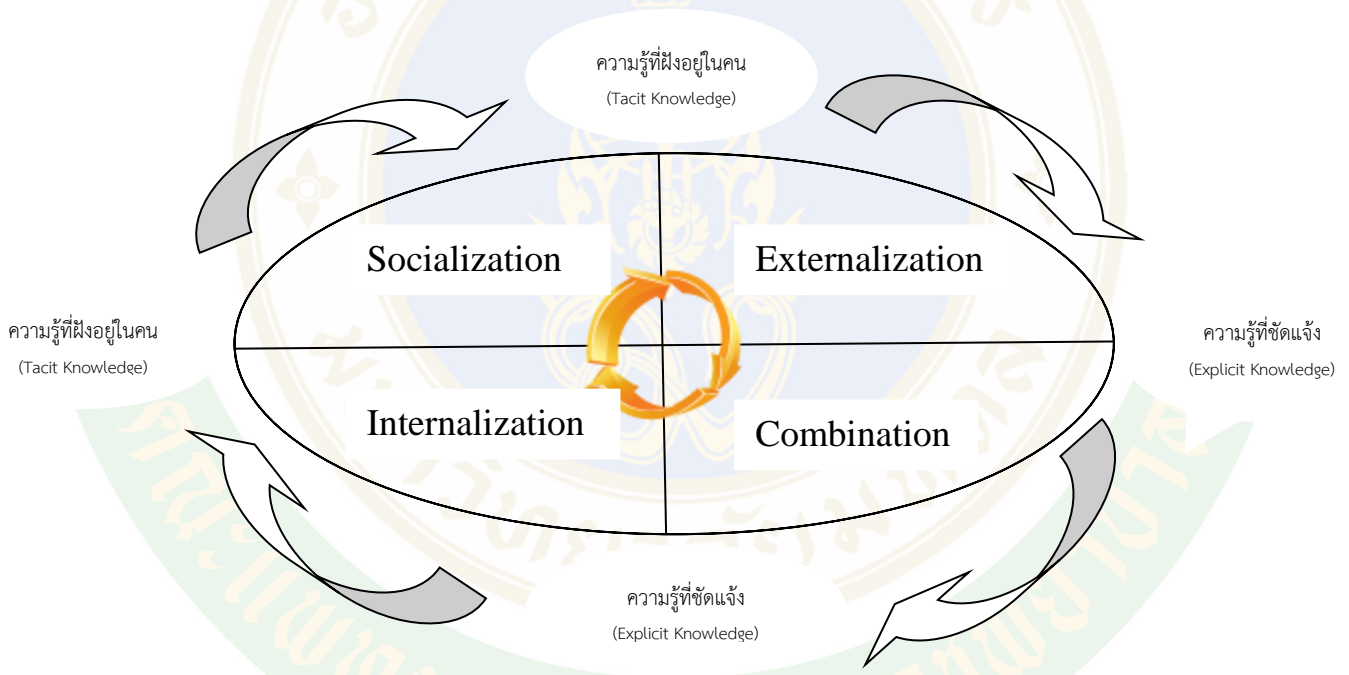


เคล็ดไม่ลับ...การสร้างความรู้

“ความรู้” จัดเป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ แต่มีคุณค่าและสำคัญต่อองค์กร โดยความรู้ ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถนำไปใช้เพื่อเป้าหมายบางประการ องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ให้มีความโดดเด่น เพื่อเป็นต้นทุนขององค์กรนั้นๆ ความรู้แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ เช่น กฎ ระเบียบ คู่มือการปฏิบัติ แผนการปฏิบัติการ ฯลฯ และความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากทักษะ ประสบการณ์ ความคิดริเริ่ม การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ที่อธิบายได้ยาก แต่สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้

“วงจรความรู้” (Knowledge spiral) หรือ SECI model

เป็นการหมุนเกลียวความรู้ของคน ทำให้ทราบว่าวงจรความรู้ในองค์กรอยู่ในขั้นตอนใด ซึ่งเป็นการยกระดับความรู้ และช่วยให้องค์กรยกระดับเร็วมากขึ้น



ภาพที่ 1 วงจรความรู้ (Knowledge Spiral)

ที่มา : ดัดแปลงจาก การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ,

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 2548

กระบวนการสร้างความรู้

การสร้างความรู้ขององค์กรเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) กับความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (tacit knowledge) เรียกว่า “ความรู้แปลง” โดยผ่านขั้นตอนการแปลงจากความรู้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งเกิดขึ้นได้ดังนี้

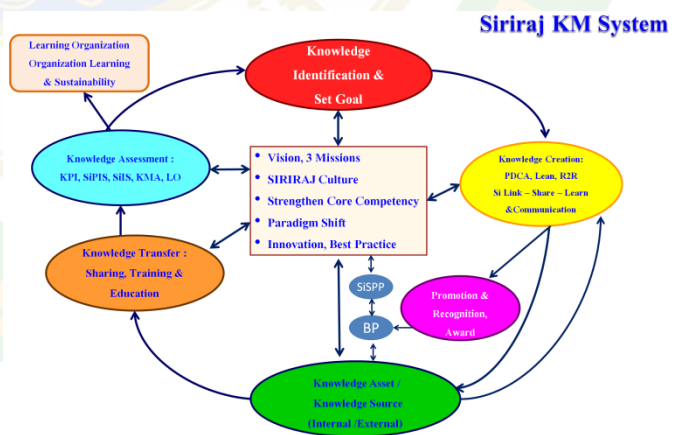
1. Socialization เป็นการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้จาก Tacit Knowledge สู่อื่น Tacit Knowledge คือ การแบ่งปันและการสร้างความรู้จากความรู้ที่ฝังอยู่ในคนไปสู่คน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงของผู้สื่อสารระหว่างกัน ทำให้ความรู้ที่ยากกลายเป็นเรื่องง่ายได้ เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ไม่ใช่รูปแบบเดิมที่ฝึกให้เรียนรู้จากคู่มือ หรือตำรา แต่เป็นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ โดยต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน เมื่อสร้างความรู้ขึ้นมาต้องสามารถใช้ร่วมกันได้ ตัวอย่างเช่น “หอผู้ป่วย A ได้ไปขอศึกษาเรียนรู้เทคนิคการดูแลผู้ป่วยที่ได้รับเคมีบำบัดจากหอผู้ป่วย B ซึ่งเป็นเทคนิคใหม่ที่เกิดจากประสบการณ์การทำงาน และนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้ เป็นความรู้ของตัวเอง”
2. Externalization เป็นการดึงความรู้จาก Tacit Knowledge ออกเป็น Explicit Knowledge คือ การสร้างและแบ่งปันความรู้ด้วยการแปลงความรู้ที่ฝังอยู่ในคนให้เป็นความรู้ที่ชัดเจน และเผยแพร่เป็นลายลักษณ์อักษร ตัวอย่างเช่น “หน่วยงานจัดการความรู้หลังจากได้เรียนรู้วิธีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือ KM ให้กับหน่วยงานต่างๆ ในคณะฯ จากประสบการณ์ต่างๆ เหล่านี้จึงได้ถอดความรู้และเขียนเป็นหลักสูตร คู่มือในการจัดอบรม และเผยแพร่ให้กับผู้ที่สนใจ”
3. Combination เป็นการรวบรวมความรู้จาก Explicit Knowledge ออกมาเป็น Explicit Knowledge คือ การแบ่งปันและสร้างความรู้จากความรู้ที่ชัดเจน โดยรวบรวมความรู้ที่ชัดเจนที่ได้จากการเรียนรู้จากภายในและภายนอกองค์กร มาสร้างเป็นความรู้ที่ชัดเจนใหม่ที่มีความซับซ้อนและเป็นระบบมากขึ้น ซึ่งเป็นความรู้ใหม่ที่เกิดจากการสังเคราะห์ความรู้จากแหล่งที่มาที่แตกต่างกัน การแปลงความรู้วิธีนี้จึงเป็นการสลายแนวคิดรูปแบบเดิม และเป็นการสร้างระบบความรู้ใหม่อย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น “ทีมเภสัชกร Medication Reconciliation โรงพยาบาลศิริราช ได้ศึกษาหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการทำ Medication Reconciliation จากตำรา และงานวิจัยต่างประเทศ มาอ้างอิงและพัฒนา จนสรุปเป็นแนวทางการดำเนินการที่เกิดจากประสบการณ์ในการทำงานจริง เป็นแนวทางปฏิบัติในบริบทของโรงพยาบาลศิริราช”
4. Internalization เป็นการนำความรู้จาก Explicit Knowledge กลับเข้าไปเป็นความรู้ Tacit Knowledge คือ การแบ่งปันและสร้างความรู้ จากความรู้ที่ชัดเจนไปสู่ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน ซึ่งมักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้ไปปฏิบัติจริง ตัวอย่างเช่น “พยาบาลหอผู้ป่วย C ได้เข้ารับการฝึกอบรมการปฏิบัติการช่วยชีวิต โดยศึกษาจากคู่มือที่ได้รับจากการฝึกอบรมและนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้กับความรู้ในตัวเอง โดยการทดลองปฏิบัติ จนเกิดแนวปฏิบัติใหม่ที่เป็นเทคนิคเฉพาะที่แตกต่างจากคู่มือที่ได้เรียนรู้มา จนความรู้นี้กลายเป็นความรู้เฉพาะบุคคล และเป็นทรัพย์สินที่มีค่า เมื่อเผยแพร่ความรู้สู่สังคม ก็ทำให้เกิดการหมุนและสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ต่อไป”

