



การจัดการความรู้

Knowledge Management

โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง
(Self-Learning Toolkits)

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

พิมพ์ครั้งที่ 3

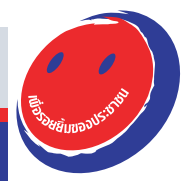
การจัดการความรู้

Knowledge Management

ISBN : 978-611-7145-03-2

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)
59 ถนนพิษณุโลก แขวงจตุรลดา เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทร. 02-356-9999 สายด่วน 1785
www.opdc.go.th



ปรับปรุง
ใหม่

การจัดการความรู้ Knowledge Management

โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง
(Self-Learning Toolkits)



การจัดการความรู้ Knowledge Management



ผู้จัดทำฉบับปี 2548	: สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ
ผู้จัดทำฉบับปรับปรุงปี 2552	: รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร จากรุวรรณ ยอดระฆัง และอนุชาติ เจริญวงศ์มิตร
เลขมาตรฐานประจำหนังสือ	: 978-611-7145-03-2
สงวนลิขสิทธิ์	: ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.ร. ขอสงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537
พิมพ์ครั้งที่ 1	: ธันวาคม 2548 จำนวน 1,500 เล่ม
พิมพ์ครั้งที่ 2 (ฉบับปรับปรุง)	: สิงหาคม 2552 จำนวน 700 เล่ม
พิมพ์ครั้งที่ 3 (ฉบับปรับปรุง)	: ธันวาคม 2552 จำนวน 1,000 เล่ม
จำนวนหน้า	: 153 หน้า
จัดทำโดย	: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 59 ถนนพิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทรศัพท์ 0-2356-9999 อีเมล: opdc@opdc.go.th www.opdc.go.th
พิมพ์ที่	: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา สี่แยกช้างฮี ถนนสามเสน เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร โทรศัพท์ 0-2243-0611 โทรสาร 0-2243-0616



คำนำจากเลขาธิการ ก.พ.ร.



ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมต่างๆ ของโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในฐานะหน่วยงานราชการที่มีหน้าที่หลักในการส่งเสริม สนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการให้มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้และปรับตัวตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงร่วมมือกับ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ดำเนินโครงการพัฒนาวัตกรรมการเรียนรู้ เพื่อเสนอเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 โดยได้มีการพัฒนาชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมสร้างวิทยากรต้นแบบ เพื่อเป็นผู้เผยแพร่องค์ความรู้ให้กับข้าราชการอย่างต่อเนื่อง

สำหรับโครงการพัฒนาวัตกรรมการเรียนรู้ (ระยะที่ 4 พ.ศ. 2551-2552) นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้และเทคนิควิธีการบริหารราชการสมัยใหม่ให้แก่ข้าราชการและบุคคลผู้สนใจทั่วไป ให้สามารถทำความเข้าใจในเรื่องของการบริหารยุทธศาสตร์อย่างกว้างขวาง และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริง พร้อมเผชิญหน้ากับความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาและเพิ่มเติมรายวิชาใหม่ใน **ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits: Making Strategy Work)”** ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ยิ่งขึ้น ซึ่งครอบคลุมหัวข้อสำคัญ 8 รายวิชา ได้แก่ แผนที่ยุทธศาสตร์ การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ ความคิดไว้ชุดจำกัด การจัดทำ



คู่มือการปฏิบัติงาน และการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม พร้อมทั้งได้จัดให้มีการฝึกอบรมสร้างวิทยากรต้นแบบ ให้สามารถนำชุดเครื่องมือดังกล่าวไปถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังได้จัดทำชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ ที่มีกระแสดความสนใจในปัจจุบันสูง โดยมีเนื้อหาครอบคลุม 3 รายวิชา ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย และการตลาดสำหรับภาครัฐ

ท้ายที่สุดนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณคณะผู้จัดทำและผู้เขียนชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองและชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ดังกล่าวนี้ทุกท่านและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือชุดนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อข้าราชการและบุคคลทั่วไปในการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ รวมทั้งเครื่องมือการบริหารงานต่างๆ ไปใช้ในการปรับตัวและผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

(นายทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

กุมภาพันธ์ 2552

การจัดการความรู้ Knowledge Management

ปรับปรุง
ใหม่



สารบัญ

การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง.....	7
● บทนำ.....	11
● 1 เชื่อมประสบการณ์.....	19
● 2 เข้าสู่บทเรียน.....	27
● 3 ปูพื้นความรู้.....	29
● 4 แนวทางสู่การปฏิบัติ.....	73
● 5 ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้.....	107
● 6 ตรวจสอบความเข้าใจ.....	129
● 7 วัดระดับความเข้าใจ.....	137
● 8 ผากไว้ให้จดจำ.....	143
● เว็บไซต์ที่น่าสนใจ.....	144
● เอกสารอ้างอิง.....	147
อภิธานศัพท์การจัดการความรู้.....	149





การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

เรื่อง การจัดการความรู้ (Knowledge Management)



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดทำโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 จนถึงปัจจุบัน ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2552 ในฐานะบรรณาธิการ และผู้ปรับปรุงเนื้อหา ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits: Making Strategy Work)” จึงขอแนะนำวิธีการใช้เครื่องมือ เรื่อง การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งเป็นหนึ่งในชุดเครื่องมือทั้งหมด 8 เรื่องที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ริเริ่มจัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ

ชุดเครื่องมือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ฉบับแรกจัดทำขึ้นในปี พ.ศ.2548 โดยคุณสุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ และฉบับปรับปรุงปี พ.ศ.2552 โดย รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร และคณะ ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนเนื้อหาเพื่อเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) โดยนำเสนอการจัดการความรู้เป็น “ตัวแบบการจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้” ซึ่งจะช่วยให้ผู้อ่านได้เห็นภาพของการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และสามารถออกแบบการจัดการความรู้ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทองค์การได้ดียิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่วัฒนธรรมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้นี้แตกต่างจากหนังสือทั่วไปคือ เป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่คั่นระหว่างเนื้อหา และตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้ ทำให้ผู้อ่านสามารถติดตามและเรียนรู้ได้จากเนื้อหาที่น่าสนใจ



เนื่องจากตัวอย่างเป็นเรื่องเกี่ยวกับหน่วยงานราชการ นอกจากนี้ผู้อ่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการนำไปปฏิบัติราชการได้ถูกต้อง รวดเร็ว อันเป็นการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้ข้าราชการเป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณธรรม ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ



แนวคิดในการจัดทำชุดเครื่องมือ

แนวทางในการจัดทำชุดเครื่องมือครั้งนี้ ได้ประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ของ Kolb และขั้นตอนการเรียนรู้ของ Bloom (Bloom's Taxonomy of Learning) โดยการนำเสนอตามกระบวนการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่และขั้นตอนการเรียนรู้อย่างเป็นลำดับ เพื่อทำให้มั่นใจได้ว่าคู่มือที่จัดทำขึ้นสามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติใช้ได้จริงตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้



ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ

ชุดเครื่องมือชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ (User) หรือกลุ่มผู้ใช้ ได้แก่ ผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief Change Officer : CCO) ของกระทรวงหรือกรม กลุ่มพัฒนาระบบบริหารผู้รับผิดชอบหลักด้านการพัฒนาระบบราชการของจังหวัดหรือกระทรวง ผู้ที่สนใจองค์ความรู้ในการบริหารสมัยใหม่นี้ ได้มีความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ อันมีผลต่อการปฏิรูประบบราชการในที่สุด



บทเรียนในชุดเครื่องมือ

บทต่างๆ ในชุดเครื่องมือมีการจัดเรียงในแนวทางเดียวกัน คือ เริ่มต้นจากการ “เชื่อมประสบการณ์” ของผู้ใช้ชุดเครื่องมือกับเรื่องที่กำลังจะเรียนรู้ แล้วจึงตามด้วยการ “เข้าสู่บทเรียน” และ/หรือการ “ปูพื้นความรู้” ซึ่งผู้ใช้จะเห็นภาพรวมของบทเรียนจากแผนภาพ (Flowchart) หลังจากนั้นผู้ใช้ชุดเครื่องมือจึงจะได้เรียนรู้เครื่องมือต่างๆ ตามลำดับอย่างเป็นขั้นตอน ผ่านเนื้อหาทฤษฎี และ “ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้” (Case Study) พร้อมทั้งมี “บททดสอบความเข้าใจ” ซึ่งผู้เรียนจะได้พบกับแบบทดสอบ แบบทบทวนการเรียนรู้ เอกสารใบงานเป็นระยะๆ เพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถทบทวนความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประมวลใช้ได้ถูกต้อง โดยผู้เขียนได้ให้คำเฉลย คำชี้แนะให้ผู้ใช้เครื่องมือได้ทำการตรวจสอบเครื่องมือด้วยตนเอง และให้คำแนะนำในการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับลักษณะงานที่ทำอยู่ บทสุดท้ายของชุดเครื่องมือเป็นบท “ฝากไว้ให้จดจำ” ซึ่งเป็นการรวบรวมหัวใจสำคัญของเนื้อหาในชุดเครื่องมือทั้งหมดไว้



สัญลักษณ์ในชุดเครื่องมือ

สัญลักษณ์ถูกกำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถติดตามเนื้อหาและกิจกรรม

สัญลักษณ์	หมายถึง
	เอกสารเพิ่มเติมหรืออ้างอิง (Book References)
	เอกสารอิเล็กทรอนิกส์เพิ่มเติมหรืออ้างอิง (Web References)
	เทคนิค หรือหัวใจสำคัญ (Key Point)
	แบบทดสอบ (Test)
	ใบงาน (Work Sheets)
	กรณีศึกษา (Case Study)
	ตัวอย่าง (Example)
	แบบฝึกหัด (Exercise)
	ข้อเสนอแนะ หรือคำแนะนำ (Recommendation)
	ทบทวนความรู้ ลองคิดดู ชวนคิด (Let's Think)
	ตรวจสอบความเข้าใจ (Checklist)



ชุดเครื่องมือเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) นี้จะบรรจุ วัตถุประสงค์ได้ด้วยความร่วมมือของผู้ใช้ชุดเครื่องมือที่จะปฏิบัติตามคำชี้แนะ และทำแบบฝึกหัด แบบทดสอบตามที่ผู้เขียนได้นำเสนอไว้

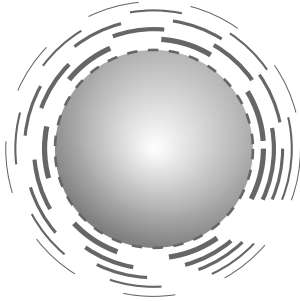
Richard Bach นักเขียนชาวอเมริกันได้กล่าวว่า “การเรียนรู้คือการได้ค้นพบว่าเรารู้ อะไรแล้วบ้าง การได้ลงมือปฏิบัติคือการได้ทดลองให้แน่ใจว่าเรารู้จริง การสอนผู้อื่นทำให้เราทราบว่าผู้อื่นนั้นรู้เรื่องต่างๆ เช่นเดียวกับเราเอง ดังนั้นเราควรเป็นทั้งผู้เรียน ผู้ปฏิบัติ และ ผู้สอน”

“Learning is finding out what you already know, Doing is demonstrating that you know it, Teaching is reminding others that they know it as well as you do. We are all learners, doers, and teachers.”

การเป็นผู้บริหารหน่วยงานคือการเป็นผู้สร้างความสำเร็จของงานโดยบริหารผ่านผู้อื่น ดังนั้นผู้บริหารนอกจากจะต้องมีความรู้แล้ว หากมีเครื่องมือในการช่วยถ่ายทอดความรู้สู่การ ปฏิบัติ และถ่ายทอดความรู้สู่ผู้อื่นได้ด้วย จะยิ่งทำให้การบริหารจัดการงานมีทั้งประสิทธิผล และประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากความตั้งใจในการทำงานของคณะผู้จัดทำชุดเครื่องมือนี้ร่วมกับการประสานความร่วมมือ อย่างดีจากบุคลากรของสำนักงาน ก.พ.ร. ทุกท่านที่ทำให้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ฉบับ ปรับปรุงนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ ด้วยความหวังที่จะเห็นระบบราชการไทยดีขึ้น เพื่อความผาสุก ของประชาชนชาวไทยทุกคน อันจะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจในประเทศไทยของเราอย่างไรก็ตาม หากชุดเครื่องมือนี้มีข้อผิดพลาดประการใดทางผู้จัดทำขออภัยและรับคำแนะนำ

รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร
บรรณาธิการ



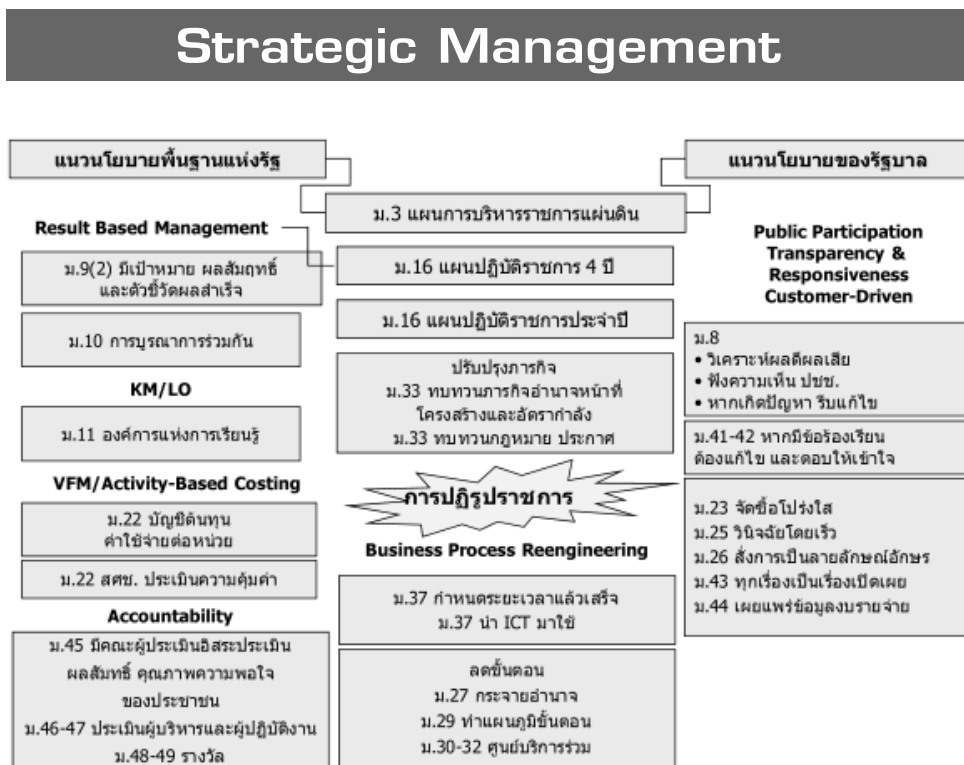
บทนำ

ประเทศไทยกำลังเผชิญกับสภาวะการณ์ใหม่ทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในระดับโลก ดังนั้นการพัฒนาระบบราชการไทยให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าวโดยการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) และการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาใช้จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อวัตถุประสงค์ในอันที่จะทำให้ระบบราชการขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล เพื่ออำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน โดยมีจุดหมายปลายทางเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศไทย

การปฏิรูประบบราชการของไทยจึงเริ่มขึ้น ในปี พ.ศ.2545 โดยได้มีความพยายามในการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาศัยกรอบแนวคิดเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นหลักคิดสำคัญในการพัฒนาระบบราชการไทย มีการออกกฎหมาย ระเบียบ รวมทั้งแผนงาน เพื่อช่วยผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการและการดำเนินงานของหน่วยราชการต่างๆ อาทิ การตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 ตามด้วยพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 รวมถึงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ.2552-2554)



จากกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) สำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะหน่วยราชการที่มีหน้าที่หลักในการส่งเสริมสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการเพื่อนำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน จึงได้นำแนวคิดของการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ซึ่งถือเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยทำให้องค์การมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตาม ประเมินผลที่ชัดเจนมาใช้

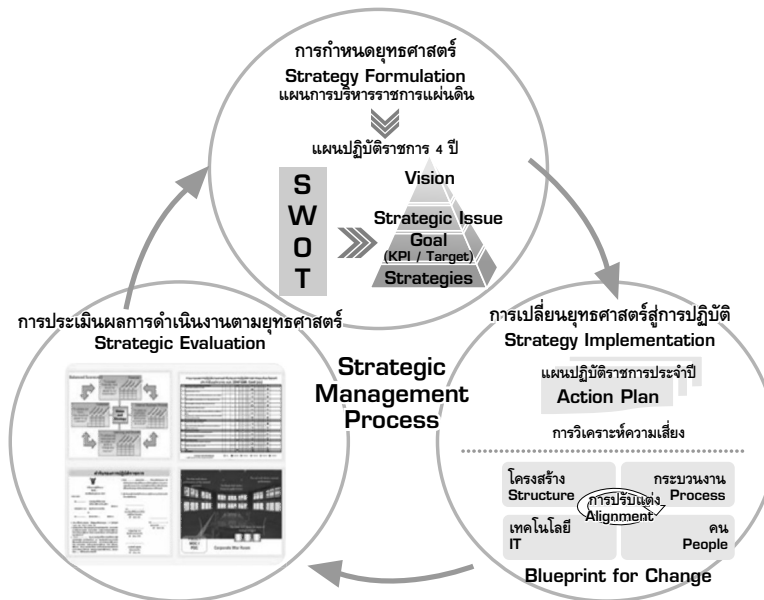


ภาพ ก : การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

ในภาพ ก ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และเครื่องมือทางการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อการบริหารยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ



ดังนั้น อาจจะสรุปได้ว่าการพัฒนาหน่วยราชการให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อน ซึ่งในการบริหารยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญสามประการ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) ตามภาพ ข

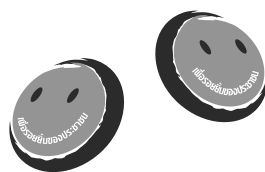


ภาพ ข : องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์

จากภาพจะเห็นได้ว่าทิศทางขององค์ประกอบทั้งสามประการนั้นจะบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสามประการอย่างชัดเจน โดยการทำเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นมิใช่เพียงแค่ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนเท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุมไปถึงความสามารถในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผล รวมทั้งต้องมีกระบวนการในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง โดยภายใต้องค์ประกอบแต่ละส่วนนั้นยังมีแนวทางในการปฏิบัติอีกหลายประการ ซึ่งการปฏิบัติตามแนวทางต่างๆ นั้นจะต้องอาศัยเครื่องมือในการบริหารจัดการ (Management Tools) เข้ามาช่วย โดยเครื่องมือในการบริหารเหล่านี้เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรตนเองสู่ความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง เช่น แผนที่ยุทธศาสตร์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ การบริหารความเสี่ยง การถ่ายทอดตัวชี้วัดของหน่วยงานสู่ระดับบุคคล ความคิดริเริ่มจำกัด การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

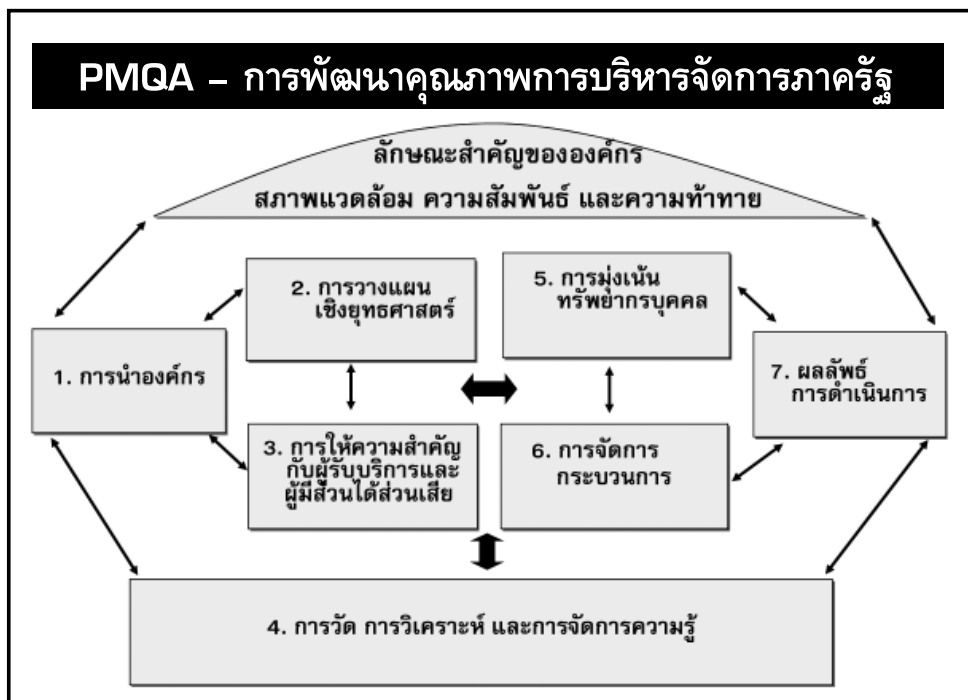


อย่างไรก็ดี ดูเหมือนปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาระบบราชการ คือ หน่วยราชการจำนวนมากยังขาดความเข้าใจถึงสาเหตุและวัตถุประสงค์สำคัญของการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการใหม่ๆ มาใช้ ยังไม่เห็นภาพว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ เหล่านี้มาใช้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ใด รวมทั้งไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าการพัฒนาระบบราชการ โดยการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการมาใช้นั้นจะทำให้เกิดภาระแก่หน่วยราชการมากกว่าเป็นการพัฒนาหน่วยราชการ และทำให้การนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการเหล่านี้มาใช้เป็นไปเพื่อตอบสนองต่อนโยบายมากกว่าเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรการ ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองและชุดเครื่องมือการฝึกอบรมเทคนิคการบริหารจัดการ “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits : Making Strategy Work)” ขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานของข้าราชการให้เป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถนำไปปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาชุดเครื่องมือดังกล่าวเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการขยายองค์ความรู้และปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยสอดคล้องกับปัจจุบันมากยิ่งขึ้น โดยขณะนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนิน “โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ (ระยะที่ 4)” ซึ่งได้ดำเนินการพัฒนาปรับปรุงชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับเดิม จำนวน 7 ชุด ให้มีเนื้อหาทันสมัย และได้เพิ่มชุดเครื่องมือใหม่อีก 1 เรื่อง คือ เรื่องการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance) รวมทั้งเพิ่มเนื้อหาชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ที่ควรทราบอีก 3 เรื่อง คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility) การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (Governing by Network) การตลาดสำหรับภาครัฐ (Marketing in Public Sector)





องค์ความรู้ทางการบริหารดังกล่าว จะช่วยให้บุคลากรภาครัฐมีความเข้าใจในเครื่องมือการบริหารยุทธศาสตร์มากขึ้น นำไปสู่ความสามารถในการขับเคลื่อนระบบราชการให้ประสบความสำเร็จตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญอีกชิ้นหนึ่งที่สำนักงาน ก.พ.ร. นำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ตลอดจนใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report : SAR) และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการตนเองของหน่วยงานภาครัฐ อันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐต่อไป โดยถ้าองค์กรใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดี ย่อมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์กรได้ในระดับหนึ่ง เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีทั้งสิ้น 7 หมวด ซึ่งประกอบไปด้วย หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ตามภาพ ค



ภาพ ค : การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)



ตาราง ก : รายละเอียดชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับปรับปรุง

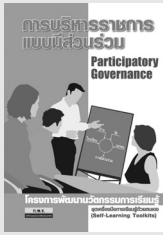
 แผนที่ยุทธศาสตร์ Strategy Map โครงการพัฒนาระบบจัดการการเรียนรู้ Self-Learning Toolkits	1.เรื่อง “แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)” เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เห็นแผนภาพที่แสดงถึงแนวทางยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จและมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์การปรารถนา ซึ่งเชื่อมโยงกับทุกๆ มิติทั้ง 4 มิติ เพื่อให้ไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ ผ่านกระบวนการสร้างคุณค่า (Value-Creating Processes) นอกจากนี้แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่จะสื่อสารให้เราได้ทราบถึงยุทธศาสตร์ขององค์การ ทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่างๆ ขององค์การในแต่ละด้านได้อย่างเป็นรูปธรรม และถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่คนในองค์การให้มีความเข้าใจได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสามารถนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างแท้จริง
 การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล Individual Scorecard โครงการพัฒนาระบบจัดการการเรียนรู้ Self-Learning Toolkits	2.เรื่อง “การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)” เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติตามแผนได้สำเร็จ ทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน โดยใช้การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลขึ้นเพื่อให้เกิดผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติการ
 การบริหารความเสี่ยง Risk Management โครงการพัฒนาระบบจัดการการเรียนรู้ Self-Learning Toolkits	3.เรื่อง “การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)” เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถบริหารจัดการกับความเสี่ยงในการบริหารงาน และทำให้การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ ด้วยการพิจารณาความเสี่ยง อาทิ ในด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งทำให้มีโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์มากขึ้น รวมทั้งเกิดโอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน



	4.เรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)” เป็นอีกเครื่องมือบริหารหนึ่ง เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วมากขึ้นกว่าในอดีต ด้วยสาเหตุนี้องค์กรต่างๆ จึงจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การหาเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านต่างๆ หลังจากมีการเปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น
	5.เรื่อง “การจัดการความรู้ (Knowledge Management)” เป็นเครื่องมือบริหารจัดการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด
	6.เรื่อง “ความคิดไร้ขีดจำกัด (Ideas are Free)” เป็นเครื่องมือที่สร้างให้เกิดความสำคัญกับการใช้ “ความคิด” เนื่องจาก “ความคิด” จะทำให้เกิดการเข้าใจในปัญหา และการมองเห็นโอกาสในการแก้ไขความคิดเล็กๆ สามารถเป็นจุดเริ่มต้นของนวัตกรรมที่ยิ่งใหญ่ได้ เพราะฉะนั้นการกระตุ้นให้เกิดความคิดและการรวบรวมความคิดจึงเป็นสิ่งสำคัญ พร้อมกับผู้บริหารจะต้องเรียนรู้วิธีการจัดการดึงความคิดความรู้ของคนในองค์กรเหล่านั้นออกมา เพื่อทำให้องค์กรขับเคลื่อนบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือสิ่งสำคัญ
	7.เรื่อง “การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)” เป็นเครื่องมือบริหารที่ช่วยให้หน่วยงานราชการมีการจัดกระบวนการปฏิบัติงานให้บริการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยสามารถนำเสนอเป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ



ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับใหม่

 การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม Participatory Governance	8.เรื่อง “การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance)” เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารเปิดการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ มีกระบวนการศึกษาข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ผู้รับบริการหรือประชาชน ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐ สามารถร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสารร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกำหนดนโยบายร่วมวางแผนงานโครงการ ตลอดจนเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถติดตามตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานราชการของทุกหน่วยงานได้
--	--

ชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ (Modern Management)

 ความรับผิดชอบต่อสังคม CSR Corporate Social Responsibility	1.เรื่อง “ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility)” เป็นเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจและคำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คำนึงถึงภารกิจที่สร้างประโยชน์อื่นๆ นอกเหนือจากภารกิจ ตามความรับผิดชอบต่อตนเอง นอกจากนี้ชุดเครื่องมือนี้ยังครอบคลุมถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance) ที่หมวดการนำองค์การของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารส่วนราชการควรดำเนินการบริหารภาครัฐเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยทำการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดการควบคุม ตรวจสอบได้ และดำเนินการอย่างมีจริยธรรม
 การบริหารงานภาครัฐ ในรูปแบบเครือข่าย Governing by Network	2.เรื่อง “การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (Governing by Network)” เป็นเครื่องมือการบริหาร เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการ โดยหน่วยงานภาครัฐต้องสร้างระบบการดำเนินงานร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ โดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ รวมถึงประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบร่วมกัน
 การตลาด สำหรับภาครัฐ Marketing in Public Sector	3.เรื่อง “การตลาดสำหรับภาครัฐ (Marketing in Public Sector)” เป็นเครื่องมือบริหารที่มีมุมมองการบริหารแบบนักการตลาดที่มุ่งเอาลูกค้า (C-Customer) เป็นจุดเริ่มต้นของการขายสินค้าและบริการ หากการบริหารภาครัฐมีการประยุกต์ใช้มุมมองแบบธุรกิจเอกชน แนวคิดการตลาดจะใช้ผู้รับบริการ หรือประชาชนเป็นโจทย์ในการพัฒนางานบริการให้ตอบสนองความต้องการความคาดหวัง เพื่อสร้างให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือประชาชนให้ได้มากที่สุด



เชื่อมประสบการณ์



ลองคิดดู...องค์การของท่านมีปัญหาเหล่านี้หรือไม่



ลองตอบคำถามดูสิค่ะ



- ● เมื่อมีบุคลากรเกษียณอายุหรือลาออก มักมีผลกระทบกับงาน
- ● เวลามีปัญหาในการทำงาน ไม่ทราบว่าจะไปถามผู้ที่เก่งในเรื่องนั้นๆ ได้ที่ไหน
- ● ใช้เวลานานในการค้นหาข้อมูลที่ต้องการ ซึ่งส่วนใหญ่หาไม่ค่อยพบ หรือถ้าพบข้อมูลก็ไม่ทันสมัย ไม่สมบูรณ์ หรือไม่ตรงตามที่ต้องการ
- ● มีผู้ทรงความรู้มากมาย แต่สมาชิกในองค์กรไม่มีความสนใจในการเพิ่มพูนและแบ่งปันความรู้
- ● เป็นองค์กรที่มีการดำเนินการสร้างความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ประยุกต์ใช้ความรู้แบบไม่เป็นระบบ ไม่มีหลักเกณฑ์
- ● เมื่อเกิดปัญหา การตัดสินใจมักกระทำโดยไม่ได้ใช้ความรู้ที่ดีที่สุดที่มีอยู่ภายในองค์กร



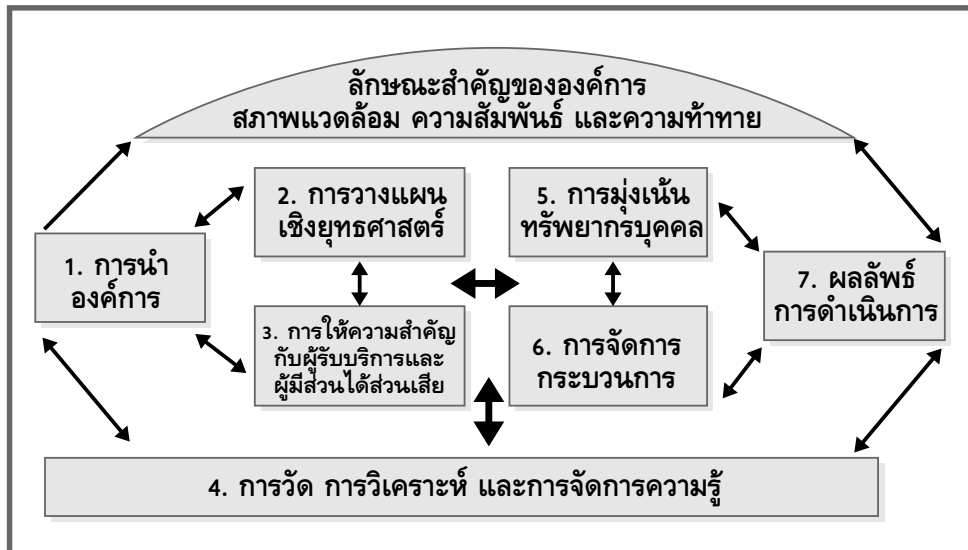
- ● มีข้อมูลสารสนเทศท่วมท้น แต่ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง
- ● องค์ความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กร ไม่ได้ถูกนำมาใช้ แลกเปลี่ยนต่อยอดความรู้ใหม่ๆ แต่เป็นการทำงานซ้ำซ้อนกับคนอื่นที่ได้ทำมาแล้ว
- ● องค์กรยังมีวัฒนธรรมแบบไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมคิด และแสดงความคิดเห็น หรือยังมีการไม่ยอมรับเหตุผลและความคิดของผู้อื่น
- ● องค์กรยังไม่เกิดบรรยากาศ และกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ
- ● บุคลากรไม่ใฝ่เรียนรู้และพัฒนา หรือหวงความรู้ไม่ยอมบอกใคร เพราะกลัวคนอื่นจะเก่งกว่า
- ● บุคลากรยังไม่มีความรู้/ความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับการจัดการความรู้
- ● ไม่มีเป้าหมายที่จะนำการจัดการความรู้ไปใช้หรือมีเป้าหมายแต่ก็ไม่น่าสนใจ และไม่ก่อให้เกิดประโยชน์กับใคร
- ● ขาดความต่อเนื่องในการสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้และสร้างการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง
- ● องค์กรให้ความสำคัญกับระบบเทคโนโลยีที่จะนำมาสนับสนุนมากเกินไป จนระบบมีความซับซ้อน เข้าใจได้ยาก หรือไม่มีการสนับสนุนในด้านเทคโนโลยีเท่าที่ควร ขาดทั้งอุปกรณ์ เทคโนโลยีและบุคลากร
- ● ขาดระบบแรงจูงใจที่ดีในการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้
- ● ไม่เห็นคุณค่าของ “ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)” ที่เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ของบุคลากร
- ● องค์กรยังไม่สามารถนำการจัดการความรู้ไปใช้ได้อย่างเนิ่นนากับงาน จึงถูกมองว่าเป็นสิ่งที่แยกออกมาเป็นอีกงานหนึ่งจนรู้สึกว่าเป็นภาระหน้าที่ที่เพิ่มขึ้น
- ● องค์กรดำเนินการจัดการความรู้โดยไม่พลิกแพลง ขาดการปรับแต่งให้เข้ากับคน วัฒนธรรม และลักษณะต่างๆ ขององค์กร
- ● องค์กรดำเนินการจัดการความรู้เพียงมุ่งหวังให้ผ่านตัวชี้วัดเท่านั้น มิได้มุ่งหวังให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

หากองค์กรของท่านกำลังประสบกับปัญหาเหล่านี้
การเรียนรู้เรื่อง การจัดการความรู้ (KM) จากหนังสือ
เล่มนี้อาจจะช่วยองค์กรของท่านได้...ลองอ่านดูนะครับ

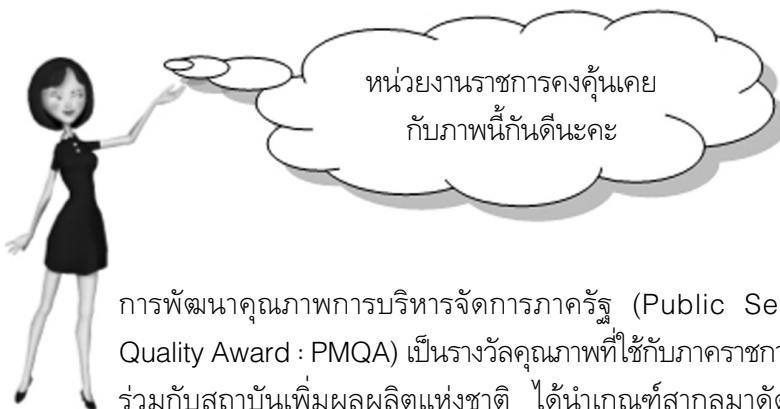




ท่านทราบหรือไม่...การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)



ภาพที่ 1 : การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
(Public Sector Management Quality Award : PMQA)



การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เป็นรางวัลคุณภาพที่ใช้กับภาคราชการ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้นำเกณฑ์สากลมาดัดแปลง ตั้งเป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยการนำ PMQA จะเป็นการยกระดับการปฏิบัติงานขององค์การให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เพื่อให้เกิดผลทางปฏิบัติในการพัฒนาองค์การไปสู่ความเป็นเลิศ



จากภาพจะเห็นว่าการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ที่มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบซึ่งสามารถอธิบายได้เป็น 2 ส่วน คือ 1) ส่วนที่เป็นกระบวนการ และ 2) ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ซึ่ง**หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** อยู่ในส่วนที่เป็นกระบวนการ โดยถือเป็น “กลุ่มพื้นฐานของระบบบริหาร” (สำนักงาน ก.พ.ร., 2548, น.11) ซึ่งจะส่งผลให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน จากรูปจะเห็นว่ามีลูกศร 2 ข้าง เชื่อมโยงกับหมวด 1 การนำองค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารของส่วนราชการจำเป็นต้องมีข้อมูลจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ส่วนลูกศร 2 ข้างที่เชื่อมโยงกับหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ แสดงให้เห็นว่า ต้องมีการวัด การวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถรายงานผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ นอกจากนี้ ยังมีลูกศรใหญ่ที่เชื่อมโยงระหว่างหมวด 4 กับหมวดอื่นๆ ทุกหมวด แสดงให้เห็นว่าในการบริหารจัดการนั้นต้องมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศอยู่ตลอดเวลา โดยในการตรวจประเมินประสิทธิภาพขององค์การตามเกณฑ์หมวด 4 เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ ปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

ดังนั้นนอกเหนือจากการจัดการความรู้จะเป็นเกณฑ์ที่สำคัญข้อหนึ่งใน**เกณฑ์รางวัลคุณภาพแล้ว** การจัดการความรู้ยังเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้้องค์การมีความคิดและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศให้มีความพร้อมใช้งาน และทำให้บุคลากร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์การอื่นๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกันสามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศได้ อันจะนำไปสู่การสร้างความรู้ การพัฒนาการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง และก้าวสู่ความเป็นเลิศต่อไป

การจัดการความรู้ (KM) ในภาครัฐ

การจัดการความรู้ (KM) มิใช่เป็นการทำตามกระแส แต่เป็นเพราะภาครัฐการถือเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันการพัฒนาประเทศ และจากการที่หน่วยงานราชการมีเป้าหมายที่ต้องทำงานเพื่อให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมๆ กับการขับเคลื่อนงานตามนโยบายพัฒนาประเทศ หน่วยงานราชการจึงต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถบริหารและบริการได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก้าวทันต่อการกระแสการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลา การจัดการความรู้ (KM) จึงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2550, น.102)



