

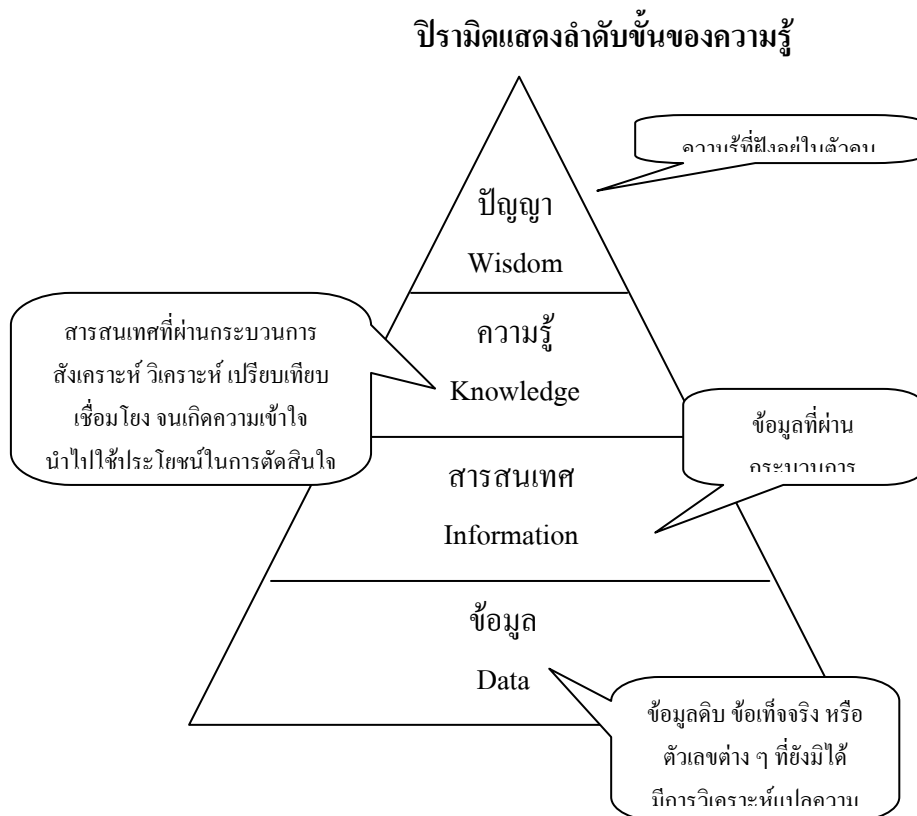
การจัดการความรู้ (Knowledge Managemen, KM)

เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้ใหม่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การค้นหาสร้างใหม่ รวบรวมจัดเก็บให้เป็นระบบ มีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยน วิเคราะห์ สังเคราะห์ ขกระดับความรู้ใหม่ และประยุกต์ใช้ความรู้

แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

ความรู้ คือ สิ่งที่เกิดสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติ และทักษะ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติต้องควิชาในแต่ละสาขา (พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542)

ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบเชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ในการสรุปและการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา (Hideo yamazaki)



ก.พ.ร. : การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

ความรู้ แยกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1) ความรู้ฝังลึกที่อยู่ในตัวบุคคลหรือความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง (Tacit Knowledge)

เป็นความรู้ที่อยู่ในสมอง ใจ และมือของแต่ละบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่าง ๆ ซึ่งสื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก ความรู้นี้สามารถพัฒนาและแบ่งปันกันได้เป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน

2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)

เป็นความรู้ที่เป็นเหตุผล มักเป็นความรู้สากล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบ หนังสือ ตำรา คู่มือ เอกสาร วารสาร หนังสือพิมพ์ วิดีโอ Electronic file ซีดี – รม อินเทอร์เน็ต ฐานข้อมูล และรายงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

เป้าหมายของการจัดความรู้

- 1) พัฒนางาน ให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
- 2) การพัฒนาคน ในที่นี้หมายถึง พัฒนาผู้ปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงานราชการ แต่ที่ได้รับประโยชน์มากที่สุดคือ เจ้าหน้าที่ชั้นผู้น้อยและระดับกลาง
- 3) การพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์กร เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฝ่าความยากลำบากหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น
- 4) การพัฒนา “องค์กร” ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ประโยชน์ของการเรียนรู้

