

**ผู้จัดการความรู้ : ทางเลือกใหม่สำหรับบรรณารักษ์ นัก  
สารสนเทศในยุคสังคมแห่งการจัดการความรู้  
Knowledge Manager : The alternative for  
Information Professional in Knowledge  
Management Society**

**อรรถน์ บัณฑิตย์ Att Bundit\***

**ดิชิตชัย เมตตาริกานนท์ Dichitchai Mettarikanon\***

**บทคัดย่อ**

ความหมาย ประเภท กระบวนการของการจัดการความรู้ บทบาทและทักษะของผู้จัดการความรู้

**Abstract**

Definition, types and processes of Knowledge Management. Role and Skill of Knowledge Manager.

คำสำคัญ : การจัดการความรู้, ผู้จัดการความรู้, การจัดการความรู้ในห้องสมุดและศูนย์สารสนเทศ  
Keywords : Knowledge Management, Knowledge Manager, Knowledge Management in  
Libraries/Information Centers

---

\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำหลักสูตรการจัดการสารสนเทศ สำนักวิชาสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

## 1. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) คืออะไร?

การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง มีความหมายรวมถึง การรวบรวม (Collection) การจัดระบบ (Organization) การจัดเก็บ (Storage) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing) โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ แต่เฉพาะตัวของเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ใช่การจัดการความรู้ นอกจากนั้นการจัดการความรู้ยังต้องการผู้มีความรู้ความสามารถในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้เข้ามามีส่วนที่สำคัญในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำในองค์กรที่มีความประสงค์จะจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการสร้างเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและจัดการองค์การ รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งสำหรับช่วยแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคนซึ่ง ได้แก่ การสร้างให้เกิดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการจูงใจและรักษาคคนที่มีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้

## 2. ความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) กับ ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)

ความรู้มีหลายลักษณะทั้งความรู้จากข้อเท็จจริง ความรู้จากประสบการณ์ ความรู้ที่ได้รับถ่ายทอดมาหรือความเชื่อ ความรู้ส่วนบุคคล (Individual knowledge) และความรู้้องค์การ (Organizational knowledge) จากลักษณะต่างๆ ดังกล่าวสามารถแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่

- 2.1 ความรู้ที่ซ่อนเร้น หรือความรู้ที่ซ่อนอยู่ในบุคคล (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญหรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่สามารถอธิบายได้แต่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่า เป็นความรู้แบบนามธรรม
- 2.2 ความรู้ที่ชัดแจ้งหรือความรู้ที่บันทึกไว้ (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น ฐานข้อมูล ระบบผู้เชี่ยวชาญ รายงาน ทฤษฎี คู่มือต่างๆ ในบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

โดยที่ความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้มีวิธีการจัดการที่แตกต่างกัน การจัดการ “ความรู้ชัดแจ้ง” จะเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบ และตีความซึ่งเมื่อนำไปใช้แล้วจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ และสามารถสรุปเพื่อใช้อ้างอิง หรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป ส่วนการจัดการ “ความรู้ที่ซ่อนเร้น” นั้นจะเน้นไปที่การจัดเวทีเพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ ที่แต่ละคนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป

### 3. กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

#### 1) การสร้างและแสวงหาความรู้ แบ่งเป็น

1.1 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) สำหรับความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรต้องสร้างความรู้ดังกล่าวจากความรู้เดิมที่มีอยู่ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ ซึ่งรูปแบบในการสร้างความรู้ ได้แก่

- ความรู้ที่คนหนึ่งถ่ายทอดให้กับอีกคนหนึ่ง เช่น เพื่อนบอกเพื่อน
- ความรู้จากการรวบรวม สังเคราะห์ จากความรู้ที่มีอยู่แล้ว
- ความรู้ขององค์กรที่นำมาผนวกกับความรู้ของคนในองค์กรแล้วเกิดเป็นความรู้ใหม่เพื่อเผยแพร่
- ความรู้ที่เกิดขึ้นจากบุคคลภายในองค์กรที่มีกิจกรรมเพื่อสร้างความรู้
- การเรียนรู้โดยปฏิบัติ
- การแก้ปัญหาย่อยอย่างเป็นระบบ
- การทดลอง

