

การจัดการความรู้ :

จากหลักการ KM . สู่อำนาจปฏิบัติ

น.อ.พศ. วันทวิ ปาลโมกษ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ฝายศึกษา โรงเรียนนายเรือ

ผู้เขียนได้รับเกียรติจากประธานคณะกรรมการจัดการความรู้โรงเรียนนายเรือ ให้บรรยายในหัวข้อการจัดการความรู้ : KM. ให้แก่ข้าราชการโรงเรียนนายเรือในวันที่ ๖-๗ พฤษภาคม ๒๕๕๑ ภายหลังจากการบรรยายเสร็จสิ้นแล้ว ผู้บรรยายได้มีโอกาสได้พูดคุยกับเพื่อนข้าราชการในบางส่วน ก็พอจะประเมินความเข้าใจได้ในระดับหนึ่งและมีข้อสรุปโดยความเห็นส่วนตัวว่าควรมีการเผยแพร่ KM. เป็นลายลักษณ์อักษรอีกครั้ง น่าจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจที่ยังมีความเข้าใจในบางส่วนและอาจจะยังมีความสงสัยในบางส่วนอยู่บ้าง เพื่อเติมเต็มในส่วนที่ยังขาดอยู่ผู้บรรยายจึงนำหลักการที่ได้บรรยายมาขยายความในประเด็นหลัก ๆ ที่จะต้องนำไปปฏิบัติต่อไป

ก่อนที่จะนำหลักการสู่การปฏิบัติ เราจะต้องทำความเข้าใจกับแนวคิดของการจัดการความรู้ : KM. ให้กระจ่างชัดเสียก่อน มิฉะนั้นแล้วเราอาจหลงทางของการจัดการความรู้ : KM. ได้ง่าย ๆ แนวคิดของการจัดการความรู้ : KM. ได้มีผู้กล่าวไว้หลายท่าน ผู้เขียนจะนำมาเสนอและอธิบายให้เกิดความชัดเจน กล่าวคือ

Ryoko Toyama ได้กล่าวไว้ว่าการจัดการความรู้ (KM.) เป็นการจัดการเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กร อย่างมีระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำ ให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ (บุญดี บุญญาภิกิจและคณะ ๒๕๔๗ : ๒๐)

จากแนวคิดดังกล่าว การจัดการความรู้ เป็นการนำเอาองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งมีอยู่ ๒ ประเภท คือ

๑. ความรู้ในตำราหรือในเอกสาร สิ่งพิมพ์ในรูปแบบต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ความรู้ประเภทนี้เรียกว่า Explicit Knowledge

๒. ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ของคนในองค์กร หมายถึง องค์ความรู้ที่เกิดจากการทำงาน และองค์ความรู้ที่มีลักษณะพิเศษสำหรับคนบางคนหรือบางกลุ่ม ซึ่งเราอาจจะเรียกให้เข้าใจง่าย ๆ ก็คือ พรสวรรค์เฉพาะตัวนั่นเอง ความรู้ประเภทนี้เรียกว่า Tacit Knowledge มาบริหารจัดการให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ หมายความว่าผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องทุกส่วน จะต้องนำองค์ความรู้ทั้ง ๒ ประเภทดังกล่าวมาบริหารจัดการด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมา แล้วนำองค์ความรู้ใหม่นี้ไปพัฒนาผลิต

สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ (ถ้าเป็นองค์การทางธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตสินค้าหรือถ้าเป็นองค์การอื่น ๆ ก็นำเอาองค์ความรู้ใหม่ไปใช้ในการปฏิบัติภารกิจภายในองค์การของตน) ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดความได้เปรียบกับคู่แข่งทางธุรกิจนั่นเอง

The World Bank ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ไว้ว่าการจัดการความรู้ (KM.) เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์การและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง การนำมาใช้และเผยแพร่ความรู้ รวมถึงบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถแยกส่วนและอธิบายได้ดังนี้

๑. การจัดการความรู้เป็นกระบวนการรวบรวมวิธีการปฏิบัติงานขององค์การ หมายความว่าในการทำงานของแต่ละภาคส่วนในองค์การจะมีวิธีการปฏิบัติงานในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งวิธีการปฏิบัติงานดังกล่าวก็คือองค์ความรู้นั่นเอง ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของ Tacit Knowledge บางส่วนและในรูปของ Tacit Knowledge บางส่วน ความรู้ที่ว่ามีอยู่ที่ไหน อยู่กับใคร ก็ต้องนำมารวบรวมจัดเก็บไว้ในรูปแบบต่าง ๆ ตามศักยภาพขององค์การนั้น ๆ เช่น Website เอกสาร สมุดหน้าเหลือง เป็นต้น

๒. เมื่อมีการรวบรวมองค์ความรู้แล้ว ก็ต้องมีการเผยแพร่อย่างน้อยก็ให้คนในองค์การที่เกี่ยวข้องได้รับรู้เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ส่วนจะเผยแพร่อย่างไรก็เป็นกลยุทธ์ขององค์การนั้น ๆ รวมไปถึงความพร้อมของเทคโนโลยีต่าง ๆ ขององค์การด้วย หรือถ้าจะพูดด้วยภาษา KM. ก็คือการ “เข้าถึง” ของผู้ใช้องค์ความรู้นั้น ๆ นั่นเอง

ความจริงแนวคิดในการจัดการความรู้ มีผู้นำเสนอหลากหลายมากไม่สามารถนำมากล่าวได้ทั้งหมดด้วยข้อจำกัดของเวลาและพื้นที่ในวารสาร แต่เพื่อพิจารณาโดยรวมแล้ว ผู้เขียนขอเสนอบทสรุปของการจัดการความรู้ให้สั้น กระชับ ชัดเจน ตรงประเด็นว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการในการนำเอาองค์ความรู้ ที่มีอยู่ในองค์การทั้งในรูปของความรู้ใน “เอกสาร” (Explicit Knowledge) และความรู้ใน “คน” (Tacit Knowledge) มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับการทำงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ โดยผ่านกระบวนการสร้าง รวบรวม จัดเก็บ เข้าถึง แลกเปลี่ยน ฯลฯ

KM. ไม่ทำ ไม่ได้หรือ

คำถามนี้ถ้าตอบแบบนักบริหารสมัครเล่นหรือนักบริหารที่ทำหน้าที่บริหารโดยปราศจากการแข่งขันทางธุรกิจหรือองค์การประเภทเดียวกัน ผู้เขียนเชื่อว่าจะได้คำตอบว่า “ได้” และผู้เขียนก็เชื่ออีกว่า ถ้าตอบแบบนักบริหารมืออาชีพหรือนักบริหารที่จะต้องบริหารงานท่ามกลางการแข่งขันที่อยู่ในระดับที่สูงมากอย่างปัจจุบันก็จะได้คำตอบว่า “ไม่ได้” ขอยืนยันอีกครั้งว่านี่คือความเชื่อส่วนตัวของผู้เขียนบนพื้นฐาน

พื้นฐานของวิชาการและสถานการณ์ของโลกปัจจุบัน แต่ในโลกแห่งความเป็นจริงแล้ว KM. ไม่ใช่ของใหม่ที่เพิ่งเกิดขึ้นให้เรา ๆ ท่าน ๆ ทั้งหลายได้ตื่นตื่น แต่ KM. ได้เกิดขึ้นมาตั้งแต่ประมาณปี ค.ศ.๑๙๗๘ โดยมีแนวคิดที่ความรู้เป็นสิ่งที่สามารถบริหารจัดการได้และได้เริ่มนำเอาเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจที่ดีของมนุษย์ แม้แต่ในกองทัพเรือของเราก็ได้มีการจัดการความรู้มาเป็นเวลานานแต่ยังไม่เป็นระบบที่สมบูรณ์เท่านั้น

เป็นเรื่องที่น่าภูมิใจอย่างยิ่งที่กองทัพเรือของเราได้ตระหนักและมองเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ จึงได้กำหนดเป็นนโยบายว่าทุกหน่วยจะต้องดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยภายในกรอบเวลาที่กำหนดไว้ ดังนั้นเราคงหลีกเลี่ยงไม่ได้แต่ผู้เขียนอยากจะชี้แจงให้เพื่อนข้าราชการโรงเรียนนายเรือว่าไหน ๆ เราทั้งหลายก็คงจะต้องดำเนินการจัดการความรู้ในทุกภาคส่วนของโรงเรียนนายเรืออยู่แล้ว เรามารวมพลังเพื่อร่วมกันพิจารณาถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับงาน กำลังพลและโรงเรียนนายเรือของเราจากการจัดการความรู้ โดยทำใจให้ว่าง ปล่อยวางความรู้สึกที่ยังไม่เห็นด้วยกับการจัดการความรู้ไว้ก่อน แล้วร่วมกันดำเนินการอย่างเต็มความสามารถเพื่อเป้าหมายเดียวกัน คือ งาน คนและองค์กร แนนอนในช่วงแรก ๆ อาจจะพบกับอุปสรรคอยู่ไม่น้อย เราจะต้องแปลงอุปสรรคให้เป็นพลังขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายทั้ง ๓ มิติ ดังกล่าว เราจะต้องมีความเชื่อมั่นว่าปัญหามีทางแก้ ขอเพียงอย่างเดียวอย่าคิดว่า “KM. ทำไม่ได้” และ “ไม่ควรทำ” ถ้าคิดเช่นนั้นก็เท่ากับว่าเราแพ้ทั้ง ๆ ที่ยังไม่ได้สู้อย่างเต็มที่เลย อาจจะมีบางท่านคิดว่า KM. โรงเรียนนายเรือทำอยู่แล้ว ไม่ใช่ของใหม่เลย คิดอย่างนี้ก็ถูกอยู่หลายส่วนเช่นกัน แต่ก็อยากจะตั้งคำถามลอย ๆ โดยมีได้เจตนาตอบโต้คนที่คิดอย่างนั้นว่า แล้วเราจะทำให้ดีกว่าเดิมไม่ได้หรือ ความจริงเป้าหมายของ KM. ก็สอดคล้องกับหลักการของไคเซ็น (Kaizen) กล่าวคือการพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง KM. ไม่ได้ทำวันนี้เสร็จแล้วจบกันแค่นั้น แต่ KM. ต้องดำเนินการไปเรื่อย ๆ ไม่มีคำว่า “เสร็จ” ตราบเท่าที่เราต้องการพัฒนาคน พัฒนางานและพัฒนาองค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและดำรงอยู่อย่างยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ เขียนมาถึงบรรทัดนี้ ผู้เขียนเชื่อว่าท่านคงจะได้คำตอบต่อคำถามที่ว่า KM. ไม่ทำ ไม่ได้หรือ อยู่ในใจของท่านแล้ว

แล้วเราจะทำ KM. กันอย่างไร

ในการจัดการความรู้ภายในองค์กร ในระยะเริ่มต้นผู้เขียนมีความเห็นว่า เราอย่าคิดให้มากและไกลเกินไปจนถึงระดับที่คิดว่าทำไม่ได้ อย่างก้าวแรกของการจัดการความรู้ขอให้เราเข้าใจแนวคิดของการจัดการความรู้ก่อน ซึ่งผู้เขียนก็ได้นำเสนอตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ประการต่อมา ก็ทำความเข้าใจกับขั้นตอน ต่าง ๆ แล้วลงมือทำตามนั้น สมมติว่า เราเลือกยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่ดีมาทำ KM. ขั้นตอนในการดำเนินการมีดังนี้

๑. การค้นหาองค์ความรู้ เป็นการค้นหาว่าจะใช้องค์ความรู้อะไรบ้างที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการให้มีลักษณะของการบริหารจัดการที่ดี ประการแรกเราต้องรู้เสียก่อนว่าการบริหารจัดการที่ดีนั้นมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ได้ยึดหลักของการบริหารจัดการที่ดีไว้ ๖ ประการ คือ

๑.๑ หลักนิติธรรม หมายถึง การออกกฎระเบียบต่าง ๆ ในการบริหารภายในโรงเรียนนายเรือ จะต้องเป็นธรรมกับทุกฝ่ายและการใช้บังคับหรือการนำเอากฎระเบียบต่าง ๆ ไปใช้นั้น จะต้องปฏิบัติอย่างเคร่งครัดและเสมอภาค ยุติธรรมกับข้าราชการทุกคนในโรงเรียนนายเรือ โดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ดังนั้นองค์ความรู้ที่ต้องใช้ในการบริหาร ให้เป็นไปตามหลักนิติธรรมในข้อนี้ เช่น

๑.๑.๑ ความรู้ความสามารถในการออกกฎระเบียบ ซึ่งผู้ที่มีอำนาจในการออกกฎระเบียบ จะต้องรู้รัฐธรรมนูญอย่างน้อยก็ในหมวดของสิทธิเสรีภาพของประชาชน หากผู้ออกระเบียบไม่รู้รัฐธรรมนูญในหมวดดังกล่าว ก็อาจจะออกกฎระเบียบขัดกับสิทธิเสรีภาพของคนในองค์การได้หรือถ้าพูดภาษากฎหมายก็คือระเบียบขององค์การขัดกับรัฐธรรมนูญนั่นเอง ซึ่งผลก็คือระเบียบนั้นใช้บังคับไม่ได้ รู้ภาษาไทยวิธีเขียนความหมาย ซึ่งจะทำให้ข้อความในกฎระเบียบมีลักษณะสั้น กะทัดรัด ชัดเจน ความหมายตรงประเด็น

๑.๑.๒ ความรู้ความสามารถในการนำกฎระเบียบไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ ยุติธรรม เสมอภาค เหมาะสมกับสถานการณ์ เหมาะสมกับกาลเทศะ เหมาะสมกับคนและประเภทของความผิด (ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับวินัย) ดังนั้นองค์ความรู้ที่ผู้ใช้กฎระเบียบของโรงเรียนนายเรือต้องใช้ก็คือ รู้ว่าจะเกิดคุณค่าอย่างไรกับการนำเอากฎระเบียบไปใช้อย่างยุติธรรมและเสมอภาคกับทุกคนในองค์การ รู้ว่าจะเกิดผลเสียต่อสภาพจิตใจของคนในองค์การ และผลเสียต่องานอย่างไร หากนำเอากฎระเบียบขององค์การไปใช้อย่าง อยุติธรรม เลือกลงโทษหลายมาตรฐาน

๑.๒ หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังพลของโรงเรียนนายเรือพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้กำลังพลยึดมั่นในความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ ตนเอง ผู้อื่นและมีความจงรักภักดีต่อองค์การของตน จริ่งใจกับคน มานะ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ปฏิบัติราชการด้วยความสุจริตจนเป็นนิสัยประจำตัว ปฏิบัติงานเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ให้บริการแก่ประชาชนหรือผู้มาติดต่ออย่างเสมอภาค ยึดจรรยาบรรณของข้าราชการเป็นที่ตั้ง กล่าวคือมีจรรยาบรรณต่อตนเอง ต่อหน่วยงานของตน ต่อผู้ร่วมงานและต่อสังคม ดังนั้นองค์ความรู้ที่จะต้องใช้ในการบริหารจัดการให้เกิดหลักธรรมในข้อนี้ เช่น

๑.๒.๑ มีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์ถูกผิดดีชั่วได้

๑.๒.๒ มีความรู้ความเข้าใจในหลักของการพัฒนาคนและทฤษฎีจูงใจ

๑.๒.๓ มีความรู้ด้านการพูดโน้มน้าวใจคนหรืออบรมให้คนเห็นด้วยคล้อยตาม

๑.๒.๔ มีความรู้ในด้านระเบียบวินัยขององค์การ

๑.๒.๕ มีความรู้ ทัศนคติและเห็นคุณค่าของหลักธรรมในเรื่องของความซื่อสัตย์ มาเนะอดทน เสมอภาค ยุติธรรม ขยัน มีระเบียบวินัย จงรักภักดีต่อองค์กร และเชื่อว่าหลักคุณธรรมดังกล่าวจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๑.๒.๖ มีความรู้เรื่องจรรยาบรรณของข้าราชการ พ.ศ.๒๕๓๗

๑.๓ หลักความโปร่งใส หมายถึงการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกันของกำลังพลในโรงเรียนนายเรือ โดยการปรับปรุงกลไกการปฏิบัติงานในทุกระดับให้มีความโปร่งใสในการบริหารงาน บริหารคน และบริหารเงิน มีการสื่อสารที่ดี ผู้มาติดต่อราชการสามารถรู้ถึงขั้นตอนในการดำเนินการและสามารถตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ได้ การที่ผู้บริหารจะบริหารให้เกิดหลักธรรมในข้อนี้ จะต้องใช้องค์ความรู้หลายมิติประกอบกันเช่น

๑.๓.๑ มีความรู้ในกระบวนการบริหารทั้งระบบเป็นอย่างดี

๑.๓.๒ มีความสามารถในการประยุกต์หลักการบริหารไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ต่อผู้มาติดต่อราชการ (ประชาชน) อย่างเหมาะสมกับ คน งาน สถานการณ์และสภาพแวดล้อม

๑.๓.๓ มีความรู้ ความสามารถในการคิดแสวงหาและกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดี ชัดเจน และสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้อง (ทั้งผู้รับบริการและผู้ให้บริการ) รับรู้อย่างทั่วถึง

๑.๓.๔ มีความรู้ ความเข้าใจในความต้องการและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์

๑.๓.๕ มีความรู้ความสามารถในการสื่อสารหรือประชาสัมพันธ์กิจกรรมตลอดจนความเคลื่อนไหว ขององค์กร ให้ข้าราชการในองค์กรได้ทราบ

๑.๔ หลักความมีส่วนร่วม หมายถึง การสร้างระบบในการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน หรือผู้รับบริการ และการรับเรื่องร้องทุกข์ ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็ต้องเปิดโอกาสและสนับสนุนให้กำลังพลมีส่วนร่วมในการบริหารงานด้วย ดังนั้น องค์ความรู้ที่จะต้องใช้ในการบริหารให้เกิดการมีส่วนร่วม เช่น

๑.๔.๑ มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารแบบมีส่วนร่วมทั้งระบบ ซึ่งปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่าได้ผลในเชิงปฏิบัติ มี ๔ ระบบ คือ

- ระบบการปรึกษาหารือ (Consultive Management)
- ระบบกลุ่มคุณภาพ (QC Circles)
- ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System)
- ระบบส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ (Employee

Ownership Plans)

๑.๔.๒ มีความรู้ในเรื่องของการจัดระบบในการรับฟังความคิดเห็นและรับเรื่องร้องทุกข์ที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

๑.๕ หลักความรับผิดชอบ หมายถึง มีการกำหนดโครงสร้างและระบบการใช้อำนาจของรัฐใหม่ โดยการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงสู่ระดับล่าง กำหนดความรับผิดชอบให้ชัดเจนในทุกระดับ มีการรายงานในแต่ละปีรวมไปถึงการรายงานผลการปฏิบัติที่มีตัวชี้วัดความสำเร็จและมีการรณรงค์ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนในการรับผิดชอบ การบริหารจัดการให้เกิดหลักแห่งความรับผิดชอบดังกล่าว จะต้องใช้องค์ความรู้หลายประการ เช่น

- ๑.๕.๑ มีความรู้เรื่องการจัดโครงสร้างขององค์กร และสามารถจัดหรือปรับโครงสร้างขององค์กรใหม่ ให้มีการกระจายอำนาจสู่ระดับปฏิบัติ
- ๑.๕.๒ มีความรู้ในเรื่องของการเขียนรายงานในลักษณะต่าง ๆ
- ๑.๕.๓ มีความรู้ในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงานยุคใหม่
- ๑.๕.๔ มีความรู้ในการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI)
- ๑.๕.๕ มีความรู้ในการประชาสัมพันธ์เชิญชวนหรือโน้มน้าวใจให้ประชาชนในละแวกใกล้เคียงกับองค์กรเข้ามามีส่วนในความรับผิดชอบ

๑.๖ หลักความคุ้มค่า หลักการบริหารจัดการที่ดีในข้อนี้ เป็นเรื่องของการบริหารจัดการที่ต้องใช้ทรัพยากรในการบริหารที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้นผู้บริหารจะต้องทบทวนงานในความรับผิดชอบทั้งหมด เพื่อถ่ายโอนไปยังภาคเอกชนที่สามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องรู้จักเลือกนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานและขณะเดียวกันก็ต้องพัฒนากำลังพลหรือองค์บุคคลในองค์กร ให้มีศักยภาพในการทำงานที่สูงขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การบริหารจัดการที่ดีเพื่อให้เกิดหลักแห่งความคุ้มค่านี้ ผู้บริหารจะต้องมีองค์ความรู้ เช่น

- ๑.๖.๑ มีความรู้ในด้านเศรษฐศาสตร์
- ๑.๖.๒ มีความรู้ในด้านสารสนเทศเพื่อการบริหาร
- ๑.๖.๓ มีความรู้ในด้านของกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบและการตัดสินใจ
- ๑.๖.๔ มีความรู้ด้านการพัฒนากำลังพลในกรอบของ KM. อย่างต่อเนื่อง

เมื่อเราทราบว่าการบริหารจัดการที่ดีจะต้องใช้องค์ความรู้หรือจะต้องมีองค์ความรู้อะไรบ้างแล้ว สิ่งที่จะต้องทำในขั้นตอนต่อไปก็ทำการค้นหาว่าหน่วยของเรามีองค์ความรู้จะอยู่ในรูปของ Explicit Knowledge หรือ Tacit Knowledge อยู่กับใคร และยังขาดองค์ความรู้อะไรที่จำเป็นต้องมี โดยใช้แผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เข้ามาช่วย

๒. การสร้างและการแสวงหา จากแผนที่ความรู้ใน ข้อ ๑. ทำให้เรารู้ว่าหน่วยงานของเรามีองค์ความรู้จะอะไรที่จะต้องใช้ในการบริหารจัดการที่ดี อยู่กับใครและรู้ว่าองค์กรยังขาดความรู้จะอะไรที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารจัดการที่ดีซึ่งแยกได้ ๒ กรณี คือ

- ๒.๑ ในกรณีนี้รู้ว่าหน่วยงานของเราขาดความรู้จะอะไรและเป็นความรู้ที่หน่วยงานของเราจำเป็นต้องมีนั้น เราก็ต้องสร้างความรู้ใหม่จากความรู้เดิมที่กำลังพลของเรามีอยู่ภายในหน่วยงาน โดยการ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันหรือวิธีการอื่น ๆ แต่หากไม่สามารถสร้างความรู้ได้ในระยะเวลาอันจำกัดก็อาจนำมาจากภายนอกหน่วยงานก็ได้ เช่น ผู้รู้จากหน่วยงานอื่น เป็นต้น

๒.๒ ในกรณีที่หน่วยงานของเรามีความรู้อยู่แล้ว ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบใดและอยู่กับใคร ก็จะต้องดึงเอาความรู้เหล่านั้นออกมารวบรวมให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า (ผู้ใช้) ซึ่งอาจเป็นกำลังพลในหน่วยงานของเราเองหรือนอกหน่วยที่สนใจก็ได้ สำหรับความรู้ที่ไม่จำเป็นก็ตัดทิ้งไป

๓. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ ในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่เราจะต้องนำเอาความรู้ที่ได้จากข้อ ๒. มาจัดทำให้เป็นระบบมีสารบัญ จัดหมวดหมู่ประเภทของความรู้ ซึ่งจะทำให้ผู้ใช้ความรู้สามารถค้นหาได้สะดวกและรวดเร็ว

๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เมื่อเราดำเนินการกับความรู้ตามข้อ ๓. แล้ว เราจะต้องมากลั่นกรองความรู้โดยพิจารณาในด้านของภาษาที่ใช้ จะต้องเป็นภาษาเดียวกันทั่วทั้งองค์กร นำเอาความรู้มาจัดทำเป็นเอกสารรูปเล่มหรือ WEBSITE หรือในรูปแบบใดก็ได้ที่คิดว่าดีเหมาะสมโดยนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วย และจะต้องตัดต่อเนื้อหาของความรู้ให้ทันสมัยครบถ้วนตรงตามความต้องการของผู้ใช้

๕. การเข้าถึงความรู้ เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการความรู้ หากหน่วยงานของเราดำเนินการมาทุกขั้นตอนตามที่กล่าวมา แต่ผู้ใช้ความรู้ไม่สามารถเข้าถึงหรือเข้าไปศึกษาค้นคว้าเพื่อนำความรู้เหล่านั้นมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้แล้ว ความรู้ที่เราได้สร้างขึ้น รวบรวมจัดเก็บ ก็จะไม่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้นในขั้นตอนของการเข้าถึงหรือการเผยแพร่ เราจะต้องนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วย เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้เข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละองค์กรด้วย

ลักษณะของการเข้าถึงความรู้ที่เราจัดเก็บไว้นี้ โดยทั่วไปมี ๒ ลักษณะ คือ

๕.๑ โดยการป้อนหรือการนำเสนอในรูปแบบของเอกสาร บทความหรือหนังสือเวียนหรือในลักษณะอื่น ๆ เพื่อเผยแพร่ให้กลุ่มผู้ใช้ความรู้ได้รับทราบ การเข้าถึงในลักษณะนี้ เรียกว่า Supply-Based

๕.๒ โดยการเปิดโอกาสให้ผู้ใช้ความรู้สามารถเลือกใช้เฉพาะความรู้หรือข้อมูลที่ตนต้องการหรือสนใจเท่านั้น การเข้าถึงในลักษณะนี้เรียกว่า Demand Based

๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่เราจะต้องทำใน ๒ ลักษณะ กล่าวคือ แบ่งปันแลกเปลี่ยนทั้งในรูปของ Explicit และ Tacit จากตัวอย่างการจัดการความรู้ด้านการบริหารจัดการที่ดี เมื่อเราได้รวบรวม สร้าง จัดเก็บ และเผยแพร่ความรู้เพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการที่ดีแล้ว ในส่วนของความรู้ประเภท Explicit ซึ่งจะต้องทำในรูปของเอกสาร ฐานข้อมูล สมุดหน้าเหลือง และเมื่อนำความรู้ไปใช้งานก็จะเกิดองค์ความรู้ใหม่ขึ้น เรียกว่าความรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ซึ่งอยู่ในรูปของทักษะ ความชำนาญในด้านต่าง ๆ ความรู้นี้ถือได้ว่าเป็นความรู้ที่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบใน

การแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ จัดอยู่ในประเภท Tacit Knowledge ความรู้ประเภทนี้จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้เราจะต้องใช้กระบวนการทางสังคม เช่น การพูดคุยระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่สนใจ การนำเสนอในรูปแบบต่าง ๆ ในโอกาสที่เอื้ออำนวย เช่น ในลักษณะของเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือชุมชนปฏิบัติ (Community of Praxtice : CoP) ดังนี้เป็นต้น

๗. การเรียนรู้ต้องสอดคล้องกับทิศทาง ค่านิยมขององค์กร ในการจัดการความรู้นั้น วัตถุประสงค์หลักที่สำคัญก็คือการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรและการนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา พัฒนาคน พัฒนางาน กระบวนการจัดการความรู้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร มิฉะนั้นแล้วการจัดการความรู้ก็จะสูญเปล่าไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรแต่อย่างใด

จากการนำเสนอการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติของผู้เขียนในครั้งนี้ ผู้เขียนได้ยกตัวอย่างการจัดการความรู้ในด้านการบริหารจัดการที่ดี มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจกับท่านผู้อ่านทั้งหลายว่า องค์กรความรู้ที่จะต้องใช้ในการบริหารให้มีลักษณะของการบริหารจัดการที่ดี ทั้ง ๖ ประการนั้น เป็นกรอบแนวคิดของผู้เขียนเท่านั้น (เป็นเพียงตัวอย่าง) ซึ่งแท้จริงแล้วคงจะมีมากกว่านี้หรือหากผู้อ่านคิดว่ามีมากกว่านี้ก็ขอได้โปรดช่วยเติมเต็มให้ครบถ้วนด้วย จะเป็นพระคุณและเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านอย่างยิ่ง โดยจะเพิ่มเติมในรูปแบบของบทความต่อยอดจากบทความนี้หรือวิธีอื่นใดก็ได้ ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยกันและยังจะเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรม KM. อีกด้วย

ปัจจัยที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

การจัดการความรู้ไม่ใช่เรื่องยากแต่ก็ไม่ง่ายเช่นกัน มีปัจจัยหลายประการที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ณ ที่นี้จะนำเสนอเพียงปัจจัยเดียวในการที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ กล่าวคือ

๑. ผู้นำกับกลยุทธ์ การจัดการความรู้ภายในองค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ และในจำนวนนั้น ผู้นำกับกลยุทธ์ถือได้ว่าเป็นปัจจัยในระดับต้น ๆ ประการแรก ผู้นำจะต้องเข้าใจแก่นแท้ของการจัดการความรู้และตระหนักถึงประโยชน์หรือคุณค่าที่จะเกิดขึ้นกับ คน งาน และองค์กร แล้วผู้นำจะต้องแสดงบทบาทของนักประชาสัมพันธ์ที่ดี โดยสื่อสารให้คนทั่วทั้งองค์กรได้ รับรู้ และเข้าใจเช่นเดียวกับผู้นำและผู้นำจะต้องใช้ทั้ง Authority (อำนาจตามหน้าที่) และ Power (บารมี) ผลักดันให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นในองค์กรของตนให้จงได้ โดยกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ให้ชัดเจน

๒. วัฒนธรรม โดยเฉพาะวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลในองค์กร จะต้องเปลี่ยนวิธีคิดเดิม ๆ ที่ว่า ความรู้คืออำนาจ มาเป็นความรู้คือ สิ่งดีงามใครมีจะต้องแบ่งปัน เผื่อแผ่ให้คนอื่น

ได้รับรู้และนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน เลิกกล่าวหาคนที่เล่าประสบการณ์ต่าง ๆ ให้เราฟังว่าเป็นคนอวดรู้ ใครเล่าประสบการณ์ต่าง ๆ ในการทำงานให้ฟัง เราต้องขอบคุณเขา เพราะนั่นคือองค์ความรู้ อย่างหนึ่งที่ได้จากการทำงานซึ่งอาจหาไม่ได้ในตำรา ส่วนผู้รู้ทั้งหลายก็ต้องปรับวิธีคิดเช่นกัน กล่าวคือ เลิกกลัวคนนิทาว่าเป็นคนอวดรู้ ชี้คุย แล้วคิดว่าเรารู้อะไรดี ๆ ก็ต้องบอกต่อให้คนอื่นได้รู้ด้วย เราจะต้องไม่หวงองค์ความรู้ดังนี้ เป็นต้น

๓. เทคโนโลยี อย่าได้หลงประเด็นเป็นอันขาดว่าไม่มีเทคโนโลยีจะจัดการความไม่ได้ ขอยืนยันว่าไม่จริง ขอให้เข้าใจว่าเทคโนโลยีเป็นเพียงเครื่องมือที่จะช่วยให้การจัดการความรู้สะดวก รวดเร็ว ง่าย โดยเฉพาะในขั้นตอนของการค้นหา รวบรวม จัดเก็บ และการเข้าถึงองค์ความรู้ต่าง ๆ แต่หากจะพูดว่า ถ้าไม่มีเทคโนโลยีการจัดการความรู้ก็ไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ ผู้เขียนคิดว่าไม่น่าจะถูกต้อง หรือทำอย่างไร.....

๔. การวัดผล ไม่ว่าเราจะทำอะไรก็ต้องมีการวัดผล หากเราไม่วัดผลก็ไม่รู้ว่าผลเป็นอย่างไร จะปรับปรุง แก้ไขอย่างไรก็ทำไม่ได้ การจัดการความรู้ก็เช่นเดียวกันจะต้องมีการวัดผล เพื่อให้องค์การได้รู้ว่าจะต้องปรับกลยุทธ์หรือกิจกรรมต่าง ๆ ใด อย่างไร เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

๕. โครงสร้างพื้นฐานขององค์การ จะต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ เช่น โครงสร้างหน่วย จะต้องไม่ซับซ้อนและอยู่ในลักษณะของแนวลึกลงมากนัก ระบบงานจะต้องเป็นไปในลักษณะเอื้ออาหารต่อกันและไม่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ ระบบของกำลังพลก็เช่นเดียวกัน จะต้องสนับสนุนกำลังพลที่มีการเรียนรู้ สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ การพิจารณาความดีความชอบก็ต้องปรับให้สอดคล้องกับการบริหารสมัยใหม่ หน่วยงานใดดำเนินการจัดการความได้อย่างได้ผล ก็ต้องให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ชมเชย ยกย่อง ให้เกียรติ ประกาศเกียรติคุณหรือแม้แต่การเลื่อนขั้นเงินเดือนก็ควรนำมาพิจารณาประกอบด้วย ในด้านของสถานที่ และเครื่องมือต่าง ๆ ก็ต้องสนับสนุนให้มีย่างเพียงพอเพราะบางกิจกรรมของการจัดการความรู้ก็ต้องใช้สถานที่ด้วย เช่น เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มุม KM. เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. การจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๔๘.
 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี. ๒๕๔๒.
 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ๒๕๕๐.
 เอกชัย กี่สุขพันธ์. การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ, ๒๕๓๘.