป็นต้น ซึ่งจะเป็นการถ่ายทอด แบ่งปัน ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลไปให้ผู้อื่น

E = Externalization เป็นการถ่ายทอดความรู้ โดยการอธิบายหรือแสดงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลออกมาให้เป็นที่ยอมรับ เพื่อให้ผู้อื่นได้รับการแบ่งปัน โดยการแปลงความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลออกมาเป็นแนวคิด ภาษาสัญลักษณ์ ลายลักษณ์อักษร เช่น คู่มือ ตำรา ภาพ การบันทึกเสียง เป็นต้น

C = Combination เป็นการผสมผสาน โดยนำความรู้ที่ชัดเจนมาสร้างสรรค์ หรือเปลี่ยนแปลงให้เป็นความรู้ที่ชัดเจนในเรื่องใหม่ ๆ มีความซับซ้อนมากขึ้น หรือเป็นขั้นเป็นตอนมากขึ้น เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในทางปฏิบัติได้ง่ายขึ้น

I = Internalization เป็นการนำความรู้ที่ได้มาใหม่ไปใช้ปฏิบัติหรือลงมือทำจริง ๆ จนกลายเป็นความรู้ของตนเอง ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนความรู้ที่ชัดเจนให้กลายเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล

ดังนั้น กระบวนการในการสร้างความรู้ที่จะเกิดประโยชน์จริง ๆ นั้น จะต้องมีการนำความรู้ไปลงมือปฏิบัติ และมีการหมุนเวียนกระบวนการ SECI ไปเรื่อย ๆ อย่างไม่มีวันยุติ นำไปสู่การปรับปรุงตนเองของบุคคลากรและองค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

อย่างไรก็ตาม การสร้างความรู้ตามกระบวนการ SECI ไม่ใช่เรื่องที่จะทำได้ง่าย ๆ ดังนั้น จึงมีการสร้างแนวคิดที่เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ในการจัดการหรือส่งเสริมกระบวนการในการสร้างความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระบวนการในการสร้างความรู้ขององค์กร

2.1.5 ความสำคัญและประโยชน์ของการจัดการความรู้

ในปัจจุบันการจัดการความรู้ได้รับการยอมรับและมีความสำคัญมากขึ้น การลงทุนในเรื่องการบริหารจัดการความรู้ อาจจะค่อนข้างสูงและอาจจะต้องใช้เวลา แต่องค์กรก็จะได้รับประโยชน์ดังนี้

- ช่วยลดระยะเวลาการพัฒนาลิขสิทธิ์หรือการเรียนรู้งานใหม่
- บุคลากรได้รับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- มีกำไรมากขึ้น/ลดต้นทุน
- ลดการสูญเสียเวลา
- มีความคงที่ในผลของการเรียนรู้การปฏิบัติงานและผลิตภัณฑ์

- การคงรักษาคุณภาพหรือภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ไว้
- การพัฒนาคุณภาพของความรู้ไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ

2.1.6 วิวัฒนาการของการจัดการความรู้

วิวัฒนาการของการจัดการความรู้ แบ่งออกเป็น 3 ยุค ดังต่อไปนี้

ยุคที่ 1 Information for Decision Support เริ่มประมาณปี 1978 – 1979

โดยมีแนวคิดที่ว่า ความรู้คือ ข้อมูลสารสนเทศ เป็นสิ่งที่สามารถบริหารจัดการได้โดยอาศัยการจัดการที่เป็นระบบโครงสร้างตายตัว มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ มาเพื่อช่วยในการบริหารและการตัดสินใจ เช่น MIS: Management Information System, EIS: Executive Information System, DSS: Decision Support System เป็นต้น

ยุคที่ 2 Tacit-Explicit Knowledge Conversion เริ่มประมาณปี 1995

ซึ่งได้มีการจำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ Tacit และ Explicit รูปแบบในการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ SECI Model ของ Ikujiro Nonaka ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เริ่มมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบโดยมุ่งเน้น การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยทำให้คนติดต่อกันสะดวกกันมากขึ้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น ระบบการจัดการเอกสาร (Document Management) ระบบการจัดการข้อมูล (Information Management) และ การสร้างฐานความรู้ (Knowledge Base) เป็นต้น

ยุคที่ 3 Informal Communities and Natural Flow of Knowledge

วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในยุคนี้คือ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการตัดสินใจ และการสร้างนวัตกรรมมากกว่ามุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมนุษย์ และเชื่อว่าความรู้และการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นได้ดี เมื่อผู้ให้ความรู้ นั้น สมารถที่จะแบ่งปันความรู้ ไม่สามารถบังคับให้มีการแบ่งปันได้ นอกจากนี้ยังเป็นยุคที่มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ให้สามารถเชื่อมโยงและหาความสัมพันธ์ โดยการเชื่อมโยงฐานข้อมูล (Relational Database) และจัดเก็บข้อมูลไว้ในคลังข้อมูล (Data Warehouse) เพื่อให้สามารถดึงข้อมูลไปใช้ในลักษณะต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว สามารถวิเคราะห์ เกิดเป็นความรู้ และตัดสินใจในเชิงต่างๆ ได้ ร่วมกับข้อมูลเชิงเปรียบเทียบอื่นๆ

