



บทที่ 3

นวัตกรรมการจัดการความรู้





3.1 การจัดการความรู้ Knowledge Management (KM)

ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษา เล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถ เชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจ หรือ สารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ ฟัง การคิด หรือ การปฏิบัติ องค์ความรู้ของวิชาในแต่ละสาขา (ที่มา : พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน)



3.1.1 ความหมายการจัดการความรู้

คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด (อ้างอิงจากสำนักงาน ก.พ.ร.)



การจัดการความรู้

คือ แนวทางการบริหารการทำงานภายในองค์กรเพื่อทำให้เกิดการนิยามความรู้ขององค์กรขึ้น และทำการรวบรวม สร้าง และกระจายความรู้ขององค์กรไปให้ทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดการต่อยอดของความรู้ นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ รวมถึงก่อให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กรขึ้น



การจัดการความรู้

เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ใน
ตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กร
สามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ นำความรู้ที่ได้ไป
ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล



การจัดการความรู้

เป็นกระบวนการที่มีการใช้และสร้างความรู้อยู่ด้วยกัน
ความรู้ที่ใช้มีทั้งที่ได้มาจากภายนอกกลุ่มหรือองค์กร และที่มีการ
แลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างขึ้นใช้ภายในองค์กรผ่านการทำงานร่วมกัน
เป้าหมาย คือ งานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น การจัดการความรู้จึงเน้น
ความรู้ที่แนบแน่นอยู่กับงาน เป็นความรู้ที่ใช้ผลิตผลงานหมุนเป็น
ความรู้ที่ยกระดับขึ้นจากการทำงาน และสมาชิกที่ร่วมกันจัดการ
ความรู้ เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น



การจัดการความรู้

เป็นการส่งเสริมให้คนแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับกลุ่มที่ต้องการทำงานแบบเดียวกัน หรือคล้ายคลึงกันให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีเยี่ยม เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรู้เริ่มจากความสำเร็จ แสดงว่าบุคลากรที่ร่วมกันสร้างความสำเร็จนั้น เป็นผู้มีความรู้ชนิดฝังอยู่ในคน และเมื่อทำต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ ก็จะหาทางหมุนเกลียวความรู้ผ่านตัวเสริมพลังต่าง ๆ



3.1.2 รูปแบบของความรู้

รูปแบบของความรู้ มี 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ เอกสาร กฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน สื่อต่างๆ เช่น VCD DVD Internet เทป เป็นต้น และบางครั้งเรียกว่า ความรู้แบบรูปธรรม



2. ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)

เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือ สัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็น ความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษร ได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ ประสบการณ์ แนวความคิด บางครั้งจึงเรียกว่า ความรู้แบบนามธรรม



3.1.3 ขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้

การกำหนดขอบเขตและเป้าหมาย KM เพื่อจัดทำแผนการจัดการความรู้ขององค์กร ได้ 4 แนวทาง คือ

แนวทางที่ 1 เป็นความรู้ที่จำเป็นและสนับสนุนวิสัยทัศน์พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร

แนวทางที่ 2 เป็นความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร เช่น ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ประสบการณ์ความรู้ที่สั่งสมมา

แนวทางที่ 3 เป็นปัญหาที่องค์กรประสบอยู่ และสามารถนำ KM มาช่วยได้

แนวทางที่ 4 เป็นแนวทางผสมกันระหว่างแนวทางที่ 1 , 2 หรือ 3 หรือจะเป็นแนวทางอื่นที่องค์กรเห็นว่าเหมาะสม



3.2 นวัตกรรมจัดการความรู้

นวัตกรรมจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือที่สำคัญขององค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการ มีการใช้และสร้างความรู้ทั้งที่ได้มาจากภายนอกกลุ่มหรือองค์กร และที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างขึ้นใช้ภายในองค์กรผ่านการทำงานร่วมกัน เป้าหมาย คือ งานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น การจัดการความรู้จึงเน้นความรู้ที่แนบแน่นอยู่กับงาน เป็นความรู้ที่ใช้ผลิตผลงานหมุนเป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้นจากการทำงาน และสมาชิกที่ร่วมกันจัดการความรู้ เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น



3.2.1 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการ ของความรู้ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

(1) การบ่งชี้ความรู้ คือ การค้นหาและระบุให้ได้ว่า การที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของ องค์กร และคนในองค์กรจำเป็นต้องรู้อะไรบ้าง ขณะนี้มีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด เช่น อยู่ในเอกสาร ฐานความรู้ หนังสือเวียน หรือในตัวบุคคล และอยู่ที่ใครบ้าง เป็นต้น



(2) การสร้างและแสวงหาความรู้ โดยการสร้างความรู้ใหม่ ที่จำเป็นต่อองค์กร การแสวงหาความรู้จากภายนอก องค์กร (องค์กรที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับความรู้ที่ต้องการเป็นพิเศษ) การรักษาความรู้เก่าที่มีอยู่และยังเป็น ประโยชน์ต่อองค์กร ตลอดจนการจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว เป็นต้น

(3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ คือ การวางโครงสร้างความรู้ในองค์กรเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต



(4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ คือ การปรับปรุงเอกสาร โปรแกรมการจัดเก็บเอกสารให้เป็นมาตรฐาน โดยใช้รูปแบบและเนื้อหาเดียวกัน และปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการนำความรู้ไปใช้ได้อย่าง สะดวกรวดเร็วมากขึ้น

(5) การเข้าถึงความรู้ คือ การกำหนดรูปแบบและวิธีการที่จะทำให้คนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ได้ในรูปแบบ ต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การทำหนังสือเวียน การจัดทำ Website Web Board เป็นต้น



(6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ การที่คนในองค์กร นำความรู้ที่มีอยู่มาแลกเปลี่ยนกัน ทั้งในรูปแบบที่จับต้อง ได้ เช่น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ Intranet หรือในรูปแบบ ที่ไม่สามารถจับต้องได้ เช่น การจัดทีม ข้ามสายงาน การจัดกิจกรรม กลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม การจัดชุมชนแห่งการเรียนรู้ การใช้ ระบบพี่เลี้ยงเพื่อสอน งาน การสับเปลี่ยนสายงาน การยืมตัว และ การจัดเวทีความคิดเห็น เป็นต้น

(7) การเรียนรู้ คือ การที่คนในองค์กรนำองค์ความรู้ที่ได้รับ มาในรูปแบบและวิธีการต่าง ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมีการ เรียนรู้และสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเรียนรู้และ ประสบการณ์ใหม่ ๆ และนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ในองค์กร



3.2.2 การสร้างนวัตกรรมองค์กรด้วยการจัดการความรู้

นวัตกรรม ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญขององค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการ และหากพิจารณาในแง่ของธุรกิจ นวัตกรรมสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โอกาสทางการตลาด เป็นโอกาสในการสร้าง ความแตกต่างทางธุรกิจ นำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ และสร้างความโดดเด่นและเป็นเลิศให้องค์กร (ดัดแปลงจาก Drucker, 1994 ; Kanungo,1999 และ Zhao,2001) โดยกระบวนการ สร้างนวัตกรรม เกิดขึ้นได้หลายวิธี เช่น การจัดการความรู้ (Knowledge Management)



การสร้างนวัตกรรมองค์กรด้วยการจัดการความรู้องค์กรสามารถ
ขับเคลื่อนองค์กรเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังนี้

Learn หมายถึง การทบทวนและวิเคราะห์ผลลัพธ์ การ
ดำเนินการ ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอก รวมทั้งการเทียบเคียง
กับมาตรฐาน หรือ good/best practice ผลประเมิณทั้งภายในและ
ภายนอกคณะฯ เพื่อหาโอกาสพัฒนา และกำหนดปัญหาเพื่อหา
แนวทางแก้ไข หรือค้นหาสิ่งที่ดีได้ดีเพื่อทำการต่อยอด ขยายผล

Link หมายถึง การเชื่อมโยงความรู้สำคัญทั้งภายในและ
ภายนอกคณะฯ รวมไปถึงผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่าง
ครอบคลุม เพื่อร่วมกันแก้ปัญหหรือขยายผลด้วยการพัฒนา
ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม



Share หมายถึง การสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อถ่ายโอน สกัด และสร้างความรู้ แนวทางใหม่ ที่ใช้แก้ปัญหาให้เหมาะสมกับ บริบท ของหน่วยงาน/คณะฯ ซึ่งทำได้หลายรูปแบบ ทั้งในรูปแบบ พื้นที่จริง โดยผ่านทางกิจกรรมที่ทำให้คนในกลุ่มเกิดปฏิสัมพันธ์ แลกเปลี่ยน ความรู้ได้โดยตรง โดยเฉพาะความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เช่น

- การประชุม อบรม สัมมนา ชุมชนนักปฏิบัติ เป็นต้น
- พื้นที่เสมือน เช่น Social media, Web board, Intranet, Website เป็นต้น ซึ่งเป็นช่องทางที่ใช้สื่อสารความรู้ไปในวงกว้าง



เมื่อได้ความรู้ใหม่ (Knowledge asset) จากกระบวนการ Learn-Link-Share แล้วจะนำไปทดลองใช้ในการทำงานประจำ ประเมินผล และพัฒนาความรู้ เพื่อให้มั่นใจว่าใช้ได้จริง เมื่อเกิดผลลัพธ์ ที่ดี จึงทำการเผยแพร่ความรู้ และขยายผลต่อยอดให้ครอบคลุมทั้งคณะฯ

ทั้งนี้เมื่อสร้างนวัตกรรมแล้ว องค์กรต้องมีการส่งเสริมให้บุคลากรนำนวัตกรรมเหล่านั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ จึงต้องสร้างทัศนคติที่ดีต่อนวัตกรรม



สร้างความรู้ความเข้าใจให้บุคลากรรับรู้ถึงประโยชน์และความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงรวมถึงหลักการและวิธีการใช้นวัตกรรมด้วย

รวมทั้งต้องมีการประเมินและทดลองใช้ก่อนการตัดสินใจเพื่อนำไปสู่การใช้ได้จริง ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต้องใช้เวลา เพื่อสร้างความมั่นใจว่านวัตกรรมที่ใช้ั้นดีและมีประโยชน์กว่าที่ผ่านมาจึงจะสามารถฝังเข้าไปในการทำงานประจำได้จริง



3.2.3 เครื่องมือการจัดการความรู้

เครื่องมือหลากหลายประเภทถูกสร้างขึ้นมาเพื่อนำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งอาจแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. เครื่องมือที่ช่วยในการ “เข้าถึง” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Explicit มักเป็นแบบทางเดียว
2. เครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอด” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Tacit อาศัยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก



เครื่องมือการจัดการความรู้

1. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)
2. การเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จ (Retrospect)
3. การทบทวนหลังปฏิบัติการหรือการถอดบทเรียน (After action review : AAR)
4. การค้นหาสิ่งดีรอบตัว (Appreciative Inquiring)
5. เรื่องเล่าเร้าพลัง (Springboard Storytelling)
6. การศึกษาดูงาน (Study tour)



7. เวทีเสวนา (Dialogue)
8. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist)
9. ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice : CoP)
10. มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking)
11. การสอนงาน (Coaching)
12. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)
13. ฟอรั่ม ถาม – ตอบ (Forum)
14. บทเรียนจากความผิดพลาด (Lesson Learning)
15. เวทีกลุ่มเฉพาะ (Focus Group)



สรุปได้ว่า

การจัดการความรู้ช่วยส่งเสริมการสร้าง นวัตกรรม โดยมีกระบวนการเรียนรู้ที่จะทำให้มองเห็นโอกาสพัฒนา หรือปัญหาที่เกิดกับการบริการ ผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่จะทำให้รู้ในจุดที่ต้องสร้างนวัตกรรมขึ้นมาโดยอาศัยเครื่องมือที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่การเชื่อมโยงความรู้สำคัญรวมถึงผู้เชี่ยวชาญ ที่เกี่ยวข้องอย่างครอบคลุม เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาหรือขยายผลด้วยการพัฒนาปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม



และทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลของผู้เกี่ยวข้องเพื่อนำ
ความรู้ ปัญหา หรือแนวโน้ม ต่าง ๆ มาประสานกันเพื่อให้เกิด
นวัตกรรมใหม่ ๆ ความรู้ที่ตอบโจทย์ เกิดเป็นความรู้ที่ผ่าน
กระบวนการจัดการแล้ว

จึงนับว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญขององค์กร
เพื่อนำไปพัฒนาคน กระบวนการ และยกระดับองค์กรอย่างยั่งยืน



สรุป

นวัตกรรมการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือที่สำคัญขององค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการ มีการใช้และสร้างความรู้ทั้งที่ได้มาจากภายนอกกลุ่มหรือองค์กร และที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างขึ้นใช้ภายในองค์กรผ่านการทำงานร่วมกัน เป้าหมาย คือ งานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น การจัดการความรู้จึงเน้นความรู้ที่แนบแน่นอยู่กับงาน เป็นความรู้ที่ใช้ผลิตผลงานหมุนเป็นความรู้ที่ยกระดับขึ้นจากการทำงาน และสมาชิกที่ร่วมกันจัดการความรู้ เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น



แบบฝึกหัด

1. อธิบายความหมายการจัดการความรู้
2. บอกกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กร
3. การจัดการความรู้ในองค์กรช่วยส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมได้อย่างไร
4. ยกตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐ

