

ความหมายของ "การจัดการความรู้" (Knowledge Management: KM)

การจัดการความรู้ หรือ KM ซึ่งที่ย่อมาจากคำว่า “Knowledge Management” คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด (อ้างอิงจาก สำนักงาน ก.พ.ร.)

KM ไม่ใช่เป้าหมาย แต่เป็นเครื่องมือ ที่จะช่วยให้มีการสร้าง รวบรวม จัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอนความรู้ที่เป็นประโยชน์เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ใน สถานการณ์ต่างๆ ได้ทันเวลา และทันเหตุการณ์ จะส่งผลให้การปฏิบัติงานของคนในองค์กรมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ความหมายและรูปแบบของความรู้

ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษา เล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจ หรือ สารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติ วิชาในแต่ละสาขา (ที่มา : พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน)

รูปแบบของความรู้ มี 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่นการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ เอกสาร กฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน สื่อต่างๆ เช่น VCD DVD Internet เทป เป็นต้น และบางครั้งเรียกว่า ความรู้แบบรูปธรรม
2. ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ ประสบการณ์ แนวความคิด บางครั้งจึงเรียกว่า ความรู้แบบนามธรรม

การกำหนดขอบเขตและเป้าหมายของการจัดการความรู้

ก่อนที่จะมีการจัดการความรู้ หรือทำ KM จะต้องมีการกำหนดขอบเขต และเป้าหมาย KM ก่อน ซึ่ง ขอบเขต KM เป็นหัวเรื่องกว้าง ๆ ของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดินซึ่งต้องการจะนำมากำหนดเป้าหมาย KM ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถใช้แนวทาง ในการกำหนดขอบเขตและเป้าหมาย

KM เพื่อจัดทำแผนการจัดการความรู้ขององค์กร ได้ 4 แนวทาง คือ

แนวทางที่ 1 เป็นความรู้ที่จำเป็นและสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร

แนวทางที่ 2 เป็นความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร เช่น ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ประสบการณ์ความรู้ที่สั่งสมมา

แนวทางที่ 3 เป็นปัญหาที่องค์กรประสบอยู่ และสามารถนำ KM มาช่วยได้

แนวทางที่ 4 เป็นแนวทางผสมกันระหว่างแนวทางที่ 1 , 2 หรือ 3 หรือจะเป็นแนวทางอื่นที่องค์กรเห็นว่าเหมาะสม

แนวทางการตัดสินใจเลือกขอบเขต KM

การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM อาจใช้แนวทางต่อไปนี้ มาช่วยในการตัดสินใจว่า ขอบเขต KM ไດที่องค์กรจะคัดเลือก มาจัดทำแผนการจัดการความรู้ขององค์กร เช่น

- ☐ ความสอดคล้องกับทิศทางและประเด็นยุทธศาสตร์ในระดับของหน่วยงานตนเอง
- ☐ ทำให้เกิดการปรับปรุงที่เห็นได้ชัดเจน หรือเป็นรูปธรรม
- ☐ มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง (โดยพิจารณาจากความพร้อมด้านคน งบประมาณ เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กรระยะเวลาดำเนินงาน ฯลฯ)
- ☐ เป็นเรื่องที่ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการให้ทำ
- ☐ เป็นเรื่อง que ผู้บริหารให้การสนับสนุน
- ☐ เป็นความรู้ที่ต้องนำมาจัดการอย่างเร่งด่วน
- ☐ แนวทางอื่น ๆ ที่องค์กรเห็นว่าเหมาะสม

กระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เสนอให้ส่วนราชการนำมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับขอบเขตและเป้าหมาย KM ขององค์กร มี 2 แนวคิด คือ

1. แนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)
2. แนวคิดเรื่องกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

แนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

- (1) การบ่งชี้ความรู้ คือ การค้นหาและระบุให้ได้ว่า การที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร และ คนในองค์กรจำเป็นต้องรู้อะไรบ้าง ขณะนี้มีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด เช่น อยู่ในเอกสารฐานความรู้ หนังสือเวียน หรือในตัวบุคคล และอยู่ที่ใครบ้าง เป็นต้น

