

การจัดการความรู้

(Knowledge Management: KM)

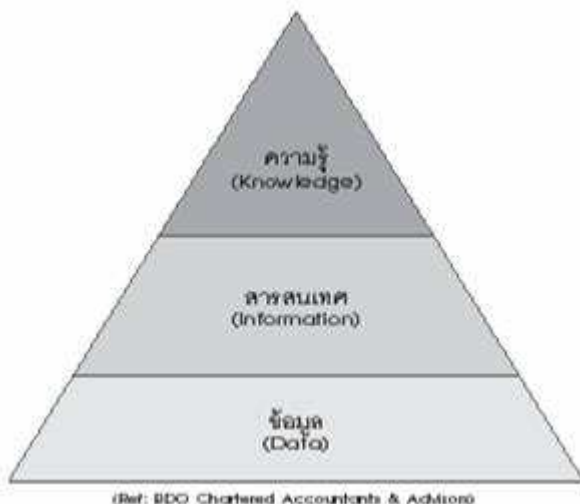
ทำความเข้าใจกับคำว่า “การจัดการความรู้”

การจัดการความรู้ หรือ KM ซึ่งที่ย่อมาจากคำว่า “Knowledge Management” คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด KM ไม่ใช่เป้าหมาย- แต่เป็นเครื่องมือ ที่จะช่วยให้มีการสร้างรวบรวม จัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอนความรู้ที่เป็นประโยชน์เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ทันเวลา และทันเหตุการณ์ จะส่งผลให้การปฏิบัติงานของคนในองค์กรมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ความรู้คืออะไร

ในชีวิตของคนทุกคน ต่างก็ไม่สามารถปฏิเสธได้ว่า ไม่รู้จักคำว่า “ความรู้” เรามาดูกันซิว่าความรู้คืออะไร ถ้าดูจากพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ก็จะพบนิยามของคำว่า “ความรู้” คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ องค์กรวิชาในแต่ละสาขา

นอกจากนั้น Hideo Yamazaki นักวิชาการชาวญี่ปุ่น ได้ให้นิยามของคำว่า “ความรู้” คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา



ปิรามิดแสดงลำดับชั้นของความรู้

กว่าจะเป็น “ความรู้” ได้ ก็เริ่มต้นจากการเป็น

1. “ข้อมูล” หมายถึง ข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่าง ๆ ที่ยังไม่ผ่านการแปลความ
2. “สารสนเทศ” หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ
3. “ความรู้” หมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยไม่จำกัดเวลา

ความรู้ 2 ประเภท

ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ อธิบายออกมาได้ยาก แต่สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้

ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) คือความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร ซีดี วีซีดี เป็นต้น

และเมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ทั้ง 2 ประเภทแล้ว จะพบว่าอัตราส่วนของความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) จะมากกว่าความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ถึง 80 ต่อ 20 เปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็งที่เปรียบความรู้ที่ชัดแจ้งเป็นน้ำแข็งส่วนที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมาเพียง 20% ส่วนอีก 80% ที่จมน้ำอยู่ซึ่งมองไม่เห็นนั้น จะเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน

วงจรความรู้



ความรู้ 2 ประเภท ทั้งความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge กับ Explicit Knowledge สามารถถ่ายทอดกันได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า วงจรความรู้ (knowledge Spiral) หรือ SECI Model

กระบวนการสร้างความรู้

กระบวนการสร้างความรู้จะเกิดได้ดังนี้

Socialization คือ การแบ่งปันและการสร้างความรู้ จากความรู้ที่ฝังอยู่ในคนไปสู่คน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงของผู้สื่อสารระหว่างกัน เช่น นาย ก. สอนงานเรื่องการร่างหนังสือราชการให้นาย ข. และนาย ค. ซึ่งเป็นข้าราชการมาบรรจุใหม่ที่หน่วยงานแห่งหนึ่ง

