

## ความหมายของ "การจัดการความรู้" (Knowledge Management: KM)

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

การจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน ตั้งแต่กระบวนการในการระบุมหาความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร การจัดเก็บรวบรวมความรู้จากบุคลากร การจัดทำหมวดหมู่ความรู้ การเผยแพร่องค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมในการเรียนรู้ จนสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้และต่อยอดให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กร (ฐิติกร พูลภัทรชีวิน, ๒๕๕๓)

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

## ความหมายและรูปแบบของความรู้

ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษา เล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติ และทักษะความเข้าใจ หรือ สารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือ การปฏิบัติ องค์กรวิชาในแต่ละสาขา (ที่มา : พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน)

รูปแบบของความรู้ มี ๒ ประเภท คือ

๑. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ เอกสาร กฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน สื่อต่างๆ เช่น VCD DVD Internet เทป เป็นต้น และบางครั้งเรียกว่า ความรู้แบบรูปธรรม

๒. ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ ประสบการณ์ แนวความคิด บางครั้งจึงเรียกว่า ความรู้แบบนามธรรม

## การกำหนดขอบเขตและเป้าหมายของการจัดการความรู้

ก่อนที่จะมีการจัดการความรู้ หรือทำ KM จะต้องมีการกำหนดขอบเขต และเป้าหมาย KM ก่อน ซึ่ง ขอบเขต KM เป็นหัวเรื่องกว้าง ๆ ของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งต้องการ

จะนำมากำหนดเป้าหมาย KM ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถใช้แนวทาง ในการกำหนดขอบเขตและเป้าหมาย KM เพื่อจัดทำแผนการจัดการความรู้ขององค์กร ได้ ๔ แนวทาง คือ

- แนวทางที่ ๑ เป็นความรู้ที่จำเป็นและสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร
- แนวทางที่ ๒ เป็นความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร เช่น ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ประสบการณ์ความรู้ที่สั่งสมมา
- แนวทางที่ ๓ เป็นปัญหาที่องค์กรประสบอยู่ และสามารถนำ KM มาช่วยได้
- แนวทางที่ ๔ เป็นแนวทางผสมกันระหว่างแนวทางที่ ๑ , ๒ หรือ ๓ หรือจะเป็นแนวทางอื่นที่องค์กรเห็นว่าเหมาะสม

#### แนวทางการตัดสินใจเลือกขอบเขต KM

การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM อาจใช้แนวทางต่อไปนี้ มาช่วยในการตัดสินใจว่า ขอบเขต KM ไตที่องค์กรจะคัดเลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ขององค์กร เช่น

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

กระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เสนอให้ส่วนราชการ นำมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับขอบเขตและเป้าหมาย KM ขององค์กร มี ๒ แนวคิด คือ

๑. แนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)
๒. แนวคิดเรื่องกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

#### แนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ดังนี้

(๑) การบ่งชี้ความรู้ คือ การค้นหาและระบุให้ได้ว่า การที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร และ คนในองค์กรจำเป็นต้องรู้อะไรบ้าง ขณะนี้มีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด เช่น อยู่ในเอกสาร ฐานความรู้ หนังสือเวียน หรือในตัวบุคคล และอยู่ที่ใครบ้าง เป็นต้น

(๒) การสร้างและแสวงหาความรู้ โดยการสร้างความรู้ใหม่ที่เป็นต่อองค์กร การแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กร ( องค์กรที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับความรู้ที่ต้องการเป็นพิเศษ) การรักษาความรู้เก่าที่มีอยู่และยังเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ตลอดจนการกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว เป็นต้น

(๓) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ คือ การวางโครงสร้างความรู้ในองค์กรเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

(๔) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ คือ การปรับปรุงเอกสาร โปรแกรมการจัดเก็บเอกสารให้เป็นมาตรฐาน โดยใช้รูปแบบและเนื้อหาเดียวกัน และปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการนำความรู้ไปใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็วมากขึ้น

(๕) การเข้าถึงความรู้ คือ การกำหนดรูปแบบและวิธีการที่จะทำใ้คนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ได้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การทำหนังสือเวียน การจัดทำ Website Web Board เป็นต้น

(๖) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ การที่คนในองค์กรนำความรู้ที่มีอยู่มาแลกเปลี่ยนกัน ทั้งในรูปแบบที่จับต้องได้ เช่น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ Intranet หรือในรูปแบบที่ไม่สามารถจับต้องได้ เช่น การจัดทีมข้ามสายงาน การจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม การจัดชุมชนแห่งการเรียนรู้ การใช้ระบบพี่เลี้ยงเพื่อสอนงาน การสับเปลี่ยนสายงาน การยืมตัว และการจัดเวทีความคิดเห็น เป็นต้น

(๗) การเรียนรู้ คือ การที่คนในองค์กรนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาในรูปแบบและวิธีการต่าง ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมีการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ และนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ในองค์กร

### แนวคิดเรื่องกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

เป็นกรอบแนวคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบต่อจัดการความรู้ ประกอบด้วย ๖ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. การเตรียมความพร้อมและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์กร คือ การเน้นให้ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ การแก้ไขกฎระเบียบให้มีความยืดหยุ่น การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างให้โอกาสพนักงานแสดงความคิดเห็น และการส่งเสริมการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เช่น การประกาศนโยบายการจัดการความรู้ให้ทุกคนทราบ เป็นต้น

๒. การสื่อสาร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรอยากให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้ในองค์กร โดยการเน้นทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน และแต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร ผ่านช่องทางการสื่อสารในรูปแบบต่าง เช่น จดหมายเวียน E-Mail Intranet เป็นต้น