ตารางที่ 2.1

สรุปวิวัฒนาการของการจัดการความรู้

ยุคที่ 1 Information for Decision Support	ยุคที่ 2 Tacit-Explicit Knowledge Conversion	ยุคที่ 3 Informal Communities and Natural Flow of Knowledge
- ความรู้คือข้อมูลสารสนเทศ - การจัดการความรู้คือการ สร้างฐานข้อมูล (Data Base) - Information is Power - เน้นการใช้ IT แบบต่างๆ เพื่อ การบริหาร - ข้อจำกัด มีข้อมูลไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้และไม่นาน ข้อมูลก็ล้าสมัย	- ความรู้เกิดจากการ ปฏิบัติงานและ ปฏิสัมพันธ์ จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ของพนักงาน - Sharing Knowledge is power - การจัดการความรู้ คือ การ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของ พนักงาน - เน้นที่คนและความรู้ในตัว คน (Tacit Knowledge) - IT เป็นเพียงเครื่องมือ สนับสนุนการจัดการความรู้ - ข้อจำกัด คนหวงความรู้จึงถ่ายทอด ความรู้เพียงบางส่วนและมี อุปสรรคด้านการใช้ภาษาใน การสื่อความหมาย ทำให้ เนื้อหาของความรู้มีคุณภาพ ต่ำ นำมาใช้ประโยชน์ได้น้อย	- การถ่ายทอดความรู้ด้วย การเสวนา (Dialogue) ผ่าน ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice, CoP) - Knowledge Sharing Network - การรวมกลุ่มสนใจของ สมาชิกที่มีปัญหาในการ ทำงานคล้ายกัน - เน้นการสร้างสัมพันธ์หรือการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือ เกื้อกูลมากกว่าเพื่อการสร้าง ฐาน ความรู้ขององค์กรเพียง อย่างเดียว - มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบ พบปะกันซึ่งหน้าละพบปะกัน ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์

2.1.7 กระบวนการจัดการความรู้

ก่อนที่จะดำเนินการจัดการความรู้ สิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการลำดับแรกก็คือองค์กรจะจัดการความรู้เพื่ออะไร ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ก่อนเพื่อเป็นกรอบทิศทางการจัดการความรู้มิให้การดำเนินการสะเปะสะปะ หลงทางเสียเวลาและเกิดความท้อถอยโดยเฉพาะกับผู้บริหารและเกิดความล้มเหลวในที่สุด วิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้จะต้องสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจและสามารถเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรด้วย

กระบวนการจัดการความรู้หรือพัฒนาการของความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification)

เมื่อได้วิสัยทัศน์หรือเป้าหมาย(Desired state) ที่ต้องการสำหรับการจัดการความรู้แล้วขั้นตอนแรกที่ต้องดำเนินการก็คือการค้นหาความรู้ที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว เป็นขั้นตอนในการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้างรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตการจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การสร้างและการแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

เป็นขั้นตอนในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีหรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ก็ได้

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

เป็นขั้นตอนในการจัดทำสารบัญ และจัดแบ่งความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้รวบรวมการค้นหา การนำไปใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้โดยง่าย

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

เป็นขั้นตอนการปรับปรุงและประมวลผลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจและใช้ได้ง่าย กำจัดความรู้ที่ไม่เกิดประโยชน์ตามเป้าหมายวิสัยทัศน์หรือเป็นขยะความรู้

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

ในการเข้าถึงความรู้ องค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ผู้ที่มี 2 ลักษณะคือ “Push” การป้อนความรู้เป็นการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่นการส่งหนังสือเวียนแจ้ง “Pull” การให้อิทธิพลเลือกใช้ความรู้ โดยผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะ ข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นขั้นตอนในการนำความรู้ที่ได้จัดเก็บมาเผยแพร่แบ่งปันและแลกเปลี่ยนกัน มี 2 ลักษณะ ดังนี้

6.1 การแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)

วิธีที่นิยม เช่น การจัดทำเป็นเอกสาร วีดิโอ ซีดี จัดทำฐานความรู้โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยจะทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น

6.2 การแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในคน (Tacit Knowledge)

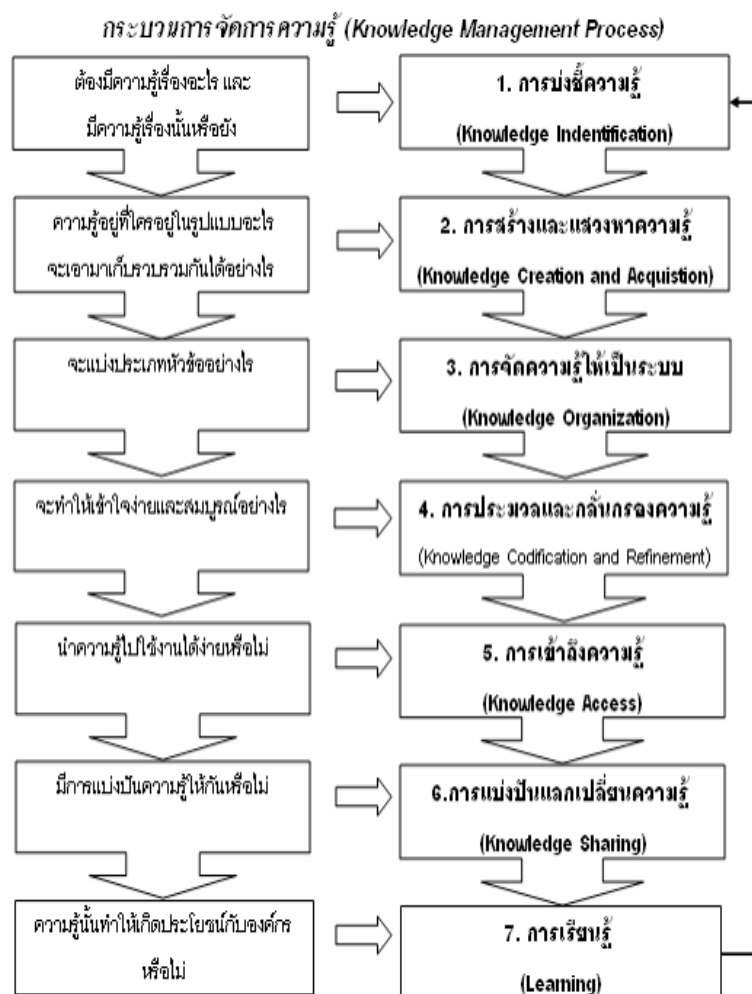
สามารถทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามความสะดวก เช่น

- ระบบทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team)
- ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice, CoP)
- ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
- การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation)
- และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)
- เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum)

7. การเรียนรู้ (Learning)

วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร

การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อยๆ ความรู้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่อีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”



ภาพที่ 2.5

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

2.1.8 เครื่องมือที่ใช้สำหรับการจัดการความรู้

เครื่องมือในการจัดการความรู้ (KM Tools) มีหลากหลายประเภท ซึ่งอาจแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ เครื่องมือที่ช่วยในการ “เข้าถึงความรู้” และเครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอดความรู้”

1. เครื่องมือที่ช่วยในการ “เข้าถึงความรู้” (Technical Tools)

ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Explicit ได้แก่

1.1 Common KADS

เป็นรูปแบบระเบียบแบบแผนกรอบการทำงานสำหรับการวิเคราะห์รายละเอียดของงานและกระบวนการจัดการความรู้ กำหนดกฎสำหรับการแสดง การสร้าง และการเปลี่ยนรูปความรู้ที่ได้มา

1.2 สมุดหน้าเหลือง (Yellow Page)

ใช้แนวคิดสมุดหน้าเหลือง เป็นการบันทึกแหล่งที่มาของความรู้ ประเภทของความรู้ และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน สมุดหน้าเหลืองจะเชื่อมโยงระหว่างคนที่ต้องการใช้ข้อมูลกับแหล่งของข้อมูลที่มี ทำให้สามารถเข้าไปสืบค้นในเรื่องที่สนใจได้ง่าย

1.3 Intranet, Web Based Instruction (WBI), Data Warehouse, Data mining

เป็นระบบเครือข่ายสื่อสารที่รองรับสำหรับการจัดเก็บฐานความรู้บทเรียนและความสำเร็จ (Lessons Learned of and Best Practices databases): การจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรทั้งที่ประสบความสำเร็จและประสบความล้มเหลว รวมทั้งข้อเสนอแนะในเรื่องที่น่าสนใจ ให้พนักงานขององค์กรเข้ามาเรียนรู้ที่ทำได้สามารถเข้าถึงได้ง่ายจากทุกที่ ทุกเวลา

1.4 จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail)

เป็นเทคโนโลยีที่ใช้ในการติดต่อรับส่งข้อมูลข่าวสารระหว่างกันผ่านระบบเครือข่าย

2. เครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอดความรู้” Non - Technical Tools

ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภทTacit ซึ่งต้องอาศัยการถ่ายทอด โดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก ได้แก่

2.1 ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Communities of Practice, CoP)

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่รวบรวมกลุ่มคนที่มีความรู้ความสนใจในเรื่องเดียวกัน มาร่วมแลกเปลี่ยน แบ่งปัน เรียนรู้ในเรื่องนั้น ๆ ร่วมกัน เพื่อได้มาซึ่ง Knowledge Assets: KA หรือ ชุมความรู้ ในเรื่องนั้น ๆ สำหรับคนในชุมชนเพื่อไปทดลองใช้ แล้วนำผลที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก อันส่งผลให้ความรู้ที่นั้น ๆ ถูกยกระดับขึ้นเรื่อย ๆ ผ่านการปฏิบัติ ประยุกต์ และปรับใช้ตามแต่สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่หลากหลาย อันทำให้งานบรรลุผลดีขึ้นเรื่อย ๆ

CoP เป็น 1 ใน เครื่องมือของการจัดการความรู้ (KM Tools) ประเภท Non-Technical Tools สำหรับการดึงความรู้ประเภท Tacit Knowledge หรือ ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล ซึ่งซ่อนเร้นอยู่ภายใน

ลักษณะที่สำคัญของ CoP กลุ่มคนที่รวมตัวกันโดยมีความสนใจและความปรารถนา (Passion) ร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (Knowledge Domain) ปฏิสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่ม เป็นชุมชน (Community) ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้ร่วมกัน ต้อง Practice และสร้างฐานข้อมูล ความรู้ หรือแนวปฏิบัติ

ประโยชน์ของ CoP ระยะสั้น

- เวทีของการแก้ปัญหา ระดมสมอง
- ได้แนวคิดที่หลากหลายจากกลุ่ม
- ได้ข้อมูลมากขึ้นในการตัดสินใจ
- หาทางออก/คำตอบที่รวดเร็ว
- ลดระยะเวลา และการลงทุน
- เกิดความร่วมมือ และการประสานงานระหว่างหน่วยงาน
- ช่องทางในการเข้าหาผู้เชี่ยวชาญ
- ความมั่นใจในการเข้าถึงและแก้ปัญหา
- ความผูกพันในการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
- ความสนุกที่ได้อยู่กับเพื่อนร่วมงาน

ประโยชน์ของ CoP ระยะยาว

- เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร
- เกิดความสามารถที่ไม่คาดการณไว้
- วิเคราะห์ความแตกต่างและตั้งเป้าหมายการปรับปรุงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- แหล่งรวบรวมและเผยแพร่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- เกิดโอกาสพัฒนาองค์กรอย่างก้าวกระโดด
- รักษาคนเก่งให้อยู่กับองค์กรได้
- เพิ่มโอกาสในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กร
- ขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

ลักษณะการทำ CoP

- แบบกลุ่มเล็ก และกลุ่มใหญ่
- แบบเป็นทางการ (Public) และไม่เป็นทางการ (Private)
- แบบบนลงล่าง (Top Down) และรากหญ้า (Grass Root)
- แบบแยกฝ่าย และคละฝ่าย

- แบบคนในองค์กร-คนในองค์กร และคนในองค์กร-คนนอกองค์กร
- แบบระหว่างคน-คน และระหว่างคน-สื่อ-คน

ประเภทของ CoP

- Helping Communities
เพื่อแก้ปัญหาประจำวันและแลกเปลี่ยนแนวคิดในกลุ่มสมาชิก
- Best Practice Communities
เน้นการพัฒนา ตรวจสอบและเผยแพร่แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- Knowledge-stewarding Communities
เพื่อจัดระเบียบ ยกระดับ และพัฒนาความรู้ที่สมาชิกใช้เป็นประจำ
- Innovation Communities
เพื่อพัฒนาแนวคิด โดยเน้นการข้ามขอบเขต เพื่อผสมผสานสมาชิกที่มุมมอง

ต่างกัน

การทำ CoP ให้บรรลุเป้าหมายของ KM คือ ดึงความรู้ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) ออกมาจัดเก็บให้กลายเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เพื่อสร้างวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) สำหรับให้บุคคลอื่นสามารถนำไปทดลองใช้ และต่อยอดยกระดับความรู้ขึ้นเรื่อยๆ

ข้อควรระวังในการทำ CoP การทำ CoP ครั้งแรกมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการทำ KM ดังนั้นต้องแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของ CoP ซึ่งสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนางานหรือวิธีการทำงาน สร้างมากพัฒนาวิธีการที่ดีกว่าวิธีการทำงานแบบเดิม

การทำ CoP เป็นกิจกรรมรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์การทำงานซึ่งกันและกัน เป็นการสื่อสารสองทาง เป็นการบอกเล่าแบ่งปันเรื่องราวความสำเร็จ ประสบการณ์ วิธีการทำงานของผู้ปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน ดังนั้น ผู้ดำเนินกิจกรรม CoP หรือ คุณอำนวย (Knowledge Facilitator) ต้องมีบทบาทเป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ ช่วยเหลือด้านเทคนิคเกี่ยวกับความรู้ เรื่องที่ตั้ง ประสานงานกับส่วนต่าง ๆ ประเมินผล และสื่อสารความสำเร็จของ CoP โดยมีเลขานุการ หรือ คุณลิขิต (Note Taker, Community historian, Knowledge banker, Secretary) ช่วยบันทึกสรุปย่อเรื่องเล่าทุกเรื่องที่ คุณกิจ (Knowledge Practitioners) หรือสมาชิก (Member) ทุกคนในกลุ่มเล่า และจัดทำเป็นฐานข้อมูลความรู้ที่ได้จากกลุ่ม อย่างไรก็ตามการจัดการความรู้ในองค์กรจะเดินไม่ได้หากปราศจากการสนับสนุนทรัพยากร ให้ทิศทางแนวคิด สร้างแรงจูงใจ สร้างการยอมรับ สื่อสารจากคุณเอื้อ (Sponsor หรือ Leader)

การทำ CoP ควรเป็น CoP ที่ยั่งยืนและให้ผลถาวร ควรทำให้เป็นวิถีชีวิตการทำงานตามปกติอย่างหนึ่งหรือกลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานในองค์กรที่ทุกคนได้ถือปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรนั้นเข้าถึงแก่นแท้หรือจิตวิญญาณที่แท้จริงของการจัดการความรู้

2.2 การเล่าเรื่อง (Story telling)

เรื่องราวบอกเล่า ทำให้ผู้ฟังมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องที่เล่า มีความต้องการหาคำตอบเพื่อแก้ไข ปัญหาเรื่องราวและความคิดต่าง ๆ

2.3 การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (Mentoring/Coaching)

เป็นกิจกรรมที่มีพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือแนะนำผู้ร่วมกิจกรรมในการฝึกหัดปฏิบัติในเรื่องหนึ่ง ๆ

2.4 การฝึกอบรมในงาน (On the job training, OJT)

เป็นการทำงานไป เรียนรู้ไป ทำความเข้าใจไป เป็นการพัฒนานบุคลากรที่มีลักษณะถ่ายทอดตัวต่อตัว หัวหน้างานหรือผู้ฝึกสามารถชี้แนะหรือสั่งสอน ถ่ายทอดความรู้และเทคนิคต่างๆ ได้อย่างละเอียดโดยตรง

2.5 การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Reviews)

อภิปรายเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อทบทวนว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมถึงเกิด จะรักษาจุดแข็งและปรับปรุงจุดอ่อนอย่างไร ส่งผลให้ทีมได้เรียนรู้ ทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวพร้อมกัน

2.6 การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)

เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญในหลายๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีมจะทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น และควรมีการจดบันทึกหรือรวบรวมความรู้ที่เกิดขึ้นด้วย

2.7 กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม (Innovation & Quality Circles, IQCs)

เป็นกลุ่มที่พัฒนามาจากกลุ่ม Quality Circles (QC) ซึ่งสมาชิกของกลุ่มจะมาจากหน่วยงานในองค์กรหรืออาจจะมาจากต่างองค์กรก็ได้ เช่น มาจากบริษัทของลูกค้าหรือผู้ส่งมอบ เป็นต้น กลุ่ม IQC จะรวมตัวกันเพื่อค้นหาวิธีการเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ เป็นการระดมสมอง แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เพื่อช่วยพัฒนาและปรับปรุงองค์กร

2.8 เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer assist)

เป็นการประชุมซึ่งเชิญสมาชิกจากทีมอื่นมาแบ่งปันประสบการณ์ ความรู้ ความเข้าใจให้แก่ทีมงานที่ต้องการความช่วยเหลือ โดยผู้ที่เชิญมาอาจเป็นคนที่อยู่องค์กรอื่นก็ได้

2.9 การสลับเปลี่ยนงานและการยืมบุคลากรมาช่วยงาน

(Job Rotation & Secondment)

การสลับเปลี่ยนงานเป็นการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ในสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงานเป็นระยะๆ เป็นวิธีการที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่าย

2.10 เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

การจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสได้พบปะพูดคุยกัน เป็นอีกวิธีหนึ่งที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ เกิดการกระจายความรู้และการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

การเลือกใช้เครื่องมือจะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้คือ

- ชนิดของความรู้ (Tacit หรือ Explicit)
- ลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ) และทรัพยากรที่มีขององค์กร
- ลักษณะการทำงานของบุคลากร, วัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น
- ขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้