“การจัดการความรู้” (Knowledge Management) หรือเรียกสั้นๆ ว่า KM หมายถึง การจัดการที่เอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548)

ดวงมณี เลหาประสิทธิพร (2558) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน ใช้ความรู้/แนวทางปฏิบัติที่ดีในการทำงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และมีการจัดเก็บเป็นคลังความรู้ขององค์กรเพื่อนำไปใช้ต่อไป

นอกจากนี้ การจัดการความรู้ยังเป็นการยกระดับความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรจัดเก็บความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร สร้างและถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งสามารถนำมาพัฒนาองค์กรให้ทำงานตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร โดยกระบวนการความรู้ (knowledge process) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนหลัก คือ การค้นหาความรู้ (knowledge identification) การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) และการเรียนรู้ (learning)

สำหรับระบบการจัดการความรู้ในคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล เป็นการบริหารจัดการให้ “คน” นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งความรู้ที่จะนำมาบริหารจัดการควรเป็นความรู้ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสมรรถนะหลักขององค์กร โดยเริ่มจากการระบุนโยบายและเป้าหมายที่สำคัญ จากนั้นจึงสร้างความรู้โดยใช้เครื่องมือคุณภาพต่างๆ เช่น PDCA แนวคิด Lean หรือผ่านกระบวนการวิจัย Routine to Research (R2R) รวมถึง Siriraj KM strategy : Link – Share - Learn ทำให้เกิดสาระความรู้ (Knowledge Asset) ขึ้น เช่น คู่มือ การปฏิบัติงาน แนวทางการปฏิบัติ นวัตกรรม งานวิจัย หนังสือ ตำรา เป็นต้น ซึ่งความรู้ที่ดีจะพัฒนาต่อยอดเป็น Best Practice ขององค์กร และนำความรู้ไปเผยแพร่ให้กับกลุ่มเป้าหมายและผู้ที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ในการทำงานประจำอย่างมุ่งมั่นและมีคุณค่า โดยประเด็นสำคัญที่ขาดไม่ได้คือ ความรู้ต้องมีการประเมินทบทวนอย่างสม่ำเสมอ จึงเกิดเป็นกระบวนการความรู้อย่างเป็นระบบ



ภาพที่ 2 Siriraj KM System
ที่มา : ดวงมณี เลหาประสิทธิพร, 2558

เมื่อองค์กรมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ จะส่งผลให้เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ “Learning Organization” คือองค์กรที่ยกระดับคุณภาพด้วยการจัดการความรู้ (KM) โดยการพัฒนา ปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรต่อไป (ดวงมณี เลหาประสิทธิพร, 2558)

เอกสารอ้างอิง

1. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. เอกสารการจัดการความรู้ (ตอน ความรู้และวงจรความรู้). 2554 เข้าถึงได้จาก <http://www.thailocaladmin.go.th/work/km/home/kmstory/kmstory2.htm>
2. ดวงมณี เลหาประสิทธิพร. สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย KM : ประสบการณ์คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล. เอกสารประกอบการนำเสนอ. กรุงเทพฯ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล. 2558
3. บดินทร์ วิจารณ์. การจัดการความรู้ สู่องค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ : ไพนอล การพิมพ์ 2547
4. วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้ SECI ฉบับพิสดาร. 2546 เข้าถึงได้จาก www.kmi.trf.or.th/Excument/Experence/SECI_Model_Vichan.pdf
5. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : จีรวัดน์เอ็กซ์เพรส, 2548
6. Nonaka I., Tayama R., Konno N. SECI, Ba and Leadership : a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning (vol33) 2000 ; 9-12.