

# การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สู่การจัดการความรู้

นายบุรชัย ศิริมหาสาร  
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ

## แนวคิดของ KM

การจัดการความรู้ มีแนวคิดที่เชื่อว่า บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร (People are our most important asset) เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยหลักที่จะทำให้องค์กรบรรลุ จุดประสงค์และเป้าหมาย

โดยเฉพาะโลกยุคปัจจุบัน ซึ่งถือว่าเป็นยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ซึ่งเป็นเศรษฐกิจที่อาศัยความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลัก ที่ทำให้เกิดการเติบโต และสร้างงาน ในอุตสาหกรรมทุกรูปแบบ

การที่องค์กรจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ขึ้นอยู่กับวงจรการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งมีกระบวนการที่เป็นระบบ ในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปัน และใช้ความรู้

กระบวนการที่ว่านี้ คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) นั่นเอง

## ความหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

มีผู้ให้นิยามความหมายของการจัดการความรู้ไว้มากมาย ผู้เขียนเลือกนำเสนอความหมาย ของ KM ในลักษณะของ Knowledge Sharing (KS) หรือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นประเด็นสำคัญ

Arthur Anderson Business Consulting (อ้างถึงในบุญดี บุญญาภิจ และคณะ ๒๕๔๗ : ๒๑) การจัดการความรู้เป็นการสนับสนุนให้พนักงานในองค์กร รวบรวม ค้นหา แลกเปลี่ยนความรู้ และนำมาใช้ เพื่อวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร

Carla O'Dell และ Jackson Grayson (อ้างถึงในบุญดี บุญญาภิจ และคณะ ๒๕๔๗ : ๒๑) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ในการที่จะทำให้คนได้รับความรู้ที่ต้องการ ภายในเวลาที่เหมาะสม รวมทั้งช่วยทำให้เกิด การแลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปปฏิบัติ เพื่อยกระดับและปรับปรุงการดำเนินงาน ขององค์กร

