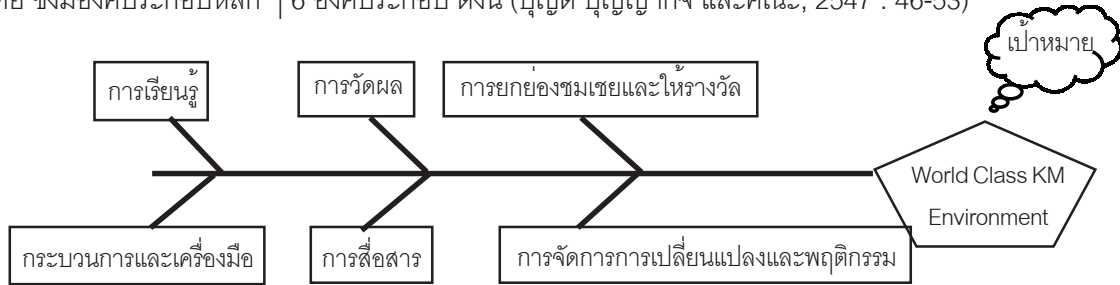


การจัดการความรู้

ตอนที่ 3 วงจรการจัดการความรู้

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้มีอยู่หลายแนวคิด บางกรอบแนวคิดเน้นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้ภายในองค์กร ในขณะที่บางกรอบแนวคิดเน้นสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรที่มีผลต่อการจัดการความรู้ แนวทางหรือรูปแบบของการจัดการความรู้ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบและประสบความสำเร็จสูงรูปแบบหนึ่ง คือ รูปแบบที่ใช้ในบริษัท Xerox Corporation ในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้นำมาใช้เป็นต้นแบบในโครงการนำร่องการจัดการความรู้ในองค์กรในประเทศไทย ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก ๆ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ (บุญดี บุญญาภิจ และคณะ, 2547 : 46-53)



วงจรการจัดการความรู้ของบริษัท Xerox Corporation

1. การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม (Transition and Behavior Management)

การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นจากการที่คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ความเชื่อและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นสามารถซึมลึกเข้าไปในบรรทัดฐานและค่านิยมของคนในองค์กรจนกลายเป็นวัฒนธรรม องค์กรควรทำการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยเน้นในเรื่องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้โดยการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรควรเริ่มต้นจากผู้บริหาร แล้วจึงขยายผลไปสู่บุคลากรทุกระดับ องค์กรควรพิจารณา ดังนี้

- ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ รวมถึงมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้
- จัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่วางแผนและจัดกิจกรรมต่าง ๆ
- กำหนดว่าอะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ และต้องมั่นใจว่าปัจจัยเหล่านี้มีอยู่ หรือสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้

- สร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถลองผิดลองถูกได้ เปิดกว้างให้มีการทดลอง นำเอาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาปฏิบัติจริง

2. การสื่อสาร (Communication)

องค์กรจะต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจว่า องค์กรกำลังจะทำอะไร เพื่ออะไร จะทำเมื่อไหร่ และอย่างไร ถ้าองค์กรสามารถสื่อสารให้บุคลากรทุกคนรับทราบได้อย่างชัดเจน ก็จะเป็นก้าวแรกที่ทำให้บุคลากรสนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงเริ่มปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตน ต้องมีการวางแผนการสื่อสารที่เป็นระบบ และทำการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสาร และช่องทางการสื่อสาร ซึ่งต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร และความสามารถในการรับรู้ของคนในองค์กร สิ่งสำคัญคือ ต้องมีการวัดประสิทธิผลของการสื่อสารว่ากลุ่มเป้าหมายได้รับและเข้าใจเนื้อหาที่ต้องการสื่อสารได้ถูกต้องหรือไม่

3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools)

กระบวนการและเครื่องมือถือเป็นแกนหลักของการจัดการความรู้ ที่จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมและการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร

การเลือกใช้เครื่องมือและกระบวนการจะต้องให้ความสำคัญกับความรู้อันทั้งประเภท Tacit และ Explicit ซึ่งมีทั้งที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ และไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

กระบวนการและเครื่องมือที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศมีความสำคัญมากสำหรับความรู้ประเภท Tacit เนื่องจากเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวคน ซึ่งสื่อสารแลกเปลี่ยนได้ดีที่สุด โดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ความรู้และผู้รับความรู้ ตัวอย่างของเครื่องมือเหล่านี้ เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) และเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) เป็นต้น

ส่วนกระบวนการและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ จะเข้ามามีส่วนสำคัญในขั้นตอนการค้นหา รวบรวม จัดเก็บ และเข้าถึงความรู้ ช่วยให้การแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Explicit มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตัวอย่างเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้เพื่อการจัดการความรู้ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตในองค์กร การจัดทำ Knowledge Portal ขององค์กร

การจะเลือกใช้กระบวนการหรือเครื่องมือใดนั้นควรพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ เช่น ประเภทของความรู้ภายในองค์กร พฤติกรรมลักษณะการทำงานของคนในองค์กร รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร

4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning)

เป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับสำหรับการจัดการความรู้ องค์กรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางและหลักการของการจัดการความรู้แก่บุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร ให้ความรู้เกี่ยวกับประโยชน์ของการจัดการความรู้ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมองเห็นสิ่งที่พวกเขาจะได้รับจากการจัดการและแลกเปลี่ยนความรู้ชัดเจนยิ่งขึ้น และในองค์กรที่มีการนำระบบหรือเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้เพื่อช่วยในการจัดการความรู้ก็อาจจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้ระบบและเทคโนโลยีเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ในการจัดการฝึกอบรม ควรพิจารณาให้มีหลาย ๆ รูปแบบเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างเหมาะสม โดยพิจารณาให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานของบุคลากร

5. การวัดผล (Measurement)

การวัดผลถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ผลจากการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่อง และปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จมากขึ้น การวัดผลจึงไม่ใช่เป็นการควบคุมแต่เป็นการบริหารจัดการ และการเรียนรู้พัฒนา การวัดผลยังเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรทราบถึงสถานะในขณะนั้นว่าได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ การวัดผลลัพธ์ของการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่และยังไม่ค่อยชัดเจนนัก Department of the Navy ของประเทศสหรัฐอเมริกาได้ค้นคว้าวิจัยวิธีการที่จะวัดผลการจัดการความรู้โดยแบ่งการวัดผลจากการจัดการความรู้เป็น 3 ส่วน คือ

- การวัดระบบหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ (System Measures)
- การวัดปัจจัยส่งออก (Output Measures)
- การวัดผลลัพธ์ (Outcome Measures)

การวัดผลควรปรับเปลี่ยนไปตามพัฒนาการของการจัดการความรู้ขององค์กร องค์กรที่เพิ่งเริ่มดำเนินการควรวัดระบบหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำ ส่วนองค์กรที่มีการดำเนินการมาไ้ระยะหนึ่งแล้วควรวัดจากปัจจัยส่งออก ส่วนการวัดผลลัพธ์นั้นเป็นสิ่งที่วัดได้ยาก แต่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการเห็นมากที่สุด

6. การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (Recognition and Rewards)

การนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรอาจใช้การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้นเพื่อเป็นสิ่งที่ช่วยโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้ และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ แต่ในระยะยาวสิ่งที่สามารถโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรสนใจแลกเปลี่ยนความรู้ได้ดีที่สุดคือประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับตนเอง เช่น การที่เขาสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น องค์กรควรมีการปรับแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ นอกจากนี้ควรมีการบูรณาการแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเข้ากับระบบการประเมินผลงานและการให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากร องค์กรจะต้องค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจสำคัญสำหรับบุคลากรในการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้