

การจัดการความรู้

KNOWLEDGE MANAGEMENT

(KM)

การจัดการความรู้ (KNOWLEDGE MANAGEMENT) หรือ เรียกว่า “KM”

ความรู้ คือสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ (คำนิยามจากพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542)

ประเภทของความรู้

1. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้แบบรูปธรรม
2. ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวตน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้แบบนามธรรม

การจัดการความรู้ (KM)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management, KM) คือ การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยนและประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจาก ข้อมูลไปสู่ สารสนเทศ เพื่อให้เกิดความรู้ และปัญญา รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้และเกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร

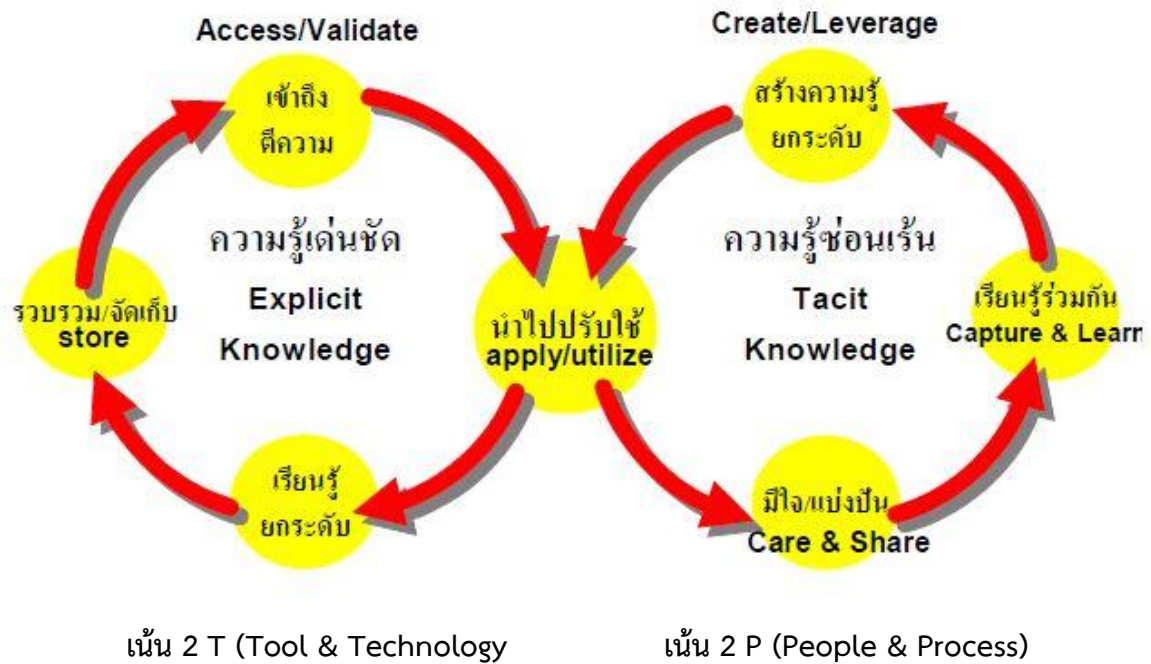
ทำไมต้องมีการจัดการความรู้

1. เมื่อมีบุคลากรเกษียณอายุหรือลาออก มักมีผลกระทบต่อทำงาน
2. เวลามีปัญหาในการทำงาน ไม่ทราบว่าจะไปถามผู้ที่เก่งในเรื่องนั้นได้ที่ไหน
3. มีผู้ทรงความรู้มาก แต่คนในองค์กรไม่สนใจในการเพิ่มและแบ่งปันความรู้
4. องค์กรความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ไม่ได้ถูกนำมาใช้แลกเปลี่ยน ต่อยอดความรู้ใหม่ แต่เป็นการทำงานซ้ำซ้อนกับคนอื่นที่ได้ทำมาแล้ว
5. องค์กรมีการสร้าง แลกเปลี่ยน ประยุกต์ใช้ความรู้แบบไม่เป็นระบบ
6. การตัดสินใจมักกระทำโดยไม่ได้ใช้ความรู้ที่ดีที่สุดที่มีอยู่ภายในองค์กร
7. ใช้เวลานานในการค้นหาข้อมูลที่ต้องการ ซึ่งส่วนใหญ่หาไม่ค่อยพบ หรือถ้าพบข้อมูลก็ไม่ทันสมัย ไม่สมบูรณ์ หรือไม่ตรงตามที่ต้องการ
8. มีข้อมูล+สารสนเทศท่วมทับ แต่ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง

หลักสำคัญของการจัดการความรู้

1. ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge ให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดความรู้และประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
2. บริหารจัดการให้คนที่มี Tacit Knowledge ถ่ายทอดออกมาสู่คนอื่นๆ ที่ต้องการความรู้นั้น ด้วยวิธีการอย่างเป็นระบบ เช่น เอกสาร คู่มือ สื่อรูปแบบต่างๆ หรือการสอนงานแบบเป็นพี่เลี้ยง การถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้

แนวคิดของการจัดการความรู้



แนวทางการจัดการความรู้

ใช้วิธีการง่ายๆ ก่อน แล้วค่อยขยายไปใช้วิธีการที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น สิ่งสำคัญคือ ต้องให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing, KS)

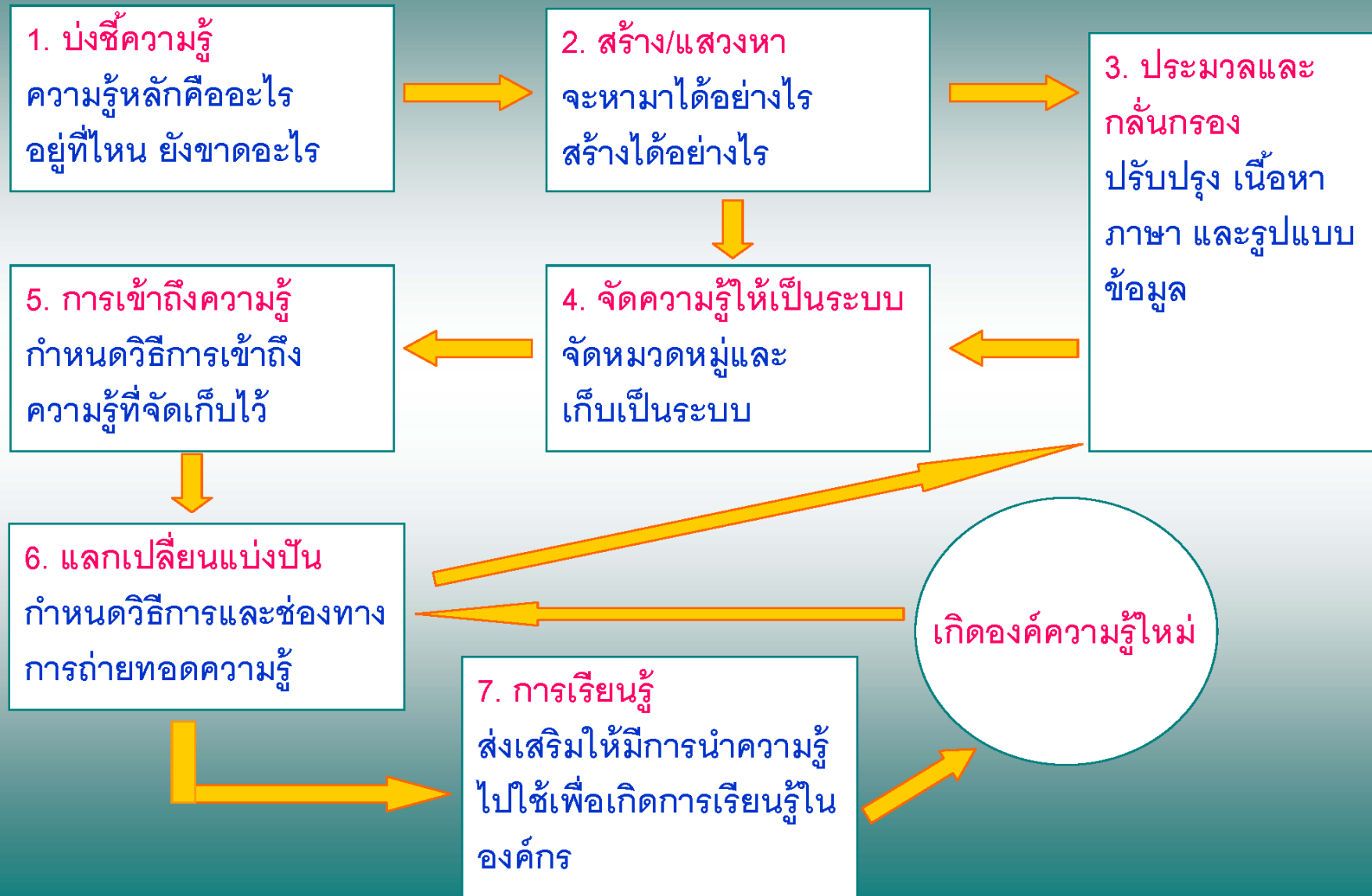
1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากวิธีการทำงานแบบ Best Practice (ผลงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูง มีประสิทธิภาพสูง หรือมีคุณภาพสูง)
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice, CoP)

การดำเนินการจัดการความรู้

1. กำหนดเป้าหมาย (Desired State) ให้ชัดเจนโดยพิจารณาจากยุทธศาสตร์ หรือจากปัญหาขององค์กร
2. วางแผนการจัดกิจกรรม โดยใช้ วงจรการจัดการความรู้ (Change Management Process)
 - ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทำให้คนในองค์กรอย่างเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับความรู้
 - การสื่อสาร ทำให้ทุกคนเข้าใจว่า ทำอะไร เพื่ออะไร ทำเมื่อไร ทำอย่างไร
 - กระบวนการและเครื่องมือ จัดทำกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)
 - การให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ ให้กับคนในองค์กรในรูปแบบและสื่อต่างๆ ในทุกโอกาสอย่างต่อเนื่อง
 - การวัดผล การดำเนินการตามแผน ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้

- การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจให้คนในองค์กรสนใจการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร
3. จัดทำกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)
- ปังชี้ความรู้
 - การสร้างและแสวงหาความรู้
 - การประมวลและกลั่นกรองความรู้
 - การจัดความรู้ให้เป็นระบบ
 - การเข้าถึงความรู้
 - การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้
 - การเรียนรู้

KM Process



บุคคลสำคัญในการดำเนินการจัดการความรู้

1. **ผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer-CEO)** เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างจริงจัง และกำหนดตัวบุคคลที่ทำหน้าที่เป็น “คุณเอื้อ”
2. **คุณเอื้อ (Chief Knowledge Office-CKO)** กำหนดตัว “คุณอำนวย” และร่วมกันกำหนดเป้าหมายหรือหัวปลา ในระดับ “คุณอำนวย” และร่วมกันกำหนดเป้าหมายหรือหัวปลาในระดับของ “คุณกิจ” เชื่อมโยงหัวปลาเข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร จัดวัฒนธรรมการเรียนรู้แนวราบ และการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empowerment) ร่วมแลกเปลี่ยนแบ่งปันทักษะและการเรียนรู้เพื่อให้ “คุณกิจ” เห็นคุณค่าติดตามให้คำแนะนำ และแสดงความชื่นชม ยกย่องในความสำเร็จ
3. **คุณอำนวย (Knowledge Facilitator-KF)** เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวก ช่วยจุดประกายความคิด และเป็นนักเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติ “คุณกิจ” กับผู้บริหาร “คุณเอื้อ” จัดให้มีเวทีและพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเก็บรวบรวมขุมความรู้เช่น ใช้ระบบ IT ส่งเสริมให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) และสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้และการเรียนรู้ระหว่างองค์กร
4. **คุณกิจ (Knowledge Practitioner-KP)** เป็นผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ประมาณร้อยละ 90-95 ของทั้งหมด เป็นผู้ที่มีความรู้ และเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และการเรียนรู้ร่วมกัน
5. **คุณประสาน (Network Manaer)** คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงกว้างขึ้น