2.1.9 การเลือกกลยุทธ์ในการจัดการความรู้

กลยุทธ์เน้นที่เทคโนโลยีสารสนเทศหรือแนวทางการจัดให้เป็นระบบ (Codification Approach) มีการลงทุนอย่างจริงจัง เพื่อให้สามารถสั่งสม กระจายความรู้ และใช้ซ้ำ เป้าหมายที่สำคัญ คือใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการสร้างช่องทางในการเชื่อมโยงระหว่างคนและข้อมูลสารสนเทศ และก่อให้เกิดการใช้งานอย่างกว้างขวางและเป็นระบบ

- ลักษณะของธุรกิจเป็นมาตรฐาน ต้องการความน่าเชื่อถือ
- เน้นการนำความรู้มาเก็บไว้ในฐานความรู้ในรูปแบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์
- ใช้ประโยชน์จาก ข้อมูลสารสนเทศ ที่ได้จัดเก็บไว้
- ลงทุนด้าน IT สูง
- วัดผลสำเร็จที่ความมีประสิทธิภาพของการนำข้อมูลและสารสนเทศไปใช้

ประโยชน์

กลยุทธ์เน้นที่คนหรือแนวทางแบบบุคคลสู่บุคคล (Personalization Approach) มีการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศพอสมควร เพื่อให้เกิดเครือข่ายสารสนเทศที่เชื่อมโยง อำนวยความสะดวกให้พนักงานขององค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างสะดวก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ฝังลึกในคน (Tacit Knowledge)

- ลักษณะธุรกิจที่ต้องพึ่งพาบุคคล เพื่อแบ่งปันความรู้และวิธีการสร้างนวัตกรรม หรือการแก้ไขปัญหาต่างๆ

- เน้นการแลกเปลี่ยนความรู้โดยตรงระหว่างคนกับคน ทั้งตัวต่อตัวและกลุ่ม
- ใช้ประโยชน์จากความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล
- วัฒนธรรมที่ส่งเสริมการถ่ายโอนแลกเปลี่ยนความรู้มีความสำคัญมาก
- วัตถุประสงค์ที่คุณภาพขององค์ความรู้มากกว่าการถ่ายโอนองค์ความรู้

ผู้บริหารจะต้องใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ทั้งสองแบบ ในสัดส่วนที่เหมาะสม โดยเลือกกลยุทธ์หลักเป็น 80:20 หรือ 20:80 ไม่ควรนำกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งเป็นกลยุทธ์หลัก หรือเป็นหลักทั้ง สองแบบ

2.1.10 ขั้นตอนการสร้าง KM ในองค์กร

1. กำหนดและสร้างทีมงานจัดการความรู้ในองค์กร

ซึ่งเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการสร้าง KM ในองค์กร เชื่อมโยงกับเป้าหมายของผู้นำองค์กร ผู้บริหารโครงการมีทีมงานที่หลากหลายตามลักษณะการดำเนินขององค์กร

2. กำหนดกลยุทธ์ KM ขององค์กร

โดยการศึกษากลยุทธ์ขององค์กรว่า มีสาระสำคัญด้านใดบ้าง ดำเนินการวิเคราะห์โอกาส และองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งทางด้านธุรกิจ และงานปฏิบัติการ เลือกองค์ความรู้ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรสูงสุด เพื่อคัดเลือกมาดำเนินการเป็นโครงการนำร่อง

3. ดำเนินการสำรวจระบบการจัดการความรู้ที่มีอยู่แล้วในองค์กร

เพื่อทำการต่อยอดโดยไม่ต้องเสียเวลาสร้างขึ้นมาใหม่

4. คัดเลือกโครงการนำร่อง (Quick Win-KM Projects)

ให้คัดเลือกโครงการนำร่อง 2-3 โครงการ ตามความเหมาะสมของระดับความยากง่ายของโครงการและความพร้อมของทีมงาน และความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ การที่มุ่งเน้นเพียง

โครงการนำร่อง จะมีโอกาสสำเร็จสูง และสามารถสร้างความเชื่อมั่นและเห็นผลประโยชน์ของ KM ชัดเจนขึ้น จำต้องได้มากขึ้น

5. สร้างโครงสร้างการจัดการ KM ในองค์กร

การจัดการองค์ความรู้ในองค์กร จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน เพื่อสร้างองค์ความรู้ แลกเปลี่ยน และใช้องค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์ การเชื่อมโยงองค์ความรู้ในองค์กรจำเป็นต้องสร้างระบบพื้นฐาน เช่น ระบบ IT และเครือข่ายรองรับ เครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับคน ที่จะเข้ามาใช้และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ อาจใช้หลักการชุมชนนักปฏิบัติ หรือ Community of Practice, CoP ส่วนระบบโครงสร้าง IT จะช่วยเชื่อมโยงเครือข่าย และชุมชนเข้าด้วยกัน และจัดการระบบข้อมูล

เพื่อสนับสนุนกระบวนการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ไม่ใช่อยู่ที่กระบวนการจัดการองค์ความรู้ที่ดี แต่อยู่ที่โครงสร้าง การจัดการ วิธีการบริการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การปลูกฝังวัฒนธรรม การเรียนรู้ และแบ่งปันความรู้ โดยมีระบบการบริหารงานบุคคล คือ การประเมินผลและการให้รางวัล ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน เมื่อมีการจัดตั้งระบบ KM แล้วเสร็จ อาจจะมีการโอนงานจากการบริหารงานโครงการสู่การบริหารแบบกระบวนการ โดยการจัดตั้งศูนย์กลางความรู้ขององค์กรดำเนินการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรต่อไป

6. กำหนดเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการ KM

ตั้งแต่การจัดเก็บ การจัดระบบ การสืบค้น และการค้นหาองค์ความรู้ที่ต้องการใช้ ประโยชน์ ดังนั้น ระบบ IT และเครือข่ายจึงมีสาระสำคัญในการสนับสนุน KM ทั้งอยู่ในรูปแบบพอร์ทัล (Portal) ขององค์กร และของบุคคล (Personal Portal) และระบบสื่อสารสาร เช่น โทรศัพท์ อีเมล และระบบรองรับการทำงานร่วมกัน (Collaboration)