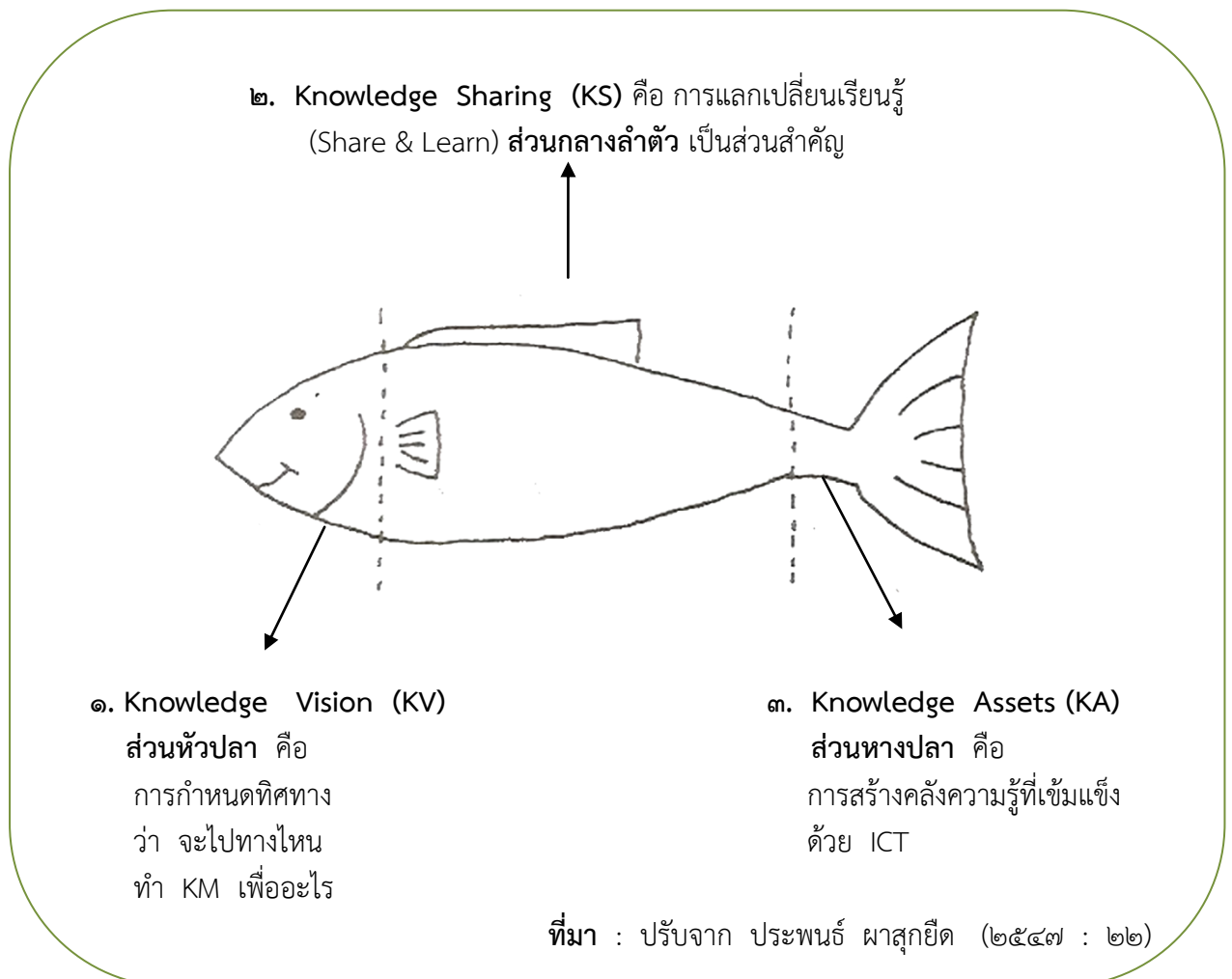
ทั้งนี้ การจัดการความรู้ไม่ใช่เครื่องมือที่จัดการกับตัวความรู้โดยตรง แต่เป็นวิธีการ ที่ส่งเสริมสนับสนุนให้คนได้แลกเปลี่ยนความรู้ที่มีระหว่างกัน

## คุณค่าของ KM ที่มีต่อหน่วยงาน

๑. ทำอย่างไร จะใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ในตัวคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน
๒. คนในหน่วยงาน ทำงานแบบต่อยอดความรู้ โดยไม่ต้องเริ่มต้นจากศูนย์
๓. คนในหน่วยงาน ไม่ต้องทำงานแบบลองผิดลองถูก มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการทำงาน ทำให้ประหยัดแรงงาน เวลา วัสดุอุปกรณ์ และได้ผลผลิตมาก ทั้งปริมาณและคุณภาพ
๔. หน่วยงานได้ลงทุนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ เมื่อคนออกจากหน่วยงานไปแล้ว ความรู้และประสบการณ์ของบุคคลนั้น ยังคงอยู่กับหน่วยงาน และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อีก

## การจัดการความรู้ โดยใช้ปลาโมเดล

เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ จะเปรียบ KM เหมือนกับปลา ซึ่งมีส่วนประกอบ ๓ ส่วน คือ ส่วนหัว ลำตัว และหาง (ประพนธ์ ผาสุกยี่ด ๒๕๔๗ : ๒๑)



ภาพประกอบ ๑.๑ การจัดการความรู้โดยใช้ปลาโมเดล

**๑. ส่วนหัวปลา** เปรียบได้กับ **Knowledge Vision** เรียกโดยย่อว่า **KV** หมายถึง ส่วนที่เป็นวิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ คือ ก่อนลงมือทำ KM จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ว่าจะทำ KM เพื่ออะไร หรือจะมุ่งหน้าไปทางไหน มีหลายหน่วยงาน ทำ KM โดยไม่มีการกำหนด KV ก่อน ซึ่งเป็นการไม่ถูกต้อง และการกำหนด KV จะต้องมีความสอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ขององค์กร

มีหลายหน่วยงานทำ KM เพียงเพื่อได้ชื่อว่า ได้ทำ KM แล้ว ซึ่งเป็นการเริ่มต้นที่ไม่ถูก เพราะความจริงแล้ว KM มิใช่ตัวเป้าหมาย แต่เป็นกระบวนการหรือกลยุทธ์ที่จะทำให้งานบรรลุผลตามที่ต้องการ โดยใช้ความรู้เป็นฐาน หรือเป็นปัจจัยทำให้งานสำเร็จ เช่น

- ๑.๑ ทำ KM เพื่อพัฒนาสมรรถนะสู่ความเป็นเลิศ (Performance Excellence)
- ๑.๒ ทำ KM เพื่อพัฒนาคุณภาพให้ได้รับการรับรองมาตรฐาน
- ๑.๓ ทำ KM เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารงาน

**๒. ส่วนกลางลำตัว** เปรียบได้กับ **Knowledge Sharing** เรียกโดยย่อว่า **KS** หมายถึง ส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน (Share and Learn) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สุดและยากที่สุดในกระบวนการทำ KM เพราะจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้คนยินยอมพร้อมใจที่จะแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน โดยไม่หวงวิชา

การจัดการความรู้ คำว่า “การจัดการ” ในที่นี้หมายถึง การบริหารที่จะทำให้เกิดเหตุปัจจัย และสภาพแวดล้อม ที่ส่งเสริมสนับสนุนให้คนในองค์กร พร้อมทั้งจะแบ่งปันและเรียนรู้ร่วมกัน

**๓. ส่วนที่เป็นหางปลา** เปรียบได้กับ **Knowledge Assets** เรียกโดยย่อว่า **KA** หมายถึง องค์ความรู้ที่องค์กรได้เก็บสะสมไว้ เป็นคลังความรู้ ซึ่งมาจาก ๒ ส่วนคือ

**๓.๑ Explicit Knowledge** คือ ความรู้เชิงทฤษฎีที่ปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรม เช่น เอกสารตำรา และคู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น

**๓.๒ Tacit Knowledge** คือ ความรู้ที่อยู่ในตัวคน ซึ่งไม่ปรากฏชัดเจน เป็นรูปธรรม หรือเป็นเอกสาร ตำรา แต่เป็นสิ่งที่มีความค่ามาก และทำอย่างไร เมื่อบุคคลออกจากหน่วยงานไปแล้ว แต่ความรู้ นั้น ยังคงอยู่กับหน่วยงาน ไม่สูญหายไปพร้อมกับตัวบุคคล

การจัดการความรู้ในส่วนของ KA นี้ เป็นส่วนที่ต้องพึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) ช่วยในการจัดเก็บให้เป็นหมวดหมู่ เพื่อสะดวกในการเรียกใช้ และปรับแต่งความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ (Update) รวมทั้งมีการกำจัดความรู้ที่ไม่ใช้แล้ว เพื่อให้คลังความรู้ไม่ใหญ่เกินไป มีเฉพาะข้อมูลที่จำเป็นเท่านั้น

เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต ช่วยทำหน้าที่เป็นพื้นที่เสมือน (Virtual Space) ให้คนที่อยู่ไกลกัน สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share & Learn) ได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น

ถ้าเปรียบ KM เหมือนปลาตัวหนึ่ง ซึ่งมีส่วนประกอบ ๓ ส่วน คือ ส่วนหัว ลำตัวและหาง รูปร่างของปลาแต่ละตัว หรือการทำ KM ของแต่ละหน่วยงาน จะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับจุดเน้นของหน่วยงาน นั้น เช่น บางหน่วยงานอาจจะเน้นที่**การแลกเปลี่ยนเรียนรู้** ซึ่งหมายความว่า ส่วนลำตัวปลา จะใหญ่กว่าส่วนอื่น

ในขณะที่บางหน่วยงาน อาจจะเน้นส่วนที่เป็นคลังความรู้ และการใช้ ICT แสดงว่าหน่วยงานนั้น มีส่วนทางปลาใหญ่กว่าส่วนอื่น

ดังนั้น ปลาแต่ละตัว (แต่ละหน่วยงาน) จึงมีรูปร่างไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับความต้องการ หรือจุดเน้นของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งมีลักษณะเฉพาะของตนเอง

## Knowledge Sharing (KS)

เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่มีรายละเอียดมาก ผู้เขียนจะเลือกนำเสนอเฉพาะส่วนที่เป็นลำตัวปลา คือ Knowledge Sharing (KS) หรือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในองค์กร

## การทำ KM เพิ่มภาระงานหรือไม่

มีคำถามจากหน่วยงานที่จะเริ่มทำ KM ว่า การทำ KM เป็นการเพิ่มภาระงานให้กับคนในหน่วยงานหรือไม่ งานที่ทำอยู่ในขณะนี้ ก็มากแล้ว ไม่สามารถแบ่งเวลา มาทำ KM ได้

วิธีการที่ดี คือ ต้องทำให้ KM บูรณาการอยู่ในวิถีชีวิตการทำงานตามปกติ ไม่แปลกแยกจากงานที่ทำ เช่น เป็นส่วนหนึ่งของการนิเทศงาน ซึ่งผู้เขียนจะขอยกตัวอย่างเป็นกรณีศึกษา ดังนี้

### กรณีศึกษาจากการอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือ

ผู้เขียนเคยเป็นวิทยากรให้การฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือรู้สึกประทับใจในวิธีการทำงานด้านฝึกอบรม ที่บูรณาการ KM ให้อยู่ในวิถีการทำงานตามปกติ โดยไม่รู้สึกรู้ว่า กำลังทำ KM กล่าวคือ หลังเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแต่ละวัน จะมีการทำ KM ในลักษณะของ Knowledge Sharing หรือการแลกเปลี่ยนความรู้ใน ๒ ระดับ คือ

๑. ระดับวิทยากร หรือผู้ให้บริการ โดยมีผู้อำนวยการฝึกทำหน้าที่เป็น Knowledge Facilitator ให้วิทยากรที่บรรยายในวันนั้น ได้สรุปประเมินผลการบรรยายของตนเอง แล้วรายงานผลต่อที่ประชุมว่า ผลการบรรยายเป็นอย่างไร ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง และได้แก้ไขอย่างไร รวมทั้งเปิดโอกาสให้วิทยากรท่านอื่น ๆ ได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้กัน เพื่อให้การฝึกอบรมบรรลุจุดประสงค์

นอกจากนี้ ยังให้วิทยากรที่จะบรรยายในวันรุ่งขึ้น ได้รายงานว่า ตนเองวางแผนการบรรยายไว้อย่างไร ต้องการความช่วยเหลือจากวิทยากรท่านอื่นหรือไม่ และวิทยากรท่านอื่น มีข้อเสนอแนะอะไร ก็แสดงความคิดเห็นได้ ทำให้ได้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

๒. ระดับผู้เข้ารับการอบรม หรือผู้ใช้บริการ (ลูกเสือ) ให้มีการประชุมภายในหมู่แต่ละหมู่ โดยมีนายหมู่ทำหน้าที่เป็น Knowledge Facilitator รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในหมู่ว่า มีปัญหาอะไรบ้าง เช่น ปริมาณและคุณภาพของอาหารเป็นอย่างไร ที่พักและห้องน้ำมีความสะอาดหรือไม่ ต้องการเรียนรู้วิชาอะไร เพิ่มเติมจากหลักสูตรที่กำหนดไว้ เป็นต้น

จากนั้น นายหมูกี่จะรายงานผลให้วิทยากรที่เลี้ยงทราบ เพื่อรายงานให้ผู้อำนวยความสะดวกและวิทยากรท่านอื่น ๆ รับทราบ ในที่ประชุมวิทยากรของแต่ละวัน เพื่อร่วมกันแก้ปัญหา ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจในบริการที่ได้รับ และบรรลุจุดประสงค์ของการอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ

## ทัศนวิจารณ์

หากนำแนวคิดทฤษฎีของ KM มาวิเคราะห์วิธีการทำงานด้านการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชา ลูกเสือ จะพบว่า สอดคล้องกับแนวคิดของ KM หลายประการ คือ

๑. การทำ KM ที่ดี จะแบ่งคนออกเป็น ๒ กลุ่ม คือ **กลุ่มที่พร้อมให้** และ **กลุ่มที่ใฝ่รู้** ซึ่งจะเกิดขึ้นโดยปริยาย ตามธรรมชาติของการทำ KM คือ วิทยากรที่ยินดีให้ข้อเสนอแนะ และวิทยากรที่เต็มใจรับฟังข้อเสนอแนะ โดยจัดให้มีเวทีที่ทำให้คน ๒ กลุ่มนี้ มีโอกาสมาแลกเปลี่ยนความรู้กัน

๒. การทำ KM ที่ดี ต้องทำในทุกระดับ ทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ (ลูกค้า) คือ รับฟังความรู้จากภายในและภายนอกหน่วยงาน

๓. มีการทำ **Tacit Knowledge** ให้เป็น **Explicit Knowledge** เช่น การจัดทำแผนการบรรยายเป็นชุดฝึกอบรม สื่อแผ่นใส ใบงาน ในความรู้ และอุปกรณ์อื่น ๆ เก็บไว้ในคลังความรู้ของค่ายฝึกอบรม วิทยากรท่านอื่น สามารถนำไปใช้บรรยายและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นได้ โดยไม่ต้องเริ่มต้นจากศูนย์ในการบรรยายครั้งต่อไป

๔. วิทยากรทุกคนมีความพึงพอใจกับวัฒนธรรมการทำงานแบบนี้ เพราะเน้นการร่วมมือกันมากกว่าการแข่งขัน มีความพึงพอใจในผู้ร่วมงาน และความสำเร็จของงาน

**KM จึงไม่ใช่สิ่งที่เพิ่มภาระให้กับคนในหน่วยงานแต่อย่างใด**

## เงื่อนไขที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของ KM

จากกรณีตัวอย่างที่น่าเสนอ การจะทำให้คนในองค์กรมีพฤติกรรมการทำงานแบบ Knowledge Sharing จะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของทุกคน

ในกรณีของการอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือ ได้ใช้วิธีการนี้มานานแล้ว เมื่อมีวิทยากรลูกเสือเข้ามาใหม่ แม้จะมาจากต่างหน่วยงานก็ต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมนี้ จนเกิดความเคยชิน และกลายเป็นวิถีชีวิตในการทำงานแบบลูกเสือ เพราะมองเห็นผลดีจากการกระทำนี้

ดังนั้น การทำ KM ให้ประสบความสำเร็จ จะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นก่อน

Bob Buckman ประธานเจ้าหน้าที่บริหารบริษัท Buckman Laboratories ซึ่งได้รับรางวัลเกียรติยศ MAKE ของอังกฤษ (The Most Admired Knowledge Enterprises) เคยตั้งคำถามและคำตอบว่า

**คำถาม :** What are the three critical factors in Knowledge management?

**คำตอบ :** Culture, Culture, Culture.

Bob Buckman กล่าวว่า ๙๐% ของกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ คือ เรื่องวัฒนธรรมองค์กร เพราะสิ่งที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จเรื่องการจัดการความรู้ คือ วัฒนธรรมแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ของคนในองค์กร เพราะทัศนคติดั้งเดิมเชื่อว่า ความรู้คืออำนาจ ทำให้เรามีความสำคัญเหนือคนอื่น คนจึงไม่ยอมแลกเปลี่ยนความรู้กัน เพราะกลัวว่า คนอื่นจะรู้มากกว่าเรา

Ikujo Nonaka กล่าวว่า การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit นั้น ต้องทำด้วยการพบปะกันตัวต่อตัวหรือเป็นกลุ่มเรียกว่า Socialization ซึ่งทำได้หลายรูปแบบ ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

## อุปสรรคของการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้

จากการศึกษาพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการแลกเปลี่ยนความรู้ มีสาเหตุหลัก ๓ ประการ คือ (ปรับจากบุญดี บุญญาภิก และคณะ ๒๕๔๗ : ๕๗)

### ๑. ตัวบุคคล

- ๑.๑ มีทัศนคติว่า ความรู้ คือ อำนาจ จึงหวงความรู้
- ๑.๒ ไม่ทราบว่า สิ่งที่เราเรียนรู้ มีประโยชน์ต่อผู้อื่นหรือไม่
- ๑.๓ ไม่เห็นประโยชน์ ไม่มีแรงจูงใจของการแลกเปลี่ยนความรู้
- ๑.๔ ไม่มีความมุ่งมั่นเพียงพอในการเรียนรู้จากผู้อื่น
- ๑.๕ ไม่มีความคุ้นเคยเพียงพอกับบุคคลที่ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วย (ยังไม่ไว้เนื้อเชื่อใจกัน)

### ๒. ส่วนรวม / โครงสร้าง

- ๒.๑ ยังไม่มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ
- ๒.๒ ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน
- ๒.๓ ระบบสารสนเทศไม่เอื้อ
- ๒.๔ ยังไม่มีระบบการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่แลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่น

### ๓. ค่านิยม / วัฒนธรรมองค์กร

- ๓.๑ มีการแข่งขันภายในหน่วยงานสูง
- ๓.๒ บุคลากรไม่ให้ความร่วมมือในการให้ความรู้
- ๓.๓ ผู้บริหารไม่ยอมรับความล้มเหลวที่เกิดขึ้น จากการทดลองสิ่งใหม่

## ปัจจัยฉุดขาด

จากกรณีศึกษาที่นำเสนอมา ทำให้ผู้เขียนเชื่อว่า การทำ KM มิใช่เรื่องทีลึกลับจนยากเกินกว่าจะเข้าใจ หรือทำได้ และคิดว่า ในบางหน่วยงานก็มีการทำ KM อยู่แล้ว โดยไม่รู้ตัว เช่น กรณีศึกษาการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาลูกเสือ เป็นต้น เพียงแต่ว่า อาจจะไม่สมบูรณ์ตามแนวคิดทฤษฎีของ KM ซึ่งจะต้องศึกษาเพิ่มเติมและพัฒนาให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

สิ่งที่ผู้เขียนนำเสนอ เป็นเพียงส่วนน้อยของ KM เพราะนำเสนอเฉพาะเรื่องของ Knowledge Sharing (KS) ซึ่งเป็นเพียงส่วนหนึ่งของลำตัวปลาเท่านั้น แต่ก็หวังว่า จะทำให้ผู้อ่านมองเห็นภาพรวมของ KM และสามารถนำไปปฏิบัติได้ตามสมควร

## บรรณานุกรม

บดินทร์ วิจารณ. การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๔๗

บุญดี บุญญากิจ และคณะ. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บริษัท จีรวัฒน์  
เอ็กซ์เพรส จำกัด. ๒๕๔๗

ประพนธ์ ผาสุกยี่ต. การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ. กรุงเทพฯ : ไยใหม่. ๒๕๔๗

Ikujo Noraka. Knowledge Based Management Synthesizing East and West. Ministry  
of Education With the Collaboration of JICA, ๒๗ June ๒๐๐๖.