โมเดลปลา

โมเดลปลาองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน คือ ส่วนเป้าหมาย (หัวปลา) , ส่วนกิจกรรม (ตัวปลา) และ ส่วนการจดบันทึก (หางปลา)

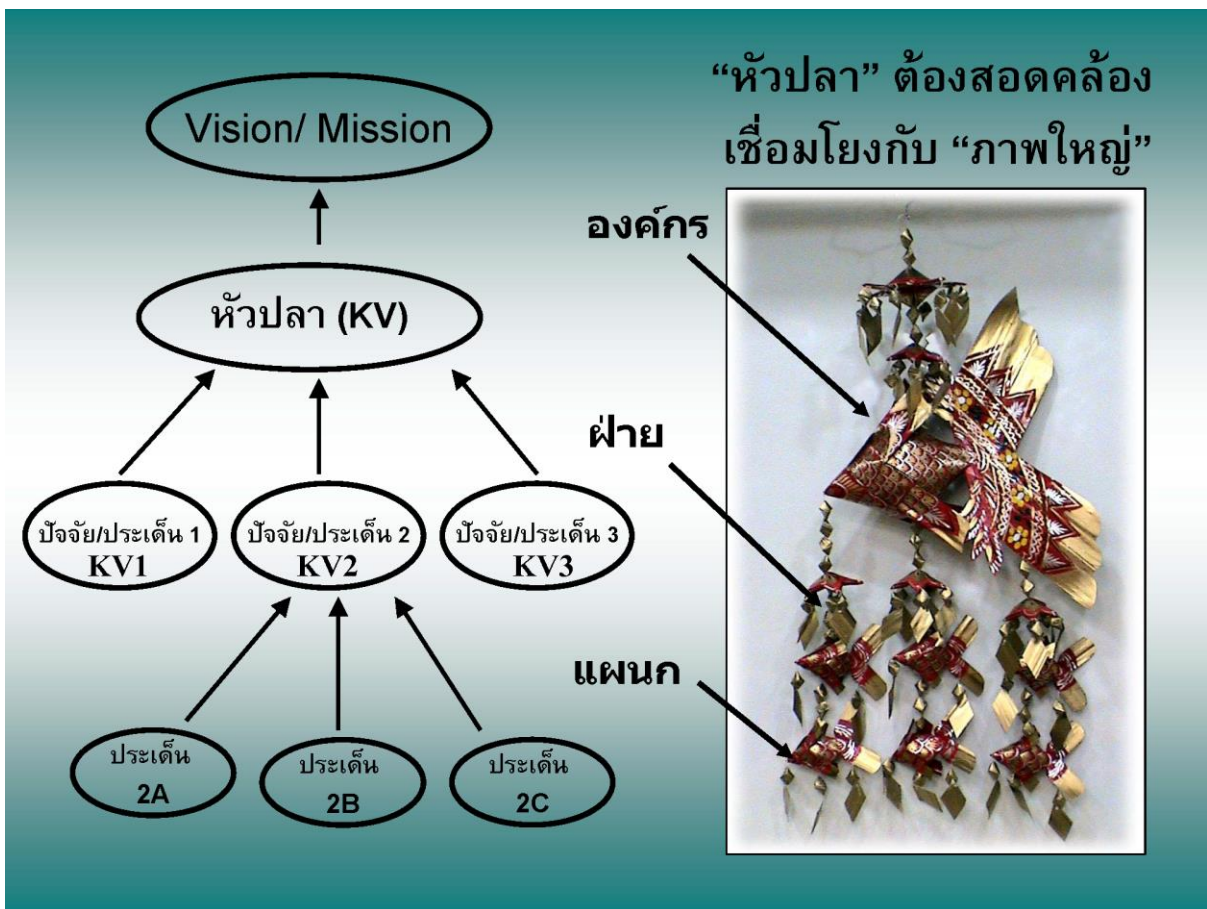


"หัวปลา" (Knowledge Vision- KV) หมายถึง ส่วนเป้าหมาย ได้แก่ ทัศนคติความมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ โดยก่อนที่จะทำจัดการความรู้ ต้องตอบให้ได้ว่า “เราจะทำ KM ไปเพื่ออะไร ?” โดย “หัวปลา” นี้จะต้องเป็นของ “คุณกิจ” หรือ ผู้ดำเนินกิจกรรม KM ทั้งหมด โดยมี “คุณเอื้อ” และ “คุณอำนวย” คอยช่วยเหลือ

"ตัวปลา" (Knowledge Sharing-KS) หมายถึง ส่วนกิจกรรม ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญ ซึ่ง “คุณอำนวย” จะมีบทบาทมากในการช่วยกระตุ้นให้ “คุณกิจ” มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ โดยเฉพาะความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ในตัว “คุณกิจ” พร้อมอำนวยให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีม ให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้ และเกิดนวัตกรรม

"หางปลา" (Knowledge Assets-KA) เป็นส่วนของ “คลังความรู้” หรือ “ขุมความรู้” ที่ได้จากการเก็บสะสม “เกร็ดความรู้” ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ตัวปลา” ซึ่งเราอาจเก็บส่วนของ “หางปลา” นี้ด้วยวิธีต่างๆ เช่น การจดบันทึก เป็นการจดบันทึกความรู้ เทคนิค เคล็ดลับในการทำงานที่ได้มาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ควรบันทึกในหลายรูปแบบ ทั้งที่เป็นตัวอักษร ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว ผังมโนทัศน์ (Mind Map) และรูปแบบอื่นๆ ให้สมาชิกในองค์กรเข้าถึง เอาไปปรับใช้ได้ตลอดเวลา และเก็บคลังความรู้เหล่านี้ในรูปแบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information and Communication Technology - ICT) ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้ที่เด่นชัด นำไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ พร้อมยกระดับต่อไป

"โมเดลปลาตะเพียน" เป็นบทขยายของ "โมเดลปลาหู" ซึ่งเปรียบเสมือนเป็น "หัวปลาใหญ่" เป็นสิ่งที่ทุกหน่วยงานร่วมกันกำหนด ที่เรียกว่า **วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)** หรือ **พันธกิจความมุ่งมั่นร่วม (Common Purpose)** หรือ **เป้าหมายร่วม (Common Goal)** เมื่อร่วมกันกำหนดแล้ว ก็ร่วมกันดำเนินการตามเป้าหมายนั้น เปรียบเสมือนการที่ "ปลาเล็ก" ทุกตัว "ว่ายน้ำ" ไปในทิศทางเดียวกัน โดยที่แต่ละตัวมีอิสระในการ "ว่ายน้ำ" ของตนเอง ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ "บริหารหัวปลา" และคอยดูแล "บ่อน้ำ" ให้ "ปลาเล็ก" ได้มีโอกาสใช้ความริเริ่มสร้างสรรค์ของตนในการ "ว่ายสู่เป้าหมายร่วม" ทุกหน่วยงานย่อยเองก็ต้องคอยตรวจสอบว่า "หัวปลาเล็ก" ของตนหันไปทางเดียวกับ "หัวปลาใหญ่" ขององค์กรหรือไม่



ผลของการจัดการความรู้

1. ผลสัมฤทธิ์ของงาน ดีขึ้น หรือได้นวัตกรรมใหม่
2. บุคลากร เกิดการพัฒนาการเรียนรู้ เกิดชุมชนการเรียนรู้
3. ความรู้ของบุคลากรและองค์กร มีการจัดระบบและสั่งสมไว้พร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์
4. องค์กร มีสภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความเข้มแข็งกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความเข้มแข็ง สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

ประโยชน์ของการจัดการความรู้

1. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร
2. ป้องกันการสูญหายของภูมิปัญญา
3. เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและการอยู่รอด
4. เกิดการพัฒนาคนและองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. เพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจและวางแผนดำเนินการได้รวดเร็ว
6. เพิ่มความกลมเกลียวในหน่วยงาน
7. เพิ่มคุณค่าและมูลค่าให้กับองค์กร
8. เปลี่ยนวัฒนธรรมอำนาจในแนวตั้งไปสู่วัฒนธรรมความรู้ในแนวราบ ทุกคนมีสิทธิ์ในการเรียนรู้เท่าเทียมกัน

