

การจัดการความรู้ของหน่วยงาน

ศิริพร ธนารัตตะภูมิ

ที่มาของการจัดการความรู้

- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานที่ รวมทั้งต้องส่งเสริม และพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็น บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน

ความหมาย ของคำว่า "ความรู้"

ความรู้ คือ สิ่งที่สะสมมาจากการศึกษาเล่าเรียนการค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถ เชิงปฏิบัติ และทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา

ระดับความรู้

1. ความรู้เฉพาะคน Individual Knowledge
2. ความรู้องค์กร Organizational Knowledge
3. ความรู้ที่เป็นระบบ Structural Knowledge

ประเภทของความรู้

ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge : TK) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถ ถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการ คิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม ความรู้นี้พัฒนาแบ่งปันกันได้ เป็น ความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) หรือความรู้เป็นเหตุเป็นผล เป็น ความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ เอกสารรายงานต่างๆ ทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย บางครั้งเรียกว่าเป็น ความรู้แบบรูปธรรม

กระบวนการทำให้เกิดความรู้ใหม่ Knowledge Spiral หรือ SECI Model

เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้ มี 4 รูปแบบ

รูปแบบที่ 1 Socialization

การแบ่งปันและสร้าง Tacit Knowledge

TK → TK ถ่ายทอดจากคนสู่คน

รูปแบบที่ 2 Externalization

นำความรู้ที่มีมาเผยแพร่เป็นลายลักษณ์อักษร

TK → EK

รูปแบบที่ 3 Combination

รวบรวม Explicit มาสร้างเป็น Explicit ใหม่

EK → EK

รูปแบบที่ 4 Internalization

นำความรู้จาก Explicit มาปฏิบัติ

EK → TK

(คิดค้นโดย Ikujiro Nonaka และ Takeuchi)

นิยามของการจัดการความรู้ของสำนักการเกษตรต่างประเทศ

การจัดการความรู้ (KM) ของสำนักการเกษตรต่างประเทศ คือ การจัดการในเรื่องที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้มิติกระบวนการความรู้ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ แล้วนำมาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ในสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไป

แนวคิดการจัดการความรู้ของ สกต.

สำนักการเกษตรต่างประเทศ เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวกับงานด้านความร่วมมือ การเกษตรกับต่างประเทศ อาจจะมีการจัดการความรู้ในลักษณะ คลังความรู้ โดยการสร้าง จัดหา และนำความรู้ขององค์กรมาจัดเก็บให้เป็นระบบสะดวกแก่การสืบค้น และนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับ ปรับปรุง และพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้

การพัฒนาความรู้

1. **ขั้นแลกเปลี่ยนความรู้ Knowledge Sharing Stage data**
ความรู้มีอยู่ในแต่ละบุคคล → นำมาแลกเปลี่ยนกัน
2. **ขั้นการจัดการความรู้ Knowledge Management system Stage**
องค์การเห็นว่าควรมีการพัฒนาความรู้ → เพื่อให้เข้าถึงได้ง่าย
→ นำความรู้นั้นมาใช้ในการปฏิบัติเป็น information ประจำ
→ กลายเป็นเนื้อเดียวกับงาน
3. **ขั้นการสร้างองค์ความรู้ Knowledge Creation Stage**
4. **องค์กรใช้ประโยชน์ต่อยอดองค์ความรู้ที่มีอยู่ สร้างสรรค์ให้เกิดคุณค่าต่อองค์กร (Value) เพื่อรักษาความสามารถหลักให้ยั่งยืน**

องค์ประกอบสำคัญในการสร้างระบบ KM

คน เป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้

เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือ ช่วยเก็บ ช่วยในการค้นหา แลกเปลี่ยน นำความรู้ไปใช้ได้โดยง่าย

กระบวนการความรู้ เป็นการนำความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ จากผู้ใช้ เพื่อปรับปรุง เชื่อมโยง ต่อยอดเปลี่ยนแปลง หรือเกิดความรู้ใหม่

ความสำเร็จในการทำ KM

Small Start, Success then Expansion

เริ่มจากเล็กๆ เมื่อประสบความสำเร็จแล้วขยายผล * ที่สุดของที่สุด *

ทำงานเป็นทีม (Teamwork) ทีม หมายถึง ทุกคนในที่ทำงานมิได้หมายถึง คณะกรรมการ * ถ้าเข้าใจตรงกัน รับรองผลได้แน่นอน * Knowledge is Power

ขบวนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

1. ค้นหาความรู้ ความรู้มีอยู่ที่ใครบ้าง ความรู้อะไรที่มีความจำเป็นต้องใช้
2. รวบรวมและจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมกับผู้ใช้ ถ้าไม่มีต้องสร้าง และควรกำจัดความรู้ที่ล้าสมัย ไม่จำเป็น เพื่อลดความสิ้นเปลืองในการจัดเก็บ
3. วางระบบการจัดเก็บ ให้สามารถค้นคว้าได้ง่าย รวดเร็ว เหมาะสมกับกลุ่มผู้ใช้งาน
4. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ จัดเวทีแลกเปลี่ยน
5. หน่วยงานดำเนินการกระตุ้น การเรียนรู้ของบุคลากรในการนำความรู้ไปใช้ในการทำงาน เพื่อปรับปรุงหน่วยงาน โดยจากการแสดงผลงานที่ได้นำความรู้ไปใช้
6. การวัดประเมินผล



กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) คือการรวบรวมองค์ความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ในหน่วยงาน เอกสาร หรือตัวบุคคล มาจัดการให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึง เข้าใจ และคิดเชื่อมโยงกันแบบองค์รวม (holistic thinking) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน คือ

1. **การบ่งชี้ความรู้** เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใดอยู่ที่ใคร
2. **การสร้างและแสวงหาความรู้** เช่นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก วิชาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
3. **การจัดความรู้ให้เป็นระบบ** เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
4. **การประมวลและกลั่นกรองความรู้** เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
5. **การเข้าถึงความรู้** เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การเยี่ยมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ในไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น), โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร, ทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ, มีระบบการติดตามและประเมินผล, กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน
- 2) การสื่อสาร เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ, ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน, แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร
- 3) กระบวนการและเครื่องมือ ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ สะดวกรวดเร็ว
ขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้, ลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ), ลักษณะการทำงาน, วัฒนธรรมองค์กร, ทรัพยากร
- 4) การเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา, กลุ่มเป้าหมาย, วิธีการ, การประเมินผลและปรับปรุง
- 5) การวัดผล เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่, มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น, มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขึ้นตอนไหนได้แก่ วัดระบบ (System), วัดที่ผลลัพธ์ (Out put) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Out come)
- 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร, แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว, บูรณาการกับระบบที่มีอยู่, ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

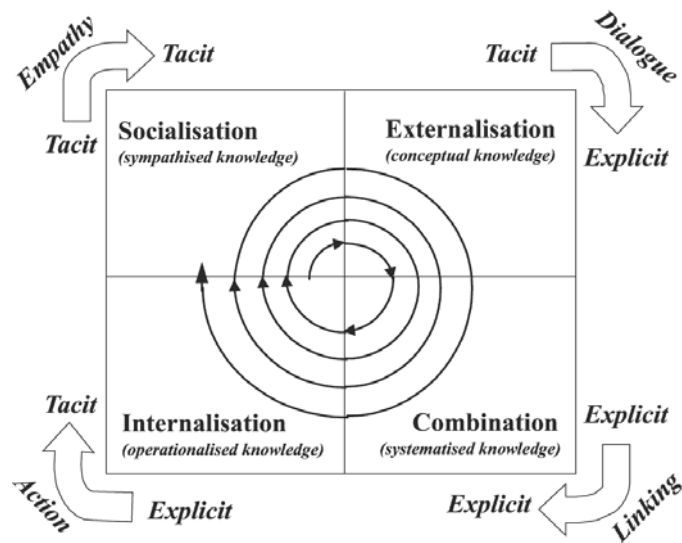
องค์กรจะต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ขององค์กร โดยการนำกระบวนการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้ ขององค์กรมีประสิทธิภาพโดยจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) และนำไปสู่การ ปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงๆ

สรุป

การจัดการความรู้ของหน่วยงาน

กระบวนการทำให้เกิดความรู้ใหม่ Knowledge Spiral หรือ SECI Model

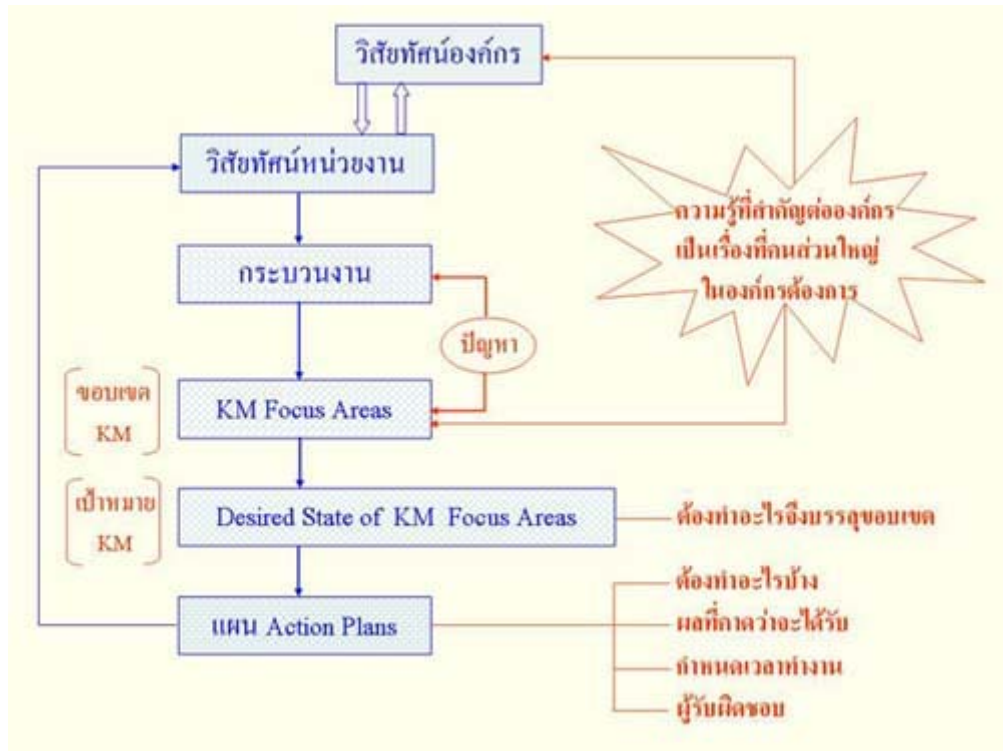
- 1. Socialization** เป็นขั้นตอนแรกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ร่วมงาน โดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงที่แต่ละคนมีอยู่
- 2. Externalization** เป็นขั้นตอนที่สองในการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีอยู่และ เผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นการแปลงความรู้จาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge



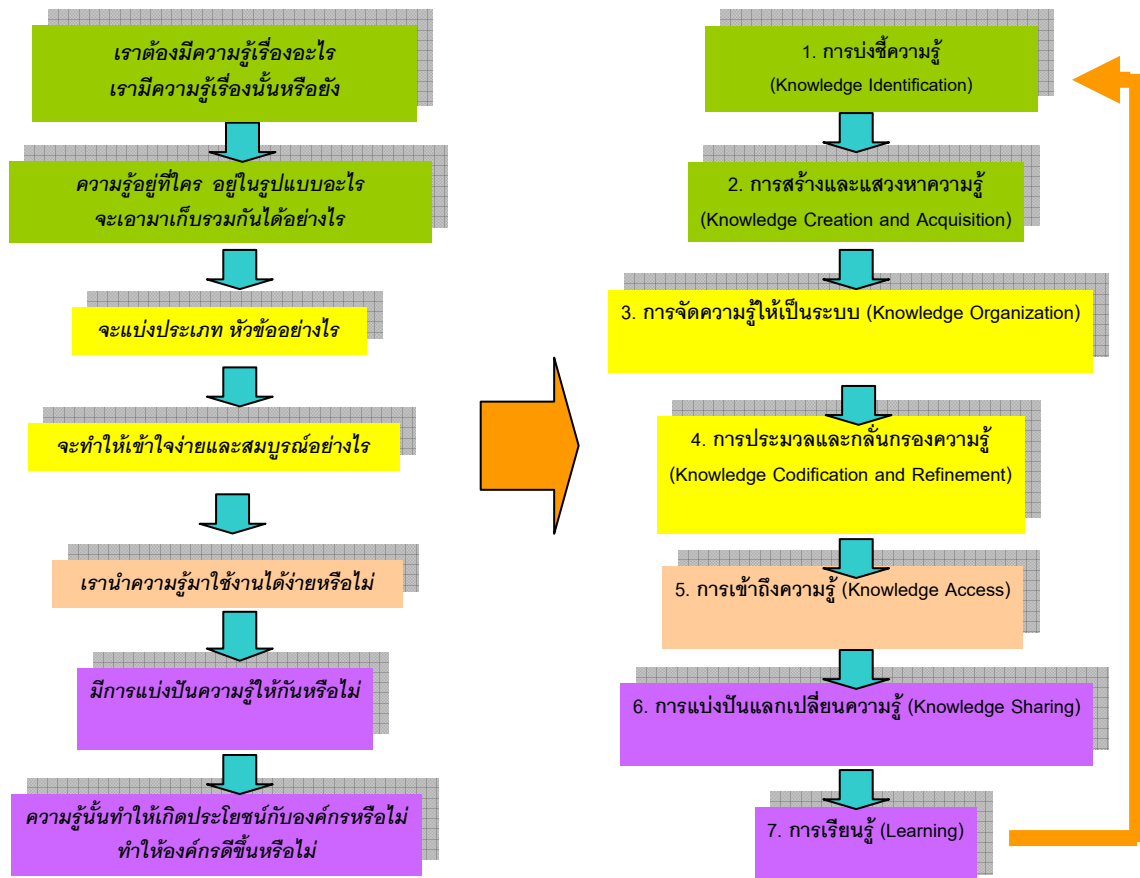
รูปแสดงลักษณะการเรียนรู้ Knowledge Spiral

- 3. Combination** เป็นขั้นตอนที่สามในการแปลงความรู้ขั้นต้น เพื่อการสร้าง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge ที่ได้เรียนรู้ เพื่อการสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit Knowledge ใหม่ ๆ
- 4. Internalization** เป็นขั้นตอนที่สี่และขั้นตอนสุดท้ายในการแปลงความรู้จาก Explicit Knowledge กลับสู่ Tacit Knowledge ซึ่งจะนำความรู้ที่เรียนมาใช้ในการปฏิบัติงานหรือ ใช้ในชีวิตประจำวัน

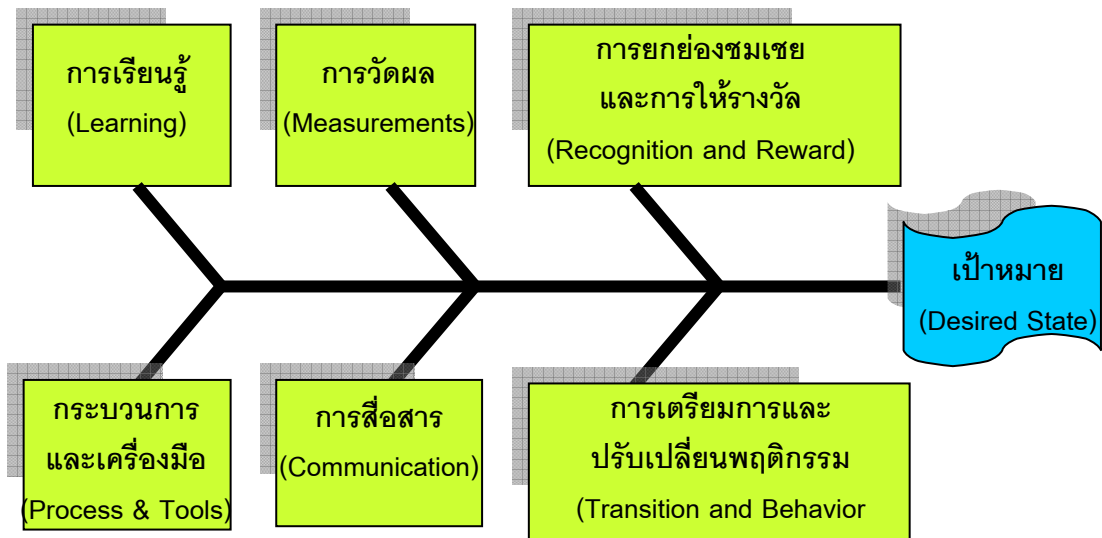
แนวทางการกำหนด ขอบเขต และ เป้าหมาย KM



กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)



กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



Robert Osterhoff