

ขั้นตอนการทำ KM

หลายคนเคยคิดว่าการทำ KM ในองค์กรควรจะเริ่มต้นด้วยขั้นตอน หรือกิจกรรมใดก่อนอันดับแรก



ขั้นตอนที่ 1 จะ ต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนก่อนว่าสิ่งที่องค์กรต้องการจากการจัดการความรู้ คืออะไร เรียกว่า กำหนดเป้าหมาย (Desired State) ซึ่งการกำหนดเป้าหมายอาจจะพิจารณาจากยุทธศาสตร์ขององค์กรหรือจากปัญหาของ องค์กร

ขั้นตอนที่ 2. เมื่อได้เป้าหมายแล้วก็ต้องวางแผนและกิจกรรมที่จะสนับสนุนตาม 6 องค์ประกอบ ที่เรียกว่า วงจรการจัดการความรู้ (Change Management Process) ดังนี้

- ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การทำให้คนในองค์กรอยากเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ความรู้ จนทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนแบ่งปันและการเรียนรู้
- การสื่อสารทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจว่า ทำอะไร เพื่ออะไร ทำเมื่อไร และทำอย่างไร โดยสื่อสารอย่างต่อเนื่องจนการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนกลายเป็น วัฒนธรรม
- กระบวนการและเครื่องมือ ซึ่งกระบวนการหลักๆ ในการจัดการความรู้มี 7 กระบวนการซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดในกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ส่วนนี้เป็นแกนหลักของการจัดการความรู้ ทั้งหมด
- การให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ให้กับคนในองค์กรไม่ว่าจะฝึกอบรม เอกสาร หรือไฮเทค อย่งไรก็ได้ ตามความเหมาะสมขององค์กร ที่สำคัญคือพยายามสอดแทรกความรู้ด้านการจัดการความรู้เข้าไปบ่อย ๆ
- การวัดผล การดำเนินการตามแผน ผลผลิตที่ได้และผลลัพธ์จากการจัดการความรู้ ในช่วงแรกของการดำเนินการอาจจะวัดเพียงความก้าวหน้าตามกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดในแผนก็พอ

- การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นการจูงใจให้คนในองค์กรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สนใจที่จะแลกเปลี่ยนความรู้อันมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 3. จัดทำ KM Process ซึ่งมี 7 ขั้นตอน คือ

3.1 บ่งชี้ความรู้ เป็นการค้นหาว่า ความรู้ที่สำคัญ ต่อการบรรลุเป้าหมาย คืออะไร อยู่ที่ใคร ยังขาดความรู้อะไร

3.2 การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นการหาวิธีในการดึงเอาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ในข้อ 3.1 บางส่วนความรู้ที่ยังขาดอยู่จะสร้างอย่างไร อาจจะศึกษาต่อยอดความรู้เดิมหรือนำความรู้ภายนอกองค์กรมาใช้

3.3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เมื่อได้เนื้อหาความรู้มาแล้วต้องมีการแบ่งประเภทความรู้ จัดทำสารบัญเพื่อให้การเก็บรวบรวมและการค้นหาได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว

3.4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ ก่อนนำเข้าสู่ระบบจะต้องปรับปรุงเนื้อหา การใช้ภาษาให้เป็นภาษาเดียวกัน (เช่น คำว่า ด้านเขตกรรม ด้านปรับปรุงการผลิตจะใช้คำใดก็ใช้คำเดียว เพื่อไม่ให้ผู้ที่นำความรู้ไปใช้สับสน) รวมทั้งรูปแบบของข้อมูล เพื่อความสะดวกในการป้อนเข้าสู่ระบบ

3.5 การเข้าถึงความรู้ เป็นการกำหนดวิธีการกระจายความรู้สู่ผู้ใช้ อาจทำเป็นสมุดหน้าเหลือง (บอกว่ามีข้อมูลเรื่องที่ต้องการอยู่ที่ใดและเข้าถึงข้อมูลนั้นอย่างไร แทนที่จะเป็นเบอร์โทรศัพท์) ซึ่งความรู้ อาจจัดเก็บเป็นรูปแบบง่าย ๆ ยกขึ้นอีกนิตก็ทำเป็นฐานความรู้ IT การจัดอบรม การจัดให้มีระบบสอนงานแบบพี่เลี้ยง ซึ่งมีวิธีการอื่น ๆ อีกหลายวิธีที่ทำให้ความรู้ที่นั้นถูกคนในองค์กรนำไปใช้

3.6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ เป็นการจัดให้มีช่องทางการถ่ายทอดความรู้ จากผู้รู้ ทั้งที่เป็น Tacit และ Explicit Tacit เช่นการเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน การจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ การ จัด hot line สายด่วนผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น Explicit เช่น ผู้รู้จัดทำเอกสารคู่มือ บันทึกประสบการณ์ จัดทำ CD VDO การปฏิบัติงานสำหรับผู้สนใจไว้ศึกษา เป็นต้น

3.7 การเรียนรู้ (Learning) เมื่อความรู้ขององค์กรมีการนำไปใช้จนเกิดการเรียนรู้และเกิดองค์ความรู้ใหม่ กลับมาให้องค์กร (ไม่ใช่ความรู้ใหม่แล้วเก็บไว้กับตัว) โดยแลกเปลี่ยนแบ่งปันให้ผู้อื่นนำไปใช้อีก การเรียนรู้เป็นส่วนสำคัญในการทำให้เกิดองค์ความรู้ขององค์กรเพิ่มขึ้น ซึ่งองค์กรจะมีวิธีการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ อย่างไร (อาจจะกำหนดให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลงานบุคลากร เป็นต้น)

ในระยะเริ่มต้นของการทำโครงการการจัดการความรู้ ควรให้ความสำคัญกับการ **ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การสื่อสารและการให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้** ก่อน เนื่องจากทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ จะมีส่วนสำคัญในการปรับสภาพบรรยากาศขององค์กรให้ KM Process เติบโตได้ ในส่วนของการสื่อสารและการให้ความรู้ นั้น มีวิธีการมากมาย จะโดยการอบรม หนังสือเวียน ทาง web ก็แล้วแต่ความเหมาะสม แต่ความยากมันอยู่ที่ว่า จะมีกิจกรรมอะไรบ้างที่จะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม บางครั้งพฤติกรรมที่พึงประสงค์อาจจะมีแฝงอยู่แล้ว เพียงแต่ไม่มีเวทีให้เปิดเผย คนที่อยากให้ไม่รู้ว่าจะไปให้ใคร จะมีใครอยากรับหรือไม่ จะไปส่งมอบกันที่ไหน คนที่อยากรับจะเข้าไปหาความรู้ได้อย่างไร ถ้าเป็นอย่างนี้ก็ไม่ยากเพียงแค่จัดเวทีมีการประชุมแล้วก็ถามว่าทำไม ทำไม ทำไม ? ให้ที่ประชุมคิดหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ประธานที่ประชุมจะต้องพยายามให้ช่วยกันคิดและแสดงความคิดออกมาดั่งๆ ความคิดของทุกคนจะถูกนำขึ้นบนจอ ถ้าบรรยากาศการประชุมแบบนี้เกิดขึ้นบ่อย ๆ พฤติกรรมการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนแบ่งปันจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานไปโดยไม่รู้ตัว เพราะทุกคนจะกล้านำเสนอ แบ่งปันความรู้ของตัวเองออกมา คนที่ยังมีความรู้น้อย ก็จะเรียนรู้เพิ่มพูนความรู้ เพื่อจะได้มีส่วนร่วมมากขึ้น

แหล่งที่มาของข้อมูล

- <http://researchers.in.th/blog/tkm/325>
- http://www.phanomphrai.net/km/index.php?option=com_content&view=article&id=87:epic-harvest-gathering&catid=39:rokfeature
- <http://arcm.rmu.ac.th/KMCorner/Knowledge/KM%20Process.pdf>