คุณธรรม 8 ประการของการจัดการความรู้

1. **ศีลธรรมพื้นฐาน** ศีลธรรมพื้นฐานของสังคมคือการเคารพศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นคนของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ศีลธรรมพื้นฐานนี้จะนำไปสู่การอยู่ร่วมกันอย่างสันติ การจัดการความรู้มีพื้นฐานอยู่ที่การให้คุณค่าแก่ความรู้ที่อยู่ในตัวคนทุกคน จึงเป็นรูปธรรมแห่งการปฏิบัติที่เคารพศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นคนของคนทุกคน

2. **การไม่ใช้อำนาจ** การใช้อำนาจจะไปปิดกั้นกระบวนการตามธรรมชาติ คือ การรับรู้ เรียนรู้ งดงาม ถักทอเครือข่าย เมื่อใช้อำนาจจะทำให้กระบวนการตามธรรมชาติบิดเบี้ยวเบี่ยงเบนไปจากที่ควรจะเป็น

3. **การฟังอย่างลึก (Deep Listening)** การนำความรู้ที่แฝงเร้นในตัวออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ต้องมีการคุยที่เน้นการฟังอย่างลึก ไม่ใช่โต้เถียงกันโดยหวังเอาชนะ การฟังอย่างลึกและเงียบ จิตใจสงบ มีสติจดจ่ออยู่กับสิ่งที่ได้ยินจะทำให้เกิดปัญญา

4. **วิธีการทางบวก** คือ เอาความสำเร็จ ความภาคภูมิใจของสิ่งที่เคยทำด้วยดีเป็นตัวตั้ง นำมาเห็นคุณค่าและชื่นชม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต่อยอดให้งดงามและมีประโยชน์ยิ่งขึ้น วิธีการทางบวกทำให้มีความปิติ มีกำลังใจ มีความสามัคคี และมีพลังสร้างสรรค์ที่จะเคลื่อนตัวต่อไปในอนาคต

5. **การเจริญธรรมะ 4 ประการ ที่เกื้อหนุนการเรียนรู้ร่วมกัน** ปกติมนุษย์เรียนรู้ร่วมกันยากเพราะกิเลส เช่น ความโกรธ ความเกลียด อหังการ การจะเรียนรู้ร่วมกันควรเจริญธรรมะ 4 ประการ ได้แก่ ความเอื้ออาทร ความเปิดเผย ความจริงใจ และความเชื่อถือไว้วางใจกัน

6. **การเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ (Interactive Learning Through Action)** เป็นอิทธิปัญญา ความรู้ในตัวคนเป็นความรู้ที่เนื่องด้วยการปฏิบัติและการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันทำให้ให้การปฏิบัติบางสิ่งบางอย่างเป็นผลสำเร็จ

7. **การถักทอไปสู่โครงสร้างใหม่ขององค์กรและสังคม** การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้บุคคลทั้งโดยตัวบุคคลหรือภายในองค์กรเดียวกันหรือข้ามองค์กรเข้ามาเชื่อมโยงกันด้วยความสมัครใจ ไม่ใช่

การบังคับ แต่เชื่อมโยงด้วยการเรียนรู้และทำกิจกรรมร่วมกัน เกิดเป็นเครือข่ายทั้งภายในองค์กรและข้ามองค์กร

8. การเจริญสติในการกระทำ การเจริญสติคือการรู้ตัว ทำให้จิตใจสงบ มีอิสรภาพ เพราะหลุดพ้นจากความบีบคั้น สัมผัสความจริงได้ ควบคุมความคิด การพูดและการกระทำได้ ทำให้เกิดความสำเร็จ เป็นความงาม ความดี และความสุข

อ้างอิง

http://www.utp.go.th/index.php/km/know_km/kmis
www.rsu.ac.th/science/file/artiele/04_km230853.pdf

ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช