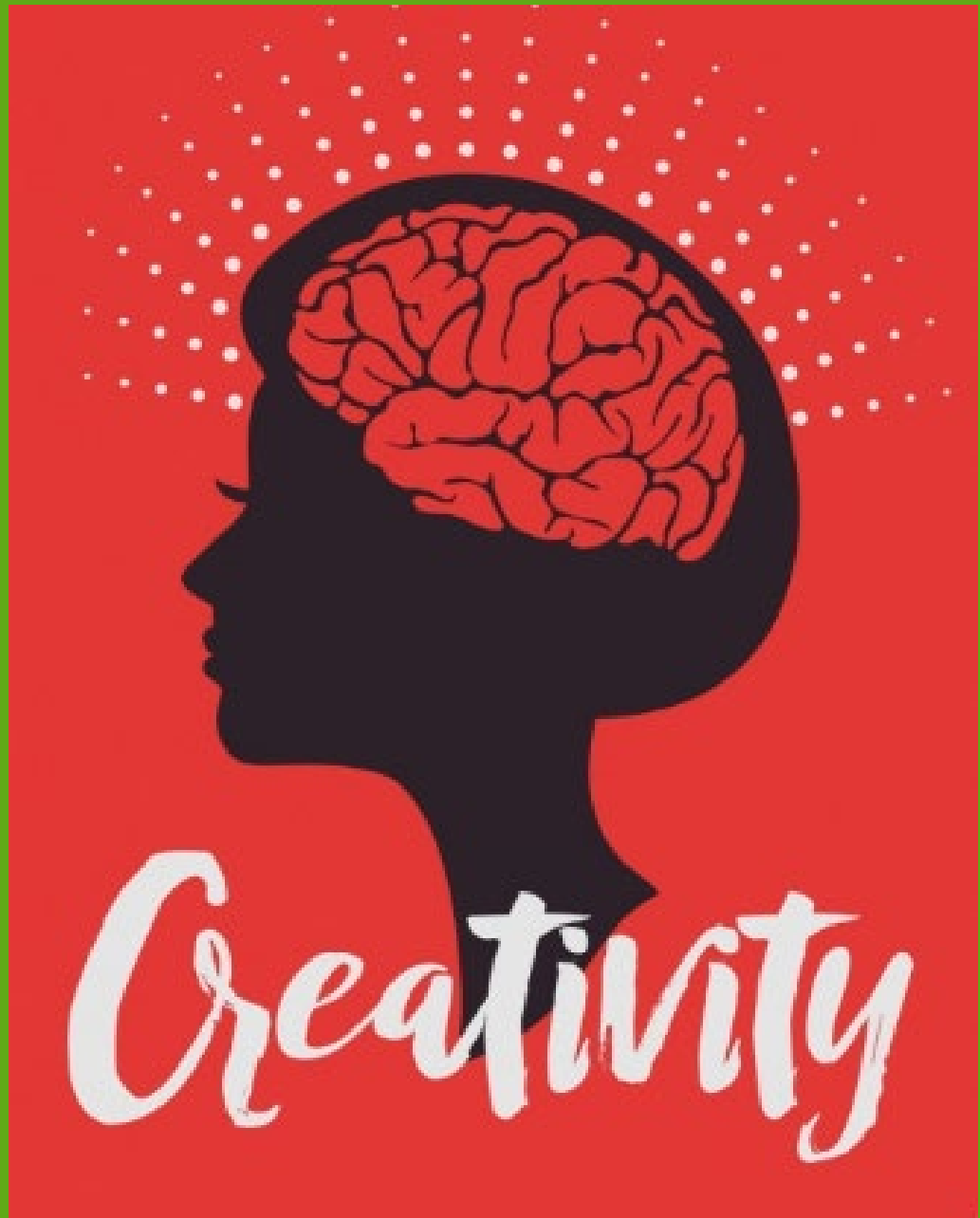


การจัดการความรู้

Knowledge Management



ผศ.ดร.วิภาดา เวทย์ประสิทธิ์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

การจัดการความรู้

Knowledge Management

คำนำ

หนังสือฉบับนี้จัดทำขึ้น สำหรับบุคคลทั่วไปที่มีความสนใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management) หรือ KM โดยนำประเด็นที่ควรรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้มารวบรวมไว้เพื่อให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจได้ง่าย อีกทั้งมีการสรุปเนื้อหาในแต่ละประเด็นและมีภาพประกอบคำบรรยาย

การที่ได้รับเชิญเป็นวิทยากรจากหลายหน่วยงานตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา ทำให้ผู้เขียนได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เข้าร่วมอบรมมากมายหลายร้อยคน การสอนวิชาการจัดการความรู้ทั้งในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท รวมถึงการทำงานวิชาการกับนักศึกษา การทำวิจัยกับชุมชน และการทำงานในตำแหน่งบริหารของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ทำให้เข้าใจว่าจะสามารถนำการจัดการความรู้ไปใช้งานจริงได้อย่างไรให้เหมาะสมกับบริบทของชุมชน องค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชน

ผู้เขียนมีความตั้งใจให้หนังสือเล่มนี้เป็นคู่มือ KM เพื่อใช้ในการพัฒนาตนเอง และ

นำไปปฏิบัติได้จริง **KM เป็นเรื่องง่าย ใครๆก็ทำได้**

ขอขอบคุณ ผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาการจัดการความรู้ทุกท่าน ศาสตราจารย์ นายแพทย์ วิจารณ์ พานิช สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และภาพประกอบจากเอกสารอ้างอิงทุกท่าน มา ณ โอกาสนี้ด้วย

วิภาดา เวทย์ประสิทธิ์

กรกฎาคม 2563

2

4



บทที่ 1

บทนำ

Introduction

เราจัดการความรู้ไปทำไม

เพื่อพัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนาชุมชน และพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ และเป็นองค์กรที่ยั่งยืน

การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ทั้งในตัวบุคคลและเอกสารต่าง ๆ มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถใช้ความรู้นั้นในการพัฒนาตนเอง ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และนำความรู้นั้นมาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตามพันธกิจ และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ทันเวลา รวมถึงมีความสามารถในการแข่งขัน **โดยมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และเป็นองค์กรที่ยั่งยืน**



[1]

ในการจัดการความรู้จะประกอบด้วยคนที่อยู่ในองค์กรมีความเข้าใจในงานของตนเองอย่างลึกซึ้ง มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ เช่น การปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ และมีการเก็บบทเรียนที่ล้มเหลวเพื่อจะได้ไม่ทำผิดซ้ำๆ อีก คนในองค์กรได้เข้าถึงความรู้ที่ถูกต้อง ทันสมัย ได้ใช้ความรู้ ทุกที่ ทุกเวลา สามารถปฏิบัติงานและพัฒนางานตามกระบวนการต่างๆ ได้ทันเวลา ให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงเพื่อทำให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งนั่นเอง

Knowledge

ความรู้มีอยู่สองประเภท คือ 1) ความรู้ที่ชัดเจน เช่น หนังสือ วิดีโอ และ 2) ความรู้ที่
ฝังลึก เช่น ประสบการณ์และทักษะต่างๆในการจัดการความรู้

เราต้องจัดการความรู้ทั้งสองประเภท

ความรู้ที่ชัดเจน EK : Explicit Knowledge

ความรู้ที่ชัดเจน คือ ความรู้ที่เป็นเอกสาร หนังสือ ตำรา ขั้นตอนปฏิบัติในการทำงาน
ไฟล์ วิดีโอ ซึ่งเราสามารถอ่านหรือดูเพื่อทำความเข้าใจได้โดยง่าย เป็นความรู้ที่เป็น
รูปธรรม ถ้าเทียบกับภูเขาน้ำแข็งก็คือบริเวณที่อยู่เหนือน้ำซึ่งมีประมาณ 20 %



[2]

ความรู้ที่ฝังลึก TK : Tacit Knowledge

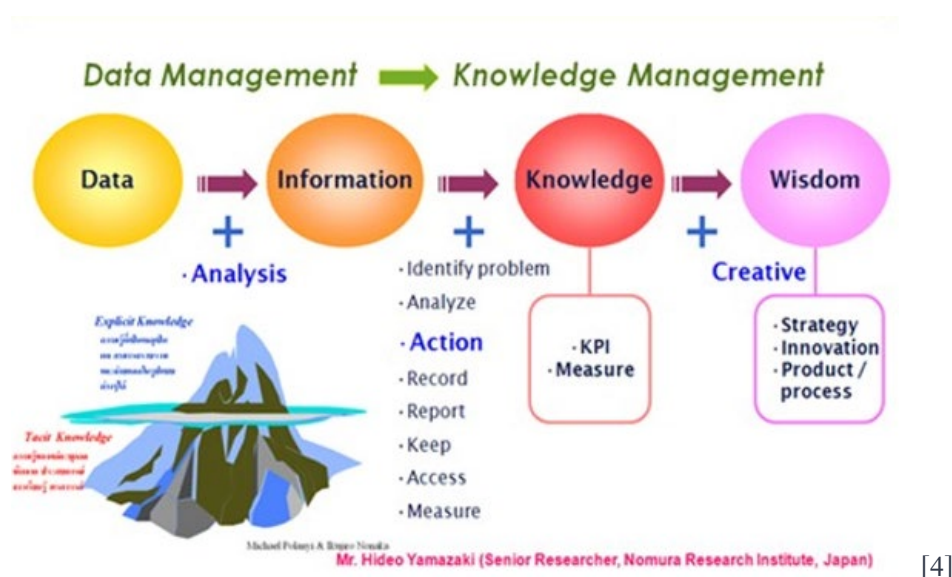
ความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน คือ ประสบการณ์ ความสามารถ ทักษะในการทำงาน ทักษะ
การแก้ปัญหา เป็นความรู้ที่เป็นนามธรรม ถ้าเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็งก็คือส่วนที่อยู่
ใต้น้ำ ซึ่งมีอยู่ประมาณ 80%

KM Goal เป้าหมายในการจัดการความรู้คืออะไร

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนางาน ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

เป้าหมายขององค์กร

เป้าหมายหลักในการจัดการความรู้ คือ เราต้องทราบก่อนว่าองค์กรของเรามีเป้าหมายอะไร ต้องการจะเดินไปยังทิศทางใด ความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในกระบวนการทำงานคืออะไร ความรู้ที่ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการเป็นไปตามข้อกำหนดคืออะไร ความรู้ที่ถูกต้องคืออะไร และความรู้ที่จำเป็นและสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือชุมชนคืออะไร



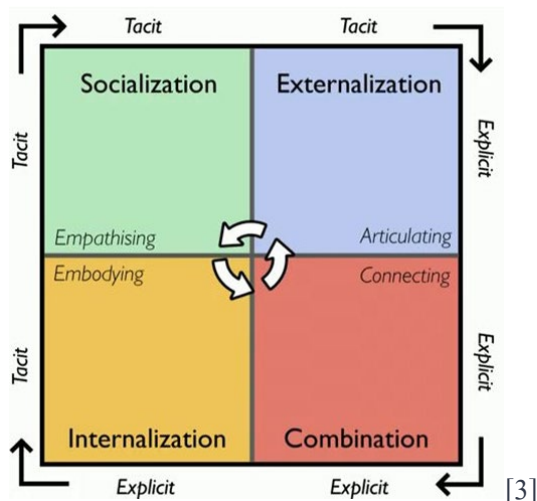
เป้าหมายของแต่ละองค์กรจะแตกต่างกันไป ดังนั้นการจัดการความรู้จะมีลักษณะเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวขององค์กร เราจึงต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กรอย่างถ่องแท้ จึงจะสามารถจัดการความรู้ได้ดี เพื่อให้คนในองค์กรเก่งขึ้นตามที่ต้องการอยากให้เป็นนั่นเอง

KM SECI

Model

การจัดการความรู้โมเดล Nonaka และ Takeuchi

เก็ลยวควมรู่ ความรู้ทั้งสองประเภท TK และ EK มีการเปลี่ยนไปเปลี่ยนมาได้



Socialization... การเปลี่ยนความรู้จาก TK → ไปเป็น TK

คือ การพูดคุยกันในที่ทำงานระหว่างคนในองค์กรแบบไม่เป็นทางการ เน้นการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ (share)

Externalization... การเปลี่ยนความรู้จาก TK → ไปเป็น EK

คือ การประชุมหารือกัน ทบทวนความคิด แล้วมีการจดบันทึกเป็นเอกสาร ภาพ เสียง หรืออัดเป็น VDO เน้นการสร้างความรู้ (create)

Combination... การเปลี่ยนความรู้จาก EK → ไปเป็น EK

คือ การนำเอกสาร ภาพ เสียง VDO ต่างๆ มาวิเคราะห์ซึ่งเป็นการบูรณาการความรู้ที่มีอยู่ สรุปประเด็นเพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน เน้นการจับความรู้ (capture)

Internalization... การเปลี่ยนความรู้จาก EK → ไปเป็น TK

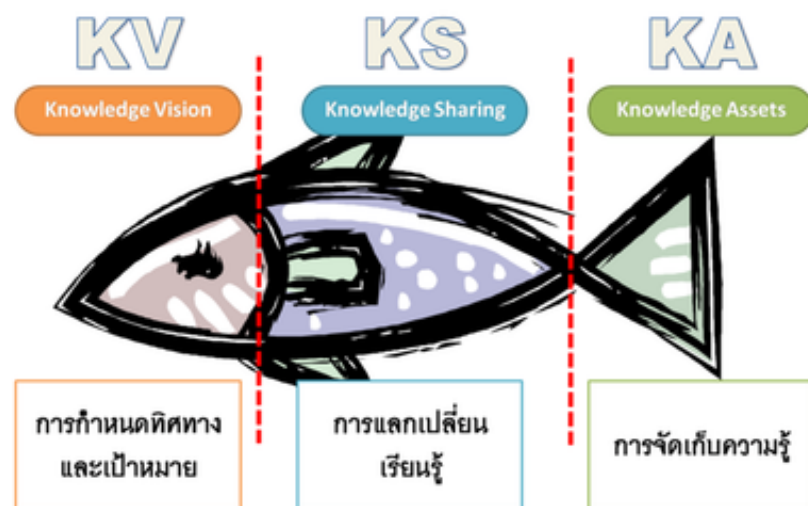
คือ การดำเนินงานตามแนวทางที่สรุปไว้ เป็นการสั่งสมประสบการณ์ในตัวเองให้สามารถปฏิบัติงานได้จริง เน้นการเรียนรู้ (learn)

KM Tuna *การจัดการความรู้โมเดลปลา*

Model เทคนิคง่ายๆในการจัดการความรู้ โดย ดร.ประพนธ์ ผาสุขยัตติ จากสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

โมเดลปลา

การจัดการความรู้ที่เราจะออกแบบนั้น สามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ หัวปลา ตัวปลา และ หางปลา



[5]

KV (Knowledge Vision)

หัวปลา คือ การกำหนดเป้าหมายว่าเราต้องการทำ KM ไปทำไม ทำเพื่อแก้ปัญหาอะไร หรือ ทำให้คนเก่งขึ้นในเรื่องใด

KS (Knowledge Sharing)

ตัวปลา คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกที่ทำ KM ร่วมกัน จะดำเนินการอย่างไร มีใครเกี่ยวข้องบ้าง

KA (Knowledge Assets)

หางปลา คือ การจัดเก็บความรู้ที่มีอยู่เพื่อนำมาใช้งาน เปรียบเสมือนกับการสะสมหางปลา ทำให้ปลาเคลื่อนที่ไปข้างหน้า

KM ปลาตะเพียน

การจัดการความรู้โมเดลปลาตะเพียน

เทคนิคในการจัดการความรู้ขององค์กรที่มีความเชื่อมโยงกัน

โมเดลปลาตะเพียน

ผู้บริหารระดับสูงมีการกำหนดวิสัยทัศน์หลัก และหน่วยงานย่อยมีการดำเนินการตามวิสัยทัศน์นั้นร่วมกัน



การบริการชุมชน

จังหวัด

อำเภอ

ตำบล

[6]

โมเดลปลาตะเพียนเป็นบทขยายความของโมเดลปลาทุ ว่า "หัวปลาใหญ่" เป็นสิ่งที่ทุกหน่วยงานย่อยร่วมกันกำหนด เรียกว่า **วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)** เมื่อร่วมกันกำหนดแล้ว ก็ร่วมกันดำเนินการตามเป้าหมายนั้นเปรียบเสมือนการที่ "ปลาเล็ก" ทุกตัว "ว่ายน้ำ" ไปในทิศทางเดียวกัน โดยที่แต่ละตัวมีอิสระในการ "ว่ายน้ำ" ของตนเอง และ "ปลาเล็ก" ทุกตัว "ว่ายน้ำ" ไปในทิศทางเดียวกัน

KM ก.พ.ร.

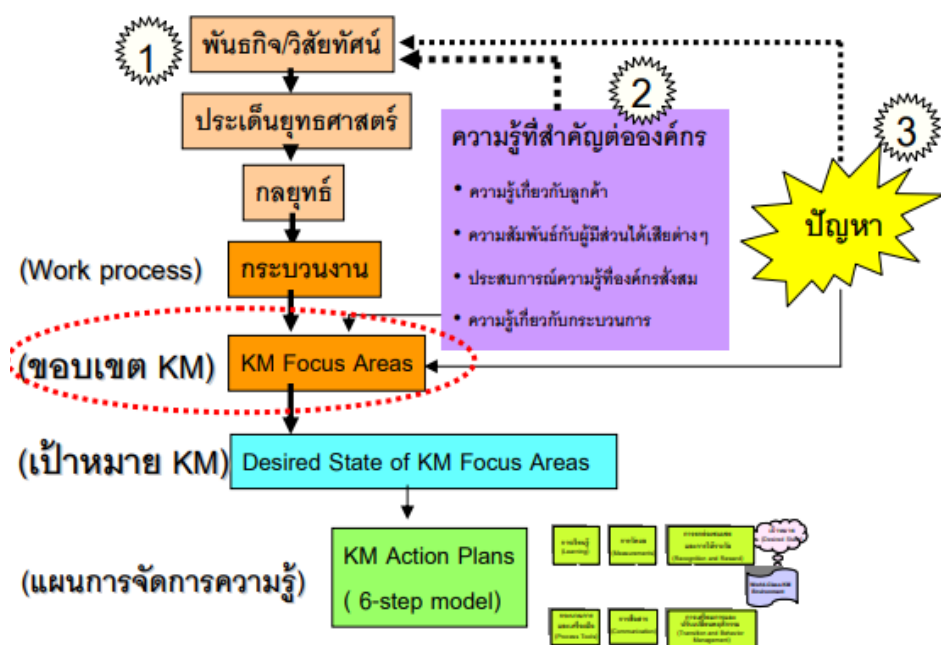
Model

การจัดการความรู้โมเดล ก.พ.ร.

มีการกำหนดเป้าหมายของ KM ตามพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร

เป้าหมายการจัดการความรู้

ในการจัดการความรู้จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายให้เป็นตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือก
ว่าจะแก้ปัญหาหรือดำเนินการให้ดีขึ้น



[7]

หน่วยงานของรัฐทุกแห่งจะมีการใช้การจัดการความรู้ เพื่อพัฒนางานและพัฒนา
หน่วยงานตามพันธกิจที่ได้รับมอบหมาย ในระดับกรม ระดับจังหวัด หรือ ระดับอำเภอ
โดยเป้าหมายที่จะจัดการความรู้ก็จะแตกต่างกันไปในแต่ละพื้นที่ตามนโยบายของผู้ว่า
ราชการจังหวัดหรือผู้บริหารว่ามีความต้องการจะเน้นการจัดการความรู้ในเรื่องใด เช่น
จังหวัดพัทลุงเน้นการจัดการความรู้เรื่องการปลูกข้าวสังข์หยด จังหวัดกระบี่เน้นการ
จัดการความรู้เรื่องการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ เป็นต้น

KM

TQA Model

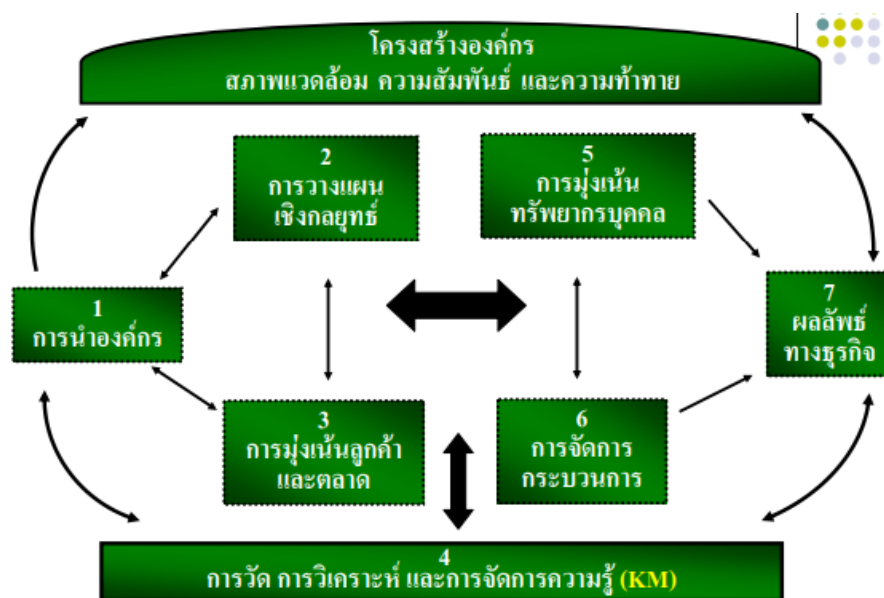
การจัดการความรู้โมเดลเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

(Thailand Quality Award) TQA

การจัดการความรู้ในหมวดที่ 4 เป็นฐานในการขับเคลื่อนองค์กร

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ในการดำเนินการขององค์กรคุณภาพระดับโลก ต้องใช้ความรู้ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้เป็นองค์กรชั้นนำทางธุรกิจ มีการบูรณาการกันตั้งแต่ผู้นำองค์กรวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด โดยมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความสามารถสูงในการดำเนินงานตามกระบวนการต่างๆขององค์กร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ในการดำเนินงานที่เป็นเลิศ และเป็นการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการขององค์กร TQA ซึ่งถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class)



[8]

พื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินใจรางวัล TQA มีลักษณะเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

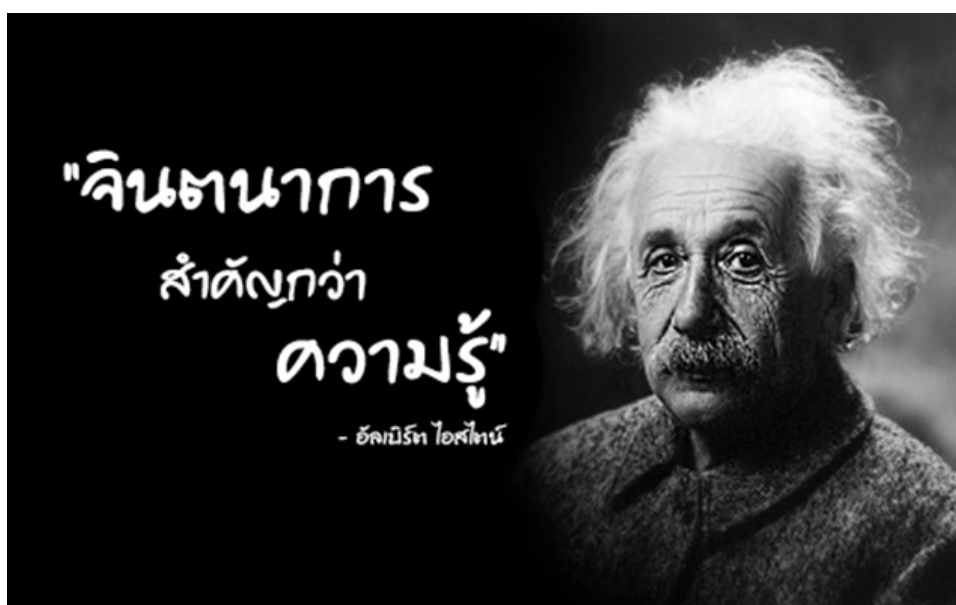
สรุปท้ายบท

จากคำกล่าวของอัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ “Imagine is more important than knowledge.”

“จินตนาการสำคัญกว่าความรู้” จริงหรือ

ความรู้ คือ พื้นฐานที่เราได้มาจากตำราหรือจากประสบการณ์ของผู้คนที่ได้เรียนรู้ร่วมกัน เรามีความรู้เพื่อช่วยให้เข้าใจสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นรอบตัว เราจัดการความรู้เพื่อให้องค์กรของเรายั่งยืน เป็นองค์กรที่สามารถปรับตัว และเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย เป็นองค์กรที่มีชีวิตหรือไม่ล้มหายตายจากไปนั่นเอง ถ้าเป็นองค์กรของรัฐ เป้าหมาย คือ การบริการประชาชนให้มีความสุขสบาย ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและชุมชนมีความสุข

การจัดการความรู้ สามารถจัดการแม้แต่ชีวิตของเราเอง หากเราต้องการที่จะเป็นอะไร เมื่อตั้งเป้าหมายแล้วมุ่งมั่นในการทำสิ่งนั้น เราก็สามารถฝึกฝนเรียนรู้ไปเรื่อยๆ เราจะเก่งเองเมื่อมีชั่วโมงบินในเรื่องนั้นสูงขึ้น



อย่างไรก็ตาม เป้าหมายที่สำคัญที่สุด ไม่ได้อยู่ที่เรามีความรู้อะไรอยู่บ้าง แต่อยู่ที่สามารถใช้จินตนาการของเราบนพื้นฐานความรู้ที่มีอยู่ เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งการสร้าง ความเจริญ ความผาสุก ต่อองค์กร ชุมชน ประเทศชาติบ้านเมือง หรือ มนุษยชาติ ถือเป็น เป้าหมายอันสูงสุดของเราที่เกิดมาบนโลกใบนี้

- [1] Daily Technology, การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) คืออะไร?, <https://www.dailytech.in.th/category/knowledge-management/> กันยายน 2562
- [2] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิภาดา เวทย์ประสิทธิ์, ภาควิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, <http://staff.cs.psu.ac.th/Wiphada/>
- [3] Joseph Dager, PDCA for Lean Marketing, Knowledge Creation https://customerthink.com/pdca_for_lean_marketing_knowledge_creation/, January 2011
- [4] Knowledge Management, <http://chanamondpu.blogspot.com/2015/10/knowledge-management.html>, ตุลาคม 2558
- [5] KM 159 Classes thursdayblueone, <https://sites.google.com/site/km159classes/thursdayblueone/kar-cadkar-khwam-ru/model-pla-tapheiyn>
- [6] Kawisara2537, โมเดลปลาทู (TunaModel), <https://kawisara2537.wordpress.com/>, พฤศจิกายน 2015
- [7] คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้, สำนักงาน ก.พ.ร. และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, http://kmcenter.rid.go.th/kcperson/main/_kmspb/dataspb/km_action_plan_2548.pdf, ธันวาคม 2548
- [8] รศ.นพ.โสภณ ชีวะชนรักษ, KM ในบริบทของ TQA, <http://medinfo.psu.ac.th/KM/DATA/ksd/ksd703.pdf>

บทที่ 2

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ (Knowledge Management Strategy)

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ มีความสำคัญมาก เราต้องพิจารณาการปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมในองค์กร และการจัดการประเด็นความรู้ที่เราต้องการ

ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้

ปัจจุบันมีข้อมูลมากมายที่เราสามารถเข้าถึงได้ หากมี**การจัดการ**ข้อมูลเหล่านั้น โดยรวบรวมให้เป็นหมวดหมู่และเก็บไว้เป็นความรู้ขององค์กรจะทำให้องค์กรนั้น สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นองค์กรชั้นนำ



[9]

การนำ**เทคโนโลยี**ต่างๆมาช่วยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะช่วยให้ความรู้สามารถ กระจายได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึงขึ้น **วัฒนธรรม**ของคนในองค์กรที่ใฝ่รู้เปิดใจรับ ความคิดเห็นใหม่ๆ มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีความต้องการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ จะทำให้องค์กรนั้นมีความยั่งยืน

การจัดการเทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนใบพัดในการขับเคลื่อน วงล้อของการจัดการความรู้ภายในทั้ง 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การรวบรวม การใช้ การเพิ่มคุณค่า การแบ่งปัน การเข้าถึง การสร้าง และการคงไว้ซึ่งความรู้

1) การรวบรวม **การค้นหาและรวบรวมความรู้**

ความรู้

การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)

ขั้นตอนในการรวบรวมรู้นั้นจะต้องเริ่มจาก การที่เราจะต้องรู้ว่า ความรู้ที่ต้องการนั้นอยู่ที่ไหน โดยเราต้องค้นหาและแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรให้เจอเสียก่อน



[10]

ความรู้ที่จำเป็นในการขับเคลื่อนองค์กรคืออะไรบ้างและอยู่ที่ใคร ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมีเป้าหมายในการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่แตกต่างกันไป

2) การใช้ความรู้

การใช้ความรู้ที่ได้ให้เป็นประโยชน์

ความรู้ที่จะนำมาใช้นั้น มีความจำเป็นที่จะต้องเป็นผู้รู้ (expert) ที่สามารถกรองความรู้ที่ได้ว่ามีความถูกต้องหรือไม่ และสามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง

การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

การที่เรามีความรู้อยู่มากมายนั้น การจัดระบบของความรู้ให้เป็นหมวดหมู่มีความสำคัญต่อการใช้งาน



[11]

การกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Refinement)

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเนื่องจากความรู้ที่ได้มานั้นจะต้องมีการตรวจสอบจากผู้รู้ว่าเป็นความรู้ที่ถูกต้องและได้มาตรฐานเพื่อจะสามารถนำไปใช้เป็นแนวปฏิบัติขององค์กรได้

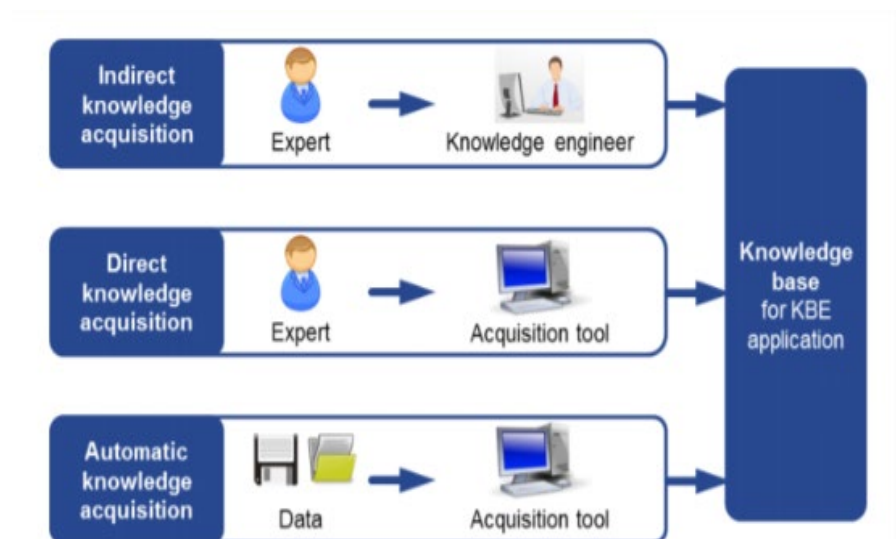
3) การเพิ่มคุณค่า

ความรู้

การแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อสร้างคุณค่า

การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาว่าความรู้ที่มีอยู่นั้นมาจากความรู้สองส่วน คือ 1) ความรู้ที่ชัดเจน เช่นเอกสารตำราวิดีโอหรือการค้นคว้าบทความวิชาการหรือจากอินเทอร์เน็ต และ 2) ความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน ซึ่งจะต้องหาว่าผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆในองค์กรของเรานั้นคือใคร อยู่ที่ไหน ซึ่งเราอาจจะต้องไปสัมภาษณ์เพื่อเปลี่ยนความรู้ที่อยู่ในตัวคนให้เป็นความรู้ที่สามารถจัดเก็บเป็นเอกสารให้เป็นระบบได้



[12]

4) การแบ่งปันความรู้

การแบ่งปันความรู้ มีอยู่ด้วยกัน 3 องค์ประกอบ

คน

ผู้ที่มีความรู้จากการปฏิบัติจริง เป็นคนที่อยากแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยความเต็มใจ

สถานที่ และบรรยากาศ

ต้องเหมาะสม สบายๆ และผ่อนคลาย ทำให้กลุ่มคนได้ปรึกษาหารือกันแบบเป็นกันเอง

สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

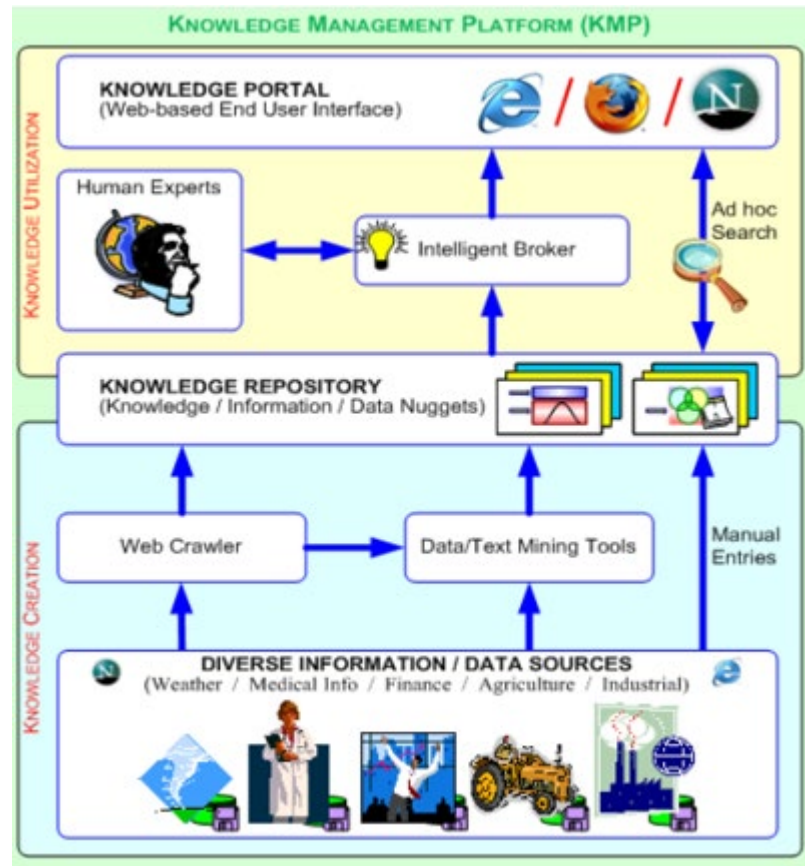
อุปกรณ์ต่างๆ สำหรับการจดบันทึก กระดาน กระดาษ หรือ คอมพิวเตอร์



5) การเข้าถึงความรู้

การเข้าถึงและแสวงหาความรู้เพิ่มเติม

ต้องอาศัยคลังความรู้ หรือ platform ในการเก็บความรู้ด้วยระบบเทคโนโลยี



[13]

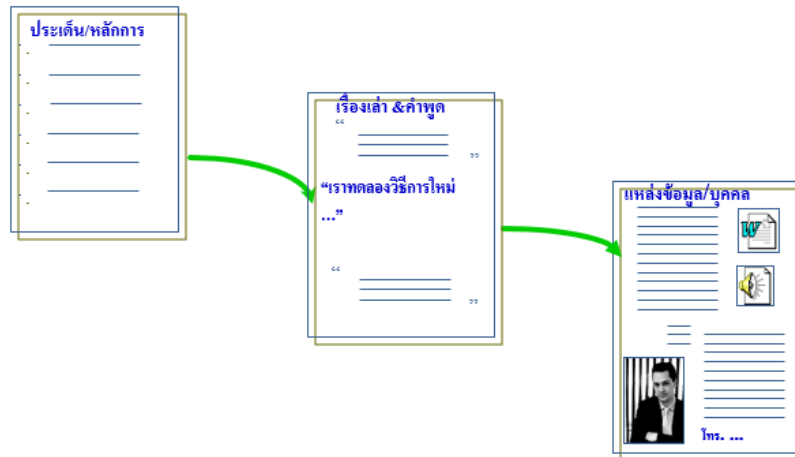
การจัดเก็บในรูปแบบเอกสาร หรือ โดยระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์

- ง่ายต่อการสืบค้น และนำไปใช้
- ต้องมีการสรุปประเด็นสาระสำคัญ และการอ้างอิง
- สะดวกต่อการถ่ายโอน และกระจายความรู้ได้อย่างรวดเร็ว เช่น ฐานข้อมูล Best practice ฐานข้อมูลผู้เชี่ยวชาญ

6) การสร้างและคงไว้

การสร้างองค์ความรู้ใหม่ และยกเลิกความรู้ที่ไม่ทันสมัย

ขุมความรู้ (Knowledge Assets)

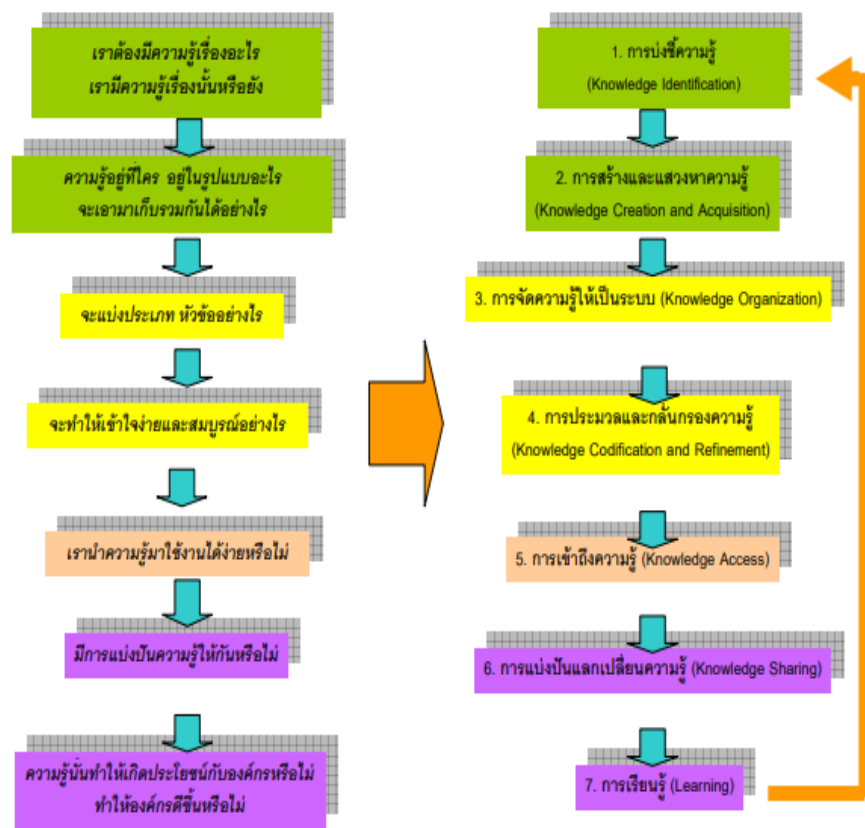


[14]

ขั้นตอนในการจัดการความรู้ Knowledge Management Process ของ ก.พ.ร.

ขั้นตอนการจัดการความรู้

ขั้นตอนในการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนได้แก่



[15]

ขั้นตอนในการจัดการความรู้ *Knowledge Management Process* ของ ก.พ.ร.

ขั้นตอนที่ 1 การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)

เป็นการพิจารณาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมายขององค์กร และพิจารณาว่าองค์กรมีองค์ความรู้นี้หรือยัง อยู่ในรูปแบบใด หรืออยู่ที่บุคคลใด เราต้องมีความรู้เรื่องอะไร? เรามีความรู้เรื่องนั้นหรือยัง?

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

เป็นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ หรือแสวงหาความรู้จากภายนอกหาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรนั้นยังไม่มีหรือมีไม่เพียงพอ รวมถึงการรักษาความรู้เก่า และการกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

ความรู้อยู่ที่ใคร? อยู่ในรูปแบบอะไร? จะเอามาเก็บรวมกันได้อย่างไร?

ขั้นตอนที่ 3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ

(Knowledge Organization)

เป็นการวางโครงสร้างความรู้เพื่อเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
จะแบ่งประเภทหัวข้ออย่างไร? จะทำให้เข้าใจง่ายและสมบูรณ์ได้อย่างไร?

ขั้นตอนที่ 4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้

(Knowledge Codification and Refinement)

เป็นการปรับปรุงรูปแบบเนื้อหาเอกสาร หรือองค์ความรู้ให้สมบูรณ์และมีมาตรฐาน
จะทำให้เข้าใจง่ายและสมบูรณ์ได้อย่างไร?

ก.พ.ร. **ขั้นตอนที่ 5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)**

เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ที่ต้องการได้ง่าย โดยอาจใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Web board หรือบอร์ดประชาสัมพันธ์มาช่วยเพื่ออำนวยความสะดวก

เรานำความรู้มาใช้งานได้ง่ายหรือไม่?

**ขั้นตอนที่ 6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
(Knowledge Sharing)**

มี 2 กรณีคือ 1) กรณีเป็นความรู้ที่ชัดเจน อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ หรือเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น และ 2) กรณีเป็นความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน หรือเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (Forum) เป็นต้น

มีการแบ่งปันความรู้ให้กันหรือไม่?

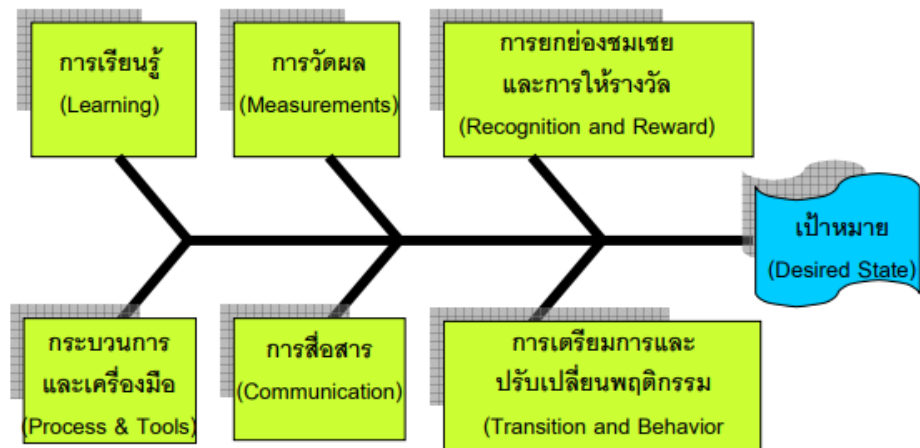
ขั้นตอนที่ 7 การเรียนรู้ (Learning)

เป็นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และปรับปรุงองค์กร

ความรู้นั้นทำให้เกิดประโยชน์กับองค์กรหรือไม่?

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง

Change Management Process



Robert Osterhoff [15]

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior Management)

การเปลี่ยนแปลงค่านิยม พฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากร ยึดแนวการทำงานที่เปิดรับ และพร้อมจะสร้างสรรค์งานใหม่ๆ พร้อมเป็นผู้แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

องค์ประกอบที่ 2 การสื่อสาร (Communication)

ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะดำเนินการร่วมกัน

องค์ประกอบที่ 3 กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools)

ช่วยให้การค้นหา การเข้าถึง การถ่ายทอด และการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อให้มีความสะดวก รวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่ 4 การเรียนรู้ (Learning)

สร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการ เรียนรู้ต้องพิจารณาถึงเนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ และการประเมินผล

องค์ประกอบที่ 5 การวัดผล (Measurement)

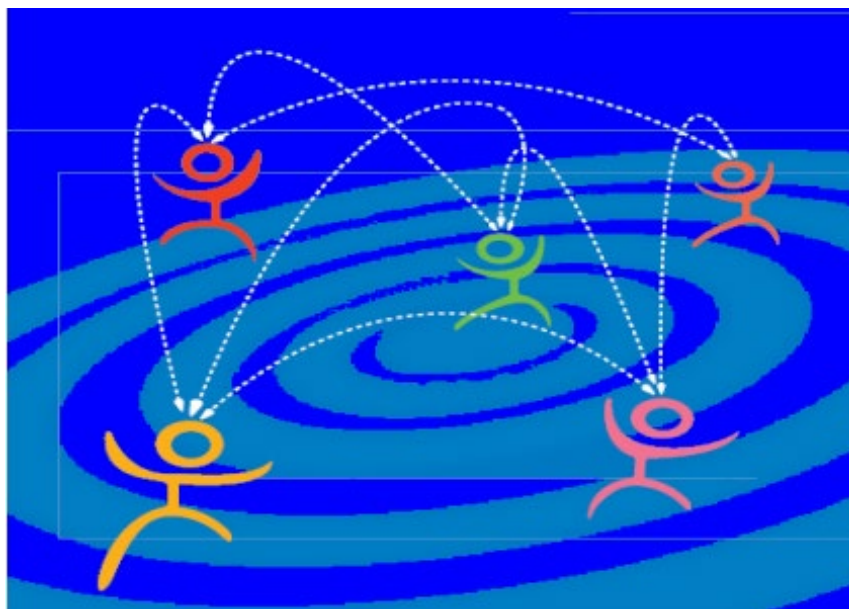
เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้หรือไม่ การวัดผลต้องพิจารณา ด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหน อันได้แก่ วัดระบบ (System) วัดที่ผลลัพธ์ (Output) หรือวัดที่ ประโยชน์ที่ได้รับ (Outcome)

องค์ประกอบที่ 6 การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (Recognition and Rewards)

การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรใน ทุกระดับ โดยจะต้องพิจารณาตามความเหมาะสม เช่น ของรางวัล ประกาศเกียรติคุณ คำยก ย่องชมเชย เป็นต้น

KM ข้อควรระวังของการจัดการความรู้

- คนในองค์กรไม่ทราบว่ามีใครมีความรู้อะไรอยู่บ้าง หรือ มีใครสนใจความรู้ของตนที่มีอยู่บ้าง
- ไม่มีการแบ่งปันความรู้เพราะตนเองไม่รู้ว่าตนนั้นมีความรู้อะไรอยู่บ้าง
- การปกปิดความรู้ระหว่างองค์กรเป็นเรื่องปกติ และไม่มี ความสนใจในกลุ่มสมาชิกขององค์กรที่จะช่วยกันเพิ่มพูนความรู้ เพราะคิดว่ายังมีความรู้อยู่กับตัวจะทำให้ตนเองมีอำนาจ



อุปสรรคของการจัดการความรู้

- ระบบความดีความชอบอาจไม่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ หากพนักงานมองว่าความรู้เป็นอาวุธส่วนตัวสำหรับการต่อสู้แข่งขันกับเพื่อนร่วมงาน
- สถานะที่ไม่เท่าเทียมกันอาจปิดกั้นการแลกเปลี่ยน เช่น พยาบาลส่วนใหญ่ลำบากใจที่จะเสนอแนะวิธีรักษาผู้ป่วยต่อแพทย์
- ความห่าง ทั้งในเชิงระยะทาง และด้านเวลา ทำให้การแลกเปลี่ยนเกิดขึ้นได้ยาก

สรุปท้ายบท

Right Knowledge...Right People...Right Place...Right Time...

ถูกความรู้ ถูกคน ถูกที่ ถูกเวลา



- การบริหารจัดการ
- เพื่อให้.. “คน” ที่ต้องการใช้ความรู้
- ได้รับ..ความรู้ ที่ต้องการใช้
- ใน..เวลา..ที่ต้องการ
- เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน

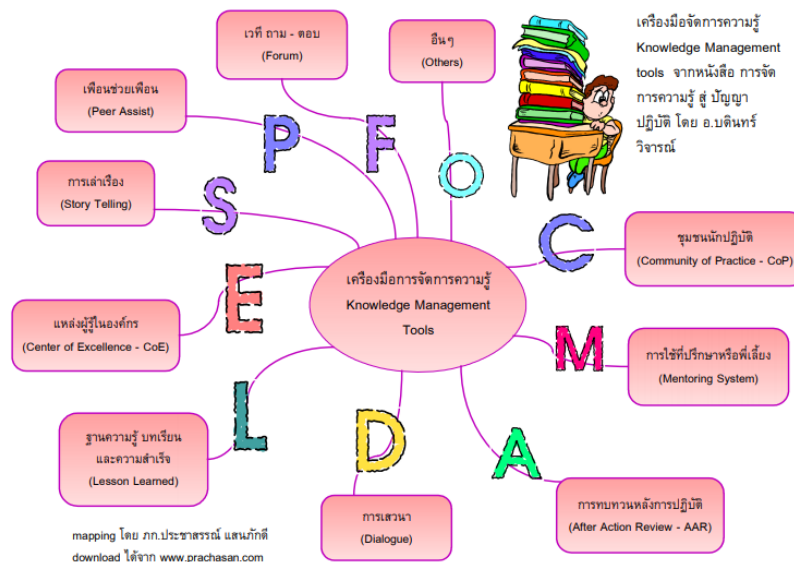
ความท้าทาย คือ การจัดการความรู้เพื่อให้สามารถตอบสนองการทำงานของทุกคนในองค์กร โดยสามารถปฏิบัติงานต่างๆ ได้อย่างเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสามารถใช้ความรู้ที่มีอยู่อย่างเป็นระบบในการดำเนินงานได้อย่างถูกต้องและทันเวลานั่นเอง

เอกสารอ้างอิง

- [9] ผศ. ดร. พงศ์เทพ สุธีรัฐ, รศ. ดร. จีรเนาว์ ทศศรี, น.ส. เขียวลักษณ์ ศรีสุกใส, “คู่มือการจัดการความรู้”, สถาบันการจัดการระบบสุขภาพ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, <http://hsmi.psu.ac.th/?p=970>
- [10] Thanakrit Lersmethasakul, วงจรการจัดการความรู้ในองค์กร 7 ขั้นตอน, <https://www.thanakrit.net/knowledge-cycle/>, Online 23 พฤศจิกายน 2019
- [11] Prachyanun Nilsook, การจัดการความรู้การวิจัยทางเทคโนโลยีสารสนเทศ <https://www.slideshare.net/prachyanun1/ss-38421439>, สิงหาคม 2557
- [12] GSG, Knowledge Based Engineering: Knowledge Acquisition & The Acquisition Tool, <https://www.gsc-3d.com/blog/knowledge-based-engineering-knowledge-acquisition-the-acquisition-tool/>, July 2558
- [13] Theodora Bradley, Chapter 11: Knowledge Management, Decision Support and Business Intelligence Systems (9th Ed., Prentice Hall), <https://slideplayer.com/slide/7232463/>, 2554
- [14] Ikujiro Nonaka, AgileJapan2010 Keynote by Ikujiro Nonaka: Phronetic Leadership, <https://de.slideshare.net/hiranabe/agilejapan2010-keynote-by-ikujiro-nonaka-phronetic-leadership>, มีนาคม 2553
- [15] คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้, สำนักงาน ก.พ.ร. และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, http://kmcenter.rid.go.th/kcperson/main/_kmspb/dataspb/km_action_plan_2548.pdf, ธันวาคม 2548

บทที่ 3

เครื่องมือการจัดการความรู้ (Knowledge Management Tools)



[16]

เครื่องมือการจัดการความรู้มีหลายแบบให้เลือกใช้ ดังต่อไปนี้

- การเล่าเรื่อง (Story Telling)
- การทบทวนก่อนการปฏิบัติ (Before Action Reviews) BAR
- การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Reviews) AAR
- ชุมชนแนวปฏิบัติ (Communities of Practice) CoP
- ฐานความรู้ความสำเร็จ (Best Practices)
- ฐานความรู้บทเรียน (Lessons Learned)
- แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence) CoE
- การเสวนา (Dialogue)
- การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (Monitoring Programs)
- เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist)
- ฟอรัม ถาม-ตอบ (Forum)



ลักษณะของเรื่องเล่า

- เข้าใจง่าย
- เล่าจากมุมมองของคนสำคัญคนใดคนหนึ่ง
- มีการสอดแทรกแนวคิด
- เกิดขึ้นไม่นาน
- เป็นเรื่องจริง
- เล่าสั้นๆ หนึ่งเรื่องมีประเด็นเดียว
- จบลงด้วยความสุข

การเล่าเรื่อง

ข้อดีของเรื่องเล่า

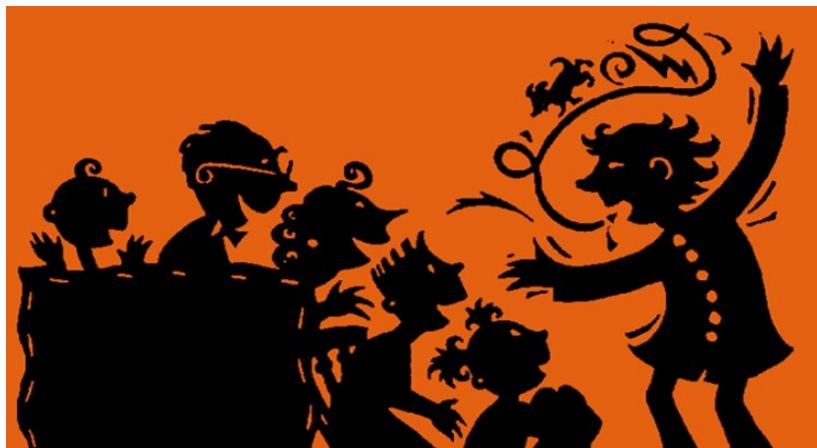
- เป็นตัวเชื่อมต่อความรู้ ความเข้าใจในผู้ฟังให้เกิดความคิดใหม่ๆ
- กระตุ้นให้ผู้ฟังนำบทเรียนไปใช้กับงานของตนเอง
- ไม่ทำให้เกิดช่องว่างของการรับรู้กับการปฏิบัติ
- เล่าเรื่องในประเด็นเดียวกันแต่สะท้อนความรู้ /วิธีการคนละแบบ

ข้อควรคำนึงของเรื่องเล่า

- ให้ผู้ฟังตัดสินใจเอง
- เล่าเฉพาะเหตุการณ์และผลที่เกิดขึ้น
- วิเคราะห์คุณค่าของเรื่องที่จะเล่า
- ใช้ภาษาพูดที่เรียบง่ายๆ

ผลที่ได้ของเรื่องเล่า

- ก่อให้เกิดความรื่นรมย์
- ถ่ายทอดข่าวสาร
- รักษาวัฒนธรรม
- สร้างพันธมิตร สร้างชุมชน
- เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร





ผู้เล่า

- ทบทวนเรื่องเล่ามาอย่างดี มีประสบการณ์ตรง ยิ้มแย้มแจ่มใส ให้ความสนใจต่อผู้รับฟัง
- รู้สึกว่าผู้ฟังเป็นกัลยาณมิตร ภูมิใจในความสำเร็จ
- **เล่ามาจากใจ/ไม่ตีความ** แสดงออกมาทางหน้าตา แววตา ท่าทาง น้ำเสียง

ผู้ฟัง

- ฟังอย่างตั้งใจ **active/deep listening** คำถามที่แสดงความสนใจ/ชื่นชม

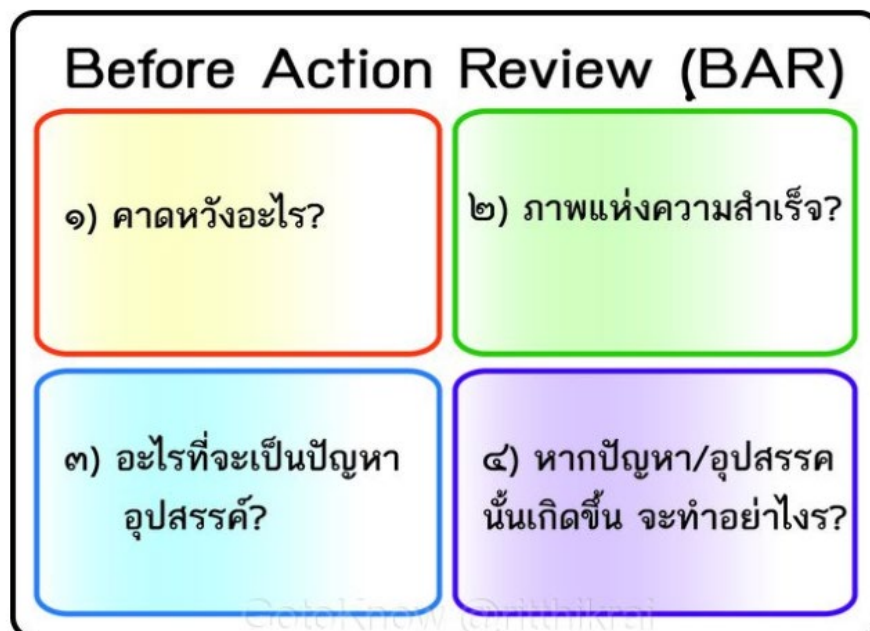
บรรยากาศของการประชุม

- ห้องประชุมสงบ เงียบ บรรยากาศเป็นอิสระ
- **ผ่อนคลาย** บรรยากาศของกัลยาณมิตร

BAR

การทบทวนก่อนการปฏิบัติ (Before Action Review)

วัตถุประสงค์สำคัญในการทำ BAR คือ ชัดเจนในเป้าหมายร่วมกัน ชัดเจนกับภาพของความสำเร็จของตน รู้บทบาทหน้าที่ของตนและภายในทีม อีกทั้งเป็นการจัดการและป้องกันความเสี่ยง ทำให้ปฏิบัติงานสำเร็จได้ด้วยดี



[17]

คำถามสำหรับ BAR ไม่ตายตัว สามารถพลิกแพลงออกแบบได้ โดยคำนึงถึง การมีส่วนร่วมของทีมและแรงบันดาลใจให้ทุกคนมีพลังในการทำงานร่วมกันให้ได้

AAR *การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Review)*

เป็นกิจกรรมที่ใช้ทบทวนหรือประเมินผลของกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ในแต่ละครั้งว่ามีจุดดีจุดด้อยอย่างไร รวมทั้งโอกาสและอุปสรรคในการทำ CoP เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการทำ CoP ในครั้งต่อไปให้ดีขึ้น อีกทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มได้เสนอแนะข้อคิดเห็นต่างๆ เพื่อการปรับปรุงการทำ CoP ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่มและสมาชิก

คำถามในการทำ AAR

- | |
|--|
| 1. วัตถุประสงค์ของการเข้าร่วมประชุมครั้งนี้คืออะไร |
| 2. สิ่งที่เกิดขึ้นความคาดหวังคืออะไร |
| 3. สิ่งที่ดีกว่าความคาดหวังคืออะไร เพราะอะไร |
| 4. คิดจะกลับไปทำอะไรต่อ |

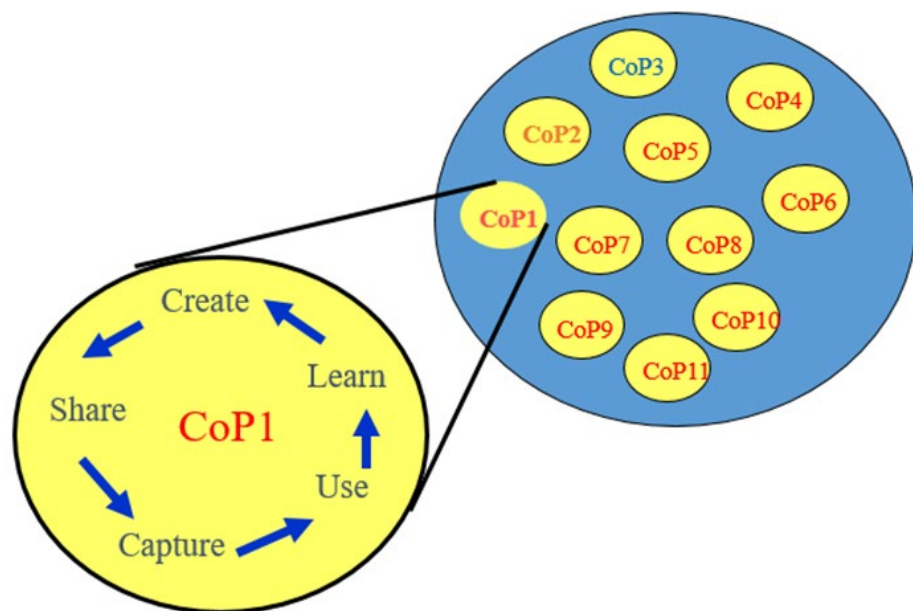
ชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practice)

- เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ
- มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- สร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ
- มาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน
- มีความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันจะเป็นสิ่งที่สำคัญ
- มีความแตกต่างจากการจัดตั้งทีมงานเนื่องจากเป็นการรวมกันอย่างสมัครใจ
- ควรมีการบันทึกสิ่งที่เรียนรู้ระหว่างกัน
- ให้แรงจูงใจหรือรางวัลสำหรับสมาชิกที่ให้ความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเป็นตัวอย่างแก่คนอื่นๆต่อไป
- ควรส่งเสริมให้ CoP มีการเติบโตและขยายตัว



CoP มีหลายรูปแบบ

- เล็ก หรือ ใหญ่
- อายุยืน หรือ อายุสั้น
- อยู่รวมกัน หรือ กระจายตัว
- เป็นเนื้อเดียว หรือ เป็นเนื้อผสม
- เกิดขึ้นเอง หรือ จงใจให้เกิด
- ภายในขอบเขต หรือ ข้ามขอบเขต



สมาชิกที่เข้าร่วม CoP

- กลุ่มแกนหลัก (ผู้ประสานงาน 5%) : นัดประชุม บันทึกข้อมูลต่างๆ
- กลุ่มประจำ (ผู้เชี่ยวชาญ 15%) : โพสต์กระทู้
- กลุ่มเปลือกนอก (ผู้สนใจ 80%) : ดูเว็บไซต์อย่างเดียว



หลักในการดูแล CoP

- ออกแบบให้เกิดวิวัฒนาการ
- เชื้อเชิญสมาชิกให้เข้าร่วมในระดับที่ต่างกัน
- พัฒนาพื้นที่สาธารณะและพื้นที่ส่วนตัว
- มุ่งเน้นที่คุณค่า
- ผสมผสานความคุ้นเคยและความตื่นเต้นเพื่อสร้างจังหวะให้ชุมชน

ฐานความรู้ (Knowledge Bases)

- เป็นการเก็บข้อมูลความรู้ต่างๆที่องค์กรมี โดยเก็บไว้ในระบบฐานข้อมูล
- สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่นๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง
- ควรคำนึงถึงความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย

ฐานความรู้ความสำเร็จ หรือ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ หมายถึง เป็นวิธีปฏิบัติในกระบวนการธุรกิจ ซึ่งมีส่วนอย่างยิ่งในการทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยผลลัพธ์ในการดำเนินการที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร

ฐานความรู้บทเรียน (Lesson Learned)

การจัดการองค์ความรู้ในองค์กรได้มีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ ทั้งในรูปแบบของความสำเร็จ ความล้มเหลวและข้อเสนอแนะในเรื่องที่สนใจ โครงการ หรือกลุ่มที่ปรึกษา ตัวอย่างที่กล่าวมานี้เป็นการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรในช่วงยุคต้นของการจัดการความรู้ การที่มีศูนย์กลางความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ทำให้พนักงานทั้งองค์กรสามารถเข้ามาเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญได้โดยตรง หากเราสามารถดำเนินการได้ดี ฐานองค์ความรู้นี้จะเป็เครื่องมือที่สำคัญในการจัดการองค์ความรู้สำหรับองค์กร

แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence) CoE

เป็นการกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร และรายชื่อผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน เพื่อให้ทราบว่า
จะสามารถติดต่อ สอบถามผู้รู้ได้ที่ไหนอย่างไร

การเสวนา (Dialogue)

การเสวนา เป็นการปรับฐานความคิด โดยการฟังจากผู้อื่นและความหลากหลายทาง
ความคิดที่เกิดขึ้น เพื่อให้สมาชิกเห็นภาพที่ใกล้เคียงกัน จากนั้นจึงจัดประชุมหรืออภิปราย
เพื่อแก้ปัญหา หรือหาข้อยุติได้โดยง่าย

การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (Mentoring System)

เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัว เป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและให้
คำแนะนำอย่างใกล้ชิด นอกจากจะให้คำปรึกษาในด้านการงานแล้ว ยังเป็นที่ปรึกษาเมื่อมี
ปัญหาหรือสับสน ที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรม จริยธรรม
และการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

เพื่อนช่วยเพื่อน

เป็นการจัดการความรู้ก่อนลงมือทำกิจกรรมเพื่อแสวงหาผู้ช่วยที่มีความแตกต่าง เพื่อมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ เปิดมุมมองความคิดที่หลากหลายจากการแลกเปลี่ยนระหว่างทีมที่มีทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ทำให้ไม่มองอะไรเพียงด้านเดียว

การประชุมหรือการปฏิบัติการร่วมกัน โดยมีผู้ที่ได้รับเชิญจากทีมภายนอก เข้ามาแบ่งปันประสบการณ์ความรู้กับทีมเจ้าบ้าน เพื่อทำความเข้าใจความรู้ในเรื่องต่างๆผ่านประสบการณ์ของผู้อื่น เพื่อให้รู้ว่า ใครรู้อะไร และจะไม่ทำผิดพลาดซ้ำในสิ่งที่ผู้อื่นเคยผิดพลาดมาก่อน

ข้อตกลงในการให้คำปรึกษาแบบ “เพื่อนช่วยเพื่อน”

- **แบ่งเวลาโดยเท่าเทียมกัน** การให้คำปรึกษาแบบเพื่อนช่วยเพื่อนให้ความสำคัญกับการแบ่งเวลาอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อจะได้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันได้อย่างเต็มที่
- **รักษาความลับเป็นส่วนตัว** การให้คำปรึกษาต้องรับประกันได้ว่า ผู้ให้คำปรึกษาจะไม่เปิดเผยหรือพูดเรื่องของผู้มารับคำปรึกษา ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องเก็บเป็นความลับและต้องเคารพความเป็นส่วนตัวของผู้ที่รับคำปรึกษาเสมอ
- **ไม่ปฏิเสธ ไม่ตำหนิ** เมื่อมีผู้มาขอรับคำปรึกษา ผู้ให้คำปรึกษาต้องแสดงให้เห็นให้ผู้มารับคำปรึกษารับรู้ว่า เรายินดีที่จะรับฟังปัญหาของเขาและเชื่อในสิ่งที่เขาพูดอย่างตั้งใจ เมื่อฟังแล้วต้องไม่ตำหนิหรือวิจารณ์ และไม่ปฏิเสธในสิ่งที่เขาเล่ามา

Forum

เวทีถาม-ตอบ

Forum หรือ เว็บบอร์ด คือ กระดานสนทนา กระดานแจ้งข่าวสาร ข้อมูล และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ระหว่างผู้เยี่ยมชมเว็บไซต์กับเจ้าของเว็บไซต์ โดยเว็บไซต์ที่ใช้สำหรับการแลกเปลี่ยนบทสนทนา การพูดคุย กระดานข่าวสาร กระดานสนทนา สามารถตั้งหัวข้อเพื่อประกาศข่าวสาร หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้



Forum คือ เวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนพื้นที่เสมือนที่สร้างขึ้นโดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้บนพื้นที่เสมือนที่อนุญาตให้ผู้อ่านแสดงความคิดเห็นต่อความรู้ที่ผู้เขียนถ่ายทอดลงไปบนบล็อก และผู้เขียนได้เขียนโต้ตอบต่อความคิดเห็นนั้นไปมากันอย่างแลกเปลี่ยนความรู้ หรือสิ่งที่ต้องการจะรู้

แผนการจัดการความรู้

แบบฟอร์มอย่างง่ายในการทำแผนการจัดการความรู้

KV (Knowledge Vision) _____

1. เครื่องมือ (KM Tools)	
2. ความรู้อะไร (Knowledge)	
3. รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)	
4. คู่มือ/ทีมงาน (KM Team)	
5. จัดเก็บ กลั่นกรอง จัดกลุ่ม และ เข้าถึงความรู้อย่างไร (Knowledge Asset)	
6. ทำอย่างไรจึงจะต่อเนื่อง และมีส่วนร่วม	

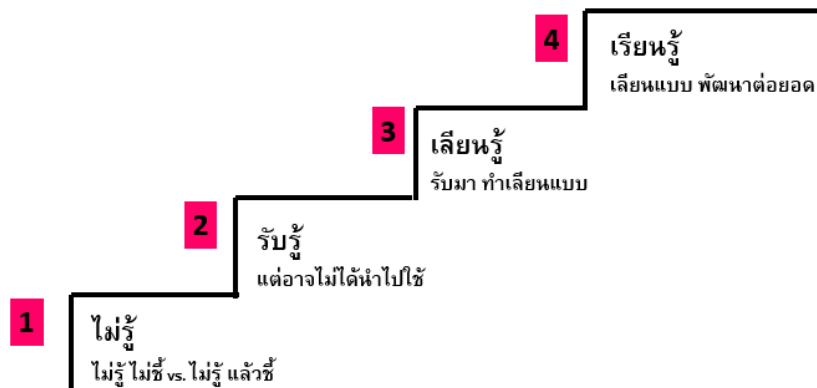
ตัวอย่างการทำแผนการจัดการความรู้เรื่องการพัฒนางานและคน

KV (Knowledge Vision) การพัฒนางานและคน

1. เครื่องมือ (KM Tools)	เสวนา Q talk
2. ความรู้อะไร (Knowledge)	การพัฒนางานด้วย IT การขอตำแหน่งทางวิชาการ การบริหารงานภาควิชา/หน่วยงาน
3. รูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)	คู่มือ/เรื่องจะเรียนรู้เล่า (Story telling/Lesson learned) โดยอาจจะมาจาก อาสาสมัครหรือมาจากการพิจารณาประสบการณ์การดำเนินการ หรือ Best Practices ที่ได้ จะการประเมิน QA หรือดูจาก KPI มีการกำหนดวันที่แน่นอนทุก 2 เดือนและแจ้งล่วงหน้าให้ทราบ
4. คู่มือ/ทีมงาน (KM Team)	หน.ฝ. ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ
5. จัดเก็บ กลั่นกรอง จัดกลุ่ม และ เข้าถึงความรู้อย่างไร (Knowledge Asset)	มีคู่มือติดตามบันทึกที่ระหว่างผู้ให้เล่าประสบการณ์และจะให้ผู้เล่าตรวจสอบก่อนแล้วจึงนำขึ้น post ไว้บน web ของ Q talk โดยให้เฉพาะบุคลากรทุกคนเข้าถึงได้
6. ทำอย่างไรจึงจะต่อเนื่อง และมีส่วนร่วม	ให้ผู้บริหารเข้าร่วมฟังทุกครั้ง และมีการมอบของที่ระลึกและขอบคุณให้กับผู้เล่า นอกจากนั้นยัง บรรจุจำนวนการเล่าในการประเมินผลประจำปีด้วย

สรุปท้ายบท **บันไดสี่ขั้นสู่การเรียนรู้**

บันไดสี่ขั้นสู่การเรียนรู้ (Learning)



จากเครื่องมือการจัดการความรู้ต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วนั้น สิ่งสำคัญเราต้องเข้าใจว่าผู้ที่พร้อมในการเรียนรู้มีอยู่หลายระดับ บางคนก็ไม่สนใจ หรือไม่ยอมรับรู้อะไรเลย หรือทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้ ซึ่งคนประเภทนี้ยังดีกว่าคนที่ไม่รู้แล้วชี้ เพราะจะทำให้ผู้ตามไปผิดทาง บางคนรับรู้แต่ไม่ได้นำไปใช้ บางคนสามารถรับความรู้นั้นมาและทำเลียนแบบได้เลย การที่เราสามารถนำความรู้นั้นมาต่อยอดปรับปรุงให้ตรงกับบริบทของเราเอง และสามารถนำกลับไปใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะถือว่าเป็นการเรียนรู้ที่ดีที่สุด และนวัตกรรมต่างๆ ก็จะสามารถเกิดขึ้นมาจากการต่อยอดความรู้นั่นเอง



เอกสารอ้างอิง

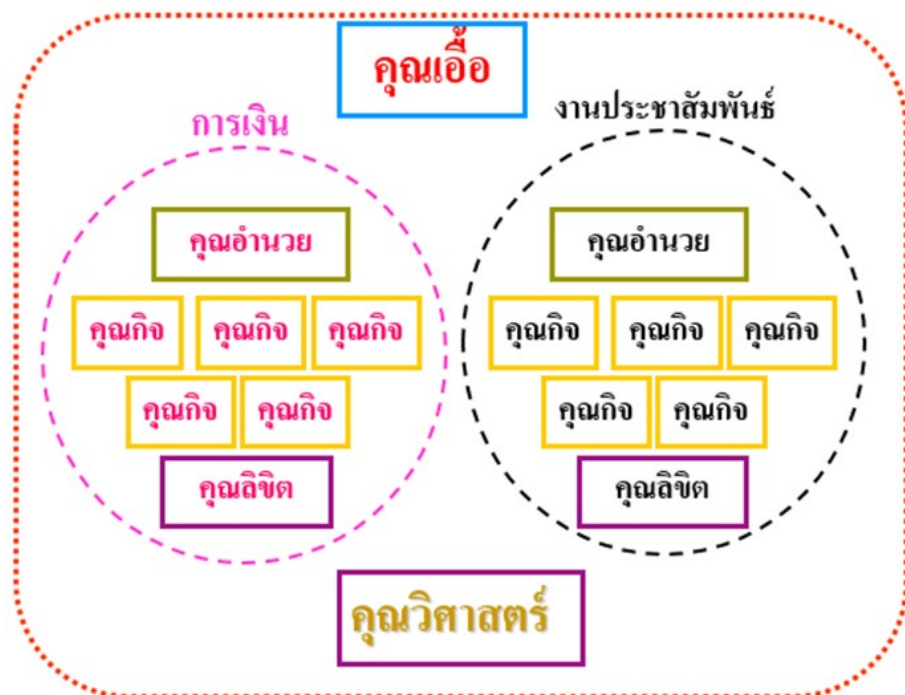
- [16] ภก.ดร. ประชาสรรค์ แสนกัณดี, Mind Mapping เครื่องมือการจัดการความรู้
<http://www.prachasan.com/kmcorner/kmtools1.pdf>
- [17] ฤทธิไกร ไชยงาม, BAR ; Before Action Review (ทบทวนก่อนการปฏิบัติ),
<https://www.gotoknow.org/posts/644238>
- [18] ดร.ประพนธ์ ผาสุกยี่ด, การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ, ไชยใหม่, 2547
<http://resource.thaihealth.or.th/library/10738>

บทที่ 4

ทีมการจัดการความรู้

(Knowledge Management Team)

- คุณเอื้อ** เป็นผู้บริหารระดับสูง ทำหน้าที่จัดการความรู้ขององค์กร
- คุณกิจ** ผู้ที่รับผิดชอบตามหน้าที่ของตน
- คุณวิศาสตร์** ออกแบบระบบไอที
- คุณอำนวย** เชื่อมโยงคน สร้างความสัมพันธ์ต่อกัน
- คุณลิขิต** ผู้ทำหน้าที่จดบันทึก สกัดองค์ความรู้



คุณเอื้อ

ผู้บริหารระดับสูง กำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ จัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้ สร้างบรรยากาศ ในการเรียนรู้ พร้อมคอยเชื่อมโยงให้เข้ากับกิจกรรมสร้างสรรค์อื่นๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร อีกทั้งติดตามความเคลื่อนไหวของการดำเนินการ และชื่นชมในความสำเร็จ

คุณกิจ

ผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้ทำกิจกรรมหรือเป็นเจ้าของงาน ซึ่งจะเป็นผู้ที่มีความรู้ และทำการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อสร้างความรู้ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

คุณวิศาสตร์

เจ้าหน้าที่ด้าน IT “คุณลิขิต” ต้องทำงานประสานกับ “คุณวิศาสตร์” เพื่อสร้างฐานความรู้ หรือคลังความรู้ ที่ง่ายต่อการใช้งานของพนักงานในองค์กร และง่ายต่อการปรับให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

Facilitator **คุณอำนวย**

ทำหน้าที่เหมือนผู้อำนวยเพลง สร้างความสอดคล้องประสานกลมกลืน และนำศักยภาพ ความสามารถของทุกคน เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างความสำเร็จ โดยจะต้องเป็นผู้สื่อสารและสร้างความเข้าใจระหว่างหน่วยงาน



- นำกลุ่มไปสู่การหาคำตอบ
- สร้างวิสัยทัศน์ และพัฒนาแผน
- จูงใจทุกคนให้นำเป้าหมายที่ตกลงกันไว้ไปสู่ความสำเร็จ

Facilitator **คุณอำนวย**



[23]

สิ่งที่เข้าใจผิดว่าเป็นหน้าที่ของคุณอำนวย

คุณอำนวยไม่ใช่ ผู้ที่ทำหน้าที่ดังต่อไปนี้

- ☒ โฆษกของกลุ่ม
- ☒ ครูผู้บรรยาย
- ☒ กรรมการผู้ตัดสิน
- ☒ ผู้สังเกตการณ์
- ☒ ผู้นำหรือเจ้านาย
- ☒ ผู้เชี่ยวชาญในเนื้อหา



K = Knowledge

- ความรู้เรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล
- การสร้างแรงจูงใจ/การให้รางวัล
- การเรียนรู้ **ทีมงาน**
- PDCA (Plan Do Check Act)
- การจัดการ การบริหาร ความรู้เชิงจิตวิทยา เทคโนโลยี
- บริบทของสิ่งที่ทำ
- การจัดการองค์กร



U = Understand

- เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล
- เข้าใจธรรมชาติมนุษย์
- เข้าใจว่าการทำงานย่อมมีอุปสรรค
- วัฒนธรรมองค์กร
- จุดมุ่งหมายขององค์กร
- คุณค่าการจัดการความรู้

S = Skill

- ให้โอกาส รับฟังความคิดเห็น
- กระบวนการกลุ่ม การบริหารอารมณ์
- อุดหนุน ใส่ใจ
- ทักษะการแก้ปัญหาคัดความขัดแย้ง
- ช่างสังเกต การปรับตัว การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)
- การดึงศักยภาพบุคคล/ทีมงาน
- มีเทคนิคการจูงใจ/สนับสนุน สร้างบรรยากาศ
- ทักษะการสื่อสาร มนุษยสัมพันธ์ ถ่ายทอด/ประชาสัมพันธ์



A = Attitude

- เปิดโอกาส ทศนคติเชิงบวก
- เชื่อว่าการจัดการความรู้ช่วยพัฒนามนุษย์และองค์กรได้
- ใจกว้าง มีใจรัก ประณีประนอม มองเห็นศักยภาพของคนอื่น
- มองโลกในแง่ดี คิดนอกกรอบ
- ทัศนคติกว้างไกล EQ สูง อุดหนุน ออกไลน์
- เชื่อมมั่นในการทำงานเป็นทีม ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

“คุณลิขิต” คือ ผู้ทำหน้าที่จดบันทึกในกิจกรรมจัดการความรู้ โดยทำหน้าที่เป็นการ

เฉพาะกิจใน workshop การจัดการความรู้ หรืออาจทำหน้าที่เป็นระยะยาว



สิ่งที่ “คุณลิขิต” จดบันทึก

- เรื่องเล่าจากกิจกรรม “เรื่องเล่าเร้าพลัง”
- “**ขุมความรู้**” เพื่อการบรรลุเป้าหมายงานแต่ละชิ้นจากเรื่องเล่า
- “**แก่นความรู้**” เพื่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานแต่ละชิ้น
- บันทึกการประชุมตามที่ตกลงกัน
- บันทึกอื่นๆ เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้
- มีความต่อเนื่อง

หน้าที่ของคุณลิขิต

- สรุปประเด็นให้สมาชิกทุกคนเห็นโดย **ไม่มีการปรับเปลี่ยนคำพูด** (ใช้ Flip chart)
- ตรวจสอบสิ่งที่จดบันทึกเป็นระยะ
- ช่วยผู้นำกลุ่ม เพื่อทำให้เกิดความต่อเนื่องของข้อมูล
- จัดทำสรุปสิ่งที่บันทึกได้
- นำเสนอให้กลุ่มพิจารณา

ทักษะที่จำเป็นสำหรับคุณลิขิต

- การจับใจความและบันทึกเป็นเรื่องเล่า
- การสกัดประเด็นเป็น **ขุมความรู้** ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีเวลาจำกัด การทำหน้าที่ของคุณลิขิตต้องทำ 3 อย่างไปพร้อมๆ กัน คือ **ฟัง คิด เขียน** จึงต้องฝึกให้จับใจความได้เร็ว และจดประเด็นย่อไว้ แล้วค่อยเติมถ้อยคำให้สละสลวยภายหลัง
- ความรู้ความเข้าใจสาระของเรื่องที่จดบันทึก การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีเวลาจำกัด การช่วยให้คุณลิขิตทำหน้าที่ดีขึ้นนั้น คุณลิขิตต้องศึกษาสาระเรื่องราวมาล่วงหน้า
- ทักษะด้านภาษา
- ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และการใช้ซอฟต์แวร์พิเศษบางอย่างในการช่วยจับใจความรู้ให้เป็นหมวดหมู่อย่างรวดเร็ว
- ทักษะการเข้าไปติดตาม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคุณกิจ

เคล็ดลับสำหรับคุณลิขิต

- **ซักถามเพื่อทำความเข้าใจ** เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลถูกต้อง
- บันทึกเฉพาะคำหรือวลีที่เป็นคำสำคัญ โดยไม่จำเป็นต้องเขียนทุกคำพูด
- **ใช้คำพูดที่ผู้กล่าวใช้** ไม่ใช่การแปลความ

1) การเตรียมตัวก่อนการบันทึก

- ศึกษาข้อมูล เรื่องราว ของการประชุม/กิจกรรม ที่จะเป็นผู้บันทึก **การเตรียมความพร้อมทางร่างกาย จิตใจและสมาธิ** (เช่นนอนให้เพียงพอ ทำใจให้เบิกบาน เปิดใจ)
- เห็นคุณค่าของกิจกรรมที่ตนจะบันทึก

2) ระหว่างบันทึก

- **Deep listening** เน้นคุณภาพ
- ความครบถ้วน บันทึกทุกความคิดแม้ผู้บันทึกจะไม่เห็นด้วย
- เสร็จทันเวลา

3) หลังการบันทึก

- อาจมีการทวนสอบ **กลั่นกรองความรู้** (Knowledge Refinement)
- นำบันทึกไปจัดเก็บความรู้ตามหมวดหมู่ (Knowledge Organization)
- **เผยแพร่ความรู้เพื่อใช้ประโยชน์** (Knowledge Access and Utilization)
- ยกระดับบันทึก/ความรู้ให้มีคุณภาพสูงขึ้น (Knowledge Development)



สรุปท้ายบท



การจัดการความรู้จะสำเร็จได้ ต้องเริ่มจากใจ (Heart) ที่มีความมุ่งมั่นที่จะทำตามมาด้วยสมอง (Head) ที่คิดวางแผนงานในการดำเนินการต่างๆ และสุดท้ายคือการลงมือทำ หรือลงมือปฏิบัติ (Hand) ด้วยตนเองจึงจะเกิดผลสำเร็จและได้เรียนรู้เป็นประสบการณ์จริง นอกจากนี้การจัดการความรู้เป็นการจัดการความสัมพันธ์ที่อาศัยผู้คนทุกระดับในองค์กรมาหลอมรวมกันเรียนรู้ร่วมกัน ดูแล และแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ทำให้องค์กรนั้นเติบโตเจริญรุ่งเรืองและเป็นองค์กรแห่งความสุขนั่นเอง

เอกสารอ้างอิง

[19] ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิภาดา เวทย์ประสิทธิ์ ภาควิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่
<http://staff.cs.psu.ac.th/Wiphada/>

[20] วิจารย์ พานิช, ขอบฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้, มูลนิธิสถาบันส่งเสริม
การจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2559, 232 หน้า, กรุงเทพฯ :
http://scqa.sci.psu.ac.th/sckm/qafiles/file/book_wijan1.pdf

ประวัติผู้แต่ง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิภาดา เวทย์ประสิทธิ์ ปัจจุบัน เป็นอาจารย์สอนในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ที่ภาควิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่

การศึกษา

- ปริญญาตรี สาขาคณิตศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- ปริญญาโท สาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์ University of Missouri Columbia ประเทศสหรัฐอเมริกา
- ปริญญาเอก สาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- Endeavour Executive Fellowships University of Western Australia ประเทศออสเตรเลีย

การบริหาร

- เคยดำรงตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- เคยดำรงตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาฝ่ายเผยแพร่และสารสนเทศวิจัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- เคยดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการวิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วิทยากร

- วิทยากรด้านการจัดการความรู้ แก่หน่วยงานของรัฐ เช่น สำนักงานจังหวัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด โรงพยาบาล และ มหาวิทยาลัยต่างๆ
- ผู้ตรวจประเมิน การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA





ผศ.ดร.วิภาดา เวทย์ประสิทธิ์

ภาควิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์

คณะวิทยาศาสตร์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์