



การจัดการความรู้ Knowledge Management



ผู้จัดทำฉบับปรับปรุง มกราคม 2552	: รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร : จารุวรรณ ยอดระงัง : อนุชาติ เจริญวงศ์มิตร
ผู้จัดทำฉบับ ธันวาคม 2548 เลขมาตรฐานประจำหนังสือ โรงพิมพ์	: สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ : 978-611-7145-03-2 : ก. พลพิมพ์
จำนวนพิมพ์	: 700 เล่ม
จำนวนหน้า	: 152 หน้า
ชื่อบรรณาธิการ	: รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร
ผู้ประสานงานโครงการ	: สืบสกุล นวลสกุล
ผู้ตรวจทานคำผิด	: เยาวนุช สุ่มน
ออกแบบปกและรูปเล่ม	: Bangkok & Design Group
จัดทำโดย	: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 59 ถนนพิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทรศัพท์ 02-356-9999 อีเมล: opdc@opdc.go.th www.opdc.go.th
พิมพ์ที่	: โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด 882-882/2 ม.12 ซ.รามคำแหง 170 ถ.สุขาภิบาล 3 แขวงมีนบุรี เขตมีนบุรี กรุงเทพฯ 10510 โทรศัพท์ 02-517-9953, 02-517-5045 โทรสาร 02-917-7356



คำนำจากเลขาธิการ ก.พ.ร.



ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมต่างๆ ของโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในฐานะหน่วยงานราชการที่มีหน้าที่หลักในการส่งเสริม สนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการให้มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้และปรับตัวตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงร่วมมือกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ดำเนินโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ เพื่อเสนอเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2548 โดยได้มีการพัฒนาชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมสร้างวิทยากรต้นแบบ เพื่อเป็นผู้เผยแพร่องค์ความรู้ให้กับข้าราชการอย่างต่อเนื่อง

สำหรับโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ (ระยะที่ 4 พ.ศ. 2551-2552) นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้และเทคนิควิธีการบริหารราชการสมัยใหม่ให้แก่ข้าราชการและบุคคลผู้สนใจทั่วไป ให้สามารถทำความเข้าใจในเรื่องของการบริหารยุทธศาสตร์อย่างกว้างขวาง และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริงพร้อมเผชิญหน้ากับความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาและเพิ่มเติมรายวิชาใหม่ใน **ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits: Making Strategy Work)”** ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ยิ่งขึ้น ซึ่งครอบคลุมหัวข้อสำคัญ 8 รายวิชา ได้แก่ แผนที่ยุทธศาสตร์ การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ ความคิดไว้ชีวิตจำกัด การจัดทำ



คู่มือการปฏิบัติงาน และการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม พร้อมทั้งได้จัดให้มีการฝึกอบรมสร้างวิทยากรต้นแบบ ให้สามารถนำชุดเครื่องมือดังกล่าวไปถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังได้จัดทำ **ชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่** ที่มีกระแสความสนใจในปัจจุบันสูง โดยมีเนื้อหาครอบคลุม 3 รายวิชา ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารงานภาครัฐ ในรูปแบบเครือข่าย และการตลาดสำหรับภาครัฐ

ท้ายที่สุดนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณคณะผู้จัดทำและผู้เขียนชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองและชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ดังกล่าวนี้ทุกท่านและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือชุดนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อข้าราชการและบุคคลทั่วไปในการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ รวมทั้งเครื่องมือการบริหารงานต่างๆ ไปใช้ในการปรับตัวและผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

(นายทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

กุมภาพันธ์ 2552

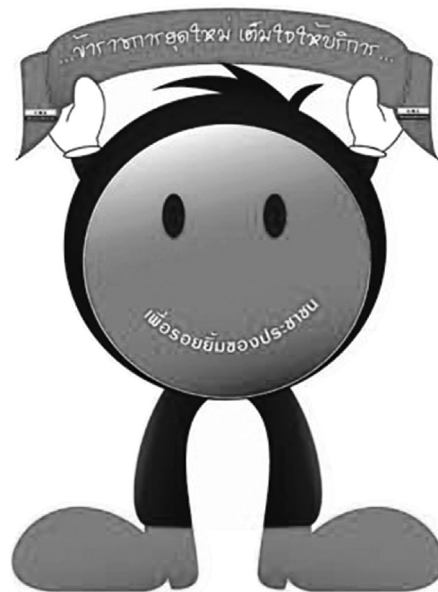


การจัดการความรู้ Knowledge Management



สารบัญ

การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง.....	7
● บทนำ.....	11
● 1 เชื่อมประสบการณ์.....	19
● 2 เข้าสู่บทเรียน.....	27
● 3 ปฏิบัติความรู้.....	29
● 4 แนวทางสู่การปฏิบัติ.....	73
● 5 ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้.....	107
● 6 ตรวจสอบความเข้าใจ.....	129
● 7 วัดระดับความเข้าใจ.....	137
● 8 ฝากไว้ให้จดจำ.....	143
● เว็บไซต์ที่น่าสนใจ.....	144
● เอกสารอ้างอิง.....	147
อภิธานศัพท์การจัดการความรู้.....	149





การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

เรื่อง การจัดการความรู้ (Knowledge Management)



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดทำโครงการนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 จนถึงปัจจุบันฉบับปรับปรุง พ.ศ.2552 ในฐานะบรรณาธิการ และผู้ปรับปรุงเนื้อหาชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง“หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits: Making Strategy Work)” จึงขอแนะนำวิธีการใช้เครื่องมือเรื่อง การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งเป็นหนึ่งในชุดเครื่องมือทั้งหมด 8 เรื่องที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ริเริ่มจัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ

ชุดเครื่องมือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ฉบับแรกจัดทำขึ้นในปี พ.ศ.2548 โดยคุณสุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ และฉบับปรับปรุงปี พ.ศ.2552 โดย รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร และคณะ ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนเนื้อหาเพื่อเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) โดยนำเสนอการจัดการความรู้เป็น “ตัวแบบการจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้” ซึ่งจะทำให้ผู้อ่านได้เห็นภาพของการจัดการความรู้ว่าเป็นระบบ และสามารถออกแบบการจัดการความรู้ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทองค์การได้ดียิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่วัฒนธรรมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้นี้แตกต่างจากหนังสือทั่วไปคือ เป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่คั่นระหว่างเนื้อหา และตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้ ทำให้ผู้อ่านสามารถติดตามและเรียนรู้ได้จากเนื้อหาที่นำเสนอ



เนื่องจากตัวอย่างเป็นเรื่องเกี่ยวกับหน่วยงานราชการ นอกจากนี้ผู้อ่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการนำไปปฏิบัติราชการได้ถูกต้อง รวดเร็ว อันเป็นการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้ข้าราชการเป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณธรรม ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ



แนวคิดในการจัดทำชุดเครื่องมือ

แนวทางในการจัดทำชุดเครื่องมือครั้งนี้ ได้ประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ของ Kolb และขั้นตอนการเรียนรู้ของ Bloom (Bloom's Taxonomy of Learning) โดยการนำเสนอตามกระบวนการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่และขั้นตอนการเรียนรู้อย่างเป็นลำดับ เพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าคู่มือที่จัดทำขึ้นสามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติใช้ได้จริงตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้



ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ

ชุดเครื่องมือชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ (User) หรือกลุ่มผู้ใช้ ได้แก่ ผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief Change Officer : CCO) ของกระทรวงหรือกรม กลุ่มพัฒนาระบบบริหารผู้รับผิดชอบหลักด้านการพัฒนาระบบราชการของจังหวัดหรือกระทรวง ผู้ที่สนใจองค์ความรู้ในการบริหารสมัยใหม่นี้ ได้มีความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ อันมีผลต่อการปฏิรูประบบราชการในที่สุด



บทเรียนในชุดเครื่องมือ

บทต่างๆ ในชุดเครื่องมือมีการจัดเรียงในแนวทางเดียวกัน คือ เริ่มต้นจากการ “เชื่อมประสบการณ์” ของผู้ใช้ชุดเครื่องมือกับเรื่องที่กำลังจะเรียนรู้ แล้วจึงตามด้วยการ “เข้าสู่บทเรียน” และ/หรือการ “ปูพื้นความรู้” ซึ่งผู้ใช้จะเห็นภาพรวมของบทเรียนจากแผนภาพ (Flowchart) หลังจากนั้นผู้ใช้ชุดเครื่องมือจึงจะได้เรียนรู้เครื่องมือต่างๆ ตามลำดับอย่างเป็นขั้นตอน ผ่านเนื้อหาทฤษฎี และ “ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้” (Case Study) พร้อมทั้งมี “บททดสอบความเข้าใจ” ซึ่งผู้เรียนจะได้พบกับแบบทดสอบ แบบทบทวนการเรียนรู้ เอกสารใบงานเป็นระยะๆ เพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถทบทวนความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประมวลใช้ได้ถูกต้อง โดยผู้เขียนได้ให้คำแนะนำ คำชี้แนะให้ผู้ใช้เครื่องมือได้ทำการตรวจสอบเครื่องมือด้วยตนเอง และให้คำแนะนำในการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับลักษณะงานที่ทำอยู่ บทสุดท้ายของชุดเครื่องมือเป็นบท “ฝากไว้ให้จดจำ” ซึ่งเป็นการรวบรวมหัวใจสำคัญของเนื้อหาในชุดเครื่องมือทั้งหมดไว้



สัญลักษณ์ในชุดเครื่องมือ

สัญลักษณ์ถูกกำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถติดตามเนื้อหาและกิจกรรม

สัญลักษณ์	หมายถึง
	เอกสารเพิ่มเติมหรืออ้างอิง (Book References)
	เอกสารอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มเติมหรืออ้างอิง (Web References)
	เทคนิค หรือหัวใจสำคัญ (Key Point)
	แบบทดสอบ (Test)
	ใบงาน (Work Sheets)
	กรณีศึกษา (Case Study)
	ตัวอย่าง (Example)
	แบบฝึกหัด (Exercise)
	ข้อเสนอแนะ หรือคำแนะนำ (Recommendation)
	ทบทวนความรู้ ลองคิดดู ชวนคิด (Let's Think)
	ตรวจสอบความเข้าใจ (Checklist)



ชุดเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) นี้จะบรรลुวัตถุประสงค์ได้ด้วยความร่วมมือของผู้ใช้ชุดเครื่องมือที่จะปฏิบัติตามคำแนะนำ และทำแบบฝึกหัด แบบทดสอบตามที่ผู้เขียนได้นำเสนอไว้

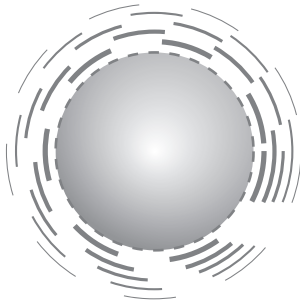
Richard Bach นักเขียนชาวอเมริกันได้กล่าวว่า “การเรียนรู้คือการได้ค้นพบว่าเรารู้อะไรแล้วบ้าง การได้ลงมือปฏิบัติคือการได้ทดลองให้แน่ใจว่าเรารู้จริง การสอนผู้อื่นทำให้เราทราบว่าผู้อื่นนั้นรู้เรื่องต่างๆ เช่นเดียวกับเราเอง ดังนั้นเราควรเป็นทั้งผู้เรียน ผู้ปฏิบัติ และผู้สอน”

“Learning is finding out what you already know, Doing is demonstrating that you know it, Teaching is reminding others that they know it as well as you do. We are all learners, doers, and teachers.”

การเป็นผู้บริหารหน่วยงานคือการเป็นผู้สร้างความสำเร็จของงานโดยบริหารผ่านผู้อื่น ดังนั้นผู้บริหารนอกจากจะต้องมีความรู้แล้ว หากมีเครื่องมือในการช่วยถ่ายทอดความรู้สู่การปฏิบัติ และถ่ายทอดความรู้สู่ผู้อื่นได้ด้วย จะยิ่งทำให้การบริหารจัดการงานมีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากความตั้งใจในการทำงานของคณะผู้จัดทำชุดเครื่องมือนี้ ร่วมกับการประสานความร่วมมืออย่างดีจากบุคลากรของสำนักงาน ก.พ.ร. ทุกท่านที่ทำให้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ฉบับปรับปรุงนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ ด้วยความหวังที่จะเห็นระบบราชการไทยดีขึ้นเพื่อความผาสุกของประชาชนชาวไทยทุกคน อันจะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจในประเทศไทยของเรา อย่างไรก็ตาม หากชุดเครื่องมือนี้มีข้อผิดพลาดประการใดทางผู้จัดทำขออภัยและขอรับคำแนะนำ

รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร
บรรณาธิการ



บทนำ

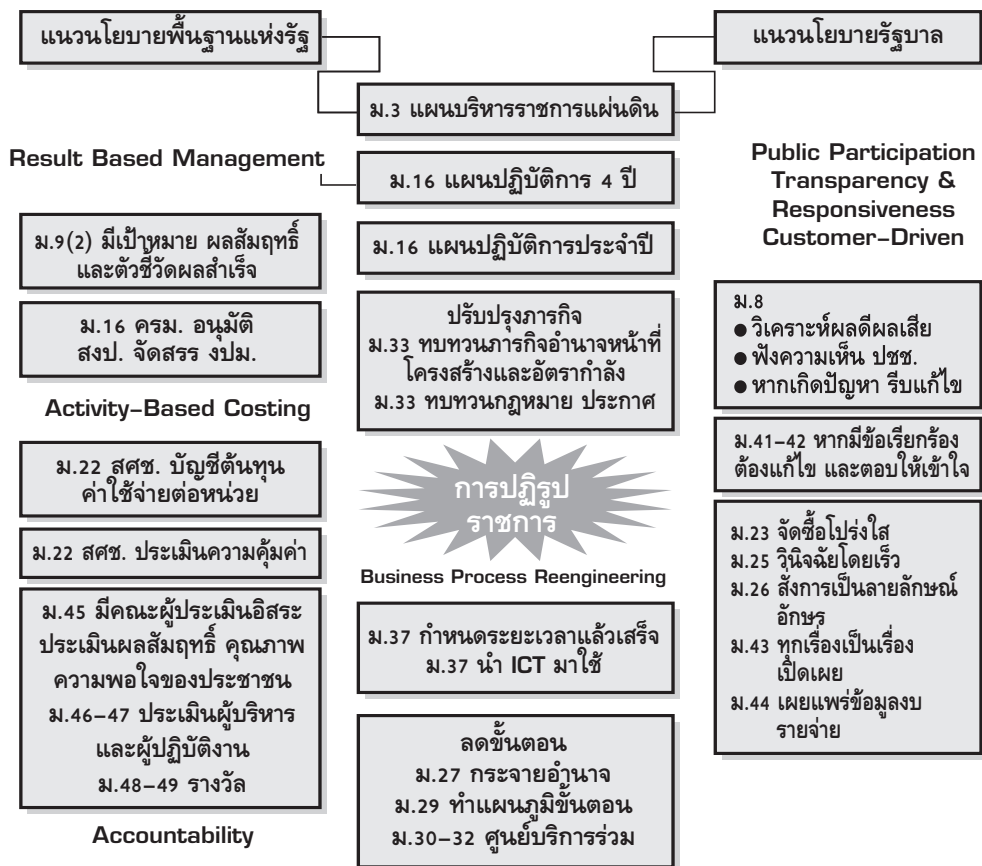
ประเทศไทยกำลังเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในระดับโลก ดังนั้นการพัฒนาระบบราชการไทยให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าวโดยการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) และการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาใช้จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อวัตถุประสงค์ในอันที่จะทำให้ระบบราชการขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล เพื่ออำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน โดยมีจุดหมายปลายทางเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ

การปฏิรูประบบราชการของไทยจึงเริ่มขึ้น ในปี พ.ศ.2545 โดยได้มีความพยายามในการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาศัยกรอบแนวคิดเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นหลักคิดสำคัญในการพัฒนาระบบราชการไทย มีการออกกฎหมาย ระเบียบ รวมทั้งแผนงาน เพื่อช่วยผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการและการดำเนินงานของหน่วยราชการต่างๆ อาทิ การตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 ตามด้วยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 รวมถึงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ.2552-2555)



จากกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) สำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะหน่วยราชการที่มีหน้าที่หลักในการส่งเสริมสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการเพื่อนำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน จึงได้นำแนวคิดของการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ซึ่งถือเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยทำให้องค์กรมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตาม ประเมินผลที่ชัดเจนมาใช้

Strategic Management

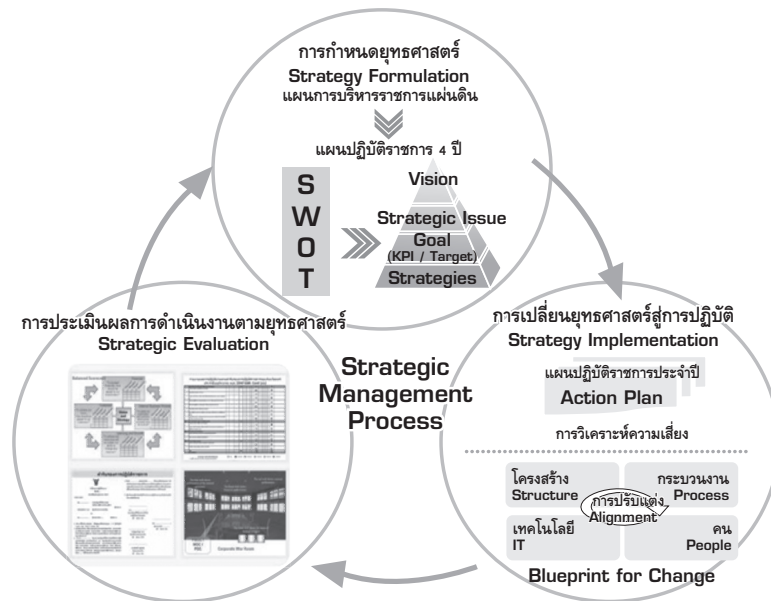


ภาพ ก : การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

ในภาพ ก ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และเครื่องมือทางการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อการบริหารยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ



ดังนั้น อาจสรุปได้ว่าการพัฒนาหน่วยราชการให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อน ซึ่งในการบริหารยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญสามประการ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) ตามภาพ ข

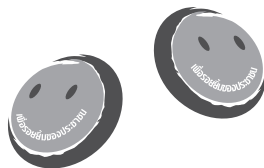


ภาพ ข : องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์

จากภาพจะเห็นได้ว่าทิศทางขององค์ประกอบทั้งสามประการนั้นจะบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสามประการอย่างชัดเจน โดยการที่จะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นมิใช่เพียงแค่ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนเท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุมไปถึงความสามารถในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผล รวมทั้งต้องมีกระบวนการในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง โดยภายใต้องค์ประกอบแต่ละส่วนนั้นยังมีแนวทางในการปฏิบัติอีกหลายประการ ซึ่งการปฏิบัติตามแนวทางต่างๆ นั้นจะต้องอาศัยเครื่องมือในการบริหารจัดการ (Management Tools) เข้ามาช่วย โดยเครื่องมือในการบริหารเหล่านี้เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรตนเองสู่ความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง เช่น แผนที่ยุทธศาสตร์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ การบริหารความเสี่ยง การถ่ายทอดตัวชี้วัดของหน่วยงานสู่ระดับบุคคล ความคิดริเริ่มจำกัด การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

