การบริหารจัดการความรู้

(Knowledge Management)

รวบรวมและเรียบเรียง โดย สุวัชรา จุ่นพิจารณ์

ความรู้เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพ มีความสามารถในการพัฒนาตนเอง พัฒนาสังคม และประเทศให้เจริญก้าวหน้า ในปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงด้านข้อมูล ข่าวสาร ความรู้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งมีความรู้เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก สังคมปัจจุบันเรียกได้ว่าเป็นสังคมฐานความรู้ (Knowledge-based society) จึงต้องใช้ความรู้ในการขับเคลื่อนองค์กร และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้องค์กรอยู่รอด

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีต่อลูกค้า การจัดการความรู้จะช่วยนำเอาความรู้จากคนในองค์กรออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยเฉพาะความรู้ส่วนใหญ่ที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริงที่จัดเป็นความรู้ฝังลึกอยู่ในรูปของทักษะ ประสบการณ์ พรสวรรค์ที่อยู่ในตัวคน ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเน้นที่การปฏิบัติเป็นสำคัญที่ต้องแนบแน่นอยู่กับงานประจำ โดยมีความสำคัญอยู่ที่ผู้ปฏิบัติงานหาใช่ผู้รู้หรือนักทฤษฎี การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือที่สามารถปรับเปลี่ยน ประยุกต์ไปตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม สำหรับองค์กรปัจจุบันที่มุ่งหวังเป็นองค์กรคุณภาพ ต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้า การที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี ต้องมีการเรียนรู้ลูกค้า

หน่วยราชการเป็นองค์กรหนึ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และวิธีการทำงานใหม่เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในสังคมโลก โดยที่มหาวิทยาลัยของรัฐเป็นส่วนหนึ่งของระบบราชการ มีองค์ความรู้มากมายเกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยทั้งที่ชัดแจ้ง (Explicit) และรู้แจ้ง (Tacit) การถ่ายทอดและสนับสนุนให้คนในองค์กรได้เข้าใจและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่นำพาให้หน่วยงานพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง ซึ่งได้มีการระบุไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ว่า

“ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน...”

ความหมายของการบริหารจัดการความรู้

การบริหารจัดการความรู้ มีผู้ให้คำนิยามหลายท่าน ดังนี้

ศ.น.พ. วิจารณ์ พานิช (ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (ส.ค.ส.)) : กระบวนการที่ดำเนินการร่วมกัน โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม โดยมีเป้าหมายพัฒนางานและคน โดยใช้ความรู้และการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ

ดร. บุญดี บุญยกิจ (ที่ปรึกษาสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ) : การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น

ก.พ.ร. (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ) : การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

European Foundation for Quality Management (EFQM) : วิธีการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการ จำแนก จัดหา และนำความรู้มาใช้ประโยชน์ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

การบริหารจัดการความรู้ เป็นการบริหารจัดการเพื่อให้ **"คน"** ที่ต้องการใช้ความรู้ **"ได้รับความรู้ที่ต้องการ"** ใน **"เวลา"** ที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน

ปัจจัยที่ทำให้องค์กรมีการบริหารจัดการความรู้

การบริหารจัดการความรู้ เริ่มต้นจากแนวทฤษฎีของตะวันตก เช่น สหรัฐอเมริกา มีองค์กรชั้นนำหลายแห่งมีการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรของตนเองอย่างเป็นระบบและฝังลึกในกระบวนการทำงานของตนอยู่โดยไม่ได้แยกออกมาเป็นระบบเหมือนการทำ ISO หรือกิจกรรม 5 ส การที่องค์กรชั้นนำเหล่านี้มีการบริหารจัดการความรู้ก็เพื่อให้องค์กรของตนเองอยู่รอด ปัจจัยภายนอกที่เป็นแรงผลักดันให้องค์กรต้องบริหารจัดการความรู้ มี 3 ด้าน คือ

1. **Customer** ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และคาดหวังได้รับคุณภาพสินค้าและบริการที่สูงมากขึ้น การตอบสนองความต้องการของลูกค้าจึงจำเป็นต้องรู้จักกลุ่มเป้าหมายลูกค้าของตน พร้อมศึกษาวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าอย่างละเอียด เพื่อให้สามารถพัฒนามาตรฐานสินค้าและการให้บริการ ได้ตรงหรือเกินความคาดหวังของลูกค้า

2. **Change** การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกในเรื่องเศรษฐกิจ การเมือง สภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการเปิดเสรีทางการค้า ทำให้องค์กรต้องศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากปัจจัยรอบด้านต่าง ๆ ให้ทันต่อสถานการณ์
3. **Competition** การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทำให้องค์กรที่มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของตนเองเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหา อุปสรรค และตลาดคู่แข่ง ได้อย่างตรงทิศทาง ส่งผลให้องค์กรนั้นได้เปรียบในการแข่งขัน

แหล่งเก็บความรู้ในองค์กรหรือคลังความรู้นั้น จากผลการวิจัยของ Delphi ที่สำรวจจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร ชี้ให้เห็นว่า ฐานข้อมูลความรู้ส่วนใหญ่อยู่ในสมองของพนักงานถึง 42% ซึ่งไม่สามารถบันทึกออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เช่นเดียวกับประเทศไทยที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้เล่าสืบต่อกันมามากกว่าการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทำให้ฐานข้อมูลความรู้ส่วนใหญ่ติดกับตัวบุคคล หากบุคคลนั้นจากไปและไม่มีการสืบทอดความรู้อย่างต่อเนื่อง จะทำให้ความรู้ที่เหลืออยู่ในองค์กรถึงปัจจุบัน ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์

ความรู้แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. **Explicit Knowledge** (ความรู้ที่ชัดแจ้ง) เป็นความรู้เชิงทฤษฎี เนื้อหาวิชาการ และข้อมูลต่างๆ ที่ถูกถ่ายทอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร อยู่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น หนังสือ เอกสาร กฎระเบียบ คู่มือปฏิบัติงาน วิดีโอ เทปบันทึกเสียง ไฟล์ในคอมพิวเตอร์ เป็นต้น
2. **Tacit Knowledge** (ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน) เป็นความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคล ไม่มองเห็น เกิดจากทักษะ ประสบการณ์และพรสวรรค์ที่อยู่ในตัวบุคคล

ทฤษฎีการจัดการความรู้ : วงจรความรู้ (Knowledge Spiral หรือ SECI Model)

ทฤษฎีวงจรความรู้ (Knowledge Spiral : SECI Model) ของ Nonaka & Takeuchi เป็นทฤษฎีหนึ่งของการบริหารจัดการความรู้ที่สามารถเข้าใจได้ง่าย เหมาะกับบริบทของคนไทยที่นิยมการถ่ายทอดความรู้จากคนสู่คน และสามารถอธิบายจากมุมมองของความรู้ Expicit Knowledge และ Tacit Knowledge สลับไปมาได้ จนเกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ไม่หยุดนิ่ง เป็นวงจรหมุนเวียนตลอดเวลา

SECI Model แบ่งการแลกเปลี่ยนความรู้ออกเป็น 4 วิธี คือ

1. **Socialization** เป็นการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้จาก Tacit Knowledge สู่ Tacit Knowledge คือ จากคนไปสู่คน โดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงของผู้สื่อสารระหว่างกัน อาจอยู่ในรูปการพูดคุยระหว่างกันอย่างไม่เป็นทางการ รูปแบบการประชุมพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ วิธีแก้ปัญหาในงาน การสอนงานระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

2. **E**xternalization เป็นการดึงความรู้ จาก Tacit Knowledge ออกมาเป็น Explicit Knowledge คือดึงความรู้จากภายในตัวคนถ่ายทอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ตำรา คู่มือปฏิบัติงาน
3. **C**ombination เป็น การรวบรวมความรู้ที่ได้จาก Explicit Knowledge ออกมาเป็น Explicit Knowledge คือ รวบรวมความรู้จากหนังสือ ตำรา Explicit Knowledge มาสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit Knowledge ใหม่ ๆ
4. **I**nternalization เป็นการนำความรู้จาก Explicit Knowledge กลับเข้าไปเป็นความรู้ Tacit Knowledge คือการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริง เช่น หัวหน้างานเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน (เป็น Explicit) เมื่อลูกน้องอ่านแล้วสามารถทำงานได้ จะเกิดเป็นความรู้ประสบการณ์อยู่ในตัวลูกน้อง

องค์ประกอบสำคัญของวงจรความรู้

วงจรความรู้มีองค์ประกอบสำคัญ 3 องค์ประกอบ คือ

1. คน เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุด เพราะเป็นแหล่งที่ก่อให้เกิดความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ หากไม่มีคน จะทำให้ความรู้นั้นไม่สามารถเกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ถ่ายทอดได้ด้วยตัวของมันเอง
2. เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือที่ทำให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ได้อย่างสะดวก ง่ายดาย และรวดเร็วขึ้น
3. กระบวนการจัดการความรู้ เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ

การบริหารจัดการความรู้และการทำให้เกิดวงจรความรู้ใหม่ ๆ ตลอดเวลานั้น **คน**เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดนวัตกรรมใหม่ เพราะ คนเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยมีเทคโนโลยีและกระบวนการช่วยทำให้**คน**ได้**ความรู้**ตรงกับความต้องการใน**เวลา**ที่เขาต้องการ ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นหลักการ (Concept) ของการบริหารการจัดการความรู้

Right Knowledge

Right People

Right Time

ดังนั้นกระบวนการบริหารจัดการความรู้จึงมุ่งพัฒนาบุคลากรและพัฒนางานให้ความรู้อยู่คู่กับองค์กร เป็นการสร้างศักยภาพขององค์กรให้สามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

กระบวนการในการจัดการความรู้เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิด Right Knowledge, Right People, Right Time ซึ่งมีขั้นตอนในกระบวนการจัดการความรู้ ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นต้องมี (Knowledge Identification)
    - ศึกษาวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้คนในองค์กรดำเนินการบริหารจัดการความรู้ไปในทิศทางเดียวกัน
    - วิเคราะห์รูปแบบและแหล่งความรู้ที่มีอยู่ เพื่อใช้ความรู้นั้นในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร
    - ประเมินระดับความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ว่าภายในองค์กรมีความรู้อยู่ในรูปแบบใด
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)
    - สร้างและแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่กระจัดกระจายทั้งภายใน/ภายนอก เพื่อจัดทำเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการ
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)
    - จัดแบ่งชนิดและประเภทความรู้ เพื่อจัดทำระบบให้ง่ายและสะดวกต่อการค้นหาและใช้งาน
4. การประมวลและกลั่นกลองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)
    - จัดรูปแบบและ “ภาษา” เอกสารที่มาจากแหล่งต่าง ๆ ให้อยู่ในรูปแบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
    - เรียบเรียงปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยและตรงกับความต้องการ
5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
    - ความสามารถในการเข้าถึงความรู้ได้ทุกเวลาและทุกสถานที่ (Everytime Everywhere) อย่างสะดวก รวดเร็ว ในเวลาที่ต้องการ
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)
    - การแลกเปลี่ยนความรู้ถ่ายทอดเป็นลายลักษณ์อักษร (Tacit Knowledge สู่ Explicit Knowledge)
    - การถ่ายทอดความรู้จากคนสู่คน (Tacit Knowledge สู่ Tacit Knowledge) เช่น การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เพื่อเรียนรู้งานอื่น ๆ เพิ่มเติมนอกเหนือจากงานที่เคยทำ
7. การเรียนรู้ (Learning)
    - นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร

ดังนั้นแต่ละองค์กรสามารถเลือกขั้นตอนกระบวนการให้เหมาะสม กับองค์กรของตน เนื่องจากความพร้อมของแต่ละองค์การไม่เหมือนกัน โดยวิเคราะห์ว่าองค์กรของตนมีขั้นตอนใดที่ยังขาดอยู่ มีขั้นตอนใดที่เป็นส่วนสำคัญก็นำมาเป็น Model หลักของตน เพื่อทำให้กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรเป็นระบบและถูกฝังแทรกซึมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานประจำ

ประโยชน์ของการบริหารจัดการความรู้

การจัดการความรู้ทีดีจะช่วยให้องค์กร

1. ปรับปรุงประสิทธิภาพ และเพิ่มผลผลิต ให้กับทุกภาคส่วนขององค์กร
2. สร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ รวมถึงการส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างเต็มที่
3. เพิ่มคุณภาพและลดรอบเวลาในการให้บริการ
4. ลดค่าใช้จ่าย โดยกำจัดกระบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับงาน
5. ให้ความสำคัญกับความรู้ของพนักงานและให้ค่าตอบแทนและรางวัลที่เหมาะสม

เอกสารอ้างอิง

นุชรัตน์ สิริประภาวรรณ. “เมื่อถึงยุคของการบริหารจัดการความรู้ตอนที่ 1” **Engineering Today** (สิงหาคม 2548) : 119-122

----------. “เมื่อถึงยุคของการบริหารจัดการความรู้ตอนที่ 2” **Engineering Today** (กันยายน 2548) : 118-121

----------. “เมื่อถึงยุคของการบริหารจัดการความรู้ตอนที่ 3” **Engineering Today** (ตุลาคม 2548) : 118-121

พิเชฐ บัญญัติ “ผลดีของการจัดการความรู้ในองค์กร : ในมุมมองของผู้บริหาร” ใน **ยุทธศาสตร์การจัดการองค์ความรู้ในห้องสมุด.** กรุงเทพฯ : สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย, 2548 : 55-59

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. **การจัดการความรู้สำหรับผู้บริหาร.** (เอกสารโรเนียว)