

บันทึกชุด “ [ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้](#) ” นี้ ถอดความจากหนังสือชื่อ [Designing a Successful KM Strategy : A Guide for the Knowledge Management Professionals](#)

เขียนโดย [Stephanie Barnes](#) and [Nick Milton](#) ที่ปรึกษา KM

มากประสบการณ์

บันทึกตอนที่ ๘ นี้ ได้จากการตีความบทที่ 8 [Strategic Knowledge Areas](#)

สรุปได้ว่า ในกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ของการจัดการความรู้ ต้องมีขั้นตอนของการกำหนด [หมวดหมู่ความรู้ที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์](#) ซึ่งหมายความว่าต้องไม่ดำเนินการจัดการความรู้แบบเหวี่ยงแห ไร้อุดมคติ

[ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้](#) ที่สำคัญที่สุดคือไม่จัดการความรู้ทั้งหมด แต่มุ่งคัดเลือกความรู้ที่มีความ สำคัญยิ่งยวดมาดำเนินการจัดการ ความสำคัญดังกล่าวหมายถึงความสำคัญต่อธุรกิจ โดยตอบคำถามว่า ความรู้ ที่มีคุณค่าสูงคืออะไร ความรู้ อะไรที่จะสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร ความรู้ อะไรที่จะให้ ผลประโยชน์สูงแก่ผู้เรียน

คำแนะนำคือ ให้กำหนด [ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้](#) พุ่งไปที่ประเด็นที่มีคุณค่าทางธุรกิจสูงสุด ที่เรียกว่า “ [หมวดหมู่ความรู้ที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์](#) ” ([Strategic Knowledge Areas](#))

วิธีกำหนด [ความรู้ที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์](#)

วิธีกำหนด [หมวดหมู่ความรู้ที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์](#) ทำได้ ๒ แนว คือแนว top-down กับแนว bottom-up

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ : ๘. หมวดยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์.

เขียนโดย ม.ล.ชาญโชติ ชมพูนุท

วันพุธที่ 09 ธันวาคม 2015 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันพุธที่ 09 ธันวาคม 2015 เวลา 22:19 น.

วิธีกำหนดแบบ top-down

ทำโดยคิดจากบนลงล่าง เริ่มจากยุทธศาสตร์ของธุรกิจ ตามด้วยกิจกรรมสนับสนุน และคิดว่าต้องการความรู้อะไรบ้างไปใช้

วิธีการคือ เลือกหัวหน้าหน่วยธุรกิจที่สำคัญ ขอให้กำหนดความรู้สำคัญ ที่หากมีไว้ใช้ จะช่วยให้การทำธุรกิจสามารถสร้างผลงานได้ตามยุทธศาสตร์ ตั้งคำถามว่าเรื่องอะไรที่ยังไม่รู้ แต่อยากรู้ คำถามใดที่คิดไม่ถึง และทำให้อนอนไม่หลับ

วิธีการที่มีโครงสร้างชัดเจนกว่า ทำโดยเลือกผู้บริหารระดับสูง และตั้งคำถาม

- ยุทธศาสตร์ในการดำเนินการในส่วนของบริษัทที่ท่านรับผิดชอบคืออะไร
- ตามด้วยคำถาม “ต้องการสมรรถนะอะไร เพื่อบรรลุผลยุทธศาสตร์นั้น”
- ตามด้วย “เพื่อให้มีสมรรถนะดังกล่าว ต้องรู้อะไรบ้าง”

คำตอบ ต่อคำถามที่สาม บอกความรู้สำคัญ สำหรับการจัดการความรู้ เป็นความรู้ที่จะต้องบรรจุลงใน [ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้](#)

เมื่อได้ความรู้สำคัญแล้ว ก็ต้องเข้าใจธรรมชาติของความรู้ นั้น ซึ่งได้จากคำถาม

- หากเรามีความรู้นี้ จะมีผลสร้างความแตกต่างต่อธุรกิจอย่างไรบ้าง
- มีความรู้เหล่านี้อยู่แล้วในองค์กร หรือจะต้องเสาะหาจากภายนอก มีความรู้เหล่านี้อยู่ที่ใดบ้าง
- มีความรู้ในองค์กรอย่างกว้างขวางแค่ไหน ต้องการให้รู้กันกว้างขวางแค่ไหน
- เรื่องความรู้นี้ เป็นที่รู้กันทั่วไปแค่ไหน หรือเป็นเรื่องใหม่เอี่ยม

จะเห็นว่าวิธีทำงานคือการตั้งคำถาม ทีมงานจัดการความรู้ต้องมีทักษะในการตั้งคำถาม เพื่อนำคำตอบมาสังเคราะห์ ได้เป็น [หมวดยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์](#) และนอกจากนั้น

ยังจะได้ความรู้สึกของผู้บริหาร ว่า KM จะช่วยตอบสนองความต้องการของตน

วิธีกำหนดแบบ bottom-up

แตกต่างจากแบบ bottom-down เฉพาะที่กลุ่มคนที่เป็นผู้ตั้งคำถาม ในแบบ bottom-up นี้ ใช้วิธีถามคนทำงาน ใช้คำถามทำนองเดียวกัน ว่า
อยากได้ความรู้อะไรบ้าง เพื่อจะได้ทำงานดีกว่าเดิม เน้นความรู้ปฏิบัติ มากกว่าความรู้เชิงทฤษฎี

พึงตระหนักว่า คำตอบที่ได้ขึ้นอยู่กับตัวผู้ให้คำตอบ ว่ามีหน้าที่อะไร และจะเป็นความรู้เพื่อการปฏิบัติ (tactical areas) มากกว่าความรู้เชิงยุทธศาสตร์ (strategic areas)

คำแนะนำคือ ให้ใช้วิธีกำหนด [หมวดหมู่ความรู้ที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์](#) ทั้งสองแนวประกอบกัน

จัดลำดับ [ความรู้ที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์](#)

ไม่ว่าจะใช้วิธีกำหนด [หมวดหมู่ความรู้ที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์](#) แนวใด หรือใช้ทั้งสองแนว ประกอบกัน ท่านจะได้รายการความรู้มากกว่าที่ต้องการเสมอ
จึงต้องนำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยมีเกณฑ์ สำคัญ ๒ ด้าน คือ ความสำคัญ กับความเร่งด่วน

ขั้นตอนนี้อาจทำไปพร้อมๆ กันกับการเก็บข้อมูล หรืออาจจัดการประชุมปฏิบัติการเพื่อเป้าหมาย จัดลำดับความสำคัญแยกต่างหาก ก็ได้

ในเรื่องความสำคัญ สามารถวัดได้โดยการตั้งคำถามว่าหากความรู้ในหมวดหมู่นั้นหายไป จะเกิดผล อะไรต่อองค์กร

การวัดความเร่งด่วนยากกว่า โดยมีหลักการว่า มี ๔ กรณี ที่ต้องเอาใจใส่ความรู้เป็นพิเศษ

- ความรู้นั้นสำคัญต่อองค์กร และยังไม่มี หรือยังไม่พอ ต้องกำหนดยุทธศาสตร์ที่การแสวงหาความรู้จากภายนอก หรือพัฒนาขึ้น เน้นกิจกรรม สร้างนวัตกรรม (innovation), สร้างความรู้ (knowledge creation), วิจัย, และเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning)
- กรณีที่มีความรู้กระจายอยู่ทั่วองค์กร แต่อยู่แบบจำกัดเขตแดน หรือเป็นไซโล ไม่มีการแบ่งปัน ซึ่งหมายความว่าไม่มีการจัดการอย่างเหมาะสม

ยุทธศาสตร์นักจัดการความรู้ : ๘. หมวดหมู่ความรู้ที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์.

เขียนโดย ม.ล.ชาญโชติ ชมพูนุท

วันพุธที่ 09 ธันวาคม 2015 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันพุธที่ 09 ธันวาคม 2015 เวลา 22:19 น.

ต้องกำหนดยุทธศาสตร์แบ่งปันความรู้ และยกระดับความรู้ โดยใช้เครื่องมือ CoP, lessons learned, พัฒนาชุมทรัพย์ความรู้, best practices และสร้างมาตรฐาน

- กรณีที่เสี่ยงต่อการสูญเสียความรู้สำคัญ ซึ่งอาจเกิดจากการเกษียณอายุงานของพนักงาน “ผู้รู้” ยุทธศาสตร์สำคัญคือ การดูดซับและเก็บส่งสมความรู้
- กรณีที่ความรู้สำคัญอยู่ที่ภาคธุรกิจ และภาคไม่มีกิจกรรม KM ต้องดำเนินการยุทธศาสตร์ จัดการความรู้ในองค์กรภาคี

เพื่อไม่ให้ความรู้สูญหายไปจากองค์กรของเรา

ตอนสัมภาษณ์ผู้บริหาร จะได้ข้อมูลเพื่อตอบคำถามทั้งสี่ และได้คำตอบว่า ความเร่งด่วนอยู่ที่กรณีใด

แผนที่ยุทธศาสตร์ แสดงความเชื่อมโยงสู่ยุทธศาสตร์ของธุรกิจ

ตัวอย่างของแผนที่ยุทธศาสตร์ ดูได้ [ที่นี่](#) เมื่อนำเอากิจกรรม KM เสริมเข้าไปที่ชั้นล่างของแผนผัง ก็จะทำให้กิจกรรม KM เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์องค์กร ที่มีวิสัยทัศน์องค์กรอยู่ชั้นบนสุด ตามด้วยชั้นยุทธศาสตร์ ต่อลงมาเป็นชั้นองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ ที่เป็นองค์ประกอบด้านการเงิน, ลูกค้า, กระบวนการ, และการเรียนรู้ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์องค์กร

ตัวอย่างของ [หมวดหมู่ความรู้ที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์](#)

ของ African Development Bank

“ยุทธศาสตร์ KM เสนอ ๓ หมวดหมู่ความรู้ที่มีความสัมพันธ์กัน สำหรับเป็นหมวดหมู่ความรู้ที่มีความ สำคัญเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่

- การลดความยากจน และความเป็นธรรม (equity)
- ส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน และผลิตภาพของประเทศในทวีปแอฟริกา
- พัฒนาคุณภาพของการบริหารสถาบัน และบริหารเศรษฐกิจ”

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ : ๘. หมวดหมู่ความรู้ที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์.

เขียนโดย ม.ล.ชาญโชติ ชมพูนุท

วันพุธที่ 09 ธันวาคม 2015 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันพุธที่ 09 ธันวาคม 2015 เวลา 22:19 น.

ของ IFAD (International Fund for Agricultural Development)

กำหนดความรู้สำคัญ ๔ หมวด โดยระบุว่าจะเลือก ๒ หมวดนำมาดำเนินการจัดการความรู้ ระยะทดลอง โดยมีข้อความดังนี้

“ในระดับสำนักงานใหญ่ จะเลือก ๒ หมวดความรู้จาก ๔ กลุ่มงาน ได้แก่ เพศสภาพ (gender), การเงินชนบท, การจัดการทรัพยากรธรรมชาติ, และชนเผ่าดั้งเดิม (indigenous people) จัดเครือข่ายความรู้

เครือข่ายความรู้จะเป็นเสมือนห้องปฏิบัติการ เพื่อการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงการพัฒนาความรู้ในระดับพื้นที่ ภูมิภาค และระดับหน่วยงาน ตามนโยบายของ IFAD

เครือข่ายเหล่านี้จะช่วยให้ IFAD กลั่นกรองความรู้และประสบการณ์ผ่านกระบวนการ ทบทวน best practices, และ IFAD Policy Forum และแลกเปลี่ยนความรู้ผ่าน Learning Notes และผ่านการแบ่งปันความรู้ แบบไม่เป็นทางการ สำหรับใช้ในการเสวนาด้านนโยบาย การพัฒนาโปรแกรม และการพัฒนาการดำเนินงาน”

สรุปและขั้นตอนต่อไป

ความรู้มีความสำคัญไม่เท่ากัน ไม่จำเป็นต้องระบุทุกความรู้ในยุทธศาสตร์ KM จึงต้องดำเนินการ กำหนด [หมวดหมู่ความรู้ที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์](#) เมื่อกำหนดได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือทำความเข้าใจสภาพปัจจุบัน

ยุทธศาสตร์นํ้าจัดการความรู้ : ๘. หมวดยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์.

เขียนโดย ม.ล.ชาญโชติ ชมพูนุท

วันพุธที่ 09 ธันวาคม 2015 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันพุธที่ 09 ธันวาคม 2015 เวลา 22:19 น.

วิจารณ์ พานิช

๗ ก.ย. ๕๘

คัดลอกจากได้ที่: <https://www.gotoknow.org/posts/598224>