

การจัดการความรู้

KNOWLEDGE MANAGEMENT
(KM)



การจัดการความรู้ คืออะไร



การนำความรู้
ที่มีอยู่ภายในและ
ภายนอกองค์กร โดย
เน้นความรู้จากการ
ปฏิบัติงาน มา
แลกเปลี่ยนเรียนรู้
และยกระดับความรู้
เพื่อให้องค์กร
สามารถพัฒนา และ

ดำเนินการจัดการความรู้อย่างไร

- รวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ ให้มากที่สุด
- นำมาสะสมเป็นฐานความรู้
- แบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) ให้กับคนในองค์กร
- นำความรู้มาใช้ในการทำงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

ทำไมต้องมีการ จัดการความรู้



- ✦ เพื่อนำข้อมูลที่มีอยู่จำนวนมากมาใช้ประโยชน์ ทำให้องค์กรสามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันได้ดียิ่งขึ้น
- ✦ เพื่อใช้เป็นต้นทุนทางปัญญา (intellectual capital) นำองค์กรไปสู่การปรับตัว และมีความสามารถในการแข่งขันกับภายนอก
- ✦ เพื่อสร้างความสำเร็จและความมีชีวิตชีวาให้องค์กร
- ✦ เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการดำเนินงานขององค์กรในสังคมเศรษฐกิจยุคใหม่ที่เป็นโลกแห่งการเรียนรู้

องค์กรต้องปรับตัวอย่างไร



ภายใต้สภาวะแวดล้อมของสังคมเศรษฐกิจความรู้
องค์กรต้องเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ เปลี่ยนวิธีการทำงาน
ใหม่

➡ การปฏิบัติงานแบบเก่า เน้น **การใช้ความรู้ที่มี**
ผู้รู้ กำหนดไว้

➡ การปฏิบัติงานแบบใหม่ เน้น **การเรียนรู้จาก**
การทำงาน มุ่งหมายการพัฒนาวิธีทำงานให้มี
ผลสัมฤทธิ์ และมีลักษณะการเรียนรู้ร่วมกันกับ
เพื่อนร่วมงาน

องค์กรได้รับประโยชน์อย่างไร

1. คุณค่าของบุคลากรเพิ่มขึ้น
2. คุณภาพบุคลากรเพิ่มขึ้น มีมุมมองใหม่
ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม สามารถทำสิ่งที่ไม่
เคยทำมาก่อนได้
3. คุณค่าของผลผลิตเพิ่มขึ้น
4. คุณค่าของงานบริการเพิ่มขึ้น

กระบวนการทัศน์เดิม

(การปฏิบัติงานแบบเก่า)

มองการบริหารแบบ "จัดการ"

๒ จัดแจง + สั่งการ

๒ ใช้ Command & Control

๒ มองคนในฐานะ "ผู้ปฏิบัติ"

๒ เห็นความรู้อยู่ "ลอย ๆ"

- แยกจากคน

- ไม่อิงบริบท

กระบวนการทัศน์ KM

มองการบริหารแบบ "เรียนรู้แบบใหม่"

๒ ความรู้แบบแน่น

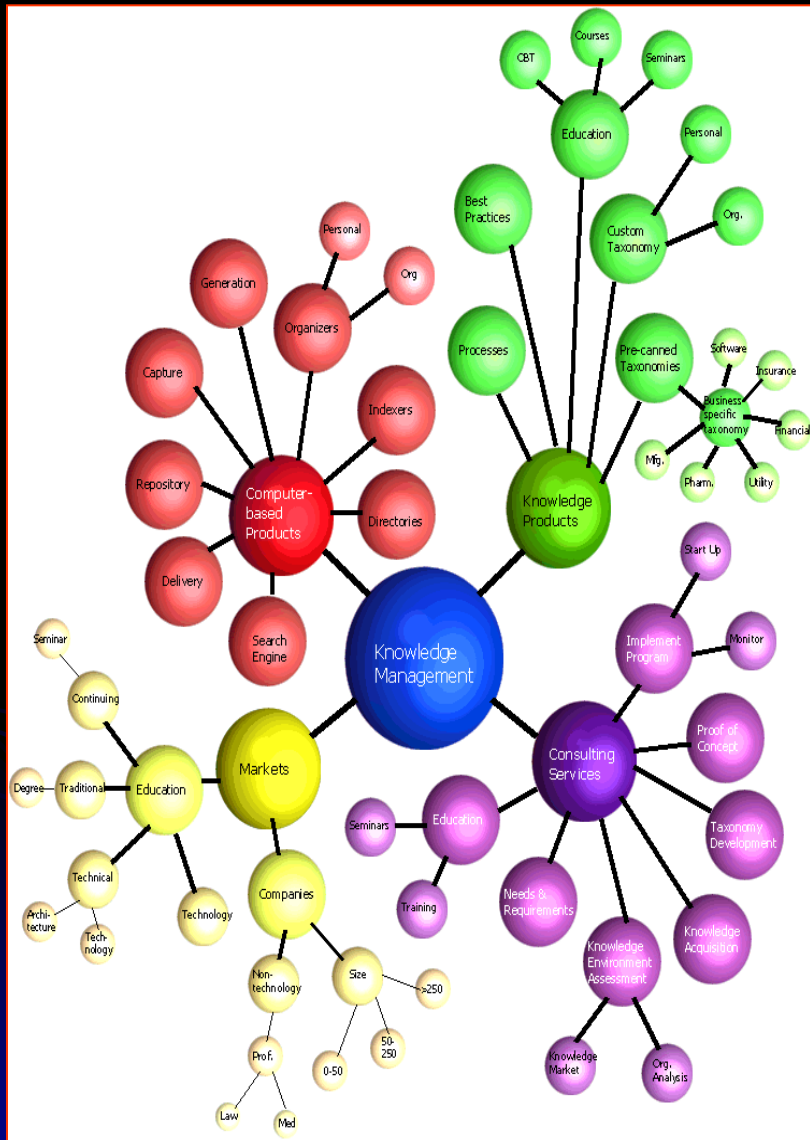
- อยู่กับคน

- อยู่กับงาน

๒ เน้นการ "มีส่วนร่วม"

๒ ใช้ความรู้ + ความรู้สึก

๒ เน้น empower + encourage

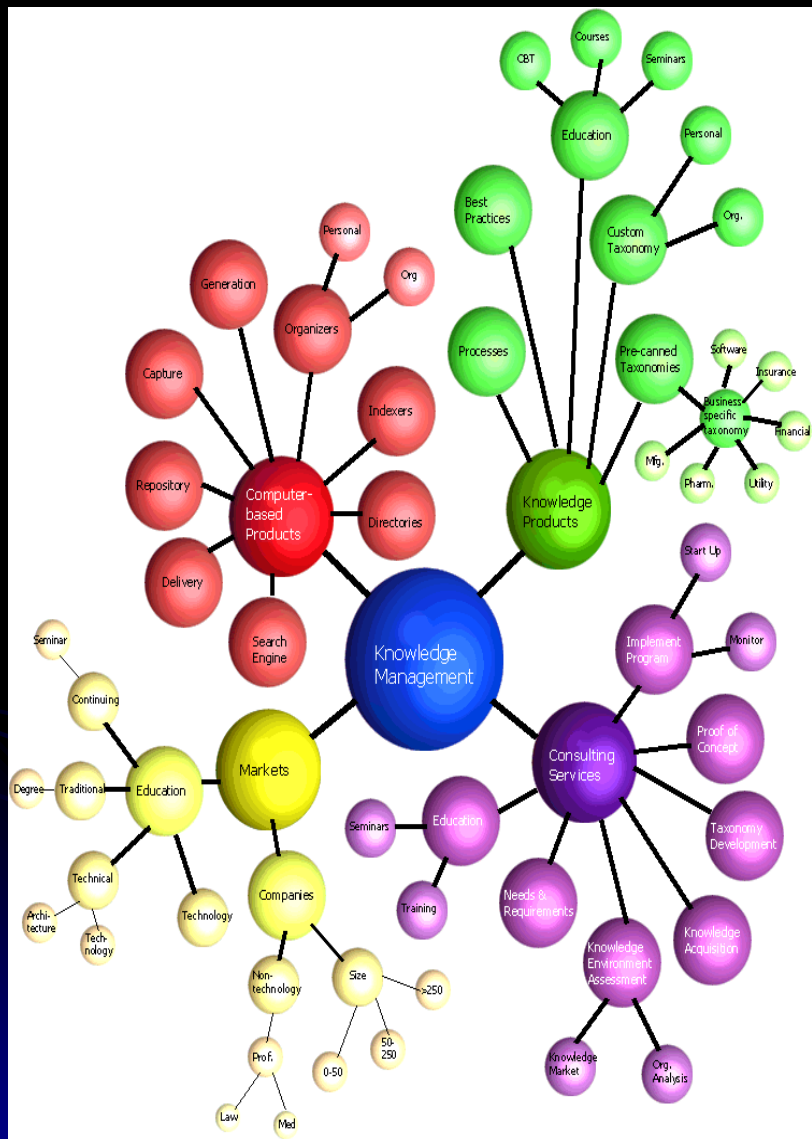


ระบบการจัดการ
การค้นหาคำ
ความรู้

การเก็บรวบรวม
ความรู้

การแบ่งปัน
ความรู้

การนำความรู้ไป
ใช้



ระบบการจัดการ

การค้นหาคำศัพท์

ความรู้

การเก็บรวบรวม
ความรู้

การแบ่งปันความรู้

การนำความรู้ไป
ใช้

ระดับของความรู้



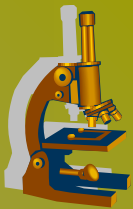
IV. ความรู้ในรูปแบบความคิดสร้างสรรค์
ที่ผลักดันจากภายในตัวบุคคล



III. ความรู้เชิงเหตุผล ได้รับจากประสบการณ์
การแก้ปัญหา



II. ความรู้ที่เชื่อมโยงมาจากประสบการณ์
(practical experience)

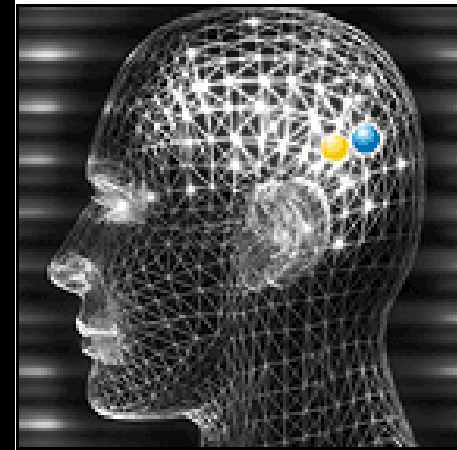
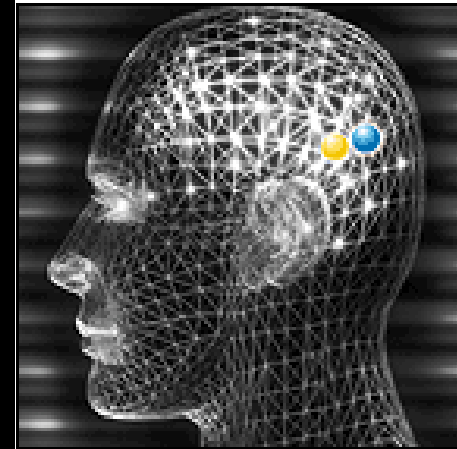
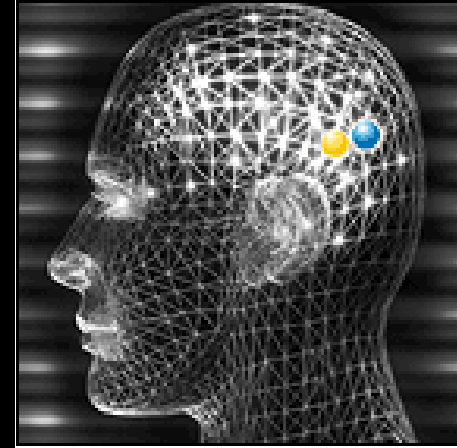


I. ความรู้เชิงข้อเท็จจริง (book knowledge)

การแบ่งชนิดของความรู้

อาจแบ่งได้หลายแบบ

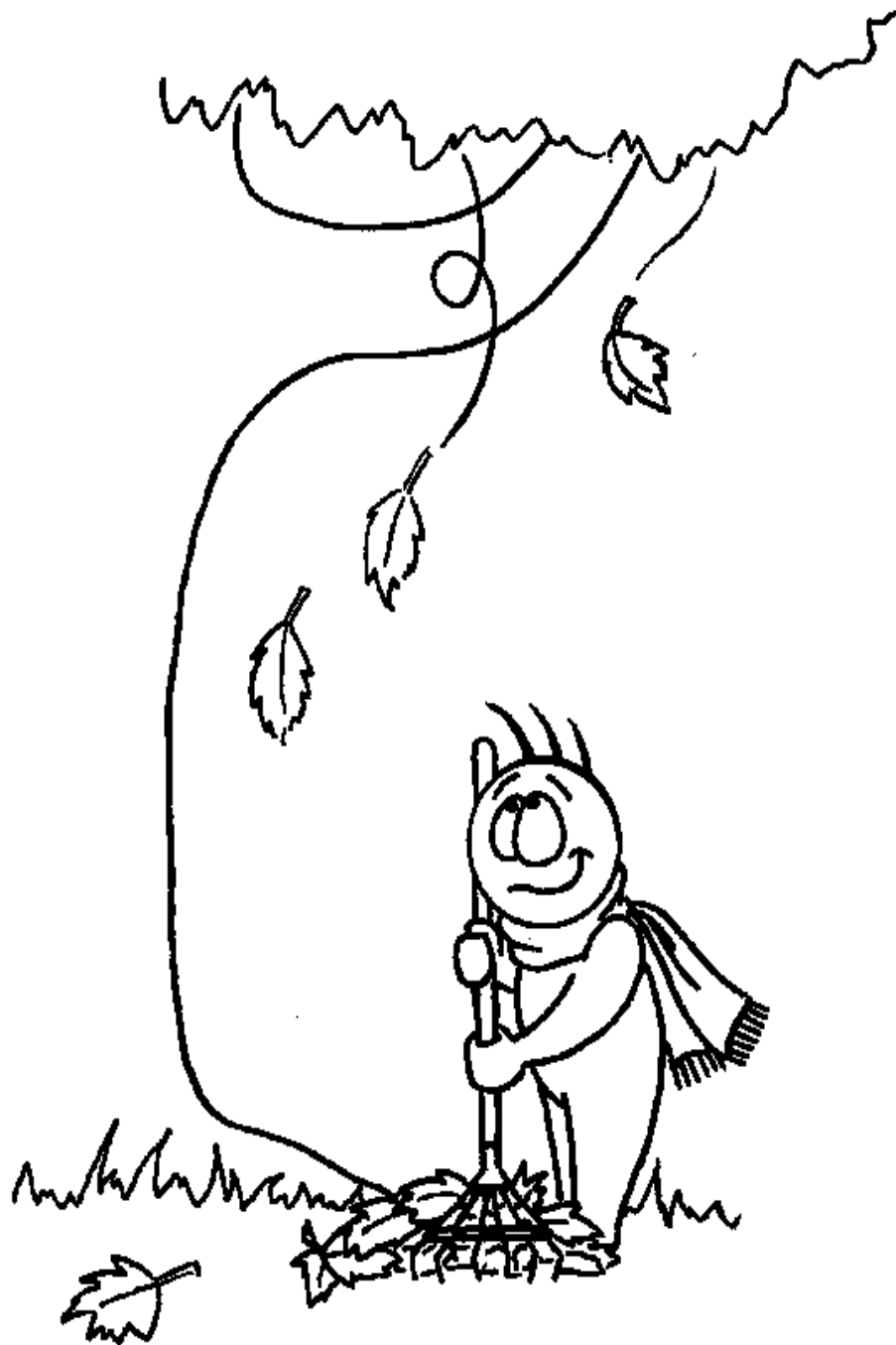
- ตื้น และ ลึก (shallow and deep)
- เปิดเผย และ ฝังลึก (explicit and tacit)
- การทำงานรูปแบบซ้ำๆ ซึ่งต่างจากความรู้ที่สะสมจากการฝึกฝน/ปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่องและยาวนาน (procedural vs episodal)
- แบบเป็นส่วนๆ (Chunking)



EXPLICIT AND TACIT KNOWLEDGE

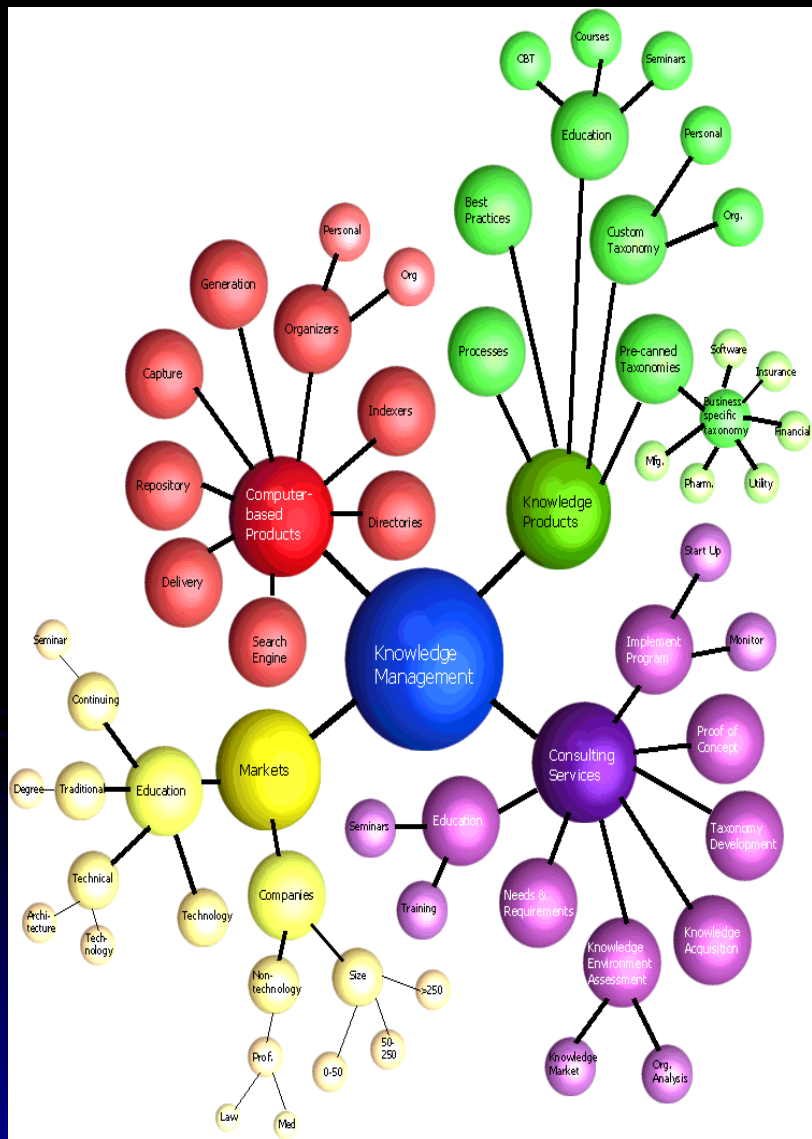
- ▶ Explicit knowledge (knowing that) เป็นความรู้ที่เปิดเผยทั่วไป อยู่ในเอกสาร หนังสือ รายงาน บันทึกต่าง ๆ
- ▶ Tacit knowledge (knowing how) เป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวตน/แต่ละบุคคล ซึ่งสะสมมาจากประสบการณ์/การทำงาน
- ▶ การนำ tacit knowledge มาดำเนินการให้เป็น explicit knowledge เป็นการจัดการความรู้แบบหนึ่ง





การเรียนรู้ของบุคคล

- ➔ เรียนจากประสบการณ์
ต้องใช้เวลาและ
สติปัญญาประกอบ
- ➔ เรียนจากตัวอย่าง ดีกว่า
เรียนจากประสบการณ์
- ➔ เรียนรู้โดยการศึกษา
ค้นคว้า



ระบบการจัดการ

การค้นหาองค์ความรู้

ความรู้

การเก็บรวบรวม

ความรู้

การแบ่งปันความรู้

การนำความรู้ไป

ใช้

การเก็บรวบรวมความรู้



- Explicit knowledge: รวบรวมจากสื่อต่างๆ
- Tacit knowledge: รวบรวมจากผู้เชี่ยวชาญ (expert) ในองค์กร โดยใช้เครื่องมือและวิธีการต่างๆ
- ต้องมีผู้รับผิดชอบในการรวบรวมความรู้จาก expert เพื่อสร้างเป็นฐานความรู้
- ต้องสร้างทีมงานในการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้

การแลกเปลี่ยน TACIT KNOWLEDGE

- เกิดจากมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับ expert เช่น เป็นลูกมือ หรือ ทำงานร่วมกันอยู่
- การระดมความคิดจากการประชุมร่วมกันในหน่วยงาน นำมาสรุป เปรียบเทียบ และนำเสนอสิ่งที่ดีที่สุด

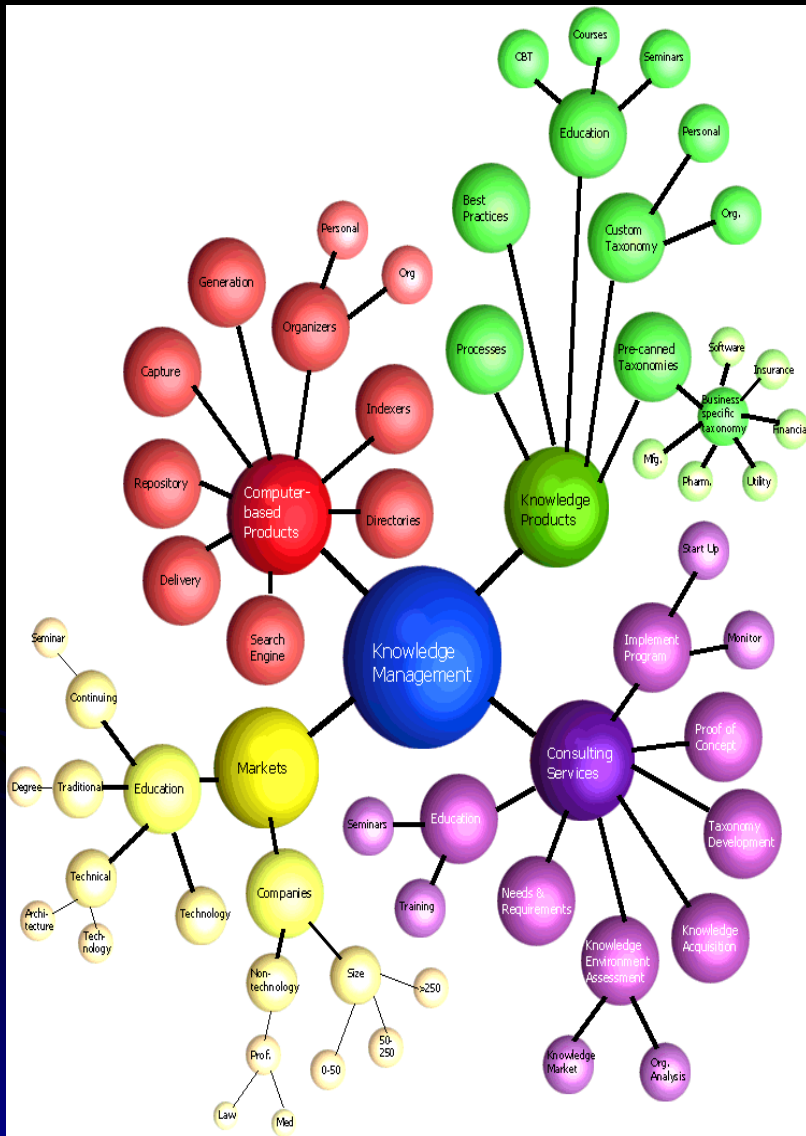
ระบบการจัดการ ความรู้

การค้นหาค้นหาองค์ความรู้

การเก็บรวบรวมความรู้

การแบ่งปันความรู้

การนำความรู้ไปใช้



เครื่องมือในการจัดการความรู้



- เทคโนโลยีด้านข้อมูล (IT) และคอมพิวเตอร์ช่วยในการจัดการและแบ่งปันความรู้
- เทคโนโลยีด้านข้อมูล (IT) และคอมพิวเตอร์ ช่วยให้ข้อมูลขับเคลื่อนไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างกิจกรรมการจัดการความรู้

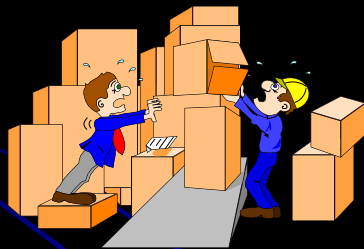
- ✦ พัฒนฐานข้อมูลองค์ความรู้ต่างๆ ขององค์กร
- ✦ ทำข้อมูลรายชื่อ expert ด้านต่างๆ รวมทั้งหน่วยงานย่อยที่สังกัด และเบอร์โทรฯ ติดต่o
- ✦ ดึงความรู้จาก expert มากระจายเพื่อส่งต่อ
- ✦ จัดระบบอำนวยความสะดวกในการค้นหาข้อมูล ให้สามารถเข้าถึงและนำไปใช้ได้ง่าย
- ✦ จัดประชุมในรูปแบบต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- ✦ จัดให้มีการแก้ปัญหาร่วมกัน โดยหน่วยงานย่อยผลัดกันเป็นผู้ประสานงาน

ตัวอย่างกิจกรรมการจัดการ ความรู้

Cont

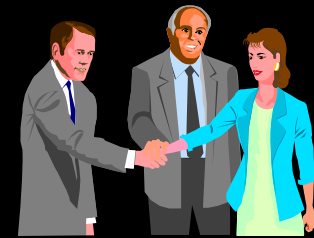
- ✦ จัดฝึกอบรม หรือทำกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ เพื่อประเมินความรู้และ พัฒนาคนในองค์กร
- ✦ สร้างเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการค้นหาและ ประยุกต์ใช้ความรู้
- ✦ เชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาบรรยายให้ความรู้
- ✦ แลกเปลี่ยนความรู้กันเองภายใน หรือกับภายนอกองค์กรด้วย
- ✦ สนับสนุนให้สร้างกลุ่ม Best Practice / Community of Practice เพื่อแข่งขัน กับภายนอก

KM ส่วนใหญ่ ไป“ผิดทาง”



ให้ความสำคัญกับ “2T”
Tool & Technology

อย่าลืมว่า
ต้อง “สมดุล”



ให้ความสำคัญกับ “2P”
People & Processes

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Dialogue)



การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (dialogue) มีเป้าหมายเพื่อหาแนวความคิดใหม่ ๆ เน้น การนำเสนอความคิดเห็นหลาย ๆ แบบ พร้อมคำอธิบาย

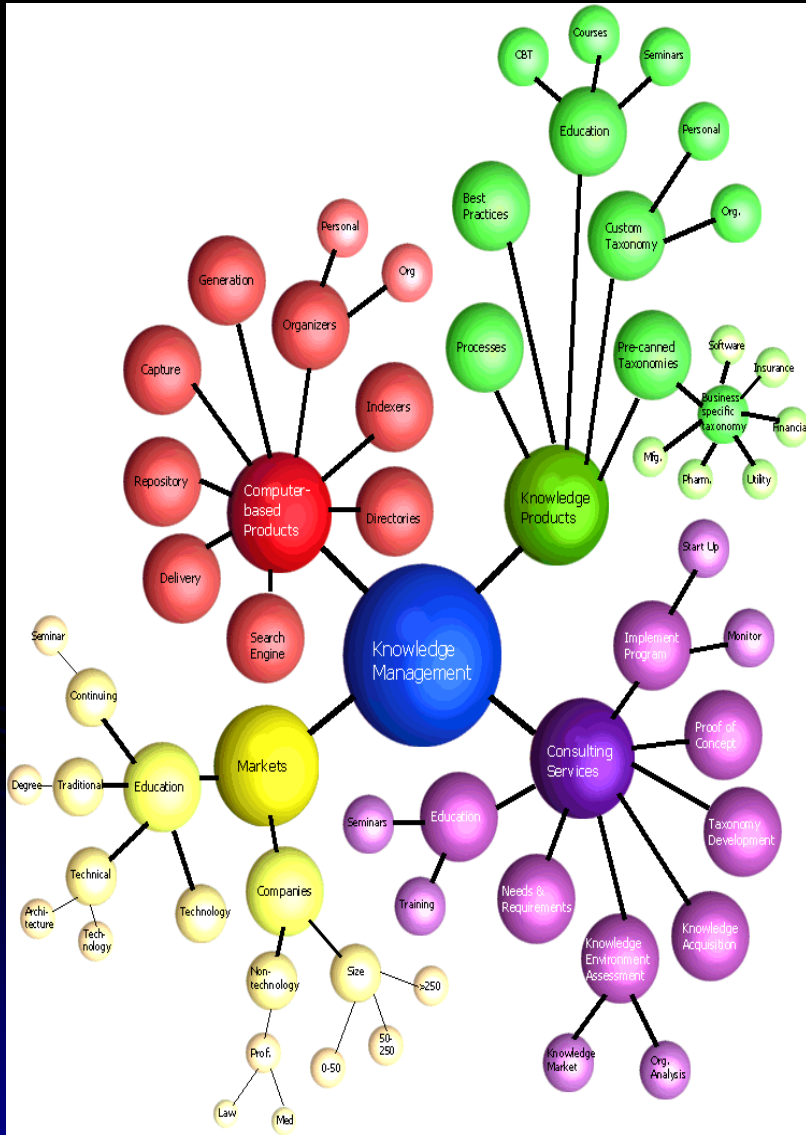
ต่างจากการอภิปรายโต้แย้ง (discussion) ซึ่งเป็นการนำ เสนอแนวความคิดหรือแนว ทางและการ อภิปรายปกป้อง แนวความคิดของตน

ขั้นตอนการจัดการความรู้

1. ตรวจสอบเครื่องอำนวยความสะดวก
2. นำกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ กับกลยุทธ์ด้านการศึกษา มาเชื่อมโยงกัน
3. ออกแบบโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้
4. ตรวจสอบองค์ความรู้และระบบที่มีอยู่
5. ออกแบบทีมจัดการความรู้
6. ร่าง พิมพ์เขียว
7. พัฒนาระบบการจัดการความรู้
8. สร้างต้นแบบและทดลองใช้
9. บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม และโครงสร้างการตอบแทน (reward)

ระบบการจัดการ ความรู้

- การค้นหาองค์ความรู้
- การเก็บรวบรวมความรู้
- การแบ่งปันความรู้
- การนำความรู้ไปใช้



ใครเป็นผู้รับผิดชอบ KM ในองค์กร

บุคลากรทุกคน
ทุกระดับงาน

เป็น
หน้า
ที่

กุญแจสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

1. ต้องเป็นนโยบายขององค์กร ผู้นำระดับสูงให้การสนับสนุนและทำทุกวิถีทางเพื่อสยบแรงต้าน
2. มีการให้รางวัล (reward) ในรูปแบบต่างๆ ตามความเหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติ หรืออุทิศเวลาให้กับงาน KM
3. มีการจัดการระบบ IT ที่พร้อมและสมบูรณ์ เพื่อให้บุคลากรทุกคน / ทุกระดับสามารถเข้าถึงข้อมูลได้
4. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (manual) ต่างๆ เพื่อว่าเมื่อ คนมีความรู้ออกไป คนที่เหลือจะสามารถทำงานต่อไปได้
5. กำหนด KPI เพื่อประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงาน
6. ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (continuous learning)

อุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนความรู้

1. ระบบความดีความชอบอาจไม่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้
2. สถานะที่ไม่เท่าเทียมกัน อาจปิดกั้นการแลกเปลี่ยน
3. ความห่างในเชิงระยะทางและด้านเวลาทำให้การแลกเปลี่ยนเกิดได้ยาก
4. ในคนบางกลุ่ม การแลกเปลี่ยนความรู้จะไม่ได้ได้รับความสนใจถ้าข้อมูลไม่มีผลวิเคราะห์แนบมาด้วย
5. คนบางคนไม่เชื่อว่าจะสามารถนำเสนอความรู้ที่ฟังลึกได้
6. เกิดความพิการของกลไกตลาดความรู้

Thank you

