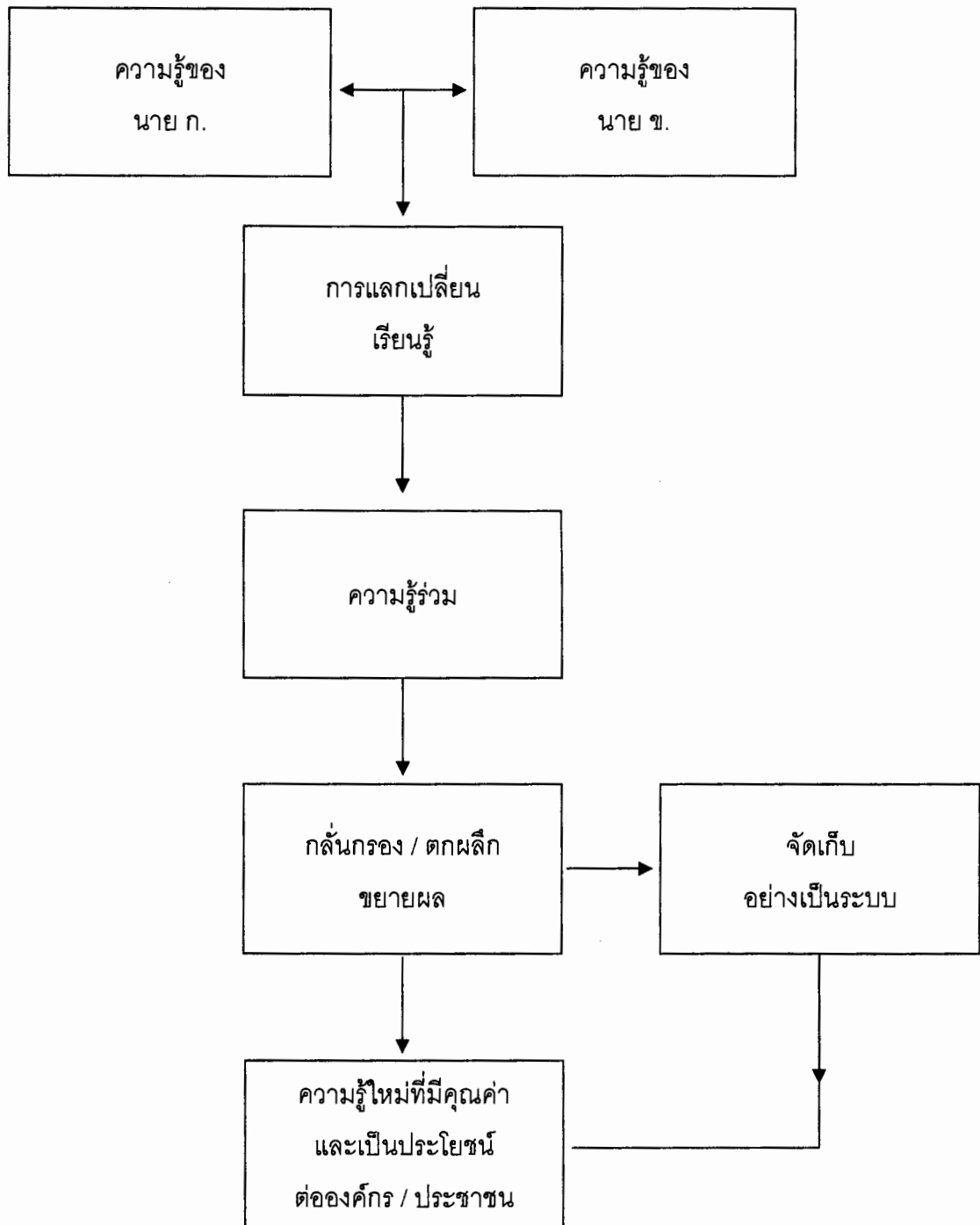


สาระโดยสังเขปของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ (Knowledge Management ; KM)

คำจำกัดความ

"การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการในการที่จะนำความรู้ที่มีอยู่มาสร้าง ขยายผล แบ่งปัน จัดเก็บ และใช้ให้เกิดประโยชน์"



1. การได้มาซึ่งความรู้ (Knowledge)

- 1.1 โดยการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ การอบรม การดูงาน หรืออื่น ๆ
- 1.2 โดยการค้นคว้า ค้นหา ค้นพบ ได้เห็น ได้ฟัง ของแต่ละคน และสะสมเพิ่มพูน

