

Knowledge Capturing

“ สร้างความรู้คู่องค์กร ”

การนำความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่มารวบรวมและสร้างให้กลายเป็นความรู้
ที่องค์กรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างต่อเนื่อง จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ
และทำให้ Knowledge Capturing มักเป็นเครื่องมืออันดับแรกๆ ที่องค์กรนึกถึง
เมื่อเริ่มต้นทำ KM

การวางกลยุทธ์องค์กร วิธีการออกแบบ
โรงงาน การหาความต้องการของลูกค้า การจัดการ
ข้อร้องเรียน การสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่าย
การซ่อมบำรุงเครื่องจักร การบริหารพนักงาน
ภายในหน่วยงาน การพัฒนาพนักงาน ฯลฯ

ในองค์กรของเราเต็มไปด้วยความรู้
จำนวนมากมหาศาล ถึงแม้ว่าในปัจจุบันจะเริ่มมีการนำ
เทคโนโลยีต่างๆ เช่น Cognitive Computing หรือ
Big Data Analytics เข้ามาช่วยในการทำงานมาก
ยิ่งกว่าในอดีตแล้วก็ตาม แต่ความรู้ที่อยู่ในตัว
พนักงานก็ไม่ได้ด้วยความสำคัญลง ตรงกันข้าม

กลับทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะความรู้ที่
จำเป็นต้องใช้ในการตัดสินใจการวิเคราะห์รวมถึง
Soft Skill ต่างๆ ซึ่งจะเห็นความสำคัญได้อย่าง
ชัดเจนเวลาที่องค์กรเกิดปัญหาหลังจากพนักงาน
ลาออกหรือเกษียณอายุไป

การนำความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่มา
รวบรวมและสร้างให้กลายเป็นความรู้ที่องค์กร
สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างต่อเนื่อง จึงเป็น
เรื่องที่มีความสำคัญ และทำให้ Knowledge
Capturing มักเป็นเครื่องมืออันดับแรกๆ ที่องค์กร
นึกถึงเมื่อเริ่มต้นทำ KM

ความรู้ที่ควรมอบหา

Knowledge Capturing เป็นเครื่องมือสำหรับรวบรวมและสร้างความรู้ที่เฉพาะเจาะจงจากผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ การทำให้ผู้อื่นสามารถเรียนรู้และนำความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ได้ ซึ่งโดยทั่วไป ความรู้แบ่งได้ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1

Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคลที่ได้รับมาจากประสบการณ์ ผสมผสานกับความเชื่อ ค่านิยม ทักษะ ความสามารถ ซึ่งอธิบายและมองเห็นได้ยาก

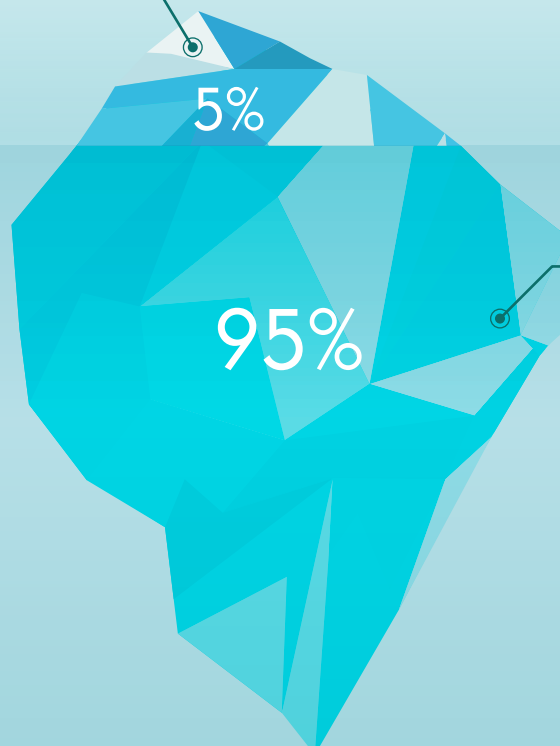
2

Explicit Knowledge เป็นความรู้ที่สามารถมองเห็นและอธิบายได้ง่าย ผ่านการพูด หรือการเขียน เช่น ความรู้ในคู่มือ รายงานหนังสือ ตำรา หรือไฟล์งานต่างๆ

หากเลือกได้ เราก็คงเลือกใช้ Knowledge Capturing กับความรู้แบบ Explicit Knowledge ที่สามารถถ่ายทอดและรวบรวมออกมาได้ไม่ยาก แต่ชีวิตไม่ได้ง่ายขนาดนั้น งานวิจัยของ Awad และ Ghaziri ระบุว่า ความรู้ในองค์กรถึงร้อยละ 95 เป็น Tacit Knowledge และมีเพียงร้อยละ 5 ที่เป็น Explicit Knowledge สะท้อนให้เห็นว่า ความรู้ที่เรา “เห็น” อยู่ภายในองค์กรทุกวันนี้มีเพียงเสี้ยวเดียว เปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็งที่เรามองเห็นเพียงยอดน้ำแข็งขนาดเล็กอยู่เหนือน้ำเท่านั้น ทั้งที่แท้จริงแล้วยังมีน้ำแข็งขนาดมหึมาซ่อนอยู่ภายใต้พื้นน้ำ

Explicit Knowledge

- ข้อมูลและสารสนเทศ
- เอกสาร
- บันทึกรายงาน
- ไฟล์งาน



Tacit Knowledge

- ประสบการณ์
- วิธีการคิด
- ทักษะ ความสามารถ
- ความรับผิดชอบ

สาเหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าความรู้สำคัญที่ใช้ในการทำงานส่วนใหญ่มาจากการสั่งสมประสบการณ์และการลองผิดลองถูกในทุกๆ วันของเราแล้วสร้างเป็นความรู้ของตนเอง ไม่สามารถหาอ่านได้จากตำราหรือหนังสือเล่มไหน ทำให้ความรู้ส่วนใหญ่ที่ถูกสะสมไว้ในสมองเราอยู่ในรูป Tacit Knowledge ซึ่งไม่มีโครงสร้างและรูปแบบที่ชัดเจน ยากจะถ่ายทอดหรืออธิบายให้คนอื่นเข้าใจได้ในทันที

Michael Polanyi บุคคลแรกที่อธิบายถึง Tacit Knowledge เคยกล่าวไว้ว่า สิ่งที่เราเรารู้มีมากกว่าสิ่งที่สามารถอธิบายออกมา (We can know more than we can tell) ถ้าเราให้พนักงานเล่าถึง Procedure งานของตนเอง คนส่วนมากมักใช้เวลาไม่นานก็สามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจได้ แต่ถ้าลองให้อธิบายถึงวิธีการที่ทำให้งานเดียวกันนี้ประสบความสำเร็จ ส่วนใหญ่มักใช้เวลาครุ่นคิดอยู่นาน และสามารถถ่ายทอดให้ผู้อื่นเข้าใจได้เพียงบางส่วนเท่านั้น ทั้งๆ ที่ตนเองมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นเป็นอย่างดี



วิธีการที่ควรใส่ใจ

ปัญหาที่องค์กรมักต้องเผชิญในการใช้เครื่องมือ Knowledge Capturing ไม่ใช่การขาดแคลนความรู้หรือไอเดียใหม่ แต่กลับเป็นการขาดกระบวนการรวบรวมและสร้าง Tacit Knowledge ที่มีประสิทธิภาพและเป็นระบบ คนส่วนมากคิดว่า Knowledge Capturing มีเพียงขั้นตอนเดียว คือ การรวบรวมความรู้เท่านั้น แต่ความจริงแล้ว Knowledge Capturing ประกอบด้วย 9 ขั้นตอนหลักเป็นอย่างน้อย นั่นคือ

1 กำหนดความรู้ที่สำคัญ

ถึงแม้องค์กรมีความรู้อยู่มากมาย แต่ไม่ใช่ทุกเรื่องที่จะมีความสำคัญต่อองค์กร อีกทั้งการรวบรวมและสร้างความรู้แต่ละเรื่องต้องอาศัยเวลาและความพยายามสูงมาก ดังนั้นสิ่งแรกที่ต้องทำ คือ การคัดเลือกความรู้ที่สำคัญต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

3 กำหนดผู้มีความรู้

ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่มีความรู้ในเรื่องที่เราต้องการรวบรวมมากที่สุด อาจจะถูกซ่อนอยู่ภายในหรือภายนอกองค์กรก็ได้ และไม่จำเป็นว่า ต้องมีผู้เชี่ยวชาญเพียงคนเดียวเท่านั้น ในความรู้หนึ่งเรื่องสามารถมีผู้เชี่ยวชาญหลายคนได้

2 กำหนดกลุ่มผู้ใช้งาน

การกำหนดผู้ใช้ความรู้ให้ชัดเจนเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะถ้าเราสร้างความรู้ขึ้นมาแต่ไม่มีคนนำไปใช้ก็ไม่มีประโยชน์ การทราบกลุ่มเป้าหมายตั้งแต่ต้นจะช่วยให้เราสามารถวิเคราะห์และสร้างความรู้ได้ตรงความต้องการของผู้ใช้ ทั้งในเรื่องความรู้ที่ต้องการ รูปแบบการนำเสนอ วิธีการเข้าถึงและรูปแบบการเก็บความรู้ ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มเป้าหมายมีการนำความรู้ไปใช้งานมากยิ่งขึ้น

4 กำหนดขอบเขตความรู้

การทบทวนขอบเขตความรู้ควรทำร่วมกับกลุ่มผู้ใช้งานและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้มั่นใจว่า จะได้ผลลัพธ์ที่ครอบคลุมเนื้อหาสำคัญทั้งหมด โดยไม่ต้องกทล่นประเด็นใดไป และไม่ต้องเสียเวลาย้อนกลับมารวบรวมใหม่ในภายหลัง

5 ตรวจสอบ/เปรียบเทียบ ข้อมูลที่มีอยู่

การศึกษาข้อมูลหรือความรู้ที่มีการบันทึกไว้แล้วจะทำให้เรามีความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับความรู้ดังกล่าว ไม่รวบรวมและสร้างความรู้ซ้ำซ้อนกับสิ่งที่มีอยู่แล้ว

7 สร้างความรู้

การสร้างความรู้เป็นการนำความรู้ที่รวบรวมได้จากทุกแหล่งมา “กลั่น” หรือสรุปเฉพาะสาระสำคัญ เพื่อให้เข้าใจและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ดียิ่งที่สุด เนื้อหาควรสะท้อนให้เห็นถึงความรู้และวิธีการปฏิบัติจริง โดยเปรียบเทียบความรู้ที่ได้รับจากแต่ละแหล่งว่า สิ่งใดที่เหมือนกันและแตกต่างกัน รวมถึงประเด็นสำคัญที่ต้องการเน้น และเมื่อกลับความรู้เสร็จแล้ว จะต้องนำสิ่งที่สรุปได้กลับมาให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้อง และพิจารณาว่ายังมีสิ่งใดที่ควรเพิ่มเติมอีกครั้ง

9 เวย์อิฟส์

หลังจากความรู้ที่อยู่ในรูปแบบที่พร้อมสำหรับการนำเสนอแล้ว ควรเก็บความรู้ในที่ที่ผู้ใช้สามารถค้นหาได้สะดวกและเข้าถึงได้ง่าย รวมถึงมีการประชาสัมพันธ์ในช่องทางที่หลากหลายให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ปัจจุบันการเผยแพร่ความรู้ทาง Social Media ได้รับความนิยมมากขึ้น เพราะเป็น Platform ที่ง่ายต่อการเข้าถึงและแชร์ความรู้ระหว่างกัน จึงไม่จำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในการเขียนโปรแกรมก็สามารถเป็นผู้ดูแลระบบได้

6 ดึงความรู้

การดึงความรู้มีรูปแบบหลากหลาย ขึ้นกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญและลักษณะของความรู้ โดยอาจดึงความรู้เป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่ม ด้วยวิธีการที่หลากหลายผสมกัน เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การบันทึกวิดีโอ การประชุม การทำ CoPs เป็นต้น เพื่อเก็บเกี่ยว Best Practices และความรู้ที่ผู้เชี่ยวชาญได้รับจากโครงการหรืองานที่ทำให้ได้มากที่สุด โดยช่วงเวลาที่ดีที่สุดสำหรับการดึงความรู้ คือ ระหว่างการทำงานนั้นๆ เพราะการเรียนรู้ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในช่วงลงมือปฏิบัติ และจะค่อยๆ ลืมเมื่อเวลาผ่านไปเรื่อยๆ

8 นำเสนอ

การนำเสนอความรู้ไม่จำเป็นต้องเป็นตัวอักษรเท่านั้น อาจเป็นภาพ โมเดล คำคม คลิปเสียง คลิปวิดีโอ ประกอบด้วย เพื่อเพิ่มความน่าสนใจและทำให้เนื้อหากระชับขึ้น โดยควรมี Link เชื่อมโยงข้อมูลสำคัญ กิจกรรมหรือบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นคว้าในประเด็นที่สนใจเพิ่มเติมได้ สิ่งสำคัญคือ รูปแบบในการนำเสนอจะต้องมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น Infographic ที่สรุปเนื้อหาสำคัญสำหรับกลุ่ม Gen Y หรือ เรื่องเล่า (Storytelling) ที่ถ่ายทอดประสบการณ์ของผู้อื่นสำหรับกลุ่ม Baby Bloomer



หลุมพราง ที่ควรระวัง

องค์กรส่วนใหญ่มักเผลอตกลุมพรางในการใช้ Knowledge Capturing เสมอ โดยเฉพาะหลุมพรางในเรื่องต่อไปนี้



1 พยายามรวบรวมความรู้มากเกินไป

การรวบรวมความรู้ควรมุ่งเน้นเฉพาะเรื่องที่สำคัญและเป็นที่ต้องการเท่านั้น ไม่ควรพยายามรวบรวมทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อนั้น แต่ต้องมุ่งเฉพาะความรู้ที่เป็นเรื่องที่ไม่ได้รู้โดยทั่วไป ความรู้ใหม่ หรือความรู้ที่ไม่ได้อยู่ในคู่มือ การทำงาน บางองค์กรพยายามรวบรวมและสร้างทุกความรู้จากทุกกระบวนการทำงาน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้รวบรวมต้องใช้เวลาานานแล้วยังทำให้ ผู้ใช้งานต้องเสียเวลามากขึ้นเพื่อพยายามเรียนรู้เนื้อหาทั้งหมดเช่นกัน



2 ประเมินเวลาและความพยายามที่ใช้ต่ำเกินไป

การรวบรวมและการสร้างความรู้ที่ทำให้ผู้อื่นสามารถเข้าใจและนำไปประยุกต์ใช้ได้ เป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความพยายามเป็นอย่างมาก เราอาจต้องใช้เวลามากกว่า 8 ชั่วโมง ในการสกัดความรู้ที่ได้จากการสัมภาษณ์เพียง 1 ชั่วโมง ดังนั้น องค์กรต้องประเมินและควบคุมเวลาที่จะต้องให้ที่ดี เพื่อให้การรวบรวมความรู้ในแต่ละขั้นเป็นไปตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้



3 คิดว่า การรวบรวมและสร้างความรู้มีวิธีการตายตัว

ความรู้มีหลายประเภท บางความรู้เหมาะกับการถ่ายทอดด้วยการลงมือปฏิบัติให้เห็น ในขณะที่บางความรู้เหมาะกับการใช้การเล่าเรื่อง นอกจากนี้วิธีการเรียนรู้ของคนแต่ละกลุ่มก็แตกต่างกัน บางคนอาจชอบการอ่าน บางคนอาจชอบการฟังและการสังเกต ซึ่งในกรณีหลัง การเก็บความรู้เป็นคลิปเสียงหรือคลิปวิดีโอจะมีประสิทธิภาพมากกว่า ดังนั้น ควรพิจารณาเลือกวิธีการรวบรวมและสร้างความรู้ที่เหมาะสมกับบริบททุกครั้ง อย่าพยายามรวบรวมและสร้างความรู้ทุกเรื่องด้วยวิธีการเดียวกัน

เนื้อหาข้างต้นเป็นการอธิบายเกี่ยวกับแนวทางการใช้ Knowledge Capturing เท่านั้น แต่ต้องไม่ลืมว่า การใช้ Knowledge Capturing จะสำเร็จหรือไม่ ไม่ได้วัดจากคุณภาพ หรือปริมาณของความรู้ที่เราได้มาแต่วัดจากการนำความรู้ที่สร้างขึ้นถูกนำไป “ใช้ประโยชน์” และก่อให้เกิด “คุณค่าแก่องค์กร” ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่บ่งบอกว่า การรวบรวมและสร้างความรู้ของเราประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

เอกสารอ้างอิง

1. Elias M. Awad and Hassan Ghaziri. (2004). “Knowledge Management”. New Jersey: Prentice Hall
2. Greenes Consulting. (2010). “10-Step Guide to Knowledge Capture”.URL: [www.greenesconsulting.com/sites/default/files/GC_10 Step Guide to Knowledge Capture.pdf](http://www.greenesconsulting.com/sites/default/files/GC_10%20Step%20Guide%20to%20Knowledge%20Capture.pdf)
3. Orzea Ivona. (2009). “The Importance of Tacit Knowledge within the Organization”. URL: <http://steconomiceuoradea.ro/anale/voume/2009/v4-management-and-marketing/73.pdf>