(2) การสร้างและแสวงหาความรู้ โดยการสร้างความรู้ใหม่ที่จำเป็นต่อองค์กร การแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กร (องค์กรที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับความรู้ที่ต้องการเป็นพิเศษ) การรักษาความรู้เก่าที่มีอยู่และยังเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ตลอดจนการจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว เป็นต้น

(3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ คือ การวางโครงสร้างความรู้ในองค์กรเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

(4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ คือ การปรับปรุงเอกสาร โปรแกรมการจัดเก็บเอกสารให้เป็นมาตรฐาน โดยใช้ในรูปแบบและเนื้อหาเดียวกัน และปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการนำความรู้ไปใช้ได้อย่าง สะดวกรวดเร็วมากขึ้น

(5) การเข้าถึงความรู้ คือ การกำหนดรูปแบบและวิธีการที่จะทำให้คนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ได้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การทำหนังสือเวียน การจัดทำ Website Web Board เป็นต้น

(6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ การที่คนในองค์กรนำความรู้ที่มีอยู่มาแลกเปลี่ยนกัน ทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้ เช่น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ Intranet หรือในรูปแบบที่ไม่สามารถจับต้องได้ เช่น การจัดทีมข้ามสายงาน การจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม การจัดชุมชนแห่งการเรียนรู้ การใช้ระบบ

(7) การเรียนรู้ คือ การที่คนในองค์กรนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาในรูปแบบและวิธีการต่างๆไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมีการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ และนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ในองค์กรแนวคิดเรื่องกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เป็นกรอบแนวคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การเตรียมความพร้อมและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์กร คือ การเน้นให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ การแก้ไขกฎระเบียบให้มีความยืดหยุ่นการสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างให้โอกาสพนักงานแสดงความคิดเห็น และการส่งเสริมการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เช่น การประกาศนโยบายการจัดการความรู้ให้ทุกคนทราบ เป็นต้น

2. การสื่อสาร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรอยากให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้ในองค์กร โดยการเน้นทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน และแต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร ผ่านช่องทางการสื่อสารในรูปแบบต่าง เช่น จดหมายเวียน E-Mail Intranet เป็นต้น

3. กระบวนการและเครื่องมือ เพื่อทำให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลความรู้ในองค์กร และสามารถเข้าถึง ค้นหาและแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ง่าย สะดวก รวดเร็วมากขึ้น โดยเน้นการพิจารณาความเหมาะสมกับชนิดของความรู้ ลักษณะขนาดสถานที่ตั้งองค์กร ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น หากเป็นความรู้ที่เป็นเอกสาร จับต้องได้ อาจใช้หนังสือเวียน หรือเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือในการเข้าถึงความรู้ แต่ถ้าหากเป็น

ความรู้ที่ต้องใช้ประสบการณ์ หรือใช้ประสาทสัมผัส อาจใช้การสอนงานระหว่างทำงาน หรือประสบการณ์โดยตรงเป็นเครื่องมือในการเข้าถึงความรู้ เป็นต้น

4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญ และหลักการของการจัดการความรู้ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องเกี่ยวกับการกำหนดเนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ และการประเมินผลและการปรับปรุง การฝึกอบรม / การเรียนรู้ ซึ่งตัวอย่างหลักสูตร ได้แก่ KM Implementation ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (COP) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม การใช้ IT เป็นต้น

5. การวัดผล เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และนำผลของการวัดมาปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น ตลอดจนนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็น ประโยชน์ของการจัดการความรู้

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องด้านความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว การบูรณาการกับระบบที่มีอยู่ การปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

แผนการจัดการความรู้ ... กุญแจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กร

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) เป็นแผนงานที่แสดงถึงรายละเอียดการดำเนินงานของกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมาย (Desire State) ที่กำหนด

ขั้นตอนการจัดทำแผน KM

(อ้างอิงจากคู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ โดย สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ)

1. องค์กรจะต้องมีการกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ หรือ ขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desire State) ที่องค์กรต้องการเลือกทำ และต้องการจัดการความรู้ที่จำเป็นต้องมีในกระบวนการ (WorkProcess) เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. เมื่อองค์กรได้ตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State) แล้วให้นำหัวข้อเป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) โดยการจัดทำแผนจะขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กรที่ทำให้เป้าหมาย KM บรรลุผลสำเร็จโดยการประเมินองค์กรของตนเองก่อนจัดทำแผน KM
3. การประเมินองค์กรของตนเองเรื่องการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ทำให้ทราบถึงความพร้อม (จุดอ่อน-จุดแข็ง / โอกาส - อุปสรรค) ในเรื่องการจัดการความรู้ และนำผลการประเมินดังกล่าวมาใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการจัดทำ

แผน KM ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย KM ที่เลือกไว้ โดยองค์กรสามารถเลือกวิธีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กร ได้ดังนี้

3.1) ใช้วิธีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ KMAT (The Knowledge Management Assessment Tool : KMAT) ซึ่งเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ใช้ในการประเมินองค์กรตนเองในเรื่องการจัดการความรู้ และให้ข้อมูลกับองค์กรว่ามีจุดอ่อน-จุดแข็ง / โอกาส-อุปสรรค ในการจัดการความรู้เรื่องใดบ้าง โดยเครื่องมือนี้แบ่งออกเป็น 5 หมวด ดังนี้

หมวด 1 กระบวนการจัดการความรู้

หมวด 2 ภาวะผู้นำ

หมวด 3 วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้

หมวด 4 เทคโนโลยีการจัดการความรู้

หมวด 5 การวัดผลการจัดการความรู้

3.2) ใช้วิธีอื่น ๆ ในการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เช่น แบบสอบถาม รายงานผลการวิเคราะห์องค์กร เป็นต้น

การประเมินองค์กรตนเองดังกล่าว จะต้องเป็นการระดมสมองกันภายในองค์กรเอง โดยอย่างน้อยจะต้องมีบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามขอ บเขต KM และเป้าหมาย KM เข้าร่วมการประเมินองค์กรด้วย ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้ จะต้องเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ซึ่งจะทำให้การจัดทำแผนการจัดการความรู้สามารถสอดคล้องกับผลลัพธ์ ที่ได้จากการประเมินและส่งผลให้เป้าหมาย KM บรรลุผลสำเร็จตามแผนที่กำหนด

4. นำผลการประเมินตนเองที่ได้ มาจัดทำแผนการจัดการความรู้ หรือ แผน KM ตามกระบวนการจัดการความรู้และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยให้ระบุถึง กิจกรรมต่าง ๆ ตาม กระบวนการจัดการความรู้ (7ขั้นตอน) และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (6องค์ประกอบ)

- วิธีการสู่ความสำเร็จ
- ตัวชี้วัดความสำเร็จ
- เป้าหมาย
- วัสดุ อุปกรณ์ที่ต้องใช้
- งบประมาณดำเนินการ

- ผู้รับผิดชอบการดำเนินการ

ทั้งนี้ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้จัดทำ แผนการจัดการความรู้ โดยมีการกำหนดขอบเขต KM หรือกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อ สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ดังนี้

แผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 มุ่งเน้นการจัดการความรู้เกี่ยวกับ "การส่งเสริม อปท. ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นให้เชื่อมโยงกับแผนชุมชน"

แผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 มุ่งเน้นการจัดการความรู้เกี่ยวกับ

1. "การส่งเสริม อปท. ในการดำเนินการตามโครงการจัดระเบียบการจำหน่ายสินค้าในที่สาธารณะเพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน"
2. "การตรวจติดตามการจัดระบบควบคุมภายในของอปท. ตามระเบียบ คตง.ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง"