

การจัดการความรู้:

แนวคิดและกลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ดร.สุรพงษ์ มาลี

ผอ.กลุ่มยุทธศาสตร์และนวัตกรรม ศูนย์บริหารกำลังคนภาครัฐ
สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.

surapong@ocsc.go.th

poksm@hotmail.com

ลำดับการประชุมเชิงปฏิบัติการ

- **WHY:** ทำไมต้องจัดการความรู้

ยุทธศาสตร์การพัฒนาลู่การเป็นองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูง (HPO)

การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

- **WHAT:** การจัดการความรู้ คืออะไร

- ความหมายและรูปแบบของความรู้
- กระบวนการในการจัดการความรู้
- เครื่องมือในการจัดการความรู้

- **HOW:** การจัดทำแผนการจัดการความรู้ ทำอย่างไร

WHY?

ความสำคัญ
ของการจัดการความรู้

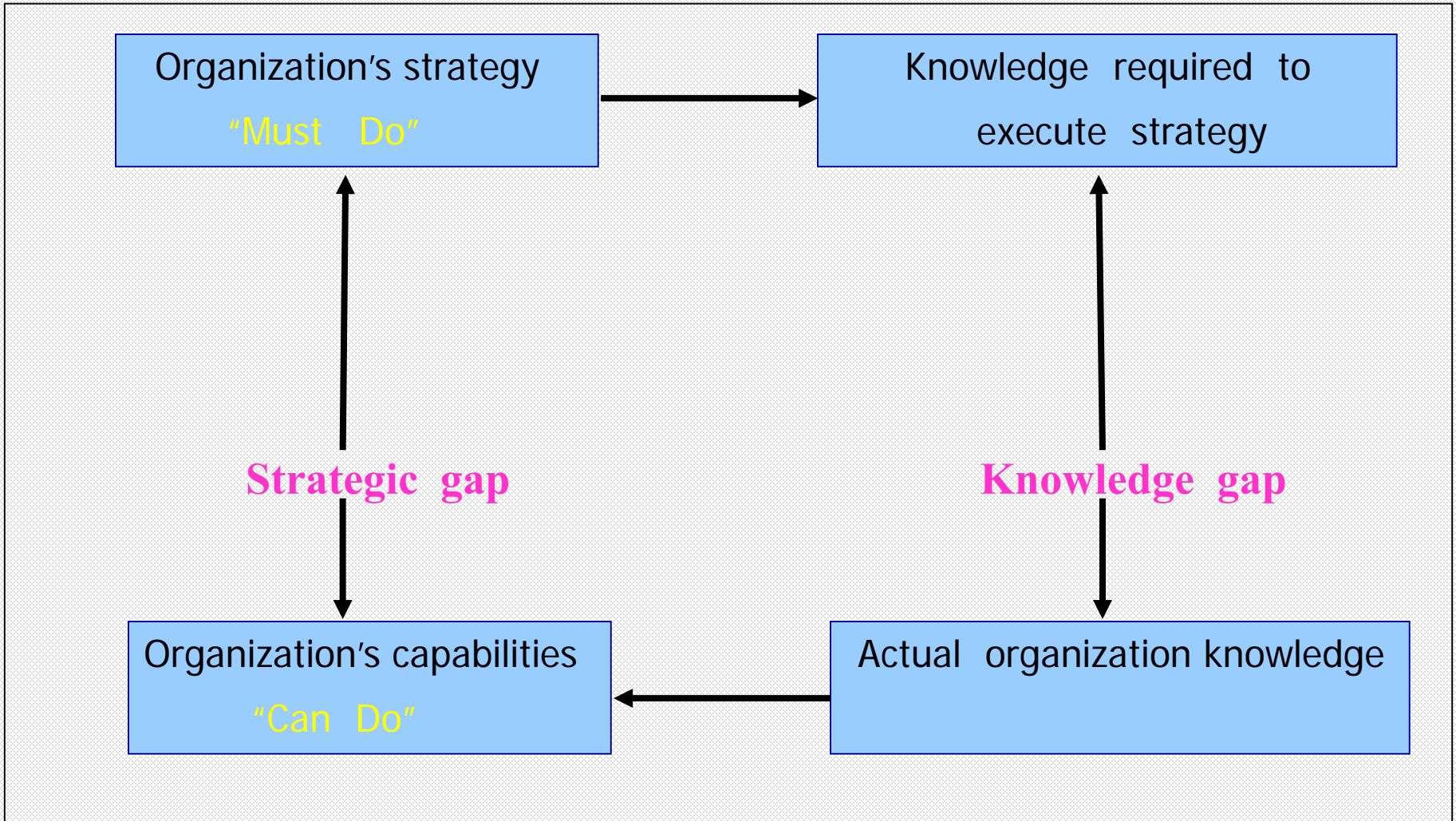
พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11

ส่วนราชการมีหน้าที่ **พัฒนาความรู้** ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็น **องค์กรแห่งการเรียนรู้** อย่างสม่ำเสมอ โดยต้อง **รับรู้** **ข้อมูลข่าวสาร** และสามารถ **ประมวลผลความรู้** ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมา **ประยุกต์ใช้** ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้อง **ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ** **สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติ** ของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และ **มีการเรียนรู้ร่วมกัน** ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของ ส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราช กฤษฎีกานี้

การบูรณาการแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อมุ่งสู่ HPO



การจัดการความรู้: เครื่องมือในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ



Peter M. Senge องค์การแห่งการเรียนรู้

Personal Mastery

Mental Model

Shared Vision

Team Learning

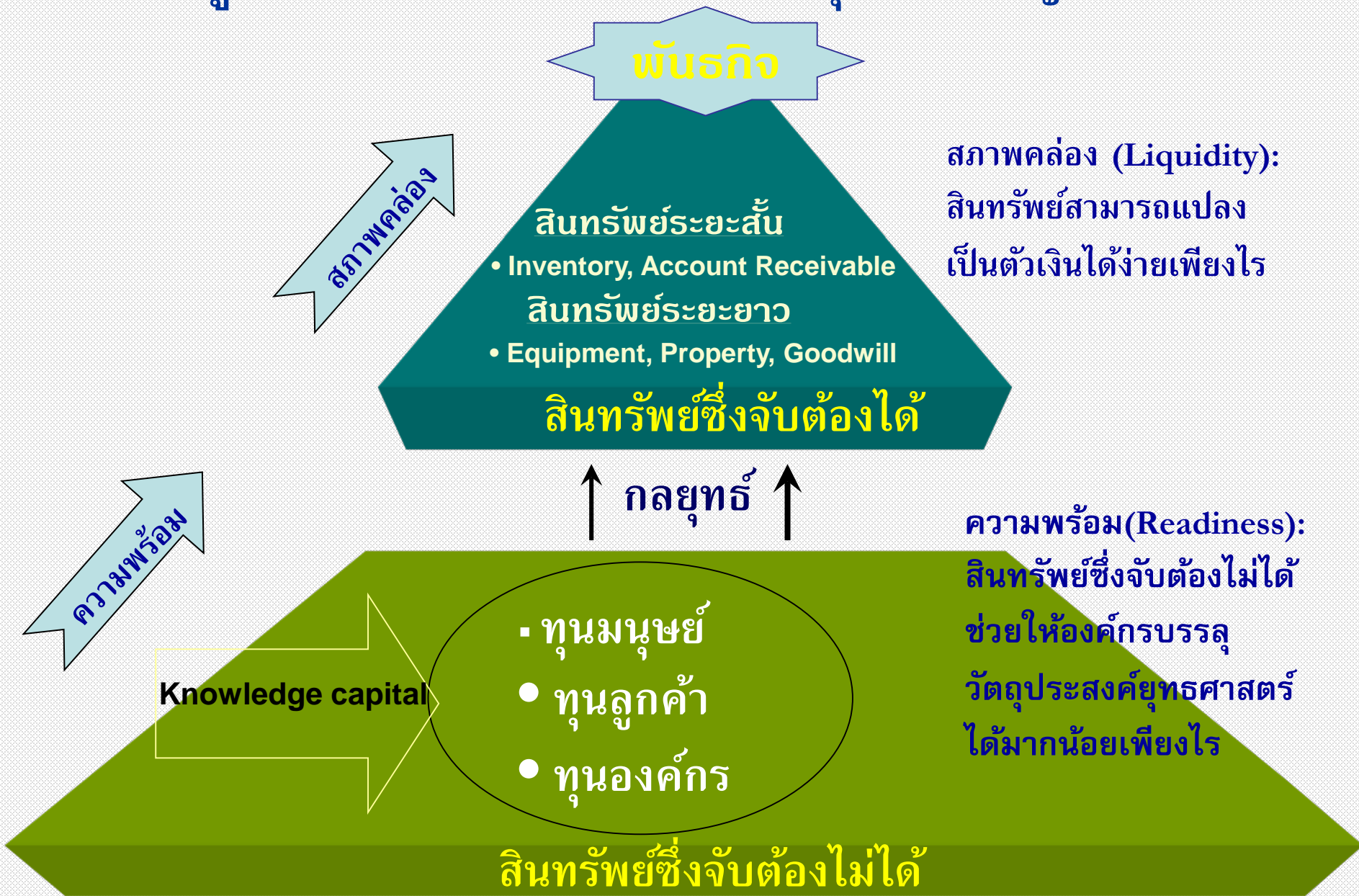
Systemic Thinking

การจัดการความรู้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล

การจัดการความรู้: แนวคิด

- ความรู้ : รูปแบบ/ประเภทของความรู้
- กระบวนการจัดการความรู้
- เครื่องมือในการจัดการความรู้

ความรู้ ถือเป็น “สินทรัพย์” อันเป็น “ทุน” ที่สำคัญขององค์กร



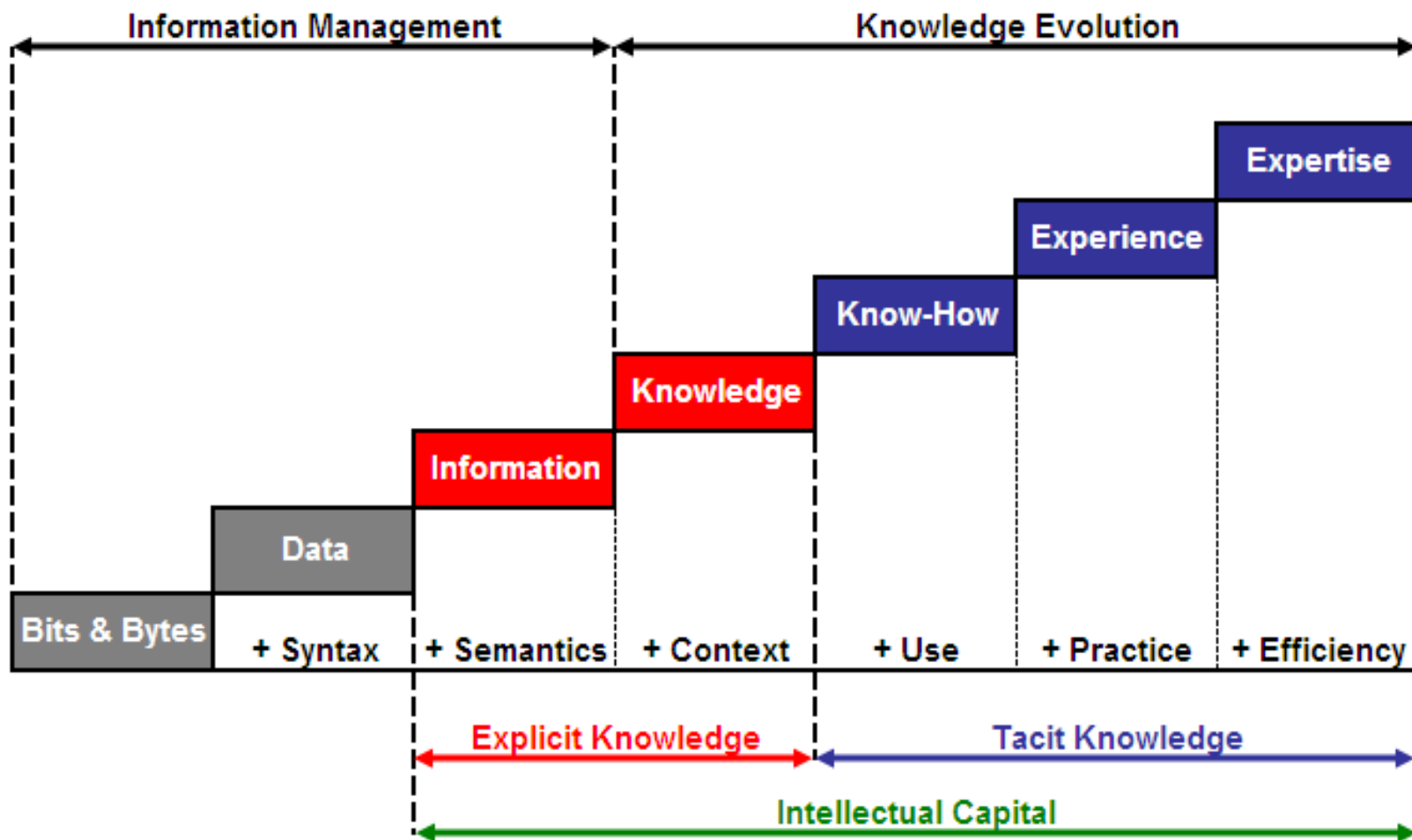
สินทรัพย์ซึ่งจับต้องไม่ได้สามารถแปลงเป็นผลลัพธ์ขององค์กรผ่านกระบวนการยุทธศาสตร์ขององค์กร

ความสำคัญของทรัพยากรบุคคล (ทุนมนุษย์): การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ราคา	<60 วัน
การโฆษณา	<1 ปี
นวัตกรรม	< 2 ปี
ระบบการผลิต	< 3 ปี
ช่องทางการกระจายสินค้า	< 4 ปี
ทุนมนุษย์ (HUMAN Capital)	> 7 ปี

Some activities are much harder to replicate than others.

ความรู้ (Knowledge)

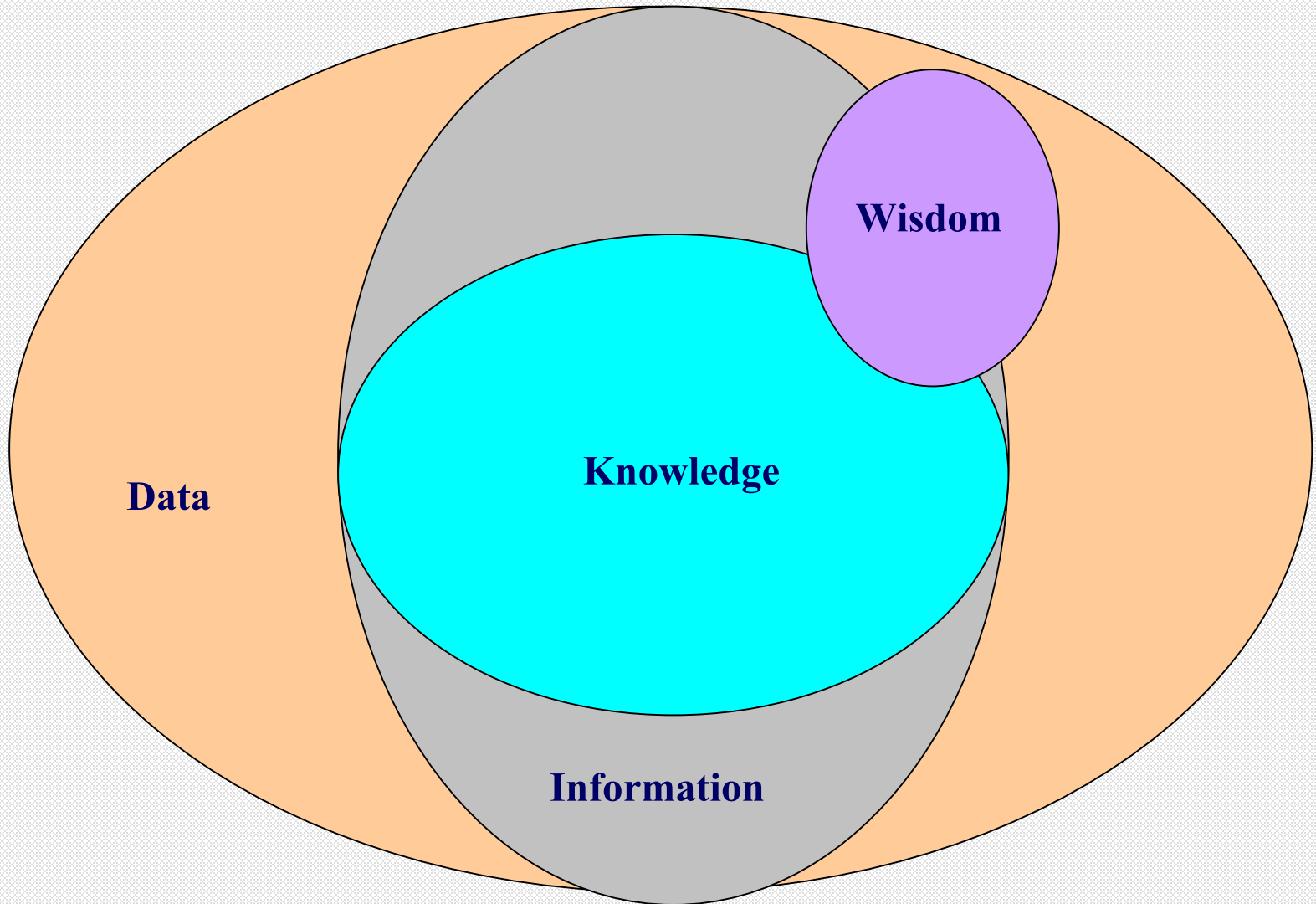


Knowledge Building Process & Intellectual Capital

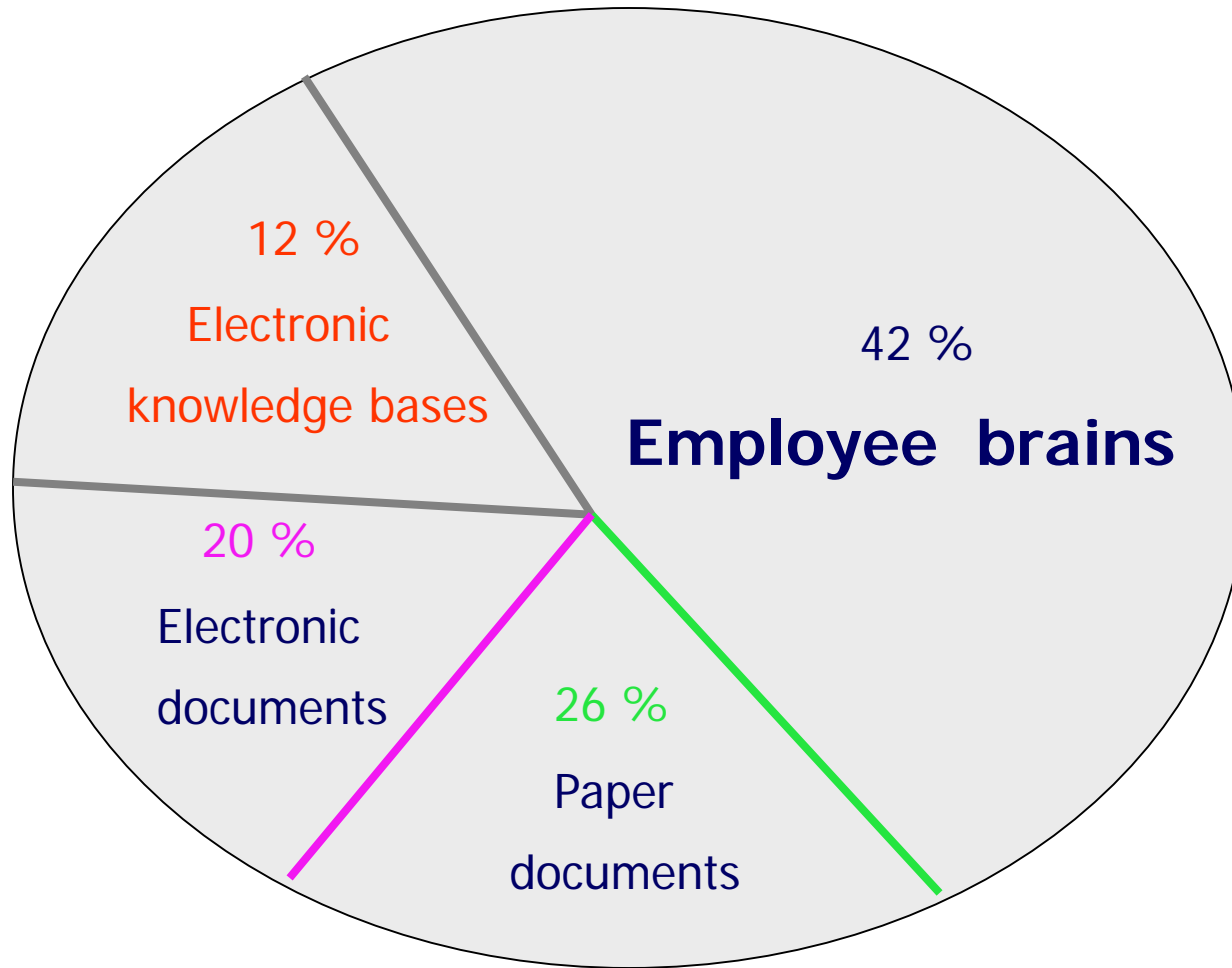
ความรู้คืออะไร

- ☯ **'Knowledge Capital'** of an organisation can be identified in its human capital, customer capital and structural capital
- ☯ ความสามารถในการทำให้ **สารสนเทศและข้อมูล** มาเป็นการกระทำที่มีประสิทธิภาพได้
- ☯ ส่วนผสมของกรอบประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศ และ ความเชี่ยวชาญซึ่งจะเป็นกรอบที่ทำให้เกิดประสบการณ์และความรู้ใหม่เข้าด้วยกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และปัญญา



ความรู้.....อยู่ที่ไหน?



รูปแบบ/ประเภทของความรู้

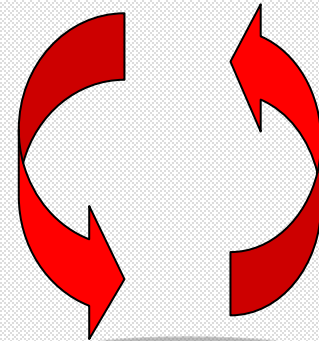
Explicit knowledge can be articulated or codified in the form of words, numbers or symbols, and is more easily passed on or communicated.

เอกสาร (Document) - กฎ ระเบียบ (Rule), วิธีปฏิบัติงาน (Practice) ระบบ (System) สื่อต่างๆ - วีซีดี ดีวีดี เทป Internet

Tacit knowledge is an individual's intuitions, beliefs, assumptions and values formed as a result of experience, and the inferences the individual draws from that experience.

ทักษะ (Skill) ประสบการณ์ (Experience) ความคิด (Mind of individual) พรสวรรค์ (Talent)

ความรู้ที่ชัดเจน
(Explicit Knowledge)



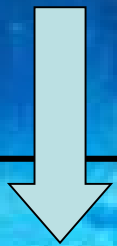
ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน
(Tacit Knowledge)



ความรู้ที่ชัดเจน
(Explicit Knowledge)



อธิบายได้
แต่ยังไม่ถูกนำไปบันทึก



(1)

อธิบายได้
แต่ไม่ยอมอธิบาย

(2)

(3)

อธิบายไม่ได้

ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน
(Tacit Knowledge)

Tomohiro Takahashi

WHAT?

การจัดการความรู้: กระบวนการและ
เทคนิค

*IT IS NOT ENOUGH TO
STARE UP THE STEPS
WE MUST STEP UP
THE STAIRS*

**เพียงจ้องมองบันไดยังไม่พอ
เราต้องก้าวขึ้นบันไดด้วย**

องค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการความรู้

1. คน (People)

เป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

2. เทคโนโลยี (Technology)

เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น

3. กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Process)

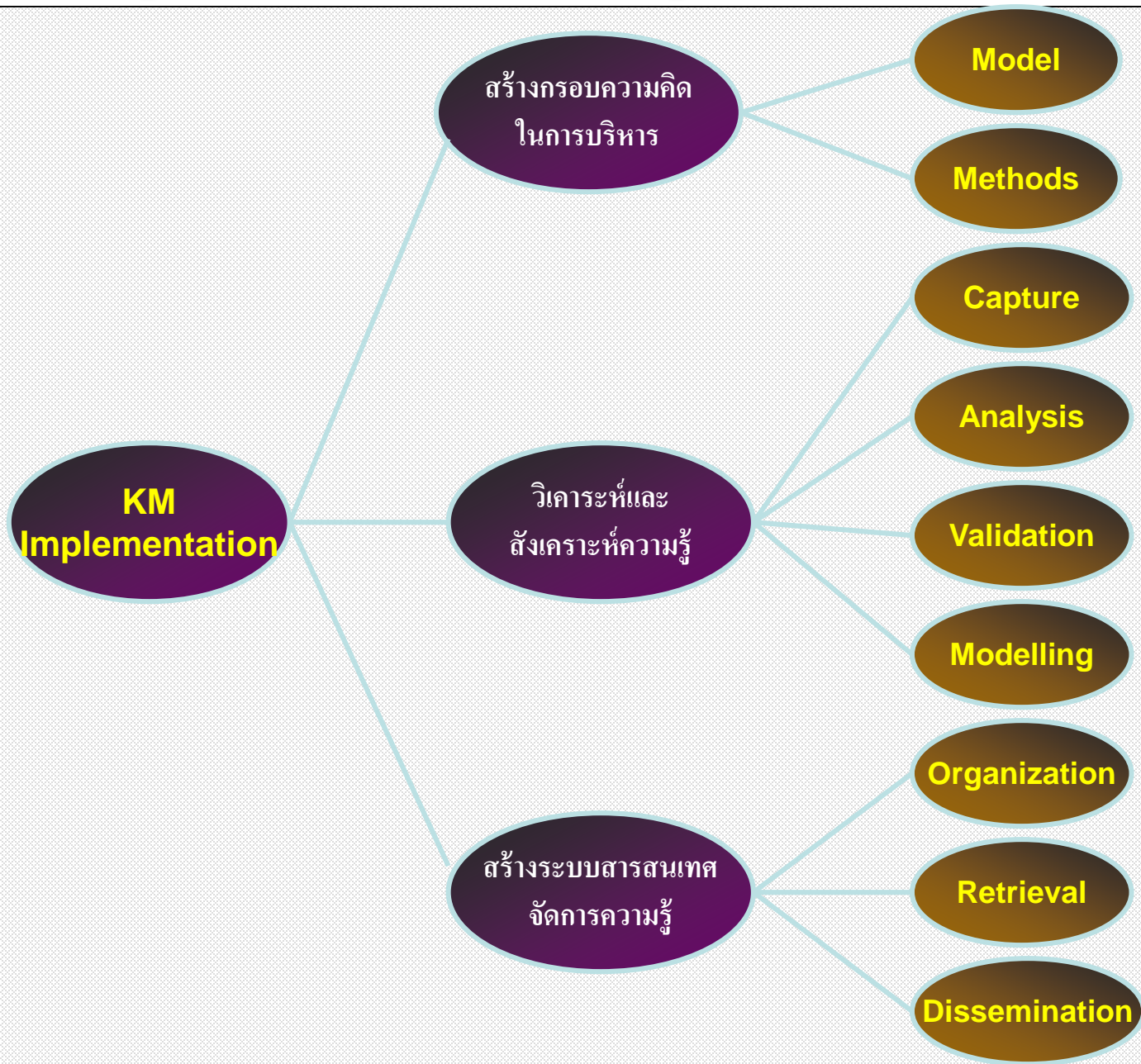
เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้งาน เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและเกิดนวัตกรรม

4. กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการจัดการความรู้

- **Creation and Acquisition**: Organisations obtain the knowledge they need by buying, renting or developing it.
- **Codification**: Make local and often tacit knowledge explicit and available for wide distribution.
- **Distribution**: Make knowledge available to those who need it and can use it.
- **Use**: Knowledge is applied to solving problems and creating new ideas.

KM Implementation Techniques



Management



Knowledge Engineer



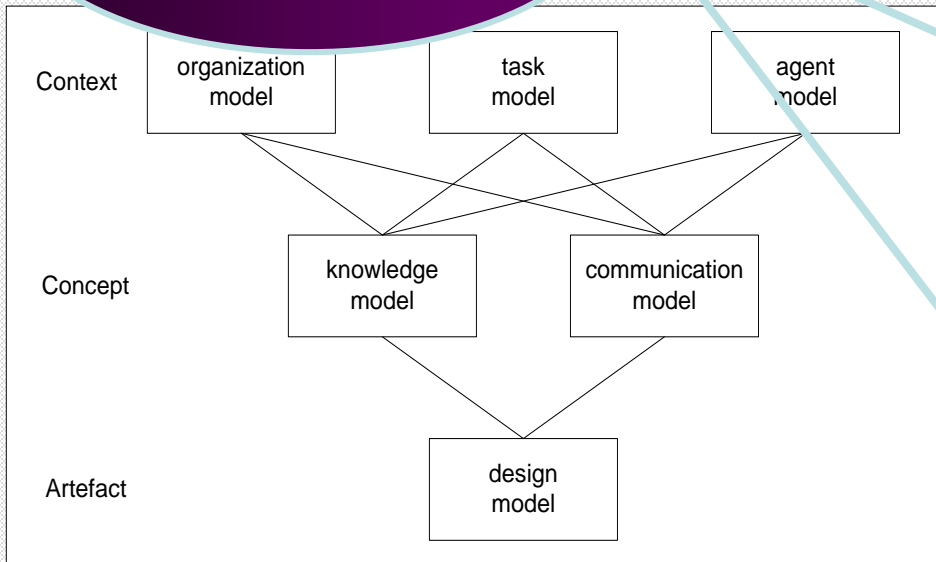
Knowledge Worker Users





Knowledge Engineer

วิเคราะห์และ สังเคราะห์ความรู้



Capture

การจับความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ

Analysis

การวิเคราะห์ความรู้ที่จับได้

Validation

การตรวจสอบความถูกต้อง
ของความรู้

Modelling

การสังเคราะห์ให้เหมาะสมกับ
การใช้งาน



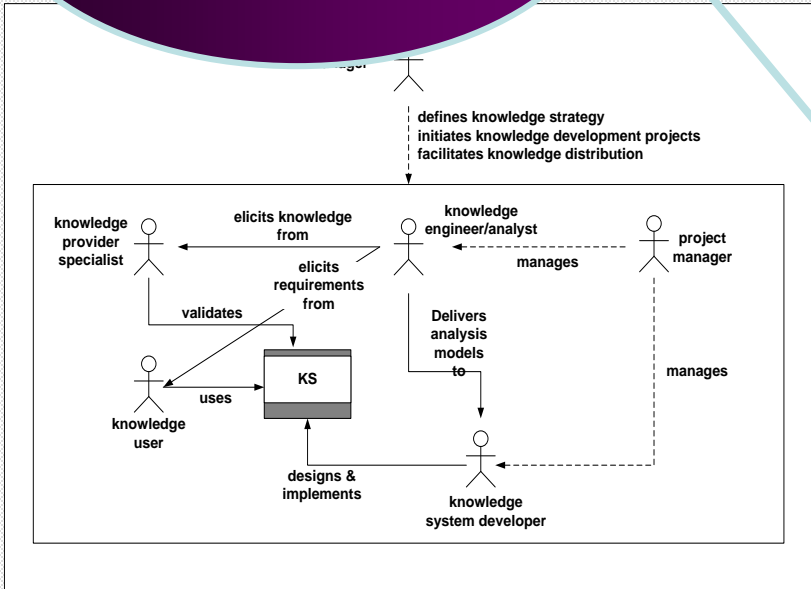
Knowledge Worker Users

สร้างระบบสารสนเทศ
จัดการความรู้

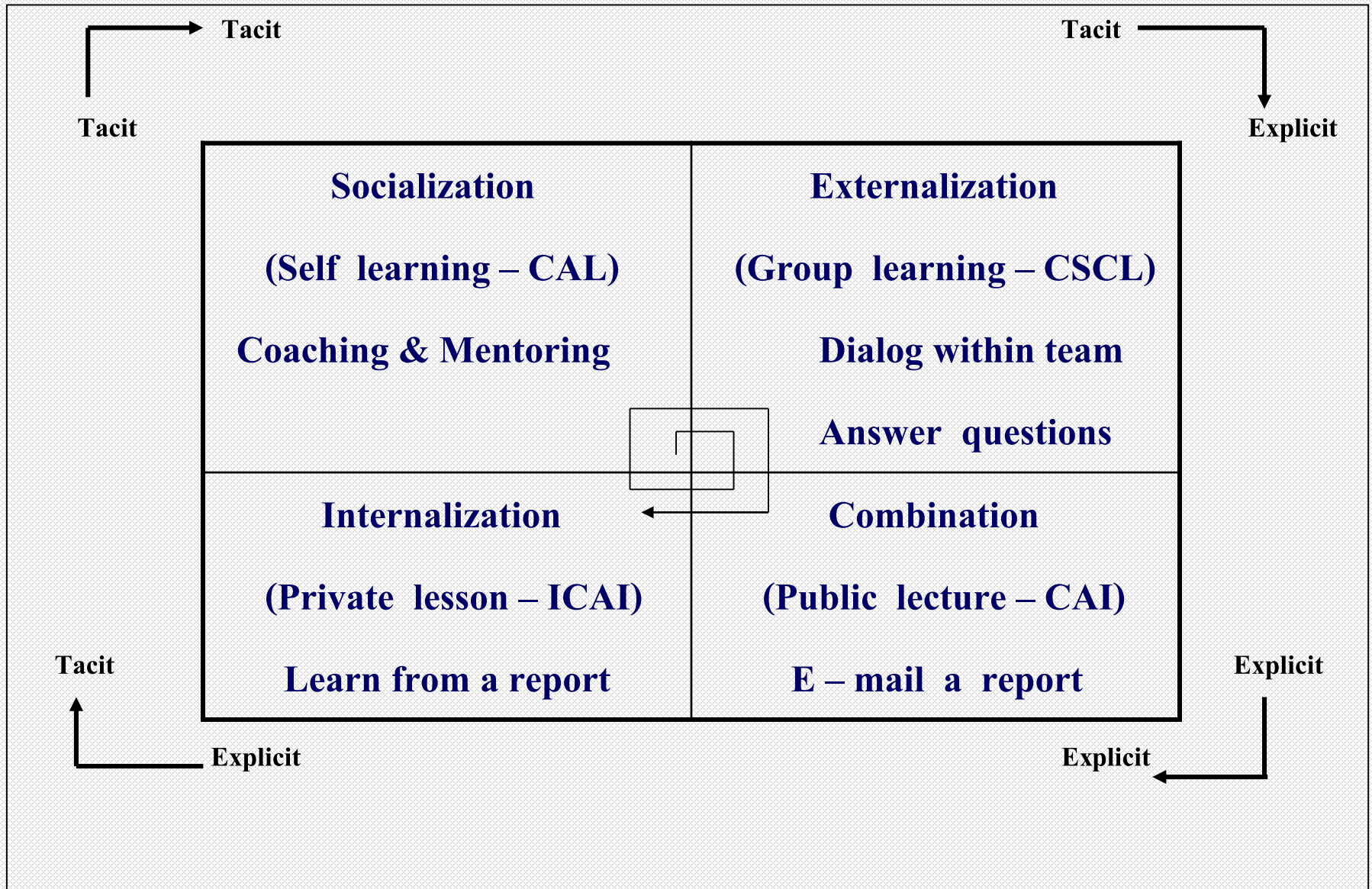
Organization
การจัดเก็บความรู้เป็นระบบ

Retrieval
การค้นหและเรียกใช้ความรู้

Share & Dissemination
การใช้ความรู้ร่วมกันและ
การกระจายความรู้



การสร้างความรู้ (Knowledge Creation – SECI)





สมุดหน้าเหลือง

Explicit

เอกสารวิจัย

ฐานความรู้, Intranet, Internet

Knowledge

Best Practice Database

ความรู้ชัดแจ้งจับต้องได้

Story Telling

ชุมชนแห่งการ

เรียนรู้ (CoP)

การหมუნงาน

ทีมงาน

ข้ามสายงาน

ระบบพี่เลี้ยง

Tacit Knowledge

ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน

IQCs

สัมมนาเรื่อง

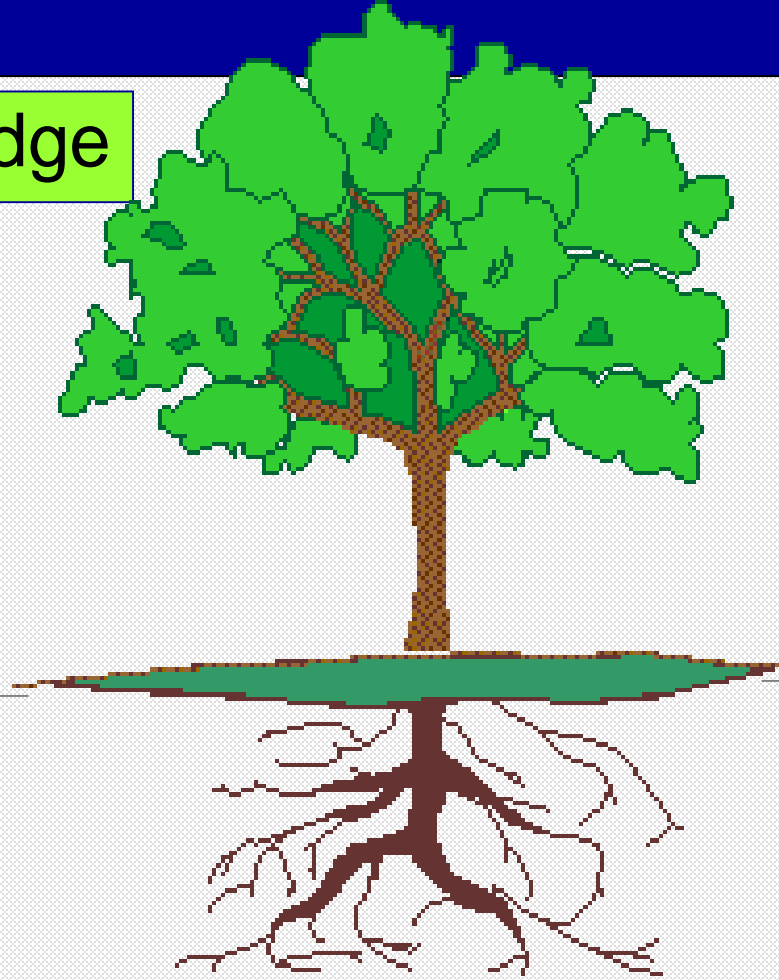
ความรู้ต่าง ๆ

(Knowledge Forum)

ตัวอย่างเครื่องมือและกระบวนการ

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

Explicit Knowledge



- เอกสาร
- ฐานความรู้
- เทคโนโลยีสารสนเทศ

- ทีมข้ามสายงาน
- กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม
- ชุมชนแห่งการเรียนรู้
- ระบบพี่เลี้ยง
- การสับเปลี่ยนงาน
- การยืมตัว
- เวทีแลกเปลี่ยนความรู้

Tacit Knowledge



กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Processes)

1. การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ (Knowledge Identification)
2. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)
3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage & Retrieval)
4. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)
5. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification & Refinement)
6. การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้ (Knowledge Transfer & Utilization)
7. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)
8. การรักษาความรู้ (Knowledge Retention)

Community of Practices (CoPs) / Knowledge Network

(ชุมชนนักปฏิบัติ/ ชุมชนการปฏิบัติ/ ชุมชนแห่งการเรียนรู้/ เครือข่ายความรู้)

◦ กลุ่มคนที่รวมตัวกัน (จริงหรือเสมือน) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันด้วยความสมัครใจโดยมีเป้าหมายร่วมกันเพื่อ

- ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- ค้นหา ทบทวน รวบรวมและเผยแพร่ Best Practices
- รวบรวม ปรับปรุง และเผยแพร่ความรู้ที่ใช้ในงานประจำ
- สร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆร่วมกัน



สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร

ลักษณะที่สำคัญของ CoP

- กลุ่มคนที่รวมตัวกันโดย มีความสนใจและความปรารถนา (Passion) ร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ([มี Knowledge Domain](#))
 - เข้าใจดีว่าอะไรเป็นประเด็นที่ต้องคุยกัน
- ปฏิสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่ม ([เป็น Community](#))
 - ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหาและตอบคำถาม
 - เชื่อมโยงกันข้ามทีม หน่วยงาน หรือ องค์กร
- แลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้ร่วมกัน ([ต้อง Practice](#))
 - แลกเปลี่ยนข้อมูล เคล็ดลับ แนวทางแก้ไขปัญหา และ Best Practices
 - สร้างฐานข้อมูล ความรู้ หรือ แนวปฏิบัติ

ประเภทของ CoP

1. [Helping Communities](#): เพื่อแก้ปัญหาประจำวันและแลกเปลี่ยนแนวคิดในกลุ่มสมาชิก
2. [Best Practice Communities](#): เน้นการพัฒนา ตรวจสอบและเผยแพร่แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ
3. [Knowledge-stewarding Communities](#) : เพื่อจัดระเบียบ ยกระดับและพัฒนาความรู้ที่สมาชิกใช้เป็นประจำ
4. [Innovation Communities](#): เพื่อพัฒนาแนวคิด โดยเน้นการข้ามขอบเขตเพื่อผสมผสานสมาชิกที่มุมมองต่างกัน

ประโยชน์ของ CoP

ระยะสั้น

- เวทีของการแก้ปัญหา ระดมสมอง
- ได้แนวคิดที่หลากหลายจากกลุ่ม
- ได้ข้อมูลมากขึ้นในการตัดสินใจ
- หาทางออก/คำตอบที่รวดเร็ว
- ลดระยะเวลา และการลงทุน

ระยะยาว

- เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร
- เกิดความสามารถที่ไม่คาดการณ์ไว้
- วิเคราะห์ความแตกต่าง และตั้งเป้าหมายการปรับปรุงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- แหล่งรวบรวมและเผยแพร่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ประโยชน์ของ CoP

ระยะสั้น

- เกิดความร่วมมือ และการประสานงานระหว่างหน่วยงาน
- ช่องทางในการค้นหาผู้เชี่ยวชาญ
- ความมั่นใจในการเข้าถึง และแก้ปัญหา
- ความผูกพันในการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
- ความสนุกที่ได้อยู่กับเพื่อนร่วมงาน

ระยะยาว

- เกิดโอกาสพัฒนาองค์กรอย่างก้าวกระโดด
- เครือข่ายของกลุ่มวิชาชีพ
- ชื่อเสียงในวิชาชีพเพิ่มขึ้น
- ได้รับผลตอบแทนจากการจ้างงานสูงขึ้น
- รักษาคนเก่ง ให้อยู่กับองค์กรได้

วงจรการเรียนรู้ของสมาชิก CoP

ประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จาก CoP

CoP Meeting



งานในหน่วยงาน



นำความรู้ใหม่ป้อนกลับ CoP

“หัวปลา”

- Knowledge Vision ต้องเชื่อมต่อกับ “ภาพใหญ่” ต้องได้ Output, Outcomes
- ต้องเข้าใจบทบาท “คุณเอื้อ”
- ต้องใช้ “ภาวะผู้นำ” ในทุกระดับ

“หางปลา”

- Knowledge Assets ได้มาจาก “คุณกิจ” ตัวจริง
- มีทั้งส่วนที่เป็น Explicit และ Tacit
- มีระบบ/เทคโนโลยีที่ทำให้เข้าถึงได้ง่าย สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้



“ตัวปลา” KS

- Knowledge Sharing สิ่งที่เป็น Tacit
- ทำให้ได้คิด และสร้างแรงบันดาลใจ
- ให้ “คุณอำนวย” ช่วยกระตุ้น และหมุน “เกลียวความรู้”

HOW?

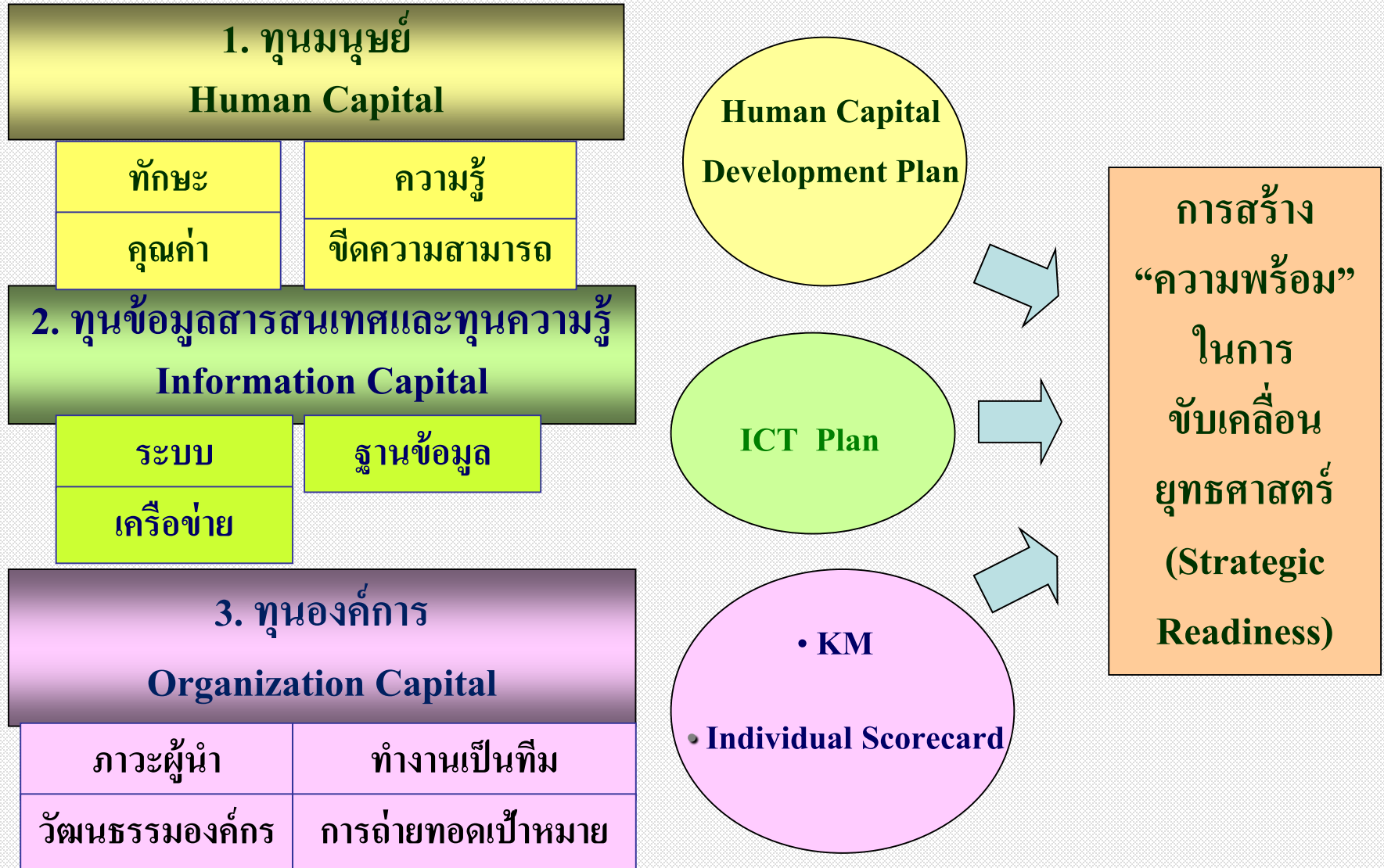
ขั้นตอนการจัดทำแผน

การ

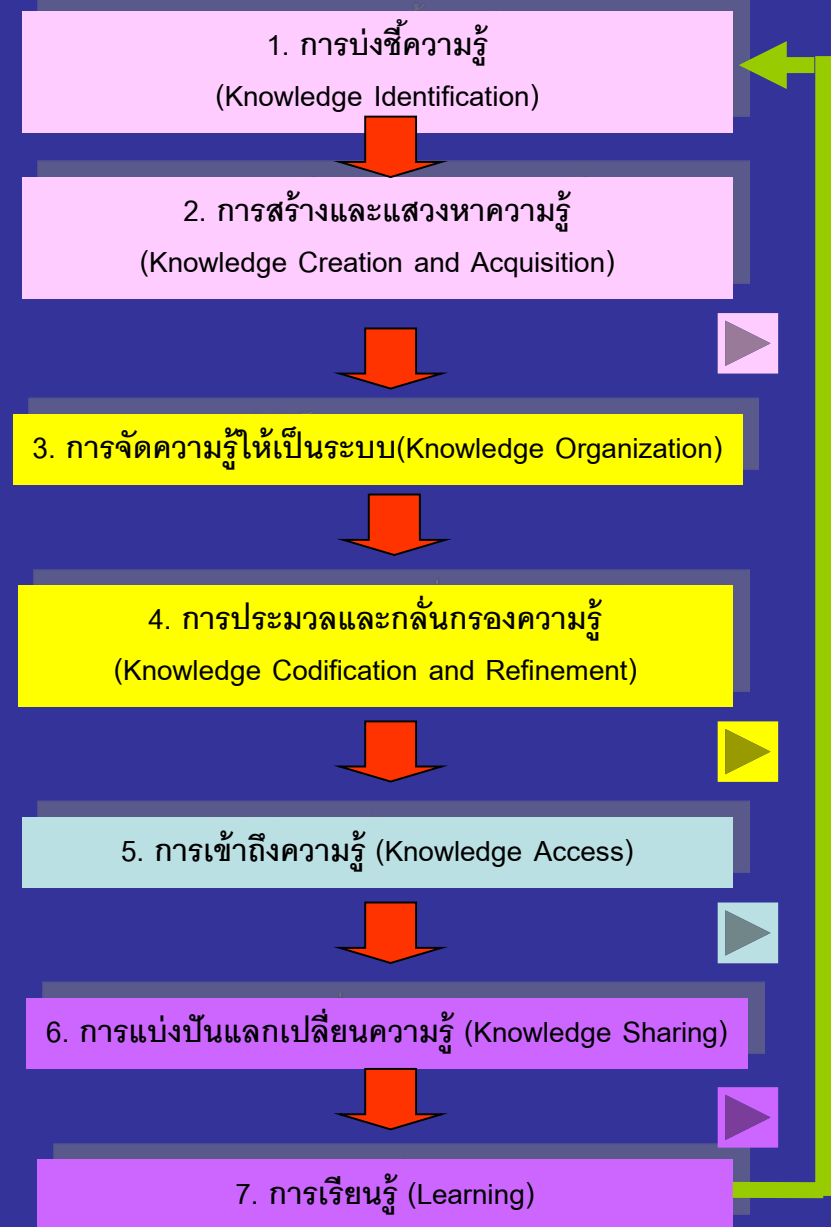
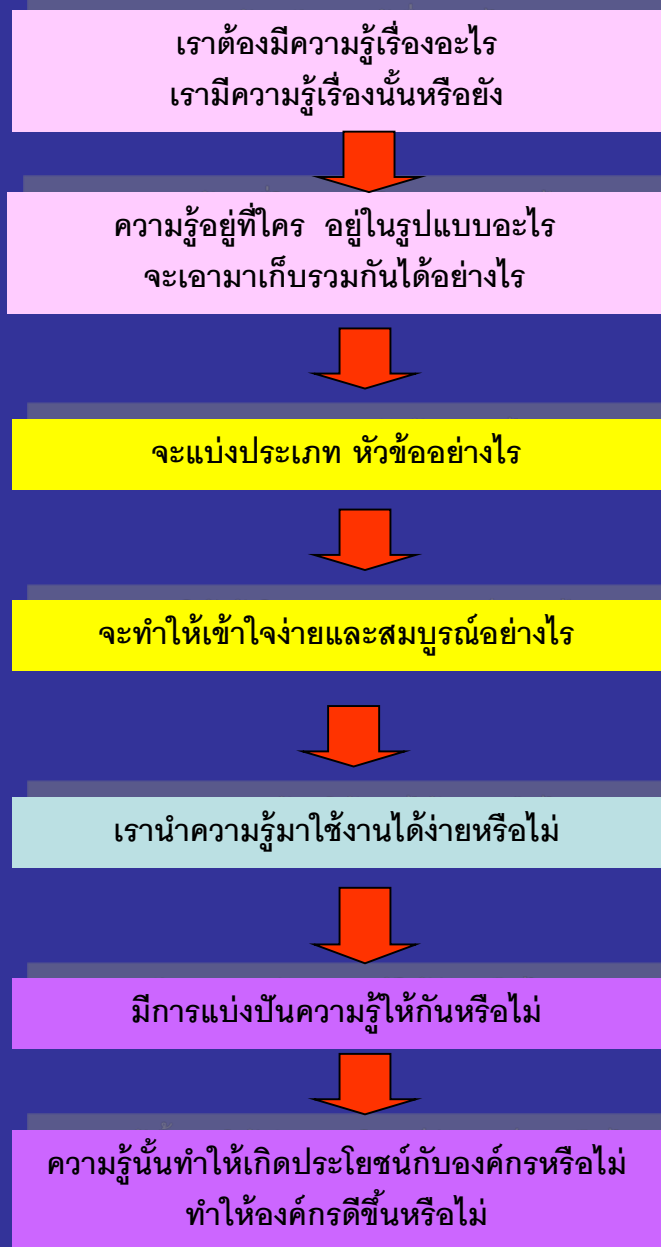
จัดการความรู้

การวางระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้

Intangible Assets Management Processes



กระบวนการจัดการความรู้สำหรับราชการไทย (Knowledge Management Process)



การเชื่อมโยง KM สู่ วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ ประเด็นยุทธศาสตร์ ของ

Change Management Process ... KM Process ...

Change Management Process

การเรียนรู้
(Training & Learning)

การวัดผล
(Measurements)

การยกย่องชมเชย
และการให้รางวัล
(Recognition and Reward)



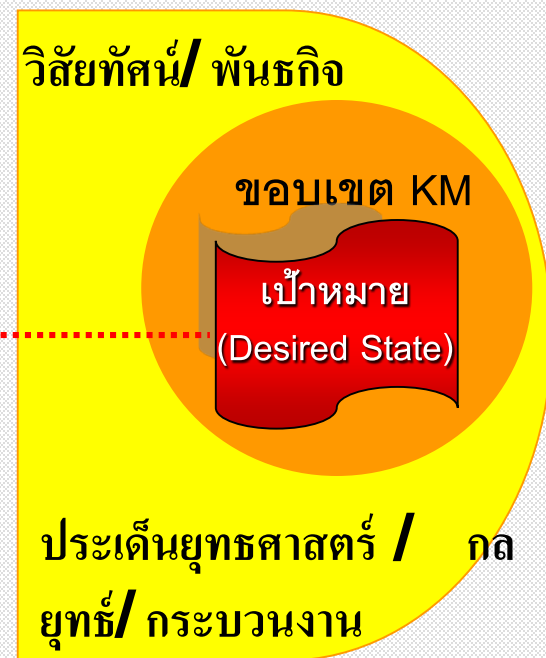
Work Processes



กระบวนการ
และเครื่องมือ
(Process & Tools)

การสื่อสาร
(Communication)

การเตรียมการและ
ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
(Transition and Behavior Management)



CoP

กิจกรรมที่ 1 (1 ชั่วโมง)

1. ทบทวนยุทธศาสตร์และกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับ
ขับเคลื่อน/สนับสนุนยุทธศาสตร์

- อาจใช้แบบทบทวนยุทธศาสตร์และรายการองค์ความรู้

- ระบุให้ชัดเจนว่า องค์ความรู้ที่ระบุ ช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ใด (อย่างน้อย 2 ยุทธศาสตร์) และตอบโจทย์เป้าประสงค์และตัวชี้วัดใด

2. นำเสนอผลการกำหนดองค์ความรู้ และหาข้อสรุป รายการองค์
ความรู้ อย่างน้อย 2-3 องค์ความรู้ ของ สสน. พร้อมให้เหตุผลที่
เลือกองค์ความรู้ดังกล่าว

กิจกรรมที่ 2 (1 ชั่วโมง)

1. ระบุกิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ โดยใช้แบบฟอร์ม แผนการจัดการความรู้
2. กำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัดในแต่ละกิจกรรมหลัก กลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาการดำเนินการ
3. ระบุว่าในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ ต้องดำเนินกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงใด ควบคู่ไปด้วย
4. นำเสนอแผน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- ผู้บริหาร
- บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร
- การสื่อสาร
- เทคโนโลยีที่เข้ากับพฤติกรรมและการทำงาน
- การให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้และการใช้เทคโนโลยี
- แผนงานชัดเจน
- การประเมินผลโดยใช้ตัวชี้วัด
- การสร้างแรงจูงใจ

การจัดการความรู้ ที่แท้จริง

ผิวเผิน

- เขียนแผน
- สกัดความรู้ที่ต้องการใช้งาน
- นำขึ้นระบบสารสนเทศ
- ได้ศูนย์กลางความรู้และระบบ

เทคโนโลยีสารสนเทศ



ผ่านการประเมิน

ยั่งยืน

- บุคลากรมีทักษะในการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ฝังลึก (TK) ที่ได้จากการปฏิบัติ
- มีวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้
- เห็นคุณค่าของการสร้างความรู้ขึ้นใช้เอง ในกิจการของตน

บทบาทใหม่ของการบริหาร “ทุนมนุษย์”

Human Capital Steward

◦ ผู้ดูแลทุนมนุษย์

Knowledge Facilitator

◦ ผู้อำนวยการความรู้

Relationship Builder

◦ ผู้ประสานสัมพันธ์

Rapid Deployment Specialist

◦ มืออาชีพที่ฉับไว

Q & A

การจัดการความรู้