

พัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

ต่อ จากฉบับที่แล้ว

ด้วย

KM



วิษณุศุภร์ เมาระพงษ์

คณบดีสำนักวิชาบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์



คนสำคัญที่ดำเนินการ KM

1. **ผู้บริหารสูงสุด (CEO)** สำหรับวงการจัดการความรู้ ถ้าผู้บริหารสูงสุด เห็นคุณค่าและดำเนินการผลักดัน KM เรื่องที่ว่ายากทั้งหลายก็ง่ายขึ้น ผู้บริหารสูงสุดควรเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้ โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะ ทำหน้าที่ดูแลงาน KM (Chief Knowledge Officer) ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น รองผู้อำนวยการใหญ่

2. **Chief Knowledge Officer: CKO** ถ้าการริเริ่มมาจากผู้บริหารสูงสุด CKO ก็ง่ายขึ้น แต่ถ้าการริเริ่มที่แท้จริงไม่ได้มาจากผู้บริหารสูงสุด บทบาทแรกของ CKO ก็คือ นำเป้าหมายไปขายให้ผู้บริหารสูงสุด ให้ผู้บริหารสูงสุดกลายเป็นเจ้าของเป้าหมายให้ได้ บทบาทต่อไปของ CKO คือ การหา Knowledge Facilitator และร่วมกันจัดให้มีการกำหนด “เป้าหมาย” ในระดับย่อยๆ ของ Knowledge Practitioner คอยเชื่อมโยงเป้าหมาย เข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร จัดบรรยากาศแนวราบและการบริหารงาน

แบบเอื้ออำนาจ (Empowerment) ร่วมแบ่งปันทักษะในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้ โดยตรงและเพื่อแสดงให้เห็น Knowledge Practitioner เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้ พร้อมคอยเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมสร้างสรรค์อื่นๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร ติดตามความเคลื่อนไหวของการดำเนินการให้คำแนะนำบางเรื่องและแสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จ อาจจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จและให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของแต่เน้นการสร้างศรัทธาความภาคภูมิใจในความ สำเร็จ

3. **Knowledge Facilitator: KF** เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ความสำคัญของ KF อยู่ที่การเป็นนักจุดประกายความคิดและการเป็นนักเชื่อมโยง โดยต้องเชื่อมโยงระหว่าง Knowledge Practitioner กับผู้บริหาร CKO เชื่อมโยงระหว่าง Knowledge Practitioner ต่างกลุ่มภายในองค์กร และเชื่อมโยงการจัดการความรู้ภายในองค์กรกับภายนอกองค์กร โดยหน้าที่ที่ KF ควรทำ คือ

- ร่วมกับ CKO จัดให้มีการกำหนด “เป้าหมาย” ของ Knowledge Practitioner อาจจัด “การนำเสนอเป้าหมาย” เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของ “เป้าหมาย” ให้ Knowledge Practitioner
- จัดตลาดนัดความรู้ เพื่อให้ Knowledge Practitioner นำความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดความรู้ออกมาจากวิธีทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้น เพื่อการบรรลุ “เป้าหมาย” จัดการดูงาน หรือกิจกรรม “เชิญเพื่อนมาช่วย” (Peer Assist) เพื่อให้บรรลุ “เป้าหมาย” ได้ง่าย หรือเร็วขึ้น โดยที่ผู้นั้นจะอยู่ภายใน หรือนอกองค์กรก็ได้ เรียนรู้วิธีทำงานจากเขา เชิญเขามาเล่า หรือสาธิต
- จัดพื้นที่เสมือนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสำหรับเก็บรวบรวมความรู้ที่ได้ เช่น ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ ซึ่งรวมทั้งเว็บไซต์ เว็บบอร์ด เว็บบล็อก อินทราเน็ต จดหมายข่าว เป็นต้น
- ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP-Community of Practice) ในเรื่องที่เป็นความรู้ หรือเป็นหัวใจในการบรรลุเป้าหมาย

หลักขององค์การ เชื่อมโยงการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์การ กับกิจกรรมจัดการความรู้ภายนอก เพื่อสร้างความคึกคักและเพื่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภายนอก

4. **Knowledge Practitioner: KP** หรือผู้ปฏิบัติงาน เป็น พระเอกหรือนางเอกตัวจริง ของการจัดการความรู้ เพราะเป็นผู้ดำเนิน กิจกรรมจัดการความรู้ประมาณร้อยละ 90-95 ของทั้งหมด KP เป็นเจ้าของ “เป้าหมาย” โดยแท้จริงและเป็นผู้ที่มีความรู้ (Explicit Knowledge) และเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้ หา สร้าง แปลง ความรู้เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึง “เป้าหมาย” ที่ตั้งไว้

5. **Network Manager** เป็นผู้ที่คอยประสานเชื่อมโยง เครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงานให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น เกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้และ ยกย่องความรู้แบบทิวทัศน์

องค์ประกอบหลักในการพัฒนา KM

1. **ผู้นำ (Leadership)** หัวหน้า หรือผู้บริหารในองค์กรจะต้องเป็นผู้นำในเรื่องนี้ ทำให้เป็นตัวอย่างและขยายต่อให้บุคลากร ขององค์กรรับทราบและปฏิบัติตามต่อไป

2. **วัฒนธรรม (Culture)** วัฒนธรรมในองค์กรเป็นเรื่อง สำคัญ หากผู้นำมีความชัดเจน เด็ดขาดจริงจังในการจัดการความรู้ เป็นตัวอย่างปฏิบัติที่ดี มีการกระจายงาน มีความเข้าใจงานทุกส่วน ขององค์กรเป็นอย่างดีแม้จะไม่ได้ลงมือปฏิบัติเอง มีเวลาเพียงพอ ให้กับเจ้าหน้าที่และองค์กร จะเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างวัฒนธรรม ที่ดีให้กับเจ้าหน้าที่ในองค์กร

3. **การเข้าถึงแหล่งความรู้ (Access)** ต้องเข้าถึงได้ตรงตาม ความต้องการ ทันเวลาและทันสมัย

4. **เทคโนโลยี (Technology)** ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการจัดการ

5. **วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture)** เรื่องนี้ดูเหมือน จะเป็นแค่ความฝัน แต่ทุกอย่างจะเป็นความจริงได้ถ้าเริ่มต้นทำอย่างจริงจัง การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ต้องเริ่มจากฝ่ายบริหารระดับสูงและไล่ระดับลงมาจนถึง เจ้าหน้าที่ระดับล่าง เพราะเรื่องของการจัดการความรู้ไม่สามารถ ทำได้จากคนเพียงคนเดียว หรือกลุ่มคนกลุ่มเดียวแต่จะต้องทำให้ได้ ทั้งองค์กร นอกจากนี้ยังเป็นการเก็บความรู้ไว้กับองค์กร เพราะมีการบันทึกแบบมีแบบแผนและขั้นตอนไว้แล้ว เมื่อเจ้าหน้าที่ หรือ คนสำคัญในองค์กรลาออก หรือเกษียณ องค์กรก็จะไม่เสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมคนที่เข้ามาใหม่ต่อไป

6. **บรรยากาศอิสระ** แต่จริงจัง ไม่แข็งบังคับ แต่มีการอบ ปรุปฏิบัติและต้องทำอย่างสม่ำเสมอ

ขั้นตอนการพัฒนา KM ประกอบด้วย

1. การจัดหา หรือการสร้างความรู้ (Knowledge Creation Acquisition)
2. การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Organization Storage)

3. การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution)
4. การใช้โปรแกรมการจัดการความรู้ (Knowledge Application)

กระบวนการในการสร้าง KM ประกอบด้วย 4 ระยะ คือ

1. Infrastructural Evaluation ระยะการวางโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้
2. KM System analysis, Design and Development ระยะ การประเมินระบบการจัดการความรู้ การออกแบบและการพัฒนา
3. System Development ระยะการพัฒนาระบบที่ได้มีการ ประเมินแล้ว
4. Evaluation ระยะการประเมินระบบการจัดการความรู้ที่ ได้สร้าง

เครื่องมือสารสนเทศที่ใช้ในการทำ KM

1. **ระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation System: OAS)** มุ่งอำนวยความสะดวก หรือเพิ่มผลผลิตในการทำงานของ บุคลากรที่ทำงานด้านสารสนเทศในสำนักงาน ซึ่งกิจกรรมที่ทำได้แก่

- การจัดการงานเอกสาร คือ การจัดเตรียมเอกสารที่จะเป็น ในการปฏิบัติงานปกติ
- การจัดตารางการทำงาน คือ การจัดทำตารางเวลาการ นัดหมาย
- การติดต่อสื่อสาร คือ การติดต่อสื่อสารภายในและ ภายนอกองค์กร
- การจัดการข้อมูล คือ การนำเอาข้อมูลต่างๆ มาทำการ วิเคราะห์

2. **ระบบสนับสนุนการสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Work System: KWS)** เป็นระบบสารสนเทศที่ใช้สนับสนุนการทำงานของ บุคคลที่ทำงานด้านการสร้างองค์ความรู้ (Knowledge worker) ให้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งการคิดค้น ค้นคว้า และวิจัย

3. **ระบบสนับสนุนการทำงานกลุ่ม (Group Collaboration System: GCS)** กับหน้าที่ในการใช้องค์ความรู้ ร่วมกันในองค์กร ปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่เป็นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม บางครั้ง เรียกว่า Groupware จึงเป็นระบบที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการ ทำงานในร่วมกันเป็นกลุ่มซึ่งเป็นการรวมเอาเทคโนโลยีด้านเครือข่าย ฐานข้อมูลและอีเมลล์รวมเข้าด้วยกัน

4. **เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI)** ทำหน้าที่ในการจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรและการนำมาใช้ภายใน หลังเป็นระบบที่พัฒนาให้คอมพิวเตอร์สามารถทำงานแบบที่ต้องใช้ ปัญญาเหมือนกับมนุษย์ได้ เช่น หุ่นยนต์ การทำความเข้าใจภาษา ธรรมชาติ ระบบผู้เชี่ยวชาญและระบบฐานข้อมูล กรณีศึกษา