Externalization คือ การสร้างและแบ่งปันความรู้จากการแปลงความรู้ที่ฝังอยู่ในคน เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง โดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น นาย ข. และนาย ค. ต่างก็นำความรู้และประสบการณ์จากการร่างหนังสือราชการที่เรียนรู้มาจากนาย ก. (ตามข้อ 1) มาเขียนเป็นคู่มือการทำงานของตนเอง

Combination คือ การแบ่งปันและสร้างความรู้ จากความรู้ที่ชัดแจ้ง โดยรวบรวมความรู้ที่ชัดแจ้งที่เรียนรู้มาสร้างเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งประเภทใหม่ ๆ เช่น เมื่อนาย ง. ซึ่งเป็นข้าราชการบรรจุใหม่และเดินทางมาปฏิบัติราชการภายหลัง ได้ศึกษาระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการร่างหนังสือราชการ และอ่านคู่มือการทำงานเกี่ยวกับการร่างหนังสือราชการที่นาย ข. และนาย ค. ได้เขียนไว้ (ตามข้อ 2) มาสรุปเป็นแนวทางในการร่างหนังสือราชการในภาพรวม ซึ่งรวมถึง

รูปแบบ ขั้นตอนในการเสนอหนังสือราชการของหน่วยงาน และนำสรุปแนวทางดังกล่าวมาจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และสำเนาลงในเว็บไซต์ของหน่วยงาน เพื่อให้คนอื่นได้ศึกษาเรียนรู้

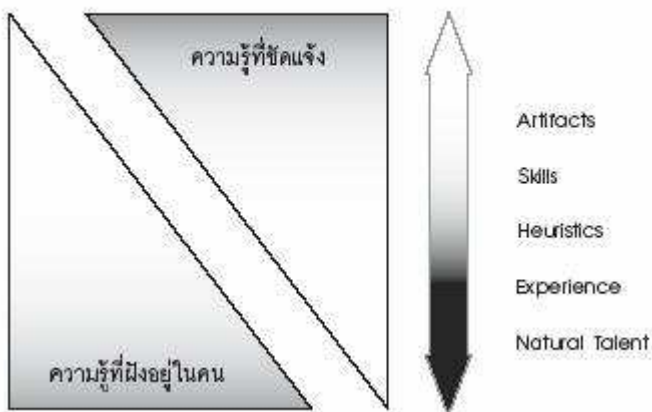
Internalization คือ การแบ่งปันและสร้างความรู้ จากความรู้ที่ชัดเจน ไปสู่ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน โดยมักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริง เช่น เมื่อมีข้าราชการใหม่มาบรรจุหรือโอนมาทำงานที่หน่วยงานดังกล่าวอีก ก็สามารถศึกษาลักษณะ รูปแบบ และสำนวนการร่างหนังสือได้จากคู่มือการปฏิบัติงานหรือเปิดดูในเว็บไซต์ของหน่วยงานดังกล่าว และนำไปทดลองไปปฏิบัติจริง โดยอาจจะมีการสอนงานเรื่องการร่างหนังสือราชการจากพี่เลี้ยงที่อยู่มาก่อน ซึ่งจะเป็นวนจรของความรู้โดยการสร้างและแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในคน ไปสู่คน (Socialization) วนกลับไปข้อ 1 นั่นเอง

หลักการจัดการความรู้เป็นอย่างไร

ถ้าเราจะพูดถึงเรื่องหลักการจัดการความรู้ หรือ KM ก็ต้องมาพิจารณาว่านักวิชาการและเหล่าบรรดาผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ หรือ Mr. KMทั้งหลาย มีมุมมองเกี่ยวกับคำว่า “ความรู้” และ “การจัดการความรู้” อย่างเป็นอย่างไรบ้าง

คู่มือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning Tool-Kits) โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ทำให้เราว่ามีผู้เชี่ยวชาญให้มุมมองเรื่องความรู้ที่แตกต่างกัน และการจัดการความรู้ต้องอาศัยหลักคิดปะหรือธรรมชาติมากกว่าหลักการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งการจัดการความรู้สามารถอาศัยหลักการง่าย ๆ ที่เรียกว่า “ASHEN” ซึ่ง Dave Snowden มีมุมมองเกี่ยวกับ “ความรู้” และ “ASHEN” ดังนี้

มุมมองของ Dave Snowden เกี่ยวกับความรู้



A = Artifacts เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปแบบเอกสาร ลายลักษณ์อักษร

S = Skills เป็นทักษะ หรือสิ่งจำเป็นที่ต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานประสบความสำเร็จ

H = Heuristics เป็นความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ หรือจากเหตุผลต่าง ๆ ที่มี

E = Experience เป็นประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งยากแก่การถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความรู้

N = Natural Talent เป็นพรสวรรค์ หรือสิ่งที่ธรรมชาติให้มา ยากที่จะบริหารจัดการได้ เป็นความรู้ที่ฝังลึกและยากในการถ่ายทอดมากที่สุด

จากหลักการและความสัมพันธ์ของ “ความรู้” ตั้งแต่ความรู้ที่ชัดเจน ที่เห็นได้ชัดเจนที่สุด เรียงลำดับมาสู่ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ซึ่งยากที่จะเข้าใจและถ่ายทอดได้ยากที่สุดข้างต้น ทำให้มีผู้เชี่ยวชาญและหลายหน่วยงาน/องค์กร ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยแต่ละคนหรือแต่ละองค์กรก็ให้นิยามกับคำว่า “การจัดการความรู้” แตกต่างกันไป

ออกไป เช่น Ryoko Toyama เห็นว่า การจัดการความรู้ เป็นการจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่ใน
ประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

ธนาคารโลก หรือ World Bank เห็นว่า การจัดการความรู้ เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่
เกี่ยวกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

แม้จะมีความเห็นเกี่ยวกับนิยามของการจัดการความรู้ที่หลากหลาย แต่เมื่อจะพิจารณาโดยรวมแล้วจะพบว่า การจัดการ
ความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประเด็นดังต่อไปนี้

- การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการ วิธีปฏิบัติ หรือแผนงานขององค์กร
- การจัดการ ต้องเป็นระบบและมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
- กระบวนการสร้างความรู้ สัมพันธ์กับการจำแนก สร้าง รวบรวม และแลกเปลี่ยนความรู้
- ความรู้ที่เกี่ยวข้องและทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น

ดังนั้น “การจัดการความรู้” จึงเป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ
องค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น

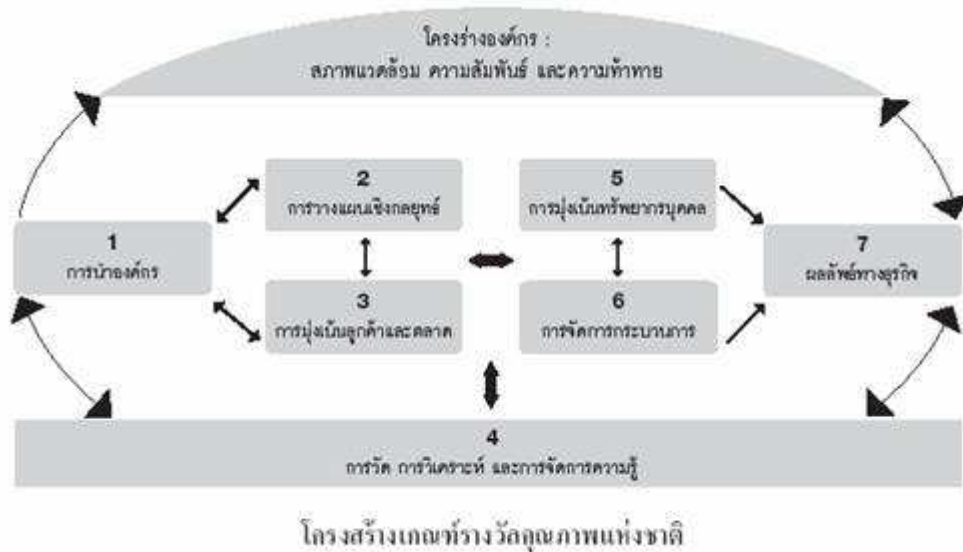
ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับแนวทางการบริหารจัดการอื่น ๆ

การบริหารงานและพัฒนาองค์กรให้มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องได้นั้น แต่
ละองค์กรจำเป็นต้องมีเทคนิค แนวทางเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กรให้คงอยู่ได้สภาวะการณ์ที่
เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งแต่ละองค์กรอาจมีแนวทางการบริหารจัดการหลากหลายวิธีการควบคู่กันไป เพื่อ
เสริมสร้างศักยภาพขององค์กรในภาพรวมให้ดีที่สุด โดยแนวทางการบริหารจัดการแต่ละแบบย่อมมีความเชื่อมโยง
สัมพันธ์กัน และการจัดการความรู้ ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับแนวทางการบริหารจัดการอื่น ๆ ที่แต่ละ
องค์กรนำมาประยุกต์ใช้ ยกตัวอย่างเช่น

Benchmarking และการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรที่มีความสัมพันธ์กัน โดยที่
Benchmarking เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) จากองค์กรอื่นภายใต้กฎกติกาที่
เป็นสากล โดยมีแนวคิดที่ตระหนักในความเป็นจริงที่ว่า องค์กรเราไม่ได้เก่งในทุกเรื่องยังมีองค์กรอื่นที่มีความสามารถ
มากกว่าเราในบางเรื่อง การศึกษาจากประสบการณ์ตรงของผู้อื่นแล้วนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับเรา จะช่วย
ประหยัดเวลาและลดการลองผิดลองถูกให้น้อยลง นับเป็นเส้นทางลัดสู่การปรับปรุงที่ดีขึ้น และ Benchmarking จะเป็น
เครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาความรู้ โดยเริ่มจากการวัดและเปรียบเทียบกับคนที่ทำได้ดีกว่า เพื่อเข้าไปศึกษา
แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กร จะเห็นได้ว่ากระบวนการดังกล่าว เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์
ขององค์กรอื่น ๆ และก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ โดยผ่านกระบวนการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับมาให้
เหมาะสมกับองค์กรต่อไป

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการจัดการความรู้ เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์อย่างยิ่ง โดยแนวคิด
ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การที่จะทำให้องค์กรเรียนรู้ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อ
นำมาใช้พัฒนาตนเอง และการดำเนินงานขององค์กร ทั้งนี้ การที่องค์กรจะจัดการความรู้ควบคู่กันไปเสมอ

นอกจากนั้น เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ได้กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งในเกณฑ์ที่ 'บ่งชี้ให้ได้ว่า องค์กรได้มีการพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการอย่างไม่มีสิ้นสุด และเตรียมความพร้อมสู่ความเป็นเลิศได้ โดย องค์กรประกอบและความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบซึ่งเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มีลักษณะดัง โครงสร้างต่อไปนี้



จะเห็นได้ว่า “ ความรู้” และการนำความรู้มาจัดการให้เป็นระบบ เพื่อให้คนองค์กรนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการ ปฏิบัติงาน และเกิดความรู้หรือวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ที่ดียิ่งที่สุดในแต่ละองค์กรนั้น เป็นแนวทางการบริหารจัดการที่ สำคัญอย่างหนึ่งในองค์กรยุคปัจจุบัน นอกจากนี้ การจัดการความรู้ดังกล่าวยังมีความสัมพันธ์กับแนวทางการบริหาร จัดการอื่น ๆ ที่แต่ละองค์กรนำมาใช้ในการพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการควบคู่กันไปด้วย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่ สภาวะการณ์และความเหมาะสมกับการนำไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับลักษณะ รูปแบบ และวัฒนธรรมการทำงาน ของแต่ละองค์กร จึงจะทำให้สามารถทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา และก้าวสู่องค์กรแห่งการเป็นเลิศได้ต่อไป

กระบวนการจัดการความรู้ทำได้อย่างไร

ขั้นตอนหลักของกระบวนการความรู้มี 7 ขั้นตอน

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)

ขั้นตอนนี้เป็นการค้นหาว่าองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้ อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี ทำให้ องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรือการทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อหาว่าความรู้ใดมี ความสำคัญสำหรับองค์กร แล้วจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางแผนของการจัดการ ความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็จะต้องหาวิธีการในการดึง ความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของ ผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีอยู่ หรือนำความรู้จาก ภายนอกองค์กรมาใช้ก็ได้

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากร กระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบ

สารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้อย่างรวดเร็วและการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกก็ทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

เมื่อมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการแล้ว องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบหมายถึง การจัดทำสารบัญช และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้เก็บรวบรวมการค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว

ตัวอย่างการแบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้จะขึ้นอยู่กับว่าผู้นำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากรเป็นแบบไหน โดยทั่วไปแบ่งตามสิ่งต่อไปนี้

- ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร เช่น จัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ
- หัวข้อ/ หัวเรื่อง
- หน้าที่/ กระบวนการ
- ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ ตลาด หรือกลุ่มลูกค้า เป็นต้น

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

นอกจากการจัดทำสารบัญชความรู้อย่างเป็นระบบแล้วองค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย และใช้ได้ง่าย ซึ่งอาจทำหลายลักษณะคือ

- การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ทำให้การป้อนข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหาและการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว
- การใช้ “ ภาษา ” เดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยจัดทำคำอธิบายศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน มีการปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้สะดวกรวดเร็ว
- การเรียบเรียง ตัดต่อ และการปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่างๆ เช่น ครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัย สอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

องค์กรต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะคือ

1. “Push” (การป้อนความรู้) คือการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้ใช้โดยผู้ใช้ไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร
2. “Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือการที่รับผู้ใช้สามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไปองค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ ความรู้

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Access)

การแบ่งปันความรู้ประเภท Explicit วิธีที่นิยม เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือการจัดทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ทำให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น

การแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit สามารถทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามสะดวก วิธีการหลักๆมีดังนี้

- ทีมข้ามสายงาน
- Innovation & Quality Circles (IQCs)
- ชุมชนแห่งการเรียนรู้ Community of Practice หรือ CoP
- ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
- การสลับเปลี่ยนสายงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)
- เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

7. การเรียนรู้ (knowledge Access)

วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร กล่าวคือหากองค์กรใดก็ตามถึงแม้จะมีวิธีการในการกำหนด รวบรวม คัดเลือกถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ดังคำกล่าวของ Peter Senge ที่ว่า “*ความรู้คือความสามารถในการทำอะไรมากกว่าตามอย่าง มีประสิทธิผล*”

การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆขึ้น ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นเรื่อยๆ ความรู้นี้ก็จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆอีกเป็นวงจรที่ไม่มีที่สิ้นสุด ที่เรียกว่า “*วงจรการเรียนรู้*” ซึ่งวงจรความรู้ เริ่มจาก องค์ความรู้ แล้วไปสู่ การนำความรู้ไปใช้ เมื่อนำความรู้ไปใช้แล้วก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งจะหมุนวนกลับไปเป็น องค์ความรู้ อีกครั้งหนึ่ง

ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

การบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบัน ทั้งภาครัฐและเอกชน ต่างก็มีการนำเทคนิคในการบริหารงานเรื่อง “การจัดการความรู้” มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายของแต่ละองค์กรได้

อย่างไรก็ตามการจัดการความรู้ของแต่ละองค์กรจะประสบความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม ปัจจัยที่เอื้อหรือเป็นอุปสรรคต่อกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรนั้น ๆ ดังนั้น เราจึงได้นำเนื้อหาส่วนหนึ่งเกี่ยวกับ “ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ” จากชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตามโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. มานำเสนอให้ทราบว่า การที่องค์กรจะสามารถจัดการความรู้ให้บรรลุผลสำเร็จได้นั้น ประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำและกลยุทธ์

การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จได้อย่างดีนั้น จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อที่จะสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร

นอกเหนือจากการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว อีกปัจจัยหลักที่ช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้คือ ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้ เพื่อที่จะนำเอาเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่กำหนดเป็น แผนงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้

*** สิ่งสำคัญคือ กลยุทธ์ของการจัดการความรู้ จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางในการดำเนินงาน ขององค์กร เพื่อที่จะช่วยให้องค์กรเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

2. วัฒนธรรมองค์กร

สิ่งที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ก็คือ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ ระหว่างบุคคลภายในองค์กร บางองค์กรพบว่าบุคลากรภายในองค์กรไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญไป สิ่งเหล่านี้จะเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน ดังนั้น องค์กรจะต้องทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่าง ๆ พยายามหา วิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านี้ออกไป โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยน ความรู้ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง

3. เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญ โดยเฉพาะ Internet และ Intranet ช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ง่าย ยิ่งขึ้น รวมทั้งระบบฐานข้อมูลและ Knowledge Portal ที่ทันสมัย ก็จะมีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น โดยภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศ มีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนสามารถค้นหาความรู้ ดึงเอาความรู้ ไปใช้ การวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดเก็บเป็นระเบียบ แต่อย่างไรก็ตามการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร จะต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้นสามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่มีอยู่และใช้ได้ง่าย ทำให้การ แลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น

4. การวัดผล

การวัดผลของการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะปัจจุบัน การดำเนินการมีความคืบหน้าเพียงใดและ ได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไร ทำให้องค์กรสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้

ตัวอย่างของการวัดผลการจัดการความรู้ เช่น

- การวัดและประเมินทรัพย์สินทางปัญญา
- การหาความเชื่อมโยงระหว่างผลตอบแทนการลงทุนกับความรู้ขององค์กร
- ความเชื่อมโยงระหว่างความรู้ความสามารถในตัวบุคคลกับผลการปฏิบัติงาน

เป็นต้น

5. โครงสร้างพื้นฐาน

ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีแผนกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ที่ดี ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่และบุคลากรในองค์กร ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ ก็ตาม กิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้อาจดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่น ถ้าขาดโครงสร้างหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน ได้สะดวก โครงสร้าง พื้นฐานนี้หมายถึงทั้งสิ่งที่จับต้องได้ เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ หรือสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้างหรือ

ระบบงานที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ นอกจากนี้แล้วควรพิจารณาถึงโครงสร้างของหน่วยงานหรือบุคลากรที่จะ
รับผิดชอบในการจัดการความรู้ เช่น การจัดตั้งทีมงานข้ามฝ่าย เพื่อให้บุคลากรจากทุกฝ่ายสามารถเข้ามาร่วมกัน
วางแผนและดำเนินการในเรื่องของการจัดการความรู้ ประการสุดท้ายคือระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการ
ประเมินผลงานและระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัล ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ขององค์กร
จะเห็นได้ว่า ปัจจัยเอื้อทั้ง 5 ประการนี้ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการ
ความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยองค์กรควรบริหารจัดการปัจจัยเอื้อทั้ง 5 ประการอย่างเป็นระบบ
และให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน ก็จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ
อย่างดียิ่งขึ้น

อ้างอิงจากชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง ตามโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้
เรื่อง การจัดการความรู้ โดยสำนักงาน ก.พ.ร.

เรียบเรียงและจัดทำโดย

กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาท้องถิ่น สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดอุทัยธานี