แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 1
เรื่อง ความหมายและลักษณะทั่วไปของการจัดการความรู้

หัวข้อเนื้อหาประจำบท

1.1. ความหมายของการจัดการความรู้
1.2. ทำไมต้องมีการจัดการความรู้
1.3. ขอบเขตของการจัดการความรู้
1.4. ความสำคัญของการจัดการความรู้
1.5. ประเภทของความรู้
1.6. ระดับความรู้
1.7. สามเหลี่ยมความรู้
1.8. ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ของบุคคล
1.9. กระบวนการจัดการความรู้
1.10. เครื่องมือในการจัดการความรู้
1.11. สรุป
1.12. คำถามทบทวน

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. อธิบายความหมาย ขอบเขต ความสำคัญ และจำแนกประเภทของการจัดการความรู้ รวมทั้งนำหลักการของการจัดการความรู้ไปใช้ได้อย่างถูกต้อง
2. วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการจัดการความรู้ของบุคคลที่มีผลต่อการจัดการความรู้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างกระบวนการการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการจัดการความรู้ที่ไร้ระบบในปัจจุบัน

วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน

1. บรรยายประกอบ PowerPoint ตามเนื้อหาประจำบท
2. ให้นักศึกษาแบ่งกลุ่มทำกิจกรรมในห้องจากหัวข้อที่อาจารย์กำหนดให้
3. ให้ตัวแทนกลุ่มออกนำเสนอผลการวิเคราะห์จากหัวข้อที่อาจารย์กำหนดให้และอาจารย์ผู้สอนสรุปผลโดยรวมให้นักศึกษา

สื่อการเรียนการสอนประจำบท

สื่อที่ใช้สำหรับการเรียนการสอน มีดังต่อไปนี้

1. แผนการเรียนการสอนประจำบท
2. PowerPoint ประจำบท
3. เอกสารประกอบการสอน
4. หนังสือ ตำราและเอกสารที่เกี่ยวข้อง
5. สื่ออิเล็กทรอนิกส์

การวัดผลและการประเมินผล

การวัดผลและการประเมินผลประจำบทมีดังนี้

1. สังเกตการตอบคำถามทบทวนเพื่อนำสู่เนื้อหาในบทเรียน
2. สังเกตการตั้งคำถามและการตอบคำถามของผู้เรียนหรือการทำแบบทดสอบในชั้นเรียน
3. ตรวจสอบความเข้าใจและความถูกต้องในการทำแบบฝึกหัด

บทที่ 1
ความหมายและลักษณะทั่วไปของการจัดการความรู้

การพัฒนาประเทศในปัจจุบันทำตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 –2554) กำหนดขึ้นบนพื้นฐานการเสริมสร้างทุนของประเทศ ทั้งทุนทางสังคมทุนเศรษฐกิจและทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เข้มแข็งอย่างต่อเนื่องโดยยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาและอัญเชิญปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน ดังนั้นยุทธศาสตร์การพัฒนาคนซึ่งสังคมไทยได้ให้ความสำคัญในลำดับสูงกับการพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมภูมิปัญญาและการเรียนรู้เนื่องจากคนนับเป็นทั้งเป้าหมายสุดท้ายที่

จะได้รับผลประโยชน์และผลกระทบที่เกิดจากการพัฒนา ในขณะเดียวกันก็เป็นผู้ขับเคลื่อนการพัฒนาเพื่อไปสู่เป้าประสงค์ที่ต้องการ จึงจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพคนในทุกมิติอย่างสมดุลทั้งจิตใจ ร่างกาย ความรู้ ทักษะและความสามารถ เพื่อให้เพียบพร้อมทั้งด้านคุณธรรมและความรู้ซึ่งจะนำไปสู่การคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผลรอบคอบและระมัดระวังด้วยจิตสำนึกในศีลธรรมและคุณธรรมทำให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถตัดสินใจโดยใช้หลักความพอประมาณในการดำเนินชีวิตอย่างมีจริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริต อดทนขยันหมั่นเพียร อันจะเป็นภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีให้คนพร้อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ดำรงชีวิตอย่างมีศักดิ์ศรีและมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม จากข้อความดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่าความรู้เป็นทุนทางสังคมและเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาคน องค์กรหรือชุมชนท้องถิ่น สังคมและประเทศชาติในมิติต่าง ๆ

1.1. ความหมายของการจัดการความรู้

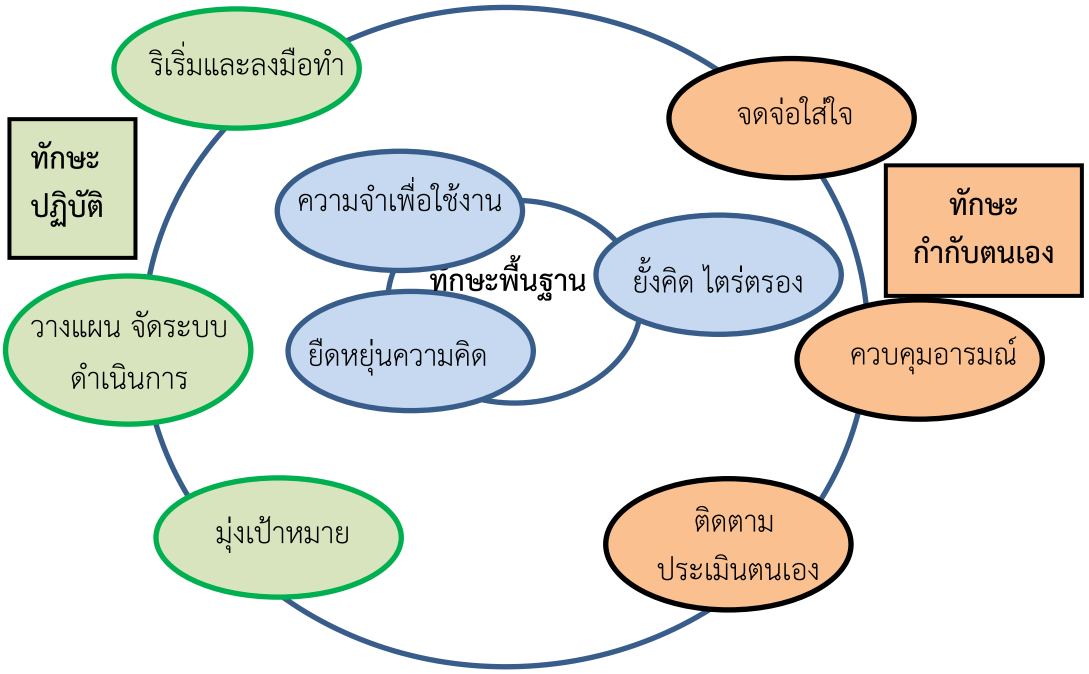
การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือสำคัญในการปฏิบัติงานของนักผู้บริหารทุกคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ การบรรจุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงานแต่อย่างไรก็ตามนักบริหารในองค์กรต่าง ๆ จำนวนมากประสบปัญหาในการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรเนื่องจากไม่สามารถเลือกเครื่องมือที่จะนำมาจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เกิดความสอดคล้องได้จึงทำให้การดำรงอยู่ระหว่างการแข่งขันกับการสร้างความยั่งยืนภายในองค์กรนั้นประสบความสำเร็จยากซึ่งความเจริญก้าวหน้าขององค์กรมักขึ้นอยู่กับบุคคลบางกลุ่มเท่านั้นเมื่อกลุ่มบุคคลดังกล่าวออกจากองค์กรไปไม่ว่าจะเป็นด้วยเหตุผลใดก็ตาม ความรู้และความเชี่ยวชาญต่าง ๆ ที่เคยเป็นส่วนที่สร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรมักหายไปพร้อมกับบุคคลกลุ่มดังกล่าวด้วย กรณีเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรล้วนเป็นเรื่องของการจัดการความรู้ทั้งสิ้น เราจะเห็นว่าการจัดการความรู้ เป็นระบบการจัดการที่ขับเคลื่อนด้วยมนุษย์หากปราศจากการรวมกลุ่มของบุคคลหรือภาวะความเป็นผู้นำในการจัดการความรู้ของนักบริหารก็จะไม่เกิดกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กร

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management: KM ซึ่งไม่มีใครไม่รู้จักในคำนี้ เพราะทุกคนมีการจัดการในตัวเอง จัดการในสิ่งที่ทำและการจัดการคน ซึ่งการจัดการเหล่านี้ไม่สามารถที่จะประสบความความสำเร็จได้ หากรูปแบบการจัดการของเรานั้นปราศจากความรู้ที่ถูกต้องและเหมาะสม โดยมีการแปลตรงตัวที่ทำให้เราเข้าใจในความหมาย คือ ความรู้ (Knowledge) ที่หมายถึงความรู้และ Management หมายถึง การจัดการ เมื่อนำทั้งสองความหมายนี้มารวมกันจึงเกิดคำใหม่ การจัดการความรู้ซึ่งเป็นคำใหม่ เนื่องจากทำให้ความหมายเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ จึงทำให้หลายคนสับสนในความหมายที่แท้จริง ว่าเราควรทำความเข้าใจในความหมายและแปลอย่างไรให้เกิดความถูกต้อง

ความหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) กับ การทำงานของสมอง โดยการจัดการความรู้ มีความหมายที่กว้างขวางและไม่ตายตัว เนื่องจากขึ้นอยู่กับสิ่งที่เราคิดและทำ จึงทำให้เราสามารถเปรียบเทียบได้กับการทำงานของสมอง กล่าวคือ สมอง คืออวัยวะส่วนสำคัญของร่างกายที่มีความมหัศจรรย์มาก เนื่องจากสมองคือการออกแบบมาเพื่อการเรียนรู้ในเรื่อง

ต่าง ๆ ที่มีการจัดระบบที่ซับซ้อนในการทำงานและมีความยืนหยุ่นในการพัฒนาปรับปรุงตัวเอง เช่นเดียวกับการจัดการความรู้ ที่มีความซับซ้อนในเรื่องของกระบวนการ หลักการ ที่ผู้ศึกษาควรเรียนรู้และทำความเข้าใจเป็นอย่างดี โดยความรู้ที่เรานำมาใช้ในกระบวนการจัดการนั้น ต้องมีความยืดหยุ่นไม่ตายตัว เพราะการจัดการในทุกเรื่องไม่มีอะไรที่คงตัว เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ สิ่งแวดล้อมและระยะเวลา เพราะการจัดการความรู้ คือ กระบวนการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร ภายใต้คำว่าความยั่งยืนกับการทำงานของสมองออกแบบมาเพื่อการเรียนรู้ เพื่อความอยู่รอด นั่นคือ สิ่งสำคัญของฐานการเรียนรู้และประสิทธิภาพในการจัดการดังแสดงในภาพที่ 1.1

ทักษะสมองเพื่อชีวิตที่สำเร็จ
คิดเป็น ทำเป็น เรียนรู้เป็น แก้ปัญหาเป็น อยู่กับคนอื่นเป็น มีความสุขเป็น



ภาพที่ 1.1 การจัดการความรู้กับการทำงานของสมอง
ที่มา: วิจารณ์ พานิช (2551, น. 49)

การจัดการความรู้กับเนื้อหาในเรื่องของความหมายที่เราศึกษา เราคงเข้าใจแล้วว่า การจัดการความรู้ คือ การจัดการที่เราไม่สามารถจัดการได้หากการจัดการนั้นปราศจากการความรู้ที่จะมาเป็นคำตอบในการพัฒนาในทุก ๆ ด้านที่เราต้องการจะให้เป็น ต้องการที่จะให้เกิดความสมบูรณ์และต้องการความยั่งยืนจากการจัดการครั้งนี้ ดังนั้น ความรู้คือสิ่งสำคัญในการที่จะทำอะไรก็ตามทุกคนล้วนต้องมีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี รวมถึงเมื่อมีความรู้ดีและเข้าใจในสิ่งนั้น ๆ แล้วเราต้องเข้าใจในเรื่องของการทำงานอย่างเป็นระบบด้วย เนื่องจากหากเรามีความรู้ที่ดีแต่ไม่สามารถที่จะบริหารจัดการให้สอดคล้องกับหลักความรู้ที่มีได้นั้นก็ไม่ต่างอะไรกับสุภาษิตไทยที่ว่า “หัวล้านได้หวี” เพราะหากเราไม่รู้จักระบบ ขั้นตอน กระบวนการบริหารจัดการที่ดี ความรู้ที่มีก็ไร้ประโยชน์เช่นเดียวกับคนหัวล้านที่ได้หวีมาแต่ไม่สามารถใช้หวีนั้นได้เพราะตนนั้นหัวล้านไม่มีผม

การจัดการความรู้ จึงเป็นการบริหารจัดการที่ส่งเสริมให้คนในองค์กร ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อต่อยอดความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่ให้สมบูรณ์ แล้วนำไปใช้สร้างนวัตกรรมในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน

และนอกจากนี้การจัดการความรู้ที่จะมีประสิทธิภาพนั้นต้องมีการพัฒนาคนเพราะคนคือทรัพยากรสำคัญในการที่จะทำให้การจัดการทั้งหลายนั้นเกิดความสำเร็จได้ เราจึงต้องพัฒนาคนเพื่อการบริหารจัดการที่ดีและความยั่งยืนที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

1.2. ทำไมจึงต้องมีการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ที่มองคนในองค์กรเป็นสินทรัพย์อันมีค่าเนื่องจากกระแสยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง ทำให้คนในองค์กรมีประสิทธิภาพ และคุณภาพ ต้องสามารถทำงานได้เองอย่างรอบด้านและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความมุ่งมั่นต่อองค์กร ทำงานอย่างมีเป้าหมายซึ่งจะต้องเป็นคนที่มีสมรรถนะสูง เพื่อที่จะสามารถผลักดันให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก รวดเร็ว นั่นคือองค์กรต้องมีความสามารถในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และการจัดการความรู้ก็เป็นแนวทางหนึ่งที่ทำให้เกิดการสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรให้กลายเป็นความสามารถในแข่งขันที่ยั่งยืนต่อไป

เนื่องจากการทำงานในองค์กรที่ผ่านมาได้ประสบกับปัญหาต่าง ๆ มากมาย ซึ่งปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นสาเหตุให้องค์กรจำเป็นต้องมีการจัดการความรู้ มีดังต่อไปนี้

1.ข้อมูลหรือสารสนเทศต่าง ๆ ที่มีการให้บริการ ซึ่งจะต้องมีลักษณะถูกต้อง ทันสมัย เชื่อถือได้ ยังไม่สามารถบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพสามารถบริการได้ทันท่วงที (Real Time) ได้

2.ความรู้ หรือทักษะบางอย่างในการทำงานจะเป็นความรู้ที่เป็นของบุคคลเฉพาะคนเท่านั้นบุคคลอื่น ๆ ที่ทำงานร่วมกันไม่สามารถที่จะทำงานบางอย่างได้ถ้าหากว่าไม่มีบุคคลคนนั้น

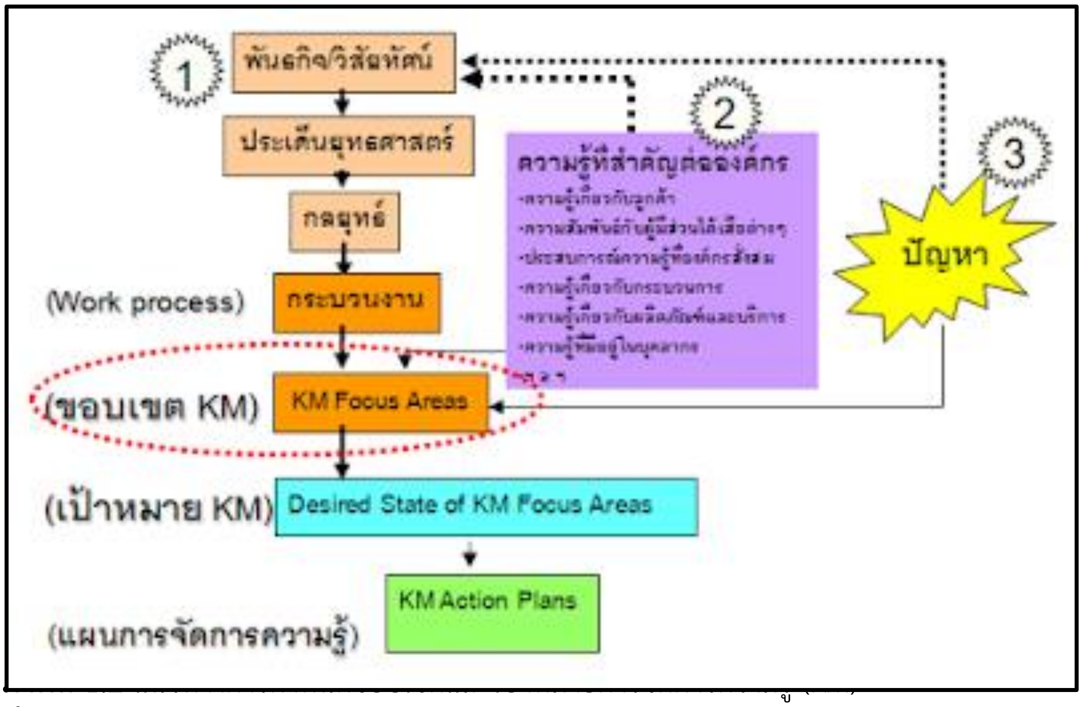
3.ไม่สามารถนำความรู้จากตัวบุคคล มาจัดเก็บไว้ให้เป็นระบบเพื่อนำไปใช้ประโยชน์กับองค์กรได้

4.ไม่มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน ถ่ายทอดความรู้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในหน่วยงาน

การจัดการความรู้ คือสิ่งที่เราทุกคนสามารถทำให้เกิดได้ทุกที่และทุกเวลา เพราะไม่ว่าเราจะอยู่ที่ไหนก็ตามที่นั่นย่อมเกิดการเรียนรู้เสมอ ซึ่งทุกคนมีการเรียนรู้และการจัดการที่ดีเพียงแต่ไม่รู้ตัวว่าเรากำลังทำอยู่เท่านั้นเอง ถ้าหากเราเข้าใจในเครื่องมือที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้เป็นอย่างดีด้วยแล้วจะทำให้การจัดการความรู้ที่เรากำลังทำอยู่นั้นยิ่งมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรมได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังเป็นประโยชน์แก่ตนเองและสามารถนำความรู้ที่เรามีนั้นสามารถไปถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นได้อย่างมีคุณภาพอีกด้วย นับได้ว่าทุกคนมีบทบาทในการจัดการความรู้ได้เสมอ อันดับแรกคงไม่พ้นในเรื่องที่เรามักทำเป็นประจำ คิดไปมาแล้วการจัดการความรู้นั้นสามารถใช้ได้ทั้งที่บ้านและที่ทำงาน ถ้าที่บ้านก็ลองนึกถึงภารกิจประจำวัน ถ้าเป็นสาว ๆ ที่ต้องทำงานบ้านคงนึกออกมากมายเลยทีเดียว ยกตัวอย่าง งานประจำที่ต้องทำทุกวัน คือ การซักผ้า แล้วเราจะใช้การจัดการความรู้ (KM) ในการจัดการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะทำให้เสร็จเร็วและสะอาดดี เราก็จะต้องคิดว่าขั้นแรกเราต้องแยกผ้าที่ตัวเล็กและตัวใหญ่ออกจากกัน จากนั้นมาดูและแยกผ้าสี ผ้าขาวออกกัน สีตกแล้วดูว่าต้องใช้ผงซักฟอกปริมาณเท่าไหร่ไม่ให้เหนื่อยในการซักและล้างออกได้หมด เป็นต้น แต่หากเราทำการซักผ้าโดยที่ไม่มีการจัดการความรู้แต่ทำไปเรื่อย ๆ เราอาจจะไม่ได้ทำให้การซักผ้าดีขึ้นเลย อาจจะเร็วขึ้นเพราะเราทำจนชิน รู้จากการทำบ่อย ๆ ว่าแบบไหนจะให้เสร็จเร็ว แต่สิ่งเหล่านี้นานเข้าจะสะสมเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ของเราในการซักผ้า ถ้าหากเราลองนึกคิดในระหว่างที่ทำอยู่นั้น ว่าจะทำยังไงถึงจะสะอาดขึ้นขึ้น เร็วขึ้น ลดเวลาลงในการซัก ฯลฯ ซึ่งก็คือการทำการจัดการความรู้ (KM) อย่างตั้งใจในการซักผ้า ไม่ใช้แต่เฉพาะความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) แต่เราก็สามารถมีพัฒนาการการซักผ้าให้ดีขึ้นได้ แล้วถ้าเราต้องสอนให้ใครก็ตามไม่ว่าจะน้อง เพื่อนก็ตามเกี่ยวกับการซักผ้า เราก็จะบอกสิ่งที่ควรทำในแต่ละขั้นตอนอย่างละเอียด เช่น แยกผ้าที่จะซักออกตามสีต่าง ๆ แล้วแยกซักเพื่อกันสีตก ฯลฯ ทำให้น้องหรือเพื่อนเราไม่ต้องลองเอาเอง สิ่งเหล่านี้ถ้ามีการจดบันทึกไว้ก็จะเป็นคลังความรู้ในแบบการซักผ้าของเราได้ ทุกคนเห็นไหมว่า การทำการจัดการความรู้นั้นจะทำให้เราเกิดการเรียนรู้ในตัวเองและทำมันออกมาได้ดี เพราะเราได้คิดอย่างรอบคอบก่อนลงมือในสิ่งที่เราคิดไว้หรือที่ทำอยู่เป็นประจำ แล้วในทางกลับกันถ้าเรามองคนอื่นที่ทำงานแบบเดียวกับเราว่าเขาทำงานนั้น ๆ อย่างไร เราก็จะได้ความรู้กลับมาเพิ่มมากขึ้นอีกหรือถ้ามีบางขั้นตอนที่เราทำแล้วได้ผลดีกว่า เราก็สามารถที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์มากขึ้นในงานที่เราและเขาทำอยู่นั่นเองและที่สำคัญสิ่งที่เรารู้ไม่ใช่แค่เรารู้เพียงคนเดียวแต่สามารถที่จะถ่ายทอดไปให้คนอื่นที่เขาสนใจในการทำงานเดียวกันกับเราได้อีกด้วย นี่คือการจัดการความรู้ที่จัดอยู่ในระดับที่หนึ่งนั่นคือการเริ่มที่ตัวเราเองกับภารกิจของเราในบ้าน หากเราใช้กับการทำงานด้วย มองการงานที่เราทำประจำแบบการจัดการความรู้ (KM) มองคนอื่นที่ทำงานแบบเดียวกับเราว่าเขาทำการจัดการความรู้ (KM) ในงานเขาอย่างไร เขาทำได้ดีกว่า ด้อยกว่าเราตรงไหน มีอะไรแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้บ้างเราก็จะได้เห็นประโยชน์ของการทำการจัดการความรู้ (KM) และจะค่อยๆเข้าใจมากขึ้นว่าการจัดการความรู้ (KM) คืออะไร ทำแล้วดียังไงการทำการจัดการความรู้ (KM) ณ จุดนี้เราเรียกตัวเองว่าเป็นคุณกิจของการจัดการความรู้ได้อย่างเต็มที่ถ้าเป็นงานในองค์กร เราก็จะเป็นเฟืองตัวเล็ก ๆ ที่แข็งแรงหมุนได้ไม่ติดขัด

1.3. ขอบเขตของการจัดการความรู้

ขอบเขตการจัดการความรู้ (KM Focus Areas) เป็นหัวเรื่องกว้าง ๆ ของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดินซึ่งต้องการจะนำมาใช้กำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ (KM) ในการกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ (KM) ควรกำหนดกรอบตามองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อกระบวนงาน (Work Process) ในข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ที่ได้นำเสนอสำนักงาน กพร. ไว้ในปี 2548 ก่อนเป็นลำดับแรกหรืออาจกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ KM ตามองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องมีในองค์กรเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามประเด็นยุทธศาสตร์อื่น ๆ ขององค์กร สามารถใช้แนวทางการกำหนดขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้ (KM) เพื่อจะช่วยรวบรวมขอบเขตการจัดการความรู้และนำไปกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้และแผนการจัดการความรู้ คือเป็นความรู้ที่จำเป็นสนับสนุน พันธกิจ วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ในระดับของหน่วยงานตนเองและเป็นความรู้ที่สำคัญต่อองค์กรและเป็นปัญหาที่ประสบอยู่และสามารถนำ KM มาช่วยได้หรือจะเป็นแนวทางอื่นที่องค์กรเห็นว่าเหมาะสมดังภาพที่ 1.2



ที่มา: บูรชัย ศิริมหาสาคร (2550, น. 28)

1.4. ความสำคัญของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ไม่ใช่เรื่องใหม่ เพราะมีมาแต่ครั้นพุทธกาล ซึ่งมีตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน คือ การค้นพบอริยสัจ 4 ของพระพุทธเจ้า ที่เริ่มจากปัญหา (ทุกข์) ทำการวิเคราะห์หาทางเลือก แล้วทดลองทำหลาย ๆ ทางจนพบทางที่ถูกต้องไปสู่การพ้นทุกข์จนเกิดความสำเร็จคือนิโรธ แล้วนำวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือมรรค มาถ่ายทอดต่อ ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่มวลมนุษยชาติและตัวอย่างของการจัดการความรู้ที่มีมาตั้งแต่ครั้งอดีตคือ อุตสาหกรรมในครัวเรือน เช่น งานฝีมือ การทำอาหาร เป็นต้น มีการสร้าง เก็บและถ่ายทอดความรู้และภูมิปัญญาที่มีในครอบครัวจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งต่อ ๆ กันไปหลายชั่วอายุคนโดยใช้วิธีธรรมชาติ เช่น การพูดคุย สั่งสอน สาธิต สังเกต จดจำไม่มีกระบวนการที่เป็นระบบแต่อย่างใด วิธีการดังกล่าวถือว่าเป็นการจัดการความรู้ในรูปแบบหนึ่ง แต่ว่าโลกในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ เทคโนโลยี ความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการและคู่แข่ง เป็นต้น การใช้วิธีการจัดการความรู้ในรูปแบบธรรมชาติอย่างเดียวอาจก้าวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการที่เป็นระบบ เพื่อช่วยให้องค์กร ชุมชนท้องถิ่น สามารถทำให้บุคลากรหรือประชาชนในชุมชนท้องถิ่น ได้ใช้ความรู้ได้ทันเวลาที่ต้องการ เพื่อเพิ่มผลผลิตและศักยภาพในการแข่งขัน ซึ่งการแข่งขันในยุคปัจจุบันขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กร ชุมชนท้องถิ่น ในการสร้างและใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ในการเพิ่มคุณภาพ ลดต้นทุน ลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ สร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร ชุมชนท้องถิ่นและสังคมที่มีลักษณะโดดเด่นกว่าสินทรัพย์อื่น ๆ คือ เป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีข้อจำกัด ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่ม ยิ่งใช้มากเท่าไรก็ยิ่งมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น หรืออีกนัยหนึ่งคือยิ่งองค์กร ชุมชนท้องถิ่น มีความรู้มากเท่าไร ก็ยิ่งสามารถเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ได้มากขึ้นเท่านั้น เมื่อเรียนรู้ได้มากขึ้นก็สามารถสร้างความรู้ใหม่ได้มากขึ้น เมื่อนำความรู้เก่ามาบูรณาการกับความรู้ใหม่ก็จะก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นอีกระดับหนึ่ง และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น จึงกลายเป็นวงจรที่เพิ่มพูนได้ในตัวเองอย่างไม่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้” การที่องค์กร ชุมชนท้องถิ่น จะสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันและการพัฒนาได้นั้น ขึ้นกับความสามารถขององค์กร ชุมชนท้องถิ่น ในการทำให้วงจรการเรียนรู้หมุนได้รวดเร็วและต่อเนื่อง ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์กร ชุมชนท้องถิ่นมีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปันและใช้ความรู้ กระบวนการที่ว่านี้ คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) นั่นเอง

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นคำที่มีความโดดเด่นในตัวเอง เพราะการจัดการความรู้ คือสิ่งที่สามารถใช้ได้กับทุกบริบท ทุกสถานการณ์และเมื่อต้องการพัฒนาตนเอง ชุมชนและองค์กรซึ่งความรู้ไม่ใช่สิ่งที่เพิ่งเกิดแต่เป็นสิ่งที่มีมานานเพราะทุกอย่างไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากไม่มีความรู้นั่นเอง แล้วทุกคนมักนำความรู้ที่มีมาใช้ประโยชน์ที่แตกต่างกัน จึงทำให้เราสามารถพูดได้ว่า ความรู้คือสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้เนื่องจากเป็นสิ่งที่อยู่ภายในบุคคล (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้งหรือเป็นลายลักษณ์อักษรที่สามารถเกิดขึ้นให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรม (Explicit Knowledge) นั่นคือเรามีการจัดการความรู้โดยมีการพัฒนาในส่วนของชุมชนท้องถิ่น องค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรรวมไปถึงชุมชนท้องถิ่นมีรูปแบบโครงสร้างที่แตกต่างกัน ทั้งเรื่องระบบการบริหารจัดการ

ล้วนมีความซับซ้อน ซึ่งการพัฒนานั้นก็จะเกิดจากบริบทของแต่ละคนที่มีความรู้ต่างกันไปที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพที่สูง

1.5. ประเภทของความรู้

การแบ่งประเภทของความรู้ สามารถแบ่งได้หลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับแนวคิดที่ใช้ในการจำแนกประเภทของความรู้ แต่แนวคิดที่ได้รับความนิยมมากที่สุด คือ รูปแบบที่มองเห็น ซึ่งสามารถจำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้คือ

1.5.1 ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) มีชื่อเรียกที่หลากหลาย อาทิเช่น ความรู้ไม่ชัดแจ้ง ความรู้ในตัวคน ความรู้ซ่อนเร้น ความรู้โดยนัย เป็นต้น ความรู้ประเภทนี้จัดเป็นความรู้ที่ไม่เป็นทางการ หากแต่เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล แฝงอยู่ในความคิด ความเชื่อ และค่านิยมของบุคคล ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ การสังเกต การเรียนรู้ พรสวรรค์ต่าง ๆ และภูมิปัญญาเฉพาะบุคคลที่สั่งสมมานาน เป็นความรู้ที่มีคุณค่าสูง เช่น ทักษะ ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ ทักษะในการทำอาหาร ทักษะการทอผ้า เป็นต้น ความรู้ประเภทนี้ทำให้เป็นทางการและถ่ายทอดสื่อสารในรูป

ของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก แต่สามารถถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ได้โดยการสังเกตและเลียนแบบ ซึ่งใช้เวลาและต้นทุนสูงในการถ่ายทอดความรู้ ความรู้ประเภทนี้ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

1.5.2 ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) มีชื่อเรียกที่หลากหลายเช่นเดียวกัน อาทิเช่น ความรู้เด่นชัด ความรู้เปิดเผย ความรู้ที่ชัดเจน เป็นต้น ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้เชิงทฤษฎี หรือความรู้ที่เป็นเหตุและผลที่สามารถเขียนบรรยาย ถอดความ หรืออธิบายออกมาเป็นตัวอักษร หรือสามารถถ่ายทอดอย่างเป็นทางการในรูปแบบต่าง ๆ เช่น สิ่งพิมพ์ เอกสาร เว็บไซต์ และอินทราเน็ต ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ที่แสดงออกมาโดยใช้ระบบสัญลักษณ์ จึงสามารถสื่อสารและเผยแพร่ได้อย่างสะดวก

หลักการจำแนกความรู้ตามการเน้นที่แตกต่างกันใน 4 ลักษณะ ดังนี้คือ

จำแนกความรู้ตามแหล่งที่มา (Location) แบ่งเป็นความรู้ภายในกับภายนอก (internal vs. external knowledge)

จำแนกความรู้ตามเวลา (Time) แบ่งเป็นความรู้ในปัจจุบัน กับความรู้ในอนาคต (actual vs. future knowledge)

จำแนกความรู้ตามรูปแบบ (Form) แบ่งเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งกับความรู้โดยนัย (explicit vs. tacit knowledge)

จำแนกความรู้ตามเจ้าของ (Owner) เป็นความรู้เฉพาะตัวบุคคลกับความรู้สาธารณะ (private vs. common knowledge)

ความรู้แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจอยู่ในรูปของเอกสาร หนังสือ ตำรา คู่มือปฏิบัติงาน หรือในไฟล์คอมพิวเตอร์ เป็นความรู้ในรูปแบบที่สามารถแสดงได้อย่างชัดเจน

2. ความรู้ซ่อนเร้น (Implicit Knowledge) ดึงออกมาค่อนข้างยาก อธิบายค่อนข้างลำบาก กว่าจะอธิบายได้ต้องใช้เวลาในการเรียบเรียงออกมาเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง

3. ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ซึ่งหมายถึง มีอะไรอื่น ๆ มากมายที่เรารู้แต่เราไม่รู้ตัวว่าเรารู้ ดังคำกล่าวที่กล่าวว่า มนุษย์เรามักจะรู้มากกว่าที่เจ้าตัวจะบอกออกมาได้

หากเปรียบความรู้ทั้ง 3 ประเภทดังกล่าวข้างต้นกับรูปภูเขาน้ำแข็ง ดังภาพที่ 1.3

ภาพที่ 1.3 ความรู้ 3 ประเภท
ที่มา: ประพนธ์ ผาสุขยืด (2548, น. 2)

จากภาพที่ 1.3 ส่วนที่อยู่บนยอดภูเขาน้ำแข็งที่เห็นได้ชัดเจน คือ ความรู้ที่เห็นได้ชัดเจน (Explicit Knowledge) ถัดลงมาบริเวณปริ่ม ๆ ผิวน้ำ มองเห็นไม่ชัดเจนนัก ก็คือ ส่วนที่เป็นความรู้ฝังลึกที่อธิบายค่อนข้างยาก (Implicit Knowledge) ส่วนความรู้ประเภทสุดท้ายที่อยู่ลึกมากจนแม้แต่เจ้าตัวเองก็ยังไม่รู้ว่าตนเองรู้ก็คือ ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ซึ่งอยู่ลึกลงไปใต้น้ำ

นอกจากนั้นยังมีการจำแนกประเภทของความรู้โดยมีแนวคิดว่าความรู้มีตั้งแต่ประเภทที่เป็นนามธรรมยากต่อการบริหารจัดการ จนกระทั่งถึงที่เป็นรูปธรรมหรือลายลักษณ์อักษรชัดเจน สามารถจัดการได้ง่าย และได้จำแนกประเภทของความรู้ออกเป็น 5 กลุ่ม เรียกว่า “ASHEN” ซึ่งมาจากคำว่า

Artifacts: เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปของเอกสาร ลายลักษณ์อักษร เช่น หนังสือ ตำรา รูปภาพ วีซีดี เป็นต้น

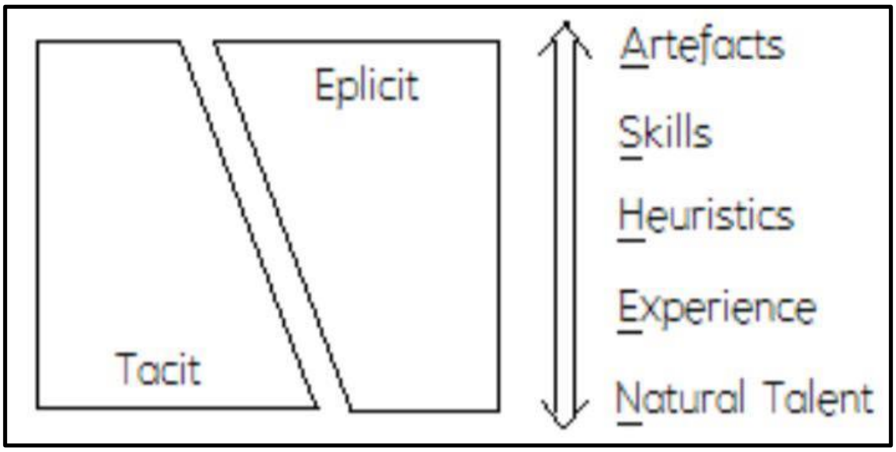
Skills: เป็นทักษะในการปฏิบัติงานหรือกระทำกิจกรรมต่าง ๆ จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้หรือประสบความสำเร็จ

Heuristics: เป็นกฎแห่งสามัญสำนึกหรือเหตุผลพื้น ๆ ทั่ว ๆ ไป เช่น ลูกต้องเคารพพ่อแม่ น้ำเป็นของเหลว ไฟร้อน เป็นต้น

Experience: เป็นประสบการณ์จากการได้ผ่านงานหรือกิจกรรมนั้นมาก่อน ซึ่งยากในการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เนื่องจากเป็นเรื่องเฉพาะตน

Natural Talent: พรสวรรค์ หรือสิ่งที่ธรรมชาติให้มา อันเป็นความสามารถพิเศษเฉพาะตัวที่มีมาแต่กำเนิด ซึ่งยากที่จะบริหารจัดการได้ เป็นความรู้ฝังลึกหรือซ่อนเร้นและยากในการถ่ายทอดมากที่สุด

การจำแนกประเภทของความรู้แสดงได้ดังภาพที่ 1.4



ภาพที่ 1.4 มุมมองเกี่ยวกับความรู้
ที่มา: บุญดี บุญญากิจ (2547, น. 19)

จากการแบ่งประเภทความรู้ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความรู้สามารถแบ่งออกได้หลากหลายลักษณะ ซึ่งความรู้ในแต่ละลักษณะนั้นขึ้นอยู่กับกฎเกณฑ์หรือหลักการคิดของผู้ที่นำไปใช้ด้วย เช่น ประเภทของความรู้หรือรูปแบบของความรู้ที่เราจะนำไปใช้นั้นอาจอยู่ในลักษณะของความรู้โดยนัยหรือมีความชัดเจน ที่เราสามารถแบ่งได้ตามแหล่งที่มาของข้อมูลหรือการศึกษาในเชิงการเรียนรู้แบบภาคปฏิบัติ เช่น การศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรหรือชุมชน โดยมีการสัมภาษณ์ที่แบ่งความรู้ตามลักษณะของบุคคล องค์กรและชุมชน

1.6. ระดับของความรู้

เพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับ “ความรู้” ให้ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น จึงควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับระดับของความรู้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ระดับดังนี้คือ

1.6.1. ระดับที่ 1: รู้ว่ารู้อะไร (Know – What) เป็นความรู้เชิงทฤษฎีหรือข้อเท็จจริง หรือเป็นความรู้ในเชิงการรับรู้ รู้ว่าอะไร เป็นอะไร เปรียบเสมือนความรู้ของผู้ที่พึ่งจะจบปริญญา ที่มีความรู้เฉพาะความรู้ที่จำมาจากความรู้ชัดแจ้ง เมื่อนำความรู้เหล่านี้ไปใช้งานก็จะได้ผลบ้าง ไม่ได้ผลบ้าง ผู้ปฏิบัติจะปฏิบัติงานตามข้อมูลที่มีอยู่ ซึ่งต้องใช้เวลาในการรวบรวมความรู้และการตัดสินใจในงานที่ปฏิบัติ

1.6.2. ระดับที่ 2: รู้วิธีการ (Know – How) เป็นความรู้ที่มีทั้งทฤษฎีและเชิงบริบทหรือเป็นความรู้ที่เชื่อมโยงกับโลกของความเป็นจริง เปรียบเสมือนความรู้ของผู้ที่จบปริญญาและมีประสบการณ์การทำงานระยะหนึ่งเป็นความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ รู้จักปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือบริบท หรือมีความสามารถในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ มีเทคนิคและวิธีการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ มักพบในคนที่ทำงานมาหลาย ๆ ปีจนเกิดความรู้ฝังลึกที่เป็นทักษะหรือประสบการณ์มากขึ้น

1.6.3. ระดับที่ 3: รู้เหตุผล (Know – Why) เป็นความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผลได้อันอยู่ภายใต้เหตุการณ์และสถานการณ์ต่าง ๆ ว่าทำไมความรู้นั้น ๆ จึงใช้ได้ผลในบริบทหนึ่ง แต่ใช้ไม่ได้ผลในอีกบริบทหนึ่งหรือเป็นความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเชิงเหตุผลที่สลับซับซ้อนและสามารถนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่น เป็นผู้ที่ทำงานและมีประสบการณ์จนเกิดเป็นความรู้ฝังลึกสามารถถอดความรู้ฝังลึกของตนเองมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นหรือถ่ายทอดให้กับผู้อื่นได้ พร้อมทั้งรับเอาความรู้จากผู้อื่นไปปรับใช้ในบริบทของตนเองได้

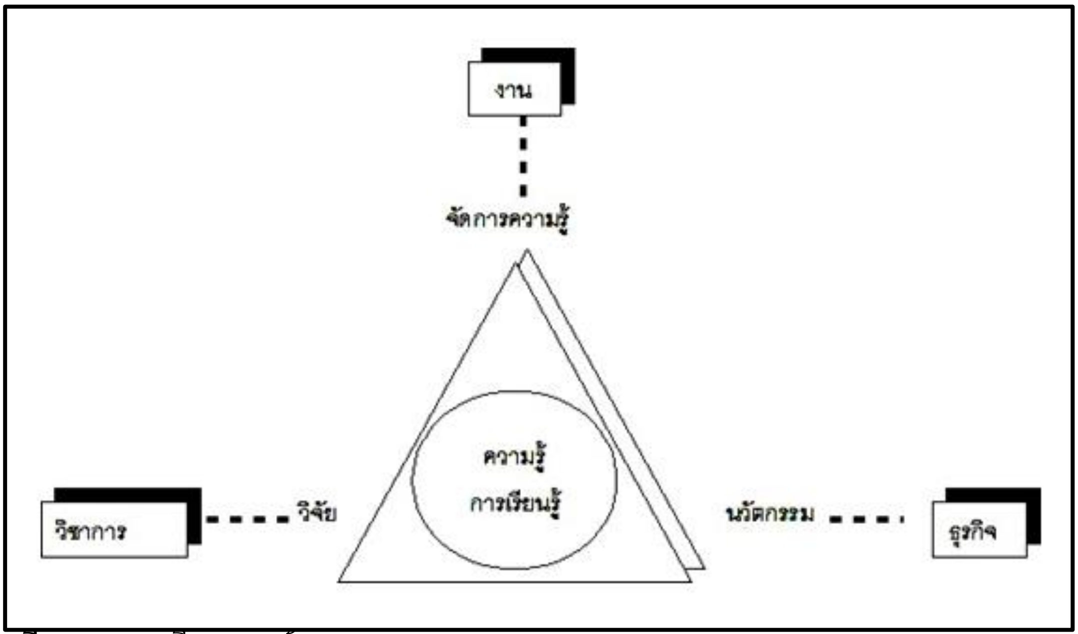
1.6.4. ระดับที่ 4: ใส่ใจกับเหตุผล (Care – Why) เป็นความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ เป็นความรู้ในลักษณะการสร้างสรรค์ที่มาจากตัวเอง ซึ่งเป็นแรงขับมาจากภายในจิตใจให้ต้อง

กระทำสิ่งนั้น ๆ เมื่อเผชิญกับสถานการณ์หรือเป็นความรู้ในลักษณะสร้างสรรค์ที่มาจากตัวเอง บุคคลที่มีความรู้ในระดับนี้จะเป็นผู้ที่สามารถสกัด ประมวล วิเคราะห์ความรู้ที่ตนเองมีอยู่กับความรู้ที่ตนได้รับมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมาได้ เช่น สร้างตัวแบบหรือทฤษฎีใหม่หรือนวัตกรรมขึ้นมาในการทำงานได้

จากการแบ่งระดับความรู้ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความรู้ทั้ง 4 ระดับ คือ ปัจจัยสำคัญและเป็นแนวทางในการพัฒนาในด้านต่างๆได้อย่างประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะชุมชนท้องถิ่น องค์กรหากมีความรู้ทั้ง 4 ระดับ หรือ 2 ระดับ ก็ตามล้วนได้เปรียบเพราะความรู้ดังกล่าวนั้นมีความสำคัญมาก เนื่องจากเป็นความรู้ที่มาจากตัวบุคคลทั้งสิ้น ที่มีการนำความรู้นั้นออกสู่การแลกเปลี่ยนเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรหรือชุมชนได้

1.7. สามเหลี่ยมความรู้

ความรู้เป็นสินทรัพย์ เป็นฐานของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แม้ว่าความรู้จะมีความสำคัญอย่างไร เห็นได้จากคำกล่าวที่พบอยู่ดาษดื่นในปัจจุบัน ยังมีผู้กล่าวว่าความรู้ไม่สำคัญเท่าการเรียนรู้ ทั้งนี้เพราะความรู้ล้าสมัยได้และอาจใช้ไม่ได้ผลในบางสถานการณ์ แต่การเรียนรู้จะช่วยให้สามารถปรับเปลี่ยนความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอรวมทั้งสามารถปรับความรู้ให้เหมาะสมต่อบริบทหรือสถานการณ์ได้ด้วยความรู้และการเรียนรู้ สามารถมองได้หลายเหลี่ยมมุมหรือหลายมิติ แต่ในที่นี้จะเสนอการมองความรู้และการเรียนรู้เป็นสามมุม เรียกว่า สามเหลี่ยมความรู้ ดังภาพที่ 1.5



ภาพที่ 1.5 สามเหลี่ยมความรู้
ที่มา: วิจารณ์ พานิช (2551, หน้า 9)

จากภาพที่ 1.5 การจัดการความรู้ การวิจัย และนวัตกรรม ต่างก็เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้และการเรียนรู้ แต่เป็นความเกี่ยวข้องในต่างบริบท ต่างวัตถุประสงค์ ต่างจุดเน้นและต่างวิธีการคือ

การวิจัย เป็นการสร้างความรู้อย่างมีระบบระเบียบ พิสูจน์ซ้ำได้ มีความน่าเชื่อถือเชิงวิชาการ ความรู้ที่ค้นพบเน้นความเป็นสากล การวิจัยจึงเป็นความรู้ในโลกวิชาการ สร้างความรู้ที่ชัดแจ้งจับต้องได้ (Explicit Knowledge)

นวัตกรรม (Innovation) เป็นกระบวนการนำเอาความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์เชิงธุรกิจหรือคุณค่าในรูปแบบอื่น ๆ เป็นกระบวนการต่อยอดไปจากผลการวิจัยไปสู่มูลค่าและคุณค่าเพิ่ม

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่มีการใช้และการสร้างความรู้อยู่ด้วยกัน ความรู้ที่ใช้มีทั้งเฟ้นหามาจากภายนอกกลุ่มหรือองค์กรและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างขึ้นใช้ภายในองค์กรผ่านกระบวนการทำงานร่วมกัน การจัดการความรู้จึงเน้นความรู้ที่แนบแน่นอยู่กับงานเป็นความรู้ที่ใช้ผลิตผลงาน หมุนเป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้นจากการทำงานและสมาชิกร่วมกันจัดการ ความรู้เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้นจากการทำงาน

1.8. ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้

การจัดการความรู้เพื่อแก้ปัญหาไม่ว่าปัญหาเล็กหรือใหญ่ ปัญหาส่วนตัวหรือส่วนรวมก็ย่อมมีปัญหาและอุปสรรคในตัวของมันเองได้เพราะการแก้ปัญหาหรือขจัดปัญหาต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างและไม่มีสูตรสำเร็จตายตัวคงที่ในแต่ละประเภทของปัญหาหรือชนิดของปัญหา ความรู้เดิมประสบการณ์เดิมเป็นเพียงปัจจัยช่วยเหลือส่วนหนึ่งเท่านั้น ปัญหาเฉพาะหน้าที่จะแก้ไขต้องใช้วิธีการ

จัดการความรู้เฉพาะเพื่อแก้ไขปัญหานั้น โดยทั่วไปการจัดการความรู้เพื่อการแก้ปัญหาจะมีอุปสรรค หรือปัญหาสำคัญๆ ดังนี้

1.8.1. การไม่รู้ปัญหาหรือไม่ทราบว่าเป็นปัญหาหรืออาจรวมเรียกว่าไม่ตระหนักในปัญหาอาจเกิดเพราะความเคยชินที่พบเห็นหรืออยู่กับภาวการณ์อย่างนั้นมานาน ตัวอย่างปัญหาในองค์กร เช่น คนในองค์กรมาทำงานสายเหมือนกันหมดไม่มีใครรู้สึกเดือนร้อน แต่องค์กรได้ผลงานน้อยลงเพราะเวลาทำงานของคนในองค์กรหายไปบางส่วนหรือปัญหาสาธารณะ ได้แก่ การไม่ตระหนักในความปลอดภัยของตนเองในการขับขี่ยานพาหนะจึงไม่ชอบป้องกันโดยการสวมหมวกนิรภัย ไม่คาดเข็มขัดนิรภัย ชอบหาโอกาสขับรถฝืนสัญญาณจราจร เป็นต้น

1.8.2. ไม่สามารถหาหรือระบุสาเหตุและส่วนประกอบของปัญหาได้ถูกต้องแน่ชัด ทำให้วางแผนแก้ปัญหา หรือดำเนินการแก้ปัญหาไม่ได้หรือไม่สำเร็จและหมายรวมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องทำให้เป็นปัญหามีความสลับซับซ้อน ทำให้ผู้เผชิญปัญหาเข้าใจและคิดไปคนละทางไม่สามารถสรุปลงได้อย่างถูกต้องตรงตามความเป็นจริง จึงแก้ปัญหาไม่ได้ความรู้ที่จะนำมาใช้จัดการกับปัญหาก็จะนำความรู้ที่ไม่ตรงไม่ถูกต้องกับภาวะปัญหามาใช้ ปัญหาหรืออุปสรรคข้อนี้เกิดจากการขาดความรู้หรือข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเพียงพอ

1.8.3. การขาดความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสมและสมบูรณ์เพียงพอ จำเป็นต้องแสวงหาความรู้เพิ่มมาจัดการ แต่การหาความรู้มาเพิ่มเติมหากปัญหาข้อที่สองคือ การวินิจฉัยส่วนประกอบของปัญหาไม่ถูกต้อง ความรู้ที่หาเพิ่มมาแม้หาได้ก็ใช้ไม่ได้สำเร็จ ปัญหาข้อสองและสามจึงเป็นเหตุและผลหรือถ่วงดึงซึ่งกันและกันอยู่ในตัว

1.8.4. การตัดสินใจของผู้แก้ปัญหาหรือผู้เผชิญปัญหา มีความเป็นปัญหาอยู่ 2 ลักษณะคือ ไม่กล้าตัดสินใจเพราะกลัวผลที่ได้รับตามมาจะเป็นผลร้ายหรือไม่เป็นที่พอใจทั้งตนเองและผู้ร่วมรับผลอื่นเมื่อปล่อยทิ้งไว้สถานการณ์ก็เปลี่ยนไปเรื่อยๆ และปัญหา ก็ไม่ได้รับการแก้ไขยังคงเป็นปัญหาอยู่และตัดสินใจผิดพลาด มักเกิดจากสาเหตุ 2 ประการ คือ การได้ข้อมูลความรู้มาไม่ครบถ้วน ไม่ถูกต้อง ไม่ตรง หรือผู้เกี่ยวข้อมีหลายคนแล้วมีความเห็นไม่เป็นเอกภาพ คือขัดแย้งกันทำให้ต้องเลือกตัดสินใจทางใดทางหนึ่ง ซึ่งถือได้ว่าเป็นการเสี่ยง (risk) โอกาสผิดพลาดจึงมีขึ้นได้

1.8.5. การถูกแทรกแซงหรือการไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้อง ทุกปัญหาแม้จะเป็นปัญหาส่วนตัวแต่การแก้ปัญหาโดยใช้ความรู้มาจัดการต้องอาศัยผู้อื่นให้ความร่วมมือด้วยเสมอ และเมื่อมีบุคคลหลายคนเกี่ยวข้อง มีความรู้ความเข้าใจและมีหน้าที่ ทัศนะต่อปัญหาและผลรับที่ได้ไม่เหมือนกันย่อมทำให้ความจริงจังจริงใจที่จะร่วมมือแก้ปัญหาไม่เท่ากัน ก็จะเกิดความไม่ราบรื่นกันเท่ากับเป็นการถูกแทรกแซงกระบวนการแก้ปัญหาในตัวของมันเอง

1.8.6. ปัจจัยสนับสนุนไม่เพียงพอ แม้การวางแผนล่วงหน้าจะกระทำอย่างดีและรอบคอบแต่เมื่อการแก้ปัญหาทุกชนิดต้องใช้เวลา ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นเองในตัวปัญหาปัจจัยแวดล้อมและทรัพยากรที่เตรียมไว้อาจไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสมตามที่คาดการณ์หรือวางแผนไว้ทำให้การแก้ปัญหาไม่สำเร็จหรือไม่เรียบร้อยดังหวัง

1.8.7. ความตั้งใจและความมานะพยายามที่จะแก้ปัญหา ข้อนี้น่าจะเป็นข้อสำคัญที่สุดที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคในการจัดการความรู้เพื่อแก้ปัญหา เพราะปัญหาหลายอย่างต้องการความรู้หลายสาขาลึกซึ้ง มากมายเกี่ยวข้องกับหลายคนหลายสิ่งทำให้ผู้เผชิญปัญหาต้องสัมผัสเรียนรู้

จัดการกับความรู้หลายเรื่องหลายด้าน จนบางครั้งเป้าหมายของการจัดการความรู้เปลี่ยนไปโดยไม่รู้ตัว เป้าหมายการแก้ปัญหาเปลี่ยนไป ผู้เผชิญปัญหาเกิดความท้อแท้เบื่อหน่าย สิ้นหวัง มองไม่เห็นโอกาสสำเร็จ ซึ่งทำให้ไม่มีกำลังใจสู้ต่อไป เมื่อขาดความมุ่งมั่นหมดกำลังใจเสียแล้วก็ถือได้ว่าไม่สามารถจัดการกับปัญหาได้เลย

จากการที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการจัดการความรู้ สามารถสรุปได้ดังนี้ ทุกปัญหาที่ได้กล่าวมานั้น สาเหตุที่สำคัญในการทำให้ปัญหาเหล่านี้เกิดขึ้น คือ ทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง ที่มักมีความประมาทในตัวเอง ไม่ใส่ใจกับสิ่งที่ทำจึงทำให้ไม่สามารถที่จะจัดการหรือบริหารได้เนื่องจากขาดความรู้ที่เพียงพอและไม่รู้ว่าต้องใช้ความรู้แบบใดกับงานที่ทำอยู่ รวมไปถึงมีความกลัวไม่กล้าคิดและไม่กล้าตัดสินใจเพราะคนส่วนใหญ่มักไม่ให้ความร่วมมือและมักอยู่เฉยเมื่อมีการแสดงความคิดเห็น จึงทำให้เกิดปัญหาที่ใหญ่ที่สุดนั่นคือการหมดความตั้งใจและความพยายามที่จะคิดแก้ปัญหาในการพัฒนาไม่ว่าจะเป็นองค์กรหรือชุมชนและพัฒนาตนเอง จึงทำให้การจัดการความรู้ไม่เกิดกับองค์กรที่มีบุคคลเหล่านี้อยู่ แต่ถ้าหากสามารถทำตรงกันข้ามได้ก็จะทำให้องค์กรหรือชุมชนนั้นสามารถที่จะแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.9. กระบวนการจัดการความรู้

บุญดี บุญญากิจ (2548) ได้สรุปกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Process) จากการศึกษากรอบความคิดของการจัดการความรู้ของนักวิชาการด้านการจัดการความรู้หลายๆ ท่านซึ่งสามารถสรุปขั้นตอนหลัก ๆ ของกระบวนการจัดการความรู้ได้ 7 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1.9.1. การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใครและความรู้อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี ซึ่งจะทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง โดยทั่วไปองค์กรสามารถใช้แผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร จัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.9.2. การสร้างหรือแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) องค์กรจะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้แล้วจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ หัวใจที่สำคัญของขั้นตอนนี้คือ การกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและดักจับความรู้ดังกล่าวให้ได้ ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบ

ความสำเร็จคือบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อการสร้างความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลา

1.9.3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ได้ง่าย การจัดความรู้ให้เป็นระบบ หมายถึง การจัดทำสารบัญและจัดเก็บความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้ค้นหาและนำกลับมาใช้ได้ง่ายและสะดวกรวดเร็ว โดยทั่วไปการแบ่งประเภทความรู้จะแบ่งตามสิ่งต่อไปนี้ คือ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร (ทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ) หัวข้อ/หัวเรื่อง หน้าที่/กระบวนการและประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ ผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการ

การแบ่งประเภทความรู้จะขึ้นอยู่กับการใช้ความรู้นั้น ๆ เช่น ถ้าเป็นความรู้ที่มีผู้ใช้มากและหลากหลาย การแบ่งจะครอบคลุมความรู้มากมายหลายประเภท (แนวราบ) แต่ถ้าเป็นความรู้ที่ใช้เฉพาะกลุ่ม การแบ่งจะไม่ครอบคลุมแต่จะลงลึกในรายละเอียด (แนวดิ่ง)

1.9.4. การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) องค์กรจำเป็นต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่าย ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ ดังนี้คือ

1.9.4.1. การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร จะช่วยทำให้การป้อนข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ สำหรับจัดเก็บ ค้นหาและใช้ความรู้ทำได้สะดวกรวดเร็ว

1.9.4.2. การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กรนั้นคือ องค์กรควรจัดทำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความของคำต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน ซึ่งจะช่วยให้การป้อนข้อมูล/ความรู้ การแบ่งประเภทและการจัดเก็บเป็นมาตรฐานเดียวกัน

1.9.4.3. การเรียบเรียง ตัดต่อและปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่าง ๆ เช่น ความครบถ้วน เที่ยงตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

1.9.5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) โดยทั่วไปการเข้าถึงความรู้หรือการถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะ คือ

1.9.5.1. การป้อนความรู้ (Push) คือ การส่งข้อมูลความรู้ให้ผู้รับ โดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการหรือเรียกง่าย ๆ ว่าเป็นแบบผู้รับความรู้ไม่ได้แสดงความต้องการหรือไม่ได้ร้องขอ

1.9.5.2. การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้ (Pull) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูลหรือความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งทำให้ลดปัญหาการได้รับข้อมูลหรือความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป การกระจายความรู้แบบนี้เป็นแบบ “Demand-based” องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูลหรือความรู้

1.9.6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) องค์กรแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้โดยการจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ รวมทั้งทำสมุดหน้าเหลืองโดยนำ

เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้จะช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็ว ซึ่งวิธีการดังกล่าวใช้ได้ดีสำหรับความรู้ประเภทชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เท่านั้น สำหรับการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้โดยนัยหรือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลนั้นจะต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่ม ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีการผสมผสานเพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช้ตามความถนัดและสะดวก ซึ่งมีวิธีการหลัก ๆ มีดังนี้คือ ทีมข้ามสายงาน (Cross – Functional Team) ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice : CoP) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) และเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

1.9.7. การเรียนรู้ (Learning) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ คือการเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา และปรับปรุงองค์กร หากบุคลากรขององค์กรไม่ได้มีการเรียนรู้และไม่ได้นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้น ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้เหล่านี้จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ ๆ อีกเป็นวงจรที่ไม่มีสิ้นสุดที่เรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”

เราได้ทราบแล้วว่ากระบวนการจัดการความรู้มีด้วยกันทั้งสิ้น 7 กระบวนการหรือ 7 ขั้นตอน ซึ่งถ้าเราสังเกตทุกขั้นตอนมีความเชื่อมโยงกันโดยที่ขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งหายไปนั้นไม่สามารถเกิดกระบวนการจัดการเรียนรู้ได้ เนื่องจาก ในขั้นตอนแรกคือสิ่งที่เราต้องหาให้เจอว่าความรู้ที่เราต้องการคือรูปแบบไหนแล้วเราจะออกแบบความรู้นั้นอย่างไรให้สอดคล้องกับองค์กร มาขั้นตอนที่สอง คือการสร้างความรู้ที่เราคิดทำให้เกิดเป็นรูปธรรม จับต้องได้ เรียนรู้ได้จริงและเกิดประโยชน์กับองค์กร โดยความรู้ที่เกิดขึ้นอาจมาจากความรู้เดิมแล้วมาประยุกต์เข้ากับความรู้ใหม่ที่สร้างความกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อรับความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลานั่นเอง พอมาขั้นตอนที่สาม คือการนำความรู้ที่สร้างขึ้นมาจัดเข้าระบบให้เรียบร้อยเพื่อง่ายต่อการนำมาใช้และสะดวกรวดเร็ว ขั้นตอนที่สี่ การประมวลผลและการกลั่นกรองความรู้ คือการประมวลในทุกรายละเอียดของความรู้ที่ผ่านมาตั้งแต่กระบวนการแรกจนถึงกระบวนการที่สาม เพื่อรูปแบบและภาษาที่ใช้ให้เกิดความเข้าใจง่ายและใช้ได้ง่าย ซึ่งเราสามารถที่จะประมวลได้หลายรูปแบบ เช่น รูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรเพื่อง่ายต่อการจัดเก็บและสามารถเรียกดูข้อมูลได้อย่างสะดวกเมื่อต้องการ มีการใช้ภาษาเดียวกันทั่วทั้งองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและมีการเรียบเรียงเนื้อหาที่ครบถ้วน ถูกต้องตรงตามหลักการ เป็นต้น ขั้นตอนที่ห้า เป็นเรื่องเกี่ยวกับการเข้าถึงข้อมูลซึ่งการเข้าถึงก็มีทั้งในแบบที่เราป้อนข้อมูลให้โดยที่เขาไม่ต้องร้องขอซึ่งข้อมูลที่ป้อนนั้นต้องครบถ้วนสมบูรณ์และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานได้เป็นอย่างดี ส่วนอีกรูปแบบนั้นคือเราสามารถเลือกช่องทางในการเข้าไปหาข้อมูลเองได้อย่างสะดวกโดยในรูปแบบของเทคโนโลยีสารสนเทศ หลังจากที่เรามาถึงขั้นตอนที่หก คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้นั่นคือเราได้เข้าสู่การนำความรู้ที่เราคิดตั้งแต่ขั้นแรกมาจนการรับส่งข้อมูลจากนั้นนำความรู้ทั้งหมดที่มีและสร้างอย่างสมบูรณ์แบบนั้นมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสายงานชุมชนแห่งการเรียนรู้และเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งอาจมีอีกหลายรูปแบบที่ใช้เป็นพื้นที่ในการสร้างความรู้และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้กับทุกคนที่มาแลกเปลี่ยนกันโดยในแต่ละรูปเป็นการผสมผสานและเลือกได้ตามความสะดวกของแต่ละคน นอกจากนี้ก็ยังทำให้กระบวนการการเรียนรู้ผ่านบุคคลนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้นและขั้นตอนสุดท้ายที่เรียกได้ว่ามี

ความสำคัญนั้นคือ การนำความรู้สู่ภาคปฏิบัติ นำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหาและปรับปรุงองค์กร ซึ่งการเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้น ซึ่งเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้น ความรู้เหล่านี้จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ โดยเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุดเรียกว่า “วงจรการเรียนรู้”

1.10. เครื่องมือในการจัดการความรู้

เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ถูกสร้างขึ้นมาโดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อนำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ เครื่องมือที่ช่วยในการเข้าถึงความรู้ เหมาะกับความรู้ประเภทความรู้เด่นชัด (Explicit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ และเครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดความรู้ เหมาะกับความรู้ประเภทความรู้ที่อยู่ในตัวตน (Tacit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ ความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้แล้ว เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้มีหลากหลายประเภท แต่ละประเภทมีความแตกต่างกันซึ่งผู้ปฏิบัติควรเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับแต่ละกิจกรรม

รายละเอียดเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้มีดังต่อไปนี้

1. ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice: CoP) เป็นเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เกิดจากความใกล้ชิด ความสนใจในเรื่องเดี่ยวกันและพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน เครื่องมือจัดการความรู้ประเภทชุมชนนักปฏิบัตินี้จะเอื้อต่อการเรียนรู้และการสร้างความรู้ใหม่ ๆ เพราะมีลักษณะแบบไม่เป็นทางการ

2. การทบทวนหลังปฏิบัติการหรือการถอดบทเรียน (After action review: AAR) เป็นการคุยกันถึงกิจกรรมที่ช่วยให้แต่ละคนเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ เรื่องที่เป็นสิ่งดี เรื่องที่ควรปรับปรุง และบทเรียนที่ได้จากการทำงานเรื่องหนึ่งเรื่องใดแล้วเสร็จ การถอดบทเรียน มี 3 รูปแบบ คือ 1) แบบเป็นทางการ โดยการประชุมทันที หลังเสร็จกิจกรรมมีการตั้งคำถาม และให้ผู้ร่วมกิจกรรมบันทึกคำตอบอย่างสั้น ๆ ลงในกระดาษแผ่นน้อย แล้วรวบรวมสรุปเป็นบทเรียน 2) แบบไม่เป็นทางการ โดยการประชุมหรือนำเสนอหลังเสร็จกิจกรรมย่อยในโครงการ ใช้การพูดคุยสั้น ๆ เป็นกันเองตรงไปตรงมา แต่ควรมีบันทึกเก็บไว้เป็นบทเรียนของตนเอง ประเภทสุดท้าย 3) แบบเป็นส่วนตัว คือ ถามตัวเอง หรือเพื่อนสนิทที่ร่วมกิจกรรมหรือโครงการ 2 – 3 คน ถามคำถามสั้น ๆ ง่าย ๆ แล้วบันทึกไว้เป็นบทเรียนของตนเองเช่นเดียวกัน

3. เรื่องเล่าเร้าพลัง (Springboard storytelling) เป็นการถอดความรู้โดยการมอบหมายให้บุคคลที่มีผลงานเด่นหรือจากมุมมองคนสำคัญคนใดคนหนึ่งของการทำกิจกรรมนั้นมาเล่าให้คนอื่นฟังว่าทำอย่างไร โดยเล่าสิ่งที่ตนเองทำจริงแบบเข้าใจง่าย มีการสอดแทรกแนวคิดเป็นเรื่องสั้น ๆ หนึ่งเรื่องมีหนึ่งประเด็น เพื่อเป็นตัวเชื่อมต่อความรู้ความเข้าใจให้ผู้ฟังเกิดความคิดใหม่ ๆ และกระตุ้นให้ผู้ฟังนำบทเรียนที่ได้ไปใช้กับงานของตน

4. เวทีเสวนาหรือสุนทรียสนทนา (Dialogue) เป็นการปรับฐานความคิดโดยการฟังจากผู้อื่นทำให้เกิดความหลากหลายทางความคิด ผู้ที่รับฟังเห็นภาพที่ใกล้เคียงกัน เวทีเสวนาเป็นการพูดคุยโดยไม่มีหัวข้อหรือวาระล่วงหน้า ไม่มีประธาน ไม่เหมือนการประชุมอย่างมีเป้าหมายเพื่อหาข้อสรุป เป็นการพูดคุยกันระหว่างคนสองคน หรือเป็นกลุ่ม เป็นการพูดออกมาจากใจ จากความรู้สึกจากประสบการณ์โดยตรงและฟังอย่างลึกซึ้งไม่ตัดสินถูกผิด ไม่แย้งแต่ฟังไปจนจบโดยยังไม่ตัดสินใจหลังจากนั้น เราจึงจัดประชุมหรืออภิปรายเพื่อแก้ปัญหาหรือหาข้อยุติต่อไปได้โดยง่ายและผลหรือข้อยุติที่เกิดขึ้นจะเกิดจากการที่เราเห็นภาพในองค์รวม

5. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer assist) เป็นการเชิญทีมอื่นหรือบุคคลอื่นมาแบ่งปันประสบการณ์ดี ๆ (Best practice) โดยมีการเสนอแนะ การสอน การเล่าให้ฟังเกี่ยวกับกิจกรรมที่ปฏิบัติเพื่อจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรหรือการดำเนินงานในครั้งต่อไป

6. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นการรวมกลุ่มกันของผู้ปฏิบัติเพื่อจะแก้ไขปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยการวิเคราะห์สาเหตุและทางเลือกที่เหมาะสมแล้วนำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งติดตามประเมินผลเพื่อปรับให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

7. มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) เป็นการตกลงกันเองในกลุ่มผู้ปฏิบัติ โดยกำหนดประเด็นร่วมกันแล้วนำมาเปรียบเทียบ เพื่อร่วมมือกันในการยกระดับงานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ ในการเปรียบเทียบมี 2 แบบ คือ เปรียบเทียบกระบวนการ (Process benchmarking) และเปรียบเทียบผลลัพธ์ (Result benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนางานไม่ใช่เปรียบเทียบเพื่อแข่งขันเอารางวัล

8. ฐานความรู้บทเรียนและความสำเร็จ (Lesson learned and best practices databases) เป็นการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรได้มีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ ทั้งในรูปแบบของความสำเร็จ ความล้มเหลวและข้อเสนอแนะในเรื่องที่สนใจในรูปฐานข้อมูล โดยมีช่องทางการเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา เช่น ระบบอินเตอร์เน็ต หรือระบบอินทราเน็ต หรือระบบอื่น ๆ เป็นต้น ซึ่งการค้นหาข้อมูลจะมีความสะดวกและถูกต้องเป็นหลักการสำคัญ

นอกจากนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ยังมีอีกหลายประเภท เช่น เวทีกลุ่มเฉพาะ (Focus group) การศึกษาดูงาน (Study tour) การเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จ (Retrospect) การค้นหาสิ่งดีรอบตัวหรือสุนทรียสาธก (Appreciative inquiring) การสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ฟอรัม ถาม – ตอบ (Forum) ซึ่งเครื่องมือแต่ละประเภทมีลักษณะข้อดี ข้อควรคำนึงและผลที่ได้จากการจัดการความรู้แตกต่างกัน ผู้ที่นำไปใช้ควรเลือกให้เหมาะกับกิจกรรมที่ปฏิบัติและจุดมุ่งหมายของกิจกรรมที่ต้องการ จึงจะเป็นการใช้เครื่องมือจัดการความรู้เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด

1.11. สรุป

การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือสำคัญในการปฏิบัติงานของนักผู้บริหารทุกคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ การบรรจุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ

ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงานแต่อย่างไรก็ตามนักบริหารในองค์กรต่าง ๆ จำนวนมากประสบปัญหาในการรักษาความได้เปรียบ ในการแข่งขันขององค์กรเนื่องจากไม่สามารถเลือกเครื่องมือที่จะนำมาจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เกิดความสอดคล้องได้ ขอบเขตการจัดการความรู้ (KM Focus Areas) เป็นหัวเรื่องกว้าง ๆ ของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดินซึ่งต้องการจะนำมาใช้กำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ (KM) ในการกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ (KM) หรืออาจกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ KM ตามองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องมีในองค์กรเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามประเด็นยุทธศาสตร์อื่น ๆ ขององค์กรเพื่อจะช่วยรวบรวมขอบเขตการจัดการความรู้และนำไปกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้และแผนการจัดการความรู้ คือเป็นความรู้ที่จำเป็นสนับสนุนพันธกิจ วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ในระดับของหน่วยงานตนเองและเป็นปัญหาที่ประสบอยู่และสามารถนำ KM มาช่วยได้หรือจะเป็นแนวทางอื่นที่องค์กรเห็นว่าเหมาะสม โดยความรู้แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ 1. ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) 2. ความรู้ซ่อนเร้น (Implicit Knowledge) และ 3. ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ทั้งนี้กระบวนการจัดการความรู้มีหลักการอยู่ 7 ขั้นตอน ดังนี้คือ การค้นหาความรู้ การสร้างหรือแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้นำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการเข้าถึงความรู้ซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้หรือพรสวรรค์ นอกจากนี้แล้ว เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้มีหลากหลายประเภท แต่ละประเภทมีความแตกต่างกันซึ่งผู้ปฏิบัติควรเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับแต่ละกิจกรรมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามต้องการและเหมาะสม

1.12. คำถามทบทวน

1. การจัดการความรู้ตามความคิดของตนเอง หมายถึงอะไรและหากคิดจะเปรียบการจัดการความรู้กับสิ่งที่อยู่รอบตัว เราจะเปรียบกับอะไร เพราะเหตุใด
2. สาเหตุใดบ้างที่ทำให้ต้องมีการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร
3. ขอบเขตและความสำคัญของการจัดการความรู้ เป็นอย่างไร จงอธิบาย
4. ประเภทและระดับของความรู้ แบ่งออกเป็นประเด็นอะไรบ้าง จงอธิบาย
5. สามเหลี่ยมความรู้มีหลักการที่สำคัญอย่างไร
6. ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญมากที่สุดและมีผลในการจัดการความรู้ขององค์กร คือประเด็นใด
7. กระบวนการจัดการความรู้มีกี่ขั้นตอน จงอธิบาย

8. เครื่องมือที่มีความสำคัญในการจัดการความรู้ มีกี่ประเด็น อะไรบ้าง
9. ความรู้ซ่อนเร้น (Implicit Knowledge) เป็นอย่างไร จงอธิบาย
10. การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้มีการะบวนการอย่างไร จงอธิบาย

เอกสารอ้างอิง

กีรติ ยศยิ่งยง. (2549). *การจัดการความรู้ในองค์การและกรณีศึกษา.* กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก็อปปี้ (ประเทศไทย) จำกัด.

เจษฎา นกน้อย. (2552). *นานาทัศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ. (2548). *การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ.* กรุงเทพฯ: เอส อาร์ พริ้นติ้ง แมส โปรดักส์.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). *องค์กรแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: แซทโฟร์ พริ้นติ้ง.

ถวัลย์ มาศจรัส. (2552). *นวัตกรรมการศึกษาชุด KM (Knowledge Management).* กรุงเทพฯ: ธาร อักษร.

น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). *การจัดการความรู้กับคลังความรู้.* กรุงเทพฯ: เอส อาร์ พริ้นติ้ง แมสโปร ดักส์.

บุญดี บุญญากิจ. (2547). *การจัดการความรู้ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: จิรวัฒน์ เอ็กเพรส.

บูรชัย ศิริมหาสาคร. (2550). *จัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ.* กรุงเทพฯ: แสงดาว.

ประพนธ์ ผาสุขยืด. (2548). *การจัดการความรู้: ฉบับมือใหม่หัดขับ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.).

พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้.* กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

ไพโรจน์ ชลารักษ์. (2551). *การจัดการความรู้: สังกัปทางทฤษฎี.* นครปฐม: เพชรเกษม พริ้นติ้ง กรุ๊ป.

วิจารณ์ พานิช. (2551). *การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.

อัญญาณี คล้ายสุบรรณ์. (2550). *การจัดการความรู้ฉบับปฐมบท.* นครปฐม: เพชรเกษม พริ้นติ้ง กรุ๊ป.