

LO & KM

องค์กรแห่งการเรียนรู้ : การจัดการความรู้

การเรียนรู้

การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ต้องประกอบด้วย

1. การเรียนรู้ที่ก่อให้เกิด**การเปลี่ยนแปลง**
2. การเปลี่ยนแปลงความเป็นไป**อย่างถาวร**
3. การเรียนรู้**เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม**

เรียนรู้อย่างไรในองค์กร

การเรียนรู้สามารถดำเนินการได้ใน 3 ระดับ ได้แก่

1. การเรียนรู้ระดับ**รายบุคคล**
2. การเรียนรู้ระดับ**กลุ่ม**
3. การเรียนรู้ระดับ**องค์การ**

การประยุกต์ใช้แนวคิดเรื่องการเรียนรู้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. การเสริมแรงเชิงบวก
2. การกำหนดวินัยของพนักงาน
3. การสร้างโปรแกรมการฝึกอบรม
4. การสร้างระบบพี่เลี้ยง
5. การจัดการตนเอง

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

- คือ องค์กรที่สามารถดำเนินการเพื่อให้บุคคลในองค์กรได้เพิ่มขีดความสามารถของตนเองโดยเชื่อมโยงขีดความสามารถนั้นส่งผ่านไปยังบุคคลอื่นในองค์กรได้

การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

1. การเป็นผู้ที่มีใจจดจ่อในการเรียนรู้
2. การเป็นผู้ที่รู้จักการพัฒนากรอบความคิดในใจ
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม
4. การเรียนรู้ของทีม
5. การคิดได้อย่างเป็นระบบ

WHY?

ความสำคัญ
ของการจัดการความรู้

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11

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

การจัดการความรู้: แนวคิด

- ความรู้ : รูปแบบ/ประเภทของความรู้
- กระบวนการจัดการความรู้
- เครื่องมือในการจัดการความรู้

ความสำคัญของทรัพยากรบุคคล (ทุนมนุษย์): การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

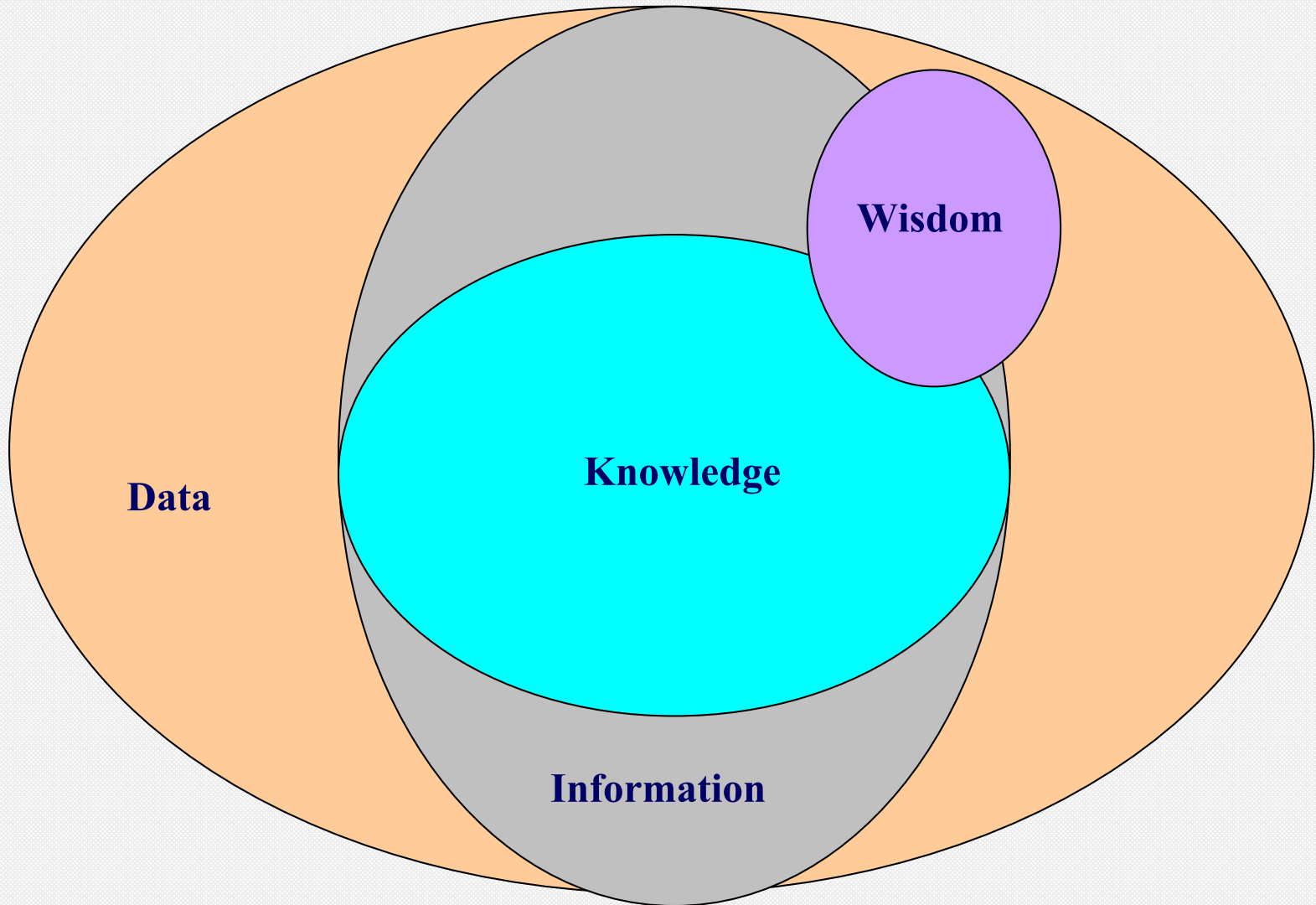
ราคา	<60 วัน
การโฆษณา	<1 ปี
นวัตกรรม	< 2 ปี
ระบบการผลิต	< 3 ปี
ช่องทางการกระจายสินค้า	< 4 ปี
ทุนมนุษย์ (HUMAN Capital)	> 7 ปี

Some activities are much harder to replicate than others.

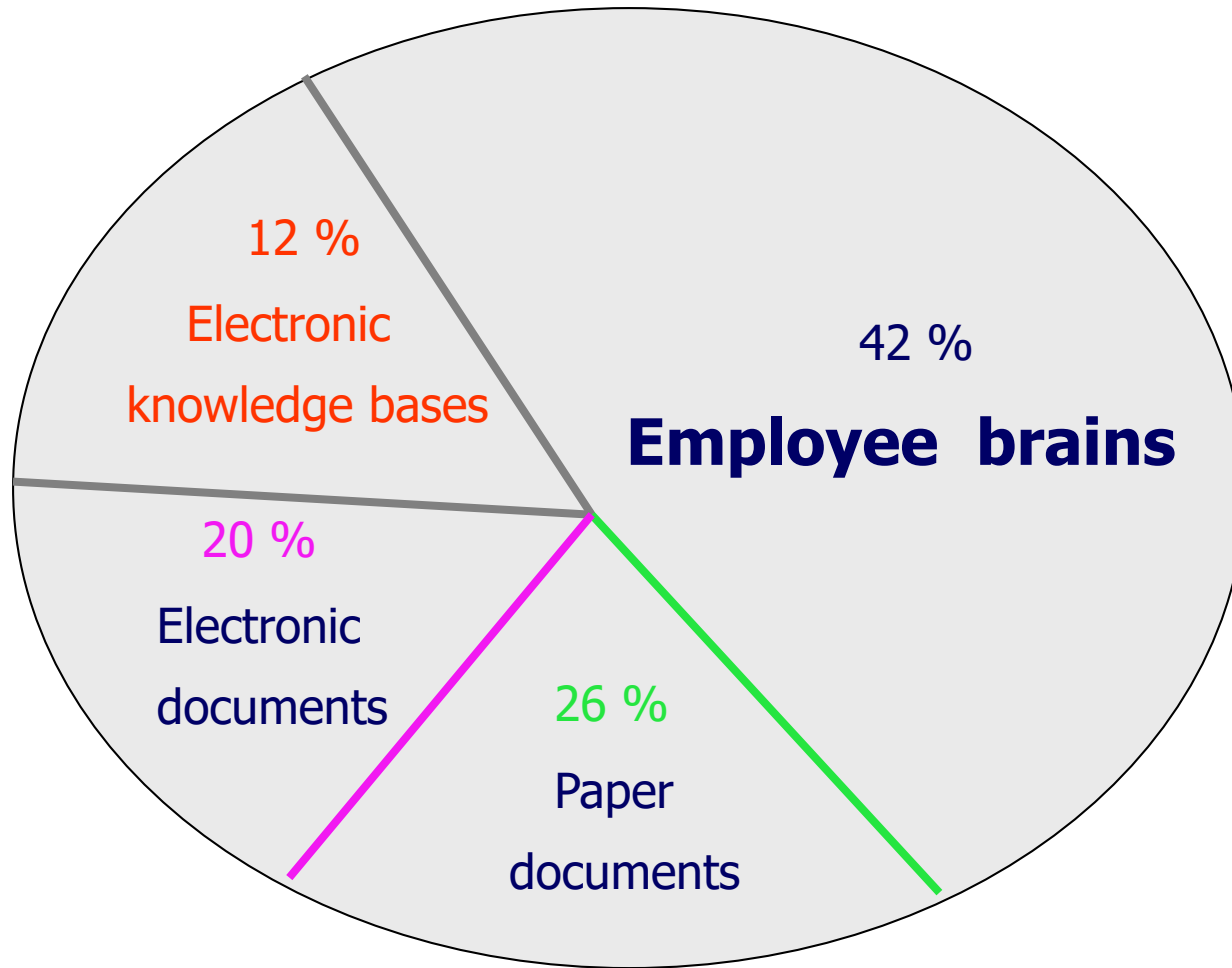
ความรู้คืออะไร

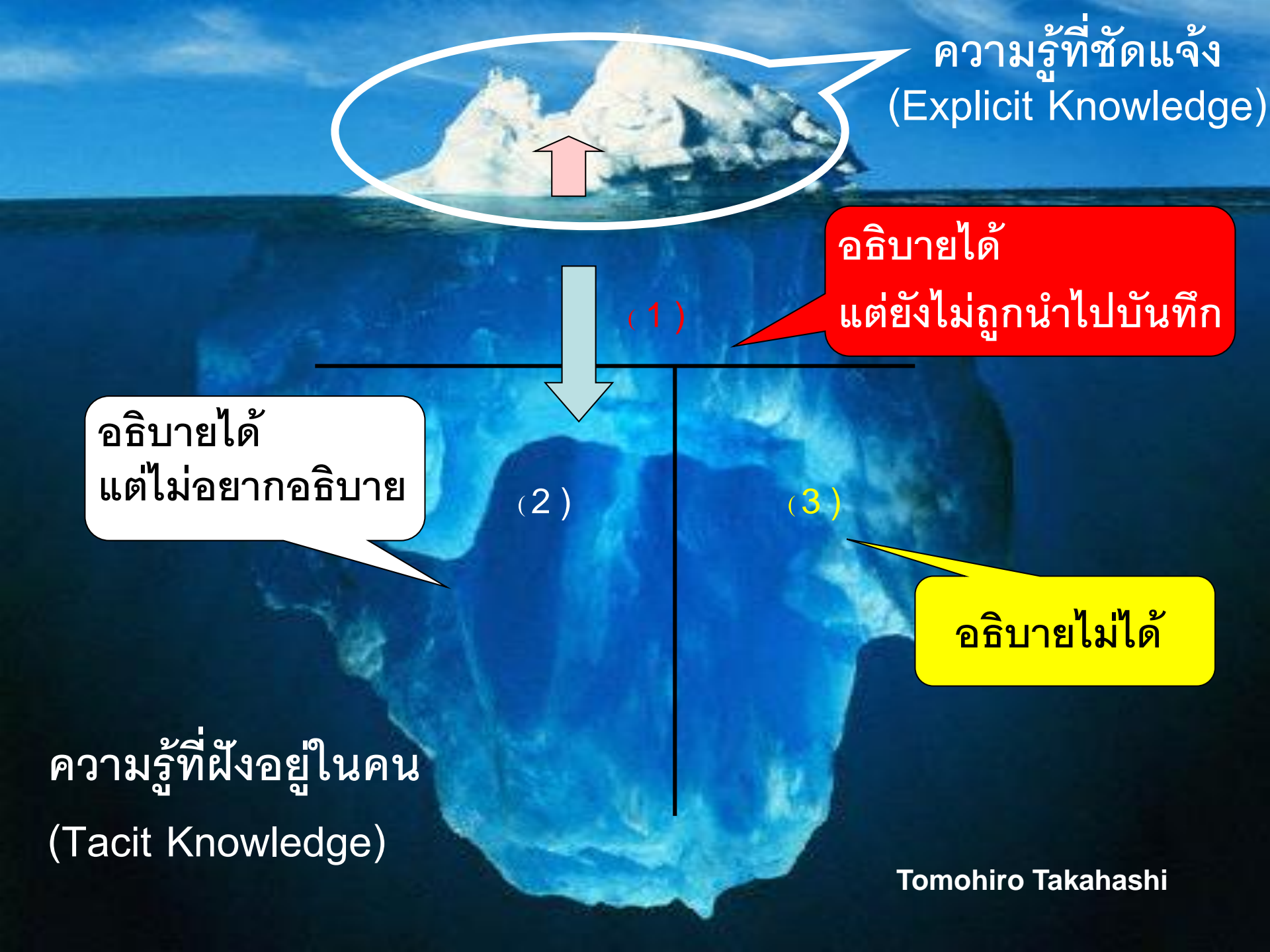
- ☯ **'Knowledge Capital'** of an organisation can be identified in its human capital, customer capital and structural capital
- ☯ ความสามารถในการทำให้ **สารสนเทศและข้อมูล** มาเป็นการกระทำที่มีประสิทธิภาพได้
- ☯ ส่วนผสมของกรอบประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศ และ ความเชี่ยวชาญซึ่งจะเป็นกรอบที่ทำให้เกิดประสบการณ์และความรู้ใหม่เข้าด้วยกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และปัญญา



ความรู้.....อยู่ที่ไหน?





ความรู้ที่ชัดเจน
(Explicit Knowledge)

อธิบายได้
แต่ยังไม่ถูกนำไปบันทึก

อธิบายได้
แต่ไม่ยอมอธิบาย

อธิบายไม่ได้

ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน
(Tacit Knowledge)

Tomohiro Takahashi

การจัดการความรู้

คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่

1. การบรรลุเป้าหมายของงาน
2. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน
3. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์การไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
4. บรรลุความเป็นชุมชนเป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในหมู่ที่ทำงาน

การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ หมายถึง การประมวลข้อมูลหรือการสร้างนวัตกรรมใหม่จากแนวคิดและการปฏิบัติทั้งที่เป็นของตนเองและของผู้อื่น

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการ

1. การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร
2. การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
3. การปรับปรุง ดัดแปลงหรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะต่อการใช้งานของตน

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการ

4. การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตนเอง
5. การนำประสบการณ์จากการทำงานและการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนความรู้และสกัดขุมความรู้ออกมาบันทึกไว้
6. การจดบันทึกขุมความรู้และแก่นความรู้สำหรับไว้ใช้งานหรือปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วนลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้นเหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

“หัวปลา”

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

“หางปลา”

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



“ตัวปลา” KS

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

เครื่องมือหรือเทคนิคในการจัดความรู้

- **หัวปลา** หมายถึง เป้าหมายหลักของการดำเนินการจัดการความรู้ สะท้อนวิสัยทัศน์ ความรู้ หรือหัวใจของความรู้ เพื่อบรรจุวิสัยทัศน์ขององค์กร บุคคลที่มีความสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดหัวปลาที่ชัดเจนคือ **หัวหน้าระบบความรู้**

เครื่องมือหรือเทคนิคในการจัดความรู้

- **ตัวปลา** หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อหรือ การแบ่งปันความรู้ ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจของการ จัดการความรู้
- บุคคลสำคัญในการส่งเสริมให้เปิดตัวปลาที่ทรงพลัง คือผู้อำนวยการความสะดวกในความรู้ โดยผู้แสดงบท แลกเปลี่ยนเรียนรู้อ คือผู้ทำกิจกรรมความรู้

เครื่องมือหรือเทคนิคในการจัดความรู้

- **ทางปลา** หมายถึง ชุมความรู้ ที่ได้จากการปฏิบัติงาน และกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นส่วนสุดท้ายโดยมีผู้สกัดชุมความรู้ออกมาด้วยกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีผู้จัดบันทึกความรู้นั้นไว้ใช้งานต่อ

องค์ประกอบและกระบวนการของการจัดการความรู้

- การ**แสวงหา**ความรู้
 - การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่ง**ภายในองค์กร** และ**ภายนอกองค์กร**
- การ**สร้าง**ความรู้
- การ**จัดเก็บและค้นคืน**ความรู้
- การ**ถ่ายทอด**ความรู้และการ**ใช้ประโยชน์**

WHAT?

การจัดการความรู้:
กระบวนการและเทคนิค

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

**เพียงจ้องมองบันไดยังไม่พอ
เราต้องก้าวขึ้นบันไดด้วย**

องค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการความรู้

1. คน (People)

เป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

2. เทคโนโลยี (Technology)

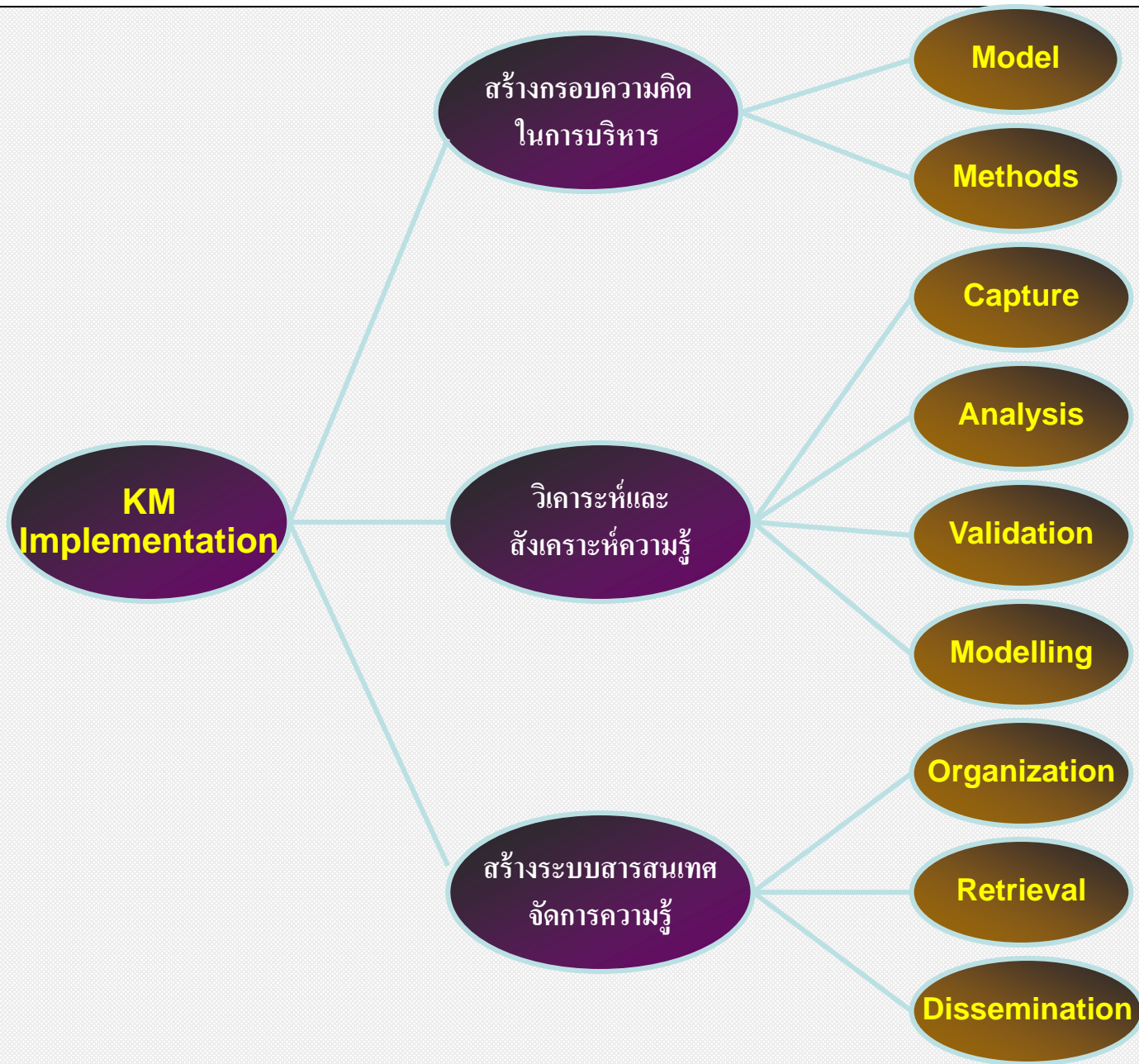
เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยนรวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น

3. กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Process)

เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้งานเพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและเกิดนวัตกรรม

4. กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

KM Implementation Techniques



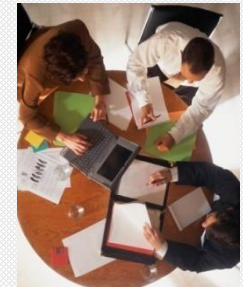
Management



Knowledge Engineer



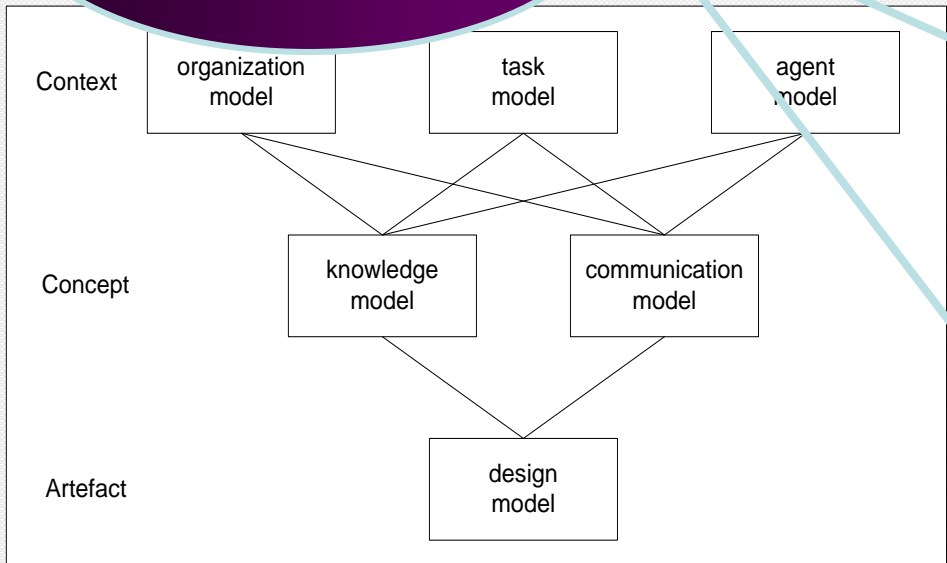
Knowledge Worker Users





Knowledge Engineer

วิเคราะห์และ สังเคราะห์ความรู้



Capture
การจับความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ

Analysis
การวิเคราะห์ความรู้ที่จับได้

Validation
การตรวจสอบความถูกต้อง
ของความรู้

Modelling
การสังเคราะห์ให้เหมาะสมกับ
การใช้งาน



Knowledge Worker Users

Organization

การจัดเก็บความรู้เป็นระบบ

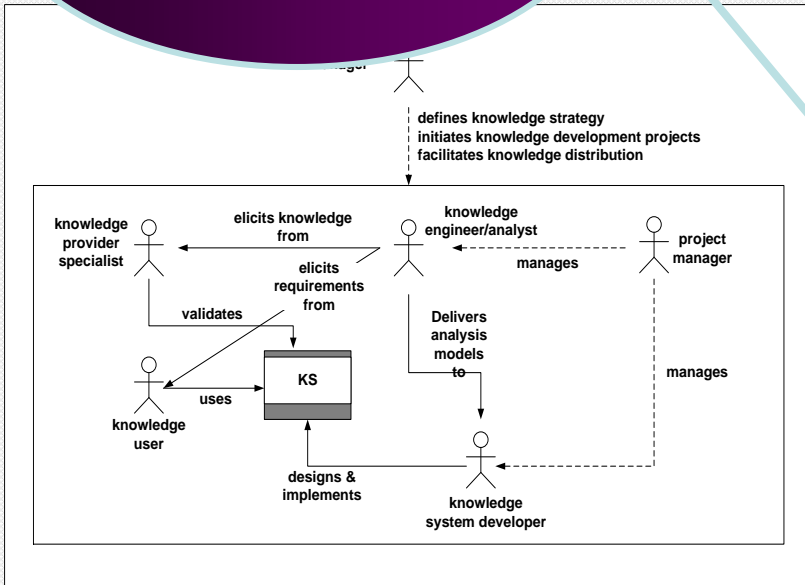
สร้างระบบสารสนเทศ จัดการความรู้

Retrieval

การค้นหและเรียกใช้ความรู้

Share & Dissemination

การใช้ความรู้ร่วมกันและ
การกระจายความรู้





สมุดหน้าเหลือง

Explicit

เอกสารวิจัย

ฐานความรู้, Intranet, Internet

Knowledge

Best Practice Database

ความรู้ชัดแจ้งจับต้องได้

Story Telling

ชุมชนแห่งการ

เรียนรู้ (CoP)

การหมუნงาน

ทีมงาน

ข้ามสายงาน

ระบบพี่เลี้ยง

Tacit Knowledge

ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน

IQCs

สัมมนาเรื่อง

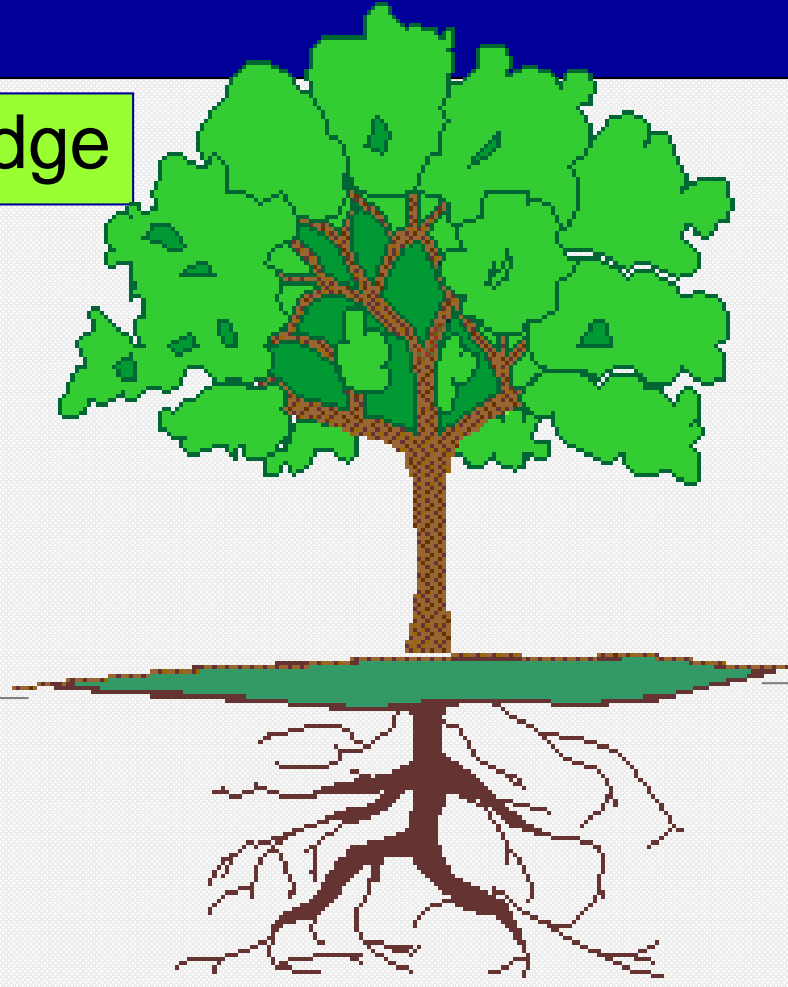
ความรู้ต่าง ๆ

(Knowledge Forum)

ตัวอย่างเครื่องมือและกระบวนการ

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

Explicit Knowledge



- เอกสาร
- ฐานความรู้
- เทคโนโลยีสารสนเทศ

Tacit Knowledge



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

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Processes)

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

Community of Practices (CoPs) / Knowledge Network

(ชุมชนนักปฏิบัติ/ ชุมชนการปฏิบัติ/ ชุมชนแห่งการเรียนรู้/ เครือข่ายความรู้)

- กลุ่มคนที่รวมตัวกัน (จริงหรือเสมือน) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันด้วยความสมัครใจโดยมีเป้าหมายร่วมกันเพื่อ
 - ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
 - ค้นหา ทบทวน รวบรวมและเผยแพร่ Best Practices
 - รวบรวม ปรับปรุง และเผยแพร่ความรู้ที่ใช้ในงานประจำ
 - สร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆร่วมกัน



สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร

ลักษณะที่สำคัญของ CoP

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

ประเภทของ CoP

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

ประโยชน์ของ CoP

ระยะสั้น

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

ระยะยาว

- เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร
- เกิดความสามารถที่ไม่คาดการณ์ไว้
- วิเคราะห์ความแตกต่าง และตั้งเป้าหมายการปรับปรุงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- แหล่งรวบรวมและเผยแพร่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ประโยชน์ของ CoP

ระยะสั้น

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

ระยะยาว

- เกิดโอกาสพัฒนาองค์กรอย่างก้าวกระโดด
- เครือข่ายของกลุ่มวิชาชีพ
- ชื่อเสียงในวิชาชีพเพิ่มขึ้น
- ได้รับผลตอบแทนจากการจ้างงานสูงขึ้น
- รักษาคนเก่ง ให้อยู่กับองค์กรได้

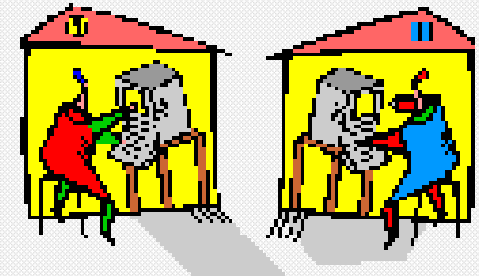
วงจรการเรียนรู้ของสมาชิก CoP

ประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จาก CoP

CoP Meeting



งานในหน่วยงาน



นำความรู้ใหม่ป้อนกลับ CoP

Q & A

การจัดการความรู้