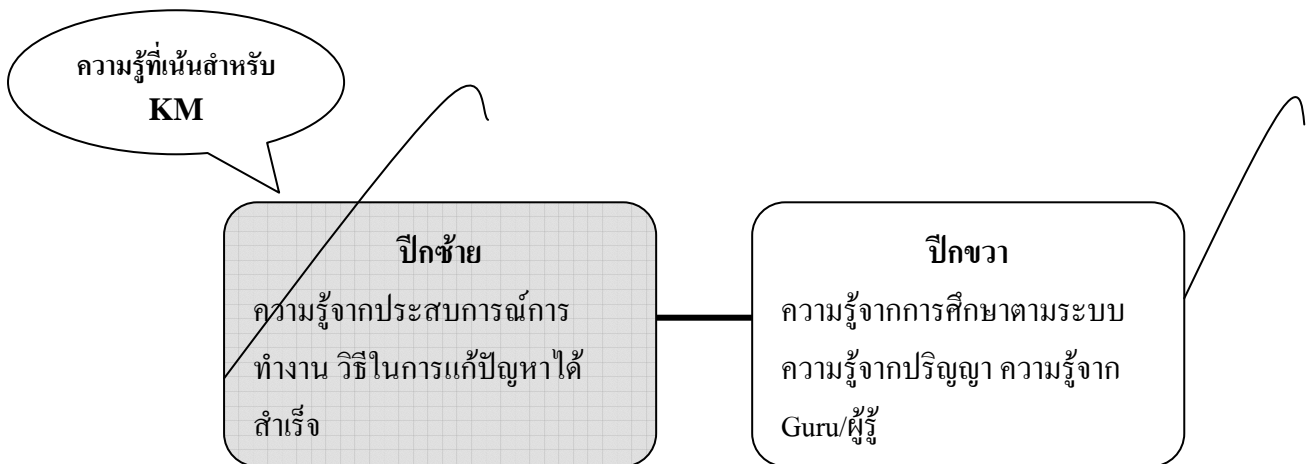


สรุปสาระสำคัญการบรรยาย
หัวข้อ การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
โดย นายสุรพงษ์ พจนายน
วันศุกร์ที่ ๘ มิถุนายน ๒๕๕๐ เวลา ๐๘.๐๐-๑๖.๐๐ น.
ห้องประชุม ๑๕๐๑ ชั้น ๑๕ อาคารสุขประพฤติ

กรอบแนวคิดพื้นฐานของการจัดการความรู้ (KM Process Framework)

- ความรู้ คืออะไร

ถ้าเราแบ่งความรู้ออกเป็นปึกขวาและปึกซ้าย



- “ความรู้” ที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้ (KM) ได้แก่ ความรู้ที่อยู่ในปึกซ้าย โดยต้องรู้ว่า
ใครทำงานได้สำเร็จหรือล้มเหลว (เพื่อเรียนรู้ทั้งความสำเร็จและความผิดพลาด)
เขาอยู่ที่ไหน
เขาทำได้อย่างไร
ในการจัดการความรู้ ไม่ใช่วิธีการทำงานได้สำเร็จเท่านั้นที่สำคัญแต่รวมถึงความผิดพลาดด้วย เพราะความผิดพลาดเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญอย่างหนึ่งด้วย การนำความผิดพลาดมาพูดคุยก็เพื่อหาบทเรียนจากเรื่องนั้นๆ
สำหรับ KM ความรู้จากปริญาไม่ถือว่าเป็นความรู้ แต่จะให้ความสำคัญกับผู้ที่ลงมือปฏิบัติ/ผู้ทำงานว่าเคยทำงานสำเร็จหรือล้มเหลวมาแล้วกี่ครั้ง โดยเห็น

ว่าคนที่เคยทำถือว่าเป็น “ผู้รู้” ส่วนคนไม่เคยทำถือว่าเป็น “นักพูด” อย่างที่คนเขาพูดกันว่า “เล่นเป็นหมู ดูเป็นเซียน”

ดังนั้น **ความรู้จากคนที่เคยลงมือทำมาแล้ว ถือว่าเป็น “ความรู้”** แต่ถ้า **ความรู้จากคนที่ไม่เคยลงมือทำถือว่าเป็น “ข้อเสนอแนะ”** ซึ่งรวมไปถึงความรู้จากทฤษฎี ตำราทางวิชาการต่างๆ ด้วยที่ถือว่าเป็นข้อเสนอแนะ หรืออาจนำมาเป็นโจทย์ใช้ในการตั้งคำถามได้

- Inert Knowledge VS Value Knowledge
- ความรู้ในองค์กรสามารถแบ่งได้เป็น ๒ ประเภท คือ **Inert Knowledge** อันได้แก่ความรู้ที่ใช้ประโยชน์อะไรไม่ได้เลย ขณะที่ **Value Knowledge** ได้แก่ ความรู้ที่มีคุณค่าต่อการทำงานและสามารถช่วยแก้ไขปัญหาในองค์กรได้ อาทิเช่น การเขียนหนังสือรายนามนั้นเป็น Value Knowledge สำหรับ สนง.เลขาธิการวุฒิสภา แต่สำหรับองค์กรเอกชนความรู้นี้จะกลายเป็น Inert Knowledge ดังนั้น ความรู้จะเป็นแบบ Inert Knowledge หรือ Value Knowledge ขึ้นอยู่กับลักษณะและบริบทขององค์กร ทั้งนี้ ในการจัดการความรู้ (KM) สิ่งสำคัญคือ **การแยกแยะว่าสำหรับองค์กรของเรานั้นอะไรเป็น Inert Knowledge** เมื่อหาเจอแล้วก็กำจัดทิ้งไป **อะไรเป็น Value Knowledge** ซึ่งได้แก่ ความรู้ที่มีคุณค่าต่อการทำงานขององค์กรแล้วนำมาบริหารจัดการ

ดังนั้น **ในที่ทำงาน ความรู้ คือ เทคนิค วิธีการ ข้อเสนอแนะ ข้อพึงระวัง** (อันได้แก่ ความรู้ในปกซ้าย)

- การจัดการความรู้ คืออะไร

คือการพิจารณาว่า...ใครเคยผ่านประสบการณ์เรื่องอะไรบ้าง/ ใครทำอะไรสำเร็จหรือผิดพลาดมาบ้าง/ เขามีเทคนิค วิธีในการทำงานให้สำเร็จอย่างไร / เขาเป็นใครอยู่ที่ไหนขององค์กร/ ทำอย่างไรให้คนอื่นที่ต้องทำงานคล้ายเราได้รู้เทคนิควิธีอย่างนั้นบ้าง

การจัดการความรู้ คือ กระบวนการจัดเก็บ (Capture) ความรู้จากคนที่มีประสบการณ์



นำมากลั่นกรอง (Distilling)



นำมาจัดหมวดหมู่ (Taxonomy)



นำมาเผยแพร่ (Dissemination)

ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากประสบการณ์ทำงานแบบต่อเนื่องและต่อยอด

อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ และความไว้วางใจระหว่างบุคคลเป็นสิ่งสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร (Knowledge Sharing Culture) อาทิเช่นในประเทศญี่ปุ่นจะมีการจัดเวที Morning Talk ให้พนักงานในองค์กรมาพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ดังนั้น การจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์อาจเป็นได้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้

CKO ขององค์กรอาจสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือการศึกษาคุณงานหลายๆ สำหรับความรู้ทางปึกษาย จึงเป็นความรู้ที่ไม่คงที่สามารถเปลี่ยนไปเรื่อยๆ ได้

ปัญหาสำคัญของคนในองค์กร คือ 'ไม่รู้ว่าจะทำอะไร และที่ยิ่งแย่ไปกว่านั้น คือ **ไม่รู้ว่าจะทำอะไร**

เครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการจัดการความรู้ KM Tools

- เครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในกระบวนการ KM

1. การเรียนรู้ก่อนการปฏิบัติ (Learning before Doing) ใช้เครื่องมือที่เรียกว่า **Peer Assist** ใช้กับโครงการที่กำลังจะเริ่มและพบความท้าทาย
2. การเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติ ใช้เครื่องมือที่เรียกว่า **AAR (After Action Review)**
3. การเรียนรู้หลังปฏิบัติ ใช้เครื่องมือที่เรียกว่า **Retrospect**
4. การเก็บบทเรียนจากคนเก่ง (Knowledge Harvesting) โดยใช้เครื่องมือวิธีการสัมภาษณ์คนเก่ง (KP Interview)
5. การให้คนเก่งแบ่งปันบทเรียน (Knowledge Harvesting) โดยใช้เครื่องมือ 5 Minutes-Concept Template
6. การรวมตัวเป็นชุมชนเชิงวิชาการ (Community of Practice: CoP) โดยใช้เครื่องมือ ชุมชม CoP ในรูปแบบวันวิชาการ
7. การแบ่งปันกันแบบไม่เป็นทางการ (Community of Practice: CoP) ใช้เครื่องมือ 5 Minutes-Concept Template โดยให้สมาชิกใน CoP มาถ่ายทอดบทเรียนโดยเตรียมเนื้อหาใน Template แล้วพุดถ่ายทอดใน VDO Clip แล้วนำเผยแพร่ใน Website
8. การให้พื้นที่ปรึกษาแลกเปลี่ยนกันแบบไม่เป็นทางการบนเว็บไซต์ ใช้เครื่องมือ Web Board เฉพาะของแต่ละ CoP

เครื่องมือต่างๆ ที่กล่าวมาใช้โดยมุ่งเก็บบทเรียน (Knowledge Capturing) จากชุมชนนักปฏิบัติ และคนเก่ง

- Think Tank คลังสมอง: เป็นผู้มีประสบการณ์ทำงานมากและนำประสบการณ์ที่ได้จาก CoP และคนเก่งขององค์กรมาถกกัน สังเคราะห์ ผลที่ได้คือ เอกสารแบบอย่างปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ซึ่งมีการแบ่งแยกเป็นหมวดหมู่ พร้อมรหัสอ้างอิง

.....