

การจัดการความรู้

KM : KNOWLEDGE MANAGEMENT

ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้ง ความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมา จากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการ ได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ (คำนิยามจากพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542)

ประเภทของความรู้

ความรู้ที่ชัดแจ้ง(Explicit Knowledge) เป็นความรู้แบบรูปธรรม

ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน(Tacit Knowledge) เป็นความรู้แบบนามธรรม

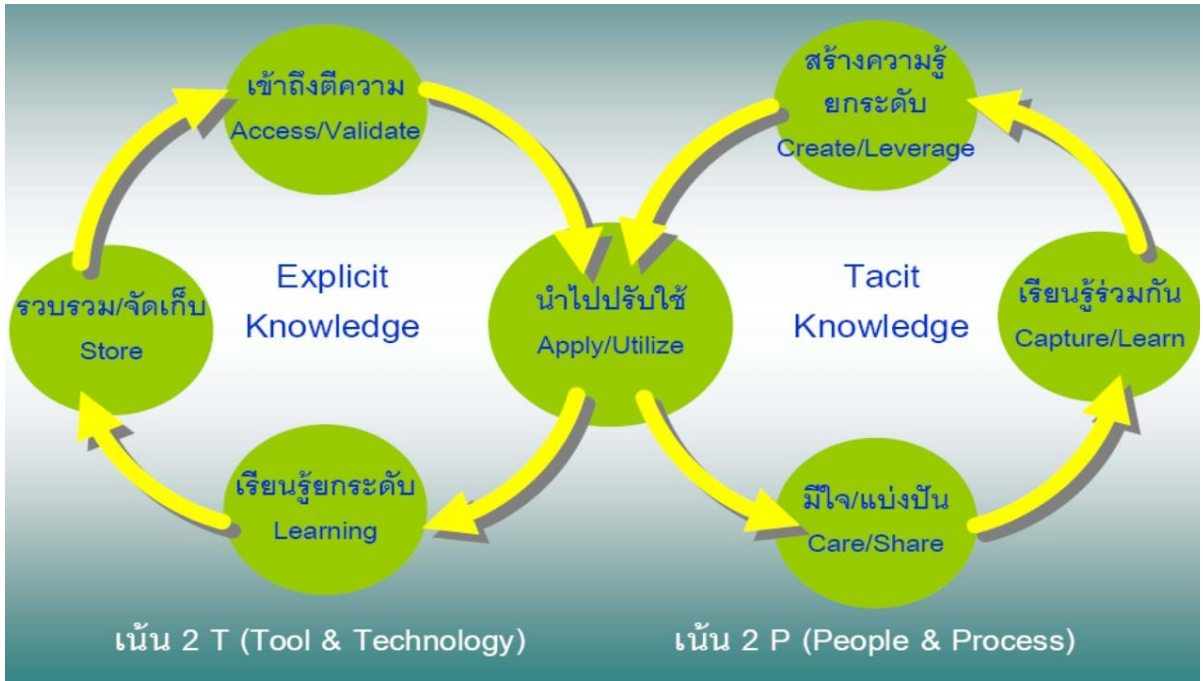
การจัดการความรู้ (Knowledge Management, KM) คือ การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และ ประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจากข้อมูลไปสู่สารสนเทศ เพื่อให้เกิดความรู้และปัญญา รวมทั้ง เพื่อประโยชน์ในการ นำไปใช้และเกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร

ทำไมต้องมีการจัดการความรู้

1. เมื่อมีบุคลากรเกษียณหรือลาออก มักมีผลกระทบต่องาน
2. เวลามีปัญหาในการทำงาน ไม่ทราบว่าจะไปถามผู้ที่เก่งในเรื่องนั้นได้ที่ไหน
3. มีผู้ทรงความรู้มาก แต่คนในองค์กรไม่สนใจในการเพิ่มและแบ่งปันความรู้
4. องค์กรความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ไม่ได้ถูกนำมาใช้แลกเปลี่ยน ต่อยอดความรู้ใหม่แต่เป็นการทำงานซ้ำกับคนอื่น ที่ได้ทำมาแล้ว
5. องค์กรมีการสร้าง/แลกเปลี่ยน/ประยุกต์ใช้ความรู้ไม่เป็นระบบ
6. การตัดสินใจมักกระทำโดยไม่ใช้ความรู้ที่ดีที่สุดที่มีอยู่ภายในองค์กร
7. มีข้อมูล+สารสนเทศท่วมท้น แต่ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง

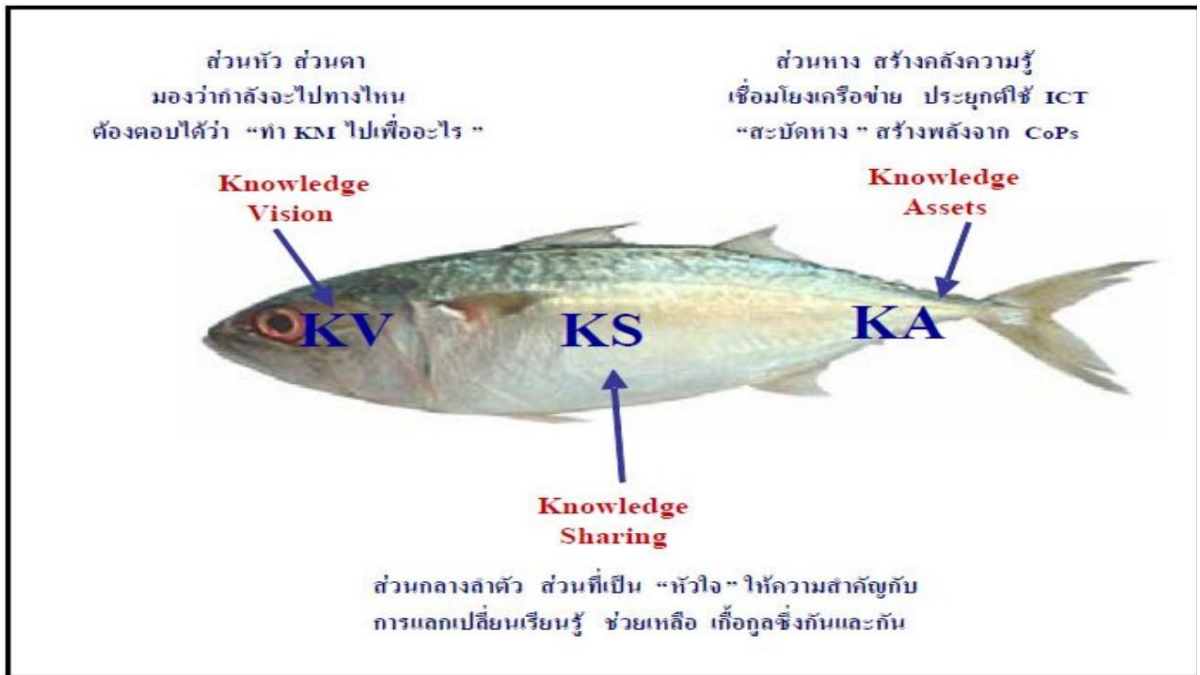
หลักสำคัญของการจัดการความรู้

- ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge ให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดความรู้และประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
- บริหารจัดการให้คนที่มี Tacit Knowledge ถ่ายทอด ออกมาสู่คนอื่น ๆ ที่ต้องการความรู้นั้นด้วยวิธีการ อย่างเป็นระบบ เช่น เอกสารคู่มือ/สื่อรูปแบบต่าง ๆ หรือการสอนงานแบบเป็นพี่เลี้ยง/การถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้



โมเดลปลา

เป็นโมเดลอย่างง่ายที่ทางสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส) ได้เปรียบเทียบ KM เหมือนปลา แบ่งออกเป็น 3 ส่วน



1. ส่วน "หัวปลา" (Knowledge Vision- KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ โดยก่อนที่จะทำจัดการความรู้ ต้องตอบให้ได้ว่า "เราจะทำ KM ไปเพื่ออะไร ?" โดย "หัวปลา" นี้จะต้องเป็นของ "คุณกิจ" หรือ ผู้ดำเนินกิจกรรม KM ทั้งหมด โดยมี "คุณเอื้อ" และ "คุณอำนวย" คอยช่วยเหลือ

2. ส่วน "ตัวปลา" (Knowledge Sharing-KS) เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญ ซึ่ง "คุณอำนวย" จะมีบทบาทมากในการช่วยกระตุ้นให้ "คุณกิจ" มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ โดยเฉพาะความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ในตัว "คุณกิจ" พร้อมอำนวยให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีม ให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้ และเกิดนวัตกรรม

3. "ส่วน "หางปลา" (Knowledge Assets-KA) เป็นส่วนของ "คลังความรู้" หรือ "ขุมความรู้" ที่ได้จากการเก็บสะสม "เกร็ดความรู้" ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ "ตัวปลา" ซึ่งเราอาจเก็บส่วนของ "หางปลา" นี้ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น ICT ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้ที่เด่นชัด นำไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ พร้อมยกระดับต่อไป