- สร้างนวัตกรรม โดยการส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
- เพิ่มคุณภาพการบริการลูกค้า โดยการลดเวลาการตอบกลับ
- ลดอัตราการลาออก โดยการให้ความสำคัญกับความรู้ของพนักงานและให้ค่าตอบแทนและรางวัลที่เหมาะสม
- ลดเวลาการบริหารและลดค่าใช้จ่าย โดยกำจัดกระบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับงาน
- ปรับปรุงประสิทธิภาพ และเพิ่มผลผลิตให้กับทุกส่วนขององค์กร

องค์ประกอบหลักของการจัดความรู้

- 1) คน ซึ่งถือว่าสำคัญที่สุด เพราะเป็นทั้งแหล่งความรู้และเป็นทั้งแหล่งรวมความรู้และเป็นผู้นำความรู้ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
- 2) สังคม – วัฒนธรรม และองค์กร เพราะเป็นสภาพแวดล้อมที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้
- 3) ระบบการจัดการความรู้หรือกระบวนการความรู้ (Knowledge Process) เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรมใหม่ ๆ

- 4) เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้ง นำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น

ทีมจัดการความรู้

1. ผู้บริหารสูงสุด (CEO) ควรเป็นผู้เริ่มกิจกรรมจัดการความรู้ โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ “คุณเอื้อ (ระบบ)” ของ KM ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูง
2. ผู้บริหารความรู้ “คุณเอื้อ” (Chief Knowledge Officer – CKO) ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ทำหน้าที่ 3 ประการ คือ
 - กำหนดเป้าหมายขององค์กร หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กร
 - สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์กติกา ขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - คอยจับ “ความรู้ที่ทรงคุณค่า” และนำมาสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความต่อเนื่อง เกิดบรรยากาศที่น่าตื่นเต้น เร้าใจ และภาคภูมิใจ ชื่นชม ยกย่อง ในผลสำเร็จและให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของ แต่เน้นการสร้างภูมิปัญญาในความสำเร็จ
3. คุณอำนวย (Knowledge Facilitator – KF) เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ เป็นนักจุดประกายความคิด เป็นนักเชื่อมโยง ระหว่างผู้ปฏิบัติ (“คุณกิจ”) กับผู้บริหาร (“คุณเอื้อ”) เชื่อมโยงระหว่าง “คุณกิจ” ต่างกลุ่มภายในองค์กร และเชื่อมโยงการจัดการความรู้ในองค์กรภายนอกองค์กร
4. ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ “คุณกิจ” (Knowledge practitioner) เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ประมาณ ร้อยละ 90 – 95 ของทั้งหมด เป็นผู้ที่มีความรู้ (Explicit Knowledge & Tacit Knowledge) และเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้ หา สร้าง แปลง ความรู้เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้
5. คุณประสาน (Network Manager)
เป็นผู้คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน ทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับการตีความ และแปลงความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ที่เปิดเผย จับต้องได้ และนำไปปฏิบัติได้ง่าย ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น เกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวีคูณและเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

มีหลายรูปแบบ ที่เป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ได้แก่

รูปแบบที่ 1 โมเดลการจัดการความรู้: วงจรเรียนรู้ยกกำลังสาม บวก คว่ำ (ดร. ประพันธ์ ภาสุกชิต)

เป็นการเรียนรู้ในทุกขั้นตอนของการทำงาน ตั้งแต่ ก่อนเริ่มงาน จะต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจในสิ่งที่กำลังจะทำ จะเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองหรืออาศัยความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Assist) มีวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ได้ผลพร้อมทั้งค้นหาเหตุผลด้วยว่าเป็นเพราะอะไร และจะสามารถนำสิ่งที่ได้

เรียนรู้มันมาใช้กับงานที่กำลังจะทำได้ยังไง ในระหว่างที่ทำงาน จะต้องมีการทบทวน (Review) การทำงานอยู่ตลอดเวลาในทุก ๆ ขั้นตอน หรือใช้เครื่องมือที่เรียกว่า **After Action Review (AAR)**

โดยใช้คำถาม 4 ข้อ หมั่นตรวจสอบอยู่เสมอ คือ

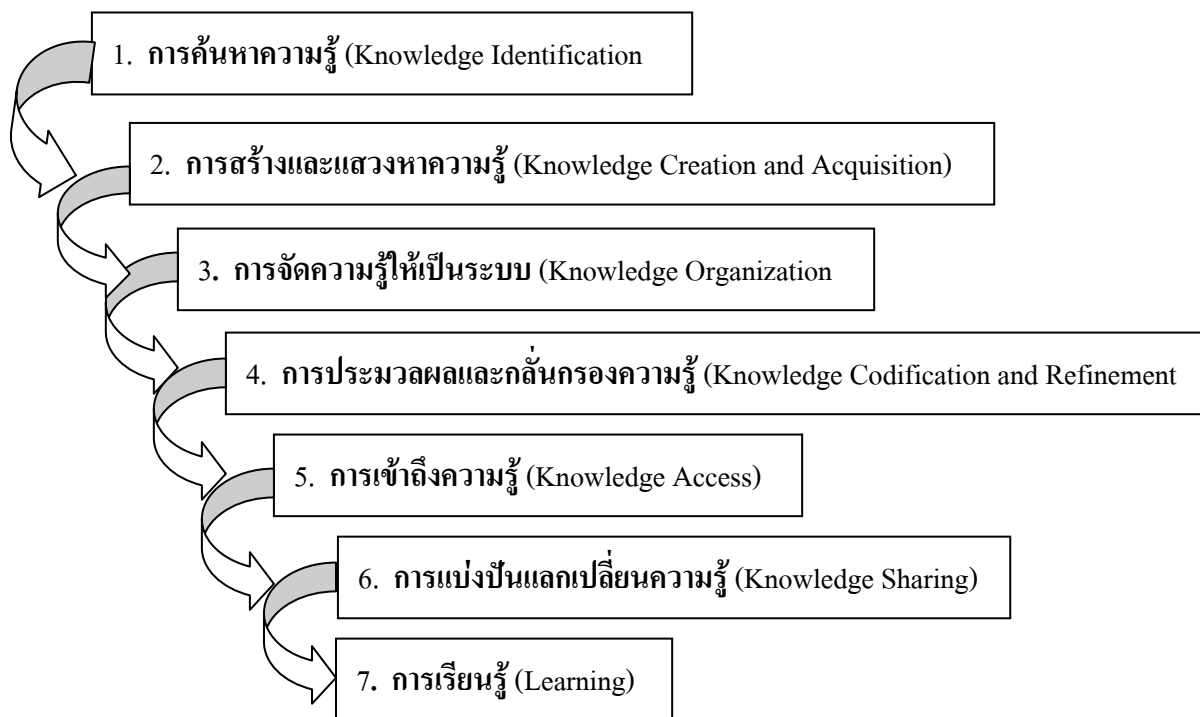
1. สิ่งที่เราคาดว่าจะเกิดขึ้นจากการทำงาน คือ อะไร
2. สิ่งที่เกิดขึ้นจริงคืออะไร
3. ทำไมจึงแตกต่าง
4. สิ่งที่ได้เรียนรู้และวิธีการลดความแตกต่าง และสามารถนำไปใช้ทบทวน เมื่อเสร็จสิ้นการทำงานหรือเมื่อจบโครงการ (ไม่ควรเกิน 2 – 3 สัปดาห์)

การเรียนรู้ทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นหัวใจของกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นวงจรอยู่ตรงกลางของโมเดลการจัดการความรู้นั่นเอง

รูปแบบที่ 2 MODEL KM ฉบับปลาของ นพ.วิจารณ์ พานิช



รูปแบบที่ 3 ตามแนวทางของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งเป็นที่ปรึกษาให้สำนักงาน ก.พ.ร. จัดทำโครงการพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ มีกระบวนการความรู้ (Knowledge Process) ดังนี้



ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- ผู้บริหาร
- บรรณารักษ์และวัฒนธรรมองค์กร
- การสื่อสาร
- เทคโนโลยีที่เข้ากับพฤติกรรมและทำงาน
- การให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้และการใช้เทคโนโลยี
- แผนงานชัดเจน
- การประเมินผลโดยใช้ตัวชี้วัด
- การสร้างแรงจูงใจ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย

หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2549

“มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้สามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากร ที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน”

กรุงเทพมหานครได้กำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อรับเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 โดยให้มีการประเมินผลเรื่อง การบริหารจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน (Knowledge Management, KM) ตัวชี้วัดที่ 4.2 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนจัดการความรู้ แก่บุคลากรในหน่วยงาน และสำนักงาน ก.ก. ได้จัดอบรมแนวทางและวิธีการจัดการความรู้ในหน่วยงาน แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ เมื่อวันที่ 11 มิถุนายน 2550 ณ วิทยาลัยแพทยศาสตร์ กรุงเทพมหานครและวชิรพยาบาล เพื่อให้หน่วยงานและส่วนราชการในสังกัดสำนักงานการแพทย์ จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ จัดทำแผน/โครงการจัดการความรู้ในหน่วยงานตามแนวทางที่กำหนดในตัวชี้วัดที่ 4.2 และส่งให้สำนักงาน ก.ก. ภายในวันที่ 20 กรกฎาคม 2550 ซึ่งกรุงเทพมหานครได้กำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของกรุงเทพมหานคร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ไว้ 4 มิติ ดังนี้

มิติที่ 1

ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ

มิติที่ 2

ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ

มิติที่ 3

ด้านคุณภาพการปฏิบัติราชการ

มิติที่ 4

ด้านการพัฒนาองค์กร

ซึ่งสำนักงานการแพทย์ จะอยู่ในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร

ประเด็นการประเมินผล : การบริหารจัดการความรู้ในองค์กร

ตัวชี้วัดที่ 4.2 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนจัดการความรู้ แก่บุคลากรในหน่วยงาน
น้ำหนักร้อยละ 3

เกณฑ์การให้คะแนน

ประเมินจากขั้นตอนการดำเนินงาน จำนวน 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 หน่วยงานมีการประเมินองค์การตนเองเรื่อง การจัดการความรู้เพื่อทราบถึงความพร้อมหรือความต้องการของหน่วยงาน ในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถปฏิบัติงาน ให้บรรลุตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 นำผลลัพธ์จากการประเมินองค์การมากำหนดแผน/โครงการการจัดการความรู้ โดยแสดงรายละเอียดการดำเนินงานของกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดทีมงานบริหารจัดการความรู้โดยให้หัวหน้าหน่วยงานเป็นหัวหน้าทีม เพื่อผลักดันให้หน่วยงานดำเนินการตามแผน/โครงการการจัดการความรู้ และมีการแบ่งงานอย่างชัดเจน

ขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรมตามกิจกรรมที่กำหนดเช่น การจัดมุมความรู้ ห้องสมุด บอร์ด ศูนย์บริการเพื่อรวบรวมความรู้ภายในหน่วยงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ฯลฯ

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินผลสำเร็จของการบริหารแผนจัดการความรู้เป็นระยะ ๆ เพื่อนำปัญหาอุปสรรคมาปรับแผน / โครงการจัดการความรู้เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

การดำเนินการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน

1. ให้หน่วยงานประเมินองค์กรตนเอง เรื่องการจัดการความรู้ตามกลยุทธ์ ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของหน่วยงาน ซึ่งมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนความสำเร็จตามกลยุทธ์ หรืองานประจำของหน่วยงาน โดยพิจารณาตามความจำเป็นเร่งด่วน หรือเป็นความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน ทั้งนี้ให้มีการระดมสมองจากบุคลากรภายในหน่วยงาน เพื่อกำหนดขอบเขตหรือหัวเรื่องกว้าง ๆ ของความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงาน โดยผู้บริหารหน่วยงานต้องมีส่วนร่วมในการประเมินองค์กร รวมทั้งผลักดันให้แผนจัดการความรู้ในหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จ (ผู้บริหารของหน่วยงานเป็นหัวหน้าทีม / KM Team)
2. จากการวิเคราะห์หรือประเมินองค์กรในข้อ 1 ให้หน่วยงานเลือกขอบเขตหรือหัวเรื่องความรู้ที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นเร่งด่วน และนำมาจัดทำแผนหรือโครงการจัดการความรู้ 1 หัวเรื่องเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
3. กำหนดเป้าหมายการดำเนินการให้สอดคล้องกับหัวเรื่องที่เลือกในข้อ 2 ทั้งนี้ต้องสามารถวัดผลได้เป็นรูปธรรม
4. จัดทำแผน / โครงการจัดการความรู้ภายในหน่วยงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนด พร้อมลงรายละเอียดของแผน/โครงการ ตามแบบฟอร์มที่ 1 และแบบฟอร์มที่ 2
5. บริหารแผนจัดการความรู้ภายในหน่วยงานตามกิจกรรมที่กำหนดให้บรรลุเป้าหมาย
6. มีการประเมินผลสำเร็จของแผนจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงแผนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

*** ให้หน่วยงานดำเนินการตามแนวทางและเกณฑ์การให้คะแนนในตัวชี้วัดที่ 4.2 ตามคู่มือแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อขอรับเงินรางวัลประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550