

## การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

รองศาสตราจารย์ ดร.นำทิพย์ วิภาวิน \*

### บทคัดย่อ

**ก**ารจัดการความรู้ในที่นี้หมายถึง กระบวนการในการค้นหาความรู้หลักหรือความรู้เชิงกลยุทธ์ (Core knowledge หรือ Strategic knowledge) ที่องค์กรต้องการมาทำให้เป็นสินทรัพย์ความรู้ (Knowledge Assets) ในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร (Drive Performance)

แนวคิดของการจัดการความรู้ เป็นแนวคิดของการบริหารและการพัฒนาคุณภาพขององค์กร โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดเก็บความรู้ การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ จะเห็นได้จากการกำหนดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของ Malcolm Baldrige National Quality Award ของสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นต้นแบบของโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของไทย (PMQA) ได้กำหนดให้การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เป็นหมวดที่ 4 ของเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศ นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานราชการเขียนแผนการจัดการความรู้ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงานเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เพื่อพัฒนายกระดับคุณภาพและมาตรฐานขององค์กร ผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างนวัตกรรม พัฒนาคุณภาพของการบริการให้ดียิ่งขึ้น

---

\* ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยศรีปทุม

## การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การก้าวไปร่วมกันในทิศทางของการจัดการความรู้ นั้น เป็นเสมือนการมีเจมิตีร่วมกันในการก้าวเดินไปสู่เป้าหมายความสำเร็จที่มุ่งหวัง โดยใช้ความรู้เป็นพลังขับเคลื่อนไปสู่กลยุทธ์ที่วางไว้ การพัฒนาประเทศให้มีความสามารถทางการแข่งขันสูงกว่าประเทศอื่นจะต้องมีกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ (Strategy for economic development) และสังคม แต่กลยุทธ์อย่างเดียวกันไม่เพียงพอที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ จำเป็นต้องมีโครงสร้างและกระบวนการที่เหมาะสมกับกลยุทธ์นั้น การที่กลยุทธ์ โครงสร้างและกระบวนการไม่ประสานไปในทิศทางเดียวกันย่อมมีผลทำให้การเติบโตของประเทศเป็นไปอย่างช้าๆ หรือไม่เติบโตเลย (Victor, 2007: 7) การพัฒนาองค์กรมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับการพัฒนาประเทศ ซึ่งต้องมีกลยุทธ์ โครงสร้างและกระบวนการที่สนับสนุน กลยุทธ์นั้น โดยมีการเรียนรู้ของคนในองค์กรที่ทำให้เกิดนวัตกรรมหรือแนวทางใหม่ที่ทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าในการดำเนินงาน หรือได้ผลตอบแทนทางธุรกิจในระดับที่ดีขึ้น

การจัดการความรู้ในที่นี้หมายถึงกระบวนการในการค้นหาความรู้หลักหรือ

ความรู้เชิงกลยุทธ์ (Core knowledge หรือ Strategic knowledge) ที่องค์กรต้องการมาทำให้เป็นสินทรัพย์ความรู้ (Knowledge Assets) ในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร (Drive Performance)

ดังนั้น การจัดการความรู้ขององค์กรจึงมีองค์ประกอบของการค้นหาความรู้ที่ต้องการ การสร้างและจัดระบบความรู้ การเผยแพร่ความรู้ แต่ความรู้ที่นั้นต้องเป็นความรู้ที่สนับสนุนกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรในการจัดการความรู้จึงต้องศึกษาว่าอะไรคือกลยุทธ์ขององค์กรที่จะนำองค์กรสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ แล้วจึงสร้างความรู้ที่นั้นให้มีพลังที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำให้ความรู้มีพลังขับเคลื่อนองค์กรเรียกว่า การเรียนรู้ (Learning) โดยคนในองค์กรมีการเรียนรู้ที่จะใช้พลังความรู้เชิงกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย เช่นถ้ากลยุทธ์ขององค์กรคือการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management : CRM) และการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ (Innovative solution) ความรู้หลักขององค์กรนั้นคือ CRM และ Innovative solution ผู้ที่ทำหน้าที่ด้านการจัดการความรู้จะสร้างคลังความรู้ด้าน CRM และ Innovative solution และจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องนี้แก่คนในองค์กรได้เรียนรู้ร่วมกันเพื่อหาแนวคิดใหม่ที่ทำให้ลูกค้าหรือ

ผู้ให้บริการพึงพอใจมากขึ้นและใช้ผลิตภัณฑ์มากขึ้นเป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

แนวคิดของการจัดการความรู้ เป็นแนวคิดของการบริหารและการพัฒนาคุณภาพขององค์กร โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดเก็บความรู้ การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ จะเห็นได้จากการกำหนดเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของ Malcolm Baldrige National Quality Award ของสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นต้นแบบของโครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของไทย (PMQA) ได้กำหนดให้การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เป็นหมวดที่ 4 ของเกณฑ์การดำเนินการที่เป็นเลิศ นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดให้ทุกหน่วยงานราชการเขียนแผนการจัดการความรู้ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงานเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เพื่อพัฒนาระดับคุณภาพและมาตรฐานขององค์กร ผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างนวัตกรรม พัฒนาคุณภาพของการบริการให้ดียิ่งขึ้น

ในสังคมเศรษฐกิจความรู้ใหม่ ได้เปลี่ยนวิธีการผลิตและการบริการ ทำให้ราคาและคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการ

แข่งขัน โดยเฉพาะในเศรษฐกิจใหม่แข่งขันกันด้วยความเร็วและความรู้ได้รวมเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จ ความเร็วหมายถึงวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์สั้นลงเนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่วนความรู้ถูกฝังไว้ในผลิตภัณฑ์และกระบวนการทางธุรกิจที่ส่งให้กับลูกค้าหรือผู้ให้บริการ

ปัญหาในปัจจุบันเราต่างค้นหาว่าอะไรที่จะทำให้ธุรกิจของเราประสบความสำเร็จ ทำอย่างไรให้องค์กรทำงานได้เร็วกว่า สร้างความรู้ใหม่ที่ต้องการได้เร็วกว่า และเชื่อมโยงความสัมพันธ์เหนียวแน่นกับลูกค้า พันธมิตร ผู้ถือหุ้นและพนักงานขององค์กรได้ เนื่องจากโลกหมุนไปอย่างรวดเร็วจึงต้องค้นหาวิธีที่เรียนรู้ได้เร็วกว่าและประยุกต์ใช้ในสิ่งที่เรียนรู้ได้เร็วกว่า

การจัดการความรู้จึงไม่ใช่เพียงการสร้างห้องสมุดหรือศูนย์ข้อมูล เพราะการที่แต่ละคนเข้าถึงข้อมูลในเรื่องเดียวกัน ไม่สามารถสร้างความแตกต่าง แต่การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากการสามารถวิเคราะห์ข้อมูลและหยั่งรู้ (insight) แล้วดึงความรู้จากสารสนเทศและแหล่งข้อมูลต่างๆ เพื่อใช้ประโยชน์ได้

การจัดการความรู้ไม่ใช่เพียงการสร้างคลังความรู้และการเข้าถึงความรู้จากเว็บไซต์ ในอินเทอร์เน็ต

การจัดการความรู้ไม่ใช่เพียงการจับกลุ่มสนทนากันตามเรื่องที่กำหนดหรือเรื่องอะไรก็ได้

แต่การจัดการความรู้เป็นการจัดการสินทรัพย์ความรู้ขององค์กร เพื่อให้ได้ผลตอบแทนทางธุรกิจหรือผลงานที่ดีกว่า

คำถามแรกคือ ความรู้หลักหรือความรู้เชิงกลยุทธ์ที่องค์กรต้องการสร้างความแตกต่างคืออะไร

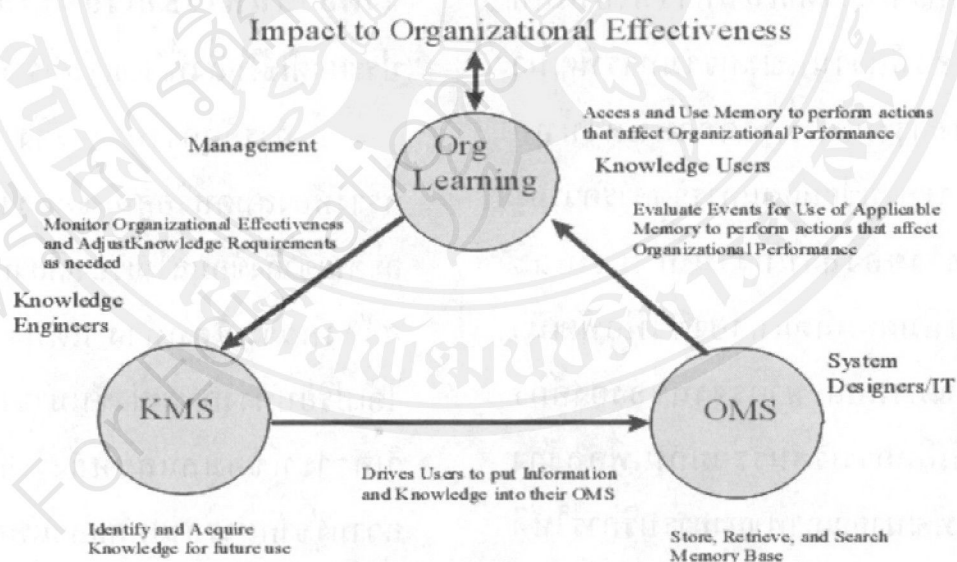
คำถามที่สองคือ เราจะสร้างและยกระดับสินทรัพย์ความรู้ขององค์กรอย่างไร

คำถามต่อมาคือ เราจะใช้สินทรัพย์ความรู้ในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร

สินทรัพย์ความรู้(Knowledge Assets) ที่องค์กรจะสร้างขึ้นมานั้น จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร(Stratgy) กลยุทธ์จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติและกำหนดเงื่อนไขของการเรียนรู้

การปฏิบัติตามกลยุทธ์จะทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้ของคนในองค์กร

การจัดการความรู้จึงมีความสัมพันธ์กับ กลยุทธ์ ความรู้ การเรียนรู้ และการสร้างระบบความจำขององค์กร(Organizational Memory) ดังรูป



รูปที่ 1 ความสัมพันธ์ของระบบการจัดการความรู้ ระบบความจำขององค์กร และการเรียนรู้ (Jennex and Olfman, 2002)

การสร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรคือการสร้างองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร ผ่านกระบวนการเรียนรู้ของคน

ดังนั้น การเริ่มต้นการจัดการความรู้ จึงเริ่มต้นจากการตรวจสอบความรู้ขององค์กร (knowledge audit) หลังจากนั้นวิเคราะห์ความรู้ที่องค์กรต้องการ(Core knowledge หรือ Strategic knowledge) กำหนดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ เพื่อนำความรู้นั้นมาพัฒนาธุรกิจและการดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานและให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม

ตัวอย่างเช่นบริษัทที่ปรึกษาด้านกฎหมาย(Law firm) ความรู้หลักของบริษัทคือ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) และ ความรู้ด้านกฎหมาย การวิเคราะห์และขั้นตอน บริษัทได้ตั้งคณะทำงานเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับคดีต่างๆ การบริหารจัดการข้อมูลของกระบวนการดำเนินงาน การรวบรวมประวัติของลูกค้าและคดีที่เกี่ยวข้อง และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

ความรู้ ในองค์กรแบ่งได้เป็น 3 ประเภท (Baird and Henderson, 2006:23-26)คือ ความรู้หลัก ความรู้ที่จำเป็น และความรู้ที่สนับสนุน

ตัวอย่างเช่นความรู้หลักหรือความรู้เชิงกลยุทธ์(Core knowledge หรือ strategic knowledge) จะเป็นความรู้ที่สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง เป็นส่วนที่ทำให้เราทำได้ดีกว่าองค์กรอื่น ตัวอย่างเช่นความรู้หลักของบริษัท Federal Express คือ logistics และ tracking systems ที่ทำให้ระบบขนส่งรวดเร็วและถูกต้อง นอกจากนี้ความรู้หลักยังแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท(Debowski, 2006: 176)คือ

1. Basic core knowledge เป็นความรู้ที่รวบรวมไว้ในคลังความรู้ ที่พนักงานทุกคนเข้าถึงข้อมูลนี้ได้
- 2.Strategic core knowledge เป็นความรู้ที่มีความสำคัญต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ กำหนดสิทธิในการเข้าถึงข้อมูลได้เฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 3.Developmental knowledge เป็นความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งอยู่ระหว่างการค้นคว้าและทดสอบ

ความรู้ที่จำเป็น(Necessary knowledge ) เป็นความรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์กร แต่ไม่จำเป็นต้องแตกต่างจากองค์กรอื่น เช่นในบริษัทน้ำมัน BP การรู้วิธีขุดเจาะน้ำมัน เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับบริษัท

ความรู้ที่สนับสนุน(Support knowledge) เป็นความรู้ที่ทุกองค์กรต้องมีเพื่อใช้ในการทำงาน เช่นกระบวนการด้านการเงิน บัญชี ด้านทรัพยากรบุคคล เป็นความรู้ที่สนับสนุนการทำงาน เพื่อส่งต่อไปยังความรู้ที่จำเป็นและความรู้หลัก

จากผลการวิจัยขององค์กร 9 แห่ง(Baird and Henderson, 2006: 6) ได้แก่ Boston University, U.S. Army, BP, General Motors Corporation, Xerox corporation, Lucent Technologies, Zachry Construction Corporation, J. Sainsbury และ Kraft Foods พบว่า ความรู้ในองค์กรมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการดำเนินงาน(Knowledge to performance) และการดำเนินงานมีความสัมพันธ์กับความรู้ของคนในองค์กร(Performance to knowledge) การแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกันระหว่างหน่วยงานจะช่วยพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานได้มากกว่าการสร้างความรู้ใหม่ โดยทุกองค์กรต้องมีเครื่องยนต์ความรู้(Knowledge engine) ในระดับการผลิตซึ่งประกอบด้วย การค้นหา การรวบรวมและจัดเก็บความรู้ และการมุ่งเป้าไปที่การใช้ความรู้นั้นเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ส่วนการพัฒนาในระดับกลยุทธ์เน้นไปที่เป้าหมาย และสะท้อนให้เห็นผลตามเป้าหมาย โดยใช้ความรู้หลักหรือความรู้เชิงกลยุทธ์เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จากรูปด้านล่างเป็นกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการบริหารความรู้ของบุคคลให้เป็นความรู้ขององค์กร เพื่อช่วยขับเคลื่อนการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร

### Why KM?

|    | Process       | Organisational Knowledge                                                   | Organisational outcome                     |
|----|---------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
|    | Identifying   | Core Knowledge                                                             | <b>For better performance</b>              |
| KM | Capturing     | -Information systems<br>-Intranet / Archive<br>-Library<br>-Knowledge bank | Better<br>-Product<br>-Process<br>-Service |
|    | Organizing    | Intellectual Assets<br>-System<br>-People                                  | <b>Innovation</b>                          |
|    | Disseminating |                                                                            |                                            |

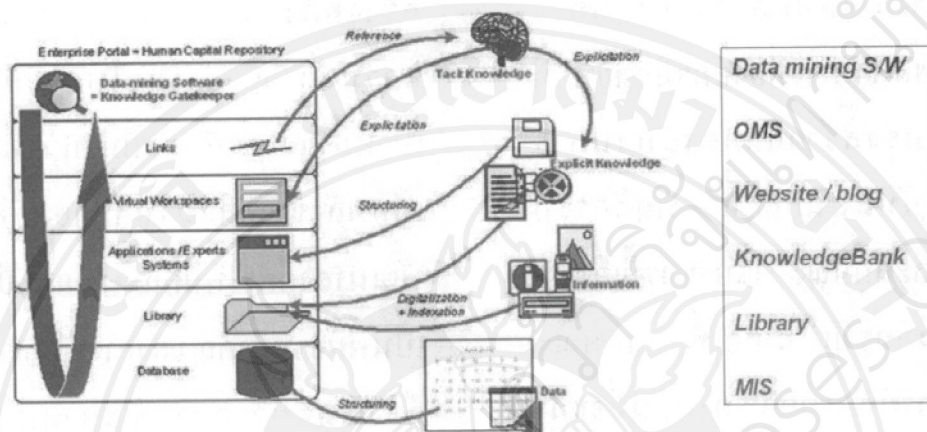
รูปที่ 2 กระบวนการและองค์ประกอบของการจัดการความรู้(Debowski, 2006).

การสร้างศูนย์รวมความรู้ขององค์กร หรือการสร้างระบบความจำขององค์กร (Organizational Memory) เป็นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ ประกอบด้วย การสร้างฐานข้อมูลด้านต่างๆขององค์กร ฐานข้อมูลห้องสมุด ข้อมูลในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และแหล่งข้อมูล

ภายนอก โดยมีโปรแกรมการสืบค้นหาข้อมูลที่ต้องการ ศูนย์รวมความรู้เหล่านี้จะมีประโยชน์เมื่อมีการนำมาใช้ จึงต้องส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร

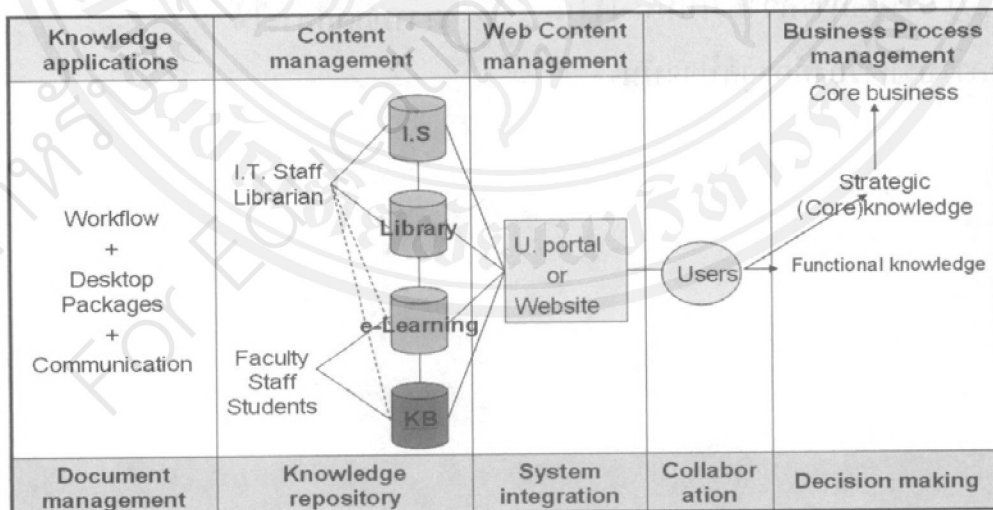
## Enterprise Portal: Organizational Repository

- [http://www.prasena.com/public/knowledge\\_management.html](http://www.prasena.com/public/knowledge_management.html)



รูปที่ 3 ศูนย์รวมความรู้องค์กร (Prasena knowledge center, 2008)

## KM Participation & Success



รูปที่ 4 เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ (Debowski, 2006).

## บทสรุป

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้อยู่ที่องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่ท้าทาย คู่แข่งขันและการไม่ขึ้นอยู่กับลูกค้าหรือลูกค้ากลุ่มเดียวเท่านั้น แต่มีกลไกควบคุมการดำเนินงานที่ดีพอเช่นการที่องค์กรมีกลยุทธ์ที่เหมาะสม มีโครงสร้างและกระบวนการดำเนินงานที่สนับสนุนกลยุทธ์ พฤติกรรมของพนักงานและลักษณะการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนาสู่องค์กรที่เป็นเลิศ ทั้งนี้ลักษณะสำคัญขององค์กรที่เป็นเลิศคือ การเน้นที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้องเพื่อสร้างความแตกต่าง การเน้นให้ความสำคัญต่อความต้องการของลูกค้า ความรู้และทัศนคติของพนักงานในองค์กร มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร (Holbeche, 2006:121-127) การจัดการความรู้เป็นหนึ่งในเครื่องมือในการบริหารองค์กรยุคปัจจุบัน

ดังนั้น การก้าวไปร่วมกันในทิศทางของการจัดการความรู้นั้น นอกจากองค์กรต้องมีความรู้เชิงกลยุทธ์แล้ว โครงสร้างกระบวนการ และความร่วมมือร่วมใจในการสร้างพลังความรู้ของบุคลากรในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งในการก้าวเดินไปสู่เป้าหมายความสำเร็จที่มุ่งหวัง โดยใช้ความรู้เป็นพลังขับเคลื่อนไปสู่กลยุทธ์ที่วางไว้ การพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศ ซึ่งต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาคนพัฒนาระบบความรู้และกระบวนการเรียนรู้ให้บุคคลสามารถใช้ความคิดและความจำในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร พลังความรู้และความคิดของคนเท่านั้นที่สร้างความแตกต่างได้

## บรรณานุกรม

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547).การจัดการความรู้และคลังความรู้.กรุงเทพฯ:เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์  
น้ำทิพย์ วิภาวิน และนางเยาว์ เปรมกมลเนตร (2551).นวัตกรรมห้องสมุดและการจัดการความรู้.

กรุงเทพฯ:ซีเอที โซลูชั่น

บุญดี บุญญาภิเษและคณะ(2547).การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่ปฏิบัติ. กรุงเทพฯ:สถาบันเพิ่มผลผลิต  
แห่งชาติ.

วิจารณ์ พานิช.(2548).การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2.กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ

Bahra,N.(2001). **Competitive Knowledge Management**. New York: Palgrave.

Baird,L.and Henderson,J.C.(2006). **The Knowledge Engine**. New Delhi: Viva Books.

Debowski, S.(2006). **Knowledge Management**. Sydney and Melbourne: John Wiley & Sons  
Australia.

**Havard Business Review on Knowledge Management**.(1998).Boston,M.A.: Havard Business  
Review School Press.

Holbeche, L.(2006). **Understanding Change**. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Jennex,M.E.and Olfman,L.(2002). **Organizational Memory and Knowledge Effects on  
Productivity: A Longitudinal Study**. Proceedings of the 35<sup>th</sup> Hawaii International  
Conference on System Science. Retrived from:

<http://csdl2.computer.org/persagen/DLAbsToc.jsp?resourcePath=/.../1435toc.xml>

Prasena knowledge center.(2008)**Knowledge Management** .Retrived from:

[http://www.prasena.com/public/knowledge\\_management.html](http://www.prasena.com/public/knowledge_management.html)

Victor, R.K.(2007). **How Countries Compete**. Boston,Mass.: Harvard Business School Press.