

## การจัดการความรู้

### ตอนที่ 5 ขั้นตอนการนำการจัดการความรู้มาใช้

QA NEWS ฉบับนี้เป็นฉบับแรกของปี พ.ศ. 2549 เป็นการขึ้นสู่อันดับที่ 6 นับแต่ฉบับแรกได้เผยแพร่ในเดือนกันยายน พ.ศ. 2544 ศูนย์ประกันคุณภาพการศึกษา สจพ. จึงขอถือโอกาสนี้ขอพรมายังบุคลากร สจพ. ทุกท่านที่ได้ร่วมกันพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถาบันให้มีคุณภาพ พลานามัยสมบูรณ์ ประสบความสำเร็จในสิ่งอันพึงประสงค์

เนื้อหาใน QA NEWS ฉบับนี้ยังคงเป็นเรื่องการจัดการความรู้ซึ่งเสนอต่อเนื่องมาเป็นตอนที่ 5 เกี่ยวกับขั้นตอนการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร ซึ่งการนำการจัดการความรู้มาใช้ไม่มีหลักการที่แน่นอนตายตัว ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กรจะประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช ได้เสนอหลัก 10 ประการในการนำการจัดการความรู้มาใช้ ดังนี้

#### 1. ตรวจสอบเครื่องอำนวยความสะดวก เช่น

- เครื่องช่วยการเคลื่อนไหลความรู้ ได้แก่ บรรยากาศความร่วมมือ และซอฟต์แวร์ช่วยกระบวนการกลุ่ม Intranets และ Extranets ระบบช่วยการค้นหาบุคคลภายในและภายนอกองค์กร ที่มีทักษะพิเศษที่ต้องการ
- เครื่องช่วยจัดระบบข้อมูลและเอกสาร ได้แก่ เครื่องทำดัชนีและช่วยคน เครื่องจัดทำฐานข้อมูลอัตโนมัติ
- เครื่องช่วยค้นหาข้อมูล
- เครื่องช่วยแลกเปลี่ยนความรู้และสารสนเทศ ได้แก่ เครื่องโทรสาร โทรศัพท์ ระบบประชุมผ่านอินเทอร์เน็ต ระบบประชุมผ่านวิดีโอ Chat Room ทางอิเล็กทรอนิกส์
- เครื่องช่วยค้นหาข้อมูล ได้แก่ Search Engin ระบบช่วยการตัดสินใจ ระบบค้นหาสารสนเทศตามเนื้อเรื่อง

#### 2. นำกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ กับกลยุทธ์ด้านธุรกิจมาเชื่อมโยงกัน

กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้มี 2 แบบ คือ แบบเข้ารหัสกับเขาค้น กลยุทธ์แบบเข้ารหัส (Codification) มีการลงทุนอย่างจริงจังในเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อพัฒนาระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เป็นการเข้ารหัสความรู้เพื่อให้สามารถส่งสมกระจายความรู้ และใช้แล้วใช้อีก เป้าหมายสำคัญคือ เชื่อมโยงคนผ่านการใช้ความรู้แบบใช้แล้วใช้อีก

กลยุทธ์การจัดการความรู้แบบเขาค้น (Personalization) มีการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศพอสมควร เพื่อให้เกิดเครือข่ายสารสนเทศที่เชื่อมโยง อำนวยความสะดวกให้พนักงานขององค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างสะดวก โดยเฉพาะความรู้แบบฝังลึกอยู่ในคน (Tacit Knowledge)

ผู้บริหารองค์กรจะต้องใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้ทั้งสองแบบในสัดส่วนที่เหมาะสมสำหรับกลยุทธ์ด้านธุรกิจของตน ซึ่งไม่ควรลงทุนเต็มที่ทั้งสองแบบ เพราะจะเป็นการสูญเสียเปล่า

#### 3. ออกแบบโครงสร้างพื้นฐานของการจัดการความรู้

เป็นการออกแบบระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็น Hardware และ Software โดยจะต้องตอบคำถาม ต่อไปนี้