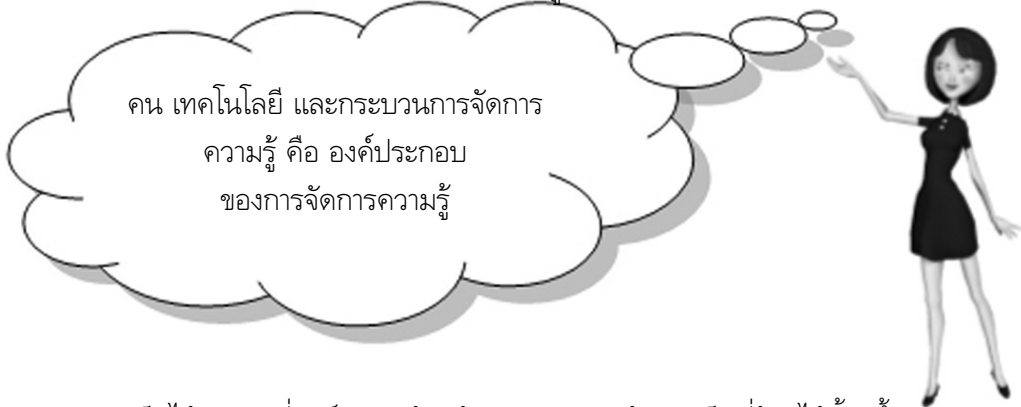
ความเป็นมา

การจัดการความรู้ (KM) เป็นสิ่งที่มีมานานนับร้อยๆ ปี ตั้งแต่การถ่ายทอดความรู้และภูมิปัญญาจากคนรุ่นหนึ่งสู่รุ่นต่อไปหลายชั่วอายุคน โดยใช้วิถีธรรมชาติ เช่น พูดคุย สั่งสอน จดจำ สังเกต ซึ่งในปัจจุบันความรู้ได้กลายเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จ และเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าเกินกว่าที่จะปล่อยให้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ดังนั้นการจัดการความรู้แบบวิถีธรรมชาติอย่างเดียวยากยิ่งกว่าตามโลกไม่ทัน องค์การจึงควรมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบซึ่งจะทำให้กระบวนการในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ แบ่งปัน และใช้ความรู้ให้หมุนได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์การสามารถทำให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ที่ต้องการได้ทันเวลาเพื่อเพิ่มผลผลิตและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันขององค์การ และสามารถนำความรู้ที่มีมาต่อยอดไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์การสามารถสร้าง และรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน



องค์ประกอบของการจัดการความรู้

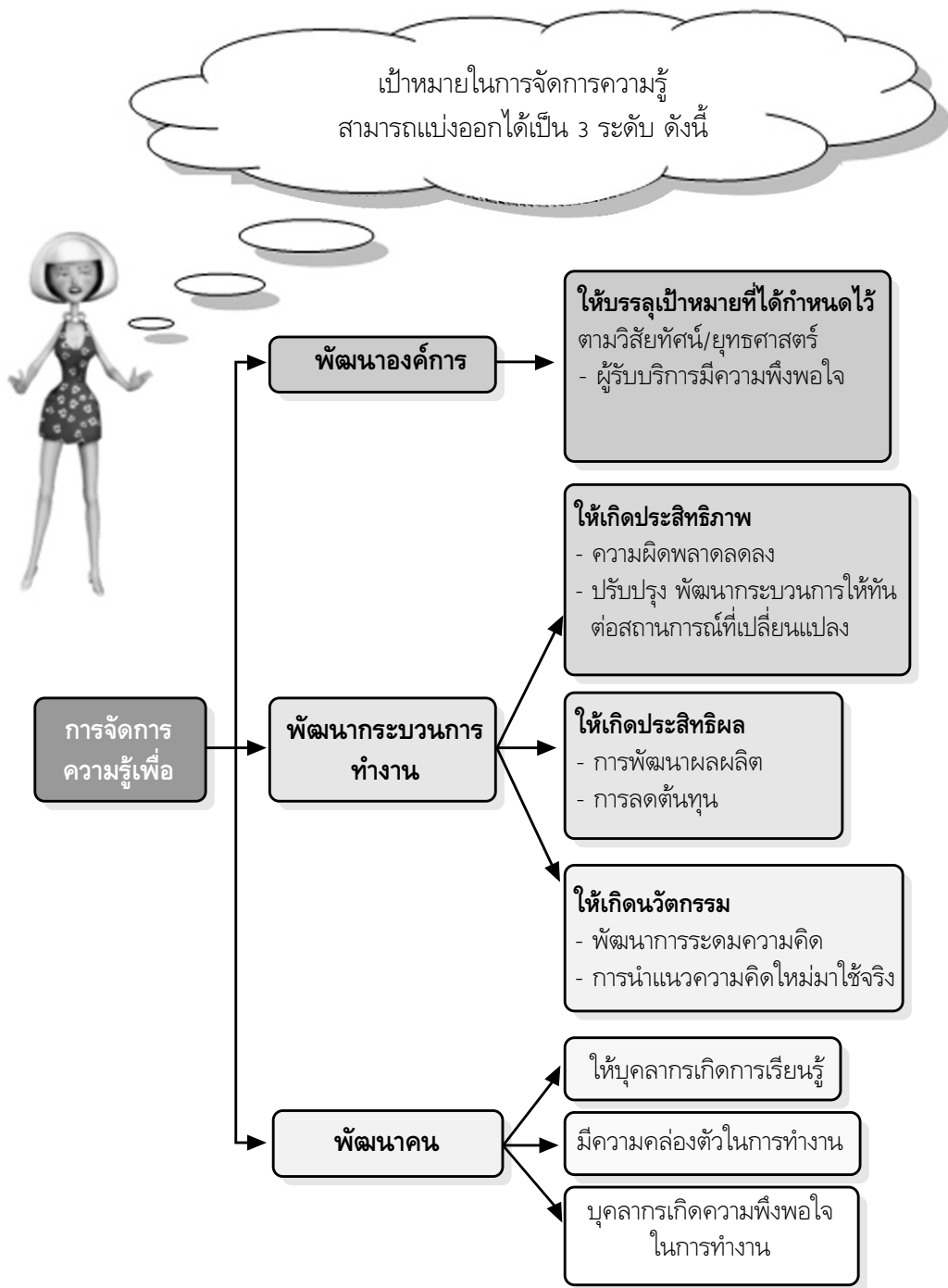
องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ คือ **คน เทคโนโลยี และกระบวนการความรู้** (Knowledge Process) โดยเฉพาะ**คน**เป็นส่วนที่สำคัญที่สุด คือ เป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ในส่วนของ**เทคโนโลยี**เป็นเครื่องมือที่ช่วยค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ส่วน**กระบวนการความรู้**เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปใช้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม ดังนั้นองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ต้องเชื่อมโยงและบูรณาการเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม



จะเห็นได้ว่า การที่องค์การจะก้าวเข้าสู่ระดับแนวหน้าและเป็นที่รู้จักได้นั้น ขึ้นกับความสามารถขององค์การในการสร้าง และใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ในการเพิ่มคุณภาพและศักยภาพขององค์การ โดยเฉพาะองค์การที่มีความรู้เป็นสินทรัพย์นั้น ยิ่งมีการใช้มากเท่าไร ก็ยิ่งมีคุณค่ามากเท่านั้นการนำความรู้เก่ามาบูรณาการกับความรู้ใหม่ก็จะก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นอีก และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น จนกลายเป็นวงจรการเรียนรู้ที่เพิ่มพูนอย่างไม่สิ้นสุดนั่นเอง



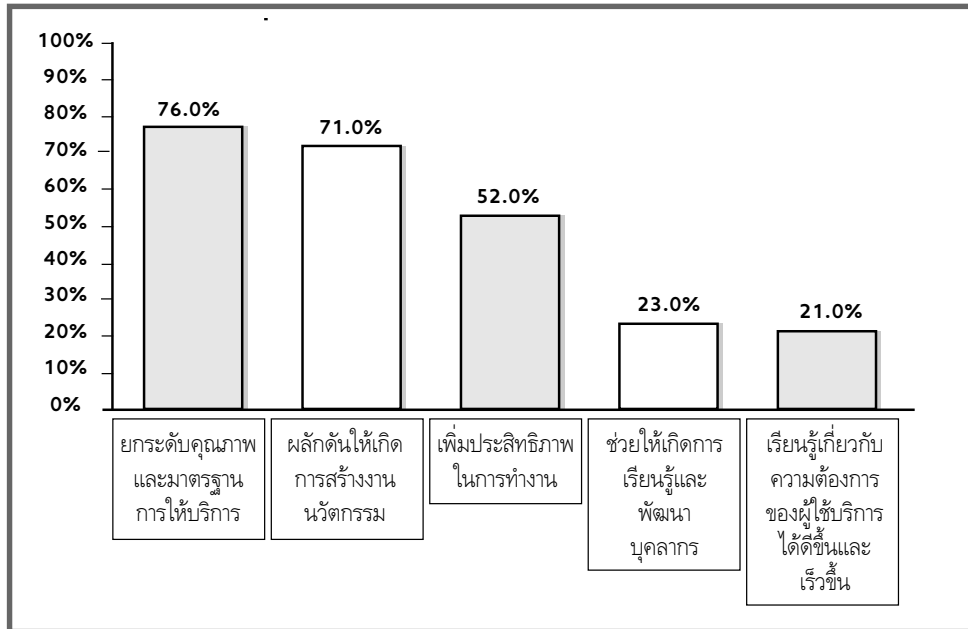
เป้าหมายและจุดประสงค์ในการจัดการความรู้



ภาพที่ 2 : เป้าหมายและจุดประสงค์ในการจัดการความรู้



จากการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในภาครัฐ โดยสถาบัน British Standards Institution (BSI) พบว่าการจัดการความรู้ในองค์กรมีจุดประสงค์ต่างๆ ดังนี้



อ้างอิง สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548)

ภาพที่ 3 : จุดประสงค์ในการจัดการความรู้

ดังนั้นการตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นของการจัดการความรู้ จึงจำเป็นสำหรับองค์กรต่างๆ เพื่อที่จะช่วยส่งเสริมให้คน กระบวนการทำงาน และองค์การมีการเรียนรู้ พัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน



สิ่งสำคัญประการแรกในการจัดการความรู้ ก็คือ
การกำหนดเป้าหมายและจุดประสงค์
ในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน





Handwriting practice area with horizontal dotted lines.





เข้าสู่บทเรียน

กระบวนการเรียนรู้ทั้งหมดดูได้จาก
แผนภาพในท้ายบทนะครับ



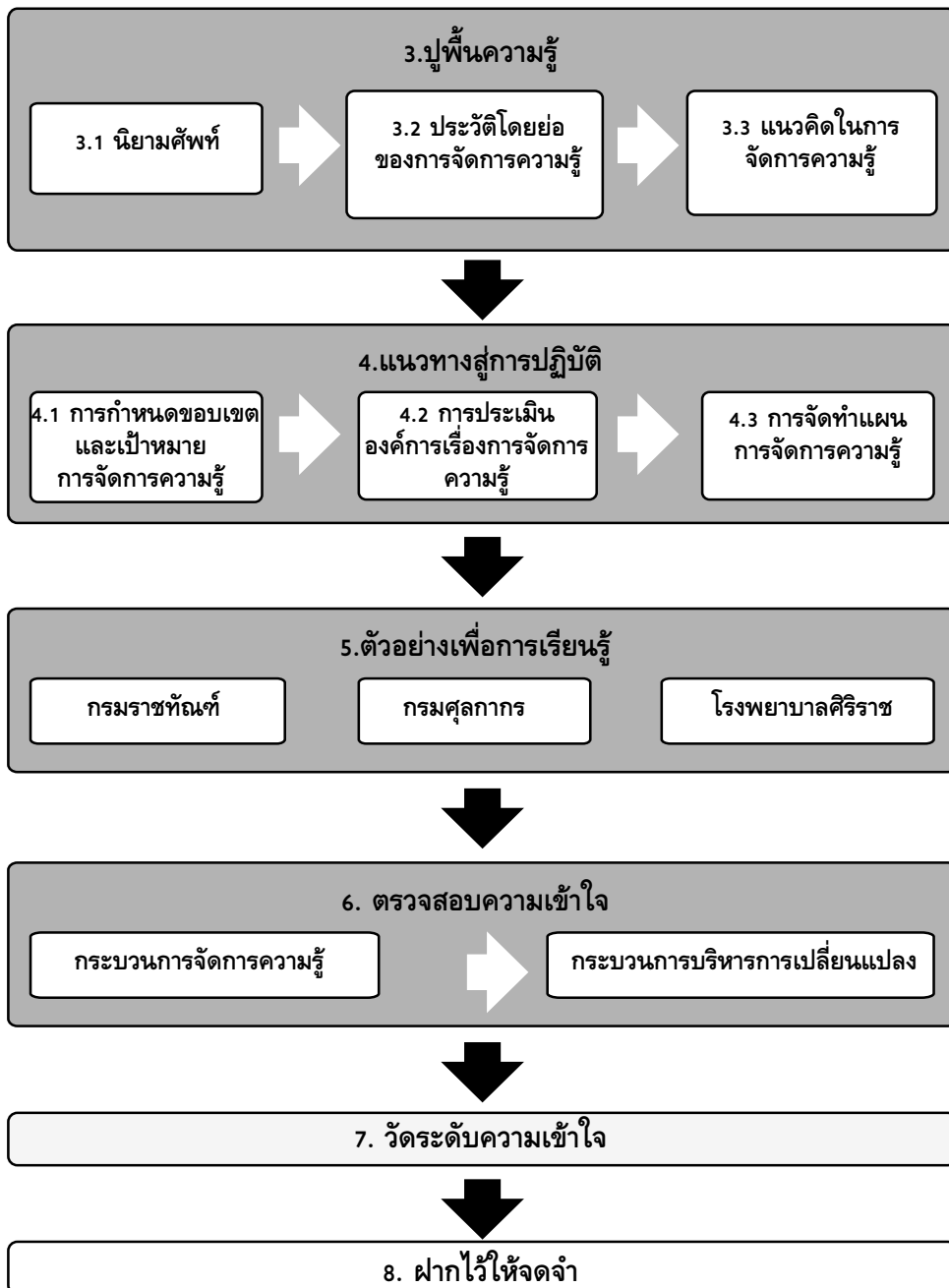
๑ ในกระบวนการเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้นี้ เมื่อผู้เรียนได้ทบทวนประสบการณ์ของตนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้แล้ว สิ่งสำคัญต่อจากนี้ไป คือ การทำความเข้าใจเนื้อหาให้ลึกซึ้ง ตั้งแต่การเข้าใจนิยามของความรู้ การจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้โดยเมื่อมีพื้นฐานความรู้เพียงพอแล้ว ท่านก็จะได้พบกับตัวอย่างขององค์การ 3 แห่งที่มีประสบการณ์ในการดำเนินการจัดการความรู้มาแล้ว ได้แก่ กรมราชทัณฑ์ กรมศุลกากร และโรงพยาบาลศิริราช ซึ่งจากประสบการณ์ของทั้ง 3 องค์การ จะช่วยให้ท่านสามารถลดระยะเวลาในการเรียนรู้ โดยอาศัยประสบการณ์ขององค์การที่มีบทเรียนในอดีตและปัจจุบัน ยังคงมีการพัฒนาในเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง

ส่วนต่อมาเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติซึ่งจะช่วยให้ท่านสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการและช่วยในการลำดับความคิด โดยมีตัวอย่างแบบฟอร์มต่างๆ เช่น แบบฟอร์มการตัดสินใจ กำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ แบบฟอร์มเป้าหมายการจัดการความรู้ และแบบฟอร์มการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ในส่วนสุดท้ายผู้เรียนสามารถตรวจสอบความเข้าใจ และวัดระดับการเรียนรู้ ได้จากแบบทดสอบเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการนำความรู้ไปปฏิบัติ



แผนภาพแสดงกระบวนการเรียนรู้





ปูพื้นความรู้

ความรู้ คืออะไร

3.1 นิยามศัพท์



ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือ ประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจ หรือ สารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติ องค์กรวิชาในแต่ละสาขา (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒)

ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยง กับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และ ตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา (Hideo Yamazaki)

ความรู้ จึงเป็นกระบวนการคิดที่ได้มีการนำไปปฏิบัติแล้ว และสามารถนำมาใช้ได้



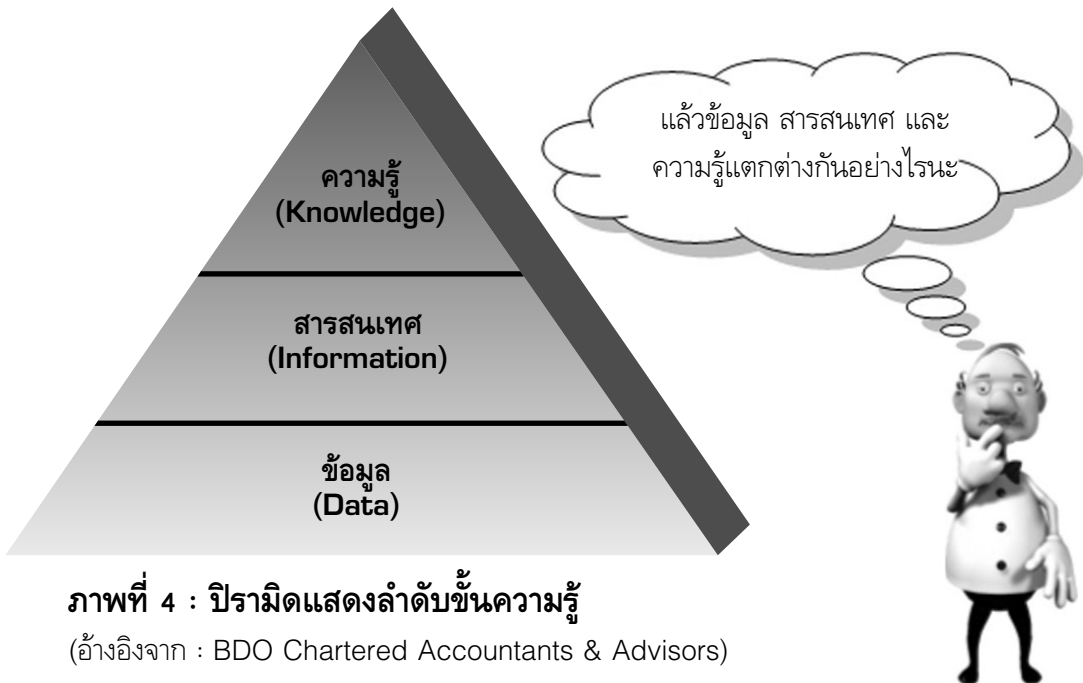


ตัวอย่างการนิยาม “ความรู้” จากองค์การต่างๆ

ความรู้ในความหมายที่กรมราชทัณฑ์ใช้ หมายถึง เทคนิค หรือวิธีการทำงาน ที่มีผู้ปฏิบัติแล้วได้ผล (สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์, น.2)

ความรู้ในความหมายของ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) หมายถึง ความรู้ของผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ในบริษัท เกี่ยวกับบริษัท ลูกค้า ชุมชน ผู้เกี่ยวข้อง ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหาร การบริการ การจัดการ การดำเนินงานในทุกส่วนของบริษัท (ลาวัลย์ สุขยั้ง, 2550, น.5)

ปิรามิดแสดงลำดับชั้นของความรู้



ภาพที่ 4 : ปิรามิดแสดงลำดับชั้นความรู้

(อ้างอิงจาก : BDO Chartered Accountants & Advisors)

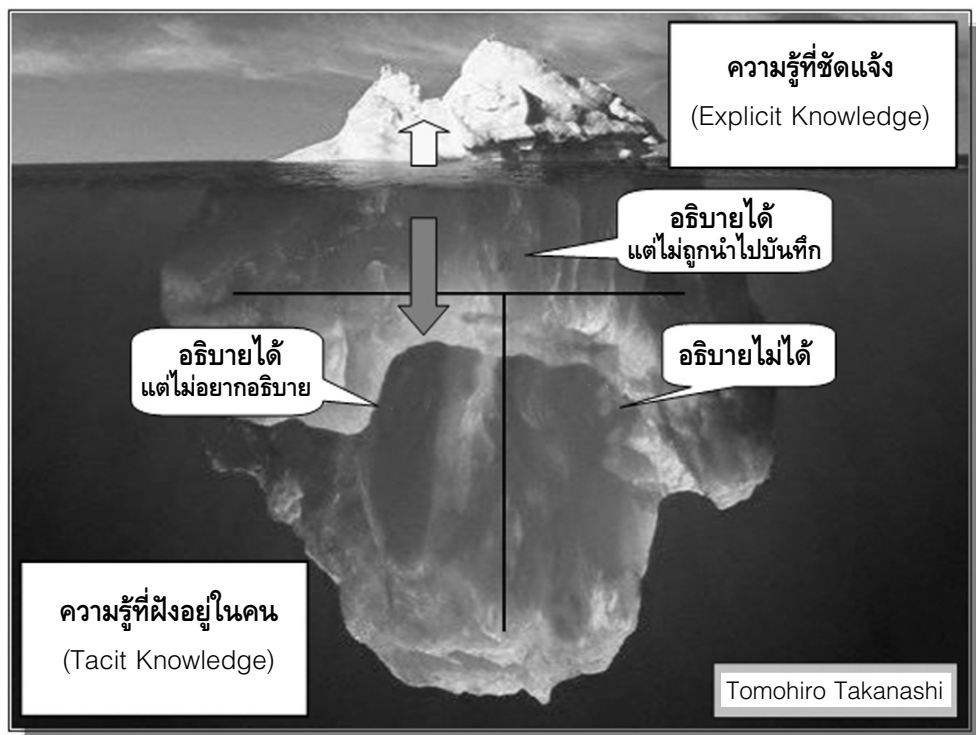
“ข้อมูล” คือ ข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่างๆ ที่ถูกบันทึกแต่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความโดยอาจมีจุดประสงค์เพื่อการตรวจสอบว่างานมีปัญหาหรือมีเหตุการณ์ใดเกิดขึ้นบ้าง ซึ่งถือว่าการบันทึกข้อมูลเป็นเรื่องพื้นฐานที่ต้องจัดทำเช่นการตอบบัตรหรือลงชื่อเข้างานแต่ละวัน หรือการบันทึกยอดขายในแต่ละครั้ง เป็นต้น



“สารสนเทศ” คือ ข้อมูลที่ผ่านการกลั่นกรอง วิเคราะห์ หรือสังเคราะห์ โดยมีการแปลงรูปของการบันทึกและข้อมูลให้เข้าใจมากขึ้น เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ เช่น การรวบรวมรายชื่อผู้ที่ตอบบัตรหรือลงชื่อเข้างานช้ากว่ากำหนดเป็นประจำในระยะเวลา 1 เดือน หรือการสรุปยอดสินค้าขายดีในแต่ละเดือน เป็นต้น

“ความรู้” คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เรียบเรียง เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ได้ หรือแปลงสภาพให้พร้อมใช้งานหรือช่วยในการตัดสินใจกับงานต่างๆ เช่น เมื่อผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เห็นรายงานสรุปรายชื่อผู้ที่ตอบบัตรหรือลงชื่อเข้างานช้ากว่ากำหนดเป็นประจำแล้วทำการคิดหาแนวทางแก้ไขเพื่อปรับพฤติกรรมของพนักงานกลุ่มนี้ หรือการนำรายงานสรุปยอดสินค้าขายดีมาใช้ประกอบการวางแผนการผลิตสินค้า เป็นต้น

การจำแนกความรู้



ภาพที่ 5 : ภาพแสดงการจำแนกความรู้

(อ้างอิงจาก: เอกสารประกอบการบรรยายเรื่องพื้นฐานการจัดการความรู้ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ)



ความรู้ที่เรารู้ดี คือ ความรู้ที่ชัดเจน หรือที่เรียกว่า
Explicit Knowledge ส่วนความรู้ที่เราอาจไม่รู้ที่เรา
คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน หรือที่เรียกว่า
Tacit Knowledge...
...ยิ่งพูดยิ่งงงไหมหนอ??

ความรู้จำแนกออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. **ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge)** คือ ภูมิความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ อธิบายออกมาได้ยาก แต่สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้
2. **ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)** คือ ความรู้ภายนอกตัวบุคคลที่เป็นทางการ และเป็นระบบซึ่งถูกบันทึกและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบของสื่อประเภทต่างๆ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และวีดิทัศน์ เป็นต้น

จากภาพข้างต้น เมื่อพิจารณาสัดส่วนความรู้ทั้ง 2 ประเภท พบว่าอัตราความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit) มากกว่าความรู้แบบชัดเจน (Explicit) ถึง 80:20 เปรียบเสมือนปรากฏการณ์ธรรมชาติของภูเขาหิมะที่เปรียบความรู้ชัดเจนเป็นน้ำแข็งส่วนที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมาเพียงร้อยละ 20 แต่ความรู้ที่ฝังอยู่ในคนเป็นน้ำแข็งส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำถึงร้อยละ 80 หรืออาจกล่าวได้ว่าการมองคนอย่ามองแค่สิ่งที่เห็นภายนอก เพราะหากพิจารณาโดยกลั่นกรองลึกซึ้งแล้วจะเห็นว่าความรู้ประเภทฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ในใจไม่สามารถมองเห็นได้โดยง่ายอันเป็นความรู้จากการเรียนรู้ และประสบการณ์ที่สั่งสมมาของบุคคล จะเป็นความรู้ที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับตัวบุคคลหรือองค์กรได้มากยิ่งขึ้น

ระดับของความรู้

นอกเหนือจากความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของความรู้ และประเภทของความรู้แล้ว การคำนึงถึงระดับของความรู้ก็เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง เนื่องจากการเข้าใจเกี่ยวกับระดับของความรู้จะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถกำหนดรูปแบบการสร้างและถ่ายทอดความรู้ให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

จากแนวคิดของ James Brian Quinn (1994) ได้จำแนกระดับของความรู้ออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่

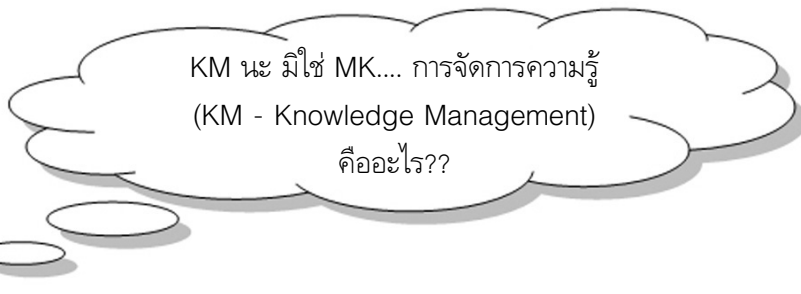


ระดับที่ 1 รู้ว่าคืออะไร (Cognitive Knowledge: Know-What) เป็นความรู้เชิงการรับรู้จากการเรียน การเห็นหรือจดจำมา มีลักษณะเป็นความรู้ภาคทฤษฎีว่าสิ่งเหล่านั้น “คืออะไร” ซึ่งเป็นความรู้ขั้นพื้นฐานที่อาจจะยังไม่สามารถนำไปปรับใช้ในงานได้

ระดับที่ 2 รู้วิธีการ (Advanced Skill: Know-How) เป็นความรู้ในภาคทฤษฎีและมีการนำไปปฏิบัติผสมผสานกัน เจ้าของความรู้จะเริ่มมีประสบการณ์และเริ่มเกิดความเข้าใจในสภาพของความเป็นจริง สามารถนำความรู้ที่มีไปปรับใช้ให้ตรงกับสภาพงานมากขึ้น

ระดับที่ 3 รู้เหตุผล (System Understanding: Know-Why) เป็นความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเชิงเหตุผลที่สลับซับซ้อนอันอยู่ภายใต้เหตุการณ์และสถานการณ์ต่างๆ ความรู้ในระดับนี้สามารถพัฒนาได้บนพื้นฐานของประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา และการอธิบายเกี่ยวกับประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่น เจ้าของความรู้เริ่มที่จะบรรลุผลในความรู้นั้น สามารถอธิบายเหตุและผล หรือที่มาที่ไป ผลของการกระทำและผลของการไม่กระทำได้

ระดับที่ 4 ใส่ใจกับเหตุผล (Self-Motivate Creativity: Care-Why) ความรู้ที่อาจกล่าวได้ว่าถึงจุดบรรลุในเรื่องความรู้นั้นๆ สามารถนำความรู้มาพลิกแพลง ประยุกต์ และหยิบใช้ได้อย่างเหมาะสม เป็นความรู้ในลักษณะการสร้างสรรค์ที่มาจากตัวเอง บุคคลที่มีความรู้ในระดับนี้จะมีเจตจำนง แรงจูงใจ และการปรับตัวเพื่อความสำเร็จ สร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ ต่อยอดจากความรู้เดิมได้



Ryoko Toyama

การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่ ประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

World Bank

การจัดการความรู้ เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ



European Foundation for Quality Management System: EFQM

การจัดการความรู้ เป็นวิธีการจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์และกระบวนการ ในการ จำแนก จัดหา และนำความรู้มาใช้ประโยชน์เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สำนักงาน ก.พ.ร.

การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจาย อยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึง ความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้ องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันขั้นสูงสุด



แม้จะมีนิยามที่หลากหลาย แต่เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า **นิยามการจัดการความรู้ สามารถสรุปประเด็นหลักๆ ได้ดังนี้**

- การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการ วิธีปฏิบัติ หรือแผนงานขององค์กร
- การจัดการต้องเป็นระบบและมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
- กระบวนการสร้างความรู้ สัมพันธ์กับการจำแนก สร้าง รวบรวม และแลกเปลี่ยนความรู้
- ความรู้เกี่ยวข้องและทำให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น



การจัดการความรู้ “เป็นกระบวนการในการนำความรู้ ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น”



การกำหนดนิยามการจัดการความรู้

แต่ละองค์กรไม่จำเป็นต้องนิยามความหมายของการจัดการความรู้ที่เหมือนกัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับรูปแบบ ลักษณะ และเป้าหมายขององค์กร

นิยามการจัดการความรู้ที่ดีควรประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. กระบวนการจัดการความรู้ (Management)
2. เป้าหมายของการจัดการความรู้ (Meaning)
3. การประเมินผล (Measurement)



ตัวอย่างการนิยาม “การจัดการความรู้” จากองค์กรต่างๆ

กรมราชทัณฑ์

การจัดการความรู้ : เราจัดการเฉพาะความรู้ที่สำคัญต่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายองค์กร สำหรับในระบบราชการไทย เราจัดการความรู้ (เทคนิค หรือวิธีการทำงานที่ได้ผล) ที่ส่งผลต่อการปรับปรุงวิธีการทำงานในแต่ละหน้าที่ของบุคลากร และมุ่งสู่ความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมราชทัณฑ์โดยเราไปจัดเก็บความรู้เหล่านี้มา และนำไปเผยแพร่ให้แก่ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานท่านอื่นๆ ที่ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกันได้เรียนรู้

บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

การจัดการความรู้ : กระบวนการในการจัดการเพื่อให้ผู้ที่ต้องการใช้ความรู้ได้รับความรู้ที่ต้องการ ทำให้สามารถนำความรู้นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ กสท



แบบฝึกหัด

ลองนำนิยามข้างต้นของกรมราชทัณฑ์มาพิจารณาว่าส่วนใดเป็น

1. กระบวนการจัดการความรู้ (Management).....
-
2. เป้าหมายของการจัดการความรู้ (Meaning).....
-
3. การประเมินผล (Measurement).....
-

สำหรับองค์กรของท่าน มีการกำหนดนิยามการจัดการความรู้ว่าอย่างไร? และมีองค์ประกอบหรือไม่

การจัดการความรู้ คือ.....

1. กระบวนการจัดการความรู้ (Management).....
-
2. เป้าหมายของการจัดการความรู้ (Meaning).....
-
3. การประเมินผล (Measurement).....
-



หากองค์กรของท่านยังไม่มีกำหนดนิยามการจัดการความรู้ให้ยกตัวอย่างนิยามการจัดการความรู้ขององค์กรใดก็ได้ที่ท่านรู้จักมาหนึ่งตัวอย่าง และพิจารณาว่านิยามการจัดการความรู้นั้นเมื่อประกอบครบหรือไม่อย่างไร?

การจัดการความรู้ คือ.....

.....

1. กระบวนการจัดการความรู้ (Management).....

.....

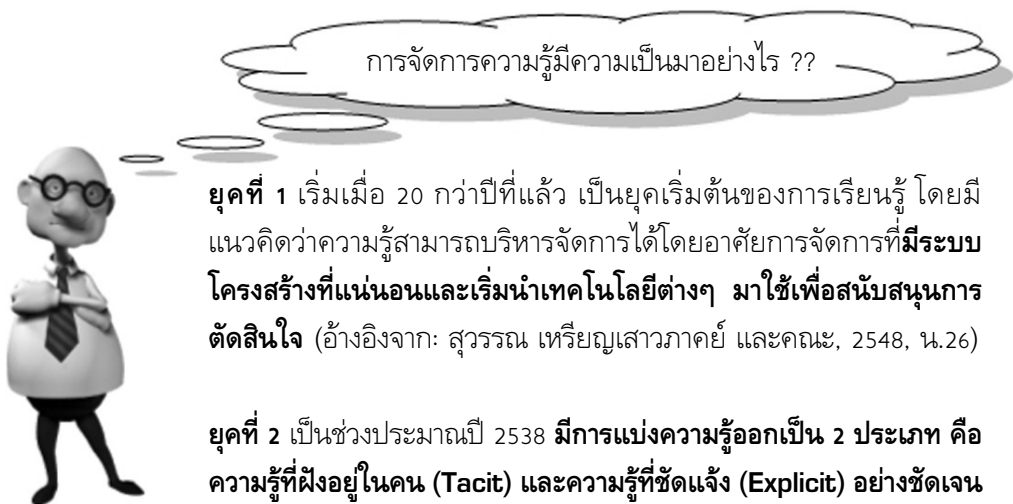
2. เป้าหมายของการจัดการความรู้ (Meaning).....

.....

3. การประเมินผล (Measurement).....

.....

3.2 ประวัติโดยย่อของการจัดการความรู้



ยุคที่ 1 เริ่มเมื่อ 20 กว่าปีที่แล้ว เป็นยุคเริ่มต้นของการเรียนรู้ โดยมีแนวคิดที่ว่าความรู้สามารถบริหารจัดการได้โดยอาศัยการจัดการที่มีระบบ โครงสร้างที่แน่นอนและเริ่มนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ (อ้างอิงจาก: สุวรรณ เจริญญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548, น.26)

ยุคที่ 2 เป็นช่วงประมาณปี 2538 มีการแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit) อย่างชัดเจน โดยมีรูปแบบในการสร้างและแลกเปลี่ยนความรู้ที่เรียกว่า **SECI Model**

ของ Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi เริ่มได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย และเป็นยุคที่เริ่มมีกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยนำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยอำนวยความสะดวกมากขึ้น ทำให้การจัดการความรู้แพร่หลายมากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ดีการจัดการความรู้โดยใช้ SECI Model ก็ยังมีข้อจำกัดในบางเรื่อง เนื่องจากความรู้เป็นเรื่องที่ซับซ้อนเกินจะจำแนกเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในคนหรือความรู้ที่ชัดแจ้ง ดังนั้นการจัดการความรู้ต้องไม่อยู่ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งแต่ต้องสมดุล จึงเป็นที่มาของยุคที่ 3 (อ้างอิงจาก: สุวรรณ เจริญญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548, น.26)



ยุคที่ 3 อาศัยหลักการธรรมชาติและระบบซับซ้อน (Complex Adaptive System) มาใช้ วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในยุคนี้ **เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการตัดสินใจ และการสร้างนวัตกรรม**มากกว่ามุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว โดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมมนุษย์ และเชื่อว่าความรู้และการแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้ให้ความรู้สมัครใจที่จะแบ่งปันให้กับผู้อื่นเท่านั้น (อ้างอิงจาก: สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548, น.26)

ยุคที่ 4 ของการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นยุคที่**การสื่อสารสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น** ซึ่งส่งผลให้การจัดการความรู้ทวีความสำคัญและมีบทบาทมากยิ่งขึ้น ต่อการปรับปรุงการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร (อ้างอิงจาก: สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548, น.26)

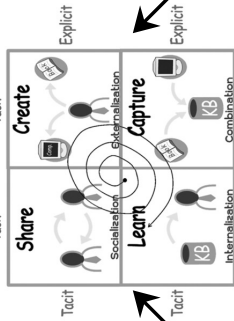
ยุคที่ 5 การจัดการความรู้ในยุคปัจจุบันเริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 2005 หรือ พ.ศ. 2548 เป็น **การจัดการความรู้โดยใช้เครือข่ายทางสังคม (Social Network)** เพื่อให้เกิดการพูดคุยกันในกลุ่มของคนที่มีความรู้ เนื่องจากการจัดการความรู้ที่พยายามนำเอาความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit) ออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit) เพื่อเก็บและเผยแพร่นั้นมีข้อจำกัดในการสกัดความรู้ออกมา ดังนั้นในยุคนี้จึงนิยมจัดทำแผนที่ความรู้หรือเครือข่ายความรู้ของคนกลุ่มต่างๆ ไว้ และทำการจัดการให้เขาเหล่านั้นได้พบกันเพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (ดูเนื้อหาเพิ่มเติมจาก “การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย” สำนักงาน ก.พ.ร.) (อ้างอิงจาก: การนำเสนอของ Nancy Dixon ในการประชุม KM Asia 2008 ณ ประเทศสิงคโปร์)

3.3 แนวคิดในการจัดการความรู้

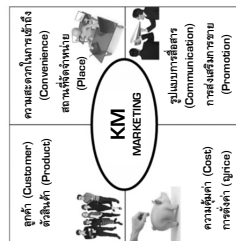
จากความหมายและแนวคิดพื้นฐานของการจัดการความรู้จะนำมาพัฒนาเป็นแนวคิดในการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจริงในองค์กรได้อย่างไร ซึ่งขณะนี้แนวคิดในการจัดการความรู้ยังมีความหลากหลาย และแตกต่างกันอยู่บ้าง โดยในเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ฉบับปรับปรุงนี้ ผู้เขียนขอนำเสนอแนวคิดและ ตัวแบบการจัดการความรู้ (KM Model) ที่ได้บูรณาการจากแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ ดังแสดงในภาพที่ 6



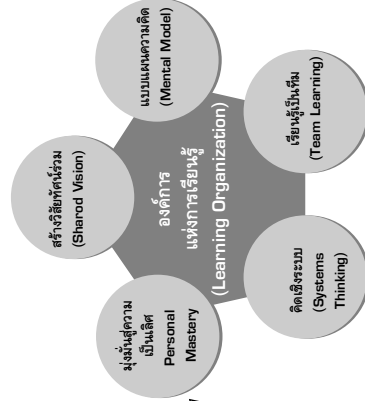
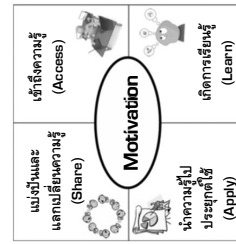
1. การสร้างและถ่ายทอดความรู้ (SECI Model)



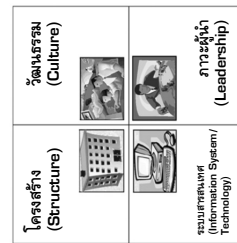
2. หลักการตลาดในการจัดการความรู้ (KM Marketing)



3. การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ (KM Motives)



4. การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (KM as a System)



ภาพที่ 6 : ตัวแบบการจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
ดัดแปลงโดย รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร



ตัวแบบการจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (KM Model) นี้ประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก คือ

- 1) การสร้างและถ่ายทอดความรู้ (SECI Model)
- 2) หลักการตลาดในการจัดการความรู้ (KM Marketing)
- 3) การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ (KM Motives)
- 4) การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (KM as a System)

โดยในแต่ละส่วนมีความสำคัญที่ทำให้องค์การสามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้จริง และช่วยผลักดันให้องค์การก้าวสู่การเป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)” ซึ่งถือเป็นเป้าหมายสำคัญหนึ่งในการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐ



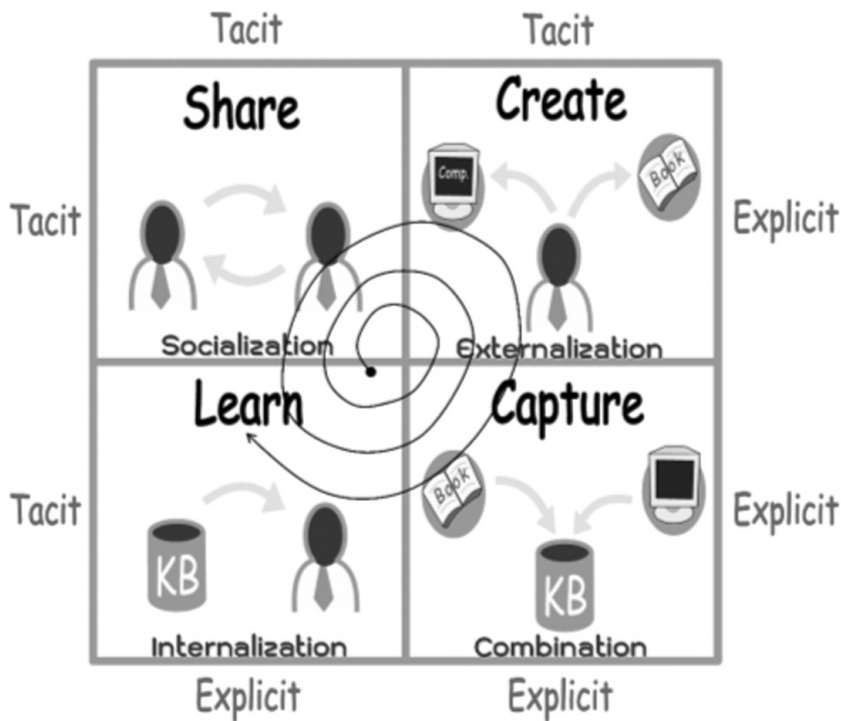
KM Model ในแต่ละส่วนมีรายละเอียด
อย่างไรบ้าง...ติดตามต่อได้เลยค่ะ



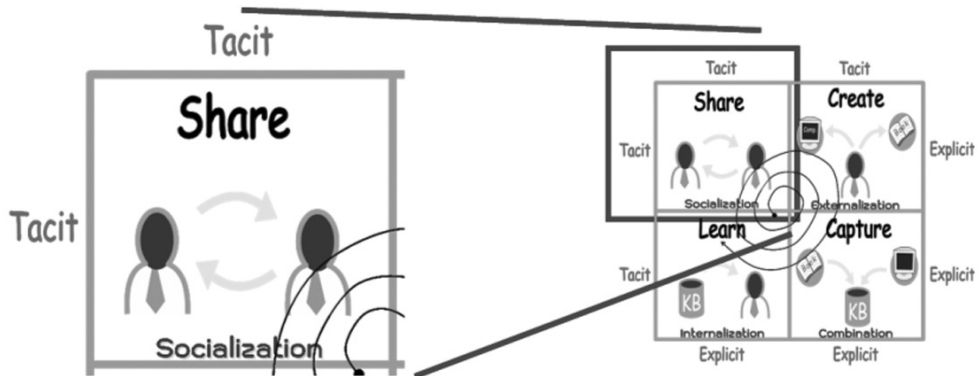


1) การสร้างและถ่ายทอดความรู้ (SECI Model)

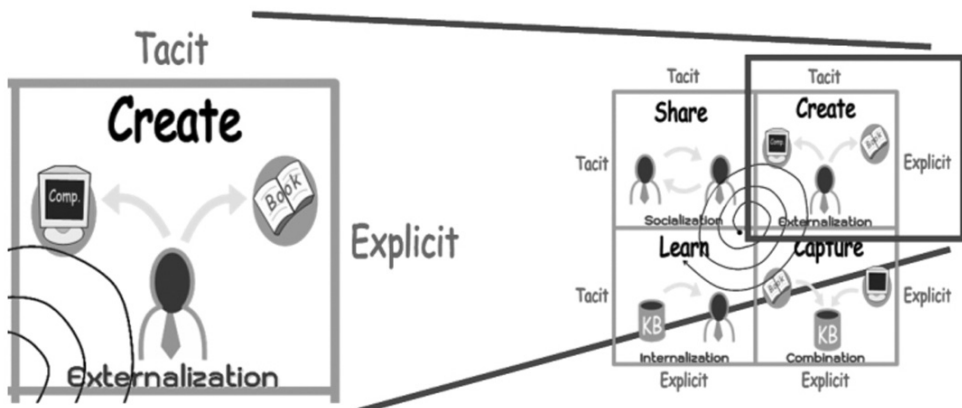
Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi กล่าวว่าความรู้ทั้ง 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) สามารถสร้างและถ่ายทอดกันได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า “วงจรความรู้ (Knowledge Spiral)” หรือ SECI Model” ซึ่งเป็นวงจรในการสร้างและถ่ายทอดความรู้ผ่านกระบวนการ 4 ลักษณะ โดยจะหมุนเป็นเกลียวไปเรื่อยๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด เพราะการเรียนรู้ การสร้าง และการถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงในภาพที่ 7



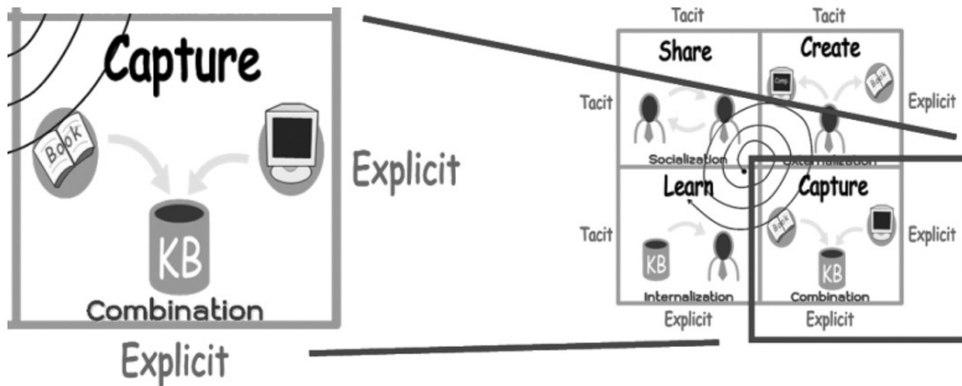
ภาพที่ 7 : การสร้างและถ่ายทอดความรู้ (SECI Model)
โดย Nonaka และ Takeuchi (1995)



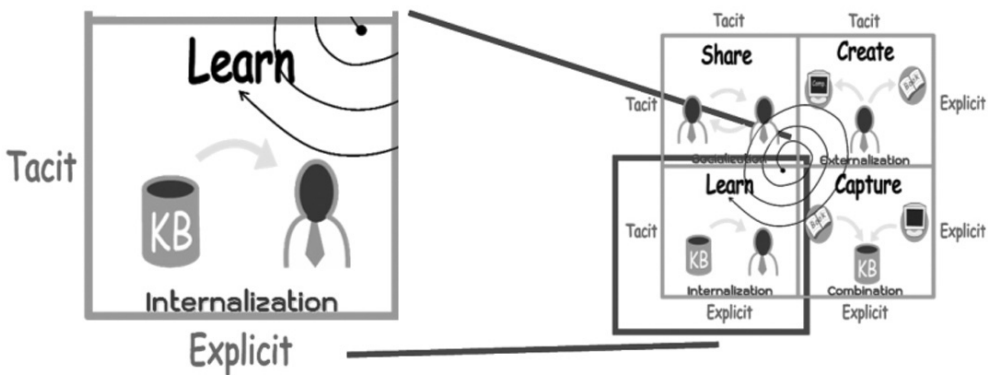
1.1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบที่เรียกว่า Tacit to Tacit อันเป็นการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนคนหนึ่งไปสู่คนอื่น โดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยน (Share) ความรู้/ประสบการณ์ ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน ทั้งจากการสื่อสารด้วยภาษา การสังเกต การทำตามต้นแบบ และการฝึกฝน เช่น การสอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การติดตามผู้เป็นแบบอย่างในการทำงาน (Shadowing) การฝึกอบรมขณะทำงาน (On the job training) การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (COP - Community of Practice) และการฝึกหัดงาน (Apprenticeship) เป็นต้น



1.2) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบ Tacit to Explicit คือ การที่บุคคลอธิบายและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ในตัว แล้วถ่ายทอด/บันทึกออกมาในรูปแบบของเอกสารหรือสื่อต่างๆ (Create) ที่สามารถเก็บไว้ใช้ และส่งมอบไปสู่ผู้อื่นได้ เช่น การเขียนกรณีศึกษา และการบันทึกเสียงบทสัมภาษณ์ เป็นต้น



1.3) การผนวกความรู้ (Combination) เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบ Explicit to Explicit คือ การที่บุคคลรวบรวมความรู้ชัดแจ้งต่างๆ ที่ได้เรียนรู้มา แล้วนำไปสร้างเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งใหม่โดยต่อยอดความรู้เดิมหรือเป็นความรู้ใหม่ (Capture) เช่น การเขียนงานวิจัยซึ่งนำแนวคิดต่างๆ มากมายมาจัดทำใหม่เพื่อค้นหาความรู้ใหม่ และการแปลสรุปหรือรวบรวมความรู้จากตำราภาษาต่างประเทศ เป็นต้น



1.4) การฝังหรือผนึกความรู้ (Internalization) เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบ Explicit to Tacit คือ การที่บุคคลเรียนรู้ ดูดซับความรู้จากสื่อต่างๆ แล้วนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริงจนเกิดเป็นประสบการณ์ ทักษะ หรือพัฒนาเป็นความรู้ใหม่ที่อยู่ในตัวบุคคลนั้นๆ (Learn) เช่น การเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จำลอง/ห้องเรียนเสมือนจริง (Simulation) และการอ่านหนังสือชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - Learning Toolkits) แล้วนำไปปฏิบัติจริง เป็นต้น



แบบฝึกหัด

ทบทวนเรื่องการสร้างและถ่ายทอดความรู้ (SECI Model) แล้วลองยกตัวอย่างวิธีการในการสร้างและถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสมกับองค์การของท่าน พร้อมนำเสนอความรู้ที่จะนำมาใช้ในการจัดการของแต่ละวิธี

ตัวอย่างเช่น โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง

ที่	กระบวนการ	วิธีการ	ความรู้
1.	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization)	การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (COP-Community of Practice)	ความรู้เรื่องการติดเชื้อของ คนไข้เบาหวานในหน่วยการ รักษาต่างๆ

ชื่อหน่วยงานของท่าน

ที่	กระบวนการ	วิธีการ	ความรู้
1.	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization)		
2.	การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization)		
3.	การผนวกความรู้ (Combination)		
4.	การฝังหรือผนึกความรู้ (Internalization)		



2) หลักการตลาดในการจัดการความรู้ (KM Marketing)

หลักการตลาดเป็นเรื่องหนึ่งที่มีความจำเป็นในการนำมาประยุกต์ใช้สำหรับการบริหารราชการสมัยใหม่ เนื่องจากมุมมองการบริหารแบบนักการตลาดนั้นจะมุ่งเน้นว่าลูกค้า (C - Customer) เป็นจุดเริ่มต้นของการขายสินค้าและบริการ ดังนั้นหากการบริหารภาครัฐนำมุมมองทางการตลาดมาประยุกต์ใช้โดยนำผู้รับบริการหรือประชาชนมาเป็นโจทย์ในการพัฒนางานบริการเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการหรือประชาชนได้ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้รับบริการหรือประชาชนเกิดความพึงพอใจต่องานบริการภาครัฐมากยิ่งขึ้น ดังแสดงในภาพที่ 8



หมายเหตุ : คู่มือละเอียดเนื้อหาได้จากชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่เรื่อง “การตลาดสำหรับภาครัฐ” (Marketing in Public Sector) ของสำนักงาน ก.พ.ร.

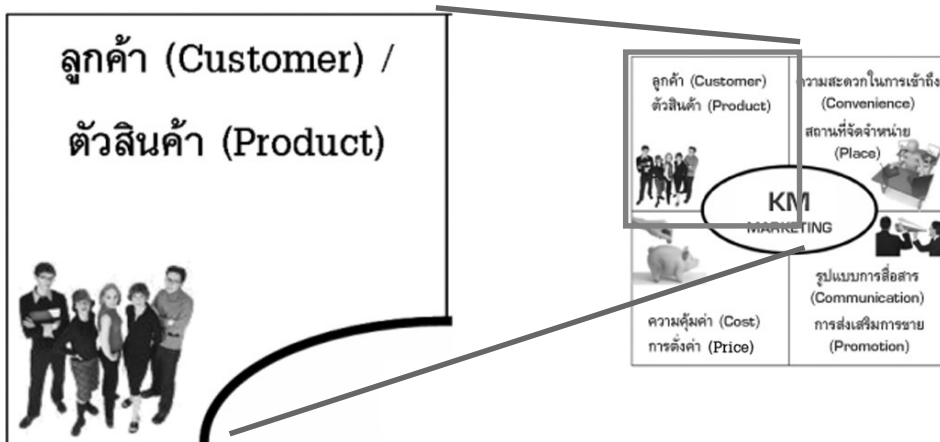
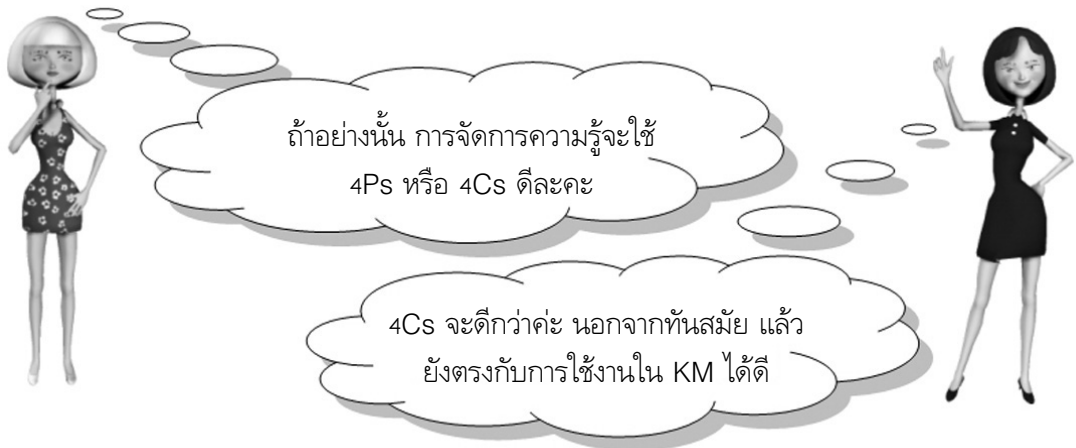


ภาพที่ 8 : หลักการตลาดในการจัดการความรู้ (KM Marketing)

โดย รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร



ประเด็นสำคัญของการประยุกต์ใช้หลักการตลาดซึ่งประกอบด้วย 4Ps ในอดีต คือ ตัวสินค้า (Product) การส่งเสริมการขายหรือการโฆษณาประชาสัมพันธ์ (Promotion) การจัดสถานที่จำหน่าย (Place) และการตั้งราคา (Price) มาจนถึงปัจจุบันแนวคิดได้เปลี่ยนไปเป็น 4Cs คือ ตัวลูกค้า (Customer) การสื่อสาร (Communication) ความสะดวกสบายของการเข้าถึงสินค้า (Convenience) และค่าใช้จ่ายหรือความคุ้มค่าของลูกค้า (Cost) ซึ่งแนวคิดนี้หากนำมาประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้จะทำให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

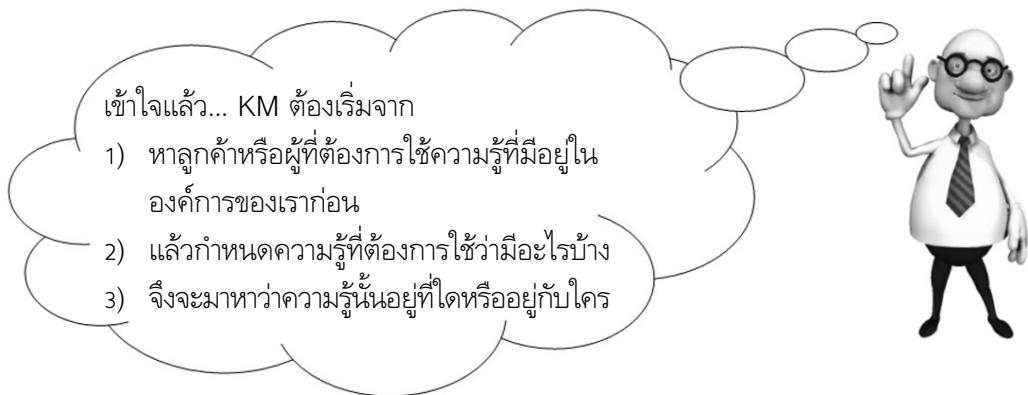


2.1) การคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า/ประชาชน (Customer) การจัดการความรู้ต้องคำนึงถึงหลักการตลาดตัวแรกที่เรียกว่า ลูกค้าหรือประชาชน (Customer) ซึ่งในที่นี้องค์กรต้องทราบก่อนเป็นอันดับแรกว่า กลุ่มลูกค้า/ประชาชน (Customer) หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ว่ามีกี่กลุ่ม มีใครบ้าง โดยระบุผู้ที่จะใช้ความรู้ (Knowledge User) ให้ได้ก่อนแล้วจึงทำการสำรวจตลาด หรือสำรวจความต้องการความรู้จากผู้ที่将会ใช้ความรู้ว่าต้องการความรู้ (Knowledge) อะไร อันเปรียบเสมือนหลักการตลาดปัจจุบันที่มุ่งหา



กลุ่มเป้าหมาย (Target Group) ก่อนที่จะทำการผลิตสินค้าหรือบริการ ซึ่งความรู้ก็คือตัวสินค้า (Product) ที่จะกำหนดตามมาหลังจากกำหนดกลุ่มผู้ต้องการใช้ความรู้เหล่านั้นแล้ว เนื่องจากความรู้ในองค์กรนั้นมีอยู่มากมาย หากไม่มีการกำหนดตัวความรู้ว่ากลุ่มคนกลุ่มใดจำเป็นต้องใช้ อาจทำให้การจัดการความรู้เป็นการลงทุนที่เสียเปล่า คือ ทำแล้วไม่มีคนมาใช้

หลังจากกำหนดกลุ่มผู้ใช้ความรู้ (Customer) และตัวความรู้ที่ต้องการใช้ (Product) ได้แล้วจึงจะหันมาผลิตสินค้า หรือหาตัวว่าความรู้ที่อยู่นั้นอยู่ที่ใด อยู่กับใคร (Knowledge Owner) แล้วดำเนินการรวบรวมความรู้เหล่านั้นมา หรือในบางครั้งผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้อาจทำหน้าที่เหมือนสะพาน เพื่อให้ผู้ที่ใช้ความรู้ (Knowledge User) กับตัวความรู้/เจ้าของความรู้ (Knowledge Owner) พบกัน ก็เท่ากับเป็นการจัดการความรู้รูปแบบหนึ่งแล้ว



กรณีศึกษา สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์

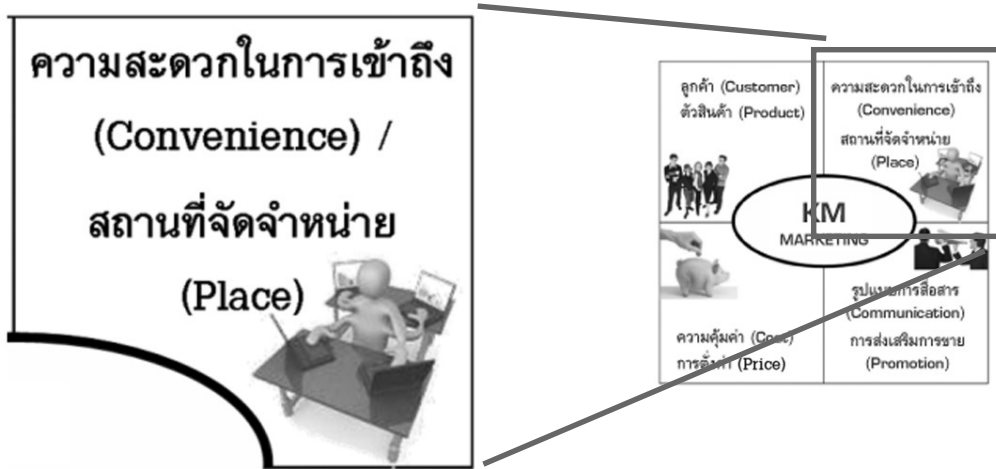
การจัดการความรู้แบบคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า (Customer)

การจัดการความรู้ในสถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์ มีขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่ง คือ การจัดทำแบบสอบถามไปยังข้าราชการทุกคนในหัวข้อดังต่อไปนี้

- (1) ความรู้ที่ท่านต้องการในการปฏิบัติงานของท่านให้ประสบผลสำเร็จ
 - (2) ความรู้อื่นๆ ที่ท่านต้องการ
 - (3) ท่านต้องการแบ่งปันความรู้ที่ท่านมีต่อข้าราชการท่านอื่นๆ ในเรื่องใดบ้าง
 - (4) ท่านต้องการไปศึกษาดูงานในหน่วยงานใดบ้าง เพื่อพัฒนาความรู้ของท่าน
 - (5) ท่านต้องการเข้าร่วมกิจกรรมประเภทใดบ้าง โปรดระบุ
- (อ้างอิงจาก : เอกสารการจัดการความรู้ เรื่องการจัดการความรู้ในงารราชทัณฑ์)



จากตัวอย่างจะเห็นได้ว่าหน่วยงานนี้ใช้ “แบบสอบถาม” เป็นเครื่องมือในการค้นหาความต้องการของลูกค้าซึ่งในที่นี้ก็คือ ข้าราชการในหน่วยงาน โดยข้อมูลจากแบบสอบถามจะทำให้หน่วยงานสามารถกำหนดได้ว่าความรู้ที่ข้าราชการต้องการใช้มีอะไรบ้าง รวมถึงได้ทราบว่าข้าราชการแต่ละคนเป็นผู้รู้ในเรื่องอะไรบ้าง ซึ่งอาจจะเป็นความรู้เรื่องที่ข้าราชการท่านอื่นๆ ต้องการรู้ ทำให้หน่วยงานสามารถระบอระยะเวลาในการหาว่าความรู้เหล่านั้น อยู่กับใคร อีกทั้งจากคำถามข้อ 5 หน่วยงานจะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้ตรงกับความต้องการของข้าราชการได้



2.2) การอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ (Convenience) เมื่อทราบแล้วว่าอะไรคือ ความรู้ที่ต้องจัดการ ทางผู้บริหารควรพิจารณาให้ดีกว่าความรู้นั้น เป็นความรู้ที่สามารถนำไปใช้ได้เลยหรือไม่ เนื่องจากปัญหาจากการจัดการความรู้ส่วนหนึ่งมาจากการที่เรา นำข้อมูลมาเพียงสังเคราะห์เป็นสารสนเทศแล้วนำเสนอต่อผู้ใช้ความรู้เลย โดยไม่ได้ให้ความรู้เหล่านั้นอยู่ในรูปแบบที่ผู้ใช้ความรู้สามารถนำไปใช้ได้ทันที



ตัวอย่าง

หน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่งพิจารณาการจัดการความรู้โดยดูจากกลุ่มลูกค้า คือ ประชาชน โดยพิจารณาว่าประชาชนต้องการรู้หรือควรรู้เรื่องใดของหน่วยงานตน เมื่อพิจารณาแล้วพบว่าความรู้เรื่องกฎระเบียบ ข้อบังคับทางราชการเป็นเรื่องที่ประชาชนควรทราบ ดังนั้นควรเผยแพร่เรื่องนี้ให้ประชาชนทราบเพื่อสามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้องผู้บริหารหน่วยงานจึงนำตัวกฎระเบียบข้อบังคับทั้งหมดที่เป็นตัวประกาศของหน่วยงานนั้นขึ้นไปวางบนหน้าเว็บไซต์ของหน่วยงาน เพื่อหวังว่าประชาชนจะเข้าไปอ่านได้ด้วยตนเองแล้วสามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง



หลังจากนำประกาศดังกล่าวขึ้นวางบนหน้าเว็บไซต์ได้ระยะหนึ่ง กลับพบว่า

- จำนวนประชาชนยังคงโทรศัพท์เข้ามาถามถึงระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติอยู่เป็นจำนวนมาก
- ประชาชนส่วนหนึ่งยังยื่นหนังสือผิดอยู่เนื่องจากไม่ได้ทราบข้อความในประกาศมาก่อน ทั้งนี้หากนำปัญหามาพิจารณาจะพบว่า
- ประชาชนกลุ่มที่หน่วยงานราชการนี้ติดต่อ เป็นประชาชนที่ไม่ได้ใช้อินเทอร์เน็ตเป็นประจำ จึงไม่ทราบข้อมูลในประกาศดังกล่าว
- ประชาชนอ่านประกาศราชการทางเว็บไซต์แล้วยังไม่เข้าใจ เนื่องจากเป็นภาษาราชการ จึงยังต้องโทรศัพท์เข้ามาถามเพื่อทำความเข้าใจประกาศดังกล่าว

จะเห็นได้ว่าตัวความรู้ (Product) ที่จัดการนั้นต้องอยู่ในลักษณะที่ผู้จะใช้ความรู้สามารถนำไปใช้ได้เลย บางองค์การที่ทำการจัดการความรู้แล้ว หากสำรวจตนเองดูอาจพบว่า ท่านกำลังทำการจัดการสารสนเทศ (Information Management) มากกว่าการจัดการความรู้ เพราะสิ่งที่ท่านจัดการนั้นอาจไม่ใช่ตัวความรู้ก็ได้ อาจเป็นแต่เพียงข้อมูล ข่าวสารธรรมดา

ดังนั้นในกรณีนี้ผู้บริหารจะนำกฎระเบียบ ข้อบังคับทางราชการมานำเสนอเป็นความรู้ ควรนำข้อมูลเหล่านี้มาดัดแปลงเป็นแผนภาพ หรือกรณีตัวอย่าง เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าใจและเรียนรู้กฎระเบียบ ข้อบังคับทางราชการได้อย่างง่ายและสะดวกยิ่งขึ้น

การจัดการความรู้ที่ดีเปรียบเสมือนตัวสินค้าในปัจจุบันที่ต้องอยู่ในรูปแบบสะดวกใช้หรือ Convenience คือ เห็นปั๊บน้ หรือฟังปั๊น ผู้ใช้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อยอดก่อให้เกิดเป็นผลงานได้เลย ซึ่งเป็นแนวคิดการตลาดที่น่าสนใจในปัจจุบัน และควรนำมาใช้กับการจัดการความรู้อย่างยิ่ง ดังตัวอย่างการปรุงอาหารไทยซึ่งในอดีตผู้ผลิตจะเน้นการผลิตตัวสินค้าที่ตนมีความชำนาญ เช่น ทำเครื่องปรุงรสอะไรบางอย่าง แต่หากเข้าใจตัวผู้บริโภคจะเห็นว่าผู้บริโภคไม่สามารถใช้เครื่องปรุงรสของตนเพียงอย่างเดียวในการปรุงอาหารได้ แต่ต้องใช้ร่วมกับเครื่องปรุงอื่นๆ จึงทำให้เกิดแนวคิดนำเครื่องปรุงต่างๆ มารวมในซองเดียวกัน เพื่อให้คุณแม่บ้านและผู้บริโภคทั้งหลายสามารถทำอาหารได้เพียงการปรุงจากเครื่องปรุงซองเดียว



แม่บ้านสมัยใหม่อย่างฉันชอบจริงๆ
กับสินค้าสำเร็จรูปในปัจจุบันที่ทำให้ฉันสะดวก
สบายในการปรุงอาหารแบบก๊าดตาการ
แถมยังใช้เวลาในการทำอาหารน้อยลงอย่างมาก



นอกจากนี้การคำนึงถึงการจัดวางสินค้าหรือความรู้ในการจัดการความรู้ก็น่าจะสำคัญ หลักการเดียวกับหลักการตลาดเรื่องนี้ คือ ต้องวางสินค้าหรือความรู้ในที่ที่ผู้บริโภคความรู้สามารถเข้าถึงได้ง่าย นั่นคือ สะดวกในการเข้าถึง (Convenience) สถานที่ (Place) ซึ่งในการจัดการความรู้จึงหมายถึงคลังความรู้ (Knowledge Warehouse) และสถานที่จัดวางความรู้ (Knowledge Location)

ในการจัดเก็บหรือจัดวางความรู้นั้นจะต้องอยู่ในสภาพที่ผู้ใช้ความรู้สามารถเข้าถึงได้โดยง่าย หลายองค์การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดการความรู้ ทั้งที่คนในองค์กรอาจสัมผัสกับเทคโนโลยีอยู่น้อยมาก มีบางองค์การนำความรู้ไปใส่ไว้ในเว็บไซต์เต็มไปหมด พนักงานสามารถเข้าระบบ LAN เพื่อค้นหาความรู้ได้ด้วยตนเอง ผู้รับผิดชอบจัดการความรู้คาดหวังว่าพนักงานจะเข้าไปใช้กันมาก ปรากฏว่าพนักงานเข้าไปใช้มากในช่วงแรกเท่านั้น หลังจากนั้นแทบจะไม่มีเลย เนื่องจากความสามารถในการเข้าถึงความรู้ของพนักงานซึ่งอาจยังไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้กันทุกคน หรือรูปแบบสื่ออาจอยู่ในรูปของเอกสารราชการซึ่งต้องใช้เวลาในการอ่านทำความเข้าใจอีกมาก

ดังนั้นการนำความรู้ไปเก็บไว้นั้นต้องจัดวางให้อยู่ในรูปที่สะดวกคือ คือ ผู้ใช้ความรู้สามารถเข้าถึงได้ง่าย และตัวความรู้อยู่ในรูปแบบ หรือ Packaging ที่ผู้ใช้ความรู้ต้องการงานนี้ต้องใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ซึ่งผู้ใหญ่จะเรียนรู้ก็ต่อเมื่อต้องการใช้ความรู้เท่านั้น และจะเรียนรู้ได้ดีหากความรู้ที่อยู่ในสื่อที่ตรงกับการเรียนรู้ของตน เช่น หากต้องการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กรโดยใช้จดหมายข่าว (Newsletter) ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ไม่ค่อยอ่านก็อาจทำให้การสื่อสารรูปแบบนี้ได้ผลกับคนกลุ่มหนึ่งเท่านั้น ส่วนบุคลากรบางกลุ่มอาจเรียนรู้ได้ดีจากการฟังมากกว่าการอ่าน การพูดหน้าแถว หรือการประชุมในตอนเช้าอาจได้ผลในการกระจายความรู้มากกว่า

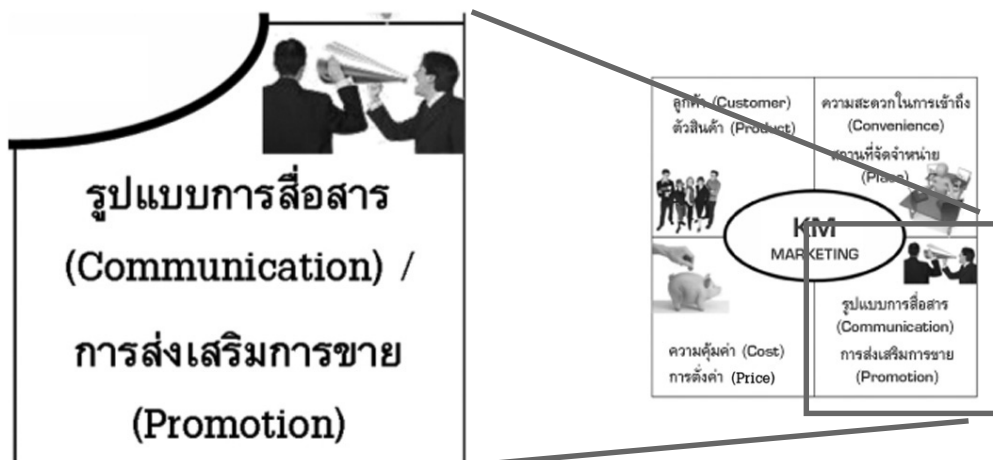


2.3) รูปแบบในการสื่อสารความรู้ (Communication) ในการที่จะช่วยให้ผู้ใช้ความรู้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย กระตุ้นให้เกิดความสนใจ และมีความกระตือรือร้นในการเข้ามาใช้ความรู้อย่างต่อเนื่องนั้น สามารถใช้หลักเดียวกับการส่งเสริมการขาย (Promotion) ซึ่งเป็นการโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่มุ่งเน้นการกำหนดช่องทาง และรูปแบบการสื่อสาร (Communication) ที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้บริโภค ดังนั้นผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้จึงควรทำการวิเคราะห์ หรือสำรวจรูปแบบการเรียนรู้ (Learning Styles) ของกลุ่มผู้บริโภคความรู้ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการประกอบการกำหนดช่องทางการเผยแพร่ความรู้ และรูปแบบกิจกรรมการสร้างและถ่ายทอดความรู้ที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้บริโภคแต่ละกลุ่มต่อไป

การจัดการเรื่องการสื่อสารนี้มีสามส่วนที่ต้องจัดการ คือ ตัวข่าวสารหรือข้อความ (Messages) ผู้ส่งสาร (Messenger) และช่องทางการสื่อสาร (Communication Channels)

- (1) **ข่าวสารหรือข้อความ (Messages)** คือ สิ่งที่ต้องการต้องการสื่อสารต่อลูกค้าหรือประชาชน
- (2) **ผู้ส่งสาร (Messenger)** คือ ตัวองค์กร บุคคล หรือหน่วยงานที่เป็นเจ้าของข่าวสารหรือข้อความ
- (3) **ช่องทางการสื่อสาร (Communication Channels)** คือ สถานที่หรือช่องทางที่ผู้ส่งสารเลือกใช้ในการที่จะสื่อสารกับลูกค้าหรือประชาชน

ในการจัดการความรู้ผู้บริหารควรพิจารณาตัวความรู้เปรียบได้กับข่าวสารหรือข้อความ (Messages) ที่ต้องการสื่อแก่ผู้ใช้ความรู้ ในการจะสื่อความรู้ต้องเลือกผู้สื่อและช่องทางในการสื่อความรู้อีกด้วย ซึ่งมีรายละเอียดในการนำมาประกอบการพิจารณาอีกมาก อยากให้ท่านผู้อ่านติดตามได้ที่ ชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่เรื่อง “การตลาดสำหรับภาครัฐ” (Marketing in Public Sector) ของสำนักงาน ก.พ.ร.

