

# การจัดการความรู้

ดร. ครรชิต มาลัยวงศ์ ราชบัณฑิต

# เนื้อหาคำบรรยาย

- ความหมายของการจัดการความรู้
- ความรู้แบบต่าง ๆ
- การเรียนรู้
- วัฏจักรพัฒนาระบบความรู้
- สรุป

## คำจำกัดความมีมาก

- กระบวนการรวบรวมความชำนาญของบริษัทไม่ว่าจะอยู่ในที่ใด เช่น ฐานข้อมูล กระดาษ หรือในสมองของบุคลากร แล้วกระจายไปยังจุดที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการเพิ่มพูนกำไรให้ได้มากที่สุด
- การจำแนก จัดหมวดหมู่ และ กระจายสารสนเทศและบุคลากรไปทั่วองค์กร

## คำจำกัดความ (ต่อ)

- การแบ่งปันสารสนเทศทั่วบริษัท หรือ เลยไปยัง พันธมิตรทางธุรกิจด้วย ช่วยให้เกิดสิ่งแวดล้อม ซึ่งบริษัทใช้ประโยชน์จากต้นทุนความรู้ได้ดี
- เป็นสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการจำแนก จัดเก็บ ค้นคืน แบ่งปัน และ ประเมินสินทรัพย์ที่เป็นสารสนเทศของบริษัท

## ส่วนประกอบของ KM

- การใช้ความรู้จากแหล่งภายนอก
- การฝังและเก็บความรู้ไว้ในกระบวนการธุรกิจ ผลิตภัณฑ์ และ บริการ
- การจัดเก็บข้อมูลไว้ในฐานข้อมูลและเอกสาร
- การส่งเสริมให้เกิดความรู้ใหม่ทั้งองค์กร
- การถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ทั้งองค์กร
- การประเมินคุณค่าและผลกระทบของความรู้เป็นระยะ ๆ

## ความจำเป็นในการทำ KM

- องค์ประกอบในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ คือ
  - มีกระบวนการที่ดีสำหรับการปฏิบัติงาน
  - มีการมอบหมายงาน
  - มีบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถในเรื่องนั้น
  - มีเครื่องมือ และ ทรัพยากร
  - มีการตรวจสอบว่างานเดินไปถูกต้อง

# ความรู้เกิดขึ้นตลอดเวลา

- ความรู้ที่ได้รับจากสถาบันการศึกษายังไม่พอ
- ความรู้เกิดใหม่ และ ขยายเป็นเท่าตัวทุกสิบปี
- บุคลากรในยุคใหม่จำเป็นต้องติดตามความก้าวหน้า และ ความรู้ให้ทัน มิฉะนั้นจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้
- เช่น การส่งเอกสารซื้อขายสินค้าต่อไปจะเป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์หมด หากไม่รู้เรื่องนี้จะซื้อขายไม่ได้

# ประเภทของความรู้

- ความรู้แบบตื้น (shallow knowledge) ความรู้แบบผิว ๆ เช่น การรู้วิธีใช้ Windows เพื่อทำงานประจำวัน
- ความรู้แบบลึก (deep knowledge) ความรู้แบบลึก เช่น การรู้ Windows จนถึงขั้นการติดตั้งและแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้



## ประเภทของความรู้

- ความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงาน (Know how) เช่น ความรู้ในการออกแบบเครื่องหนัง ความรู้ในการซ่อมบำรุงเครื่องจักร ความรู้ในการผลิต ความรู้ในการทำบัญชี ความรู้ในการประชาสัมพันธ์
- ความรู้ประเภทนี้เป็นตัวแบ่งว่าใครเป็นผู้เชี่ยวชาญและใครไม่ใช่

# ประเภทของความรู้

- ความรู้ในการคิดเหตุผล
  - ด้วยการเปรียบเทียบ เช่น ฐานข้อมูลเปรียบเหมือนตู้ไฟล์
  - ด้วยการใช้หลักตรรกะ เช่น ถ้าสินค้า A แพงกว่า B และ A แพงกว่า C เรามักไม่ได้ว่า B กับ C นั้นสินค้าใดแพงกว่ากัน **หากเราต้องการรู้จริง เราต้องรู้ข้อมูลเพิ่มเติม**

# ประเภทของความรู้

- ความรู้แบบกำปั้นทุบดิน (วิสามัญสำนึก หรือ Heuristics) เป็นการหาเหตุผลแบบอนุมาน (inductive reasoning) เช่น
  - นางนุชมีกระเป๋า Gucci
  - นางนุชใช้ Chanel No. 5
  - นางนุชใช้ แว่นตา Dior
  - สรุปว่า นางนุชชอบสินค้ามีแบรนด์ต่างประเทศ

## ประเภทของความรู้

- ความรู้แบบสามัญสำนึก เป็นความรู้ที่มาจากประสบการณ์การทำงาน และข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่ได้ทราบมาเป็นเวลานาน
- เช่น สุนทรภู่ไม่มี email address
- วัยรุ่นทั้งหญิงและชายชอบกางเกงยีน

## ประเภทของความรู้

- ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ (Procedural knowledge) คือความรู้ที่เกี่ยวกับการทำงานที่เป็นขั้นเป็นตอน เช่น การวางแผนการผลิต การทำงานประมาณ การกำหนดขั้นตอนสำหรับการดำเนินการผลิต

# ประเภทของความรู้

- ความรู้แบบแวบขึ้นมา (declarative หรือ awareness knowledge) เป็นความรู้ที่ทำให้เราสามารถคุยโต้ตอบหรืออภิปรายปัญหาต่าง ๆ ได้ ทำให้เราทราบว่าถ้าหากขั้วหลอดไฟฟลูออเรสเซนต์เริ่มดำ ไม่เข้าหลอดไฟฟ้าจะเสีย
- ความรู้แบบนี้เป็นความรู้ที่ไม่ได้ฝังลึก

# ประเภทของความรู้

- ความรู้แบบไวยากรณ์ (Semantic knowledge)  
เป็นความรู้ลึกซึ้งที่สั่งสมมานานมาก เช่น ความรู้เกี่ยวกับคำศัพท์ ข้อเท็จจริง ความสัมพันธ์ หลักการสำคัญ ๆ ยกตัวอย่างเช่น ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของอุปกรณ์ต่าง ๆ เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และวิธีการใช้ให้ทำงานได้จริง

## ประเภทของความรู้

- ความรู้แบบเป็นฉาก (episodic knowledge) คือ ความรู้ที่เป็นประสบการณ์ที่ฝังลึก เช่นความรู้เกี่ยวกับการขับรถกลับบ้านมาที่ทำงาน เราอาจจะไม่ทราบว่าเราผ่านอะไรบ้าง หรือเห็นอะไรบ้าง การค้นหาความรู้ที่เป็นประสบการณ์เล็ก ๆ เช่นนี้จำเป็นต้องใช้เทคนิคพิเศษ



# ประเภทของความรู้

- ความรู้ที่กล่าวมาข้างต้นยังอาจจัดได้เป็น
- **Explicit Knowledge** ความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร มีการบันทึกเอาไว้ชัดเจน
- **Tacit Knowledge** ความรู้ที่เป็นประสบการณ์เก็บอยู่ในสมองและอาจสื่อสารให้ผู้อื่นนำไปใช้ได้

## การเรียนรู้ของมนุษย์

- การเรียนรู้ขึ้นอยู่กับความจำ หากไม่ได้จำก็เท่ากับไม่ได้เรียนรู้
- การเรียนรู้ไม่เกี่ยวกับความคิด คนที่เรียนรู้ได้มากอาจจะคิดไม่เก่ง หรือไม่รู้จักคิดสร้างสรรค์ก็ได้ ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงต้องเน้นทั้งด้านการเรียนรู้ และ การคิด

## วิธีการเรียนรู้

- การเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยทั่วไปเป็นการเรียนรู้จากการลองผิดลองถูก
- การเรียนรู้จากตัวอย่าง สร้างกรณีศึกษาหรือตัวอย่างเพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจหลักการ
- การเรียนรู้ด้วยการค้นพบ สำรวจปัญหาโดยไม่ทราบมาก่อนว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร

# ความเข้าใจเบื้องต้น

- **ความรู้** ความเข้าใจที่ได้จากการมีประสบการณ์
- **ปัญญา** ความสามารถในการประยุกต์ความรู้
- **วิสามัญสำนึก** ความรู้แบบกำปั้นทุบดินที่ได้จากการมีประสบการณ์มานานหลายปี
- **สามัญสำนึก** ความรู้ภายในที่จะรู้สึก ตัดสิน และทำความเข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เพิ่มมากขึ้นทุกปี
- **ประสบการณ์** การเปลี่ยนข้อเท็จจริงมาเป็นความรู้เพื่อทำให้กระบวนการใช้เหตุผลละเอียดมากขึ้น

# วัฏจักรการจัดการความรู้

- เราอาจพิจารณาการจัดการความรู้ว่าเป็นวัฏจักรได้ นั่นคือ ความรู้ที่เราต้องการจัดการนั้นอาจ
  - เกิดขึ้น
  - นำไปใช้
  - มีการเปลี่ยนแปลง
  - มีการยกเลิก หรือ ลบทิ้ง

## ข้อควรพิจารณาในการสร้างระบบ KM

- ปัญหาอะไรที่ต้องการใช้ระบบ KM มาช่วย  
ปัญหานั้นสำคัญเพียงใด มีอะไรบ่งว่าควรสร้างระบบขึ้น ผู้ใช้และบริษัทจะได้อะไรจากระบบนี้
- เราควรใช้กลยุทธ์อะไรในการสร้างระบบ ใครจะเป็นคนสร้างระบบนี้
- กระบวนการสร้างระบบมีขั้นตอนอย่างไร

## ความท้าทายในการสร้างระบบ KM

- ความรู้คืออำนาจ คนที่มีความรู้ไม่ต้องการแบ่งปันความรู้ให้คนอื่นเพราะกลัวสูญเสียอำนาจ แต่การสร้างระบบ KM เน้นการแบ่งปันความรู้
- การประมาณคุณค่าของความรู้ เป็นเรื่องที่ยาก
- บริษัทไม่เคยมีกระบวนการด้านความรู้มาก่อน

# วัฏจักรการพัฒนาระบบ KM 1

- การประเมินโครงสร้างปัจจุบัน
  - คำถามสำคัญคือ ปัญหาคืออะไร ควรสร้างระบบหรือไม่ และ ระบบนั้นสร้างได้หรือไม่
  - ผลที่ได้คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของระบบ KM ระดับ Performance ที่ต้องการ และ แผนงาน



## วัฏจักรการพัฒนาระบบ KM 2

- **ตั้งทีมงานสร้างระบบ KM**
  - เรื่องที่ควรพิจารณาก็คือ ใครควรเป็นหัวหน้าทีม ใครควรเป็นผู้ร่วมทีม และ ทีมงานจะทำงานอย่างไร
  - ผลที่ได้ คือ ชื่อผู้ร่วมทีม และ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน (โดยทั่วไปผู้ร่วมทีมทุกคนควรทราบขั้นตอน และ แผนงานในการทำงาน ไม่ใช่ทำไปเรื่อย ๆ )

# วัฏจักรการพัฒนาระบบ KM 3

- การจัดหาความรู้

- เรื่องที่ต้องพิจารณาก็คือ เราควรจะได้รับความรู้อะไร ใคร เป็นคนที่มีความรู้ในเรื่องนั้น เราจะใช้วิธีการอย่างไรในการจัดหาความรู้นั้น
- ผลงานที่ได้ก็คือ แก่นและรายละเอียดของความรู้ที่ได้จัดหามาได้

# วัฏจักรการพัฒนาระบบ KM 4

- การออกแบบพิมพ์เขียวระบบ KM
  - งานที่ต้องพิจารณาก็คือ จะจัดเก็บความรู้ไว้ในรูปแบบใด
  - ผลที่ได้รับคือ รายละเอียดของระบบ KM, รายละเอียดของ ฮาร์ดแวร์ และ ซอฟต์แวร์ที่ต้องใช้, แผนการทำทดสอบระบบ, กระบวนการตรวจสอบความมั่นคง และการปฏิบัติงานระบบ

# วัฏจักรการพัฒนาระบบ KM 5

- การทดสอบระบบ

- ระบบนั้นน่าเชื่อถือเพียงใด ความรู้ที่บันทึกเก็บไว้น่าเชื่อถือหรือไม่ การบันทึกถูกต้องหรือไม่ การค้นหาความรู้ที่เก็บเอาไว้ออกมาใช้ครบถ้วนและถูกต้องหรือไม่ การใช้ระบบสะดวก และ ใช้ง่ายหรือไม่
- ผลที่ได้คือ รายงานความมั่นใจในการใช้ระบบ

# วัฏจักรการพัฒนาระบบ KM 6

- **ติดตั้งระบบเพื่อใช้งาน**
  - งานที่ต้องทำก็คือ การติดตั้งระบบที่ทำสำเร็จแล้วลงในระบบคอมพิวเตอร์ กำหนดตัวบุคคลที่จะใช้ และ ปฏิบัติงานระบบ กำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน และจัดการฝึกอบรม
  - ผลที่ได้คือ คู่มือการใช้ระบบ เอกสารการฝึกอบรม และ ผลการติดตั้งระบบ

# วัฏจักรการพัฒนาระบบ KM 7

- การจัดการการเปลี่ยนแปลง
  - พิจารณาสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมให้มีการจัดเก็บความรู้ ส่งเสริมให้นำความรู้ไปใช้งาน ติดตามปัญหาในการใช้งาน
  - รายงานความพึงพอใจของผู้ใช้ระบบ KM

# วัฏจักรการพัฒนาระบบ KM 8

- ประเมินผลการใช้ระบบ KM
  - พิจารณาว่าระบบที่จัดทำขึ้นมีความสามารถพอเพียงหรือไม่ การใช้มีปัญหายุ่งยากหรือไม่ ปัญหาอุปสรรคอะไรที่ต้องแก้ไข
  - รายงานการประเมินผล และ ข้อเสนอในการแก้ไขปรับปรุงระบบ KM

# กระบวนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความรู้

<p><b>Tacit to Tacit</b> <b>(Socialization)</b> การประชุมแลกเปลี่ยนความคิด</p>	<p><b>Tacit to Explicit</b> <b>(Externalization)</b> การสนทนาในทีม การตอบคำถาม</p>
<p><b>Explicit to Tacit</b> <b>(Internalization)</b> การเรียนรู้จากรายงาน</p>	<p><b>Explicit to Explicit</b> <b>(Communication)</b> การส่งอีเมล</p>



## แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบของระบบ

- การจัดทำระบบ KM ที่น่าจะเหมาะสมคือ การจัดทำในระบบ อินเทอร์เน็ต ขององค์กร
- สร้างเว็บไซต์
- สร้างฐานข้อมูล ฐานความรู้ และ Search engine
- สร้างกลไกในการเข้าถึงแบบจำกัด

# ความรู้ที่ควรจัดเก็บในเว็บ 1

- ข้อมูลและสารสนเทศ
  - ข้อเท็จจริง เช่น บริษัทมีสัญญากับเจ้าของแบรนด์อย่างไร
  - สารสนเทศ เช่น ปริมาณการขายสินค้า
  - ข้อมูล เช่น สินค้า และ ลักษณะสินค้า ชื่อห้างที่เป็นจุดขาย ชื่อพนักงาน

# ความรู้ที่ควรจัดเก็บในเว็บ 2

- ความรู้

- ความรู้เชิงวิชาการ ได้แก่ความรู้ที่เป็นวิชาการแท้ ๆ เกี่ยวกับการที่ต้องการใช้ Knowledge ส่วนมากเป็นบทความย่อผลงานวิจัย
- ความรู้เชิงประสบการณ์ เช่น วิธีการออกแบบสินค้า หรือลักษณะสินค้าที่เหมาะสมกับลูกค้าแต่ละประเภท

## ทีมงานความรู้

- หัวหน้าทีมที่มีความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ และ มีความสนใจในเรื่องนี้จริงจัง
- ผู้ใช้ที่สนใจแบ่งปันความรู้
- นักพัฒนาเว็บ และ ผู้ชำนาญด้านฐานข้อมูล
- ผู้มีความสามารถในการเขียนและบรรณาธิการ

# กรณีศึกษา บริษัท Spansion

- **Purpose Statement**

- We empower people everywhere to lead more productive lives

- **Vision Statement**

- To be the best memory solutions manufacturer

# กรณีศึกษา บริษัท Spansion 2

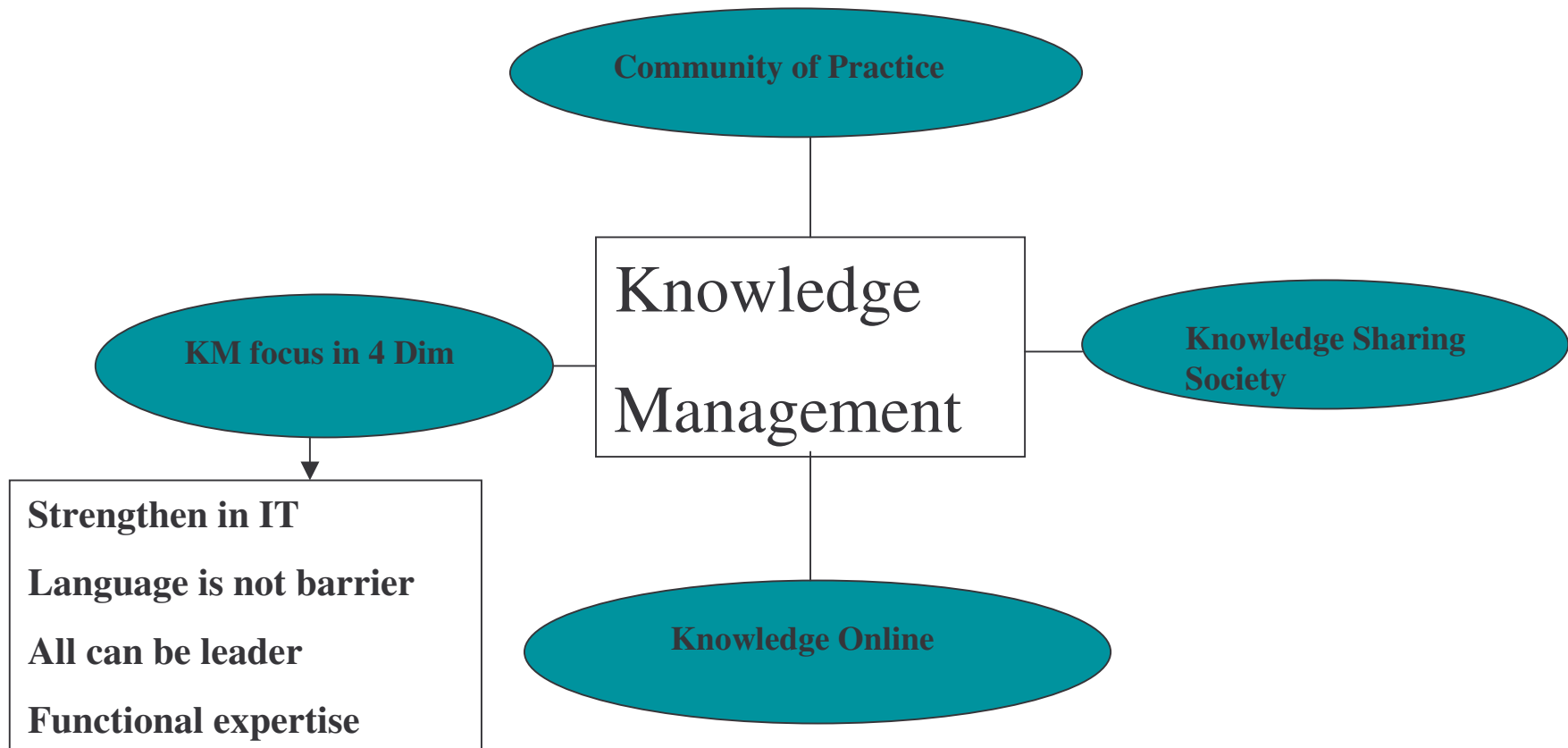
- **Values**

- **Respect for People**      **Integrity and Responsibility**
- **Fun & Joy**              **Out Customers' Success**
- **Competition**              **Knowledge**
- **Initiative and Accountability**

## กรณีศึกษา บริษัท Spansion 3

- บริษัท มีนโยบายที่จะเพิ่มศักยภาพของพนักงานตามกลยุทธ์หลักที่จะขับเคลื่อนกระบวนการ
- นโยบายนี้ทำให้เกิดการจัดการความรู้

# กรณีศึกษา บริษัท Spansion 4





## บริษัท Spansion - การปรับพฤติกรรม

- **Knowledge identification** – ช่วยให้พนักงานสามารถหาว่าความรู้ที่ต้องการมีอยู่ที่ใด
- **Knowledge development and acquisition** – ต่อยอดความรู้ เพื่อสร้างทักษะใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ และ พัฒนาระบบการทำงานให้ดีขึ้น

## บริษัท Spansion – การปรับพฤติกรรม 2

- **Knowledge sharing and distribution** – การแลกเปลี่ยนความรู้ให้เป็นประโยชน์แก่ทุกคน
- **Knowledge utilization** – สร้างความมั่นใจว่าความรู้ที่อยู่ในบริษัท สามารถนำไปประยุกต์ได้
- **Knowledge retention** - ต้องมีการบริหารจัดการความรู้ที่ได้จัดเก็บเอาไว้

## คำถามในการวางแผน

- พนักงานจะเข้าถึงความรู้ได้อย่างไร
- บริษัทจะได้ความรู้อะไรใหม่เพิ่มขึ้นบ้าง
- บริษัทจะนำความรู้ไปยังพนักงานที่ต้องการความรู้ หรือ เก็บในที่ที่เหมาะสมได้อย่างไร
- จะทราบได้อย่างไรว่ามีผู้นำความรู้เหล่านั้นไปใช้
- จะทราบได้อย่างไรว่าความรู้เหล่านั้นไม่ได้สูญหายไป

## สร้างระบบสื่อสาร

- การพัฒนาระบบความรู้ต้องสร้างความเข้าใจให้พนักงานด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ
- สร้างเสริมพฤติกรรมการเรียนรู้
- ส่งเสริมการแบ่งปันความรู้
- สนับสนุนให้นำความรู้ไปใช้

# กิจกรรมการสื่อสาร

- สัมภาษณ์การจัดการความรู้
- บทความในวารสาร Dialog
- ตีพิมพ์วารสารไว้บนบอร์ด
- อีเมล
- การประชุมกับกรรมการผู้จัดการประจำไตรมาส
- การประชุม on/off site
- Webpage

# Knowledge Portal

- องค์ความรู้ หรือ สินทรัพย์ความรู้
- รายชื่อผู้ชำนาญงาน
- ปฏิทินกิจกรรมการจัดการความรู้ของบริษัท
- เว็บบอร์ด
- Search Engine
- การเชื่อมกับเว็บอื่น ๆ ทั้งในระดับองค์กร ภูมิภาค และทั่วโลก

# การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

- การแลกเปลี่ยนระดับผู้บริหาร ให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ เล่าประสบการณ์ในแบบคุยกันสบาย ๆ
- การแลกเปลี่ยนความรู้ด้านเทคนิค นำเสนอเรื่องเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ไม่จำเป็นต้องเกี่ยวกับงาน โดยอาสาสมัคร และแลกเปลี่ยนความเห็นกัน
- การแลกเปลี่ยนระดับพนักงาน เปิดกว้างให้พนักงานทุกคนเสนอเรื่องต่าง ๆ ที่มีเนื้อหาแน่นหนักด้านวิชาการ

## การวัดผล

- การวัดด้านระบบ เพื่อใช้วัดประสิทธิภาพของ Knowledge portal และพฤติกรรมองค์กร
- การวัดผลลัพธ์ของระบบ คือดูว่ามีการส่งผลทางบวกต่อสมรรถภาพด้านเทคนิคของพนักงาน
- การวัดผลลัพธ์สุดท้าย คือวัดผลการดำเนินงานของบริษัท



## ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน
- การได้รับความร่วมมือจากทั้งองค์กร
- กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้
- ระบบไอทีที่มีประสิทธิภาพ

# สรุป

- การจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่
- ควรเริ่มด้วยโจทย์ที่ชัดเจน
- ผู้บริหารต้องสนับสนุน
- ควรให้พนักงานมีส่วนร่วม
- มีระบบไอทีสำหรับนำเสนอ

## เอกสารอ้างอิง

- เนื้อหาหลักเกี่ยวกับการจัดการความรู้ อ้างอิงจาก
- **Awad, E.M. and H.M. Ghaziri, Knowledge Management, Pearson Prentice Hall, 2004**
- สำหรับเรื่องบริษัท Spansion นำมาจากคู่มือการจัดการความรู้ ของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