- เทคโนโลยีที่จำเป็นต้องมีได้แก่อะไรบ้าง เพื่อให้พนักงานขององค์กรสามารถค้นหา สร้าง เชื่อมต่อหรือผสมผสาน และใช้ความรู้ได้อย่างรวดเร็วและคุ้มค่าต่อการสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กร เทคโนโลยีดังกล่าวควรใช้ทำงานต่อไปนี้
  - ช่วยพนักงานขององค์กรในการหาและสร้างความรู้ โดยการติดต่อแลกเปลี่ยนระหว่างกัน จัดบันทึกปัญหาหรือความล้มเหลว และความสำเร็จ
  - ช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้แบบฝังลึกในตัวคนให้เป็นความรู้ที่เปิดเผย
  - ช่วยในการค้นหาและกำจัดอุปสรรคในการถ่ายทอดทักษะ และวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practices)
  - ช่วยให้มีการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว ในลักษณะความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสมถ่ายทอดไปยังบุคคลที่ต้องการ ในเวลาที่ต้องการ
  - ช่วยจัดระบบความรู้ได้แก่ ทำดัชนี กัลนกรอง จัดหมวดหมู่ แยกแยะเป็นกลุ่ม สังเคราะห์
  - ช่วยในการบรรจุหีบห่อ ส่ง และจัดเก็บความรู้
  - ช่วยนำความรู้จากภายนอกองค์กร
  - ช่วยการวิเคราะห์ในลักษณะของการตอบคำถาม “จะเป็นอย่างไร ถ้า...”

- การสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวข้องกับข้อมูลขนาดใหญ่เพียงใด เพื่อจะได้เลือกเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับขนาดข้อมูล

- รูปแบบของการสืบค้นข้อมูลที่ต้องการ

#### 4. ตรวจสอบองค์ความรู้และระบบที่มีอยู่

ควรดำเนินการโดยทีมตรวจสอบที่ประกอบด้วยบุคคลหลาย ๆ ด้าน เพื่อกำหนดทรัพยากรความรู้หลักที่จำเป็นสำหรับองค์กร

#### 5. ออกแบบทีมจัดการความรู้

ทีมจัดการความรู้ควรประกอบด้วยบุคคลต่อไปนี้

- พนักงานในหน่วยใดหน่วยหนึ่งในองค์กรที่รู้เรื่องของตนดี และมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

- เจ้าหน้าที่สารสนเทศภายในองค์กร

- พนักงานขององค์กรที่มีความรู้ความเข้าใจข้ามหน่วยงาน

- ที่ปรึกษาจากภายนอก ควรใช้น้อยที่สุดตามความจำเป็นเพื่อรักษาความลับ

- ผู้จัดการอาวุโส จำเป็นต้องมีผู้อาวุโสเข้าร่วม เพื่อเป็นเครื่องแสดงความเอาใจจริงเอาใจ เพื่อเสริมพลัง และช่วยแนะนำวิธีคิดเชิงยุทธศาสตร์

#### 6. ร่างพิมพ์เขียว

ทีมจัดการความรู้ออกแบบระบบจัดการความรู้ ซึ่งอย่างน้อยต้องมีระบบย่อย 4 ระบบ คือ 1) คลังความรู้ (Knowledge Repository) ซึ่งอาจประกอบด้วยฐานข้อมูลหนึ่งหรือหลายฐาน เชื่อมโยงเข้าด้วยกัน และเข้าถึงได้ง่าย 2) เวทีความร่วมมือ (Collaborative Platform) เป็นที่เกิดกิจกรรมที่ทำให้เกิดการเคลื่อนความรู้ไปทั่วองค์กร 3) เครือข่าย สำหรับการส่งเสริมการสื่อสารแลกเปลี่ยน ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งส่วนที่เป็น Hardware เช่น Intranets Extranets หรือส่วนที่เป็นกิจกรรม เช่น การใช้พื้นที่ร่วมกัน การประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เป็นต้น 4) วัฒนธรรม หมายถึง วิธีการส่งเสริมให้พนักงานใช้ระบบการจัดการความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

