



การจัดการความรู้

วิสิทธิ์ มะณี

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี

บทคัดย่อ

การจัดการความรู้ มีจุดเน้นที่การสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้รู้กับผู้เรียนรู้ โดยอาศัยคน เทคโนโลยี และกระบวนการจัดการความรู้ ผลของการจัดการความรู้มีส่วนสำคัญต่อการยกระดับทุนมนุษย์ขององค์กร และจะก่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในที่สุด

คำสำคัญ: การจัดการความรู้



Knowledge Management

Wisit Manee

Faculty of Humanities and Social Sciences, Udon Thani Rajabhat University.

ABSTRACT

The main point of knowledge management is creating the environment that facilitate knowledge sharing among knowers and learners. It comprises of people technologies and processes. Its' results are critical for organizational human capital level enhancement and at the end, will bring about sustainable competitive capabilities.

Keywords: Knowledge Management



บทนำ

แนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ เป็นส่วนย่อยของแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นหนึ่งในแนวคิดและกระบวนการที่จำเป็นต่อองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งประเภทที่แสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไร เนื่องจากทุกองค์กรล้วนต้องการบุคลากรที่มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อความสามารถในการแข่งขัน อันจะนำไปสู่การอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์กรในที่สุด

ความรู้ เป็นองค์ประกอบหลักอย่างหนึ่งของทุนมนุษย์ (Becker, 1964; Davenport, 1999; ทวีศักดิ์ สุททวาทีน, 2558) ซึ่งผู้รู้เห็นสอดคล้องกันว่า ความรู้มีความสำคัญยิ่ง (Garvey & Williamson, 2002; Kermally, 2002) เช่น กรณีของประเทศญี่ปุ่น ซึ่งครั้งหนึ่งเคยเป็นประเทศที่เสียหายอย่างร้ายแรงจากภาวะสงคราม แต่กลับฟื้นตนเองให้สามารถก้าวขึ้นสู่การเป็นประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจได้ เพราะอาศัยทุนมนุษย์ (Marquardt & Engel, 1993) หรือแม้แต่สิงคโปร์ ซึ่งเป็นประเทศขนาดเล็ก แต่ทรงอิทธิพลทางเศรษฐกิจในเวทีโลก เพราะอาศัยทุนมนุษย์ เป็นต้น ดังนั้น การจัดการความรู้จึงเป็นวิธีการสำคัญอย่างหนึ่งที่องค์กรต่าง ๆ นำมาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือยกระดับทุนมนุษย์ในองค์กรของตน ๆ

การจัดการความรู้ คืออะไร

ผู้รู้จำนวนมากได้นิยามการจัดการความรู้ไว้ อาทิ

Arian Ward (อ้างอิงจาก Collison & Parcell, 2004, หน้า 16) นิยามการจัดการความรู้ว่าเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการติดตามผู้รู้สูตร และการส่งเสริมวัฒนธรรมและเทคโนโลยีที่จะทำให้ผู้รู้พูด

ในขณะที่ Sultan Kermally (2002, หน้า 1) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เกี่ยวข้องกับการสร้างสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรที่เอื้อต่อการสร้าง การถ่ายทอด และการแบ่งปันความรู้ ซึ่งมีจุดเน้นที่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมและภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Anon (อ้างอิงจาก Kermally, 2002, หน้า 43) กล่าวว่า คุณไม่สามารถจัดการความรู้ คุณสามารถทำได้เพียงการจัดการสิ่งแวดล้อมที่นำไปสู่การสร้างและการถ่ายทอดความรู้เท่านั้น

ส่วน Chris Collison และ Geoff Parcell (2004, หน้า 9) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ (capturing) การสร้าง การกลั่นกรอง การแบ่งปัน และการใช้ความรู้

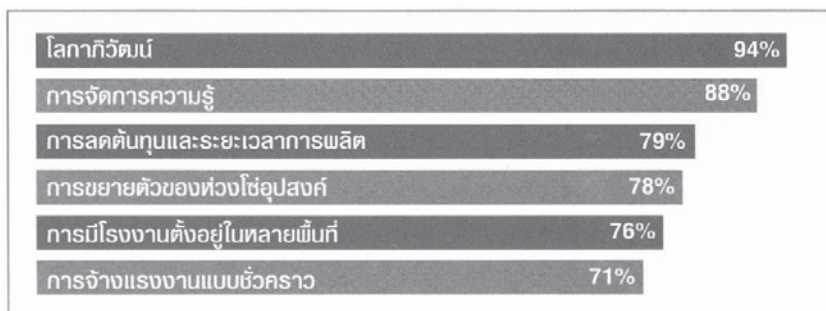
นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการไทย เช่น บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2547, หน้า 7-8) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปันและใช้ความรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญได้แก่ คน เทคโนโลยี และกระบวนการความรู้หรือกระบวนการนำความรู้ไปใช้ โดยคนถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด

จากที่กล่าวมา พอสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้าง การจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้ ซึ่งต้องอาศัยความเกื้อหนุนกันระหว่าง คน เทคโนโลยี และกระบวนการนำความรู้ไปใช้



องค์การจัดการความรู้เพื่ออะไร และการจัดการความรู้จะทำให้เกิดประโยชน์อะไรบ้าง

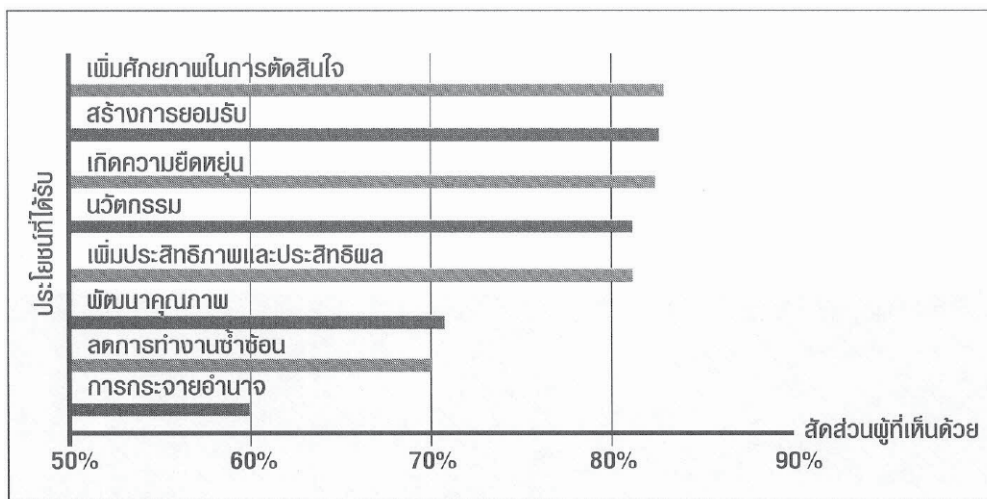
ความรู้เป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นต่อการได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Kermally, 2002, หน้า 1) และการจัดการความรู้ก็เป็นกิจกรรมและกระบวนการที่ได้รับความสนใจอย่างมากในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547, หน้า 8) ดังผลการสำรวจหัวข้อทางธุรกิจที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ ซึ่งสำรวจโดยมูลนิธิ Malcolm Baldrige National Quality Award วิเคราะห์ข้อมูลโดย Louis Harris และคณะ ปี 1998 ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1: หัวข้อทางธุรกิจที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจ

ที่มา: มูลนิธิ Malcolm Baldrige National Quality Award วิเคราะห์ข้อมูลโดย Louis Harris และคณะ ปี 1998 อ้างอิงจาก บุญดี บุญญาภิจ และคณะ. (2547). การจัดการความรู้... จาก ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, หน้า 8.

การจัดการความรู้มีเป้าหมาย 4 ประการ คือ เพื่อพัฒนางาน คน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และความเป็นสังคมที่เอื้ออาทรในที่ทำงาน (วิจารณ์ พานิช 2552 อ้างอิงจาก ณรงค์ศักดิ์ มณีแสง, 2553) ซึ่ง Bob Garvey และ Bill Williamson (2002, หน้า 135) กล่าวว่า ความรู้ เป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร และเป็นเงื่อนไขสำหรับความก้าวหน้าในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และจากการสำรวจประโยชน์และความสำคัญของการจัดการความรู้จากผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจกลุ่มสหภาพยุโรปและประเทศสหรัฐอเมริกาของ The Cap Gemini Ernst & Young (1998 อ้างอิงจาก บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547, หน้า 9) ก็พบว่า การจัดการความรู้สามารถช่วยเพิ่มศักยภาพในการตัดสินใจ การยอมรับ ความยืดหยุ่น นวัตกรรม ประสิทธิภาพและประสิทธิผล พัฒนาคุณภาพ ลดการทำงานซ้ำซ้อน และการกระจายอำนาจ ดังสัดส่วนของผู้ที่เห็นด้วยในภาพต่อไปนี้



รูปที่ 2: ประโยชน์ของการจัดการความรู้

ที่มา: The Cap Gemini Ernst & Young, 1998 อ้างอิงจาก บุญดี บุญญากิจ และคณะ. (2547). การจัดการความรู้... จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, หน้า 9.

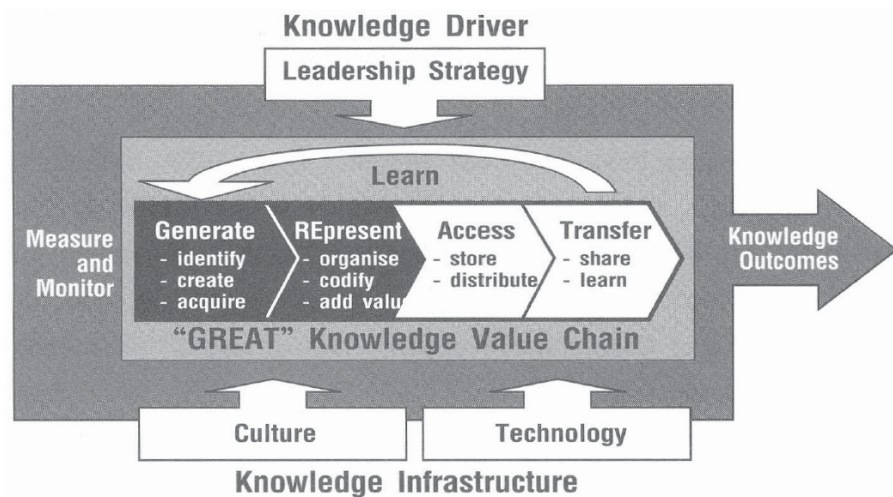
การจัดการความรู้มีกรอบแนวคิดอย่างไร

ในประเด็นเกี่ยวกับกรอบแนวคิดในการจัดการความรู้ี้ จะนำเสนอแนวคิดที่น่าสนใจ 2 กรอบแนวคิด คือ แนวคิดของ Arther Anderson และ American Productivity & Quality Center (APQC) กับแนวคิดของ Singapore Productivity and Standards Board ดังนี้

Arther Anderson และ American Productivity & Quality Center (APQC) (อ้างอิงจาก บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547, หน้า 37) เสนอว่า การจัดการความรู้ จะต้องมียอดประกอบ 3 ประการ คือ

1. องค์กรจะต้องมีองค์ความรู้เป็นของตนเอง
2. องค์กรจะต้องมีกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การแบ่งปันความรู้ การสร้างความรู้ การกำหนดความรู้ การรวบรวมความรู้ การปรับปรุงความรู้ การเรียบเรียงความรู้ และการนำความรู้ไปใช้
3. องค์กรจะต้องอาศัยปัจจัยที่ทำให้้องค์การจัดการความรู้ได้สำเร็จ ซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี และการวัดผล

ในขณะที่ Singapore Productivity and Standards Board (PSB) ซึ่งภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็น Standards, productivity and Innovation Board (SPRING) ได้เสนอกรอบแนวคิดการจัดการความรู้ ประกอบด้วย ห่วงโซ่ความรู้และปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้ภาพต่อไปนี้



รูปที่ 3: กรอบแนวคิดการจัดการความรู้

ที่มา: Singapore Productivity and Standards Board อ้างอิงจาก บุญตี บุญญาภิจ และคณะ. (2547). การจัดการความรู้... จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, หน้า 38.

จากภาพข้างต้น อธิบายได้ว่า

1. องค์กรจะต้องมีกลยุทธ์ภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนการจัดการความรู้
2. องค์กรจะต้องมีวัฒนธรรม และเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการจัดการความรู้
3. องค์กรจะต้องมีห่วงโซ่หรือกระบวนการในการสร้างความรู้และการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างความรู้ การนำเสนอความรู้ใหม่ การเข้าถึงความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งเป็นกิจกรรม และกระบวนการที่สืบเนื่องกัน ทั้งนี้ การสร้างความรู้จะต้องอาศัยกิจกรรมการกำหนดความรู้ การสร้างความรู้ และการรวบรวมความรู้ภายในองค์กร ส่วนการนำเสนอความรู้ใหม่นั้น จะต้องนำความรู้ที่รวบรวมมาจัดระเบียบหรือจัดหมวดหมู่ใหม่ ให้รหัส และเพิ่มคุณค่าแก่ความรู้ และองค์กรจะต้องมีที่เก็บข้อมูลซึ่งสะดวกต่อการแบ่งปัน การเข้าใช้ และการเรียนรู้ของบรรดาสมาชิกภายในองค์กร เช่น เก็บและแบ่งปันบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น
4. องค์กรจะต้องมีกระบวนการติดตามและการวัดผลของการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ



ความรู้แบ่งเป็นกี่ประเภท

ความรู้แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ซ่อนเร้น (tacit knowledge) กับความรู้เด่นชัด (explicit knowledge) (Polanyi, 1958 อ้างอิงจาก Jasimuddin, 2012, หน้า 101-102; Nonaka, 1991, 1994; Takeuchi & Nonaka, 2004; Zack, 1999)

Michael Polanyi เป็นคนแรกที่กล่าวถึงแนวคิดความรู้ซ่อนเร้น (Jasimuddin, 2012, หน้า 101) ความรู้ซ่อนเร้น จะเกิดจากประสบการณ์และความเข้าใจ อยู่ในสมองของปัจเจกบุคคล (Collison & Parcell, 2004, หน้า 18) เป็นฐานของความรู้ทั้งหมด (Polanyi, 1958 อ้างอิงจาก Jasimuddin, 2012, หน้า 101) ฝักรากลึกในการปฏิบัติและสัมพันธ์กับบริบทเฉพาะของปัจเจกบุคคล มีลักษณะเป็นส่วนบุคคลสูง และเป็นทักษะทางเทคนิคบางส่วน ทำให้เป็นทางการได้ยากและอธิบายยาก (Tanaka, อ้างอิงจาก Takeuchi & Nonaka, 2004, หน้า 33) ดังที่ Michael Polanyi (1966 อ้างอิงจาก Jasimuddin, 2012, หน้า 101) กล่าวว่า “เราสามารถรู้ได้มากกว่าที่เราจะสามารถบอกได้” (We can know more than we can tell) และประมาณ 80 % ของความรู้ในองค์กรก็เป็นความรู้ซ่อนเร้น (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547, หน้า 16)

ความรู้ซ่อนเร้น จะกลายเป็นความรู้เด่นชัดเมื่อถูกเขียนออกมา (Collison & Parcell, 2004, หน้า 18) ในรูปของบทความ ตำรา เอกสารและสื่อประเภทต่าง ๆ ความรู้เด่นชัด จึงสามารถจัดเก็บและแบ่งปันได้ง่าย (Collison & Parcell, 2004, หน้า 18; Polanyi, 1958 อ้างอิงจาก Jasimuddin, 2012, หน้า 102; Takeuchi & Nonaka, 2004, หน้า 33) และเป็นตัวกระตุ้นอย่างดีสำหรับการเชื่อมบุคคลเข้าด้วยกัน (Collison & Parcell, 2004, หน้า 18)

การจัดการความรู้ทำอย่างไร

การจัดการความรู้ ต้องอาศัยความร่วมมือกันของกลุ่มบุคคล (ณรงค์ศักดิ์ มณีแสง, 2553) และจำเป็นต้องอาศัยความสมดุลขององค์ประกอบด้านคน เทคโนโลยี และกระบวนการ และมีกิจกรรมประกอบด้วย 1) การสร้าง การค้นหาและการดักจับความรู้ 2) การกลั่นกรอง การทำให้ถูกต้อง การแบ่งปัน 3) การรับเข้ามา การปรับใช้ และการถ่ายทอด 4) การประยุกต์ใช้ (Collison & Parcell, 2004, หน้า 19-21)

Chris Collison และ Geoff Parcell (2004) ได้เสนอโมเดลการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 1) ช่วงเวลาของการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งเป็นการเรียนรู้ก่อนปฏิบัติ การเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติ และการเรียนรู้หลังการปฏิบัติ โดยการเรียนรู้ก่อนการปฏิบัติ จะเป็นการศึกษาจากแหล่งข้อมูลที่ต้องคัดกรองและบันทึกไว้ในฐานข้อมูลขององค์กรและจากบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และในระหว่างปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติจะได้รับความรู้ใหม่ๆ จากการทำงานที่ท้าทายและการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน และความรู้ดังกล่าวนี้ จะต้องถูกบันทึกไว้ในฐานข้อมูลความรู้ขององค์กร ถูกเผยแพร่และถูกถ่ายทอดต่อไป อนึ่ง หลังเสร็จสิ้นภารกิจหรือโครงการผู้มีส่วน



ร่วมจะประชุมกันเพื่อสรุปลองค้ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติ และบันทึกไว้ในฐานข้อมูลความรู้ขององค์การ เช่นกัน โดยการเรียนการเรียนรู้ก่อน ระหว่างและหลังการปฏิบัติงานนี้ ผู้ปฏิบัติทั้งโดยลำพังและเป็นทีม จะต้องทราบวัตถุประสงค์ของธุรกิจและตั้งเป้าหมายการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าแล้ว โดยมีเครื่องมือ และเทคนิคการเรียนรู้ได้แก่ การเชื่อมโยงระหว่างผู้แบ่งปันความรู้กับผู้เรียนรู้ การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้ในขณะที่ปฏิบัติงาน การเรียนรู้หลังการปฏิบัติงาน การค้นหาผู้มีความรู้ การสร้างเครือข่ายและชุมชนการปฏิบัติ และการบันทึกสิ่งที่ได้เรียนรู้ นอกจากนี้ ยังมีเครื่องมือที่สำคัญในการช่วยให้เกิดความสะดวก รวดเร็วและทั่วถึงในการบันทึกความรู้ การเข้าถึงความรู้ และการแบ่งปันความรู้ ได้แก่ เครือข่ายและอินเทอร์เน็ต ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ อินทราเน็ต และเอ็กซ์ทราเน็ต ซึ่งองค์การสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการดักจับและบันทึกข้อมูลและสารสนเทศ การจัดทำแผนที่เครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ การแบ่งปันความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ การบันทึกประสบการณ์ และการฝังและการแบ่งปันความรู้ในผลิตภัณฑ์ กระบวนการและบุคคลด้วย (Kermally, 2002, หน้า 77-92)

อนึ่ง โครงสร้างของความรู้ในการปฏิบัติ มีจุดที่ควรสังเกต 4 จุดคือ ปัจเจกบุคคล กลุ่มองค์การ และสังคม ซึ่งความรู้ในทางปฏิบัติจะสนับสนุนการเกิดขึ้นของความรู้จากระดับปัจเจกบุคคล สู่ระดับกลุ่ม จากระดับกลุ่มเป็นระหว่างกลุ่ม จากระหว่างกลุ่มสู่ระดับองค์การ จากระดับองค์การสู่ระดับสาขาการปฏิบัติ (field of practice) (Gherardi, 2006)

องค์การสร้างความรู้อย่างไร

การสร้างความรู้ขององค์กร ต้องอาศัยการสนทนา การรวบรวม การจัดระบบ และการใช้ความรู้ภายในสิ่งแวดล้อมเดียวกันระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่ม กลุ่มกับองค์กร และองค์กรกับบุคคลอย่างต่อเนื่องกัน ซึ่งอาจเรียกกระบวนการนี้ว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสกัดความรู้ออกจากตัวคน การควบรวมความรู้ และการผนึกฝังความรู้ (Socialization, Externalization, Combination and Internalization: SECI) ดังนี้ (Nonaka, 1994; Takeuchi & Nonaka, 2004)

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization: tacit to tacit; individual to individual) เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ แนวคิด และประสบการณ์ที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ผ่านประสบการณ์ตรง โดยอาศัยการสังเกต การเลียนแบบ และการฝึกปฏิบัติ ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน ตัวอย่างของความรู้ประเภทนี้ เช่น การสังเกตภาพ