1.2 การแสวงหาความรู้ (knowledge Acquisition) คือการรวบรวมความรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร แบ่งได้ เป็น

- การรวบรวมความรู้จากภายนอก เช่น ความรู้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ฐานข้อมูลออนไลน์ อินเทอร์เน็ต) ความรู้จากสื่อสารมวลชน หรือความรู้จากแหล่งบุคคล หรือผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์กร เป็นต้น
- การรวบรวมความรู้จากภายใน เช่น จากเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร ประสพการณ์ หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประชุมสัมมนา ภายในองค์กร เป็นต้น

2) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge Organization) เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บรวบรวมความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต

3) การจัดเก็บความรู้ (Storage Knowledge) ในรูปแบบของการจัดทำคู่มือ ฐานข้อมูล รายงาน กรณีศึกษา ของความรู้ที่ซ่อนเร้นของพนักงานในองค์กร

4) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวกโดยนำเครื่องมือ อุปกรณ์หรือเทคโนโลยี



- ต่าง ๆ เข้ามาเป็นเครื่องมือในการเข้าถึงความรู้ เช่น เทคโนโลยีฐานข้อมูล เทคโนโลยีระบบเครือข่าย ระบบโทรคมนาคม บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
- 5) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นกระบวนการสำคัญขั้นตอนหนึ่งของการจัดการความรู้ ที่ทำให้เกิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การต่อยอดความรู้ และการสร้างความรู้ใหม่ โดยมุ่งสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การที่คนจะแลกเปลี่ยนความรู้กันได้นั้น จำเป็นจะต้องมีความรู้พื้นฐานในเรื่องนั้นๆ ก่อน จึงจะสามารถที่จะมาเรียนรู้จากข้อดีของกันและกัน จากประสบการณ์ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best practice) จากการทำงานที่ประสบความสำเร็จมาก่อน นำมาประยุกต์และสร้างเป็นความรู้ใหม่ที่ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ทำให้เกิดกระบวนการของการสร้างความรู้ เป็นวงจรความรู้ที่นำไปสู่การพัฒนาที่เรียกว่า นวัตกรรม นวัตกรรมมีทั้งนวัตกรรมที่คิดขึ้นใหม่ทั้งหมดและนวัตกรรมส่วนเพิ่มเพื่อปรับปรุงกระบวนการหรือผลิตภัณฑ์ให้ดีกว่าเดิม ซึ่งการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้นั้นสามารถทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็นความรู้ชัดแจ้งอาจจัดทำเป็น เอกสาร ฐานข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็นความรู้ที่ซ่อนเร้นอาจจัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การหมุนเวียนงานและการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น
  - 6) การเผยแพร่ความรู้ (Distribute Knowledge) หัวใจสำคัญของการเผยแพร่ความรู้คือ การเผยแพร่ความรู้ที่ถูกต้องไปสู่คนที่ต้องการความรู้นั้น ในเวลาที่เหมาะสมนั้นต้องการความรู้ซึ่ง Ganguly (2007) กล่าวว่า เครื่องมือที่ใช้เผยแพร่ความรู้ที่ดีที่สุดในตอนนี้คือ อินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต
  - 7) การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ (Apply Knowledge) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ ความเข้าใจมาเป็นวัตถุดิบก่อให้เกิดสิ่งใหม่เพื่อพัฒนาองค์การของตนต่อไปในอนาคต

