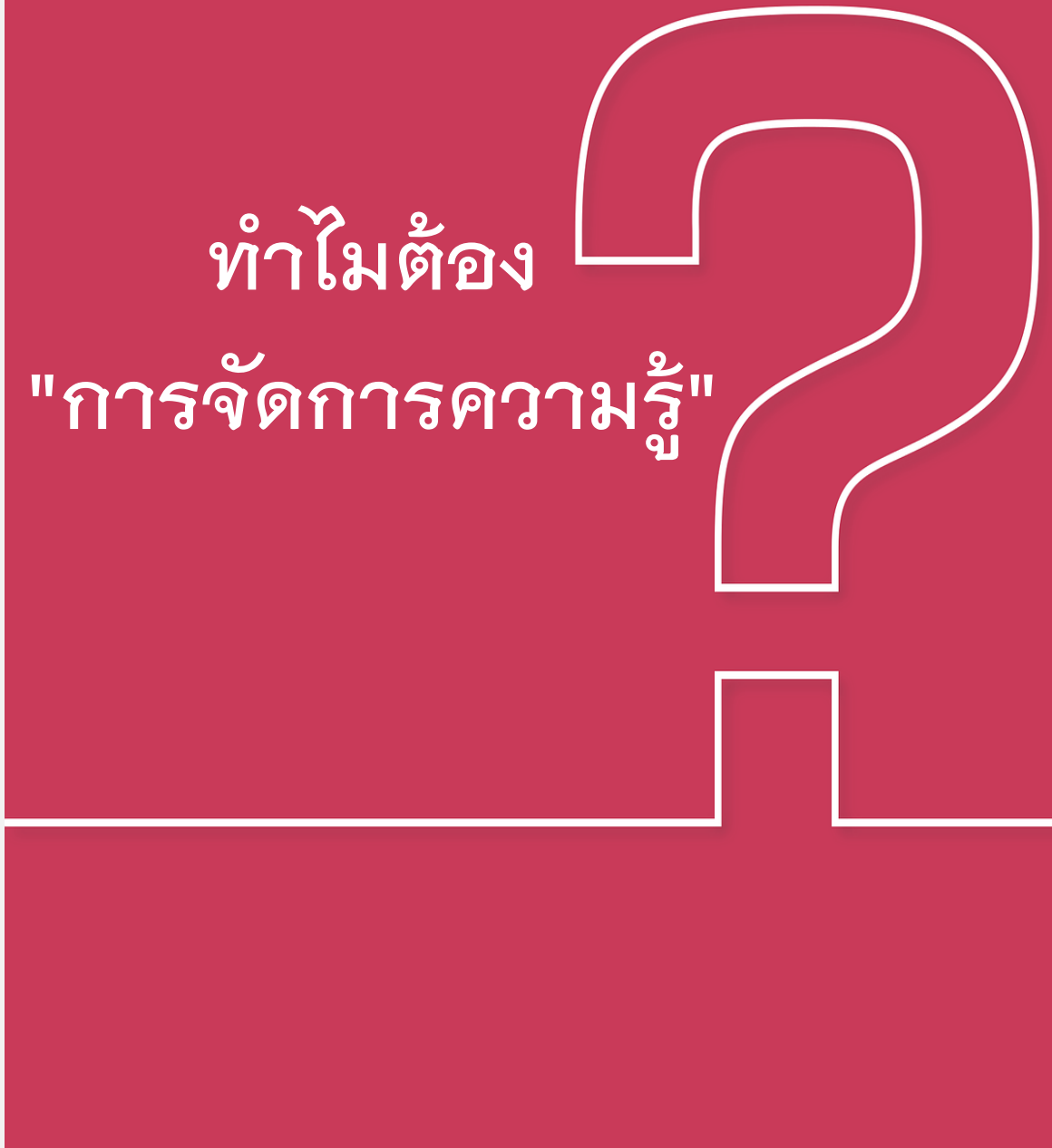
QMT2402
การจัดการความรู้
Knowledge Management

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

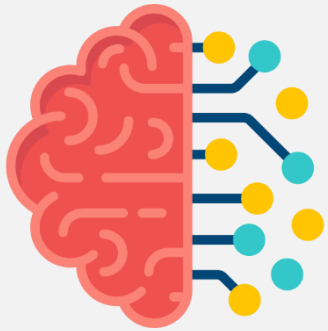
1. ภาวะของการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต
2. กระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม และเศรษฐกิจยุคใหม่ (New Economy)
3. ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี ความรู้ที่เพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าในทุก 2 –3 ปี การเรียนรู้ที่เร็วกว่า (Faster Learning) จะทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน ?



สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

1. ความผิดพลาดซ้ำ ๆของผู้ปฏิบัติงาน
2. ความรู้อยู่ที่ผู้เชี่ยวชาญ เมื่อลาออกไปความรู้ก็จะไปกับผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้น ทำให้องค์กรขาดความรู้นั้นไป
3. องค์กรมี Best Practice แต่ไม่เคยนำมาใช้ และบางครั้งองค์กรก็ไม่รู้ว่า Best Practice ของตนคืออะไร
4. องค์กรมีความคิดริเริ่มซ้ำซ้อน (Wheel Reinvention) หรือเรื่องเดียวกันตลอดเวลา
5. องค์กรต้องการผลงานที่ดีขึ้นในเรื่องของผลกำไร และการตอบสนองที่ดีต่อลูกค้า

ทำไมต้อง "การจัดการความรู้"



ความรู้ คือ ทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดในสังคมโลกปัจจุบันและเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับองค์กร ชุมชนท้องถิ่น สังคม และประเทศชาติ ในการสร้างศักยภาพการแข่งขัน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ ศึกษาและประยุกต์เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน และสิ่งสำคัญของความรู้คือเป็นสินทรัพย์ที่ไม่สามารถซื้อขายกันได้ แต่ต้องสร้างขึ้นจากการพัฒนาความคิด

การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้

การจัดการความรู้ในองค์กร เป็นการยกระดับและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการและการดำเนินการพัฒนาองค์กรสู่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความรู้ต่างๆ ทั้งที่มีอยู่ในองค์กรและภายนอกองค์กร เป็นส่วนสำคัญที่องค์กรจะต้องทำการรวบรวมและสังเคราะห์ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และปณิธานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

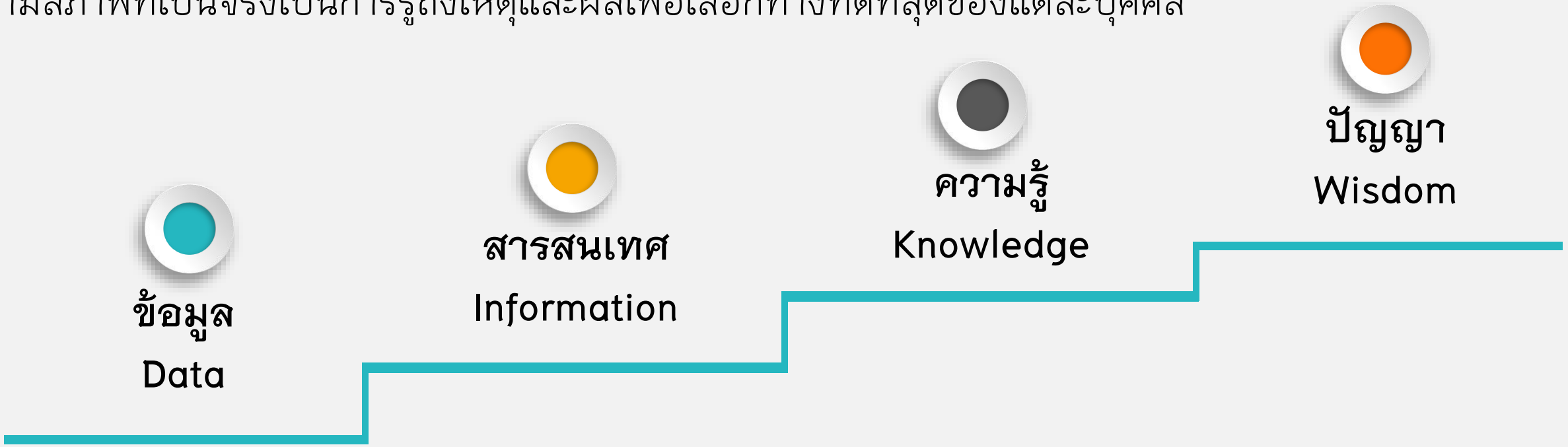
สังคมยุคความรู้ ความรู้มีค่าสำหรับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ การจัดการความรู้จึงถือว่ามีความสำคัญในการพัฒนาองค์การต่าง ๆ โดยอาศัยบุคลากร “คน” เป็นผู้ขับเคลื่อนองค์การ ดังนั้นการจัดการความรู้จึงถือได้ว่าเป็นกลไกและเครื่องสำหรับการพัฒนาทั้งคนและองค์การไปพร้อม ๆ กัน

ความหมาย

ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่สะสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมถึงความสามารถเชิงปฏิบัติการและทักษะ (ราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2546) เป็นการผสมผสานประสบการณ์และสารสนเทศที่ได้รับเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม

การผสานของการรับรู้ ความจำ ความคิด ความรู้สึก และเกี่ยวข้องกับข้อมูล สารสนเทศ และปัญญา

ข้อมูล หมายถึงข้อมูลดิบที่เป็นข้อเท็จจริง เหตุการณ์ หรือปรากฏการณ์ที่ยังไม่ได้ผ่านการประมวลผลหรือการตีความ และเมื่อข้อมูลผ่านการประมวลผลก็จะกลายเป็นสารสนเทศ ดังนั้น**สารสนเทศ**จึงเป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์วิเคราะห์และปรับแต่งให้อยู่ในรูปแบบที่นำมาใช้ประโยชน์ได้ มีคุณค่าสำหรับผู้ใช้บางกลุ่ม ซึ่งคุณค่าของสารสนเทศขึ้นอยู่กับความต้องการในการใช้งานของผู้ใช้ในแต่ละกลุ่ม และเมื่อสารสนเทศผ่านกระบวนการคิด การเปรียบเทียบ การเชื่อมโยงกับประสบการณ์และความรู้อื่นก็จะกลายเป็น**ความรู้**ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อสร้างความเข้าใจในการนำไปใช้งานและประกอบการตัดสินใจได้ ความรู้บางอย่างสามารถพัฒนาต่อเป็น**ปัญญา**ซึ่งเป็นความรู้ความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ตามสภาพที่เป็นจริงเป็นการรู้ถึงเหตุและผลเพื่อเลือกทางที่ดีที่สุดของแต่ละบุคคล



แบบจำลองความรู้ : แบบจำลองของ DIKW

ข้อมูล
Data

ข้อมูลดิบ ข้อเท็จจริง
เหตุการณ์ ปรากฏการณ์
ที่ยังไม่ผ่านการประมวลผล
หรือการตีความ

สารสนเทศ
Information

การสังเคราะห์ตีความ
ประมวลผลของข้อมูล
มีการปรับแต่งสามารถ
นำมาใช้ประโยชน์ได้
มีคุณค่าสำหรับผู้ใช้บาง
กลุ่ม โดยขึ้นอยู่กับความ
ต้องการในการใช้งาน

ความรู้
Knowledge

นำสารสนเทศมาใช้ให้เกิด
ประโยชน์ เกิดคุณค่า
มีการเปรียบเทียบ
หรือเชื่อมโยงสารสนเทศ

ปัญญา
Wisdom

ความรู้ที่เข้าใจตามสภาพ
ที่เป็นจริง รู้ถึงเหตุ–ผล
เพื่อเลือกทางที่ดีที่สุด
หรือต่อยอดสร้างสรรค์เป็น
สิ่งประดิษฐ์หรือ
กระบวนการต่างๆ

การฆ่าตัวตาย

ข้อมูล : ทุกวันมีคนตาย

สารสนเทศ : บันทึกว่า ตายจากสาเหตุใดบ้าง เช่น ฆ่าตัวตาย อุบัติเหตุ

ความรู้ : สาเหตุของอุบัติเหตุ ประมาท

ปัญญา : หาทางแก้ไข หรือ ลดอุบัติเหตุ รณรงค์ใส่หมวกกันน็อค เมาไม่ขับ ออกสื่อโฆษณา จ่าเฉย

เป้าหมายของการจัดการความรู้

พัฒนาคน

ให้เกิดการเรียนรู้ คิดเป็น ทำเป็น เก่งขึ้นได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำความรู้มาใช้บริหารจัดการเมื่อเกิดปัญหา
มีความเชี่ยวชาญ สามารถตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้คนดี คนเก่ง

พัฒนากระบวนการทำงาน

เกิดนวัตกรรม ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผลนำความรู้มาต่อยอดพัฒนาการขาย งานสารบรรณ วิธีการทอผ้า การเกษตร เพื่อให้ได้งานที่ดีและพัฒนาต่อยอดไปเรื่อยๆ เพื่อเพิ่มมูลค่างานหรือสินค้า สินค้า บริการ ได้คุณภาพ มาตรฐาน

พัฒนาองค์การ

องค์การ ชุมชน มีความเข้มแข็ง พึ่งพาตนเองได้ นำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ประเภทของความรู้

ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)