#### 7. พัฒนาระบบการจัดการความรู้

ระบบการจัดการความรู้ประกอบด้วยโครงสร้าง 7 ชั้น คือ 1) ชั้นบนสุดทำหน้าที่สัมผัส-สัมพันธ์กับคนหรือสมาชิกในองค์กร เป็นส่วนที่คนเข้ามาสร้าง พัฒนาหลักการ ใช้ ค้นหา แลกเปลี่ยนความรู้ เป็นส่วนของระบบที่ผู้ใช่มองเห็น จับต้องได้ ในหลายกรณีหมายถึง Intranets ขององค์กร 2) ชั้นเข้าถึงและตรวจสอบผู้ใช้ มีไว้ป้องกันการบุกรุก ป้องกันผู้ใช้ที่ไม่ใช่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้

3) ชั้นอำนวยความสะดวกผู้บรรยายบุคคล ประกอบด้วยเครื่องมือสำหรับเลือกทำดัชนี และปรับปรุงสารสนเทศตามความต้องการของผู้ใช้เป็นรายบุคคล 4) ชั้นประยุกต์ใช้ ประกอบด้วยฐานข้อมูลทักษะพิเศษ “หนาเหลือง” เครื่องมือสำหรับทำงานร่วมกัน เช่น เครื่องมือทำ Video Conference 5) ชั้นส่งข้อมูลข่าวสาร ประกอบด้วยเทคโนโลยีการเชื่อมต่อ เช่น Web Server, Mail Server เป็นต้น 6) เครื่องเชื่อมต่อระหว่างคอมพิวเตอร์ระบบเก่าที่ล้าสมัยกับคอมพิวเตอร์ระบบที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบัน 7) คลังข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ ฐานข้อมูลที่ใช้ทำงาน ฐานข้อมูล การอภิปราย แลกเปลี่ยนคลังข้อมูลจากการแลกเปลี่ยนใน Web เป็นต้น

#### 8. ต้นแบบและการทดลองใช้

อาจสร้างต้นแบบหลาย ๆ แบบให้ทดลองใช้ แล้วจึงขยายจากต้นแบบยอดนิยม

#### 9. บริหารจัดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และโครงสร้างการตอบแทน (Reward)

การจัดการความรู้จะได้ผลต้องมีการเปลี่ยนวัฒนธรรม และโครงสร้างการตอบแทน เพื่อให้ได้ตั้งใจ และสมองของสมาชิกองค์กร ควรมี CKO (Chief Knowledge Officer) มาทำหน้าที่ 8 ประการ คือ 1) ส่งเสริมการจัดการความรู้ การดำเนินการ และการใช้ 2) ให้การศึกษาหรือฝึกอบรมผู้ใช้ 3) ให้การศึกษาหรือฝึกอบรมทีมบริหารขององค์กร 4) วัดผลกระทบจากการจัดการความรู้ 5) ทำแผนที่ความรู้ที่มีอยู่ในปัจจุบัน 6) จัดหมวดหมู่ความรู้ ลดสภาพแยกส่วน 7) สร้างถนนความรู้ 8) เชื่อมโยงกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กรเข้ากับระบบการจัดการความรู้

#### 10. ประเมินผลสัมฤทธิ์ วัดผลตอบแทนจากการลงทุน และพัฒนาระบบการจัดการความรู้

วิธีการประเมินผลสัมฤทธิ์จากการพัฒนาและประยุกต์ใช้ระบบการจัดการความรู้มีหลากหลายวิธี ซึ่งเป็นการวัดต้นทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ขององค์กร

ที่มา : วิจารย์ พานิช. “การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจบนฐานความรู้” บรรยายที่คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ 10 มกราคม 2546.



**การประเมินภายนอกที่สองของ สมศ. เป็นการประเมินเพื่อรับรองมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา**