

การบริหารจัดการความรู้

รศ.ดร.นพ.วิชัย วงศ์เนเกษ
รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลศิริราช

ความรู้ คือ อะไร ?

- **ความรู้** คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์รวมทั้ง ความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ

(คำนิยามจากพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542)

What is knowledge?

What is knowledge?

- **Data** คือ ข้อมูลดิบที่ยังไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้
- **Information** คือ ข้อมูลดิบที่ผ่านการประมวลผลมาแล้ว สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการวางแผน ควบคุมและ คัดลีนใจได้
- **Knowledge** คือ การนำเอา Information มาปรับใช้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง โดยความรู้ที่ใช้ได้ผลในสถานการณ์และสถานที่หนึ่งๆ อาจจะใช้ไม่ได้ผลกับอีกสถานการณ์หรืออีกสถานที่หนึ่ง การปรับองค์ความรู้ให้สอดคล้องในแต่ละสถานการณ์และสถานที่ให้สอดคล้องเหมาะสม จึงเป็นสิ่งสำคัญ

ประเภทของความรู้

ความรู้ที่ชัดเจน
(Explicit Knowledge)
เป็นความรู้แบบรูปธรรม

ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน
(Tacit Knowledge)
เป็นความรู้แบบนามธรรม

EXPLICIT & TACIT KNOWLEDGE

Tacit Knowledge คือ ความรู้เฉพาะบุคคลที่เกิดจากประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนานจนเป็นความเชี่ยวชาญ เข้าถึงได้ยาก ที่สำคัญคือถ่ายทอดไปยังบุคคลอื่นได้ยาก

Explicit Knowledge คือ ความรู้ที่เห็นชัดเจน สามารถจับบันทึก จัดเก็บ และ Transfer ไปสู่บุคคลอื่นได้ง่าย มักจะอยู่ในรูปแบบของหนังสือ ข้อมูลในเวบไซต์

ชนิดของความรู้

<p>ภูมิปัญญา เป็น “ประสบการณ์” ได้จากการ “ปฏิบัติ”</p> <p>อยู่ในหัวคน เป็นความรู้ที่ “ฝังลึก”</p> <p>ซ่อนเร้น Tacit Knowledge</p>	<p>วิทยาการ เป็น “หลักวิชา” มาจากการเรียน “ปริยัติ”</p> <p>อยู่ในสื่อต่างๆ เป็นความรู้ที่ “บันทึกได้”</p> <p>คือเห็นได้ค่อนข้างชัด Explicit Knowledge</p>
---	---

การถ่ายทอดความรู้

Tacit Knowledge	Explicit Knowledge
1. การสนทนา (Face-to-face Conversation)	1. ข้อมูลข่าวสาร (Transaction Data)
2. การชี้แนะและฝึกอบรม (Mentoring & Training)	2. รายงาน (Internal Reports, Memos)
3. อบรมเข้มข้น (Coaching)	3. การจดบันทึก (Record Management)
4. การแนะนำ (Customer Knowledge)	4. แผนงานและนโยบาย (Plan and Policies)
5. การเข้ากลุ่ม (Staff Knowledge)	5. หนังสือพิมพ์ (Newspaper)
6. การใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอก (Outside Expert)	6. คลังข้อมูล (Data Warehouse)
7. การสั่งการ (Top Manager/Top Management Support)	7. ฐานข้อมูล (External / Internal Databases)
8. การเผยแพร่สู่สาธารณะหรือทุนทางสังคม (Social Capital)	8. อีเมล (E-Mail)

Tacit Knowledge	Explicit Knowledge
1. มาจากประสบการณ์ และถือว่าเป็นรูปแบบความรู้ที่ทรงพลังมากที่สุด	1. สามารถดึงมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว
2. ยากที่จะเปิดเผยออกมาให้เห็นได้อย่างชัดเจน	2. เปิดเผยออกมาอย่างชัดเจน และสามารถถูกประมวลผลและถูกจัดเก็บ โดยคอมพิวเตอร์หรือสื่ออื่น ๆ
3. ยากที่จะสื่อสารและแบ่งปัน	3. สื่อสารและแบ่งปันได้ง่าย
4. รวมเอาสติปัญญา ความรู้สึก วัฒนธรรม และค่านิยม ของบุคคลเอาไว้ด้วย	4. ถูกเปิดเผยต่อสาธารณะได้อย่างเป็นทางการ
5. ยากที่จะขโมยหรือลอกเลียนแบบ	5. สามารถถูกคัดลอกและลอกเลียนแบบได้ง่าย
6. จะถูกแบ่งปันต่อเมื่อบุคคลนั้นมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม เท่านั้น	6. สามารถถูกถ่ายทอดได้

Knowledge Management

หมายถึง กระบวนการสร้างความรู้ รวมถึง การจัดเก็บ การอัปเดตและการแพร่กระจายความรู้ภายในองค์กร โดยสัดส่วนของ KM จะมีส่วนของเทคโนโลยี เข้ามาเกี่ยวข้องอยู่ประมาณ 20% อีก80%เป็นด้านบริหารจัดการองค์ความรู้โดยประเด็นที่เป็นปัญหาอยู่มาก คือหาอย่างไรให้องค์กรมีความรู้ในตัวบุคคลถูกนำมาใช้กับองค์กรได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ แม้ว่าบุคคลนั้นๆไปจากองค์กรแล้วก็ตาม

ทำไมต้องมีจัดการความรู้

ประเด็นชวนคิดในองค์กร

- เมื่อมีบุคลากรเกษียณอายุหรือลาออก มักมีผลกระทบต่อทีมงาน
- เวลามีปัญหาในการทำงาน ไม่ทราบว่าจะไปถามผู้ใดถึงในเรื่องนั้นได้ทีไหน
- มีผู้ทรงความรู้มาก แต่คนในองค์กรไม่สนใจในการเพิ่มและแบ่งปันความรู้
- องค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ไม่ได้ถูกนำมาใช้แลกเปลี่ยน ค่อยออกความรู้ใหม่ แต่เป็นการทำงานซ้ำซ้อนกับคนอื่นที่ได้ทำมาแล้ว
- องค์กรมีการสร้าง/แลกเปลี่ยน/ประยุกต์ใช้ความรู้แบบไม่เป็นระบบ
- การตัดสินใจมักกระทำโดยไม่ได้ใช้ความรู้ที่ดีที่สุดที่มีอยู่ในองค์กร
- ใช้เวลานานในการค้นหาข้อมูลที่ต้องการ ซึ่งส่วนใหญ่มักจะหาไม่เจอ หรือถ้าพบข้อมูลก็ไม่ทันสมัย ไม่สมบูรณ์หรือไม่ตรงตามที่ต้องการ
- มีข้อมูล+สารสนเทศท่วมทับ แต่ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง

การจัดการความรู้

การจัดการความรู้(Knowledge Management, KM)

คือ การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนา ระบบจาก ข้อมูลไปสู่สารสนเทศ เพื่อให้เกิด ความรู้ และปัญญา รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการ นำไปใช้และเกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร

หัวใจของการจัดการความรู้

ข้อสมมติฐานสากลที่ยอมรับทั่วไป

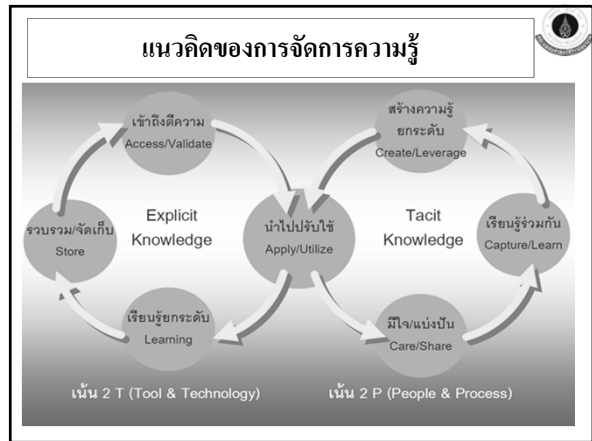
1. Knowledge is Power: *ความรู้คือพลัง*
2. Successful knowledge transfer involves neither computers nor documents but rather in interactions between people. : *ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ไม่ใช่อยู่ที่คอมพิวเตอร์หรือเอกสาร แต่อยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนด้วยกัน*
3. The great end of knowledge is not knowledge but action : *จุดหมายปลายทางสำคัญของความรู้ ไม่ใช่ที่ตัวความรู้แต่อยู่ที่การนำไปปฏิบัติ*
4. Now the definition of a manager is somebody who makes knowledge productive : *นิยามใหม่ของผู้จัดการคือ ผู้ซึ่งทำให้ความรู้ผลิตออกผล*

การแสวงหาความรู้

1. การจัดหา (Acquisition)
 - 1.1 การไปเรียนรู้หรือขอเรียนมาจากองค์กรอื่นแล้วนำความรู้นั้นมาปรับใช้ภายในองค์กร
 - 1.2 การเข้าไปซื้อหรือควักกิจการ
 - 1.3 ว่าจ้างบุคลากรที่มีความรู้ที่ต้องการเข้ามาทำงานภายในองค์กร
2. การเช่า (Rental) หรือการเช่าความรู้
 - 2.1 การให้ทุนสนับสนุนแก่สถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้ที่ต้องการ
 - 2.2 การจ้างที่ปรึกษาเข้ามาให้คำปรึกษาในเรื่องที่ต้องการความรู้
3. การพัฒนา (Development) เป็นการพัฒนาความรู้ขึ้นมาภายในองค์กรเองโดยอาจจะมีการลงทุนในด้านของทรัพยากรและพัฒนา
4. การหลอมรวมกัน (Fusion) เป็นการนำบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกันเข้ามาประชุม หรือทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้น

หลักสำคัญของการจัดการความรู้

- ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge ให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดความรู้และประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร
- บริหารจัดการให้คนที่มี Tacit Knowledge ถ่ายทอดออกมาสู่คนอื่น ๆ ที่ต้องการความรู้ นั่น ด้วยวิธีการอย่างที่เป็นระบบ เช่น เอกสารคู่มือ / สื่อรูปแบบต่างๆ หรือการสอนงานแบบเป็นพี่เลี้ยง/การถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้



แนวทางการจัดการความรู้

เริ่มจากวิธีการง่ายๆ ก่อน แล้วขยายไปสู่วิธีการที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น สิ่งสำคัญคือต้องให้เกิด

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing, KS)

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการทำงานแบบ Best Practice (ผลงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูงมีประสิทธิภาพสูงหรือมีคุณภาพสูง)
2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice, CoP)

การดำเนินการจัดการความรู้

- กำหนดเป้าหมาย (Desired State) ให้ชัดเจน โดยพิจารณาจากยุทธศาสตร์หรือจากปัญหาขององค์กร
- วางแผนการจัดกิจกรรม โดยใช้วงจรการจัดการความรู้ (Change Management Process)
- จัดทำกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

การดำเนินการจัดการความรู้

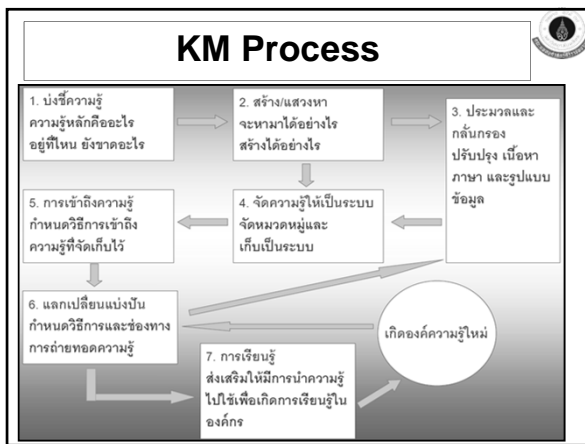
Change Management Process

- ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทำให้คนในองค์กรอยากเป็นผู้รู้และผู้รับความรู้
- การสื่อสาร ทำให้ทุกคนเข้าใจว่า ทำอะไร เพื่ออะไร ทำอย่างไร
- กระบวนการและเครื่องมือ จัดทำกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)
- การให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ ให้กับคนในองค์กรในรูปแบบและสื่อต่างๆ ในทุกโอกาสอย่างต่อเนื่อง
- การวัดผล การดำเนินการตามแผน แผลผลิตและผลลัพธ์ที่ได้
- การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจให้กับองค์กรสนใจ การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร

การดำเนินการจัดการความรู้

จัดทำกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

1. ปังชี้ความรู้
2. การสร้างและแสวงหาความรู้
3. การประมวลและกลั่นกรองความรู้
4. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ
5. การเข้าถึงความรู้
6. การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้
7. การเรียนรู้

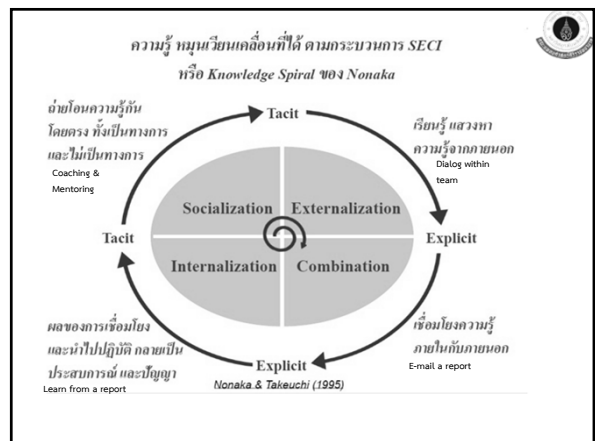


การสร้างความรู้

- **Socialization** เป็นความรู้ที่เกิดจาก Tacit Knowledge ที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ผลที่ได้จะเป็น Tacit Knowledge เช่น การเรียนหนังสือที่ Tacit Knowledge จากผู้สอนถ่ายทอดสู่ผู้เรียนโดยประมวลเข้ากับประสบการณ์เดิมที่ผู้เรียนมีอยู่แล้ว
- **Externalization** เป็นความรู้ที่เกิดจาก Tacit Knowledge ที่ถ่ายทอดไปสู่บุคคลอื่นในแบบที่จับต้องได้ เช่น การใช้ความรู้ที่มีอยู่เขียนบทความ ผลที่ได้จะเป็น Explicit Knowledge

การสร้างความรู้

- **Combination** เป็นความรู้ที่เกิดจาก Explicit Knowledge ที่อยู่ในรูปที่จับต้องได้ มาสังเคราะห์ร่วมกัน มักออกมาในรูปแบบของการแชร์ข้อมูลระหว่างกัน
- **Internalization** เป็นความรู้ที่เกิดจาก Explicit Knowledge ที่อยู่ในรูปที่จับต้องได้ มาเป็น Tacit Knowledge เป็นรูปแบบของการรับรู้หรือสั่งสมประสบการณ์ต่างๆ มาเป็นความรู้แบบ Tacit ที่เฉพาะบุคคล



บุคคลสำคัญในการจัดการความรู้

- ผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer-CEO)**
เป็นผู้ผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างจริงจัง และกำหนดตัวบุคคลที่ทำหน้าที่เป็น "คุณเอื้อ"
- คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer-CKO)**
กำหนดตัว "คุณอำนวย" และร่วมกันกำหนดเป้าหมายหรือหัวปลาในระดับของ "คุณกิจ" เชื่อมโยงหัวปลาเข้ากับวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร จัดวัฒนธรรมการเรียนรู้แนวราบ และการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empowerment) ร่วม แลกเปลี่ยนแบ่งปันทักษะและการเรียนรู้เพื่อให้ "คุณกิจ" เห็นคุณค่า ติดตามให้คำแนะนำ และแสดงความชื่นชม ยกย่องในความสำเร็จ

บุคคลสำคัญในการจัดการความรู้

- คุณอำนวย (Knowledge Facilitator-KF)** เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวก ช่วยจุดประกายความคิด และเป็นนักเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติ "คุณกิจ" กับผู้บริหาร "คุณเอื้อ" จัดให้มีเวทีและพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเก็บรวบรวมความรู้ เช่น ใช้ระบบ IT ส่งเสริมให้เกิดชุมชนนักปฏิบัติ(CoP) และสร้าง เครือข่ายการจัดการความรู้และการเรียนรู้ระหว่างองค์กร
- คุณกิจ (Knowledge Practitioner-KP)** เป็นผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้ดำเนินการจัดการความรู้ประมาณร้อยละ 90-95 ของทั้งหมด เป็นผู้ที่มีความรู้และเป็นผู้ที่ต้องมา แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้และการเรียนรู้ร่วมกัน
- คุณประสาน (Network Manager)** คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงกว้างขึ้น

ผลของการจัดการความรู้

Knowledge Sharing
ส่วนกลางสำคัญ ส่วนที่เป็น "หัวใจ" ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน (Share & Learn)

Knowledge Vision
ส่วนหัว ส่วนตา มองว่ากำลังจะไปทางไหน ต้องตอบได้ว่า "ทำ KM ไปเพื่ออะไร"

Knowledge Assets
ส่วนหาง สร้างคลังความรู้ เชื่อมโยงเครือข่าย ประยุกต์ใช้ ICT "ষะมีัดหาง" สร้างพลังจาก CoPs

ผลของการจัดการความรู้

- ผลสัมฤทธิ์ของงาน** ดีขึ้นหรือได้นวัตกรรมใหม่
- บุคลากร** เกิดการพัฒนาการเรียนรู้เกิดชุมชน การเรียนรู้
- ความรู้ของบุคคลและองค์กร** มีการจัดระบบและ ส่งเสริมให้พร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์
- องค์กร** มีสภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความเข้มแข็ง สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

ประโยชน์ของการจัดการความรู้

- ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร
- ป้องกันการสูญหายของภูมิปัญญา
- เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและการอยู่รอด
- เกิดการพัฒนาคณะและองค์กรแห่งการเรียนรู้
- เพิ่มขีดความสามารถในการตัดสินใจและวางแผน ดำเนินการได้รวดเร็ว
- เพิ่มความกลมเกลียวในหน่วยงาน
- เพิ่มคุณค่า และมูลค่าให้กับองค์กร
- เปลี่ยนวัฒนธรรมอำนาจในแนวตั้งไปสู่วัฒนธรรมความรู้ในแนวราบ ทุกคนมีสิทธิในการเรียนรู้เท่าเทียมกัน

ความรู้ขององค์กร

ประเด็นที่ควรพิจารณา

- สอดคล้องกับวิสัยทัศน์/พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานหรือไม่
- เป็นความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อกระบวนการทำงานขององค์กรหรือไม่
- เป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้เพื่อการแก้ปัญหาการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่
- เป็นความรู้ที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและความเป็นเลิศได้หรือไม่