

คลังความรู้ เรื่อง “การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)”

บรรยายโดย...

ผศ.ดร.พรภัทร อินทรวรพัฒน์
รองผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

เมื่อวันจันทร์ที่ ๒๕ มีนาคม ๒๕๖๒
ณ ศูนย์ฝึกอบรมและเรียนรู้ ชั้น ๖
อาคารพระจอมเกล้า สป.วท.



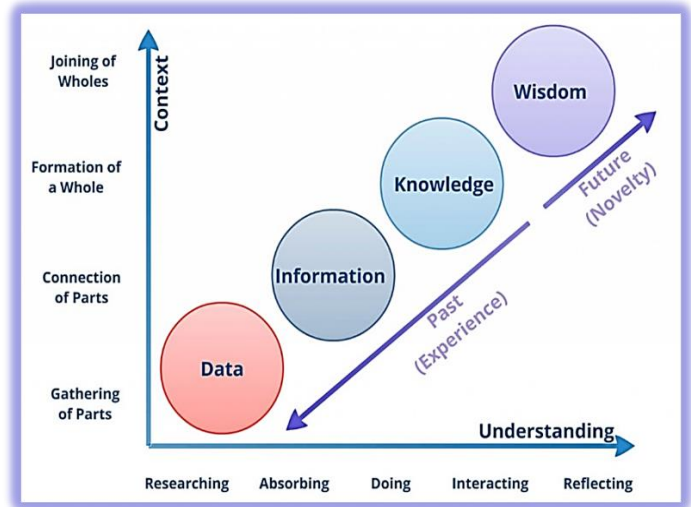
ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และปัญญา

ข้อมูล (Data) คือ ข้อมูลดิบ เป็นการนำความรู้แบบความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) มาจัดเก็บ ซึ่งข้อมูลเหล่านั้นยังไม่มีกระบวนการและนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สารสนเทศ (Information) คือ ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เป็นข้อมูลที่ผ่านการประมวลผล กลั่นกรอง วิเคราะห์ สังเคราะห์มาแล้วอย่างเป็นระบบตามหลักวิชาการ และมีการเติมโลเซนส์ของตัวเองเข้าไปด้วย เช่น ต้องการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับข้อมูล พบ. ฉบับใหม่ จึงได้นำมากลั่นกรอง วิเคราะห์ และเขียนออกมาเป็นบทความซึ่งได้มาจากการไปสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ สตง. แล้วนำมาเขียนเป็นบทความที่วิเคราะห์ถึงจุดผิดพลาดที่เกิดขึ้นบ่อยจากการปฏิบัติงาน และวิธีการทำงานที่ถูกต้องต้องทำอย่างไร

ความรู้ (Knowledge) คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เรียบเรียง เปรียบเทียบ เชื่อมโยง กับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ได้

ปัญญา (Wisdom) คือ ความรู้ ความเข้าใจที่สามารถประพจน์ปฏิบัติได้ และสามารถใช้ความรู้ความเข้าใจเพื่อการทำงานหรือประกอบกิจกรรมใดก็ได้ ยกตัวอย่างสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ต้องการทำ KM เรื่อง เทคนิคการสร้างไม้ระนาดแบบศิลปินเอกครูกล้วยน้ำหว่า โดยการสัมภาษณ์ครูกล้วยน้ำหว่ามา และนำข้อมูลมาเขียน วิเคราะห์ สังเคราะห์ใหม่เป็นสารสนเทศ (Information) จากนั้นนำสารสนเทศที่ได้มากลั่นกรองให้เป็นความรู้ (Knowledge) โดยศิลปินแห่งชาติ และครูกล้วยน้ำหว่า จากนั้นนำ KM นี้ มาทำให้เป็น Wisdom โดยผ่านการจัดฝึกอบรมให้แก่เด็กรุ่นใหม่ ๆ แล้วทดสอบให้ทำไม้ระนาดแบบครูกล้วยน้ำหว่า ผลปรากฏว่าเด็กที่ผ่านการอบรมสามารถทำไม้ระนาดได้จริง ๆ



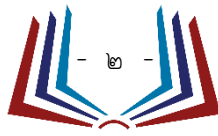
ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และปัญญา

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) คือ การดำเนินการอย่างเป็นระบบของกระบวนการทำงานและโครงสร้างขององค์กรเพื่อสนับสนุน พัฒนา และประยุกต์ใช้ความรู้สะสมอยู่ทั่วองค์กร ผ่านกระบวนการสร้าง การแบ่งปันและการประยุกต์ใช้ความรู้ ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรในการสร้างความสามารถในการ

พัฒนาผลิตภัณฑ์หรือองค์กร เพื่อเพิ่มรายได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ กล่าวอย่างง่ายก็คือ KM เป็นกลยุทธ์หนึ่งขององค์กรที่ดึงความรู้จากคนที่เชี่ยวชาญสื่อสารไปสู่คนไม่เชี่ยวชาญ และเมื่อสื่อสารไปแล้วคนที่ไม่เชี่ยวชาญมีความเชี่ยวชาญมากขึ้น

การทำ KM จะต้องนึกถึงบุคลากรภายในองค์กร และประโยชน์ของการทำ KM ไว้เป็นอันดับแรกๆ ยกตัวอย่างการทำ KM เช่น จังหวัดตากกำหนดหัวข้อการทำ KM เรื่องการค้าชายแดนไทย-พม่า เป็นการกำหนด

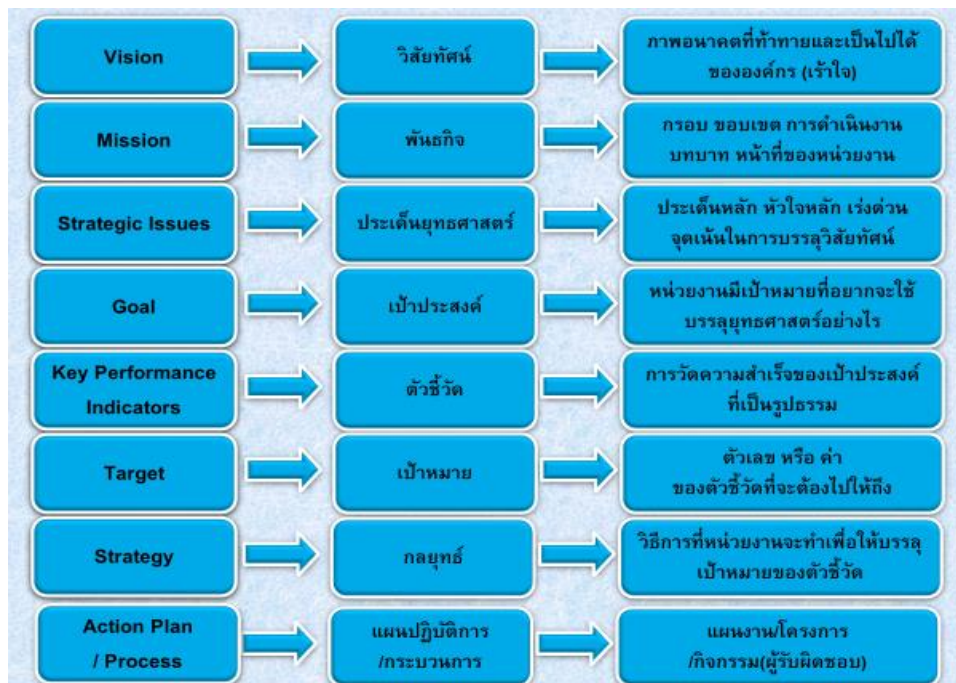


หัวข้อที่กว้างเกินไป จริงๆ แล้วควรทราบบุคลากรใหม่ๆ ให้รู้เรื่องเกี่ยวกับกฎหมาย กฎระเบียบ อาจจะตั้งหัวข้อ เรื่อง เทคนิคการตีความกฎระเบียบไทย-พม่า เพื่อลดข้อพิพาทที่ไม่จำเป็น หรือการทำ KM ของมหาวิทยาลัยมหิดล มีฐานข้อมูลเรื่องยาที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนได้เข้าไปศึกษาข้อมูล

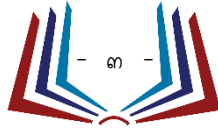
เป้าหมายของการจัดการความรู้

เป้าหมายของการจัดการความรู้ ความสำเร็จที่แท้จริงอยู่ที่การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์สุขแก่มวลมนุษยชาติ (ปรัชญาของ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล) การทำ KM ที่ได้ประโยชน์ แท้จริง คือ ต้องเกิดจากการเข้าใจถึงหลักการหรือแก่นแท้ของความรู้ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้จริง หรือที่เรียกว่า Wisdom ยกตัวอย่างเช่น การเชิญผู้เชี่ยวชาญมาทำ KM เรื่อง เกี่ยวกับการป้องกันการสูญหายของเอกสาร ผลปรากฏว่าองค์กรนั้นเอกสารสูญหายน้อยลงจากเดิม นั้นแสดง ว่า Km นั้น เป็น Wisdom หรือการทำ KM มีผลต่อ Productivity (ผลิตภาพ) เช่น การใช้ปัจจัยการผลิต เท่าเดิมแต่ผลิตได้ดีขึ้น หรือเพิ่มขึ้น เกิดการประหยัดต่อหน่วย นั่นคือ ได้สร้างผลิตภาพขึ้นแล้ว หรือการทำ KM แล้ว ลดค่าใช้จ่ายในการส่งคนเข้าร่วมอบรม KM ก็คือ เทคโนโลยีอย่างหนึ่ง

นอกจากนี้ การทำ KM ต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อองค์กรว่าไปกระทบถึงอะไรบ้าง เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือประเด็นยุทธศาสตร์ เป็นต้น



ความหมายของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์



ตัวอย่าง มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง วิสัยทัศน์ คือ จะต้องติด Top Range ๑ ใน ๕๐ มหาวิทยาลัยของโลกให้ได้ หมายความว่าปัจจุบันมหาวิทยาลัยแห่งนี้ยังไม่ติด Top Range แต่อนาคตอยากจะทำให้ได้ ซึ่งได้ตั้งเป้าหมายไว้ว่าภายใน ๑๐ ปีข้างหน้า จะต้องติด Top Range การที่จะทำ KM ดังนั้น จะต้องมาเช็คพันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยว่าสอดคล้อง และจะมีผลต่อวิสัยทัศน์นั้นให้ประสบความสำเร็จได้หรือไม่ นั่นคือ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ตั้งจะต้องเป็นการพัฒนาสมรรถนะของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้ในระดับนานาชาติตามเกณฑ์ของสหราชอาณาจักร ส่วนเป้าประสงค์ คือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำตามยุทธศาสตร์ นั่นคือ อาจารย์สามารถจัดการเรียนการสอนได้เทียบเท่าระดับนานาชาติตามเกณฑ์สหราชอาณาจักร ตัวชี้วัด คือ การวัดผลลัพธ์จากเป้าประสงค์ อาจตั้งเป็นร้อยละของจำนวนอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่สามารถจัดการเรียนการสอนได้เทียบเท่าระดับนานาชาติ เป้าหมายของตัวชี้วัด คือ ร้อยละของจำนวนอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่สามารถจัดการเรียนการสอนได้เทียบเท่าระดับนานาชาติ ตั้งไว้ที่ร้อยละเท่าไร (อาจจะร้อยละ ๑๐๐) เพราะฉะนั้น ถ้าองค์กรจะทำ KM เรื่องทำอย่างไรให้อาจารย์มหาวิทยาลัยผ่านเกณฑ์ของสหราชอาณาจักร หรือเทคนิคการสอบให้ผ่านเกณฑ์ของสหราชอาณาจักรได้ในเวลาอันรวดเร็ว การทำ KM ลักษณะแบบนี้ คือ KV เพราะ KM นี้ส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร

การจำแนกความรู้

ความรู้จำแนกออกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่

➤ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge : TK) คือ ภูมิความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลเกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ความคิด หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ อธิบายออกมาได้ยากแต่สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้ โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น Story Telling หรือการเล่าแบบภาษาทั่ว ๆ ไป ไม่เป็นวิชาการมากเป็นการเล่าเรื่องราวต่าง ๆ, ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (CoP) คือ การที่มีผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ มาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ให้ความรู้ ยกตัวอย่างเช่น การ KM วิธีการผ่าตัดมะเร็งเต้านมด้วยการกรีดมีดที่ทำให้เลือดออกน้อยที่สุด ง่ายที่สุด อาจจะเป็นการแสดงเคล็ดลับอย่างจากผู้เชี่ยวชาญด้านนั้นๆ นอกจากนี้วิธีการแบ่งปันความรู้ที่ฝังอยู่ในคนยังมีอีกหลายวิธี เช่น การหมุนงาน, ทีมงานข้ามสายงาน, ระบบพี่เลี้ยง และสัมมนาเรื่องความรู้ต่าง ๆ



➤ ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge : EK) คือ ความรู้ภายนอกตัวบุคคลที่เป็นทางการ และเป็นระบบซึ่งถูกบันทึกและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบของสื่อประเภทต่าง ๆ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร วิทยุ วีดิโอ ยูทูบ เฟซบุ๊ก ซึ่งความรู้เหล่านั้นอาจยังไม่ถูกกลั่นกรอง

จากรูปที่เมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ทั้ง ๒ ประเภท พบว่าอัตราความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) มากกว่าความรู้แบบชัดเจน (Explicit) ถึง ๘๐ : ๒๐ เปรียบเสมือนปรากฏการณ์ธรรมชาติของภูเขาน้ำแข็ง ที่เปรียบความรู้ชัดเจนเป็นน้ำแข็งส่วนที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมาเพียงร้อยละ ๒๐ แต่ความรู้ที่ฝังอยู่ในคนเป็นน้ำแข็งส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำถึงร้อยละ ๘๐ หรืออาจกล่าวได้ว่าการมองคนอย่างมองแค่สิ่งที่เห็นภายนอก เพราะหากพิจารณาโดยกลั่นกรองลึกซึ้งแล้วจะเห็นว่าความรู้ประเภทฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ภายในไม่สามารถมองเห็นได้โดยง่ายอันเป็นความรู้จากการเรียนรู้ และประสบการณ์ที่สั่งสมมาของบุคคล จะเป็น ความรู้ที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับตัวบุคคลหรือองค์กรได้มากยิ่งขึ้น



ตัวอย่างเครื่องมือและกระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) หรือเรียกอีกอย่างว่าองค์กรจะทำอย่างไรให้บุคลากรในองค์กรสนใจที่จะเรียนรู้กันมากขึ้น เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่ง เพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กรได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ วิธีของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ได้แก่ ผลกระทบเชิงบวก เช่น การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล ให้เกียรติ ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพแก่ผู้ที่สนใจหรือเป็นเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ หรือผลกระทบเชิงลบ เช่น องค์กรมีการประเมินผลการฝึกอบรม การเรียนรู้ และนำผลการประเมินมาใช้ในการกีดกันในเรื่องต่าง ๆ เช่น มีผลต่อการขึ้นเงินเดือน หรือไม่ขึ้นเงินเดือน เป็นต้น



กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)



(๑) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) คือ การค้นหาว่ามีความรู้อะไรบ้าง ในองค์การที่มีผู้ที่เกี่ยวข้องหรือลูกค้า (Stakeholder/C-Customer) ต้องการทราบ การกำหนดหัวข้อในการทำ KM นั้น ต้องเป็นหัวข้อที่ลึกและแคบ และคำนึงถึงประโยชน์ของการทำ KM ว่าทำแล้วจะมีคนสนใจมั้ย

(๒) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) คือ การกำหนดวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อยู่กระจัดกระจายมารวมไว้ การสร้างความรู้ขึ้นจากความรู้เดิมที่มีอยู่หรือนำความรู้จากภายนอกองค์การมาใช้ เพื่อให้องค์การมีความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มี

(๓) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) คือ การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ เช่น การจัดเก็บเป็นคู่มือ วิดีโอ เป็นต้น

(๔) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) คือ การประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและสะดวกต่อการใช้ ซึ่งทำได้หลายลักษณะ เช่น การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์การ ทำให้การป้อนข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว กล่าวอย่างง่ายก็คือ การกลั่นกรองความรู้คือการเปลี่ยนสารสนเทศ เป็นความรู้โดยอาจจะเชิญผู้เชี่ยวชาญมาวิพากษ์ แสดงความคิดเห็นสารสนเทศนั้น ๆ

(๕) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) คือ วิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ ทั้งนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นต้องผ่านทาง ICT เสมอไป ขึ้นกับบริบทขององค์กรนั้น ๆ



(๖) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) คือ การแบ่งปันความรู้ประเภท ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยวิธีต่าง ๆ เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ การแบ่งปันความรู้ที่ได้นั้น ไม่ใช่แค่การให้เข้ามาอ่านอย่างเดียวแต่ต้องมีช่องทางให้ได้แสดงความคิดเห็น วิชาการได้ ด้วย ยกตัวอย่างเช่น การทำ KM บนกลุ่มเฟซบุ๊ก

(๗) การเรียนรู้ (Learning) คือ บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งอาจสังเกตได้จากความสามารถ ในการทำงานที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สามารถแก้ปัญหาในงานได้ดีขึ้น และ/หรือเกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้น กล่าว อย่างง่ายก็คือ การเรียนรู้คือได้เกิด wisdom (ปัญญา) ขึ้นแล้ว แสดงให้เห็นว่าคนเรียนรู้แล้วเกิดผลอะไรขึ้น เช่น การทำ KM เรื่องพัสดุชำรุดระหว่างจัดส่ง เมื่อได้เผยแพร่ KM เรื่องนี้ออกไปแล้ว ปัญหาพัสดุชำรุดลดลง นั่น แสดงว่าผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้จากการทำ KM

กระบวนการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

โมเดลปลาประกอบด้วย ๓ ส่วน ได้แก่

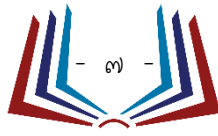
➤ ส่วนหัวปลา เรียกว่า KV ย่อมาจาก Knowledge Vision หมายถึง ส่วนที่เป็นวิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้ กล่าวคือ KM เรื่องที่เราจะทำไมมีประโยชน์ต่อองค์กรมั๊ย ทำแล้วมีผลกระทบอะไร กับองค์กรบ้าง เช่น การทำ KM เรื่องทำอย่างไรให้เอกสารหายน้อยลง

➤ ส่วนตัวปลา เรียกว่า KS ย่อมาจาก Knowledge Sharing หมายถึง ส่วนที่เป็นการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจ และเป็นส่วนที่ยากที่สุดในกระบวนการทำ KM เพราะต้องเกิดจากปัจจัย และสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้คนพร้อมที่จะแบ่งปันและเรียนรู้ร่วมกัน

➤ ส่วนหางปลา เรียกว่า KA ย่อมาจาก Knowledge Asset หมายถึง ส่วนที่เป็นเนื้อหา ความรู้ที่เก็บสะสมไว้เป็น “คลังความรู้” หรือ “ชุมชนความรู้” เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้คนเข้าถึงความรู้ได้ง่ายขึ้น



โมเดลปลา



- ๗.๑ กฎ ระเบียบ กฎหมาย จัดเป็นความรู้ประเภทใด
- ความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge : EK)
- ๗.๒ ความสามารถในการตีความกฎหมาย
- เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge : TK)
- ๗.๓ KM ที่มาจากผู้เชี่ยวชาญล้วน ๆ คือ KM ประเภทใด
- ชุมชนนักปฏิบัติ หรือ CoP
- ๗.๔ ความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge : EK) กับความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge : TK) แบบไหนสำคัญกว่ากัน
- TK
- ๗.๕ ทำไมเราถึงขาดความรู้แบบ EK ไม่ได้
- เพราะเพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดการจินตนาการที่ผิดเพี้ยนออกไป
- ๗.๖ การทำ KM ในบางครั้งที่จะทำให้คนได้เรียนรู้ได้ดีขึ้น อาจจะต้องมีกระบวนการบางอย่างเข้ามา ซึ่งอาจเป็นกระบวนการที่มีผลกระทบเชิงบวก หรือเชิงลบ เพื่อเป็นการกระตุ้น เราเรียกกระบวนการนี้ว่าอะไร
- กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)
- ๗.๗ การทำ KM จะต้องมองทิศทางองค์กร ภาพอนาคต คือ วิสัยทัศน์ (Vision) และภาพปัจจุบัน คือ พันธกิจ (Mission) ท่านคิดว่าระหว่าง Vision กับ Mission ตัวไหนเหมาะที่จะนำมาทำ KM และมีประโยชน์ต่อองค์กรท่านมากกว่า
- วิสัยทัศน์ (Vision)
-

ส่วนบริหารงานบุคคล สำนักบริหารกลาง

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา

วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม

๗๕/๔๗ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม

ถนนพระราม ๖ แขวงทุ่งพญาไท เขตราชเทวี กรุงเทพฯ ๑๐๔๐๐

โทรศัพท์ ๐๒ ๓๓๓ ๓๗๔๔ โทรสาร ๐๒ ๓๓๓ ๓๘๓๐

เว็บไซต์: <http://www.personnel.ops.go.th>