ความรู้ที่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็น กฎ สูตร สมการ ตัวอักษร มีการจัดรวบรวมข้อมูลต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป ซึ่งความรู้ชดแจ้งนี้ มักจะผ่านกลั่นกรอง การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และนำเข้าระบบสารสนเทศต่างๆ เช่น ทฤษฎี คู่มือ บทเรียน แนวปฏิบัติ แผนภาพ กราฟ ข้อความ แผนผัง โปรแกรมคอมพิวเตอร์ หรือ รายงานต่างๆ ที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย

ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge)

ความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคล เกิดจากประสบการณ์ที่สั่งสมมา หรือฝึกฝน หรือพรสวรรค์ ความรู้ฝังลึกมักไม่ปรากฏอย่างชัดแจ้ง ยากต่อการสื่อสารให้ออกมาในรูปแบบของตัวอักษรหรือยากต่อการถ่ายทอดอย่างเป็นระบบได้ เช่นความชำนาญ ภูมิปัญญา เทคนิคเฉพาะตัว

ออมสิน
KING POWER
ไอนลิน
BETAGRO
ptt
SUPER 60+
อัจฉริยะพันธุ์เก่า

แบบจำลองความรู้ : แบบจำลอง SECI Model

ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน | ความรู้ชัดแจ้ง

Socialization

การเปลี่ยนแปลงความรู้ผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน เป็นการถ่ายโอนความรู้โดยตรงระหว่างกลุ่มคนหรือบุคคลโดยไม่ผ่านการเขียน เช่น เสวนาแลกเปลี่ยนความรู้ บอกเล่าเรื่องราวความสำเร็จ เรื่องราวชีวิต การแก้ไขปัญหา เช่น การงานสอนงานให้ลูกน้องด้วยการพูดคุย ทำให้ดู (Tacit to Tacit)

Externalization

การเปลี่ยนแปลงไปเป็นความรู้ที่ชัดเจน เป็นการถ่ายโอนความรู้ แนวคิด ทฤษฎี แบบจำลองจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถ ออกมาเป็นรูปธรรม เช่น เอกสาร หนังสือ ตำรา บันทึก เอกสาร เช่น ลูกน้องเมื่อเรียนรู้วิธีทำงานจากหัวหน้าแล้ว จดบันทึกความรู้หรือเขียนเป็นรายงานความรู้ (Tacit to Explicit)

Internalization

การเชื่อมโยงการเรียนรู้จาก**การปฏิบัติจริง** จนเกิดความเข้าใจ กลายเป็นส่วนหนึ่งของพื้นฐานความรู้ของบุคคล ก่อเกิดประสบการณ์ตรง ฝังอยู่ในตัวคน เช่น หัวหน้างานค้นคว้าศึกษาวิธีทำงานจาก เอกสารต่างๆ นำมาปรับใช้กับงานของตนเองจนเกิดทักษะและความชำนาญ หรือ วิธีการปั่นจักรยาน (Explicit to Tacit)

Combination

การนำความรู้ที่ชัดแจ้งมารวมกัน จัดกลุ่ม แบ่งหมวดหมู่อย่างเป็นระบบเพื่อถ่ายทอดสู่สาธารณะและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถนำความรู้ นั้นไปใช้ในทางปฏิบัติได้ ต่อยอดงานวิจัย แชร์คลิปความรู้ แชร์บทความออกสู่สาธารณะ เช่น หัวหน้ารวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งนอกและในองค์กรรวมทั้งความรู้ที่มีอยู่เดิมมาสรุปเป็นความรู้ใหม่และเผยแพร่ (Explicit to Explicit)

ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน | ความรู้ชัดแจ้ง

เนื้อเพลง จอมยุทธ์

เพลง: จอมยุทธ์

ศิลปิน: P2Warship

ครั้งหนึ่งยังมีจอมยุทธ์ ออกเดินทางไปสุดฟ้า
หวังเพื่อที่จะตามหา ยอดวิชาที่หายไป
จะเอาไปแก้แค้น ให้กับอาจารย์เขา
จะต้องเป็นจ้าวยุทธ์ แล้วเขาต้องยิ่งใหญ่
บังเอิญเกิดตกเขา บังเอิญมีกิ่งไม้
บังเอิญจึงรอดตาย บังเอิญคัมภีร์อยู่ที่นั่น

เคล็ดหลักวิชา ในตำราขั้นที่หนึ่ง
นั่นก็คือ การทำใจให้สงบ (รวบรวมลมปรานให้ดี)
เคล็ดลับวิชา ในตำราขั้นที่เหลือ
คือคิดดีทำดีพูดดีเท่านี้ได้ดีแน่นอน

ครั้นแล้วจอมยุทธ์ ก็เดินทางขึ้นจากเขา
ด้วยวิชาตัวเบา ก็ล้างแค้นได้สมใจ
เลยถูกดักแก้แค้น เมื่อเขาพักโรงเตี๊ยม
แล้วถูกวางยาพิษ แล้วเขาก็ล้มไป
แล้วถูกผลักตกเขา บังเอิญมีกิ่งไม้
บังเอิญจึงรอดตาย บังเอิญคัมภีร์อยู่ที่นั่น
เคล็ดหลักวิชา ในตำราขั้นที่หนึ่ง
นั่นก็คือ การทำใจให้สงบ(รวบรวมลมปรานให้ดี)
เคล็ดลับวิชา ในตำราขั้นที่เหลือ คือคิดดีทำดีพูดดีเท่านี้ได้ดีแน่นอน

เมื่อได้ลองมาอยู่คนเดียว ก็ทำให้ใจที่เคยได้ฟุ้งซ่าน ได้คิดบ้าง
สุขสงบมันอยู่ที่ใจ แย่งชิงกันไปสุดท้ายก็เหมือนกัน ก็แค่นั้น

เรื่องบุญคุณก็คงต้องแทน ส่วนเรื่องความแค้นก็คงต้องลดบ้าง
อภัยบ้าง สุขสงบมันอยู่ที่ใจ อาวุธวางไว้ยื่นไมตรีให้กัน
คิดได้แล้วตัวก็เบา

ความรู้ชัดแจ้ง

(Explicit Knowledge) ?

ความรู้ฝังลึก

(Tacit Knowledge) ?

ระดับของความรู้

ระดับความรู้ของบุคคล
Individual Knowledge

ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ หรือพรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณ การฝึกอบรม การเรียนรู้

ระดับความรู้ของกลุ่ม
Group Knowledge

ความรู้ที่กลุ่มคน สาขาวิชาชีพ มีความสนใจร่วมกัน โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในเรื่องเดียวกัน

ระดับความรู้ขององค์การ
Organization Knowledge

ความรู้ในองค์การแล้วนำความรู้นั้นมาจัดการเพื่อสร้างกลยุทธ์ขององค์การ ก่อให้เกิดการปรับปรุง พัฒนาระบบการทำงานและสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดความยั่งยืนต่อไป จัดระบบในองค์การ

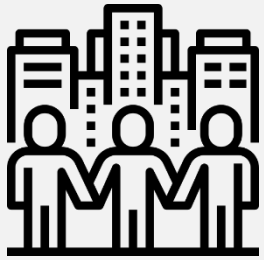
ความสำคัญของการจัดการความรู้

การสร้างคลังความรู้

การจัดการความรู้ทำให้องค์การมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เข้าถึงง่าย ผ่านการบันทึกหรือแสดงออกในรูปแบบบทเรียน คู่มือ ทั้งนี้บุคลากรในองค์การก็จะเป็นผู้ร่วมสร้างความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ส่งผลให้องค์การมีทิศทางในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในงานต่างๆ

การถ่ายทอดองค์ความรู้

การถ่ายทอดองค์ความรู้ที่ผ่านมาในอดีตมักจะมีการจัดทำและถ่ายทอดในรูปแบบ เช่น พงศาวดาร ประเพณี หรือวัฒนธรรม ซึ่งบางองค์ความรู้ก็ไม่ได้ถูกจัดเป็นระบบอย่างชัดเจน แต่ในปัจจุบันการจัดการความรู้เป็นกระบวนการและระบบมากขึ้น มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาบูรณการ จึงทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้เป็นระบบและกว้างขวางมากขึ้น



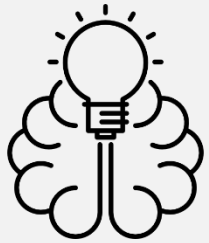
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ปัจจุบันองค์การเกือบทุกองค์การมุ่งก้าวสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น สร้างชุมชนนักปฏิบัติ สร้างวัฒนธรรมการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

ความสำคัญของการจัดการความรู้

การพัฒนาศักยภาพขององค์การ

การจัดการความรู้ช่วยสร้างศักยภาพในด้านต่างๆ ให้แก่องค์การ เช่น ความได้เปรียบในการแข่งขัน การเป็นองค์การคุณภาพ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์การ เพิ่มผลประกอบการ



ยกระดับความรู้ของคนในองค์การ

บุคลากรมีองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการตัดสินใจ ปรับตัวได้ มีความยืดหยุ่น สามารถพัฒนางานประจำให้ก้าวไปสู่งานวิจัยหรือนวัตกรรมได้ ก่อให้เกิดความพึงพอใจของลูกค้า

เครื่องมือในการบริหารองค์การ

ความรู้ที่นำมาบริหารองค์การจะมีความสัมพันธ์กับการประกันคุณภาพขององค์การ ส่งผลให้องค์การมีคุณภาพ เป็นที่น่าเชื่อถือ และสามารถเป็นผู้นำได้

นักศึกษามีความรู้เรื่องใดบ้าง
ที่สามารถถ่ายทอดให้กับเพื่อนๆ ได้

https://wheelofnames.com/jpj-9rp

กระบวนการจัดการความรู้

1.Knowledge Identification

สำรวจความรู้ หรือค้นคว้าความรู้ที่องค์การต้องการ

2.Knowledge creation and acquisition

สร้างและแสวงหาความรู้

3.Knowledge organization

จัดความรู้ให้เป็นระบบ

4.Knowledge codification and refinement

ประมวลผลและกลั่นกรอง

5.Knowledge access

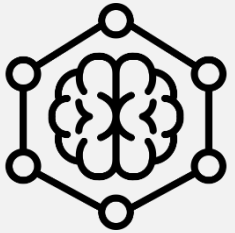
การเข้าถึงความรู้

6.Knowledge sharing

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

7.Learning

การเรียนรู้



กระบวนการจัดการความรู้

1.Knowledge Identification

สำรวจความรู้ หรือค้นคว้าความรู้ที่องค์การต้องการ

พิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย องค์การจำเป็นต้องรู้อะไรบ้าง ขณะนี้ความรู้อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร เพื่อให้องค์การสามารถวางขอบเขตการจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.Knowledge creation and acquisition

สร้างและแสวงหาความรู้

การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว โดยเสาะแสวงหาความรู้จากภายนอก บุคลากร ที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน ทำงานด้วยกัน มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน โดยดึงความรู้แต่ละคนหรือรวมกลุ่มกันเพื่อสร้างความรู้ร่วมกัน โดยต้อง**สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้**

กระบวนการจัดการความรู้

3.Knowledge organization

จัดความรู้
ให้เป็นระบบ

การวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต ขั้นตอนนี้เรียกว่า **ขั้นตอนการสร้างคลังความรู้** (Knowledge base) มีการจัดแบ่งความรู้ออกเป็น ชนิด ประเภทต่างๆ เพื่อให้การรวบรวม ค้นหา จัดลำดับ และสามารถนำไปใช้ง่ายและรวดเร็ว

4.Knowledge codification and refinement

ประมวลผล
และกลั่นกรอง

ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน เพื่อให้ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้ถูกต้อง สมบูรณ์ เหมาะสมกับปัจจุบัน

กระบวนการจัดการความรู้

5.Knowledge access

การเข้าถึงความรู้

การวางระบบและวิธีการ เช่น การจัดเก็บและกระจายความรู้ โดยอาจใช้ Push คือการผลักหรือป้อนข้อมูลส่งความรู้ โดยที่ไม่ได้ถูกร้องขอ เช่นหนังสือเวียน หรือ Pull โดยเป็นการดึงโอกาสให้ผู้ใช้ได้เลือกรับความรู้ที่ต้องการ

6. Knowledge sharing

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

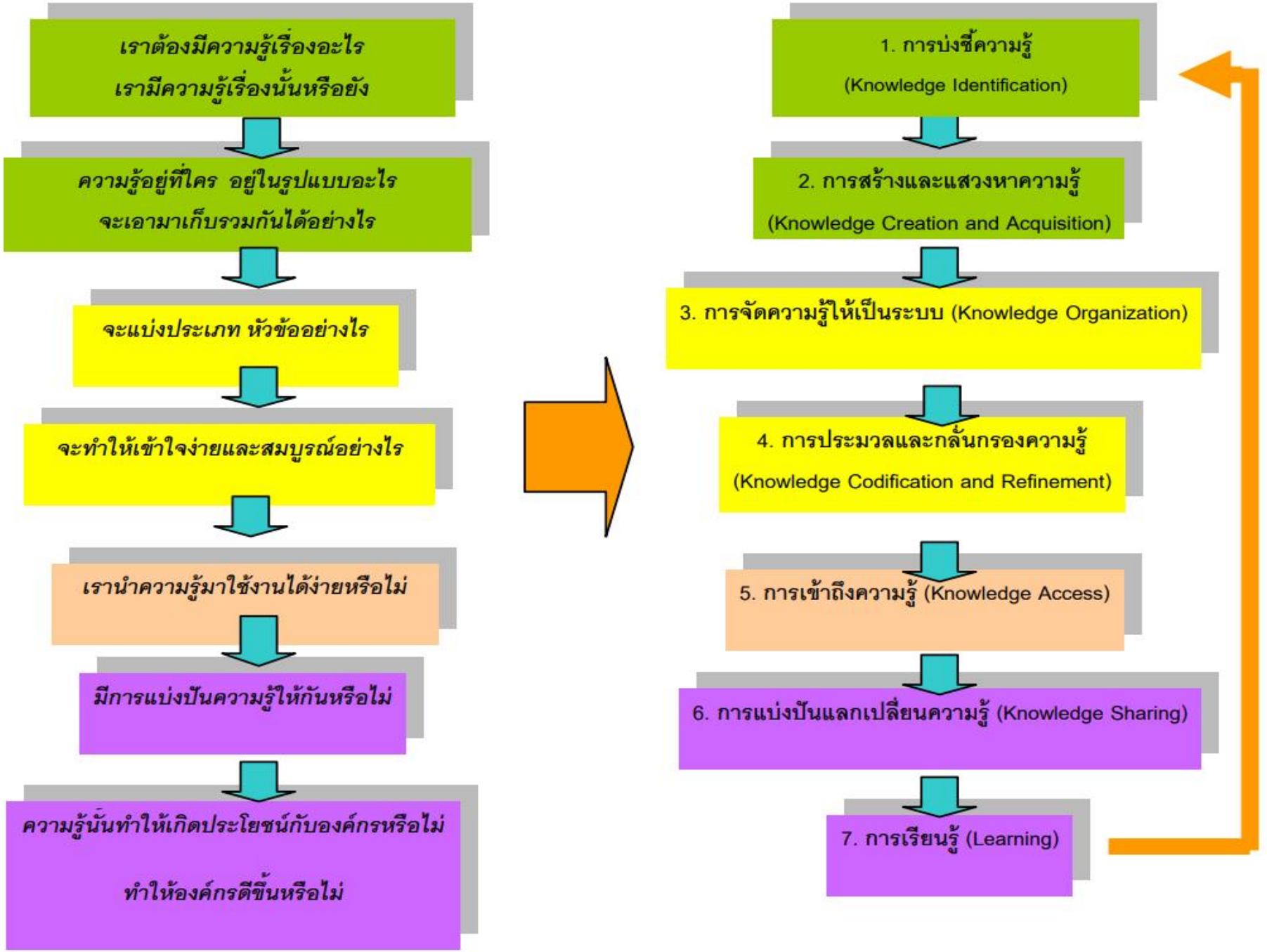
เผยแพร่ แบ่งปัน แลกเปลี่ยน อาจทำเป็นเอกสาร การประชุม การทำงานข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่ม เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อเปิดการแบ่งปันความรู้กัน

กระบวนการจัดการความรู้

7.Learning

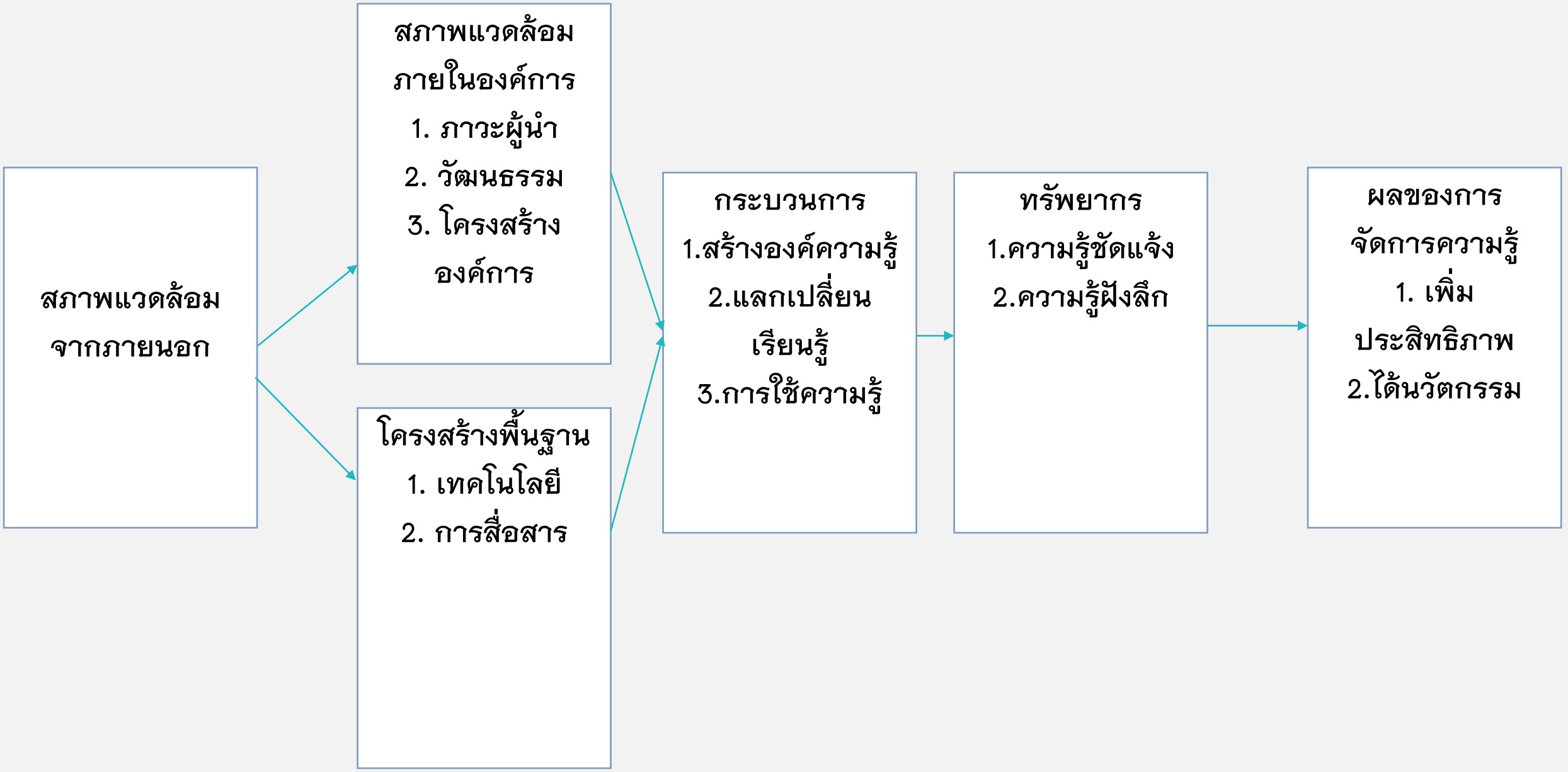
การเรียนรู้

นำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ในการปฏิบัติงาน เกิดองค์ความรู้ เพิ่มพูนความรู้ไปเรื่อยๆ จนเกิด **วงจรแห่งการเรียนรู้** นำความรู้มาเป็นส่วนหนึ่งของงาน สร้างประสบการณ์ต่อๆไป และสามารถถ่ายทอดความรู้นั้นให้แก่ผู้อื่นได้


เราต้องมีความรู้เรื่องอะไร
เรามีความรู้เรื่องนั้นหรือยัง
ความรู้อยู่ที่ใคร อยู่ในรูปแบบอะไร
จะเอามาเก็บรวมกันได้อย่างไร
จะแบ่งประเภท หัวข้ออย่างไร
จะทำให้เข้าใจง่ายและสมบูรณ์อย่างไร
เรานำความรู้มาใช้งานได้ง่ายหรือไม่
มีการแบ่งปันความรู้ให้กันหรือไม่
ความรู้นั้นทำให้เกิดประโยชน์กับองค์กรหรือไม่
ทำให้องค์กรดีขึ้นหรือไม่
1. การบ่งชี้ความรู้
(Knowledge Identification)
2. การสร้างและแสวงหาความรู้
(Knowledge Creation and Acquisition)
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้
(Knowledge Codification and Refinement)
5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)
7. การเรียนรู้ (Learning)

สำนักงาน ก.พ.ร.

กรอบแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์การ



บุคคลสำคัญในการดำเนินการจัดการความรู้

****ผู้บริหารสูงสุด (CEO)**

ดำเนินการผลักดัน เป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้ โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ “คุณเอื้อ (ระบบ)” ของ KM

1. คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer, CKO)

คุณเอื้อ หรือ “คุณเอื้อระบบ” เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ทำหน้าที่จัดการระบบของการจัดการความรู้ นำเป้าหมาย คัดเลือกหาทีมงานจากหลายสังกัดมาเป็นแกนนำ สนับสนุนทรัพยากร ส่งเสริมให้เกิดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้

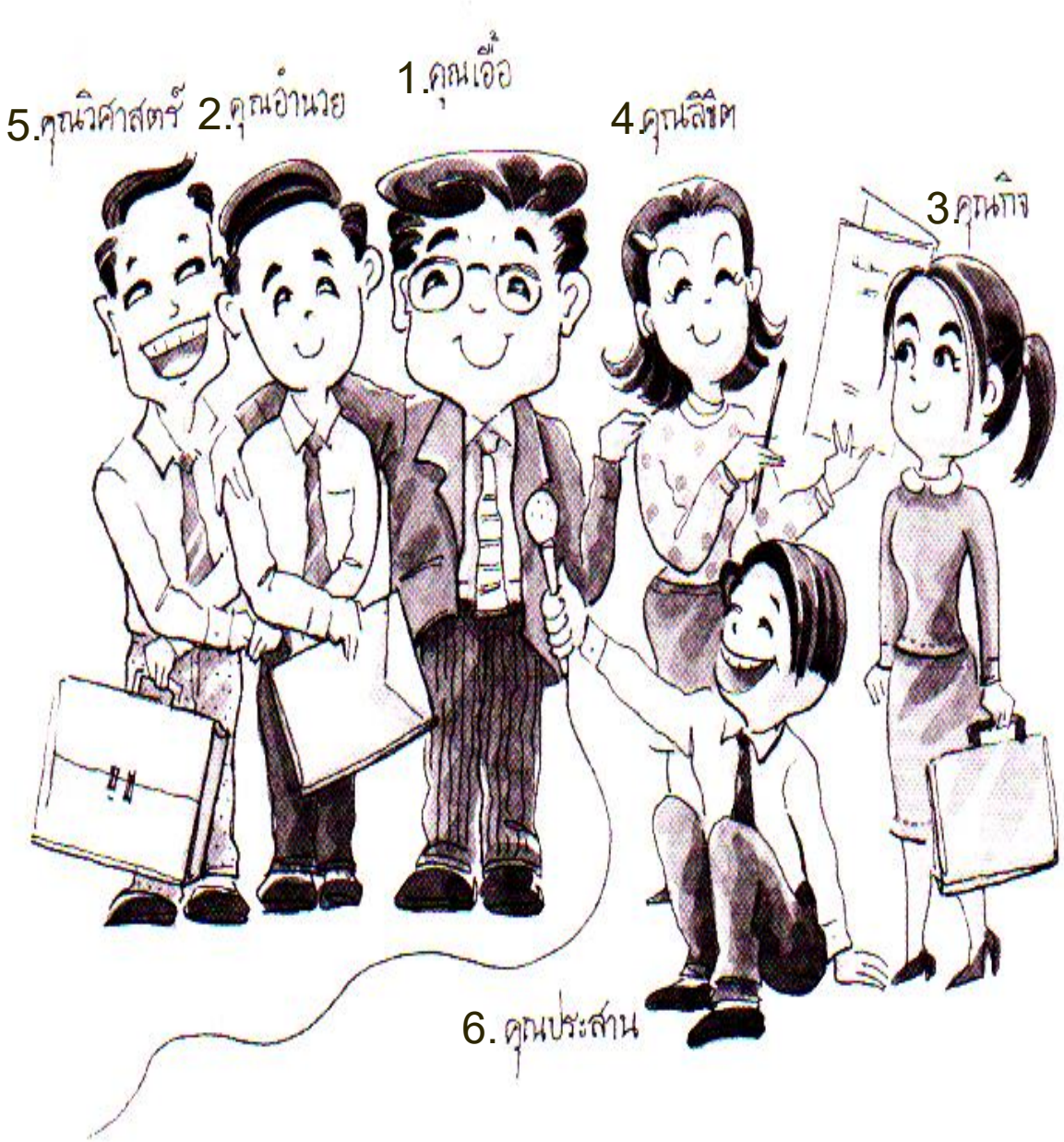
2. คุณอำนวย (Knowledge Facilitator , KF)

ผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยทำหน้าที่อำนวยความสะดวก อำนวยสถานที่ อำนวยผู้เชี่ยวชาญหรือบุคคลที่จะมาช่วยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เชื่อมโยงคนสร้างความสัมพันธ์ต่อกันเพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึง **“เป้าหมาย/หัวปลา”** ที่ตั้งไว้

3.คุณกิจ (Knowledge Practitioner : KP)

ผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ประมาณร้อยละ 90–95 ของทั้งหมด “คุณกิจ” **เป็นเจ้าของ “หัวปลา” โดยแท้จริง** และเป็นผู้ที่มีความรู้ (Explicit Knowledge) และเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำเสนอ “ ขุมความรู้ ” (Knowledge Assets) และ ” แก่นความรู้” (Core Competence)

บุคคลสำคัญในการดำเนินการจัดการความรู้



4. คุณลิขิต (Note Taker)

ผู้ที่ทำหน้าที่จดบันทึก สกัดองค์ความรู้ คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน เพื่อการบรรลุเป้าหมายของงานแต่ละชิ้นหรือแต่ละกิจกรรม มีหน้าที่บันทึกการประชุม หรือบันทึกอื่น ๆ เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้มีความต่อเนื่อง

5. คุณวิศาสตร์ (IT Wizard)

ผู้ที่ออกแบบและจัดดำเนินการระบบไอทีให้เหมาะสมแก่การจัดการความรู้ขององค์กร ออกแบบระบบไอที

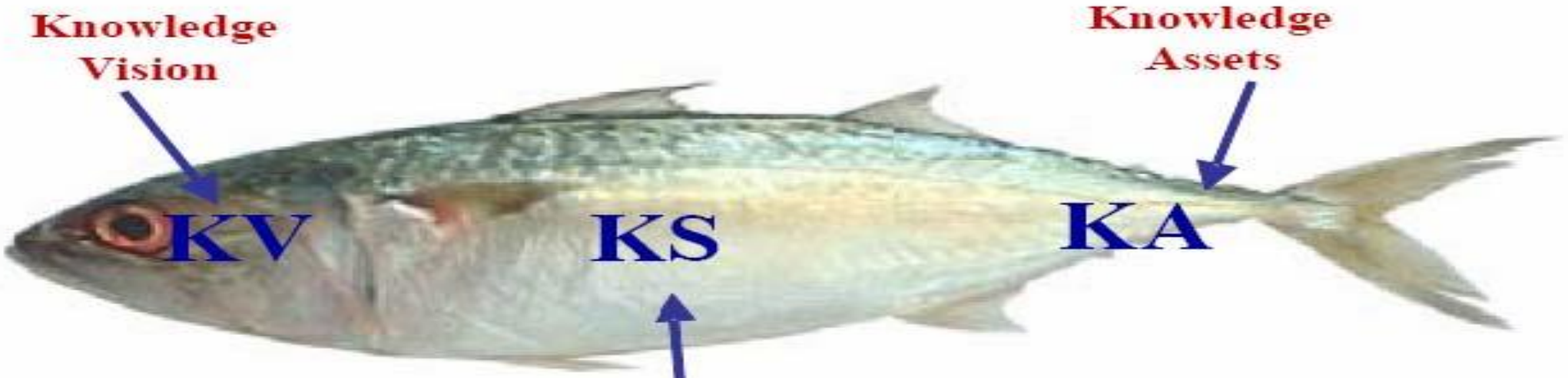
6. คุณประสาน (Network Manager)

ผู้ที่คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น เกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวีคูณ

รูปแบบของการจัดการความรู้

ส่วนหัว ส่วนตา
มองว่ากำลังจะไปทางไหน
ต้องตอบได้ว่า “ทำ KM ไปเพื่ออะไร ”

ส่วนหาง สร้างคลังความรู้
เชื่อมโยงเครือข่าย ประยุกต์ใช้ ICT
“สะบัดหาง ” สร้างพลังจาก CoPs



ส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น “หัวใจ” ให้ความสำคัญกับ
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน

รูปแบบของการจัดการความรู้

ส่วนหัว

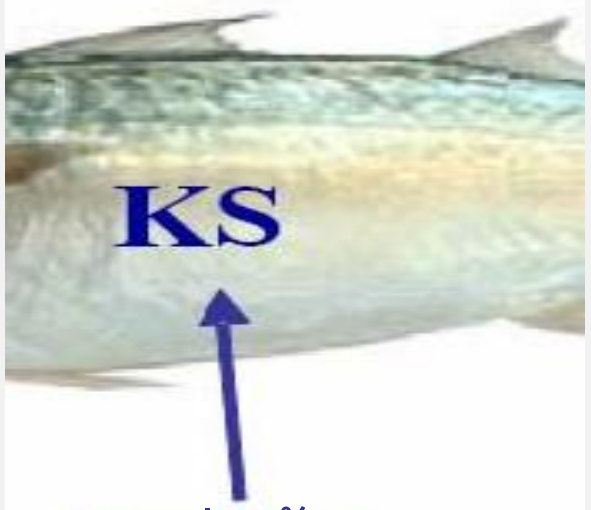
(Knowledge Vision– KV)

ส่วนหัว (Knowledge Vision– KV)

มองว่ากำลังจะไปทางไหน ต้องตอบได้ว่า "ทำ KM ไปเพื่ออะไร "เป้าหมาย วิสัยทัศน์หรือทิศหางของการจัดการความรู้ขององค์กร(Knowledge identifies) เพื่อกำหนดวิธีการ หรือกระบวนการในการจัดการความรู้ เพื่อให้บรรลุกับเป้าหมายที่กำหนด เปรียบเป็นการบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เพื่อที่จะระบุให้ได้ว่าต้องการอะไร จุดหมายคืออะไร และต้องทำอย่างไรบ้าง

โดย "หัวปลา" จะต้องเป็น "คุณกิจ" หรือผู้ดำเนินกิจกรรม KM ทั้งหมด บุคคลที่มีความสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดหัวปลาที่ชัดเจน คือ "คุณเอื้อ(ระบบ)

รูปแบบของการจัดการความรู้



ส่วนตัวปลา

(Knowledge Sharing–KS)

ส่วนตัวปลา (Knowledge Sharing–KS)

ส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น **"หัวใจ"** ให้ความสำคัญกับการแบ่งปัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ดังนั้นจึงต้องสร้างบรรยากาศที่เกิดการเรียนรู้เพื่อให้คนเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งจัดเป็นส่วนสำคัญที่สุดและยากที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้

บุคคลสำคัญในการส่งเสริมให้เกิด "ตัวปลา" ที่ทรงพลังคือ "คุณอำนวย" ซึ่งจะมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยกระตุ้นให้ "คุณกิจ" มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้โดยเฉพาะความรู้ที่ซ่อนเร้นที่อยู่ในตัว "คุณกิจ" พร้อมอำนวยให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีม ให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้และเกิดนวัตกรรม

รูปแบบของการจัดการความรู้

ส่วนหางปลา (Knowledge Assets–KA)

