

# การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

จาก **หลักการ** สู่ **การปฏิบัติ**

โดย

**ดร.ประพนธ์ ผาสุขยืด**

**ผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการสื่อสารพัฒนาการเรียนรู้**  
**สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)**

**The Knowledge Management Institute (KMI)**

**[www.kmi.or.th](http://www.kmi.or.th)**

# ชนิดของความรู้

วิทยาการ

เป็น "หลักวิชา"

มาจากการเรียน "ปริยัติ"

อยู่ในสื่อต่างๆ

เป็นความรู้ที่ "บันทึกได้"

คือเห็นได้ค่อนข้างชัด

Explicit Knowledge

ภูมิปัญญา

เป็น "ประสบการณ์"

ได้จากการ "ปฏิบัติ"

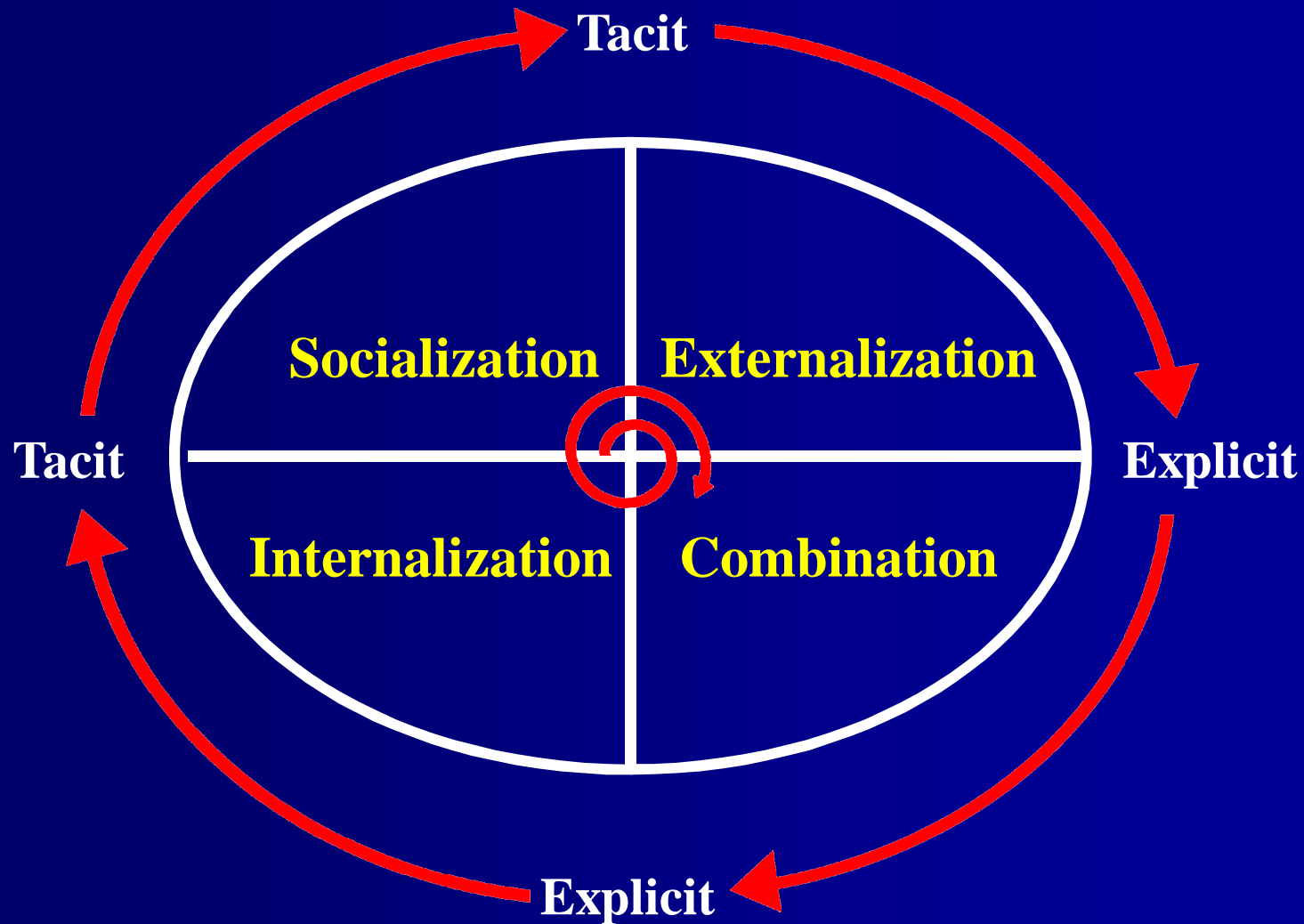
อยู่ในหัวคน

เป็นความรู้ที่ "ฝังลึก"

ซ่อนเร้น

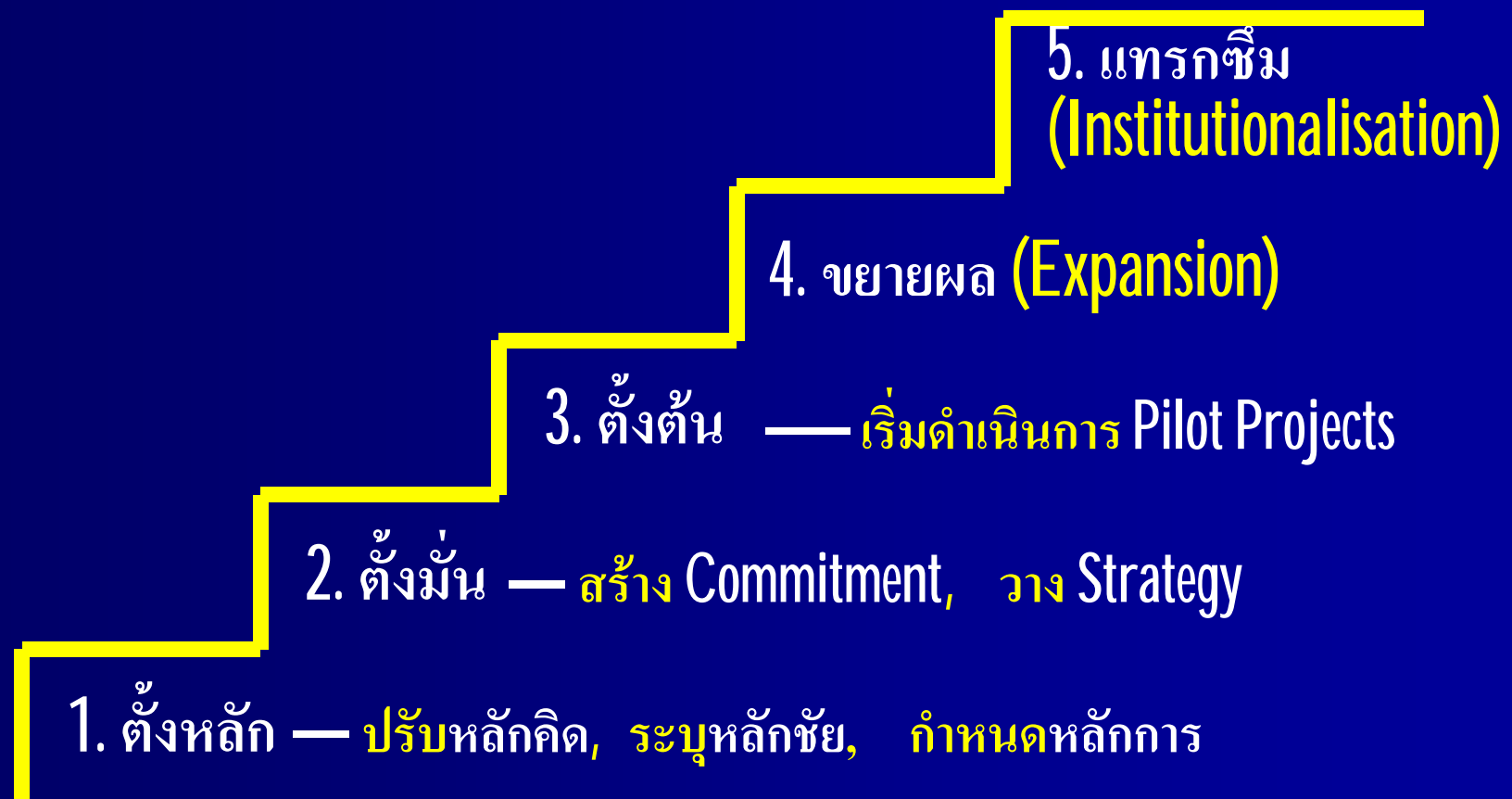
Tacit Knowledge

ความรู้ หมุนเวียนเคลื่อนที่ได้ ตามกระบวนการ SECI หรือ Knowledge Spiral ของ Nonaka



การจัดการความรู้ คือการสร้าง "เกลียวความรู้" ให้เกิดขึ้นเพื่อนำมาใช้แก้ปัญหา / พัฒนางาน

# บันได 5 ขั้นสู่การสร้างวัฒนธรรมการจัดการความรู้ (KM)



# ขั้นตอนที่ 1.1 ปรับ "หลักคิด"

## กระบวนการทัศน์เดิม

### มองการบริหารแบบ "จัดการ"

- จัดแจง + สั่งการ
- ใช้ Command & Control
- มองคนในฐานะ "ผู้ปฏิบัติ"
- เห็นความรู้อยู่ "ลอยๆ"
  - แยกจากคน
  - ไม่อิงบริบท

## กระบวนการทัศน์ KM

### มองการบริหารแบบ "บูรณาการ"

- เห็นความรู้แนบแน่น....
  - อยู่กับคน
  - อยู่กับงาน
- เน้นการ "มีส่วนร่วม"
- ใช้ความรู้ + ความรู้สึก
- เน้น Empower + Encourage

# ขั้นตอนที่ 1.2 ระบุ "หลักชัย"

## ทิศทาง เป้าหมาย

- วัตถุประสงค์ (Objective)
- พันธกิจ (Mission)
- วิสัยทัศน์ (Vision)

“ทิศทาง เป้าหมาย ทำให้ใจจดจ่อ  
ใจที่จดจ่อ (FOCUS) ก่อให้เกิดพลัง”

- ประพนธ์ ผาสุขยี่ด

# ขั้นตอนที่ 1.3 กำหนด "หลักการ"

หลักการที่สำคัญ - KM จะเริ่มได้ ต้องมี...

- เวลา (Time)
- เวที/พื้นที่ (Space)
  - Physical Space (F2F)
  - Virtual Space (ICT)
- ไม้ตรีจิต (Relationship)
  - Love, Care, Share, Commitment
- ผู้ทำหน้าที่ "คุณอำนวย" (Facilitators)

## การจัดการความรู้ = การจัดการ "เวลา"

- เวลาสำหรับ "ประยุกต์/ใช้" ความรู้  
(Knowledge Application, Knowledge Usage)
- เวลาสำหรับ "สร้าง/บ่มเพาะ" ความรู้  
(Knowledge Creation, Knowledge Cultivation)
- เวลาสำหรับ "กระจาย/แบ่งปัน" ความรู้  
(Knowledge Distribution, Knowledge Sharing)



การจัดการความรู้ = การจัดการ “พื้นที่”

- Physical Space vs. Virtual Space
-  “Ba” – Shared Space (Nonaka)
- “CoPs” – Community of Practices

# คุณลักษณะที่ดีของ CoPs

- เป็นการ "ชุมนุม" ของคนที่สนใจเรื่องเดียวกัน (งาน, ปัญหา)
- เป็นกลุ่มคนที่มีพื้นฐาน และประสบการณ์หลากหลาย
- เป็นการพบกันตามความสมัครใจ ไม่ใช่การบังคับ
- เป็นเวทีที่ที่ทำให้คนมีความรู้สึที่ดีๆ อิสระและปลอดภัย
- เป็นบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ เชื่อใจ ช่วยเหลือ เกื้อกูล

## มุมมองต่อการใช้ "ICT"

- ICT ไม่ใช่ "เป้าหมาย" ของ KM
- ICT เป็น "เครื่องมือ" KM ที่ทรงพลัง
- ICT ต้องทำให้คนยิ่ง "ใกล้ชิด" กัน
- การลงทุนใน ICT VS การลงทุนในคน

การจัดการความรู้ → การจัดการความสัมพันธ์



Share & Shine

## ขั้นตอนที่ 3 "ตั้งต้น"

มีหลักแล้ว มีความมุ่งมั่นแล้วต้องออกเดิน  
ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนเกิดขึ้นได้ ด้วยก้าวแรก

- ความปรารถนา ความต้องการ (ฉันทะ)
- ความพยายาม ความเพียร (วิริยะ)
- ความคิดจดจ่อ (จิตตะ)
- ปัญญาไตร่ตรอง (วิมังสา)

**“Think Big, Act Small, Begin Now.”**

-Rockefeller

## บททดสอบความพร้อม โครงการนำร่อง (Pilot Project)

1. มี "โจทย์" ที่ชัด และ Align กับ Vision
2. มี "Core Team" ที่หลากหลาย และสนใจเรื่องนี้
3. มี "Key Content" มากพอที่จะเริ่มต่อไปได้
4. มี "เวที" ให้เริ่มทั้งแบบ F2F และ Virtual
5. มี "คุณอำนวย" ช่วยหนุน "เกิดวิทยุความรู้"

# บทบาท ของ Facilitators

- วางตัวเป็นกลาง ไม่เข้าข้าง ไม่ dominate
- ใส่ใจในกระบวนการ ไม่ใช่เนื้อหา (content)
- คิดเสมอว่าคนในกลุ่มคือผู้รู้ (expert)
- ช่วยส่งเสริม แต่ไม่ใช่ไปทำเอง (“คนเชียร์แขก”)

“There ’s never been a breakthrough that has occurred by writing a memo. Breakthroughs occur when two or more people get together, get inspired, have fun, think the unthinkable.”

*-Lars Kolind*  
*CEO of Oticon*



# การจัดการความรู้ เปิดประตูไปสู่ "ความหมายใหม่"

## ความรู้ ที่เป็นการบูรณาการระหว่าง

- Explicit & Tacit
- ระบบ & คน
- เหตุผล & ความรู้สึก
- สมอง & ใจ

## การจัดการ ที่สร้างสมดุลระหว่าง

- Efficiency & Creativity
- Discipline & Chaos
- ศาสตร์ & ศิลป์



เราจะทำอย่างไร ให้ KM เป็นส่วนหนึ่งของชีวิต (การทำงาน)

เราจะเริ่มต้นที่ตรงไหน เพื่อให้สามารถเริ่มได้ทันที