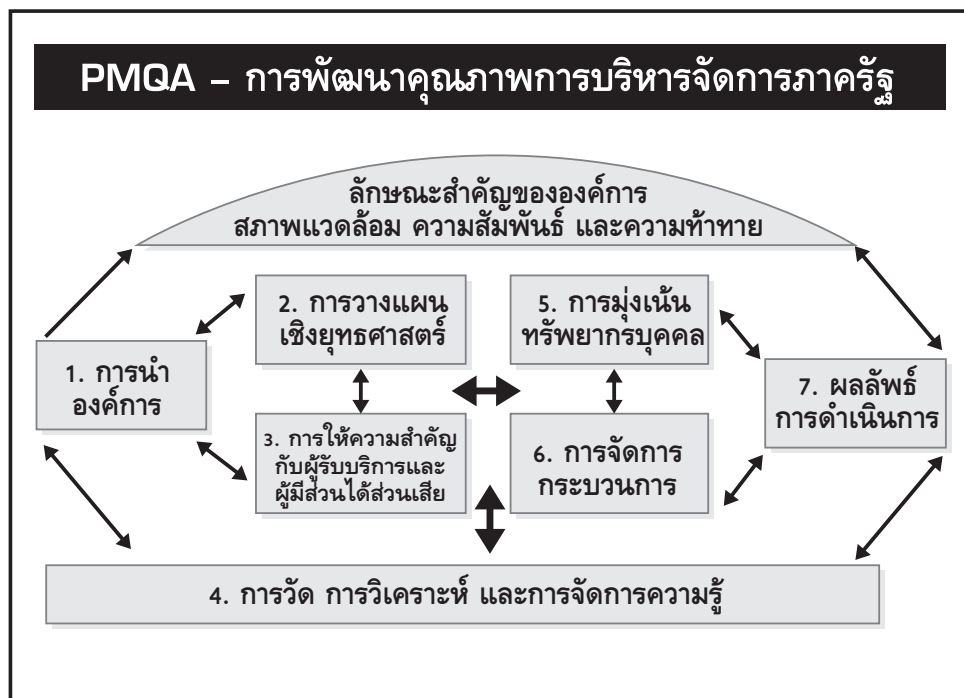


อย่างไรก็ดี ดูเหมือนปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาระบบราชการ คือ หน่วยราชการจำนวนมากยังขาดความเข้าใจถึงสาเหตุและวัตถุประสงค์สำคัญของการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการใหม่ๆ มาใช้ ยังไม่เห็นภาพว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ เหล่านี้มาใช้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ใด รวมทั้งไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าการพัฒนาระบบราชการ โดยการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการมาใช้นั้นจะทำให้เกิดการกระทบหน่วยราชการมากกว่าเป็นการพัฒนาหน่วยราชการ และทำให้การนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการเหล่านี้มาใช้เป็นไปเพื่อตอบสนองต่อนโยบายมากกว่าเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองและชุดเครื่องมือการฝึกอบรมเทคนิคการบริหารจัดการ “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits : Making Strategy Work)” ขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานของข้าราชการให้เป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถนำไปปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาชุดเครื่องมือดังกล่าวเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการขยายองค์ความรู้และปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยสอดคล้องกับปัจจุบันมากยิ่งขึ้น โดยขณะนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนิน “โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ (ระยะที่ 4)” ซึ่งได้ดำเนินการพัฒนาปรับปรุงชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับเดิม จำนวน 7 ชุด ให้มีเนื้อหาทันสมัย และได้เพิ่มชุดเครื่องมือใหม่อีก 1 เรื่อง คือ เรื่องการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance) รวมทั้งเพิ่มเนื้อหาชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ที่ควรทราบอีก 3 เรื่อง คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility) การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (Governing by Network) การตลาดสำหรับภาครัฐ (Marketing in Public Sector)





องค์ความรู้ทางการบริหารดังกล่าว จะช่วยให้บุคลากรภาครัฐมีความเข้าใจในเครื่องมือการบริหารยุทธศาสตร์มากขึ้น นำไปสู่ความสามารถในการขับเคลื่อนระบบราชการให้ประสบความสำเร็จตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญอีกชิ้นหนึ่งที่สำนักงาน ก.พ.ร. นำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ตลอดทั้งใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report : SAR) และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการตนเองของหน่วยงานภาครัฐ อันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐต่อไป โดยถ้าองค์กรใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดี ย่อมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์กรได้ในระดับหนึ่ง เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีทั้งสิ้น 7 หมวด ซึ่งประกอบไปด้วย หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ตามภาพ ค






ภาพ ค : การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)




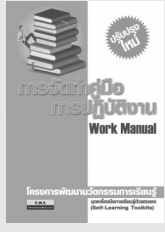


ตาราง ก : รายละเอียดชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับปรับปรุง


	<p>1. เรื่อง “แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)” จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เห็นแผนภาพที่แสดงถึงแนวทางยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จและมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่ต้องการ บรรลุ ซึ่งเชื่อมโยงกับทุกๆ มิติทั้ง 4 มิติ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการต้องการ ผ่านกระบวนการสร้างคุณค่า (Value-creating processes) นอกจากนี้แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่จะสื่อสารให้เราได้ทราบถึงยุทธศาสตร์ขององค์การ ทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่างๆ ขององค์การในแต่ละด้านได้อย่างเป็นรูปธรรม และถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่คนในองค์การให้มีความเข้าใจได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสามารถนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างแท้จริง</p>
	<p>2. เรื่อง “การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)” จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติตามแผนได้สำเร็จ ทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน โดยใช้การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลขึ้นเพื่อให้เกิดผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติการ</p>
	<p>3. เรื่อง “การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)” เป็นชุดเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถบริหารจัดการกับความเสี่ยงในการบริหารงาน และทำให้การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ ด้วยการพิจารณาความเสี่ยง อาทิ ในด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งทำให้มีโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์มากขึ้น รวมทั้งเกิดโอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน</p>





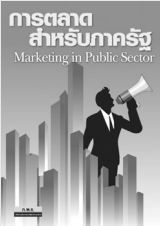
	<p>4.เรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)” เป็นอีกเครื่องมือบริหารหนึ่ง เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วมากขึ้นกว่าในอดีต ด้วยสาเหตุนี้องค์กรต่างๆ จึงจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การหาเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านต่างๆ หลังจากมีการเปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น</p>
	<p>5.เรื่อง “การจัดการความรู้ (Knowledge Management)” เป็นเครื่องมือบริหารจัดการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในแข่งขันสูงสุด</p>
	<p>6.เรื่อง “ความคิดไร้ขีดจำกัด (Ideas are Free)” จะเป็นเครื่องมือที่สร้างให้เกิดความสำคัญกับการใช้ “ความคิด” เนื่องจาก “ความคิด” จะทำให้เกิดการเข้าใจในปัญหา และการมองเห็นโอกาสในการแก้ไข ความคิดเล็กๆ สามารถเป็นจุดเริ่มต้นของนวัตกรรมที่ยิ่งใหญ่ได้ เพราะฉะนั้นการกระตุ้นให้เกิดความคิดและการรวบรวมความคิดจึงเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงการเสริมการจัดการความรู้ พร้อมๆ กับผู้บริหาร จะต้องเรียนรู้วิธีการจัดการตีความความคิดความรู้ของคนในองค์กร เหล่านั้นออกมา เพื่อทำให้องค์กรขับเคลื่อนบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้คือสิ่งสำคัญ</p>
	<p>7.เรื่อง “การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)” เป็นเครื่องมือบริหารที่ช่วยให้หน่วยงานราชการมีการจัดกระบวนการปฏิบัติงาน การให้บริการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยสามารถนำเสนอเป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ</p>



ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับใหม่

	<p>8.เรื่อง “การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance)” เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารเปิดการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ มีกระบวนการศึกษาข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ผู้รับบริการหรือประชาชน ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐ สามารถร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสารร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกำหนดนโยบายร่วมวางแผนงานโครงการ ตลอดจนเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถติดตามตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติราชการของทุกหน่วยงานได้</p>
---	---

ชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ (Modern Management)

	<p>1.เรื่อง “ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility)” เป็นเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจและคำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คำนึงถึงภารกิจที่สร้างประโยชน์อื่นๆ นอกเหนือจากภารกิจ ตามความรับผิดชอบต่อตนเอง นอกจากนี้ชุดเครื่องมือนี้ยังครอบคลุมถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organization Governance) ที่หมวดการนำองค์การของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารส่วนราชการควรดำเนินการบริหารภาครัฐเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยทำการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดการควบคุม ตรวจสอบได้ และดำเนินการอย่างมีจริยธรรม</p>
	<p>2.เรื่อง “การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (Governing by Network)” เป็นเครื่องมือการบริหาร เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการ โดยหน่วยงานภาครัฐต้องสร้างระบบการดำเนินงานร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ โดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ รวมถึงประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบร่วมกัน</p>
	<p>3.เรื่อง “การตลาดสำหรับภาครัฐ (Marketing in Public Sector)” เป็นเครื่องมือบริหารที่มีมุมมองการบริหารแบบเน้นการตลาดที่มุ่งเอาลูกค้า (C-Customer) เป็นจุดเริ่มต้นของการขายสินค้าและบริการ หากการบริหารภาครัฐมีการประยุกต์ใช้มุมมองแบบธุรกิจเอกชน แนวคิดการตลาดจะใช้ผู้รับบริการ หรือประชาชนเป็นโจทย์ในการพัฒนางานบริการให้ตอบสนองความต้องการความคาดหวัง เพื่อสร้างให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือประชาชนให้ได้มากที่สุด</p>



เชื่อมประสบการณ์



ลองคิดดู...องค์การของท่านมีปัญหาเหล่านี้หรือไม่



ลองตอบคำถามดูสิค่ะ



- ● เมื่อมีบุคลากรเกษียณอายุหรือลาออก มักมีผลกระทบกับงาน
- ● เวลามีปัญหาในการทำงาน ไม่ทราบว่าจะไปถามผู้ที่เก่งในเรื่องนั้นๆ ได้ที่ไหน
- ● ใช้เวลานานในการค้นหาข้อมูลที่ต้องการ ซึ่งส่วนใหญ่หาไม่ค่อยพบ หรือถ้าพบข้อมูลก็ไม่ทันสมัย ไม่สมบูรณ์ หรือไม่ตรงตามที่ต้องการ
- ● มีผู้ทรงความรู้มากมาย แต่สมาชิกในองค์กรไม่มีความสนใจในการเพิ่มพูนและแบ่งปันความรู้
- ● เป็นองค์กรที่มีการดำเนินการสร้างความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ประยุกต์ใช้ความรู้แบบไม่เป็นระบบ ไม่มีหลักเกณฑ์
- ● เมื่อเกิดปัญหา การตัดสินใจมักกระทำโดยไม่ได้ใช้ความรู้ที่ดีที่สุดที่มีอยู่ภายในองค์กร



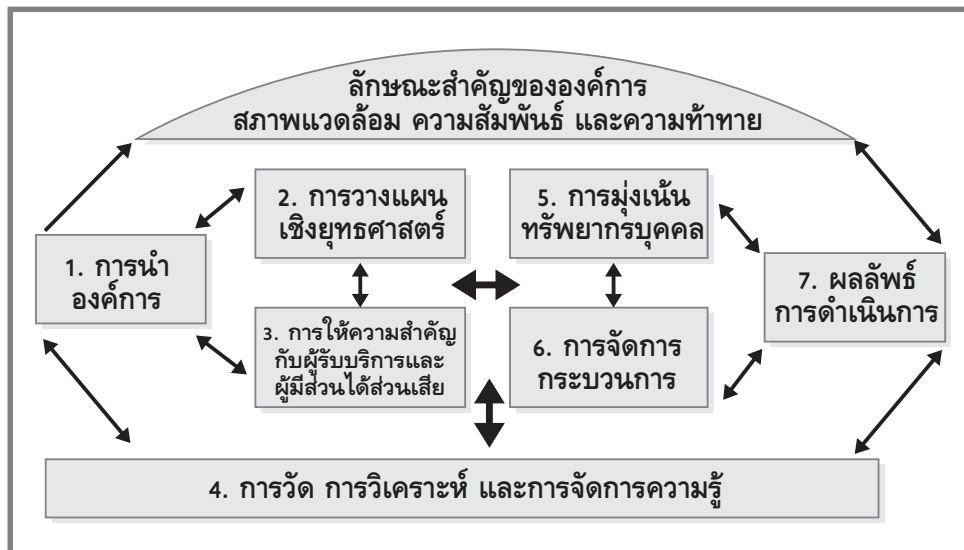
- ● มีข้อมูลสารสนเทศท่วมท้น แต่ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง
- ● องค์ความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กร ไม่ได้ถูกนำมาใช้ แลกเปลี่ยนต่อยอดความรู้ใหม่ๆ แต่เป็นการทำงานซ้ำซ้อนกับคนอื่นที่ได้ทำมาแล้ว
- ● องค์กรยังมีวัฒนธรรมแบบไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมคิด และแสดงความคิดเห็น หรือยังมีการไม่ยอมรับเหตุผลและความคิดของผู้อื่น
- ● องค์กรยังไม่เกิดบรรยากาศ และกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ
- ● บุคลากรไม่ใฝ่เรียนรู้และพัฒนา หรือหวงความรู้ไม่ยอมบอกใคร เพราะกลัวคนอื่นจะเก่งกว่า
- ● บุคลากรยังไม่มีความรู้/ความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับการจัดการความรู้
- ● ไม่มีเป้าหมายที่จะนำการจัดการความรู้ไปใช้หรือมีเป้าหมายแต่ก็ไม่น่าสนใจ และไม่ก่อให้เกิดประโยชน์กับใคร
- ● ขาดความต่อเนื่องในการสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้และสร้างการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง
- ● องค์กรให้ความสำคัญกับระบบเทคโนโลยีที่จะนำมาสนับสนุนมากเกินไป จนระบบมีความซับซ้อน เข้าใจได้ยาก หรือไม่มีการสนับสนุนในด้านเทคโนโลยีเท่าที่ควร ขาดทั้งอุปกรณ์ เทคโนโลยีและบุคลากร
- ● ขาดระบบแรงจูงใจที่ดีในการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้
- ● ไม่เห็นคุณค่าของ “ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)” ที่เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ของบุคลากร
- ● องค์กรยังไม่สามารถนำการจัดการความรู้ไปใช้ได้อย่างเนิ่นนานไปกับงาน จึงถูกมองว่าเป็นสิ่งที่แยกออกมาเป็นอีกงานหนึ่งจนรู้สึกลำบากเป็นภาระหน้าที่ที่เพิ่มขึ้น
- ● องค์กรดำเนินการจัดการความรู้โดยไม่พลิกแพลง ขาดการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับคน วัฒนธรรม และลักษณะต่างๆ ขององค์กร
- ● องค์กรดำเนินการจัดการความรู้เพียงมุ่งหวังให้ผ่านตัวชี้วัดเท่านั้น มิได้มุ่งหวังให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

หากองค์กรของท่านกำลังประสบกับปัญหาเหล่านี้
การเรียนรู้เรื่อง การจัดการความรู้ (KM) จากหนังสือ
เล่มนี้อาจจะช่วยองค์กรของท่านได้...ลองอ่านดูนะครับ

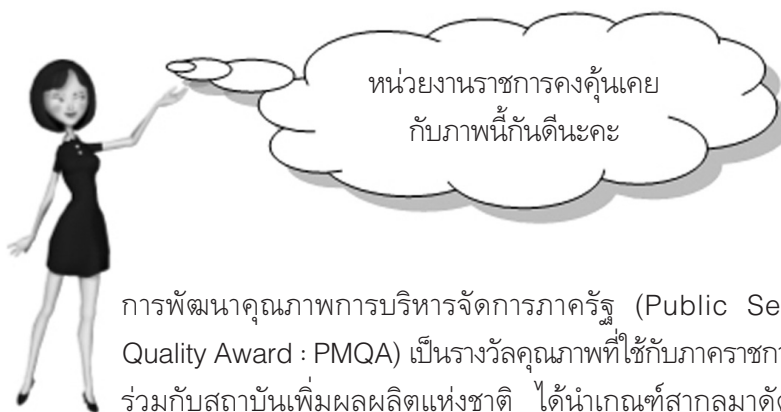




ท่านทราบหรือไม่ว่า...การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)



ภาพที่ 1 : การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
(Public Sector Management Quality Award : PMQA)



การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เป็นรางวัลคุณภาพที่ใช้กับภาคราชการ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้นำเกณฑ์สากลมาดัดแปลง ตั้งเป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยการทำ PMQA จะเป็นการยกระดับการปฏิบัติงานขององค์การให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เพื่อให้เกิดผลทางปฏิบัติในการพัฒนาองค์การไปสู่ความเป็นเลิศ



จากภาพจะเห็นว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ที่มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบซึ่งสามารถอธิบายได้เป็น 2 ส่วน คือ 1) ส่วนที่เป็นกระบวนการ และ 2) ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ซึ่ง**หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** อยู่ในส่วนที่เป็นกระบวนการ โดยถือเป็น “กลุ่มพื้นฐานของระบบบริหาร” (สำนักงาน ก.พ.ร., 2548, น.11) ซึ่งจะส่งผลให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน จากรูปจะเห็นว่า มีลูกศร 2 ข้าง เชื่อมโยงกับหมวด 1 การนำองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารของส่วนราชการจำเป็นต้องมีข้อมูลจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ส่วนลูกศร 2 ข้างที่เชื่อมโยกับหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ แสดงให้เห็นว่า ต้องมีการวัด การวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถรายงานผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ นอกจากนี้ ยังมีลูกศรใหญ่ที่เชื่อมโยงระหว่างหมวด 4 กับหมวดอื่นๆ ทุกหมวด แสดงให้เห็นว่าในการบริหารจัดการนั้นต้องมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศอยู่ตลอดเวลา โดยในการตรวจประเมินประสิทธิภาพขององค์กรตามเกณฑ์หมวด 4 เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ ปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้หรือไม่

ดังนั้นนอกเหนือจากการจัดการความรู้จะเป็นเกณฑ์ที่สำคัญข้อหนึ่งใน**เกณฑ์รางวัลคุณภาพแล้ว** การจัดการความรู้ยังเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรมีการรอบความคิดและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศให้มีความพร้อมใช้งาน และทำให้บุคลากร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่นๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกันสามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศได้ อันจะนำไปสู่การสร้างความรู้ การพัฒนาการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง และก้าวสู่ความเป็นเลิศต่อไป

การจัดการความรู้ (KM) ในภาคราชการ

การจัดการความรู้ (KM) มิใช่เป็นการทำตามกระแส แต่เป็นเพราะภาคราชการถือเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันการพัฒนาประเทศ และจากการที่หน่วยงานราชการมีเป้าหมายที่ต้องทำงานเพื่อให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมๆ กับการขับเคลื่อนงานตามนโยบายพัฒนาประเทศ หน่วยงานราชการจึงต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถบริหารและบริการได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก้าวทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลา การจัดการความรู้ (KM) จึงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2550, น.102)



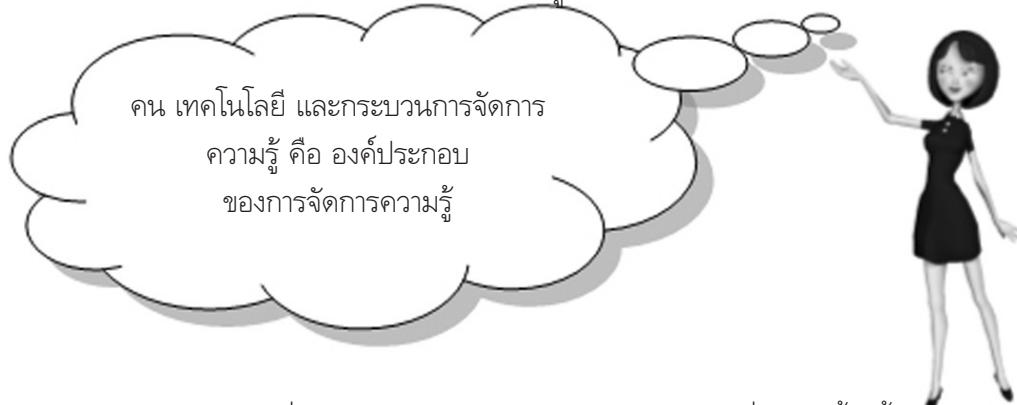
ความเป็นมา

การจัดการความรู้ (KM) เป็นสิ่งที่มีมานานนับร้อยๆ ปี ตั้งแต่การถ่ายทอดความรู้และภูมิปัญญาจากคนรุ่นหนึ่งสู่รุ่นต่อไปหลายชั่วอายุคน โดยใช้วิถีธรรมชาติ เช่น พูดคุย สั่งสอน จดจำ สังเกต ซึ่งในปัจจุบันความรู้ได้กลายเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จ และเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าเกินกว่าที่จะปล่อยให้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ดังนั้นการจัดการความรู้แบบวิถีธรรมชาติอย่างเดียวย่อมอาจก้าวตามโลกไม่ทัน องค์การจึงควรมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบซึ่งจะทำให้กระบวนการในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ แบ่งปัน และใช้ความรู้หมุนได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์การสามารถทำให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ที่ต้องการได้ทันเวลาเพื่อเพิ่มผลผลิตและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันขององค์การ และสามารถนำความรู้ที่มีมาต่อยอดไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์การสามารถสร้าง และรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน



องค์ประกอบของการจัดการความรู้

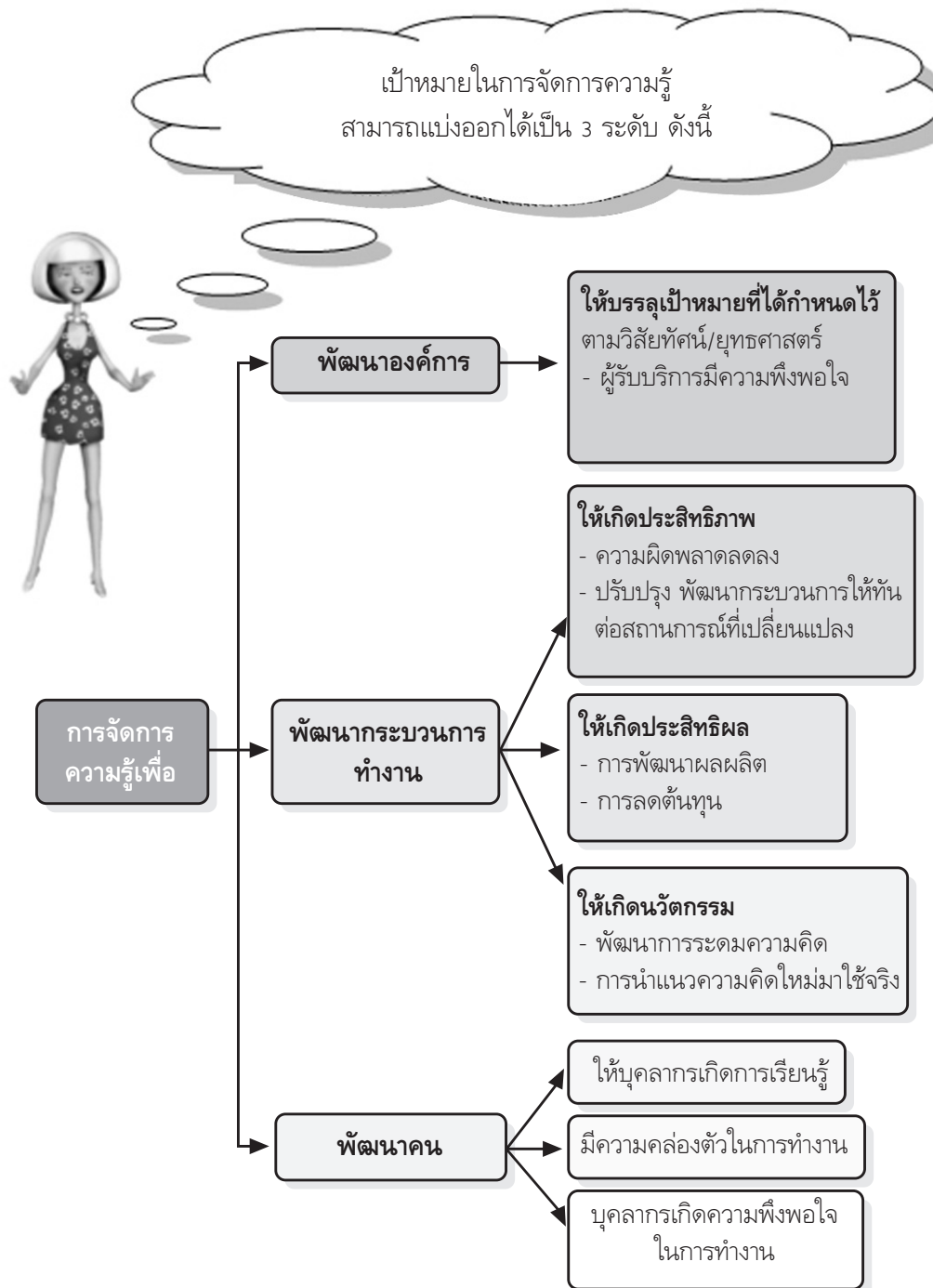
องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ คือ **คน เทคโนโลยี และกระบวนการความรู้** (Knowledge Process) โดยเฉพาะ**คน**เป็นส่วนที่สำคัญที่สุด คือ เป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ในส่วนของ**เทคโนโลยี**เป็นเครื่องมือที่ช่วยค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ส่วน**กระบวนการความรู้**เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปใช้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม ดังนั้นองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ต้องเชื่อมโยงและบูรณาการเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม



จะเห็นได้ว่า การที่องค์การจะก้าวเข้าสู่ระดับแนวหน้าและเป็นที่รู้จักได้นั้น ขึ้นกับความสามารถขององค์การในการสร้าง และใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ในการเพิ่มคุณภาพและศักยภาพขององค์การ โดยเฉพาะองค์การที่มีความรู้เป็นสินทรัพย์นั้น ยิ่งมีการใช้มากเท่าไร ก็ยิ่งมีคุณค่ามากเท่านั้นการนำความรู้เก่ามาบูรณาการกับความรู้ใหม่ก็จะก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นอีก และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น จนกลายเป็นวงจรการเรียนรู้ที่เพิ่มพูนอย่างไม่มีที่สิ้นสุดนั่นเอง



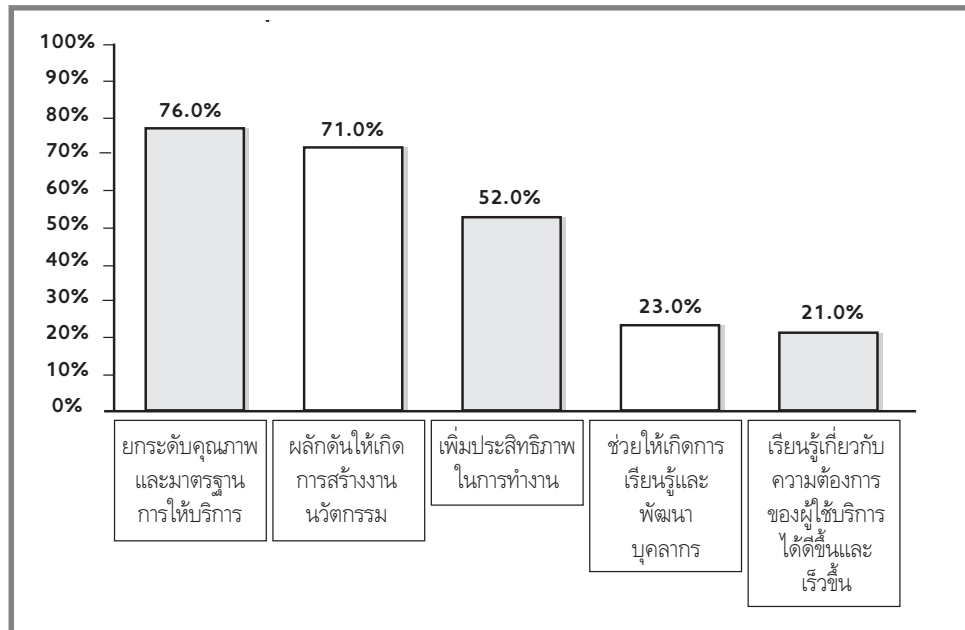
เป้าหมายและจุดประสงค์ในการจัดการความรู้



ภาพที่ 2 : เป้าหมายและจุดประสงค์ในการจัดการความรู้



จากการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในภาครัฐ โดยสถาบัน British Standards Institution (BSI) พบว่าการจัดการความรู้ในองค์กรมีจุดประสงค์ต่างๆ ดังนี้



อ้างอิง สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548)

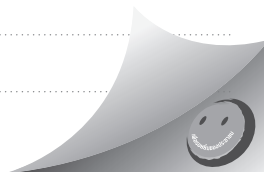
ภาพที่ 3 : จุดประสงค์ในการจัดการความรู้

ดังนั้นการตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นของการจัดการความรู้ จึงจำเป็นสำหรับองค์กรต่างๆ เพื่อที่จะช่วยส่งเสริมให้คน กระบวนการทำงาน และองค์การมีการเรียนรู้ พัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน





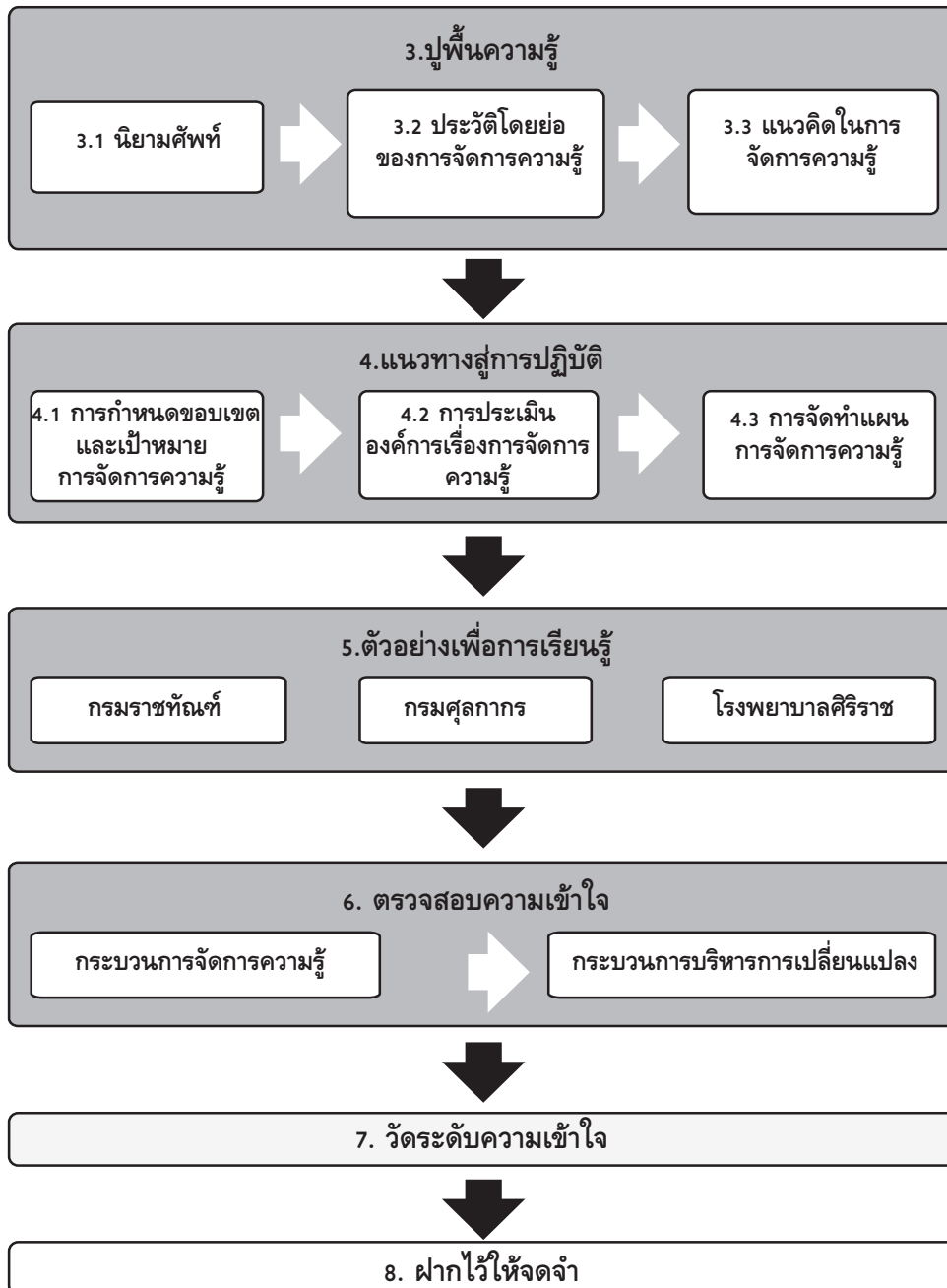
Handwriting practice area with horizontal dotted lines.







แผนภาพแสดงกระบวนการเรียนรู้





ปูพื้นความรู้

ความรู้ คืออะไร

3.1 นิยามศัพท์

ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือ ประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจ หรือ สารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติ องค์วิชาในแต่ละสาขา (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒)

ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยง กับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และ ตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา (Hideo Yamazaki)

ความรู้ จึงเป็นกระบวนการคิดที่ได้มีการนำไปปฏิบัติแล้ว และสามารถนำมาใช้ได้



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ

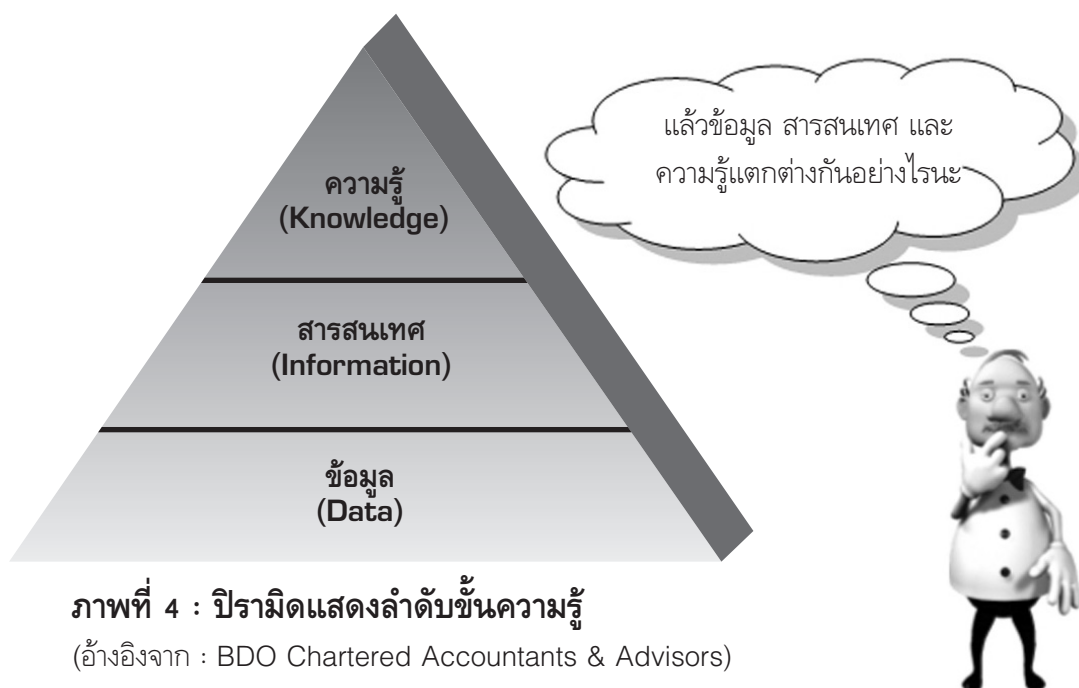


ตัวอย่างการนิยาม “ความรู้” จากองค์กรต่างๆ

ความรู้ในความหมายที่กรมราชทัณฑ์ใช้ หมายถึง เทคนิค หรือวิธีการทำงาน ที่มีผู้ปฏิบัติแล้วได้ผล (สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์, น.2)

ความรู้ในความหมายของ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) หมายถึง ความรู้ของผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ในบริษัท เกี่ยวกับบริษัท ลูกค้า ชุมชน ผู้เกี่ยวข้อง ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหาร การบริการ การจัดการ การดำเนินงานในทุกส่วนของบริษัท (ลาวัลย์ สุขยิ่ง, 2550, น.5)

ปิรามิดแสดงลำดับชั้นของความรู้



ภาพที่ 4 : ปิรามิดแสดงลำดับชั้นความรู้

(อ้างอิงจาก : BDO Chartered Accountants & Advisors)

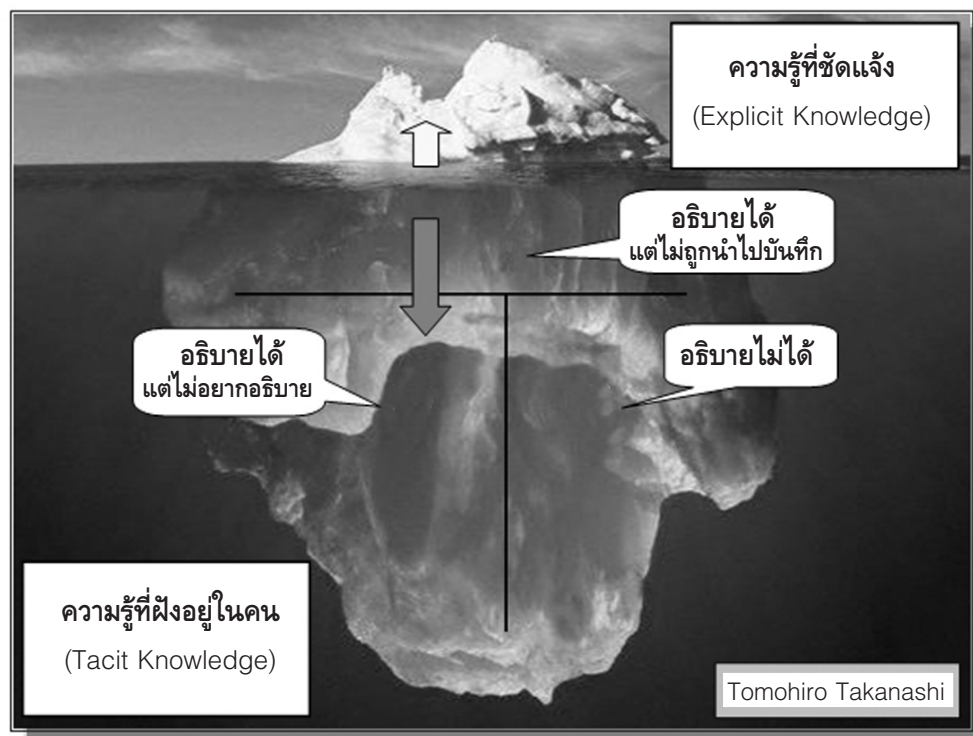
“ข้อมูล” คือ ข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่างๆ ที่ถูกบันทึกแต่ยังไม่ผ่านการแปลความโดยอาจมีจุดประสงค์เพื่อการตรวจสอบว่างานมีปัญหาหรือมีเหตุการณ์ใดเกิดขึ้นบ้าง ซึ่งถือว่าการบันทึกข้อมูลเป็นเรื่องพื้นฐานที่ต้องจัดทำเช่นการตอบบัตรหรือลงชื่อเข้างานแต่ละวัน หรือการบันทึกยอดขายในแต่ละครั้ง เป็นต้น



“สารสนเทศ” คือ ข้อมูลที่ผ่านการกลั่นกรอง วิเคราะห์ หรือสังเคราะห์ โดยมีการแปลงรูปของการบันทึกและข้อมูลให้เข้าใจมากขึ้น เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ เช่น การรวบรวมรายชื่อผู้ที่ตอบบัตรหรือลงชื่อเข้างานช้ากว่ากำหนดเป็นประจำในช่วงเวลา 1 เดือน หรือการสรุปยอดสินค้าขายดีในแต่ละเดือน เป็นต้น

“ความรู้” คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เรียบเรียง เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ได้ หรือแปลงสภาพให้พร้อมใช้งานหรือช่วยในการตัดสินใจกับงานต่างๆ เช่น เมื่อผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เห็นรายงานสรุปรายชื่อผู้ที่ตอบบัตรหรือลงชื่อเข้างานช้ากว่ากำหนดเป็นประจำแล้วทำการคิดหาแนวทางแก้ไขเพื่อปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานกลุ่มนี้ หรือการนำรายงานสรุปยอดสินค้าขายดีมาใช้ในการประกอบการวางแผนการผลิตสินค้า เป็นต้น

การจำแนกความรู้



ภาพที่ 5 : ภาพแสดงการจำแนกความรู้

(อ้างอิงจาก: เอกสารประกอบการบรรยายเรื่องพื้นฐานการจัดการความรู้ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ)



ความรู้ที่เรารู้ดี คือ ความรู้ที่ชัดเจน หรือที่เรียกว่า
Explicit Knowledge ส่วนความรู้ที่เราอาจไม่รู้ตัวเรา
คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน หรือที่เรียกว่า
Tacit Knowledge...
...ยิ่งพูดยิ่งงงไหมหนอ??