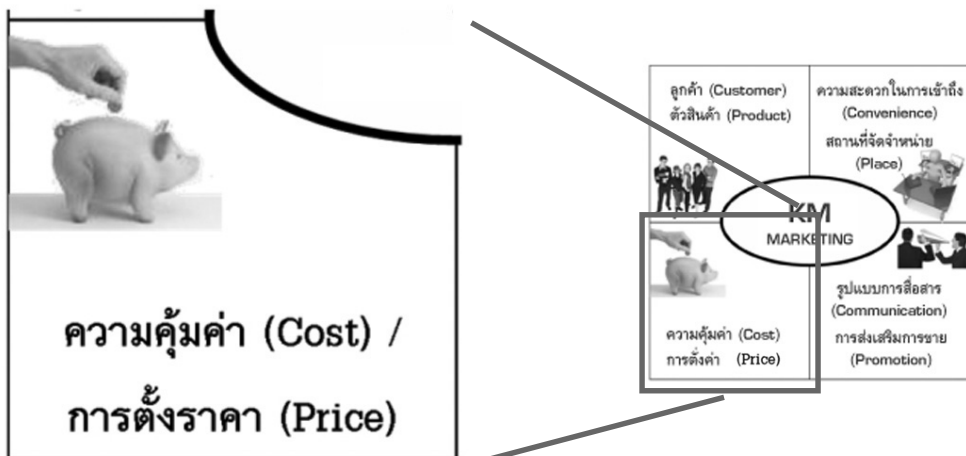




ตัวอย่างการจัดทำสรุพหนังสือด้านการบริหารของ

Soundview Executives Book Summary (www.summary.com)

บริษัทแห่งนี้มีการคัดเลือกหนังสือเดือนละ 3 เล่ม ด้านการบริหารและการจัดการ เพื่อจัดทำเนื้อหาเป็นบทคัดย่อจำนวน 8 หน้าต่อเล่ม โดยส่งตรงถึงสมาชิกทุกคนเป็นประจำ ทุกเดือนผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยสมาชิกหนังสือสามารถเลือกรูปแบบการรับหนังสือ แบบใดก็ได้ที่ตนต้องการ เช่น สามารถดาวน์โหลดไฟล์ในรูปแบบไฟล์เอกสาร (PDF file) และ ไฟล์เสียง (Audio File) เป็นต้น ซึ่งทำให้ความรู้ที่ได้สอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้ ที่แตกต่างกันไปของสมาชิกแต่ละคน



2.4) ความคุ้มค่าในการจัดการความรู้ (Cost) บางองค์การที่จัดการความรู้มุ่งที่จะเก็บกักความรู้จากบุคลากรในองค์กรมาไว้ในคลังความรู้ (Knowledge Warehouse) ซึ่งต้องตั้งคำถามว่า “**ความรู้นั้นมีคุณค่ามากพอที่จะต้องเก็บหรือไม่?**” เพราะความรู้หลายเรื่อง อาจไม่จำเป็นต้องเก็บเพราะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น ความรู้เรื่องเกี่ยวกับเทคโนโลยี หรือในบางกรณีความรู้บางเรื่องเมื่อเก็บความรู้ไว้แล้ว มีคนอยู่เพียงไม่กี่คนที่ต้องการใช้ ความรู้นั้นอย่างจริงจัง ทำให้ไม่คุ้มค่าในการจัดทำความรู้



ทั้งนี้การจัดการความรู้อย่างดีต้องคำนึงถึง**ความคุ้มค่าในแต่ละวิธีที่ใช้ในการจัดการความรู้**อีกด้วย บางความรู้เราคิดว่าจำเป็นต้องจัดเก็บ แต่การถ่ายทอดความรู้ของผู้มีภูมิรู้ อาจสามารถนำความรู้เฉพาะส่วนที่ยอดเขา น้ำแข็ง หรือความรู้ที่ชัดเจนออกมาได้เท่านั้น ส่วนความรู้ที่อยู่ใต้ภูเขาน้ำแข็งหรือความรู้ที่ซ่อนเร้นนั้นไม่สามารถนำออกมาได้ เช่น ความรู้ในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งอาจถ่ายทอดออกมาเป็นกระบวนการคิดที่แต่ละคนสามารถเข้าไปเรียนรู้ได้ แทนที่องค์กรจะพยายามทำการจัดเก็บความรู้ส่วนนี้อาจใช้วิธีการจัดทำแผนภาพความรู้ของผู้รู้ (Talent Profile) เก็บไว้ เพื่อหาโอกาสให้คนเหล่านี้ได้พบกันมากกว่านำความรู้ในตัวคนเหล่านั้นออกมา ซึ่งอาจไม่คุ้มค่ากับเวลาที่เสียไป



ตัวอย่าง

บริษัทให้บริการโทรศัพท์มือถือแห่งหนึ่งมีการจัดทำสมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) ในกลุ่มช่างเทคนิคของบริษัทที่มีความสามารถในการให้คำปรึกษาเครื่องโทรศัพท์แต่ละรุ่นโดยที่ไม่ได้ถอดความรู้เรื่องการแก้ปัญหาเครื่องเนื่องจากเครื่องแต่ละรุ่นนั้นมีอายุการใช้งานไม่นานนัก และช่างเครื่องผู้มีความชำนาญนั้นก็ไม่นัดในการเขียนความรู้ของตนออกมาเป็นภาษาเขียนได้ ผู้จัดการความรู้จึงให้มีการจัดทำความรู้โดยให้ช่างที่มีความเชี่ยวชาญนี้ถ่ายรูปลงในเว็บไซต์ที่เรียกว่าเป็นสมุดหน้าเหลืองพร้อมข้อมูลการติดต่อคนกลุ่มนี้ เพื่อให้ผู้มีคำถามเกี่ยวกับตัวเครื่องสามารถติดต่อคนเหล่านี้ได้โดยตรง ซึ่งนอกจากจะเป็นการจัดการความรู้ในตัวบุคคลแล้ว ยังเป็นการสร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากรอีกด้วย

ความคุ้มค่า (Cost) หรือการตั้งราคา (Price) ในการจัดการความรู้ คือ การแยกแยะความสำคัญของความรู้ที่แตกต่างกันในองค์กร ดังที่กล่าวในตอนต้นว่าการจัดการความรู้มีค่าใช้จ่ายที่เป็นเวลาในการจัดทำอย่างมาก ดังนั้นการกำหนดว่าความรู้ใดสำคัญ และควรจัดการก่อนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ในยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ปัญหาของคนทำงานวันนี้ หลายครั้งไม่ใช่หาความรู้ไม่ได้ แต่กลายเป็นว่าความรู้นั้นมีอยู่มาก แต่ความรู้ที่ต้องการใช้นั้นกว่าจะหาได้อาจต้องใช้เวลาคั่งอยู่นาน ซึ่งโลกของการแข่งขันวันนี้แข่งกันที่ความเร็ว (Speed) ไม่ว่าจะเป็นความเร็วในการให้บริการ (Speed of Service) ความเร็วในการออกสินค้าและบริการ (Speed of Production) ความเร็วของนวัตกรรม (Speed of Innovation) บางท่านอาจเคยพยายามค้นหาความรู้บางเรื่องในเว็บไซต์ของ Google แล้วพบว่ามียูทูบีเป็นหลายล้านเว็บไซต์ ซึ่งต้องนั่งหากันอยู่เป็นวันๆ จึงจะได้ความรู้หรือข้อมูลที่ต้องการ การทำการจัดการความรู้จะช่วยลดระยะเวลาในการหาความรู้ลงอย่างมาก ผู้ใช้ความรู้ควรทราบว่าความรู้ใดมีความสำคัญต่องานที่ทำมากน้อยแตกต่างกัน



ผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้คงไม่ต้องการให้ผู้บริโภคความรู้ในองค์กรศึกษาหาความรู้มากจนเกิดภาวะบางอย่าง เช่น ใช้เวลาหาความรู้มากกว่าการพยายามที่จะปฏิบัติ ผู้บริโภคอาจเกิดความรู้สึกว่าความรู้ที่ได้รับไม่เพียงพอสักที มีความรู้อีกมากที่ยังไม่ได้เรียนรู้ เป็นต้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดความสำคัญของความรู้อันเสมือนการกำหนดราคา โดยมีการแยกแยะความสำคัญของความรู้ และให้ความรู้ที่พอเหมาะกับผู้บริโภคความรู้ แต่ละกลุ่มซึ่งจะทำให้ผู้บริโภคความรู้สามารถเลือกรับได้ตามความจำเป็น และได้รับความรู้ที่ตรงตามความต้องการกลับไป ซึ่งถือเป็นความคุ้มค่า (Cost) ที่ต้องแลกกับการลงแรง และเวลาเข้ามาศึกษา ค้นคว้าหาความรู้

ยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) แข่งกันที่ความเร็ว (Speed) เช่น
ความเร็วในการให้บริการ (Speed of Service)
ความเร็วในการออกสินค้าและบริการ
(Speed of Production) ความเร็วของนวัตกรรม
(Speed of Innovation)





แบบฝึกหัด

หากนำหลักการตลาดในการจัดการความรู้ (KM Marketing) ไปใช้ในองค์กรของท่าน ท่านจะกรอกข้อมูลในตารางอย่างไร

คำอธิบาย

- C1- Customer : ระบุผู้ที่จะใช้ความรู้ (Knowledge User)
 : ระบุองค์ความรู้ที่ผู้จะใช้ความรู้ (Knowledge User) ต้องการ
 : ระบุว่าองค์ความรู้นี้อยู่ที่ใดหรืออยู่กับใคร
- C2 - Convenience, C3 - Communication : ระบุรูปแบบ/ช่องทางในการเผยแพร่
 องค์ความรู้นั้นๆ
- C4 - Cost : ระบุว่าประโยชน์ที่จะได้รับทั้งในมุมมองของผู้ใช้ความรู้และองค์กร



ตัวอย่างการนำหลักการตลาดในการจัดการความรู้ (KM Marketing) ไปใช้ในองค์กร

ชื่อหน่วยงาน คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

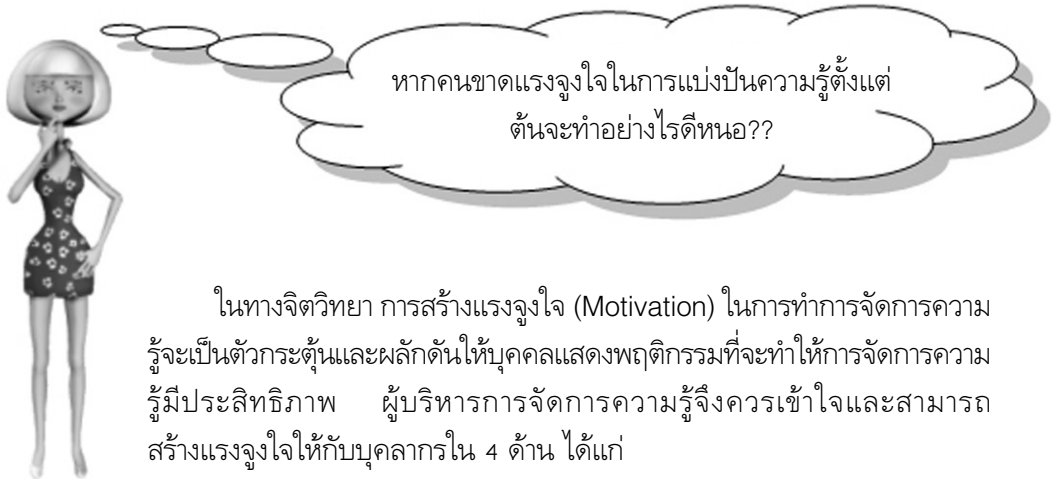
No.	C1-Customer	Knowledge	Who/Where	C2-Convenience C3-Communication	C4-Cost
1	นักศึกษา	กระบวนการเรียนการสอน	เจ้าหน้าที่คณะอาจารย์	จัดทำเป็น Flow Chart แล้วลงเว็บไซต์คณะ	เข้าใจง่าย และเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก
2	องค์กรภายนอก	งานวิจัย	อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญ	จัดประชุมวิชาการ (Conference)	สร้างเครือข่าย

ชื่อหน่วยงาน.....

No.	C1-Customer	Knowledge	Who/Where	C2-Convenience C3-Communication	C4-Cost
1					
2					
3					
4					



3) การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ (KM Motives)



ภาพที่ 9 : การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ (KM Motives)

ดัดแปลงจาก Tannenbaum และ Alliger (2000)



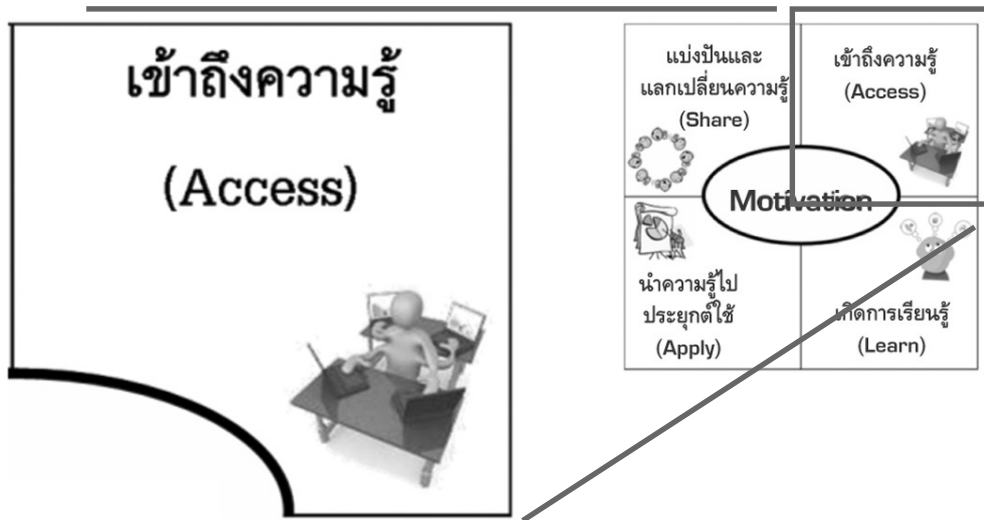
การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้นี้ดัดแปลงมาจากแนวความคิดของ Tannenbaum และ Alliger (2000) ที่กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่ามีประสิทธิภาพว่าต้องประกอบด้วย 4 หลักการ และในแต่ละหลักการประกอบด้วยสูตรทางจิตวิทยาที่ทำให้เกิดหลักการดังกล่าว



3.1) การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเกิดการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยความเต็มใจ (Motivation to Share) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) คือ การจัดการความรู้เพื่อให้บุคคลได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยถือเป็นขั้นแรกของการจัดการความรู้ ซึ่งการจะทำให้คนมีการแบ่งปันความรู้ด้วยความเต็มใจและมีประสิทธิภาพได้นั้นต้องอาศัย

- 1) องค์ความรู้ที่ดีจากตัวผู้รู้ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ
- 2) แรงจูงใจที่ผู้เชี่ยวชาญเกิดความต้องการที่จะทำการแบ่งปันความรู้
- 3) ความสามารถในการตัวผู้เชี่ยวชาญเอง ที่จะนำความรู้ที่ตนเองมีอยู่ออกมาถ่ายทอดหรือสื่อสารกับคนอื่นได้ ในบางครั้งผู้รู้ต้องการถ่ายทอดความรู้ แต่ขาดความสามารถในการถ่ายทอดหรือการสื่อสาร
- 4) หากผู้รู้ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ ในกระบวนการจัดการความรู้จึงต้องอาศัยวิธีการล้วงเอาความรู้ออกมาจากตัวผู้รู้ เช่น การสัมภาษณ์ การติดตามผู้รู้เพื่อถอดรหัสความรู้ เป็นต้น

การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing: K-Share) = ความรู้จากผู้รู้จริง (Knowledge - Know) + การกระตุ้นเพื่อให้เกิดการแบ่งปันด้วยความเต็มใจและสร้างให้เกิดแรงจูงใจ (Motivation to Share - Motiv2S) + ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ (Ability to Share - Abil2S) + การถอดรหัสเอาความรู้ออกมาจากตัวผู้รู้ (Knowledge Elicitation Practices - KEP)

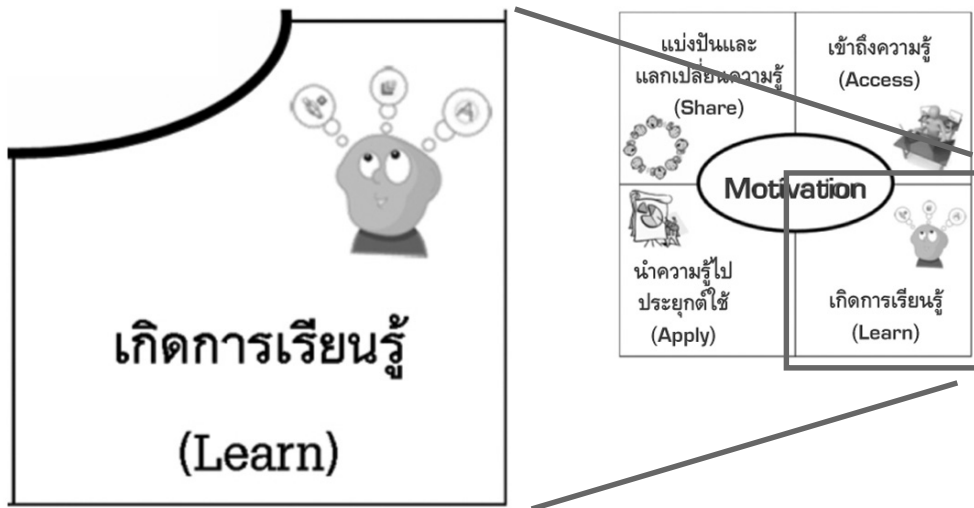


3.2) การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเข้าถึงความรู้ (Motivation to Access)

การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Accessibility) คือ การจัดการความรู้เพื่อให้บุคคลสามารถเข้าถึงความรู้ที่พวกเขาต้องการได้อย่างสะดวกในเวลาที่ต้องการใช้ ซึ่งองค์ประกอบของการสร้างความสามารถในการเข้าถึงความรู้นี้ประกอบด้วย

- 1) ความรู้ที่ได้จากการแบ่งปัน
- 2) การจัดรูปแบบความรู้เพื่อให้เผยแพร่ได้
- 3) การเผยแพร่หรือกระจายความรู้ไปยังที่ที่บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย

การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Accessibility: K-Access) = การแบ่งปันความรู้ที่สามารถให้ข้อมูลได้ตามที่ต้องการและด้วยความเต็มใจ (K-Share) + ความรู้ที่มีการจัดการพร้อมเผยแพร่ได้ (Knowledge Organization - Korg) + การเผยแพร่ความรู้ / การกระจายความรู้ (Knowledge Dissemination - Kdiss)



3.3) การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ (Motivation to Learn)

การซึมซับความรู้ (Knowledge Assimilation) เป็นการขยายความรู้ให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ และสามารถสร้างความกลมกลืนของความรู้ที่พวกเขาจำเป็นต้องใช้ โดยมีหลักในการทำให้เกิดการซึมซับความรู้ดังต่อไปนี้

- 1) การเข้าถึงความรู้ได้โดยง่าย
- 2) การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ เช่น การเห็นประโยชน์ของการนำไปใช้เพื่อประสิทธิภาพหรือความสำเร็จของงาน และของตัวผู้เรียนรู้
- 3) ความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ ผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ดีต่อเมื่อความรู้ที่มีความเหมาะสมกับระดับการเรียนรู้ของตนเอง

การซึมซับความรู้ (Knowledge Assimilation: K-Assim) = การเข้าถึงความรู้ (K-Access) + แรงจูงใจเพื่อการเรียนรู้โดยใช้การกระตุ้นเพื่อให้มีความตั้งใจที่จะได้ความรู้จริงๆ (Motivation to Learn - Motiv2L) + ความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ (Ability to Learn - Abil2L)



3.4) การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ (Motivation to Apply) การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application) คือ การที่บุคคลนำความรู้ไปประยุกต์หรือใช้ความรู้เพื่อการตัดสินใจ แก้ปัญหา และการปฏิบัติงาน/การบริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นหลักของการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ก็คือ

- 1) การซึมซับความรู้
- 2) การสร้างโอกาสให้บุคคลได้ใช้ความรู้ทันทีหลังการเรียนรู้
- 3) การสร้างแรงกระตุ้นหรือจูงใจเพื่อให้บุคคลได้ใช้ความรู้ เช่น การยกย่อง ชมเชยเมื่อเห็นผลงานที่ดีขึ้น
- 4) ความสามารถในการใช้ความรู้ที่ได้รับมา ในบางครั้งความรู้ที่เรียนรู้มาหากไม่เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลนั้นก็จะเป็นการนำไปใช้ยาก

การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application: K-Apply) = การซึมซับความรู้ (K- Assim) + โอกาสในการนำไปใช้ (Opportunity to Apply - Opp) + แรงจูงใจในการนำไปใช้ (Motivation to Use - Motiv2U) + ความสามารถในการนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Ability to Use - Abil2U)



ดังนั้นเมื่อบุคคลได้รับการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจทั้ง 4 ด้านแล้ว ก็จะทำให้บุคคลเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะร่วมแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (Share) สนใจเข้าถึงความรู้อย่างต่อเนื่อง (Access) ตั้งใจเรียนรู้/ซึมซับความรู้อย่างจริงจัง (Learn) และต้องการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ (Apply)



แบบฝึกหัด

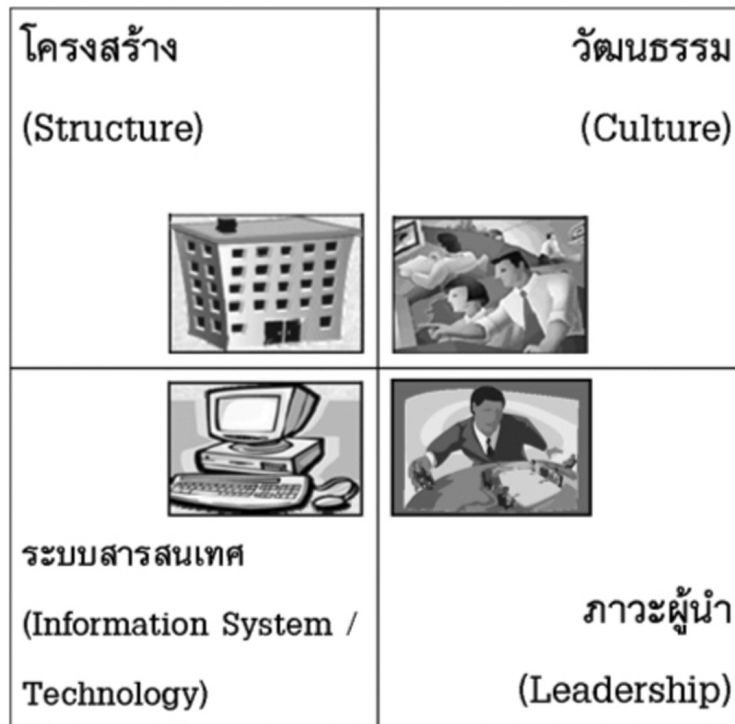
ลองยกตัวอย่างวิธีการช่วยกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรแสดงพฤติกรรมที่ช่วยเสริมให้การจัดการความรู้ขับเคลื่อนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

ข้อที่	วัตถุประสงค์/พฤติกรรม	วิธีการ
1.	กระตุ้นให้บุคคลเกิดความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะร่วมแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (Share)	
2.	กระตุ้นให้บุคคลสนใจเข้าถึงความรู้อย่างต่อเนื่อง (Access)	
3.	กระตุ้นให้บุคคลตั้งใจเรียนรู้/ซึมซับความรู้อย่างจริงจัง (Learn)	
4.	กระตุ้นให้บุคคลต้องการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ (Apply)	



4) การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (KM as a System)

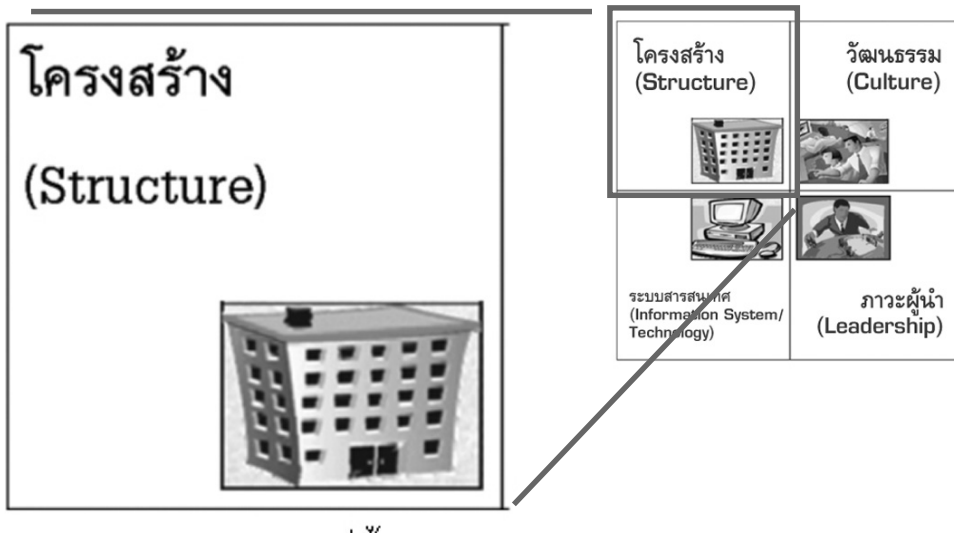
การจัดการความรู้ในมุมมองของการพัฒนาองค์การนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงระบบอื่นๆ ที่จะสนับสนุน (Supporting Systems) ให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) วัฒนธรรม (Culture) ระบบสารสนเทศ (IT System) และภาวะผู้นำ (Leadership)



ภาพที่ 10 : การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (KM as a System)

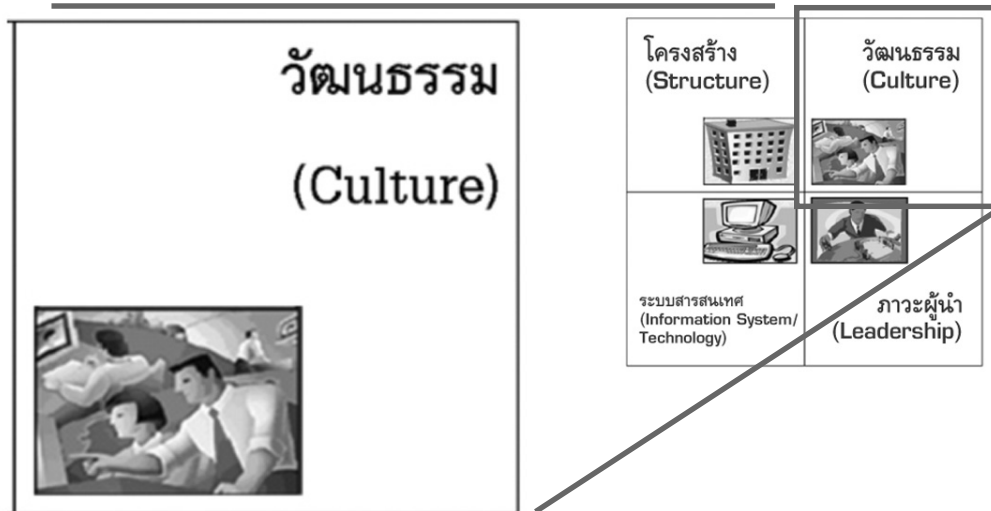
โดย รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

ระบบย่อยหรือปัจจัยเอื้อทั้ง 4 ประการนี้ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์การสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยองค์การควรบริหารจัดการปัจจัยเอื้อทั้ง 4 นี้อย่างเป็นระบบ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน ซึ่งจะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จอย่างดียิ่ง ระบบย่อยทั้ง 4 นั้นประกอบด้วย



4.1) โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างในที่นี้อาจเป็นโครงสร้างองค์การ หรือหน่วยงานที่จะทำให้บุคคลในองค์การสามารถเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน หรือถ่ายโอนความรู้ให้แก่กัน หากผู้บริหารลองพิจารณาโครงสร้างองค์การโดยทั่วไปจะเป็นการแบ่งโครงสร้างตามตำแหน่งหน้าที่ (Functional Base) ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญในงาน แต่ขาดความรู้ข้ามสายงาน ทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ และไม่สามารถตอบโจทย์ประชาชนได้

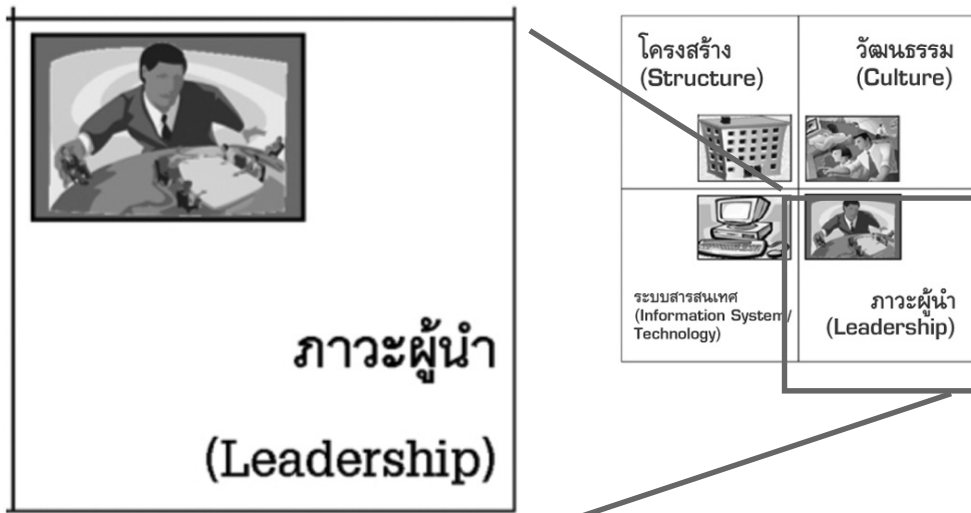
การจัดการความรู้เพื่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น หมายถึง การเรียนรู้ต้องสามารถเกิดได้ตลอดเวลา มิใช่เกิดการเรียนรู้ต่อเมื่อมีการจัดทำเท่านั้น ดังนั้นการออกแบบโครงสร้างองค์การหรือหน่วยงานให้สามารถทำงานประสานกันตามวัตถุประสงค์ของงาน หรือกลุ่มลูกค้าหรือผู้ให้บริการแล้ว จะช่วยอย่างยิ่งในการทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ร่วมกันตลอดเวลา



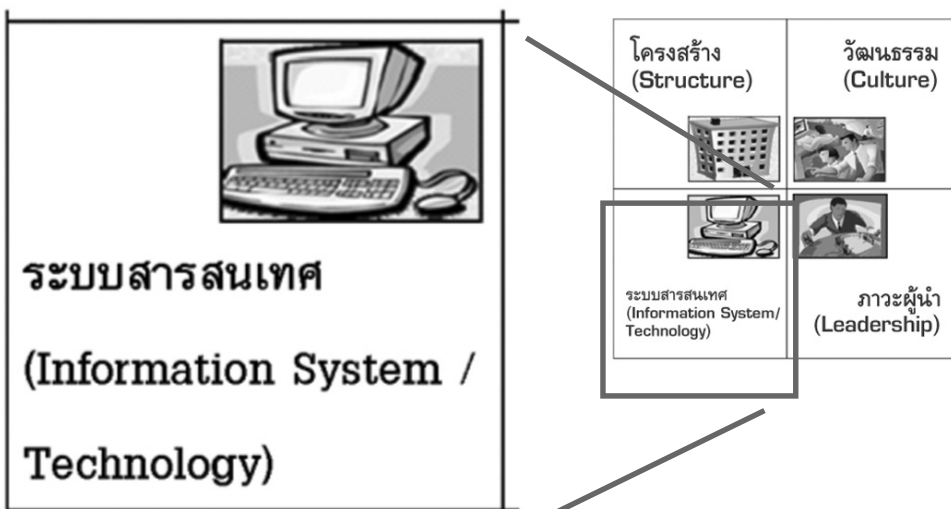
4.2) วัฒนธรรม (Culture) คือ พฤติกรรมของคนส่วนใหญ่ในองค์กร ที่สอดคล้องกันไปทิศทางเดียวกัน การจะบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ วัฒนธรรมขององค์กรที่จำเป็น ได้แก่ วัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์กร

บางองค์กรพบว่าบุคลากรภายในไม่ยอมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะกลัวว่า ตัวเองจะหมดความสำคัญไป การมีความรู้เป็น “อำนาจ” อย่างหนึ่ง (Knowledge is a POWER) สิ่งเหล่านี้จะเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่กีดขวางการแบ่งปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน เพราะต้องใช้เวลาสะสมความเชื่อ และสิ่งที่พบเห็นอยู่ในองค์กรนั้นมีความสอดคล้องและเอื้อต่อการทำให้บุคคลรู้สึกดีต่อการแบ่งปันความรู้ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา เช่น รูปแบบการสื่อสาร ระบบการบริหารจัดการ และความพร้อมที่จะเรียนรู้/แลกเปลี่ยนความรู้ของคนในองค์กร

ดังนั้นองค์กรจะต้องทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่างๆ ตลอดจนพยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านั้นออกไป โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง



4.3) ภาวะผู้นำ (Leadership) การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จอย่างดีนั้น จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับการจัดการความรู้ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารและผลักดันให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร อีกทั้งเป็นตัวอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา นอกจากนี้ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และภาวะผู้นำในการสร้างทีม (Team Leadership) เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ และปรับเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด



4.4) ระบบสารสนเทศ (IT System) เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต ช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ง่ายยิ่งขึ้น รวมทั้งระบบฐานข้อมูลและทำหน้าเข้าข้อมูล (Knowledge Portal) ที่ทันสมัยก็จะมีส่วนช่วยให้การ



จัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนสามารถค้นหาความรู้ เข้าถึงความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดเก็บเป็นระเบียบ แต่อย่างไรก็ตามการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร จะต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้น สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่มีอยู่ และใช้ได้ง่าย ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น



กรณีศึกษา กรมศุลกากร

ตัวอย่างการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จของกรมศุลกากร

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) เพื่อให้ดำเนินการจัดการความรู้ตามเป้าหมาย การจัดการความรู้ที่เลือกทำสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมภายในองค์กร คือ

- 1) นโยบายของผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีความชัดเจน และสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง
- 2) การได้รับความร่วมมือจากข้าราชการทุกคน ทุกระดับ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนทัศนคติของคนในองค์กรให้เห็นความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ (Sharing) รวมทั้งผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ภายในองค์กร
- 3) ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคนมีความสนใจใฝ่เรียนรู้ เพื่อพัฒนาทักษะการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานอย่างแท้จริง อันถือเป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรนี้
- 4) การจัดการความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ ทีมงานด้านการจัดการความรู้จะต้องมุ่งมั่นในการศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมข้อมูลที่เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) มาจัดทำเป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) และรวบรวมไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถสืบค้นได้อย่างสะดวก รวดเร็ว
- 5) สร้างแรงจูงใจที่จะให้คนในองค์กรเปลี่ยนทัศนคติเป็นผู้สนใจใฝ่รู้ และพัฒนาทักษะของตนเองอยู่ตลอดเวลา
- 6) มีระบบติดตามประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม



แล้วการจัดการความรู้ (KM)
เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ (LO) ติดตามต่อได้เลยค่ะ



ความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) กับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)

Peter Senge (1990) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ว่า “เป็นองค์การซึ่งคนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับ เอาใจใส่ และเป็นองค์การที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ”

จากความหมายข้างต้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นการที่จะทำให้คนในองค์การเรียนรู้ปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้พัฒนาตนเอง และการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้การที่คนและองค์การจะสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่กันไปเสมอ ซึ่งก็คือ “การมีกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เป็นต้น” ดังที่ได้นำเสนอในข้างต้น



อ้อ...เข้าใจแล้ว
การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้
เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมาก เพราะ
การจัดการความรู้เป็น “กระบวนการ” ที่ทำให้
องค์การสามารถก้าวสู่ “สถานะ” ที่เป็นองค์การ
แห่งการเรียนรู้ได้

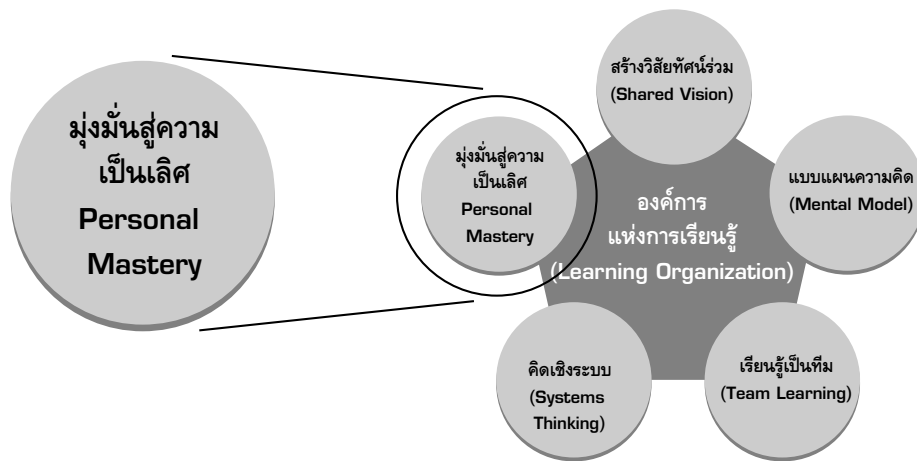


องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)

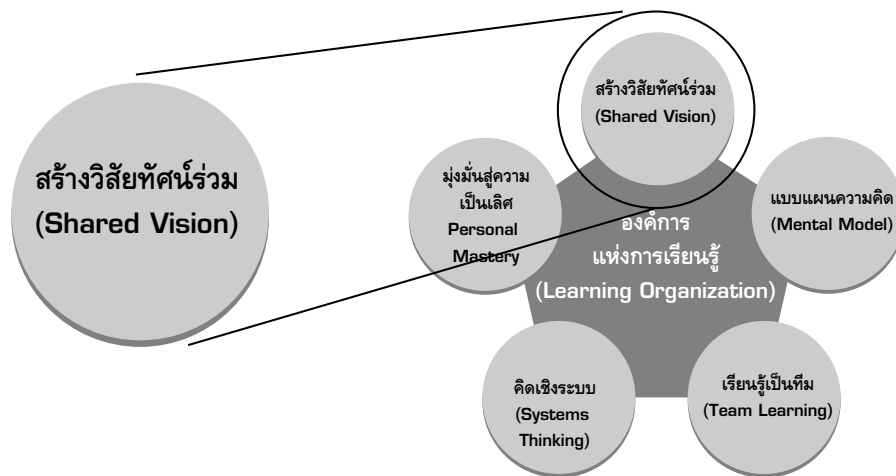
พื้นฐานหลักของการทำความเข้าใจเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) คือ การทำความเข้าใจวินัยทั้งห้าของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะวินัยที่ 5 (The Fifth Discipline) ตามชื่อหนังสือที่ได้กล่าวไว้ โดย Peter Senge วินัยหรือหลัก 5 ประการ เป็นหลักที่แต่ละส่วนมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน เป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ดังแสดงในภาพที่ 11



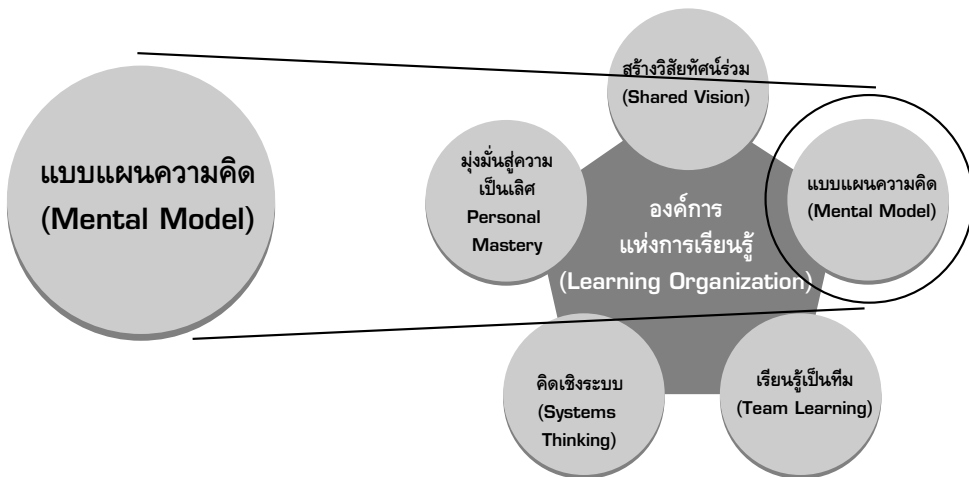
ภาพที่ 11 : หลัก 5 ประการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ดัดแปลงจาก Peter Senge (1990) The fifth discipline



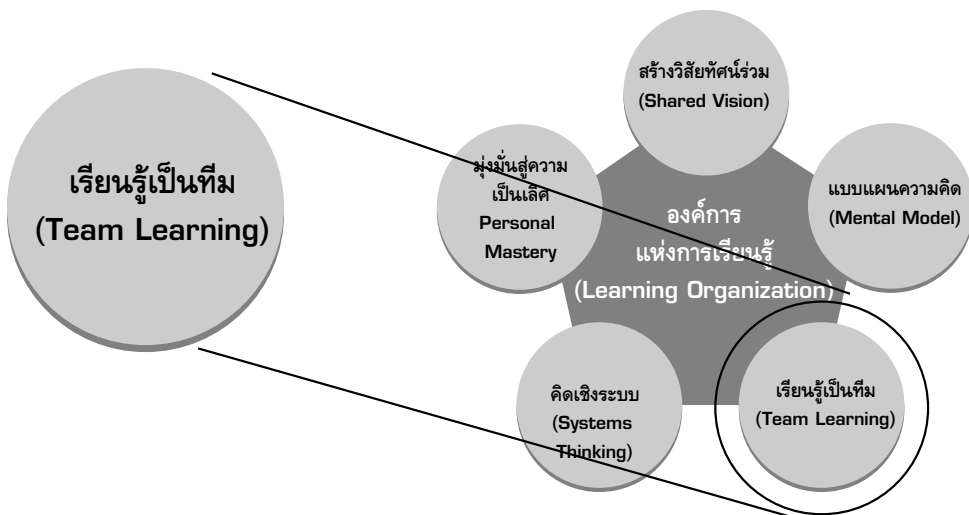
1. **มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)** คือ คุณลักษณะของคนในองค์กรที่มีความเป็นนายของตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะสำคัญของสมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรใดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว องค์กรนั้นจะมีบุคลากรที่ใฝ่รู้ อยู่ตลอดเวลา และจะสามารถจูงใจตนเองให้เรียนรู้ได้ตลอดเวลา (Self-Motivated Learner)



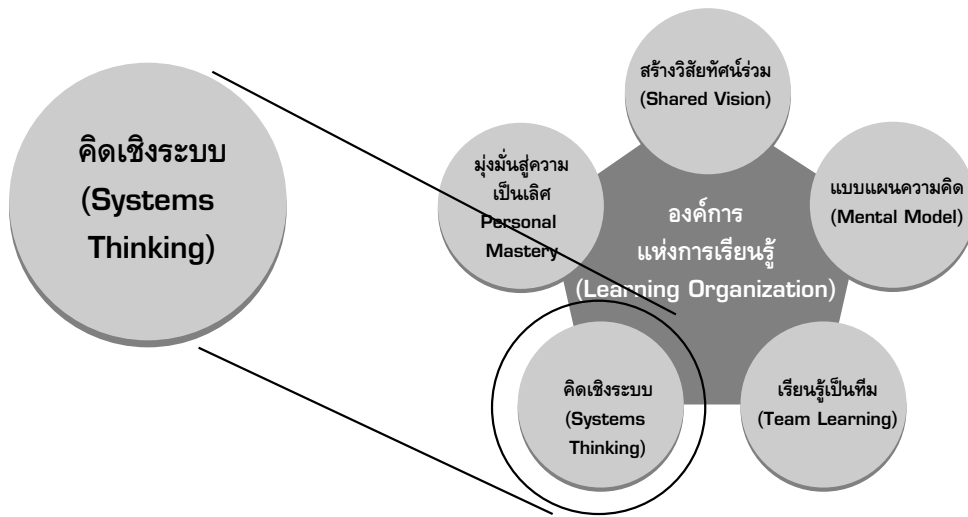
2. **สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)** คือ การสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยิ่งยัดมั่นของสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้สมาชิกทุกคนจะมีวิสัยทัศน์ของตนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร บุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะปฏิบัติงานโดยมิได้มุ่งผลสำเร็จของภาระงานตนเองเท่านั้น แต่จะมุ่งผลสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ



3. แบบแผนความคิด (Mental Model) คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กร เป็นภาวะทางจิต ทศนคติการมองโลก ตลอดจนความเชื่อของคน ซึ่งเป็นผลมาจาก กระบวนการทางสังคม (Socialization) ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ แบบแผนความคิดนี้เองที่เป็นตัวหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรที่ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกันไปทิศทางเดียวกันเนื่องมาจากมีภาพแผนความคิดความเชื่อที่คล้ายกัน



4. เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดของกลุ่มสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งไปเสียกว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีบุคลากรที่ทำงานร่วมกันได้อย่างดี ไม่หวงความรู้ และเห็นการเรียนรู้จากทีมเป็นพลังสำคัญในการทำงาน



5. คิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวินัยหรือหลักที่ 5 ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ ซึ่งการคิดเชิงระบบนี้ คือ วิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบจะเป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้ใดมีความคิดเชิงระบบจะเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ อย่างเป็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย

ดังนั้นหากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องดำเนินการจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริง และต่อเนื่องจนกระทั่งตัวบุคลากรและบรรยากาศในองค์กรมีคุณลักษณะตามวินัยหรือหลัก 5 ประการดังกล่าวข้างต้น โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) คือ สามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเอง โดยการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่างๆ ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

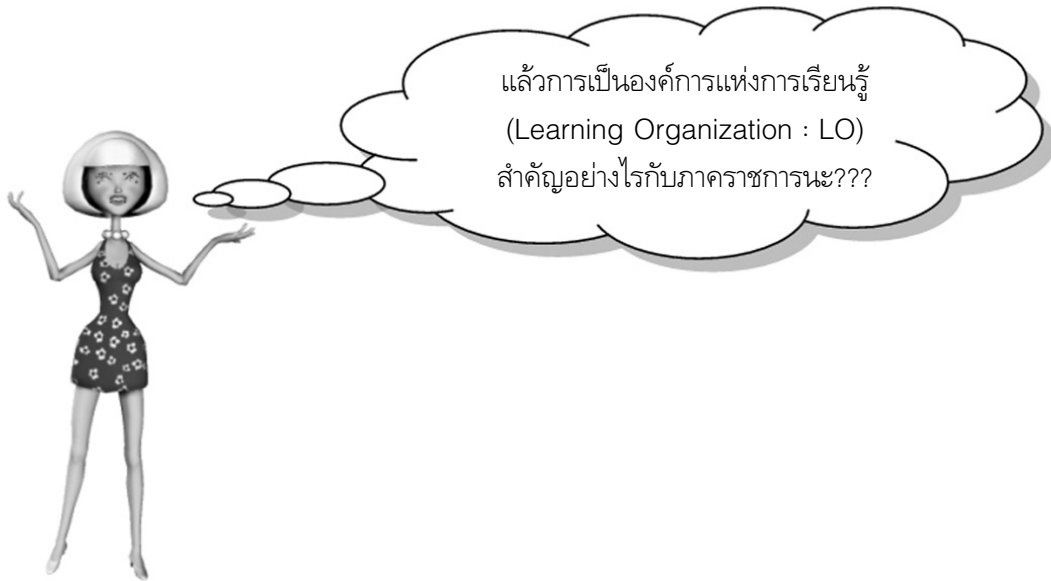


องค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่มาจากบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์การร่วมกำหนดด้วย ซึ่งจะเป็นภาพความคิดขององค์การในอนาคตเสมือนให้ทุกคนมีฝันร่วมกัน และเป็นฝันที่ทุกคนมีความปรารถนาที่จะเห็นมันเป็นจริง ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทหนึ่งกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ๆ ของคนในองค์การเป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

องค์การแห่งการเรียนรู้ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการตระหนักถึงแบบแผนความคิด (Mental Model) คือ การที่บุคลากรสามารถทำให้เกิดรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และพยายามพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

องค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาความรู้และศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูล ระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอกและภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้ และพัฒนาในเรื่องนี้จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์การมีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

องค์การแห่งการเรียนรู้ควรพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถในการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) คือ บุคลากรสามารถคิด อธิบาย และทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งทำให้สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น องค์การใดมีบุคลากรที่มีความสามารถในการคิดเชิงระบบจำนวนมาก จะทำการงานเป็นไปอย่างมีเหตุมีผล และมีเป้าหมายสามารถปรับปรุงและเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา



การพัฒนาเพื่อก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ควรเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ หรือภาคเอกชน เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันขับเคลื่อนด้วยฐานความรู้ และมีการแข่งขันสูงในทุกด้าน ดังนั้นการที่จะทำให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ได้ องค์กรจะต้องสร้างการมีส่วนร่วมให้กับบุคลากรทุกคน เพราะปัจจัยหนึ่งที่สำคัญมากในการขับเคลื่อนองค์กร ก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร กล่าวคือ ยิ่งบุคลากรสามารถเรียนรู้ พัฒนา และสร้างสรรค์สิ่งที่จะทำให้องค์กรพัฒนาก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องได้ ประกอบกับปัจจัยด้านอื่นๆ ในองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาที่ส่งเสริมให้การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และผสมผสานเข้ากับสภาพแวดล้อมในชีวิตและการทำงานก็จะส่งผลให้ทั้งตัวบุคลากรและองค์กรสามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ และนำมาประยุกต์ใช้ รวมทั้งปรับปรุงและพัฒนาให้องค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถก้าวต่อไปได้อย่างยั่งยืน





แนวทาง สู่การปฏิบัติ

จากความรู้เรื่องการจัดการความรู้ที่นำเสนอในเบื้องต้น คงทำให้ผู้อ่านสามารถเห็นแนวทางในการปฏิบัติพอสมควร ในบทนี้ขอขยายความและนำเสนอเนื้อหาอันจะเป็นแนวทางการปฏิบัติให้ชัดเจนเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น โดยมีเนื้อหา ดังนี้

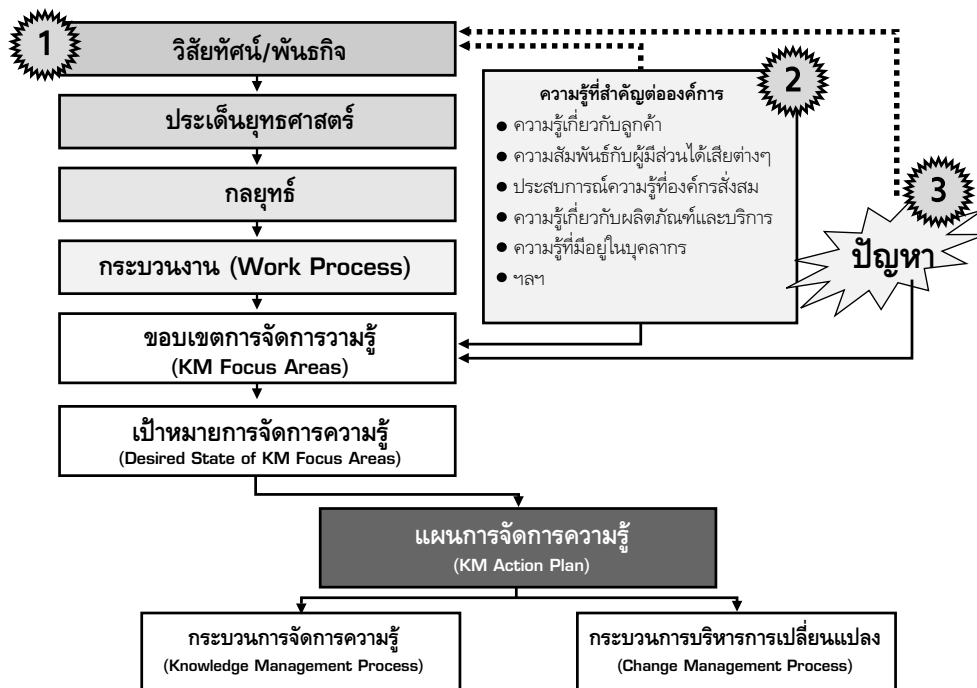
- 4.1 การกำหนดขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้
- 4.2 การประเมินองค์การเรื่องการจัดการความรู้
- 4.3 การจัดทำแผนการจัดการความรู้

4.1 การกำหนดขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้

องค์การสามารถกำหนดขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้ เพื่อจะช่วยรวบรวมขอบเขตการจัดการความรู้ (ขอบเขตการจัดการความรู้ - KM Focus Areas) และนำไปกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ (เป้าหมายการจัดการความรู้ - Desired State) และแผนการจัดการความรู้ (แผนการจัดการความรู้ - Action Plan) ซึ่งแนวทางในการกำหนดขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้มี 3 แนวทาง ดังนี้

- แนวทางที่ 1** เป็นความรู้ที่จำเป็น สนับสนุนพันธกิจ วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กระบวนการในระดับของหน่วยงานตนเอง
- แนวทางที่ 2** เป็นความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร เช่น ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ประสบการณ์ความรู้ที่สั่งสม ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ บริการ เป็นต้น
- แนวทางที่ 3** เป็นความรู้ที่เป็นปัญหาประสบอยู่ และสามารถนำการจัดการความรู้มาแก้ไขได้

ทั้งนี้อาจใช้แนวทางอื่นนอกเหนือจากแนวทางทั้ง 3 ข้างต้น ตามที่หน่วยงานเห็นว่าเหมาะสม



ภาพที่ 12 : ขอบเขตการจัดการความรู้

ในการกำหนดขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้นั้น องค์กรควรคำนึงถึง กลุ่มลูกค้า (Customers) หรือผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ที่จะได้รับประโยชน์จากการจัดการความรู้นั้นๆ ด้วย เช่น ประชาชน ข้าราชการในหน่วยงาน หน่วยงานอื่น รัฐบาล และบุคคลภายนอกที่หน่วยงานจัดจ้าง (Outsource) เป็นต้น (ตามที่ได้กล่าวไว้ในเรื่อง หลักการตลาดในการจัดการความรู้ (KM Marketing) ซึ่งเป็นเนื้อหาที่อยู่ในหัวข้อที่ 3.3 แนวคิดในการจัดการความรู้)

กรณีศึกษา เรื่องพิกิตอัตราภาษีศุลกากร กรมศุลกากร

ตัวอย่างกำหนดขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้

ในปี พ.ศ.2549 กรมศุลกากรได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์เพื่อมุ่งสู่การเป็นศุลกากรมาตรฐานโลก จึงได้มีการดำเนินโครงการด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรตามยุทธศาสตร์ในประเด็นมุ่งสู่ระบบงานและบุคลากรมาตรฐานศุลกากรโลก โดยได้มีการกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ (KM Focus Areas) ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ขอบเขต และได้คัดเลือก 1 ขอบเขตการจัดการความรู้ที่จะดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในงบประมาณประจำปี พ.ศ.2549 คือ การจำแนกพิกัดระบบฮาร์โมนีสำหรับสินค้าขนานยนต์ ตอนที่ 87 ตามมาตรฐานโลก



✓ ขอบเขตการจัดการความรู้ (KM Focus Area)

ขอบเขตการจัดการความรู้ (KM Focus Area) ที่เลือกดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 คือ การจำแนกพิภพระบบฮาร์โมนีสำหรับสินค้ายานยนต์ ตอนที่ 87 ตามมาตรฐานโลก

ทั้งนี้กรมศุลกากรได้เลือกขอบเขตการจัดการความรู้ดังกล่าวเพราะได้พิจารณาแล้วเห็นว่าจะเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มลูกค้า (Customers) หรือผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ดังนี้

ตัวอย่างประโยชน์ต่อกลุ่มลูกค้า (Customers) หรือผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)

- **ประชาชน** : ประชาชนผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับยานยนต์ ตอนที่ 87 สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้อง อาทิเช่น การคำนวณต้นทุนของสินค้า การค้นคว้าหาข้อมูลสถิติ เป็นต้น
- **ข้าราชการในหน่วยงาน** : สามารถให้คำแนะนำในการจำแนกพิภพฯ สำหรับสินค้ายานยนต์ ตอนที่ 87 ได้อย่างถูกต้องตามมาตรฐานโลก
- **กระทรวง กรม กองของหน่วยงานอื่น** : นำไปใช้ในการเจรจาการค้าได้อย่างถูกต้อง อาทิเช่น กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กรมการค้าระหว่างประเทศ และธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นต้น
- **รัฐบาล** : สามารถนำความรู้ไปใช้กำหนดนโยบาย รวมถึงการจัดทำงบประมาณแผ่นดิน

และจากขอบเขตการจัดการความรู้ที่ได้กำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ ที่จะมุ่งทำให้สำเร็จเป็นอันดับแรกภายในกรอบเวลาที่กำหนด โดยมีหน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม ดังนี้

✓ เป้าหมายการจัดการความรู้ (Desired State)

เป้าหมายการจัดการความรู้ (Desired State) เพียงเป้าหมายเดียว ที่เลือกดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 คือ การสร้างระบบการจัดการความรู้เรื่องการจำแนกพิภพระบบฮาร์โมนีสำหรับสินค้ายานยนต์ ตอนที่ 87 ในประเภทที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708 เฉพาะที่สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบังและสำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ



✓ จัดทำตัวชี้วัดการจัดการความรู้ (Measurement)

โดยต้องสามารถวัดผลได้เป็นรูปธรรมเช่นจากเป้าหมายการจัดการความรู้ดังกล่าวข้างต้น ได้มีการกำหนดหน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรมไว้ ดังนี้

ข้าราชการในสำนักงานสุกลางการทำเรือแหลมฉบังและสำนักงานสุกลาง
ท่าเรือกรุงเทพที่เกี่ยวข้องกับพิภคระบบฮาร์โมนิซ์สำหรับสินค้ายานยนต์ ตอนที่
87 ได้นำความรู้ในการจำแนกพิภคสุกลางระบบฮาร์โมนิซ์ตอนที่ 87 ใน
ประเภทที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708 ไปใช้ได้จริงภายในปี 2549



เป้าหมาย การจัดการความรู้ (Desired State)
เป็นหัวเรื่องความรู้ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับ
ประเด็นยุทธศาสตร์ โดยสอดคล้องกับขอบเขต
การจัดการความรู้ (KM Focus Areas)
ที่ได้เลือกมาจัดทำ และที่สำคัญต้องสามารถ
วัดผลได้เป็นรูปธรรมนะคะ



ข้อเสนอแนะ

องค์กรอาจมีการกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ ไว้มากกว่า 1 ขอบเขต แต่เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งสามารถเห็นผลสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญกำลังใจในการดำเนินการจัดการความรู้ต่อไป ดังนั้นองค์กรจึงควรตัดสินใจเลือกขอบเขต การจัดการความรู้ โดยพิจารณาลำดับความสำคัญซึ่งอาจให้คะแนนตามเกณฑ์ ดังนี้

- สอดคล้องกับทิศทางและประเด็นยุทธศาสตร์ในระดับหน่วยงานตนเอง
- ทำให้เกิดการปรับปรุงที่เห็นได้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)



- มีโอกาสทำสำเร็จได้สูง (โดยพิจารณาจากความพร้อมด้านคน งบประมาณ เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร ระยะเวลาดำเนินงาน ฯลฯ)
- เป็นเรื่องที่ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ
- ผู้บริหารให้การสนับสนุน
- เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน
- อื่นๆ สามารถเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสมขององค์กร



ตัวอย่างการพิจารณาเลือกขอบเขต การจัดการความรู้ ของกรมศุลกากร

จากที่กล่าวไว้ข้างต้นว่ากรมศุลกากรได้มีการกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ไว้ทั้งหมด

4 ขอบเขต ทางกรมจึงได้ดำเนินการพิจารณาเลือกขอบเขตโดยการนำขอบเขตทั้ง 4 มาพิจารณาตามเกณฑ์ที่แสดงในตาราง และตัดสินใจเลือกขอบเขตการจัดการความรู้ที่ได้คะแนนสูงสุดมาดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ พ.ศ.2549

เกณฑ์กำหนดขอบเขต KM	ขอบเขต KM ที่ 1	ขอบเขต KM ที่ 2	ขอบเขต KM ที่ 3	ขอบเขต KM ที่ 4
1. สอดคล้องกับทิศทางและประเด็นยุทธศาสตร์	6	5	4	6
2. ปรับปรุงแล้วเห็นได้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)	6	4	4	6
3. มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง	6	4	3	5
4. ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ	5	5	5	5
5. ผู้บริหารให้การสนับสนุน	6	6	6	6
6. เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน	6	5	3	5
คะแนนรวม	35	29	25	33
หมายเหตุ : เกณฑ์การให้คะแนน คือ มาก = 6 ปานกลาง = 3 น้อย = 1 (เกณฑ์คะแนนสามารถปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมได้)				

ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร จะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนด ขอบเขตและเป้าหมายของการจัดการความรู้ (Desired State) เพื่อมั่นใจว่าสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างถูกต้อง และเหมาะสม รวมถึงความมุ่งมั่นที่จะบูรณาการการจัดการ ความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรด้วย อีกทั้งสนับสนุน ทรัพยากรที่จำเป็นในทุกด้าน





4.2 การประเมินองค์การเรื่องการจัดการความรู้

การเริ่มต้นจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) องค์การควรจัดทำ การประเมินองค์การเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบถึงความพร้อม (จุดอ่อน-จุดแข็ง/ โอกาส-อุปสรรค) ในเรื่องการจัดการความรู้ และนำผลการประเมินนี้ไปใช้เป็นข้อมูลส่วน หนึ่งในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการ จัดการความรู้ (Desired State) ที่องค์การตั้งไว้

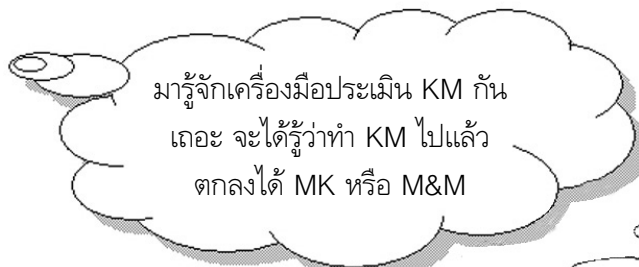
ทั้งนี้องค์การสามารถเลือกวิธีการประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้ ที่เหมาะสมกับองค์การได้ดังนี้

- ใช้วิธีการประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้ด้วย KMAT (The Knowledge Management Assessment Tool : KMAT)
- ใช้วิธีอื่นๆ ในการประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เช่น การนำข้อ คำถามจากการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ในหมวด 4 เรื่องการจัดการความรู้ มาเป็นหัวข้อในการประเมินองค์การ หรือการใช้แบบสอบถามรายงานการวิเคราะห์ องค์การ เป็นต้น (ใช้สำหรับบางองค์การที่อาจมีการประเมินองค์การตนเองเรื่อง การจัดการความรู้มาแล้ว หรือมีวิธีการประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการ ความรู้เป็นแบบอื่น โดยไม่ใช่ KMAT)

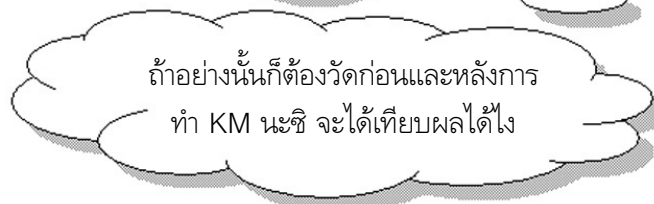


คำแนะนำ

สำหรับองค์การที่เพิ่งเริ่มต้นดำเนินการจัดการความรู้ หรือองค์การที่ยังไม่มีวิธีการ ประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้ ลองมาทำความรู้จักกับวิธีการประเมินองค์การ ตนเองเรื่องการจัดการความรู้ด้วย KMAT (The Knowledge Management Assessment Tool) กันดูนะคะ



มารู้จักเครื่องมือประเมิน KM กัน
เถอะ จะได้รู้ว่าทำ KM ไปแล้ว
ตกลงได้ MK หรือ M&M



ถ้าอย่างนั้นก็ต้องวัดก่อนและหลังการ
ทำ KM นะซี จะได้เทียบผลได้ไง





KMAT (The Knowledge Management Assessment Tool)

เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ใช้ในการประเมินองค์การตนเองในเรื่องการจัดการความรู้ และให้ข้อมูลกับองค์กรว่ามีจุดอ่อน-จุดแข็ง/โอกาส-อุปสรรคในการจัดการความรู้เรื่องใดบ้าง โดยเครื่องมือนี้แบ่งเป็น 5 หมวด ดังนี้

หมวด 1 กระบวนการจัดการความรู้

หมวด 2 ภาวะผู้นำ

หมวด 3 วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้

หมวด 4 เทคโนโลยีการจัดการความรู้

หมวด 5 การวัดผลการจัดการความรู้



ตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินองค์การในแต่ละหมวด

แบบประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 1 – กระบวนการจัดการความรู้	
โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์การของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับใด 0 - ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 - มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 - มีในระดับที่ดีมาก	
หมวด 1 – กระบวนการจัดการความรู้	สิ่งที่มียู / ทำอยู่
1.1 องค์การมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงในเรื่องความรู้ เช่น องค์การยังขาดความรู้ที่มีจำเป็นต้องมี หรือองค์การไม่ได้รวบรวมความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้ ไม่ทราบว่าคนไหนเก่งเรื่องอะไร ฯลฯ และมีวิธีการที่ชัดเจนในการแก้ไข ปรับปรุง	
1.2 องค์การมีการแสวงหาข้อมูล/ความรู้จากแหล่งต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากองค์การที่มีการให้บริการคล้ายคลึงกัน (ถ้ามี) อย่างเป็นระบบและมีจริยธรรม	
1.3 ทุกคนในองค์การ มีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ๆ ระดับเทียบเคียง (Benchmarks) และ Best Practices จากองค์การอื่นๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน (บริการหรือดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน) และจากองค์การอื่นๆ ที่มีลักษณะแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง	
1.4 องค์การมีการถ่ายทอด Best Practices อย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงการเขียน Best Practices ออกมาเป็นเอกสาร และการจัดทำข้อสรุปบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned)	
1.5 องค์การเห็นคุณค่า “Tacit Knowledge” หรือความรู้และทักษะ ที่อยู่ในตัวบุคลากรซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคน และให้มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะนั้นๆ ทั้งทั้งองค์การ	



แบบประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 2 – ภาวะผู้นำ	
โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์การของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับใด 0 - ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 - มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 - มีในระดับที่ดีมาก	
หมวด 2 – ภาวะผู้นำ	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
2.1 ผู้บริหารกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ	
2.2 ผู้บริหารตระหนักว่า ความรู้เป็นสินทรัพย์ (Knowledge Asset) ที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การได้ และมีการจัดทำกลยุทธ์ที่ชัดเจน เพื่อนำสินทรัพย์ความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์ (เช่น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากขึ้น ให้บริการได้รวดเร็วและตรงตามความต้องการ สร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการ เป็นต้น)	
2.3 องค์การเน้นเรื่องการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อส่งเสริม Core Competencies เดิมที่มีอยู่ให้แข็งแกร่งขึ้น และพัฒนา Core Competencies ใหม่ ๆ (Core Competencies หมายถึง ความเก่งหรือความสามารถเฉพาะทางขององค์การ)	
2.4 การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ขององค์การ เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ที่องค์การใช้ประกอบการพิจารณาในการประเมินผล และให้ผลตอบแทนบุคลากร	

แบบประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 3 – วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้	
โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์การของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับใด 0 - ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 - มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 - มีในระดับที่ดีมาก	
หมวด 3 – วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
3.1 องค์การส่งเสริมและให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร	
3.2 พนักงานในองค์การทำงานโดยเปิดเผยข้อมูลและมีความไว้วางใจกันและกัน	
3.3 องค์การตระหนักว่าวัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ คือ การสร้างหรือเพิ่มพูนคุณค่าให้แก่ผู้ใช้บริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	
3.4 องค์การส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ โดยการให้อิสระในการคิดและการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นให้พนักงานสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	
3.5 ทุกคนในองค์การถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน	



แบบประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 4 – เทคโนโลยีการจัดการความรู้	
โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าการของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับใด 0 - ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 - มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 - มีในระดับที่ดีมาก	
หมวด 4 – เทคโนโลยีการจัดการความรู้	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
4.1 เทคโนโลยีที่ใช้ช่วยให้ทุกคนในองค์กรสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในองค์กรและกับองค์กรภายนอก	
4.2 เทคโนโลยีที่ใช้ก่อให้เกิดคลังความรู้ขององค์กร (An Institutional Memory) ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้	
4.3 เทคโนโลยีที่ใช้ทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจและใกล้ชิดผู้มาใช้บริการมากขึ้น เช่น ความต้องการและความคาดหวัง พฤติกรรมและความคิด เป็นต้น	
4.4 องค์กรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเน้นความต้องการของผู้ใช้	
4.5 องค์กรกระตือรือร้นที่จะนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้พนักงานสื่อสารเชื่อมโยงกันและประสานงานกันได้ดีขึ้น มาใช้ในองค์กร	
4.6 ระบบสารสนเทศขององค์กรชาญฉลาด (Smart) ให้ข้อมูลได้ทันทีที่เกิดขึ้นจริง (Real Time) และข้อมูลสารสนเทศในระบบมีความเชื่อมโยงกัน	

แบบประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 5 – การวัดผลการจัดการความรู้	
โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าการของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับใด 0 - ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 - มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 - มีในระดับที่ดีมาก	
หมวด 5 – การวัดผลการจัดการความรู้	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
5.1 องค์กรมีวิธีการที่สามารถเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร เช่น ผลลัพธ์ด้านผู้ให้บริการ ด้านการพัฒนาองค์กร ฯลฯ	
5.2 องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดของการจัดการความรู้โดยเฉพาะ	
5.3 จากตัวชี้วัดในข้อ 5.2 องค์กรสร้างความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่สามารถวัดค่าเป็นตัวเงินได้ง่าย (เช่น ต้นทุนที่ลดได้ ฯลฯ) กับตัวชี้วัดที่ดีค่าเป็นตัวเงินได้ยาก (เช่น ความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการ การตอบสนองผู้ใช้บริการได้เร็วขึ้น การพัฒนาบุคลากร ฯลฯ)	
5.4 องค์กรมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ซึ่งมีส่วนสำคัญที่ทำให้ฐานความรู้ขององค์กรเพิ่มพูนขึ้น	



ผลที่ได้จากการประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้จะต้องเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้ที่เลือกขึ้นมาจัดทำ เพื่อที่จะสามารถจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) สอดรับกับผลที่ได้จากการประเมิน และส่งผลให้เป้าหมายการจัดการความรู้บรรลุผลสำเร็จได้ตามแผน





4.3 การจัดทำแผนการจัดการความรู้

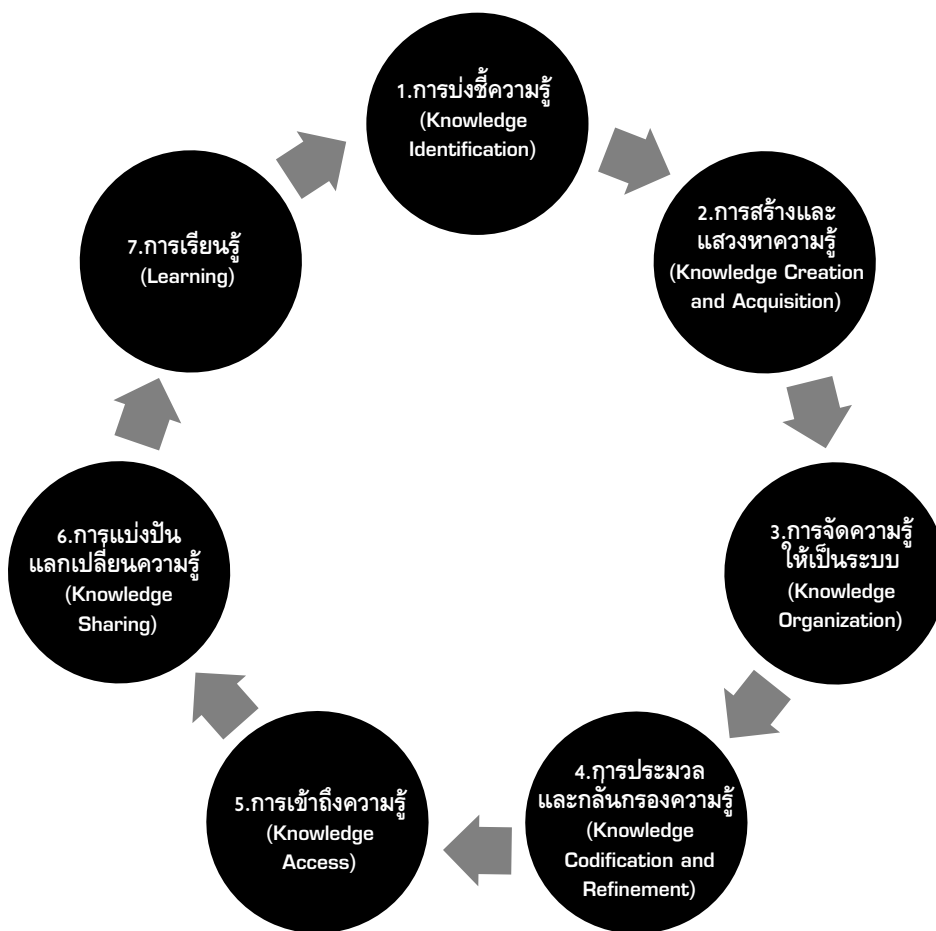
นับตั้งแต่ปี 2549 ทางสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมให้หน่วยงานราชการได้เรียนรู้การดำเนินงานการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ด้วยการใช้กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เพื่อจะช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้สามารถเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงได้นำกระบวนการดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 13 : กระบวนการจัดการความรู้
(Knowledge Management Process)



กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 14 : กระบวนการจัดการความรู้
(Knowledge Management Process)



กระบวนการจัดการความรู้	รายละเอียด
1.การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)	■ การค้นหาว่ามีความรู้อะไรบ้างในองค์กรที่มีผู้เกี่ยวข้องหรือลูกค้า (Stakeholder/C - Customer) ต้องการทราบแล้วพิจารณาว่ารู้นั้นเป็นรูปแบบใด อยู่ที่ใครหรือความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมี ■ การจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางแผนขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (C-Cost)
2.การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)	■ การกำหนดวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้ (C - Convenience) ■ การจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการหรือลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใช้ (C - Communication) ■ การสร้างความรู้ขึ้นจากความรู้เดิมที่มีอยู่หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ เพื่อให้องค์กรมีความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มี
3.การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)	■ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ เช่น การจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว ■ การแบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้ โดยคำนึงถึงว่าผู้ใช้นำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากรเป็นแบบใด เช่น แบ่งตามความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร หัวข้อ/หัวเรื่อง หน้าที่/กระบวนการ ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ ตลาด หรือกลุ่มลูกค้า เป็นต้น



กระบวนการจัดการความรู้	รายละเอียด
4.การประมวล และกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)	การประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย และสะดวกต่อการใช้ ซึ่งทำได้หลายลักษณะ เช่น ■ จัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ทำให้การป้อนข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว ■ การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยจัดทำคำอธิบายศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน ■ การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่างๆ เช่น ครบถ้วน เที่ยงตรง ทันสมัย สอดคล้อง และตรงตามความต้องการของผู้ใช้
5.การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)	มีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยมีการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้ทั้ง 2 ลักษณะ คือ ■ “Push” (การป้อนความรู้) คือ การส่งข้อมูล/ความรู้ให้ ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ข่าวสารต่างๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ■ “Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป
6.การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)	■ มีการแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) โดยวิธีต่างๆ เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือการจัดทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ■ มีการแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ซึ่งอาจใช้วิธีผสมผสานเพื่อให้ผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามความสะดวก



กระบวนการจัดการความรู้

รายละเอียด

**7.การเรียนรู้
(Learning)**

■ บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งอาจสังเกตได้จากความสามารถในการทำงานที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สามารถแก้ปัญหาในงานได้ดีขึ้น และ/หรือเกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น ช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ และนำไปสู่การทำให้องค์การมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นในที่สุด



ตัวอย่างแบบฟอร์มแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) :

กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)									
ชื่อหน่วยงาน :									
เป้าหมาย KM (Desired State) :									
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม :									
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
1	การปฐมนิเทศ								
2	การสร้างและแสวงหาความรู้								
3	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ								
4	การประมวลและกลั่นกรองความรู้								
5	การเข้าถึงความรู้								
6	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้								
7	การเรียนรู้								



ตัวอย่างการเขียนแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) (ฉบับย่อ)									
แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)									
ชื่อหน่วยงาน : เป้าหมาย KM (KM Desired) : การสร้างระบบการจัดการความรู้เรื่องการจัดเก็บภาพกิจกรรมด้านความปลอดภัย 87 ในประเภทที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708 เฉพาะสำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบังและสำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ									
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : ข้าราชการในสำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบังและสำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ ได้นำความรู้ในการจำแนกพิพัตศุลกากรระบบฮาร์โมไนซ์ตอนที่ 87 ในประเภทที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708									
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัดกิจกรรม	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
1	การปฐักความรู้	1.1 ทำการตรวจสอบความรู้ในองค์การเพื่อหาความรู้ที่ต้องการซึ่งมีความรู้ที่ต้องใช้ 1.1.1 EK ที่ต้องรู้และต้องรู้ได้แก่ Compendium, HS Explanatory Note, พ.ร.ก.พิกัดฯ, คำวินิจฉัยฯ, ประกาศและคำสั่งกรมศุลกากร, พจนานุกรม คำศัพท์ยานยนต์, Dictionary, ประกาศกระทรวงการค้าสิ่งการเพิ่มและลดอัตราอากร, คำแปลภาษาไทย EN/HS, ระเบียบวาระและรายงานการประชุม HSC, รายงานการประชุมคณะกรรมการอุทธรณ์ (กปอ.), รายงานการประชุมคณะอนุกรรมการพิกัดฯ (1) ความรู้ EK ที่มี - ในรูปเอกสาร	20 ต.ค. 48-31 ม.ค. 49	ทะเบียนรายการ/คู่มือการใช้ความรู้ที่ต้องใช้ในการจัดทำเอกสารการศุลกากรระบบฮาร์โมไนซ์ตอนที่ 87 ในประเภทที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708	จำนวนรายการความรู้ด้านการจัดเก็บภาษีศุลกากรที่จัดทำเอกสารในตอนที่ 87 ในประเภทที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708 อย่างน้อย 5 รายการ	■ กระดาษ A4 ■ คอมพิวเตอร์ ■ เครื่องพิมพ์ ■ หมึกพิมพ์ ■ เครื่องพิมพ์ ■ เครื่อง ■ สแกนเนอร์ ■ แผ่นดิสก์ ■ แผ่นซีดี	30,000 บาท	- อธิบดีกรมศุลกากร - สถาบันการศุลกากร - สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร - KM Team	



ตัวอย่างการเขียนแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) (ฉบับย่อ)									
แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)									
ชื่อหน่วยงาน : เป้าหมาย KM (KM Desired) : การสร้างระบบการจัดการความรู้เรื่องการจัดระบบยาไม่ใช้สำหรับสินค้าขายยาชนิดอื่นที่ 87 ในประเทศที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708 เฉพาะสำนักงานศุลกากรที่เรือแหลมฉบังและสำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : ข้าราชการในสำนักงานศุลกากรที่ท่าเรือแหลมฉบังและสำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพได้นำความรู้ในการจำแนกพิทักษ์ศุลกากรระบบยาไม่ใช้ชนิดอื่นที่ 87 ในประเทศที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708									
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัดกิจกรรม	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
2	การสร้างและแสวงหาความรู้	2.1 จากภายในองค์กร 2.1.1 Explicit Knowledge ■ จัดทำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ทรอนิกส์ และระบบสารบรรณแบบ Manual 2.1.2 Tacit Knowledge ■ จัดตั้งคณะทำงานเพื่อพิจารณาการจำแนกพิทักษ์สินค้ายานยนต์ภายในหน่วยงาน 2.2 จากภายนอกองค์กร 2.2.1 Explicit Knowledge และแปลเอกสารจาก WCO ได้แก่ Compendium, HS Explanatory Note ■ จัดทำแผนการร่วมประชุม HS 2.2.2 Tacit Knowledge ■ มีการพบปะระหว่างเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์การจำแนกพิทักษ์กับผู้เชี่ยวชาญจากท่าเรือศุลกากรซึ่งเป็นข้าราชการกรมศุลกากรที่เกี่ยวข้องแล้ว และ...	15 ม.ค.-30 พ.ค. 49	- ระบบสารบรรณ - แผนการเข้าร่วมประชุม HS - ทีมงานเพื่อพิจารณาการจำแนกพิทักษ์สินค้ายานยนต์ภายในหน่วยงาน	- มีระบบสารบรรณอย่างน้อย 1 ระบบ - มีแผนการเข้าร่วมประชุม HS อย่างน้อย 1 แผนงาน - มีทีมงานเพื่อพิจารณาการจำแนกพิทักษ์สินค้ายานยนต์อย่างน้อย 1 คณะทำงาน	■ กระดาษ A4 ■ คอมพิวเตอร์ ■ เครื่องพิมพ์ ■ หมึกพิมพ์ ■ เครื่องพิมพ์เครื่อง ■ เครื่องสแกนเนอร์ ■ แผ่นดิสก์ ■ แผ่นซีดี ■ ห้องประชุม	15,000 บาทต่อระบบ	- อธิบดีกรมศุลกากร - ผู้บริหารที่สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบังและสำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ - สถาบันการศุลกากร - สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร KM Team -	



ตัวอย่างการเขียนแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) (ฉบับย่อ)									
แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)									
ชื่อหน่วยงาน : เป้าหมาย KM (KM Desired) : การสร้างระบบการจัดการความรู้เรื่องการจัดระเบียบงานเอกสารให้สอดคล้องกับขั้นตอนที่ 87 ในประเภทที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708 เฉพาะสำนักงานจัดการความรู้และคลังความรู้และสำนักงานจัดการความรู้และคลังความรู้									
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : ความสำเร็จในการดำเนินงานจัดการความรู้และคลังความรู้และสำนักงานจัดการความรู้และคลังความรู้ในโครงการจัดการความรู้และคลังความรู้									
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัดกิจกรรม	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
3	การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	รวบรวมความรู้เป็นหมวดหมู่ และจัดที่ฐานข้อมูลเป็น Knowledge Base จัดทำฐานข้อมูล Explicit Knowledge - ในรูปเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ เช่น Website ของกรม ตุลาการทั้งระบบอินเทอร์เน็ต และอินเทอร์เน็ต - ใน CD-Rom - ในรูปเอกสารกระดาษโดย - จัดเป็นกลุ่มเอกสารจากองค์การ ตุลาการโลก เอกสารจากหน่วยงาน อำนาจในประเทศ เอกสารจาก หน่วยงานอื่นภายนอกประเทศนอก จากองค์การตุลาการโลกไว้ที่มุม ความรู้ฯ ของสำนักงานตุลาการ ทำเรื่องแหลมฉบับ และสำนักงาน ตุลาการที่กรุงเทพฯ...	1 ม.ค.-31 พ.ค.49	มีฐานข้อมูล Explicit Knowledge ที่ระบุกระดาน และในรูป อิเล็กทรอนิกส์ ของความรู้ ของสำนักงาน จัดตุลาการ พิกัดตุลาการ ระบบยารีนโม ในซี ดอนที่ 87 ในประเภท ที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708 Tacit knowledge..	- จำนวนฐาน ข้อมูลที่นำ ไปใช้ได้ ใน ประเภทที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708 อย่าง ละ 1 ฐาน ข้อมูล - มีรายชื่อ ทีมงานที่เกี่ยวข้อง กับการ จัดทำ ลิ้งค์ภายใน...	■ กระดาษ A4 ■ คอมพิวเตอร์ ■ เครื่องพิมพ์ ■ หมึกพิมพ์ ■ เครื่องพิมพ์ เครื่อง ■ สแกนเนอร์ ■ แผ่นดีสก์ ■ แผ่นซีดี	10,000 บาท	- อธิบดีกรม ตุลาการ - ผู้บริหารที่ สำนักงาน ตุลาการ ทำเรื่อง แหลมฉบับ และสำนักงาน ตุลาการ ทำเรื่องกรุงเทพ - สถาบันการ ตุลาการ - สำนักเทคโนโลยี สารสนเทศและ การสื่อสาร - ฝ่ายประชาสัมพันธ์ - KM Team	

[illegible]



แผนการจัดการความรู้อิ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้อิ (KM Process)

เป้าหมาย KM (KM Desired) : การสร้างระบบการจัดการความรู้เรื่องการจำแนกประเภทที่ตรงกับความต้องการที่ไม่ได้พบเห็นด้วยตนเองตั้งแต่ต้นปี 87 ในระยะเวลาที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708 เฉพาะสำนักงานสถิติการทำให้เรื่องเดิมฉบับนี้จะส่งไปยังงานสถิติการทำการวิจัย

หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : ข้าราชการในสำนักงานศุลกากรที่เรือแหลมฉบังและสำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพได้นำความรู้ในการจำแนกพิกัดศุลกากรระบบฮาร์โมไนซ์ตอนที่ 87 ในประเภทที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708

ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัดกิจกรรม	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
5	การเข้าถึงความรู้	5.1 การป้อน (push) ได้แก่ - หนังสือเวียน - จุลสารกรม - บุคลากร-รายงานประจำปีกรม - บุคลากร-การฝึกอบรม-ทีมงานในหน่วยงาน 5.2 การให้เอกสารเลือกใช้ (Pull) ได้แก่ - Web Board - บอร์ดประชาสัมพันธ์-มุมมองความรู้ที่รวมเอกสารเกี่ยวกับสินค้ายานยนต์ในตอนที่ 87 โดยเฉพาะสมุดคู่มือรถยนต์	1 ม.ค.- 30 เม.ย.49	-มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) -มี Web Board -มีบอร์ดประชาสัมพันธ์ -มีมุมมองความรู้ -มีสินค้ายานยนต์ -มีทีมงานในตอนที่ 87 -หนังสือเวียน -หนังสือเวียน KM	-มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) -มี Web Board -มีบอร์ดประชาสัมพันธ์ -มีสินค้ายานยนต์ -มีทีมงานในตอนที่ 87	■ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ■ กระดาษ A4 ■ คอมพิวเตอร์ ■ เครื่องพิมพ์ ■ หมึกพิมพ์ ■ เครื่องพิมพ์ ■ เครื่อง ■ สแกนเนอร์ ■ แผ่นดิสก์ ■	60,000 บาท	- อธิบดีกรม - บุคลากร - ผู้บริหารที่สำนักงาน - บุคลากรทำเรื่อง - แหลมฉบัง - และสำนักงาน - บุคลากรทำเรื่อง - กรุงเทพ - สถาบันการ - บุคลากร	

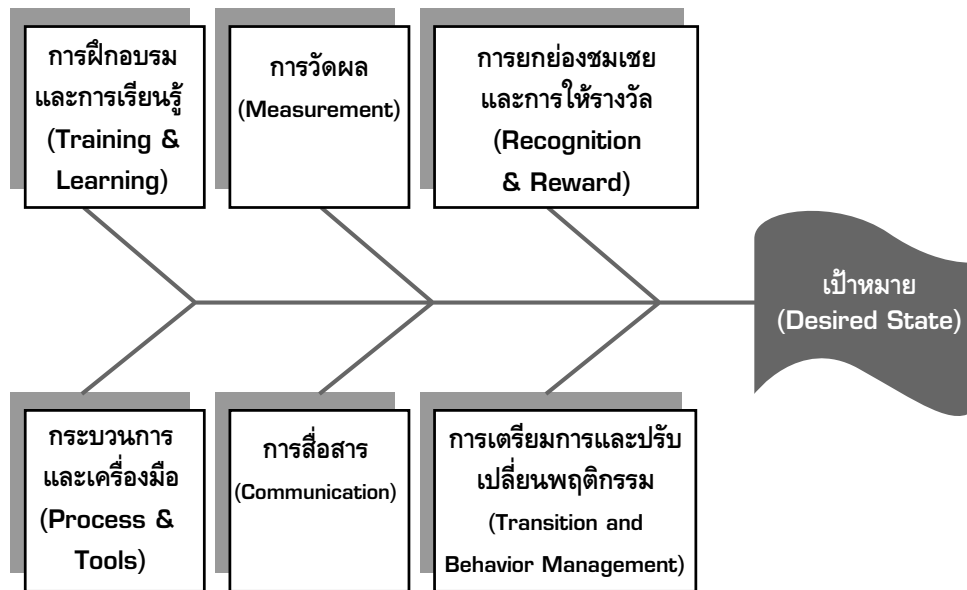


ตัวอย่างการเขียนแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) (ฉบับย่อ)									
แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)									
ชื่อหน่วยงาน : เป้าหมาย KM (KM Desired) : การสร้างระบบการจัดการความรู้เพื่อการจำแนกประเภทกิจกรรมที่ตรงระบบสารสนเทศที่ 87 ในประมาณที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708 เฉพาะสำนักงานตุลาการที่เรือแหลมฉบังและสำนักงานตุลาการท่าเรือกรุงเทพ หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : ข้าราชการในสำนักงานตุลาการที่เรือแหลมฉบังและสำนักงานตุลาการท่าเรือกรุงเทพได้ความรู้ในการจำแนกกิจกรรมตามสารนิเทศที่ 87 ในประมาณที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708									
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัดกิจกรรม	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
6	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	- Explicit Knowledge โดยจัดทำฐานความรู้ให้สามารถเข้าถึงได้และมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ - Tacit Knowledge มีทีมชำนาญ จัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีระบบพี่เลี้ยง	1 ก.พ.- 30 ก.ย.49	- เผยแพร่เอกสาร จัดทำฐานความรู้ให้สามารถเข้าถึงได้ - มีระบบเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกกิจกรรมที่ 87 ในประมาณที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708	- มีการเผยแพร่เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกกิจกรรมที่ 87 ในประมาณที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708 อย่างน้อย 5 เรื่อง - จำนวน...	■ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ■ กระดาษ A4 ■ คอมพิวเตอร์ ■ เครื่องพิมพ์ ■ หมึกพิมพ์ เครื่องพิมพ์เครื่อง ■ เครื่อง สแกนเนอร์ ■ แผ่นดิสก์ ■ แผ่นซีดี ■ พจนานุกรม ฉบับไทย-อังกฤษ ■	42,000 บาท	- อธิบดีกรมตุลาการ - ผู้บริหารที่สำนักงานตุลาการท่าเรือแหลมฉบังและสำนักงานตุลาการท่าเรือกรุงเทพ - สถาบันการ ตุลาการ - สำนักการ ตุลาการ	

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาจระบบราชการ



กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



ภาพที่ 15 : กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง
(Change Management Process)

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่ง เพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กรได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบดังนี้



กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	รายละเอียด
1) การเตรียมการและ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior Management)	■ การสำรวจความพร้อมองค์การด้านโครงสร้าง วัฒนธรรม ระบบสารสนเทศ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ■ การนำข้อมูลมาใช้จัดทำแผนงาน แสดงกิจกรรมต่างๆ กำหนด ผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และกรอบเวลา โดยมีผู้บริหารอนุมัติ ■ ติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้ ■ การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการ เพื่อใช้เป็น แนวทางในการจัดลำดับความสำคัญ และสร้างกลไกช่วยให้ปัจจัย เกิดขึ้นหรือเข้มแข็งมากขึ้น ■ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง โดยการสนับสนุนทรัพยากร ที่จำเป็น การติดตามอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งทุกคนในองค์กร เห็นได้ว่าเป็นรูปธรรม เช่น การประชุมผู้บริหารมีวาระเรื่องการ จัดการความรู้เป็นประจำ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีเรื่องพฤติกรรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร
2) การสื่อสาร (Communication)	■ กำหนดการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ตัวอย่างรูปแบบ กิจกรรมการสื่อสารประชาสัมพันธ์ เช่น การเปิดโครงการอย่างเป็นทางการ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรม การประกวดคำขวัญ การใช้สื่อเสียงตามสาย โทรทัศน์วงจรปิด เป็นต้น ■ ดำเนินการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และมีการประเมินผลของกิจกรรม เพื่อการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา
3) กระบวนการและ เครื่องมือ (Process & Tools)	■ การเลือกกระบวนการและเครื่องมือที่เหมาะสม เช่น แผนผัง การทำงาน (Work Flow) ผังก้างปลา แผนที่ความรู้ จนถึง เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น เครื่องช่วยค้นหา (Search Engine) ■ การระบุเครื่องมือที่หน่วยงานของท่านเลือกใช้ เช่น ● การจัดทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) ● ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) ● ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ● เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum) ● ฯลฯ ■ การติดตามและวัดผลการใช้กระบวนการและเครื่องมืออย่างต่อเนื่อง



กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	รายละเอียด
4) การฝึกอบรมและ การเรียนรู้ (Training & Learning)	■ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะต้องฝึกอบรมและเรียนรู้ ■ การกำหนดเนื้อหา และวิธีการในการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่ม เช่น การฝึกอบรมในห้องเรียน การศึกษาด้วยตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือสิ่งพิมพ์ต่างๆ การประชุมวิชาการ การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น และการเยี่ยมชมองค์กรอื่น เป็นต้น ■ องค์การควรมีการประเมินผลการฝึกอบรม การเรียนรู้ และนำผลการประเมินมาปรับปรุงเนื้อหา และวิธีการฝึกอบรมให้ดีขึ้นสำหรับคณะทำงานจัดการความรู้ ■ การรู้วิธีการบริหารชุมชนนักปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในองค์กร ■ การเยี่ยมชมองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการความรู้ ■ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กร
5) การวัดผล (Measurement)	การกำหนดตัวชี้วัดในการวัดผล 3 ระดับ คือ ■ ระบบหรือกิจกรรมที่ทำ (System) ■ ผลผลิต (Output) ■ ผลลัพธ์ (Outcome)
6) การยกย่องชมเชย และ การให้รางวัล (Recognition & Reward)	■ การสำรวจแรงจูงใจของคนในองค์กร เพื่อเชื่อมโยงกับกิจกรรมการจัดการความรู้ ■ การกำหนดรูปแบบของรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน



ตัวอย่างแบบฟอร์มแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง
Change Management Process

ชื่อหน่วยงาน :

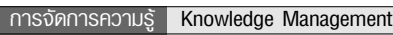
เป้าหมาย KM (KM Desired) :

หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม :

ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด กิจกรรม	เป้าหมาย	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	งบ ประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
1	การเตรียม การและ ปรับเปลี่ยน พฤติกรรม								
2	การสื่อสาร								
3	กระบวนการ และเครื่องมือ								
4	การเรียนรู้								
5	การวัดผล								
6	การยกย่อง ชมเชยและ การให้รางวัล								



ตัวอย่างการเขียนแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) (ฉบับย่อ)									
แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)									
ชื่อหน่วยงาน : เป้าหมาย KM (KM Desired) : การสร้างระบบการจัดการความรู้เรื่องการจำแนกประเภทพืชที่ตรงกับความต้องการของเกษตรกร 87 ในแผนที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708 เฉพาะสำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบังและสำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : ข้าราชการในสำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบังและสำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพได้นำความรู้ในการจำแนกพืชศุลกากรระบบยารี่ไม่ใช้ตอนี่ 87 ในแผนที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708									
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัดกิจกรรม	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
1	การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม	- ส่งเสริมให้ข้าราชการศุลกากรเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ และสนใจเรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง - ประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ - กระตุ้นให้ข้าราชการผู้เกี่ยวข้องหันเหความสนใจเพิ่มเติมจากในระบบจากอินเทอร์เน็ตของกรมศุลกากรมาที่ศูนย์ความรู้เพิ่มเติม - จัดทำค่าแปลความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกประเภทพืชที่ติดตอนี่ 87 ให้มีความทันสมัย ทันกับการเปลี่ยนแปลงและต่อเนื่อง อาทิเช่น HS Explanatory Note ฉบับปี 2002 รายงานการประชุมคณะกรรมการจัดทำศุลกากรระบบยารี่ไม่ใช้ เป็นต้น เพื่อให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงความรู้เกี่ยวกับการจำแนกพืชที่ติดตอนี่ 87 ได้มากขึ้น - ผู้บริหารระดับสูงได้เข้ามามีส่วนร่วมในการอบรมสัมมนาทุก...	1 เม.ย.49-เป็นต้นไป	- ข้าราชการที่สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบังและท่าเรือกรุงเทพทราบเป้าหมาย KM ขององค์การ - ลงเผยแพร่ในวารสารศุลกากรหรือทางอินเทอร์เน็ต	- อย่างน้อยร้อยละ 80 ของข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกพืชที่ติดตอนี่ 87 - ลงเผยแพร่ในแผนที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708 - สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบังและ	■ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ■ กระดาษ A4 ■ คอมพิวเตอร์ ■ เครื่องพิมพ์ ■ หมึกพิมพ์ ■ เครื่องพิมพ์เครื่อง ■ สแกนเนอร์ ■ แผ่นดิสก์ ■ แผ่นซีดี ■ ห้องประชุม ■	4,500 บาท	- อธิบดีกรมศุลกากร - ผู้บริหารสำนักงาน - ศุลกากรท่าเรือแหลมฉบังและสำนักงาน - ศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ - สถาบันการศุลกากร - สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร - ฝ่ายประชาสัมพันธ์	สถานะ



100



ตัวอย่างการเขียนแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) (ฉบับย่อ)									
แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)									
ชื่อหน่วยงาน : ฝ่ายทนาย KM (KM Desired) : การสร้างระบบการจัดการความรู้เรื่องการจำแนกประเภทพิทักษ์ระบบฮาร์ดแวร์ไม่ใช้สำหรับสินค้ายานยนต์ตอนที่ 87 ในประเภทที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708 เฉพาะสำนักงานตุลาการทำเรื่องแหลมเจมิ่งและสำนักงานตุลาการทำเรื่องกรุงเทพ หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : ข้าราชการในสำนักงานตุลาการที่ทำเรื่องแหลมเจมิ่งและสำนักงานตุลาการทำเรื่องกรุงเทพได้นำความรู้ในการจำแนกพิทักษ์การระบบฮาร์ดแวร์ไม่ใช้ตอนที่ 87 ในประเภทที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708									
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัดกิจกรรม	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
3	กระบวนการและการเครื่องมือ	- พัฒนาลานข้อมูล - พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) - สร้างเครือข่ายคณะทำงาน KM	1 ก.พ.- 30 พ.ค. 49	มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานพิทักษ์ตอนที่ 87 ในประเภทที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708	มีหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตอนที่ 87 ในประเภทที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708 อยู่อย่างน้อย 5 หัวข้อในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)	■ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ■ กระดาษ A4 ■ คอมพิวเตอร์ ■ เครื่องพิมพ์ ■ หมึกพิมพ์ ■ เครื่องพิมพ์ ■ เครื่อง ■ สแกนเนอร์ ■ แผ่นดิสก์ ■ แผ่นซีดี	50,000 บาท	- อธิบดีกรมตุลาการ - ผู้บริหารที่สำนักงานตุลาการทำเรื่องแหลมเจมิ่งและสำนักงานตุลาการ ทำเรื่องกรุงเทพ - สถาบันการตุลาการ - สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร - ฝ่ายประชาสัมพันธ์ - ทีมงานตุลาการ - KM Team	



ตัวอย่างการเขียนแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) (ฉบับย่อ)									
แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)									
ชื่อหน่วยงาน : เป้าหมาย KM (KM Desired) : การสร้างระบบการจัดการความรู้เรื่องการจัดระบบยาที่ไม่ใช่สำหรับสินค้าขายยาชนิดอื่นที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708 เฉพาะสำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบังและสำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : ข้าราชการในสำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบังและสำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ ได้นำความรู้ในการจำแนกพิกัดศุลกากรระบบ ฮาร์โมไนซ์ตอนที่ 87 ในประเภทที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708									
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด กิจกรรม	เป้าหมาย	เครื่องมือ/ อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
4	การเรียนรู้	การฝึกอบรมปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อให้ ข้าราชการเกิดความรู้และเห็นความสำคัญ ของการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน	1 มี.ค. 49- เป็นต้นไป	- มีการอบรม หลักสูตรเกี่ยวกับ Behavior Change และ Culture Change อย่างน้อย 1 หลักสูตร - มีการอบรมการ ฝึกการใช้ เทคโนโลยี สารสนเทศ เพื่อ การเข้าถึงองค์ ความรู้การจำแนก พิกัดสินค้า ยานยนต์ตอนที่ 87	- มีการอบรม หลักสูตร เกี่ยวกับ Behavior Change และ Culture Change อย่างน้อย 1 หลักสูตร - มีการอบรม การใช้ เทคโนโลยี สารสนเทศ เพื่อเข้าถึง องค์ความรู้	- ระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศ (IT) - กระดาน A4 - คอมพิวเตอร์ - พรินเตอร์ - หมึกพิมพ์พริน เตอร์ - เครื่อง สแกนเนอร์ - แผ่นดีวีดี - แผ่นซีดี - พจนานุกรม ฉบับไทย - อังกฤษ	50,000 บาท	- อธิบดีกรม ศุลกากร - ผู้บริหารที่ สำนักงาน ศุลกากรท่าเรือ แหลมฉบังและ สำนักงาน ศุลกากรท่าเรือ กรุงเทพ - สถาบันการ ศุลกากร - สำนักงานเทคโนโลยี สารสนเทศและ การสื่อสาร - ฝ่าย ประชาสัมพันธ์ กรมศุลกากร	



ตัวอย่างการเขียนแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) (ฉบับย่อ)									
แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)									
ชื่อหน่วยงาน : เป้าหมาย KM (KM Desired) : การสร้างระบบการจัดการความรู้เรื่องการจ้างงานระบบฮาร์โมนีสำหรับสินค้ายานยนต์ตอนที่ 87 ในประเทศที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708 เฉพาะสำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบังและสำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ									
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : ข้าราชการในสำนักงานศุลกากรที่ทำเรือแหลมฉบังและสำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพได้นำความรู้ในการจำแนกพิทักษ์ศุลกากรระบบฮาร์โมนีในชุดตอนที่ 87 ในประเทศที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708									
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัดกิจกรรม	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
5	การวัดผล	จัดทำแบบทดสอบประเมินผลการเรียนรู้	15 พค. ถึง 30 พค. 49	มีแบบทดสอบในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกพิทักษ์สินค้ายานยนต์ตอนที่ 87 ในประเภทที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708	เจ้าหน้าที่ที่สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบังและสำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ	■ กระดาษ A4 ■ ปากกา ■ ดินสอ ■ ยางลบ ■ ห้องทดสอบ	50,000 บาท	– อธิบดีกรมศุลกากร – ผู้บริหารที่สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบังและสำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ – สถาบันการศุลกากร – สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร – ฝ่ายประชาสัมพันธ์ กรมศุลกากร	

104



ทั้งนี้เพื่อให้การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) มีประสิทธิผลมากขึ้น องค์การควรประเมินปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) สำหรับการวางระบบการจัดการความรู้ และการนำระบบไปปฏิบัติ เพื่อใช้เป็นบรรทัดฐานในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ให้สามารถนำระบบไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมภายในหน่วยงาน และควรทำการประเมินองค์การตนเอง กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดกิจกรรมและรายละเอียดต่างๆ ในแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนของการกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) เพื่อให้การจัดทำการจัดการความรู้ขององค์การดำเนินไปอย่างมีระบบ และส่วนของการกำหนดปัจจัยแวดล้อมภายในองค์การที่จะทำให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นได้และมีความยั่งยืน โดยใช้กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เพื่อให้กระบวนการจัดการความรู้เกิดพลวัต (Dynamic) มีพลังที่จะหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง





.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





ตัวอย่าง เพื่อการเรียนรู้

ผู้เขียนขอแนะนำกรณีศึกษาขององค์กร 3 แห่ง ซึ่งมีประสบการณ์ในการดำเนินการจัดการความรู้มาระยะหนึ่งแล้ว ได้แก่ กรมราชทัณฑ์ กรมศุลกากร และโรงพยาบาลศิริราช โดยจะเสนอในแง่มุมมองที่เป็นลักษณะเด่น และปัจจัยสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของแต่ละองค์กร เพื่อให้ท่านผู้อ่านเห็นตัวอย่างการจัดการความรู้ที่ผ่านการปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร



กรณีศึกษา กรมราชทัณฑ์

สาเหตุหลักที่กรมราชทัณฑ์ได้ดำเนินการจัดการความรู้มาจากฐานคิดที่ว่า ความรู้ในงารราชทัณฑ์มีอยู่เป็นจำนวนมากซึ่งส่วนใหญ่เป็นความรู้จากการปฏิบัติ และการสั่งสมประสบการณ์ที่ไม่สามารถหาอ่านได้จากตำราทั่วไป แต่ที่ผ่านมาก็ยังไม่มีการจัดรวบรวม และเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบและทั่วถึงทั้งภูมิภาค ดังนั้นกรมราชทัณฑ์จึงได้ริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2548 และต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน เพื่อให้มีการจัดการความรู้ในด้านการเกี่ยวข้องกับภารกิจหลักของกรมราชทัณฑ์อย่างเป็นระบบ มีการแบ่งปันและเผยแพร่ความรู้ให้แก่บุคลากรในหน่วยงานทำให้บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้นั้นมาต่อยอด และประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของตนเอง ซึ่งก็จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงานที่ตนเองปฏิบัติได้

กรมราชทัณฑ์ได้ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้และวางแนวทางในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ไปสู่เรือนจำ และทัณฑสถานนำร่อง 16 แห่ง ตามกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน (Knowledge Management Process) ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้แนวทางไว้ โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้



1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)

องค์ความรู้ที่กรมราชทัณฑ์ได้ดำเนินการจัดการความรู้คือ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกรมฯ ได้แก่ การควบคุม การแก้ไข และพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง รวมทั้งการจัดเก็บองค์ความรู้ตามสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมฯ

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

กรมราชทัณฑ์มีกิจกรรมการสร้างและแสวงหาความรู้ซึ่งเป็นตัวอย่างที่น่าสนใจ คือ โครงการ “คน ค้น คน (ราชทัณฑ์)” เพื่อเป็นการสำรวจผู้มีความรู้ ความสามารถ พิเศษ หรือในด้านต่างๆ ของกรมฯ และผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง (Key Performer) แล้วจัดทำเป็นฐานข้อมูลสมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) ผู้มีความรู้ความสามารถกรมราชทัณฑ์ เพื่อให้เกิดความสะดวก และประหยัดเวลาในการระบุตัวผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์และการจัดเก็บความรู้จากบุคคลเหล่านั้นโดยมีการดำเนินงานดังนี้

- สร้างแบบฟอร์มในการจัดเก็บข้อมูล และส่งไปยังสำนัก กอง เรือนจำ และทัณฑสถานทั่วประเทศ
- ให้เจ้าหน้าที่กรอกแบบฟอร์ม ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ
 - ส่วนที่ 1 กรอกข้อมูลและประวัติส่วนตัวของผู้ตอบเอง และ
 - ส่วนที่ 2 จะแบ่งออกเป็น 2 ตอนย่อย คือ

ตอนที่ 1 ให้ผู้ตอบกรอกความรู้ ความสามารถพิเศษของตนเอง ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นด้านวิชาการ หรือการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่อาจเป็นความรู้ความสามารถด้านอื่นๆ เช่น ด้านคอมพิวเตอร์ ด้านเกษตร ด้านดนตรี เป็นต้น

ตอนที่ 2 ให้ตอบคำถามว่า ท่านรู้จักใครที่มีความรู้ ความสามารถพิเศษในด้านต่างๆ ต่อไปนี้หรือไม่ และเขาคอนั้นเป็นใครโดยในแบบฟอร์มจะมีรายละเอียดความรู้ความสามารถพิเศษด้านต่างๆแนบมาให้ด้วย

- นำข้อมูลที่ได้มาจัดทำเป็นระบบฐานข้อมูลบันทึกไว้ในคอมพิวเตอร์ (Database System)

โดยเมื่อสามารถระบุตัวผู้รู้ได้แล้ว ก็จะมีการจัดเก็บความรู้โดยการสัมภาษณ์ หรือจัดเก็บบทเรียนจากการทำงานในหน่วยงาน โดยมีผู้อำนวยความสะดวก (Knowledge Facilitator) ที่จะใช้เทคนิคต่างๆ ตามความเหมาะสม เช่น 5 - Minute Concept Template, AAR (After Action Review) เป็นต้น



5 - Minute Concept Template เป็นแบบฟอร์ม
การบันทึกเรื่องเล่าจากคนเก่งที่ได้รับการพัฒนา
โดยนาวาอากาศโทบดินทร์ วิจารณ์ โดยให้กรอกริธีการทำงาน
แล้วอธิบายขยายความภายใน 5 นาที และบันทึก
เป็นวิดิทัศน์ไว้เผยแพร่
AAR (After Action Review) เป็นการสัมภาษณ์
และบันทึกการเรียนรู้ที่ผู้ปฏิบัติได้รับ
หลังการปฏิบัติงาน

3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

รวบรวมข้อมูลที่จัดเก็บได้จากผู้อำนวยกรเรียนรู้ (Knowledge Facilitator) และการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานประสิทธิภาพสูง (Key Performer) โดยมีการจัดแบ่งหมวดหมู่ความรู้ของกรมราชทัณฑ์ ออกเป็น 3 หมวดหลักๆ คือ หมวดการควบคุมผู้ต้องขัง หมวดการแก้ไขพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง และหมวดการเสริมสร้างสมรรถนะในการบริหารงาน

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

มีการจัดตั้งคลังสมอง (Think Tank) ของกรมราชทัณฑ์ โดยคัดเลือกจากเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์สูงในการปฏิบัติงาน โดยมีหน้าที่ยืนยันหมวดหมู่ความรู้ของกรมฯ เลือกรวบรวมเรื่องความรู้และกลั่นบทเรียน (Lessons Learned) ที่ได้รับมาจากเรือนจำ/ทัณฑสถาน เพื่อจัดทำวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) แล้วนำไปจัดทำสื่อการเรียนรู้ที่ง่ายต่อการขยายผลในองค์กรการ เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารเผยแพร่ และหลักสูตรฝึกอบรม เป็นต้น

5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

กรมราชทัณฑ์สนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

- การจัดตั้งมุมการเรียนรู้ประจำหน่วยงาน
- การประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ (CoP) ณ มุมการเรียนรู้ประจำหน่วยงาน
- การจัดทำสามแยกความรู้ และ Learning and Food Center
- การจัดทำเอกสารเพื่อเผยแพร่ความรู้ในโครงการ “หยิบเพื่อรู้ อ่านดูเพื่อพัฒนา” เช่น แผ่นพับ ตำรา การ์ตูน เป็นต้น



- การจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้ที่จัดเก็บในหน่วยงาน
- การเผยแพร่ความรู้ในเว็บไซต์กรมราชทัณฑ์

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

กรมราชทัณฑ์สนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

- เวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สำคัญ คือ ในห้องทำงานที่ต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ให้เกิดขึ้น โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้จากการปฏิบัติงานทำเป็นกิจวัตร จนกระบวนการนั้นๆ เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ไม่ใช่ภาระหรือส่วนเกินของงาน เช่น ระบบพี่เลี้ยง การสอนงาน การถ่ายทอดงาน การสับเปลี่ยนงาน เป็นต้น
- การจัดเวทีเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานทั้งภายในหน่วยงาน เช่น สภากาแฟ การประชุมประจำเดือน การพูดคุยสรุปงานเมื่อดำเนินโครงการเรียบร้อยแล้ว และระหว่างหน่วยงาน เช่น CoP EVENT การสัมมนานักสังคมสงเคราะห์ เป็นต้น
- การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ในเรือนจำ เช่น เรือนจำจังหวัดนนทบุรีได้จัดตั้ง “เครือข่ายการจัดการความรู้เพื่อความปลอดภัยเรือนจำจังหวัดนนทบุรี” โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง ซึ่งเป็นประสบการณ์จริงที่เกิดขึ้นในการทำงาน และเมื่อมีผู้รู้ที่เคยมีประสบการณ์ตรงกันในเรื่องนั้นๆ ก็จะช่วยกันต่อเติมให้ข้อเสนอแนะและบอกเคล็ดลับต่างๆ จนกลายเป็นคลังความรู้ และนำไปสู่การนำเสนอกnowledgeเหล่านั้นในรูปแบบของบอร์ดนิทรรศการ บริเวณ “ศูนย์การเรียนรู้” ภายในเรือนจำ เพื่อให้ผู้คุมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้อีกทางหนึ่งด้วย

7) การเรียนรู้ (Learning)

กรมราชทัณฑ์สนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

- พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับรายการสมรรถนะหลักของกรมราชทัณฑ์ และจัดทำคู่มือสำหรับผู้สอน สื่อนำเสนอสำหรับวิทยากร และคู่มือสำหรับผู้เรียน แล้วดำเนินการจัดฝึกอบรมตามหลักสูตร
- จัดให้มีการสอดแทรกวิชาการจัดการความรู้และกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การปฏิบัติงานในทุกหลักสูตรการฝึกอบรม
- พัฒนาเอกสาร และรวบรวมหัวข้อความรู้ใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อกรมราชทัณฑ์



ตัวอย่างจากกรมราชทัณฑ์คงช่วยให้ท่านเห็น
ภาพการนำกระบวนการจัดการความรู้
7 ขั้นตอน (Knowledge Management
Process) ไปใช้จริงในองค์กรการ
ได้ชัดเจนขึ้นนะคะ



ข้อเสนอแนะจากประสบการณ์แห่งความสำเร็จ

จากที่กรมราชทัณฑ์ได้สั่งสมประสบการณ์ในการดำเนินการจัดการความรู้ จนประสบความสำเร็จ และได้ศึกษางานวิจัย หนังสือวิชาการที่ค้นคว้าเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผล ต่อความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ จึงทำให้สามารถสรุปออกมาเป็นแนวทางแห่ง ความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ 10 ประการ ดังต่อไปนี้

1) สร้างวัฒนธรรมใหม่ (Corporate Culture)

การดำเนินการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องสามารถเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ให้เป็นวัฒนธรรมความรู้ มีการบริหารงาน แบบเอื้ออำนาจ (Empower) ให้พนักงานทุกระดับได้ริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ ได้

2) สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

การให้บุคลากรในองค์กรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือปณิธานความมุ่งมั่น (Purpose) และเป้าหมาย (Goal) นั้น ควรคำนึงว่าไม่ใช่แค่ร่วมกันกำหนดเท่านั้น แต่ต้อง ร่วมกันตีความ ทำความเข้าใจเป็นประจักษ์จนเข้าใจลึกซึ้งไปถึงวิถีปฏิบัติ พฤติกรรม ความเชื่อ และคุณค่า จนเกิดสภาพความเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์นั้นในสมาชิกทุกคนขององค์กร



3) สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ควรสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ สร้างวัฒนธรรมที่เปิดเผยข้อมูลต่อพนักงาน และวัฒนธรรมการถามคำถาม ถามสิ่งที่ตนไม่รู้ จากเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อนช่วยเพื่อนตรวจสอบ และเพื่อนร่วมแลกเปลี่ยนวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะในการเรียนรู้เป็นทีม และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามสายงาน

4) เรียนลัด

การพัฒนางานต้องไม่เริ่มต้นจากศูนย์ ไม่มุ่งคิดค้นหาวิธีการทำงานที่แยบยลด้วยตนเอง เพราะจะทำให้เสียเวลาโดยใช่เหตุ ต้องยึดแนวคิดตามธรรมชาติว่าเป้าหมายผลงานที่เรา มุ่งหมายนั้นจะต้องมีคนอื่นทดลองทำมาแล้ว และทำอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง เพียงเราต้องเสาะหาให้พบและขอเรียนรู้จากเขา คือ ใช้ **ยุทธศาสตร์ “เรียนลัด”** โดยเทคนิค การเรียนรู้จากผู้มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) แล้วต่อยอดนั่นเอง

5) สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก

ใช้วิธีคิดเชิงบวกว่าตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนดนั้น มีบางคนหรือบางหน่วยงาน ในองค์กรย่อมมีวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอยู่แล้ว ให้เสาะหาตัวอย่างของ “วิธีปฏิบัติ ที่ดี (Best Practice)” ให้พบแล้วนำมาจัดกระบวนการ “แบ่งปันความรู้” เพื่อขยายผลไปยัง หน่วยงานอื่นภายในองค์กร แต่ถ้าเรื่องใดที่ไม่มี “วิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice)” อยู่ภายในองค์กรก็จะต้องมีอยู่ในองค์กรอื่น เราก็ส่งเสริมให้บุคลากรของเราไปเรียนรู้ ศึกษา งดงามจากองค์กรอื่นๆ

6) จัด “พื้นที่” หรือ “เวที”

“พื้นที่” สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาจเป็น “พื้นที่จริง” สำหรับให้บุคลากรมาพบหน้ากัน โดยตรง หรืออาจเป็น “พื้นที่เสมือน” ให้บุคลากรได้พบกันผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและ การสื่อสาร (ICT) เช่น บล็อก (Blog) อินทราเน็ต (Intranet) เว็บบอร์ด (Webboard) และเว็บไซต์ (Website) เป็นต้น

7) พัฒนาคณ

ควรเน้นการพัฒนาคนผ่านการทำงาน คือ พัฒนาคณ พัฒนางานไปพร้อมๆ กัน โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้นั่นเอง ซึ่งคนที่เกิดการพัฒนามาจะเป็น “บุคคลเรียนรู้” เป็นคนที่มีทักษะและเจตคติในการเรียนรู้ คือ มีทักษะในการสร้างความรู้จากการทำงาน มีทักษะในการ **“เรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติงาน”** (Interactive learning though action) มีทักษะในการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการเรียนรู้จากผู้อื่น/เรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น มีทักษะในการแบ่งปันความรู้ และมีทักษะย่อยอื่นๆ เช่น ทักษะด้าน “สุนทรียสนทนา” (Dialogue) ทักษะในการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep listening) เป็นต้น



8) ระบบให้คุณ ให้รางวัล

รางวัลที่สำคัญที่สุด คือ ความภาคภูมิใจในควมมีคุณค่าของตน ความสุขจากการได้รับการยอมรับ การเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร การให้รางวัลแก่ผลงาน อาจต้องให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่ร่วมกันสร้างผลสำเร็จนั้น ควรลดการให้รางวัลผลงานส่วนบุคคลลงไป เพื่อเป็นการส่งเสริมและส่งสัญญาณของวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ในทางตรงกันข้ามควรหลีกเลี่ยงการลงโทษหรือตำหนิความล้มเหลวที่เกิดจากการริเริ่ม สร้างสรรค์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรแต่ควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากความล้มเหลวเพื่อป้องกันการทำผิดซ้ำ

9) หาเพื่อนร่วมทาง

ควรทำเป็น **เครือข่าย** อย่าทำอย่างเดียวโดดๆ เพราะจะขาดพลัง ขาดแรงกระตุ้น ซึ่งเป็นธรรมชาติของการดำเนินการสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลง พอทำไประยะหนึ่งจะล้าและอาจหมดแรงล้มเหลวไปเลย แต่ถ้าทำเป็นเครือข่ายจะมีการกระตุ้นเสริมพลัง หรือมีผลสำเร็จที่จุดเล็กๆ ที่บางหน่วยงานเป็นต้นแบบดำเนินการ และเอามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อกระตุ้นความรู้สึกลุกขึ้นเต้น กระตือรือร้น

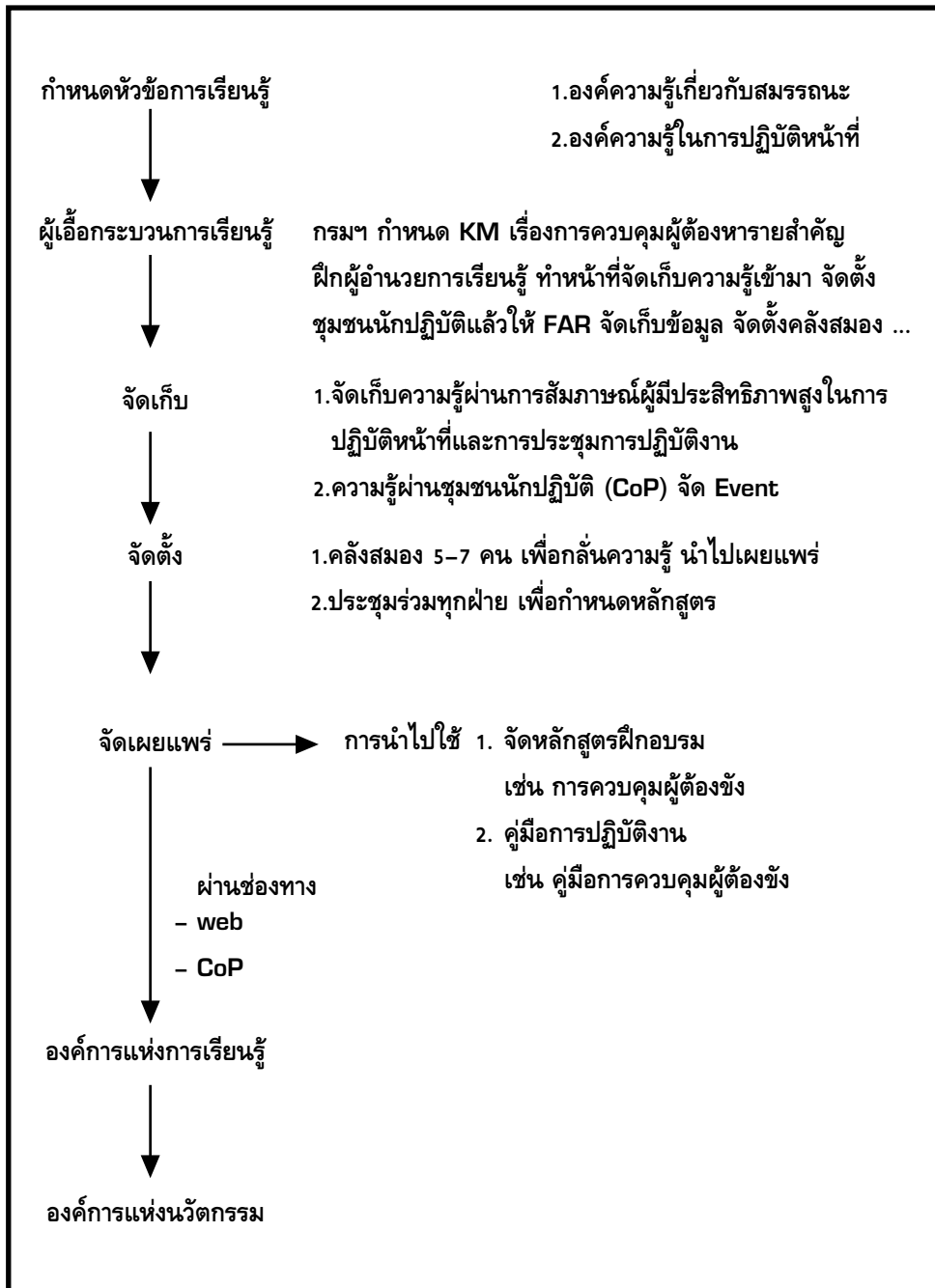
10) จัดทำ “ขุมความรู้” (Knowledge Assets)

“ขุมความรู้” ในที่นี้เป็นการรวบรวมความรู้ที่ “ถอด” มาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการสัมภาษณ์จากผู้รู้ ซึ่งเป็นความรู้ที่เน้น “ความรู้จากการปฏิบัติ” และ “ความรู้เพื่อการปฏิบัติ” อันเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) แต่เมื่อรวบรวมเป็น “ขุมความรู้” และบันทึกไว้ก็จะทำให้ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) กลายเป็นความรู้ขององค์กร สามารถนำมาใช้ได้ง่าย และมีการจัดระบบให้ค้นหาง่าย รวมทั้งควรมีการปรับปรุงให้ความรู้ “สด” ทันสมัยอยู่เสมอ โดยเมื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้แล้ว ก็ “ถอด” ความรู้จากการปฏิบัติหมุนเวียนเป็นวัฏจักรไม่รู้จบ





หลังจากที่กรมราชทัณฑ์ได้ดำเนินการจัดการความรู้จนมีประสบการณ์และค้นหาแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การได้ในที่สุดกรมราชทัณฑ์ก็สามารถนำเสนอกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นขององค์การเองที่เรียกว่า “กระบวนการจัดการความรู้ (KM) ของกรมราชทัณฑ์” ดังแสดงในภาพข้างล่าง





จากกรณีศึกษาของกรมราชทัณฑ์ทำให้สามารถสรุปได้ว่า หัวใจของการจัดการความรู้ คือ การไปสู่เป้าหมายให้ได้ ไม่จำเป็นต้องยึดติดกับรูปแบบ ซึ่งอาจทำให้เกิดความยุ่งยากสับสน ควรนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม ทำให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และนำความรู้ไปใช้ได้ นอกจากนี้สิ่งสำคัญที่จะทำให้การดำเนินการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ คือ การสร้างพื้นที่ และสร้างบรรยากาศให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กันได้



ท่านเรียนรู้อะไรบ้างจากกรณีศึกษาของกรมราชทัณฑ์ และจะนำไปใช้กับองค์การของท่านอย่างไรบ้าง

บทเรียนจากกรมราชทัณฑ์	การประยุกต์ใช้ในองค์การ



กรณีศึกษา กรมศุลกากร

กรมศุลกากรได้เริ่มดำเนินการจัดการความรู้ตั้งแต่ปี 2548 โดยเริ่มจากการจัดทำแผนการจัดการความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้แนวทางไว้ และดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ในปี 2549

กรมศุลกากรได้เลือกขอบเขต KM เรื่อง “การจำแนกพิกักระบบฮาร์โมนีสำหรับสินค้ายานยนต์ตอนที่ 87 ตามมาตรฐานโลก” และเลือกเป้าหมายที่จะดำเนินการให้แล้วเสร็จในปี 2549 คือ “การสร้างระบบการจัดการความรู้เรื่องการจำแนกพิกักระบบฮาร์โมนีสำหรับสินค้ายานยนต์ตอนที่ 87 ในประเภทที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708 เฉพาะที่สำนักงานศุลกากร ท่าเรือแหลมฉบังและสำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ”



ผลการดำเนินการจัดการความรู้ในส่วนที่จะนำเสนอ คือ กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ซึ่งเป็นส่วนที่ดำเนินการควบคู่กับ กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) โดยข้อมูลที่เสนอ ได้นำมาจากแผนการดำเนินงานของกรมศุลกากร ซึ่งประกอบด้วยตัวอย่างกิจกรรมบางส่วน ที่กรมศุลกากรได้ดำเนินการจริง โดยมีรายละเอียดดังนี้

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition & Behavior Management)

วิธีการสู่ความสำเร็จ :

- ส่งเสริมให้ข้าราชการกรมศุลกากร เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ และสนใจใฝ่รู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง
- ประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึงความสำคัญของการจัดการความรู้
- กระตุ้นให้ข้าราชการผู้เกี่ยวข้องหันมาหาความรู้เพิ่มเติมจากในระบบฯ หรือจาก อินทราเน็ตของกรมศุลกากร รวมทั้งสืบค้นความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งความรู้ ภายนอกทางอินเทอร์เน็ต
- จัดทำคำแปลความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกประเภทพิกัตตอนที่ 87 ให้มีความทันสมัย ทันกับการเปลี่ยนแปลงและต่อเนื่อง อาทิเช่น HS Explanatory Note ฉบับปี 2002 รายงานการประชุมคณะกรรมการพิกัตศุลกากรระบบ ฮาร์โมนไนซ์ เป็นต้น เพื่อให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึง ความรู้เกี่ยวกับการจำแนกพิกัตสินค้านานยนต์ตอนที่ 87 ได้มากขึ้น
- ผู้บริหารระดับสูงได้เข้ามามีส่วนร่วมในการอบรมสัมมนาทุกหลักสูตร

ตัวอย่างผลการดำเนินงาน :

- มีการประชาสัมพันธ์ และจูงใจบุคลากรให้เข้าร่วมในกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) เช่นจัดทำ “เสื้อ CoP”

2) การสื่อสาร (Communication)

วิธีการสู่ความสำเร็จ :

- มีระบบ Intranet, Internet, Knowledge on Line, Web Board, Search Engine, Video, Help Desk

ตัวอย่างผลการดำเนินงาน :

- จัดทำเว็บไซต์ เพื่อเป็นช่องทางการสื่อสาร ถ่ายทอดข้อมูลความรู้ภายในองค์กร
- จัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์



3) กระบวนการและเครื่องมือ (Process & Tools)

วิธีการสู่ความสำเร็จ :

- พัฒนาฐานข้อมูล
- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)
- สร้างเครือข่ายคณะทำงานจัดการความรู้ (KM Team)

ตัวอย่างผลการดำเนินงาน :

- จัดเก็บความรู้ในรูปแบบคู่มือความรู้ และคู่มือการปฏิบัติงาน
- ใช้เครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่างๆ ได้แก่ เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) ฐานความรู้ (Knowledge Bases) ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) จัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Function Team) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) สับเปลี่ยนงาน และยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Job Rotation & Secondment) และเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum)

4) การฝึกอบรมและเรียนรู้ (Training & Learning)

วิธีการสู่ความสำเร็จ :

- การฝึกอบรมปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อให้ข้าราชการเกิดความรู้ และเห็นความสำคัญของการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน

ตัวอย่างผลการดำเนินงาน :

- จัดทำมุมความรู้ (KM Corner) เพื่อเป็นศูนย์สาธิตให้ผู้สนใจเข้ามาศึกษาดูงาน

5) การวัดผล (Measurement)

วิธีการสู่ความสำเร็จ :

- จัดทำแบบทดสอบประเมินผลการเรียนรู้

ตัวอย่างผลการดำเนินงาน :

- มีแบบทดสอบในหัวข้อที่เกี่ยวกับการจำแนกพิกัดสินค้ายานยนต์

6) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (Recognition & Reward)

วิธีการสู่ความสำเร็จ :

- การให้ของขวัญ/ของรางวัล
- การประกาศเกียรติคุณ

ตัวอย่างผลการดำเนินงาน :

- มีการมอบรางวัลให้กับสมาชิก KM ดีเด่น



จากการดำเนินการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรนั้น พบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ และได้จัดทำข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่จะดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ต่อไปได้ ดังนี้

ปัญหาและอุปสรรค

- 1) ผู้ที่เป็นคณะทำงานจัดการความรู้ (KM Team) บางท่านในปัจจุบัน ไม่ได้เข้ารับการอบรมหลักสูตรเบื้องต้นเพื่อให้มีความรู้ในการจัดการความรู้ ทั้งนี้เนื่องจากไม่ได้ถูกวางแผนให้เข้ามารับผิดชอบงานนี้ตั้งแต่ต้น ทำให้ไม่เข้าใจพื้นฐานและแนวทางการดำเนินงานบางส่วน
- 2) ความไม่ชัดเจนของการกำหนดวัตถุประสงค์ในการนำงบประมาณที่ได้รับมาใช้ในการดำเนินงานจัดการความรู้ อาจเนื่องมาจากการประสานงานที่เข้าใจไม่ตรงกันของคณะทำงานจัดการความรู้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการเงิน ทำให้การใช้งบประมาณต้องถูกจำกัดด้วยระยะเวลา
- 3) การดำเนินงานจัดการความรู้ของกรมศุลกากร พบว่ายังไม่มีมีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในการมองภาพรวมและเชื่อมโยงประสานงานการจัดการความรู้ของทุกทีมเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ แม้ว่าจะมีการตั้งคณะทำงานถึง 3 คณะด้วยกัน

ข้อเสนอแนะจากคณะทำงานจัดการความรู้ (KM Team)

- 1) ผู้บริหารและคณะทำงานจัดการความรู้ ควรช่วยกันวางแผนตั้งแต่ต้นในการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานตัวจริงหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้เข้ามามีส่วนร่วมรับการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องทุกครั้ง และสามารถนำความรู้จากการอบรมไปใช้ประโยชน์ได้โดยตรง เช่น การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior Change) ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) และสุนทรียสนทนา (Dialogue)
- 2) แนวทางในการแต่งตั้งโครงสร้างคณะทำงานจัดการความรู้ (KM Team) ควรจะประกอบด้วยบุคลากรที่เกี่ยวข้องดังนี้
 - ผู้บริหารระดับสูงสุด จะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างคณะทำงานจัดการความรู้ (KM Team)
 - หน่วยงานเจ้าของกระบวนการตามเป้าหมายการจัดการความรู้ (Work Process Owner) และควรจะต้องประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น เพื่อมีส่วนร่วมและคอยให้การสนับสนุนเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตนเองเข้ามาร่วมในคณะทำงาน ผู้รับผิดชอบกระบวนการของหน่วยงานนั้น
 - หน่วยข้ามสายงาน (Cross Functional Unit) ที่ต้องเกี่ยวข้อง และ/หรือ มีส่วนที่ต้องสนับสนุนต่อการดำเนินการตามเป้าหมายการจัดการความรู้ เช่น หน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล การสื่อสารและประชาสัมพันธ์



หน่วยพิจารณาภาพรวมค่าใช้จ่ายขององค์กร ฯลฯ เพื่อมีส่วนร่วมที่จะให้การสนับสนุนเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตนเองเข้ามาร่วมในคณะทำงานตัวแทนรับผิดชอบของหน่วยงานนั้น

● หน่วยงานหรือบุคคลอื่นๆ ที่เหมาะสม

- 3) เพื่อให้การจัดการความรู้ และเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ได้วางแผนไว้สามารถบรรลุผลสำเร็จเป็นช่วงๆ นั้น การทำงานของคณะทำงานจัดการความรู้ควรจะช่วยกันส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องตามแผน และติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ โดยจัดให้มีการประชุมทบทวนร่วมกันกับผู้บริหารสูงสุดหรือประธานการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO) เพื่อสามารถติดตามผลงานและให้ผู้บริหารสูงสุดหรือประธานได้เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาคุปรกที่เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ เช่น การแก้ปัญหาเรื่องการใช้งบประมาณที่ได้รับมา และการกำหนดผู้รับผิดชอบในการประสานงานเชื่อมโยงการดำเนินการของทุกคณะทำงานเข้าด้วยกัน ซึ่งจะส่งผลทำให้ข้าราชการส่วนอื่นๆ ได้รับทราบถึงผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

- 4) ควรเชื่อมโยงการดำเนินการจัดการความรู้กับการพัฒนาขีดสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรเข้าด้วยกัน โดยพิจารณาเชื่อมโยงถึงความรู้ที่จำเป็นของข้าราชการแต่ละระดับ และการประเมินผลการปฏิบัติราชการจากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้โดยนำความรู้ไปปฏิบัติจริง

จากกรณีศึกษาการดำเนินการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ในประเด็นของการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น มีการบูรณาการวิธีการต่างๆ ให้สอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นส่วนเสริมให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรในเรื่องการจัดการความรู้ราบรื่นมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังทำให้มองเห็นในมิติของการเสริมสร้างให้องค์การมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะดำเนินการในเรื่องใด เช่น การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การจัดทำสมรรถนะ (Competency) เป็นต้น



ท่านเรียนรู้อะไรบ้างจากกรณีศึกษาของกรมศุลกากร และจะนำไปใช้กับองค์กรของท่านอย่างไรบ้าง

บทเรียนจากกรมศุลกากร	การประยุกต์ใช้ในองค์กร



กรณีศึกษา โรงพยาบาลศิริราช

โรงพยาบาลศิริราชเริ่มดำเนินการจัดการความรู้มาตั้งแต่ปี 2546 และมีการปรับเปลี่ยนวิธีการและรูปแบบในช่วงปี 2548 - 2549 โดยผลงานนั้นมีประเด็นที่น่าสนใจอยู่หลายประเด็น แต่จะขอหยิบยกเรื่อง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มานำเสนอเป็นประเด็นหลัก

โรงพยาบาลศิริราชได้นิยาม กระบวนการจัดการความรู้ ว่าคือ การสร้างและการใช้ความรู้ โดยมีแนวคิดว่าการสร้างความรู้ สามารถเกิดได้ 2 ทาง คือ

- (1) เกิดจากการอ่านในสิ่งที่เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) แล้วนำมาคิดพิจารณา เพื่อให้ความรู้เข้ามาอยู่ในตัวเอง
- (2) เกิดจากประสบการณ์และการปฏิบัติจริงมาเป็นระยะเวลานาน

ดังนั้น ถ้าบุคลากรต้องการมีความรู้เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานก็จะต้องสร้างความรู้ ซึ่งหมายถึง การได้ผ่านการอ่านและการฝึกปฏิบัติ เมื่อสร้างความรู้แล้วก็ต้องรู้จักใช้ เรียกว่าเป็นการจัดการความรู้ในหน่วยงานบุคลากรที่มีความรู้อยู่ในตัวต้องรู้จักแบ่งปันนำสิ่งที่ตนเองทำไปเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเผยแพร่ต่อไป

กลยุทธ์ของการสร้างและใช้ความรู้

โรงพยาบาลศิริราชดำเนินการโดยให้บุคลากรที่ทำงานคล้ายๆ กัน ได้มาพบปะแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งการปฏิบัติงานของตนเอง และการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมได้ดียิ่งขึ้น

เครื่องมือเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

โรงพยาบาลศิริราชมีการนำเครื่องมือต่างๆ มาช่วยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) เป็นวิธีการที่让บุคคลมาเล่าเรื่องที่ตนเองประสบความสำเ็จ ซึ่งจะแตกต่างจากการระดมสมอง (Brainstorm) ที่เป็นเพียงการระดมความคิดเห็นในเรื่องที่น่าสนใจ แต่การเล่าเรื่อง (Story Telling) จะเน้นในเรื่องที่ได้ทำจริงจากประสบการณ์ และถ้าเป็นเรื่องที่ประสบความสำเ็จจะยิ่งเห็นผลฉับไว เพราะมีคนทำแล้วเห็นผล เทคนิคนี้มีปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง คือ ผู้ดำเนินรายการ (Facilitator) ที่จะต้องเข้ามาช่วยในการดึงความรู้ กระตุ้นให้คนกล้าพูด และกล้าเล่าถึงประสบการณ์ของตนเอง

การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) โดยปกติหน่วยงานจะมีโครงสร้างการบริหารองค์กรแบบบนลงล่าง (Top - Down) ซึ่งต่างก็ทำงานตามสายงานของตนเอง ดังนั้นเมื่อมีการจัดตั้งทีมข้ามสายงานก็จะได้ทีมที่เป็นแนวราบ และถือเป็นตัวแทนของหน่วยงานที่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP) คือ การส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันได้มีโอกาสพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้จากการปฏิบัติงานซึ่งกัน



และกันในบรรยากาศที่เป็นกันเอง ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่มีเป้าหมายร่วมกันจะมาพูดคุย แลกเปลี่ยนกันเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานของตนเอง และรับฟังวิธีการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานที่มาร่วมแลกเปลี่ยนแล้วได้มีการนำวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับฟังมาทดลองปรับใช้ในงาน แล้วจากนั้นก็กลับมาเล่าให้กลุ่มได้ฟังอีก หมุนเวียนกันไปเรื่อยๆ ทั้งนี้สิ่งสำคัญในการใช้วิธีสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) คือ ต้องมีการจัดบันทึกประเด็นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันไว้ด้วย เช่น ถ้าเกิดสถานการณ์แบบนี้จะต้องทำอะไร โดยการบันทึกที่ดีจะต้องเก็บรายละเอียดให้ได้ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นนั้น เกิดขึ้นในสถานการณ์ลักษณะใด เกิดขึ้นกับใคร ในเรื่องเดียวกันอาจไม่สามารถนำวิธีที่ได้จากสถานการณ์หนึ่งไปใช้ได้กับอีกสถานการณ์หนึ่ง

กระบวนการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่โรงพยาบาลศิริราช

1. เมื่อหน่วยงานในโรงพยาบาลศิริราชสนใจที่จะสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) จะต้องติดต่อที่ “งานจัดการความรู้” ซึ่งมีความรับผิดชอบในการให้ข้อมูล และบริหารจัดการการสร้างชุมชนนักปฏิบัติในโรงพยาบาลศิริราช โดย “งานจัดการความรู้” จะดูข้อมูลว่าหน่วยงานที่มาติดต่อเป็นอย่างไร แล้วจะให้คำแนะนำต่างๆ ในการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)
2. ให้หน่วยงานที่จะสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ลงทะเบียน และเข้ารับการฝึกอบรมวิธีการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่ถูกต้อง เช่น ผู้มีบทบาทในชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ต้องประกอบด้วย ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ผู้ทำหน้าที่จัดบันทึก (Historian) และมีบทบาทหน้าที่อย่างไร กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ (Sharing) จะต้องดำเนินการอย่างไร ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ (Expert) ว่าเป็นใครบ้าง อยู่ที่ใดภายในองค์กรและภายนอกองค์กรสามารถหาจากที่ใด เช่น ค้นหาในเว็บไซต์ กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (Practitioner) ที่มองว่าเป็นเป้าหมายมีใครบ้าง
3. หน่วยงานที่จะสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ต้องตั้งเป้าหมายว่าควรดำเนินการจัดการความรู้เรื่องอะไรก่อน โดยพิจารณาว่าสมาชิกสนใจความรู้เรื่องใด และมีความรู้ในเรื่องใดอยู่แล้วบ้าง
4. ภายหลังเสร็จสิ้นกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะต้องกำหนดสถานที่สำหรับนำความรู้จากชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ไปเผยแพร่ เช่น ดิบบอร์ดประชาสัมพันธ์ความรู้ หรือนำไปวางในเว็บไซต์ เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ใช้เว็บไซต์หรืออินทราเน็ต (Intranet) ขององค์กร เป็นช่องทางให้แต่ละฝ่ายได้เขียนความคิดเห็นต่อเรื่องที่นำเสนอแบบบันทึกลงไปเหมือนไดอารี่ เหมือนเล่าเรื่อง คนที่มาอ่านจะเก็บไปใช้ได้ เรียกว่า บล็อกถึงบล็อก (Blog to Blog) ซึ่งแตกต่างจากการบันทึกเอกสาร



ข้อควรคำนึงในการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

การให้การสนับสนุน

จากการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ของโรงพยาบาลศิริราชพบว่า ผู้ที่ถูกคัดเลือกมาฝึกอบรมเป็นผู้ดูแลเนื้อหาบนเว็บไซต์บางท่านยังไม่มีทักษะในการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ดังนั้นผู้ดูแลสารสนเทศ (Programmer) ของโรงพยาบาลศิริราช จึงต้องสร้างโปรแกรมที่ใช้งานได้ง่ายเพื่อให้ผู้ดูแลเนื้อหาบนเว็บไซต์ของหน่วยงานสามารถป้อนข้อมูลได้อย่างสะดวก สามารถจัดฝึกอบรมวิธีขึ้นแสดงในเว็บไซต์ประมาณครั้งวันก็สามารถทำได้ อีกทั้ง “งานจัดการความรู้” ที่เป็นหน่วยสนับสนุนหลัก ต้องคอยช่วยเป็นกำลังใจ และกระตุ้นให้ผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ (Facilitator) หรือดำเนินการจัดการความรู้เกิดความมั่นใจ และสามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หัวข้อในการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) และทีมที่เหมาะสมในการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

ขั้นตอนแรกในการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) คือ ต้องเลือกว่าจะทำเรื่องอะไร แล้วเสนอผู้บริหารให้ความเห็นชอบ เนื่องจากโรงพยาบาลศิริราชเคยพบปัญหาในการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) คือ มีผู้ที่จะนำเครื่องมือของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ไปเสนอเป็นผลงาน จึงมาดำเนินการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) แล้วมีผู้ทักท้วงว่าบุคคลกลุ่มนี้ไม่สามารถสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ในหัวข้อนี้ได้ เพราะไม่ใช่งานที่รับผิดชอบ กล่าวคือ กรณีการให้เคมีบำบัดทางหลอดเลือด ทางกลุ่มแรกที่ทำได้มาจดทะเบียน นำเผยแพร่ขึ้นเว็บไซต์ โดยระบุว่าเป็นการทำเพราะสนใจ เป็นไปตามหลักว่าเป็นเรื่องที่สนใจ เป็นเรื่องความรู้ที่อยากจะทำเพราะกฎระเบียบของโรงพยาบาลศิริราชบัญญัติไว้ว่า ถ้าสนใจก็ทำชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ได้ ไม่จำเป็นต้องมีหัวหน้าสั่ง เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้เปิดกว้างไว้ แต่สุดท้ายมาถูกทักท้วงเพราะอีกกลุ่มเห็นว่าความรู้ที่เผยแพร่ออกไป เป็นของกลุ่มคนที่ไม่ได้ปฏิบัติจริง ถ้าทำแบบนี้จะทำให้ผู้ที่ปฏิบัติอยู่จริงเสียหาย เพราะทำจริงอย่างหนึ่งแต่ที่เผยแพร่ออกไปอาจเป็นอีกอย่างหนึ่ง หลังจากมีการทักท้วง จึงแก้ไขต่อมาว่าชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) จะไม่ตั้งโดยอิสระ นอกจากผ่านหัวหน้าแล้วยังต้องดูว่ามีการทักท้วงหรือไม่

ประโยชน์ที่ได้รับจากชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

จากการจัดกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่ให้เล่าสู่กันฟัง ส่งผลให้บุคลากรหลายคนมีความเห็นว่า ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) เป็นสิ่งที่มหัศจรรย์ เพราะทำให้ได้รู้อะไรที่ลึกกว่าเดิม หรือได้รู้ในสิ่งที่ไม่เคยรู้ ซึ่งส่วนใหญ่เป็น ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เช่น การจัดทำให้ผู้ป่วยได้หายบวม ซึ่งตามทฤษฎี คือ จัดให้ผู้ป่วยอยู่ในท่าที่เหมาะสมที่สุด แต่ไม่มีรายละเอียดว่าหากผู้ป่วยบวมมากควรจัดให้นอนท่าใด เมื่อมีผู้มาเล่าประสบการณ์ที่เคยปฏิบัติจริง (ไม่มีการบันทึกเป็นเอกสาร) ผู้ฟังก็จะเกิดการเรียนรู้ และนำไปทดลองปฏิบัติบ้าง



กรณีตัวอย่าง

“ผู้ป่วยแขนขาทั้ง 2 ข้าง หายใจไม่ได้ นอนราบก็ไม่ได้เพราะอึดอัด ซึ่งตามทฤษฎีบอกว่าทำที่ดีที่สุดคือ จัดศีรษะให้สูงจะทำให้ผู้ป่วยหายใจสะดวก แต่เมื่อมาทำจริง ไม่ว่าจะทำให้หัวสูงอย่างไรผู้ป่วยก็ยังหายใจไม่สะดวกอยู่ดี มีน้องพยาบาลคนหนึ่งบอกว่าควรนำเอาอุปกรณ์เสริมมาไว้ที่โต๊ะข้างเตียง เอาหมอนวางทับ ให้ผู้ป่วยนอนคร่อมลักษณะนี้ จะเป็นท่าที่สบายที่สุด (นี่คือตัวอย่างของความรู้ที่ฝังอยู่ในคน - Tacit Knowledge ที่ได้มาจากการปฏิบัติ) โดยสรุปชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ของกลุ่มนี้คือ ต้องชวนหาวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับนำมาปฏิบัติต่อผู้ป่วย แม้ทฤษฎีจะบอกห้ามทำ แต่ทางปฏิบัตินั้นสามารถช่วยได้จริง”

แนวคิดและแนวทางที่ช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

จัดการความรู้ต้องไม่เริ่มจากศูนย์

กลยุทธ์ที่สำคัญ คือ (1) พยายามจัดให้บุคลากรที่อยู่ในกองต่างๆ มาเชื่อมโยงกัน ตอนทำแผนการจัดการความรู้ ต้องให้ผู้ทำแผนฯ มาเชื่อมโยงกัน มาทำแผนร่วมกัน เพื่อจะได้ช่วยเหลือ แบ่งปันแลกเปลี่ยนกัน และ (2) การไปดูจากหน่วยงานที่ทำไว้ดีแล้ว นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เป็นการต่อยอดจากที่เขาทำไว้แล้ว เกิดเป็นการเรียนรู้ (Learning) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการจัดการความรู้

โรงพยาบาลศิริราชมีการสร้างความรู้ (Create) ให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน มีการค้นหาความรู้ใหม่ๆ ดิจๆ เอามาใส่ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เป็นเครื่องมือช่วยจัดการความรู้ เช่น ในลักษณะของเว็บไซต์ที่สามารถเชื่อมโยงไปยังแหล่งความรู้มาให้คนในหน่วยงานพร้อมใช้ โดยเชื่อมต่อเข้าไปแล้วนำมาใช้ได้ทันที หรือในลักษณะของการสืบค้นโดยใช้บาร์โค้ด (Bar Code Search)

การจัดการความรู้ในแบบระบบผู้เชี่ยวชาญ

ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ในตัวคน ซึ่งบางอย่างไม่สามารถทำออกมาเป็นเอกสารได้ ก็จัดการความรู้แบบระบบผู้เชี่ยวชาญ เช่น ความรู้ความชำนาญของศัลยแพทย์ นำมาเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรได้ยาก ดังนั้นจึงใช้วิธีระบุว่าใครเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนี้ เพื่อให้สามารถติดต่อไปหาคนๆ นี้ได้ โดยใช้ระบบออนไลน์ (Online) เช่น การส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) เป็นต้น

โครงการติดตาม

ที่โรงพยาบาลศิริราชมีโครงการติดตาม คือ มีทีมไปสำรวจค้นหาหน่วยงานต่างๆ เมื่อพบว่าโครงการใดดี ก็เอามาใส่ไว้ในเว็บไซต์ ให้บุคลากรเปิดเข้าไปดู ไปเรียนรู้งานที่เป็นวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพราะการจัดการความรู้ ต้องไม่เริ่มจากศูนย์ ให้เริ่มจากคนที่ทำได้ดีแล้วเอามาต่อยอด



อีกส่วนหนึ่ง คือ การถ่ายทอดความรู้ (Transfer) โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ถ้าเป็นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศก็อาจเป็นเว็บบอร์ด (Web Board) ให้นุคลากรสามารถเข้าไปพูดคุยแลกเปลี่ยนกันได้

เว็บบล็อก (Web Blog)

ส่งเสริมให้นุคลากรมีเว็บของตัวเอง ซึ่งขณะนี้เว็บบล็อก (Web Blog) กำลังเป็นที่นิยม โดยเว็บบล็อก (Web Blog) มีลักษณะเหมือนไดอารี่ คือ ให้คนเข้าไปเขียนเล่าสิ่งที่ตัวเองทำ แล้วมีคนอื่นเข้ามาเสริมหรือมาเล่าเรื่องของตัวเองบ้างทำให้เกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้ร่วมกัน เราจะรู้เองว่าใครที่เล่าเก่ง มีประสบการณ์มาก ทำให้เราอยากติดตามเรื่องเล่าจากเขา เพราะอยากจะได้เรียนรู้จากเขา พอได้อ่านเรื่องของเขาร้อยๆ ก็กลายเป็นเพื่อนสนิทกัน

เมื่อหน่วยงานมีเว็บบล็อก (Web Blog) เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แล้ว ก็ต้องมีการประเมินเสมอๆ ว่าความรู้เหล่านั้นทันสมัยหรือยัง ถ้ายังไม่ทันสมัย ต้องไปหาข้อมูลความรู้ข้างนอกมาใส่เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มคุณค่า

ผู้ปฏิบัติงานต้องร่วมจัดการความรู้ด้วย

ในกระบวนการจัดการความรู้ ผู้ที่สร้างและใช้ความรู้ก็คือผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง หลายหน่วยงาน ผู้ดำเนินการ คือ คณะทำงานจัดการความรู้ พบว่าไม่เกิดผลสำเร็จ ถ้าให้ผู้ปฏิบัติงานต้องดำเนินการกระบวนการจัดการความรู้ด้วยตนเอง จะทำให้เขาเกิดการเรียนรู้ (Learning) ไปเอง



กรณีตัวอย่าง

“กระบวนการจัดการความรู้ในกลุ่มแพทย์ของโรงพยาบาลศิริราชจะไม่เหมือนกับกลุ่มพยาบาล ในกลุ่มพยาบาล การทำงานเป็นศิลปะที่เขาจะอาศัยซึ่งกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการพูดคุยกัน แต่ในกลุ่มแพทย์ไม่มี เพราะแต่ละคนเป็นมือหนึ่งอยู่แล้ว การจะให้มาจับกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้นั้น โดยวัฒนธรรมแล้วทำได้ยาก จึงต้องใช้วิธีการอัดเทป คือหลังจากที่แพทย์ทำการผ่าตัดเสร็จแล้ว จะมีการพูดคุยกันว่ากรณี (Case) นี้ ทำแบบไหน ผ่าตัดโดยวิธีใดไม่ได้ผล ขณะที่พูดคุยกัน ก็บันทึกเทปหรือบันทึกวิธีดีโอเก็บเอาไว้ แล้วนำมาจัดความรู้ไว้เป็นหมวดหมู่ บุคลากรสามารถคลิกเข้าไปดูได้ วิธีการที่ศิริราชใช้ จะมองบริบทของตัวเองว่าควรทำด้วยวิธีไหน แล้วก็เลือกใช้กระบวนการแบบนั้น”

การวัดผลสำเร็จ

สิ่งที่ได้ดำเนินการไป ต้องมีการวัดผลสำเร็จให้ได้ว่าทำอย่างนั้นถูกต้องหรือไม่ เพียงใด เป็นการเพิ่มคุณค่าของคนทำ ให้รู้สึกภูมิใจว่าสิ่งที่เขานั้นเป็นสิ่งที่ก่อประโยชน์ และสุดท้ายหน่วยงานต้องให้การยกย่องชมเชยและให้รางวัลคนทำ อาจจะเป็นรูปแบบของเงินรางวัลหรือประกาศนียบัตร



ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ผู้นำ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสนใจ โรงพยาบาลศิริราชมีข้อได้เปรียบเมื่อผู้บริหารสูงสุด คือ คณบดี ได้กำหนดเป็นนโยบายว่าให้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้แต่ไม่บังคับ ซึ่งคณะผู้จัดการความรู้เห็นว่า การให้ผู้บริหารทุกระดับรู้ขั้นตอนวิธีการจัดการความรู้ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ จึงได้ผลักดันให้จัดการอบรม 1 วัน โดยเชิญ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ รองคณบดี และหัวหน้าภาควิชา มานั่งอบรมพร้อมกัน มาร่วมฟังว่าชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่ทำแล้วเป็นอย่างไร ผู้บริหารก็จะรู้ว่าควรจะสนับสนุนอะไร ถ้าหากไม่รู้อะไรเลยแล้วบอกให้ผู้บริหารทำก็อาจจะไม่ได้รับการสนับสนุน

วัฒนธรรมองค์กร เป็นเรื่องสำคัญอย่างมาก โดยต้องพยายามสร้างให้บุคลากรรู้สึกดีกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น เชิญชวนโดยการประชาสัมพันธ์ ยกย่องชมเชยเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) ที่ทำงานยอดเยี่ยมแล้วมาเล่าให้ผู้อื่นฟัง เราต้องส่งเสริมเขา ให้รางวัลเขา หน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ปกติ แล้วพัฒนาไปเป็นผลงานวิจัยได้ ต้องชื่นชมเขา จัดรางวัลให้ ยกย่องชมเชยในเว็บไซต์แล้วจัดเวทีให้เขาได้มาเล่าให้กลุ่มอื่นๆที่กำลังจะเริ่มปฏิบัติบ้างได้รับฟัง

ความสามารถของคณะทำงานประสานและผู้อำนวยการเรียนรู้ (Facilitator) โดยต้องพัฒนา ผู้อำนวยการเรียนรู้ (Facilitator) ให้มีความสามารถ มีกลยุทธ์และทักษะในการสร้างสัมพันธภาพที่ดี เปิดเผยและสร้างความไว้วางใจระหว่างกลุ่ม โดยวิธีการพัฒนาคือให้ผู้อำนวยการเรียนรู้ (Facilitator) มาพบกัน แล้วแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันว่าจะกระตุ้นให้คนพูดต้องทำอะไร จะควบคุมกลุ่มคนต้องทำอะไร เช่น เทคนิคการจัดชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) หากมีคนพูดน้อย อาจจะใช้วิธีจับหมายเลข ใครที่ลงท้ายด้วยเลขคู่ต้องพูด คนก็จะเตรียมตัวพูดเมื่อใกล้ถึงเลขตัวเอง หรือใช้วิธีตั้งป้ายชื่อ เมื่อมาลงทะเบียนให้เขียนชื่อเล่น เพราะผู้อำนวยการเรียนรู้ (Facilitator) จะเรียกชื่อตามป้ายชื่อ เป็นการสร้างความสัมพันธ์

เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต้องพิจารณาว่าควรจัดกันที่เวทีใด ให้เขาเจอกันเมื่อใด ให้ผู้สนใจไปลงนัดของตัวเอง เมื่อมีใครสนใจให้เขาโทรหาผู้ประสานงานเอง การแลกเปลี่ยนจะเป็นแบบเผชิญหน้า (Face to Face) หรือแบบเสมือนจริง โดยใช้เว็บไซต์ก็ได้

ต้องรู้วัตถุประสงค์ของการทำ หลังจากนั้นเมื่อจัดเก็บความรู้ได้แล้ว ต้องจัดทำให้เป็นหมวดหมู่ และสร้างเป็นเวทีให้แลกเปลี่ยนกันได้ เช่น จัดให้มีเว็บบอร์ด (Web board) สำหรับพูดคุย หรือสร้างเป็นเว็บบล็อก (Web blog) สำหรับพูดคุยสิ่งที่สนใจในหัวข้อเดียวกัน สร้างจุดเชื่อมต่อ (Link) ไปยังเนื้อหาที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ สร้างจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ให้เชื่อมโยงไปถึงผู้เชี่ยวชาญได้ หรือจัดให้มีการนำวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) มาเผยแพร่ไว้

ในปัจจุบันระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงพยาบาลศิริราชมีทั้งอินเทอร์เน็ต(Internet) และอินทราเน็ต (Intranet) โดยอินทราเน็ต (Intranet) จะเป็นระบบที่ใช้เผยแพร่เรื่องการ



จัดการความรู้ (KM) ภายในโรงพยาบาลศิริราช สะดวกต่อหน่วยงานที่จะเผยแพร่ได้โดยตรง และเข้าถึงได้ง่าย ส่วนระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) นั้นเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมาร่วมในเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ได้ และยังได้จัดเวที (พื้นที่) เสมือนบนระบบ ขนาด 30 Mb สำหรับสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) อีกด้วย



ข้อควรคำนึงในการจัดการความรู้

การวัดผล จะวัดจากงานประจำที่ทำอยู่ ว่าเมื่อมีการจัดการความรู้ (KM) เข้าไปแล้ว งานทำได้ดีขึ้นหรือไม่ ผลผลิต (Output) ของงานได้ช่วยลดระยะเวลา แต่คุณภาพไม่ด้อยกว่าเดิม กิจกรรมต่างๆ ที่เคยปฏิบัติอยู่สำเร็จหรือไม่ พฤติกรรมของคนมีความพึงพอใจมากขึ้นหรือไม่ (หากเมื่อไรที่รู้สึกอึดอัดที่มันจะทำ ก็ไม่จำเป็นต้องนำการจัดการความรู้เข้ามา) และผลลัพธ์ (Outcome) คือองค์การได้อะไร

คุ้มค่าหรือไม่ อย่าลืมสิ่งที่ต้องคำนึง คือ เราลงทุนไปคุ้มค่าหรือไม่ ถ้าชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่ได้ทำมาระยะหนึ่งแล้วเห็นว่าไม่คุ้มค่า เพราะผลที่ได้เป็นผลผลิตจากชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) กลุ่มเดียวเท่านั้น และบุคลากรของเราเสียเวลาไปกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมาก ถ้าดูแล้วไม่คุ้มค่า ให้ดูกระบวนการว่าดีหรือไม่ หากดีก็ต้องหางานชิ้นใหญ่ให้เขาทำ หมั่นดูจำนวนคนที่เข้ามาอ่านหรือเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บางเรื่องแทบจะไม่มีใครเข้ามาสนใจ

การจัดการความรู้ (KM) สุดท้ายต้องดูที่ผลลัพธ์ (Outcome) ว่าตัวโครงการที่เราทำบรรลุตามแผนที่วางไว้หรือไม่ หากบรรลุแล้ว ได้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าหรือไม่ ในเรื่องเวลา บุคลากร ค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะบุคลากรที่ทำความพึงพอใจหรือไม่ ส่วนที่เป็นผลผลิต (Output) คือ งานที่จัดการความรู้ ไปจับแล้วงานดีขึ้นหรือไม่ และสินทรัพย์ในองค์การมีเพิ่มขึ้นหรือไม่ ทั้งความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) มีการพัฒนาขึ้นหรือไม่ ความเชี่ยวชาญทักษะในการทำงานดีขึ้นหรือไม่ (ซึ่งอาจจะต้องใช้แบบสอบถามช่วย) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) มีเพิ่มมากขึ้นหรือไม่

ในส่วนของภาพรวมที่ได้นำเสนอกรณีศึกษาการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลศิริราช ไปนั้น เป็นการนำเสนอลักษณะเด่นในเรื่องของการสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์การ ซึ่งวิธีการต่างๆ นั้น มีการคัดเลือกและประยุกต์ใช้ได้อย่างสอดคล้องกับบริบทขององค์การ ที่งานในความรับผิดชอบนั้นเป็นเรื่องของการส่งมอบประสบการณ์ที่ได้มาจากการปฏิบัติงานจริง และเกิดเป็นความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคล การเรียนรู้ก็เป็นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง เป็นส่วนมาก ดังนั้นโรงพยาบาลศิริราชจึงเลือกใช้การสร้างและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสมกับลักษณะการทำงาน ซึ่งก็คือ วิธีการพูดคุยแลกเปลี่ยนกันโดยตรง ผ่านระบบออนไลน์ หรือ ได้ดูวิธีการปฏิบัติงานผ่านวิดีโอที่ทำการบันทึกไว้



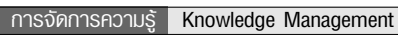
?



ท่านเรียนรู้อะไรบ้างจากกรณีศึกษาของโรงพยาบาลศิริราช และ
จะนำไปใช้กับองค์การของท่านอย่างไรบ้าง

บทเรียนจากโรงพยาบาลศิริราช	การประยุกต์ใช้ในองค์กร







ตรวจสอบ ความเข้าใจ

ในบทนี้จะเป็นการตรวจสอบและทบทวนความเข้าใจ เพื่อเตรียมปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้ โดยส่วนสำคัญที่ควรทำความเข้าใจให้ชัดเจนนั้นประกอบด้วย กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



เรามาลองเริ่มจากรายการตรวจสอบ (Checklist)
การปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้
กันก่อนนะคะ



ตรวจสอบการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้

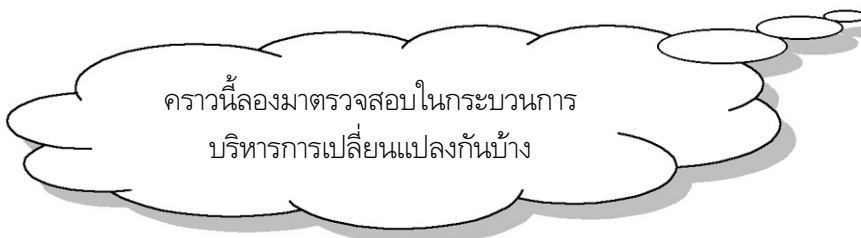
กระบวนการจัดการความรู้	รายการตรวจสอบการปฏิบัติ	✓
 1.การค้นหาคำความรู้ (Knowledge Identification)	■ ค้นหาองค์การมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใดอยู่ที่ใคร และความรู้ใดที่องค์การจำเป็นต้องมี	
	■ จัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้นเพื่อให้องค์การวางแผนขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	
 2.การสร้างและแสวงหาคำความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)	■ มีวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้	
	■ จัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้	
	■ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น ได้มีการสร้างความรู้ขึ้นจากความรู้เดิมที่มีอยู่หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้	
 3.การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)	■ จัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ เช่น การจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว	
	■ แบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้โดยคำนึงถึงว่าผู้ใช้นำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากรเป็นแบบใด เช่น แบ่งตามความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร หัวข้อ/หัวเรื่อง หน้าที่/กระบวนการ ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ ตลาด หรือกลุ่มลูกค้า เป็นต้น	



กระบวนการจัดการความรู้	รายการตรวจสอบการปฏิบัติ	✓
4.การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)	ประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและสะดวกต่อการใช้ ซึ่งทำได้หลายลักษณะ เช่น	
	■ จัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ทำให้การป้อนข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว	
	■ ใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยจัดทำคำอธิบายศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน	
	■ เรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่างๆ เช่น ครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัย สอดคล้อง และตรงตามความต้องการของผู้ใช้	
5.การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)	มีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยมีการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้ทั้ง 2 ลักษณะ คือ	
	■ “Push” (การป้อนความรู้) คือ การส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ข่าวสารต่างๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร	
	■ “Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป	



กระบวนการจัดการความรู้	รายการตรวจสอบการปฏิบัติ	✓
6.การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)	■ มีการแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) โดยวิธีต่างๆ เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือ การจัดทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้	
	■ มีการแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ซึ่งอาจใช้วิธีผสมผสานเพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามความสะดวก	
7.การเรียนรู้ (Learning)	■ บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งอาจสังเกตได้จากความสามารถในการทำงานที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สามารถแก้ปัญหาในงานได้ดีขึ้น และ/หรือเกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น ช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่แล้วให้เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ และนำไปสู่การทำให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นในที่สุด	





ตรวจสอบการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง	รายการตรวจสอบการปฏิบัติ	✓
1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior Management)	■ สำรวจความพร้อมองค์การด้านโครงสร้าง วัฒนธรรม ระบบสารสนเทศ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง	
	■ นำข้อมูลมาใช้จัดทำแผนงานแสดงกิจกรรมต่างๆ กำหนดผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และกรอบเวลา โดยมีผู้บริหารอนุมัติ	
	■ ทีมงานติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้	
	■ กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดลำดับความสำคัญและสร้างกลไกช่วยให้ปัจจัยเกิดขึ้นหรือเข้มแข็งมากขึ้น	
	■ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง โดยการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น การติดตามอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งทุกคนในองค์กรเห็นได้ว่าเป็นรูปธรรม เช่น การประชุมผู้บริหารมีวาระเรื่องการจัดการความรู้เป็นประจำ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีเรื่องพฤติกรรมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร	
2) การสื่อสาร (Communication)	■ มีการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายตัวอย่างรูปแบบกิจกรรมการสื่อสารประชาสัมพันธ์ เช่น การเปิดโครงการอย่างเป็นทางการ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรม การประกวดคำขวัญ การใช้สื่อเสียงตามสาย โทรทัศน์วงจรปิด เป็นต้น	
	■ มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และมีการประเมินผลของกิจกรรมเพื่อการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา	

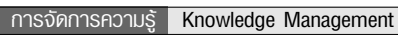


กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	รายการตรวจสอบการปฏิบัติ	✓
3) กระบวนการและ เครื่องมือ (Process & Tools)	■ มีกระบวนการและเครื่องมือที่เหมาะสม เช่น แผนผังการทำงาน (Work Flow) ผังก้างปลา แผนที่ความรู้ จนถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น เครื่องช่วยค้นหา (Search Engine)	
	■ เครื่องมือที่หน่วยงานของท่านเลือกใช้ คือ ● การจัดทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) ● ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) ● ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ● เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum) ● ฯลฯ	
	■ มีการติดตามและวัดผลการใช้กระบวนการและเครื่องมืออย่างต่อเนื่อง	
4) การฝึกอบรมและ การเรียนรู้ (Training & Learning)	■ มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะต้องฝึกอบรมและเรียนรู้	
	■ มีการกำหนดเนื้อหา และวิธีการในการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่ม	
	■ การฝึกอบรมในห้องเรียน	
	■ การประชุมวิชาการ การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น	
	■ การศึกษาด้วยตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือสิ่งพิมพ์ต่างๆ	
	■ การเยี่ยมชมองค์กรอื่น เป็นต้น	
	■ องค์กรควรมีการประเมินผลการฝึกอบรมการเรียนรู้ และนำผลการประเมินมาปรับปรุงเนื้อหา และวิธีการฝึกอบรมให้ดีขึ้นสำหรับทีมงานจัดการความรู้	
	■ รู้วิธีการบริหารชุมชนนักปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในองค์กร	
	■ การเยี่ยมชมองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการความรู้	
	■ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กร	



กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	รายการตรวจสอบการปฏิบัติ	✓
5) การวัดผล (Measurement)	มีการกำหนดตัวชี้วัดในการวัดผล 3 ระดับคือ	
	■ ระบบหรือกิจกรรมที่ทำ (System)	
	■ ผลผลิต (Output)	
	■ ผลลัพธ์ (Outcome)	
6) การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล (Recognition & Reward)	■ สำรวจแรงจูงใจของคนในองค์กร เพื่อเชื่อมโยง กับกิจกรรมการจัดการความรู้	
	■ กำหนดรูปแบบของรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและ ไม่ใช่ตัวเงิน	







วัดระดับ ความเข้าใจ

ในบทนี้มาทำการวัดระดับความเข้าใจกันในเรื่องของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทั้งในเรื่องของความรู้ต่างๆ ที่เป็นพื้นฐานของการจัดการความรู้ ตลอดจนแนวคิดและวิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการจัดการความรู้



ลองตอบคำถามทั้งหมดเพื่อวัดระดับ
ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้



คำถามเรื่อง การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

1. จงอธิบายความหมายของ “ความรู้”

.....

.....

.....

2. จงอธิบายจุดประสงค์ของการจัดการความรู้ขององค์กรท่าน มาพอสังเขป

.....

.....

.....

3. จงอธิบายความหมายของความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge)

.....

.....

.....

4. จงอธิบายความหมายของความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)

.....

.....

.....

5. จากแนวคิดของ James Brian Quinn จำแนกระดับของความรู้ออกเป็นกี่ระดับ
ประกอบด้วยอะไรบ้าง จงอธิบาย

.....

.....

.....

6. จงอธิบายความหมายของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization)

.....

.....

.....



7. จงอธิบายความหมายของการสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization)

.....

.....

.....

8. จงอธิบายความหมายของการผนวกความรู้ (Combination)

.....

.....

.....

9. จงอธิบายความหมายของการฝังหรือผนึกความรู้ (Internalization)

.....

.....

.....

10. จงอธิบายแนวคิดสำคัญของหลักการตลาดในการจัดการความรู้ (KM Marketing)
พร้อมยกตัวอย่างประกอบ

.....

.....

.....

11. จงอธิบายความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ (KM Motives)

.....

.....

.....

.....

12. จงอธิบายความหมายของการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (KM as a System)

.....

.....

.....

.....



13. จงอธิบายความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)

.....

.....

.....

14. จงอธิบายความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) กับ องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)

.....

.....

.....



แบบฝึกหัด

จงจับคู่ข้อความในคอลัมน์ทางขวามือมาไว้ทางซ้ายมือ

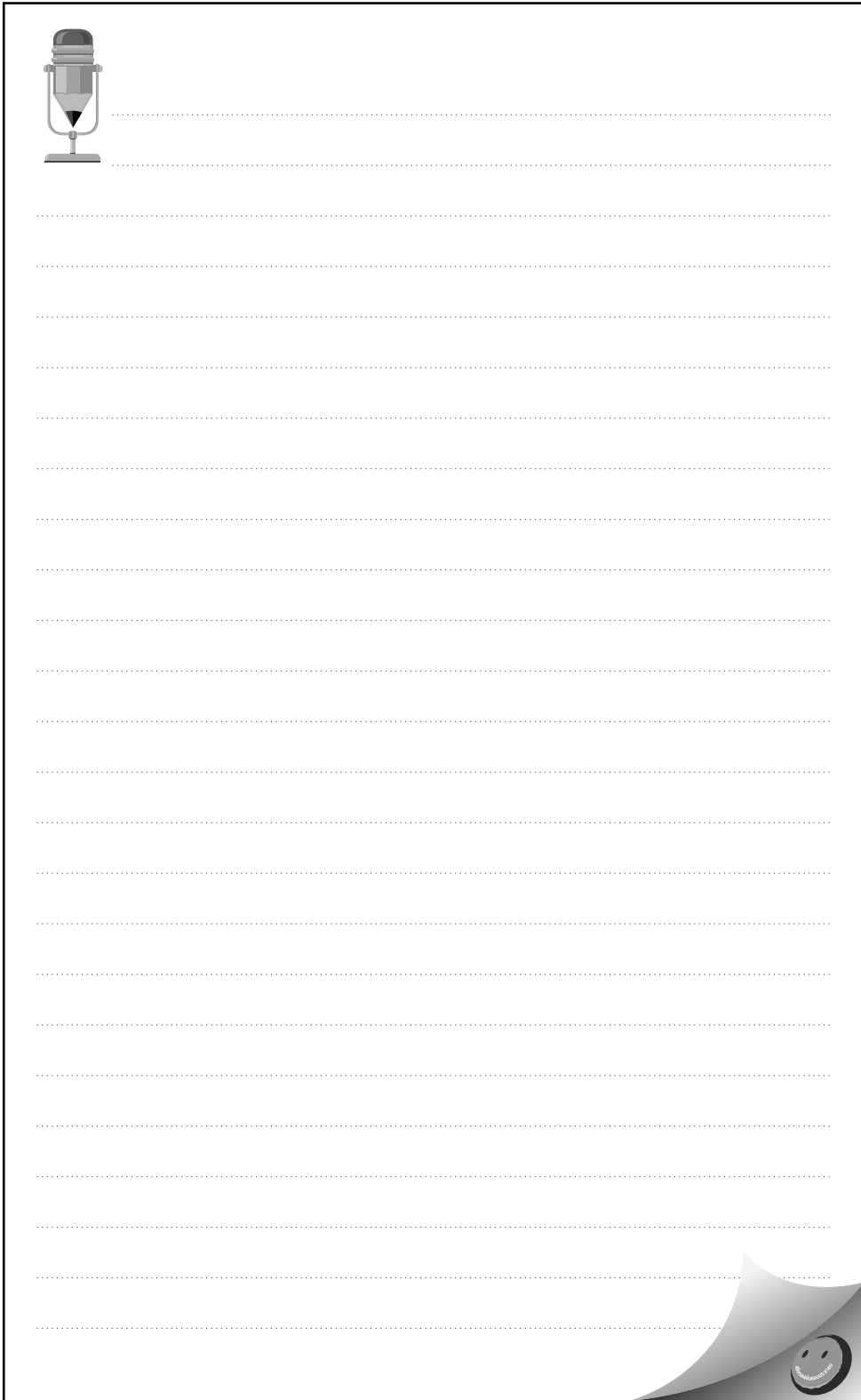
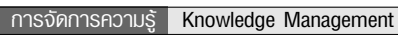
----- 1. การวัดผลการจัดการความรู้ในช่วงต้น	ก. เครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้
----- 2. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ประเภทความรู้ชัดแจ้ง	ข. ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน
----- 3. รูปแบบของการเข้าถึงความรู้ในองค์กร	ค. เป็นการติดตามผลเพื่อการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น
----- 4. ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ	ฌ. การเรียนรู้ของบุคลากรทำให้เกิดความรู้ใหม่และถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง
----- 5. ชุมชนแห่งการเรียนรู้	ง. เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างพื้นฐาน
----- 6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล	จ. ทักษะคติในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ขององค์การที่ซึมลึกอยู่ในบรรทัดฐานและค่านิยม
----- 7. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	ฉ. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ การจัดรายการต่างๆ เช่น Kick off day สะเก็ด KM
----- 8. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ประเภทความรู้ที่ฝังอยู่ในคน	ช. Push / Pull
----- 9. วัฒนธรรมขององค์การ	ซ. Gift / Reward / ระบบสะสมแต้ม / การประกาศเกียรติคุณ
----- 10. ประโยชน์ของการวัดผลการจัดการความรู้	ฌ. การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือสมุดหน้าเหลือง
----- 11. วงจรการเรียนรู้	ญ. ทำโดยเชื่อมโยงกับเป้าหมาย / กลยุทธ์ขององค์กร
----- 12. ตัวอย่างการสื่อสารด้านการจัดการความรู้	ฎ. การวัดตัวระบบ / กิจกรรม / แผนงาน



เฉลยแบบฝึกหัด

----ฎ---- 1. การวัดผลการจัดการความรู้ในช่วงต้น	ก. เครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้
----ฌ---- 2. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ประเภทความรู้ชัดแจ้ง	ข. ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน
----ช---- 3. รูปแบบของการเข้าถึงความรู้ในองค์กร	ค. เป็นการติดตามผลเพื่อการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น
----ง---- 4. ปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ	ฌ. การเรียนรู้ของบุคลากรทำให้เกิดความรู้ใหม่และถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง
----ก---- 5. ชุมชนแห่งการเรียนรู้	ง. เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างพื้นฐาน
----ช---- 6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล	จ. ทักษะคติในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ขององค์กรที่ซึมลึกอยู่ในบรรทัดฐานและค่านิยม
----ญ---- 7. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	ฉ. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ การจัดรายการต่างๆ เช่น Kick off day สะเก็ด KM
----ข---- 8. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ประเภทความรู้ที่ฝังอยู่ในคน	ช. Push / Pull
----จ---- 9. วัฒนธรรมขององค์กร	ซ. Gift / Reward / ระบบสะสมแต้ม / การประกาศเกียรติคุณ
----ค---- 10. ประโยชน์ของการวัดผลการจัดการความรู้	ฌ. การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือสมุดหน้าเหลือง
----ฌ---- 11. วงจรการเรียนรู้	ญ. ทำโดยเชื่อมโยงกับเป้าหมาย / กลยุทธ์ขององค์กร
----ฉ---- 12. ตัวอย่างการสื่อสารด้านการจัดการความรู้	ฎ. การวัดตัวระบบ / กิจกรรม / แผนงาน







ฝากไว้ให้จดจำ



อย่าลืมนะครับ...
ความรู้ คือ พลังสู่ปัญญา

นิยามของ “ความรู้” มีค่าน้อยตามแต่ประสบการณ์แห่งการเรียนรู้ที่ต่างกัน และประสบการณ์ที่หลากหลายก็สร้างสรรค์ความรู้ได้หลายรูปแบบ ทำนองเดียวกันการจัดการความรู้ก็สามารถนำไปใช้เพื่อเป้าประสงค์ที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ เช่น กรมราชทัณฑ์ กรมศุลกากร และโรงพยาบาลศิริราช เป็นต้น

ประสบการณ์จากกรณีศึกษาหรือจากองค์การต่างๆ เป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ที่มีค่า แต่เราจะเรียนรู้ ทำความเข้าใจและนำไปต่อยอดในการพัฒนาองค์การได้อย่างเหมาะสมหรือไม่ สิ่งนี้เป็นเรื่องที่ทำนายและอยากฝากไว้ให้จดจำ



เว็บไซต์ที่น่าสนใจในเรื่องการจัดการความรู้ของประเทศไทย

1	CU-WB Knowledge Management Project	http://wb-cu.car.chula.ac.th
2	การจัดการความรู้ คณะแพทย-ศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	http://medinfo.psu.ac.th/KM/KM.htm
3	การจัดการองค์ความรู้ในศิริราช	http://www.si.mahidol.ac.th/km
4	โครงการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลเขตภาคเหนือตอนล่าง	http://www.hkm.nu.ac.th
5	ศูนย์กลางความรู้แห่งชาติ	http://www.tkc.go.th
6	ศูนย์พัฒนาพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์	http://www.ecommerce.or.th
7	สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล	http://www.ha.or.th
8	สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ	http://www.ftpi.or.th
9	สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม	http://www.kmi.or.th



เว็บไซต์ที่น่าสนใจในเรื่องการจัดการความรู้จากทั่วโลก

1	American Productivity and Quality Center	http://www.apqc.org
2	Asian Productivity Organization-APO	http://www.apo-tokyo.org
3	Brint	http://www.brint.com
4	Buckman Laboratories Knowledge Nurture	http://www.knowledge-nurture.com
5	CIO	http://www.cio.com
6	David Skyrme: Knowledge Connections	http://www.Skyrme.com



7	Dialog on Leadership	http://www.Dialogonleadership.org
8	Ernst and Young	http://www.ey.com/global/content.nst/international/Home
9	Harvard Business Review	http://www.Harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/hbr/hbr-home.jhtml
10	Infonortics	http://www.infonortics.com
11	Information and Knowledge Management Society	http://www.ikms.org
12	KM Tool	http://www.kmtool.net
13	KM World	http://www.kmworld.com
14	Knowledge Management	http://www.kmmag.com
15	Peter F. Drucker	http://www.Peter-drucker.com
16	SOL - Society for Organizational Learning	http://www.solonline.org
17	Standards, Productivity and Innovation Board-SPRING	http://www.spring.gov.sg/portal/main.html
18	Sveiby Knowledge Associates	http://www.sveiby.com
19	The Gurteen Knowledge Website	http://www.gurteen.com
20	The Know Network-Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE)	http://www.knowledgebusiness.com
21	The Knowledge Management Advantage	http://www.providersedge.com.kma
22	The Knowledge Management Forum	http://www.km-forum.org



23	The Knowledge Management Resource Center	http://www.kmresources.com
24	The World Bank	http://www.worldbank.org
25	Thinking Shift	http://www.thinkingshift.com
26	United Nation Population Fund- Knowledge sharing	http://www.unfpa.org/knowledgesharing
27	University of Kentucky	http://www.uky.edu
28	Knowledge Management	http://www.kmmagazine.com
29	International Society for Knowledge Management	http://isko.org
30	The European KM Community	http://www.knowledgeboard.com





เอกสารอ้างอิง

- กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม (2549). วารสารราชทัณฑ์: วารสารเพื่อความก้าวหน้าและรอบรู้ในงานราชทัณฑ์ ปีที่ 54 ฉบับที่ 3 พ.ศ.2549.
- กรมศุลกากร (2549). คำรับรอง การปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์การตามยุทธศาสตร์มุ่งสู่ระบบงานและบุคลากรมาตรฐานศุลกากรโลก.
- กรมศุลกากร กระทรวงการคลัง (2549). เอกสารสรุปผลสัมฤทธิ์โดยรวมจากการดำเนินงานการจัดการความรู้ภายในองค์การต้นแบบ.
- กรมศุลกากร และกรมราชทัณฑ์ (2549). เอกสารสรุปการสัมมนาเรื่อง “มหกรรม KM ราชการไทย ก้าวไกลสู่ LO”: KM กับการพัฒนาบุคลากร (HRD).
- กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2549). เอกสารสรุปคำบรรยายของนางวราพร แสงสมพร หัวหน้างานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2549 ณ ห้องประชุม 1 อาคารสถาบันดำรงราชานุภาพ กระทรวงมหาดไทย: “การจัดการความรู้: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ”.
- คณะทำงานการจัดการความรู้ สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง. เอกสารประกอบการนำเสนอผลการดำเนินการจัดการความรู้ภายในองค์การ.
- จิระประภา อัครบวร (2549). สร้างคน สร้างผลงาน.
- มานิดา นันทไมตรี (2547). สารนิพนธ์ การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์การของไทย: กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช บริษัทแพเซิล (ไทยแลนด์) จำกัด และบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด.
- มาร์ควอดด์, ไมเคิล เจ (2548). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. เอ็กซเปอร์เน็ท.
- ลาวัลย์ สุขยิ่ง (2550). สารนิพนธ์ การจัดการความรู้ในองค์การ กรณีศึกษา: หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน).
- สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์. HR INTERVENTIONS.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์. KM การจัดการความรู้ในงานราชทัณฑ์.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์. คู่มือการปฏิบัติงานการจัดการความรู้เพื่อใช้ในการจัดเก็บความรู้และการตั้งเครือข่ายกลุ่มงาน.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) (2550). รายงานประจำปี 2550 “ตามรอยความสำเร็จ KM ประเทศไทย”.



สมชาย นำชัยประเสริฐ (2551). เอกสารประกอบการสัมมนาโครงการการจัดการความรู้
เพื่อไปสู่การทำงานแบบเพื่อนคู่คิดเชิงกลยุทธ์, กระทรวงการพัฒนาสังคม
และความมั่นคงของมนุษย์.

สำนักงาน ก.พ.ร. (2548). คู่มือการนำองค์การเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการ
ภาครัฐ.

สำนักงาน ก.พ.ร. (2548). คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทาง
การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี: การบริหารความรู้.

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548). การจัดการความรู้จาก
ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548). คู่มือจัดทำแผนการจัดการ
ความรู้.

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2549). คู่มือการดำเนินงานตาม
ตัวชี้วัดการจัดการความรู้.

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2549). คู่มือการสร้างกิจกรรม
แลกเปลี่ยนเรียนรู้.

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์, สุธรรม มณีวัฒนา, ธวัชชัย หล่อวิจิตร, จันทรีนา สงวน
รุ่งวงศ์, กุลชุตตา เขียววาณิช, ทิพย์สุภา กอบกู้ (2548). **Knowledge
Management: การจัดการความรู้**, กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะ
กรรมการพัฒนาระบบราชการ.

อภิชาติ ศิวายาทร (2549). เอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง **Knowledge
Management**.

Marquardt, M. J. (1996). **Building the learning organization**. New York:
McGraw-Hill.

Nonaka, I. (1995). **The knowledge-creating company**. Harvard Business
Review, 69(6), 96-104.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). **The knowledge-creating company**.
New York: Oxford University Press.

Senge, P. (1990). **The fifth discipline**. New York: Doubleday.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C. Ross, R. and Smith, B. (1994). **The
fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning
organization**. New York: Doubleday.

Tannenbaum, S. I. & Aliger, G. M. (2000). **Knowledge Management:
Clarifying the Key Issues**. USA: The International Association for
Human Resource Information Management.



อภิธานศัพท์การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

Combination (การผนวกความรู้) หมายถึง กระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบ Explicit to Explicit คือ การที่บุคคลรวบรวมความรู้ชัดแจ้งต่างๆ ที่ได้เรียนรู้มาแล้วนำไปสร้างเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งใหม่โดยต่อยอดความรู้เดิมหรือเป็นความรู้ใหม่ (Capture)

Communication Channels (ช่องทางการสื่อสาร) หมายถึง สถานที่หรือช่องทางที่ผู้ส่งสารเลือกใช้ในการที่จะสื่อสารกับลูกค้าหรือประชาชน

Data (ข้อมูล) หมายถึง ข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่างๆ ที่ถูกบันทึกแต่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ โดยอาจมีจุดประสงค์เพื่อการตรวจสอบว่างานมีปัญหาหรือมีเหตุการณ์ใดเกิดขึ้นบ้าง ซึ่งถือว่าการบันทึกข้อมูลเป็นเรื่องพื้นฐานที่ต้องจัดทำ

Explicit Knowledge (ความรู้ที่ชัดแจ้ง) หมายถึง ความรู้ภายนอกตัวบุคคลที่เป็นทางการ และเป็นระบบซึ่งถูกบันทึกและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบของสื่อประเภทต่างๆ

Externalization (การสกัดความรู้ออกจากตัวคน) หมายถึง กระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบ Tacit to Explicit คือ การที่บุคคลอธิบายและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ในตัว แล้วถ่ายทอด/บันทึกออกมาในรูปแบบของเอกสารหรือสื่อต่างๆ (Create) ที่สามารถเก็บไว้ใช้ และส่งมอบไปสู่ผู้อื่นได้

Information Management (การจัดการสารสนเทศ) หมายถึง การจัดการสารสนเทศที่มีความหมายกว้างๆ ว่าเป็นการนำเอาข้อมูลมาประมวลผลให้เกิดเป็นความหมายที่จะทำให้เข้าใจได้ ซึ่งต้องใช้คอมพิวเตอร์เป็นหลัก เพราะทำได้รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์

Information (สารสนเทศ) หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านการกลั่นกรอง วิเคราะห์ หรือสังเคราะห์ โดยมีการแปลงรูปของการบันทึกและข้อมูลให้เข้าใจมากขึ้น เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ

Internalization (การฝังหรือผนึกความรู้) หมายถึง กระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบ Explicit to Tacit คือ การที่บุคคลเรียนรู้ ดูดซับความรู้จากสื่อต่างๆ แล้วนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริงจนเกิดเป็นประสบการณ์ ทักษะ หรือพัฒนาเป็นความรู้ใหม่ที่อยู่ในตัวบุคคลนั้นๆ (Learn)



KM Marketing (หลักการตลาดในการจัดการความรู้) หมายถึง แนวคิดการบริหารแบบนักการตลาดที่จะมุ่งเน้นว่าลูกค้า (C - Customer) เป็นจุดเริ่มต้นของการขายสินค้าและบริการ ที่สามารถประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้และทำให้การจัดการความรู้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยหลักการตลาดประกอบด้วย 4Ps ในอดีต คือ ตัวสินค้า (Product) การส่งเสริมการขายหรือการโฆษณาประชาสัมพันธ์ (Promotion) การจัดสถานที่จำหน่าย (Place) และการตั้งราคา (Price) มาจนถึงปัจจุบันแนวคิดได้เปลี่ยนไปเป็น 4Cs คือ ตัวลูกค้า (Customer) การสื่อสาร (Communication) ความสะดวกสบายของการเข้าถึงสินค้า (Convenience) และค่าใช้จ่ายหรือความคุ้มค่าของลูกค้า (Cost)

KM Model (ตัวแบบการจัดการความรู้) หมายถึง ตัวแบบการจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (KM Model) นี้ประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก คือ 1) การสร้างและถ่ายเทความรู้ (SECI Model) 2) หลักการตลาดในการจัดการความรู้ (KM Marketing) 3) การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ (KM Motives) 4) การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (KM as a System)

Knowledge Management (การจัดการความรู้) หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

Knowledge Owner (เจ้าของความรู้) หมายถึง กลุ่มผู้มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ในเรื่องต่างๆ ที่ต้องการนำมาจัดการความรู้ โดยในการดำเนินการจัดการความรู้จะต้องค้นหาเจ้าของความรู้ในเรื่องนั้นๆ ให้พบ และดำเนินการรวบรวมความรู้เหล่านั้นมา

Knowledge Portal (ท่าหน้าเข้าข้อมูล) หมายถึง ระบบที่สามารถอำนวยความสะดวกในการค้นหาข้อมูลเฉพาะเรื่องหรือความรู้ในหัวข้อต่างๆ ทั้งสำหรับบุคคลภายใน และภายนอก การใช้ระบบ Knowledge Portal จะเพิ่มระดับความร่วมมือทางด้านการให้บริการข้อมูล

Knowledge User (ผู้ที่จะใช้ความรู้) หมายถึง กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรกในการจัดการความรู้ เพื่อที่จะทราบว่าต้องดำเนินการจัดการความรู้เรื่องใดบ้างที่ตรงตามความต้องการของผู้ที่จะใช้ความรู้



Knowledge Warehouse (คลังความรู้) หมายถึง ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ที่รวบรวมข้อมูลจากแหล่งภายในและภายนอกขององค์กร มีการจัดเก็บข้อมูลต่างๆ จำนวนมากมหาศาล ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้สามารถจะใช้สนับสนุนในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในการวางแผนธุรกิจหรือการวิเคราะห์กลยุทธ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

Knowledge (ความรู้) หมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เรียบเรียง เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ได้ หรือแปลงสภาพให้พร้อมใช้งานหรือช่วยในการตัดสินใจกับงานต่างๆ

Knowledge-Based Economy (เศรษฐกิจฐานความรู้) หมายถึง ระบบเศรษฐกิจที่ใช้ความรู้เป็นฐานสำคัญในการนำมาสร้างผลผลิตให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้น

Learning Organization (องค์การแห่งการเรียนรู้) หมายถึง องค์กรที่สามารถเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการ ไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร

Learning Styles (รูปแบบการเรียนรู้) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ ความคิด และความรู้สึกที่บุคคลใช้ในการรับรู้ ตอบสนอง และมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางการเรียนอย่างค่อนข้างคงที่

Mental Model (แบบแผนความคิด) หมายถึง แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กร เป็นภาวะทางจิต ทศนคติการมองโลก ตลอดจนความเชื่อของคน ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการทางสังคม (Socialization) และจะส่งผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ

Personal Mastery (มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ) หมายถึง คุณลักษณะของคนในองค์กรที่มีความเป็นนายของตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีความกระตือรือร้นสนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

Public Sector Management Quality Award: PMQA (การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ) หมายถึง รางวัลคุณภาพที่ใช้กับภาคราชการ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้นำเกณฑ์สากลมาดัดแปลง ตั้งเป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

SECI Model หรือ Knowledge Spiral (วงจรความรู้) หมายถึง กระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่สามารถสร้างและถ่ายทอดกันได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ



Shared Vision (สร้างวิสัยทัศน์ร่วม) หมายถึง การสร้างทัศนะความร่วมมือกัน อย่างยืดยาวของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะ มุ่งไปสู่ความปรารถนาพร้อมของสมาชิกทั้งองค์กร

Simulation (การเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จำลอง/ห้องเรียนเสมือนจริง) หมายถึง สถานการณ์ที่จำลองการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การขับรถยนต์ หรือ การบังคับเครื่องบิน รวมทั้งอาจจำลองการซื้อขายหุ้นในตลาดหุ้นด้วย มักนำมาใช้ ในการศึกษาหรือการฝึกต่างๆ

Social Network (การจัดการความรู้โดยการใช้เครือข่ายทางสังคม) หมายถึง การสร้างเครือข่ายสังคมออนไลน์บนอินเทอร์เน็ต โดยผ่านทางเว็บไซต์ที่ให้บริการ สำหรับผู้ที่ต้องการแลกเปลี่ยนข้อมูล วิดีโอ รูปภาพ ความสนใจหรืองานอดิเรก กับผู้อื่น และยังรวมไปถึงการพบปะหาเพื่อนใหม่ๆ หรือติดต่อกับเพื่อนเก่าอีกด้วย โดยความสัมพันธ์สามารถสร้างต่อกันเป็นทอดๆ ไป คล้ายเส้นใยแมงมุม จนเกิดเป็นสังคมขึ้น

Socialization (การแลกเปลี่ยนเรียนรู้) หมายถึง กระบวนการสร้างและถ่ายทอด ความรู้แบบที่เรียกว่า Tacit to Tacit อันเป็นการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ไปสู่คนโดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยน (Share) ความรู้/ประสบการณ์ของผู้ที่ สื่อสารระหว่างกัน ทั้งจากการสื่อสารด้วยภาษา การสังเกต การทำตามต้นแบบ และ การฝึกฝน

Systems Thinking (คิดเชิงระบบ) หมายถึง วิธีการคิด การอธิบาย และ การทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่าง เป็นระบบ

Tacit Knowledge (ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน) หมายถึง ภูมิความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ อธิบายออกมาได้ยาก แต่สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้

Team Learning (เรียนรู้เป็นทีม) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่ม ในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของกลุ่มสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและ พัฒนาความฉลาด รอบรู้ และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งไปเสียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล





A large rectangular area with horizontal dotted lines for writing, spanning most of the page width and height.

