

# การจัดการความรู้ Knowledge Management

Received : March 18, 2019

Revised : May 17, 2019

Accepted : June 30, 2019

บวร ขมชุมศรี<sup>1</sup>

Borworn Khdmmsri

บุญทัน ดอกไธสง<sup>2</sup>

Boonton Dockthaisong

## บทคัดย่อ

บทความเรื่อง “การจัดการความรู้” เป็นบทความทางวิชาการที่มุ่งศึกษาความหมายของความรู้ การจัดการความรู้ และกระบวนการในการจัดการความรู้ในเชิงพุทธ

พบว่า ความรู้เป็นพฤติกรรมขั้นแรกที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจดจำ เป็นส่วนผสมของประสบการณ์ ด้วยแนวคิดในการจัดการความรู้ที่เกิดจากการจัดเก็บอย่างเป็นระบบของความรู้ในองค์กร และสามารถเรียกใช้หรือสืบค้นได้ โดยผ่านกระบวนการในการจัดการความรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบหลักคือ ระบบการฐานความรู้ การรวบรวม การจัดเก็บ การค้นหา การเผยแพร่ และการถ่ายทอดแบ่งปันตามหลักการให้ของพระพุทธศาสนา

**คำสำคัญ :** การจัดการความรู้ การบริหารเชิงพุทธ

---

<sup>1</sup> กรรมการบริษัท ฌพิชญ์ คอนเทนท์ คอมเมอร์เชียล จำกัด กรุงเทพมหานคร

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## Abstract

The article "Knowledge Management" is an academic article aimed at studying the meaning of knowledge, knowledge management and knowledge management processes by using Buddhist Management.

The study indicated that Knowledge is the first behavior that is related to the ability to remember. That is a mixture of experience with the concept of managing knowledge arising from systematic storage of knowledge in the organization and can be called or searched through the process of knowledge management. Which has the main components Knowledge base system, collection, storage, search, dissemination and sharing in Buddhism.

**Keywords :** Knowledge Management, Buddhist Management

## 1. บทนำ

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นแนวความคิดที่กำลังได้รับความนิยมอย่างมากแนวคิดหนึ่ง ซึ่งหลาย ๆ องค์กรก็กำลังตื่นตัวกับการจัดการความรู้ และคาดกันว่าแนวความคิดนี้อาจจะเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต เป็นที่ทราบกันดีว่า สินทรัพย์หรือทรัพยากรที่สำคัญ และมีความมากที่สุดขององค์กรแต่ละองค์กรคือ บุคลากรภายในองค์กร แต่มีแนวคิดใหม่ขึ้นมาว่า สิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดขององค์กรน่าจะเป็นความรู้ ที่องค์กรและบุคคลภายในองค์กรมีต่างหาก ซึ่งนั่นก็หมายความว่าองค์กรในปัจจุบันหันไปให้ความสนใจตัวความรู้มากกว่าตัวบุคคล

คำว่า ความรู้ (Knowledge) ในทัศนะของฮอสเปอร์นับเป็นขั้นแรกของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการจดจำ ซึ่งอาจจะโดยการนึกได้ มองเห็นได้ หรือได้ฟัง ความรู้นี้เป็นหนึ่งในขั้นตอนของการเรียนรู้ โดยประกอบไปด้วยคำจำกัดความหรือความหมาย ข้อเท็จจริง ทฤษฎี กฎ โครงสร้าง วิธีการแก้ไขปัญหา และมาตรฐาน เป็นต้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ความรู้เป็นเรื่องของการจำอะไรได้ ระลึกได้ โดยไม่จำเป็นต้องใช้ความคิดที่ซับซ้อนหรือใช้ความสามารถของสมองมากนัก ด้วยเหตุนี้การจำได้จึงถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญในทางจิตวิทยา และเป็นขั้นตอนที่นำไปสู่พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเข้าใจ การนำความรู้ไปใช้ในการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ได้ใช้ความคิดและความสามารถทางสมองมากขึ้นเป็นลำดับ

ส่วนความเข้าใจ (Comprehension) นั้น ฮอสเปอร์ชี้ให้เห็นว่า เป็นขั้นตอนต่อมาจากความรู้ โดยเป็นขั้นตอนที่จะต้องใช้ความสามารถของสมองและทักษะในขั้นที่สูงขึ้นจนถึงระดับของการสื่อความหมาย ซึ่งอาจเป็นไปได้โดยการใช้ปากเปล่า ข้อเขียน ภาษา หรือการใช้สัญลักษณ์ โดยมักเกิดขึ้นหลังจากที่บุคคลได้รับข่าวสารต่าง ๆ แล้ว อาจจะโดยการฟัง การเห็น การได้ยิน หรือเขียน แล้วแสดงออกมาในรูปของการใช้ทักษะหรือการแปลความหมายต่าง ๆ เช่น การบรรยายข่าวสารที่ได้ยินมา

โดยคำพูดของตนเอง หรือการแปลความหมายจากภาษาหนึ่งไปเป็นอีกภาษาหนึ่งโดยคงความหมายเดิมเอาไว้ หรืออาจเป็นการแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อสรุปหรือการคาดคะเนก็ได้

Davenport & Prusak ได้ให้นิยามความรู้ว่า "ความรู้คือส่วนผสมที่เลื้อนไหลของประสบการณ์ที่ได้รับการวางโครงสร้าง เป็นคุณค่าต่าง ๆ ข้อมูลในเชิงบริบท และความเข้าใจอย่างถ่องแท้ที่ชำนาญการซึ่งได้นำเสนอกรอบหรือโครงสร้างอันหนึ่งขึ้นมา เพื่อการประเมินและการรวบรวมประสบการณ์และข้อมูลใหม่ ๆ มันให้กำเนิดและถูกประยุกต์ใช้ในใจของบรรดาผู้รู้ทั้งหลาย ในองค์กรต่าง ๆ บ่อยครั้ง มันได้รับการฝังตรึงไม่เพียงอยู่ในเอกสารต่าง ๆ หรือในคลังความรู้เท่านั้น แต่ยังอยู่ในงานประจำ กระบวนการ การปฏิบัติ และบรรทัดฐานขององค์กรด้วย"

ความรู้ที่เกิดขึ้นเกิดจากการพัฒนาการเรียนรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีผู้รู้ที่ศึกษาด้านนี้ และเปรียบเทียบในลักษณะของการหมุนเกลียวการเรียนรู้ (Knowledge Spiral) ซึ่งคิดค้นโดย IKUJIRO NONAGA และ TAKRUCHI ขออธิบายดังนี้ Knowledge Spiral จะเห็นว่ากระบวนการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้แบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะดังนี้

1. Socialization เป็นขั้นตอนแรกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ร่วมงานโดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงที่แต่ละคนมีอยู่

2. Externalization เป็นขั้นตอนที่สองในการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีอยู่และเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นการแปลงความรู้จาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge

3. Combination เป็นขั้นตอนที่สามในการแปลงความรู้ขั้นต้น เพื่อการสร้าง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge ที่ได้เรียนรู้ เพื่อการสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit Knowledge ใหม่ ๆ

4. Internalization เป็นขั้นตอนที่สี่และขั้นตอนสุดท้ายในการแปลงความรู้จาก Explicit Knowledge กลับสู่ Tacit Knowledge ซึ่งจะนำความรู้ที่เรียนมาใช้ในการปฏิบัติงานหรือใช้ในชีวิตประจำวัน

## 2. วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้

วัตถุประสงค์หลัก ๆ ของการจัดการความรู้ คือ เพื่อศึกษาความหมายของความรู้ เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ และเพื่อศึกษากระบวนการในการจัดการความรู้ ดังรายละเอียดในหัวข้อต่อไป

## 3. ความหมายของความรู้

ความรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้อยู่รอดได้ แต่ความรู้มีความซับซ้อน มีการเปลี่ยนแปลง และสร้างขึ้นมาตลอดเวลา ดังจะเห็นได้จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารรวมถึงวิทยาการและ

นวัตกรรมใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น ล้วนต้องใช้ความรู้ในการพัฒนาทั้งสิ้น ผู้บริหารขององค์กรจึงต้องหันมาให้ความสำคัญกับความรู้ของคนในองค์กร โดยนำกลยุทธ์การจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการบริหาร ความหมายของความรู้ในประเด็นทั่วไปจะมีความหมายดังนี้ คือคำว่า “ความรู้” ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “knowledge” เป็นคำที่มีความหมายกว้างและเป็นนามธรรมราชบัณฑิตยสถานอธิบาย ความรู้ว่า หมายถึง “สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับ มาจากการได้ยิน ได้ฟังการคิด หรือการปฏิบัติ องค์กรวิชาในแต่ละสาขา” หากมุ่งเน้นในมุมมองของปรัชญาแล้ว ความรู้จะหมายถึง “องค์ประกอบ 1 ใน 3 ส่วนของกระบวนการรับรู้ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้รู้กับสิ่งที่ถูกรู้”

ความหมายของความรู้ นั้น มีองค์ประกอบของความรู้ที่สำคัญพอสรุปได้จากนักวิชาการที่ ชื่อดาเวนพอร์ตและพรูแซคไว้ 6 ประการดังนี้ คือ (Thomas H. Davenport, and Laurence Prusak, 2000:11-19)

1. ประสบการณ์ (experience) หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นหรือได้ทดลองไปในอดีตกลายมาเป็น ความรู้ที่พัฒนาขึ้นตามกาลเวลา โดยผ่านประสบการณ์ที่ได้จากการอ่านหนังสือ จากการรับรู้ผ่าน การอบรม และจากการเล่าเรียนอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งประโยชน์ที่สำคัญของประสบการณ์ คือ การให้ มุมมองประวัติศาสตร์เพื่อนำมาใช้เป็นฐานในการมองและเข้าใจประสบการณ์และเหตุการณ์ใหม่ ๆ ให้ มีความเข้าใจมากขึ้น ดังนั้น ความรู้ที่มีฐานมาจากความเข้าใจในเรื่องประสบการณ์จึงเป็นสิ่งที่มีความค่า ยิ่ง

2. ข้อเท็จจริงพื้นฐาน (ground truth) หมายถึง การรู้ว่าอะไรที่นำมาใช้งานได้หรืออะไรที่ นำมาใช้ไม่ได้ ซึ่งสิ่งสำคัญของประสบการณ์และความจริงพื้นฐานนี้ อยู่ภายใต้คำที่เป็นกฎเกณฑ์สำคัญ คือ การประเมินผลหลังการกระทำ ที่เรียกว่า เอ เอ อาร์ (AAR : After Action Review) เพราะการ ประเมินผลนี้จะนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาการจัดการความรู้ที่สมบูรณ์และอธิบายได้

3. ความซับซ้อน (complexity) หมายถึง ความสำคัญของประสบการณ์และข้อเท็จจริงใน ความรู้ คือ สิ่งที่ทำให้เห็นว่าความสามารถของความรู้จะสามารถตอบสนองต่อความยุ่งยากที่ซับซ้อน ต่าง ๆ ได้ความรู้ไม่ใช่โครงสร้างตายตัวที่คงที่จนไม่ยอมรับสิ่งใดเข้าไปอีกแต่เป็นสิ่งที่สามารถจัดการกับ ความซับซ้อนได้ด้วยวิธีการที่ซับซ้อน อันเป็นเหตุผลที่สำคัญว่าความรู้เป็นสิ่งที่มีความ

4. การตัดสินใจ (judgment) คือ ความรู้ที่ไม่เหมือนข้อมูลและสารสนเทศตรงที่มีการ ตัดสินความอยู่ด้วย ความรู้ไม่เพียงตัดสินสารสนเทศ และสถานการณ์ใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ยังสามารถ ปรับปรุงและกลั่นกรองตนเองให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์และสารสนเทศใหม่ในเรื่องระบบ การดำเนินชีวิต การเปลี่ยนแปลงที่มีปฏิกริยาต่อสิ่งแวดล้อม

5. การเรียนรู้ผิดถูกด้วยตนเอง (rules of thumb and intuition) เป็นความรู้ที่เกิดขึ้น จาก (การเรียนรู้) การได้รับการเรียนรู้จากการกระทำที่พัฒนาจากการพยายามลองผิดลองถูกที่เกิด จากความผิดพลาด ประสบการณ์ และการสังเกตมาเป็นเวลายาวนาน ซึ่งความรู้ นี้จัดเป็นแนวทางลัด ในการแก้ไขปัญหาในทางปฏิบัติที่ยืดหยุ่นโดยผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์

6. ค่านิยมกับความเชื่อ (values and beliefs) ความจริงที่เกิดขึ้นในส่วนนี้คือ ค่านิยมและความเชื่อของบุคคลมีอิทธิพลต่อความรู้ในองค์กร เพราะการคิดและการแสดงออกของคนในองค์กรเกิดจากการคาดคะเนและการกระทำ ซึ่งประวัติเหล่านี้จะแสดงออกถึงค่านิยมและความเชื่อขององค์กรเช่นนั้น ค่านิยมและความเชื่อจึงนำมาซึ่งความรู้ที่สมบูรณ์ในการกำหนดว่า เขาเห็นอะไร ชิมชิมอะไร และได้อะไร จากสิ่งที่เห็นซึ่งแต่ละคนรับรู้และมองสิ่งเหล่านั้นในมุมมองที่แตกต่างกัน ทำให้นำมาจัดระเบียบความรู้ตามค่านิยมและความเชื่อที่ตนมี

การจัดการความรู้เป็นความสามารถของกระบวนการภายในองค์กรที่จะคงไว้ซึ่งความรู้ที่เกิดจากบุคลากร เช่น การถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหรือทดลอง เพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ขององค์กรตามประสบการณ์ และความรู้ ตลอดจนการสร้างความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นแนวทางในการสร้างนวัตกรรมเพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพราะความรู้เป็นสิ่งที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ ซึ่งความรู้สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้แบบนามธรรม (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ของแต่ละบุคคลซึ่งมิได้ถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรโดยง่าย เช่น ทักษะการทำงาน งานฝีมือ การคิดเชิงวิเคราะห์ และความรู้แบบรูปธรรม (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมและถ่ายโอนได้โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น หนังสือ ตำรา การบันทึกเป็นคู่มือ หรือวิธีการปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษร

หลักการของกระบวนการในการจัดการความรู้ สามารถแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. สร้างและค้นหาความรู้ จากสิ่งที่มีอยู่แล้วในองค์กร หรืออาจต้องแสวงหาจากแหล่งภายนอกโดยการเรียนรู้จากผู้อื่น
2. จัดเก็บความรู้และรวบรวมความรู้อย่างเป็นระบบ
3. แบ่งปัน แลกเปลี่ยน กระจาย ถ่ายโอนความรู้หลายรูปแบบและหลายช่องทาง
4. ใช้ประโยชน์ จากความรู้โดยการนำไปประยุกต์ใช้งานให้เกิดประโยชน์และเป็นผลสัมฤทธิ์

การจัดการความรู้ เป็นแนวทางหนึ่งที่จะส่งเสริมให้เกิดการขับเคลื่อนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถือเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนและปฏิบัติงานอันเกิดจากการเก็บ การจัดระบบและพัฒนาความรู้และสร้างสรรค์ให้เป็นนวัตกรรม โดยนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) เข้ามาช่วยจัดการ ทำให้เกิดความสะดวก รวดเร็วและเข้าถึงได้อย่างกว้างขวาง

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้

การศึกษาองค์การสมัยใหม่ได้เริ่มต้นประมาณปลายศตวรรษที่ 18 และเริ่มมีการศึกษาอย่างเป็นระบบมากขึ้นตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 19 นับตั้งแต่นั้นมาการศึกษาองค์การก็ได้เกิดขึ้นอย่างแพร่หลายในสาขาวิชาต่าง ๆ ปรากฏการณ์เช่นนี้ได้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กับกระบวนการการเป็นสังคมสมัยใหม่ (Modernization) ซึ่งเป็นสังคมที่มนุษย์มีแนวโน้มอาศัยและใช้ชีวิตในองค์การมากขึ้นทุกขณะ จนมีการกล่าวกันว่ามนุษย์องค์การ ไม่ว่าพวกเขาจะชอบหรือไม่ก็ตาม มนุษย์จำนวนมากใช้เวลาในองค์การอย่างน้อยหนึ่งในสามของเวลาในชีวิตประจำวัน และมีไม่น้อยที่ใช้เวลามากกว่านั้น การใช้

ชีวิตในการองค์การของมนุษย์เช่นนี้ ทำให้องค์การเป็นแหล่งที่บันทึกล้มเหลวและความสุขและความชื่นชมให้กับมนุษย์ องค์การเป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นมาเพื่อใช้ในการบรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง แต่ในขณะเดียวกันมนุษย์ก็ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลขององค์การด้วยเช่นเดียวกัน การศึกษาเพื่อทำความเข้าใจองค์การและการจัดการมนุษย์ในองค์การจึงเป็นเรื่องที่ท้าทายเป็นอย่างยิ่ง (พิชัย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552: 1)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง เนื่องจากแนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้คือการที่จะทำให้คนในองค์การเรียนรู้ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองและการดำเนินงานขององค์การ หรือกล่าวได้ว่าเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีการปรับเปลี่ยนและค้นหาวิธีทางใหม่ๆ ในการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการ อันจะนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้การที่องค์การจะสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่ไปด้วยเสมอ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548: 25-26)

การจัดการความรู้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้ดังต่อไปนี้ คือ เกรย์ เดนแฮม (Grey Denham) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ “เป็นการประเมินทุนทางปัญญาที่เป็นจุดเด่นที่ต้องวิเคราะห์และมีศักยภาพอันเงื่อนไขของการเผยแพร่ความรู้ไปยังผู้ใช้เพื่อเป็นการป้องกันทุนทางปัญญาที่จะถดถอยลง จึงต้องแสวงหาโอกาสในการตัดสินใจให้ดีขึ้นในเรื่องสินค้าและบริการ ผ่านการเพิ่มทุนทางปัญญา เพิ่มคุณค่าและความยืดหยุ่น” (ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ, 2548: 20) ทาเคอุชิ และโนนากะ (Takeuchi & Nonaka) ได้กล่าวถึงความหมายของการจัดการความรู้ว่า “หมายถึง กระบวนการในการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง เผยแพร่ความรู้ทั่วองค์กรและนำไปเป็นส่วนประกอบสำคัญของผลิตภัณฑ์บริการ เทคโนโลยี และระบบใหม่ ๆ” (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2552: 45)

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ (1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร (2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ (3) การปรับปรุง ดัดแปลงหรือสร้างความรู้บางส่วน (4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน (5) การนำประสบการณ์จากการทำงานและการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้ (6) การจัดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งานและปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วนลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น โดยที่การดำเนินการ 6 ประการนี้บูรณาการให้เป็นเนื้อเดียวกัน (วิจารณ์ พานิช, 2551: 3)

## 5. ประเภทของความรู้และแหล่งความรู้ในองค์กร

Dr.Ryoko Toyama (Associate Professor, Graduate School of Knowledge Science, Japan Advanced Institute of Science and Technology) ได้แบ่งความรู้ตามความสามารถในการถ่ายทอดออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่อยู่ในสมองคน ได้มาจากการประสบการณ์ สัญชาตญาณ หรือพรสวรรค์ ส่วนหนึ่งยากต่อการบรรยายเป็นถ้อยคำ หรือสูตรสำเร็จ ขึ้นอยู่กับความเชื่อและทักษะเชิง



วิชาการของบุคคลที่จะกลั่นกรอง ความรู้ชนิดนี้สามารถพัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่จะทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน บางแหล่งข้อมูลเรียกความรู้ชนิดนี้ว่า ภูมิปัญญา

2. Explicit Knowledge เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถบรรยาย หรือถอดความออกมาได้ในรูปของทฤษฎี การแก้ไขปัญหา คู่มือ และฐานข้อมูล เป็นลักษณะของความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงหรือหาซื้อได้

นอกจาก 2 ประเภท ข้างต้น มีความรู้อีกลักษณะหนึ่งซึ่งนักวิชาการบางท่านได้เพิ่มเติมขึ้นมา ได้แก่ Implicit knowledge จัดเป็นความรู้ภายในองค์กรที่อาจจะไม่เห็นชัดเจน เช่น กระบวนการปฏิบัติงานกฎระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น

## 6. การจัดการความรู้

ด้วยวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรไม่เอื้อต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรส่วนใหญ่ไม่รู้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยเฉพาะคนที่อายุน้อยค่อนข้างมากจะทำงานตามหน้าที่ที่เคยปฏิบัติ ทำให้ขาดความกระตือรือร้น และความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง องค์กรขาดความต่อเนื่องในการเชื่อมโยงความรู้ระหว่างบุคลากรแต่ละรุ่น หรือกลุ่มวัยที่ต่างกัน รศ.ดร. เอื้อเงิน ปิ่นเงิน และรศ. ยืน ภู่วรรณ ได้กล่าวถึง สาเหตุการคิดการจัดการความรู้ เรื่องนี้ว่า

“สารสนเทศล้น กระจัดกระจาย และจัดเก็บอยู่ในแหล่งเก็บที่หลากหลาย ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ เรามีข้อมูลมากมาย แต่ความรู้มีน้อย ในยามที่ต้องการข้อมูลการตัดสินใจ การรวบรวมข้อมูลได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ และไม่ครบถ้วน อีกทั้งใช้เวลาค้นหามานาน การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบจะช่วยให้ปัญหาดังกล่าว บรรเทาลงหรือหมดไป ยิ่งไปกว่านั้นการก้าวเข้าสู่สังคมภูมิปัญญาและความรอบรู้ เป็นแรงผลักดันทำให้องค์กรต้องการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Enterprise) เพื่อสร้างความคุ้มค่าจากภูมิปัญญาและความรอบรู้ที่มีอยู่ เปลี่ยนสินทรัพย์ทางปัญญาให้เป็นทุน ด้วยการจัดการความรู้และภูมิปัญญา ซึ่งมีผลให้เกิดการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้เป็นแบบ Knowledge Worker ด้วย

ขั้นแรกที่จะนำไปสู่การจัดการความรู้ คือการจัดเก็บข้อมูลไว้ในคลังข้อมูล (Data Warehouse) ที่มีการวิเคราะห์ประมวลผล คัดกรองข้อมูล (Data Mining) เพื่อให้ได้ความรู้ที่น่าสนใจ ได้แก่ กฎ ระเบียบ หรือลักษณะที่เกิดขึ้นเป็นประจำ รูปแบบ หรือสิ่งผิดปกติ จากข้อมูลที่เก็บไว้ในฐานข้อมูลขนาดใหญ่”

จากที่ทั้งสองท่านกล่าว ก็เพื่อให้ความรู้ในองค์กรมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ และสามารถเรียกใช้หรือสืบค้นได้ ด้วยแนวความคิดนี้การจัดการความรู้จึงเกิดขึ้น นั้นหมายถึง ความสามารถในการจัดการความรู้ โดยรวบรวมความรู้ทั้งสองประเภทให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ทั้งนี้เพราะองค์กรเป็นผู้ที่ลงทุน ที่ก่อให้เกิดความรู้ในการทำงานของพนักงานแต่ละคน และเมื่อพนักงานเหล่านั้นลาออก ความรู้ตรงจุดนั้นก็จะหายไปพร้อมกับพนักงานคนนั้น ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดขององค์กร องค์กรต้องเสริมสร้างและรักษาไว้ซึ่งความสามารถขององค์กรในการทำให้วงจรการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ เพื่อเพิ่มคุณค่าของกิจการภายในองค์กร สำนักงานคณะกรรมการ

พัฒนาระบบราชการ (กพร.) กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดในการประเมินหน่วยงานราชการ

## 7. แนวคิดและกระบวนการในการจัดการความรู้แนวพุทธ

### 7.1 การจัดการความรู้ตามแนวคิดทั่วไป

กระบวนการจัดการความรู้ นั้น มีองค์ประกอบหลักก็คือ ระบบการสร้างฐานความรู้ การรวบรวม การจัดเก็บ การค้นหา การเผยแพร่ และการถ่ายทอดแบ่งปัน มีผู้รู้ที่ศึกษาค้นคว้าด้านนี้หลายท่านด้วยกัน และได้สร้าง Model ในการนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ว่าจะเป็นแนวความคิดของ Michael J. Marquardt, David A. Gavin, Peter M. Senge หรือ ดร.ประพนธ์ ฆาสุยัต ก็ขอเสนอแนวคิดท่านผู้รู้ เพื่อให้ท่านได้ศึกษาเป็นแนวทางพอสังเขปดังนี้

แนวคิดของท่านอาจารย์ ดร. ประพนธ์ ฆาสุยัต แห่งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ที่ได้นำเสนอ TUNA Model หรือ KM Model “ปลาหู” ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนคือ ส่วนที่หนึ่ง Knowledge Vision (KV) มีส่วนหัว ส่วนตา มองว่ากำลังจะไปทางไหน ต้องตอบได้ว่า “ทำ KM ไปเพื่ออะไร” ความสนใจร่วมหรือปัญหาร่วมของชุมชนในองค์กร

ส่วนที่สอง Knowledge Sharing (KS) ส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น “หัวใจ” ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน (Share & Learn) ถ้าไม่สามารถทำให้รู้สึกรักและปรารถนาดีต่อกันด้วยความจริงใจได้ ใจใคร่ก็บังคับใครไม่ได้

ส่วนที่สาม Knowledge Assets (KA) เป็นส่วนขุมความรู้ที่ทำให้มีการนำความรู้ไปใช้งาน และมีการต่อยอดยกระดับขึ้นไปเรื่อย ๆ

### 7.2 การจัดการความรู้ตามแนวพุทธ

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการแนวความคิดที่กำลังได้รับความนิยมอย่างมากในโลกแนวความคิดหนึ่งการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนามีวิธีการศึกษาใกล้เคียงกัน กับตามแนวคิดและทฤษฎีการจัดการความรู้ทั่วไปแต่มีเป้าหมายในการศึกษาของพระพุทธศาสนาคือแตกต่างกัน กล่าวคือ การจัดการความรู้ตามแนวคิดและทฤษฎีการจัดการความรู้ทั่วไปหาการศึกษาเรื่องความรู้ ส่วนการจัดการความรู้ในทางพระพุทธศาสนาเป็นการศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญญา ซึ่งเป็นหลักการจัดการความรู้ที่มีเป้าหมายมุ่งประโยชน์ความสุขในปัจจุบัน ความสุขในอนาคต และความสุขในการบรรลุธรรมดังนั้นจึงมีคาสองคาที่ต้องทำความเข้าใจก็คือคำว่าความรู้ กับคำว่า ปัญญา

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) (พระธรรมโกศาจารย์ ได้กล่าวว่าเราต้องเห็นตรงกันก่อนว่า ปัญญาคืออะไร คำว่า ปัญญาในภาษาไทยหมายถึงความรู้ (Knowledge) และความรอบรู้ (Wisdom) ตรงนี้แหละที่เราใช้คากากวม ความรู้ทั่วไป (Knowledge) เราก็เรียกว่าปัญญา ดังข้อความที่ว่า “ทรัพย์นี้มีไกล ใครปัญญาไว หาได้บนาน ทัวแคว้นดินแดน มีสินทุกสถาน ผู้ใดเกียจค้าน บ่พานพบเลย” ในภาษาอังกฤษเราใช้คำว่าความรู้ต่างจากคำว่าปัญญานั้นคือความรู้หมายถึงสุตะ (Knowledge) ส่วนคำว่าปัญญาหมายถึงความฉลาดรอบรู้ (Wisdom)



ความรู้คืออะไร ต่างจากปัญญาอย่างไร พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานให้คำนิยามคำว่าความรู้ไว้ว่า “เป็นสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียนค้นคว้าและประสบการณ์รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติหรือทักษะ เป็นความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้จากประสบการณ์” อาจกล่าวได้ว่าความรู้ต้องเกี่ยวกับสารสนเทศหรือ Information นั่นคือความรู้เป็นเรื่องของการรับข้อมูลข่าวสารบวกลบสร้างประสบการณ์ ดังที่การเรียนในมหาวิทยาลัยนี้ทำให้ได้ข้อมูลข่าวสารหรือ Information จากครูบาอาจารย์และตำรา ท่านเรียกว่าได้สาระคือการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร

ปัญญาไม่ได้ขึ้นอยู่กับข้อมูลข่าวสารหรือ Information เพียงอย่างเดียว ปัญญาไปไกลกว่าการจัดระบบข้อมูลข่าวสาร การรับข้อมูลข่าวสาร ท่านเรียกว่าสัญญาคือความจำได้หมายรู้ สัญญาเป็นความรู้ชั้นจาคือ รู้เท่าที่เห็น เข้าใจเท่าที่ฟัง เวลาที่เราจัดการเรียนการสอนให้นักศึกษา บางทีผู้เรียนก็ได้แค่สัญญาคือ ความจำ เขาไม่ได้ปัญญาคือว่า ปัญญา ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานหมายถึง “ความรอบรู้ ความรู้ทั่ว ความฉลาดเกิดแต่เรียนและคิด” การเรียนมากได้ข้อมูลมากเป็นความรู้แต่ยังไม่ใช่ปัญญา ปัญญาเป็นความฉลาดรอบรู้ที่เกิดจากการเรียนและการคิด ส่วนคำว่าปัญญาในภาษาบาลีแปลว่า “รู้รอบ-รู้ลึก”

ปัญญาที่แปลว่า “รู้รอบ” หมายถึงความ รอบรู้อย่างเป็นระบบชนิดที่มองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงของสรรพสิ่ง ปัญญา หรือความ รอบรู้ชนิดนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Wisdom ซึ่งแต่เดิมเป็นศัพท์ทางศาสนาที่มักใช้ในความหมายว่า เห็นความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ (relationship) ระหว่างมนุษย์กับพระเจ้า ส่วนทางพระพุทธศาสนาใช้คำว่า ปัญญาหรือความรอบรู้ในความหมายว่า รู้เห็นปัจจุสมุปบาท คือมองสรรพสิ่งเชื่อมโยงเป็นหนึ่งเดียวแบบองค์รวม คนที่มีปัญญาแบบนี้เมื่อได้ฟังเพียงนิดเดียวก็สามารถเชื่อมโยงกับสิ่งที่เคยรู้มาก่อนได้ นี่เรียกว่าเห็นความสัมพันธ์ แค่มองกว้างไกลจึงเห็นความเป็นเหตุเป็นผลในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น คือเห็นเหตุแล้วก็สามารถคาดเดาผลอะไรจะตามมา หรือเห็นผลแล้วก็บอกได้ว่ามาจากสาเหตุอะไรนอกจากนี้ พระพุทธศาสนายังใช้คำว่า ปัญญาในความหมายว่า “รู้ลึก” คือความสามารถที่จะหยั่งรู้ลักษณะด้านในของสิ่งทั้งหลาย ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Insight แปลว่า มองด้านในดังที่ปัญญาในวิปัสสนาทำให้รู้แจ้งไตรลักษณ์ คืออย่างรู้ธรรมชาติของสรรพสิ่งว่าไม่เที่ยง (อนิจจัง) ทนอยู่ในสภาพเดิมไม่ได้ (ทุกขัง) และปราศจากแก่นสาร (อนัตตา) หรือว่างเปล่าในภายใน (สญญตา)

นอกจากนี้ ปัญหายังหมายถึงความรู้ลึกคือมองเห็นถึงด้านใน (Insight) โดยไม่ติดอยู่กับสิ่งผิวเผินภายนอก การรู้จักคนคนหนึ่งเพียงผิวเผินโดยจาซื่อและจาไบหน้อย่างนี้เป็นความรู้แบบสุดะ ดังกล่าวที่ว่า “รู้หน้าไม่รู้ใจ” เพราะเราบอกไม่ได้ว่า คนๆนี้เป็นคนอย่างไร เราไว้วางใจเขาได้หรือไม่การที่เรารู้ไปถึงความคิดและอหิชาสัยส่วนลึกของเขา เรียกว่าปัญญาคือความรู้ลึก ผู้บริหารต้องมีปัญญาอย่างนี้จึงจะสามารถใช้คนให้เหมาะกับงาน เหมือนอย่างที่ยกขันธ์รู้จักอหิชาสัยของกวนอูว่าเป็นคนกตัญญู จึงกล้าส่งกวนอูไปดักจับโจโฉที่แตกทัพมา เพราะรู้ว่าถึงอย่างไร กวนอูก็ต้องปล่อยโจโฉเพราะกวนอูยังติดหนี้บุญคุณกับโจโฉเพราะฉะนั้น ปัญญาเป็นเรื่องของการอย่างรู้ลึกไปถึงเบื้องหลังแห่งปรากฏการณ์สิ่งทั้งหลายอาจดูเหมือนคงที่ถาวร แต่ในความเป็นจริง ทุกสิ่งเปลี่ยนแปลงไปทุกขณะ ปัญญาที่ยังเห็นความเปลี่ยนแปลง จัดเป็นวิปัสสนาปัญญาใน

พระพุทธศาสนา ปัญญาแบบนี้แหละที่รู้แจ้งไตรลักษณ์ แล้วทำให้เกิดการปล่อยวาง ดังกล่าวที่ว่า “รู้แล้วละ รู้แล้ววาง” ซึ่งเป็นปัญญาที่นำไปสู่ความหลุดพ้นทุกขในพระพุทธศาสนา ต่อให้คนเรามีความรู้ข้อมูลข่าวสารมากจนเป็นพหูสูตร ก็ไม่อาจดับทุกข์ได้ด้วยความรู้เพียงแค่นั้น พหุสัจจะหรือความรู้มากแต่ปรับใช้แก้ปัญหาไม่ได้ก็ไม่มีประโยชน์อันใด เข้าทานองที่ว่า ความรู้ท่วมหัวเอาตัวไม่รอด รวมคำว่า ปัญญาเป็นทั้งความรู้รอบและความรู้สึก บอกเกิดแห่งปัญญามาจาก 3 แหล่งด้วยกัน ดังนี้

1. ปัญญาที่เกิดจากการรับข้อมูลข่าวสารและการศึกษาเล่าเรียนกับครูบาอาจารย์ เรียกว่า สุตมยปัญญา คือปัญญาที่เกิดจากการรับข้อมูลข่าวสารจากภายนอก แล้วนำมาจัดระบบ คือเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารเข้าด้วยกัน จนเกิดความรู้รอบและรู้สึก ปัญญาประเภทนี้อาศัยความจำเป็นสำคัญ เราเรียกคนที่อ่านมากฟังมากและจำได้มากกว่าพหูสูตร คือผู้คงแก่เรียน

2. ปัญญาที่เกิดจากการคิดเรียกว่า จินตามยปัญญา ปัญญาประเภทนี้เกิดจากการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลข่าวสารที่เราได้รับมาจากสุตะ แล้วย่อยให้เป็นความคิดของเราเอง ภาษาวรรณกรรมเรียกว่า Internalization แปลว่า ให้นำมันมาหยาแล้วกลายเป็นเรา การศึกษาที่เน้นการท่องจำมากเกินไป จะขาดทักษะในการคิด เพียงการท่องจำตารามาพูดก็เหมือนการกลืนอาหารโดยไม่มีการบดเคี้ยว ซึ่งไม่ทำให้ได้ประโยชน์อะไร ขงจื๊อจึงกล่าวว่า เรียนโดยไม่คิดเสียเวลาเรียน คิดโดยไม่เรียนเข้ารกเข้าพง

3. ปัญญาที่เกิดจากการฝึกหัดปฏิบัติเรียกว่า ภวานามยปัญญา วิปัสสนาญาณที่เห็นไตรลักษณ์ ซึ่งเกิดจากการฝึกหัดปฏิบัติวิปัสสนากรรมฐาน จัดเป็นภวานามยปัญญา อย่างไรก็ตาม นักวิชาการสมัยปัจจุบันรู้จักปัญญาประเภทนี้ในนามของทักษะ การที่เราเขียน ก ไก่ ข ไข่ ได้ทุกวันนี้โดยไม่ต้องท่องจำเลยก็เพราะเรามีภวานามยปัญญาโดยอนุโลม การเรียนภาษาต่างประเทศจนกระทั่งพูดจาสนทนากับชาวต่างชาติได้คล่องแคล่วชำนาญถือว่ามีทักษะคือภวานามยปัญญาในด้านภาษา การศึกษาสมัยนี้ต้องสอนผู้เรียนให้แสวงหาปัญญารอบทั้งสามขั้นตอนนี้คือมีทั้งรู้จำ รู้คิด และรู้ทำ นั่นคือความรู้จากสุตะ ความรู้คิดมาจากจินตา และความรู้ที่มาจากภวานา

พระพุทธเจ้าท่านเป็นยอดแห่งนักบริหาร นับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันยังไม่มีนักบริหารคนใดที่เหนือกว่าพระองค์เลย การบริหารจัดการความรู้ที่หลายคนคิดว่าเป็นของใหม่นั้น ความจริงพระพุทธเจ้าได้ทำมาก่อนแล้ว และการบริหารจัดการความรู้ของพระองค์นับได้ว่าประสิทธิผลดีเยี่ยมไม่แพ้ทฤษฎีของใคร หากพิจารณาตัวองค์กรพุทธศาสนานั้น ก็จะเห็นว่า องค์กรของพุทธ เป็นองค์กรแห่งความรู้โดยตรง เพราะคำว่า “พุทธ” ก็หมายถึง “รู้” อยู่แล้ว การดำเนินการทุกอย่างจึงเป็นไปเพื่อการเข้าถึงความรู้ และไม่ใช่ว่าเป็นความรู้ธรรมดาเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ยังเป็นความรู้อันสูงส่งที่จะช่วยให้มนุษย์หลุดพ้นจากวังวนของความทุกข์ทั้งหลายทั้งปวง ความรู้ประเภทนี้เป็นการเข้าใจกฎเกณฑ์ของธรรมชาติและการปฏิบัติต่อกฎเกณฑ์นั้นอย่างถูกต้องนั่นเองหากมองในแง่ขององค์กรพุทธ จึงเป็นองค์กรแนวหน้าของทุกยุคทุกสมัย รวมถึงสมัยนี้ และสมัยหน้าต่อ ๆ ไปด้วย

พุทธวิธีการจัดการความรู้ พอที่จะยกตัวอย่างให้เห็นได้ง่ายๆ เริ่มตั้งแต่ตอนที่พระพุทธเจ้าได้ตรัสรู้แล้ว ท่านก็ทรงเริ่มประกาศพระพุทธศาสนา ซึ่งก็คือการแบ่งปันความรู้ที่พระองค์มีอยู่สู่

ประชาชนนั่นเอง พระองค์ทรงใช้เวลาตลอดหน้าฝนแรกรวบรวมพระสาวกได้ 60 รูป แล้วทรงอบรมคุณธรรมแก่ท่านเหล่านั้นอย่างเพียงพอที่จะแยกย้ายกันออกไปประกาศพระศาสนา พอหมดหน้าฝนดินฟ้าอากาศแห้งก็ได้ทรงเรียกพระสาวกเหล่านั้นมาประชุม แล้วรับสั่งให้แยกย้ายไปประกาศพระพุทธศาสนาในภูมิภาคต่าง ๆ โดยพระองค์ได้ตรัสสั่งว่า “ดูกรภิกษุทั้งหลาย เราพ้นแล้วจากบ่วงทั้งปวงทั้งที่เป็นของทิพย์ ทั้งที่เป็นของมนุษย์ แม้พวกเธอก็พ้นแล้วจากบ่วงทั้งปวงทั้งที่เป็นทิพย์ ทั้งที่เป็นมนุษย์ (เช่นกัน) พวกเธอทั้งหลายจงเที่ยวจาริกไป เพื่อประโยชน์และความสุขแก่ชนหมู่มาก เพื่ออนุเคราะห์ชาวโลก เพื่อประโยชน์เกื้อกูลและความสุขแก่ทวยเทพและมนุษย์, พวกเธออย่าได้ไปรวมโดยทางเดียวกันสองรูป, จงแสดงธรรมงามในเบื้องต้น งามในท่ามกลาง และงามในที่สุด, จงประกาศพรหมจรรย์พร้อมทั้งอรรถ พร้อมทั้งพยัญชนะ ครบบริบูรณ์ บริสุทธิ, สัตว์ทั้งหลายจากพวกที่มีธูสคือกิเลสน้อยมีอยู่, แต่เพราะไม่ได้ฟังธรรม ย่อมเสื่อม, ผู้รู้ทั่วถึงธรรม จักมี ดูกรภิกษุทั้งหลายแม้เราก็จักไปตำบลอรุเวลาเสนาณิคม เพื่อแสดงธรรม”

พระดำรินี้ แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า พระองค์ได้ถ่ายทอดความรู้ให้จนภิกษุเหล่านี้กลายเป็นผู้เชี่ยวชาญและได้ส่งภิกษุเหล่านี้ไปในทิศต่าง ๆ เพื่อแบ่งปันความรู้ต่อไปศาสนของพระพุทธศาสนาจึงถูกเผยแผ่ต่อ ๆ ไปอย่างไม่หยุดยั้ง จนกระทั่งปัจจุบัน

สิ่งที่แสดงให้เห็นชัดในวิธีการจัดการความรู้ของพุทธศาสนาไม่ว่าผู้นั้นจะจบการศึกษาในระดับใดก็ตาม หลังจากเข้ามาบวชแล้ว จะต้องให้อยู่กับอุปัชฌาย์อย่างน้อย 5 ปี ซึ่งในระหว่างที่อยู่กับอุปัชฌาย์นี้ ก็จะได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ มากมายเพราะพระอุปัชฌาย์มีหน้าที่การคอยดูแลอบรมสั่งสอนให้ความรู้แก่ศิษย์ เกี่ยวกับการดำรงชีวิตของพระภิกษุ และพระธรรมคาสอนต่าง ๆ รวมถึงวิถีปฏิบัติเพื่อเข้าถึงหลักธรรมนั้นด้วย จึงเรียกได้ว่า วิธีการดังกล่าวนี้ก่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งความรู้ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน เป็นภูมิปัญญา) และความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นเอกสาร หรือวิชาการ อยู่ในตำรา คู่มือปฏิบัติงาน) เพราะอุปัชฌาย์จะสอนทั้งปริยัติและปฏิบัติไปพร้อม ๆ กัน จึงทำให้ได้เรียนรู้ทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติไปด้วย ส่วนผู้ที่เข้ามาเป็นอุปัชฌาย์ได้ก็มีการกำหนดคุณสมบัติชัดเจน จึงนับว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเชื่อถือได้ หากเทียบกับองค์กรสมัยใหม่ก็เรียกได้ว่า เป็นผู้เชี่ยวชาญ นั่นเอง

ในการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์แก่กันและกันนั้น พระพุทธเจ้าก็มีแนวทางชัดเจน เน้นให้หมั่นประชุมกัน และให้ประชุมกันในทางที่ดีที่ชอบ ประกอบด้วยสารประโยชน์ เช่น ประชุมกันเพื่อสนทนาธรรมวินัย เป็นต้น สาวกจึงได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี จนกระทั่งถึงปัจจุบัน และไม่เพียงเท่านั้น พระพุทธเจ้ายังได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ไว้เป็นอย่างดีเยี่ยม ทุกคนในองค์กรส่วนใหญ่จะมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันเมื่อเป็นเช่นนี้การแลกเปลี่ยนความรู้จึงเกิดขึ้นได้ง่าย

นอกจากนั้นก็ยังมีความที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ด้วย เช่น ท่านได้สอนไว้ว่า “การให้ธรรมเป็นทานชนะการให้ทั้งปวง” นั่นก็หมายความว่า หากเรามีความรู้แล้วเราแบ่งปันให้ผู้อื่นมากเท่าใด เราก็ยิ่งได้บุญมากเท่านั้น ทุกคนจึงอยากที่จะแบ่งปันความรู้ และคอยระมัดระวังที่จะไม่ให้

ความรู้ผิด ๆ แก่ผู้อื่น เพราะการให้ความรู้ที่ผิดนับว่าเป็นการกระทำความบาปอันยิ่งใหญ่ คาสอนแบบนี้จึงเป็นสิ่งที่เอื้อให้เกิดการแบ่งปันความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ในปัจจุบันหลายองค์กรมีปัญหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่พนักงานขาดความเชื่อถือ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน เนื่องจากการถ่ายทอดความรู้นั้นทั้งผู้ถ่ายทอดและรับการถ่ายทอดจะต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การถ่ายทอดความรู้จึงจะประสบผล ในองค์การที่มีวัฒนธรรมของการแก่งแย่งชิงดี หรือบรรยากาศของการเป็นศัตรูระหว่างบุคลากรภายใน ย่อมยากที่จะเกิดการถ่ายทอดความรู้ เนื่องจากแต่ละฝ่ายต่างไม่ไว้วางใจ และเกิดความหวาดระแวงที่จะถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน

ในพุทธศาสนาไม่ได้มีเฉพาะการจัดการความรู้เท่านั้นยังมีการวัด หรือประเมินความรู้ (Measuring Knowledge) ด้วย การวัดความรู้นี้ที่ทำให้รู้ว่า พระรูปใดมีความรู้มากน้อยขนาดไหน โดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติธรรมและการเข้าถึงธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงตรัสสอนไว้ เกณฑ์ที่ใช้วัด ท่านแบ่งไว้ดังนี้ ระดับปุถุชน ระดับโสดาบัน ระดับสกิทาคามี ระดับอนาคามี และระดับอรหัตต์ ซึ่งแต่ละระดับก็จะมีเกณฑ์วัดที่ชัดเจนว่า ต้องละกิเลสอะไรบ้าง หากเป็นปุถุชนคนธรรมดาทั่วไปที่ยังละกิเลสไม่ได้แต่ก็ควรมีศีล 5 เป็นอย่างต่ำ หากเป็นพระโสดาบัน ก็ต้องสามารถละสัkkายทิฏฐิ วิจิกิจฉา และสัสสัพทปราคาสได้หากเป็นพระสกิทาคามีก็ต้องละสัkkายทิฏฐิ วิจิกิจฉา สัสสัพทปราคาส โลภะ โทสะ และโมหะบางส่วนให้จางไปอีกจนถึงกับมีจิตใจสูง มีความผูกผันอาศัยอยู่ในกามภพแต่เพียงเล็กน้อยที่สุด หากเป็นพระอนาคามี ก็ต้องละกิเลสขั้นต้นได้อย่างพระสกิทาคามีทั้งหมด แล้วก็ยังต้องละกามราคะ และปฏิฆะได้ด้วย เมื่อถึงพระอรหัตต์ ก็ต้องละกิเลสได้ทั้งหมดมีจิตใจบริสุทธิ์ปราศจากกิเลสครอบงำทุกประการ นี่คือเกณฑ์วัดความรู้ของพระพุทธเจ้าที่ใช้มาจนกระทั่งถึงปัจจุบัน

องค์กรพุทธไม่เพียงแต่มีการจัดการความรู้ และการวัดมาตรฐานความรู้เท่านั้น ยังมีการสร้างคลังความรู้ด้วยซึ่งจะเห็นได้จากการทำสังคายนาที่มีมาตั้งแต่สมัยพุทธกาลและหลังพุทธกาล ในการสังคายนาแต่ละครั้ง จะมีการนิมนต์พระสงฆ์ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ ทั้งภาคทฤษฎีและการปฏิบัติจำนวนมากมาร่วมสังคายนา เพื่อช่วยกันกลั่นกรองชำระสอบทานและจัดหมวดหมู่คำสอนของพระพุทธเจ้า แล้ววางลงเป็นแบบแผนอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งนั่นก็แสดงว่าคลังความรู้ได้เกิดขึ้นแล้ว และต่อมาจึงได้มีการจารึกคำสอนเหล่านั้นเป็นลายลักษณ์อักษรเรียกว่า พระไตรปิฎก ซึ่งนับว่าเป็นคลังความรู้อันยอดเยี่ยมที่ตกทอดมาจนกระทั่งถึงปัจจุบัน คลังความรู้นี้ได้ถูกแปลเป็นภาษาต่าง ๆ มากมาย และในปัจจุบันได้มีการจัดทำเป็นสื่อออนไลน์และใส่ไว้ในอินเทอร์เน็ต เพื่อความสะดวกในการสืบค้น เมื่อเป็นเช่นนี้พุทธศาสนาจึงนับว่าได้ทำ KM อย่างสมบูรณ์มานานแล้ว และมีคลังความรู้ที่ดีเยี่ยมทุกคนสามารถที่จะศึกษาค้นคว้าได้ตลอดเวลา (พระมหาบุญมี มาลาวิชโร, 2553: 137-144)

## 8. บทสรุป

การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันและโลกของการทำงาน รวมทั้งปัญหาในการทำงานในปัจจุบัน ผลักดันให้องค์กรต้องมีการค้นหา สร้าง รวบรวม กลั่นกรอง จัดเก็บ ความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรที่ ต้องการใช้เข้าถึงความรู้นั้นได้ตลอดเวลา บุคลากรทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารก็จะต้องมีการเรียนรู้ มีการสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ซึ่งไม่เพียงจะช่วยให้องค์กรอยู่รอดปลอดภัยในโลกที่เปลี่ยนแปลงเร็วและมีการแข่งขันสูง ยังมีความเติบโตก้าวหน้าอย่างยั่งยืนอีกด้วย องค์กรจะต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ แล้วนำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีประสิทธิผล ดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง

### เอกสารอ้างอิง

- ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ. (2548). *การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร : ธรรมมลการพิมพ์.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2552). *องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์รัตนไทร.
- พระมหาบุญมี มาลาวชิโร. (2553). *พุทธบริหาร สู่สุดยอดนักบริหารผู้ทรงภูมิที่ลุ่มน้อมรักและเทิดทูนอย่างจริงใจ*. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธิงค์ ปิยอนด์บุ๊กส์ จำกัด.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). *องค์การ และการบริหารจัดการ*. นนทบุรี : บริษัท ธิงค์ ปิยอนด์บุ๊กส์.
- วิจารณ์ พานิช. (2551). *การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร : จีรวัดน์เอ็กซ์เพรส.
- Thomas H. Davenport, and Laurence Prusak. (2 0 0 0 ). *Working Knowledge : How Organization Manage What They Know*. 2nd edition. Boston. Massachusetts : Harvard Business School Press.