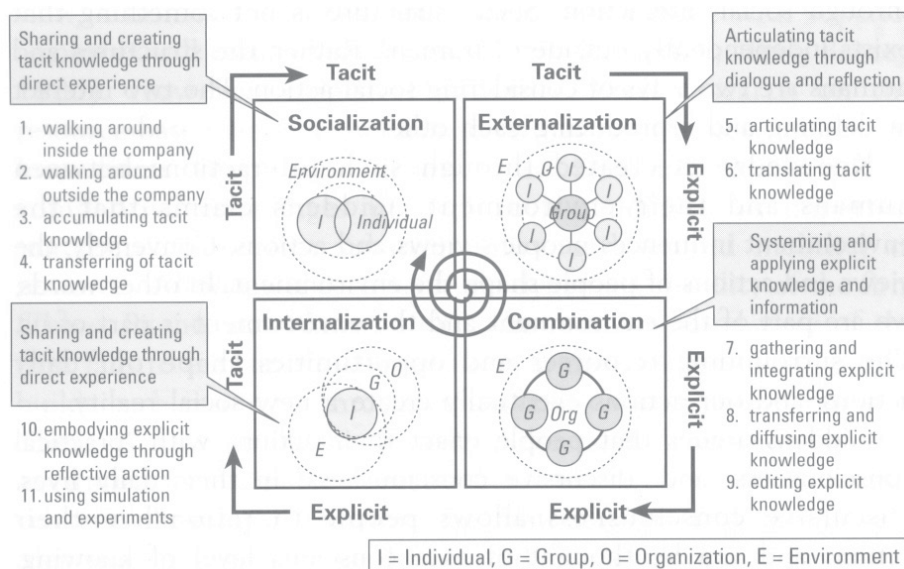
2. การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization: tacit to explicit; individual to group) เป็นการรวบรวมและกลั่นกรองความรู้ที่ฝังลึกจากหลายคน เป็นความรู้เด่นชัดของกลุ่ม โดยอาศัยการสนทนา การประชุม การนำเสนอด้วยวาจาหรือบทความ การเรียบเรียง การจัดกลุ่ม และการสร้างความรู้นใหม่ ตัวอย่างของความรู้ประเภทนี้ เช่น รายงานการประชุม

3. การควบรวมความรู้ (Combination: explicit to explicit; group to organization) เป็นการประมวล จัดระบบ และบูรณาการความรู้เด่นชัดที่มีอยู่แล้ว และ/หรือความรู้ที่แตกต่างกันจากกลุ่มต่าง ๆ เป็นความรู้เด่นชัดใหม่ขององค์กร



4. การฝึกฝังความรู้ (Internalization: explicit to tacit; organization to individual) เป็นการเรียนรู้ความรู้ใหม่ของปัจเจกบุคคล จากการนำความรู้เด่นชัดที่ได้จากการสกัดความรู้ออกจากคน และการรวบรวมความรู้ดังกล่าวแล้วไปใช้ เช่น ความรู้จากคู่มือหรือรายงานขององค์กร

ซึ่งกระบวนการทั้ง 4 นี้ เป็นกิจกรรมที่สืบทอดกัน และหมุนวนได้ไม่สิ้นสุด ดังภาพที่ 4 ต่อไปนี้



รูปที่ 4: SECI Process/ The SECI Model of Knowledge Creation

ที่มา: Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2004). *Hitotsubashi on knowledge management*. Clementi Loop, Singapore: Wiley, หน้า 98.

มีเครื่องมือและเทคนิคอะไรบ้างหรือไม่ที่ช่วยให้สามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ Chris Collison และ Geoff Parcell (2004) ได้เสนอเครื่องมือและเทคนิคที่ช่วยในการบริหารจัดการความรู้ 7 วิธี คือ

1. การเชื่อมผู้แบ่งปันความรู้กับผู้เรียนรู้
2. การเรียนรู้จากผู้ที่อยู่ในระดับเดียวกัน (peers)
3. การเรียนรู้ในระหว่างการปฏิบัติงาน
4. การเรียนรู้หลังการปฏิบัติงาน
5. การพบผู้รู้ที่แท้จริง



6. การสร้างเครือข่ายและชุมชนปฏิบัติ

7. การประเมินตนเองและการบันทึกความรู้

นอกจากนี้ Sultan Kermally (2002) ยังได้เสนอการเปรียบเทียบ (benchmark) กับวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (best practice) เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างความรู้ขององค์กร โดยได้นิยามคำว่า benchmark ว่า หมายถึง เป็นการรับเอาและการปรับวิธีที่ดีที่สุดสำหรับการจัดการธุรกิจ และได้เสนอวิธีการสร้างความรู้โดยการเปรียบเทียบกับวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด 10 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นที่ 1 การระบุเรื่องที่ต้องการจะเปรียบเทียบ

ขั้นที่ 2 การหาตัวอย่างที่ดีที่สุด

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมไว้ และการแปลงข้อมูลเป็นสารสนเทศ

ขั้นที่ 5 การระบุปัญหาที่ต้องการแก้ไข

ขั้นที่ 6 การเตรียมกลยุทธ์เพื่อการปฏิบัติ

ขั้นที่ 7 การจัดทำแผนปฏิบัติการ

ขั้นที่ 8 การนำแผนมาปฏิบัติและการกำหนดวันเป้าหมาย

ขั้นที่ 9 การเปรียบเทียบวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดใหม่

ขั้นที่ 10 การทบทวนผลการปฏิบัติงาน

วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดในการจัดการความรู้เป็นอย่างไรบ้าง

การศึกษาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดขององค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างโดดเด่นนั้น นับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่ Sultan Kermally (2002, หน้า 8) กล่าวว่า การเปรียบเทียบกับองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศหรือการรับเอาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดของการจัดการธุรกิจจากองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศแล้วนำมาปรับใช้ (benchmarking through best practice) เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่มีความนิยมอย่างแพร่หลายในการปรับปรุงธุรกิจหรือผลการปฏิบัติงานขององค์กร และเป็นวิธีที่ทำให้องค์กรหรือธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น ในที่นี้ ผู้เขียนจะเปรียบเทียบการจัดการความรู้ขององค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และได้รับการยอมรับในด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ Xerox Corporation, BP well engineering, Shell และ De Beers จากงานเขียนของ บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2547), Chris Collison และ Geoff Parcell (2004) และ Carol Gorelick, Nick J. Milton และ Kurt April (2004) ดังต่อไปนี้



Xerox Corporation เป็นบริษัทชั้นนำในการผลิตเครื่องถ่ายเอกสาร ตั้งอยู่ในสหรัฐอเมริกา เป็นบริษัทแรก ๆ ที่มีการจัดการความรู้ภายในองค์กรอย่างจริงจัง เป็นระบบ และประสบความสำเร็จ สูง (บุญดี บุญญากิจ และคณะ, 2547, หน้า 45) BP well engineering และ Shell เป็นบริษัท ที่ประกอบธุรกิจด้านน้ำมันและพลังงาน โดย BP well engineering มีรายได้และกำไรมากกว่า ปี ละ 175,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และ 80,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐตามลำดับ มีพนักงานปฏิบัติงานใน ประเทศต่าง ๆ มากกว่า 100 ประเทศ (Collison & Parcell, 2004, หน้า 164) ส่วน Shell มี พนักงาน 90,000 คน ในประเทศต่าง ๆ มากกว่า 140 ประเทศ ในขณะที่ De Beers เป็นบริษัทชั้นนำของโลกในการผลิตและการตลาดเกี่ยวกับเพชร มีพนักงาน 13,500 คน มีรายได้ ปีละ 5 พันล้าน ดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งการจัดการความรู้ของบริษัทเหล่านี้ มีดังนี้

ตารางเปรียบเทียบ Best Practice ของบริษัทที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศในการจัดการ ความรู้

Best Practice	Xerox Corporation	BP well engineering	Shell	De Beers
เทคโนโลยีที่นำมาใช้สนับสนุนการ สร้าง จัดเก็บ และ เผยแพร่ความรู้	<ul style="list-style-type: none"> - อีเมลล์ - อินเทอร์เน็ต 	<ul style="list-style-type: none"> - อินเทอร์เน็ต 	<ul style="list-style-type: none"> - อีเมลล์ - อินเทอร์เน็ต - อินทราเน็ต - และระบบเครือข่ายอื่น ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> - อินเทอร์เน็ต
การจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดการการเปลี่ยนแปลงและ พฤติกรรม (การ สนับสนุนและการมีส่วนร่วม และการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร, การสร้างทีมงาน, การกำหนดปัจจัยความสำเร็จ และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้) 	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบการจัดเก็บความรู้ที่เอื้อต่อการเข้าถึง และการเปลี่ยนแปลงและการจัดเก็บความรู้ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการปฏิบัติงาน - การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน - การออกแบบระบบจัดเก็บความรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบเครือข่ายทั่วโลก - ระบบที่ปรึกษาทั่วโลก - ระบบศูนย์ผู้เชี่ยวชาญ - ระบบความช่วยเหลือจากผู้ทำงานในระดับเดียวกัน 	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบธนาคารความรู้ ที่เชื่อมโยงระหว่างคน กระบวนการและเทคโนโลยี ที่เอื้อต่อการศึกษา และการจัดเก็บ และแบ่งปันความรู้ทั้งก่อน ระหว่าง และ หลังการปฏิบัติงาน



Best Practice	Xerox Corporation	BP well engineering	Shell	De Beers
	<ul style="list-style-type: none"> - การสื่อสาร โดยพิจารณาจากเนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย และช่องทางสื่อสาร - กระบวนการและเครื่องมือ ซึ่งกระบวนการความรู้ ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ ร่วมกับการสร้างเครื่องมือที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ อาทิ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ การสืบเปลี่ยนงาน และเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ - การเรียนรู้ - การวัดผล โดยวัดจากระบบหรือกิจกรรมการจัดการความรู้ ปัจจัยส่งออก และผลลัพธ์ - การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล 	<ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำคู่มือสำหรับการเข้าถึงฐานข้อมูลความรู้ ทักษะและประสบการณ์ - การตรวจทานและจัดหมวดหมู่ความรู้ - การสร้างและการเชื่อมโยงเครือข่ายบทเรียนและเหตุการณ์ - การสร้างระบบการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการสอนงานระหว่างผู้ทำงานในระดับเดียวกันผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและการประชุม - การบันทึกความรู้หลังเสร็จสิ้นโครงการ - จัดหมายข่าวรายเดือน - การจัดเวทีเสวนาการขุดเจาะบ่อ - ความรู้การขุดเจาะบ่อออนไลน์ - การประชุมใหญ่เกี่ยวกับการขุดเจาะทุก 2 ปี 	<p>หมายเหตุ: ทุกระบบทำงานผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และ/หรือ อินทราเน็ต ยกเว้นระบบความช่วยเหลือจากผู้ทำงานในระดับเดียวกันซึ่งจะมีทั้งผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต และการให้คำแนะนำในสถานที่ปฏิบัติงาน</p>	<p>ระบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจ และศูนย์ความร่วมมือ</p>



จากที่ได้ยกตัวอย่างมาจะเห็นได้ว่า วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรต่าง ๆ มีทั้งที่เหมือนกันและแตกต่างกัน โดยวิธีหลัก ๆ ที่เหมือนกัน ได้แก่ การนำเอาเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเข้ามาใช้เพื่อเป็นประโยชน์ในการจัดเก็บและการเผยแพร่ความรู้ขององค์กร อย่างไรก็ตาม แม้ว่า วิธีการอื่น ๆ จะมีความแตกต่างกัน แต่ก็ไม่ได้เป็นเครื่องชี้วัดว่า องค์กรเหล่านั้น จะสามารถมีประสิทธิผลในการจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับที่ดีหรือด้อยกว่ากัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับบริบทหรือปัจจัยเกื้อหนุนของแต่ละองค์กรที่แตกต่างกัน ดังนั้น การเลือกวิธีการดำเนินการเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรต่าง ๆ จะต้องหันกลับมาดูที่ตนเอง และพัฒนาภายในบริบทที่เป็นโอกาสและพยายามเอาชนะข้อจำกัดของตนเอง

เอกสารอ้างอิง

- ณรงค์ศักดิ์ มณีแสง. (2553). *การจัดการความรู้*. สารานุกรมศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 44, 42-46.
- ทวีศักดิ์ สุทกาทิน. (2558). *การจัดการสมัยใหม่ ในคริสต์ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. (2547). *การจัดการความรู้... จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Collison, C., & Parcell, G. (2004). *Learning to fly: Practical knowledge management from some of the world's leading learning organizations*. Chichester: Capstone.
- Davenport, T. O. (1999). *Human capital: What it is and why people invest it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Garvey, B., & Williamson, B. (2002). *Beyond knowledge management: dialogue, creativity and the corporate curriculum*. Harlow, England: Financing Times/Prentice Hall.
- Gherardi, S. (2006). *Organizational knowledge: The texture of Workplace Learning*. Malden, MA: Blackwell.
- Gorelick, C., Milton, N. J., & April, K. (2004). *Performance through learning: knowledge management in practice*. Amsterdam, Boston, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.



- Jasimuddin, S. M. (2012). *Knowledge management: An interdisciplinary perspective*. New Jersey: World Scientific.
- Kermally, S. (2002). *Effective knowledge management: A best practice blueprint*. Chichester, NY: Wiley.
- Marquardt, M. J., & Engel, D. W. (1993). *Global human resource development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Nonaka, I. (1991). *The knowledge-creating company*. Harvard Business Review, 69(6), 96-104.
- Nonaka, I. (1994). *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. Organization Science, 5(1), 14-37. doi:10.1287/orsc.5.1.14
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2004). *Hitotsubashi on knowledge management*. Clementi Loop, Singapore: Wiley.
- Zack, M. H. (1999). *Managing codified knowledge*. Sloan management review, 40, 45-58.