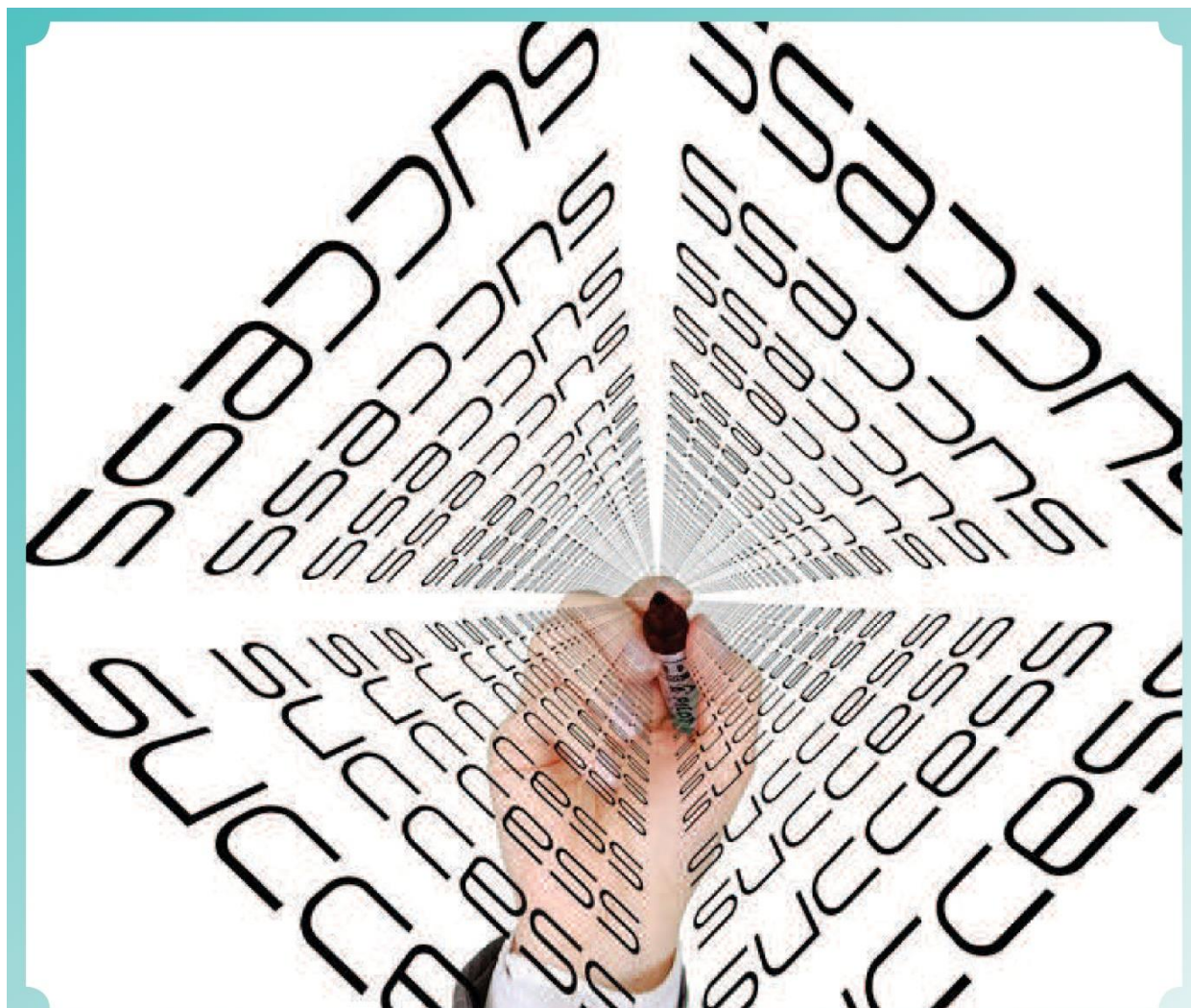


โมเดลการจัดการความรู้องค์กร

สิงหาคม 2020 (เผยแพร่ใน TRIS Academy Club ฉบับ กรกฎาคม 2018) • Knowledge Management •

ดร.สุรเดช จงวรรณศิริ ผู้อำนวยการอาวุโส ทริส คอร์ปอเรชั่น



โมเดลการจัดการ ความรู้องค์กร

การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นและคงอยู่อย่างยั่งยืน จำเป็นต้องใช้ความพยายามขององค์กรและผู้บริหาร ที่จะทุ่มเททรัพยากรต่างๆ สร้างความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม ค่านิยมบุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร จนเกิดผลลัพธ์ความสำเร็จเชื่อมโยงกับการดำเนินงานในปัจจุบันและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอนาคต

ทริส คอร์ปอเรชั่นได้พัฒนา **โมเดลการจัดการความรู้องค์กร (TRIS Organizational Knowledge Model, TRIS OKM)** ที่สามารถเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ดีต่อการยกระดับองค์กรให้สอดคล้องตามแนวทางของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนาโมเดลดังกล่าวได้มุ่งให้องค์กรทุกประเภท สามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมของตนได้ ด้วยพื้นฐานจากโมเดลการจัดการความรู้ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล ไม่ว่าจะเป็นโมเดลของ The knowledge management assessment tool (KMAT) โมเดลของ The Asian Productivity Organization (APO) หรือโมเดลของ The Thailand Productivity Institute (FTPI) เป็นต้น



โมเดลการจัดการความรู้องค์กรของ ทรูส ประกอบด้วยปัจจัยพื้นฐานด้านการ นำองค์กร การวางแผนและทรัพยากร สสนับสนุน การมีส่วนร่วมของบุคลากร การ จัดการความรู้ที่เป็นระบบ และการปฏิบัติงาน ที่ใช้ความรู้เป็นฐานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถนำมาซึ่งผลลัพธ์ของการจัดการ ความรู้ที่สร้างความเปลี่ยนแปลงต่อ บุคลากรและองค์กร สนับสนุนการบรรลุ เป้าหมายและการเติบโตขององค์กรอย่าง ยั่งยืน รายละเอียดขององค์ประกอบทั้ง 6 นั้นได้แก่

1) Leadership การนำองค์กร คือการนำ การจัดการความรู้มาใช้เพื่อช่วยให้ องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือ กลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้บริหารกำหนด ทิศทางและเป้าหมายของการจัดการ ความรู้ สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่ง 2 คำถามที่องค์กรจะต้องตอบได้แก่ 1. ผู้บริหารมีวิธีการอย่างไรในการนำการ จัดการความรู้มาใช้เพื่อช่วยให้องค์กร บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ของ องค์กร และ 2. ผู้บริหารมีส่วนร่วมด้วย ตนเองอย่างไรในการสร้างการมีส่วน ร่วมของบุคลากร และวัฒนธรรมการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง

2) Planning & Resources การวางแผนและทรัพยากร สสนับสนุน

คือการนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่ การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและบรรลุผลสำเร็จ โดย จัดสรรทรัพยากรและใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมา สนับสนุนการดำเนินงาน รวมทั้งการติดตามและประเมินผล ซึ่ง 4 คำถามที่องค์กรจะต้องตอบได้แก่ 1. องค์กรมีวิธีการ ใดในการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายด้านการ จัดการความรู้ ที่ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์/ทิศทาง/นโยบาย ด้านการจัดการความรู้ และมั่นใจได้ว่ามีกรนำกลยุทธ์ การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและ บรรลุผลสำเร็จ 2. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดสรร ทรัพยากรและระบบสนับสนุนอื่นๆ ที่จำเป็นได้อย่างพอเพียง และทันเวลาเพื่อให้การดำเนินงานด้านการจัดการ ความรู้สำเร็จตามเป้าหมาย 3. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการ ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนิน งานการจัดการความรู้ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ 4. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการติดตามและประเมินผล การจัดการความรู้ รวมทั้งมีการทบทวนแผนงานการ จัดการความรู้ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานสามารถบรรลุ ผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) People บุคลากร คือการทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน การจัดการความรู้ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งกระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไป สู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยสร้างแรงจูงใจและการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ ซึ่ง 4 คำถามที่องค์กรจะต้องตอบได้แก่ 1. องค์กรมีวิธีการ ใดในการทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการ

ความรู้อย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง 2. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่นำไปสู่วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน 3. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และ 4. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการบริหารทีมงาน การจัดการความรู้เพื่อให้การดำเนินงานการจัดการความรู้บรรลุเป้าหมาย

4) KM Process กระบวนการจัดการความรู้ คือ กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่ง 3 คำถามที่องค์กรจะต้องตอบได้แก่ 1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ 2. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ/ความรู้จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 3. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการปรับใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ และเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

5) Operational Process กระบวนการปฏิบัติงาน คือ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้งความตระหนักถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ ซึ่ง 2 คำถามที่องค์กรจะต้องตอบได้แก่ 1. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และ 2. องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการนำความรู้มาใช้ เพื่อให้บุคลากรเกิดความตระหนักถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติงานในกระบวนการที่สำคัญ

และมีความระมัดระวังเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

6) KM Results ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้

คือผลการดำเนินการด้านต่างๆ ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้ที่องค์กรดำเนินการ ซึ่งคำถามที่องค์กรจะต้องตอบคือ ผลการดำเนินการด้านต่างๆ (ทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ) ที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้เป็นอย่างไร

ทั้งนี้ระดับพัฒนาการของการจัดการความรู้ องค์กรสูงสุด (High Maturity Knowledge Management) นั้น จะมีลักษณะดังนี้

- องค์กรจะมีแนวทาง (Approach) การจัดการความรู้ที่องค์กรที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ การปรับแนวทางให้ดีขึ้นโดยใช้องค์ความรู้ประเมิน/ปรับปรุง มีการบูรณาการแนวทางกับกระบวนการอื่นๆ ซึ่งนำไปสู่การเป็น Best Practices
- องค์กรจะมีการนำแนวทางไปปฏิบัติ (Deployment) อย่างสมบูรณ์และทั่วถึงทั้งองค์กร
- องค์กรจะมีผลลัพธ์ (Result) ที่ดีหรือดีเลิศในเรื่องที่สำคัญทั้งหมด มีผลลัพธ์โดดเด่นเมื่อเทียบกับข้อมูลเทียบเคียง



Organizational Knowledge Management Model
(TRIS CORPORATION, 2017)