ความรู้ คือพลังที่มีอยู่ในตัวของทุกคน ที่ไม่สามารถถ่ายทอดผ่านพันธกรรมได้ ผู้ใดมีความรู้มาก ก็เสมือนมีพลังมาก สามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง และทำงานให้สำเร็จได้โดยง่าย ความรู้ที่มีคุณค่า คือ ความรู้ที่ตรงกับการนำเอาไปประยุกต์ใช้งาน หรือใช้ประโยชน์ในเวลาและโอกาส จังหวะที่เหมาะสม จึงถือว่า ผู้ใช้ความรู้มีปัญญา มีความรู้ และมีความสามารถ

2. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

- 2.1 การจัดการความรู้เป็นทั้งวิทยาศาสตร์และศิลปศาสตร์ ที่ผสมผสานกัน
- 2.2 คำจำกัดความที่ชัดเจน ซึ่งอาจสรุปให้เข้าใจได้ง่าย ๆ คือ

"การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อนในการที่จะนำความรู้ที่มีอยู่ มาสร้าง ขยายผล แบ่งปัน จัดเก็บ และใช้ให้เกิดประโยชน์"

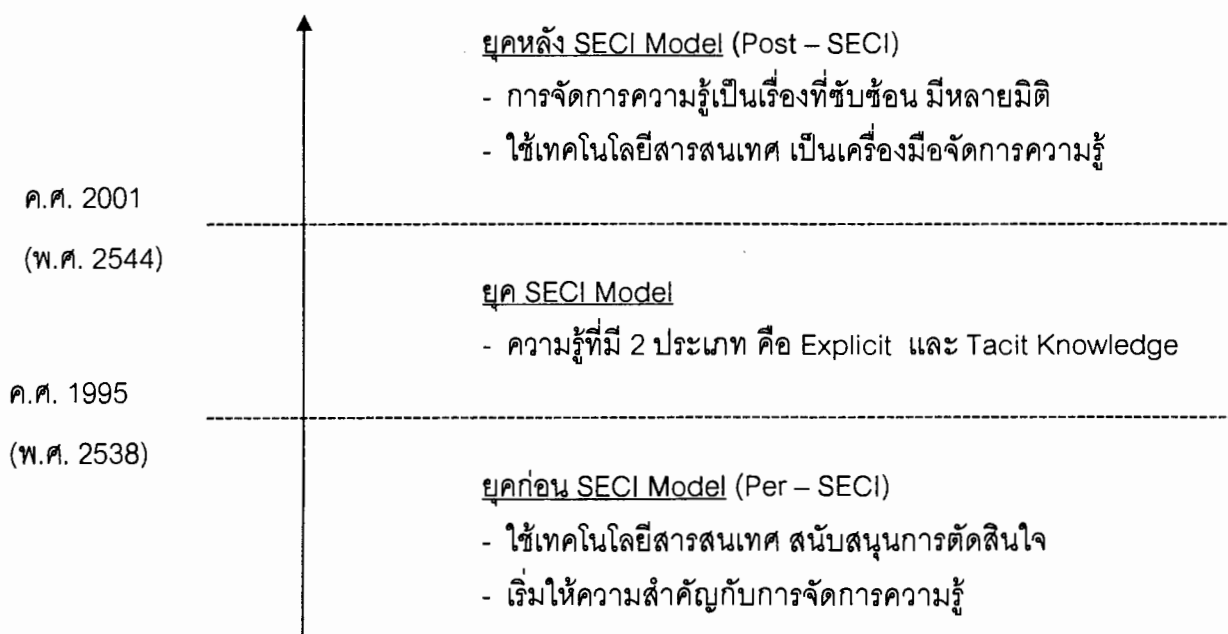
2.3 นักจัดการความรู้ที่ดี จะต้องเริ่มมีความคิดในการที่จะแลกเปลี่ยนความรู้กับคนอื่น ๆ เพื่อให้ตนเองและองค์กรได้มีความรู้ที่มากขึ้น สามารถนำความรู้ต่าง ๆ มาจัดการ และสร้างเป็น คุณประโยชน์ได้

3. ความเป็นมาของการจัดการความรู้

ผู้บุกเบิกการจัดการความรู้และสร้างความตระหนักให้เห็นความสำคัญ คือ Ikujiro Nonaka ชาวญี่ปุ่น โดยได้เสนอแนวคิดเป็นแบบจำลองชื่อ SECI Model และยังได้กล่าวให้เห็นถึงความสำคัญของความรู้ไว้ว่า

"ในสภาพของธุรกิจ สิ่งที่ไม่แน่นอน คือ ความแน่นอน แหล่งสุดท้ายที่จะทำให้เกิดการ ได้เปรียบในการแข่งขัน คือ ความรู้"

ยุคสมัยของการจัดการความรู้



4. ประเภทของความรู้

Ikujiro Nonaka ได้จำแนกความรู้ที่มีอยู่ออกเป็น 2 ประเภท คือ

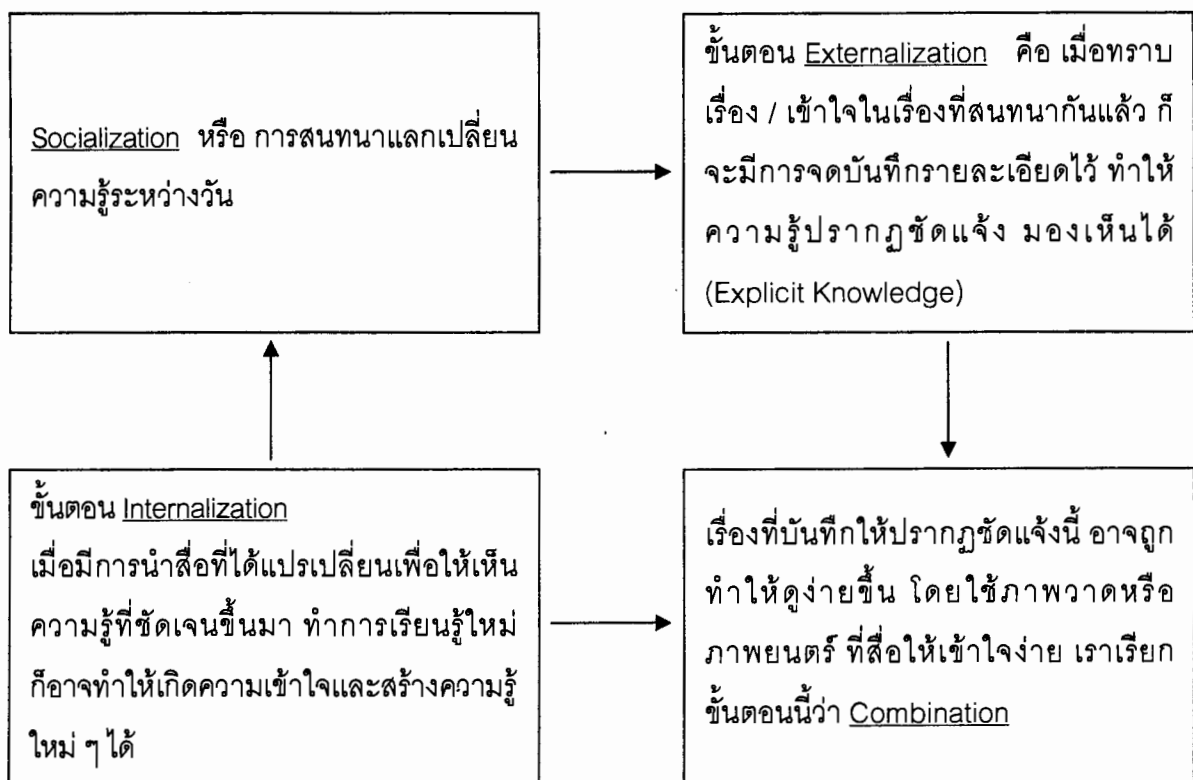
4.1 Explicit Knowledge เป็นความรู้ที่ปรากฏและมองเห็นได้ชัดเจน สามารถจัดทำออกมาในรูปแบบของเอกสาร คู่มือ หรือสื่อต่าง ๆ และสามารถถ่ายทอดหรือรวบรวมได้ง่าย อาทิ หนังสือสอนการเล่นกีตาร์ หนังสือขั้นตอนการขาย หรือเจาะต่ออรอง เป็นต้น

4.2 Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง ถูกฝังลึก และซ่อนเร้นอยู่ในตัวคน เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคล ในการทำความเข้าใจกับสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษรได้ง่ายโดยง่าย อาทิ ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นต้น (กรณีศึกษา : การอ่านหนังสือสอนวิธีการขับรถยนต์จนจบ ก็อาจขับรถไม่ได้ เพราะยังมีอีกหลาย ๆ อย่างที่ในหนังสือไม่ได้เขียนไว้ เช่น การออกรถแล้วมีปัญหาเครื่องกระตุกและดับ เพราะจังหวะผ่อนคลัตช์และคันเร่งไม่สัมพันธ์กัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องอาศัยการฝึกฝน จนเกิดทักษะ และมีประสบการณ์ที่จะไม่ทำให้เครื่องยนต์ดับอีก สิ่งนี้ที่สั่งสมในตัวคนนี้ยากต่อการอธิบาย และเรียกว่าเป็น Tacit Knowledge)

5. การเปลี่ยนแปลงสถานะของความรู้

ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน / องค์กร ทั้ง 2 ประเภท คือ Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงสถานะ และทำให้เกิดการเพิ่มพูนความรู้ขึ้นมาใหม่ได้

Ikujiro Nonaka ได้นำเสนอแนวคิดผ่านกระบวนการที่ชื่อว่า Knowledge Spiral หรือ SECI Model ดังนี้



6. ระดับความรู้

การมีความรู้ในเรื่องต่าง ๆ นั้น เจ้าของความรู้อาจมีขนาดหรือระดับความรู้ที่ไม่เท่ากัน ซึ่งระดับความรู้ี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่จะบอกถึงความสามารถ หรือศักยภาพของเจ้าของความรู้ได้ โดยระดับความรู้ อาจแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ

6.1 ความรู้ในเชิงทฤษฎีล้วน ๆ (Know-what) อาจได้ผลหรือไม่ได้ผลก็ได้ เมื่อนำไปปฏิบัติ

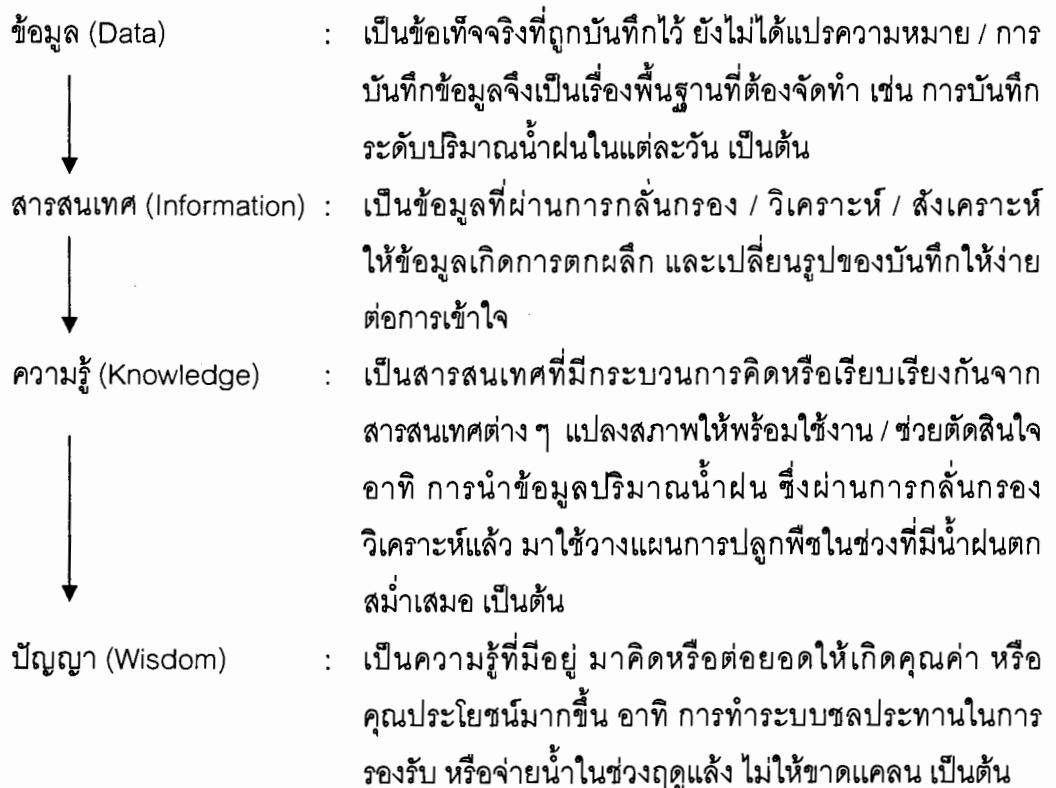
6.2 ความรู้ทั้งทฤษฎีและปฏิบัติผสมผสานกัน (Know-how) เจ้าของมีประสบการณ์ / เข้าใจ สามารถนำความรู้ที่มีไปปรับใช้ให้ตรงกับสภาพงานมากขึ้น