7. กำหนดแผนปฏิบัติการหลัก

เพื่อเป็นศูนย์กลาง และเป็นวาระขององค์กรในการจัดการสร้าง KM ให้เกิดขึ้นจริง ในองค์กร สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ หลักๆ คือ การบริหาร โครงการKM และการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

8. การติดตาม ควบคุมและปิดโครงการ โดยธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง การจัดการองค์ความรู้ในองค์กรไม่มีวันจบสิ้น อย่างไรก็ตามการดำเนินการต้องมีการติดตามผล ควบคุม จากตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยเฉพาะโครงการนำร่อง ว่า KM สามารถก่อให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) การผลิตผล (Productivity) ที่สูงขึ้นในองค์กรได้

หรือไม่ และกระบวนการ KM เกิดขึ้นจริงในองค์กรหรือไม่ เช่น อัตราการเติบโตขององค์ความรู้ใหม่ในองค์กร การเข้ามาใช้ฐานข้อมูล ความรู้ในองค์กรมีอัตราการใช้งานอย่างไร

2.1.11 ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ

การบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบัน ต่างก็มีการนำเทคนิคในการบริหารงานเรื่อง “การจัดการความรู้” มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายของแต่ละองค์กรได้

การที่องค์กรจะสามารถจัดการความรู้ให้บรรลุผลสำเร็จได้นั้น ประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy)

การจัดการความรู้จะประสบผลสำเร็จได้อย่างดีนั้น จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร

นอกเหนือจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว อีกปัจจัยหลักที่ช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้คือ ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้มากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

สิ่งสำคัญคือ กลยุทธ์ของการจัดการความรู้ จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

2. วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

สิ่งที่ช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร บางองค์กรพบว่าบุคลากรภายในองค์กรไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้จะเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน ดังนั้น องค์กรจะต้องทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่างๆ พยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านั้นออกไป โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้นักบุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ (Information Technology)

เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญ โดยเฉพาะ Internet และ Intranet ช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น รวมทั้งระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัย ก็จะมีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศ มีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ การวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดเก็บเป็นระเบียบ แต่อย่างไรก็ตามการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรจะต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้นสามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่มีอยู่และใช้ได้ง่าย ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น

4. การวัดผล (Measurement)

การวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะปัจจุบัน การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใดและได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร ทำให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ การวัดผลสามารถทำได้ 3 ระดับคือ

4.1 การวัดระบบหรือกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการความรู้ (System Measure)

4.2 การวัดปัจจัยส่งออก (Output Measure)

4.3 การวัดผลลัพธ์ (Outcome Measure)

5. โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่และบุคลากรในองค์กรทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ ก็ตามกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่น ถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันได้สะดวก โครงสร้างพื้นฐานนี้หมายถึงทั้งสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือระบบงานที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากนี้แล้วควรพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะรับผิดชอบในการจัดการความรู้ เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายสามารถเข้ามาร่วมกันวางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ ประการสุดท้ายคือระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัล ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร

6. การยอมรับและให้รางวัล (Recognition and Rewards)

ในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้นั้น จะต้องมีส่วนกระตุ้น ผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพิจารณาเรื่องการยอมรับ และให้รางวัล ก็เพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญ ความสอดคล้อง และความเต็มใจถ่ายทอดร่วมกับผู้อื่น ซึ่งแต่ละองค์กรต้องพิจารณาตามความเหมาะสม เช่น, ของรางวัล, ประกาศเกียรติคุณ และ ค่ายยกย่อง ชมเชย

อย่างไรก็ตาม รางวัลอาจเป็นเงื่อนไขที่ตามมา ดังนั้น จึงควรผลักดันให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่า ผลสำเร็จของงาน คือ รางวัลที่ยิ่งใหญ่ของตนเอง (Self – Rewarding)

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยเอื้อทั้ง 6 ประการนี้ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยองค์กรควรบริหารจัดการปัจจัยเอื้อทั้ง 6 ประการอย่างเป็นระบบและให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน ก็จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จอย่างดียิ่งขึ้น

2.1.12 ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้

1. องค์กรไม่มีความต้องการ แรงจูงใจ หรือแรงกระตุ้น และเห็นประโยชน์ของ KM เพียงพอ
2. ตอนจัดทำโครงการ KM ไม่ได้มีการกำหนดองค์ความรู้ขององค์กรที่สอดคล้องกับธุรกิจและงานปฏิบัติการขององค์กร ซึ่งส่งผลให้เมื่อสร้าง KM แล้วมีส่วนส่งเสริมต่อความสำเร็จขององค์กรน้อยมาก
3. ผู้นำระดับสูงในองค์กรไม่เข้าใจ และไม่ให้การสนับสนุน ทำให้การสร้าง KM ในองค์กรเป็นไปได้ยาก
4. ในองค์กรยังไม่มีค่านิยมและการปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้
5. การจัดการองค์ความรู้ในองค์กรไม่ได้เชื่อมโยงไปสู่เป้าหมายเชิงธุรกิจขององค์กร
6. ไม่มีการวัดผลการดำเนินการจัดการองค์ความรู้ ทำให้ไม่สามารถปรับปรุงพัฒนาได้
7. ไม่มีระบบที่เอื้อต่อการสร้างบรรยากาศ การเรียนรู้ และการสร้างองค์ความรู้ในองค์กร เช่น การให้รางวัลทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน

2.2 ผลงานวิจัยและงานเขียนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

1. วิทยานิพนธ์ของนายสุภชัย ลีอรรถธร เป็นงานวิจัยปี 2547 ของนักศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้นำเสนอการใช้วิธีการจัดการองค์ความรู้ซึ่งมีการใช้อย่างกว้างขวางในอุตสาหกรรมไฟฟ้า มาประยุกต์ใช้ในการสร้างระบบจัดการองค์ความรู้ในเรื่องการประเมินสภาพฉนวนเครื่องกำเนิดไฟฟ้าที่เกิดการปล่อยประจุบางส่วนในขณะเครื่องกำเนิดไฟฟ้ากำลังทำงาน เครื่องกำเนิดไฟฟ้าเป็นเครื่องกำเนิดไฟฟ้าแบบกังหันซึ่งการปล่อยประจุบางส่วนเป็นสาเหตุหลักโดยตรงของการสูญเสียสภาพของความเป็นฉนวนซึ่งทำให้เกิดความเสียหายกับเครื่องกำเนิดไฟฟ้าและระบบการจำหน่ายพลังงานไฟฟ้าของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การจัดการองค์ความรู้ในการประเมินสภาพเครื่องกำเนิดไฟฟ้าทำได้โดยพนักงานควบคุมการผลิตหรือพนักงานบำรุงรักษาโรงไฟฟ้า โดยใช้ผลของการวัดสัญญาณพัลส์การปล่อยประจุบางส่วน ที่ได้มาจากเครื่องวิเคราะห์การปล่อยประจุบางส่วนที่ติดตั้งอยู่ในเครื่องกำเนิดไฟฟ้าส่งผลเข้ามาในระบบจัดการองค์ความรู้ที่สร้างโดยใช้โปรแกรมภาษา พีเอสพีซึ่งติดตั้งอยู่ในเว็บของฝ่ายวิศวกรรมไฟฟ้าและระบบควบคุมโดยผ่านระบบเครือข่ายภายในของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อมาทำการวิเคราะห์สัญญาณพัลส์การปล่อยประจุบางส่วนและประเมินสภาพฉนวนจากความรู้และประสบการณ์ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องกำเนิดไฟฟ้าของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยวิธีการใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ผลของการวิเคราะห์และประเมินสภาพฉนวนที่ได้จะถูกนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลประวัติเก่าที่มีอยู่จากโปรแกรมซิสเต็มวันซึ่งโปรแกรมนี้สามารถบอกถึงความผิดปกติที่เกิดขึ้นกับเครื่องกำเนิดไฟฟ้าในอดีต โดยข้อมูลปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงการวิเคราะห์ปัญหา การประเมินสภาพของฉนวนและการให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน จะถูกเก็บไว้ในฐานข้อมูลแบบไดนามิกส์เว็บเพจซึ่งอยู่ในระบบจัดการองค์ความรู้ที่สร้างขึ้นและสามารถเผยแพร่ความรู้ให้กลับไปยังพนักงานควบคุมการผลิตหรือพนักงานบำรุงรักษาของโรงไฟฟ้า

จากการทดสอบโดยนำผลการวัดสัญญาณพัลส์การปล่อยประจุบางส่วนที่ได้จากเครื่องวิเคราะห์การปล่อยประจุบางส่วนที่ติดตั้งอยู่ที่เครื่องกำเนิดไฟฟ้าแบบกังหันของโรงไฟฟ้าพลังความร้อนร่วมราชบุรีจำนวน 2 เครื่องที่นำเข้าใช้งานพร้อมกันขณะเครื่องกำเนิดไฟฟ้ากำลังทำงาน มาใส่ในระบบจัดการองค์ความรู้เพื่อประเมินสภาพฉนวนนั้นหลังจากผู้เชี่ยวชาญได้ทำการวิเคราะห์และประเมินสภาพแล้วก็จะนำผลที่ได้มาใส่ในระบบจัดการองค์ความรู้เพื่อเผยแพร่ให้ผู้ปฏิบัติงานของโรงไฟฟ้าสามารถนำข้อมูลที่ได้จากระบบจัดการองค์ความรู้มาช่วยในการตัดสินใจ

และกำหนดแนวทางการบำรุงรักษาเครื่องกำเนิดไฟฟ้าหรือเก็บเป็นประวัติเพื่อนำมาเปรียบเทียบ หากสัญญาณพัลส์การปล่อยประจุบางส่วนมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ดังนั้นระบบการจัดการองค์ความรู้ในการประเมินสภาพฉนวนเครื่องกำเนิดไฟฟ้าที่เกิดการปล่อยประจุบางส่วนสามารถใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจและกำหนดแนวทางการบำรุงรักษาเครื่องกำเนิดไฟฟ้าให้กับโรงไฟฟ้าหากผลของการวิเคราะห์การเกิดการปล่อยประจุบางส่วนอยู่ในสถานะที่เสี่ยงต่อการเกิดอันตรายและยังเป็นฐานข้อมูลอ้างอิงให้กับโรงไฟฟ้าต่างๆที่เกิดปัญหาเดียวกันได้ อีกทั้งยังช่วยลดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปตรวจสอบทำให้เกิดความรวดเร็วและลดความเสี่ยงในการใช้งานของเครื่องกำเนิดไฟฟ้าตลอดจนสร้างคุณค่าจากทุนทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ซึ่งหมายถึงความรู้ของผู้เชี่ยวชาญให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพและอยู่กับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยตลอดไป

2. สารนิพนธ์ของณราภรณ์ คฤหาสน์สุวรรณ เป็นงานวิจัยปี 2547 ของนักศึกษา มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ได้นำเสนอการใช้วิธีการจัดการองค์ความรู้มาช่วยในการตรวจวินิจฉัยโรคพยาธิ เป็นโรคเขตร้อนที่มีจำนวนผู้ป่วยเพิ่มมากขึ้นและกระจายอยู่ทั่วโลกจากบรรดานักท่องเที่ยวและชาวต่างชาติที่เดินทางหรือมาพำนักในแถบที่เป็นแหล่งแพร่ระบาด การตรวจวินิจฉัยโรคพยาธิในปัจจุบันสามารถทำได้ในห้องปฏิบัติการเพียงไม่กี่แห่งในโลก ซึ่งจะต้องอาศัยประสบการณ์และความรู้ความชำนาญจากเจ้าหน้าที่ที่ทำการศึกษาวินิจฉัยเรื่องพยาธิอย่างแท้จริง สำหรับโครงงานเรื่อง “ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการองค์ความรู้: การตรวจวินิจฉัยโรคพยาธิแบบออนไลน์” นี้ เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อเก็บรวบรวมความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ของเจ้าหน้าที่ผู้ทรงคุณวุฒิด้านโรคติดต่อพยาธิ และเผยแพร่ความรู้นั้นไปสู่สาธารณชนผ่านเว็บไซต์ ระบบนี้ช่วยให้แพทย์สามารถวินิจฉัยโรคพยาธิเบื้องต้นได้อย่างรวดเร็วและสะดวกสบาย นอกจากนี้ ผู้สนใจยังสามารถหาความรู้เรื่องพยาธิผ่านข้อมูลในเว็บไซต์และยังสามารถแจ้งข้อมูลเพิ่มเติมอื่นๆ อันจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงฐานข้อมูลองค์ความรู้ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

3. งานวิจัยของนางสาวเพลิน นวกิจวัฒนา เป็นงานวิจัยปี 2549 ของนักศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้ศึกษาวินิจฉัย เรื่อง การจัดการองค์ความรู้ กรณีศึกษาของบริษัทให้บริการด้านการจัดซื้อออนไลน์ โดยใช้หลักการ Balance Scorecard มาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ และตัวชี้วัด เพื่อวัดผลจากการนำการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้การจัดการความรู้

เข้ามาประยุกต์ใช้กับ 2 หน่วยงาน คือหน่วยงาน Sourcing Integration & Management (SIM) และหน่วยงาน Procurement Strategy (PS) โดยพิจารณามุมมองของ Balance Scorecard เพียง 2 มุมมองคือ มุมมองด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงาน และพนักงานในบริษัทกรณีศึกษา ทำให้ทราบว่า การนำ การจัดการความรู้มาปฏิบัติให้เห็นผลจริงจะทำให้บริษัทนำผลที่ได้มาเป็นแรงจูงใจเพื่อโน้มน้าวให้ บุคลากรทุกคนในบริษัท เห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ เนื่องจาก เป็นเรื่องใหม่ของบริษัทกรณีศึกษา แนวทางการดำเนินงานในแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกัน วิธีการหรือเครื่องมือที่นำมาใช้ให้เหมาะสมก็แตกต่างกันด้วย

ดังนั้นการที่หน่วยงานอื่นนอกเหนือจาก 2 หน่วยงานจะนำการจัดการความรู้มา ประยุกต์ใช้ในหน่วยงานนั้น ต้องพิจารณาก่อนว่าหน่วยงานของตนมีกระบวนการทำงานและ วัฒนธรรมของหน่วยงานอย่างไร จากนั้นวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน แล้วจึงเลือก เครื่องมือของการจัดการความรู้ที่เหมาะสมมาใช้ เพราะในแต่ละหน่วยงานจะมีปัญหาหรือสิ่งที่ ต้องการปรับปรุงไม่เหมือนกัน การสื่อสารและให้ความรู้แก่คนในบริษัทเกี่ยวกับการจัดการความรู้ก็ เป็นเรื่องที่ไม่ควรมองข้าม เพื่อให้เข้าใจในกระบวนการที่ต้องปรับเปลี่ยน หรือวิธีการใช้เครื่องมือ ต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ควรจะทำให้ความสำคัญกับการวัดผลที่เกิดขึ้น โดย กำหนดตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ที่ต้องการเอาไว้ เพราะจะทำให้ทราบว่าวิธีการหรือเครื่องมือที่ เลือกใช้นั้นสามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ และจะต้องพัฒนาในด้านใดต่อไป เพื่อให้ การทำงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด ถ้าทุกหน่วยงานของบริษัทสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องจะ ส่งผลให้บริษัทเติบโตอย่างมั่นคงในระยะยาว

4. วิทยานิพนธ์ของนายณัฐพงศ์ พัยสิน เป็นงานวิจัยปี 2550 ของนักศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ศึกษาประยุกต์ใช้ SECI model ในการจัดการความรู้เรื่อง ไวรัส คอมพิวเตอร์ โดยนำหลัก SECI model มาเป็นต้นแบบในการวิเคราะห์และออกแบบระบบ ซึ่ง เครื่องมือที่ใช้การประยุกต์ใช้ SECI model คือ Web Application เพื่อใช้ทดสอบหลักการของ SECI model ว่ามีความเหมาะสมและสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับ Web Application โดยภาษา PHP เป็น Software Tool และใช้ระบบการจัดการฐานข้อมูล MySQL เป็นระบบฐานข้อมูล โดยใช้ กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จำนวน 45 คน

ผลการศึกษาพบว่า เมื่อทำการประเมินผลทางด้านการจัดการความรู้และเทคโนโลยี ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า หากหน่วยงานมีการจัดการความรู้ ประโยชน์ที่คาดว่าจะ

ได้รับ มีค่าเฉลี่ย 3.78 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรเห็นถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ ด้านโปรแกรมระบบ ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ระบบส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยตัวเอง มีค่าเฉลี่ย 3.69 ระบบสามารถช่วยให้ผู้ใช้สามารถแก้ไขปัญหาไวรัสคอมพิวเตอร์ได้ง่าย และตอบสนองความต้องการแก้ไขปัญหาไวรัสของผู้ใช้งานได้มีค่าเฉลี่ย 3.60 และ 4.13 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าระบบได้ตอบสนองความต้องการแก้ไขปัญหาได้มาก ด้านความพึงพอใจ ระบบมีความสามารถในการใช้งาน ในระดับที่เหมาะสมมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 และระบบสามารถช่วยให้ผู้ใช้สามารถทำการแก้ไขปัญหาไวรัสคอมพิวเตอร์ได้ง่ายขึ้น มีค่าเฉลี่ย 4.44 แสดงให้เห็นว่าระบบที่ได้พัฒนาขึ้นนี้ มีประสิทธิภาพมาก สามารถนำไปใช้งานได้

ดังนั้นการประยุกต์ใช้ SECI model ในการจัดการความรู้สำหรับปัญหาไวรัสคอมพิวเตอร์นั้น มีความเหมาะสมในการประยุกต์ใช้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอื่นๆ ได้