#### 4. การจัดการความรู้ของบรรณารักษ์ นักสารสนเทศในห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศ

ในฐานะห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศซึ่งเป็นองค์การที่สนับสนุนการเรียนรู้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในการจัดการความรู้ ซึ่งแตกต่างกับองค์การทางด้านธุรกิจที่นำเอาการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ดังนั้นบุคคลที่จำเป็นต้องเป็นผู้นำในการจัดการความรู้นั้นก็คือ “บรรณารักษ์หรือนักสารสนเทศ” โดยสามารถขยายบทบาทของตนเองโดยมีฐานะที่เป็นคนกลางซึ่งทำหน้าที่เชื่อมโยงหรืออำนวยความสะดวก (Knowledge Facilitator) ให้แก่ผู้ที่ทำงานในองค์การ (Knowledge Practitioner) หรือเป็นผู้ที่มีความรู้หรือผู้สร้างความรู้ (Knowledge Creator) ให้บุคคลที่กล่าวถึงมาพบปะสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และอีกบทบาทหนึ่งที่สำคัญคือ การปรับบทบาทของตนให้เป็น “ผู้จัดการความรู้” (Knowledge Managers) ของ

หน่วยงาน (จิรัชมา วิเชียรปัญญา, 2548) นอกจากนั้น Tripathy (2007) ยังกล่าวอีกว่า การจัดการความรู้ในห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศนั้นควรมุ่งเน้น พัฒนาความรู้ งานวิจัยให้มีประสิทธิภาพ การสร้างฐานความรู้ การอบรม การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบรรณารักษ์ นักสารสนเทศและผู้ใช้บริการในแต่ละห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศ รวมทั้งเน้นกระบวนการดึงความรู้ที่ซ่อนเร้นและความรู้ที่ชัดแจ้งมาประยุกต์ใช้ในห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศของตนให้ได้

# 1) จากการจัดการสารสนเทศ (Information Management) สู่ การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการสารสนเทศ คือ การนำหลักการจัดการมาประยุกต์ใช้กับงานจัดหาทรัพยากรสารสนเทศ งานวิเคราะห์และทำรายการ งานควบคุมวารสาร การเผยแพร่และการใช้สารสนเทศในห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศ ส่วนการจัดการความรู้คือการจัดการทั้งสารสนเทศและความรู้ ประสบการณ์ ทักษะในตัวบุคคลไปพร้อมๆ กันและปรับเปลี่ยนให้ออกมาในรูปของเอกสาร ซึ่ง Tripathy (2007) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงจากการจัดการสารสนเทศ สู่ การจัดการความรู้ ในห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศ ไว้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการเปลี่ยนแปลงจากการจัดการสารสนเทศ สู่ การจัดการความรู้

| การปฏิบัติงานด้านการจัดการสารสนเทศในอดีตและปัจจุบัน                                                                                            | การเปลี่ยนแปลงสู่การจัดการความรู้                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- ศึกษาความต้องการของผู้ใช้และองค์กร</li> <li>- จัดหาทรัพยากรสารสนเทศตามความต้องการของผู้ใช้</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping)</li> <li>- การสร้างและใช้ประโยชน์จากความรู้เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร</li> <li>- จัดหาความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ต่างๆ จากความรู้ที่ซ่อนเร้น</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- การวิเคราะห์ จัดระบบ ทำรายการ ทำดัชนีทรัพยากรสารสนเทศ</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดระบบความรู้ในรูปแบบเมตาดาต้าแผนที่ความรู้ ระบบผู้เชี่ยวชาญ และปัญญาประดิษฐ์</li> </ul>                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- มุ่งเน้นการนำเสนอสารสนเทศในรูปแบบของสิ่งตีพิมพ์ (หนังสือ วารสาร) และสื่อดิจิทัล</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นความรู้ที่ซ่อนเร้นของบุคคล ความรู้ของผู้เชี่ยวชาญสาขาต่างๆ และประสบการณ์ในอดีต ของคนในองค์กร</li> </ul>                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดหา จัดเก็บ ค้นคืนสารสนเทศ</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การแบ่งปันความรู้ และการถ่ายโอนความรู้</li> </ul>                                                                                                                                            |

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าบรรณารักษ์หรือนักสารสนเทศ สามารถประยุกต์ใช้ทักษะทางการจัดการสารสนเทศที่มีอยู่เดิมมาปรับเปลี่ยนเพื่อการจัดการความรู้ในขอบเขต ดังนี้

- การออกแบบคลังความรู้ โดยเฉพาะความรู้ที่ชัดแจ้ง เน้นการประเมินกลั่นกรอง เข้าถึง รูปแบบและนำเสนอความรู้โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในกระบวนการจัดเก็บสารสนเทศที่ไม่เป็นทางการ เช่น ข้อมูลด้านการตลาด บันทึกการประชุม ราคาสินค้า รายงานการฝึกอบรม เป็นต้น



- การออกแบบแผนที่ความรู้ ทั้งความรู้ที่ซ่อนเร้น และความรู้ที่ชัดแจ้ง เพื่อชี้นำไปยังแหล่งความรู้ที่เป็นบุคคล ทรัพยากรสารสนเทศ และกลุ่มข้อมูล (Dataset)
- การออกแบบเครือข่ายความรู้และกลุ่มสนทนา โดยเน้นความรู้ที่ซ่อนเร้น ซึ่งบรรณารักษ์และนักสารสนเทศจะทำหน้าที่เป็นสื่อกลางระหว่างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ผ่านระบบเครือข่าย เช่น การจัดประชุมผ่านระบบการประชุมทางไกลหรือห้องสนทนา (Chat room) ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

## 2) บรรณารักษ์ นักสารสนเทศ กับตำแหน่งใหม่ “ผู้จัดการความรู้ (Knowledge Managers)”

ในอดีตบรรณารักษ์ นักสารสนเทศ มีความรู้ ความสามารถในการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้ที่ชัดแจ้ง (ฐานข้อมูล สื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ) เป็นอย่างดี แต่ในยุคแห่งสังคมแห่งความรู้ จึงเกิดความท้าทายใหม่สำหรับบรรณารักษ์ นักสารสนเทศ กล่าวคือ ทั้งบรรณารักษ์และนักสารสนเทศจะต้องพัฒนาตนเองให้เป็น “ผู้จัดการความรู้ (Knowledge Managers) และจำเป็นต้องมีทักษะในการจัดการความรู้ที่ซ่อนเร้น ซึ่งในทัศนะของ Ganguly (2007) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้จัดการความรู้ ในสังคมฐานความรู้ (Knowledge-base Society) ไว้ดังนี้

- **ผู้พัฒนาการจัดการความรู้ (KM developers)** ในบทบาทนี้ บรรณารักษ์และนักสารสนเทศต้องสามารถทำงานร่วมกับทีมผู้บริหารระดับสูง เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพในองค์กรได้
- **ผู้วิจัยการจัดการความรู้ (KM researchers)** บรรณารักษ์และนักสารสนเทศ ต้องมีความสามารถนำหลักการ ทฤษฎีทางบรรณารักษศาสตร์ และการจัดการสารสนเทศ ได้แก่ การจัดหมู่และทำรายการ เทคนิคการสืบค้น เมตาดาต้า ศัพท์สัมพันธ์ มาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างระบบการจัดการความรู้ขึ้นมาใหม่
- **ผู้บูรณาการการจัดการความรู้ (KM integrators)** บรรณารักษ์และนักสารสนเทศ สามารถทำหน้าที่เสมือนคนกลางระหว่างแหล่งสารสนเทศ บริการ และบุคลากรในองค์กรให้เชื่อมถึงกันได้อย่างสะดวก รวดเร็ว
- **ผู้เป็นคนกลางการจัดการความรู้ (KM brokers)** หรือที่รู้จักกันในนามของผู้ประสานงานกลางหรือนายหน้า ในบทบาทนี้บรรณารักษ์และนักสารสนเทศจะทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้แสวงหาความรู้ กับผู้จำหน่ายความรู้ ซึ่งบรรณารักษ์และนักสารสนเทศจะทราบดีว่าแหล่งสารสนเทศและความรู้ที่ผู้ใช้ต้องการนั้นสามารถหาได้จากแหล่งใด ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

นอกจากนั้น Tripathy (2007) ยังได้กล่าวถึงบทบาทของ ผู้จัดการความรู้ ไว้ ดังนี้

- บทบาทในการจัดการเนื้อหา โดยเฉพาะแหล่งสารสนเทศออนไลน์ที่บอกรับอย่างถูกต้อง เช่น e-Book, e-Journal และฐานข้อมูลต่างๆ เป็นต้น
- บทบาทในการวิเคราะห์เอกสาร จัดระบบ จำแนก จัดเก็บ เอกสารจดหมาย เหตุขององค์กรให้สามารถค้นคืนและเผยแพร่ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว
- บทบาทในการสร้างองค์ความรู้ใหม่โดยการกลั่นกรอง ประมวลและปรับปรุงแบบสารสนเทศ
- เข้าใจความต้องการและช่วยเหลือผู้ใช้ในการค้นคืนสารสนเทศ
- ติดต่อสื่อสารอย่างเป็นลำดับขั้นตามโครงสร้างองค์กร ทั้งนี้เพื่อทราบและเข้าใจว่าแหล่งความรู้ที่ต้องการมาจากแหล่งใด และจัดเก็บอยู่ที่ใดและสามารถให้ผู้ใช้เข้าถึงสารสนเทศได้ในระดับใดภายในองค์กร
- จัดเก็บเอกสารที่ผลิตขึ้นเองในรูปแบบดิจิทัล ซึ่งเอกสารดังกล่าวได้แก่ รายงานการวิจัย โครงการงาน ของบุคลากร อาจารย์และนักศึกษาในองค์กร
- อบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับการรู้สารสนเทศให้กับผู้ใช้

### 3) ทักษะที่จำเป็นของผู้จัดการความรู้

Hazeri (2007) และ Tripathy (2007) กล่าวถึงทักษะที่จำเป็นของผู้จัดการความรู้ในห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศไว้ ดังนี้

- ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication Skill) สำหรับความรู้ที่ซ่อนเร้นกับความรู้ที่ชัดแจ้ง โดยเน้นการสนับสนุน กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ สารสนเทศซึ่งกันและกัน
- ทักษะทั่วไปด้านการจัดการ (Management Skill) ได้แก่ ทักษะด้านการเงิน การตลาด การจัดการทรัพยากรบุคคล การวางแผนกลยุทธ์ การจัดการโครงการ รวมทั้งการจัดการด้านบริการสารสนเทศ
- ทักษะด้านการจัดการสารสนเทศ (Information Management Skill) ได้แก่ การจัดระบบ ทำรายการ ทำดัชนีและสาระสังเขป การปรุงแต่ง การบัญญัติศัพท์ควบคุม รวมทั้งการจัดเก็บและค้นคืนสารสนเทศ
- ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Technology and Communication Skill) ได้แก่ การพัฒนาเว็บเพจ การออกแบบและพัฒนาฐานข้อมูล การออกแบบและประยุกต์ใช้เครื่องมือสืบค้นและความรู้เกี่ยวกับสถาปัตยกรรมเครือข่าย ซึ่งการนำ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เป็นเครื่องมือในกระบวนการการจัดการความรู้ สามารถจำแนกได้ ดังนี้

ตารางที่ 2 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำหรับกระบวนการจัดการความรู้

| กระบวนการจัดการความรู้ | เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือ |
|------------------------|--------------------------------------------------------|
| การสร้างองค์ความรู้    | - การระดมสมอง (Brainstorming application)              |



|  |                                                                                                                                                                                                     |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบสนับสนุนอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Support System)</li> <li>- การประชุมทางไกล (Video conference)</li> <li>- กระดานสนทนา (Discussion boards)</li> </ul> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| กระบวนการจัดการความรู้                                          | เครื่องมือ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การจัดระบบความรู้                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เทคโนโลยีการพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic publishing technology)</li> <li>- การจัดการเอกสาร (Document management)</li> <li>- เครื่องมือสืบค้นบนเว็บ (Web search engines)</li> <li>- ผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Help-desk technologies)</li> </ul> |
| การจัดเก็บความรู้                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert systems)</li> <li>- เทคโนโลยีฐานข้อมูล (Database technologies)</li> <li>- การจัดการแผนที่ความคิดบนเว็บ (Web-mapping tools)</li> <li>- เครื่องมือการพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic publishing tools)</li> </ul>                              |
| การถ่ายโอนความรู้                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| - จากความรู้ที่ซ่อนเร้นสู่ความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit to tacit)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กระดานข่าวแจ้งเวียน (Bulletin boards)</li> <li>- การประชุมทางไกล (Video conferencing)</li> <li>- การระดมสมอง (Brainstorming applications)</li> </ul>                                                                                                                  |
| - จากความรู้ที่ซ่อนเร้นสู่ความรู้ที่ชัดเจน (Tacit to explicit)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เทคโนโลยีฐานข้อมูล (Database technologies)</li> <li>- การจัดทำคลังข้อมูล (Data warehousing)</li> <li>- การจัดทำเหมืองข้อมูล (Data mining)</li> </ul>                                                                                                                  |
| - จากความรู้ที่ชัดเจนสู่ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit to explicit) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบการจัดการเอกสาร (Document management systems)</li> <li>- ระบบสนับสนุนช่วยการตัดสินใจแบบกลุ่ม (Group decision-support systems)</li> <li>- ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ (Groupware/computer-supported systems)</li> </ul>                                 |
| - จากความรู้ที่ชัดเจนสู่ความรู้ที่ซ่อนเร้น (Explicit to tacit)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เทคโนโลยีฐานข้อมูล (Database technologies)</li> <li>- การจัดทำคลังข้อมูล (Data warehousing)</li> <li>- เครื่องมือสืบค้นบนเว็บ (Web search engines)</li> <li>- การจัดทำเหมืองข้อมูล (Data mining)</li> </ul>                                                           |
| การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision-support system)</li> <li>- โปรแกรมจำลองสถานการณ์ (Simulation software)</li> </ul>                                                                                                                                                   |



|  |                                                                                                                                                                               |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงข่ายประสาทเทียม (Artificial neural network)</li> <li>- ระบบสนับสนุนความสามารถในการทำงาน (Performance-support systems)</li> </ul> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- ทักษะการทำงานเป็นทีม (Team-working Skill) ทักษะและความสามารถทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกคนต้องการเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะกลุ่มคนที่ทำงานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรถือว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับการจัดการความรู้จำเป็นต้องได้รับความไว้วางใจ ความอดทน มีเหตุผล มีการแนะนำในกลุ่มผู้ทำงาน ตลอดจนการยอมรับนับถือ และเคารพในสิทธิอันพึงมีซึ่งกันและกัน
- ทักษะที่จำเป็นด้านอื่นๆ เช่น การคิดเชิงกลยุทธ์ การเขียน การสอนและเรียนรู้ การนำเสนอ การปรับเปลี่ยนสารสนเทศให้เป็นความรู้ รวมถึงความเข้าใจในหลักการและกระบวนการของการจัดการความรู้

#### 4) ปัญหาและอุปสรรคในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศ

ถึงแม้ว่าในปัจจุบันเรื่องของจัดการความรู้จะเป็นเรื่องที่มีผู้กล่าวถึงอย่างกว้างขวางและเป็นเรื่องที่จำเป็นต้องดำเนินการในองค์กรต่างๆ แต่ในทางตรงกันข้ามกับพบว่ายังมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนและเกิดปัญหาต่างๆ ตามมามากมาย ดังนี้

1. การจัดการความรู้ที่ซ่อนเร้น ค่อนข้างทำได้ลำบากเนื่องจากผู้จัดการความรู้ไม่ทราบได้ว่าบุคคลใดมีความรู้เรื่องใดบ้าง รวมทั้งต้องการเปิดเผยความรู้นั้นหรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา หรือศูนย์สารสนเทศขนาดใหญ่
2. บุคลากรในองค์กรไม่กล้าจะแบ่งปันความรู้ เนื่องจากเกรงว่าหากความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัวบุคคลนั้นได้ถูกนำมาเผยแพร่แล้ว บุคคลเหล่านั้นอาจจะหมดความสำคัญลงไปทันที ดังนั้นผู้จัดการความรู้จำเป็นต้องมีวิธีการกระตุ้น และสร้างทัศนคติที่ดีให้กับบุคลากรให้องค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้
3. เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการจัดการความรู้ ดังนั้นจะพบว่าผู้จัดการความรู้จะมีความวิตกกังวลกับเครื่องมือ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา การอบรมการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในองค์กรจะทำให้ปัญหาข้อนี้ลดน้อยลง
4. การขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กร
5. เนื่องจากสารสนเทศที่ล้ำสมัยมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นและไม่สามารถกำจัดออกไปจากห้องสมุดหรือศูนย์สารสนเทศได้ ทำให้เกิดปัญหาการเข้าถึงสารสนเทศที่เฉพาะเจาะจงหรือเลือกเฉพาะที่มีประโยชน์ในการนำมาใช้ได้ลำบาก

6. เนื่องจากความต้องการนำการจัดการความรู้มาใช้ นั้น มีความต้องการจากทุกส่วนทุกแผนก ทำให้ไม่สามารถกำหนดได้ว่าจะเริ่มนำกระบวนการการจัดการความรู้มาใช้ในส่วนหรือแผนกใดก่อน
7. ลักษณะทางการเงินของห้องสมุดและศูนย์สารสนเทศถูกจำกัดและตัดทอนลง โดยมีนโยบายในการใช้ทรัพยากรร่วมกันเข้ามาแทน ดังนั้นการจัดการความรู้จำเป็นจะต้องถูกนำมาเพื่อแสดงให้เห็นว่าเป็นการแก้ไขปัญหาในเรื่องสภาพทางเศรษฐกิจในภาพรวมได้

## บทสรุป

โดยสรุปแล้วบทบาทของบรรณารักษ์และนักสารสนเทศคงหนีไม่พ้นในเรื่องของการจัดการความรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อมในฐานะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและจำเป็นต้องให้บริการแก่ผู้ใช้ในห้องสมุดและศูนย์สารสนเทศ ตำแหน่ง “ผู้จัดการความรู้” จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริการผู้ใช้ รวมถึงบทบาทในการจัดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริการให้กับห้องสมุดและศูนย์สารสนเทศของตนเอง

## บรรณานุกรม

- จิรัชฉา วิเชียรปัญญา. (2548). เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง “บรรณารักษ์/นักสารสนเทศกับการจัดการความรู้” ของกรมสุขภาพจิต วันที่ 23 มีนาคม 2548 ณ โรงแรมริชมอนด์ จังหวัดนนทบุรี.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. (2548). การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- วิจารณ์ พานิช. (2546). การจัดการความรู้. สืบค้นเมื่อ 14 มีนาคม 2551, จาก [http://qu.siam.edu/KM/KM\\_Article4.pdf](http://qu.siam.edu/KM/KM_Article4.pdf)
- สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : สำนักงาน.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. (2546). การจัดการความรู้. สืบค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2551, จาก [http://www.kmi.or.th/autopage/file/WedJuly2005-9-16-35-Introduce\\_KM.pdf](http://www.kmi.or.th/autopage/file/WedJuly2005-9-16-35-Introduce_KM.pdf)
- Ganguly, S. (2007). Changing Paradigm for Information Professionals in Knowledge Management Age. *DESIDOC Bulletin of Information Technology*, 27(5), 5-16.
- Hazeri, Afsaneh, Sarrafzadeh, Maryam and Martin, Bill. (2007). Reflections of Information Professionals on Knowledge Management Competencies in the LIS Curriculum. *J. of Education for Library and Information Science*, 48(3), 168-186.



Tripathy, Jayanta Kumar, Patra, Nihar Kanta and Pani, Manas Ranjan. (2007).

Leveraging Knowledge Management: Challenges for the Information Professional.

DESIDOC Bulletin of Information Technology, 27(6), 65-73.