แนวทางการจัดการความรู้

ใช้วิธีการง่ายๆ ก่อน แล้วค่อยขยายไปใช้วิธีการ ที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น สิ่งสำคัญคือ ต้องให้เกิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing, KS)

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการทำงานแบบ Best Practice (ผลงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูง มีประสิทธิภาพสูง หรือมีคุณภาพสูง)
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice, CoP)

การดำเนินการจัดการความรู้

- กำหนดเป้าหมาย (Desired State) ให้ชัดเจน โดยพิจารณาจากยุทธศาสตร์ หรือจากปัญหาขององค์กร
- วางแผนการจัดกิจกรรม โดยใช้ วงจรการจัดการ ความรู้ (Change Management Process)
- จัดทำกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

Change Management Process

- ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทำให้คนในองค์กรอยากเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับความรู้
- การสื่อสาร ทำให้ทุกคนเข้าใจว่า ทำอะไร เพื่ออะไร ทำเมื่อไร ทำอย่างไร
- กระบวนการและเครื่องมือ จัดทำกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)
- การให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ให้กับคนในองค์กรในรูปแบบและสื่อต่าง ๆ ในทุกโอกาสอย่างต่อเนื่อง
- การวัดผล การดำเนินการตามแผน ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้
- การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจให้คนในองค์กรสนใจ การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร

การจัดทำ KM Process

1. บ่งชี้ความรู้
2. การสร้างและแสวงหาความรู้
3. การประมวลและกลั่นกรองความรู้
4. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ
5. การเข้าถึงความรู้
6. การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้
7. การเรียนรู้

บุคคลสำคัญในดำเนินการจัดการความรู้

1. **ผู้บริหารสูงสุด** (Chief Executive Officer-CEO) เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างจริงจัง และกำหนดตัวบุคคลที่ทำหน้าที่เป็น “คุณเอื้อ”

2. **คุณเอื้อ** (Chief Knowledge Officer-CKO) กำหนดตัว “คุณอำนวย” และร่วมกันกำหนดเป้าหมายหรือหัวปลา ในระดับของ “คุณกิจ” เชื่อมโยงหัวปลาเข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร จัดวัฒนธรรมการเรียนรู้ แนวราบ และการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empowerment) ร่วมแลกเปลี่ยนแบ่งปันทักษะและการเรียนรู้ เพื่อให้ “คุณกิจ” เห็นคุณค่า ติดตามให้คำแนะนำ และแสดงความชื่นชม ยกย่องในความสำเร็จ

3. **คุณอำนวย** (Knowledge Facilitator-KF) เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวก ช่วยจุดประกายความคิด และเป็นนัก เชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติ “คุณกิจ” กับผู้บริหาร “คุณเอื้อ” จัดให้มีเวทีและพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเก็บรวบรวมขุมความรู้ เช่น ใช้ระบบ IT ส่งเสริมให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) และสร้าง เครือข่ายการจัดการความรู้และการเรียนรู้ระหว่างองค์กร

4. **คุณกิจ** (Knowledge Practitioner-KP) เป็นผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ประมาณร้อยละ 90-95 ของทั้งหมด เป็นผู้ที่มีความรู้ และเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ร่วมกัน

5. **คุณประสาน** (Network Manager) คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงกว้างขึ้น

ผลของการจัดการความรู้

1. ผลสัมฤทธิ์ของงานดีขึ้น หรือได้นวัตกรรมใหม่
2. บุคลากร เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ เกิดชุมชน การเรียนรู้
3. ความรู้ของบุคคลและองค์กร มีการจัดระบบและ สั่งสมไว้พร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์
4. องค์กร มีสภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความ เข้มแข็ง สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

ประโยชน์ของการจัดการความรู้

1. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร
2. ป้องกันการสูญหายของภูมิปัญญา
3. เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและการอยู่รอด
4. เกิดการพัฒนาคนและองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. เพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจและวางแผน ดำเนินการได้รวดเร็ว
6. เพิ่มความกลมเกลียวในหน่วยงาน
7. เพิ่มคุณค่า และมูลค่าให้กับองค์กร
8. เปลี่ยนวัฒนธรรมอำนาจในแนวตั้งไปสู่วัฒนธรรมความรู้ในแนวราบ ทุกคนมีสิทธิในการเรียนรู้เท่าเทียมกัน