6.3 รู้เหตุผล (Know-why) เป็นความรู้ลึกซึ้ง สามารถอธิบายเหตุและผลหรือที่มาที่ไปได้

6.4 ใส่ใจกับเหตุผล (Care-why) จนสามารถสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ๆ ต่อยอดจากความรู้เดิมได้

7. กระบวนการพัฒนาความรู้

โดยพื้นฐานของการทำงานแล้ว ก่อนเกิดความรู้ขึ้นมา จะมีลำดับ / กระบวนการ ในการพัฒนาความรู้ คือ



8. โครงสร้างและปัจจัยประกอบ

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้เกิดขึ้น มี 4 เรื่อง หลัก ๆ คือ

ปัจจัยที่ 1 บุคลากรในองค์กร

- ผู้บริหารระดับสูง จะต้องเป็นผู้นำ และเป็นตัวอย่างในการจัดการความรู้
- บุคลากรทั้งหมด จะเป็นส่วนสร้างความรู้และใช้ความรู้ขององค์กรให้เกิดคุณค่าที่สูงขึ้น

- ปัจจัยที่ 2** การจัดการในองค์กร
- กำหนดระบบงานให้เหมาะสม เพื่อให้ความรู้เกิดการถ่ายถอดแลกเปลี่ยน หรือนำมาใช้ หากผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการอบรม หรือให้ข่าวสารที่เพียงพอ ก็จะทำให้ข้อมูลจำเป็นต้องรู้ ไม่ถูกถ่ายถอดสู่คนในองค์กร
- ปัจจัยที่ 3** พื้นฐานทางกายภาพและเทคโนโลยี
- เป็นกลไกในการช่วยให้การจัดการความรู้ได้มีการถ่ายถอด จัดเก็บ และแลกเปลี่ยน หากกลไกไม่ดี (จัดเก็บข้อมูลไม่ดี) การค้นหาก็ไม่สามารถทำได้ หรือต้องใช้เวลานาน
- ปัจจัยที่ 4** ข้อมูลข่าวสาร / ความรู้ต่าง ๆ
- ต้องกำหนด / จัดสร้างข้อมูลข่าวสาร / ความรู้ต่าง ๆ ขึ้นมาให้เหมาะสมกับองค์กร ไม่น้อยเกินไป หรือมากเกินไป

9. โครงสร้างองค์กรด้านการจัดการความรู้

CKO : Chief Knowledge Officer เป็นระดับผู้บริหาร จะทำหน้าที่สนับสนุน ดูแล โครงการจัดการความรู้ในภาพรวม และให้ระบบเกิดขึ้นในองค์กรเป็นรูปธรรม

10. แนวทางการจัดการความรู้

- ขั้นตอนที่ 1** การกำหนดเป้าหมายความรู้
- องค์กรอาจจัดประชุมเพื่อกำหนดกลุ่มความรู้ในแต่ละภารกิจงาน
 - อาจตั้งเป็นชุมชนนักปฏิบัติการความรู้ (Cop) ของแต่ละหน่วยงาน
 - อาจมีการทำงานข้ามสายงานก็ได้
 - มีการกำหนดเป้าหมาย (Desired State) ซึ่งต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร
- ขั้นตอนที่ 2** การแสวงหาความรู้
- แสวงหาความรู้จากทั้งภายใน / ภายนอก
 - มีการทำ Cop หรือสัมมนาพูดคุย ดูงาน หาที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้
- ขั้นตอนที่ 3** การกลั่นกรอง / คัดเลือกความรู้
- เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันแล้ว ก็จะเกิดเป็นความรู้ประเภท Explicit Knowledge จำนวนมาก จึงอาจต้องกลั่นกรอง / คัดเลือกความรู้
 - ควรพิจารณาว่า มีระเบียบปฏิบัติ / หนังสือ / เรื่องน่าสนใจใดที่บุคลากรในองค์กรต้องทราบ และมีความรู้ เพื่อให้เกิดทักษะและความสามารถในการที่จะทำงานได้ดี ก็ต้องเอามาจัดการให้เป็นความรู้ขององค์กรเพิ่มเติม นอกเหนือจากที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้แบบปกติของพนักงาน

- ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ทั้งที่ปรากฏเด่นชัด (Explicit Knowledge) และที่ไม่ปรากฏชัดเจน ซึ่งอาจถูกซ่อนเร้นอยู่ (Tacit Knowledge) อาจมีลักษณะเป็น

- 1) ความรู้ในแนวกว้าง มีความหลากหลาย ผู้รู้อาจรู้แค่ผิวเผิน ที่อาจยังไม่ได้นำมาสร้างให้เกิดประโยชน์หรือมูลค่า
- 2) ความรู้ในแนวลึก ที่ค่อนข้างเป็นความรู้เฉพาะเจาะจง ผู้รู้จะมีระดับความรู้ ความเข้าใจ และเข้าถึงในความละเอียด

การระบุความรู้ที่ดี จะต้องมั่นใจว่าความรู้ที่กำลังจัดการนั้น มีลักษณะเนื้อเรื่อง ที่ตรงประเด็น คุณภาพความรู้มีลักษณะที่ดี ถูกต้อง (Best Practice) และต้องจัดการความรู้ในเวลาที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่ 4

การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ

ความรู้ที่ถูกกลั่นกรอง และคัดเลือก ต้องมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ จะเป็นประโยชน์อย่างมากในการช่วยจัดเก็บและค้นหา ความรู้เหล่านี้ ในบางองค์กร ความรู้อาจอยู่ในรูปแบบของคู่มือ หนังสือ ซึ่งอยู่ในสถานที่จัดเก็บที่เหมาะสม เช่น ห้องสมุด มุมอ่านหนังสือ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5

การแลกเปลี่ยนความรู้

กระบวนการในการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ (Best Practice) จะเกิดขึ้น โดยผ่านการพูดคุย การอบรม ซึ่งการเรียนรู้อาจต้องพิจารณาถึงพฤติกรรม และวัฒนธรรมขององค์กรด้วย เช่น ประสบการณ์ของผู้เรียน ความพร้อมที่จะเรียน บรรยากาศการเรียนรู้ สื่อที่ใช้ ความต้องการของผู้เรียน เป็นต้น โดยการเรียนรู้ อาจจัดให้อยู่ในรูปแบบของ

- 1) การให้สอบถามประเด็นปัญหา
- 2) การให้เสนอแนวคิด / วิธีการปรับปรุง
- 3) การให้ค้นหาข้อมูลด้วยตนเอง
- 4) การจัดอบรมภายใน / ภายนอก
- 5) การอบรมหน้างาน
- 6) การเรียนรู้ผ่าน E-Learning

ขั้นตอนที่ 6

การประยุกต์ความรู้

ในการพิจารณาว่า การประยุกต์ใช้ความรู้ของบุคลากรเป็นไปอย่างที่จะถึงหรือไม่ อาจนำเอาเครื่องมือทบทวนผลหลังการปฏิบัติ (AAR : After Action Review) มาใช้

ขั้นตอนที่ 7 การริเริ่มสร้างสรรค์ความรู้
เมื่อมีการใช้ความรู้ ผู้ปฏิบัติงาน จะมีการพัฒนาระดับความชำนาญ (Proficiency Level) ที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ จนเมื่อการใช้ความรู้ถึงระดับ Know-why หรือ Care-why ก็จะสามารถสร้างสรรค์สินค้า การบริการ หรือการจัดการใหม่ ๆ ได้

ขั้นตอนที่ 8 การวัดผล
ตัวอย่างของการวัดผลเบื้องต้น ว่าการจัดการความรู้มีการดำเนินการไปตามกระบวนการและกลยุทธ์อย่างถูกต้อง เช่น

- 1) การเข้าร่วมอบรมของพนักงานมีมากขึ้น
- 2) อัตราความพึงพอใจของพนักงานสูงขึ้น
- 3) จำนวนความรู้ที่มีการเปิดประเด็น / แลกเปลี่ยน มีปริมาณมากขึ้น
- 4) อัตราของเสียที่เกิดจากการปฏิบัติงานลดลง
- 5) อัตราชั่วโมงการซ่อมแซมเร็วขึ้น
- 6) ปรับปรุงวิธีการทำงานให้เหมาะกับงานมากขึ้น