๓. กระบวนการและเครื่องมือ เพื่อทำให้เกิดการเชื่อมโยงข้อมูลความรู้ในองค์กร และสามารถเข้าถึง ค้นหาและแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ง่าย สะดวก รวดเร็วมากขึ้น โดยเน้นการพิจารณาความเหมาะสมกับชนิดของความรู้ ลักษณะขนาดสถานที่ตั้งองค์กร ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และทรัพยากรที่มีอยู่ เช่น หากเป็นความรู้ที่เป็นเอกสาร จำต้องได้ อาจใช้หนังสือเวียน หรือเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือในการเข้าถึงความรู้ แต่ถ้าหากเป็นความรู้ที่ต้องใช้

ประสบการณ์ หรือใช้ประสาทสัมผัส อาจใช้การสอนงานระหว่างทำงาน หรือประสบการณ์โดยตรงเป็นเครื่องมือในการเข้าถึงความรู้ เป็นต้น

๔. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องเกี่ยวกับการกำหนดเนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ และการประเมินผลและการปรับปรุงการฝึกอบรม / การเรียนรู้ ซึ่งตัวอย่างหลักสูตร ได้แก่ KM Implementation ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (COP) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม การใช้ IT เป็นต้น

๕. การวัดผล เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และนำผลของการวัดมาปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น ตลอดจนนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็น ประโยชน์ของการจัดการความรู้

๖. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องด้านความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว การบูรณาการกับระบบที่มีอยู่ การปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา

## แผนการจัดการความรู้ ... กุญแจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กร

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) เป็นแผนงานที่แสดงถึงรายละเอียดการดำเนินงานของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมาย (Desire State) ที่กำหนด

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

๑. องค์กรจะต้องมีการกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ หรือ ขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desire State) ที่องค์กรต้องการเลือกทำ และต้องการจัดการความรู้ที่จำเป็นต้องมีในกระบวนการ (Work Process) เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร

๒. เมื่อองค์กรได้ตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State) แล้ว ให้นำหัวข้อเป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องทำ มาจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) โดยการจัดทำแผนจะขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กรที่ทำให้เป้าหมาย KM บรรลุผลสำเร็จ โดยการประเมินองค์กรของตนเองก่อนจัดทำแผน KM

๓. การประเมินองค์กรของตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ทำให้ทราบถึงความพร้อม (จุดอ่อน - จุดแข็ง / โอกาส - อุปสรรค) ในเรื่องการจัดการความรู้ และนำผลการประเมินดังกล่าวมาใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการจัดทำแผน KM ให้ สอดรับกับเป้าหมาย KM ที่เลือกไว้ โดยองค์กรสามารถเลือกวิธีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการ ความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กร ได้ดังนี้

๓.๑) ใช้วิธีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ KMAT (The Knowledge Management Assessment Tool : KMAT) ซึ่งเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ใช้ในการประเมินองค์กรตนเองในเรื่องการจัดการความรู้ และ

ให้ข้อมูลกับองค์กรว่ามีจุดอ่อน-จุดแข็ง / โอกาส-อุปสรรค ในการจัดการความรู้เรื่องใดบ้าง โดยเครื่องมือนี้แบ่งออกเป็น ๕ หมวด ดังนี้

- หมวด ๑ กระบวนการจัดการความรู้
- หมวด ๒ ภาวะผู้นำ
- หมวด ๓ วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้
- หมวด ๔ เทคโนโลยีการจัดการความรู้
- หมวด ๕ การวัดผลการจัดการความรู้

๓.๒) ใช้วิธีอื่น ๆ ในการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เช่น แบบสอบถาม รายงานผลการวิเคราะห์ห้องค์กร เป็นต้น

การประเมินองค์กรตนเองดังกล่าว จะต้องเป็นการระดมสมองกันภายในองค์กรเอง โดยอย่างน้อยจะต้องมีบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามขอบเขต KM และเป้าหมาย KM เข้าร่วมการประเมินองค์กรด้วย

ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินตนเองเรื่องการจัดการความรู้ จะต้องเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ซึ่งจะทำให้การจัดทำแผนการจัดการความรู้สามารถสอดคล้องกับผลลัพธ์ ที่ได้จากการประเมิน และส่งผลให้เป้าหมาย KM บรรลุผลสำเร็จตามแผนที่กำหนด

๔. นำผลการประเมินตนเองที่ได้ มาจัดทำแผนการจัดการความรู้ หรือ แผน KM ตามกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยให้ระบุถึง

- กิจกรรมต่าง ๆ ตาม กระบวนการจัดการความรู้ (๗ขั้นตอน) และ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (๖ องค์ประกอบ)
- วิธีการสู่ความสำเร็จ
- ตัวชี้วัดความสำเร็จ
- เป้าหมาย
- วัสดุ อุปกรณ์ที่ต้องใช้
- งบประมาณดำเนินการ
- ผู้รับผิดชอบการดำเนินการ

ทั้งนี้ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้จัดทำ แผนการจัดการความรู้ โดยมีการกำหนดขอบเขต KM หรือ กำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อ สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๙ ดังนี้

- แผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๔๙ มุ่งเน้นการจัดการความรู้เกี่ยวกับ "การส่งเสริม อปท. ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นให้เชื่อมโยงกับแผนชุมชน"

แผนการจัดการความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๐ มุ่งเน้นการจัดการความรู้เกี่ยวกับ

๑. "การส่งเสริม อปท. ในการดำเนินการตามโครงการจัดระเบียบการจำหน่ายสินค้าในที่สาธารณะเพื่อแก้ไขปัญหา

ความยากจน"

๒. " การตรวจติดตามการจัดระบบควบคุมภายในของ อปท. ตามระเบียบ คตง. ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง"