

แบบฟอร์มการจัดการข้อมูลและความรู้

(Data Management & Knowledge Management)

ประเด็นความรู้/เรื่อง : เทคนิคการจัดการความรู้อย่างไร ให้ได้ผล

เหตุผลที่ทำให้/ผลกระทบ :

พระราชพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน”¹

รายงานสรุปผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ ของหน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบ 6 เดือนแรก (1 ตุลาคม 2562 - 31 มีนาคม 2563)² พบว่ารายการข้อมูลที่ใช้ และองค์ความรู้ที่หน่วยงานในสังกัดกรมอนามัย ใช้ประกอบเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย มาตรการ และประเด็นความรู้ ไม่ครบตามระดับผลลัพธ์ LeTCI : ระดับ (Level-L) แนวโน้ม (Trend-T) การเปรียบเทียบ (Comparison-C) และ การบูรณาการ (Integration-I) โดยเฉพาะแนวโน้ม (Trend - T) คืออัตราของการปรับปรุงผลการดำเนินการ หรือการรักษาไว้ ของผลการดำเนินการที่ดี และความครอบคลุมของผลการดำเนินการในเรื่องต่างๆ มีเพียงร้อยละ 34 และการเปรียบเทียบ (Comparison-C) คือ ผลการดำเนินการขององค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่เหมาะสม เช่น คู่แข่ง หรือองค์กรที่คล้ายคลึงกัน หรือระดับเทียบเคียง มีเพียงร้อยละ 12 ซึ่งอยู่ในอัตราที่ต่ำมาก สะท้อนให้เห็นว่า แนวโน้มของผลลัพธ์การดำเนินงานในเรื่องต่างๆ ยังไม่บรรลุถึงความสำเร็จของพันธกิจเท่าที่ควร และยังไม่สามารถเป็นผู้นำและเป็นระดับเทียบเคียงให้องค์กรอื่นได้ในหลายเรื่อง แม้ว่าจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานจะพบว่าส่วนใหญ่จะใช้ข้อมูลความรู้ภายในหน่วยงานมากกว่าใช้ความรู้จากภายนอกหน่วยงาน ต่างกรม ต่างกระทรวง หรือต่างประเทศ แต่ระดับผลลัพธ์ ไม่ครบตาม LeTCI จึงควรพิจารณาทบทวนการดำเนินงานจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจายกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด³

รายงานการวิเคราะห์และสรุปผลการดำเนินงานการจัดการข้อมูลและความรู้รอบ 6 เดือนหลัง (Data Management & Knowledge Management : DM&KM) ศูนย์อนามัยกลุ่มชาติพันธุ์ ชายขอบ และแรงงานข้ามชาติ⁴ พบว่าการจัดการข้อมูลและความรู้ (DM&KM) ของบุคลากรในปีงบประมาณ 2563 มีการดำเนินการจัดการความรู้ในภาพรวมเพียงร้อยละ 52.38 โดยมีการจัดการความรู้ด้านวิชาการเพียง ร้อยละ 6 ซึ่งเป็นระดับที่ต่ำมาก

ขณะที่การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่สำคัญ บุคลากรในองค์กรควรต้องมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้การเสริมสร้างความรู้แก่สมาชิกในองค์กร รวมทั้งเครือข่าย และประชาชน

ดังนั้น จึงควรต้องมีการศึกษา เทคนิคการจัดการความรู้ในองค์กร และเผยแพร่ให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และเป็นการกระตุ้นให้มีการจัดการความรู้ในหน่วยงานให้มากขึ้น รวมถึงการประยุกต์ใช้ความรู้ที่เกิดจากการจัดการความรู้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อเอื้อให้เกิดการพัฒนาการดำเนินงานในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การอภิปรายผล ข้อเสนอแนะ/ข้อควรปฏิบัติ :

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้องค์กรปรับตัวเข้ากับโลกยุคปัจจุบันและโลกของการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป แก้ปัญหาต่างๆ ในการทำงาน ช่วยให้องค์กรก้าวหน้าสู่ระดับโลก มีความเป็นเลิศ และองค์กรภาคราชการสามารถตอบสนองพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. 2546 รวมทั้งตัวชี้วัด PMQA ของ ก.พ.ร. ด้วย ผู้ใดทำงานในองค์กรใด ไม่ว่าจะเป็นผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บริหารก็ต้องมีส่วนในการจัดการความรู้ อาจจะอยู่ในฐานะที่เป็น เครื่องมือ หรือ “ตัวช่วย” ให้สามารถทำงานได้มากขึ้นและดีขึ้น โดยการสร้างความมั่นใจ สะดวก ง่าย รวดเร็วมากยิ่งขึ้น ซึ่งผลที่ตามมาคือ องค์กรอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันสูงอย่างในปัจจุบัน⁴

ความรู้อาจแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล ผ่านการวิเคราะห์สังเคราะห์จนเป็นหลักทั่วไป ไม่ขึ้นอยู่กับบริบทใดโดยเฉพาะ สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสารและรายงานต่างๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นความรู้ที่ไม่ค่อยสำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขันเพราะใครๆ ก็เข้าถึงได้

2. ความรู้ที่ฝังในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล อาจอยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) อยู่ในมือและส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะ) เกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทใดบริบทหนึ่งโดยเฉพาะ สื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตรหรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก พัฒนาและแบ่งปันกันได้ เป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

ความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่จะเป็นความรู้ที่ฝังในตัวคน เปรียบเทียบเป็นอัตราส่วนกับความรู้ที่ชัดเจนอาจได้เป็น 80 : 20 ซึ่งเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง ส่วนที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมาเปรียบเสมือนความรู้ที่ชัดเจนเป็นส่วนที่น้อยมาก ประมาณ 20 % ของทั้งหมด ในขณะที่ส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำ ซึ่งเปรียบเสมือนความรู้ที่ฝังในตัวคน เป็นส่วนที่ใหญ่มาก ประมาณ 80 % ของทั้งหมด

การปรับเปลี่ยนและการสร้างความรู้ทั้งสองประเภทนี้เกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

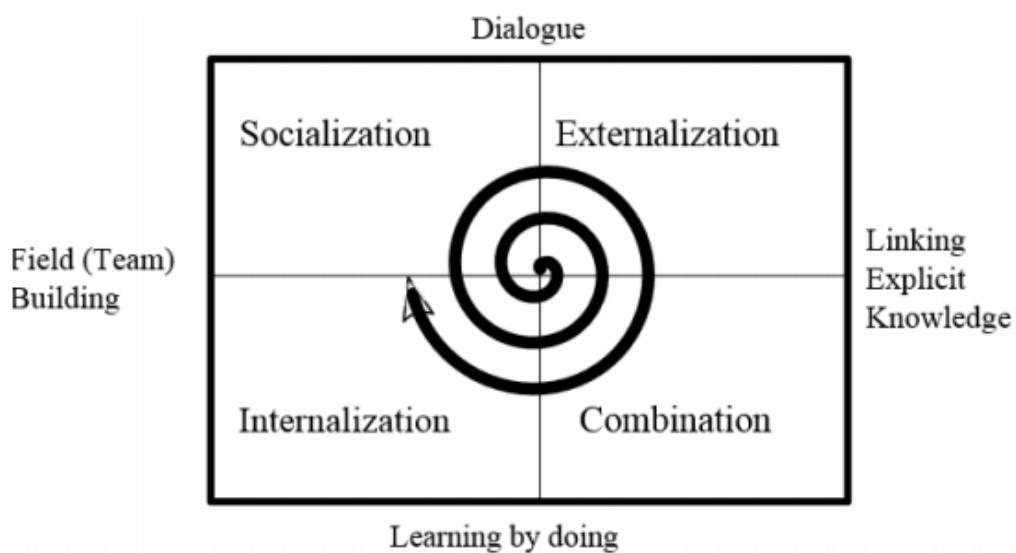
1. Socialization (S) การแบ่งปันและสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกันโดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง เช่น หัวหน้างานสอนงานให้ลูกน้อง ด้วยการพูดคุย ทำให้ดู อาจให้ลูกน้องลองทำด้วย ลูกน้องก็ได้รับความรู้จากหัวหน้างาน บางทีความรู้ใหม่ก็เกิดขึ้นจากการสอนงานนี้ด้วย

2. Externalization (E) การแปลง Tacit Knowledge ให้กลายเป็น Explicit Knowledge เช่น ลูกน้องเมื่อเรียนรู้วิธีทำงานจากหัวหน้าแล้ว จดบันทึกความรู้หรือเขียนเป็นรายงานความรู้ คนอื่นๆ ก็สามารถใช้เป็นแหล่งความรู้ต่อไป

3. Combination (C) การสร้าง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge ด้วยการรวบรวมความรู้ประเภท Explicit Knowledge จากแหล่งต่างๆ มาสร้างเป็น Explicit Knowledge ใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน เช่น หัวหน้างานทำการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งนอกและในองค์กรรวมทั้งความรู้ที่มีอยู่เดิมมาสรุปเป็นความรู้ใหม่และเผยแพร่ หรือทำการเรียบเรียงความรู้จากภาษาต่างประเทศ

4. Internalization (I) การแปลง Explicit Knowledge มาเป็น Tacit Knowledge โดยการนำความรู้เชิงทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้เพิ่ม เช่น หัวหน้างานค้นคว้าศึกษาวิธีทำงานจากเอกสารต่างๆ นำมาปรับใช้กับงานของตนเองจนเกิดทักษะและความชำนาญในเรื่องนั้น เกิดเป็น Tacit Knowledge ของตน ซึ่งสามารถจะบันทึกออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (Externalization) หรือแลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ (Socialization) ต่อไป

เมื่อดำเนินการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้ 2 ประเภทนี้ไปจนครบรอบ Socialization – Externalization – Combination – Internalization ความรู้จะสูงขึ้นอีกระดับหนึ่ง สี่กระบวนการนี้ สามารถเกิดต่อไปได้เรื่อยๆ ทำให้ความรู้ในองค์กรสูงขึ้นอย่างไม่สิ้นสุด มีลักษณะเป็นเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) นิยมเรียกว่า SECI model



รูปลักษณะเป็นเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral)

รูปแบบการจัดการความรู้มีแนวทางที่หลากหลายมาก ในที่นี้จะขอใช้รูปแบบตามแนวทางสำนักงาน ก.พ.ร. มาอธิบาย โดยผู้เขียนเห็นว่าเป็นรูปแบบที่ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน มีรายละเอียดต่อไปนี้



- 1) การบ่งชี้ความรู้ เป็นการระบุเกี่ยวกับความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมีต้องใช้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ได้แก่ ความรู้อะไรบ้าง ความรู้อะไรที่มีอยู่แล้ว อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร
- 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ไม่ได้ผลแล้วออกไป มีหลายแนวทาง เช่น ใช้ SECI model นำบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ต่างกันมาประชุม/ทำงานร่วมกัน จ้างคนที่มีความรู้มาทำงานในองค์กร จ้างที่ปรึกษา
- 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ แบ่งชนิด ประเภท เช่น กฎระเบียบ ขั้นตอนการทำงาน ฯลฯ กำหนดวิธีการจัดเก็บและค้นคืน เพื่อให้สืบค้น เรียกคืนและนำไปใช้ได้สะดวก
- 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เป็นการกลั่นกรองความรู้ที่ถูกต้อง ครบถ้วน ทันสมัย ใช้งานได้ของความรู้ ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5) การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานมาแลกเปลี่ยนเคล็ดลับ เทคนิคการทำงาน เทคนิคการแก้ปัญหา หรือปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน สำหรับความรู้ที่ชัดเจน Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนความรู้ที่ฝังในตัวคน Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนนักปฏิบัติ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การเยี่ยมตัว (ผู้เชี่ยวชาญจากที่หนึ่งไปปฏิบัติงานในที่หนึ่ง) เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7) การเรียนรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนหรือสืบค้นไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน แล้วเกิดความรู้ใหม่เข้ามาเข้าระบบจัดเก็บหรือแบ่งปันแลกเปลี่ยน ก็จะต้องมีความรู้ใหม่ที่ใช้ประโยชน์ต่อไปได้เรื่อยๆ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากวงจร “สร้างองค์ความรู้>นำความรู้ไปใช้>เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่” และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุปแล้วเทคนิคในการจัดการความรู้ให้ได้ผล หากมองในภาพรวมของหน่วยงานหรือองค์กร จะประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน คือ

1. วิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ เป็นการกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ว่าดำเนินการไปเพื่อวัตถุประสงค์อะไร เพื่อจะได้นำเป้าหมายนั้นมากำหนดเป็นแผนงานและกิจกรรมต่างๆ ที่จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สิ่งสำคัญคือกลยุทธ์การจัดการความรู้จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงาน

2 วัฒนธรรมองค์กร มีลักษณะสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน ให้เป็นลักษณะที่การจัดการความรู้คือสิ่งที่ต้องทำ ไม่ใช่ภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งหากในหน่วยงานมีการจัดการความรู้ได้ดีในทุกๆเรื่อง จะส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

3. ทักษะการเรียนรู้ของบุคลากร ต้องมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง มีความเข้าใจกับองค์ความรู้ และความหมายต่างๆ อย่างถ่องแท้ และเป็นประเด็นองค์ความรู้ที่น่าสนใจ จะทำให้เป็นแรงดึงดูดให้คนอยากรู้ อยากเห็น อยากค้นคว้า มีการให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการความรู้ที่ใช้ได้สำหรับทุกคน

4 เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมีส่วนสำคัญในการช่วยสนับสนุนให้สามารถค้นหาความรู้ นำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ จัดเก็บข้อมูลได้อย่างเป็นระบบและมีระเบียบ ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการ ของผู้ใช้และค้นหาความรู้มาใช้ได้ง่าย

5 การประเมินผล จะช่วยให้หน่วยงานสามารถทบทวน ประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์และ กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้ได้ และสามารถบอกได้ว่าสถานะปัจจุบันของการจัดการความรู้เป็นอย่างไร และได้ผลตามที่คาดหวังไว้หรือไม่อย่างไรและการจัดการความรู้ส่งผลกระทบต่ออะไรกับอง หน่วยงานบ้าง

วันที่จัดทำ : 8 สิงหาคม 2563

แหล่งข้อมูลอ้างอิง :

1. พระราชพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11
2. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอนามัย. รายงานสรุปผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ ของหน่วยงานในสังกัด กรมอนามัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 รอบ 6 เดือนแรก (1 ตุลาคม 2562 - 31 มีนาคม 2563)
3. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) [อินเทอร์เน็ต]. 2563 [เข้าถึงเมื่อ 4 สิงหาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก <http://www.thaiall.com/km/indexo.html>
4. ศูนย์ความรู้กินได้ สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน). การจัดการความรู้ (KM) คืออะไร? จำเป็นแค่ไหนต้องใช้ KM?. [อินเทอร์เน็ต]. 2563 [เข้าถึงเมื่อ 4 สิงหาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก http://www.okmd.or.th/upload/pdf/chapter1_kc.pdf
5. สำนักงาน ก.พ.ร.และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. [อินเทอร์เน็ต]. 2548 [เข้าถึงเมื่อ 4 สิงหาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก http://www.afaps.ac.th/kmcorner/km58/km_web/KMplanmanual.pdf
6. กรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ. เทคนิคการจัดการความรู้. [อินเทอร์เน็ต]. 2563 [เข้าถึงเมื่อ 4 สิงหาคม 2563]. เข้าถึงได้จาก http://www.rlpd.go.th/rlpdnew/images/rlpd_8/kumae/KM_2560/km_rlpd_2560.pdf

ผู้จัดทำ : นางสาวอรพรรณ จันทะชัย นักวิชาการสาธารณสุขปฏิบัติการ