ความรู้จำแนกออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. **ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge)** คือ ภูมิความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ อธิบายออกมาได้ยาก แต่สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้
2. **ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)** คือ ความรู้ภายนอกตัวบุคคลที่เป็นทางการ และเป็นระบบซึ่งถูกบันทึกและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบของสื่อประเภทต่างๆ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และวีดิทัศน์ เป็นต้น

จากภาพข้างต้น เมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ทั้ง 2 ประเภท พบว่าอัตราความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit) มากกว่าความรู้แบบชัดเจน (Explicit) ถึง 80:20 เปรียบเสมือนปรากฏการณ์ธรรมชาติของภูเขาหิมะ ซึ่งเปรียบความรู้ชัดเจนเป็นน้ำแข็งส่วนที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมาเพียงร้อยละ 20 แต่ความรู้ที่ฝังอยู่ในคนเป็นน้ำแข็งส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำถึงร้อยละ 80 หรืออาจกล่าวได้ว่าการมองคนอย่ามองแค่สิ่งที่เห็นภายนอก เพราะหากพิจารณาโดยกลั่นกรองลึกซึ้งแล้วจะเห็นว่าความรู้ประเภทฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ในใจไม่สามารถมองเห็นได้โดยง่ายอันเป็นความรู้จากการเรียนรู้ และประสบการณ์ที่สั่งสมมาของบุคคล จะเป็นความรู้ที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับตัวบุคคลหรือองค์กรได้มากยิ่งขึ้น

ระดับของความรู้

นอกเหนือจากความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของความรู้ และประเภทของความรู้แล้ว การคำนึงถึงระดับของความรู้ก็เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง เนื่องจากการเข้าใจเกี่ยวกับระดับของความรู้จะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถกำหนดรูปแบบการสร้างและถ่ายทอดความรู้ให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

จากแนวคิดของ James Brian Quinn (1994) ได้จำแนกระดับของความรู้ออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่

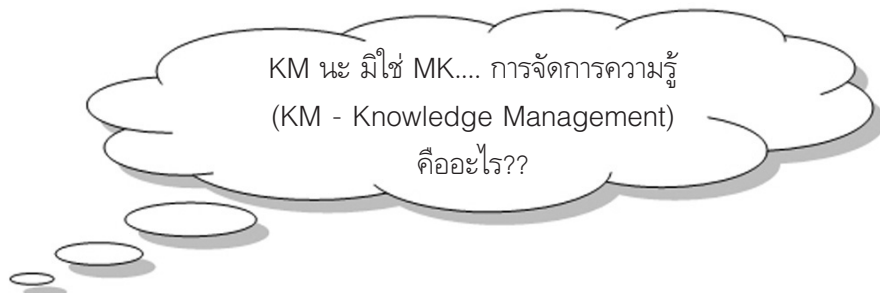


ระดับที่ 1 รู้ว่าคืออะไร (Cognitive Knowledge: Know-What) เป็นความรู้เชิงการรับรู้จากการเรียน การเห็นหรือจดจำมา มีลักษณะเป็นความรู้ภาคทฤษฎีว่าสิ่งเหล่านั้น “คืออะไร” ซึ่งเป็นความรู้ขั้นพื้นฐานที่อาจจะยังไม่สามารถนำไปปรับใช้ในงานได้

ระดับที่ 2 รู้วิธีการ (Advanced Skill: Know-How) เป็นความรู้ในภาคทฤษฎีและมีการนำไปปฏิบัติผสมผสานกัน เจ้าของความรู้จะเริ่มมีประสบการณ์และเริ่มเกิดความเข้าใจในสภาพของความเป็นจริง สามารถนำความรู้ที่มีไปปรับใช้ให้ตรงกับสภาพงานมากขึ้น

ระดับที่ 3 รู้เหตุผล (System Understanding: Know-Why) เป็นความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเชิงเหตุผลที่สลับซับซ้อนอันอยู่ภายใต้เหตุการณ์และสถานการณ์ต่างๆ ความรู้ในระดับนี้สามารถพัฒนาได้บนพื้นฐานของประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา และการอภิปรายเกี่ยวกับประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่น เจ้าของความรู้เริ่มที่จะบรรลุผลในความรู้นั้น สามารถอธิบายเหตุและผล หรือที่มาที่ไป ผลของการกระทำและผลของการไม่กระทำได้

ระดับที่ 4 ใส่ใจกับเหตุผล (Self-motivate Creativity: Care-Why) ความรู้ที่อาจกล่าวได้ว่าถึงจุดบรรลุในเรื่องความรู้นั้นๆ สามารถนำความรู้มาพลิกแพลง ประยุกต์ และหยิบใช้ได้อย่างเหมาะสม เป็นความรู้ในลักษณะการสร้างสรรค์ที่มาจากตัวเอง บุคคลที่มีความรู้ในระดับนี้จะมีเจตจำนง แรงจูงใจ และการปรับตัวเพื่อความสำเร็จ สร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ ต่อยอดจากความรู้เดิมได้



Ryoko Toyama

การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่ ประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

World Bank

การจัดการความรู้ เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ



European Foundation for Quality Management System: EFQM

การจัดการความรู้ เป็นวิธีการจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการจำแนก จัดหา และนำความรู้มาใช้ประโยชน์เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สำนักงาน ก.พ.ร.

การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจาย อยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึง ความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้ องค์กรมีความสามารถในแข่งขันสูงสุด



แม้จะมีนิยามที่หลากหลาย แต่เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า **นิยามการจัดการความรู้ สามารถสรุปประเด็นหลักๆ ได้ดังนี้**

- การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการ วิธีปฏิบัติ หรือแผนงานขององค์กร
- การจัดการต้องเป็นระบบและมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
- กระบวนการสร้างความรู้ สัมพันธ์กับการจำแนก สร้าง รวบรวม และแลกเปลี่ยนความรู้
- ความรู้เกี่ยวข้องและทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น



การจัดการความรู้ “เป็นกระบวนการในการนำความรู้ ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น”



การกำหนดนิยามการจัดการความรู้

แต่ละองค์กรไม่จำเป็นต้องนิยามความหมายของการจัดการความรู้ที่เหมือนกัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับรูปแบบ ลักษณะ และเป้าหมายขององค์กร

นิยามการจัดการความรู้ที่ดีควรประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. กระบวนการจัดการความรู้ (Management)
2. เป้าหมายของการจัดการความรู้ (Meaning)
3. การประเมินผล (Measurement)



ตัวอย่างการนิยาม “การจัดการความรู้” จากองค์กรต่างๆ

กรมราชทัณฑ์

การจัดการความรู้ : เราจัดการเฉพาะความรู้ที่สำคัญต่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายองค์กร สำหรับในระบบราชการไทย เราจัดการความรู้ (เทคนิค หรือวิธีการทำงานที่ได้ผล) ที่ส่งผลต่อการปรับปรุงวิธีการทำงานในแต่ละหน้าที่ของบุคลากร และมุ่งสู่ความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมราชทัณฑ์โดยเราไปจัดเก็บความรู้เหล่านั้นมา และนำไปเผยแพร่ให้แก่ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานท่านอื่นๆ ที่ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกันได้เรียนรู้

บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

การจัดการความรู้ : กระบวนการในการจัดการเพื่อให้ผู้ที่ต้องการใช้ความรู้ได้รับความรู้ที่ต้องการ ทำให้สามารถนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ กสท



แบบฝึกหัด

ลองนำนิยามข้างต้นของกรมราชทัณฑ์มาพิจารณาว่าส่วนใดเป็น

1. กระบวนการจัดการความรู้ (Management).....
2. เป้าหมายของการจัดการความรู้ (Meaning).....
3. การประเมินผล (Measurement).....

สำหรับองค์กรของท่าน มีการกำหนดนิยามการจัดการความรู้ว่าอย่างไร? และมีองค์ประกอบครบหรือไม่

การจัดการความรู้คือ.....

1. กระบวนการจัดการความรู้ (Management).....
2. เป้าหมายของการจัดการความรู้ (Meaning).....
3. การประเมินผล (Measurement).....



หากองค์กรของท่านยังไม่มีข้อกำหนดนิยามการจัดการความรู้ให้ยกตัวอย่างนิยามการจัดการความรู้ขององค์กรใดก็ได้ที่ท่านรู้จักมาหนึ่งตัวอย่าง และพิจารณาว่านิยามการจัดการความรู้นั้นมีองค์ประกอบครบหรือไม่อย่างไร?

การจัดการความรู้ คือ.....

1. กระบวนการจัดการความรู้ (Management).....

2. เป้าหมายของการจัดการความรู้ (Meaning).....

3. การประเมินผล (Measurement).....

3.2 ประวัติโดยย่อของการจัดการความรู้



การจัดการความรู้มีความเป็นมาอย่างไร ??

ยุคที่ 1 เริ่มเมื่อ 20 กว่าปีที่แล้ว เป็นยุคเริ่มต้นของการเรียนรู้ โดยมีแนวคิดที่ความรู้สามารถบริหารจัดการได้โดยอาศัยการจัดการที่มีระบบ โครงสร้างที่แน่นอนและเริ่มนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ (อ้างอิงจาก: สุวรรณ เจริญสวนภักดิ์ และคณะ, 2548, น.26)

ยุคที่ 2 เป็นช่วงประมาณปี 2538 มีการแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit) อย่างชัดเจน โดยมีรูปแบบในการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ที่เรียกว่า SECI Model

ของ Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi เริ่มได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย และเป็นยุคที่เริ่มมีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยนำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยอำนวยความสะดวกมากขึ้น ทำให้การจัดการความรู้แพร่หลายมากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ดีการจัดการความรู้โดยใช้ SECI Model ก็ยังมีข้อจำกัดในบางเรื่อง เนื่องจากความรู้เป็นเรื่องที่ซับซ้อนเกินจะจำแนกเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในคนหรือความรู้ที่ชัดแจ้ง ดังนั้นการจัดการความรู้ต้องไม่อยู่ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งแต่ต้องสมดุล จึงเป็นที่มาของยุคที่ 3 (อ้างอิงจาก: สุวรรณ เจริญสวนภักดิ์ และคณะ, 2548, น.26)



ยุคที่ 3 อาศัยหลักการธรรมชาติและระบบซับซ้อน (Complex Adaptive System) มาใช้ วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในยุคนี้ **เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการตัดสินใจ และการสร้างนวัตกรรม**มากกว่ามุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมนุษย์ และเชื่อว่าความรู้และการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้ให้ความรู้สมัครใจที่จะแบ่งปันให้กับผู้อื่นเท่านั้น (อ้างอิงจาก: สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548, น.26)

ยุคที่ 4 ของการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นยุคที่**การสื่อสารสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น** ซึ่งส่งผลให้การจัดการความรู้ที่มีความสำคัญและมีบทบาทมากยิ่งขึ้น ต่อการปรับปรุงการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร (อ้างอิงจาก: สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548, น.26)

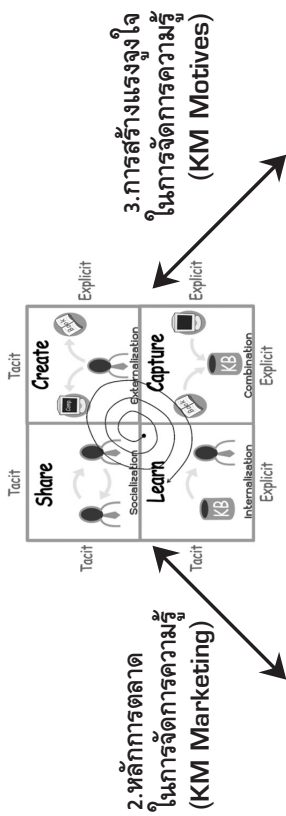
ยุคที่ 5 การจัดการความรู้ในยุคปัจจุบันเริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 2005 หรือ พ.ศ. 2548 เป็น**การจัดการความรู้โดยใช้เครือข่ายทางสังคม (Social Network)** เพื่อให้เกิดการพูดคุยกันในกลุ่มของคนที่มีความรู้ เนื่องจากการจัดการความรู้ที่พยายามนำเอาความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit) ออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit) เพื่อเก็บและเผยแพร่ที่มีข้อจำกัดในการสกัดความรู้ออกมา ดังนั้นในยุคนี้จึงนิยมจัดทำแผนที่ความรู้หรือเครือข่ายความรู้ของคนกลุ่มต่างๆ ไว้ และทำการจัดการให้เขาเหล่านั้นได้พบกันเพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (ดูเนื้อหาเพิ่มเติมจาก “การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย” สำนักงาน ก.พ.ร.) (อ้างอิงจาก: การนำเสนอของ Nancy Dixon ในการประชุม KM Asia 2008 ณ ประเทศสิงคโปร์)

3.3 แนวคิดในการจัดการความรู้

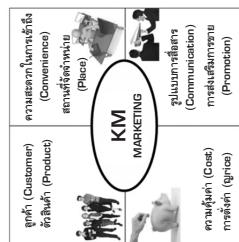
จากความหมายและแนวคิดพื้นฐานของการจัดการความรู้จะนำมาพัฒนาเป็นแนวคิดในการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจริงในองค์กรได้อย่างไร ซึ่งขณะนี้แนวคิดในการจัดการความรู้ยังมีความหลากหลาย และแตกต่างกันอยู่บ้าง โดยในเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ฉบับปรับปรุงนี้ ผู้เขียนขอเสนอแนวคิดและ ตัวแบบการจัดการความรู้ (KM Model) ที่ได้บูรณาการจากแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ ดังแสดงในภาพ



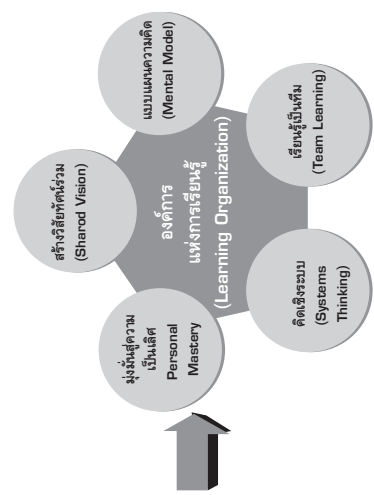
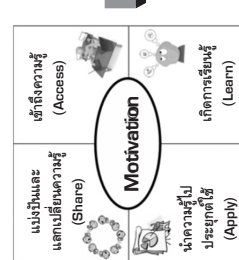
1. การสร้างและถ่ายทอดความรู้ (SECI Model)



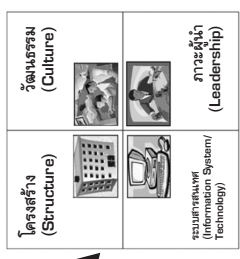
2. หลักการตลาดในการจัดการความรู้ (KM Marketing)



3. การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ (KM Motives)



4. การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (KM as a System)



ภาพที่ 6 : ตัวแบบการจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
ดัดแปลงโดย รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร



ตัวแบบการจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (KM Model) นี้ประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก คือ

- 1) การสร้างและถ่ายทอดความรู้ (SECI Model)
- 2) หลักการตลาดในการจัดการความรู้ (KM Marketing)
- 3) การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ (KM Motives)
- 4) การจัดการความรู้เป็นระบบ (KM as a System)

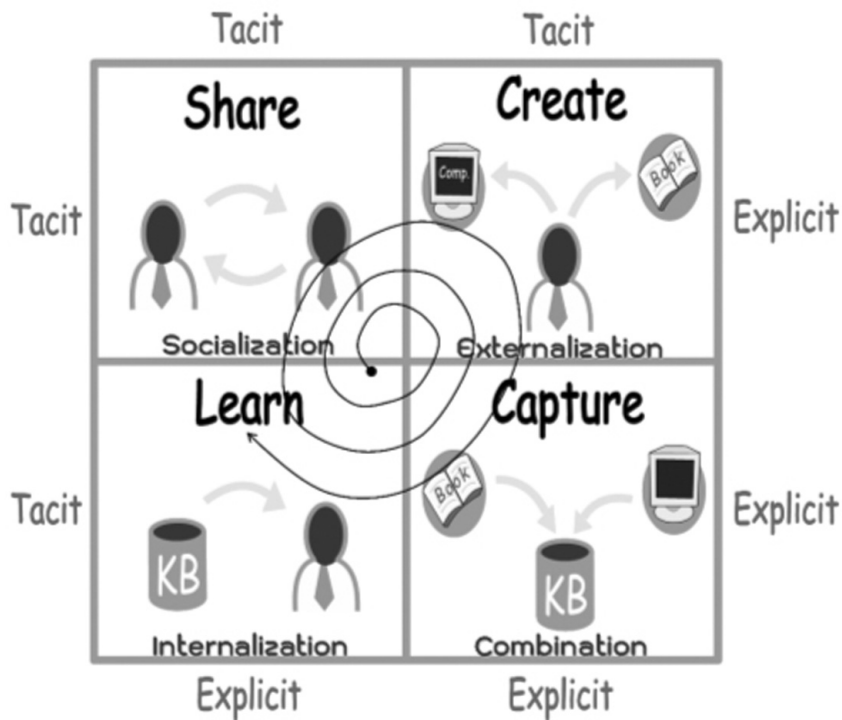
โดยในแต่ละส่วนมีความสำคัญที่ทำให้้องค์การสามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้จริง และช่วยผลักดันให้้องค์การก้าวสู่การเป็น “้องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)” ซึ่งถือเป็นเป้าหมายสำคัญหนึ่งในการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐ



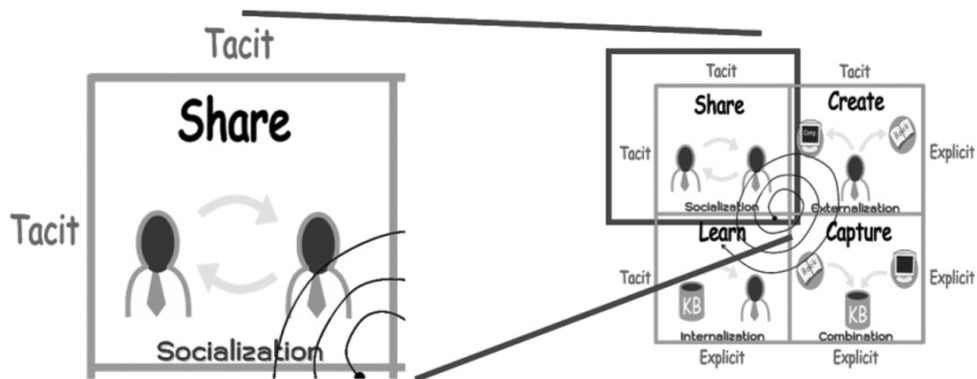


1) การสร้างและถ่ายทอดความรู้ (SECI Model)

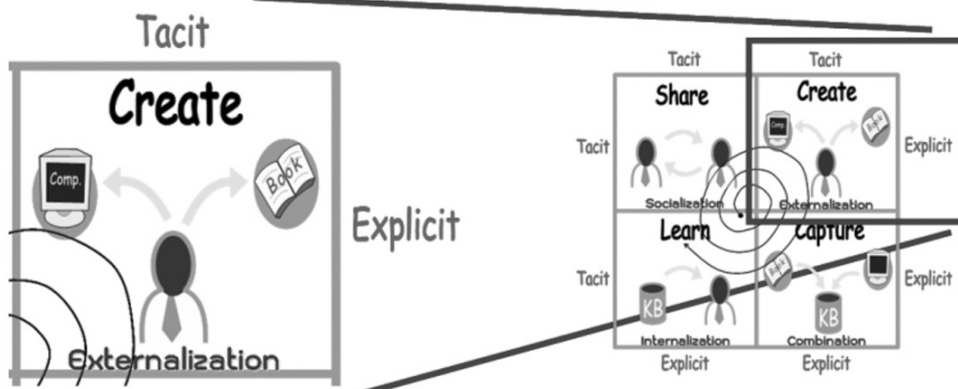
Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi กล่าวว่าความรู้ทั้ง 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) สามารถสร้างและถ่ายทอดกันได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า “วงจรความรู้ (Knowledge Spiral)” หรือ SECI Model” ซึ่งเป็นวงจรในการสร้างและถ่ายทอดความรู้ผ่านกระบวนการ 4 ลักษณะ โดยจะหมุนเป็นเกลียวไปเรื่อยๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด เพราะการเรียนรู้ การสร้าง และการถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงในภาพ



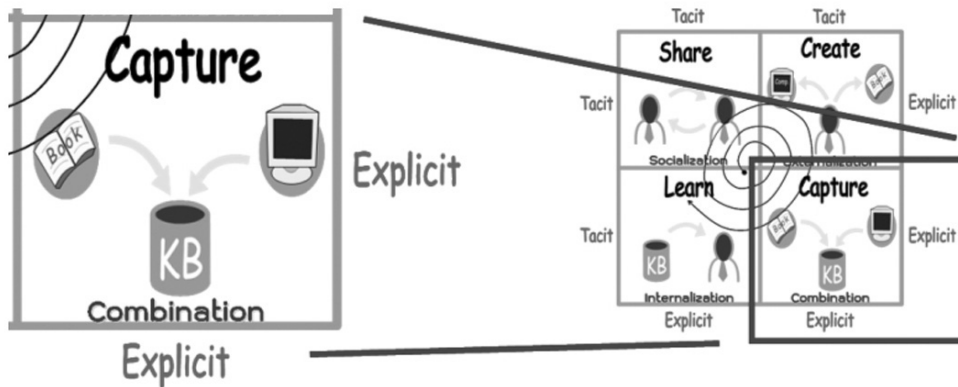
ภาพที่ 7 : การสร้างและถ่ายทอดความรู้ (SECI Model)
โดย Nonaka และ Takeuchi (1995)



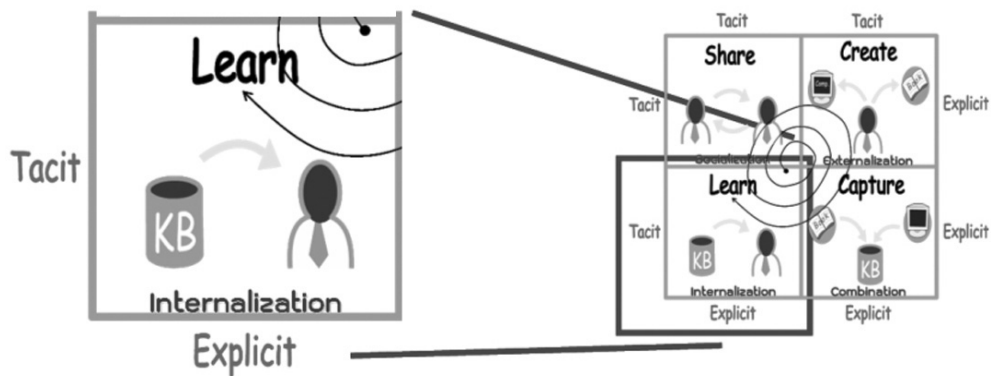
1.1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบที่เรียกว่า Tacit to Tacit อันเป็นการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนคนหนึ่งไปสู่คนอื่น โดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยน (Share) ความรู้/ประสบการณ์ ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน ทั้งจากการสื่อสารด้วยภาษา การสังเกต การทำตามต้นแบบ และการฝึกฝน เช่น การสอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การติดตามผู้เป็นแบบอย่างในการทำงาน (Shadowing) การฝึกอบรมขณะทำงาน (On the job training) การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (COP - Community of Practice) และการฝึกหัดงาน (Apprenticeship) เป็นต้น



1.2) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบ Tacit to Explicit คือ การที่บุคคลอธิบายและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ในตัว แล้วถ่ายทอด/บันทึกออกมาในรูปแบบของเอกสารหรือสื่อต่างๆ (Create) ที่สามารถเก็บไว้ใช้ และส่งมอบไปสู่ผู้อื่นได้ เช่น การเขียนกรณีศึกษา และการบันทึกบทสัมภาษณ์ เป็นต้น



1.3) การผนวกความรู้ (Combination) เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบ Explicit to Explicit คือ การที่บุคคลรวบรวมความรู้ชัดแจ้งต่างๆ ที่ได้เรียนรู้มา แล้วนำไปสร้างเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งใหม่โดยต่อยอดความรู้เดิมหรือเป็นความรู้ใหม่ (Capture) เช่น การเขียนงานวิจัยซึ่งนำแนวคิดต่างๆ มากมายมาจัดทำใหม่เพื่อค้นหาความรู้ใหม่ และการแปลสรุปหรือรวบรวมความรู้จากตำราภาษาต่างประเทศ เป็นต้น



1.4) การฝังหรือผนึกความรู้ (Internalization) เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบ Explicit to Tacit คือ การที่บุคคลเรียนรู้ ดูดซับความรู้จากสื่อต่างๆ แล้วนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริงจนเกิดเป็นประสบการณ์ ทักษะ หรือพัฒนาเป็นความรู้ใหม่ที่อยู่ในตัวบุคคลนั้นๆ (Learn) เช่น การเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จำลอง/ห้องเรียนเสมือนจริง (Simulation) และการอ่านหนังสือชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - Learning Toolkits) แล้วนำไปปฏิบัติจริง เป็นต้น

**แบบฝึกหัด**

ทบทวนเรื่องการสร้างและถ่ายเทความรู้ (SECI Model) แล้วลองยกตัวอย่างวิธีการในการสร้างและถ่ายเทความรู้ที่เหมาะสมกับองค์การของท่าน พร้อมนำเสนอความรู้ที่จะนำมาใช้ในการจัดการของแต่ละวิธี

ตัวอย่างเช่น โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง

ที่	กระบวนการ	วิธีการ	ความรู้
1.	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization)	การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (COP-Community of Practice)	ความรู้เรื่องการติดเชื้อของ คนไข้เบาหวานในหน่วยการ รักษาต่างๆ

ชื่อหน่วยงานของท่าน

ที่	กระบวนการ	วิธีการ	ความรู้
1.	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization)		
2.	การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization)		
3.	การผนวกความรู้ (Combination)		
4.	การฝังหรือผนึกความรู้ (Internalization)		



2) หลักการตลาดในการจัดการความรู้ (KM Marketing)

หลักการตลาดเป็นเรื่องหนึ่งที่มีความจำเป็นในการนำมาประยุกต์ใช้สำหรับการบริหารราชการสมัยใหม่ เนื่องจากมุมมองการบริหารแบบนักการตลาดนั้นจะมุ่งเน้นว่าลูกค้า (C - Customer) เป็นจุดเริ่มต้นของการขายสินค้าและบริการ ดังนั้นหากการบริหารภาครัฐนำมุมมองทางการตลาดมาประยุกต์ใช้โดยนำผู้รับบริการหรือประชาชนมาเป็นโจทย์ในการพัฒนางานบริการเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการหรือประชาชนได้ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้รับบริการหรือประชาชนเกิดความพึงพอใจต่องานบริการภาครัฐมากยิ่งขึ้น



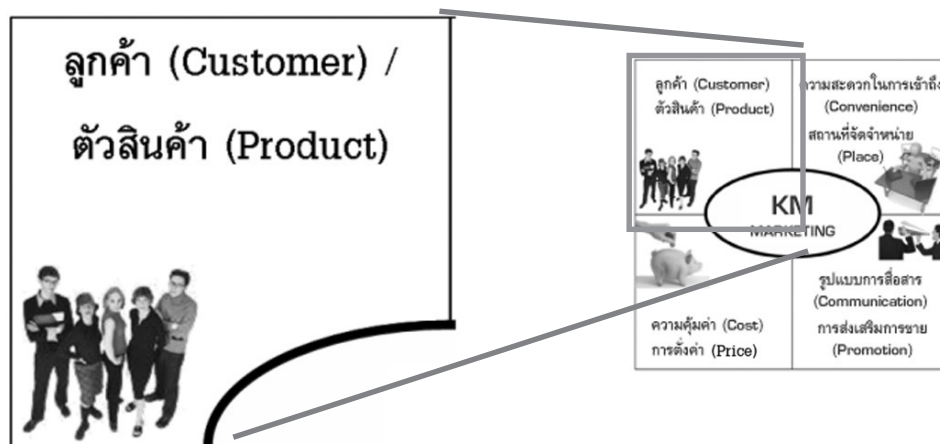
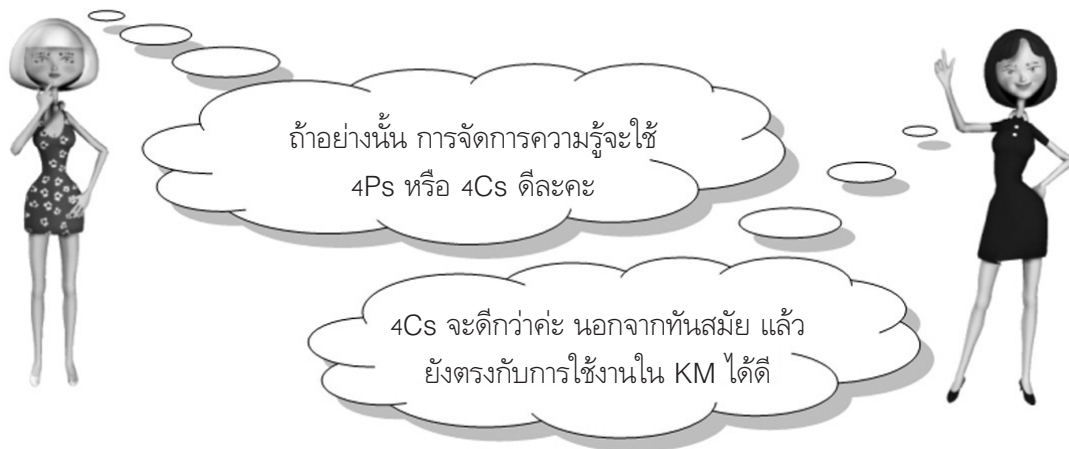
หมายเหตุ : ดูรายละเอียดเนื้อหาได้จากชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่เรื่อง “การตลาดสำหรับภาครัฐ” (Marketing in Public Sector) ของสำนักงาน ก.พ.ร.



ภาพที่ 8 : หลักการตลาดในการจัดการความรู้ (KM Marketing)
โดย รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร



ประเด็นสำคัญของการประยุกต์ใช้หลักการตลาดซึ่งประกอบด้วย 4Ps ในอดีต คือ ตัวสินค้า (Product) การส่งเสริมการขายหรือการโฆษณาประชาสัมพันธ์ (Promotion) การจัดสถานที่จำหน่าย (Place) และการตั้งราคา (Price) มาจนถึงปัจจุบันแนวคิดได้เปลี่ยนไปเป็น 4Cs คือ ตัวลูกค้า (Customer) การสื่อสาร (Communication) ความสะดวกสบายของการเข้าถึงสินค้า (Convenience) และค่าใช้จ่ายหรือความคุ้มค่าของลูกค้า (Cost) ซึ่งแนวคิดนี้หากนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้จะทำให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

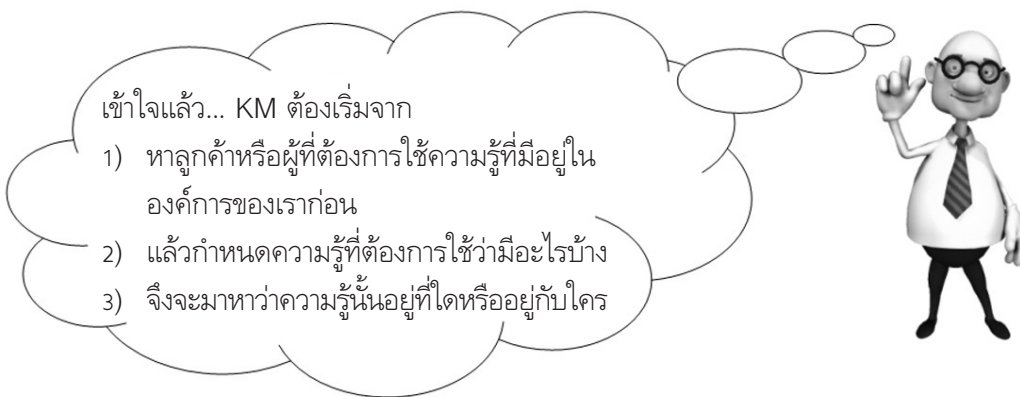


2.1) การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า/ประชาชน (Customer) การจัดการความรู้ต้องคำนึงถึงหลักการตลาดตัวแรกที่เรียกว่า ลูกค้าหรือประชาชน (Customer) ซึ่งในที่นี้ องค์การต้องทราบก่อนเป็นอันดับแรกว่า กลุ่มลูกค้า/ประชาชน (Customer) หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ว่ามีกี่กลุ่ม มีใครบ้าง โดยระบุผู้ที่จะใช้ความรู้ (Knowledge User) ให้ได้ก่อน แล้วจึงทำการสำรวจตลาด หรือสำรวจความต้องการความรู้จากผู้ที่ใช้ความรู้ว่า ต้องการความรู้ (Knowledge) อะไร อันเปรียบเสมือนหลักการตลาดปัจจุบันที่มุ่งหา



กลุ่มเป้าหมาย (Target Group) ก่อนที่จะทำการผลิตสินค้าหรือบริการ ซึ่งความรู้ก็คือตัวสินค้า (Product) ที่จะกำหนดตามมาหลังจากกำหนดกลุ่มผู้ต้องการใช้ความรู้เหล่านั้นแล้ว เนื่องจากความรู้ในองค์กรนั้นเมื่อมีมากมาย หากไม่มีการกำหนดตัวความรู้ว่ากลุ่มคนกลุ่มใดจำเป็นต้องใช้ อาจทำให้การจัดการความรู้เป็นการลงทุนที่เสียเปล่า คือ ทำแล้วไม่มีคนมาใช้

หลังจากกำหนดกลุ่มผู้ใช้ความรู้ (Customer) และตัวความรู้ที่ต้องการใช้ (Product) ได้แล้วจึงจะหันมาผลิตสินค้า หรือหาตัวว่าความรู้ที่อยู่นั้นอยู่ที่ใด อยู่กับใคร (Knowledge Owner) แล้วดำเนินการรวบรวมความรู้เหล่านั้นมา หรือในบางครั้งผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้อาจทำหน้าที่เสมือนสะพาน เพื่อให้ผู้ใช้ความรู้ (Knowledge User) กับตัวความรู้/เจ้าของความรู้ (Knowledge Owner) พบกัน ก็เท่ากับเป็นการจัดการความรู้รูปแบบหนึ่งแล้ว



กรณีศึกษา สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์

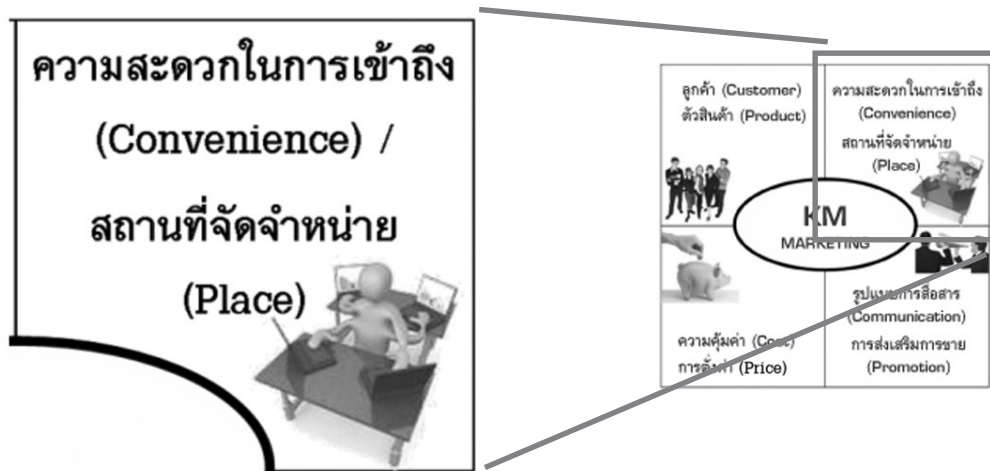
การจัดการความรู้แบบคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า (Customer)

การจัดการความรู้ในสถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์ มีขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่ง คือ การจัดทำแบบสอบถามไปยังข้าราชการทุกคนในหัวข้อดังต่อไปนี้

- (1) ความรู้ที่ท่านต้องการในการปฏิบัติงานของท่านให้ประสบผลสำเร็จ
 - (2) ความรู้อื่นๆ ที่ท่านต้องการ
 - (3) ท่านต้องการแบ่งปันความรู้ที่ท่านมีต่อข้าราชการท่านอื่นๆ ในเรื่องใดบ้าง
 - (4) ท่านต้องการไปศึกษาดูงานในหน่วยงานใดบ้าง เพื่อพัฒนาความรู้ของท่าน
 - (5) ท่านต้องการเข้าร่วมกิจกรรมประเภทใดบ้าง โปรดระบุ
- (อ้างอิงจาก : เอกสารการจัดการความรู้ เรื่องการจัดการความรู้ในงานราชทัณฑ์)



จากตัวอย่างจะเห็นได้ว่าหน่วยงานนี้ใช้ “แบบสอบถาม” เป็นเครื่องมือในการค้นหาความต้องการของลูกค้าซึ่งในที่นี้ก็คือ ข้าราชการในหน่วยงาน โดยข้อมูลจากแบบสอบถามจะทำให้หน่วยงานสามารถกำหนดได้ว่าความรู้ที่ข้าราชการต้องการใช้คืออะไรบ้าง รวมถึงได้ทราบว่าข้าราชการแต่ละคนเป็นผู้รู้ในเรื่องอะไรบ้าง ซึ่งอาจจะเป็นความรู้เรื่องที่ข้าราชการท่านอื่นๆ ต้องการรู้ ทำให้หน่วยงานสามารถระบุระยะเวลาในการหาว่าความรู้เหล่านั้น อยู่กับใคร อีกทั้งจากคำถามข้อ 5 หน่วยงานจะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้ตรงกับความต้องการของข้าราชการได้



2.2) การอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ (Convenience) เมื่อทราบแล้วว่าอะไรคือ ความรู้ที่ต้องจัดการ ทางผู้บริหารควรพิจารณาให้ดีกว่าความรู้นั้น เป็นความรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้เลยหรือไม่ เนื่องจากปัญหาจากการจัดการความรู้ส่วนหนึ่งมาจากการที่เรา นำข้อมูลมาเพียงสังเคราะห์เป็นสารสนเทศแล้วนำเสนอต่อผู้ใช้ความรู้เลย โดยไม่ได้ให้ความรู้ นั้นอยู่ในรูปแบบที่ผู้ใช้ความรู้สามารถนำไปใช้ได้ทันที

ตัวอย่าง

หน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่งพิจารณาการจัดการความรู้โดยดูจากกลุ่มลูกค้า คือ ประชาชน โดยพิจารณาว่าประชาชนต้องการรู้หรือควรรู้เรื่องใดของหน่วยงานตน เมื่อพิจารณาแล้วพบว่าความรู้เรื่องกฎระเบียบ ข้อบังคับทางราชการเป็นเรื่องที่ประชาชนควรทราบ ดังนั้นควรเผยแพร่เรื่องนี้ให้ประชาชนทราบเพื่อสามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้องผู้บริหารหน่วยงาน จึงนำตัวกฎระเบียบข้อบังคับทั้งหมดที่เป็นตัวประกาศของหน่วยงานนั้นขึ้นไปวางบนหน้าเว็บไซต์ของหน่วยงาน เพื่อหวังว่าประชาชนจะเข้าไปอ่านได้ด้วยตนเองแล้วสามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง



หลังจากนำประกาศดังกล่าวขึ้นวางบนหน้าเว็บไซต์ได้ระยะหนึ่ง กลับพบว่า

- จำนวนประชาชนยังคงโทรศัพท์เข้ามาถามถึงระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติอยู่เป็นจำนวนมาก
- ประชาชนส่วนหนึ่งยังยื่นหนังสือผิดอยู่เนื่องจากไม่ได้ทราบข้อความในประกาศมาก่อน ทั้งนี้หากนำปัญหามาพิจารณาจะพบว่า
- ประชาชนกลุ่มที่หน่วยงานราชการนี้ติดต่อ เป็นประชาชนที่ไม่ได้ใช้อินเทอร์เน็ตเป็นประจำ จึงไม่ทราบข้อมูลในประกาศดังกล่าว
- ประชาชนอ่านประกาศราชการทางเว็บไซต์แล้วยังไม่เข้าใจ เนื่องจากเป็นภาษาราชการ จึงยังต้องโทรศัพท์เข้ามาถามเพื่อทำความเข้าใจประกาศดังกล่าว

จะเห็นได้ว่าตัวความรู้ (Product) ที่จัดการนั้นต้องอยู่ในลักษณะที่ผู้ใช้ความรู้สามารถนำไปใช้ได้เลย บางองค์การที่ทำการจัดการความรู้แล้ว หากสำรวจตนเองดูอาจพบว่า ท่านกำลังทำการจัดการสารสนเทศ (Information Management) มากกว่าการจัดการความรู้ เพราะสิ่งที่ท่านจัดการนั้นอาจไม่ใช่ตัวความรู้ก็ได้ อาจเป็นแต่เพียงข้อมูล ข่าวสารธรรมดา

ดังนั้นในกรณีนี้ผู้บริหารจะนำกฎระเบียบ ข้อบังคับทางราชการมานำเสนอเป็นความรู้ ควรนำข้อมูลเหล่านี้มาดัดแปลงเป็นแผนภาพ หรือกรณีตัวอย่าง เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าใจและเรียนรู้กฎระเบียบ ข้อบังคับทางราชการได้อย่างง่ายและสะดวกยิ่งขึ้น

การจัดการความรู้ที่ดีเปรียบเสมือนตัวสินค้าในปัจจุบันที่ต้องอยู่ในรูปแบบสะดวกใช้หรือ Convenience คือ เห็นปุ๊บ หรือฟังปั๊บ ผู้ใช้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อยอดก่อเกิดเป็นผลงานได้เลย ซึ่งเป็นแนวคิดการตลาดที่น่าสนใจในปัจจุบัน และควรนำมาใช้กับการจัดการความรู้อย่างยิ่ง ดังตัวอย่างการปรุงอาหารไทยซึ่งในอดีตผู้ผลิตจะเน้นการผลิตตัวสินค้าที่ตนมีความชำนาญ เช่น ทำเครื่องปรุงรสอะไรบางอย่าง แต่หากเข้าใจตัวผู้บริโภคจะเห็นว่าผู้บริโภคไม่สามารถใช้เครื่องปรุงรสของตนเพียงอย่างเดียวในการปรุงอาหารได้ แต่ต้องใช้ร่วมกับเครื่องปรุงอื่นๆ จึงทำให้เกิดแนวคิดนำเครื่องปรุงต่างๆ มารวมในซองเดียวกัน เพื่อให้คุณแม่บ้านและผู้บริโภคทั้งหลายสามารถทำอาหารได้เพียงการปรุงจากเครื่องปรุงซองเดียว



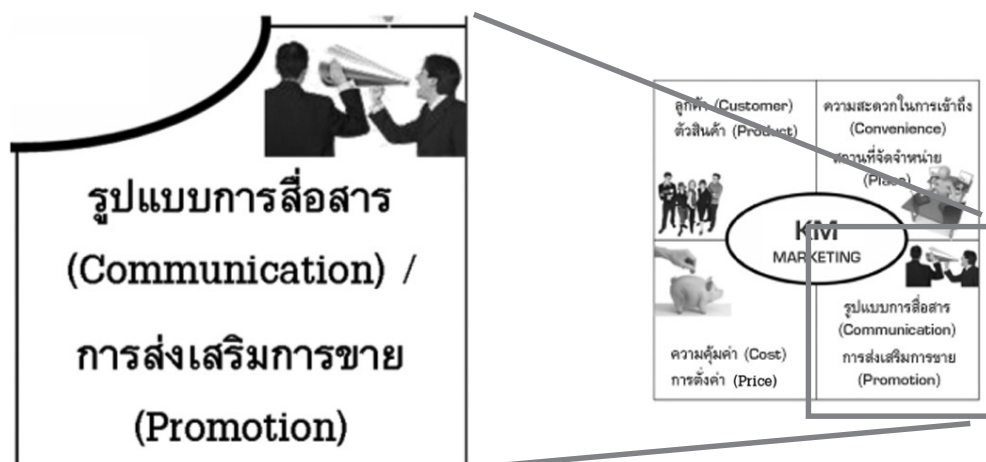
แม่บ้านสมัยใหม่อย่างฉันชอบจริงๆ
กับสินค้าสำเร็จรูปในปัจจุบันที่ทำให้ฉันสะดวก
สบายในการปรุงอาหารแบบภัตตาคาร
แถมยังใช้เวลาในการทำอาหารน้อยลงอย่างมาก



นอกจากนี้การคำนึงถึงการจัดวางสินค้าหรือความรู้ในการจัดการความรู้ที่เน้นอาศัยหลักการเดียวกับหลักการตลาดเรื่องนี้ คือ ต้องวางสินค้าหรือความรู้ในที่ที่ผู้บริโภคความรู้สามารถเข้าถึงได้ง่าย นั่นคือ สะดวกในการเข้าถึง (Convenience) สถานที่ (Place) ซึ่งในการจัดการความรู้จึงหมายถึงทั้งคลังความรู้ (Knowledge Warehouse) และสถานที่จัดวางความรู้ (Knowledge Location)

ในการจัดเก็บหรือจัดวางความรู้จะต้องอยู่ในสภาพที่ผู้ใช้ความรู้สามารถเข้าถึงได้โดยง่าย หลายองค์การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดการความรู้ ทั้งที่คนในองค์การอาจสัมผัสกับเทคโนโลยีอยู่น้อยมาก มีบางองค์การนำความรู้ไปใส่ไว้ในเว็บไซต์เต็มไปหมด พนักงานสามารถเข้าระบบ LAN เพื่อค้นหาความรู้ได้ด้วยตนเอง ผู้รับผิดชอบจัดการความรู้คาดหวังว่าพนักงานจะเข้าไปใช้กันมาก ปรากฏว่าพนักงานเข้าไปใช้มากในช่วงแรกเท่านั้น หลังจากนั้นแทบจะไม่มีเลย เนื่องจากความสามารถในการเข้าถึงความรู้ของพนักงานซึ่งอาจยังไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้กันทุกคน หรือรูปแบบสื่ออาจอยู่ในรูปของเอกสารราชการซึ่งต้องใช้เวลาในการอ่านทำความเข้าใจอีกมาก

ดังนั้นการนำความรู้ไปเก็บไว้นั้นต้องจัดวางให้อยู่ในรูปที่สะดวกคือ ผู้ใช้ความรู้สามารถเข้าถึงได้ง่าย และตัวความรู้อยู่ในรูปแบบ หรือ Packaging ที่ผู้ใช้ความรู้ต้องการงานนี้ต้องใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ซึ่งผู้ใหญ่จะเรียนรู้ก็ต่อเมื่อต้องการใช้ความรู้เท่านั้น และจะเรียนรู้ได้ดีหากความรู้ที่น้อยอยู่ในสื่อที่ตรงกับการเรียนรู้ของตน เช่น หากต้องการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในองค์การโดยใช้จดหมายข่าว (Newsletter) ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ไม่ค่อยอ่านก็อาจทำให้การสื่อสารรูปแบบนี้ได้ผลกับคนกลุ่มหนึ่งเท่านั้น ส่วนบุคลากรบางกลุ่มอาจเรียนรู้ได้ดีจากการฟังมากกว่าการอ่าน การพูดหน้าแถว หรือการประชุมในตอนเช้าอาจได้ผลในการกระจายความรู้มากกว่า





2.3) รูปแบบในการสื่อสารความรู้ (Communication) ในการที่จะช่วยให้ผู้ใช้ความรู้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย กระตุ้นให้เกิดความสนใจ และมีความกระตือรือร้นในการเข้ามาใช้ความรู้อย่างต่อเนื่องนั้น สามารถใช้หลักเดียวกับการส่งเสริมการขาย (Promotion) ซึ่งเป็นการโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่มุ่งเน้นการกำหนดช่องทาง และรูปแบบการสื่อสาร (Communication) ที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้บริโภค ดังนั้นผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้จึงควรทำการวิเคราะห์ หรือสำรวจรูปแบบการเรียนรู้ (Learning Styles) ของกลุ่มผู้บริโภคความรู้ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ประกอบการกำหนดช่องทางการเผยแพร่ความรู้ และรูปแบบกิจกรรมการสร้างและถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้บริโภคแต่ละกลุ่มต่อไป

การจัดการเรื่องการสื่อสารนี้มีสามส่วนที่ต้องจัดการ คือ ตัวข่าวสารหรือข้อความ (Messages) ผู้ส่งสาร (Messenger) และช่องทางการสื่อสาร (Communication Channels)

- (1) **ข่าวสารหรือข้อความ (Messages)** คือ สิ่งที่ต้องการต้องการสื่อสารต่อลูกค้าหรือประชาชน
- (2) **ผู้ส่งสาร (Messenger)** คือ ตัวองค์กร บุคคล หรือหน่วยงานที่เป็นเจ้าของข่าวสารหรือข้อความ
- (3) **ช่องทางการสื่อสาร (Communication Channels)** คือ สถานที่หรือช่องทางที่ผู้ส่งสารเลือกใช้ในการที่จะสื่อสารกับลูกค้าหรือประชาชน

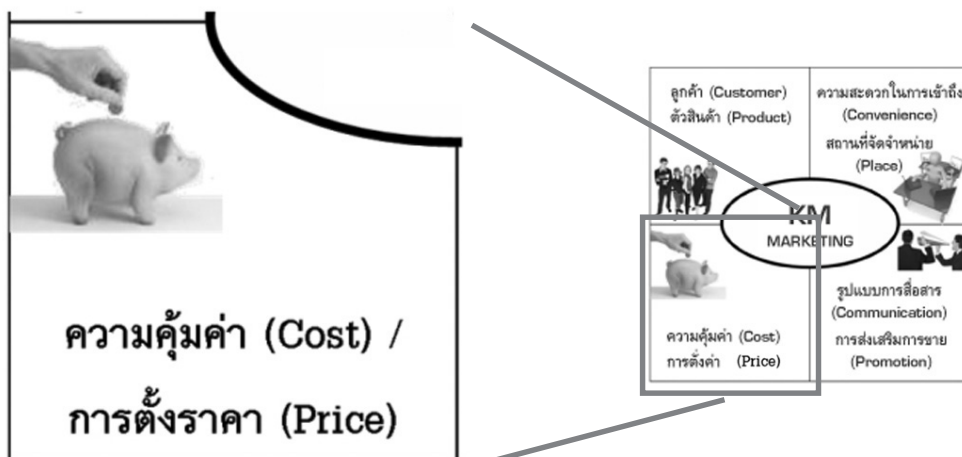
ในการจัดการความรู้ผู้บริหารควรพิจารณาตัวความรู้เปรียบได้กับข่าวสารหรือข้อความ (Messages) ที่ต้องการสื่อแก่ผู้ใช้ความรู้ ในการจะสื่อความรู้ต้องเลือกผู้สื่อและช่องทางการสื่อความรู้อีกด้วย ซึ่งมีรายละเอียดในการนำมาประกอบการพิจารณาอีกมาก อยากรู้ท่านผู้อ่านติดตามได้ที่ ชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่เรื่อง “หลักการตลาดภาครัฐ” (Marketing in Public Sector) ของสำนักงาน ก.พ.ร.



ตัวอย่างการจัดทำสรุพหนังสือด้านการบริหารของ

Soundview Executives Book Summary (www.summary.com)

บริษัทแห่งนี้มีการคัดเลือกหนังสือเดือนละ 3 เล่ม ด้านการบริหารและการจัดการ เพื่อจัดทำเนื้อหาเป็นบทคัดย่อจำนวน 8 หน้าต่อเล่ม โดยส่งตรงถึงสมาชิกทุกคนเป็นประจำ ทุกเดือนผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยสมาชิกหนังสือสามารถเลือกรูปแบบการรับหนังสือ แบบใดก็ได้ที่ตนต้องการ เช่น สามารถดาวน์โหลดไฟล์ในรูปแบบไฟล์เอกสาร (PDF file) และ ไฟล์เสียง (Audio Book) เป็นต้น ซึ่งทำให้ความรู้ที่ได้สอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้ ที่แตกต่างกันไปของสมาชิกแต่ละคน



2.4) ความคุ้มค่าในการจัดการความรู้ (Cost) บางองค์การที่จัดการความรู้มุ่งที่จะ เก็บกักความรู้จากบุคลากรในองค์การมาไว้ในคลังความรู้ (Knowledge Warehouse) ซึ่งต้องตั้งคำถามว่า “**ความรู้นี้มีคุณค่ามากพอที่จะต้องเก็บหรือไม่?**” เพราะความรู้หลายเรื่อง อาจไม่จำเป็นต้องเก็บเพราะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น ความรู้เรื่องเกี่ยวกับเทคโนโลยี หรือในบางกรณีความรู้บางเรื่องเมื่อเก็บความรู้ไว้แล้ว มีคนอยู่เพียงไม่กี่คนที่ต้องการใช้ ความรู้นั้นอย่างจริงจัง ทำให้ไม่คุ้มค่าในการจัดทำความรู้



ทั้งนี้การจัดการความรู้ยังต้องคำนึงถึง**ความคุ้มค่าในแต่ละวิธีที่ใช้ในการจัดการความรู้**อีกด้วย บางความรู้เราคิดว่าจำเป็นต้องจัดเก็บ แต่การถ่ายทอดความรู้ของผู้มีภูมิรู้ อาจสามารถนำความรู้เฉพาะส่วนที่ยอดภูเขาน้ำแข็ง หรือความรู้ที่ชัดเจนออกมาได้เท่านั้น ส่วนความรู้ที่อยู่ใต้อภูเขาน้ำแข็งหรือความรู้ที่ซ่อนเร้นนั้นไม่สามารถนำออกมาได้ เช่น ความรู้ในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งมีอาจถ่ายทอดออกมาเป็นกระบวนการคิดที่แต่ละคนสามารถเข้าไปเรียนรู้ได้ แทนที่องค์กรจะพยายามทำการจัดเก็บความรู้ส่วนนี้อาจใช้วิธีการจัดทำแผนภาพความรู้ของผู้รู้ (Talent Profile) เก็บไว้ เพื่อหาโอกาสให้คนเหล่านี้ได้พบกันมากกว่านำความรู้ในตัวคนเหล่านั้นออกมา ซึ่งอาจไม่คุ้มค่ากับเวลาที่เสียไป



ตัวอย่าง

บริษัทให้บริการโทรศัพท์มือถือแห่งหนึ่งมีการจัดทำสมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) ในกลุ่มช่างเทคนิคของบริษัทที่มีความสามารถในการให้คำปรึกษาเครื่องโทรศัพท์แต่ละรุ่นโดยที่ไม่ได้ถอดความรู้เรื่องการแก้ปัญหาเครื่องเนื่องจากเครื่องแต่ละรุ่นนั้นมีอายุการใช้งานไม่นานนัก และช่างเครื่องผู้มีความชำนาญนั้นก็ไม่นัดในการเขียนความรู้ของตนออกมาเป็นภาษาเขียนได้ ผู้จัดการความรู้จึงให้มีการจัดทำความรู้โดยให้ช่างที่มีความเชี่ยวชาญนี้ถ่ายรูปลงในเว็บไซต์ที่เรียกว่าเป็นสมุดหน้าเหลืองพร้อมข้อมูลการติดต่อคนกลุ่มนี้ เพื่อให้ผู้มีคำถามเกี่ยวกับตัวเครื่องสามารถติดต่อคนเหล่านี้ได้โดยตรง ซึ่งนอกจากจะเป็นการจัดการความรู้ในตัวบุคคลแล้ว ยังเป็นการสร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากรอีกด้วย

ความคุ้มค่า (Cost) หรือการตั้งราคา (Price) ในการจัดการความรู้ คือ การแยกแยะความสำคัญของความรู้ที่แตกต่างกันในองค์กร ดังที่กล่าวในตอนต้นว่าการจัดการความรู้มีค่าใช้จ่ายที่เป็นเวลาในการจัดทำอย่างมาก ดังนั้นการกำหนดว่าความรู้ใดสำคัญ และควรจัดการก่อนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ในยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ปัญหาของคนทำงานวันนี้ หลายครั้งไม่ใช่หาความรู้ไม่ได้ แต่กลายเป็นว่าความรู้นั้นมีอยู่มาก แต่ความรู้ที่ต้องการใช้นั้นกว่าจะหาได้อาจต้องใช้เวลาอันยาวนาน ซึ่งโลกของการแข่งขันวันนี้แข่งกันที่ความเร็ว (Speed) ไม่ว่าจะเป็นความเร็วในการให้บริการ (Speed of Service) ความเร็วในการออกสินค้าและบริการ (Speed of Production) ความเร็วของนวัตกรรม (Speed of Innovation) บางท่านอาจเคยพยายามค้นหาความรู้บางเรื่องในเว็บไซต์ของ Google แล้วพบว่ามียูทูบีเป็นหลายล้านเว็บไซต์ ซึ่งต้องนั่งหาค้นอยู่เป็นวันๆ จึงจะได้ความรู้หรือข้อมูลที่ต้องการ การทำการจัดการความรู้จะช่วยลดระยะเวลาในการหาความรู้ลงอย่างมาก ผู้ใช้ความรู้ควรทราบว่าความรู้ใดมีความสำคัญต่องานที่ทำมากน้อยแตกต่างกัน



ผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้คงไม่ต้องการให้ผู้บริโภคความรู้ในองค์กรศึกษาหาความรู้มากจนเกิดภาวะบางอย่าง เช่น ใช้เวลาหาความรู้มากกว่าการพยายามที่จะปฏิบัติ ผู้บริโภคอาจเกิดความรู้สึกว่าความรู้ที่ได้รับไม่เพียงพอสักที มีความรู้อีกมากที่ยังไม่ได้เรียนรู้ เป็นต้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดความสำคัญของความรู้อันเสมือนการกำหนดราคา โดยมีการแยกแยะความสำคัญของความรู้ และให้ความรู้ที่พอเหมาะกับผู้บริโภคความรู้แต่ละกลุ่มซึ่งจะทำให้ผู้บริโภคความรู้สามารถเลือกรับได้ตามความจำเป็น และได้รับความรู้ที่ตรงตามความต้องการกลับไป ซึ่งถือเป็นความคุ้มค่า (Cost) ที่ต้องแลกกับการลงแรงและเวลาเข้ามาศึกษา ค้นคว้าหาความรู้

ยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) แข่งกันที่ความเร็ว (Speed) เช่น
ความเร็วในการให้บริการ (Speed of Service)
ความเร็วในการออกสินค้าและบริการ
(Speed of Production) ความเร็วของนวัตกรรม
(Speed of Innovation)





แบบฝึกหัด

หากนำหลักการตลาดในการจัดการความรู้ (KM Marketing) ไปใช้ในองค์กรของท่าน ท่านจะกรอกข้อมูลในตารางอย่างไร

คำอธิบาย

C1- Customer : ระบุผู้ที่จะใช้ความรู้ (Knowledge User)

Knowledge : ระบุองค์ความรู้ที่จะใช้ความรู้ (Knowledge User) ต้องการ

Who/Where : ระบุว่าองค์ความรู้นั้นอยู่ที่ใดหรืออยู่กับใคร

C2 - Convenience, C3 - Communication : ระบุรูปแบบ/ช่องทางในการเผยแพร่
องค์ความรู้นั้นๆ

C4 - Cost : ระบุว่าประโยชน์ที่จะได้รับทั้งในมุมมองของผู้ใช้ความรู้และองค์กร



ตัวอย่างการนำหลักการตลาดในการจัดการความรู้ (KM Marketing) ไปใช้ในองค์กร

ชื่อหน่วยงาน คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

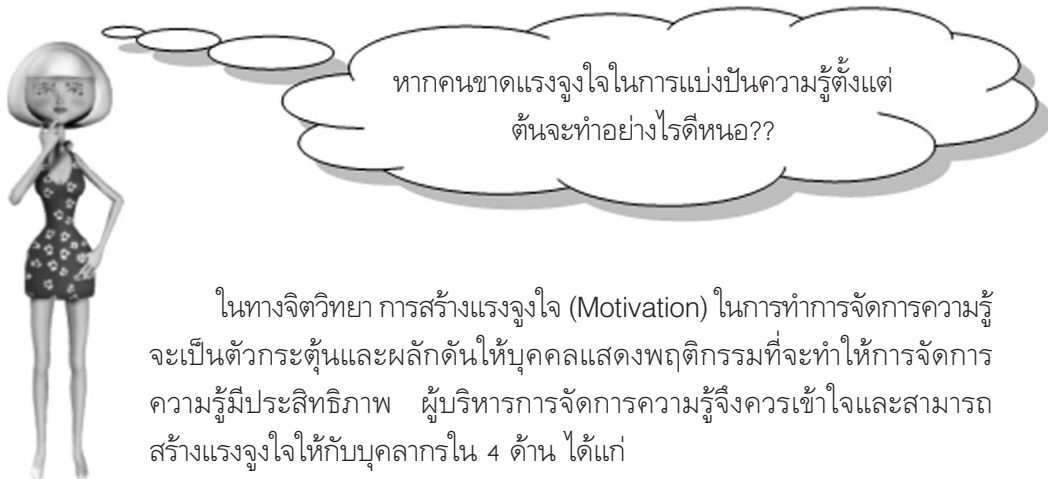
No.	C1-Customer	Knowledge	Who/Where	C2-Convenience C3-Communication	C4-Cost
1	นักศึกษา	กระบวนการ เรียนการสอน	เจ้าหน้าที่ คณะอาจารย์	จัดทำเป็น Flow Chart แล้วลงเว็บไซต์คณะ	เข้าใจง่าย และเข้าถึง ข้อมูลได้ สะดวก
2	องค์การภายนอก	งานวิจัย	อาจารย์ ผู้เชี่ยวชาญ	จัดประชุมวิชาการ (Conference)	สร้าง เครือข่าย

ชื่อหน่วยงาน.....

No.	C1-Customer	Knowledge	Who/Where	C2-Convenience C3-Communication	C4-Cost
1					
2					
3					
4					



3) การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ (KM Motives)



ภาพที่ 9 : การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ (KM Motives)
ดัดแปลงจาก Tannenbaum และ Alliger (2000)



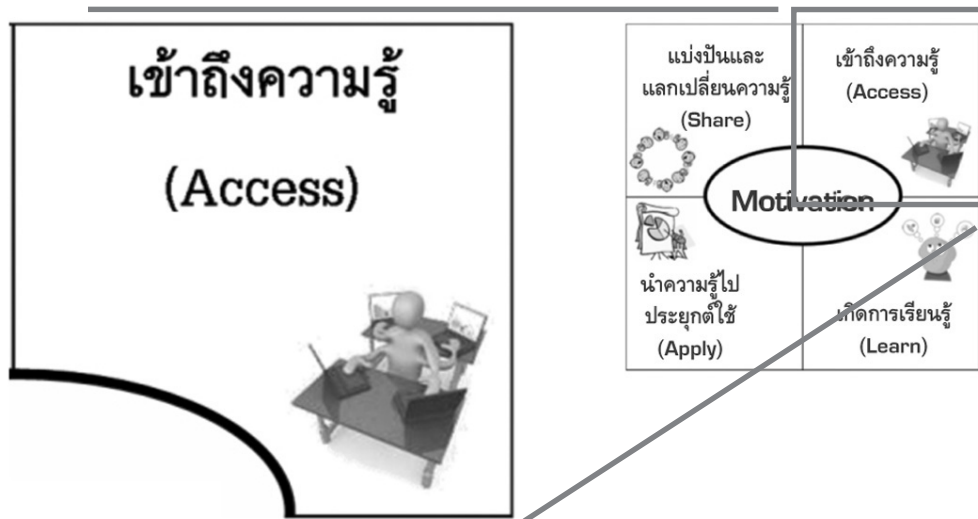
การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้นี้ดัดแปลงมาจากแนวความคิดของ Tannenbaum และ Alliger (2000) ที่กล่าวถึงการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพว่าต้องประกอบด้วย 4 หลักการ และในแต่ละหลักการประกอบด้วยสูตรทางจิตวิทยาที่ทำให้เกิดหลักการดังกล่าว



3.1) การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเกิดการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยความเต็มใจ (Motivation to Share) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) คือ การจัดการความรู้เพื่อให้บุคคลได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยถือเป็นขั้นแรกของการจัดการความรู้ ซึ่งการจะทำให้คนมีการแบ่งปันความรู้ด้วยความเต็มใจและมีประสิทธิภาพได้นั้นต้องอาศัย

- 1) องค์ความรู้ที่ดีจากตัวผู้รู้ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ
- 2) แรงจูงใจที่ผู้เชี่ยวชาญเกิดความต้องการที่จะทำการแบ่งปันความรู้
- 3) ความสามารถในการตัวผู้เชี่ยวชาญเอง ที่จะนำความรู้ที่ตนมีอยู่ออกมาถ่ายทอดหรือสื่อสารกับคนอื่นได้ ในบางครั้งผู้รู้ต้องการถ่ายทอดความรู้ แต่ขาดความสามารถในการถ่ายทอดหรือการสื่อสาร
- 4) หากผู้รู้ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ ในกระบวนการจัดการความรู้จึงต้องอาศัยวิธีการล้วงเอาความรู้ออกมาจากตัวผู้รู้ เช่น การสัมภาษณ์ การติดตามผู้รู้เพื่อถอดรหัสความรู้ เป็นต้น

การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing: K-Share) = ความรู้จากผู้รู้จริง (Knowledge - Know) + การกระตุ้นเพื่อให้เกิดการแบ่งปันด้วยความเต็มใจและสร้างให้เกิดแรงจูงใจ (Motivation to Share - Motiv2S) + ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ (Ability to Share - Abil2S) + การถอดรหัสเอาความรู้ออกมาจากตัวผู้รู้ (Knowledge Elicitation Practices - KEP)

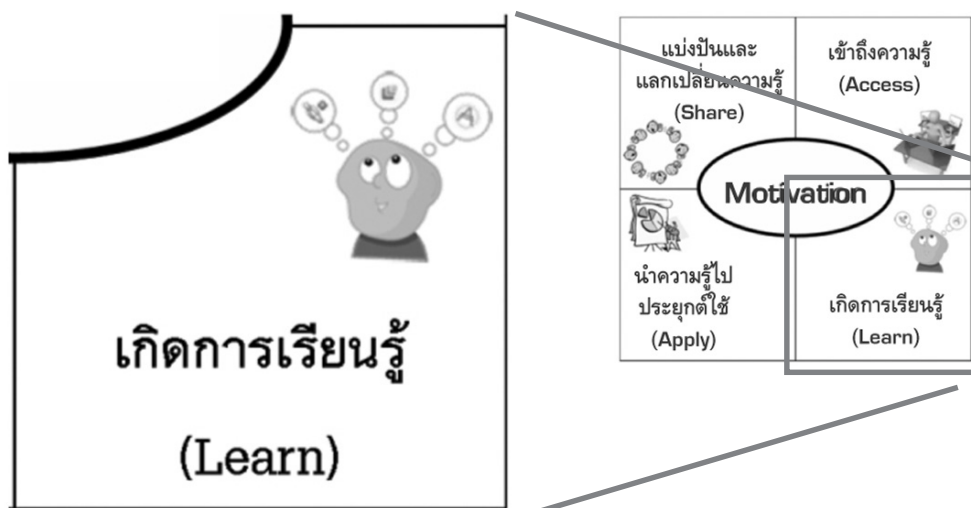


3.2) การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเข้าถึงความรู้ (Motivation to Access)

การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Accessibility) คือ การจัดการความรู้เพื่อให้บุคคลสามารถเข้าถึงความรู้ที่พวกเขาต้องการได้อย่างสะดวกในเวลาที่ต้องการใช้ ซึ่งองค์ประกอบของการสร้างความสามารถในการเข้าถึงความรู้ประกอบไปด้วย

- 1) ความรู้ที่ได้จากการแบ่งปัน
- 2) การจัดรูปแบบความรู้เพื่อให้เผยแพร่ได้
- 3) การเผยแพร่หรือกระจายความรู้ไปยังที่ที่บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย

การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Accessibility: K-Access) = การแบ่งปันความรู้ที่สามารถให้ข้อมูลได้ตามที่ต้องการและด้วยความเต็มใจ (K-Share) + ความรู้ที่มีการจัดการพร้อมเผยแพร่ได้ (Knowledge Organization - Korg) + การเผยแพร่ความรู้ / การกระจายความรู้ (Knowledge Dissemination - Kdiss)



3.3) การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ (Motivation to Learn)

การซึมซับความรู้ (Knowledge Assimilation) เป็นการขยายความรู้ให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ และสามารถสร้างความกลมกลืนของความรู้ที่พวกเขาจำเป็นต้องใช้ โดยมีหลักในการทำให้เกิดการซึมซับความรู้ดังต่อไปนี้

- 1) การเข้าถึงความรู้ได้โดยง่าย
- 2) การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ เช่น การเห็นประโยชน์ของการนำไปใช้เพื่อประสิทธิภาพหรือความสำเร็จของงาน และของตัวผู้เรียนรู้
- 3) ความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ ผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ดีต่อเมื่อความรู้นั้นมีความเหมาะสมกับระดับการเรียนรู้ของตนเอง

การซึมซับความรู้ (Knowledge Assimilation: K-Assim) = การเข้าถึงความรู้ (K-Access) + แรงจูงใจเพื่อการเรียนรู้โดยใช้การกระตุ้นเพื่อให้เกิดความตั้งใจที่จะได้ความรู้จริงๆ (Motivation to Learn - Motiv2L) + ความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ (Ability to Learn - Abil2L)



3.4) การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ (Motivation to Apply) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) คือ การที่บุคคลนำความรู้ไปประยุกต์หรือใช้ความรู้เพื่อการตัดสินใจ แก้ปัญหา และการปฏิบัติงาน/การบริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นหลักของการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ก็คือ

- 1) การซึมซับความรู้
- 2) การสร้างโอกาสให้บุคคลได้ใช้ความรู้ทันทีหลังการเรียนรู้
- 3) การสร้างแรงกระตุ้นหรือจูงใจเพื่อให้บุคคลได้ใช้ความรู้ เช่น การยกย่องชมเชยเมื่อเห็นผลงานที่ดีขึ้น
- 4) ความสามารถในการใช้ความรู้ที่ได้รับมา ในบางครั้งความรู้ที่เรียนรู้มาหากไม่เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลนั้นก็จะเป็นการนำไปใช้ยาก

การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application: K-Apply) = การซึมซับความรู้ (K- Assim) + โอกาสในการนำไปใช้ (Opportunity to Apply - Opp) + แรงจูงใจในการนำไปใช้ (Motivation to Use - Motiv2U) + ความสามารถในการนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Ability to Use - Abil2U)



ดังนั้นเมื่อบุคคลได้รับการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้ง 4 ด้านแล้ว ก็จะทำให้บุคคลเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะร่วมแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (Share) สนใจเข้าถึงความรู้อย่างต่อเนื่อง (Access) ตั้งใจเรียนรู้/ซึมซับความรู้อย่างจริงจัง (Learn) และต้องการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ (Apply)



แบบฝึกหัด

ลองยกตัวอย่างวิธีการช่วยกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรแสดงพฤติกรรมที่ช่วยเสริมให้การจัดการความรู้ขับเคลื่อนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

ข้อที่	วัตถุประสงค์/พฤติกรรม	วิธีการ
1.	กระตุ้นให้บุคคลเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะร่วมแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (Share)	
2.	กระตุ้นให้บุคคลสนใจเข้าถึงความรู้อย่างต่อเนื่อง (Access)	
3.	กระตุ้นให้บุคคลตั้งใจเรียนรู้/ซึมซับความรู้อย่างจริงจัง (Learn)	
4.	กระตุ้นให้บุคคลต้องการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ (Apply)	



4) การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (KM as a System)

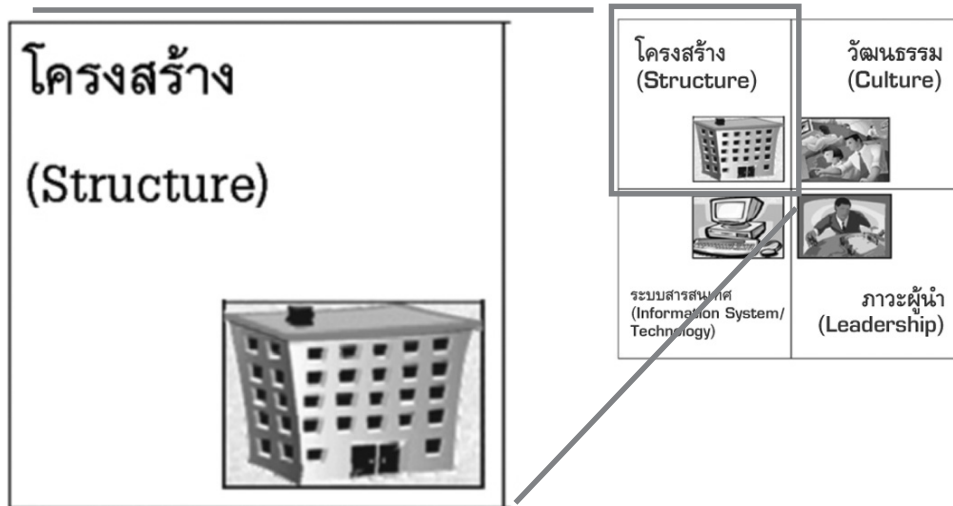
การจัดการความรู้ในมุมมองของการพัฒนาองค์กรนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงระบบอื่นๆ ที่จะสนับสนุน (Supporting Systems) ให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) วัฒนธรรม (Culture) ระบบสารสนเทศ (IT System) และภาวะผู้นำ (Leadership)



ภาพที่ 10 : การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (KM as a System)

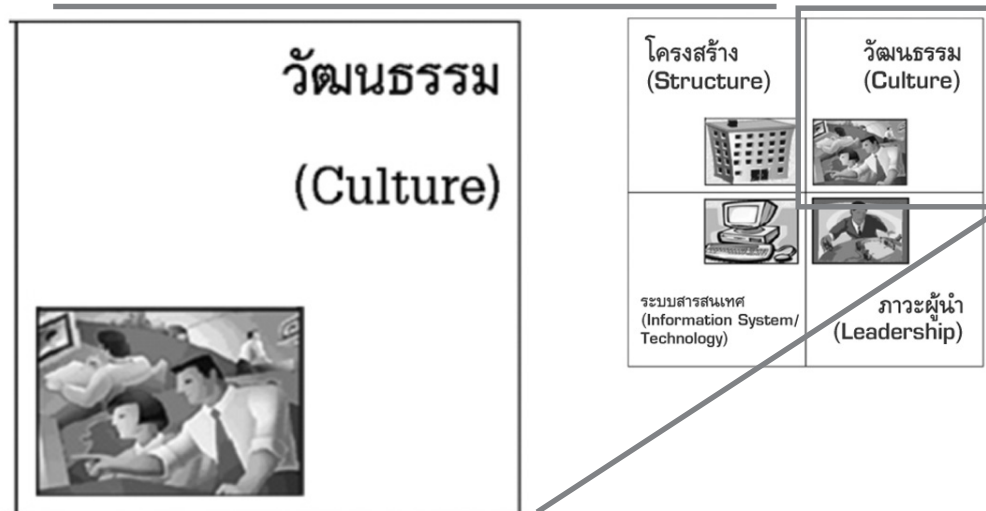
โดย รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

ระบบย่อยหรือปัจจัยเอื้อทั้ง 4 ประการนี้ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยองค์การควรบริหารจัดการปัจจัยเอื้อทั้ง 4 นี้อย่างเป็นระบบ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน ซึ่งจะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จอย่างดียิ่ง ระบบย่อยทั้ง 4 นั้นประกอบด้วย



4.1) โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างในที่นี้อาจเป็นโครงสร้างองค์การ หรือหน่วยงานที่จะทำให้บุคคลในองค์การสามารถเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน หรือถ่ายโอนความรู้ให้แก่กัน หากผู้บริหารลองพิจารณาโครงสร้างองค์การโดยทั่วไปจะเป็นการแบ่งโครงสร้างตามตำแหน่งหน้าที่ (Functional Base) ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญในงาน แต่ขาดความรู้ข้ามสายงาน ทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ และไม่สามารถตอบโจทย์ประชาชนได้

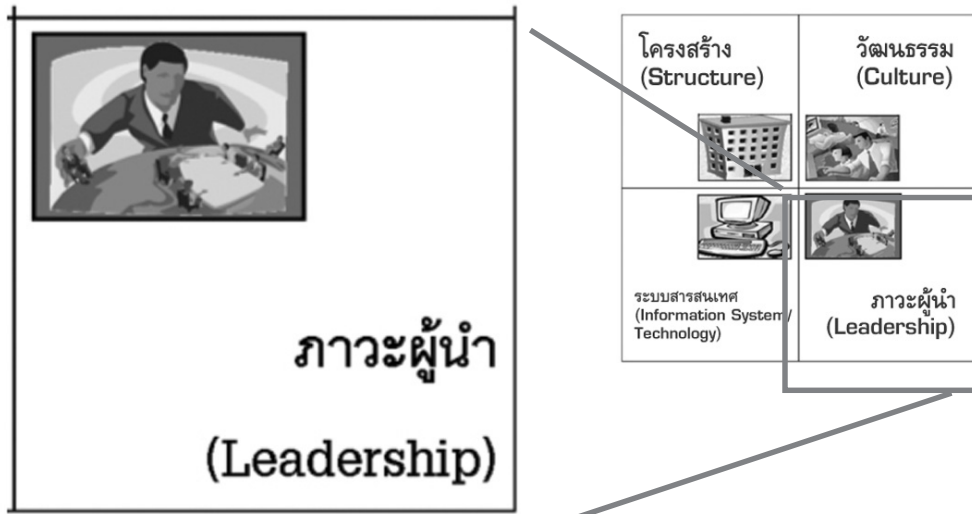
การจัดการความรู้เพื่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น หมายถึง การเรียนรู้ต้องสามารถเกิดได้ตลอดเวลา มิใช่เกิดการเรียนรู้ต่อเมื่อมีการจัดทำเท่านั้น ดังนั้นการออกแบบโครงสร้างองค์การหรือหน่วยงานให้สามารถทำงานประสานกันตามวัตถุประสงค์ของงาน หรือกลุ่มลูกค้าหรือผู้ใช้บริการแล้ว จะช่วยอย่างยิ่งในการทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ร่วมกันตลอดเวลา



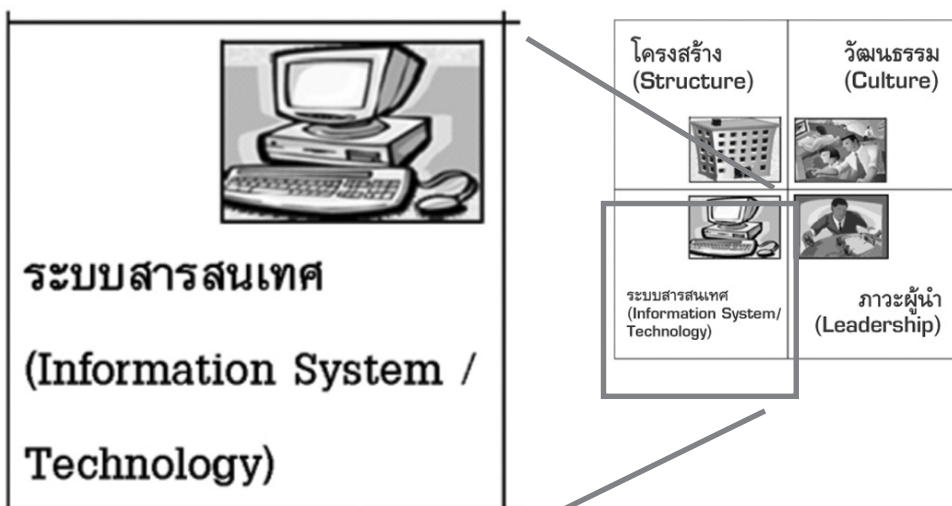
4.2) วัฒนธรรม (Culture) คือ พฤติกรรมของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ที่สอดคล้องกันไปทิศทางเดียวกัน การจะบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ วัฒนธรรมขององค์กรที่จำเป็น ได้แก่ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร

บางองค์กรพบว่าบุคลากรภายในไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะกลัวว่า ตัวเองจะหมดความสำคัญไป การมีความรู้เป็น “อำนาจ” อย่างหนึ่ง (Knowledge is a POWER) สิ่งเหล่านี้จะเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน เพราะต้องใช้เวลาสะสมความเชื่อ และสิ่งที่พบเห็นอยู่ในองค์กรนั้นมีความสอดคล้องและเอื้อต่อการทำให้บุคคลรู้สึกดีต่อการแบ่งปันความรู้ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา เช่น รูปแบบการสื่อสาร ระบบการบริหารจัดการ และความพร้อมที่จะเรียนรู้/แลกเปลี่ยนความรู้ของคนในองค์กร

ดังนั้นองค์กรจะต้องทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่างๆ ตลอดจนพยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านั้นออกไป โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง



4.3) **ภาวะผู้นำ (Leadership)** การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จอย่างนั้นจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการความรู้ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร อีกทั้งเป็นตัวอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา นอกจากนี้ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และภาวะผู้นำในการสร้างทีม (Team Leadership) เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จและปรับเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด



4.4) **ระบบสารสนเทศ (IT System)** เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต ช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ง่ายขึ้น รวมทั้งระบบฐานข้อมูลและทำหน้าเข้าข้อมูล (Knowledge Portal) ที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การ



จัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนสามารถค้นหาความรู้ เข้าถึงความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดเก็บเป็นระเบียบ แต่อย่างไรก็ตามการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร จะต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้น สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่มีอยู่ และใช้ได้ง่าย ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น



กรณีศึกษา กรมศุลกากร

ตัวอย่างการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จของกรมศุลกากร

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) เพื่อให้ดำเนินการจัดการความรู้ตามเป้าหมาย การจัดการความรู้ที่เลือกทำสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมภายในองค์กร คือ

- 1) นโยบายของผู้บริหารทุกยุคจะต้องมีความชัดเจน และสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง
- 2) การได้รับความร่วมมือจากข้าราชการทุกคน ทุกระดับ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนในองค์กรให้เห็นความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ (Sharing) รวมทั้งผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ภายในองค์กร
- 3) ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคนมีความสนใจใฝ่เรียนรู้ เพื่อพัฒนาทักษะการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานอย่างแท้จริง อันถือเป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรนี้
- 4) การจัดการความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ ทีมงานด้านการจัดการความรู้จะต้องมุ่งมั่นในการศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมข้อมูลที่เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) มาจัดทำให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) และรวบรวมไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถสืบค้นได้อย่างสะดวก รวดเร็ว
- 5) สร้างแรงจูงใจที่จะให้คนในองค์กรเปลี่ยนทัศนคติเป็นผู้สนใจใฝ่รู้ และพัฒนาทักษะของตนเองอยู่ตลอดเวลา
- 6) มีระบบติดตามประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม



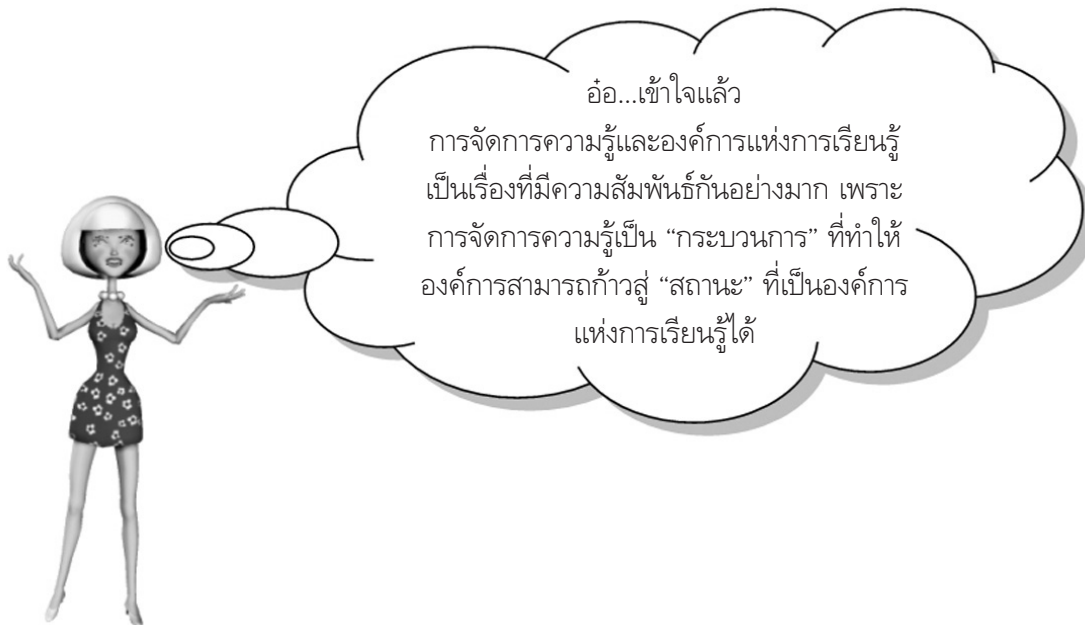
แล้วการจัดการความรู้ (KM)
เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการ
เรียนรู้ (LO) ติดตามต่อได้เลยค่ะ



ความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) กับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)

Peter Senge (1990) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ว่า “เป็นองค์การซึ่งคนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับ เอาใจใส่ และเป็นองค์การที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ”

จากความหมายข้างต้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งที่ทำให้คนในองค์การเรียนรู้ปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้พัฒนาตนเอง และการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้การที่คนและองค์การจะสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่กันไปเสมอ ซึ่งก็คือ “การมีกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เป็นต้น” ดังที่ได้นำเสนอในข้างต้น





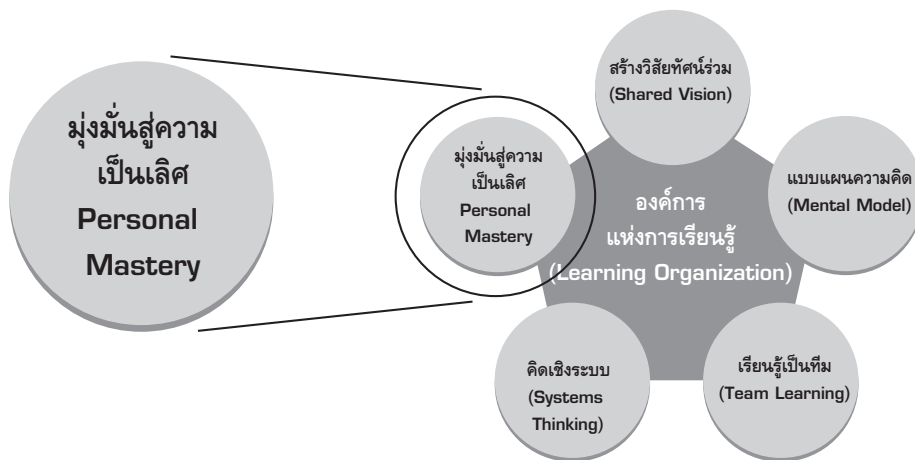
องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)

พื้นฐานหลักของการทำความเข้าใจเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) คือ การทำความเข้าใจวินัยทั้งห้าของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะวินัยที่ 5 (The Fifth Discipline) ตามชื่อหนังสือที่ได้กล่าวไว้ โดย Peter Senge

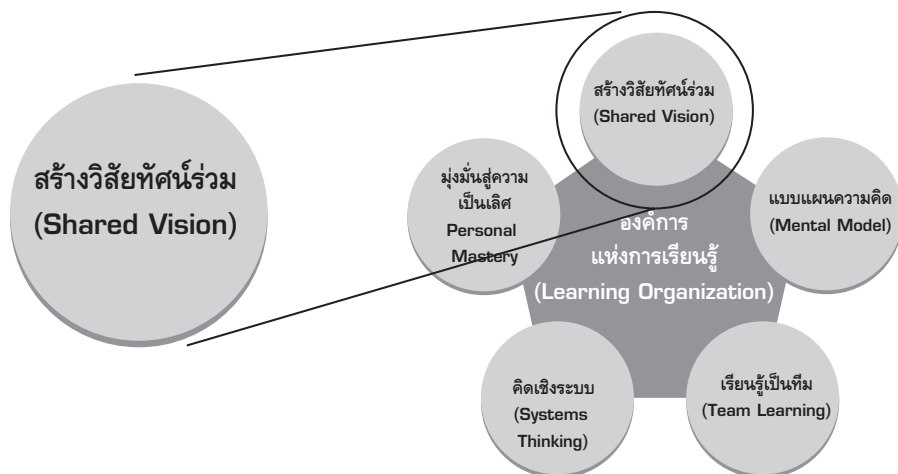
วินัยหรือหลัก 5 ประการ เป็นหลักที่แต่ละส่วนมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน เป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ดังแสดงในภาพ



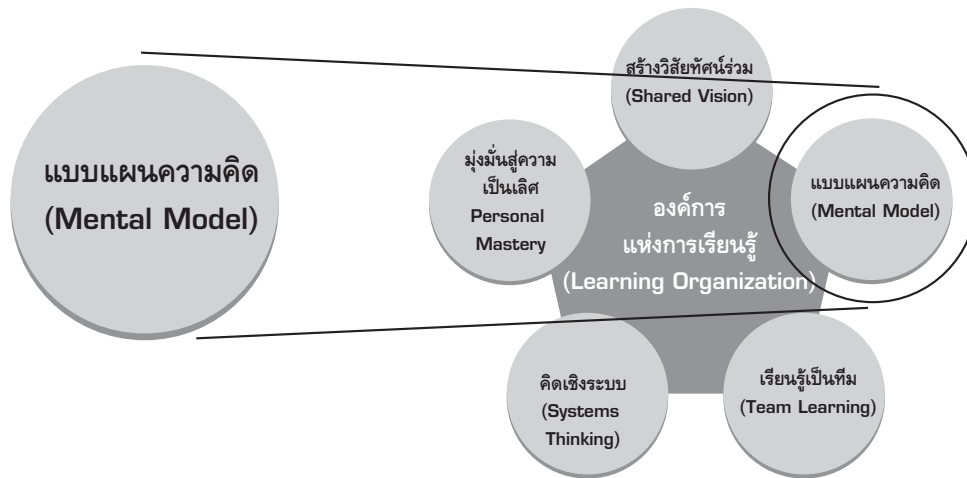
ภาพที่ 11 : หลัก 5 ประการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ดัดแปลงจาก Peter Senge (1990) The fifth discipline



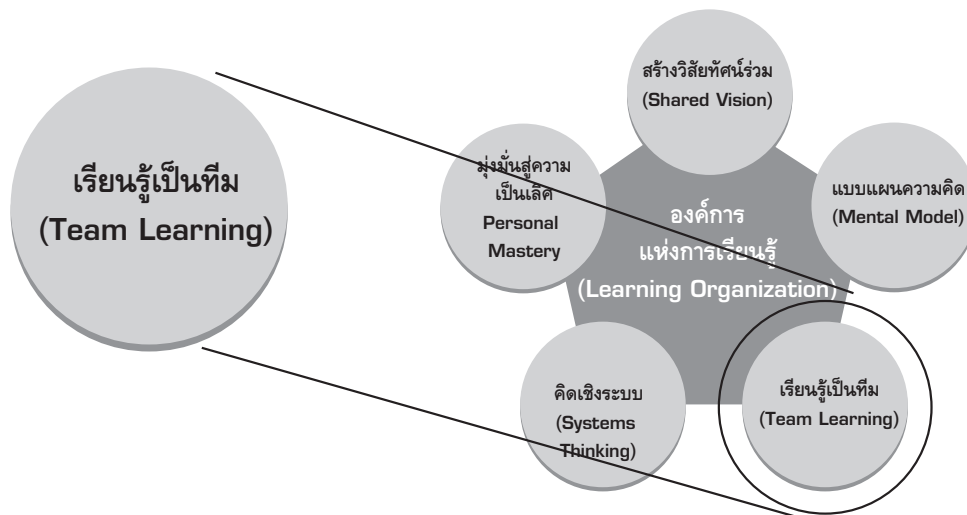
1. **มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)** คือ คุณลักษณะของคนในองค์การที่มีความเป็นนายของตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะสำคัญของสมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การใดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แล้ว องค์การนั้นจะมีบุคลากรที่ใฝ่รู้ อยู่ตลอดเวลา และจะสามารถจูงใจตนเองให้เรียนรู้ได้ตลอดเวลา (Self-motivated Learner)



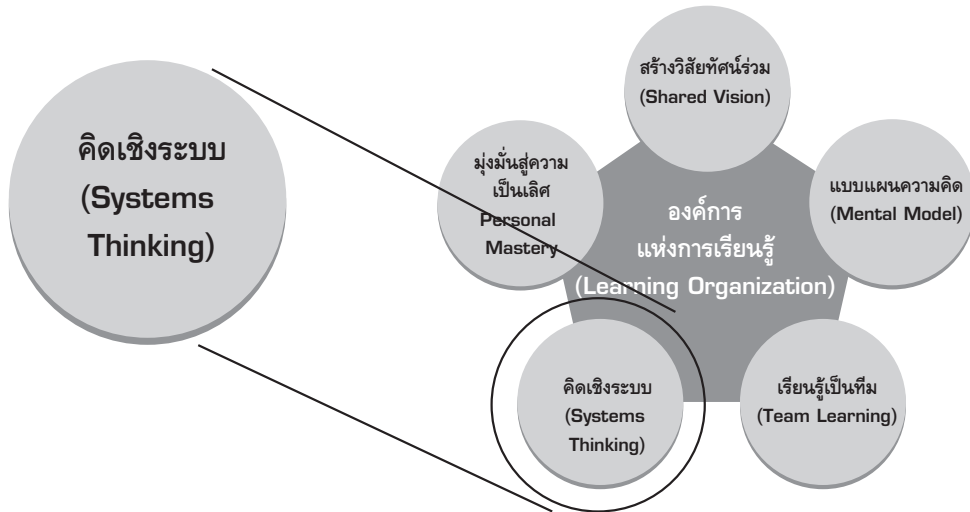
2. **สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)** คือ การสร้างทัศนะของความร่วมมือกัน อย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์การ เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้สมาชิกทุกคนจะมีวิสัยทัศน์ของตนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ บุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้จะปฏิบัติงานโดยมีได้มุ่งผลสำเร็จของภาระงานตนเองเท่านั้น แต่จะมุ่งผลสำเร็จขององค์การเป็นสำคัญ



3. **แบบแผนความคิด (Mental Model)** คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์การ เป็นภาวะทางจิต ทศนคติการมองโลก ตลอดจนความเชื่อของคน ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการทางสังคม (Socialization) ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การนั้นๆ แบบแผนความคิดนี้เองที่เป็นตัวหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การที่ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์การมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกันไปทิศทางเดียวกันเนื่องมาจากมีภาพแบบแผนความคิดความเชื่อที่คล้ายกัน



4. **เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)** คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์การโดยอาศัยความรู้และความคิดของกลุ่มสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งไปเสียว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีบุคลากรที่ทำงานร่วมกันได้อย่างดี ไม่หวงความรู้ และเห็นการเรียนรู้จากทีมเป็นพลังสำคัญในการทำงาน



5. **คิดเชิงระบบ (Systems Thinking)** เป็นวินัยหรือหลักที่ 5 ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ ซึ่งการคิดเชิงระบบนี้ คือ วิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบจะเป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้ใดมีความคิดเชิงระบบจะเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ อย่างเป็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย

ดังนั้นหากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นต้องดำเนินการจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริง และต่อเนื่องจนกระทั่งตัวบุคลากรและบรรยากาศในองค์กรมีคุณลักษณะตามวินัยหรือหลัก 5 ประการดังกล่าวข้างต้น โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) คือ สามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเอง โดยการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่างๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาศักยภาพ หรือแม้แต่ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง



องค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่มาจากบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์การร่วมกำหนดด้วย ซึ่งจะเป็นภาพความคิดขององค์การในอนาคตเสมือนให้ทุกคนมีฝันร่วมกัน และเป็นฝันที่ทุกคนมีความปรารถนาที่จะเห็นมันเป็นจริง ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทพละกำลังกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ๆ ของคนในองค์การเป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

องค์การแห่งการเรียนรู้ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการตระหนักถึงแบบแผนความคิด (Mental Model) คือ การที่บุคลากรสามารถทำให้เกิดรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และพยายามพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

องค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาความรู้และศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูล ระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอกและภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้ และพัฒนาในเรื่องนี้จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์การมีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

องค์การแห่งการเรียนรู้ควรพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถในการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) คือ บุคลากรสามารถคิด อธิบาย และทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งทำให้สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น องค์การใดมีบุคลากรที่มีความสามารถในการคิดเชิงระบบจำนวนมาก จะการทำงานเป็นไปอย่างมีเหตุมีผล และมีเป้าหมายสามารถปรับปรุงและเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา



การพัฒนาเพื่อก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นสิ่งสำคัญที่ควรเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ หรือภาคเอกชน เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันขับเคลื่อนด้วยฐานความรู้ และมีการแข่งขันสูงในทุกด้าน ดังนั้นการที่จะทำให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ได้ องค์กรจะต้องสร้างการมีส่วนร่วมให้กับบุคลากรทุกคน เพราะปัจจัยหนึ่งที่สำคัญมากในการขับเคลื่อนองค์กร ก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร กล่าวคือ ยิ่งบุคลากรสามารถเรียนรู้ พัฒนา และสร้างสรรค์สิ่งที่จะทำให้องค์กรพัฒนาก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องได้ ประกอบกับปัจจัยด้านอื่นๆ ในองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาที่ส่งเสริมให้การเรียนรู้นั้นเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และผสมผสานเข้ากับสภาพแวดล้อมในชีวิตและการทำงานก็จะส่งผลให้ทั้งตัวบุคลากรและองค์กรสามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ และนำมาประยุกต์ใช้ รวมทั้งปรับปรุงและพัฒนาให้องค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ส่งเสริมให้องค์กรสามารถก้าวต่อไปได้อย่างยั่งยืน

