



ปรับปรุง  
ใหม่

# การจัดการความรู้

## Knowledge Management

โครงการพัฒนาวัสดุการเรียนรู้

ก.พ.ร.

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง  
(Self-Learning Toolkits)



# การจัดการความรู้

## Knowledge Management

ปรับปรุง  
ใหม่

ผู้จัดทำฉบับปรับปรุง	: รศ.ดร.จิรประภา อัครบรร
มกราคม 2552	: จากรัฐน ยอดธนังษัning
	: อนุชาติ เจริญวงศ์มิตร
ผู้จัดทำฉบับ มีนาคม 2548	: สุวรรณ เหรียบลเส้าภาคนย์ และคณะ
เลขมาตราฐานประจำหนังสือ	: 978-611-7145-03-2
โรงพิมพ์	: ก. พลพิมพ์
จำนวนพิมพ์	: 700 เล่ม
จำนวนหน้า	: 152 หน้า
ชื่อบรนนาธิการ	: รศ.ดร.จิรประภา อัครบรร
ผู้ประสานงานโครงการ	: สีบลก นวลสกุล
ผู้ตรวจสอบคำผิด	: เยาวนุช สุมน
ออกแบบปกและรูปเล่ม	: Bangkok & Design Group
จัดทำโดย	: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาธุรกรรมการ 59 ถนนพิษณุโลก แขวงจิตราดา เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทรศัพท์ 02-356-9999 อีเมล์: opdc@opdc.go.th <a href="http://www.opdc.go.th">www.opdc.go.th</a>
พิมพ์ที่	: โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด 882-882/2 ม.12 ซ.รามคำแหง 170 ถ.สุขุมวิท 3 แขวงมีนบุรี เขตมีนบุรี กรุงเทพฯ 10510 โทรศัพท์ 02-517-9953, 02-517-5045 โทรสาร 02-917-7356



# คำนำจากเลขานิการ ก.พ.ร.



ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมต่างๆ ของโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในฐานะหน่วยงานราชการที่มีหน้าที่หลักในการส่งเสริม สนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการให้มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้และปรับตัวตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงร่วมมือกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ดำเนินโครงการพัฒนาหัวตัวรวมการเรียนรู้เพื่อเสนอเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาคักกยภาพการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 โดยได้มีการพัฒนาชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมสร้างวิทยากรต้นแบบ เพื่อเป็นผู้เผยแพร่องค์ความรู้ให้กับข้าราชการอย่างต่อเนื่อง

สำหรับโครงการพัฒนาหัวตัวรวมการเรียนรู้ (ระยะที่ 4 พ.ศ. 2551-2552) นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้และเทคนิควิธีการบริหารราชการ สมัยใหม่ให้แก่ข้าราชการและบุคคลผู้สนใจทั่วไป ให้สามารถทำความเข้าใจในเรื่องของการบริหารยุทธศาสตร์อย่างกว้างขวาง และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริงพร้อมแขวนหน้ากับความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาและเพิ่มเติมรายวิชาใหม่ใน ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits: Making Strategy Work)” ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ยิ่งขึ้น ซึ่งครอบคลุมหัวข้อสำคัญ 8 รายวิชา ได้แก่ แผนที่ยุทธศาสตร์ การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ ความคิดไร้ขีดจำกัด การจัดทำ



คู่มือการปฏิบัติงาน และการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม พร้อมทั้งได้จัดให้มี การฝึกอบรมสร้างวิทยากรต้นแบบ ให้สามารถนำชุดเครื่องมือดังกล่าวไป ถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังได้จัดทำ ชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ ที่มีกระแสความสนใจในปัจจุบันสูง โดยมีเนื้อหา ครอบคลุม 3 รายวิชา ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารงานภาครัฐ ในรูปแบบเครือข่าย และการตลาดสำหรับภาครัฐ

ท้ายที่สุดนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณคณาจารย์ผู้จัดทำและผู้เขียน ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองและชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ดังกล่าว ที่ทุกท่านและหัวหน้าของผู้เรียนยิ่งว่าหนังสือชุดนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อข้าราชการ และบุคคลทั่วไปในการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ รวมทั้ง เครื่องมือการบริหารงานต่างๆ ไปใช้ในการปรับตัวและผลักดันยุทธศาสตร์ของ องค์กรให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

(นายพศธร คิริสัมพันธ์)

เลขานุการ ก.พ.ร.

กุมภาพันธ์ 2552



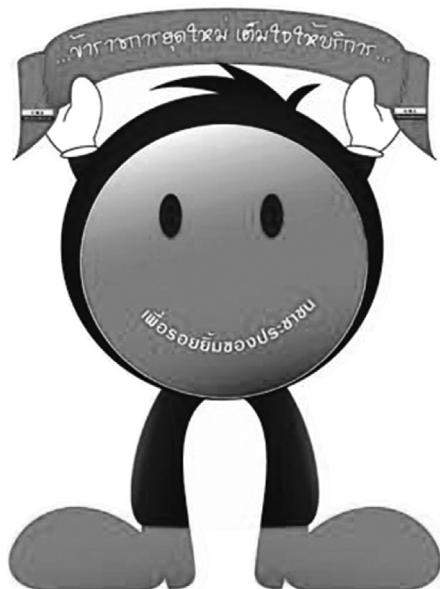
# การจัดการความรู้

## Knowledge Management



## สารบัญ

การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง.....	7
1 บทนำ.....	11
2 เชื่อมประสลับการณ์.....	19
3 เข้าสู่บทเรียน.....	27
4 แนวทางสู่การปฏิบัติ.....	73
5 ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้.....	107
6 ตรวจสอบความเข้าใจ.....	129
7 วัดระดับความเข้าใจ.....	137
8 ฝึกไว้ให้จดจำ.....	143
9 เว็บไซต์ที่น่าสนใจ.....	144
10 เอกสารอ้างอิง.....	147
11 อภิธานศัพท์การจัดการความรู้.....	149





# การใช้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรื่อง การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดทำโครงการนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 จนถึงปัจจุบันฉบับปรับปรุง พ.ศ.2552 ในฐานะบรรณาธิการ และผู้ปรับปรุงเนื้อหาชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits: Making Strategy Work)” จึงขอแนะนำวิธีการใช้เครื่องมือเรื่อง การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งเป็นหนึ่งในชุดเครื่องมือทั้งหมด 8 เรื่องที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ริเริ่มจัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ

ชุดเครื่องมือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ฉบับแรกจัดทำขึ้นในปี พ.ศ.2548 โดยคุณสุวรรณ เหรียญเสนาภาดย์ และคณะและฉบับปรับปรุงปี พ.ศ.2552 โดย รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร และคณะซึ่งมีการปรับเปลี่ยนเนื้อหาเพื่อเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) โดยนำเสนอการจัดการความรู้เป็น “ตัวแบบการจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้” ซึ่งจะทำให้ผู้อ่านได้เห็นภาพของการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และสามารถอढ়แบบการจัดการความรู้ให้มีความเหมาะสมสมสอดคล้องกับบริบทองค์กรได้ดียิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่วัฒนธรรมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้นี้แตกต่างจากหนังสือทั่วไปคือ เป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้โดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่ค้นระหว่างเนื้อหา และตัวอย่าง เพื่อการเรียนรู้ ทำให้ผู้อ่านสามารถคิดตามและเรียนรู้ได้จากเนื้อหาที่นำเสนอ



เนื่องจากตัวอย่างเป็นเรื่องเกี่ยวกับหน่วยงานราชการ นอกเหนือผู้อ่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการนำไปปฏิบัติราชการได้ถูกต้อง รวดเร็ว อันเป็นการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถให้ข้าราชการเป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณธรรม ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ



## แนวคิดในการจัดทำชุดเครื่องมือ

แนวทางในการจัดทำชุดเครื่องมือครั้งนี้ ได้ประยุกต์ใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ของ Kolb และขั้นตอนการเรียนรู้ของ Bloom (Bloom's Taxonomy of Learning) โดยการนำเสนอตามกระบวนการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่และขั้นตอนการเรียนรู้อย่างเป็นลำดับ เพื่อทำให้มีนิสัยให้ผู้ใช้มือที่จัดทำขึ้นสามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสามารถนำความรู้นี้ไปปฏิบัติใช้ได้จริงตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้



## ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ

ชุดเครื่องมือชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือ (User) หรือกลุ่มผู้ใช้ ได้แก่ ผู้นำ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief Change Officer : CCO) ของกระทรวงหรือกรม กลุ่มพัฒนาระบบบริหารผู้รับผิดชอบหลักด้านการพัฒนาระบบราชการของจังหวัดหรือกระทรวง ผู้ที่สนใจองค์ความรู้ในการบริหารสมัยใหม่นี้ ได้มีความรู้ ความเข้าใจ เกิดหักษะในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ อันมีผลต่อการปฏิรูประบบราชการในที่สุด



## บทเรียนในชุดเครื่องมือ

บทต่างๆ ในชุดเครื่องมือมีการจัดเรียงในแนวทางเดียวกัน คือ เริ่มต้นจากการ “เชื่อมประสบการณ์” ของผู้ใช้ชุดเครื่องมือกับเรื่องที่กำลังจะเรียนรู้ แล้วจึงตามด้วยการ “เข้าสู่บทเรียน” และ/หรือการ “ปูพื้นความรู้” ซึ่งผู้ใช้จะเห็นภาพรวมของบทเรียนจากแผนภาพ (Flowchart) หลังจากนั้นผู้ใช้ชุดเครื่องมือจะจัดทำเรียนรู้เครื่องมือต่างๆ ตามลำดับอย่างเป็นขั้นตอน ผ่านเนื้อหาทฤษฎี และ “ตัวอย่างเพื่อการเรียนรู้” (Case Study) พร้อมทั้งมี “บททดสอบความเข้าใจ” ซึ่งผู้เรียนจะได้พบกับแบบทดสอบ แบบบททวนการเรียนรู้ เอกสารใบงานเป็นระยะๆ เพื่อให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถทบทวนความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ที่ได้ไปประมวลใช้ได้อย่างถูกต้อง โดยผู้เรียนได้ให้คำเฉลย คำชี้แจงให้ผู้ใช้เครื่องมือได้ทำการตรวจสอบเครื่องมือด้วยตนเอง และให้คำแนะนำในการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับลักษณะงานที่ทำอยู่ บทสุดท้ายของชุดเครื่องมือเป็นบท “ฝากไว้ให้ดู” ซึ่งเป็นการรวมทั่วไปสำคัญของเนื้อหาในชุดเครื่องมือทั้งหมดไว้



## สัญลักษณ์ในชุดเครื่องมือ

สัญลักษณ์นี้ถูกกำหนดขึ้นเพื่อช่วยให้ผู้ใช้ชุดเครื่องมือสามารถติดตามเนื้อหาและกิจกรรม

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) นี้จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยความร่วมมือของผู้ใช้ชุดเครื่องมือที่จะปฏิบัติตามคำชี้แจง และทำแบบฝึกหัด แบบทดสอบตามที่ผู้เขียนได้นำเสนอไว้

Richard Bach นักเขียนชาวอเมริกันได้กล่าวว่า “การเรียนรู้คือการได้ค้นพบว่าเรา挚 อะไรแล้วบ้าง การได้ลงมือปฏิบัติคือการได้ทดลองให้แน่ใจว่าเรา挚จริง การสอนผู้อื่นทำให้เราทราบว่าผู้อื่นเน้นรู้เรื่องต่างๆ เช่นเดียวกับเราเอง ดังนั้นเราควรเป็นหัวผู้เรียน ผู้ปฏิบัติ และผู้สอน”

“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 หากมีเครื่องมือในการช่วยถ่ายทอดความรู้สู่การปฏิบัติ และถ่ายทอดความรู้สู่ผู้อื่นได้ด้วย จะยิ่งทำให้การบริหารจัดการงานมีทั้งประสิทธิผล และประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากความตั้งใจในการทำงานของคณะกรรมการชุดเครื่องมือนี้ ร่วมกับการประสานความร่วมมืออย่างดีจากบุคลากรของสำนักงาน ก.พ.ร. ทุกท่านที่ทำให้ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ฉบับปรับปรุงนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ ด้วยความหวังที่อยากจะเห็นระบบราชการไทยดีขึ้น เพื่อความพัฒนาของประชาชนชาวไทยทุกคน อันจะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจในประเทศไทยของเรา อย่างไรก็ตาม หากชุดเครื่องมือนี้มีข้อผิดพลาดประการใดทางผู้จัดทำขอห้อมรับคำแนะนำ

รศ.ดร.จิรประภา อัครบรร  
บรรณาธิการ



The logo of the Ministry of Health of Thailand is a circular emblem. It features a large, solid grey circle in the center, which has a subtle gradient and a bright white glow at its core. Surrounding this central circle is a ring composed of numerous thin, black, curved lines that create a sense of motion and radiance, resembling the rays of a rising sun.

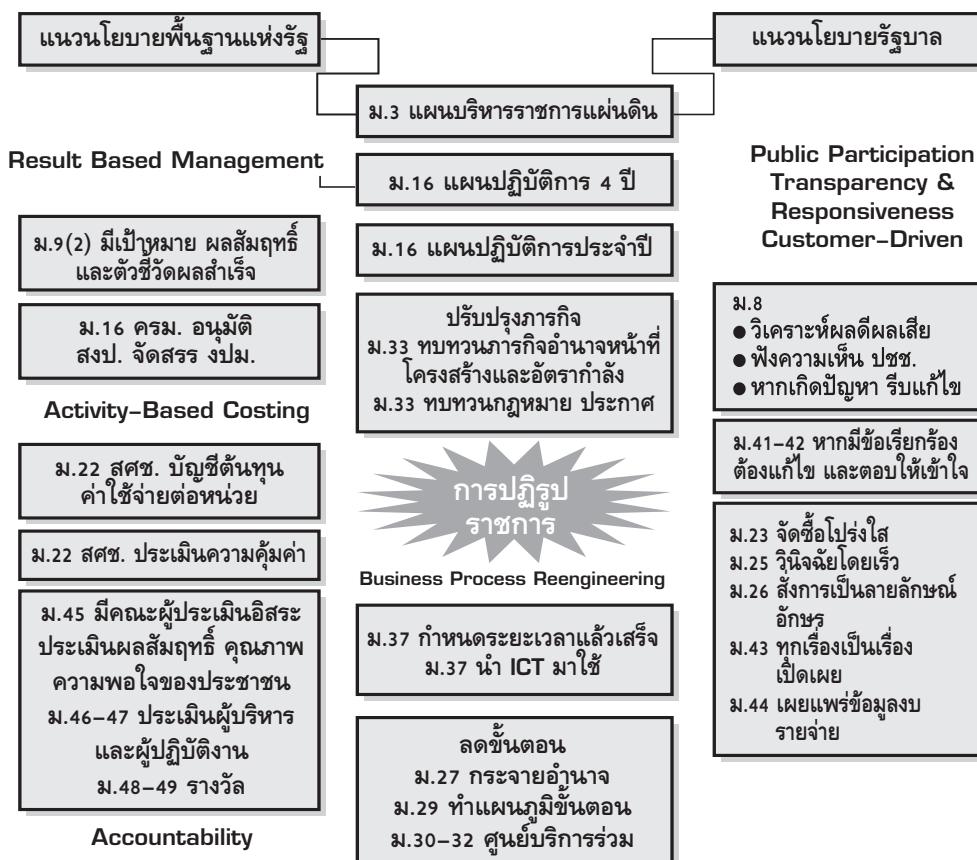
ประเทศไทยกำลังเผชิญกับสภากาชาดใหม่ทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในระดับโลก ดังนี้การพัฒนาระบบราชการไทยให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าวโดยการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) และการบริหารงานภาครัฐใหม่ (New Public Management) มาใช้จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อวัตถุประสงค์ ในอันที่จะทำให้ระบบราชการขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นองค์กรที่มีเชื่อมโยงและสื่อสารกันได้ดี สามารถเรียนรู้ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล เพื่ออำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน โดยมีจุดหมายปลายทางเพื่อประโยชน์สูงของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ

การปฏิรูประบบราชการของไทยจึงเริ่มขึ้น ในปี พ.ศ.2545 โดยได้มีความพยายามในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพความสามารถในการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาศัยกรอบแนวคิดเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นหลักคิดสำคัญใน การพัฒนาระบบราชการไทย มีการอุปกรณ์หมาย ระเบียบ รวมทั้งแผนงาน เพื่อช่วยผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการและการ ดำเนินงานของหน่วยราชการต่างๆ อาทิ การตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหาร ราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 ตามด้วยพระราชบัญญัติฯ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 รวมถึง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) และ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ.2552-2555)



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

## Strategic Management

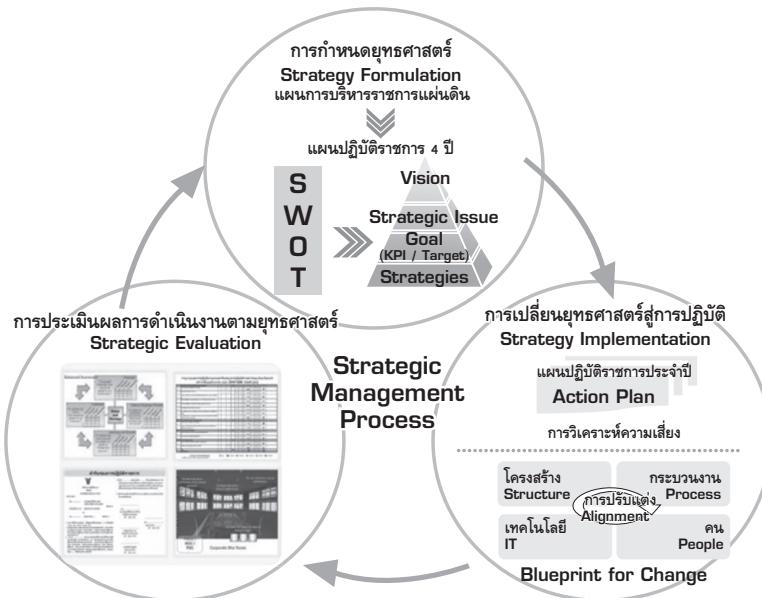


### ภาพ ก : การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

ในภาพ ก ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างพระราชบัญญัติฯ กาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และเครื่องมือทางการบริหาร จัดการสมัยใหม่เพื่อการบริหารยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ



ดังนั้น อาจจะสรุปได้ว่าการพัฒนาหน่วยราชการให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อน ซึ่งในการบริหารยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญสามประการ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) ตามภาพ ๖

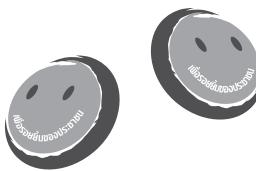


## ภาพ ๖ : องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์

จากภาพจะเห็นได้ว่าทิศทางขององค์ประกอบทั้งสามประการนี้จะบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสามประการอย่างชัดเจน โดยการที่จะเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นมิใช่เพียงแค่ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนเท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุมไปถึงความสามารถในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผล รวมทั้งต้องมีกระบวนการในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง โดยภายใต้องค์ประกอบแต่ละล่วนนั้นยังมีแนวทางในการปฏิบัติอีกหลายประการ ซึ่งการปฏิบัติตามแนวทางต่างๆ นั้นจะต้องอาศัยเครื่องมือในการบริหารจัดการ (Management Tools) เข้ามาช่วย โดยเครื่องมือในการบริหารเหล่านี้เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์การตนเองสู่ความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง เช่น แผนที่ยุทธศาสตร์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ การบริหารความเสี่ยง การถ่ายทอดตัวชี้วัดของหน่วยงานสู่ระดับบุคคล ความคิดริเริ่มจำกัด การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

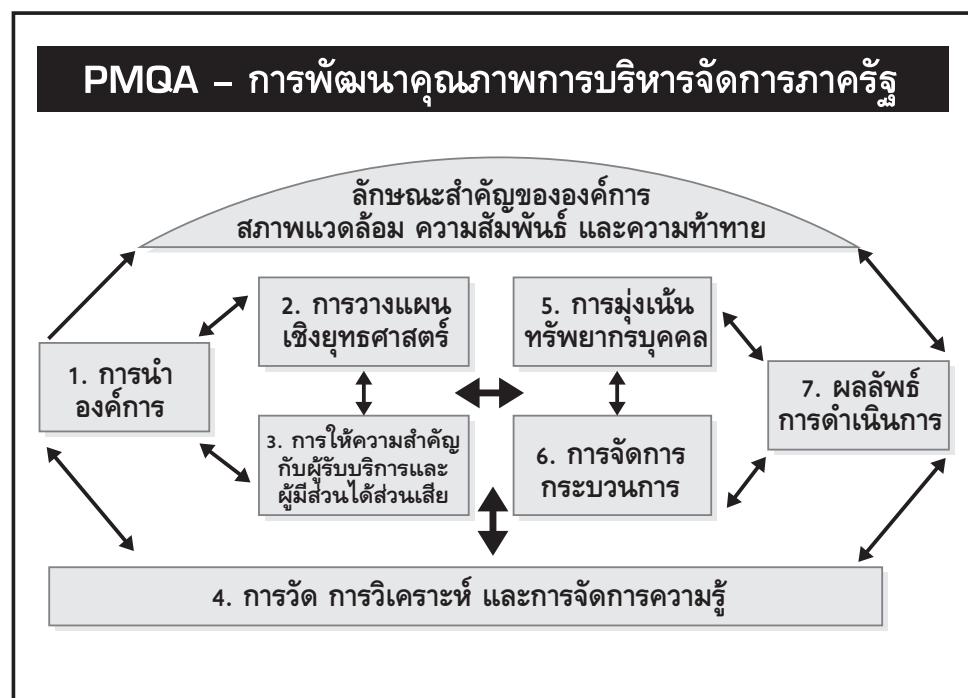


อย่างไรก็ดี ดูเหมือนปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาระบบราชการ คือ หน่วยราชการจำนวนมากยังขาดความเข้าใจถึงสาเหตุและวัตถุประสงค์สำคัญของการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการใหม่ๆ มาใช้ ยังไม่เห็นภาพว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ เหล่านี้มาใช้จะทำไปสู่ผลลัพธ์ใด รวมทั้งไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าการพัฒนาระบบราชการ โดยการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการมาใช้นั้นจะทำให้เกิดภาระแก่หน่วยราชการมากกว่าเป็นการพัฒนาหน่วยราชการ และทำให้การนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการเหล่านี้มาใช้เป็นไปเพื่อตอบสนองต่อนโยบายมากกว่าเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การ ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองและชุดเครื่องมือการฝึกอบรมเทคนิคการบริหารจัดการ “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits : Making Strategy Work)” ขึ้น ตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานของข้าราชการให้เป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถนำไปปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาชุดเครื่องมือดังกล่าวเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการขยายองค์ความรู้และปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยและได้เพิ่มชุดเครื่องมือใหม่อีก 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. นำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติฯ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ตลอดทั้งใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report : SAR) และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการตามของหน่วยงานภาครัฐ อันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐต่อไป โดยถ้าองค์กรได้ที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดี ย่อมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์กรได้ในระดับหนึ่ง เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีทั้งล้วน 7 หมวด ซึ่งประกอบไปด้วย หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์ การดำเนินการ ตามภาพ ค



ภาพ ค : การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)



## ตาราง ก : รายละเอียดชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

### ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับปรับปรุง

 <b>แผนที่ยุทธศาสตร์</b> Strategy Map <small>กิจกรรมพัฒนาบุคลากรตามเป้าหมาย (Self-Learning Toolkit)</small>	<p>1. เรื่อง “แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)” จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เห็นແນgapที่แสดงถึงแนวทางยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จและมุ่งสู่ผลลัพธ์ที่อย่างมีประสิทธิภาพกล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์การบรรลุได้ เช่น ยอดขาย กำไร ฯลฯ ที่ต้องการ ซึ่งเชื่อมโยงกับทุกๆ มิติทั้ง 4 มิติ เพื่อให้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ ผ่านกระบวนการสร้างคุณค่า (Value-creating processes) นอกจากนี้แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่จะลือสารให้เราได้ทราบถึงยุทธศาสตร์ขององค์การ ทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่างๆ ขององค์การในแต่ละด้านได้อย่างเป็นรูปธรรม และถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่คนในองค์การให้มีความเข้าใจได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสามารถนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างแท้จริง</p>
 <b>การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล</b> Individual Scorecard <small>กิจกรรมพัฒนาบุคลากรตามเป้าหมาย (Self-Learning Toolkit)</small>	<p>2. เรื่อง “การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)” จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติตามแผนได้ล้ำเร็ว ทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน โดยใช้การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลขึ้นเพื่อให้เกิดผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติการ</p>
 <b>การบริหารความเสี่ยง</b> Risk Management <small>กิจกรรมพัฒนาบุคลากรตามเป้าหมาย (Self-Learning Toolkit)</small>	<p>3. เรื่อง “การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)” เป็นชุดเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถบริหารจัดการกับความเสี่ยงในการบริหารงาน และทำให้การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ ด้วยการพิจารณาความเสี่ยง อาทิ ในด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งทำให้มีโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์มากขึ้น รวมทั้งเกิดโอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน</p>



	<p>4. เรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)” เป็นเครื่องมือบริหารหนึ่ง เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วมากขึ้นกว่าในอดีต ด้วยสาเหตุนี้ องค์การต่างๆ จึงจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การหาเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านต่างๆ หลังจากการเปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโดยสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น</p>
	<p>5. เรื่อง “การจัดการความรู้ (Knowledge Management)” เป็นเครื่องมือบริหารจัดการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งจะจัดระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด</p>
	<p>6. เรื่อง “ความคิดไร้ขีดจำกัด (Ideas are Free)” จะเป็นเครื่องมือที่สร้างให้เกิดความสำคัญกับการใช้ “ความคิด” เนื่องจาก “ความคิด” จะทำให้เกิดการเข้าใจในปัญหา และการมองเห็นโอกาสในการแก้ไข ความคิดเล็กๆ สามารถเป็นจุดเริ่มต้นของนวัตกรรมที่ยิ่งใหญ่ได้ เพราะฉะนั้นการกระตุ้นให้เกิดความคิดและการร่วมความคิดจึงเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงการเสริมการจัดการความรู้ พร้อมๆ กับผู้บริหาร จะต้องเรียนรู้วิธีการจัดการดึงความคิดความรู้ของคนในองค์กร แหล่งน้ำหนอกมา เพื่อทำให้องค์กรขับเคลื่อนบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือลิงสำคัญ</p>
	<p>7. เรื่อง “การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)” เป็นเครื่องมือบริหารที่ช่วยให้หน่วยงานราชการมีการจัดกระบวนการปฏิบัติงาน การให้บริการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยสามารถนำเสนอเป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ</p>



## ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับใหม่

	<p>8. เรื่อง “การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance)” เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารเปิดการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ มีกระบวนการคิดเชิงข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ผู้รับบริการหรือประชาชน ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐ สามารถร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสารร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกำหนดนโยบายร่วมวางแผนโครงการ ตลอดทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถติดตามตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติราชการของทุกหน่วยงานได้</p>
--	---

## ชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ (Modern Management)

	<p>1. เรื่อง “ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility)” เป็นเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจและคำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คำนึงถึงภารกิจที่สร้างประโยชน์อื่นๆ นอกเหนือจากภารกิจ ตามความรับผิดชอบของตนเอง นอกจากนี้ชุดเครื่องมือนี้ยังครอบคลุมถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organization Governance) ที่หมวดการนำองค์การของตนที่ดี คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารส่วนราชการควรดำเนินการบริหารภาครัฐเพื่อปักป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยทำการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดการควบคุม ตรวจสอบได้ และดำเนินการอย่างมีจริยธรรม</p>
	<p>2. เรื่อง “การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (Governing by Network)” เป็นเครื่องมือการบริหาร เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการ โดยหน่วยงานภาครัฐต้องสร้างระบบการดำเนินงานร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ โดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ รวมถึงประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบร่วมกัน</p>
	<p>3. เรื่อง “การตลาดสำหรับภาครัฐ (Marketing in Public Sector)” เป็นเครื่องมือบริหารที่มีมุ่งมองการบริหารแบบนักการตลาดที่มุ่งเอาลูกค้า (C-Customer) เป็นจุดเดิมต้นของการขายสินค้าและบริการ หากการบริหารภาครัฐมีการประยุกต์ใช้มุ่งมองแบบธุรกิจเอกชน แนวคิดการตลาดจะใช้ผู้รับบริการ หรือประชาชนเป็นโจทย์ในการพัฒนางานบริการ ให้ตอบสนองความต้องการความคาดหวัง เพื่อสร้างให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือประชาชนให้ได้มากที่สุด</p>





# 1 เชื่อมประสบการณ์



ลองคิดดู...องค์การของท่านมีปัญหาเหล่านี้หรือไม่



- ..... ● เมื่อมีบุคลากรเกย์ยันอายุหรือล้าออก มักมีผลกระทบกับงาน
- ..... ● เวลาไม่ปัญหาในการทำงาน ไม่ทราบว่าจะไปตามผู้ที่เก่งในเรื่องนั้นๆ ได้ที่ไหน
- ..... ● ใช้เวลานานในการค้นหาข้อมูลที่ต้องการ ซึ่งส่วนใหญ่หายใจอยู่บนหัว
- ..... ● มีผู้ทรงความรู้มากมาย แต่สามารถนำไปใช้ได้จริงตามที่ต้องการ
- ..... ● มีผู้ทรงความรู้ร่วมกัน แต่สมาชิกในองค์กรไม่มีความสนใจในการเพิ่มพูนและแบ่งปันความรู้
- ..... ● เป็นองค์กรที่มีการดำเนินการสร้างความรู้แลกเปลี่ยนความรู้ประยุกต์ใช้ความรู้แบบไม่เป็นระบบ ไม่มีหลักเกณฑ์
- ..... ● เมื่อเกิดปัญหา การตัดสินใจมักกระทำโดยไม่ได้ใช้ความรู้ที่ได้ที่สุด ที่มีอยู่ภายในองค์กร

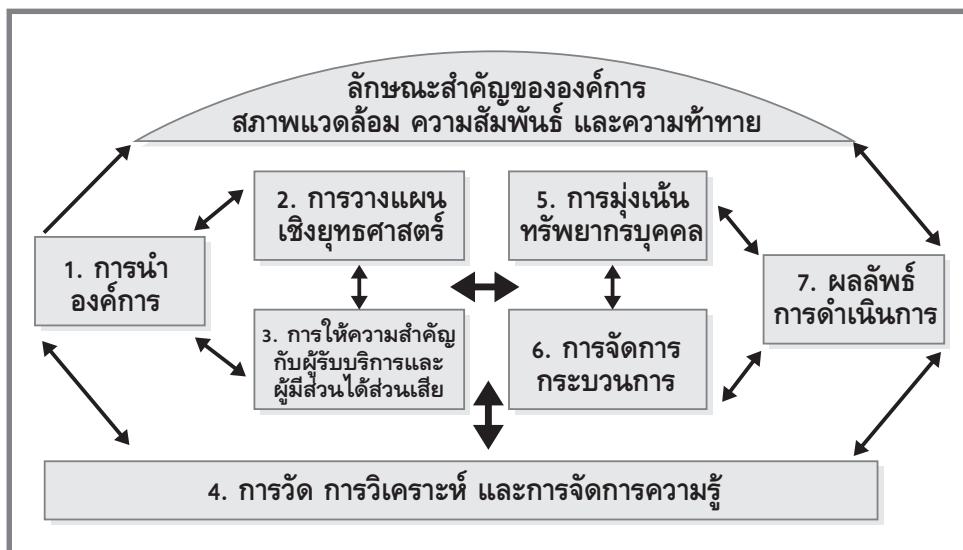


- ..... ● มีข้อมูลสารสนเทศทั่วไปที่ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง
- ..... ● องค์ความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์การ ไม่ได้ถูกนำมาใช้ และเปลี่ยนต่ออยอดความรู้ใหม่ๆ แต่เป็นการทำงานซ้ำซ้อนกับคนอื่นที่ได้ทำมาแล้ว
- ..... ● องค์การยังมีวัฒนธรรมแบบไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมคิด และแสดงความคิดเห็น หรือยังมีการไม่ยอมรับเหตุผลและความคิดของผู้อื่น
- ..... ● องค์การยังไม่เกิดบรรยายกาศ และกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ..... ● บุคลากรไม่ได้เรียนรู้และพัฒนา หรือห่วงความรู้ไม่อยากบอกใคร เพราะกลัวคนอื่นจะเก่งกว่า
- ..... ● บุคลากรยังไม่มีความรู้/ความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับการจัดการความรู้
- ..... ● ไม่มีเป้าหมายที่จะนำการจัดการความรู้ไปใช้หรือมีเป้าหมายแต่ก็ไม่น่าสนใจ และไม่ก่อให้เกิดประโยชน์กับใคร
- ..... ● ขาดความตื่นเนื่องในการสนับสนุนให้เกิดการจัดการความรู้และสร้างการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง
- ..... ● องค์การให้ความสำคัญกับระบบเทคโนโลยีที่จะนำมาสนับสนุนมากกิ่งไปจนระบบมีความซับซ้อน เข้าใจได้ยาก หรือไม่มีการสนับสนุนในด้านเทคโนโลยีเท่าที่ควร ขาดห้องอุปกรณ์ เทคโนโลยีและบุคลากร
- ..... ● ขาดระบบแรงจูงใจที่ดีในการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้
- ..... ● ไม่เห็นคุณค่าของ “ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)” ที่เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ของบุคลากร
- ..... ● องค์การยังไม่สามารถนำการจัดการความรู้ไปใช้ได้อย่างเนียนไปกับเนื้องาน ลึกลับมองว่าเป็นสิ่งที่แยกออกจากมาเป็นอีกงานหนึ่งจนรู้สึกว่าเป็นภาระหนักที่เพิ่มขึ้น
- ..... ● องค์การดำเนินการจัดการความรู้โดยไม่พลิกแพลง ขาดการปรับแต่งให้เข้ากับคน วัฒนธรรม และลักษณะต่างๆ ขององค์การ
- ..... ● องค์การดำเนินการจัดการความรู้เพียงมุ่งหวังให้ผ่านตัวชี้วัดเท่านั้น ไม่ได้มุ่งหวังให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

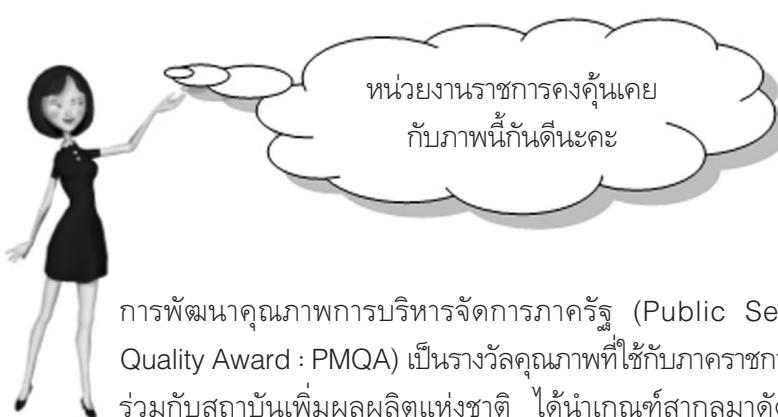




ท่านทราบหรือไม่ว่า...การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)



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



การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เป็นร่างวัลคุณภาพที่ใช้กับภาคราชการ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้นำเสนอสากลมาดัดแปลง ตั้งเป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยการทำ PMQA จะเป็นการยกระดับการปฏิบัติงานขององค์การให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติฯ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เพื่อให้เกิดผลทางปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ



จากภาพจะเห็นว่าการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ที่มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบซึ่งสามารถอธิบายได้เป็น 2 ส่วน คือ 1) ส่วนที่เป็นกระบวนการ และ 2) ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ซึ่งหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อยู่ในส่วนที่เป็นกระบวนการ โดยถือเป็น “กลุ่มพื้นฐานของระบบบริหาร” (สำนักงาน ก.พ.ร., 2548, น.11) ซึ่งจะส่งผลให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล 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 รวมรวม วิเคราะห์ จัดการ ปรับปรุง ข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

ดังนั้นนอกเหนือจากการจัดการความรู้จะเป็นเกณฑ์ที่สำคัญข้อหนึ่งในเกณฑ์รางวัลคุณภาพแล้ว การจัดการความรู้ยังเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การมีกรอบความคิดและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการเลือก รวมรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุง ข้อมูลและสารสนเทศให้มีความพร้อมใช้งาน และทำให้บุคลากร ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และองค์กรอื่นๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับสามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศได้ อันจะนำไปสู่การสร้างความรู้ การพัฒนาการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง และก้าวสู่ความเป็นเลิศต่อไป

## การจัดการความรู้ (KM) ในภาคราชการ

การจัดการความรู้ (KM) มีใช้เป็นการทำตามกระแส แต่เป็นเพียงภาคภูมิการถือเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันการพัฒนาประเทศ และจากการที่หน่วยงานราชการมีเป้าหมายที่ต้องทำงานเพื่อให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมๆ ไปกับการขับเคลื่อนงานตามนโยบายพัฒนาประเทศ หน่วยงานราชการจึงต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถบริหารและบริการได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก้าวทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ตลอดเวลา การจัดการความรู้ (KM) จึงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2550, น.102)



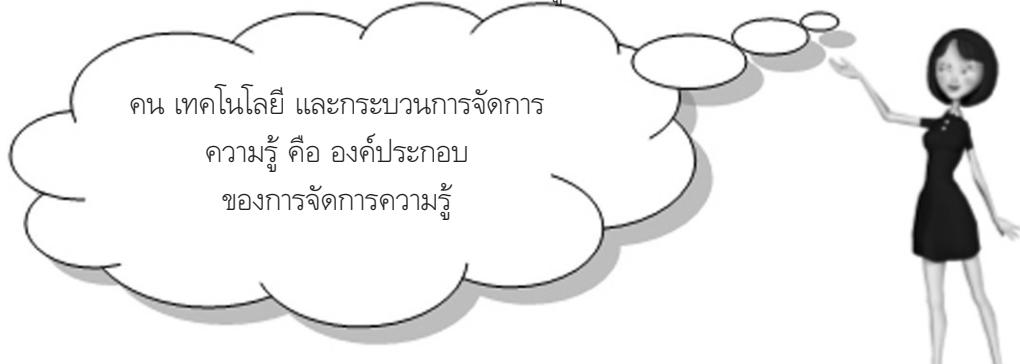
## ความเป็นมา

การจัดการความรู้ (KM) เป็นสิ่งที่มีมานานมั่นปั้นอยู่ ปี ตั้งแต่การถ่ายทอดความรู้และภูมิปัญญาจากคนรุ่นหนึ่งสู่รุ่นต่อไป Bradley ชี้ว่าอายุคน โดยใช้วิธีธรรมชาติ เช่น พูดคุย สังสอน จดจำ ลังเกต ซึ่งในปัจจุบันความรู้ได้กลายเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จ และเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าเกินกว่าที่จะปล่อยให้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ดังนั้นการจัดการความรู้แบบวิธีธรรมชาติอย่างเดียวอาจก้าวตามโลกไม่ทัน องค์การจึงควรมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบซึ่งจะทำให้กระบวนการในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ แบ่งปัน และใช้ความรู้ที่มุ่งเน้นให้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้องค์การสามารถทำให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ที่ต้องการได้ทันเวลาเพื่อเพิ่มผลผลิตและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันขององค์การ และสามารถนำความรู้ที่มีมาต่อยอดไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ผลงานให้องค์การสามารถสร้าง และรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน



## องค์ประกอบของการจัดการความรู้

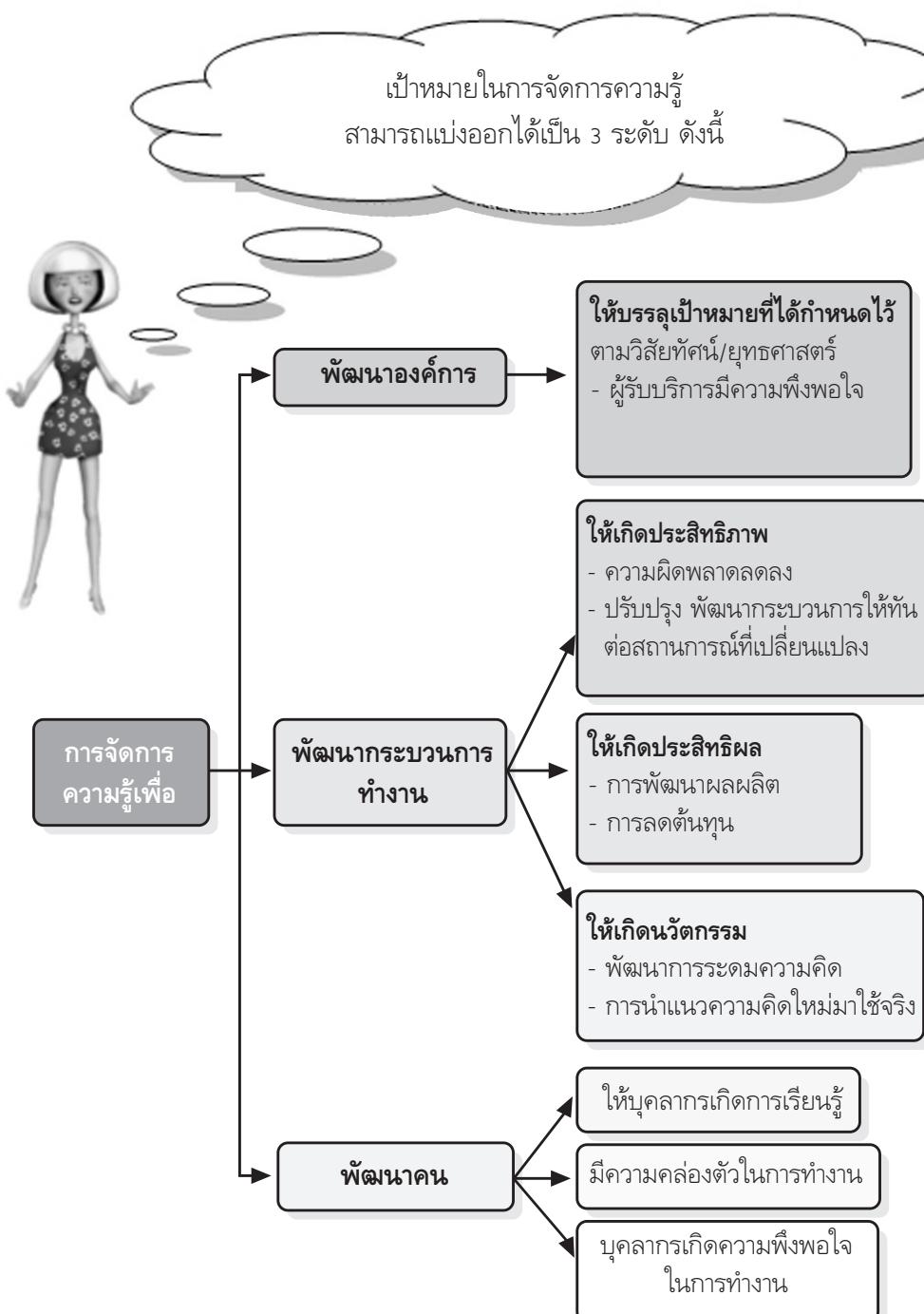
องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการความรู้ (Knowledge Process) โดยเฉพาะคนเป็นส่วนที่สำคัญที่สุด คือ เป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ในส่วนของเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ช่วยค้นหา จัดเก็บ และเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ส่วนกระบวนการความรู้เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปใช้เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม ดังนั้นองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ต้องเชื่อมโยงและบูรณาการเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม



จะเห็นได้ว่า การท่องค์การจะก้าวเข้าสู่ระดับแนวหน้าและเป็นที่รู้จักได้นั้น ขึ้นกับความสามารถขององค์การในการสร้าง และใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ในการเพิ่มคุณภาพและศักยภาพขององค์การ โดยเฉพาะองค์การที่มีความรู้เป็นเงินเฟืองนั้น ยิ่งมีการใช้มากเท่าไร ก็ยิ่งมีคุณค่ามากเท่านั้น การนำความรู้มาบูรณาการกับความรู้ใหม่ก็จะก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นอีก และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น จนกลายเป็นวงจรการเรียนรู้ที่เพิ่มพูนอย่างไม่มีที่ลิ้นสุดนั่นเอง



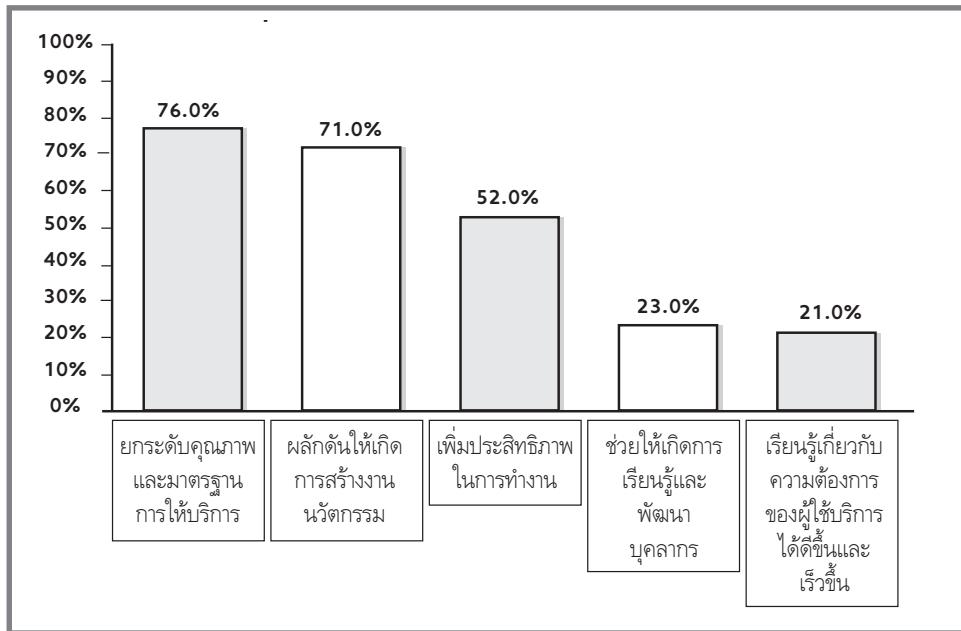
## เป้าหมายและจุดประสงค์ในการจัดการความรู้



ภาพที่ 2 : เป้าหมายและจุดประสงค์ในการจัดการความรู้



จากการศึกษาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในภาควัสดุ โดยสถาบัน British Standards Institution (BSI) พบว่าการจัดการความรู้ในองค์การมีจุดประสงค์ต่างๆ ดังนี้

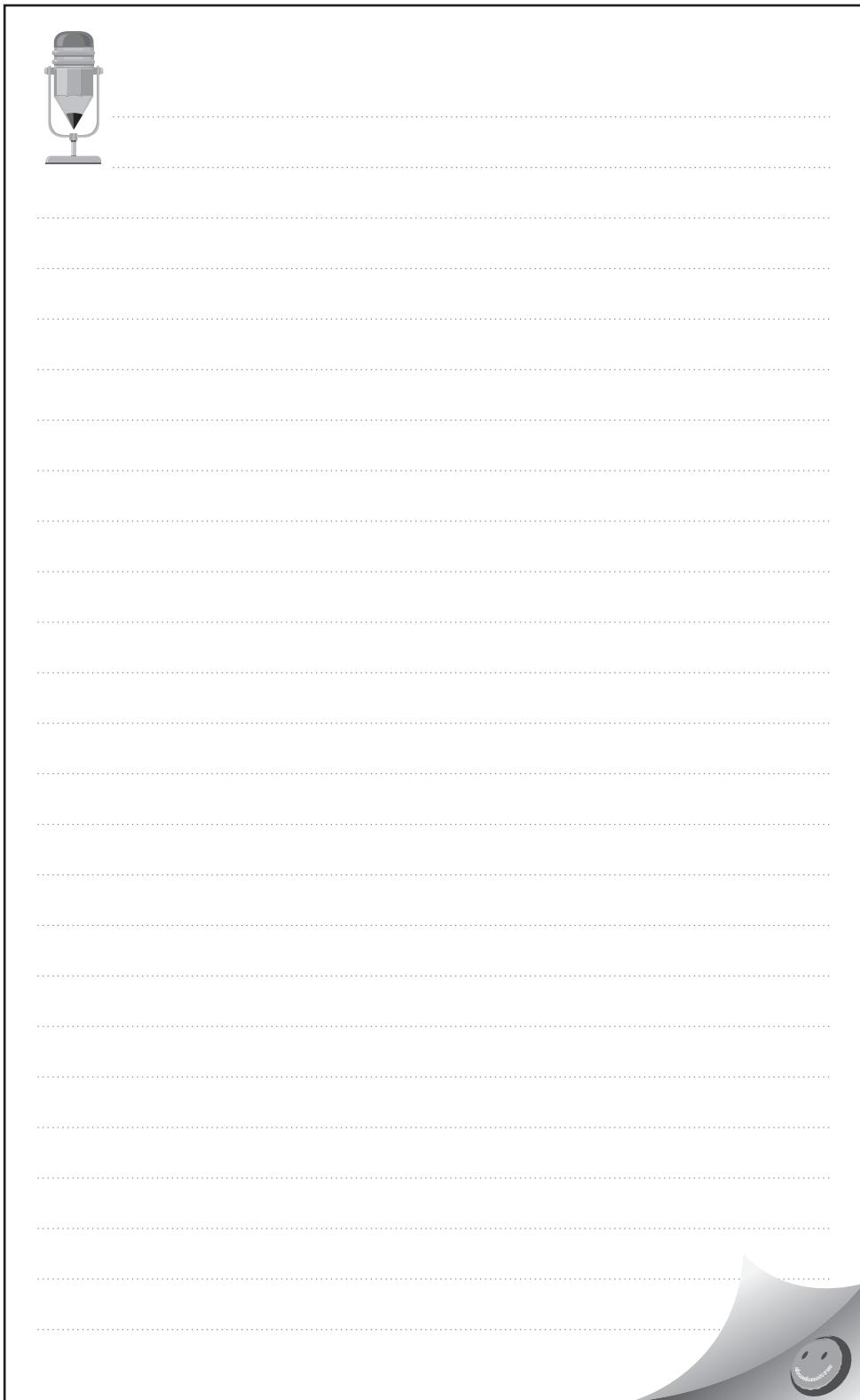


อ้างจาก สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548)

### ภาพที่ 3 : จุดประสงค์ในการจัดการความรู้

ดังนั้นการตระหนักรถึงความสำคัญ และความจำเป็นของการจัดการความรู้ จึงจำเป็น สำหรับองค์กรต่างๆ เพื่อที่จะช่วยส่งเสริมให้คน กระบวนการทำงาน และองค์กรมีการเรียนรู้ พัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน







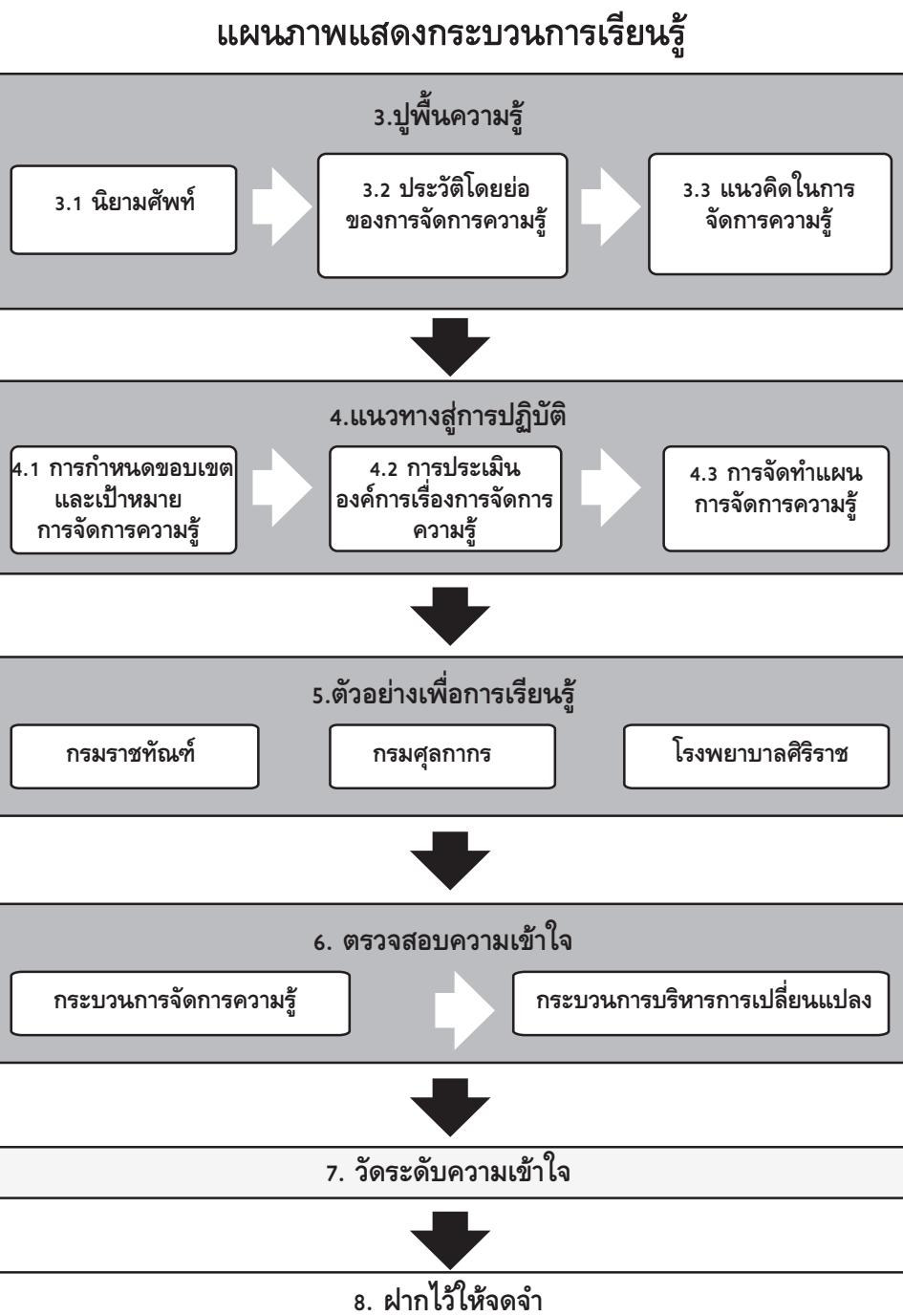
# 2 เข้าสู่บทเรียน



กระบวนการเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้นี้ เมื่อผู้เรียนได้ทบทวนประสบการณ์ของตนในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้แล้ว สิ่งสำคัญต่อจากนี้ไป คือ การทำความเข้าใจเนื้อหาให้ลึกซึ้ง ตั้งแต่การเข้าใจนิยามของความรู้ การจัดการความรู้ และกระบวนการจัดการความรู้ โดยเมื่อวินิพน์ความรู้เพียงพอแล้ว ท่านก็จะได้พบกับตัวอย่างขององค์กร 3 แห่ง ที่มีประสบการณ์ในการดำเนินการจัดการความรู้มาแล้ว ได้แก่ กรมราชทัณฑ์ กรมศุลกากร และโรงพยาบาลศิริราช ซึ่งจากประสบการณ์ของทั้ง 3 องค์กร จะช่วยให้ท่านสามารถลดระยะเวลาในการเรียนรู้ โดยอาศัยประสบการณ์ขององค์กรที่มีบทเรียนในอดีตและปัจจุบัน ยังคงมีการพัฒนาในเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง

ส่วนต่อมาจะเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติซึ่งจะช่วยให้ท่านสามารถจัดทำแผนปฏิบัติการและช่วยในการลำดับความคิด โดยมีตัวอย่างแบบฟอร์มต่างๆ เช่น แบบฟอร์มการตัดสินใจ กำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ แบบฟอร์มเป้าหมายการจัดการความรู้ และแบบฟอร์มการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

ในส่วนสุดท้ายผู้เรียนสามารถตรวจสอบความเข้าใจ และวัดระดับการเรียนรู้ ได้จากแบบทดสอบเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการนำความรู้ไปปฏิบัติ





# 3 ปูพื้นความรู้

ความรู้ คืออะไร

## 3.1 นิยามศัพท์

ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติ องค์วิชาในแต่ละสาขา (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒)



ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา (Hideo Yamazaki)

ความรู้ จึงเป็นกระบวนการคิดที่ได้มีการนำไป  
ปฏิบัติแล้ว และสามารถนำมาใช้ได้



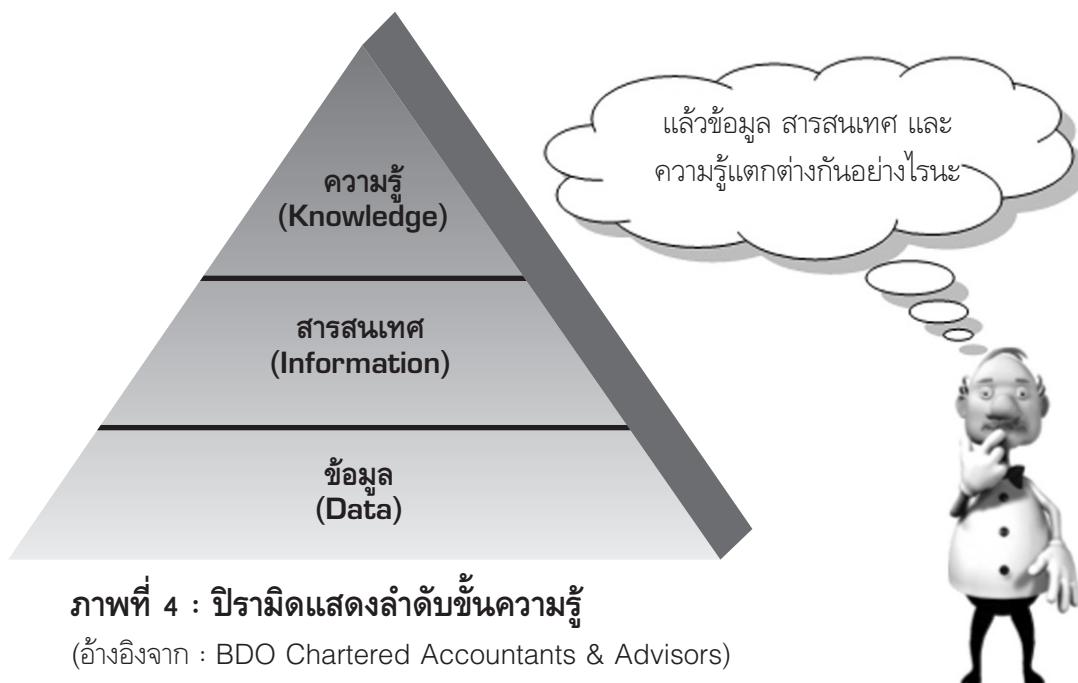


## ตัวอย่างการนิยาม “ความรู้” จากองค์การต่างๆ

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

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

### ปรัมมิตรแสดงลำดับขั้นของความรู้



ภาพที่ 4 : ปรัมมิตรแสดงลำดับขั้นความรู้  
(อ้างอิงจาก : BDO Chartered Accountants & Advisors)

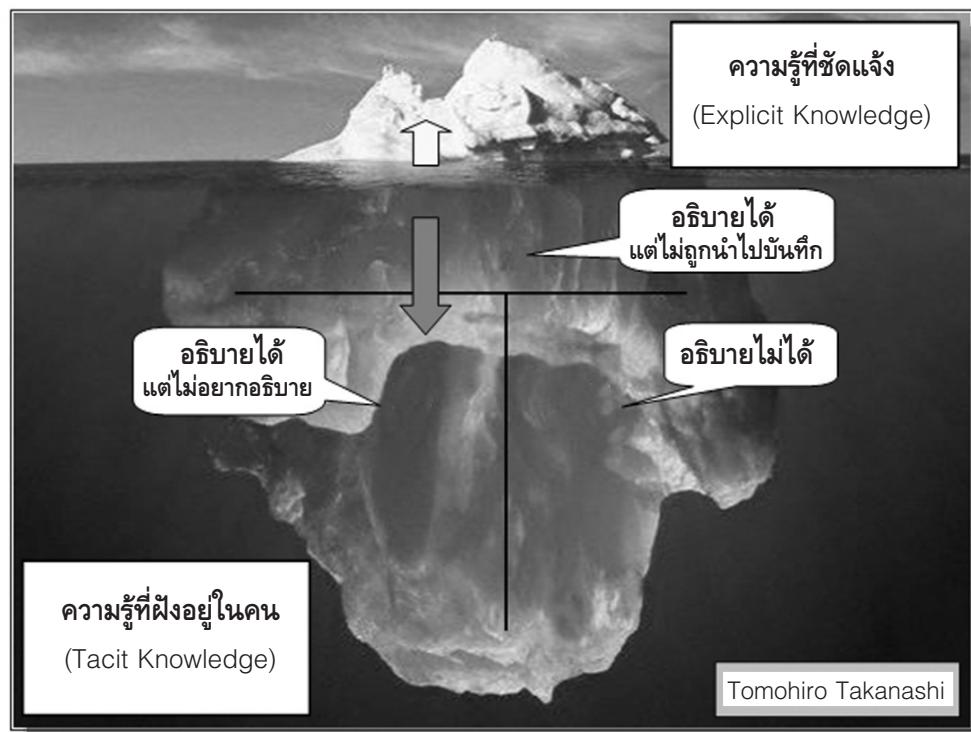
“ข้อมูล” คือ ข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่างๆ ที่ถูกบันทึกแต่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความโดยอาจมีจุดประสงค์เพื่อการตรวจสอบว่างานมีปัญหาหรือมีเหตุการณ์ใดเกิดขึ้นบ้าง ซึ่งถือว่าการบันทึกข้อมูลเป็นเรื่องพื้นฐานที่ต้องจัดทำ เช่นการตอกบัตรหรือลงชื่อเข้างานแต่ละวัน หรือการบันทึกยอดขายในแต่ละครั้ง เป็นต้น



“สารสนเทศ” คือ ข้อมูลที่ผ่านการกลั่นกรอง วิเคราะห์ หรือสังเคราะห์ โดยมีการแปลงรูปของการบันทึกและข้อมูลให้เข้าใจมากขึ้น เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการ และการตัดสินใจ เช่น การรวบรวมรายชื่อผู้ที่ตอบบัตรหรือลงชื่อเข้างานซึ่งกาว่ากำหนดเป็นประจำในช่วงเวลา 1 เดือน หรือการสรุปยอดสินค้าขายดีในแต่ละเดือน เป็นต้น

“ความรู้” คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เรียนรู้ เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นๆ จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ได้ หรือแปลงสภาพให้พร้อมใช้งาน หรือช่วยในการตัดสินใจกับงานต่างๆ เช่น เมื่อผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เห็นรายงานสรุปรายชื่อผู้ที่ตอบบัตรหรือลงชื่อเข้างานซึ่งกาว่ากำหนดเป็นประจำแล้วทำการคิดหาแนวทางแก้ไขเพื่อปรับพฤติกรรมของพนักงานกลุ่มนี้ หรือการนำรายงานสรุปยอดสินค้าขายดีมาใช้ประกอบการวางแผนการผลิตสินค้า เป็นต้น

### การจำแนกความรู้



ภาพที่ 5 : ภาพแสดงการจำแนกความรู้

(อ้างอิงจาก: เอกสารประกอบการบรรยายเรื่องพื้นฐานการจัดการความรู้ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ)



ความรู้ที่เรารู้ดี คือ ความรู้ที่ชัดแจ้ง หรือที่เรียกว่า  
Explicit Knowledge ส่วนความรู้ที่เราอาจไม่รู้ว่าเรารู้  
คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน หรือที่เรียกว่า  
Tacit Knowledge...  
...ยิ่งพูดยิ่งงงไหมหนอ??

## ความรู้จำแนกออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. **ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge)** คือ ภูมิความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล  
เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือประสบการณ์ต่างๆ อธิบายออกมาได้ยาก  
แต่สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้
2. **ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)** คือ ความรู้ภายนอกตัวบุคคลที่เป็นทางการ  
และเป็นระบบซึ่งถูกบันทึกและถ่ายทอดออกมามาในรูปแบบของสื่อประเภทต่างๆ เช่น  
หนังสือ คู่มือ เอกสาร และวีดีทัศน์ เป็นต้น

จากภาพข้างต้น เมื่อพิจารณาลักษณะความรู้ทั้ง 2 ประเภท พบร่วมกับความรู้ที่ฝังอยู่  
ในคน (Tacit) มากกว่าความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit) ถึง 80:20 เปรียบเสมือน  
ประภาภารณ์ธรรมชาติของภูเขาห้ามเข้า ที่เปรียบความรู้ชัดแจ้งเป็นน้ำแข็งส่วนที่ผลลัพธ์น้ำ  
ขึ้นมาเพียงร้อยละ 20 แต่ความรู้ที่ฝังอยู่ในคนเป็นน้ำแข็งส่วนที่جمอยู่ใต้น้ำถึงร้อยละ 80 หรือ  
อาจกล่าวได้ว่าการมองคนอย่างมองแค่สิ่งที่เห็นภายนอก เพราะหากพิจารณาโดยกลุ่มกรอง  
ลึกซึ้งแล้วจะเห็นว่าความรู้ประเภทฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่  
ภายในไม่สามารถมองเห็นได้โดยง่ายอันเป็นความรู้จากการเรียนรู้ และประสบการณ์ที่สั่งสม  
มาของบุคคล จะเป็นความรู้ที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับตัวบุคคลหรือ  
องค์กรได้มากยิ่งขึ้น

## ระดับของความรู้

นอกเหนือจากการความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของความรู้ และประเภทของความรู้แล้ว  
การคำนึงถึงระดับของความรู้ก็เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง เนื่องจากการเข้าใจเกี่ยวกับ  
ระดับของความรู้จะมีส่วนช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถกำหนดมาตรฐานรูปแบบการสร้างและถ่ายเท  
ความรู้ให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ โดยมีรายละเอียดดังนี้

จากแนวคิดของ James Brian Quinn (1994) ได้จำแนกระดับของความรู้ออกเป็น  
4 ระดับ ได้แก่



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

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

ระดับที่ 3 รู้เหตุผล (**System Understanding: Know-Why**) เป็นความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เชิงเหตุผลที่ลับซับซ้อนอันอยู่ภายใต้เหตุการณ์และสถานการณ์ต่างๆ ความรู้ในระดับนี้ สามารถพัฒนาได้บนพื้นฐานของประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา และการอภิปรายเกี่ยวกับประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่น เจ้าของความรู้เริ่มที่จะบรรลุผลในความรู้นั้น สามารถอธิบายเหตุและผล หรือที่มาที่ไป ผลของการกระทำและผลของการไม่กระทำได้

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



### Ryoko Toyama

การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่ ประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบที่สำคัญมากกว่างานธุรกิจ

### World Bank

การจัดการความรู้ เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้าง การทำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ



## European Foundation for Quality Management System: EFQM

การจัดการความรู้ เป็นวิธีการจัดการความรู้ เป็นกลยุทธ์และกระบวนการ ใน ก.ร. จำแนก จัดห้า และนำความรู้มาใช้ประโยชน์ เพื่อช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

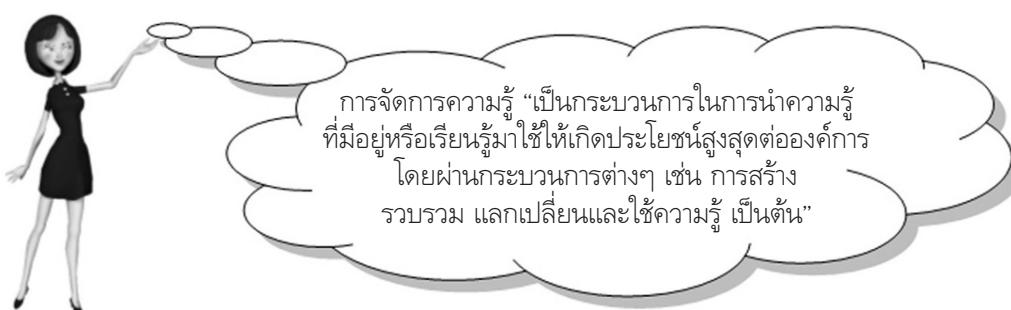
### สำนักงาน ก.พ.ร.

การจัดการความรู้ หมายถึง การรวมมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งจะจัดรายวัน ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด



แม้จะมีนิยามที่หลากหลาย แต่เมื่อพิจารณาโดยรวมพบว่า นิยามการจัดการความรู้ สามารถสรุปประเด็นหลักๆ ได้ดังนี้

- การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์การบริหารจัดการ วิธีปฏิบัติ หรือแผนงานขององค์การ
- การจัดการต้องเป็นระบบและมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์การ
- กระบวนการสร้างความรู้ ล้มเหลวเมื่อกับการจำแนก สร้าง รวบรวม และแลกเปลี่ยนความรู้
- ความรู้เกี่ยวข้องและทำให้ผลการดำเนินงานขององค์การดีขึ้น



### การกำหนดนิยามการจัดการความรู้

แต่ละองค์การไม่จำเป็นต้องนิยามความหมายของการจัดการความรู้ที่เหมือนกัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับรูปแบบ ลักษณะ และเป้าหมายขององค์การ

นิยามการจัดการความรู้ที่ดีควรประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

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



## ตัวอย่างการนิยาม “การจัดการความรู้” จากองค์กรต่างๆ

### กรมราชทัณฑ์

**การจัดการความรู้ :** เวลาจัดการเฉพาะความรู้ที่สำคัญต่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายขององค์การ สำหรับในระบบราชการไทย เวลาจัดการความรู้ (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? และมีองค์ประกอบครบทรึไม่

การจัดการความรู้ คือ.....

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



หากองค์การของท่านยังไม่มีการกำหนดนิยามการจัดการความรู้ให้ยกตัวอย่างนิยามการจัดการความรู้ขององค์การได้ก็ได้ที่ท่านรู้จักมากหนึ่งตัวอย่าง และพิจารณาว่าใน尼ยามการจัดการความรู้นั้นมีองค์ประกอบใดหรือไม่อย่างไร?

การจัดการความรู้ คือ.....

.....

.....

1. กระบวนการจัดการความรู้ (Management) .....

.....

2. เป้าหมายของการจัดการความรู้ (Meaning) .....

.....

3. การประเมินผล (Measurement) .....

.....

### 3.2 ประวัติโดยย่อของการจัดการความรู้



การจัดการความรู้มีความเป็นมาอย่างไร ??

ยุคที่ 1 เริ่มเมื่อ 20 กว่าปีที่แล้ว เป็นยุคเริ่มต้นของการเรียนรู้ โดยมีแนวคิดว่าความรู้สามารถบริหารจัดการได้โดยอาศัยการจัดการที่มีระบบโครงสร้างที่แน่นอนและเริ่มนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ (อ้างอิงจาก: สุวรรณ เหรียณเสาวภาคย์ และคณะ, 2548, น.26)

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

ของ Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi เริ่มได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย และเป็นยุคที่เริ่มมีกระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบมุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยนำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยอำนวยความสะดวกมากขึ้น ทำให้การจัดการความรู้เพร่ขยายมากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ได้การจัดการความรู้โดยใช้ SECI Model ก็ยังมีข้อจำกัดในบางเรื่อง เช่น เนื่องจากความรู้เป็นเรื่องที่ซับซ้อนเกินจะจำแนกเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในคนหรือความรู้ที่ชัดเจน ดังนั้นการจัดการความรู้ต้องไม่อยู่ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งแต่ต้องสมดุล จึงเป็นที่มาของยุคที่ 3 (อ้างอิงจาก: สุวรรณ เหรียณเสาวภาคย์ และคณะ, 2548, น.26)



**ยุคที่ 3** อาศัยหลักการธรรมชาติและระบบชั้บชั้น (Complex Adaptive System) มาใช้วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในยุคนี้ เพื่อพัฒนาประสิทธิผลในการตัดสินใจ และการสร้างนวัตกรรมมากกว่ามุ่งเน้นด้านประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว โดยให้ความสำคัญกับพัฒนาระบบที่สามารถเรียนรู้และปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ตลอดจนสามารถตัดสินใจได้เมื่อผู้ให้ความรู้สัมภาระใจที่จะแบ่งปันให้กับผู้อื่นเท่านั้น (อ้างอิงจาก: สุวรรณ เหรียญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548, น.26)

**ยุคที่ 4** ของการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นยุคที่การสื่อสารสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้การจัดการความรู้ที่ความสำคัญและมีบทบาทมากยิ่งขึ้น ต่อการปรับปรุงการดำเนินงานที่ดีขึ้นขององค์กร (อ้างอิงจาก: สุวรรณ เหรียญเสาวภาคย์ และคณะ, 2548, น.26)

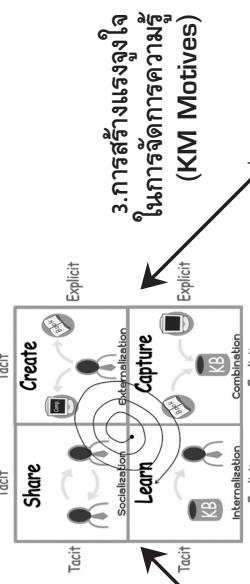
**ยุคที่ 5** การจัดการความรู้ในยุคปัจจุบันเริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 2005 หรือ พ.ศ. 2548 เป็นการจัดการความรู้โดยการใช้เครือข่ายทางสังคม (Social Network) เพื่อให้เกิดการพูดคุยกันในกลุ่มของคนที่มีความรู้ เนื่องจากการจัดการความรู้ที่พยายามนำความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit) ออกมาเป็นความรู้ที่ชัดเจ้ง (Explicit) เพื่อเก็บและเผยแพร่ให้มีข้อจำกัดในการสักดัดความรู้อีกมา ดังนั้นในยุคนี้จึงนิยมจัดทำแผนที่ความรู้หรือเครือข่ายความรู้ของคนกลุ่มต่างๆ ไว้ และทำการจัดการให้เข้าเหล่านี้ได้พบกันเพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (ดูเนื้อหาเพิ่มเติมจาก “การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย” สำนักงาน ก.พ.ร.) (อ้างอิงจาก: การนำเสนอของ Nancy Dixon ใน การประชุม KM Asia 2008 ณ ประเทศไทย)

### 3.3 แนวคิดในการจัดการความรู้

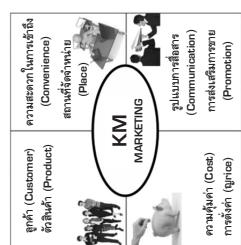
จากการพยายามและแนวคิดพื้นฐานของการจัดการความรู้จะนำมาพัฒนาเป็นแนวคิดในการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการจริงในองค์กรได้อย่างไร ซึ่งขณะนี้แนวคิดในการจัดการความรู้ยังมีความหลากหลาย และแตกต่างกันอยู่บ้าง โดยในเดร่องมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) จะบูรณาการจากแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการจัดการความรู้ ดังแสดงในภาพ



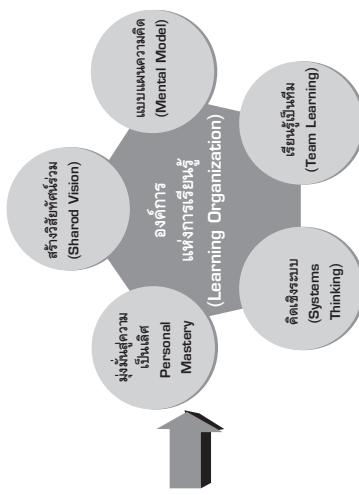
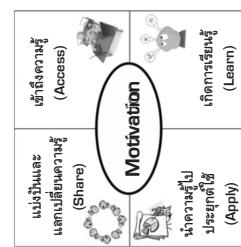
### 1. การสร้างและถ่ายทอดความรู้ (SECI Model)



### 2. หลักการตลาด ในการจัดการความรู้ (KM Marketing)



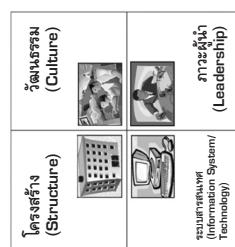
### 3. การสร้างและรังวจ ในการจัดการความรู้ (KM Motives)



ภาพที่ 6 : ตัวแบบการจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตัดแปลงโดย ดร. ดร. วิภาดา อุคราเวร

### 4. การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (KM as a System)





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)

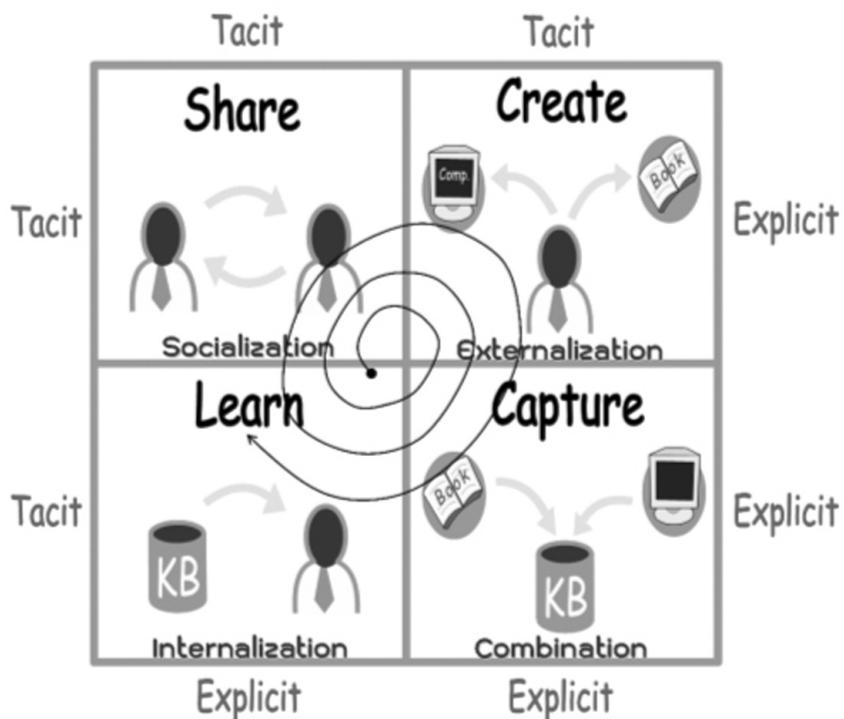
โดยในแต่ละส่วนมีความสำคัญที่ทำให้องค์การสามารถดำเนินการจัดการความรู้ได้จริง และช่วยผลักดันให้องค์การก้าวสู่การเป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)” ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งในการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐ





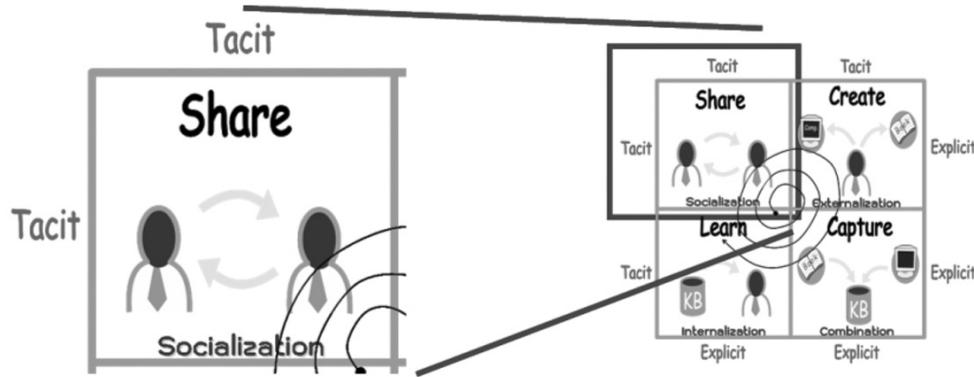
### 1) การสร้างและถ่ายเทความรู้ (SECI Model)

Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi กล่าวว่าความรู้ทั้ง 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ผ่านอยู่ในคน (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) สามารถสร้างและถ่ายเทกันได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า “วงจรความรู้” (Knowledge Spiral) หรือ SECI Model” ซึ่งเป็นวงจรในการสร้างและถ่ายเทความรู้ผ่านกระบวนการ 4 ลักษณะ โดยจะหมุนเป็นกลีบไว้เพื่ออยู่อย่างไม่สิ้นสุด เพราะการเรียนรู้ การสร้าง และการถ่ายเทความรู้ใหม่ๆ จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงในภาพ

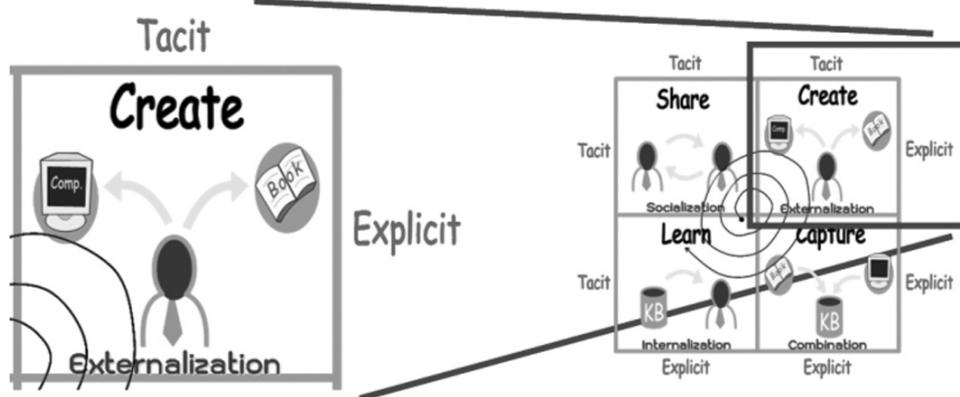


ภาพที่ 7 : การสร้างและถ่ายเทความรู้ (SECI Model)  
โดย Nonaka และ Takeuchi (1995)

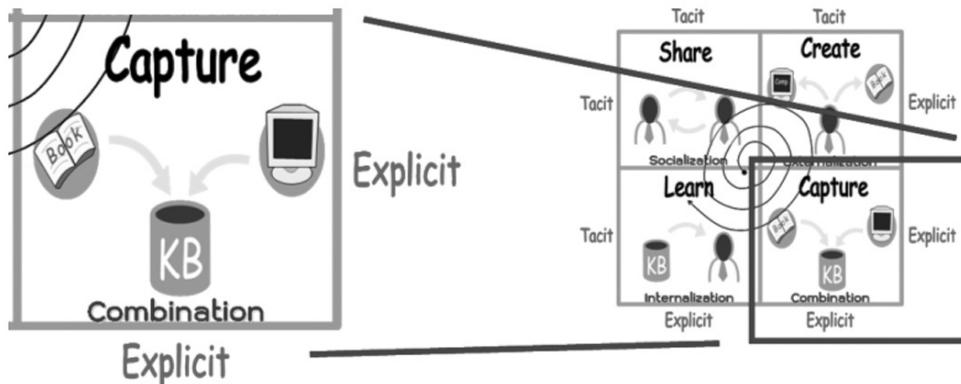




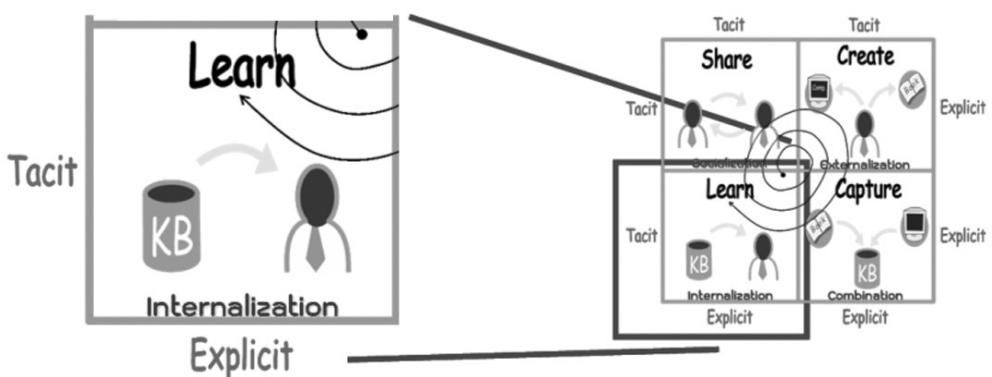
1.1) **การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization)** เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายเทความรู้แบบที่เรียกว่า Tacit to Tacit อันเป็นการถ่ายเทความรู้ที่ผังอยู่ในตัวคนคนหนึ่งไปสู่คนอื่น โดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยน (Share) ความรู้/ประสบการณ์ ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน ทั้งจากการสื่อสารด้วยภาษา การลắngเกต การทำงานต้นแบบ และการฝึกฝน เช่น การสอนงาน (Coaching) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การติดตามผู้เป็นแบบอย่างในการทำงาน (Shadowing) การฝึกอบรมขณะทำงาน (On the job training) การจัดตั้งชุมชนักปฏิบัติ (COP - Community of Practice) และการฝึกหัดงาน (Apprenticeship) เป็นต้น



1.2) **การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization)** เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายเทความรู้แบบ Tacit to Explicit คือ การที่บุคคลอธิบายและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ในตัว แล้วถ่ายทอด/บันทึกออกมาในรูปแบบของเอกสารหรือสื่อต่างๆ (Create) ที่สามารถเก็บไว้ใช้ และส่งมอบไปสู่ผู้อื่นได้ เช่น การเขียนกรณีศึกษา และการบันทึกเลี่ยงบทสัมภาษณ์ เป็นต้น



1.3) การผนวกความรู้ (Combination) เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายเทความรู้แบบ Explicit to Explicit คือ การที่บุคคลร่วมความรู้ชัดแจ้งต่างๆ ที่ได้เรียนรู้มา แล้วนำไปสร้างเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งใหม่โดยต่อ�อดความรู้เดิมหรือเป็นความรู้ใหม่ (Capture) เช่น การเขียนงานวิจัยซึ่งนำแนวคิดต่างๆ มากรามายมาจัดทำใหม่เพื่อค้นหาความรู้ใหม่ และการแปลงสูตรหรือรูปแบบความรู้จากทำภำพชาต่างประเทศ เป็นต้น



1.4) การฝังหรืออนึကความรู้ (Internalization) เป็นกระบวนการสร้างและถ่ายเทความรู้แบบ Explicit to Tacit คือ การที่บุคคลเรียนรู้ ดูดซับความรู้จากลีอต่างๆ แล้วนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริงจนเกิดเป็นประสบการณ์ ทักษะ หรือพัฒนาเป็นความรู้ใหม่ที่อยู่ในตัวบุคคลนั้นๆ (Learn) เช่น การเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จำลอง/ห้องเรียนเสมือนจริง (Simulation) และการอ่านหนังลือชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - Learning Toolkits) แล้วนำไปปฏิบัติจริง เป็นต้น



## แบบฝึกหัด

บททวนเรื่องการสร้างและถ่ายเทความรู้ (SECI Model) และลองยกตัวอย่างวิธีการในการสร้างและถ่ายเทความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กรของท่าน พร้อมนำเสนอความรู้ที่จะนำมาใช้ในการจัดการของแต่ละวิชี

ตัวอย่างเช่น โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง

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

ข้อหน่วยงานของท่าน

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



## 2) หลักการตลาดในการจัดการความรู้ (KM Marketing)

หลักการตลาดเป็นเรื่องหนึ่งที่มีความจำเป็นในการนำมาประยุกต์ใช้สำหรับการบริหารราชการส่วนย่อยใหม่ เนื่องจากมุ่งมองการบริหารแบบนักการตลาดนั้นจะมุ่งเน้นว่าลูกค้า (C - Customer) เป็นจุดเริ่มต้นของการขายสินค้าและบริการ ดังนั้นหากการบริหารภาครัฐ นำมุ่งมองทางการตลาดมาประยุกต์ใช้โดยนำผู้รับบริการหรือประชาชนมาเป็นใจไทยในการพัฒนางานบริการเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการ ความคาดหวังของผู้รับบริการหรือประชาชนได้ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้รับบริการหรือประชาชนเกิดความพึงพอใจต่องานบริการภาครัฐมากยิ่งขึ้น



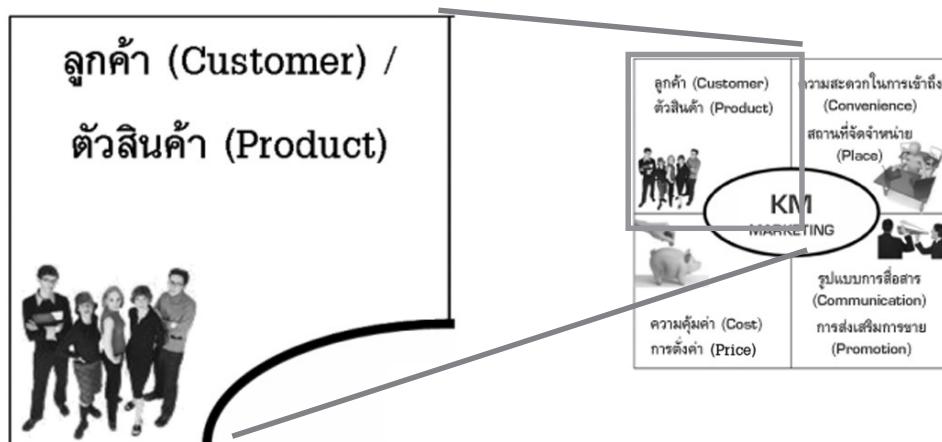
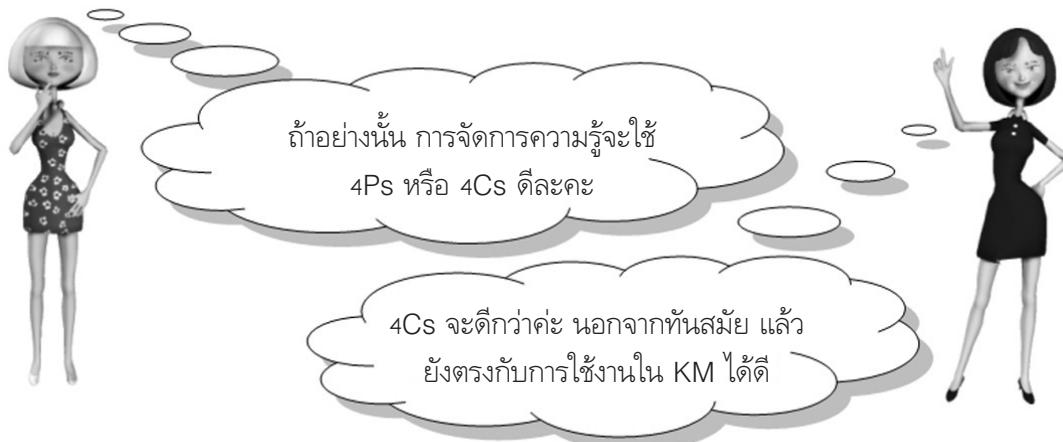
หมายเหตุ : ดูรายละเอียดเนื้อหาได้จากชุดเครื่องมือการบริหารส่วนย่อยเรื่อง “การตลาดสำหรับภาครัฐ” (Marketing in Public Sector) ของสำนักงาน ก.พ.ร.



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

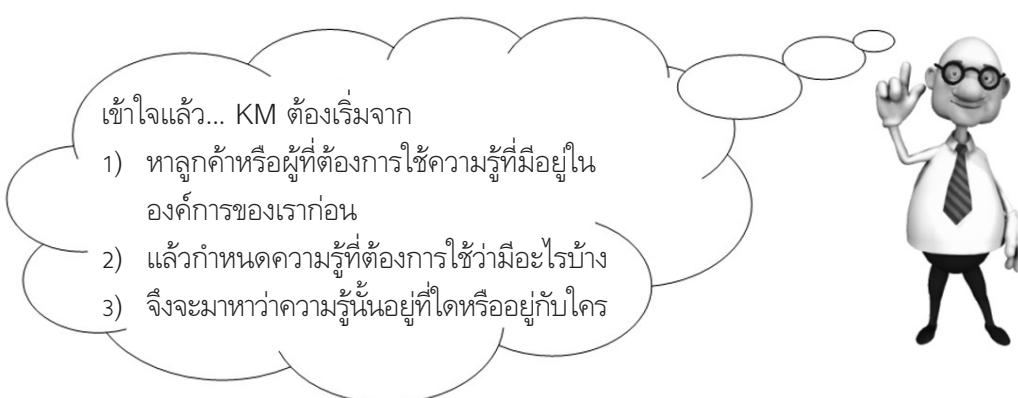


2.1) การดำเนินถึงความต้องการของลูกค้า/ประชาชน (Customer) การจัดการความรู้ ต้องดำเนินถึงหลักการตลาดตัวแรกที่เรียกว่า ลูกค้าหรือประชาชน (Customer) ซึ่งในที่นี้องค์กรต้องทราบก่อนเป็นอันดับแรกว่า กลุ่มลูกค้า/ประชาชน (Customer) หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ว่ามีกี่กลุ่ม มีใครบ้าง โดยระบุผู้ที่จะใช้ความรู้ (Knowledge User) ให้เด็กก่อนแล้วจึงทำการสำรวจตลาด หรือสำรวจความต้องการความรู้จากผู้ที่จะใช้ความรู้ว่า ต้องการความรู้ (Knowledge) อะไร อันเปรียบเสมือนหลักการตลาดปัจจุบันที่มุ่งหา



กลุ่มเป้าหมาย (Target Group) ก่อนที่จะทำการผลิตสินค้าหรือบริการ ซึ่งความรู้คือ ตัวสินค้า (Product) ที่จะกำหนดตามมาหลังจากกำหนดกลุ่มผู้ต้องการใช้ความรู้เหล่านั้นแล้ว เนื่องจากความรู้ในองค์การนั้นมีอยู่มากมาย หากไม่มีการกำหนดตัวความรู้ว่ากลุ่มคนกลุ่มใด จำเป็นต้องใช้ อาจทำให้การจัดการความรู้เป็นการลงทุนที่เสียเปล่า คือ ทำแล้วไม่มีคุณมามีใช้

หลังจากกำหนดกลุ่มผู้ใช้ความรู้ (Customer) และตัวความรู้ที่ต้องการใช้ (Product) ได้แล้วจึงจะหันมาผลิตสินค้า หรือหาตัวความรู้ที่ว่านั้นอยู่ที่ใด อยู่กับใคร (Knowledge Owner) และดำเนินการรวบรวมความรู้เหล่านั้นมา หรือในบางครั้งผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้อาจทำหน้าที่เลื่อนลับพาน เพื่อให้ผู้ที่จะใช้ความรู้ (Knowledge User) กับตัวความรู้/เจ้าของความรู้ (Knowledge Owner) พบกัน ก็เท่ากับเป็นการจัดการความรู้รูปแบบหนึ่งแล้ว



## กรณีศึกษา สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์

### การจัดการความรู้แบบคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า (Customer)

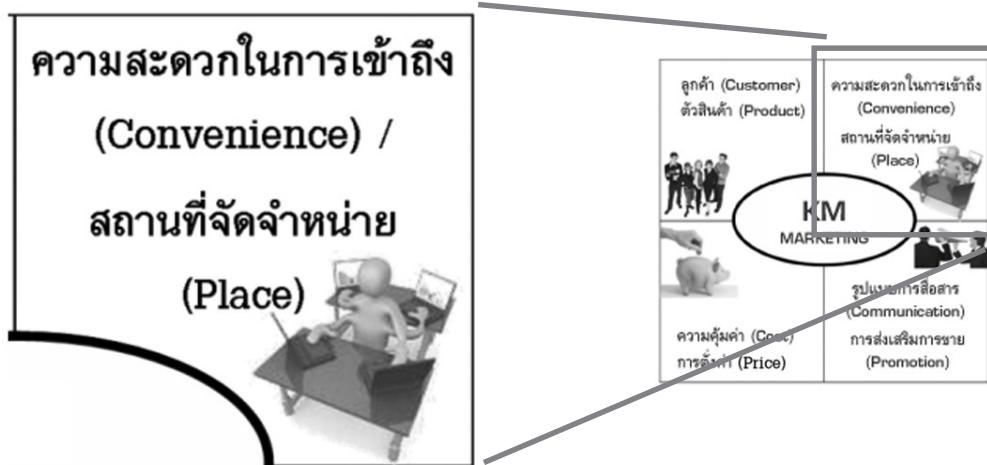
การจัดการความรู้ในสถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์ มีขั้นตอน ลำดับอย่างหนึ่ง คือ การจัดทำแบบสอบถามไปยังข้าราชการทุกคนในหัวข้อดังต่อไปนี้

- (1) ความรู้ที่ท่านต้องการในการปฏิบัติงานของท่านให้ประสบผลลัพธ์
- (2) ความรู้อื่นๆ ที่ท่านต้องการ
- (3) ท่านต้องการแบ่งปันความรู้ที่ท่านมีต่อข้าราชการท่านอื่นๆ ในเรื่องใดบ้าง
- (4) ท่านต้องการไปศึกษาดูงานในหน่วยงานใดบ้าง เพื่อพัฒนาความรู้ของท่าน
- (5) ท่านต้องการเข้าร่วมกิจกรรมประเพณีใดบ้าง โปรดระบุ

(อ้างอิงจาก : เอกสารการจัดการความรู้ เรื่องการจัดการความรู้ในงานราชทัณฑ์)



จากตัวอย่างจะเห็นได้ว่าหน่วยงานนี้ใช้ “แบบสอบถาม” เป็นเครื่องมือในการค้นหาความต้องการของลูกค้าซึ่งในที่นี้ก็คือ ข้าราชการในหน่วยงาน โดยข้อมูลจากแบบสอบถามจะทำให้หน่วยงานสามารถกำหนดได้ว่าความต้องการใช้มีอะไรบ้าง รวมถึงได้ทราบว่าข้าราชการแต่ละคนเป็นผู้ใดในเรื่องอะไรบ้าง ซึ่งอาจจะเป็นความต้องการที่ข้าราชการท่านอื่นๆ ต้องการ ทำให้หน่วยงานสามารถตั้งระยะเวลาในการหาว่าความต้องการใด อยู่กับใคร อีกทั้งจากคำถามข้อ 5 หน่วยงานจะได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการออกแบบกิจกรรม การเรียนรู้ให้ตรงกับความต้องการของข้าราชการได้



2.2) การอำนวยความสะดวกในการจัดการความต้องการ (Convenience) เมื่อทราบแล้วว่าอะไรคือ ความต้องการที่ต้องจัดการ ทางผู้บริหารควรพิจารณาให้ดีว่าความต้องการ เป็นความต้องการที่สามารถนำไปใช้ได้เลยหรือไม่ เนื่องจากปัญหาจากการจัดการความต้องการที่เรานำข้อมูลมาเพียงลังเศษที่เป็นสารสนเทศแล้วนำเสนอต่อผู้ใช้ความต้องการโดยไม่ได้ให้ความต้องการอยู่ในรูปแบบที่ผู้ใช้ความต้องสามารถนำไปใช้ได้ทันที



### ตัวอย่าง

หน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่งพิจารณาการจัดการความต้องการโดยดูจากกลุ่มลูกค้า คือ ประชาชน โดยพิจารณาว่าประชาชนต้องการต้องการอะไรหรือควรต้องอะไร ได้ของหน่วยงานตน เมื่อพิจารณาแล้วพบว่าความต้องการที่ประชาชนต้องการเป็นเรื่องที่ประชาชนควรทราบ ดังนั้นควรเผยแพร่เรื่องนี้ให้ประชาชนทราบเพื่อสามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้องผู้บริหารหน่วยงานจึงนำตัวกฎหมายเบียบข้อบังคับห้ามดที่เป็นตัวประกาศของหน่วยงานนั้นเข้าไปวางบนหน้าเว็บไซต์ของหน่วยงาน เพื่อหวังว่าประชาชนจะเข้าไปอ่านได้ด้วยตนเองแล้วสามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง



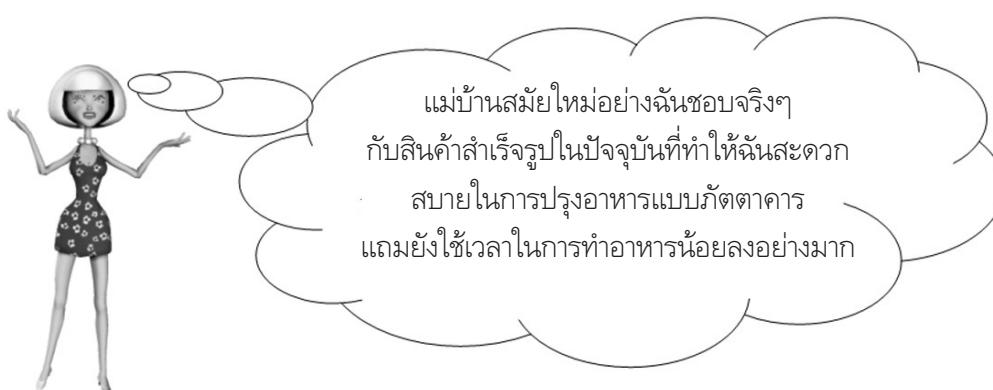
หลังจากนำประกาศดังกล่าวขึ้นวางบนหน้าเว็บไซต์ได้ระยะหนึ่ง กลับพบว่า

- จำนวนประชาชนยังคงโทรศัพท์เข้ามาถามถึงเรื่องเปลี่ยน ขั้นตอนการปฏิบัติอยู่เป็นจำนวนมาก
- ประชาชนส่วนหนึ่งยังยื่นหนังสือผิดอยู่เนื่องจากไม่ได้ทราบข้อความในประกาศมาก่อน ทั้งนี้หากนำปัญหามาพิจารณาจะพบว่า
- ประชาชนกลุ่มที่หน่วยงานราชการการติดต่อ เป็นประชาชนที่ไม่ได้ใช้อินเทอร์เน็ตเป็นประจำ จึงไม่ทราบข้อมูลในประกาศดังกล่าว
- ประชาชนอ่านประกาศราชการทางเว็บไซต์แล้วยังไม่เข้าใจ เนื่องจากเป็นภาษาราชการ จึงยังต้องโทรศัพท์เข้ามาถามเพื่อทำความเข้าใจประกาศดังกล่าว

จะเห็นได้ว่าตัวความรู้ (Product) ที่จัดการนั้นต้องอยู่ในลักษณะที่ผู้จะใช้ความรู้สามารถนำไปใช้ได้โดย บางองค์กรที่ทำการจัดการความรู้แล้ว หากสำรวจตนเองดูอาจพบว่า ท่านกำลังทำการจัดการสารสนเทศ (Information Management) มากกว่าการจัดการความรู้ เพราะสิ่งที่ท่านจัดการนั้นอาจไม่ใช่ตัวความรู้ใด อาจเป็นแต่เพียงข้อมูล ข่าวสารธรรมด้า

ดังนั้นในกรณีนี้ผู้บริหารจะนำกฎระเบียบ ข้อบังคับทางราชการมานำเสนอเป็นความรู้ ควรนำข้อมูลเหล่านี้มาดัดแปลงเป็นแผนภาพ หรือกรณีตัวอย่าง เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าใจและเรียนรู้กฎระเบียบ ข้อบังคับทางราชการได้อย่างง่ายและสะดวกยิ่งขึ้น

การจัดการความรู้ที่ดีเปรียบเสมือนตัวสินค้าในปัจจุบันที่ต้องอยู่ในรูปแบบสะดวกใช้หรือ Convenience คือ เทืนปุ๊บ หรือฟังปุ๊บ ผู้ใช้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ต่อยอดก่อเกิดเป็นผลงานได้โดย ซึ่งเป็นแนวคิดการตลาดที่นำสินใจในปัจจุบัน และควรนำมาใช้กับการจัดการความรู้อย่างยิ่ง ดังตัวอย่างการปูรุงอาหารไทยซึ่งในอดีตผู้ผลิตจะเน้นการผลิตตัวสินค้าที่ ทนเมื่อความชื้น เช่น ทำเครื่องปูรุงสละไร้ใบคงอย่าง แต่หากเข้าใจตัวผู้บริโภคจะเห็นว่า ผู้บริโภคไม่สามารถใช้เครื่องปูรุงของตนเพียงอย่างเดียวในการปูรุงอาหารได้ แต่ต้องใช้ร่วมกับเครื่องปูรุงอื่นๆ จึงทำให้เกิดแนวคิดนำเครื่องปูรุงต่างๆ มารวมในซองเดียวกัน เพื่อให้คุณแม่บ้านและผู้บริโภคทั้งหลายสามารถทำอาหารได้เพียงการปูรุงจากเครื่องปูรุงซองเดียว

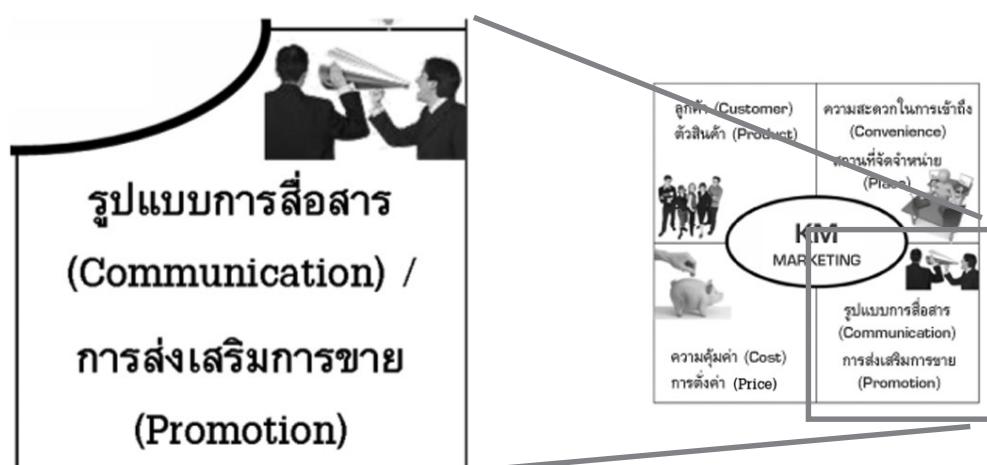




นอกจากนี้การคำนึงถึงการจัดวางสินค้าหรือความรู้ในการจัดการความรู้นั้นอาศัยหลักการเดียวกับหลักการตลาดเรื่องนี้ คือ ต้องวางสินค้าหรือความรู้ในที่ที่ผู้บริโภคความรู้สามารถเข้าถึงได้ง่าย นั่นคือ สะดวกในการเข้าถึง (Convenience) สถานที่ (Place) ซึ่งในการจัดการความรู้จะมีอย่างถึงทั้งคลังความรู้ (Knowledge Warehouse) และสถานที่จัดวางความรู้ (Knowledge Location)

ในการจัดเก็บหรือจัดวางความรู้นั้นจะต้องอยู่ในสภาพที่ผู้ใช้ความรู้สามารถเข้าถึงได้โดยง่าย หลายองค์กรนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการจัดการความรู้ ทั้งที่คุณในองค์กรอาจสัมผัสกับเทคโนโลยีอยู่แล้วอย่างมาก มีบางองค์กรนำความรู้ไปลงไว้ในเว็บไซต์เต็มไปหมด พนักงานสามารถเข้าระบบ LAN เพื่อค้นหาความรู้ได้ด้วยตนเอง ผู้รับผิดชอบจัดการความรู้คาดว่าพนักงานจะเข้าไปใช้กันมาก ปรากฏว่าพนักงานเข้าไปใช้มากในช่วงแรกเท่านั้น หลังจากนั้นแทบจะไม่มีเลย เนื่องจากความสามารถในการเข้าถึงความรู้ของพนักงานซึ่งอาจยังไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้กันทุกคน หรือรูปแบบลืออาจอยู่ในรูปของเอกสารราชการซึ่งต้องใช้เวลาในการอ่านทำความเข้าใจอีกมาก

ดังนั้นการนำความรู้ไปเก็บไว้นั่นต้องจัดวางให้อยู่ในรูปที่สะดวกซื้อ คือ ผู้ใช้ความรู้สามารถเข้าถึงได้ง่าย และตัวความรู้อยู่ในรูปแบบ หรือ Packaging ที่ผู้ใช้ความรู้ต้องการงานนี้ต้องใช้หลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) ซึ่งผู้ใหญ่จะเรียนรู้ก็ต่อเมื่อต้องการใช้ความรู้เท่านั้น และจะเรียนรู้ได้หากความรู้นั้นอยู่ในลักษณะที่ตรงกับการเรียนรู้ของตน เช่น หากต้องการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กรโดยการใช้จดหมายข่าว (Newsletter) ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่ไม่ค่อยอ่านก็อาจทำให้การลือสารรูปแบบนี้ได้ผลกับคนกลุ่มนี้เท่านั้น ส่วนบุคลากรบางกลุ่มอาจเรียนรู้ได้จากการฟังมากกว่าการอ่าน การพูดหน้าแฉว หรือการประชุมในตอนเช้าอาจได้ผลในการกระจายความรู้มากกว่า





2.3) **รูปแบบในการสื่อสารความรู้ (Communication)** ใน การที่จะช่วยให้ผู้ใช้ความรู้สามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย กระตุ้นให้เกิดความสนใจ และมีความกระตือรือร้นในการเข้ามาใช้ความรู้อย่างต่อเนื่องนั้น สามารถใช้หลักเดียวกับการส่งเสริมการขาย (Promotion) ซึ่งเป็นการโฆษณาประชาสัมพันธ์ที่มุ่งเน้นการกำหนดซ่องทาง และรูปแบบการสื่อสาร (Communication) ที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้บริโภค ดังนั้นผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ จึงควรทำการวิเคราะห์ หรือสำรวจรูปแบบการเรียนรู้ (Learning Styles) ของกลุ่มผู้บริโภคความรู้ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ประกอบการกำหนดซ่องทางการเผยแพร่ความรู้ และรูปแบบกิจกรรมการสร้างและถ่ายเทความรู้ที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้บริโภคแต่ละกลุ่มต่อไป

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

- (1) **ข่าวสารหรือข้อความ (Messages)** คือ สิ่งที่องค์การต้องการสื่อสารต่อลูกค้าหรือประชาชน
- (2) **ผู้ส่งสาร (Messenger)** คือ ตัวองค์การ บุคคล หรือหน่วยงานที่เป็นเจ้าของข่าวสารหรือข้อความ
- (3) **ซ่องทางการสื่อสาร (Communication Channels)** คือ สถานที่หรือซ่องทางที่ผู้ส่งสารเลือกใช้ในการที่จะสื่อสารกับลูกค้าหรือประชาชน

ในการจัดการความรู้ผู้บริหารควรพิจารณาตัวความรู้เปรียบได้กับข่าวสารหรือข้อความ (Messages) ที่ต้องการสื่อแก่ผู้ใช้ความรู้ ในการจะสื่อความรู้ต้องเลือกผู้สื่อและซ่องทางในการสื่อความรู้อีกด้วย ซึ่งมีรายละเอียดในการนำมาประกอบการพิจารณาอีกมาก อย่างให้ท่านผู้อ่านติดตามได้ที่ ชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่เรื่อง “หลักการตลาดภาครัฐ” (Marketing in Public Sector) ของสำนักงาน ก.พ.ร.



## ตัวอย่างการจัดทำสรุปหนังสือด้านการบริหารของ Soundview Executives Book Summary ([www.summary.com](http://www.summary.com))

บริษัทแห่งนี้มีการคัดเลือกหนังสือเดือนละ 3 เล่ม ด้านการบริหารและการจัดการ เพื่อจัดทำเนื้อหาเป็นบทคัดย่อจำนวน 8 หน้าต่อเล่ม โดยส่งตรงถึงสมาชิกทุกคนเป็นประจำทุกเดือนผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยสมาชิกหนังสือสามารถเลือกรูปแบบการรับหนังสือ แบบใดก็ได้ที่ต้องการ เช่น สามารถดาวน์โหลดไฟล์ในรูปแบบไฟล์เอกสาร (PDF file) และไฟล์เสียง (Audio Book) เป็นต้น ซึ่งทำให้ความรู้ที่ได้สอดคล้องกับรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไปของสมาชิกแต่ละคน

Adobe Acrobat (PDF) Microsoft eBook (LIT)  
Web Pages (HTML) Palm Doc (PDB)

Digital Audio (MP3)



ความคุ้มค่า (Cost) /  
การตั้งราคา (Price)



2.4) ความคุ้มค่าในการจัดการความรู้ (Cost) บางองค์การที่จัดการความรู้มุ่งที่จะเก็บกักความรู้จากบุคลากรในองค์การมาไว้ในคลังความรู้ (Knowledge Warehouse) ซึ่งต้องตั้งคำถามว่า “ความรู้นี้มีคุณค่ามากพอที่จะต้องเก็บหรือไม่?” เพราะความรู้หลายเรื่องอาจไม่จำเป็นต้องเก็บ เพราะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น ความรู้เรื่องเกี่ยวกับเทคโนโลยี หรือในบางกรณีความรู้บางเรื่องเมื่อเก็บความรู้ไว้แล้ว มีคนอยู่เพียงไม่กี่คนที่ต้องการใช้ความรู้นั้นอย่างจริงจัง ทำให้ไม่คุ้มค่าในการจัดทำความรู้



ทั้งนี้การจัดการความรู้ยังต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในแต่ละวิธีที่ใช้ในการจัดการความรู้ อีกด้วย บางความรู้เราติดว่าจำเป็นต้องจัดเก็บ แต่การถ่ายทอดความรู้ของผู้มีภูมิปัญญาจะสามารถนำความรู้เฉพาะส่วนที่ยอดภูเขาหน้าเข็ง หรือความรู้ที่ชัดแจ้งของกماได้เท่านั้น ส่วนความรู้ที่อยู่ใต้ภูเขาน้ำแข็งหรือความรู้ที่ซ่อนเร้นนั้นไม่สามารถนำออกมายได้ เช่น ความรู้ในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งมิอาจถ่ายทอดออกมายเป็นกระบวนการคิดที่แต่ละคนสามารถเข้าไปเรียนรู้ได้ แทนที่องค์กรจะพยายามทำการจัดเก็บความรู้ส่วนนี้อาจใช้วิธีการจัดทำแผนภาพความรู้ของผู้รู้ (Talent Profile) เก็บไว้ เพื่อหาโอกาสให้คนเหล่านี้ได้พับกันมากกว่านำความรู้ในตัวคนเหล่านี้ออกมาย ซึ่งอาจไม่คุ้มค่ากับเวลาที่เสียไป



## ตัวอย่าง

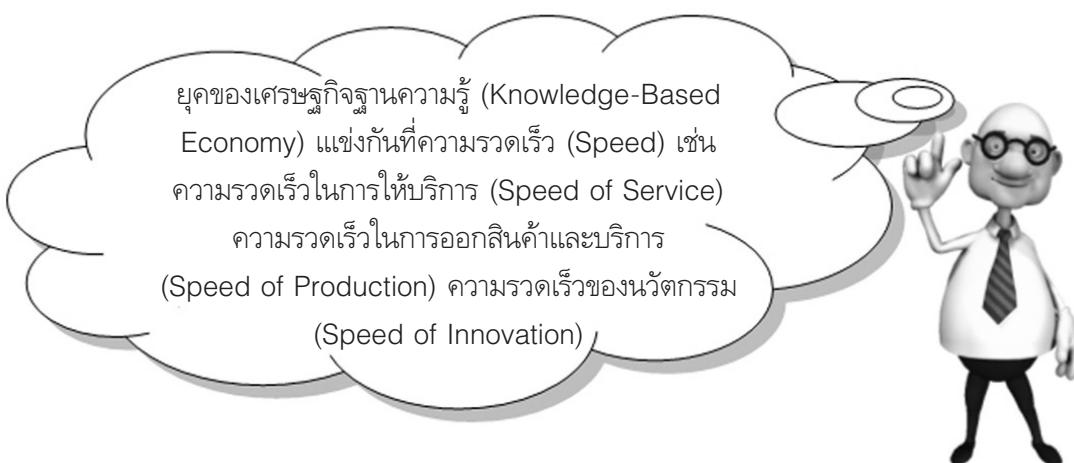
บริษัทให้บริการโทรศัพท์มือถือแห่งหนึ่ง มีการจัดทำสมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) ในกลุ่มช่างเทคนิคของบริษัทที่มีความสามารถในการให้คำปรึกษาเครื่องโทรศัพท์แต่ละรุ่นโดยที่ไม่ได้อดความรู้เรื่องการแก้ปัญหาเครื่องเนื่องจากเครื่องแต่ละรุ่นนั้นมีอายุการใช้งานไม่นานนัก และช่างครึ่งหุ้นที่มีความชำนาญนั้นก็ไม่สนใจการเขียนความรู้ของตนออกมายเป็นภาษาเขียนได้ ผู้จัดการความรู้จึงให้มีการจัดทำความรู้โดยให้ช่างที่มีความเชี่ยวชาญนี้ถ่ายรูปลงในเว็บไซต์ ที่เรียกว่าเป็นสมุดหน้าเหลืองพร้อมข้อมูลการติดต่อคนกลุ่มนี้ เพื่อให้ผู้มีความสามารถเกี่ยวกับตัวเครื่องสามารถติดต่อคนเหล่านี้ได้โดยตรง ซึ่งนอกจากจะเป็นการจัดการความรู้ในตัวบุคคลแล้ว ยังเป็นการสร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากรอีกด้วย

ความคุ้มค่า (Cost) หรือการตั้งราคา (Price) ในการจัดการความรู้ คือ การแยกแยะความสำคัญของความรู้ที่แตกต่างกันในองค์การ ดังที่กล่าวในตอนต้นว่าการจัดการความรู้ มีค่าใช้จ่ายที่เป็นเวลาในการจัดทำอย่างมาก ดังนั้นการกำหนดว่าความรู้ใดสำคัญ และควรจัดการก่อนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ในยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ปัญหาของคนทำงานวันนี้ หลายครั้งไม่ใช่หาความรู้ไม่ได้ แต่กล้ายเป็นว่าความรู้นั้นมีอยู่มาก แต่ความรู้ที่ต้องการใช้นั้นกว่าจะหาได้อาจต้องใช้เวลาค้นอยู่นาน ซึ่งโลกของการแข่งขันวันนี้แข่งกันที่ความรวดเร็ว (Speed) ไม่ว่าจะเป็นความรวดเร็วในการให้บริการ (Speed of Service) ความรวดเร็วในการออนไลน์ค้าและบริการ (Speed of Production) ความรวดเร็วของนวัตกรรม (Speed of Innovation) บางท่านอาจเคยพยาามค้นหาความรู้บางเรื่องในเว็บไซต์ของ Google แล้วพบว่ามีอยู่เป็นหลายล้านเว็บไซต์ ซึ่งต้องนั่งหากันอยู่เป็นวันๆ จึงจะได้ความรู้หรือข้อมูลที่ต้องการ การทำการจัดการความรู้จะช่วยลดระยะเวลาในการหาความรู้ลงอย่างมาก ผู้ใช้ความรู้ควรทราบว่าความรู้ใดมีความสำคัญต่องานที่ทำมากน้อย แต่ก่อต่างกัน



ผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้คงไม่ต้องการให้ผู้บริโภคความรู้ในองค์การศึกษา หาความรู้มากจนเกิดภาวะบางอย่าง เช่น ใช้เวลาหาความรู้มากกว่าการพยายามที่จะปฏิบัติ ผู้บริโภคอาจเกิดความรู้สึกว่าความรู้ที่ได้รับไม่เพียงพอสักที มีความรู้อีกมากที่ยังไม่ได้เรียนรู้ เป็นต้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดความสำคัญของความรู้อันเลื่อนการกำหนดราคา โดยมีการแยกแยะความสำคัญของความรู้ และให้ความรู้ที่เพอหมายกับผู้บริโภคความรู้ แต่ละกลุ่มซึ่งจะทำให้ผู้บริโภคความรู้สามารถเลือกรับได้ตามความจำเป็น และได้รับความรู้ที่ตรงตามความต้องการลับไป ซึ่งถือเป็นความคุ้มค่า (Cost) ที่ต้องแลกกับการลงแรง และเวลาเข้ามาศึกษา ค้นคว้าหาความรู้





## แบบฝึกหัด

หากนำหลักการตลาดในการจัดการความรู้ (KM Marketing) ไปใช้ในองค์การของท่าน ท่านจะกรอกข้อมูลในตารางอย่างไร

### คำอธิบาย

C1- Customer : ระบุผู้ที่จะใช้ความรู้ (Knowledge User)

Knowledge : ระบุองค์ความรู้ที่ผู้จะใช้ความรู้ (Knowledge User) ต้องการ

Who/Where : ระบุว่าองค์ความรู้นั้นอยู่ที่ใดหรืออยู่กับใคร

C2 - Convenience, C3 - Communication : ระบุรูปแบบ/ช่องทางในการเผยแพร่องค์ความรู้นั้นๆ

C4 - Cost : ระบุว่าประโยชน์ที่จะได้รับทั้งในมุมของผู้ใช้ความรู้และองค์การ

## ตัวอย่างการนำหลักการตลาดในการจัดการความรู้ (KM Marketing) ไปใช้ในองค์การ

ชื่อหน่วยงาน คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

No.	C1-Customer	Knowledge	Who/Where	C2-Convenience C3-Communication	C4-Cost
1	นักศึกษา	กระบวนการเรียนการสอน	เจ้าหน้าที่คณะอาจารย์	จัดทำเป็น Flow Chart และลงเว็บไซต์คณะ	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)



ในทางจิตวิทยา การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ในการทำการจัดการความรู้ จะเป็นตัวกระตุนและผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่จะทำให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารการจัดการความรู้จึงควรเข้าใจและสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรใน 4 ด้าน ได้แก่



ภาพที่ 9 : การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ (KM Motives)  
ดัดแปลงจาก Tannenbaum และ Alliger (2000)



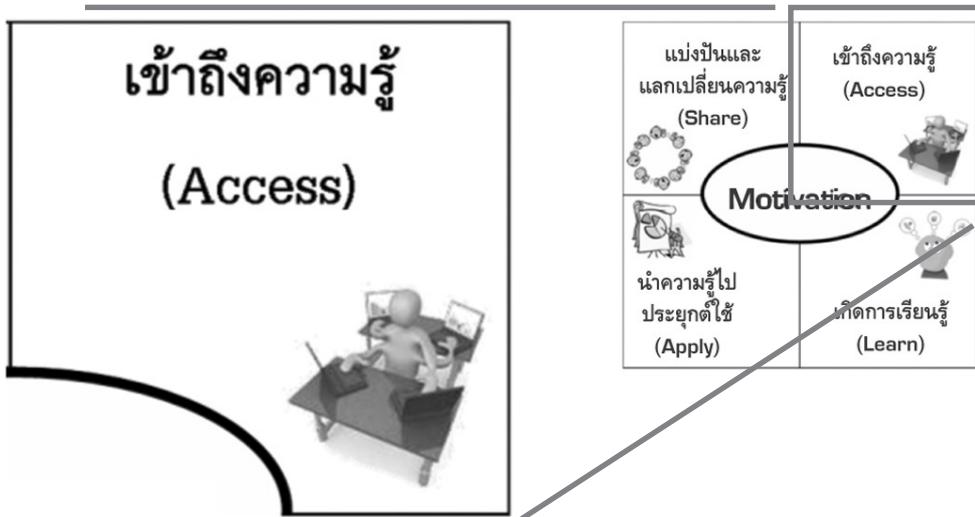
การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้นี้ดัดแปลงมาจากแนวความคิดของ Tannenbaum และ Alliger (2000) ที่กล่าวถึงการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ว่าต้องประกอบด้วย 4 หลักการ และในแต่ละหลักการประกอบด้วยสูตรทางจิตวิทยาที่ทำให้เกิดหลักการดังกล่าว



3.1) การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเกิดการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยความเต็มใจ (**Motivation to Share**) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) คือ การจัดการความรู้เพื่อให้บุคคลได้แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน โดยถือเป็นขั้นแรกของการจัดการความรู้ ซึ่งการจะทำให้คนมีการแบ่งปันความรู้ด้วยความเต็มใจ และมีประสิทธิภาพ ได้นั้นต้องอาศัย

- 1) องค์ความรู้ที่ได้จากตัวผู้รู้ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ
- 2) แรงจูงใจที่ผู้เชี่ยวชาญเกิดความต้องการที่จะทำการแบ่งปันความรู้
- 3) ความสามารถในการตัวผู้เชี่ยวชาญเอง ที่จะนำความรู้ที่ตนมีอยู่ออกมายกย่องหรือสื่อสารกับคนอื่นได้ ในบางครั้งผู้รู้ต้องการถ่ายทอดความรู้ แต่ขาดความสามารถในการถ่ายทอดหรือการสื่อสาร
- 4) หากผู้รู้ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ ในกระบวนการจัดการความรู้จึงต้องอาศัยวิธีการล้วงເຄາວມรู้ออกจากตัวผู้รู้ เช่น การสัมภาษณ์ การติดตามผู้รู้เพื่อถอดรหัสความรู้ เป็นต้น

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

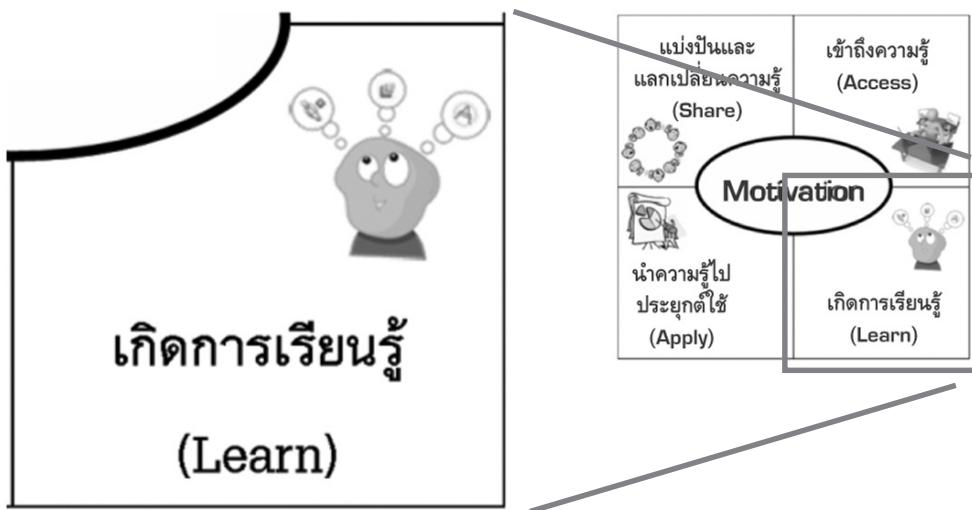


### 3.2) การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเข้าถึงความรู้ (Motivation to Access)

การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Accessibility) คือ การจัดการความรู้เพื่อให้บุคคลสามารถเข้าถึงความรู้ที่พวกรายงานต้องการได้อย่างสะดวกในเวลาที่ต้องการใช้ ซึ่งองค์ประกอบของการสร้างความสามารถในการเข้าถึงความรู้นี้ประกอบด้วย

- 1) ความรู้ที่ได้จากการแบ่งปัน
- 2) การจัดรูปแบบความรู้เพื่อให้เผยแพร่ได้
- 3) การเผยแพร่หรือการกระจายความรู้ไปยังที่ที่บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย

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 และสามารถสร้างความกลมกลืนของความรู้ที่พ梧เข้าจำเป็นต้องใช้ โดยมีหลักในการทำให้เกิดการซึมซับความรู้ดังต่อไปนี้

- 1) การเข้าถึงความรู้ได้โดยง่าย
- 2) การสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เช่น การเห็นประโยชน์ของการนำไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว หรือความสำเร็จของงาน และของตัวผู้เรียนรู้
- 3) ความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ ผู้เรียนจะเรียนรู้ได้ดีต่อเมื่อความรู้นั้นมีความเหมาะสมสมกับระดับการเรียนรู้ของตนเอง

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/การบริการลูกค้า ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นหลักของการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ก็คือ

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

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

ลองยกตัวอย่างวิธีการช่วยกระตุ้นให้บุคคลในองค์การแสดงพฤติกรรมที่ช่วยเสริมให้การจัดการความรู้ขับเคลื่อนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

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



#### 4) การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (KM as a System)

การจัดการความรู้ในมุมมองของการพัฒนาองค์กรนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงระบบอื่นๆ ที่จะสนับสนุน (Supporting Systems) ให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) วัฒนธรรม (Culture) ระบบสารสนเทศ (IT System) และ ภาวะผู้นำ (Leadership)



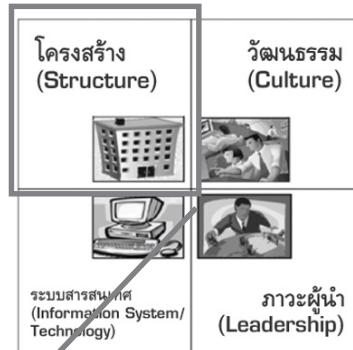
ภาพที่ 10 : การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (KM as a System)

โดย รศ.ดร.จิรประภา อัครบรรรร

ระบบย่อยหรือปัจจัยเอื้อทั้ง 4 ประการนี้ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้องค์การสามารถดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยองค์การควรบริหารจัดการปัจจัยเอื้อทั้ง 4 นี้อย่างเป็นระบบ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน ซึ่งจะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จอย่างดีในระบบย่อทั้ง 4 นี้ประกอบด้วย

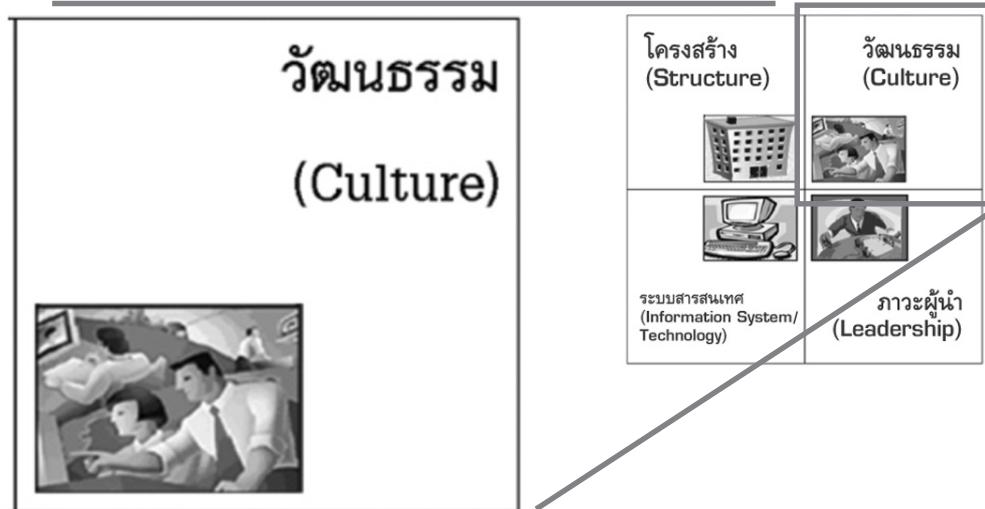


## โครงสร้าง (Structure)



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

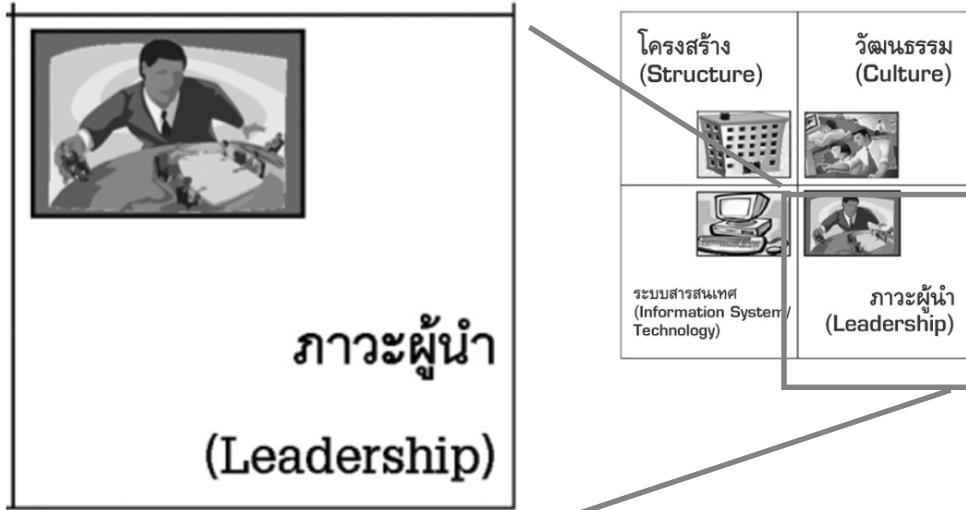
การจัดการความรู้เพื่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น หมายถึง การเรียนรู้ที่องค์สามารถเกิดได้ตลอดเวลา มีใช้เกิดการเรียนรู้ต่อเมื่อมีการจัดทำเท่านั้น ดังนั้นการออกแบบโครงสร้างองค์การหรือหน่วยงานให้สามารถทำงานประสานกันตามวัตถุประสงค์ของงาน หรือกลุ่มลูกค้าหรือผู้ใช้บริการแล้ว จะช่วยอย่างยิ่งในการทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ร่วมกันตลอดเวลา



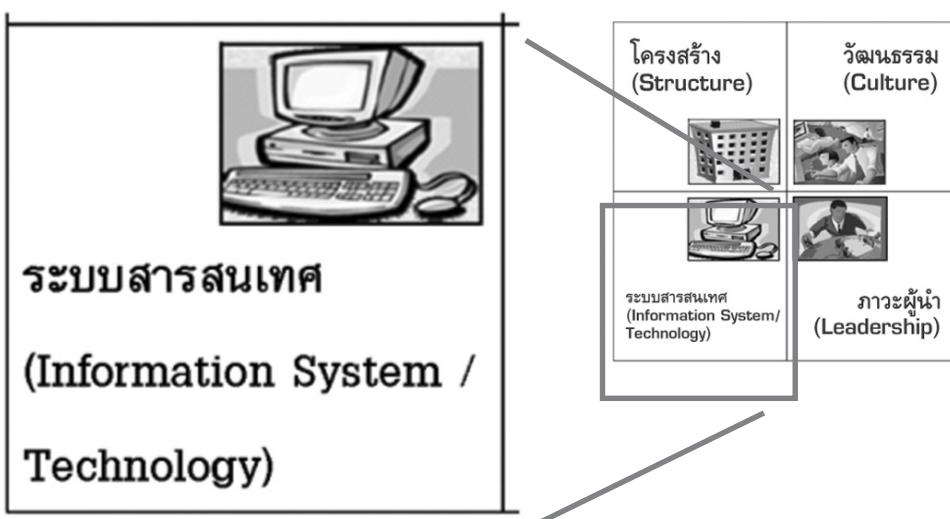
4.2) วัฒนธรรม (Culture) คือ พฤติกรรมของคนส่วนใหญ่ในองค์การ ที่สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การจะบรรลุผลสำเร็จในการจัดการความรู้ได้ วัฒนธรรมขององค์การที่จำเป็น ได้แก่ วัฒนธรรมของการແຄกเปลี่ยนและແປງปันความรู้ระหว่างบุคคลภายในองค์การ

บางองค์การพบว่าบุคลากรภายนอกไม่ยอมที่จะແຄกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพราะกลัวว่า ตัวเองจะหมดความสำคัญไป การมีความรู้เป็น “อำนาจ” อย่างหนึ่ง (Knowledge is a POWER) สิ่งเหล่านี้จะเป็นวัฒนธรรมขององค์การที่เกิดขึ้นจากการແປงปันความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลานาน เพราะต้องใช้เวลาสะสมความเชื่อ และสิ่งที่พูดเห็นอยู่ในองค์การนั้นมีความสอดคล้องและเอื้อต่อการทำให้บุคลากรรู้สึกดีต่อการແປงปันความรู้ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา เช่น รูปแบบการสื่อสาร ระบบการบริหารจัดการ และความพร้อมที่จะเรียนรู้/ແຄกเปลี่ยนความรู้ของคนในองค์การ

ดังนั้นองค์การจะต้องทำความเข้าใจถึงอุปสรรคต่างๆ ตลอดจนพยายามหาวิธีการที่จะกำจัดอุปสรรคต่างๆ เหล่านั้นออกไป โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้อื้อต่อการແຄกเปลี่ยนความรู้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะทำให้บุคลากรในองค์การตระหนักรึงความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง



4.3) **ภาวะผู้นำ (Leadership)** การจัดการความรู้จะประสบความสำเร็จอย่างดีที่สุด  
จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยผู้บริหารจะต้องเข้าใจแนวคิดและтратะหนักถึง<sup>3</sup>  
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถสื่อสารและผลักดันให้มี  
การจัดการความรู้ในองค์การ อีกทั้งเป็นตัวอย่างที่ดีในการแบ่งปันความรู้ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ  
ตลอดเวลา นอกจากนี้ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และภาวะผู้นำในการ  
สร้างทีม (Team Leadership) เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ  
และปรับเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด



4.4) **ระบบสารสนเทศ (IT System)** เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญ โดยเฉพาะ  
อินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต ช่วยทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถทำได้ง่ายยิ่งขึ้น รวมทั้ง<sup>4</sup>  
ระบบฐานข้อมูลและท่านนำเข้าข้อมูล (Knowledge Portal) ที่ทันสมัยก็จะมีส่วนช่วยให้การ



จัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยภาพรวมแล้วเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญในการช่วยให้คนสามารถด้ม呶ความรู้ เข้าถึงความรู้ ดึงเอาความรู้ไปใช้ การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดเก็บเป็นระบบ เมื่อยังไงก็ตามการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การ จะต้องมั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีนั้น สามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิมที่มีอยู่ และใช้ได้ง่าย ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น



## กรณีศึกษา กรมศุลกากร

### ตัวอย่างการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จของกรมศุลกากร

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) เพื่อให้ดำเนินการจัดการความรู้ ตามเป้าหมาย การจัดการความรู้ที่เลือกทำสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมภายใต้ องค์การ ดังนี้

- 1) นโยบายของผู้บริหารทุกชั้นจะต้องมีความชัดเจน และสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง
- 2) การได้รับความร่วมมือจากข้าราชการทุกคน ทุกระดับ ตลอดจนการปรับเปลี่ยน ทัศนคติของคนในองค์กรให้เห็นความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ (Sharing) รวมทั้งผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ภายในองค์กร
- 3) ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคนมีความสนใจในเรื่องนี้ เพื่อพัฒนาทักษะการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ และนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานอย่าง แท้จริง อันถือเป็นวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรนี้
- 4) การจัดการความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ ทีมงานด้านการจัดการความรู้จะต้อง มุ่งมั่นในการศึกษา วิเคราะห์ รวบรวมข้อมูลที่เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) มาจัดทำให้เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และ รวบรวมไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถสืบค้นได้อย่างสะดวก รวดเร็ว
- 5) สร้างแรงจูงใจที่จะให้คนในองค์การเปลี่ยนทัศนคติเป็นผู้สนับสนุนในเรื่อง และพัฒนา ทักษะของตนเองอยู่ตลอดเวลา
- 6) มีระบบติดตามประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์การอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม



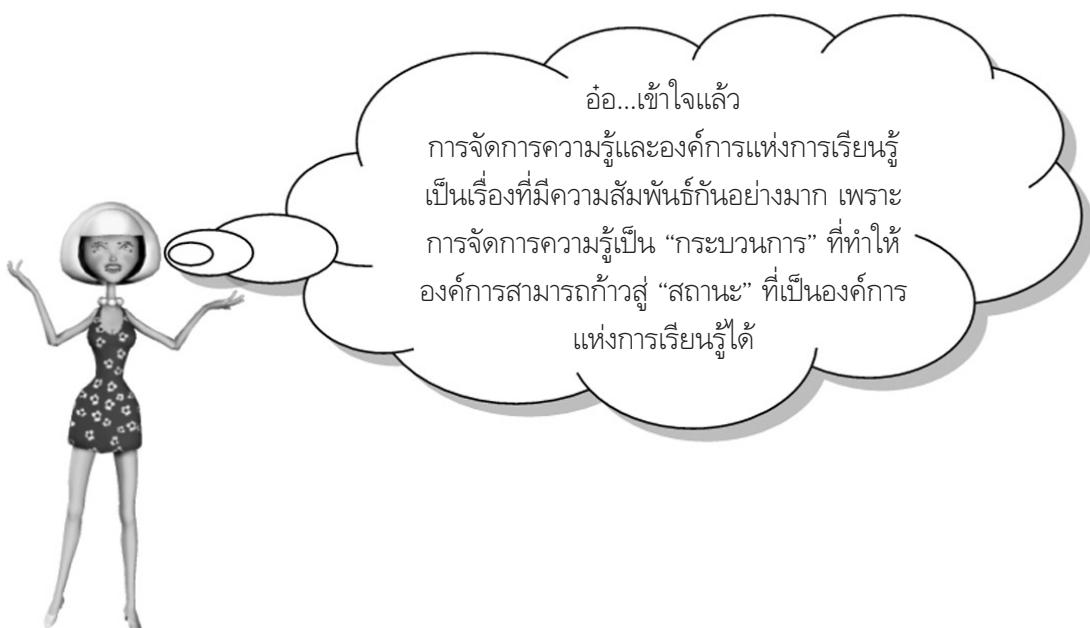
แล้วการจัดการความรู้ (KM)  
เกี่ยวข้องอย่างไรกับองค์กรการแห่งการ  
เรียนรู้ (LO) ติดตามต่อได้โดยค่า



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

Peter Senge (1990) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ว่า “เป็นองค์การซึ่งคนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถ ของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่ บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนง ของความคิดได้รับการยอมรับ เอาใจใส่ และเป็นองค์การที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในร่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ”

จากความหมายข้างต้นจึงสามารถสรุปได้ว่า ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นการที่จะทำให้คนในองค์การเรียนรู้ปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อนำมา ใช้พัฒนาตนเอง และการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้การที่คนและองค์การจะสามารถเรียนรู้ เพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่กันไปเสมอ ซึ่งก็คือ “การมีกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง ร่วบรวม และเปลี่ยน แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้ เป็นต้น” ดังที่ได้นำเสนอในข้างต้น



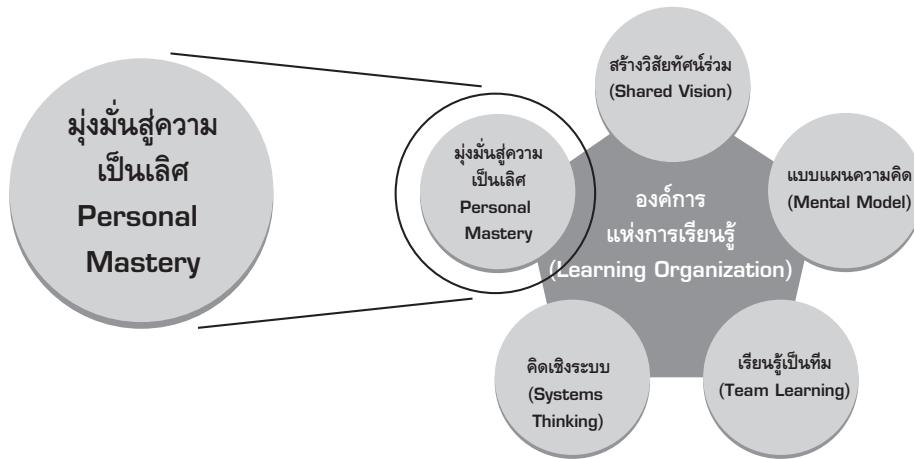


## องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)

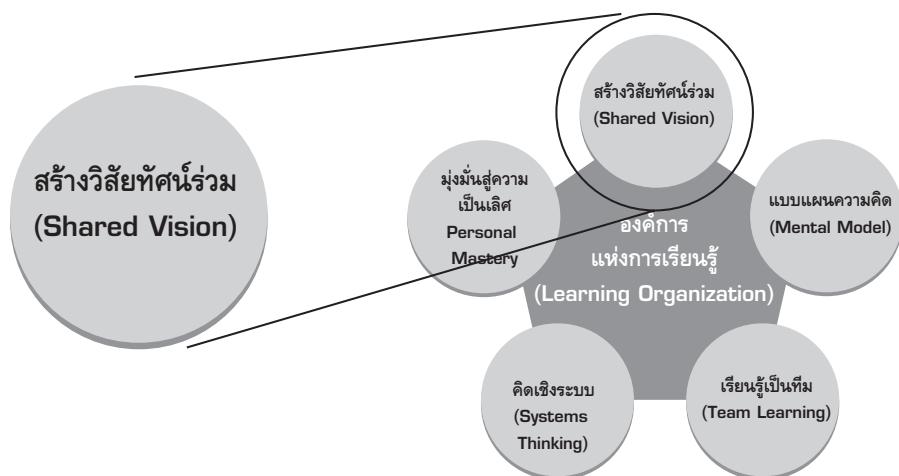
พื้นฐานหลักของการทำความเข้าใจเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) คือ การทำความเข้าใจวินัยทั้งห้าของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะวินัยที่ 5 (The Fifth Discipline) ตามชื่อหนังสือที่ได้กล่าวไว้ โดย Peter Senge วินัยหรือหลัก 5 ประการ เป็นหลักที่แต่ละส่วนมีความเชื่อมโยงลัมพันธ์กัน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



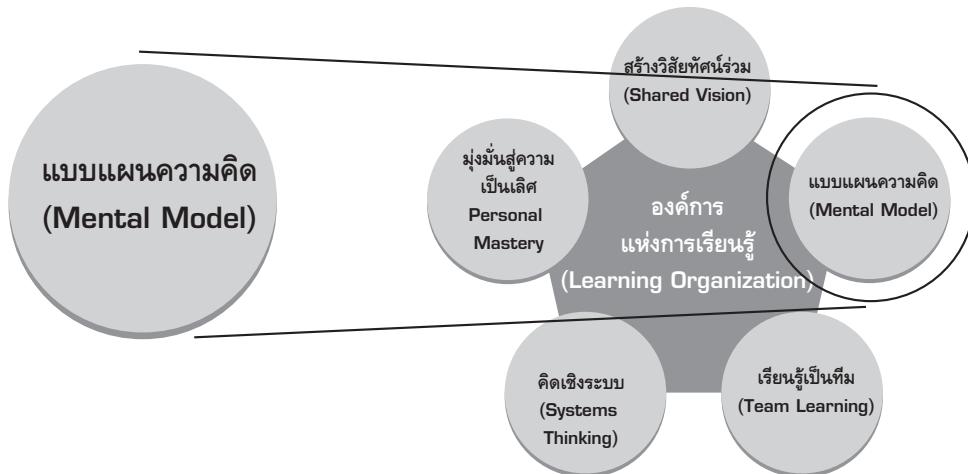
ภาพที่ 11 : หลัก 5 ประการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้  
ดัดแปลงจาก Peter Senge (1990) The fifth discipline



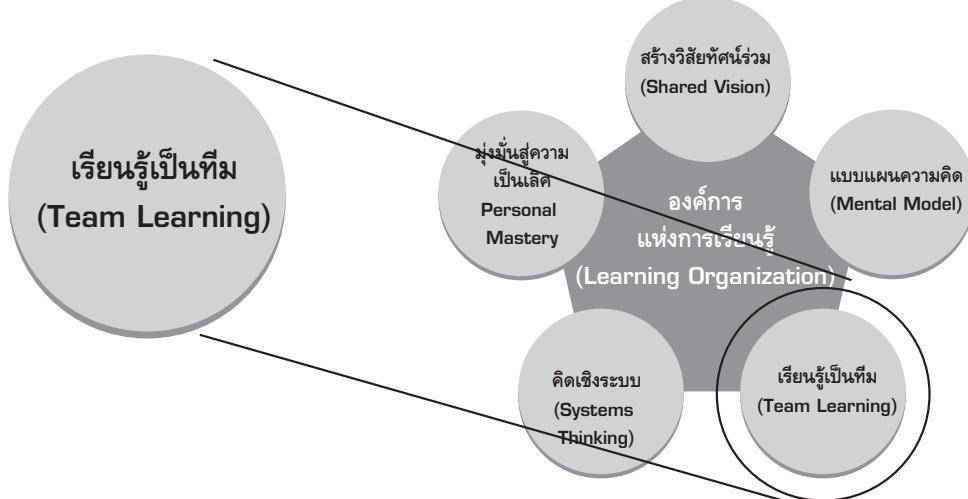
1. **มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)** คือ คุณลักษณะของคนในองค์การที่มีความเป็นมายของตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีความกระตือรือร้น สนใจ และไฟห้าที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความประณานาทที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะสำคัญของสมาชิกในองค์การ แห่งการเรียนรู้ องค์การได้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แล้ว องค์การนั้นจะมีบุคลากรที่มุ่งสู่การเรียนรู้ตลอดเวลา และจะสามารถจูงใจตนเองให้เรียนรู้ได้ตลอดเวลา (Self-motivated Learner)



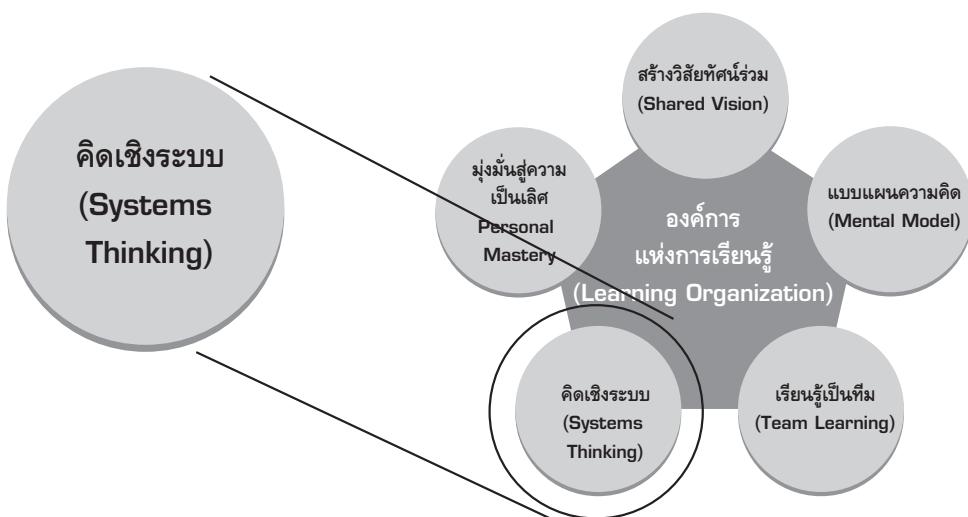
2. **สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)** คือ การสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยืดมั่นของสมาชิกในองค์การ เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความประณานาทร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้สมาชิกทุกคนจะมีวิสัยทัศน์ของตนที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ บุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้จะปฏิบัติงานโดยมีได้มุ่งผลสำเร็จของภาระงานตนเองเท่านั้น แต่จะมุ่งผลสำเร็จขององค์การเป็นสำคัญ



3. **แบบแผนความคิด (Mental Model)** คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์การ เป็นภาวะทางจิต ทัศนคติการมองโลก ตลอดจนความเชื่อของคน ซึ่งเป็นผลมาจากการกระบวนการทางลัษณะ (Socialization) ซึ่งจะล่ำผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ แบบแผนความคิดนี้เองที่เป็นตัวหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การที่ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ ในองค์กรมีพัฒนามากขึ้น ที่สำคัญเป็นอย่างมาก ที่บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความคิด ความเชื่อที่คล้ายกัน



4. **เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)** คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่ม ในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดของกลุ่มสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาด รอบรู้ และความสามารถของทีม ให้บังเกิดผลยิ่งไปเสียกว่าการอาชีวะความสามารถของ สมาชิกแต่ละบุคคล องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีบุคลากรที่ทำงานร่วมกันได้อย่างดี ไม่หวง ความรู้ และเห็นการเรียนรู้จากทีมเป็นพลังสำคัญในการทำงาน



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

ดังนั้นหากองค์การจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องดำเนินการจัดการความรู้ภายในองค์การให้เป็นระบบเพื่อลับลึกการเรียนรู้ได้จริง และต่อเนื่องจนกระทั่งตัวบุคลากรและบรรณาการในองค์การมีคุณลักษณะตามวินัยหรือหลัก 5 ประการดังกล่าวข้างต้น โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

องค์การแห่งการเรียนรู้ควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) คือ สามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเอง โดยการสร้างจิตสำนึกรักในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคักกษภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยาการกระตุ้น เพื่อเร่งร่วมงานให้พัฒนาคักกษภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่างๆ ในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์การ ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์การได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง



องค์การแห่งการเรียนรู้ความมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม (**Shared Vision**) ที่มาจากการบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กรร่วมกันกำหนดด้วย ซึ่งจะเป็นภาพความคิดขององค์กรในอนาคต เสมือนให้ทุกคนมีผู้ร่วมกัน และเป็นผู้ที่ทุกคนมีความประณาน่าจะเห็นมันเป็นจริง ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทสนักแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ๆ ของคนในองค์การเป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

องค์การแห่งการเรียนรู้ความส่งเสริมให้บุคลากรมีการตระหนักรถึงแบบแผนความคิด (**Mental Model**) คือ การที่บุคลากรสามารถทำให้เกิดรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำการของตน และพยายามพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

องค์การแห่งการเรียนรู้ความมีการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (**Team Learning**) คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาความรู้และศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูล ระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอกและภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้ และพัฒนาในเรื่องนี้ก็จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กรมีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

องค์การแห่งการเรียนรู้ความพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถในการคิดเชิงระบบ (**Systems Thinking**) คือ บุคลากรสามารถคิด อธิบาย และทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งทำให้สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพได้ยิ่งขึ้น องค์การได้มีบุคลากรที่มีความสามารถในการคิดเชิงระบบจำนวนมาก จะทำการทำงานเป็นไปอย่างมีเหตุมีผล และมีปัจจัยสามารถปรับปรุงและเริ่มสร้างผลการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา



การพัฒนาเพื่อก้าวสู่องค์การแห่งการเรียนรู้นั้น เป็นสิ่งสำคัญที่ควรเกิดขึ้นกับองค์กร ทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ หรือภาคเอกชน เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบัน ขับเคลื่อนด้วยฐานความรู้ และมีการแข่งขันสูงในทุกด้าน ดังนั้นการที่จะทำให้องค์การ สามารถยืนหยัดอยู่ได้ องค์การจะต้องสร้างการมีส่วนร่วมให้กับบุคลากรทุกคน เพราะปัจจัย หนึ่งที่สำคัญมากในการขับเคลื่อนองค์การ ก็คือ ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ กล่าวคือ ยิ่งบุคลากรสามารถเรียนรู้ พัฒนา และสร้างสรรค์สิ่งที่จะทำให้องค์การพัฒนาไป远 อย่างต่อเนื่องได้ ประกอบกับปัจจัยด้านอื่นๆ ในองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาที่ ส่งเสริมให้การเรียนรู้นั้นเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และผสมผสานเข้ากับสภาพ แวดล้อมในชีวิตและการทำงาน ก็จะผลให้ห้องเรียนนี้สิ่งต่างๆ และนำมาประยุกต์ใช้ รวมทั้งปรับปรุงและพัฒนาให้องค์การมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วย ส่งเสริมให้องค์การสามารถก้าวต่อไปได้อย่างยั่งยืน





# 4

## แนวทาง สู่การปฏิบัติ

จากความรู้เรื่องการจัดการความรู้ที่นำเสนอในเบื้องต้น คงทำให้ผู้อ่านสามารถเห็นแนวทางในการปฏิบัติพิสูจน์ ในการนี้ขอขยายความและนำเสนอเนื้อหาอันจะเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติให้ชัดเจนเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น โดยมีเนื้อหาดังนี้

- 4.1 การกำหนดขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้
- 4.2 การประเมินองค์กรเรื่องการจัดการความรู้
- 4.3 การจัดทำแผนการจัดการความรู้

### 4.1 การกำหนดขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้

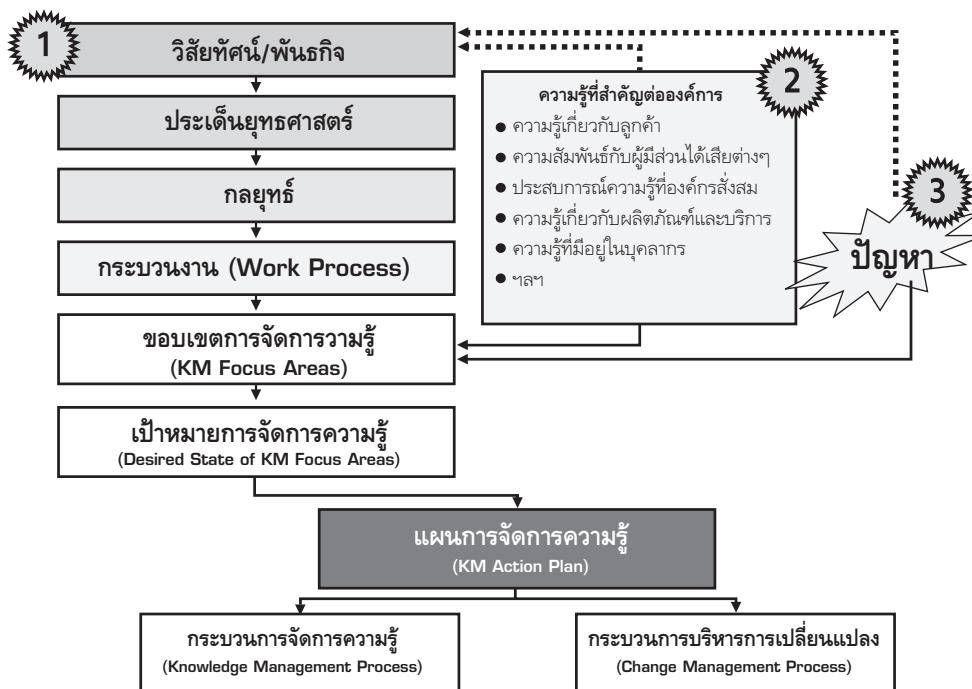
องค์การสามารถกำหนดขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้ เพื่อจะช่วยรวมขอบเขตการจัดการความรู้ (ขอบเขตการจัดการความรู้ - KM Focus Areas) และนำไปกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ (เป้าหมายการจัดการความรู้ - Desired State) และแผนการจัดการความรู้ (แผนการจัดการความรู้ - Action Plan) ซึ่งแนวทางในการกำหนดขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้มี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

แนวทางที่ 1 เป็นความรู้ที่จำเป็น สนับสนุนพัฒกิจ วิสัยทัศน์ ประเดิญยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ กระบวนการในระดับของหน่วยงานต้นเอง

แนวทางที่ 2 เป็นความรู้ที่สำคัญต่อองค์การ เช่น ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ประสบการณ์ความรู้ที่สั่งสม ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ บริการ เป็นต้น

แนวทางที่ 3 เป็นความรู้ที่เป็นปัญหาประจำอยู่ และสามารถนำการจัดการความรู้มาแก้ไขได้

ทั้งนี้อาจใช้แนวทางอื่นนอกเหนือจากแนวทางทั้ง 3 ข้างต้น ตามที่หน่วยงานเห็นว่าเหมาะสม



ภาพที่ 12 : ขอบเขตการจัดการความรู้

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

## กรณีศึกษา เรื่องพิกัดอัตราภาษีคุลภากร กรมศุลกากร

### ตัวอย่างกำหนดขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้

ในปี พ.ศ.2549 กรมศุลกากรได้มีการทำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์เพื่อมุ่งสู่การเป็นคุลภากรมาตรฐานโลก จึงได้มีการดำเนินโครงการด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรตามยุทธศาสตร์ในประเด็นมุ่งสู่ระบบงานและบุคลากรมาตรฐานคุลภากรโลก โดยได้มีการทำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ (KM Focus Areas) ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ 4 ขอบเขต และได้คัดเลือก 1 ขอบเขตการจัดการความรู้ที่จะดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในงบประมาณประจำปี พ.ศ.2549 คือ การจำแนกพิกัดระบบภาษีโม้ในชั้นนำรับสินค้ายานยนต์ ตอนที่ 87 ตามมาตรฐานโลก



## ✓ ขอบเขตการจัดการความรู้ (KM Focus Area)

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

หัวข้อมูลการจัดการความรู้ที่ได้เลือกขอบเขตการจัดการความรู้ดังกล่าวเพื่อให้พิจารณาแล้วเห็นว่า จะเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มลูกค้า (Customers) หรือผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ดังนี้  
ตัวอย่างประโยชน์ต่อกลุ่มลูกค้า (Customers) หรือผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders)

- **ประชาชน :** ประชาชนผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับยานยนต์ ตอนที่ 87 สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้อง อาทิเช่น การคำนวณต้นทุนของสินค้า การค้นคว้า หาข้อมูลสถิติ เป็นต้น
- **น้ำชากรในหน่วยงาน :** สามารถให้คำแนะนำในการจำแนกพิกัดฯ สำหรับสินค้า ยานยนต์ ตอนที่ 87 ได้อย่างถูกต้องตามมาตรฐานโลก
- **กระทรวง กรม กองของหน่วยงานอื่น :** นำไปใช้ในการเจรจาการค้าได้อย่างถูกต้อง อาทิเช่น กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กรมการค้าระหว่างประเทศ และธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นต้น
- **รัฐบาล :** สามารถนำความรู้ไปใช้กำหนดนโยบาย รวมถึงการจัดทำงบประมาณแผ่นดิน

และจากขอบเขตการจัดการความรู้นี้ได้กำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ ที่จะมุ่งทำให้สำเร็จเป็นอันดับแรกภายในกรอบเวลาที่กำหนด โดยมีหน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม ดังนี้

## ✓ เป้าหมายการจัดการความรู้ (Desired State)

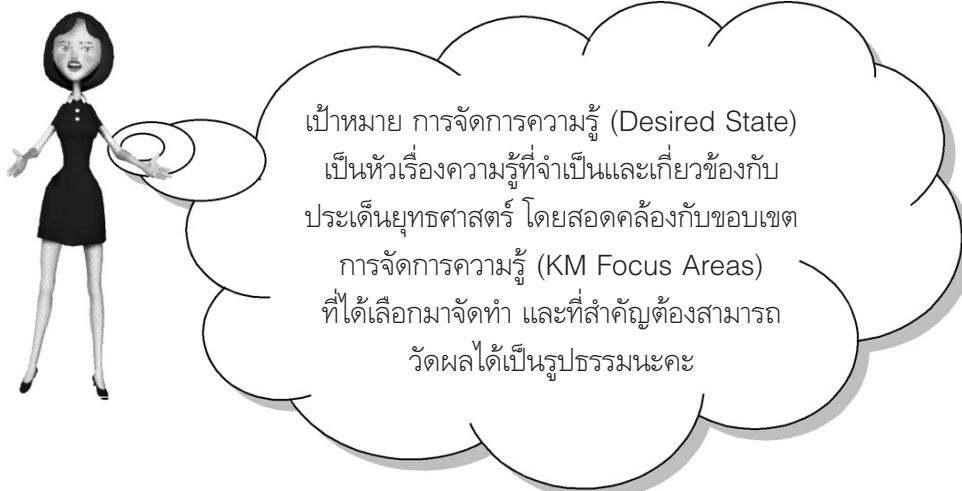
เป้าหมายการจัดการความรู้ (Desired State) เพียงเป้าหมายเดียว ที่เลือกดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 คือ การสร้างระบบการจัดการความรู้เรื่องการจำแนกพิกัดระบบสาร์โน้ในช่องสำหรับสินค้ายานยนต์ ตอนที่ 87 ในประเภทที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708 เนพาะที่สำนักงานคุ้ลากาฟ ท่าเรือแหลมฉบังและสำนักงานคุ้ลากาฟท่าเรือกรุงเทพ



## ✓ จัดทำตัวชี้วัดการจัดการความรู้ (Measurement)

โดยต้องสามารถวัดผลได้เป็นรูปธรรม เช่น จาก เป้าหมายการจัดการความรู้ ตั้งกล่าวข้างต้น ได้มีการกำหนดหน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรมไว้ ดังนี้

ข้าราชการในสำนักงานคุ้ลการที่ทำเรื่องแหล่งบังและสำนักงานคุ้ลการ ท่าเรือกรุงเทพที่เกี่ยวข้องกับพิกัดระบบสารโน้มในช่องลำหรับสินค้ายานยนต์ ตอนที่ 87 ได้นำความรู้ในการจำแนกพิกัดคุ้ลการระบบสารโน้มในช่องตอนที่ 87 ใน ประเภทที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708 ไปใช้ได้จริงภายในปี 2549



### ข้อเสนอแนะ

องค์การอาจมีการกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้ ไว้มากกว่า 1 ขอบเขต แต่เพื่อ ให้การดำเนินการจัดการความรู้นั้นเป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์การและผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้ง สามารถเห็นผลสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญกำลังใจในการดำเนินการ จัดการความรู้ต่อไป ดังนั้นองค์การจึงควรตัดสินใจเลือกขอบเขต การจัดการความรู้ โดยพิจารณาลำดับความสำคัญซึ่งอาจให้ค่าคะแนนตามเกณฑ์ ดังนี้

- สอดคล้องกับทิศทางและประเด็นยุทธศาสตร์ในระดับหน่วยงานตนเอง
- ทำให้เกิดการปรับปรุงที่เห็นได้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)



- มีโอกาสทำสำเร็จได้สูง (โดยพิจารณาจากความพร้อมด้านคน งบประมาณ เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์การ ระยะเวลาดำเนินงาน ฯลฯ )
- เป็นเรื่องที่ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในองค์การต้องการ
- ผู้บริหารให้การสนับสนุน
- เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน
- อื่นๆ สามารถเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสมขององค์การ



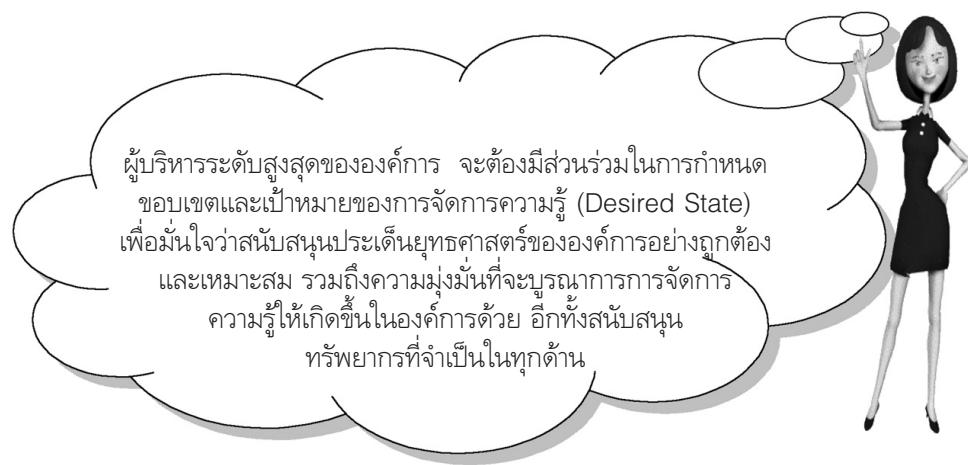
### ตัวอย่างการพิจารณาเลือกขอบเขต การจัดการความรู้ ของกรมศุลกากร

จากที่กล่าวไว้ข้างต้นว่า กรมศุลกากรได้มีการทำหน้าที่ในการจัดการความรู้ทั้งหมด

4 ขอบเขต ทางกรมจึงได้ดำเนินการพิจารณาเลือกขอบเขตโดยการนำขอบเขตทั้ง 4 มาพิจารณาตามเกณฑ์ที่แสดงในตาราง และตัดสินเลือกขอบเขตการจัดการความรู้ที่ได้คัดเลือกมาดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ พ.ศ.2549

เกณฑ์กำหนดขอบเขต KM	ขอบเขต KM ที่ 1	ขอบเขต KM ที่ 2	ขอบเขต KM ที่ 3	ขอบเขต KM ที่ 4
1. สอดคล้องกับพิศทางและประเด็นยุทธศาสตร์	6	5	4	6
2. ปรับปรุงแล้วให้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)	6	4	4	6
3. มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง	6	4	3	5
4. ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในองค์การต้องการ	5	5	5	5
5. ผู้บริหารให้การสนับสนุน	6	6	6	6
6. เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน	6	5	3	5
คะแนนรวม	35	29	25	33

หมายเหตุ : เกณฑ์การคำนวณคะแนน คือ หาก = 6 ปานกลาง = 3 น้อย = 1  
<เกณฑ์คะแนนสามารถปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมได้>





## 4.2 การประเมินองค์กรเรื่องการจัดการความรู้

การเริ่มต้นจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) องค์กรควรจัดทำการประเมินองค์กรเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบถึงความพร้อม (จุดอ่อน-จุดแข็ง/โอกาส -อุปสรรค) ในเรื่องการจัดการความรู้ และนำผลการประเมินนี้ไปใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ให้สอดรับกับเป้าหมายการจัดการความรู้ (Desired State) ที่องค์กรตั้งไว้

ทั้งนี้องค์กรสามารถเลือกวิธีการประเมินองค์กรตามแต่เรื่องการจัดการความรู้ ที่เหมาะสมกับองค์กรได้ดังนี้

- ใช้วิธีการประเมินองค์กรตามเรื่องการจัดการความรู้ด้วย KMAT (The Knowledge Management Assessment Tool : KMAT)
- ใช้วิธีอื่นๆ ในการประเมินองค์กรตามเรื่องการจัดการความรู้ เช่น การนำข้อคำถามจากการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ในหมวด 4 เรื่องการจัดการความรู้ มาเป็นหัวข้อในการประเมินองค์กร หรือการใช้แบบสอบถามรายงานการวิเคราะห์องค์การ เป็นต้น (ใช้สำหรับบางองค์กรที่อาจมีการประเมินองค์กรตามแต่เรื่องการจัดการความรู้มาแล้ว หรือมีวิธีการประเมินองค์กรตามแต่เรื่องการจัดการความรู้เป็นแบบอื่น โดยไม่ใช้ KMAT)



### คำแนะนำ

สำหรับองค์กรที่เพิ่งเริ่มต้นดำเนินการจัดการความรู้ หรือองค์กรที่ยังไม่มีวิธีการประเมินองค์กรตามแต่เรื่องการจัดการความรู้ ลองมาทำความรู้จักกับวิธีการประเมินองค์กรตามแต่เรื่องการจัดการความรู้ด้วย KMAT (The Knowledge Management Assessment Tool) กันดูนะครับ





## KMAT (The Knowledge Management Assessment Tool)

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

หมวด 1 กระบวนการจัดการความรู้

หมวด 2 ภาวะผู้นำ

หมวด 3 วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้

หมวด 4 เทคโนโลยีการจัดการความรู้

หมวด 5 การวัดผลการจัดการความรู้

### ตัวอย่างแบบฟอร์มการประเมินองค์การในแต่ละหมวด

แบบประเมินองค์การตามเงื่อนไขของการจัดการความรู้ หมวด 1 – กระบวนการจัดการความรู้	
โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับใด 0 - ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 - มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 - มีในระดับที่มาก	
หมวด 1 – กระบวนการจัดการความรู้	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
1.1 องค์กรมีการวิเคราะห์ที่อย่างเป็นระบบ เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงให้ตรงความรู้ เช่น องค์กรยังขาดความรู้ที่มีจำเป็นต้องมี หรือองค์กรไม่ได้รวบรวมความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้ ไม่ทราบว่าคนไหนเก่งเรื่องอะไร ฯลฯ และมีวิธีการที่ชัดเจนในการแก้ไข ปรับปรุง	
1.2 องค์กรมีการแสดงทางข้อมูล/ความรู้จากแหล่งต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากองค์กรที่มีการให้บริการคล้ายคลึงกัน (ถ้ามี) อย่างเป็นระบบและมีจริยธรรม	
1.3 ทุกคนในองค์กร มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดใหม่ๆ ระดับเทียบเคียง (Benchmarks) และ Best Practices จากองค์กรอื่นๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน (บริการหรือดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน) และจากองค์กรอื่นๆ ที่มีลักษณะแตกต่างกันโดยลิ้นซิ่ง	
1.4 องค์กรมีการถ่ายทอด Best Practices อย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงการเขียน Best Practices ออกแบบเอกสาร และการจัดทำข้อสรุปบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned)	
1.5 องค์กรเห็นคุณค่า "Tacit Knowledge" หรือความรู้และทักษะ ที่อยู่ในตัวบุคคลากรซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคน และให้มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะนั้นๆ ทั่วทั้งองค์กร	



### แบบประเมินองค์การตามเงื่อนไขของการจัดการความรู้ หมวด 2 – ภาวะผู้นำ

โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้อยู่ในระดับใด  
 0 - ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 - มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 - มีในระดับที่มาก

หมวด 2 – ภาวะผู้นำ	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
2.1 ผู้บริหารกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร	
2.2 ผู้บริหารทราบดีว่า ความรู้เป็นสินทรัพย์ (Knowledge Asset) ที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้ และมีการจัดทำกลยุทธ์ที่ชัดเจน เพื่อหนุนทรัพย์ความรู้ที่มีอยู่ไปสู่ประโยชน์ (เช่น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากขึ้น ให้บริการได้รวดเร็วและตรงความต้องการ สร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการ เป็นต้น)	
2.3 องค์กรเน้นเรื่องการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อส่งเสริม Core Competencies เดิมที่มีอยู่ให้แข็งแกร่งขึ้น และพัฒนา Core Competencies ใหม่ๆ (Core Competencies หมายถึง ความสามารถเฉพาะทางขององค์กร)	
2.4 การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ที่องค์กรใช้ประกอบการพิจารณาในการประเมินผล และให้ผลตอบแทนบุคลากร	

### แบบประเมินองค์การตามเงื่อนไขของการจัดการความรู้ หมวด 3 – วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้

โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้อยู่ในระดับใด  
 0 - ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 - มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 - มีในระดับที่มาก

หมวด 3 – วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
3.1 องค์กรส่งเสริมและให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร	
3.2 พนักงานในองค์กรทำงานโดยเปิดเผยข้อมูลและมีความไว้วางใจกันและกัน	
3.3 องค์กรตระหนักรู้ว่าตั้งแต่ประสมศึกหลักของการจัดการความรู้ คือ การสร้างหรือเพิ่มพูนคุณค่าให้แก่ผู้ใช้บริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	
3.4 องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ โดยการให้อิสระในการคิดและการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นให้พนักงานสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	
3.5 ทุกคนในองค์กรถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน	





### แบบประเมินองค์การตามเงื่อนไขการจัดการความรู้ หมวด 4 – เทคโนโลยีการจัดการความรู้

โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์การของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้อยู่ในระดับใด  
0 - ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 - มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 - มีในระดับที่ดีมาก

หมวด 4 – เทคโนโลยีการจัดการความรู้	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
4.1 เทคโนโลยีที่ใช้ช่วยให้ทุกคนในองค์การสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึงทั่งภายในองค์การและกับองค์กรภายนอก	
4.2 เทคโนโลยีที่ใช้ก่อให้เกิดคลังความรู้ขององค์การ (An Institutional Memory) ที่ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงได้	
4.3 เทคโนโลยีที่ใช้ทำให้บุคลากรในองค์การเข้าใจและใกล้ชิดผู้มาใช้บริการมากขึ้น เช่น ความต้องการและความคาดหวัง พฤติกรรมและความคิด เป็นต้น	
4.4 องค์การพัฒนาระบบทекโนโลยีสารสนเทศโดยเน้นความต้องการของผู้ใช้	
4.5 องค์การจะต้องรู้วันที่จะนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้พนักงานลือสารเชื่อมโยงกันและประสานงานกันได้ดีขึ้น มาใช้ในองค์การ	
4.6 ระบบสารสนเทศขององค์กรชาญฉลาด (Smart) ให้ข้อมูลได้ทันทีที่เกิดขึ้นจริง (Real Time) และข้อมูลสารสนเทศในระบบมีความเชื่อมโยงกัน	

### แบบประเมินองค์การตามเงื่อนไขการจัดการความรู้ หมวด 5 – การวัดผลการจัดการความรู้

โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์การของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้อยู่ในระดับใด  
0 - ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 - มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 - มีในระดับที่ดีมาก

หมวด 5 – การวัดผลการจัดการความรู้	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
5.1 องค์การมีวิธีการที่สามารถเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์การ เช่น ผลลัพธ์ด้านผู้มาใช้บริการ ด้านการพัฒนาองค์กรฯลฯ	
5.2 องค์การมีการกำหนดตัวชี้วัดของการจัดการความรู้โดยเฉพาะ	
5.3 จากตัวชี้วัดในข้อ 5.2 องค์การสร้างความสมดุลย์ระหว่างตัวชี้วัดที่สามารถตีค่าเป็นตัวเงินได้ง่าย (เช่น ต้นทุนที่ลดได้ ฯลฯ) กับตัวชี้วัดที่ตีค่าเป็นตัวเงินได้ยาก (เช่น ความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการ การตอบสนองผู้ใช้บริการได้เร็วขึ้น การพัฒนาบุคลากร ฯลฯ)	
5.4 องค์การมีการจัดสรุประพยารวิให้กับกิจกรรมต่างๆ ซึ่งมีส่วนสำคัญที่ทำให้ฐานความรู้ขององค์กรเพิ่มพูนขึ้น	



ผลที่ได้จากการประเมินองค์การตามเรื่องการจัดการความรู้ จะต้องเป็นข้อมูลที่ เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้ที่เลือกขึ้นมาจัดทำ เพื่อที่จะ สามารถจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) สอดรับกับผลที่ได้จากการประเมิน และส่งผลให้เป้าหมายการจัดการความรู้บรรลุผลสำเร็จได้ตามแผน





#### 4.3 การจัดทำแผนการจัดการความรู้

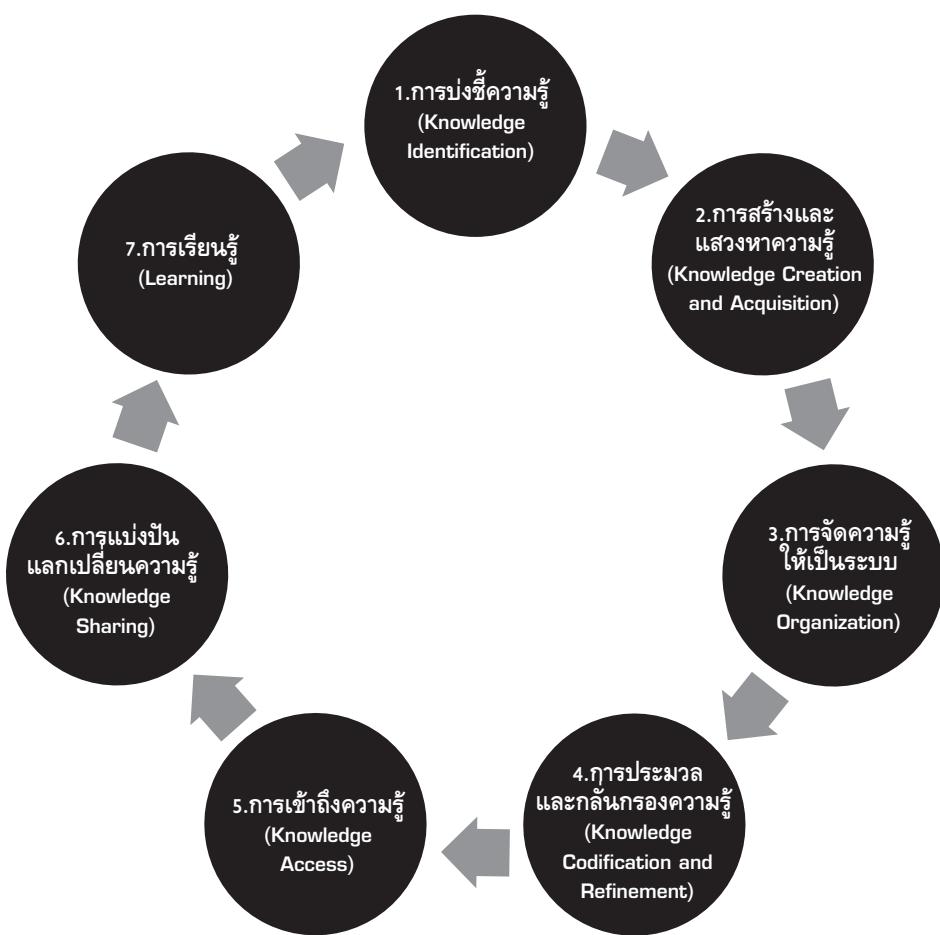
นับตั้งแต่ปี 2549 ทางสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมให้หน่วยงานราชการได้เรียนรู้การดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ด้วยการใช้กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เพื่อจะช่วยผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้สามารถเกิดขึ้นได้อย่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



ภาพที่ 13 : กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)



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



ภาพที่ 14 : กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)



กระบวนการจัดการความรู้	รายละเอียด
 <b>1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ การค้นหาว่ามีความรู้อะไรบ้างในองค์การที่มีผู้เกี่ยวข้องหรือลูกค้า (Stakeholder/C - Customer) ต้องการทราบแล้วพิจารณาว่าความรู้นั้นเป็นรูปแบบใด อยู่ที่เครื่องหรือความรู้อะไรบ้างที่องค์การจำเป็นต้องมี</li><li>■ การจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์การวางแผนขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (C-Cost)</li></ul>
 <b>2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ การกำหนดวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่ระหว่างจัดการภายในรวมไว้ (C - Convenience)</li><li>■ การจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการหรือลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใช้ (C - Communication)</li><li>■ การสร้างความรู้ขึ้นจากความรู้เดิมที่มีอยู่หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ เพื่อให้องค์กรมีความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มี</li></ul>
 <b>3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ เช่น การจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว</li><li>■ การแบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้ โดยคำนึงถึงว่าผู้ใช้งานจะใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากร เป็นแบบใด เช่น แบ่งตามความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร หัวข้อ/หัวเรื่อง หน้าที่/กระบวนการ ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ ตลาด หรือกลุ่มลูกค้า เป็นต้น</li></ul>



### กระบวนการจัดการความรู้

### รายละเอียด

<p><b>4. การประมวล และกลั่นกรองความรู้</b> (Knowledge Codification and Refinement)</p>	<p>การประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย และสะทារต่อการใช้ซึ่งทำได้หลายลักษณะ เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ จัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐาน เดียวกันทั่วทั้งองค์การ ทำให้การป้อนข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว</li> <li>■ การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์การ โดยจัดทำคำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน</li> <li>■ การเรียนเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดี ในแต่ต่างๆ เช่น ครบถ้วน เที่ยงตรง ทันสมัย สอดคล้อง และตรงตามความต้องการของผู้ใช้</li> </ul>
<p><b>5. การเข้าถึงความรู้</b> (Knowledge Access)</p>	<p>มีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยมีการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้ทั้ง 2 ลักษณะ คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ “Push” (การป้อนความรู้) คือ การส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเรียนแล้วให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ข่าวสารต่างๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร</li> <li>■ “Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกวัดหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป</li> </ul>
<p><b>6. การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้</b> (Knowledge Sharing)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ มีการแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยวิธีต่างๆ เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือการจัดทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้</li> <li>■ มีการแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ผ่องอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ซึ่งอาจใช้วิธีผสมผสานเพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามความสะดวก</li> </ul>





กระบวนการจัดการความรู้	รายละเอียด
 <b>7. การเรียนรู้ (Learning)</b>	<p>■ บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งอาจลัง geleตได้จากความสามารถในการทำงานที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สามารถแก้ปัญหาในงานได้ดีขึ้น และ/หรือเกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น ช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์การที่มีอยู่แล้ว ให้เพิ่มมากขึ้น เรื่อยๆ และนำไปสู่การทำให้องค์การมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นไปอีก</p>



### ตัวอย่างแบบฟอร์มแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) :

#### กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

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

แบบประเมินองค์การตามเงื่อนไขการจัดการความรู้ หมวด 5 – การวัดผลการจัดการความรู้										
ชื่อหน่วยงาน : ..... เป้าหมาย KM (KM Desired) : ..... หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม: ....										
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสื่อสารความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัดกิจกรรม	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ	
1	การบ่งชี้ความรู้									
2	การสร้างและแสวงหาความรู้									
3	การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ									
4	การประเมินและกลั่นกรองความรู้									
5	การเข้าถึงความรู้									
6	การเผยแพร่และเปลี่ยนความรู้									
7	การเรียนรู้									



ตัวอย่างการเขียนแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) (ฉบับย่อ)

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

၁၇၈

เป้าหมาย KM (KM Desired) : การสร้างระบบประกันคุณภาพของภารกิจและมาตรฐานที่ดีที่สุด ให้ลูกค้าและผู้ใช้บริการได้รับความพึงพอใจสูงสุด พร้อมทั้งยังคงมุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงตัวอย่างต่อเนื่อง ให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด สำหรับลูกค้าทุกท่าน ทั้งนี้ คาดว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายนี้ได้ภายในปี พ.ศ. 2565 ที่มา : ข้อมูลนี้ได้รับมาจากผู้ดูแลระบบของบริษัทฯ ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบดูแลระบบด้านคุณภาพขององค์กร ท่านสามารถติดต่อสอบถามเพิ่มเติมได้ที่ ฝ่ายสนับสนุนเชิงเทคนิค หมายเลขโทรศัพท์ 8702 หรือ 8708 ที่อยู่ : ชั้น 10 ห้อง 101 ถนนสุขุมวิท แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110 ประเทศไทย เวลาทำการ : 08:00 - 17:00 น. ทุกวัน ยกเว้นวันหยุดนักขัตฤกษ์ วันสำคัญทางศาสนา และวันหยุดนักขัตฤกษ์ของชาติ ที่สำคัญ เช่น วันชาติไทย วันแม่ วันเด็ก วันแรงงาน วันปีใหม่ ฯลฯ ที่ติดต่อ : ฝ่ายสนับสนุนเชิงเทคนิค 8702 ฝ่ายสนับสนุนเชิงเทคนิค 8708



**จัดตัวอย่างการเขียนแผนการจัดการความเสี่ยง (KM Action Plan) :** กระบวนการจัดการความเสี่ยง (KM Process) (ฉบับย่อ)

**จัดตัวอย่างการเขียนแผนการจัดการความเสี่ยง (KM Action Plan) :** กระบวนการจัดการความเสี่ยง (KM Process) (ฉบับย่อ)



**ตัวอย่างการเขียนแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) :** กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) (ฉบับย่อ)

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

မန္တရာ့သန

๒) หมาย KM (KM Desired) : การส่งเสริมการจัดการความรู้ขององค์กร แนวโน้มไปในทิศทางที่ต้องการให้มีประสิทธิภาพสูงสุดตามที่ต้องการ ได้แก่ 8702 ถึง 8704 และ 8708 โดยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เรื่องที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนการดำเนินงานที่ดีอย่างมาก สำหรับหมาย KM (KM Desired) ให้ใช้งานได้สะดวกและรวดเร็ว สำหรับหมาย KM (KM Desired) ให้สามารถเข้าใจได้โดยง่าย สำหรับหมาย KM (KM Desired) ให้สามารถเข้าใจได้โดยง่าย



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

**ตัวอย่างการเรียนแบบการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) (ฉบับย่อ)**

ក្រសួងអេយវឌ្ឍន៍

**ผู้อพยพภายนอก :** กรณีที่ประเทศต่างๆ ออกกฎหมายห้ามนำสัตว์ชนิดน้ำ洋เข้าประเทศ ทางบริษัทฯ จึงจะดำเนินการนำสัตว์ชนิดน้ำ洋เข้าประเทศโดยต้องขออนุมัติจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ สำหรับสัตว์ชนิดน้ำ洋ที่นำเข้าประเทศ ต้องได้รับอนุญาตจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ให้ได้ก่อนนำเข้าประเทศ กรณีที่ต้องนำสัตว์ชนิดน้ำ洋เข้าประเทศ แต่ไม่ได้รับอนุญาต ทางบริษัทฯ จึงจะดำเนินการจัดส่งสัตว์ชนิดน้ำ洋ไปยังประเทศที่อนุญาตนำเข้าประเทศ แต่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม



๕. ตั้งต่อรองการบริหารและเฝ้าระวังผลการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : ประเมินผลการจัดการความรู้ (KM Process) (ข้อบันทึก)

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

မြန်မာနိုင်ငြိမ်



ตัวอย่างการเขียนแผนงานการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) (ฉบับย่อ)

ตัวอย่างการเขียนแผนงานการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) (ฉบับย่อ)

กม ระยะทางที่ต้องเดิน

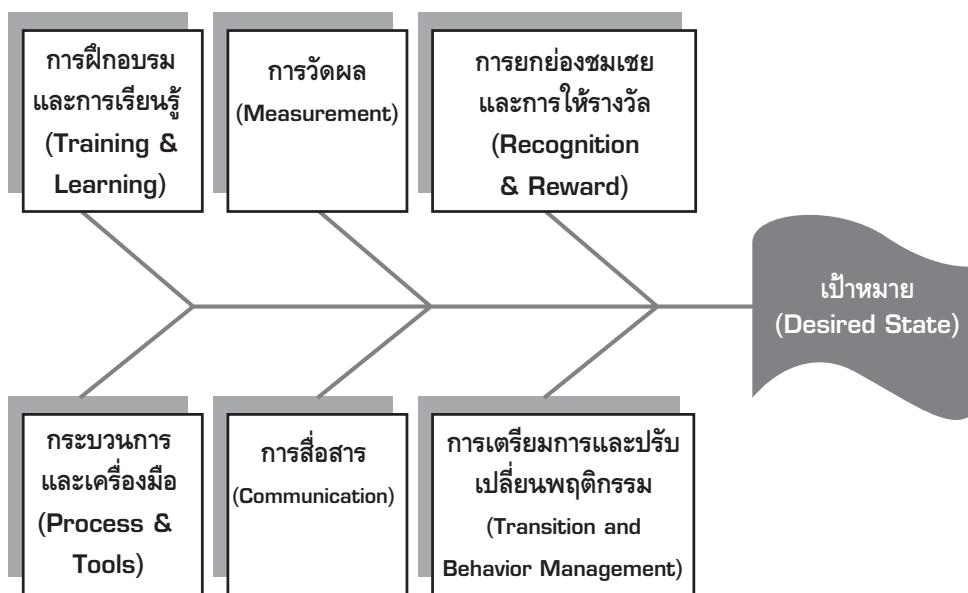


**กระบวนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) :** กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) (ฉบับย่อ)

กม. ทางหลวงหมายเลข ๑๙ :



## กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



ภาพที่ 15 : กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
(Change Management Process)

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่ง เพื่อให้องค์การที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์การได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์การที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบดังนี้



กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	รายละเอียด
1) การเตรียมการและ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior Management)	<ul style="list-style-type: none"><li>■ การสำรวจความพร้อมขององค์การด้านโครงสร้าง วัฒนธรรม ระบบสารสนเทศ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง</li><li>■ การนำข้อมูลมาใช้จัดทำแผนงาน และส่งกิจกรรมต่างๆ กำหนด ผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และกรอบเวลา โดยมีผู้บริหารอนุมัติ</li><li>■ ติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการตามแผนงานที่กำหนดไว้</li><li>■ การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการ เพื่อใช้เป็น แนวทางในการจัดตั้งดับความล้าค้าง และสร้างกลไกช่วยให้ปัจจัย เกิดขึ้นหรือเข้มแข็งมากขึ้น</li><li>■ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง โดยการสนับสนุนทรัพยากร ที่จำเป็น การติดตามอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งทุกคนในองค์การ เห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การประชุมผู้บริหารมีวาระเรื่องการ จัดการความรู้เป็นประจำ ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีเรื่องพัฒนาระบบ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์การ</li></ul>
2) การสื่อสาร (Communication)	<ul style="list-style-type: none"><li>■ กำหนดการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ตัวอย่างรูปแบบ กิจกรรมการสื่อสารประชาสัมพันธ์ เช่น การเปิดโครงการอย่างเป็น ทางการ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรม การประกวดคำขวัญ การใช้สื่อเลี้ยงตามสาย โทรทัศน์วงจรปิด เป็นต้น</li><li>■ ดำเนินการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และมีการประเมินผลของกิจกรรม เพื่อการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา</li></ul>
3) กระบวนการและ เครื่องมือ (Process & Tools)	<ul style="list-style-type: none"><li>■ การเลือกกระบวนการและเครื่องมือที่เหมาะสม เช่น แผนผัง การทำงาน (Work Flow) ผังก้างปลา แผนที่ความรู้ จนถึง เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น เครื่องซ้ายค้นหา (Search Engine)</li><li>■ การระบุเครื่องมือที่หน่วยงานของท่านเลือกใช้ เช่น<ul style="list-style-type: none"><li>● การจัดทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)</li><li>● ชุมชนแห่งปฏิบัติ (Community of Practice)</li><li>● ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)</li><li>● เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum)</li><li>●ฯลฯ</li></ul></li><li>■ การติดตามและวัดผลการใช้กระบวนการและเครื่องมืออย่างต่อเนื่อง</li></ul>



กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	รายละเอียด
4) การฝึกอบรมและ การเรียนรู้ (Training & Learning)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะต้องฝึกอบรมและเรียนรู้ การกำหนดเนื้อหา และวิธีการในการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่ม เช่น การฝึกอบรมในห้องเรียน การศึกษาด้วยตนเอง ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือลิงพิมพ์ต่างๆ การประชุมวิชาการ การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น และการเยี่ยมชมองค์กรอื่น เป็นต้น</li> <li>■ องค์การควรมีการประเมินผลการฝึกอบรม การเรียนรู้ และนำผลการประเมินมาปรับปรุงเนื้อหา และวิธีการฝึกอบรมให้ดีขึ้นสำหรับคนทำงานจัดการความรู้</li> <li>■ การวิเคราะห์การบริหารชุมชนนักปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในองค์การ</li> <li>■ การเยี่ยมชมองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการความรู้</li> <li>■ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์การ</li> </ul>
5) การวัดผล (Measurement)	<ul style="list-style-type: none"> <li>การกำหนดตัวชี้วัดในการวัดผล 3 ระดับ คือ</li> <li>■ ระบบหรือกิจกรรมที่ทำ (System)</li> <li>■ ผลผลิต (Output)</li> <li>■ ผลลัพธ์ (Outcome)</li> </ul>
6) การยกย่องเชียร์และ การให้รางวัล (Recognition & Reward)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ การสำรวจแรงจูงใจของคนในองค์การ เพื่อเชื่อมโยงกับกิจกรรมการจัดการความรู้</li> <li>■ การกำหนดรูปแบบของรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน</li> </ul>



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

แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง  
Change Management Process

ชื่อหน่วยงาน : .....

เป้าหมาย KM (KM Desired) : .....

หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม : .....

ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัดกิจกรรม	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
1	การเตรียม การและ ปรับเปลี่ยน พัฒนาระบบ								
2	การเลือสาร								
3	กระบวนการ และเครื่องมือ								
4	การเรียนรู้								
5	การวัดผล								
6	การยกย่อง <sup>*</sup> เชิดชูและ การให้รางวัล								



ตัวอย่างการเขียนแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการปรับเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) (ฉบับย่อ)									
แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการปรับเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)									
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสื่อความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
1	การเตรียม การและ ประเมินเสีย พัฒนาระบบ	- ส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับชั้นทราบเรื่องความ สำคัญของวิธีการจัดการความรู้ และสนับสนุน ให้รู้ ท่องผ่านคู่มือฯลฯ ของห้อง ประชุมพัฒนา - ประกาศผู้ชนะที่ได้รับรางวัล ชูภาพตัวตัวจริงมาเมื่อ - บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หน่วยทุกหน่วยงาน จะกิจกรรมนี้ต้องทราบถึงการ ประเมินผู้เข้าร่วมที่มีความสามารถ ในการนำเสนอความรู้ทางด้านความรู้ - จัดทำใบตราความรู้โดยร่วมกับ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านที่ต้องการ ประจำในระบบของห้อง ประชุมพัฒนา ให้ผู้เข้าร่วมที่สนใจสามารถรับ และเผยแพร่ใบตราความรู้	1 เดือน- ประมาณ 49- 55 วัน	- ผู้บริหารที่ สำนักงาน ติดตาม ตกลงว่าทำ ให้สำเร็จ ตามกำหนด เวลา - อบรมผู้นำ ห้องประชุม - อบรมผู้นำ ห้องประชุม	- อย่างชัดเจน ร้อยละ 80 ขึ้นไป ที่ตกลงว่าทำ ให้สำเร็จ ตามกำหนด เวลา พัฒนา ห้องประชุม ที่ต้องการ ให้สำเร็จ ตามกำหนด เวลา พัฒนาห้อง ประชุมที่ต้อง <sup>*</sup> ให้สำเร็จ ตามกำหนด เวลา	■ รายงานเหตุโน-	4,500 บาท	- อธิบดีกรม ดุลยการ ผู้ว่าราชการ สำนักงาน ต้องการที่ ดำเนินงาน ตามกำหนด เวลา ■ รายงานเหตุ ผลการอบรม (IT) ■ กระแสไฟ A4 ■ อบรมพัฒนา ห้องประชุม <sup>*</sup> ■ เครื่องพิมพ์ ■ หลักสูตร พัฒนาห้อง ประชุมที่ต้อง <sup>*</sup> ให้สำเร็จ ตามกำหนด เวลา	ดำเนินการ



**แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) (ฉบับย่อ)**

မြန်မာ ပုဂ္ဂနိုင်



**ตัวอย่างการเขียนแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) :** กระบวนการปรับเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) (ฉบับย่อ)  
**แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) :** กระบวนการปรับเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

၁၇၁

ລາຍການ	ກົດລາຍການ	ວິທີການຮັບຄວາມສໍາເລັດ	ຮະບອບເລາດ	ຕຳຫັວດ ກິຈການ	ເປົ້າຫາມາຍ	ເຄື່ອງສິນ/ ອຸປະກອນ	ຜູ້ຮັບຜິດພອນ	ສາງານ	
3	ກຮປປາໄນ ກຮປແສຂ ຕົວອົບອົບ	- ພົມສະນາລູ້ໃຫ້ອົບອົບ - ພົມສະນາຮະບອບເທົ່ານີ້ມີໂລຢີສາງຮັດມາທັກ (IT)  - ຄົງຮັບຜິດພາຍໃນການ ກົດລາຍການ	1 ກ.ພ.- 30 ພ.ທ. 49	ມີຮຽນປະເທດໃນໂນໂລຢີ ສາງຮັດມາທັກ (IT) ໃນໜັງຫວຼວຂອງຕົວອົບອົບ ຢູ່ອານຸກົມກາງຈຳນານ ທີ່ກົດລົບຕົວອົບອົບ ຢັນເຕີບຕອນນີ້ 87 ໆນີ້ມີຮະນາກຳ	ສົ່ວນຫຼັງທີ່ຍາ ຂ່າຍກົງປາກ ຈຳນານພຶກົດ ສົ່ວນຫຼັງຍານນີ້ ຕອນນີ້ 87 ຢັນເຕີບຕົວອົບ ປະເທດທີ່ ຢັນເຕີບຕົວອົບນີ້ 87 ໆນີ້ມີຮະນາກຳ	ຮະບອບເທົ່ານີ້ ໂລຢີສາງຮັດມາທັກ (IT)	■ ຮະບອບເທົ່ານີ້ ■ ອານຸກົມ ■ ດອນເຫິນເອົາ ■ ເຫດຜົນຂັ້ນປະເທດ ສົ່ວນຫຼັງ ຕົວອົບອົບ ທີ່ກົດລົບຕົວອົບ ຢັນເຕີບຕົວອົບ ປະເທດທີ່ ຢັນເຕີບຕົວອົບນີ້ 87 ໆນີ້ມີຮະນາກຳ	50,000 ປາກ	- ອົບຕື່ອກຮມ ຖຸກາກ - ຜົບຫຼັກວິ ສົ່ວນຫຼັງ ຕົວອົບອົບ ທີ່ກົດລົບຕົວອົບ ຢັນເຕີບຕົວອົບ ປະເທດທີ່ ຢັນເຕີບຕົວອົບນີ້ 87 ໆນີ້ມີຮະນາກຳ



**แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) :** กระบวนการปรับปรุงกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) (ฉบับย่อ)

**ตัวอย่างการเขียนแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) :** กระบวนการปรับปรุงกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) (ฉบับย่อ)

မြန်မာ



**แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) :** กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ( końcaปี )

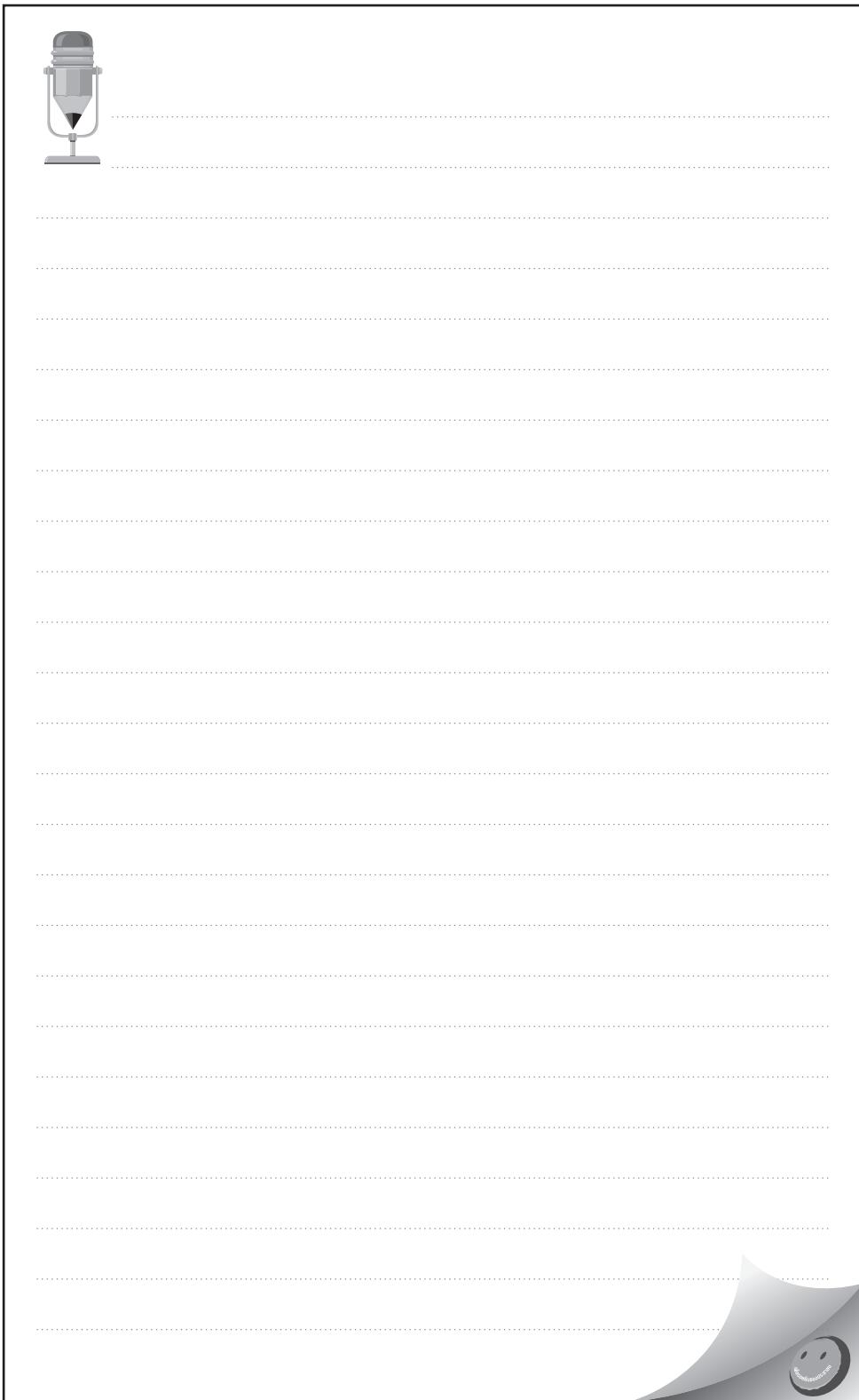
ក្រសួងពេទ្យ

ລາຍການ	ກົດລັບຕັ້ງ	ກົດອອກຮູມ	ວິທີການສໍາຄັນສຳເຮັດ	ຮະບະເລາ	ຕົວໜັງ	ກົຈກຮຽມ		
5	ກາງວຸດໄດ້	ຈົດກາແປງທາດສອງປະມິນຜົດ ກາງວຸດຢູ່ນັງ	ຈົດກາແປງທາດສອງປະມິນຜົດ ກາງວຸດຢູ່ນັງ	15 ພດ. ປຶງ 30 ພດ., 49	ສືບແປງທົດສອບ ໂນຫ້ວູ້ອໍາທີ່ ກົງກາງຈຳໄນ້ນາ ພົກຕະສິນມົກ ຍາຍໝູ້ອົງຕ່ວນທີ່ 87 ໂນໄປຮະຫວາກ ຫຼັງກ່ຽວຂ້ອງກັບ ມະນີລະ 8708 ແລລະ 8708	ເຈົ້າທີ່ ທີ່ສຳເນົານັ້ນ ຕຸລັງກາງຈຳໄນ້ ແທດສິນນິ້ງ ແລະສຳເນົານັ້ນ ຕຸລັງກາງຈຳໄນ້ ຕຸລັງກ່ຽວຂ້ອງກັບ ກາງລັບແລລະ ພົກຕະສິນມົກ ຍາຍໝູ້ອົງຕ່ວນ ທີ່ ມະນີລະ 8704 ແລລະ 8708	■ ພົມໃນນັ້ນກົງສົມ ຈົບປັ້ງຢູ່- ນັ້ນກົງ ■ ກະຊວາຍ A4 ■ ປາກກາ ■ ດັນສົກ ■ ຍາງລັບ ■ ຫອງທົດລົງ	50,000 ປາທ - ອົງປົງຕີ່ກຽມ ຕຸລັງກາງ - ຜູ້ວິຫາວັດ - ສຳເນົານັ້ນ ຕຸລັງກາງຈຳໄນ້ ແທດສິນນິ້ງ ສຳເນົານັ້ນ ຕຸລັງກາງຈຳໄນ້ ແທດສິນນິ້ງແລລະ ສຳເນົານັ້ນ ຕຸລັງກາງຈຳໄນ້ ກາງລັບ - ສຳເນົານັ້ນກາງ ຕຸລັງກາງ - ສຳເນົານັ້ນໂຄງ ໂຄງສຳເນົານັ້ນທີ່ ແຮມທຳກາງສື່ວົດກາ - ໄພປົງຮະຫວາກ ສຳເນົານັ້ນກົງ ຕຸລັງກາງ
6	ກາງວຸດໄດ້	ຈົດກາແປງທາດສອງປະມິນຜົດ ກາງວຸດຢູ່ນັງ	ຈົດກາແປງທາດສອງປະມິນຜົດ ກາງວຸດຢູ່ນັງ	15 ພດ. ປຶງ 30 ພດ., 49	ສືບແປງທົດສອບ ໂນຫ້ວູ້ອໍາທີ່ ກົງກາງຈຳໄນ້ນາ ພົກຕະສິນມົກ ຍາຍໝູ້ອົງຕ່ວນທີ່ 87 ໂນໄປຮະຫວາກ ຫຼັງກ່ຽວຂ້ອງກັບ ມະນີລະ 8704 ແລລະ 8708	ເຈົ້າທີ່ ທີ່ສຳເນົານັ້ນ ຕຸລັງກາງຈຳໄນ້ ແທດສິນນິ້ງ ແລະສຳເນົານັ້ນ ຕຸລັງກາງຈຳໄນ້ ຕຸລັງກ່ຽວຂ້ອງກັບ ກາງລັບແລລະ ພົກຕະສິນມົກ ຍາຍໝູ້ອົງຕ່ວນ ທີ່ ມະນີລະ 8704 ແລລະ 8708	50,000 ປາທ - ອົງປົງຕີ່ກຽມ ຕຸລັງກາງ - ຜູ້ວິຫາວັດ - ສຳເນົານັ້ນ ຕຸລັງກາງຈຳໄນ້ ແທດສິນນິ້ງ ສຳເນົານັ້ນ ຕຸລັງກາງຈຳໄນ້ ກາງລັບ - ສຳເນົານັ້ນກາງ ຕຸລັງກາງ - ສຳເນົານັ້ນໂຄງ ໂຄງສຳເນົານັ້ນທີ່ ແຮມທຳກາງສື່ວົດກາ - ໄພປົງຮະຫວາກ ສຳເນົານັ້ນກົງ ຕຸລັງກາງ	



ทั้งนี้เพื่อให้การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) มีประสิทธิผลมากขึ้น องค์การควรประเมินปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) สำหรับการวางแผนการจัดการความรู้ และการนำระบบไปปฏิบัติ เพื่อใช้เป็นบรรทัดฐานในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ให้สามารถนำระบบไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้หน่วยงาน และควรทำการประเมินองค์การตนเอง กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการกำหนดกิจกรรมและรายละเอียดต่างๆ ในแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนของการกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) เพื่อให้การจัดทำการจัดการความรู้ขององค์การดำเนินไปอย่างมีระบบ และส่วนของการกำหนดปัจจัยแวดล้อมภายใต้องค์การ ที่จะทำให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นได้และมีความยั่งยืน โดยใช้กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เพื่อให้กระบวนการจัดการความรู้เกิดพลวัต (Dynamic) มีพลังที่จะหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง







ตัวอย่างการเขียนแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการปรับเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) (ฉบับย่อ)  
แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการปรับเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) (ฉบับเต็ม)

မန်လျော်စုံ



# 5 ตัวอย่าง เพื่อการเรียนรู้

ผู้  
เขียนขอนำเสนองานนี้คือข้าขององค์การ 3 แห่ง ซึ่งมีประสบการณ์ในการดำเนินการจัดการความรู้มาระยะหนึ่งแล้ว ได้แก่ กรมราชทัณฑ์ กรมศุลกากร และโรงพยาบาลศิริราช โดยจะเสนอในแบบที่เป็นลักษณะเด่น และปัจจุบันมาเล็งในกระบวนการจัดการความรู้ของแต่ละองค์การ เพื่อให้ท่านผู้อ่านเห็นตัวอย่างการจัดการความรู้ที่ผ่านการปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์การ



## กรณีศึกษา กรมราชทัณฑ์

สาเหตุหลักที่กรมราชทัณฑ์ได้ดำเนินการจัดการความรู้มาจากภัยคิดที่ว่า ความรู้ในงานราชทัณฑ์มีอยู่เป็นจำนวนมากซึ่งส่วนใหญ่เป็นความรู้จากการปฏิบัติ และการสั่งสมประสบการณ์ที่ไม่สามารถอ่านได้จากตำราทั่วไป แต่ที่ผ่านมาเกิดขึ้นไม่มีการจัดรวบรวม และเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบและทั่วถึงทั้งภูมิภาค ดังนั้นกรมราชทัณฑ์จึงได้ริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2548 และต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน เพื่อให้มีการจัดการความรู้ในด้านที่เกี่ยวข้องกับการกิจหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์อย่างเป็นระบบ มีการแบ่งปันและเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงานทำให้บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้นั้นมาต่อยอด และประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของตนเอง ซึ่งก็จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงานที่ตนเองปฏิบัติได้

กรมราชทัณฑ์ได้ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ระหว่างแนวทางในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ไปสู่เรื่องจำ และหันสถานiliar 16 แห่ง ตามกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน (Knowledge Management Process) ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้แนวทางไว้โดยสามารถสรุปได้ดังนี้



## 1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)

องค์ความรู้ที่กรมราชทัณฑ์ได้ดำเนินการจัดการความรู้ คือ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกรมฯ ได้แก่ การควบคุม การแก้ไข และพัฒนาพัฒนากลุ่มผู้ต้องขัง รวมทั้งการจัดเก็บองค์ความรู้ตามสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมฯ

## 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

กรมราชทัณฑ์มีกิจกรรมการสร้างและแสวงหาความรู้ซึ่งเป็นตัวอย่างที่นำเสนอไป คือโครงการ “คน ดัน คน (ราชทัณฑ์)” เพื่อเป็นการสำรวจผู้มีความรู้ ความสามารถพิเศษ หรือในด้านต่างๆ ของกรมฯ และผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง (Key Performer) และจัดทำเป็นฐานข้อมูลสมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) ผู้มีความรู้ ความสามารถกรมราชทัณฑ์ เพื่อให้เกิดความสะดวก และประหยัดเวลาในการระบุตัวผู้ที่มีประสบการณ์และการจัดเก็บความรู้จากบุคคลเหล่านั้น โดยมีการดำเนินงานดังนี้

- สร้างแบบฟอร์มในการจัดเก็บข้อมูล และส่งไปยังสำนัก กอง เรือนจำ และทัณฑสถานทั่วประเทศ

- ให้เจ้าหน้าที่กรอกแบบฟอร์ม ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 กรอกข้อมูลและประวัติส่วนตัวของผู้ตอบแบบ และส่วนที่ 2 จะแบ่งออกเป็น 2 ตอนน้อยอย คือ

ตอนที่ 1 ให้ผู้ตอบกรอกความรู้ ความสามารถพิเศษของตนเอง ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นด้านวิชาการ หรือการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่อาจเป็นความรู้ ความสามารถด้านอื่นๆ เช่น ด้านคอมพิวเตอร์ ด้านเกษตร ด้านดนตรี เป็นต้น

ตอนที่ 2 ให้ตอบคำถามว่า ท่านรู้จักใครที่มีความรู้ ความสามารถพิเศษ ในด้านต่างๆ ต่อไปนี้หรือไม่ และหากมีแนะนำให้โดยในแบบฟอร์ม จะมีรายละเอียดความรู้ความสามารถพิเศษด้านต่างๆ แนบมาให้ด้วย

- นำข้อมูลที่ได้มาจัดทำเป็นระบบฐานข้อมูลบันทึกไว้ในคอมพิวเตอร์ (Database System)

โดยเมื่อสามารถระบุตัวผู้ใดแล้ว ก็จะมีการจัดเก็บความรู้โดยการสัมภาษณ์ หรือจัดเก็บที่เรียนจากการทำงานในหน่วยงาน โดยมีผู้อำนวยการเรียนรู้ (Knowledge Facilitator) ที่จะใช้เทคนิคต่างๆ ตามความเหมาะสม เช่น 5 - Minute Concept Template, AAR (After Action Review) เป็นต้น



### 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

รวบรวมข้อมูลที่จัดเก็บได้จากผู้อำนวยการเรียนรู้ (Knowledge Facilitator) และการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานประจำที่ภาพสูง (Key Performer) โดยมีการจัดแบ่งหมวดหมู่ความรู้ของกรมราชทัณฑ์ ออกเป็น 3 หมวดหลักๆ คือ หมวดความคุ้มผู้ต้องขัง หมวดการแก้ไขพัฒนาพัฒนิติสัยผู้ต้องขัง และหมวดการเสริมสร้างสมรรถนะในการบริหารงาน

### 4) การประมวลและกสั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

มีการจัดตั้งคลังสมอง (Think Tank) ของกรมราชทัณฑ์ โดยคัดเลือกจากเจ้าหน้าที่ผู้มีประสบการณ์สูงในการปฏิบัติงาน โดยมีหน้าที่ยืนยันหมวดหมู่ความรู้ของกรมฯ เลือกหัวเรื่องความรู้และกลับบทเรียน (Lessons Learned) ที่ได้รับมาจากการจำ/ทัณฑสถาน เพื่อจัดทำวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และนำไปจัดทำสื่อการเรียนรู้ที่ง่ายต่อการขยายผลในองค์การ 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 การ์ดูน เป็นต้น



- การจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้ที่จัดเก็บในหน่วยงาน
- การเผยแพร่ความรู้ในเว็บไซต์กรมราชทัณฑ์

#### 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

กรมราชทัณฑ์สนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

- เวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สำคัญ คือ ในห้องทำงานที่ต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ให้เกิดขึ้น โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้จากการปฏิบัติงาน ทำเป็นกิจวัตร จนกระบวนการนั้นฯ เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ไม่ใช่ภาระหรือส่วนเกินของงาน เช่น ระบบพี่เลี้ยง การสอนงาน การถ่ายทอดงาน การสับเปลี่ยนงาน เป็นต้น
- การจัดเวทีเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานทั้งภายในหน่วยงาน เช่น สภาภาพแฟ การประชุมประจำเดือน การพูดคุยสรุปงานเมื่อดำเนินโครงการ เรียบร้อยแล้ว และระหว่างหน่วยงาน เช่น CoP EVENT การสัมมนา นักสัมคมสังเคราะห์ เป็นต้น
- การจัดตั้งชุมชนเน็ตปฏิบัติ (CoP) ในเรือนจำ เช่น เรือนจำจังหวัดนนทบุรีได้จัดตั้ง “เครือข่ายการจัดการความรู้เพื่อความปลอดภัยเรือนจำจังหวัดนนทบุรี” โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง ซึ่งเป็นประสบการณ์จริงที่เกิดขึ้นในการทำงาน และ เมื่อมีผู้รู้ที่เคยมีประสบการณ์ตรงกันในเรื่องนั้นฯ ก็จะช่วยกันต่อเติม ให้ข้อเสนอแนะและบอกเคล็ดลับต่างๆ จนกลายเป็นคลังความรู้ และนำไปสู่ การนำเสนอความรู้เหล่านั้นในรูปแบบของบอร์ดนิทรรศการ บริเวณ “ศูนย์การเรียนรู้” ภายในเรือนจำ เพื่อให้ผู้คุ้มได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้อีกทางหนึ่งด้วย

#### 7) การเรียนรู้ (Learning)

กรมราชทัณฑ์สนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

- พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับรายการสมรรถนะหลักของ กรมราชทัณฑ์ และจัดทำคู่มือสำหรับผู้สอน ลือนำเสนอลำหรับวิทยากร และ คู่มือสำหรับผู้เรียน และดำเนินการจัดฝึกอบรมตามหลักสูตร
- จัดให้มีการสอดแทรกวิชาการจัดการความรู้และกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์การปฏิบัติงานในทุกหลักสูตรการฝึกอบรม
- พัฒนาเอกสาร และร่วบรวมหัวข้อความรู้ใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อกรมราชทัณฑ์



## ข้อเสนอแนะจากประสบการณ์แห่งความสำเร็จ

จากที่กรมราชทัณฑ์ได้สั่งสมประสบการณ์ในการดำเนินการจัดการความรู้จนประสบความสำเร็จ และได้ศึกษางานวิจัย หนังสือวิชาการที่ค้นคว้าเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ จึงทำให้สามารถสรุปอุปกรณ์ที่เป็นแนวทางแห่งความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ 10 ประการ ดังต่อไปนี้

### 1) สร้างวัฒนธรรมใหม่ (Corporate Culture)

การดำเนินการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องสามารถเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ให้เป็นวัฒนธรรมความรู้ มีการบริหารงานแบบเอื้ออำนวย (Empower) ให้พนักงานทุกระดับได้ริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ ได้

### 2) สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

การให้บุคลากรในองค์กรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือปณิธานความมุ่งมั่น (Purpose) และเป้าหมาย (Goal) นั้น ควรคำนึงว่าไม่ใช่แค่ร่วมกันกำหนดเท่านั้น แต่ต้องร่วมกันตีความ ทำความเข้าใจเป็นประจำจนเข้าใจลึกซึ้งไปถึงวิธีปฏิบัติ พฤติกรรม ความเชื่อ และคุณค่า จนเกิดสภาพความเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์นั้นในสมาชิกทุกคนขององค์กร



### 3) สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และสร้างบรรยายกาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ควรสร้างบรรยายกาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ สร้างวัฒนธรรมที่เปิดเผยข้อมูลต่อพนักงาน และวัฒนธรรมการถามคำถาม ตามลิํงที่ตนไม่รู้ จากเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อนช่วยเพื่อนตรวจสอบ และเพื่อนร่วมแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะในการเรียนรู้เป็นทีมและส่งเสริม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามสายงาน

### 4) เรียนลัด

การพัฒนางานต้องไม่เริ่มต้นจากศูนย์ “ไม่มุ่งคิดค้นหาวิธีการทำงานที่เยบยลด้วยตนเอง เพราะจะทำให้เสียเวลาโดยใช้เหตุ ต้องยึดแนวคิดตามธรรมชาติว่าเป้าหมายผลงานที่เรา มุ่งหมายนี้จะต้องมีคนอื่นทดลองทำมาแล้ว และทำอย่างมีผลลัมพูห์สูง ประสิทธิภาพสูง เพียงเราต้องเลาะหาให้พบและขอเรียนรู้จากเขา คือ ใช้ ยุทธศาสตร์ “เรียนลัด” โดยเทคนิค การเรียนรู้จากผู้มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) แล้วต่อยอดนั่นเอง

### 5) สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก

ใช้วิธีคิดเชิงบวกว่าตามวิสัยทัคันที่ร่วมกันกำหนดนั้น มีบางคนหรือบางหน่วยงาน ในองค์การย่อมมีวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอยู่แล้ว ให้สามารถตัวอย่างของ “วิธีปฏิบัติ ที่ดี (Best Practice)” ให้พบแล้วนำมำจัดกระบวนการ “แบ่งปันความรู้” เพื่อขยายผลไปยัง หน่วยงานอื่นภายในองค์การ และต้ำเรื่องได้ที่ไม่มี “วิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice)” อยู่ภายในองค์การก็จะต้องมีอยู่ในองค์กรอื่น เรายังส่งเสริมให้บุคลากรของเรารับเรียนรู้ ศึกษา ดูงานจากองค์กรอื่นๆ

### 6) จัด “พื้นที่” หรือ “เวที”

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

### 7) พัฒนาคน

ควรเน้นการพัฒนาคนผ่านการทำงาน คือ พัฒนาคน พัฒนางานไปพร้อมๆ กัน โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้นั่นเอง ซึ่งคนที่เกิดการพัฒนาจะเป็น “บุคคลเรียนรู้” เป็นคนที่มีทักษะและเจตคติในการเรียนรู้ คือ มีทักษะในการสร้างความรู้จากการทำงาน มีทักษะในการ “เรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติงาน” (Interactive learning through action) มีทักษะในการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการเรียนรู้จากผู้อื่น/เรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น มีทักษะในการแบ่งปันความรู้ และมีทักษะยอมรับ เช่น ทักษะด้าน “สุนทรียสัมพันธ์” (Dialogue) ทักษะในการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep listening) เป็นต้น



### 8) ระบบให้คุณ ให้รางวัล

รางวัลที่สำคัญที่สุด คือ ความภาคภูมิใจในความมีคุณค่าของตน ความสุขจากการได้รับการยอมรับ การเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร การให้รางวัลแก่ผลงาน อาจต้องให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่ร่วมกันสร้างผลสำเร็จนั้น ควรลดการให้รางวัลผลงานส่วนบุคคลลงไปเพื่อเป็นการส่งเสริมและส่งสัญญาณของวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ในทางตรงกันข้ามควรหลีกเลี่ยงการลงโทษหรือตำหนิความล้มเหลวที่เกิดจากการริเริ่ม สร้างสรรค์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่ควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากความล้มเหลวเพื่อป้องกันการทำผิดซ้ำ

### 9) หาเพื่อนร่วมทาง

ควรทำเป็น เครือข่าย อย่าทำอย่างเดียวโดดๆ เพราะจะขาดพลัง ขาดแรงกระตุ้น ซึ่งเป็นธรรมชาติของการดำเนินการสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลง พอกำไรประยะหนึ่งจะล้าและอาจหมดแรงล้มเหลวไปเลย แต่ถ้าทำเป็นเครือข่ายจะมีการกระตุ้นเสริมพลัง หรือมีผลสำเร็จที่จุดเด็กๆ ที่บานหน่วยงานเป็นต้นแบบดำเนินการ และนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อกระตุ้นความรู้สึกตื่นเต้น กระตือรือร้น

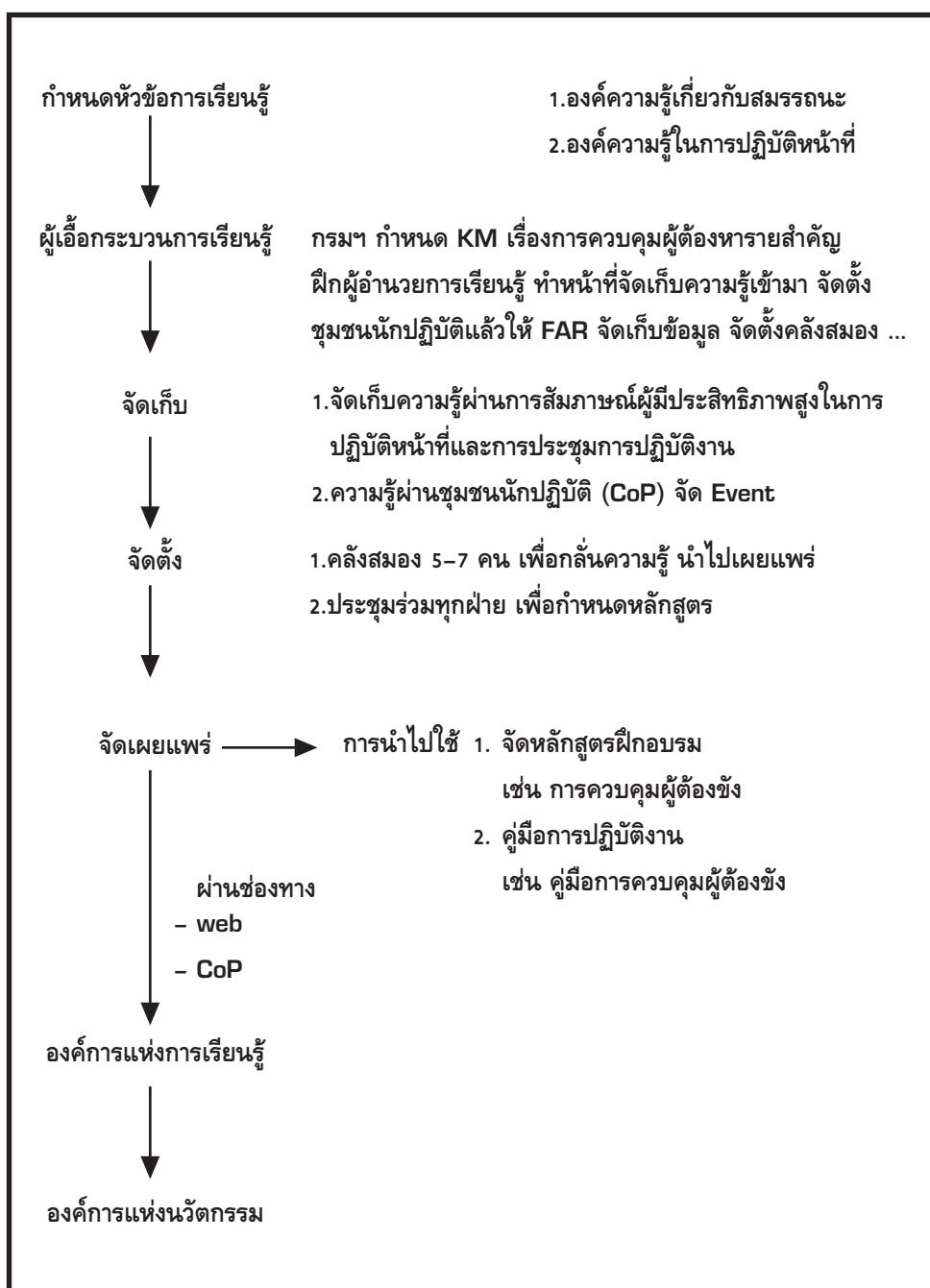
### 10) จัดทำ “ชุมความรู้” (Knowledge Assets)

“ชุมความรู้” ในที่นี้เป็นการรวบรวมความรู้ที่ “ถอด” มาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการสัมภาษณ์จากผู้รู้ ซึ่งเป็นความรู้ที่เน้น “ความรู้จากการปฏิบัติ” และ “ความรู้เพื่อการปฏิบัติ” อันเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) แต่เมื่อรวมเป็น “ชุมความรู้” และบันทึกไว้ ก็จะทำให้ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) กลายเป็นความรู้ขององค์กร สามารถนำไปใช้ได้ง่าย และมีการจัดระบบให้ค้นหาง่าย รวมทั้งควรมีการปรับปรุงให้ความรู้ “สด” ทันสมัยอยู่เสมอ โดยเมื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้แล้ว ก็ “ถอด” ความรู้จากการปฏิบัติหมุนเวียนเป็นวัสดุจัดการไม่รู้จบ





หลังจากที่กรมราชทัณฑ์ได้ดำเนินการจัดการความรู้จนมีประสิทธิภาพแล้ว และค้นหาแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรได้ ในที่สุดกรมราชทัณฑ์ก็สามารถนำเสนอบรรบวนการจัดการความรู้ที่เป็นขององค์กรเอง ที่เรียกว่า “กระบวนการจัดการความรู้ (KM) ของกรมราชทัณฑ์” ดังแสดงในภาพ





จากการนีคึกช้าของกรมราชทัณฑ์ทำให้สามารถสรุปได้ว่า หัวใจของการจัดการความรู้ คือ การไปสู่เป้าหมายให้ได้ ไม่จำเป็นต้องยึดติดกับรูปแบบ ซึ่งอาจทำให้เกิดความผูกพันอย่างมากกับสิ่งที่มีอยู่ในปัจจุบัน แต่ควรนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม ทำให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และนำความรู้ไปใช้ได้ นอกจากนี้ลิงสำคัญที่จะทำให้การดำเนินการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ คือ การสร้างพื้นที่ และสร้างบรรยากาศให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กันได้



## ท่านเรียนรู้อะไรบ้างจากการนีคึกช้าของกรมราชทัณฑ์ และจะนำไปใช้กับองค์การของท่านอย่างไรบ้าง

บทเรียนจากการราชทัณฑ์	การประยุกต์ใช้ในองค์การ



### กรณีศึกษา กรมศุลกากร

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

กรมศุลกากรได้เลือกขอบเขต KM เรื่อง “การจำแนกพิกัดระบบษาร์โมในช่องสำหรับสินค้ายานยนต์ตอนที่ 87 ตามมาตรฐานโลก” และเลือกเป้าหมายที่จะดำเนินการให้แล้วเสร็จในปี 2549 คือ “การสร้างระบบการจัดการความรู้เรื่องการจำแนกพิกัดระบบษาร์โมในช่องสำหรับสินค้ายานยนต์ตอนที่ 87 ในประเภทที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708 เช่นที่สำนักงานศุลกากร ท่าเรือแหลมฉบังและสำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ”



ผลการดำเนินการจัดการความรู้ในส่วนที่จะนำเสนอ คือ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ซึ่งเป็นส่วนที่ดำเนินการควบคู่กับกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) โดยข้อมูลที่เสนอได้มาจากแผนการดำเนินงานของกรมคุลการ ซึ่งประกอบด้วยตัวอย่างกิจกรรมบางส่วนที่กรมคุลการได้ดำเนินการจริง โดยมีรายละเอียดดังนี้

### กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

#### 1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition & Behavior Management)

##### วิธีการสู่ความสำเร็จ :

- ส่งเสริมให้ข้าราชการกรมคุลการ เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ และสนับสนุนให้พร้อมในการดำเนินการ
- ประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึงความสำคัญของการจัดการความรู้
- กระตุ้นให้ข้าราชการผู้เกี่ยวข้องหนุนหน้าความรู้เพิ่มเติมจากในระบบฯ หรือจากอินเทอร์เน็ตของกรมคุลการ รวมทั้งสืบค้นความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งความรู้ภายนอกทางอินเทอร์เน็ต
- จัดทำคำแปลความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกประเภทพิกัดตอนที่ 87 ให้มีความทันสมัย ทันกับการเปลี่ยนแปลงและต่อเนื่อง อาทิเช่น HS Explanatory Note ฉบับปี 2002 รายงานการประชุมคณะกรรมการพิจารณากระบวนการยาร์โนในครั้งที่ 2 ที่ระบุให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงความรู้เกี่ยวกับการจำแนกพิกัดสินค้ายานยนต์ตอนที่ 87 ได้มากขึ้น
- ผู้บริหารระดับสูงได้เข้ามามีส่วนร่วมในการอบรมสัมมนาทุกหลักสูตร ตัวอย่างผลการดำเนินงาน :

- มีการประชาสัมพันธ์ และจัดอบรมสัมมนาทุกหลักสูตรให้เข้าร่วมในกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) เช่นจัดทำ “เลือก 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
- พัฒนาระบบทекโนโลยีสารสนเทศ (IT)
- สร้างเครือข่ายคนทำงานจัดการความรู้ (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) เพื่อเป็นศูนย์กลางให้ผู้สนใจเข้ามาศึกษาดูงาน

### 5) การวัดผล (Measurement)

วิธีการสู่ความสำเร็จ :

- จัดทำแบบทดสอบประเมินผลการเรียนรู้

ตัวอย่างผลการดำเนินงาน :

- มีแบบทดสอบในหัวข้อที่เกี่ยวกับการจำแนกพิกัดสินค้ายานยนต์

### 6) การยกย่องเชยและการให้รางวัล (Recognition & Reward)

วิธีการสู่ความสำเร็จ :

- การให้ของขวัญ/ของรางวัล

- การประกาศเกียรติคุณ

ตัวอย่างผลการดำเนินงาน :

- มีการมอบรางวัลให้กับสมาชิก KM ดีเด่น



จากการดำเนินการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรนั้น พบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ และได้จัดทำข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การที่จะดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ต่อไปไว้ ดังนี้

### ปัญหาและอุปสรรค

- 1) ผู้ที่เป็นคณะกรรมการจัดการความรู้ (KM Team) บางท่านในปัจจุบัน ไม่ได้เข้ารับการอบรมหลักสูตรเบื้องต้นเพื่อให้มีความรู้ในการจัดการความรู้ ทั้งนี้เนื่องจากไม่ได้ถูกวางแผนให้เข้ามารับผิดชอบงานนี้ตั้งแต่ต้น ทำให้ไม่เข้าใจพื้นฐานและแนวทางการดำเนินงานบางส่วน
- 2) ความไม่ชัดเจนของการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานประจำที่ได้รับมาใช้ในการดำเนินงานการจัดการความรู้ อาจเนื่องมาจากการประสานงานที่เข้าใจไม่ตรงกันของคณะกรรมการจัดการความรู้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการเงิน ทำให้การใช้งบประมาณต้องถูกจำกัดด้วยระยะเวลา
- 3) การดำเนินงานการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร พบว่าังไม่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในการมองภาพรวมและเชื่อมโยงประสานงานการจัดการความรู้ของทุกทีมเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เมื่อว่าจะมีการตั้งคณะกรรมการถึง 3 คณะ ด้วยกัน

### ข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการจัดการความรู้ (KM Team)

- 1) ผู้บริหารและคณะกรรมการจัดการความรู้ ควรช่วยกันวางแผนตั้งแต่ต้นในการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานตัวจริงหรือผู้ที่ต้องเกี่ยวข้อง เพื่อจะได้เข้ามามีส่วนร่วมรับการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องทุกครั้ง และสามารถนำความรู้จากการอบรมไปใช้ประโยชน์ได้โดยตรง เช่น การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior Change) ชุมชน นักปฏิบัติ (CoP) และสุนทรียสุนทรีย์ (Dialogue)
- 2) แนวทางในการแต่งตั้งโครงสร้างคณะกรรมการจัดการความรู้ (KM Team) ควรจะประกอบด้วยบุคลากรที่เกี่ยวข้องดังนี้
  - ผู้บริหารระดับสูงสุด จะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างคณะกรรมการจัดการความรู้ (KM Team)
  - หน่วยงานเจ้าของกระบวนการตามเป้าหมายการจัดการความรู้ (Work Process Owner) และควรจะประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น เพื่อมีส่วนร่วมและค่อยให้การสนับสนุนเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตนเองเข้ามาร่วมในคณะกรรมการ ผู้รับผิดชอบกระบวนการของหน่วยงานนั้น
  - หน่วยข้ามสายงาน (Cross Functional Unit) ที่ต้องเกี่ยวข้อง และ/หรือ มีส่วนที่ต้องสนับสนุนต่อการดำเนินการตามเป้าหมายการจัดการความรู้ เช่น หน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล การสื่อสารและประชาสัมพันธ์



หน่วยพิจารณาภาพรวมค่าใช้จ่ายขององค์การ ฯลฯ เพื่อมีส่วนร่วมที่จะให้การสนับสนุนเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตนเองเข้ามาร่วมในคณะกรรมการตัวแทนรับผิดชอบของหน่วยงานนั้น

● หน่วยงานหรือบุคคลอื่นๆ ที่เหมาะสม

- 3) เพื่อให้การจัดการความรู้ และเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ได้วางแผนไว้สามารถบรรลุผลสำเร็จเป็นช่วงๆ นั้น การทำงานของคณะกรรมการจะดำเนินการตามที่ได้วางแผนไว้ แต่ต้องมีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ โดยจัดให้มีการประชุมทบทวนร่วมกันกับผู้บริหารสูงสุดหรือประธานการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO) เพื่อสามารถติดตามผลงานและให้ผู้บริหารสูงสุดหรือประธานได้เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ เช่น การแก้ปัญหาเรื่องการใช้งบประมาณที่ได้รับมา และการกำหนดผู้รับผิดชอบในการประสานงานเชื่อมโยงการดำเนินการของทุกคณะกรรมการเข้าด้วยกัน ซึ่งจะส่งผลทำให้ข้าราชการลุ่วอื่นๆ ได้รับทราบถึงผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง
- 4) ควรเชื่อมโยงการดำเนินงานการจัดการความรู้กับการพัฒนาชีดสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรเข้าด้วยกัน โดยพิจารณาเชื่อมโยงถึงความรู้ที่จำเป็นของข้าราชการแต่ละระดับ และการประเมินผลการปฏิบัติราชการจากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้โดยนำความรู้ไปปฏิบัติจริง

จากการณีศึกษาการดำเนินการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ในประเด็นของการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น มีการบูรณาการวิธีการต่างๆ ให้สอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นส่วนเสริมให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรในเรื่องการจัดการความรู้รับร่วมมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังทำให้มองเห็นในมิติของการเสริมสร้างให้องค์กรมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะดำเนินการในเรื่องใด เช่น การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การจัดทำสมรรถนะ (Competency) เป็นต้น



ท่านเรียนรู้อะไรบ้างจากกรณีศึกษาของกรมศุลกากร และจะนำไปใช้กับองค์กรของท่านอย่างไรบ้าง

บทเรียนจากกรมศุลกากร	การประยุกต์ใช้ในองค์การ



## กรณีศึกษา โรงพยาบาลศิริราช

โรงพยาบาลศิริราชเริ่มดำเนินการจัดการความรู้มาตั้งแต่ปี 2546 และมีการปรับเปลี่ยนวิธีการและรูปแบบในช่วงปี 2548 - 2549 โดยผลงานนั้นมีประเด็นที่น่าสนใจอยู่หลายประเด็น แต่จะขอหยิบยกเรื่อง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มานำเสนอเป็นประเด็นหลัก

โรงพยาบาลศิริราชได้นิยาม กระบวนการจัดการความรู้ ว่าคือ การสร้างและการใช้ความรู้ โดยมีแนวคิดว่าการสร้างความรู้ สามารถเกิดได้ 2 ทาง คือ

(1) เกิดจากการอ่านในสิ่งที่เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และนำมา

คิดพิจารณา เพื่อให้ความรู้เข้ามาอยู่ในตัวเอง

(2) เกิดจากประสบการณ์และการปฏิบัติจริงมาเป็นระยะเวลานาน

ดังนั้น ถ้าบุคลากรต้องการมีความรู้เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ก็จะต้องสร้างความรู้ ซึ่งหมายถึง การได้ผ่านการอ่านและการฝึกปฏิบัติ เมื่อสร้างความรู้แล้วก็ต้องรักษาไว้ เรียกว่า เป็นการจัดการความรู้ในหน่วยงานบุคลากรที่มีความรู้อยู่ในตัวต้องรักษาไว้ แม้บ้านของทำ ไปเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเผยแพร่ต่อไป

### กลยุทธ์ของการสร้างและใช้ความรู้

โรงพยาบาลศิริราชดำเนินการโดยให้บุคลากรที่ทำงานคล้ายๆ กัน ได้มาร่วมประ贡献力量 เปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งการปฏิบัติงานของตนเอง และการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม ได้ดียิ่งขึ้น

### เครื่องมือเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

โรงพยาบาลศิริราชมีการนำเครื่องมือต่างๆ มาช่วยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) เป็นวิธีการที่ให้บุคคลมาเล่าเรื่องที่ตนเองประสบความสำเร็จ ซึ่งจะแตกต่างจากการระดมสมอง (Brainstorm) ที่เป็นการระดมความคิดเห็นในเรื่องที่น่าสนใจ แต่การเล่าเรื่อง (Story Telling) จะเน้นในเรื่องที่ได้ทำจริงจากประสบการณ์ และถ้าเป็นเรื่องที่ประสบความสำเร็จจะยิ่งเห็นผลดี เพราะมีคนทำแล้วเห็นผล เทคนิคนี้มีปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง คือ ผู้ดำเนินรายการ (Facilitator) ที่จะต้องเข้ามาช่วยในการดึงความรู้ กระตุ้นให้คนกล้าพูด และกล้าเล่าถึงประสบการณ์ของตนเอง

การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) โดยปกติหน่วยงานจะมีโครงสร้างการบริหารองค์การแบบบนลงล่าง (Top - Down) ซึ่งต่างก็ทำงานตามสายงานของตนเอง ดังนั้นเมื่อมีการจัดตั้งทีมข้ามสายงาน ก็จะได้ทีมที่เป็นแนวรวม และถือเป็นตัวแทนของหน่วยงานที่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP) คือ การส่งเสริมให้บุคลากรที่ มีความสนใจในเรื่องเดียวกันได้มีโอกาสพูดคุย และเปลี่ยนความรู้จากการปฏิบัติงานซึ่งกัน



และกันในบรรยายการที่เป็นกันเอง ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่มีเป้าหมายร่วมกันจะมาพูดคุยแลกเปลี่ยนกันเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานของตนเอง และรับฟังวิธีการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานที่มาร่วมแลกเปลี่ยนแล้วได้มีการนำวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับฟังมาทดลองปรับใช้ในงานแล้วจากนั้นก็จะกลับมาเล่าให้กับลุ่มได้ฟังอีก หมุนเวียนกันไปเรื่อยๆ ทั้งนี้ล้วนที่สำคัญในการใช้วิธีสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) คือ ต้องมีการจดบันทึกประเดิณที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ได้ด้วย เช่น ถ้าเกิดสถานการณ์แบบนี้จะต้องทำอย่างไร โดยการบันทึกที่ดีจะต้องเก็บรายละเอียดให้ได้ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นนั้น เกิดขึ้นในสถานการณ์ลักษณะใด เกิดขึ้นกับใคร ในเรื่องเดียวกันอาจไม่สามารถนำวิธีที่ได้จากการณ์หนึ่งไปใช้ได้กับอีกสถานการณ์หนึ่ง

### กระบวนการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่โรงพยาบาลศิริราช

1. เมื่อหันหัวไปในโรงพยาบาลศิริราชสนใจที่จะสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) จะต้องติดต่อที่ “งานจัดการความรู้” ซึ่งมีความรับผิดชอบในการให้ข้อมูล และบริหารจัดการการสร้างชุมชนนักปฏิบัติในโรงพยาบาลศิริราช โดย “งานจัดการความรู้” จะดูข้อมูลว่าหน่วยงานที่มาติดต่อเป็นอย่างไร และจะให้คำแนะนำต่างๆ ในการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

2. ให้หน่วยงานที่จะสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ลงทะเบียน และเข้ารับการฝึกอบรมวิธีการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่ถูกต้อง เช่น ผู้มีบทบาทในชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ต้องประกอบด้วย ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ผู้ทำหน้าที่จดบันทึก (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 ติดบอร์ดประชาสัมพันธ์ความรู้ หรือนำไปวางในเว็บไซต์ เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ใช้เว็บไซต์หรืออินทราเน็ต (Intranet) ขององค์กร เป็นช่องทางให้เตลอดฝ่ายได้เรียนรู้ คิดเห็นต่อเรื่องที่นำเสนอในแบบบันทึกลงในเมืองได้อารี เมืองแล้วเรื่อง คนที่มาอ่านจะเก็บไปใช้ได้เรียกว่าบล็อกบล็อก (Blog to Blog) ซึ่งแตกต่างจากการบันทึกเอกสาร



## ข้อควรคำนึงในการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

### การให้การสนับสนุน

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

### หัวข้อในการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) และหัวข้อที่เหมาะสมในการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

ขั้นตอนแรกในการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) คือ ต้องเลือกว่าจะทำเรื่องอะไร แล้วเสนอผู้บริหารให้ความเห็นชอบ เนื่องจากโรงพยาบาลศิริราชเคยพบปัญหาในการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) คือ มีผู้ที่จะนำเครื่องมือของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ไปเสนอเป็นผลงาน จึงมาดำเนินการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) แล้วมีผู้ทักท้วงว่าบุคลากรลุ่มนี้ไม่สามารถสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ในหัวข้อนี้ได้ เพราะไม่ใช่งานที่รับผิดชอบ กล่าวคือ กรณีการทำความเข้มข้นทางทดลองเลือด ทางกลุ่มแรกที่ทำได้มากจะทะเบียน นำเผยแพร่ขึ้นเว็บไซต์ โดยระบุว่าเป็นการทำเพราะสันใจ เป็นไปตามหลักว่าเป็นเรื่องที่สนใจ เป็นเรื่องความรู้ที่อยากจะทำ เพราะภาระเบียบของโรงพยาบาลศิริราชบัญญัติไว้ว่า ถ้าสนใจทำชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ได้ ไม่จำเป็นต้องมีหัวหน้าสั่ง เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เปิดกว้างไว้ แต่สุดท้ายมาถูกทักท้วงเพราะอึกๆ ลุ่มๆ ให้ความรู้ที่เผยแพร่ออกไป เป็นของกลุ่มคนที่ไม่ได้ปฎิบัติจริง ถ้าแบบนี้จะทำให้ผู้ที่ปฏิบัติอยู่จริงเสียหาย เพราะทำจริงอย่างหนึ่งแต่ที่เผยแพร่ออกไปอาจเป็นอีกอย่างหนึ่ง หลังจากมีการทักท้วง จึงแก้ไขต่อมาว่าชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) จะไม่ตั้งโดยอิสระ นอกจากผ่านหัวหน้าแล้วยังต้องดูว่ามีการทักท้วงหรือไม่

### ประโยชน์ที่ได้รับจากชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

จากการจัดกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่ให้เล่าสู่กันฟัง ลุ่งลดให้บุคลากรหลายคน มีความเห็นว่า ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) เป็นสิ่งที่มีหัวใจร้าย เพราะทำให้ได้รู้อะไรที่ลึกกว่าเดิม หรือได้รู้ในสิ่งที่ไม่เคยรู้ ซึ่งส่วนใหญ่เป็น ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ซึ่ง การจัดทำให้ผู้ป่วยได้หายบวม ซึ่งตามทฤษฎี คือ จัดให้ผู้ป่วยอยู่ในท่าที่เหมาะสมที่สุด แต่ไม่มีรายละเอียดว่าหากผู้ป่วยบวมมากควรจัดให้นอนท่าใด เมื่อมีผู้มาเล่าประสบการณ์ที่เคยปฏิบัติจริง (ไม่มีการบันทึกเป็นเอกสาร) ผู้ฟังก็จะเกิดการเรียนรู้ และนำไปทดลองปฏิบัติบ้าง



### กรณีตัวอย่าง

“ผู้ป่วยแขนบวมทั้ง 2 ข้าง หายใจไม่ได้ นอนราบก็ไม่ได้เพราะอีดอัด ซึ่งตามทฤษฎีนักวิเคราะห์ที่ดีคือ จัดศีรษะให้สูงจะทำให้ผู้ป่วยหายใจสะดวก แต่เมื่อมาทำจริง ไม่ว่าจะทำให้หัวสูงอย่างไรผู้ป่วยก็ยังหายใจไม่สะดวกอยู่ดี มีห้องพยาบาลคนหนึ่งบอกว่าควรนำเอาอุปกรณ์เสริมมาไว้ที่โต๊ะข้างเตียง เอาหมอนวางทับ ให้ผู้ป่วยนอนคร่อมลักษณะนี้ จะเป็นท่าที่สบายน้ำดี (นี่คือตัวอย่างของความรู้ที่ฝังอยู่ในคน - Tacit Knowledge ที่ได้มาจากการปฏิบัติ) โดยสรุปชุมชนกงปฏิบัติ (CoP) ของกลุ่มนี้คือ ต้องขวนขวยหาวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับนำมาปฏิบัติต่อผู้ป่วย แม้ทฤษฎีจะบอกห้ามทำ แต่ทางปฏิบัตินั้นสามารถซ่อนอยู่ได้จริง”

### แนวคิดและแนวทางที่ช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

#### จัดการความรู้ต้องไม่เริ่มจากศูนย์

กลยุทธ์ที่สำคัญ คือ (1) พยายามจัดให้บุคลากรที่อยู่ในกองต่างๆ มาเชื่อมโยงกัน -ton ทำแผนการจัดการความรู้ ต้องให้ผู้ทำแผนฯ มาเชื่อมโยงกัน มาทำแผนร่วมกัน เพื่อจะได้ช่วยเหลือ แบ่งปันแลกเปลี่ยนกัน และ (2) การไปดูจากหน่วยงานที่ทำไว้แล้ว นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เป็นการต่อยอดจากที่เข้าทำไว้แล้ว เกิดเป็นการเรียนรู้ (Learning) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการจัดการความรู้

โรงพยาบาลคิริราชมีการสร้างความรู้ (Create) ให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน มีการค้นหาความรู้ใหม่ๆ ดีๆ เอามาใส่ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เป็นเครื่องมือช่วยจัดการความรู้ เช่น ในลักษณะของเว็บไซต์ที่สามารถเชื่อมต่อไปยังแหล่งความรู้ มาให้คนในหน่วยงานพร้อมใช้ โดยเชื่อมต่อเข้าไปแล้วนำมาใช้ได้ทันที หรือในลักษณะของการสืบค้นโดยใช้บาร์โค้ด (Bar Code Search)

#### การจัดการความรู้ในแบบระบบผู้เชี่ยวชาญ

ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ในตัวคน ซึ่งบางอย่าง ไม่สามารถทำออกมากเป็นเอกสารได้ ก็จะจัดการความรู้แบบระบบผู้เชี่ยวชาญ เช่น ความรู้ความชำนาญของคัลยแพทย์ นำมาเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรได้ยาก ดังนั้นจึงใช้วิธีระบุว่า ใครเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนี้ เพื่อให้สามารถติดต่อไปหาคนๆ นี้ได้ โดยใช้ระบบออนไลน์ (Online) เช่น การลั่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) เป็นต้น

#### โครงการติดดาว

ที่โรงพยาบาลคิริราชมีโครงการติดดาว คือ มีทีมไปสำรวจค้นหาหน่วยงานต่างๆ เมื่อพบว่า โครงการใดดี ก็นำมาใส่ไว้ในเว็บไซต์ ให้บุคลากรปิดเข้าไปดู ไปเรียนรู้งานที่เป็นวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพราะการจัดการความรู้ ต้องไม่เริ่มจากศูนย์ ให้เริ่มจากคนที่ทำได้ดีแล้วนำมาต่อยอด



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

### เว็บบล็อก (Web Blog)

ส่งเสริมให้บุคลากรมีเว็บของตัวเอง ซึ่งขณะนี้เว็บบล็อก (Web Blog) กำลังเป็นที่นิยมโดยเว็บบล็อก (Web Blog) มีลักษณะเหมือนไดอารี่ คือ ให้คุณเข้าไปเขียนเล่าสิ่งที่ตัวเองทำแล้วมีคนอื่นเข้ามาเสริมหรือมาเล่าเรื่องของตัวเองบ้างทำให้เกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้ร่วมกัน เราจะรู้เองว่าใครที่เล่าเก่ง มีประสบการณ์มาก ทำให้เราอยากรู้ตามเรื่องเล่าจากเขา เพราะอย่างจะเรียนรู้จากเขา พอดีอ่านเรื่องของเขารื่อยๆ ก็กลายเป็นเพื่อนสนิทกัน

เมื่อหน่วยงานมีเว็บบล็อก (Web Blog) เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แล้ว ก็ต้องมีการประเมินเสมอ ว่าความรู้เหล่านั้นทันสมัยหรือยัง ถ้ายังไม่ทันสมัย ต้องไปหาข้อมูลความรู้ข้างนอกมาใส่เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มคุณค่า

### ผู้ปฏิบัติงานต้องร่วมจัดการความรู้ด้วย

ในกระบวนการจัดการความรู้ ผู้ที่สร้างและใช้ความรู้ก็คือผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง หลายหน่วยงาน ผู้ดำเนินการ คือ คณะกรรมการจัดการความรู้ พบว่าไม่เกิดผลลัพธ์เจ้า ให้ผู้ปฏิบัติงานต้องดำเนินกระบวนการจัดการความรู้ด้วยตนเอง จะทำให้เขาก่อการเรียนรู้ (Learning) ไปเอง

### กรณีตัวอย่าง

“กระบวนการจัดการความรู้ในกลุ่มแพทย์ของโรงพยาบาลศิริราชจะไม่เหมือนกับกลุ่มพยาบาล ในกลุ่มพยาบาล การทำงานเป็นคิลปะที่ขาดอัคคีชีวิৎกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการพูดคุยกัน แต่ในกลุ่มแพทย์ไม่มี เพราะแต่ละคนเป็นมือหนึ่งอยู่แล้ว การจะให้มาจับกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้นั้น โดยวัฒนธรรมแล้วทำได้ยาก จึงต้องใช้วิธีการอัดเทปคือห้องจากที่แพทย์ทำการผ่าตัดเสร็จแล้ว จะมีการพูดคุยกันว่ากรณี (Case) นี้ ทำแบบไหน ผ่าตัดโดยวิธีใดไม่ได้ผล ขณะที่พูดคุยกัน ก็บันทึกเทปหรือบันทึกวีดีโອกีบเอาไว้ แล้วนำมาจัดความรู้ไว้เป็นหมวดหมู่ บุคลากรสามารถคลิกเข้าไปได้ วิธีการที่ศิริราชใช้ จะมองบริบทของตัวเองว่าควรทำด้วยวิธีไหน และก็เลือกใช้กระบวนการแบบนั้น”

### การวัดผลลัพธ์

สิ่งที่ได้ดำเนินการไป ต้องมีการวัดผลลัพธ์เจ้า ให้ได้จากอย่างน้อยก็ต้องหรือไม่ เพียงได้เป็นการเพิ่มคุณค่าของคนทำ ให้รู้สึกภูมิใจว่าสิ่งที่เขามานั้นเป็นสิ่งที่ก่อประโยชน์ และสุดท้ายหน่วยงานต้องให้การยกย่องเชยและให้รางวัลคนทำ อาจจะเป็นรูปแบบของเงินรางวัลหรือประกาศนียบัตร



## ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ผู้นำ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสนใจ โรงพยาบาลศิริราชมีข้อได้เปรียบ เมื่อผู้บริหารสูงสุด คือ คณะกรรมการ ได้กำหนดเป็นนโยบายว่าให้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ แต่ไม่บังคับ ซึ่งคณะกรรมการรู้เห็นว่า การให้ผู้บริหารทุกระดับรู้ขั้นตอนวิธีการจัดการความรู้ขององค์การเป็นสิ่งสำคัญ จึงได้ผลักดันให้จัดการอบรม 1 วัน โดยเชิญ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ รองคณบดี และหัวหน้าภาควิชา มาพัฒนาพร้อมกัน มาร่วมฟังว่าชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่ทำแล้วเป็นอย่างไร ผู้บริหารก็จะรู้ว่าควรจะสนับสนุนอะไร ถ้าหากไม่รู้จะไม่สามารถดำเนินการให้ผู้บริหารทำก็อาจจะไม่ได้รับการสนับสนุน

วัฒนธรรมองค์การ เป็นเรื่องสำคัญอย่างมาก โดยต้องพยายามสร้างให้บุคลากรรู้สึกดี กับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น เชิญชวนโดยการประชาสัมพันธ์ ยกย่องชมเชยเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) ที่ทำงานยอดเยี่ยมแล้วมาเล่าให้ฟัง เรายังต้องส่งเสริมเข้า ให้รางวัลเช่น หน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ปกติ แล้วพัฒนาไปเป็นผลงานวิจัยได้ ต้องชื่นชมเข้า จัดรางวัลให้ยกย่องชมเชยในเว็บไซต์แล้วจัดเดทให้เข้าได้มาเล่าให้กลุ่มอื่นๆที่กำลังจะเริ่มปฏิบัติบ้างได้รับฟัง

ความสามารถของคนทำงานประสานและผู้อำนวยการเรียนรู้ (Facilitator) โดยต้อง พัฒนา ผู้อำนวยการเรียนรู้ (Facilitator) ให้มีความสามารถ มีกลยุทธ์และทักษะในการ สร้างสัมพันธภาพที่ดี เปิดเผยและสร้างความไว้วางใจระหว่างกลุ่ม โดยวิธีการพัฒนาคือ ให้ผู้อำนวยการเรียนรู้ (Facilitator) มาพากัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันว่าจะกระตุ้นให้คนพูด ต้องทำอย่างไร จะควบคุมกลุ่มคนต้องทำอย่างไร เช่น เทคนิคการจัดชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) หากมีคนพูดหน้อย อาจจะใช้วิธีจับหมายเลข ใครที่ลงท้ายด้วยเลขคู่ต้องพูด คนก็จะเตรียมตัว พูดเมื่อใกล้ถึงเลขตัวเอง หรือใช้วิธีตั้งป้ายชื่อ เมื่อมาลงทะเบียนให้เขียนชื่อเล่น เพราะ ผู้อำนวยการเรียนรู้ (Facilitator) จะเรียกชื่อตามป้ายชื่อ เป็นการสร้างความสัมพันธ์

เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต้องพิจารณาว่าควรจัดกันที่เวทีใด ให้เข้าเจอกันเมื่อใด ให้ผู้สนใจ ไปลงนัดของตัวเขาเอง เมื่อมีครอส์ไฟให้เข้าโทรศัพท์ประสานงานเอง การแลกเปลี่ยนจะเป็น แบบเชิญหน้า (Face to Face) หรือแบบเมื่อจนจริง โดยใช้เว็บไซต์ก็ได้

ต้องรู้วัตถุประสงค์ของการทำ หลังจากนั้นเมื่อจัดเก็บความรู้ได้แล้ว ต้องจัดทำให้เป็น หมวดหมู่ และสร้างเป็นเว็บที่ให้แลกเปลี่ยนกันได้ เช่น จัดให้มีเว็บบอร์ด (Web board) สำหรับ พูดคุย 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 ล้วนระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) นั้นเปิดโอกาสให้บุคลากรยานอภิการร่วม ในเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ได้ และยังได้จัดเวที (พื้นที่) เสมือนบนระบบขนาด 30 Mb สำหรับ สร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) อีกด้วย



## ข้อควรคำนึงในการจัดการความรู้

**การวัดผล** จะวัดจากการประジャーทำอยู่ ว่าเมื่อมีการจัดการความรู้ (KM) เข้าไปแล้ว งานทำได้ดีขึ้นหรือไม่ ผลผลิต (Output) ของงานได้ช่วยลดระยะเวลา แต่คุณภาพ ไม่ได้อยู่กับว่าเดิม กิจกรรมต่างๆ ที่เคยปฏิบัติอยู่สำเร็จหรือไม่ พฤติกรรมของคน มีความพึงพอใจมากขึ้นหรือไม่ (หากเมื่อไรที่รู้สึกว่าดีอัตราманาที่จะทำ ก็ไม่จำเป็นต้องนำ การจัดการความรู้เข้ามา) และผลลัพธ์ (Outcome) คือองค์การได้อะไร

**คุ้มค่าหรือไม่** อย่าลืมสิ่งที่ต้องคำนึง คือ เรายังทุนไปคุ้มค่าหรือไม่ ถ้าชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่ได้ทำมาระยะหนึ่งแล้วเห็นว่าไม่คุ้มค่า เพราะผลที่ได้เป็นผลผลิตจากชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) กลุ่มเดียวเท่านั้น และบุคลากรของเรามีเวลาไปกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมาก ถ้าดูแล้วไม่คุ้มค่า ให้ดูกระบวนการว่าดีหรือไม่ หากดีก็ต้องหางานซึ่งใหญ่ให้เข้าทำ หมั่นดู จำนวนคนที่เข้ามาอ่านหรือเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บางเรื่องແທบจะไม่มีใครเข้ามาสนใจ

**การจัดการความรู้ (KM) สุดท้ายต้องดูที่ผลลัพธ์ (Outcome)** ว่าตัวโครงการที่เราทำ บรรลุตามแผนที่วางไว้หรือไม่ หากบรรลุแล้ว ได้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าหรือไม่ ในเรื่องเวลา บุคลากร ค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะบุคลากรที่ทำมีความพึงพอใจหรือไม่ ส่วนที่เป็นผลผลิต (Output) คือ งานที่นำการจัดการความรู้ไปจับแล้วงานดีขึ้นหรือไม่ และสินทรัพย์ใน องค์การมีเพิ่มขึ้นหรือไม่ ทั้งความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) มีการพัฒนาขึ้น หรือไม่ ความเชี่ยวชาญทักษะในการทำงานดีขึ้นหรือไม่ (ซึ่งอาจจะต้องใช้แบบสอบถามเข้าช่วย) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) มีเพิ่มมากขึ้นหรือไม่

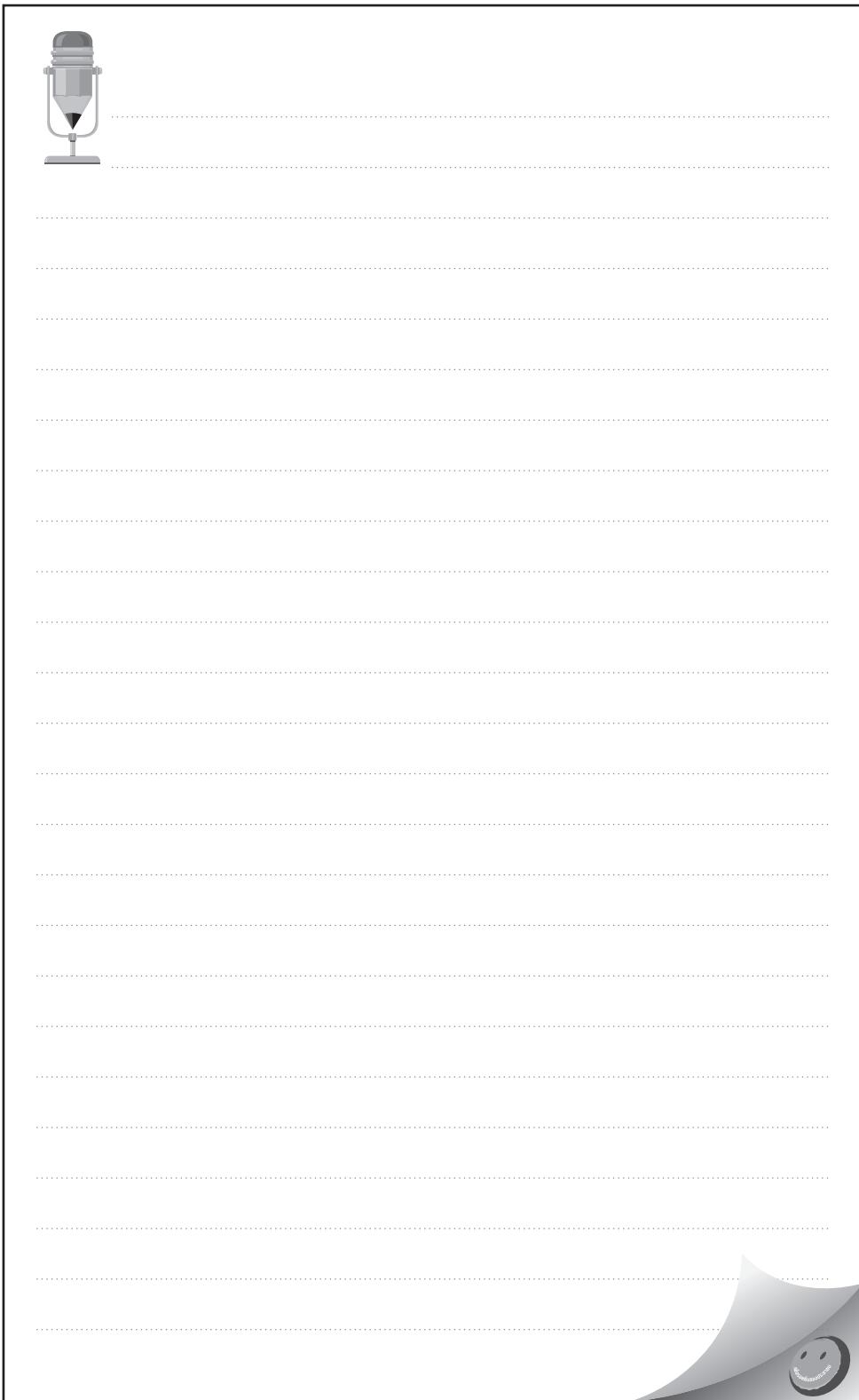
ในส่วนของภาพรวมที่ได้นำเสนอกรณีศึกษาการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลศิริราช ไปนั้น เป็นการนำเสนอลักษณะเด่นในเรื่องของการสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์การ ซึ่งวิธีการต่างๆ นั้น มีการคัดเลือกและประยุกต์ใช้ได้อย่างสอดคล้องกับบริบทขององค์การ ที่งานในความรับผิดชอบนั้นเป็นเรื่องของการลั่นลมประสบการณ์ที่ได้มาจากการปฏิบัติงานจริง และเกิดเป็นความรู้ที่อยู่ภายใต้บุคลากร การเรียนรู้ก็เป็นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง เป็นส่วนมาก ดังนั้นโรงพยาบาลศิริราชจึงเลือกใช้การสร้างและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หมายกับ ลักษณะการทำงาน ซึ่งก็คือ วิธีการพูดคุยแลกเปลี่ยนกันโดยตรง ผ่านระบบออนไลน์ หรือ ได้ดูวิธีการปฏิบัติงานผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ทำการบันทึกไว้



กิ ท่านเรียนรู้อะไรบ้างจากการณีศึกษาของโรงพยาบาลศิริราช และจะนำไปใช้กับองค์การของท่านอย่างไรบ้าง

บทเรียนจากโรงพยาบาลศิริราช	การประยุกต์ใช้ในองค์การ







## ตรวจสอบ ความเข้าใจ

หนบที่จะเป็นการตรวจสอบและบททวนความเข้าใจ เพื่อเตรียมปฏิบัติตามแผนการจัดการความรู้ โดยล้วนลักษณะที่ควรจะทำความเข้าใจให้ชัดเจนนั้นประกอบด้วย กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



เรามาลองเริ่มจากการตรวจสอบ (Checklist)

การปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้

กันก่อนนะครับ



## ตรวจสอบการปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้

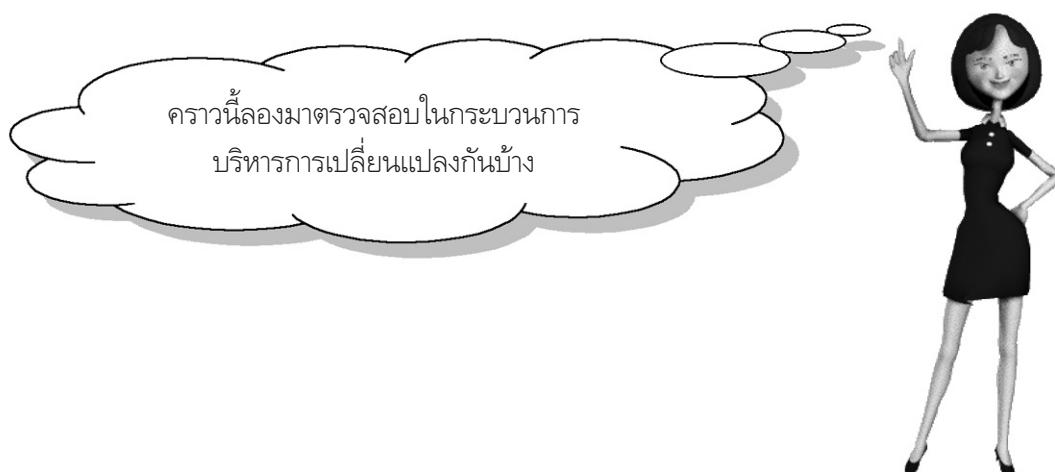
กระบวนการ จัดการความรู้	รายการตรวจสอบการปฏิบัติ	
1. การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ค้นหาว่าองค์การมีความรู้อะไรบ้าง รูปแบบใดอยู่ที่ใด และความรู้อะไรที่องค์การจำเป็นต้องมี</li> <li>■ จัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านี้เพื่อให้องค์การวางแผนเชิงกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรุทรัพยากร้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</li> </ul>	✓
2. การสร้างและ แสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ มีวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่ภายนอกองค์กรอย่างมาร่วมไว้</li> <li>■ จัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้</li> <li>■ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น ได้มีการสร้างความรู้ขึ้นจากความรู้เดิมที่มีอยู่หรือนำความรู้จากภายนอกองค์การมาใช้</li> </ul>	✓
3. การจัดความรู้ ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ จัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ เช่น การจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมายังผู้ใช้ได้ง่ายและรวดเร็ว</li> <li>■ แบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้โดยคำนึงถึงว่าผู้ใช้นำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากรเป็นแบบใด เช่น แบ่งตามความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร หัวข้อ/หัวเรื่อง หน้าที่/กระบวนการ ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ ตลาด หรือกลุ่มลูกค้า เป็นต้น</li> </ul>	✓



กระบวนการ จัดการความรู้	รายการตรวจสอบการปฏิบัติ	
	<p>ประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและสะดวกต่อการใช้ซึ่งทำได้หลายลักษณะ เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"><li>จัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ทำให้การป้อนข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหา และการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว</li><li>ใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยจัดทำคำอภิธานศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมาย ของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน</li><li>เรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแต่ละส่วน เช่น ครบถ้วน เที่ยงตรง ทันสมัย สอดคล้อง และตรงตามความต้องการของผู้ใช้</li></ul>	
	<p>มีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยมีการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้ทั้ง 2 ลักษณะ คือ</p> <ul style="list-style-type: none"><li>“Push” (การป้อนความรู้) คือ การส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเรียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ข่าวสารต่างๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร</li><li>“Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป</li></ul>	



กระบวนการ จัดการความรู้	รายการตรวจสอบการปฏิบัติ	
 <b>6. การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>มีการแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดเจ้ง (Explicit Knowledge) โดยวิธีต่างๆ เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือ การจัดทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้</li><li>มีการแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ซึ่งอาจใช้วิธีผสมผสาน เพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามความสะดวก</li></ul>	
 <b>7. การเรียนรู้ (Learning)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งอาจสังเกตได้จาก ความสามารถในการทำงานที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สามารถแก้ปัญหาในงาน ได้ดีขึ้น และ/หรือเกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น ช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์การที่มีอยู่แล้ว ให้เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ และนำไปสู่การทำให้ องค์การมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูง ขึ้นในที่สุด</li></ul>	





## ตรวจสอบการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	รายการตรวจสอบการปฏิบัติ	
1) การเตรียมการและ ปรับเปลี่ยน พฤติกรรม (Transition and Behavior Management)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ สำรวจความพร้อมองค์การด้านโครงสร้าง วัฒนธรรม ระบบสารสนเทศ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง</li> <li>■ นำข้อมูลมาใช้จัดทำแผนงานแสดงกิจกรรมต่างๆ กำหนดผู้รับผิดชอบ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และ กรอบเวลา โดยมีผู้บริหารอนุมัติ</li> <li>■ ทีมงานติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการ ตามแผนงานที่กำหนดไว้</li> <li>■ กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดลำดับความสำคัญ และสร้างกลไกช่วยให้ปัจจัยเกิดขึ้นหรือเข้มแข็ง มากขึ้น</li> <li>■ การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง โดยการ สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น การติดตามอย่าง จริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งทุกคนในองค์การเห็นได้ อย่างเป็นรูปธรรม เช่น การประชุมผู้บริหารมี วาระเรื่องการจัดการความรู้เป็นประจำ ผู้บริหาร เป็นแบบอย่างที่ดีเรื่องพัฒนาการและ เปลี่ยนเรียนรู้ในองค์การ</li> </ul>	
2) การสื่อสาร (Communication)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ มีการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายตัวอย่าง รูปแบบกิจกรรมการสื่อสารประชาสัมพันธ์ เช่น การเปิดโครงการอย่างเป็นทางการ การให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรม การประมวล คำชี้แจง การใช้สื่อเลี้ยงตามสาย โทรทัศน์วงจรปิด เป็นต้น</li> <li>■ มีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และมีการประเมินผล ของกิจกรรมเพื่อการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา</li> </ul>	

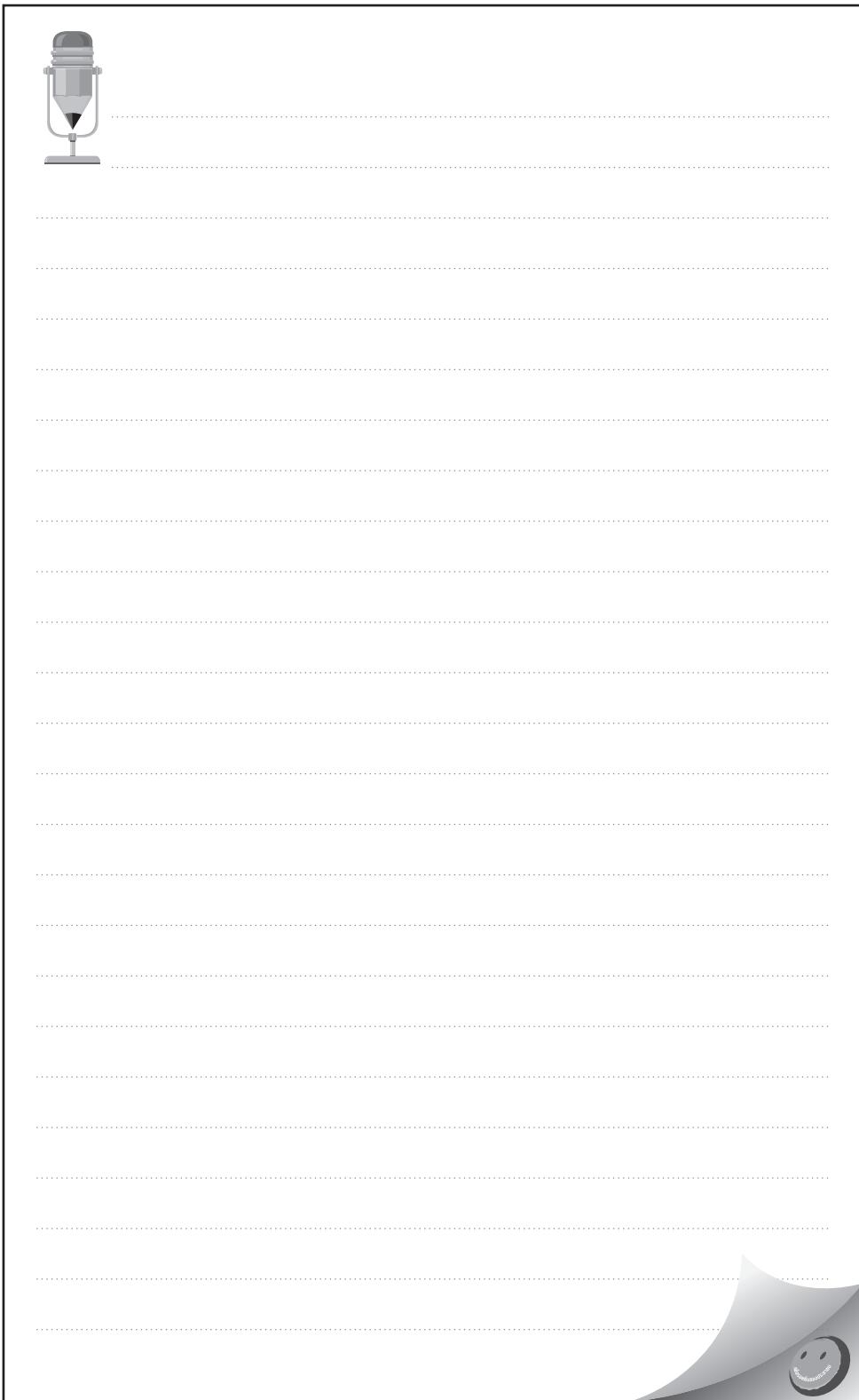


กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	รายการตรวจสอบการปฏิบัติ	
3) กระบวนการและ เครื่องมือ (Process & Tools)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ มีกระบวนการและเครื่องมือที่เหมาะสม เช่น แผนผังการทำงาน (Work Flow) ผังก้างปลา แผนที่ความรู้ จนถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น เครื่องช่วยค้นหา (Search Engine)</li> <li>■ เครื่องมือที่หน่วยงานของท่านเลือกใช้ คือ <ul style="list-style-type: none"> <li>● การจัดทีมข้ามสภานาน (Cross-Functional Team)</li> <li>● ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice)</li> <li>● ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)</li> <li>● เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum)</li> <li>●ฯลฯ</li> </ul> </li> <li>■ มีการติดตามและวัดผลการใช้กระบวนการและเครื่องมืออย่างต่อเนื่อง</li> </ul>	✓
4) การฝึกอบรมและ การเรียนรู้ (Training & Learning)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะต้องฝึกอบรม และเรียนรู้</li> <li>■ มีการกำหนดเนื้อหา และวิธีการในการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่ม</li> <li>■ การฝึกอบรมในห้องเรียน</li> <li>■ การประชุมวิชาการ การแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น</li> <li>■ การศึกษาด้วยตนเองผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือสิ่งพิมพ์ต่างๆ</li> <li>■ การเยี่ยมชมองค์กรอื่น เป็นต้น</li> <li>■ องค์การควรมีการประเมินผลการฝึกอบรม การเรียนรู้ และนำผลการประเมินมาปรับปรุง เนื้อหา และวิธีการฝึกอบรมให้ดีขึ้นสำหรับทีมงาน จัดการความรู้</li> <li>■ ร่วมวิธีการบริหารชุมชนนักปฏิบัติ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในองค์กร</li> <li>■ การเยี่ยมชมองค์กรที่มีวิธีปฏิบัติที่ดี ด้าน การจัดการความรู้</li> <li>■ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กร</li> </ul>	



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







## วัดระดับ ความเข้าใจ

ในบทนี้มาทำการวัดระดับความเข้าใจกันในเรื่องของการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทั้งในเรื่องของความรู้ต่างๆ ที่เป็นพื้นฐานของการจัดการความรู้ ตลอดจนแนวคิดและวิธีการต่างๆ ที่ใช้ในการจัดการความรู้





## คำถ้ามเรื่อง การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

1. จงอธิบายความหมายของ “ความรู้”

.....  
.....  
.....

2. จงอธิบายจุดประสงค์ของการจัดการความรู้ขององค์การท่าน มาพอกลังเขป

.....  
.....  
.....

3. จงอธิบายความหมายของความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge)

.....  
.....  
.....

4. จงอธิบายความหมายของความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)

.....  
.....  
.....

5. จากแนวคิดของ James Brian Quinn จำแนกระดับของความรู้ออกเป็นกี่ระดับ  
ประกอบด้วยอะไรบ้าง จงอธิบาย

.....  
.....  
.....

6. จงอธิบายความหมายของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization)

.....  
.....  
.....



## 7. จงอธิบายความหมายของการสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization)

.....  
.....  
.....

## 8. จงอธิบายความหมายของการผนวกความรู้ (Combination)

.....  
.....  
.....

## 9. จงอธิบายความหมายของการฝังหรือพนึกลมาร์ก (Internalization)

.....  
.....  
.....

## 10. จงอธิบายแนวคิดสำคัญของหลักการตลาดในการจัดการความรู้ (KM Marketing)

พร้อมยกตัวอย่างประกอบ

.....  
.....  
.....

## 11. จงอธิบายความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ (KM Motives)

.....  
.....  
.....

## 12. จงอธิบายความหมายของการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (KM as a System)

.....  
.....  
.....



13. จงอธิบายความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....



## แบบฝึกหัด

จงจับคู่ข้อความในคอลัมน์ทางขวาไว้ทางช่องเมื่อ

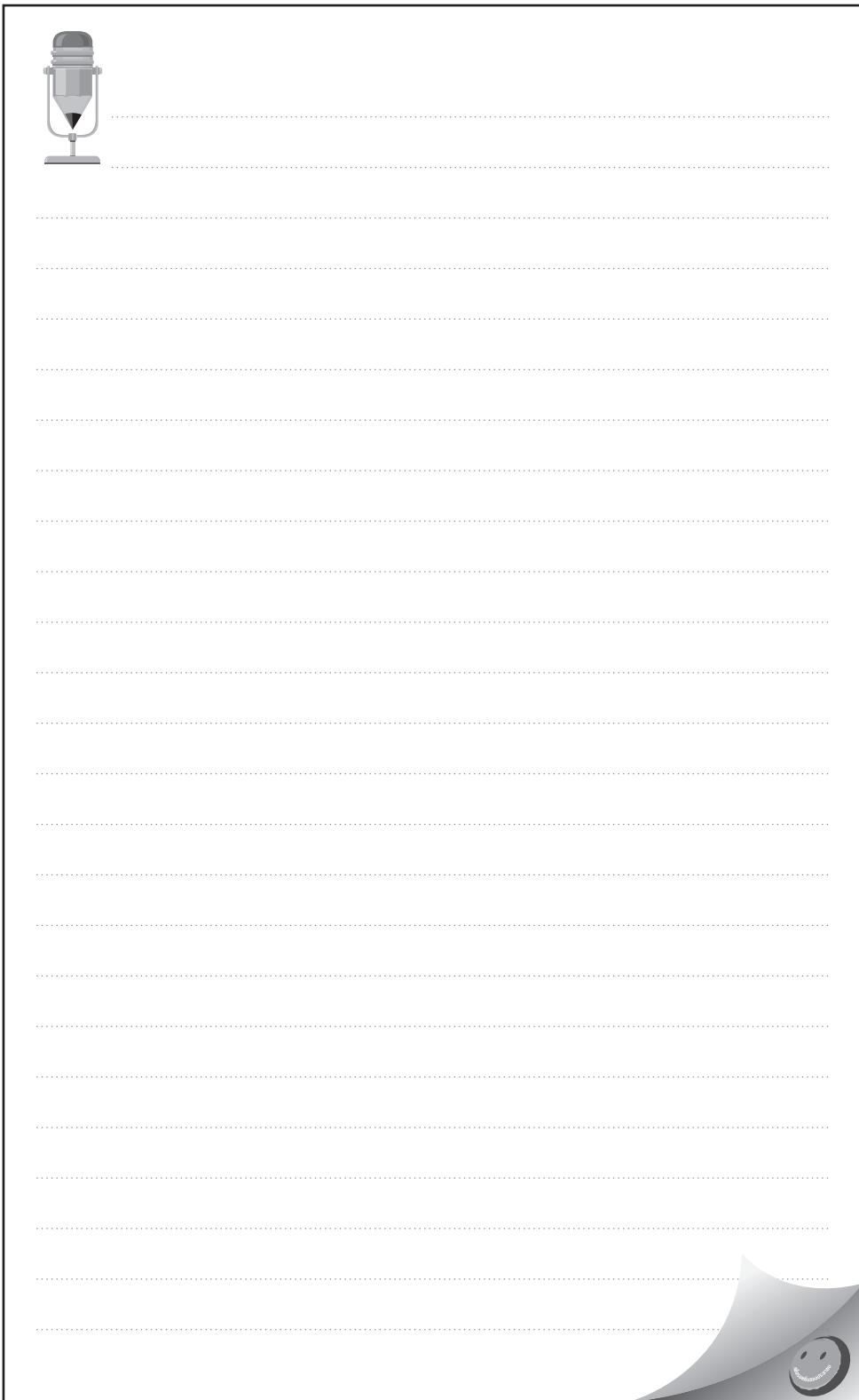
----- 1. การวัดผลการจัดการความรู้ ในช่วงดำเนินการ	ก. เครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้
----- 2. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ประเภทความรู้ชัดเจ้ง	ข. ระบบพีเลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน
----- 3. รูปแบบของการเข้าถึงความรู้ ในองค์การ	ค. เป็นการติดตามผลเพื่อการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น
----- 4. ปัจจัยอื่อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ	ด. การเรียนรู้ของบุคลากรทำให้เกิดความรู้ใหม่และถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่อ่างต่อเนื่อง
----- 5. ชุมชนแห่งการเรียนรู้	๔. เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างพื้นฐาน
----- 6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล	๕. ทัศนคติในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ขององค์กรที่ซึมลึกอยู่ในบรรทัดฐานและค่านิยม
----- 7. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	๖. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ การจัดรายการต่างๆ เช่น Kick off day สะเก็ต KM
----- 8. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ประเภทความรู้ที่ฝังอยู่ในคน	๗. Push / Pull
----- 9. วัฒนธรรมขององค์กร	๘. Gift / Reward / ระบบสะสมแต้ม / การประกาศเกียรติคุณ
----- 10. ประโยชน์ของการวัดผลการจัดการความรู้	๙. การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือสมุดหน้าเหลือง
----- 11. วิจารการเรียนรู้	๑๐. ทำโดยเชื่อมโยงกับเป้าหมาย / กลยุทธ์ขององค์กร
----- 12. ตัวอย่างการสื่อสารด้านการจัดการความรู้	๑๑. การวัดตัวระบบ / กิจกรรม / แผนงาน



## เคลยแบบฝึกหัด

----ฎ---- 1. การวัดผลการจัดการความรู้ ในช่วงต้น	ก. เครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการเลิกเปลี่ยนความรู้
----ณ---- 2. การแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้ประเภทความรู้ชัดเจ้ง	ข. ระบบไฟล์ยัง การสับเปลี่ยนงาน
----ช---- 3. รูปแบบของการเข้าถึงความรู้ ในองค์กร	ค. เป็นการติดตามผลเพื่อการปรับปรุงแผนและ การดำเนินการให้ดีขึ้น
----ง---- 4. ปัจจัยเลือกที่ทำให้การจัดการ ความรู้ประสบความสำเร็จ	ฉ. การเรียนรู้ของบุคลากรทำให้เกิดความรู้ใหม่ และถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่อีกอย่างต่อเนื่อง
----ก---- 5. ชุมชนแห่งการเรียนรู้	ง. เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างพื้นฐาน
----ช---- 6. การยกย่องชมเชยและให้ รางวัล	จ. ทัศนคติในการเลิกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ ขององค์กรที่ซึ่งสืบทอดกันและกันนี้มี
----ญ---- 7. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	ฉ. วารสารอิเล็กทรอนิกส์ การจัดรายการต่างๆ เช่น Kick off day สะเก็ด KM
----ข---- 8. การแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้ประเภทความรู้ที่ผ่าน อยู่ในคน	ช. Push / Pull
----จ---- 9. วัฒนธรรมขององค์กร	ช. Gift / Reward / ระบบสะสมแต้ม / การ ประกาศเกียรติคุณ
----ด---- 10. ประโยชน์ของการวัดผลการ จัดการความรู้	ฉ. การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือสมุด หน้าเหลือง
----ฉ---- 11. วิจารณการเรียนรู้	ญ. ทำโดยเชื่อมโยงกับเป้าหมาย / กลยุทธ์ของ องค์กร
----ฉ---- 12. ตัวอย่างการสื่อสารด้านการ จัดการความรู้	ภ. การวัดตัวระบบ / กิจกรรม / แผนงาน







## ฝากไว้ให้จดจำ



อย่าลืมนะครับ...

ความรู้ คือ พลังลุ่บปัญญา

นิยามของ “ความรู้” มีค่ามากันน้อยตามแต่ประสบการณ์แห่งการเรียนรู้ที่ต่างกัน และประสบการณ์ที่หลากหลายก็ส้างสรรค์ความรู้ได้หลายรูปแบบ ทำนองเดียวกันการจัดการความรู้สามารถนำไปใช้เพื่อเป้าประสงค์ที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ เช่น กรมราชทัณฑ์ กรมคุกคาก และโรงพยาบาลศิริราช เป็นต้น

ประสบการณ์จากการเรียนรู้หรือจากองค์การต่างๆ เป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ที่มีค่า แต่เราจะเรียนรู้ ทำความเข้าใจและนำไปต่อยอดในการพัฒนาองค์การได้อย่างเหมาะสมหรือไม่ สิ่งนี้เป็นเรื่องที่ท้าทายและอยากรฝากไว้ให้จดจำ



## เว็บไซต์ที่นำเสนอในเรื่องการจัดการความรู้ของประเทศไทย

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



## เว็บไซต์ที่นำเสนอในเรื่องการจัดการความรู้จากทั่วโลก

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



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



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





## เอกสารอ้างอิง

กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม (2549). วารสารราชทัณฑ์: วารสารเพื่อความก้าวหน้า และรอบรู้ในงานราชทัณฑ์ 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). เอกสารสรุปคำบรรยายของนางสาวพร แสงสมพร หัวหน้างานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2549 ณ ห้องประชุม 1 อาคารสถาบันดำรงราชานุภาพ กระทรวงมหาดไทย: “การจัดการความรู้: ภาคผนวกสู่การปฏิบัติ”.

คณะกรรมการจัดการความรู้ สำนักงานศุลกากรท่าเรือแหลมฉบัง. เอกสารประกอบการนำเสนอผลการดำเนินการจัดการความรู้ภายในองค์การ.

จริประภา อัครบวร (2549), สร้างคน สร้างผลงาน.

มนิดา นันทไมตรี (2547). สารนิพนธ์ การศึกษาเบรียบเทียบการจัดการความรู้ในองค์กรของไทย: กรณีศึกษาโรงพยาบาลศิริราช บริษัทเฟเชล (ไทยแลนด์) จำกัด และบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด.

มาร์คอดต์, ไมเคิล เจ (2548). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. เอ็กซ์เปอร์เน็ท. ลาวัลล์ สุขยิ่ง (2550). สารนิพนธ์ การจัดการความรู้ในองค์กร กรณีศึกษา: หน่วยงานธุรกิจ CDMA บริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน).

สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์. HR INTERVENTIONS.

สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์. KM การจัดการความรู้ในงานราชทัณฑ์.

สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์. คู่มือการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ เพื่อใช้ในการจัดเก็บความรู้และการตั้งเครือข่ายกลุ่มงาน.

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) (2550). รายงานประจำปี 2550 “ตามรอยความสำเร็จ KM ประเทศไทย”.



สมชาย นำห้วยประเสริฐ (2551). เอกสารประกอบการสอนมาโครงการจัดการความรู้เพื่อไปสู่การทำงานแบบเพื่อนคุ้มคิดเชิงกลยุทธ์, กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงมนุษย์.

สำนักงาน ก.พ.ร. (2548). คู่มือการนำองค์การเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ.

สำนักงาน ก.พ.ร. (2548). คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี: การบริหารความรู้.

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

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

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2549). คู่มือการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการจัดการความรู้.

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2549). คู่มือการสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้.

สุวรรณ เหรี้ยญเสวภาคย์, สุธรรม มณีวัฒนา, ธรรมชัย หล่อวิจิตร, จันทร์นา สงวนรุ่งวงศ์, กุลชuda เชียวนานิช, ทิพย์สุภา กอบกู้ (2548). **Knowledge Management: การจัดการความรู้**, กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ.

อภิชาติ คิว Yahar (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 กระบวนการสร้างและถ่ายเทความรู้แบบ Explicit to Explicit คือ การที่บุคคลร่วมความรู้ชัดแจ้งต่างๆ ที่ได้เรียนรู้มาแล้วนำไปสร้างเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งใหม่โดยต่อยอดความรู้เดิมหรือเป็นความรู้ใหม่ (Capture)

**Communication Channels (ช่องทางการสื่อสาร)** หมายถึง สถานที่หรือช่องทางที่ผู้ส่งสารเลือกใช้ในการที่จะสื่อสารกับลูกค้าหรือประชาชน

**Data (ข้อมูล)** หมายถึง ข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่างๆ ที่ถูกบันทึกแต่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ โดยอาจมีจุดประสงค์เพื่อการตรวจสอบว่างานมีปัญหาหรือมีเหตุการณ์ใดเกิดขึ้นบ้าง ซึ่งถือว่าการบันทึกข้อมูลเป็นเรื่องพื้นฐานที่ต้องจัดทำ

**Explicit Knowledge (ความรู้ที่ชัดแจ้ง)** หมายถึง ความรู้ภายนอกตัวบุคคลที่เป็นทางการ และเป็นระบบซึ่งถูกบันทึกและถ่ายทอดด้วยภาษาในรูปแบบของสื่อประภาพต่างๆ

**Externalization (การสกัดความรู้ออกจากตัวคน)** หมายถึง กระบวนการสร้างและถ่ายเทความรู้แบบ Tacit to Explicit คือ การที่บุคคลอธิบายและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ในตัว แล้วถ่ายทอด/บันทึกออกมายังรูปแบบของเอกสารหรือสื่อต่างๆ (Create) ที่สามารถเก็บไว้ใช้ และส่งมอบไปสู่ผู้อื่นได้

**Information Management (การจัดการสารสนเทศ)** หมายถึง การจัดการสารสนเทศ มีความหมายกว้างๆ ว่า เป็นการนำเอาข้อมูลมาประมวลผลให้เกิดเป็นความหมายที่จะทำให้เข้าใจได้ ซึ่งต้องใช้คอมพิวเตอร์เป็นหลัก เพราะทำได้รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์

**Information (สารสนเทศ)** หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านการกลั่นกรอง วิเคราะห์ หรือสังเคราะห์ โดยมีการแปลงรูปของการบันทึกและข้อมูลให้เข้าใจมากขึ้น เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ

**Internalization (การฝังหรือผนึกรู้)** หมายถึง กระบวนการสร้างและถ่ายเทความรู้แบบ Explicit to Tacit คือ การที่บุคคลเรียนรู้ ดูดซับความรู้จากสื่อต่างๆ แล้วนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริงจนเกิดเป็นประสบการณ์ ทักษะ หรือพัฒนาเป็นความรู้ใหม่ที่อยู่ในตัวบุคคลนั้นๆ (Learn)



**KM Marketing** (หลักการตลาดในการจัดการความรู้) หมายถึง แนวคิดการบริหารแบบนักการตลาดที่จะมุ่งเน้นว่าลูกค้า (C - Customer) เป็นจุดเริ่มต้นของการขายสินค้าและบริการ ที่สามารถประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้และทำให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 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 การรวมมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งจะจัดการโดยอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาต่อไปให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

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

**Knowledge Portal** (หานำเข้าข้อมูล) หมายถึง ระบบที่สามารถอำนวยความสะดวกในการค้นหาข้อมูลเฉพาะเรื่องหรือความรู้ในหัวข้อต่างๆ ทั้งสำหรับบุคคลภายนอก และภายใน การใช้ระบบ Knowledge Portal จะเพิ่มระดับความร่วมมือทางด้านการให้บริการข้อมูล

**Knowledge User** (ผู้ที่จะใช้ความรู้) หมายถึง กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรกในการจัดการความรู้ เพื่อที่จะทราบว่าจะต้องดำเนินการจัดการความรู้เรื่องใดบ้างที่ตรงตามความต้องการของผู้ที่จะใช้ความรู้



**Knowledge Warehouse (คลังความรู้)** หมายถึง ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ที่รวบรวมข้อมูลจากแหล่งภายนอกขององค์การ มีการจัดเก็บข้อมูลต่างๆ จำนวนมากมหาศาล ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้สามารถใช้สนับสนุนในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในการวางแผนธุรกิจหรือการวิเคราะห์กลยุทธ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

**Knowledge (ความรู้)** หมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เรียนรู้ เปรียบเรียง เพื่อมโยงกับความรู้อื่นๆ จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ได้ หรือแปลงสภาพให้พร้อมใช้งานหรือช่วยในการตัดสินใจกับงานต่างๆ

**Knowledge-Based Economy (เศรษฐกิจฐานความรู้)** หมายถึง ระบบเศรษฐกิจที่ใช้ความรู้เป็นฐานสำคัญในการนำมารังสรรคผลิติให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้น

**Learning Organization (องค์การแห่งการเรียนรู้)** หมายถึง องค์การที่สามารถเรียนรู้สร้างองค์ความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์การ

**Learning Styles (รูปแบบการเรียนรู้)** หมายถึง ลักษณะทางภาษาพูด ความคิด และความรู้สึกที่บุคคลใช้ในการรับรู้ ตอบสนอง และมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางการเรียนอย่างค่อนข้างคงที่

**Mental Model (แบบแผนความคิด)** หมายถึง แบบแผนทางจิตลางนึกของคนในองค์การ เป็นภาวะทางจิต ทัศนคติการมองโลก ตลอดจนความเชื่อของคน ซึ่งเป็นผลมาจากการกระบวนการทางสังคม (Socialization) และจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ

**Personal Mastery (มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ)** หมายถึง คุณลักษณะของคนในองค์การที่มีความเป็นนายของตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีความกระตือรือร้นสนใจ และไฟห้าที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อุ่นสื่อมมีความประทานที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

**Public Sector Management Quality Award: PMQA (การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ)** หมายถึง รางวัลคุณภาพที่ชักภากำราชการ โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้นำเสนอที่สากลมาดัดแปลง ตั้งเป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

**SECI Model หรือ Knowledge Spiral (วงจรความรู้)** หมายถึง กระบวนการสร้างและถ่ายเทความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่สามารถสร้างและถ่ายเทกันได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ



**Shared Vision (สร้างวิสัยทัศน์ร่วม)** หมายถึง การสร้างทัศนะความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์การเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความประณานร่วมของสมาชิกทั้งองค์การ

**Simulation (การเรียนรู้ผ่านสถานการณ์จำลอง/ห้องเรียนเสมือนจริง)** หมายถึง สถานการณ์ที่จำลองการทำงานอย่างโดยย่างหนัก เช่น การซับ\_RETRY หรือ การบังคับเครื่องบิน รวมทั้งอาจจำลองการซื้อขายหุ้นในตลาดหุ้นด้วย มักนำมาใช้ในการศึกษาหรือการฝึกต่างๆ

**Social Network (การจัดการความรู้โดยการใช้เครือข่ายทางสังคม)** หมายถึง การสร้างเครือข่ายสังคมออนไลน์บนอินเทอร์เน็ต โดยผ่านทางเว็บไซต์ที่ให้บริการสำหรับผู้ที่ต้องการแลกเปลี่ยนข้อมูล วิดีโอ รูปภาพ ความสนับสนุนหรืองานอดิเรก กับผู้อื่น และยังรวมไปถึงการพบปะ寒暄 เพื่อนใหม่ๆ หรือติดต่อรับเพื่อนเก่าอีกด้วย โดยความสัมพันธ์สามารถสร้างต่อกันเป็นทอดๆ ไป คล้ายเล่นไฮเมมมูม จนเกิดเป็นสังคมขึ้น

**Socialization (การแลกเปลี่ยนเรียนรู้)** หมายถึง กระบวนการสร้างและถ่ายทอดความรู้แบบที่เรียกว่า Tacit to Tacit อันเป็นการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน เป็นส่วนโดยการแบ่งปันและแลกเปลี่ยน (Share) ความรู้/ประสบการณ์ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน ทั้งจากการสื่อสารด้วยภาษา การลั่งเกต การทำงานต้นแบบ และการฝึกฝน

**Systems Thinking (คิดเชิงระบบ)** หมายถึง วิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ

**Tacit Knowledge (ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน)** หมายถึง ภูมิความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือประสบการณ์ต่างๆ อธิบายออกมากได้ยาก เเต่สามารถพัฒนาและแบ่งปันได้

**Team Learning (เรียนรู้เป็นทีม)** หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่ม ในองค์การ โดยอาศัยความรู้และความคิดของกลุ่มสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาด รอบรู้ และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งไปเสียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล

