

## การจัดการความรู้ใหม่มุมมองของไอที

สมชาย นำประเสริฐชัย  
พลิชฐ์ กาญจนสันต์เพชร

ในอดีตสารสนเทศและเครือข่ายเคยเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจและการสร้างอำนาจให้กับบุคคลและองค์กร ในประเทศไทยเองมีตัวอย่างการสร้างความรู้และอำนาจจากธุรกิจที่สามารถควบคุมข้อมูลและการสื่อสาร อย่างไรก็ตามปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลง สังคมกำลังก้าวเข้าสู่ยุคแห่งความรู้ซึ่งทำให้ความรู้จะมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น และเป็นเครื่องมือที่จะทำให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน รวมทั้งอำนาจและทรัพย์สิน

บทความนี้เป็นการนำเสนอมุมมองของการจัดการความรู้ในความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และวิเคราะห์ถึงข้อดีข้อด้อย เพื่อช่วยกำหนดแนวทางที่จะนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าไปสนับสนุนการบริหารความรู้ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### จากยุคสารสนเทศสู่ยุคของความรู้

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีพัฒนาการที่สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ ในปลายยุค 80 ได้มีการพัฒนาระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) ขึ้นมาเพื่อช่วยควบคุมการบริหารงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อช่วยให้การดำเนินการภายในองค์กรมีความเชื่อมโยงต่อเนื่องกันดีขึ้น การจัดการข้อมูลที่เป็นต่อการบริหารงานทำได้ดียิ่งขึ้น ระบบ ERP นั้นถูกพัฒนามาจากระบบบริหารการผลิต (MRP และ MRP II) ในช่วงระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา ระบบ ERP มีการพัฒนาให้สามารถรองรับการบริหารงานทั้งภายในองค์กรและเชื่อมโยงกับองค์กรภายนอกอื่น ๆ ได้มากขึ้น ระบบเดิมซึ่งเน้นการเก็บข้อมูลเข้าระบบก็มีการพัฒนานำข้อมูลที่มีอยู่ในระบบมาประมวลผลให้เกิดความรู้เพื่อช่วยในการตัดสินใจและการบริหารงาน เช่นระบบ Data Warehouse, ระบบ Business Intelligence เป็นต้น

ตั้งแต่ปลายยุค 90 จนถึงปัจจุบันมีการกล่าวถึงระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management หรือ KM) กันมากในแวดวงการศึกษา องค์กรวิจัยและทางธุรกิจ ปัจจุบันมีโปรแกรมหลายประเภทถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อช่วยบริหารความรู้ขององค์กร โปรแกรมเหล่านี้ถูกพัฒนาขึ้นมาจากทฤษฎีของการจัดการความรู้ที่คล้ายๆ กัน ทำให้ซอฟต์แวร์เหล่านี้มีลักษณะการทำงานที่สอดคล้องกันและตอบสนองความต้องการขององค์กรอย่างมาก เนื้อหาที่จะอธิบายในลำดับต่อไป

### คนทาง IT มอง KM อย่างไร

ในระบบซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้นั้นแบ่งประเภทของความรู้ออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ กลุ่มที่มีโครงสร้างชัดเจนสามารถบันทึกจัดเก็บในรูปของ ข้อความ , คำพูด , เอกสาร ได้ เช่น คู่มือปฏิบัติงาน , กระบวนการทำงานต่าง ๆ เป็นต้น ที่เรียกว่า Explicit knowledge อีกกลุ่มหนึ่งคือ ความรู้ที่ไม่มีโครงสร้างที่ชัดเจน บางส่วนอาจจะอยู่ในรูปของภาพ , เสียง , วีดีโอ เป็นต้นที่เรียกว่า Tacit knowledge ความรู้ทั้ง 2 ชนิดจะสามารถถูกประมวลผล จัดเก็บ ทำดัชนีสำหรับสืบค้นเพื่อรองรับการนำไปใช้งานเมื่อต้องการ

บทบาทหลักของเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารองค์ความรู้ในองค์กรคือเป็นเครื่องมือสนับสนุน (Enabling Tools) ที่ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลจากระบบอื่นๆ ที่มีอยู่ในองค์กรเช่น e-mail, ERP , CRM , Web Board , Data Warehouse เป็นต้น การประมวลผลแบ่งกลุ่มและจัดทำดัชนีนั้น

เพื่ออำนวยความสะดวกและสืบค้น เมื่อต้องการใช้ความรู้เหล่านั้น ข้อมูลที่มีอยู่ระบบจะทวีมากขึ้นทุกวันตามปริมาณงานที่เกิดขึ้นในระบบต่างๆ หากการจัดการไม่มีประสิทธิภาพย่อมก่อให้เกิดปัญหาข้อมูลท่วม และไม่สามารถสร้างประโยชน์จากข้อมูลที่มีอยู่ได้ ความรู้เก่าที่ล้าสมัยอาจยังเก็บอยู่ในระบบ ความรู้บางอย่างอาจจะไม่เคยมีการใช้งานในองค์กรนี้เลย ปัญหาเหล่านี้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีสามารถเข้ามาช่วยจัดการได้เป็นอย่างดี หน้าที่ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของเทคโนโลยีสารสนเทศในระบบการจัดการความรู้คือเป็นตัวกลางที่ทำให้เกิดการเชื่อมโยงและทำงานร่วมกัน (Communication & Collaboration) ของผู้ที่ต้องการความรู้กับองค์ความรู้

นอกจากนี้ยังเห็นได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังเข้ามาทำหน้าที่หลัก ๆ ในการช่วยบริหารองค์ความรู้ คือ การรวบรวม การจัดเก็บ และการนำความรู้ไปใช้งาน กระบวนการเหล่านี้จะเป็นการจัดการกับองค์ความรู้เก่า หรือความรู้ ที่อยู่ในพนักงานบางคน (Personal knowledge) บางกลุ่มในองค์กร ให้สามารถนำมาใช้ใหม่ได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร (Organizational knowledge) จะเห็นได้ว่าโดยเพียงลำพังระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเองแล้วไม่สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อที่จะสร้างนวัตกรรมใหม่ เพื่อให้เกิด สินค้า, บริการ หรือกระบวนการทำงานใหม่ที่ดีขึ้น ทั้งหมดนี้จะมีได้ขึ้นอยู่กับการจัดการความรู้โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนสนับสนุน

### ปัจจัยเสริมเพื่อให้การทำ KM ให้สำเร็จ

ปัจจุบันทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้ความสำคัญกับการบริหารความรู้ภายในองค์กร เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันกันมากยิ่งขึ้น ทั้งที่มีปัจจัยอื่น ๆ อีกมากที่สามารถช่วยได้ ข้อได้เปรียบของระบบการจัดการความรู้เมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่นๆ คือความรู้มีอยู่แล้วในทุกๆ องค์กร ไม่ว่าจะองค์กรนั้นจะมีระบบการจัดการความรู้หรือไม่ก็ตาม อาจไม่จำเป็นต้องซื้อหา ทำให้ต้นทุนในการดำเนินการในส่วนของการจัดการความรู้นั้นต่ำกว่าปัจจัยตัวอื่น ๆ การบริหารข้อมูลและความรู้ที่เหมาะสมช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจได้ บางองค์กรที่สามารถบริหารองค์ความรู้ได้ดีจะสามารถสร้างความรู้ใหม่ๆ ที่นำไปใช้ในสินค้าใหม่ๆ ปรับปรุงบริการ หรือปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการทำงาน ความรู้ใหม่ๆ เหล่านี้ทำให้องค์กรนำหน้าคู่แข่งได้อย่างยั่งยืนกว่าการใช้ปัจจัยอื่น ๆ เพราะกระบวนการสร้างความรู้ใหม่ๆ ต้องใช้เวลามากและขึ้นกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรนั้นๆ ทำให้คู่แข่งต้องใช้เวลาในการพัฒนาและสร้างความรู้ขึ้น ดังนั้นองค์กรที่สามารถสร้างระบบบริหารความรู้ที่มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง องค์กรนั้นเป็นผู้นำทางธุรกิจได้อย่างมั่นคงดังที่ปรากฏในตัวอย่างของบริษัทชั้นนำอย่างโซนี่ หรือมอนซานโต

ความรู้จะมีคุณค่าและสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรก็ต่อเมื่อถูกนำไปใช้ในการสร้างหรือพัฒนาสินค้า, บริการ, และ กระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ ตัวความรู้เองเป็นนามธรรมไม่สามารถจับต้อง การบริหารองค์ความรู้ต้องจัดการที่กระบวนการจัดการความรู้ เช่น ไปจัดการที่กระบวนการจัดเก็บ การค้นหา การดูแล เป็นต้น กระบวนการจัดการความรู้เหล่านี้เองที่เป็นส่วนที่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการ ช่วยทำให้การจัดการกระบวนการเหล่านี้มีประสิทธิภาพดีกว่าการใช้คนเข้ามาจัดการ ประเด็นนี้เองที่ทำให้หลายองค์กรเข้าใจผิดว่าระบบการจัดการความรู้เป็นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการดำเนินการระบบการจัดการความรู้คือการเลือกซื้อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มาติดตั้งใช้งานในองค์กร

มุมมองระบบการจัดการความรู้ด้วยมุมมองเช่นนี้ จะทำให้เกิดข้อจำกัดหลายด้าน ทำให้ประโยชน์ที่จะได้รับจากระบบการจัดการความรู้ไม่ได้ผลเต็มที่ไม่ว่าการลงทุน การดำเนินการจัดการความรู้มีข้อจำกัดหลักๆ ที่เกิดขึ้นที่สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

- 1) การมองการจัดการความรู้ในแบบที่เป็นมุมมองจากระดับปฏิบัติการขึ้นมา ระบบที่สร้างขึ้นมาอาจไม่ตอบสนองต่อเป้าหมายของบริษัทที่มีการลงทุนซื้อซอฟต์แวร์ KM เข้ามาช่วยในการดำเนินการที่เป็นจำนวนค่อนข้างสูง แต่มีปรับปรุงเฉพาะกระบวนการทำงานด้านสำนักงานส่วนหลัง (Back Office) ที่ไม่

มีผลกระทบโดยตรงต่อสินค้าหรือบริการที่ส่งผลกระทบต่อลูกค้า ในทางกลับกันพิจารณาระบบการจัดการความรู้ให้เป็น เครื่องมือเชิงกลยุทธ์อีกอันหนึ่งเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายรวมขององค์กร

จากภาพรวม องค์กรจะต้องมีการวิเคราะห์ดูว่า สินค้า บริการ และกระบวนการใดบ้างต้องมีการ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นและทราบถึงจุดที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงและองค์ความรู้ที่ต้องการ เพื่อที่จะ สามารถผลักดันให้ธุรกิจบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ จากจุดนี้ทำให้องค์กรสามารถเข้าไปกำหนดยุทธศาสตร์โดยการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ทำงานในการพัฒนาสินค้า การบวนการหรือบริการใหม่ๆ การมองที่เป็นขั้นตอนลงมาในลักษณะนี้ช่วยให้ การลงทุนในด้านระบบการจัดการความรู้สามารถรองรับเป้าหมายและแผนงานธุรกิจขององค์กรได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

2) ความรู้ที่ถูกแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถรองรับความรู้ที่เป็น **Explicit knowledge** ที่พนักงานถ่ายทอดออกมาได้ โดยใช้ภาษาและสัญลักษณ์ต่างๆ แต่ยังมี ความรู้อีก ส่วนหนึ่งที่เกิดจากประสบการณ์ทำงาน และสะสมอยู่ในพนักงาน ซึ่งไม่มีรูปแบบชัดเจน ขึ้นกับ สถานการณ์รอบข้าง เป็นความรู้ที่มีลักษณะเฉพาะตัวกับแต่ละบุคคล ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจ และปัจจัยส่วนตัว ของบุคคลนั้นๆ เรียกว่าความรู้แบบ **Tacit** ความรู้เหล่านี้เองที่ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่สามารถเข้า มาจัดการได้อย่างเต็มที่ ซึ่งความรู้ในส่วนนี้มีคุณค่าและประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าความรู้แบบแรกอย่าง มากมาย ซึ่งเป็นข้อจำกัดหนึ่งของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความรู้หรือข้อมูลที่มีการใช้งานผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นความรู้แบบ **Explicit** แทบทั้งหมด ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการทำงานที่ใช้ความรู้แบบ **Tacit** ไม่สามารถเก็บรวบรวมได้อย่างเป็น ระบบ สิ่งที่ระบบทำได้อย่างมาก คือวิเคราะห์ความชำนาญเฉพาะของแต่ละบุคคล จากการที่คนเหล่านี้ นั้นมี การติดต่องานใช้งานระบบต่างๆแล้วรวบรวมไว้ว่าใครเป็นผู้มีความชำนาญด้านใดบ้าง แต่ไม่ สามารถให้ รายละเอียดความรู้ของแต่ละบุคคลได้ และหากผู้ชำนาญงานเหล่านี้ไม่ได้มีการใช้ งาน ระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศ เลย ก็จะไม่สามารถสร้างฐานข้อมูลของผู้ชำนาญงานที่ครบถ้วนได้

3) นอกเหนือจากปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีแล้ว องค์กรจำเป็นต้องมีการจัดการปัจจัยอื่น ๆ ด้วย เพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ เช่น การที่จะทำให้ทุกคนในองค์กรยอมรับแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งกันและกัน ถ้า หากการวัดผลงานของพนักงานแต่ละบุคคลและการให้แรงจูงใจกับพนักงาน ขึ้นอยู่กับผลงานส่วนบุคคลแล้ว และไม่มีการพิจารณาถึงการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อช่วยเหลือ งานอื่นๆ ก็จะทำให้พนักงานไม่ยอมรับแลกเปลี่ยน ความรู้ซึ่งกันและกัน ทุกคนจะคิดว่าผู้ที่ครอบครองความรู้ก็จะมี ความสำคัญกับองค์กรและมีอำนาจ โครงสร้าง ขององค์กรก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่ง ที่มีผลต่อผลลัพธ์ของการดำเนินการจัดการความรู้ องค์กรที่ประสบ ความสำเร็จในการจัดการองค์ความรู้ ส่วนใหญ่จะมีการปรับปรุงโครงสร้างภายในองค์กรเพื่อให้การ ติดต่อดสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็ว ลดการแบ่งแยก ตามระบบงาน ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลและ ความรู้ซึ่งกันและกัน โครงสร้างที่ดีจะช่วยให้การทำงานไหลลื่นไปตามกระบวนการทำงานไม่ติดขัดตาม หน่วยงานต่างๆที่อยู่ใน กระบวนการนั้น ๆ

### แนวคิดสำหรับการจัดการความรู้ในองค์กร

การนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรนั้นไม่ใช่การนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอีกระบบหนึ่งเข้า มาในองค์กร แต่เป็นการวางระบบจัดการองค์ความรู้ของบริษัทซึ่งต้องการปัจจัยหลาย ๆ ด้าน และการเปลี่ยนแปลง ภายในองค์กรเพื่อสนับสนุนระบบการจัดการความรู้ เนื่องจากปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีไม่สามารถช่วยให้การ

ดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ สัมฤทธิ์ผล ถ้าขาดปัจจัยอื่นเนื่องจากระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ มีข้อจำกัดในการจัดการ องค์ความรู้ในหลายด้านตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น

องค์กรต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้และต้องสอดคล้องกับเป้าหมายรวมขององค์กร ระบบการจัดการความรู้สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ และจัดการ กับความรู้เดิม เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กร และบรรลุเป้าหมายรวมที่วางไว้ ความรู้ขององค์กรสามารถบริหารจัดการได้โดยการควบคุมจัดการกระบวนการต่างๆ เช่นการบวนการแลกเปลี่ยน, การจัดเก็บ, การสร้างความรู้ใหม่, การสืบค้น, การนำไปใช้ เป็นต้น รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่ทำให้กระบวนการเหล่านี้สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้เหล่านี้

การนำระบบจัดการความรู้มาใช้งานทั่วทั้งองค์กรพร้อมกันนั้นต้องการการลงทุนที่สูง ทั้งในด้านของงบประมาณ, กำลังคน, และเวลา แต่เนื่องจากความรู้เป็นเรื่องนามธรรม การวัดประโยชน์ที่ได้จากการจัดการความรู้ทำได้ค่อนข้างยากทำให้หลายบริษัทประสบปัญหาในการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้อย่างจริงจัง แนวทางหนึ่งที่จะแก้ไขปัญหาเหล่านี้คือ การทำโครงการนำร่องโดยการพิจารณาดูจากกระบวนการทำงานใน Value Chain ที่มีความสำคัญต่อการผลิตสินค้าและบริการ ว่ามีกระบวนการใดบ้างที่ยังมีปัญหาและโอกาสในการปรับปรุงได้ โดยเข้าไปวิเคราะห์จุดต้นเหตุของปัญหาเหล่านี้ว่า มีปัญหาใดบ้างที่เกิดจากความบกพร่องขององค์ ความรู้ จากนั้นจึงเข้าไปปรับกระบวนการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไขความรู้ที่บก พร่องอยู่

## สรุป

ความรู้แบบ Tacit อย่างเช่นทักษะและความสามารถพิเศษที่เกิดจากประสบการณ์และการฝึกฝนของบุคลากรนั้นมีความสำคัญต่อองค์กรมากกว่าความรู้แบบ Explicit แต่บริหารและจัดการได้ยาก แม้แต่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยก็ไม่สามารถรองรับการจัดการความรู้ประเภทนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยการจัดการปัจจัยอื่นภายในองค์กร เช่น การบริหารงานบุคคล, การให้แรงจูงใจ, การจัดโครงสร้างและกระบวนการทำงานภายในองค์กร เป็นต้น เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และนำสิ่งเหล่านี้ไปใช้งานและร่วมกันสร้างความรู้ใหม่ ๆ ให้แก่องค์กร

บทความนี้แสดงให้เห็นว่าหลักการบริหารองค์ความรู้ในองค์กรแม้จะมีการเชื่อมโยงกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ถูกพัฒนามาเพื่อรองรับ แต่การจัดการความรู้ไม่ใช่การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ความสำเร็จในระบบการจัดการความรู้ขึ้นกับปัจจัยหลายประการไม่ใช่ขึ้นกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเดียวเท่านั้น จึงฝากให้องค์กรต่างๆ ที่จะนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ได้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง