

แนวทาง รวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์การจัดการความรู้

ผู้ดำเนินการอาจใช้จินตนาการและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเองหรือของทีมงานดำเนินการนอกเหนือไปจากแนวทางที่ระบุนี้ได้ หากพิจารณาแล้วเห็นว่าจะทำให้ได้ความลึกซึ้งและครอบคลุมเชื่อมโยงมากกว่า อย่างไรก็ตามควรครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้เป็นอย่างดี

1. กระบวนการ (process) ของการจัดการความรู้ ซึ่งได้แก่

- 1.1 การสร้างความรู้ขึ้นใช้เองจากการทำงาน เพื่อหาเส้นทางใหม่ ๆ หรือหานวัตกรรมในการทำงาน ทำให้การทำงานหรือการประกอบกิจกรรมได้ผลดีขึ้น หรือก้าวสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ กระบวนการสร้างความรู้ขึ้นใช้เองน่าจะมีทั้งทำโดยตั้งใจหรือตั้งใจ กับที่ทำโดยไม่ตั้งใจ แต่เกิดผลเป็นการสร้างความรู้ และกระบวนการสร้างความรู้ที่น่าจะประกอบด้วยกิจกรรมย่อยมากมาย ทำอย่างต่อเนื่องยาวนาน ควรหาทางระลึกย้อนกลับไปและรวบรวมข้อมูลดังกล่าว นำมาวิเคราะห์ทบทวน สังเคราะห์ขึ้นเป็นแนวทางสำหรับจัดกระบวนการของประชาคมต่อไป หรือสำหรับแลกเปลี่ยนให้ประชาคมอื่นได้นำไปเป็นแนวทางและปรับใช้
- 1.2 การค้นคว้าหาความรู้จากภายนอก สำหรับนำมาใช้ประโยชน์ ดำเนินการอย่างไรบ้าง ในสถานการณ์ใดที่ทำให้มีการค้นคว้าหาความรู้จากภายนอกอย่างเข้มข้นมากกว่าปกติ แหล่งความรู้ที่ใช้มีที่ใดบ้าง แหล่งใดที่จัดได้ว่าเป็นแหล่งที่ดี ดีอย่างไร วิธีการค้นคว้าทำอย่างไร บุคคลหรือสมาชิกองค์กร/เครือข่ายที่มีความสามารถพิเศษในการค้นคว้าหาความรู้จากภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปรียบเทียบ คัดเลือกหรือผสมผสานระหว่างความรู้ที่ค้นคว้ามาจากภายนอก กับความรู้ที่สร้างขึ้นเองจากการทำงานอย่างไรบ้าง เป็นต้น
- 1.3 การตรวจสอบ คัดเลือกความรู้ คัดเอาความรู้ที่ไม่แม่นยำทิ้งไป เอาความรู้ที่ไม่เหมาะสมต่อการใช้งานในบริบทของกลุ่มหรือองค์กรทิ้งไปทำอย่างไร มีความรู้มากน้อยแค่ไหนที่ถูกคัดออกโดยกระบวนการนี้ ยกตัวอย่าง จะยิ่งดีถ้าทำตารางระบุรายชื่อความรู้ดังกล่าว ระบุว่าตัดทิ้งเพราะเหตุใด ผ่านกระบวนการตรวจสอบอย่างไรจึงเชื่อว่าเป็นความรู้ที่ไม่น่าเชื่อถือหรือไม่เหมาะสม คนที่มีลักษณะแบบใดที่มีความสามารถด้านนี้เป็นพิเศษ ถ้าจะพัฒนาขีดความสามารถของกลุ่ม/องค์กรในด้านการตรวจสอบ/คัดเลือกความรู้ ควรมีวิธีดำเนินการอย่างไร เป็นต้น
- 1.4 การกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับใช้งาน มีการกำหนดหรือไม่ ถ้ามีการกำหนดโปรดระบุว่ามีความรู้ด้านใดบ้าง กระบวนการกำหนดทำอย่างไร ใช้เกณฑ์อะไร มีการปรับปรุงข้อกำหนดหรือไม่ ถ้ามีทำบ่อยแค่ไหน บุคคลที่เป็นแกนนำในด้านนี้คือใครบ้าง ทำไมจึงเป็นคนที่ทำภารกิจนี้ได้ดี เป็นต้น
- 1.5 การจัดหมวดหมู่ความรู้ และจัดเก็บ ให้อยู่ในลักษณะให้ค้นหาได้ง่ายและอยู่ในลักษณะที่ใช้งานได้ง่าย มีการทำบ้างหรือไม่ ทำอย่างไร ใครเป็นผู้ทำ มีการปรับปรุงบ่อยแค่ไหน กลไกให้เกิดการปรับปรุงคืออะไร โปรดนำเสนอความรู้ดังกล่าวในรูปของซีดี-รอม
- 1.6 กระบวนการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้ ภายในองค์กร/เครือข่าย ดำเนินการอย่างไร เน้นความรู้แบบไหน (tacit, embedded, explicit) มีวิธีการถ่ายทอดความรู้ต่างแบบอย่างแตกต่างกันอย่างไร ใช้ ICT ช่วยอำนวยความสะดวกในการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้หรือไม่ มีการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้กับนอกองค์กร/เครือข่ายบ้างหรือไม่ เนื้อหาความรู้แบบใดที่มีการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนกับภายนอก เนื้อหาความรู้อะไรบ้างที่มีการถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนกันอย่างกว้างขวางภายในองค์กร อะไรบ้างที่ไม่ค่อยมีการ

ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนทั้ง ๆ ที่เป็นความรู้ที่สำคัญ เพราะอะไร เป็นต้น อะไรบ้างที่ต้องปกปิดไม่ให้รั่วออกไปภายนอกองค์กร / เครือข่าย

- 1.7 **การยกระดับความรู้** โดยการตีความ จัดแบบแผน (pattern) หรือหมวดหมู่ ภายใต้บริบทของงานหรือกิจกรรม ทั้งที่เป็นความรู้ฝังลึก ความรู้แฝง และความรู้ที่เปิดเผย รวมทั้งการยกระดับผ่านวงจรเปลี่ยนความรู้ฝังลึกไปเป็นความรู้ที่เปิดเผย และเปลี่ยนไปเป็นความรู้ฝังลึกในระดับที่สูงขึ้น มีกิจกรรมหรือกระบวนการอะไรบ้างที่เกิดการยกระดับความรู้ดังกล่าว ใครคือแกนนำที่ผลักดันหรือดำเนินการ กระบวนการดังกล่าว มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งเสริมหรือขัดขวางการยกระดับความรู้ เมื่อมีการยกระดับความรู้แล้ว เกิดผลอะไรบ้างต่อองค์กร/เครือข่าย และต่อสมาชิกขององค์กร/เครือข่าย เป็นต้น
- 1.8 **การดำเนินการหรือสร้างเงื่อนไขเพื่อลดทอนการปกปิดหรือเก็บงำความรู้** มีการดำเนินการอย่างไรบ้าง ดำเนินการแล้วได้ผลอย่างไร ใครคือบุคคลหรือแกนนำสำคัญในการดำเนินการดังกล่าว มีข้อเสนอแนะสำหรับให้องค์กร/เครือข่ายอื่น ๆ นำไปปรับใช้อย่างไรบ้าง เป็นต้น
- 1.9 **การใช้ ICT สนับสนุนกระบวนการ** มีการดำเนินการอย่างไรบ้าง ตามประสบการณ์ที่ผ่านมา ICT แบบใดที่ใช้สะดวก/ไม่สะดวกอย่างไร ICT แบบใดที่ส่งผลอย่างมีพลังสูง/ต่ำอย่างไร cost-benefit และ cost-effectiveness ของ ICT แต่ละแบบเป็นอย่างไร ความคงทนของ ICT แต่ละแบบเป็นอย่างไรบ้าง มีคน/กลุ่มคนที่กลัวไม่กล้าใช้หรือไม่คล่องแคล่วในการใช้ ICT แบบใดบ้าง องค์กร/เครือข่ายได้แก้ปัญหา “กลัวเทคโนโลยีใหม่” นี้อย่างไร เป็นต้น
- 1.10 **กระบวนการสร้าง & ใช้จินตนาการ & ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์** องค์กร/เครือข่ายมีกระบวนการดังกล่าวอย่างไรบ้าง อธิบายหลักการและวิธีการให้ชัดเจน กระบวนการดังกล่าวก่อผลดี/ผลเสีย ต่องาน/กิจกรรม และต่อสมาชิกขององค์กร/เครือข่าย อย่างไรบ้าง มีคำแนะนำต่อองค์กร/เครือข่ายอื่น ๆ ในเรื่องหลักการ/วิธีการ สร้าง & ใช้จินตนาการ & ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไรบ้าง เป็นต้น
- 1.11 **บรรยากาศ/วัฒนธรรมองค์กร (corporate culture)** องค์กร/เครือข่าย ได้สร้างบรรยากาศหรือวัฒนธรรมประเพณีอะไรบ้างที่เชื่อว่าช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้ การดำเนินการดังกล่าวทำอย่างไร ใครเป็นบุคคล/แกนนำสำคัญ ผลของการดำเนินการแต่ละอย่างเป็นอย่างไรบ้าง มีคำแนะนำต่อองค์กร/เครือข่ายอื่น ในหลักการ & วิธีปฏิบัติในเรื่องนี้อย่างไร
- 1.12 **การใช้ความรู้** มีการประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการต่าง ๆ อย่างไรบ้าง ผลของการประยุกต์ใช้ความรู้เป็นอย่างไรบ้าง ทั้งที่ผลงาน การเรียนรู้ภายในองค์กร/เครือข่าย การยกระดับความรู้ และผลต่อคน (สมาชิกขององค์กร/เครือข่าย โปรดระบุพลวัตของการใช้ความรู้ มีประสบการณ์ของการใช้ความรู้แล้วเกิดผลด้านลบบ้างหรือไม่ ถ้ามี เป็นเพราะเหตุใด มีข้อเสนอแนะต่อองค์กร/เครือข่ายอื่น ๆ ด้านกระบวนการใช้ความรู้อย่างไรบ้าง
- 1.13 **ชุมชนความรู้** มีการรวมกลุ่มกันเป็น “ชุมชนแห่งความรู้” อย่างไรบ้าง การริเริ่มมาจากไหน มีความต่อเนื่องหรือไม่ อย่างไร ปฏิสัมพันธ์และกิจกรรมภายในชุมชนแห่งความรู้เป็นอย่างไร กิจกรรมชุมชนแห่งความรู้ก่อผลด้านต่าง ๆ อย่างไรบ้าง มีข้อเสนอแนะต่อองค์กร/เครือข่ายอื่น ๆ ในเรื่อง “ชุมชนแห่งความรู้” อย่างไรบ้าง
- 1.14 **กระบวนการตรวจสอบ (วัด) สินทรัพย์ทางปัญญา (intellectual asset) และทุนปัญญา (intellectual capital)** มีการทำบ้างหรือไม่ ทำบ่อยแค่ไหน บอกวิธีทำ สาเหตุที่ทำ ใครบ้างเป็นแกนนำ ผลการตรวจสอบ (วัด) เป็นอย่างไรบ้าง มีพลวัตเป็นอย่างไร การดำเนินการดังกล่าวเกิดผลอย่างไร
- 1.15 อื่น ๆ

2. คน ผู้มีบทบาทในการจัดการความรู้ รวบรวมข้อมูล ข้อคิดเห็นและวิเคราะห์ สังเคราะห์ขึ้นเป็นความรู้ & วิถีปฏิบัติในการจัดการความรู้ในประเด็นต่อไปนี้
- 2.1 ผู้แสดงบทบาทนำหรือเอาจริงเอาจัง ในกระบวนการแต่ละกระบวนการตามข้อ 1.1-1.15 เป็นคนกลุ่มไหน เป็นคนที่มีลักษณะจำเพาะอย่างไรบ้าง โปรดสัมภาษณ์ความคิดของคนกลุ่มนี้นำมารายงาน
 - 2.2 ผู้แสดงบทบาท “ไม่เชื่อ ขอทดสอบก่อน” แต่เมื่อมีหลักฐานว่าการจัดการความรู้น่าจะมีประโยชน์ต่องานขององค์กร/เครือข่าย ก็เข้าร่วมอย่างแข็งขัน ผู้แสดงบทบาทเช่นนี้เป็นคนกลุ่มไหน มีลักษณะจำเพาะอย่างไร โปรดสัมภาษณ์พลวัตความคิดเกี่ยวกับงานและการจัดการความรู้ของคนเหล่านี้ นำมารายงาน
 - 2.3 ผู้แสดงบทบาท “ฝ่ายค้าน” หรือผู้ต่อต้าน กระบวนการจัดการความรู้เป็นคนกลุ่มไหน มีลักษณะจำเพาะอย่างไร มีเหตุผลในการไม่เห็นด้วยอย่างไร มีพลวัตของพฤติกรรมอย่างไร โปรดสัมภาษณ์ความคิดของคนกลุ่มนี้ นำมารายงาน และสังเคราะห์ว่าผู้แสดงบทบาทเช่นนี้ก่อผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบต่อการจัดการความรู้และต่อการปฏิบัติภารกิจขององค์กรอย่างไร
 - 2.4 การจัดการเกี่ยวกับคน (personel management) ขององค์กร/เครือข่าย เป็นอย่างไรบ้าง มีผลต่อการจัดการความรู้และความสำเร็จขององค์กร/เครือข่ายอย่างไร มีคำแนะนำแก่องค์กร/เครือข่ายอื่น ๆ เกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างไรบ้าง
 - 2.5 ระบบการปูนบำเหน็จความดีความชอบ ขององค์กร/เครือข่าย เป็นอย่างไร มีผลต่อการจัดการความรู้และความสำเร็จของงานอย่างไร มีคำแนะนำหลักการและวิถีปฏิบัติแก่องค์กร/เครือข่ายอื่น ๆ อย่งไรบ้าง
 - 2.6 ระบบสร้างเสริมแรงบันดาลใจ/แรงจูงใจ เป็นอย่างไรบ้าง มีผลต่อการจัดการความรู้และความสำเร็จของงานอย่างไร
 - 2.7 การจัดองค์กร/จัดทีมงาน เป็นอย่างไร
 - 2.8 ระบบพัฒนาคน (พัฒนาบุคลากร) เป็นอย่างไรบ้าง กิจกรรมด้านการพัฒนาคนแบบใดที่ช่วยส่งเสริมการจัดการความรู้ เรียงจากมากไปหาน้อย แบบใดที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้ รูปแบบ/วิธีการพัฒนาคนดังกล่าวเกิดขึ้นได้อย่างไร และมีวิวัฒนาการไปอย่างไร
หมายเหตุ การพัฒนาคน มีทั้งแบบที่จัดทำเองภายในหน่วยงาน/เครือข่าย และที่ส่งคนออกไปรับการอบรมหรือเข้าประชุมภายนอกหน่วยงาน
 - 2.9 การเปิดโอกาสให้คนในองค์กร/เครือข่ายได้มีโอกาสทำงานเป็นทีมเฉพาะกิจ (task force) ข้ามสายงานตามปกติ มีบ่อยแค่ไหน และก่อผลดีหรือผลลบด้านผลงานและด้านการจัดการความรู้อย่างไรบ้าง
 - 2.10 มีการรวบรวมข้อมูล ความรู้และทักษะพิเศษของสมาชิกในองค์กร/เครือข่าย ทำเป็นบัญชีให้เปิดดูหรือค้นหาได้ง่ายหรือไม่ มีการใช้ข้อมูลดังกล่าวแค่ไหน ทักษะพิเศษใดบ้างที่ต้องการใช้บ่อย และเมื่อมีการใช้แล้วเกิดผลอย่างไรบ้าง
 - 2.11 อื่น ๆ

3. เนื้อหาความรู้ (content) ที่นำมาดำเนินการจัดการ ในประเด็นต่อไปนี้

- 3.1 เนื้อหาความรู้ที่นำมาจัดการ เนื้อหาความรู้ด้านใดบ้าง ที่มีความต้องการและมีการนำมาจัดการภายในองค์กร/เครือข่าย โปรดทำเป็นตาราง จัดหมวดหมู่ความรู้ และระบุว่านำมาจัดการอย่างไรบ้าง
- 3.2 เนื้อหาเด่น ความรู้ด้านใดหรือกลุ่มใด ที่เมื่อนำมาจัดการแล้ว ก่อผลดีต่องานหรือต่อการพัฒนาคน อย่างมากมาย เพราะเหตุใด
- 3.3 เนื้อหาต่อย ความรู้ด้านใดหรือกลุ่มใด ที่เมื่อนำมาจัดการแล้ว ก่อผลดีไม่มาก ไม่คุ้มค่าหรือไม่ค่อยคุ้มค่าการดำเนินการจัดการความรู้ เพราะเหตุใด
- 3.4 เนื้อหาที่ขาดแคลน ความรู้ด้านใดหรือกลุ่มใดที่ขาดแคลน ค้นหามาได้ยากและสร้างขึ้นใช้เองก็ทำได้ยาก มีประสบการณ์ความสำเร็จในการจัดการความรู้กลุ่มนี้หรือไม่ โปรดบรรยาย
- 3.5 ความเปลี่ยนแปลงของความต้องการ ความต้องการเนื้อหาความรู้ขององค์กร/เครือข่าย มีการเปลี่ยนแปลงไปตามปัจจัยด้านใดบ้าง เพราะเหตุใด การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก่อผลดีหรือผลเสียต่อกิจการและต่อการจัดการความรู้ขององค์กร/เครือข่ายอย่างไรบ้าง ทำให้ต้องมีการปรับตัวขององค์กร/เครือข่ายอย่างไรบ้าง
- 3.6 เนื้อหาที่สร้างขึ้นเอง เนื้อหาความรู้ด้านใดที่สร้างขึ้นใช้เองภายในองค์กร/เครือข่ายได้ สะดวกหรือง่ายที่สุด เพราะเหตุใด เนื้อหาด้านใดที่สร้างขึ้นใช้เองภายในองค์กร/เครือข่ายได้ยากที่สุด เพราะเหตุใด
- 3.7 เนื้อหาท่วมท้น เนื้อหาด้านใดที่มีอยู่มาก หามาได้ง่ายและมากมาย ก่อความสับสน ไม่แน่ใจในความแม่นยำถูกต้อง ในกรณีเช่นนี้ได้ดำเนินการจัดการความรู้อย่างไร เกิดผลอย่างไรบ้าง
- 3.8 อื่น ๆ

4. เครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้

- 4.1 เครื่องมือที่ใช้ในการค้นหาความรู้จากภายนอก ที่องค์กร/เครือข่ายใช้ มีอะไรบ้าง เครื่องมือชนิดใดที่ใช้ง่าย และช่วยการค้นหาเป็นอย่างดี เครื่องมือใดที่เคยใช้เป็นประจำแต่เปลี่ยนเป็นเครื่องมืออื่นแล้ว เครื่องมือใดที่ใช้เป็นประจำในปัจจุบัน เหตุผลที่ใช้ เครื่องมือเหล่านั้นผู้ใช้เป็นคนเฉพาะบางคนหรือเป็นคนส่วนใหญ่ขององค์กร/เครือข่าย
- 4.2 เครื่องมือที่ใช้จัดเก็บ/จัดหมวดหมู่/ให้บริการความรู้/ข้อมูล/ข้อสนเทศ ในองค์กร/เครือข่าย มีอะไรบ้าง ตามประสบการณ์ เครื่องมือแต่ละชนิดมีจุดเด่นจุดด้อยอย่างไรบ้าง มีการใช้มากน้อยเพียงใด
- 4.3 เครื่องมือที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร/เครือข่าย มีอะไรบ้าง ตามประสบการณ์ เครื่องมือแต่ละชนิดมีจุดเด่นจุดด้อยอย่างไรบ้าง มีการใช้มากน้อยเพียงใด
- 4.4 เครื่องมือที่ช่วยให้คนในองค์กร/เครือข่ายที่อยู่ห่างไกลกัน ได้ติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างสะดวก มีอะไรบ้าง ตามประสบการณ์เครื่องมือแต่ละชนิด มีจุดเด่นจุดด้อยอย่างไรบ้าง มีการใช้มากน้อยเพียงใด
- 4.5 อื่น ๆ

หมายเหตุ

- (1) ประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นเพียงตัวอย่าง ไม่ครบถ้วน ผู้ดำเนินการโครงการสามารถเพิ่มเติมหรือจัดหมวดหมู่ใหม่ได้ตามที่เห็นสมควร และการเขียนรายงานต้องเป็นรายงานจากกิจกรรมที่เกิดขึ้นจริง ไม่ใช่เขียนตามทฤษฎี ควรมีหลักฐานยืนยันรายงานประเด็นสำคัญ ๆ ตามความเหมาะสม
- (2) กิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ส่วนใหญ่หรือเกือบทั้งหมดดำเนินการภายใต้ชื่ออื่น ผู้ดำเนินการโครงการต้องตีความว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการความรู้หรือไม่
- (3) ควรมีการสังเคราะห์ เสนอแนะว่าประเด็น/กิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ สามารถจัดให้เป็นระบบ มีโครงสร้างที่ชัดเจนต่อเนื่อง ได้อย่างไร และถ้าจัดให้เป็นระบบและเกิดความต่อเนื่อง จะมีผลต่อองค์กร/เครือข่ายอย่างไร

.....