

การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร
ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
(**Knowledge Management : KM**)

กิตติคุณ จันทน์ เขียวเจริญ

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้เข้าใจหลักการและขั้นตอนของการจัดการความรู้
- นำความรู้ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมายและแผนงานเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กร

เนื้อหา

- หลักการเบื้องต้นของการจัดการความรู้
- ขั้นตอนการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้
- ปัจจัยแห่งความสำเร็จและปัญหาอุปสรรค

Strategy Formulation

แผนการบริหารราชการแผ่นดิน (2548-2551)

แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี



Strategy Implementation

Structure

Process/IT

Alignment

Rule & Regulation

People/Culture

Blueprint for Change

Action Plan

Risk Assessment & Management

Strategic Management Process

Strategic Control

This block contains four images related to strategic control and management:

- Balanced Scorecard:** A diagram showing four perspectives: Financial, Customer, Internal Business Process, and Learning and Growth, all connected to a central 'Vision and Strategy' box.
- รายงานผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของจังหวัด...**: A table with columns for various indicators and performance metrics.
- คำรับรองการปฏิบัติราชการ:** A formal document with Thai text, likely a performance guarantee or report.
- Corporate War Room:** A 3D rendering of a control room with multiple monitors displaying data and charts.

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

PMQA

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

หมวด 3 มาตรา 11

“ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มี
ลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้
ข้อมูลข่าวสารและสามารถ ประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมา
ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และ
เหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้
ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ
ในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน...”

คู่มือของสำนักงาน กพร. หมวดที่ 3: แนวทางการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

- **สร้างระบบ**ให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง
- **ประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ** เพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
- **ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ** เพื่อให้เป็น ผู้ที่มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ และปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและมีคุณธรรม
- **สร้างความมีส่วนร่วม**ให้เกิดการ**แลกเปลี่ยนความรู้**ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาในงานให้เกิดประสิทธิภาพ

เมื่อพูดถึงคำว่า

ความ^{รู้}

ท่านนึกถึงอะไร?

นิยาม ความรู้

ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียนการค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถ เชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจ หรือ สารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ องค์วิชา ในแต่ละสาขา

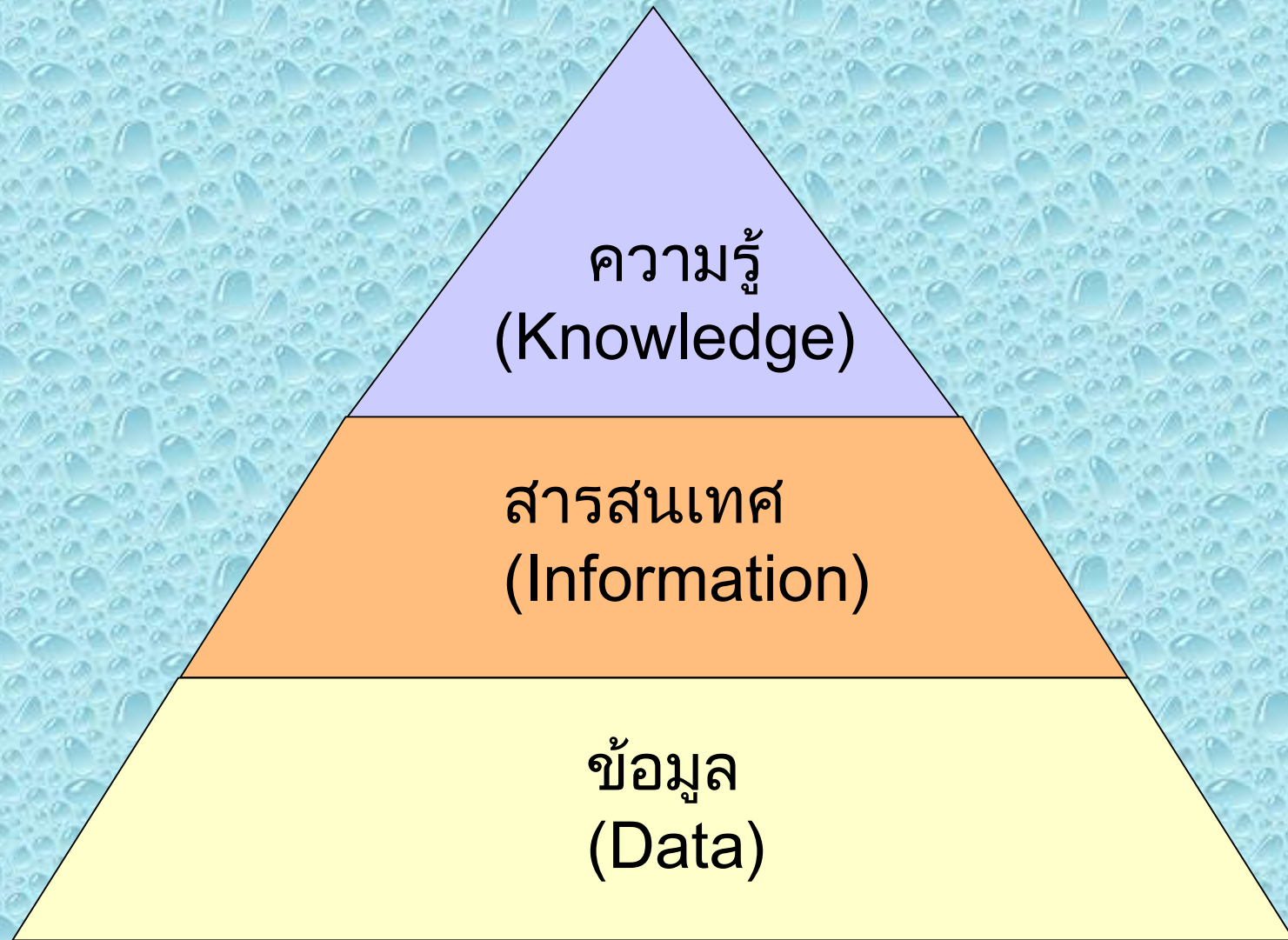
(พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒)

นิยาม ความรู้

ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด
เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็น
ความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและ
ตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา

(Hideo Yamazaki)

ลำดับขั้นของความรู้



(อ้างอิงจาก : BDO Chartered)

แหล่งความรู้



บุคลากรในองค์กร



องค์กร



ลูกค้า/ผู้ส่งมอบ/คู่ค้า

ความรู้

ความสามารถ

นโยบาย

ทักษะ

หนังสือ

ประสบการณ์

บทความ

ระเบียบปฏิบัติงาน

คู่มือ

ความรู้

ความเข้าใจ

Software

งานวิจัย

คู่มือ

ฐานข้อมูลต่าง ๆ

ค่านิยม

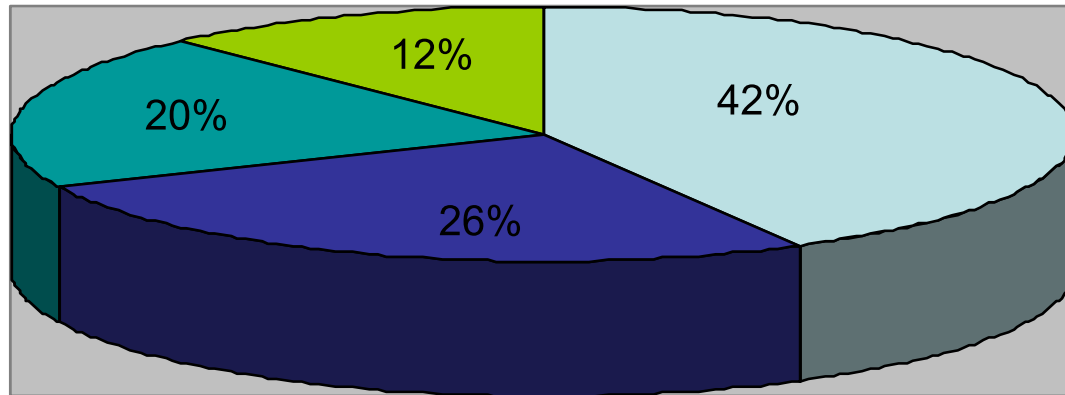
พิมพ์เขียว

แหล่งเก็บความรู้ในองค์กร (คลังความรู้)

ฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Base ,IT)

สมองของพนักงาน

เอกสาร
(Electronic)



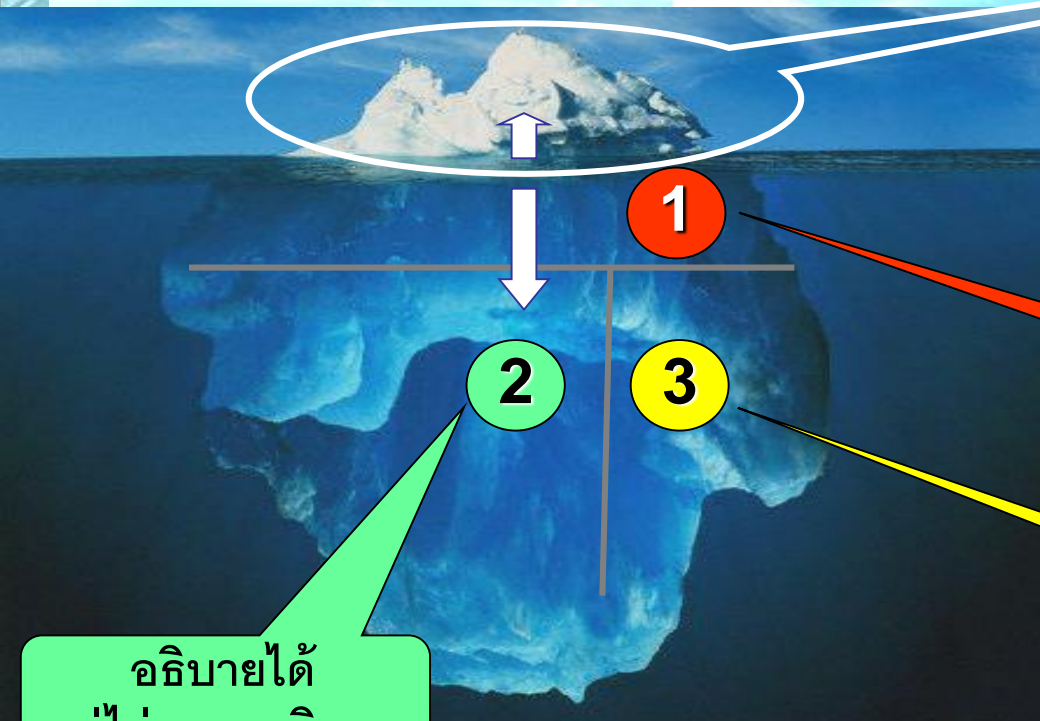
- สมองของพนักงาน
- เอกสาร (กระดาษ)
- เอกสาร (Electronic)
- Knowledge Base (IT)

เอกสาร (กระดาษ)

Source Survey of 400 Executives by Delphi

ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)

เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่างๆ ตลอดจนคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย)



อธิบายได้
แต่ยังไม่ถูกนำไปบันทึก

อธิบายไม่ได้

อธิบายได้
แต่ไม่ยอมอธิบาย

ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge)

ในความรู้ที่อยู่ในตัวคนแต่ละคน เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ ซึ่งถ่ายทอดออกมาเป็นเอกสาร ลายลักษณ์อักษรได้ยาก สามารถแบ่งปันกันได้ เป็นความรู้ที่ทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน

รูปแบบของความรู้

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

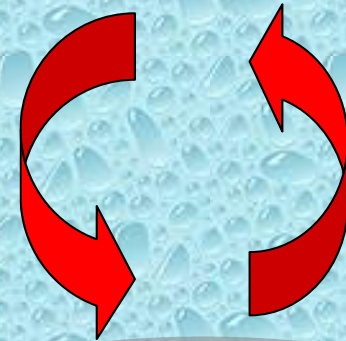
ทักษะ (Skill)

ประสบการณ์ (Experience)

ความคิด (Mind of individual)

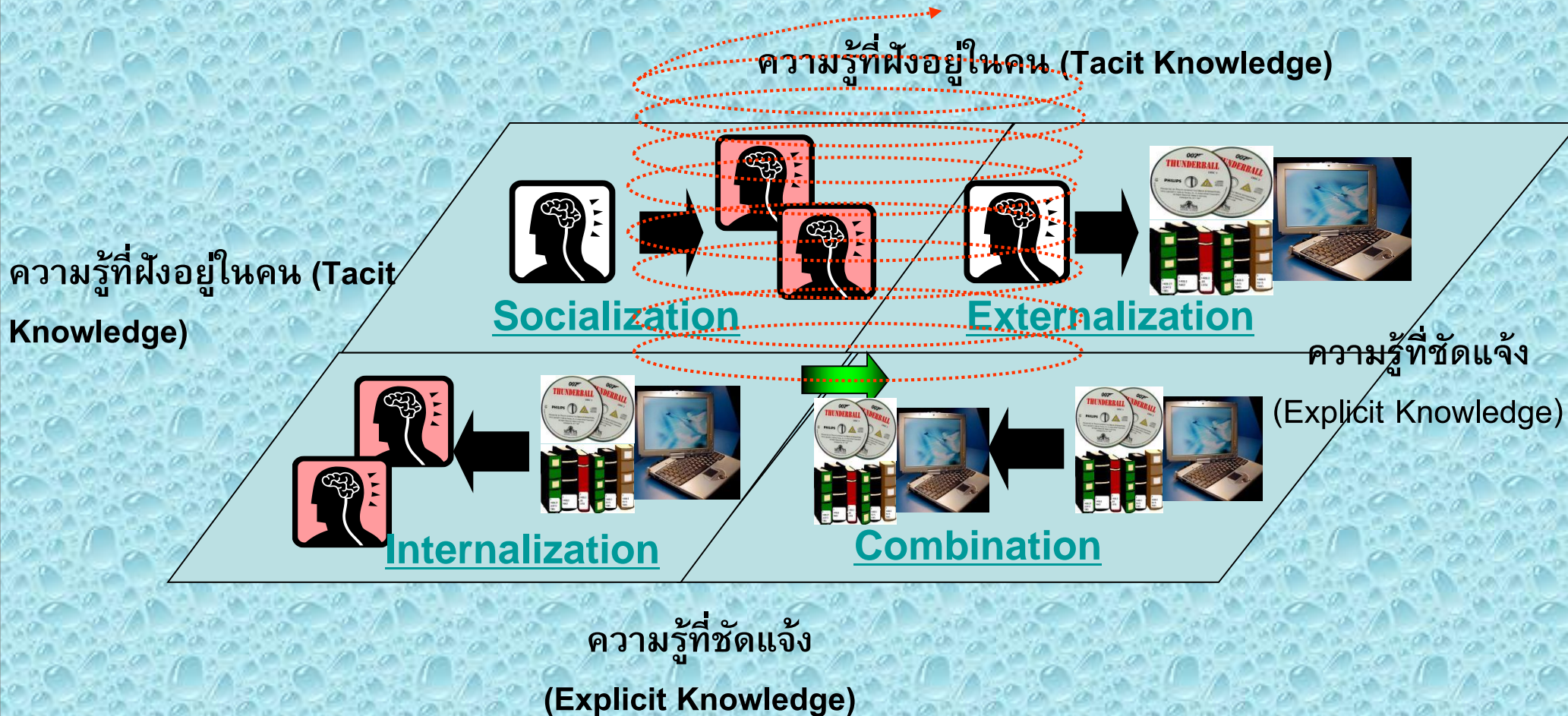
พรสวรรค์ (Talent)

ความรู้ที่ชัดเจน
(Explicit Knowledge)



ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน
(Tacit Knowledge)

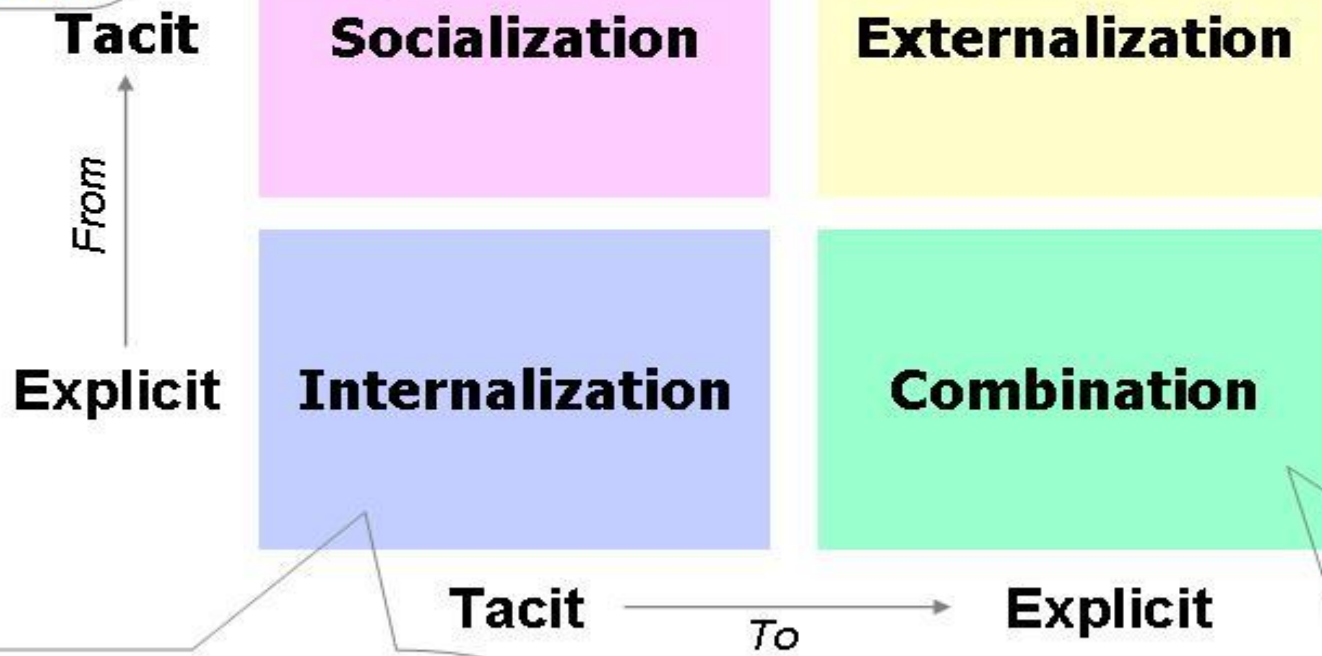
วงจรความรู้ (Knowledge Spiral : SECI Model)



(อ้างอิงจาก : Nonaka & Takeuchi)

การแบ่งปันและสร้างความรู้ จาก **Tacit Knowledge** ไปสู่ **Tacit Knowledge** โดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน

การสร้างและแบ่งปันความรู้จากการแปลง **Tacit Knowledge** เป็น **Explicit Knowledge** โดยเกิดจากการเรียนรู้ แล้วนำเผยแพร่เป็นลายลักษณ์อักษร



การแบ่งปันและสร้างความรู้ จาก **Explicit Knowledge** ไปสู่ **Tacit Knowledge** โดยมักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริง

การแบ่งปันและสร้างความรู้ จาก **Explicit Knowledge** ไปสู่ **Explicit Knowledge** โดยรวบรวมความรู้ประเภท **Explicit** ที่เรียนรู้ มาสร้างเป็นความรู้ประเภท **Explicit** ใหม่ ๆ

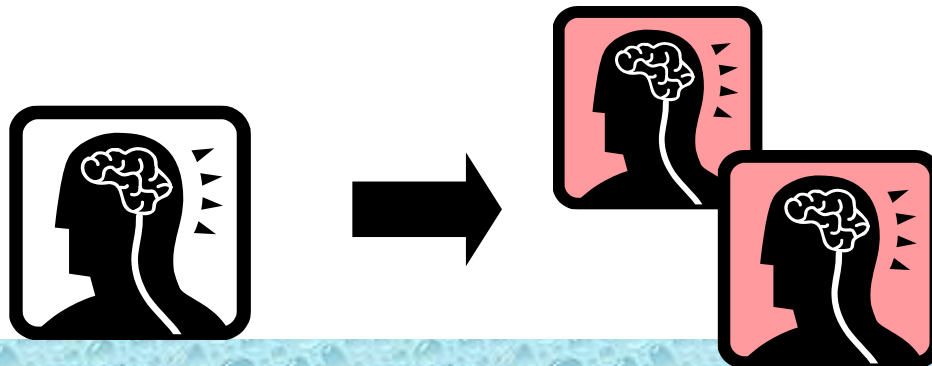
Socialization

การแบ่งปันและสร้างความรู้

จาก **Tacit Knowledge** ไปสู่

Tacit Knowledge

โดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน



Externalization

การสร้างและแบ่งปันความรู้จากการแปลง

Tacit Knowledge เป็น **Explicit** Knowledge

โดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร



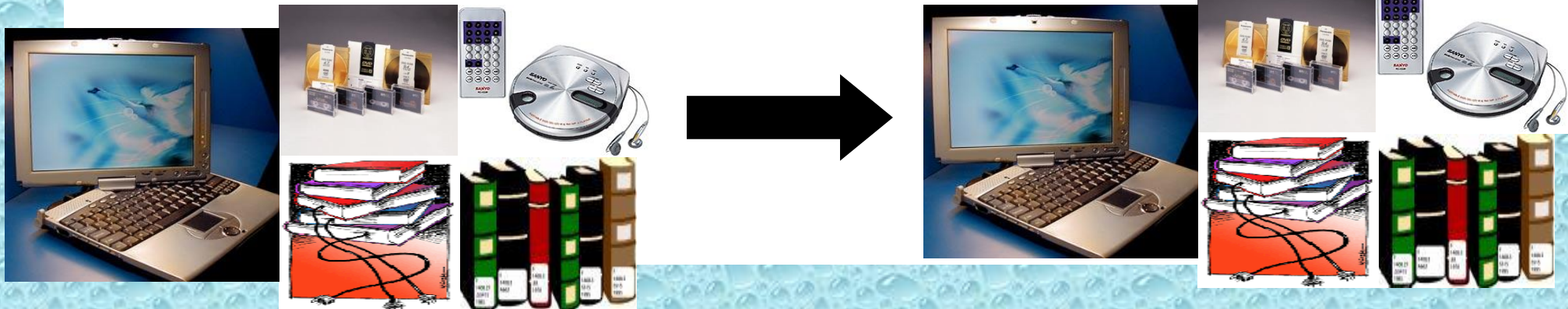
Combination

การแบ่งปันและสร้างความรู้

จาก **Explicit Knowledge** ไปสู่ **Explicit Knowledge**

โดยรวบรวมความรู้ประเภท **Explicit** ที่เรียนรู้ มาสร้าง

เป็นความรู้ประเภท **Explicit** ใหม่ ๆ



Internalization

การแบ่งปันและสร้างความรู้

จาก **Explicit Knowledge** ไปสู่ **Tacit Knowledge**

โดยมักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริง



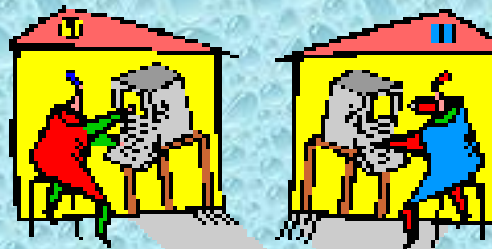
คุณค่าของ “ความรู้”

ความรู้เป็นสินทรัพย์

ใช้แล้วไม่มีวันหมด

ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่ม

ยิ่งใช้มากเท่าไร ยิ่งมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้น



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ – มี 4 องค์ประกอบหลัก คือ (1) การกำหนดความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร (2) การถ่ายทอดความรู้ที่จับต้องไม่ได้ (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่จับต้องได้ (explicit knowledge) และจัดเก็บให้เป็นระบบ (3) ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยน (sharing) แบ่งปัน สร้างคุณค่าเพิ่ม (value creation) ของความรู้ให้ใหม่ๆ ทันสมัย และ (4) ดำเนินการให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่ความสำเร็จ



องค์ประกอบสำคัญของวงจรรความรู้

1. **คน** ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด

- เป็นแหล่งความรู้

- เป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

2. **เทคโนโลยี** เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน นำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น

3. **กระบวนการความรู้** เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จาก แหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม

ความหมายการจัดการความรู้

The World Bank : เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ การสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้ และบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

European Foundation for Quality Management(EFQM)

: วิธีการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการ จำแนก จัดหา และนำความรู้มาใช้ประโยชน์ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

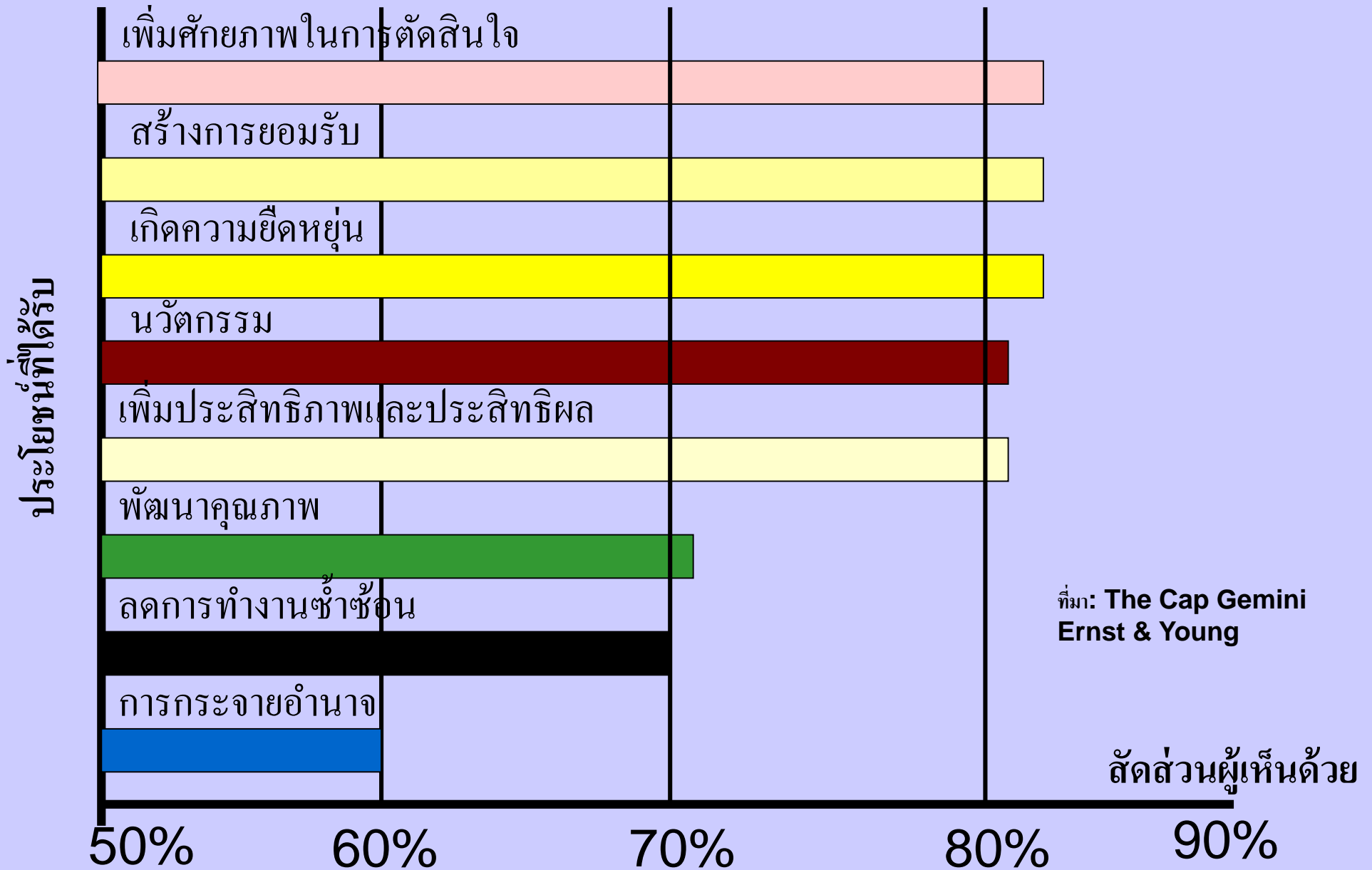
ความหมายการจัดการความรู้

ก.พ.ร.: การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจาย อยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

ความหมายการจัดการความรู้

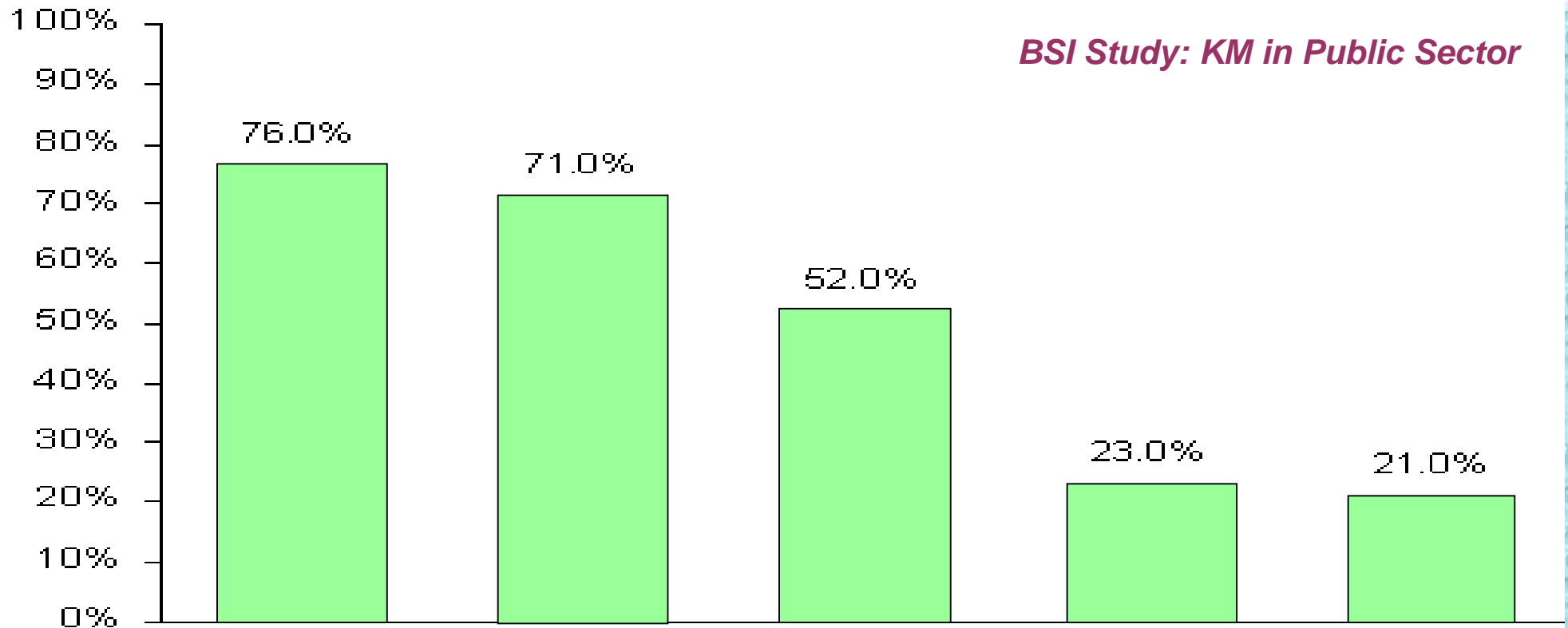
นพ.วิจารณ์ พานิช: กระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันโดย
ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้าง
และใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม
โดยมีเป้าหมายพัฒนางานและคน

ประโยชน์ของการจัดการความรู้



จุดประสงค์การทำ KM

BSI Study: KM in Public Sector



ยกระดับคุณภาพ
และมาตรฐานการ
ให้บริการ

ผลักดันให้เกิด
การสร้าง
นวัตกรรม

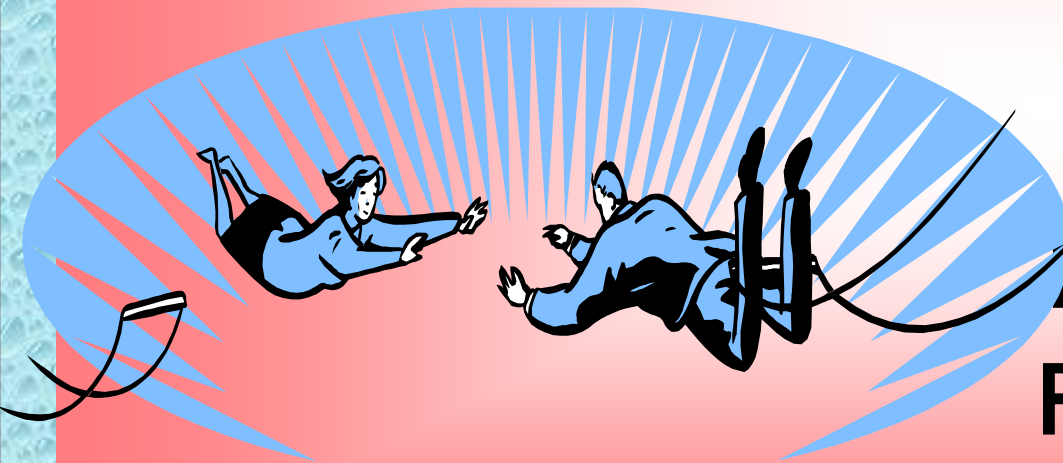
เพิ่มประสิทธิภาพ
ในการทำงาน

ช่วยให้เกิดการ
เรียนรู้และ
พัฒนาบุคลากร

เรียนรู้เกี่ยวกับ
ความต้องการของ
ผู้ให้บริการได้ดีขึ้น
และ เร็วขึ้น

การจัดการความรู้

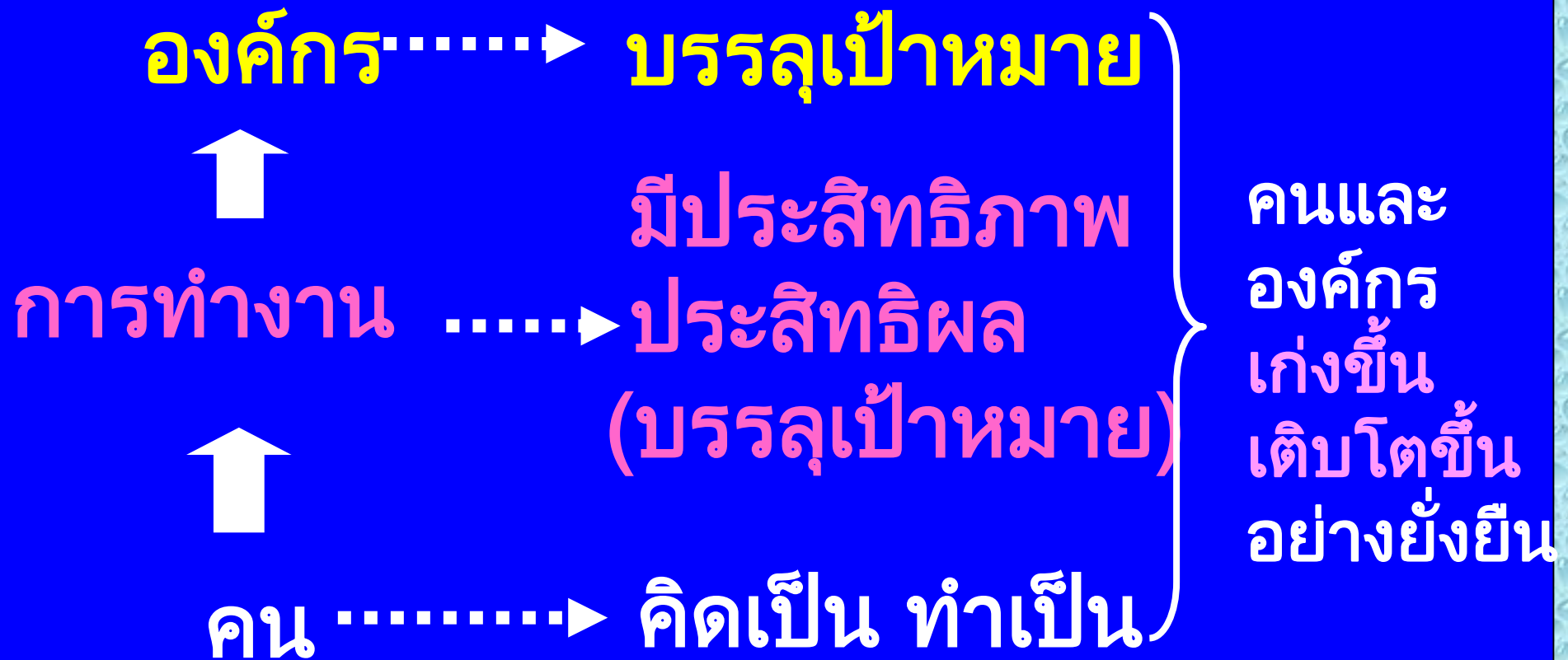
การบริหารจัดการเพื่อให้ “คน” ที่ต้องการใช้ความรู้
ได้รับความรู้ที่ต้องการใช้ ในเวลาที่ต้องการ
เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน



Right Knowledge
Right People
Right Time

(Source: APQC)

เป้าหมายการจัดการความรู้



การจัดการ

ความรู้ในองค์กร

7. การเรียนรู้
(Learning)

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยน
ความรู้
(Knowledge Sharing)

5. การเข้าถึงความรู้
(Knowledge Access)

4. การประมวลและ
กลั่นกรองความรู้
(Knowledge Codification
and Refinement)

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ
(Knowledge Organization)

4.
ถ่ายทอด

KM

3.
จัดเก็บ
สังเคราะห์

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

1. การบ่งชี้ความรู้
(Knowledge Identification)

1.
สำรวจความรู้

2.
รวบรวม
พัฒนา

2. การสร้างและแสวงหาความรู้
(Knowledge Creation and Acquisition)

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

เราต้องมีความรู้เรื่องอะไร
เรามีความรู้เรื่องนั้นหรือยัง

ความรู้ที่อยู่ในใครอยู่ในรูปแบบอะไร
จะเอามาเก็บรวมกันได้อย่างไร

จะแบ่งประเภทหัวข้ออย่างไร

จะทำให้เข้าใจง่ายและสมบูรณ์
อย่างไร

เรานำความรู้มาใช้งานได้ง่าย
หรือไม่

มีการแบ่งปันความรู้ให้กันหรือไม่

ความรู้นั้นทำให้เกิดประโยชน์กับองค์กร
หรือไม่ ทำให้องค์การดีขึ้นหรือไม่

1. การบ่งชี้ความรู้
(Knowledge Identification)

2. การสร้างและแสวงหาความรู้
(Knowledge Creation and Acquisition)

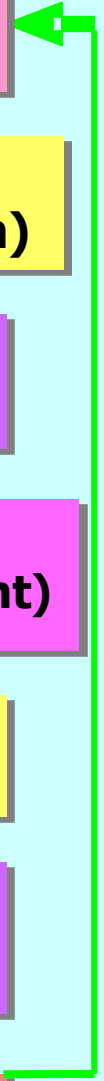
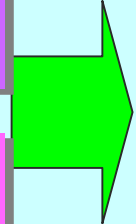
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ
(Knowledge Organization)

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้
(Knowledge Codification and Refinement)

5. การเข้าถึงความรู้
(Knowledge Access)

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
(Knowledge Sharing)

7. การเรียนรู้ (Learning)

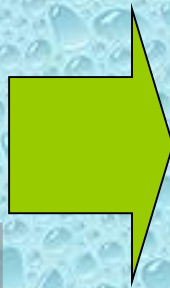


กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

เราต้องมีความรู้เรื่องอะไร
เรามีความรู้เรื่องนั้นหรือยัง



ความรู้อยู่ที่ใคร อยู่ใน
รูปแบบอะไร
จะเอามาเก็บรวมกันได้
อย่างไร



1. การบ่งชี้ความรู้

(Knowledge Identification)

- การบ่งชี้ความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมี
- วิเคราะห์รูปแบบและแหล่งความรู้ที่มีอยู่

2. การสร้างและแสวงหาความรู้

(Knowledge Creation and Acquisition)

- สร้างและแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่กระจัดกระจายทั้งภายใน/ภายนอก เพื่อจัดทำเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการ

กระบวนการจัดการความรู้

(Knowledge Management Process)

จะแบ่งประเภท
หัวข้ออย่างไร



จะทำให้เข้าใจง่าย
และสมบูรณ์อย่างไร



3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

- แบ่งชนิดและประเภทของความรู้ เพื่อจัดทำระบบให้ง่ายและสะดวกต่อการค้นหาและใช้งาน

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

- จัดทำรูปแบบและ “ภาษา” ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
- เรียบเรียงปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยและตรงกับความต้องการ

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

เรานำความรู้มาใช้
งานได้ง่ายหรือไม่



5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

- ความสามารถในการเข้าถึงความรู้
ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ในเวลาที่
ต้องการ

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

มีการแบ่งปันความรู้
ให้กันหรือไม่



ความรู้นั้นทำให้เกิด
ประโยชน์กับองค์กร
หรือไม่
ทำให้องค์กรดีขึ้น
หรือไม่



6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

- การจัดทำเอกสาร การจัดทำฐานความรู้
- ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)
- ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
- การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation)

7. การเรียนรู้ (Learning)

- นำความรู้ไปใช้ ประโยชน์ในการตัดสินใจ
- แก้ปัญหาและปรับปรุงองค์กร

ทำอย่างไรให้กระบวนการจัดการความรู้ “มีชีวิต”

คน ต้อง “อยาก” ทำ

- รู้ว่าจะทำอะไร
- ทำแล้ว ตัวเองได้ประโยชน์อะไร

คน ต้องมีทรัพยากรที่จำเป็น (เครื่องมือ ฯลฯ)

คน ต้องรู้ว่าทำอย่างไร (ฝึกอบรม, เรียนรู้)

คน ต้องประเมินได้ว่าทำได้ตามเป้าหมายหรือ
ทำแล้วได้ประโยชน์หรือไม่

คน ต้อง “อยาก” ทำ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
(มีแรงจูงใจ)

เป้าหมาย

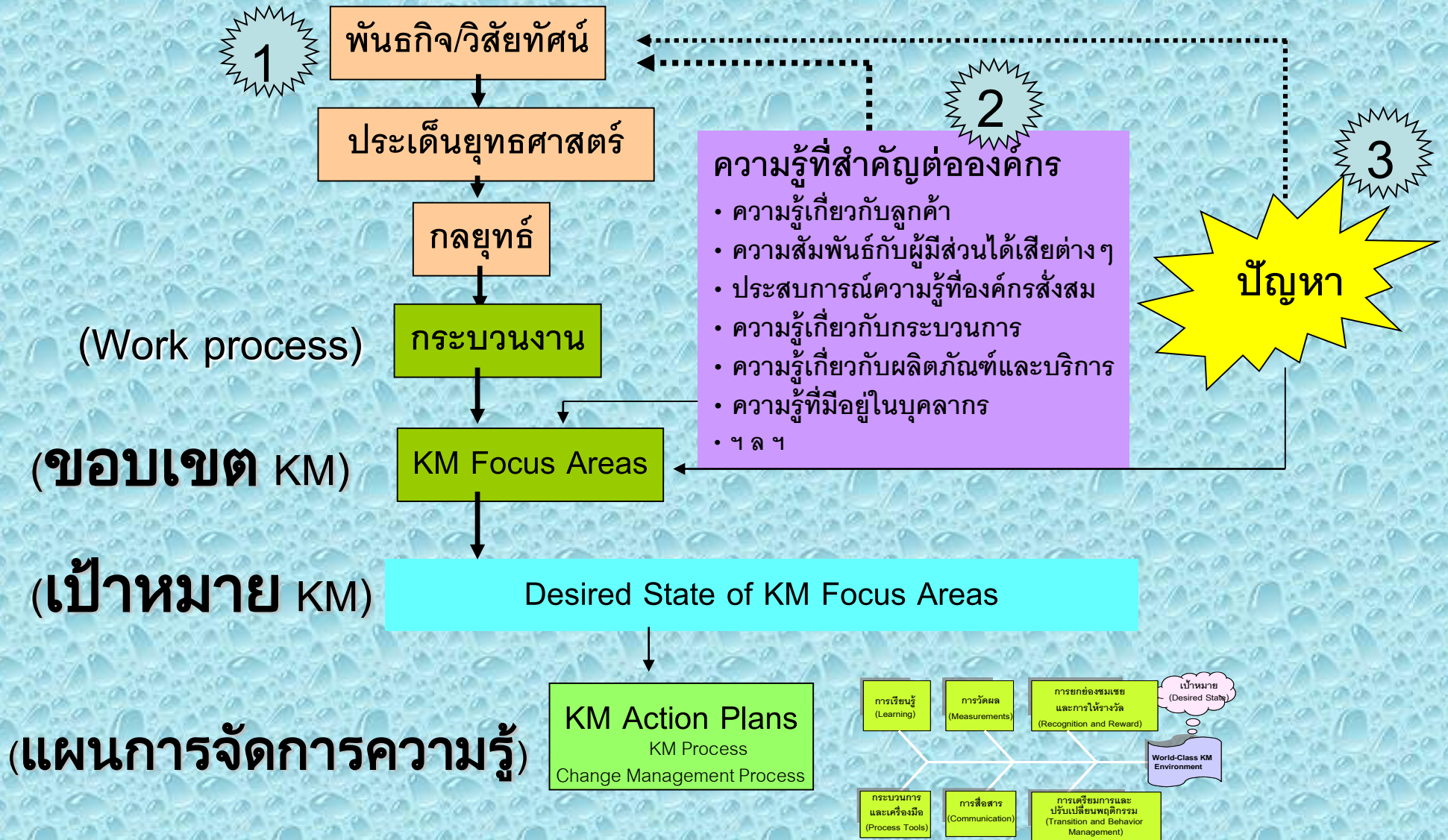
ภาพในอนาคตของ KM (ในขอบเขตที่กำหนด)



ต้องวัด
ได้



แนวทางการกำหนดขอบเขต KM และเป้าหมาย KM



(แผนการจัดการความรู้)

ขอบเขต KM (KM Focus Areas)

เป็นหัวเรื่องกว้างๆ ของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับ
กลยุทธ์ขององค์กร ที่จะนำมาดำเนินการจัดการความรู้ (KM)
โดยจะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ (Outcome) ขององค์กร
ทางด้าน Innovation, Operational, Customer หรือด้านอื่นๆ
และจะนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย KM
(Desired State) ต่อไป

เป้าหมาย KM (Desired State)

เป็นหัวเรื่องของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับขอบเขต KM (KM Focus Areas) ที่ได้เลือกมาจัดทำ และต้องสามารถวัดผลได้เป็นรูปธรรม ที่มีต่อผลงาน (Output) ของบุคลากรในองค์กร หรืออาจจะมีผลต่อผลลัพธ์ (Outcome) ก็ได้ ถ้าเป้าหมาย KM และขอบเขต KM เป็นเรื่องเดียวกัน และจะนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ต่อไป



เป้าหมาย KM ที่เลือกไว้เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ และ ขั้นตอนไหนในแต่ละกระบวนการ

เป้าหมาย KM

กระบวนการ.....

ผู้รับผิดชอบ (TK)

เอกสารที่เกี่ยวข้อง (EK)

จนท.....

จนท.....

จนท....

จนท.....

ผู้ใช้บริการประเภทบุคคล
/นิติบุคคล

ขั้นตอน 1

ขั้นตอน 2

ขั้นตอน 3

ขั้นตอน 4

ขั้นตอน 5

ก.พ.ร.

แบบฟอร์ม การจำแนกองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ/จังหวัด

| ชื่อส่วนราชการ/จังหวัด : | | | | หน้าที่ : / |
|--------------------------------|-------------------------|-----------------------------|----------------------|---|
| ประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์ (Objective) | ตัวชี้วัด (KPI) ตามคำรับรอง | เป้าหมายของตัวชี้วัด | องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือกมาจัดทำแผนการจัดการความรู้ คือ

| | |
|---|---|
| แผนการจัดการความรู้แผนที่ 1 | ประเด็นยุทธศาสตร์ : |
| | องค์ความรู้ที่จำเป็น : |
| | เหตุผลที่เลือกองค์ความรู้ : |
| | ตัวชี้วัดตามคำรับรองและเป้าหมายที่เลือกใช้วัดการทำ KM : |
| แผนการจัดการความรู้แผนที่ 2 | ประเด็นยุทธศาสตร์ : |
| | องค์ความรู้ที่จำเป็น : |
| | เหตุผลที่เลือกองค์ความรู้ : |
| | ตัวชี้วัดตามคำรับรองและเป้าหมายที่เลือกใช้วัดการทำ KM : |
| ผู้ทบทวน : | ผู้อนุมัติ : |
| ผู้บริหารสูงสุดด้านการจัดการความรู้ (CKO) | ผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ (CEO) |

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

ชื่อหน่วยงาน..... หน้าที่

เป้าหมาย KM (Desired State)..... .../.....

หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม.....

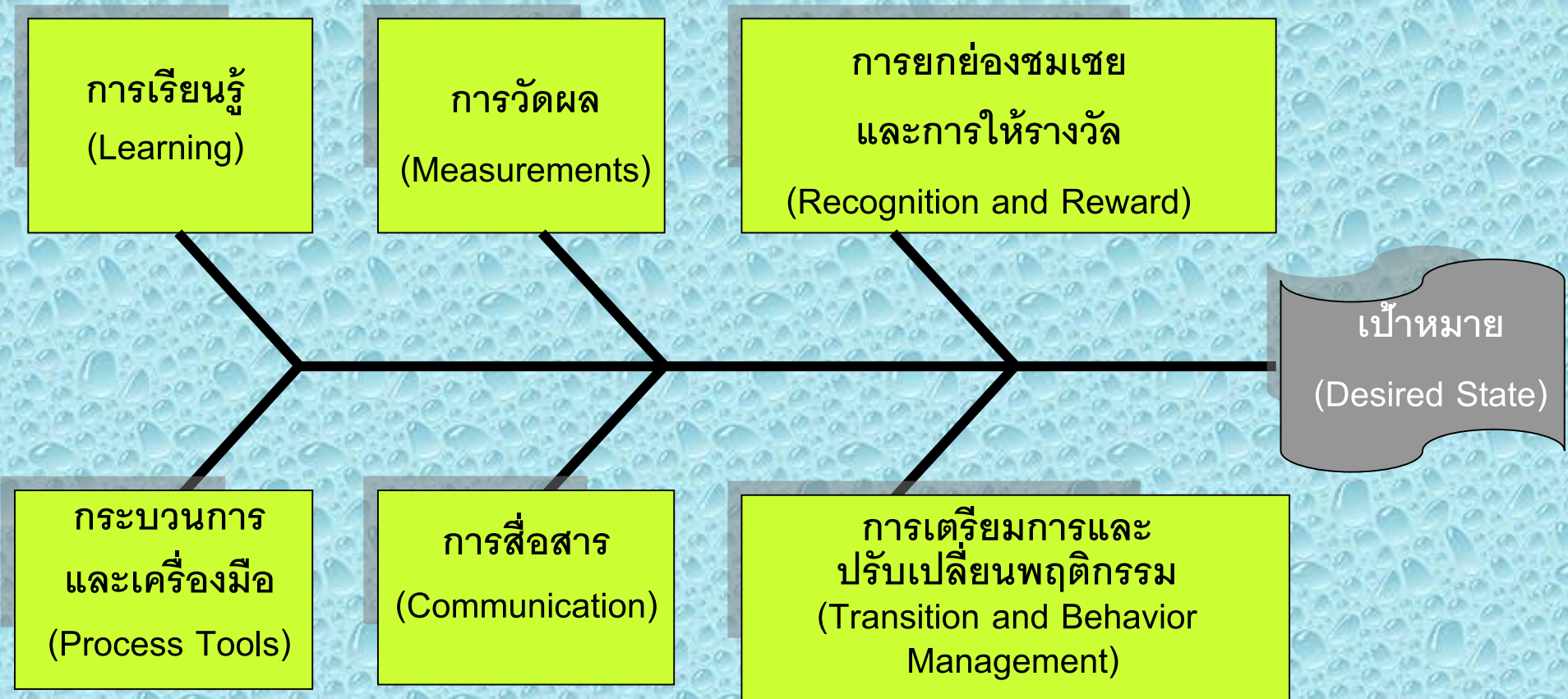
| ลำดับ | กิจกรรม (KM Process) | ระยะเวลา | ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | กลุ่มเป้าหมาย | เครื่องมือ/ อุปกรณ์ | งบประมาณ | ผู้รับผิดชอบ | สถานะ |
|-------|----------------------------------|----------|-----------|----------|---------------|------------------------|----------|--------------|-------|
| 1 | การบ่งชี้ความรู้ | | | | | | | | |
| 2 | การสร้างและแสวงหา ความรู้ | | | | | | | | |
| 3 | การจัดความรู้ให้เป็นระบบ | | | | | | | | |
| 4 | การประมวลและกลั่นกรอง ความรู้ | | | | | | | | |
| 5 | การเข้าถึงความรู้ | | | | | | | | |
| 6 | การแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้ | | | | | | | | |
| 7 | การเรียนรู้ | | | | | | | | |

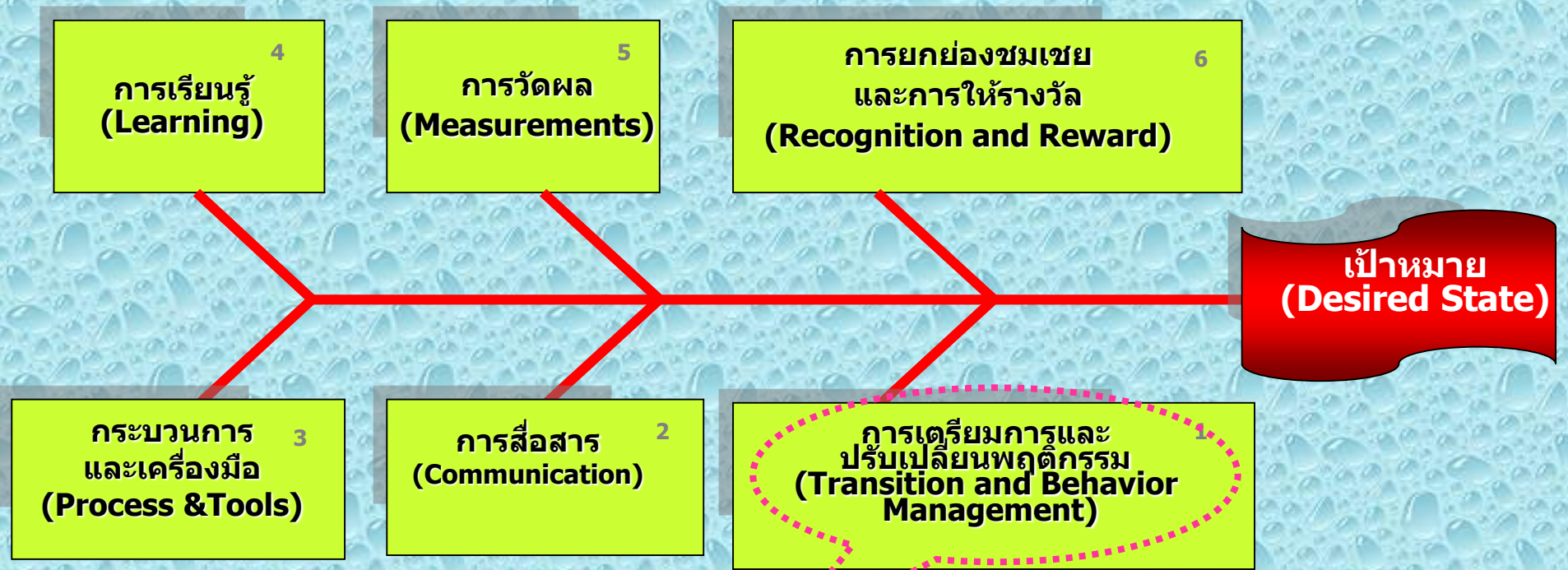


ชื่อหน่วยงาน.....
 เป้าหมาย KM (Desired State).....
 หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม.....

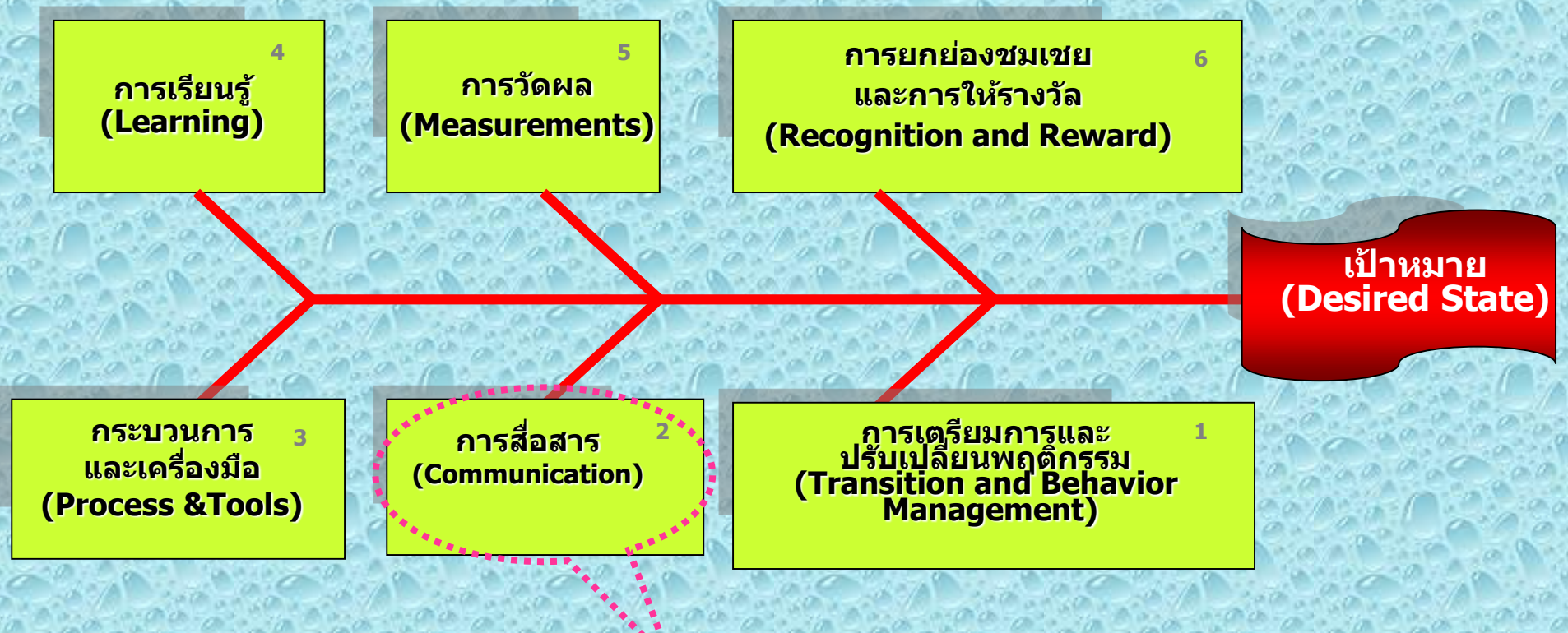
| ลำดับ | กิจกรรม (KM Process) | วิธีการสู่ความสำเร็จ | ระยะเวลา | ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | เครื่องมือ/อุปกรณ์ | งบประมาณ | ผู้รับผิดชอบ | สถานะ |
|-------|------------------------------|---|---|---|--|---|--|--------------|----------------------------|
| 1 | การบ่งชี้ความรู้ | | | | | | | | |
| 2 | การสร้างและแสวงหาความรู้ | ให้ระบุรายละเอียดกิจกรรมหรือสิ่งที่องค์กรจะทำได้เพื่อให้บรรลุผลในแต่ละขั้นตอน | ให้ระบุระยะเวลาของการดำเนินการในกิจกรรมในแต่ละขั้นตอน | ให้ระบุตัวชี้วัดผลสำเร็จของแต่ละกิจกรรม | ให้ระบุค่าเป้าหมายของผลสำเร็จของแต่ละกิจกรรม | ให้ระบุเครื่องมือ/อุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละกิจกรรม | ให้ระบุงบประมาณค่าใช้จ่ายของแต่ละกิจกรรม | | ใช้แสดงความคืบหน้าของผลงาน |
| 3 | การจัดความรู้ให้เป็นระบบ | | | | | | | | |
| 4 | การประมวลและกลั่นกรองความรู้ | | | | | | | | |
| 5 | การเข้าถึงความรู้ | | | | | | | | |
| 6 | การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ | | | | | | | | |
| 7 | การเรียนรู้ | | | | | | | | |

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



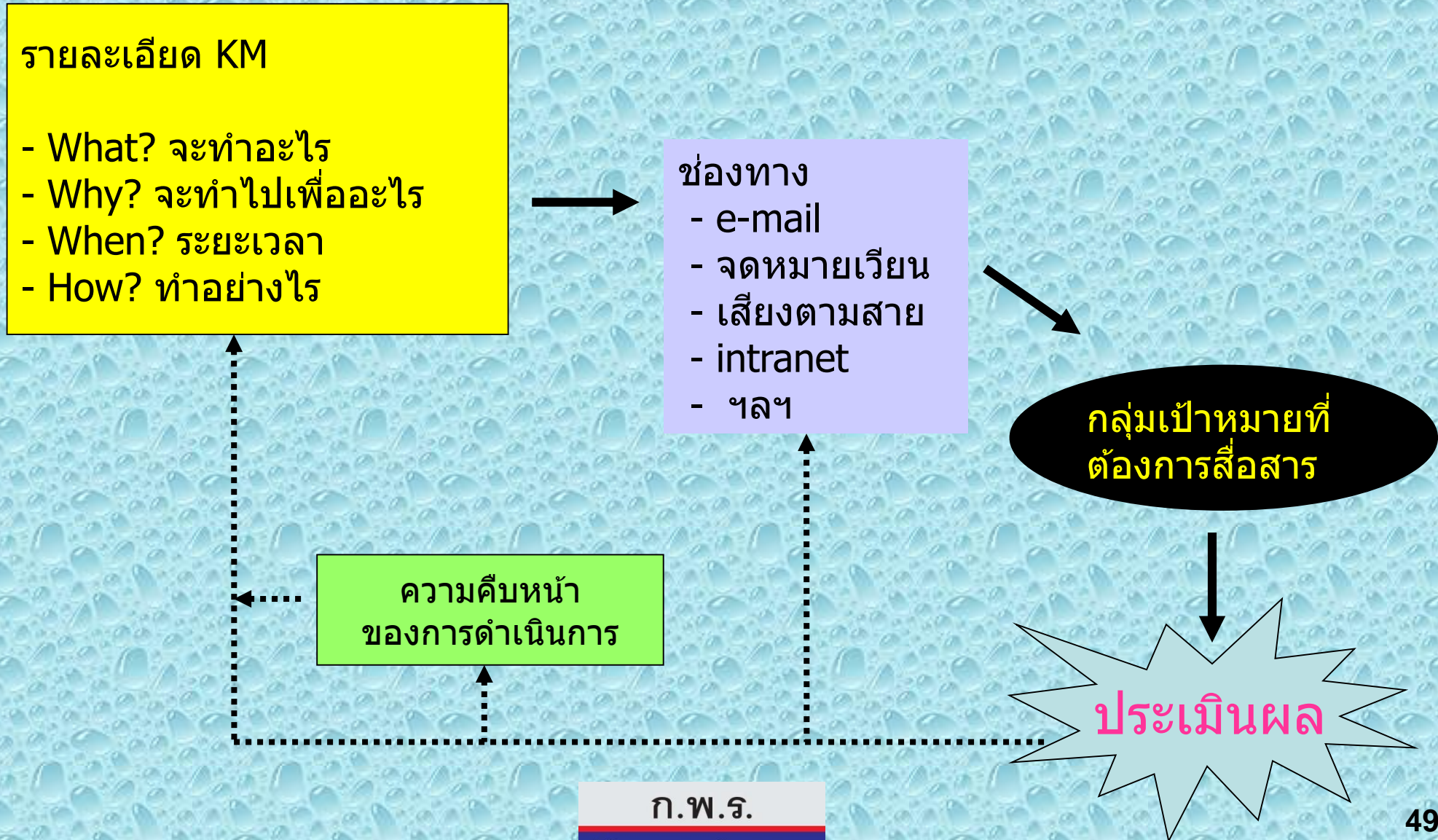


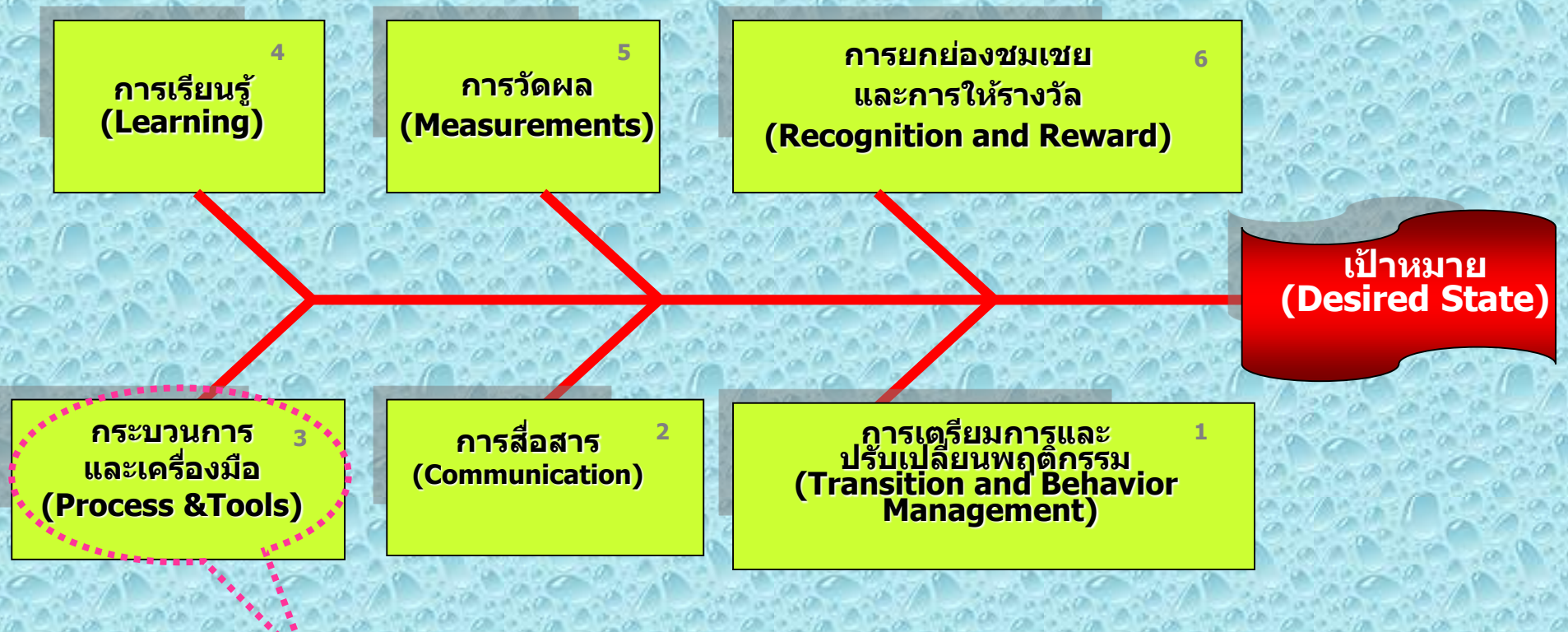
- การมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร
- โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร
- ทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ
- มีระบบการติดตามและประเมินผล
- กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน



- ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ
 - ประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับทุกคน
- แต่ละคนจะมีส่วนร่วมกันได้อย่างไร (ทำอย่างไรให้เกิด การ "อยาก" ทำ)

การสื่อสาร





▪ ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น

เช่น

- การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปของเอกสาร
- สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages)
- ฐานความรู้ (Knowledge Bases)

ความรู้ที่ชัดเจน
(Explicit Knowledge)

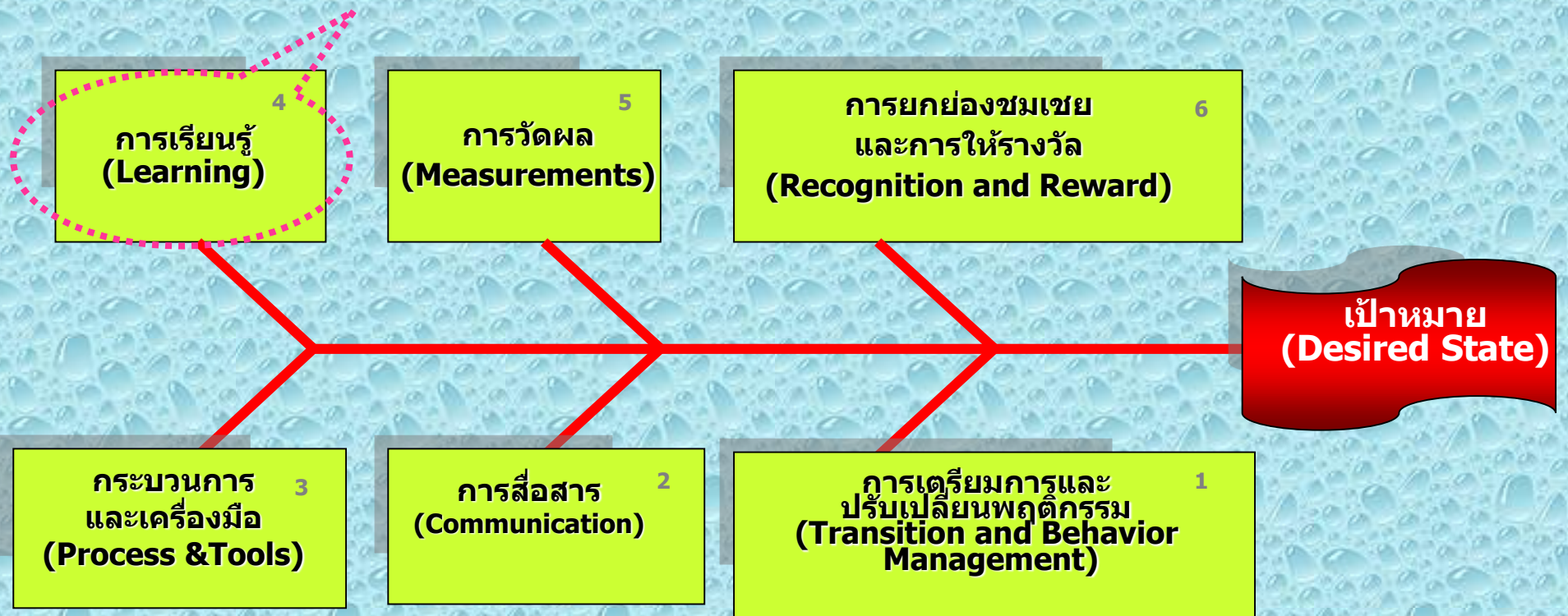
ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge)

เช่น

- การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling)
- การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-functional team)
- กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม (Innovation & Quality Circles : IQCs)
- ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP)
- ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
- การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน
- เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum)

ตัวอย่างเครื่องมือและกระบวนการจัดการความรู้

- เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้



การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning)

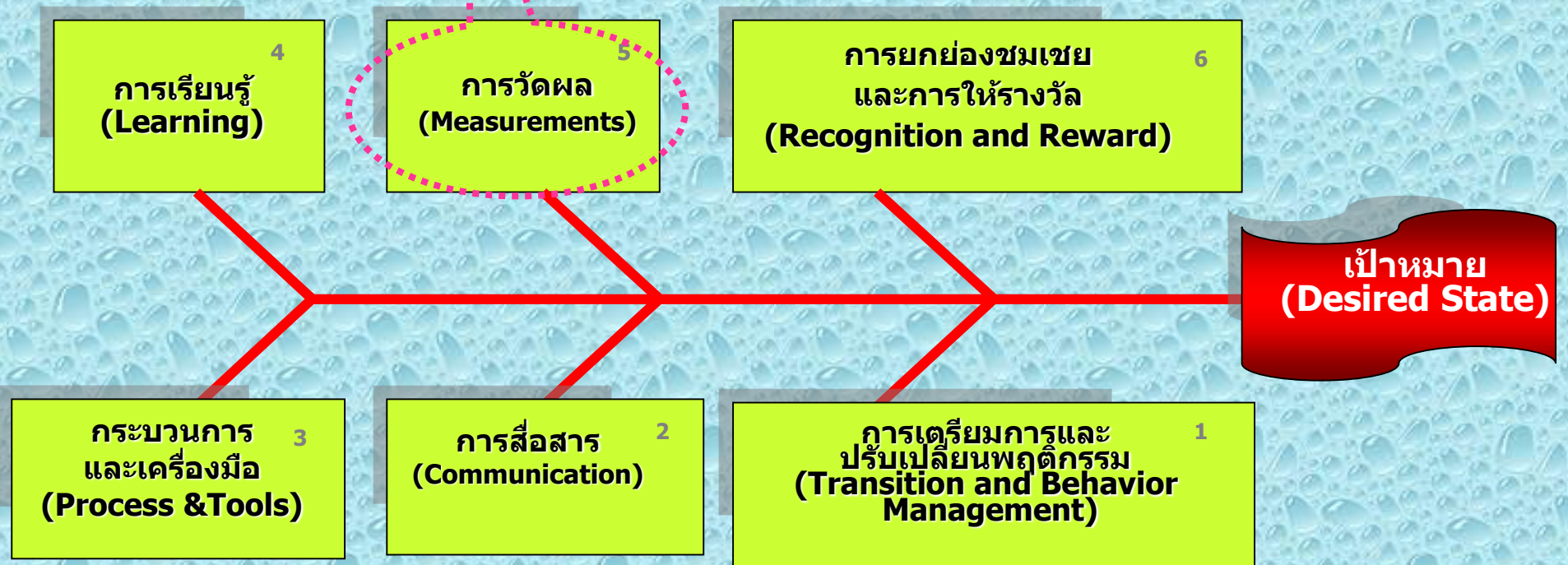
ตัวอย่างหลักสูตร

- KM Awareness & Concept
- KM Implementation
- ชุมชมแห่งการเรียนรู้ (COP)
- การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม
- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

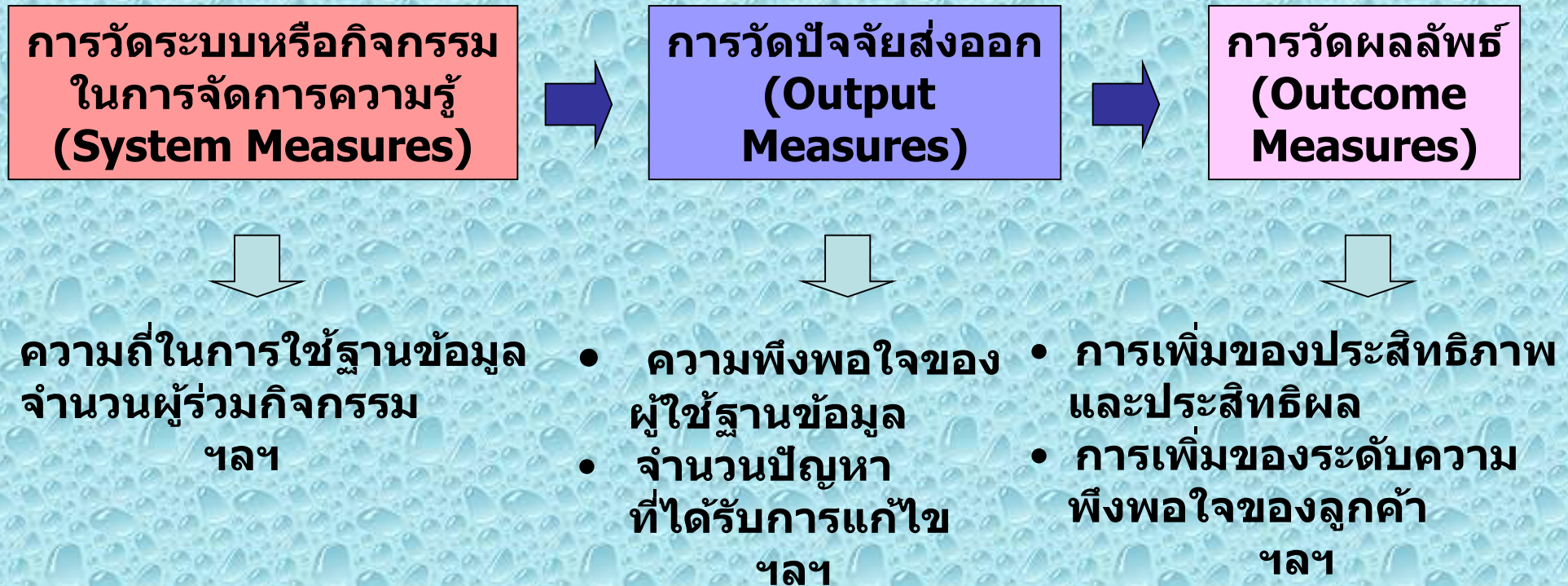
ฯลฯ



- เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่
- เพื่อนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น
- เพื่อนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้

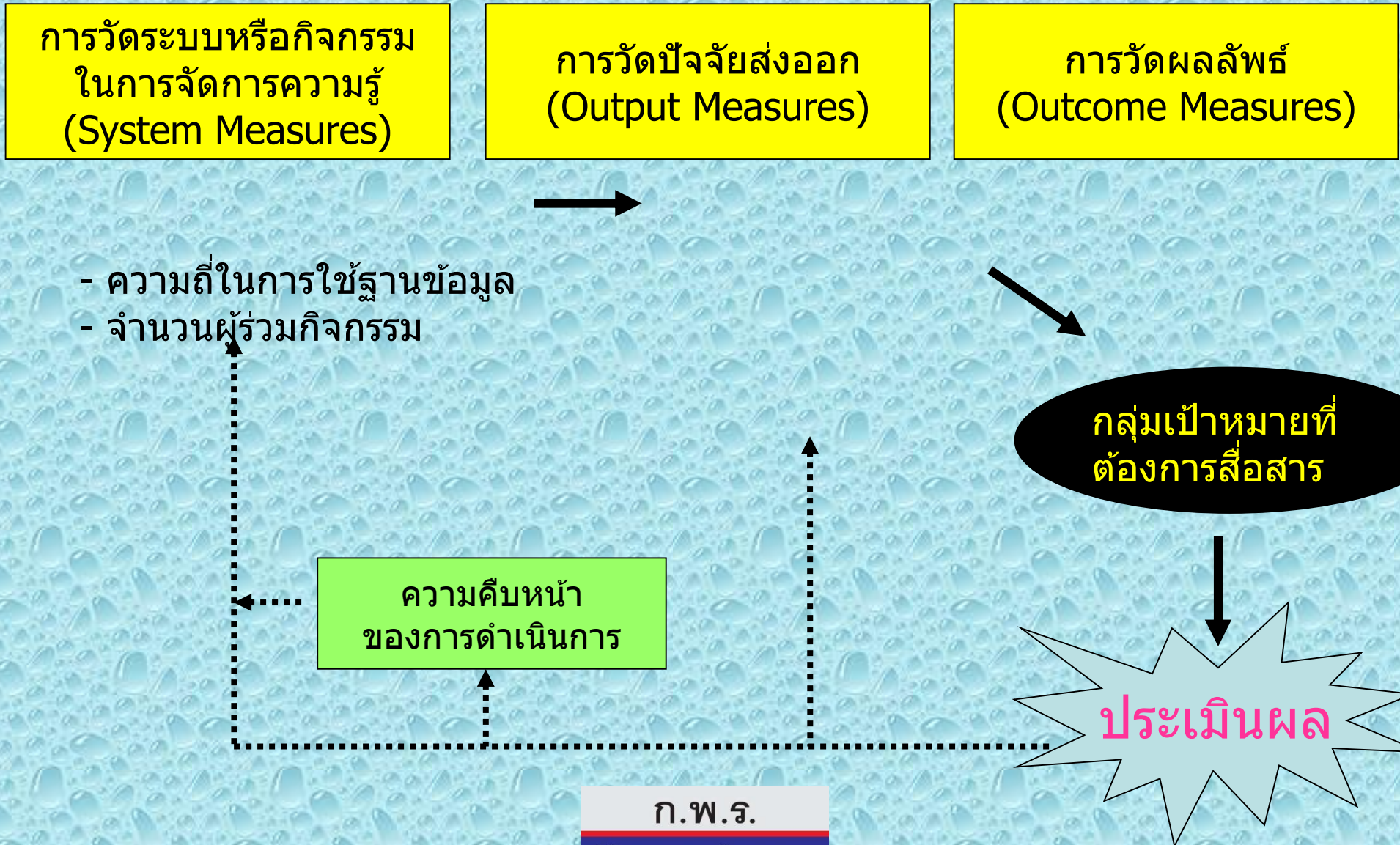


การวัดผล (Measurement)



Department of the Navy (DON), USA.

การวัดผล



การยกย่องชมเชย และการให้รางวัล

ระบบการให้รางวัลแก่บุคลากรและทีมงานที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้

ขั้นตอนการดำเนินการ

- กำหนดกิจกรรมของกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับรางวัล
- กำหนดเกณฑ์การให้รางวัล
- จัดหารางวัลหรือสิ่งตอบแทน

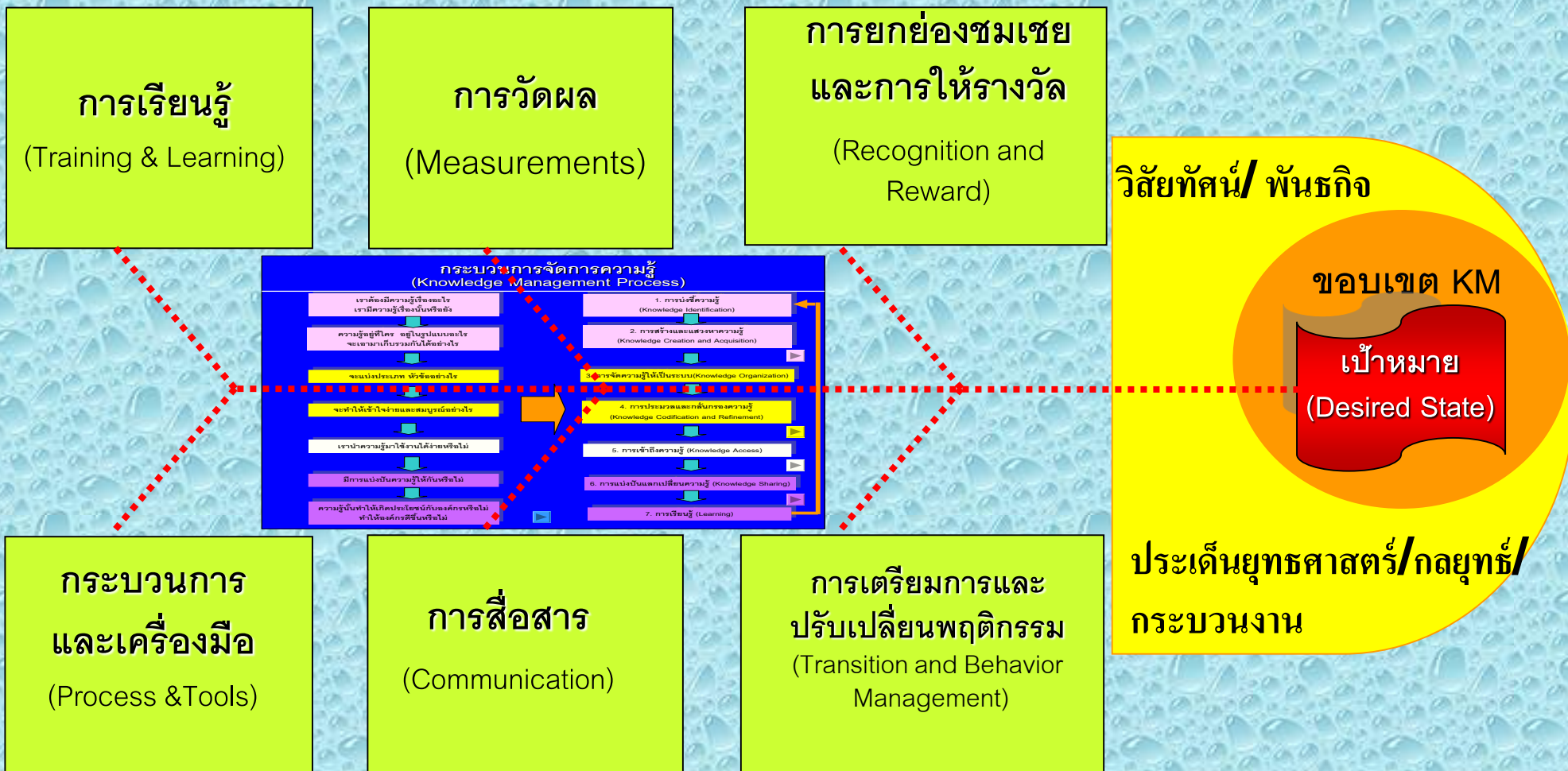


ผลลัพธ์

- มอบรางวัลในการมีส่วนร่วมกิจกรรม KM เช่น KM Day, Quality Fair, IT Week
- ให้รางวัลตอบคำถามชิงรางวัลทุก 1 เดือน
- ให้รางวัล 100 ท่านแรกที่ร่วมเสวนาความรู้ใน web board ในเดือนพฤษภาคม 2547

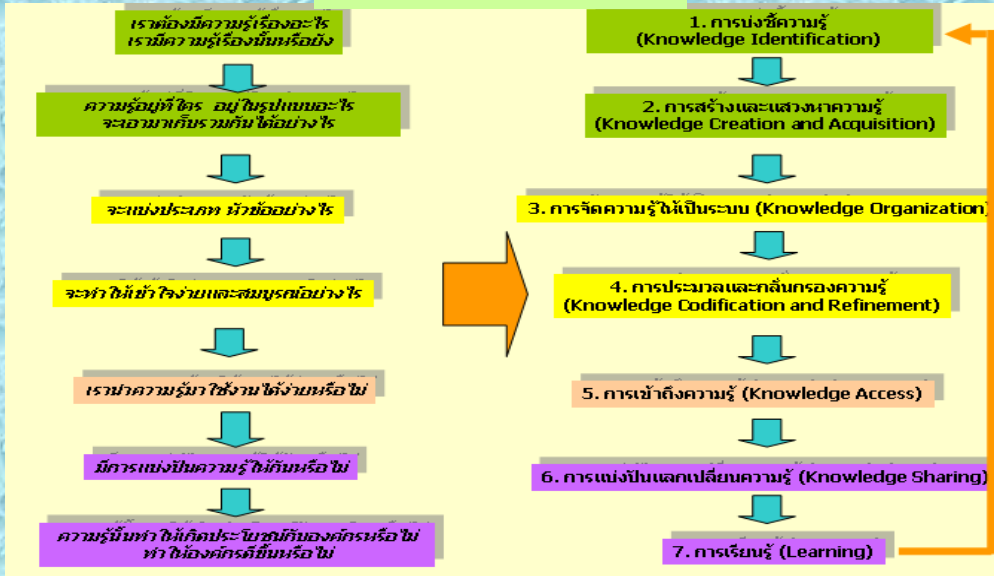
การบริหารจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ - กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง



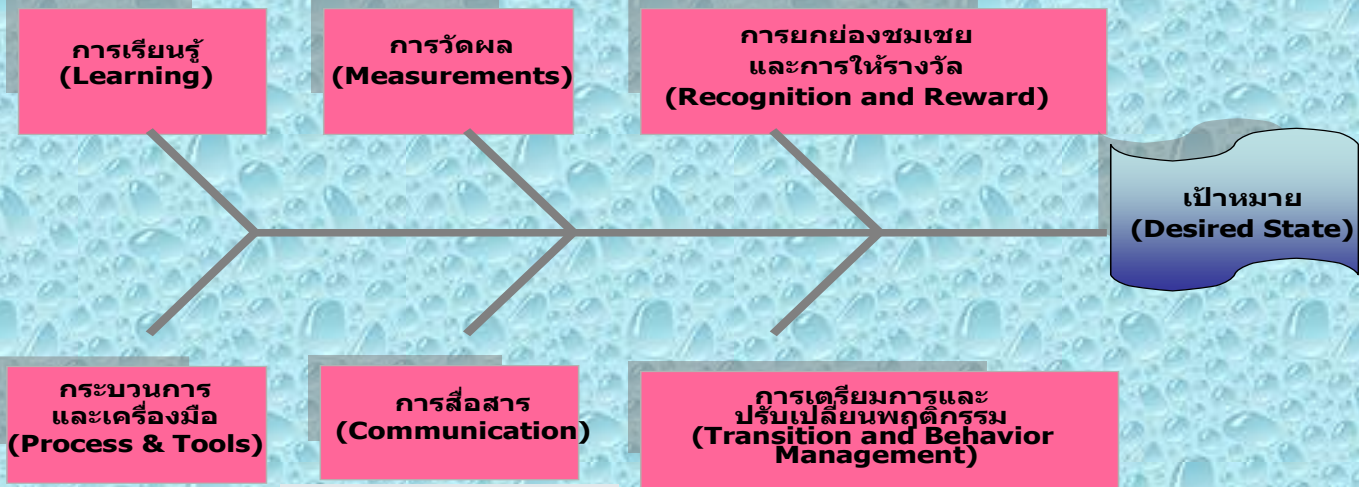
การแปลงแนวคิดสู่การปฏิบัติในภาครัฐราชการไทย

KM Process



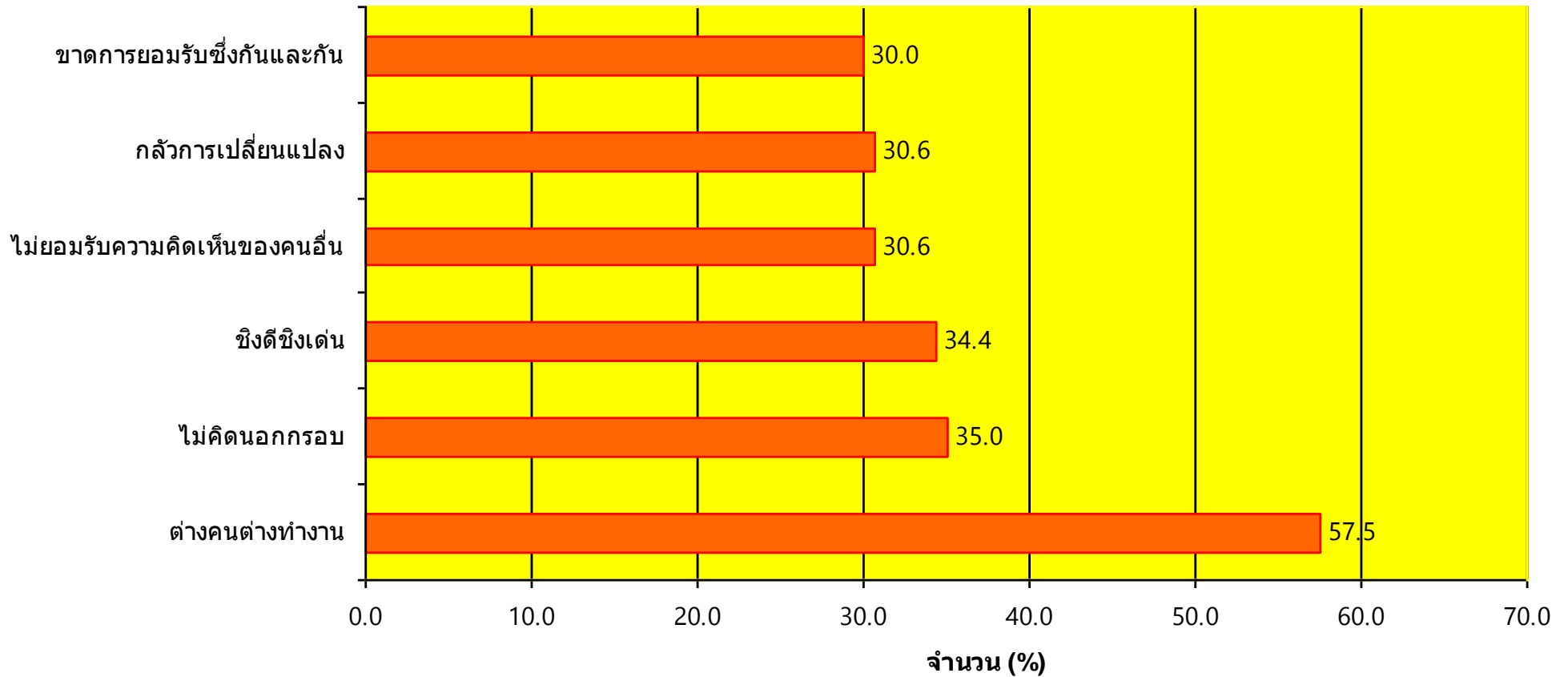
แนวคิดการจัดการความรู้ (KM : Knowledge Management) ในส่วนราชการไทย ได้นำแนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) มาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนการจัดการ

Change Management Process



อุปสรรคในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร

อุปสรรค



กลุ่มตัวอย่าง : 160 คน

สำรวจเมื่อ : กรกฎาคม 2548

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

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

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1.ผู้นำ

- CEO เอื้อ สนับสนุนทรัพยากร
- CKO เอื้อ สนับสนุนวิชาการ ประสาน กระตุ้น เสริมสร้างแรงจูงใจ ติดตามผล โดย เน้นที่กระบวนการมากกว่าผลลัพธ์
- KM Team ส่วนราชการ/ จังหวัด อำนวย ประสานความร่วมมือ ติดตาม ประเมินผล เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม
- KM Team ยุทธศาสตร์ อำนวย ประสานความร่วมมือส่วนราชการ
- หัวหน้าส่วนราชการ / จังหวัด ให้ความสำคัญ เห็นคุณค่า

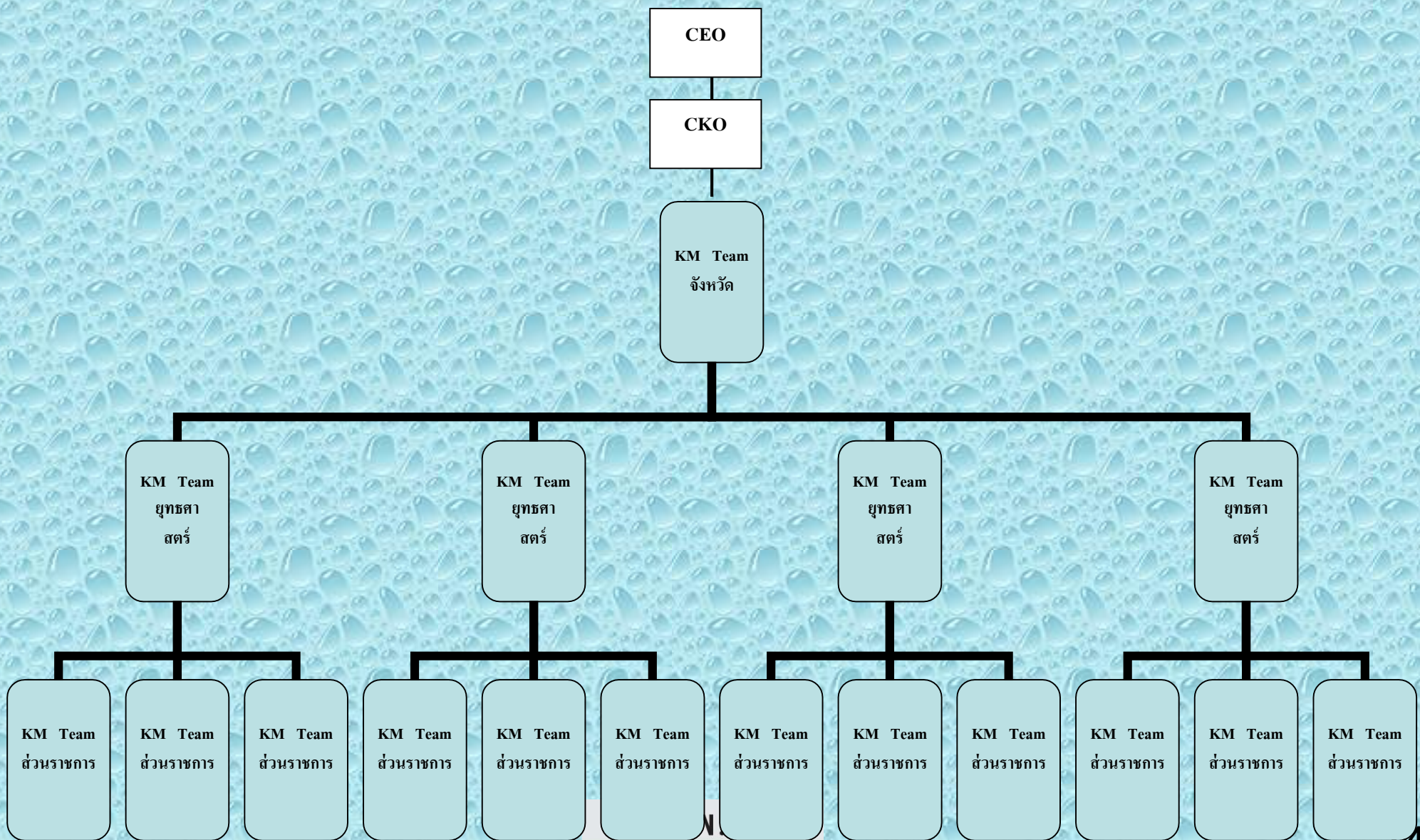
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

2.กระบวนการจัดการความรู้

- **KV** ชัดเจน แสดงให้เห็นความสำคัญ จำเป็น เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร
- **KS** ชัดเจน เนียนไปกับเนื้อหา
- **KA** มีการจัดการทั้ง TK และ EK



3. โครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน



4.บุคคลเปิดใจใฝ่เรียนรู้

- มีการเรียนรู้ของตัวบุคคล
- การจัดกิจกรรมแต่ละครั้งมีผู้เข้าร่วมกิจกรรมเกินกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด

5.เครื่องมือที่ใช้ดำเนินงาน ออกแบบให้ง่ายต่อการทำ

- กำหนดเป็นลักษณะใบงานที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน

6.ความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้อง

- ตามบทบาทและภารกิจที่มีความเกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนา
- การให้ความสำคัญ ความจำเป็นของผู้บริหารและบุคลากร

จะทำอะไรต่อ ?

- สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและประโยชน์ของการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ
- การสนับสนุนจากผู้บริหารในทุกระดับ
- จัดตั้งทีมงาน
- กำหนดขอบเขตและเป้าหมายของการจัดการความรู้ (โครงการนำร่อง)
- จัดทำแผน



โครงสร้าง KM Team

1. ผู้บริหารระดับสูงสุด จะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM
2. หน่วยงานเจ้าของกระบวนการตามเป้าหมาย KM (Work Process Owner) ควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น, ผู้รับผิดชอบกระบวนการนั้น
3. หน่วยข้ามสายงาน (Cross Functional Unit) ที่ต้องเกี่ยวข้อง และ/หรือ มีส่วนที่ต้องสนับสนุนต่อการดำเนินการตามเป้าหมาย KM เช่น หน่วยงาน IT, ทรัพยากรบุคคล, สื่อสาร/ประชาสัมพันธ์, หน่วยพิจารณาภาพรวมค่าใช้จ่ายขององค์กร ฯลฯ ควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น, ตัวแทนผู้รับผิดชอบหน่วยงาน
4. หน่วยงาน /บุคคลอื่นๆ ที่เหมาะสม และผู้บริหารระดับสูงสุดต้องการมอบหมาย
5. กรณีที่การจัดการความรู้ขององค์กร มีความจำเป็นและสามารถจะจัดสรรงบประมาณได้ เพื่อจะนำเทคโนโลยีด้าน IT มาใช้ ควรจะมีหน่วยงาน IT เข้าร่วมทีมงาน KM ด้วย



KM Team

คุณสมบัติและทักษะที่สำคัญ

- รักการค้นคว้าและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ (ที่บางครั้งไม่มีในตำรา)
- ไม่กลัวการลองของใหม่ๆ (ซึ่งบางครั้งอาจล้มเหลว)
- มีความสามารถในการสื่อสารและนำเสนอ (อธิบายเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย)
- ไม่ย่อท้อหากไม่ประสบความสำเร็จ (อึด)
- มีทักษะในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปประเด็น
- มีทักษะในการ facilitate
- มีความสามารถในการประสานงานและทำงานเป็นทีม
- ปรับปรุงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

มีข้อสงสัยและปัญหาต่างๆเกี่ยวกับ

การดำเนินงานด้าน KM ในหน่วยงานของท่าน

สามารถติดต่อได้ที่สำนักงาน ก.พ.ร.

โทร. 0 2356 9939 หรือ

0 2356 9999 ต่อ 8977 และ 8992



www.opdc.go.th

