

# พัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

ด้วย

# KM



วิษณุศุภร์ เมาเรพงษ์

คณบดีศูนย์บริหารการสารสนเทศของหน่วยงานภาครัฐ  
สภากาชาดไทยและให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานภาครัฐและเอกชน



**เป้าหมาย**ของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ที่เรียกว่า Operation Effectiveness แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

1. การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้า สนองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการ หรือผู้ถือหุ้น สนองตอบความต้องการของเจ้าหน้าที่เจ้าหน้าที่และสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม
2. การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงานและนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ หรือบริการ
3. ซีดความสามารถ (Competency) ขององค์การและของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์การ
4. ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมาก หรือคุณภาพสูง

เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนทั้งดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเองที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะต่อสภาพของตน และทดลองใช้งาน จัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะ หรือ

เกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในภาษาวិชาการเรียกว่า บูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงานและที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย

องค์การควรตั้งเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา 3 ประเด็น ได้แก่ พัฒนางาน พัฒนาคนและพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยความเป็นชุมชนในที่ทำงาน การจัดการความรู้ จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง นี่คือหลุมพรางข้อที่ 1 ของการจัดการความรู้ เมื่อไรก็ตามที่มีการเข้าใจผิด เอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย ความผิดพลาดก็เริ่มเดินเข้ามา อันตรายที่จะเกิดตามมาคือ การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่ามีการจัดการความรู้ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้เป็นก้าวแรก ถ้าก้าวถูกทิศทาง ถูกวิธี ก็มีโอกาสำเร็จสูง แต่ถ้าก้าวผิดก็จะเดินไปสู่ความล้มเหลว ตัวกำหนดที่สำคัญคือ แรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ที่ดีเริ่มด้วย ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุความสำเร็จและความมั่นคงในระยะยาว การจัดทำริเริ่มดำเนินการ การฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริงและดำเนินการต่อเนื่อง การจัดการระบบการจัดการความรู้

แรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ คือ เป้าหมายที่งาน คน องค์กรและความเป็นชุมชนในที่ทำงานดังกล่าว เป็นเงื่อนไขสำคัญในระดับที่เป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ สำหรับแรงจูงใจเทียมในการดำเนินการจัดการความรู้ในสังคมไทย มีมากมายหลายรูปแบบที่พบบ่อย คือ ทำเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าทำ ทำเพราะถูกบังคับตามข้อกำหนด ทำตามแฟชั่นแต่ไม่เข้าใจความหมายและวิธีการดำเนินการ การจัดการความรู้อย่างแท้จริง

## องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process)

1. “คน” เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
2. “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น

3. “กระบวนการความรู้” เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้ จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม โดยองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการ อย่างสมดุล

### กระบวนการจัดการ KM

กระบวนการจัดการองค์ความรู้ เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิด พัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์การ มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน

1. การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าองค์กรควรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย คืออะไรและเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เรา จำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใดอยู่ที่ใคร
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ไม่ได้แล้ว
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อ เตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
4. การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบ เอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณี ที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐาน ความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) จัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและ นวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การเยี่ยม ตัว เวิร์กแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิด ระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์ใหม่และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

### เครื่องมือสำหรับการจัดการ KM

การจัดการองค์ความรู้ประกอบด้วย กระบวนการหลักๆ ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหา ความรู้ใหม่ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้ สุดท้าย คือ การเรียนรู้และเพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เครื่องมือหลากหลายประเภทถูกสร้างขึ้น มา เพื่อนำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งอาจแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1. เครื่องมือที่ช่วยในการ “เข้าถึง” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับ ความรู้ประเภท Explicit มักเป็นแบบทางเดียว
2. เครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอด” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับ ความรู้ประเภท Tacit อาศัยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก  
ในบรรดาเครื่องมือดังกล่าวที่มีผู้นิยมใช้กันมากประเภทหนึ่ง คือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ หรือชุมชน นักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP)



- ชุมชนนักปฏิบัติ คือ ชุมชนที่มีการรวมตัวกัน หรือเชื่อมโยง กันอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีลักษณะดังนี้
  - ประสบปัญหาลักษณะเดียวกัน
  - มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ต้องการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์จากกันและกัน
  - มีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ที่จะพัฒนาวิธีการ ทำงานได้ดีขึ้น
  - วิธีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือและภาษาเดียวกัน
  - มีความเชื่อและยึดถือคุณค่าเดียวกัน
  - มีบทบาทในการสร้างและใช้ความรู้
  - มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน อาจจะพบกันด้วย ตัวจริง หรือผ่านเทคโนโลยี
  - มีช่องทางเพื่อการไหลเวียนของความรู้ ทำให้ความรู้เข้าไป ถึงผู้ที่ต้องการใช้ได้ง่าย
  - มีความร่วมมือช่วยเหลือ เพื่อพัฒนาและเรียนรู้จากสมาชิก ด้วยกันเอง
  - มีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่อง มีวิธีการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่ สายในทางสังคม

หากดำเนินการด้วยเครื่องมือดังกล่าวจะทำให้เพิ่มพูนความรู้ที่ ลึกซึ้งขึ้นเรื่อยๆ ในระดับที่ง่ายที่สุด ชุมชนนักปฏิบัติ คือ คนกลุ่มเล็กๆ ซึ่งทำงานด้วยกันมาระยะหนึ่ง มีเป้าหมายร่วมกันและต้องการที่จะแบ่ง ปันแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์จากการทำงาน กลุ่มดังกล่าวมักจะ ไม่ได้เกิดจากการจัดตั้งโดยองค์กร เป็นกลุ่มที่เกิดจากความต้องการ ทางสังคมและความพยายามที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นกลุ่มที่ไม่มี อำนาจ ไม่มีกำหนดไว้ในแผนภูมิโครงสร้างองค์กรและอาจจะมี เป้าหมายที่ขัดแย้งกับผู้บังคับการ ในหนึ่งองค์กรอาจจะมีชุมชนนัก ปฏิบัติจำนวนมากและคนคนหนึ่งจะเป็นสมาชิกในหลายชุมชน

เครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เกิดจากความใกล้ชิด ความพอใจและพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน ลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะเอื้อ ต่อการเรียนรู้และการสร้างความรู้ใหม่ๆ มากกว่าโครงสร้างที่เป็น ทางการ คำว่า ปฏิบัติ หรือ Practice ใน CoP ชี้จุดเน้นที่ การเรียนรู้ซึ่ง ได้รับจากการทำงาน เป็นหลัก เป็นแง่มุมเชิงปฏิบัติ ปัญหาประจำวัน เครื่องมือใหม่ๆ พัฒนาการในเรื่องงาน วิธีการทำงานที่ได้ผลและไม่ได้ ผล การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยน ความรู้ฝังลึก สร้างความรู้และความเข้าใจได้มากกว่าการเรียนรู้ จาก หนังสือ หรือการฝึกอบรมตามปกติ เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งมี สมาชิกจากต่างหน่วยงาน ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ดีกว่า การสื่อสารตามโครงสร้างที่เป็นทางการ