ส่วนหางปลา (Knowledge Assets–KA)

องค์ความรู้ที่องค์กรได้เก็บสะสมไว้เป็นคลังความรู้หรือขุมความรู้ซึ่งมาจาก 2 ส่วนคือ

- ความรู้ที่ขัดแจ้งหรือความรู้เปิดเผย (Explicit Knowledge) คือ ความรู้เชิงทฤษฎีที่ปรากฏให้เห็นชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรม เช่น เอกสาร ตำรา และคู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น
- ความรู้ซ่อนเร้นหรือความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge)

"คุณลิขิต" ทำหน้าที่เก็บสะสม "เกร็ดความรู้" ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ "ตัวปลา" ที่มาจาก “คุณกิจ”
ซึ่งอาจเก็บส่วนของ "หางปลา" ด้วยวิธีต่างๆ เช่น ICT ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่ซ่อนเร้นให้เป็นความรู้ที่เด่นชัด นำไปเผยแพร่และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้พร้อมยกระดับต่อไป

ความสำเร็จ

1.วัฒนธรรมองค์การ

เจตคติ สร้างความรู้ใหม่แบ่งปันความรู้ ให้เกียรติ เคารพในการทำงาน และการตัดสินใจ หากเป็นไปได้ควรถอดประสบการณ์ ออกเป็นตัวอักษร

2. ภาวะผู้นำ

มีความเชื่อมั่น มีความรู้รอบตัว ส่งเสริมสนับสนุน เชื่อใจพนักงาน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน

3. เทคโนโลยีสารสนเทศ

ความพร้อม ความทันสมัย ฐานข้อมูลที่ถูกต้อง สร้างระบบความปลอดภัย

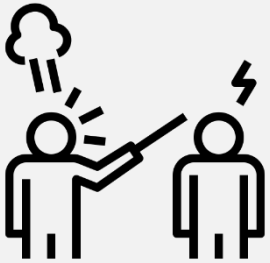
4. การวัดผลและนำไปใช้

ติดตามวัดผล นำไปใช้

5.โครงสร้างพื้นฐาน

ทรัพยากร เครือข่าย การรวบรวมข้อมูล

อุปสรรค



1.ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำ

ไม่เห็นความสำคัญ

2.ขาดวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร

3.ไม่มีทักษะในการใช้เทคโนโลยี

ขาดระบบการจัดเก็บความรู้

4.กำหนดกลยุทธ์ความรู้ไม่ชัดแจ้ง

นำข้อมูลผ่านการจัดเก็บเผยแพร่ มีข้อมูลมากเกินไปแต่ไม่กระจายองค์ความรู้

5.ขาดโครงสร้างพื้นฐาน

เช่น ทรัพยากร ระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์

กลยุทธ์การจัดการความรู้

การจัดการความรู้เป็นงานที่ไม่มีกำหนดแล้วเสร็จ แต่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพราะผลลัพธ์คือการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การให้เป็นผู้ใฝ่รู้และนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้แนวทางในการดำเนินการ

กลยุทธ์การจัดการความรู้ คือ วิธีที่เหมาะสมหรือดีที่สุด ที่องค์การกำหนดขึ้นหลังจากที่มีการไตร่ตรอง พิจารณา วิเคราะห์ อย่างรอบคอบ เพื่อใช้เป็นแนวทางดำเนินการ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ภายในองค์การให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้เงื่อนไขทรัพยากรที่มีอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ความสำคัญของกลยุทธ์การจัดการความรู้

องค์กรเห็นแนวทาง
ไปสู่เป้าหมาย
การนำแผนมาใช้

เป็นการเลือกวิธีที่ดีที่สุด
ในสถานการณ์ที่เหมาะสม
สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

เกิดความชัดเจน
เข้าใจเกี่ยวกับภารกิจ
บทบาท และหน้าที่ของตน

เพิ่มโอกาส ความสำเร็จ
ลดความเสี่ยงต่อความล้มเหลว

เป็นแนวทางพัฒนาไปสู่ LO
ทุนมนุษย์ที่มีทุนทางปัญญา

มีแนวทางในการวัดผลสำเร็จ
ปรับปรุง จุดแข็ง จุดอ่อน
ปัญหา อุปสรรค

ความสำคัญของกลยุทธ์การจัดการความรู้

องค์การเห็นแนวทางไปสู่เป้าหมาย

เมื่อกลยุทธ์การจัดการความรู้ได้มาจากการวิเคราะห์และไตร่ตรองอย่างรอบคอบ ดังนั้นเมื่อองค์การนำกลยุทธ์การจัดการความรู้มาใช้ จึงเปรียบเสมือนการนำแผนมาใช้เพื่อนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ เพราะหากไม่มีการกำหนดกลยุทธ์แล้วการดำเนินงานก็จะไร้ทิศทางในการไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

ความสำคัญของกลยุทธ์การจัดการความรู้

เป็นการเลือกวิธีที่ดีที่สุด
ในสถานการณ์ที่เหมาะสม

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันที่รุนแรง องค์การจึงจำเป็นสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือการเหนือกว่าทั้งด้านราคา การบริการ สินค้า ด้านคุณค่า ตลอดจนการตอบสนองความต้องการ ซึ่งนำมาสู่ผลกำไรและความยั่งยืนของธุรกิจ ดังนั้นองค์การจึงต้องใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้เพื่อนำมาซึ่งวิธีที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมปรับปรุงกระบวนการการทำงาน พัฒนาสินค้าหรือบริการให้แตกต่าง ซึ่งกล่าวได้ว่า เป็นการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์การด้วยวิธีที่ดีที่สุดในสถานการณ์ที่เหมาะสมที่สุด

ความสำคัญของกลยุทธ์การจัดการความรู้

เกิดความชัดเจนในหน้าที่

เมื่อการจัดการความรู้จะถูกนำไปใช้ในการพัฒนาและวางแผนการปฏิบัติงาน ซึ่งแผนนั้นจะต้องมีการระบุรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรม ทรัพยากรที่ต้องใช้ และผู้รับผิดชอบ ซึ่งก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบและเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจ บทบาท และหน้าที่ของตน ซึ่งจะก่อให้เกิดการจัดการความรู้ขององค์การนั้นบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้

เพิ่มโอกาสความสำเร็จ

เมื่อมีการวางแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ มีการมอบหมายหน้าที่จนเกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ย่อมเป็นการลดความเสี่ยงต่อความล้มเหลวและเพิ่มโอกาสในความสำเร็จ

ความสำคัญของกลยุทธ์การจัดการความรู้

เป็นแนวทางพัฒนาไปสู่ LO

เมื่อมีการนำกลยุทธ์การจัดการความรู้มาใช้จนประสบความสำเร็จทั้งองค์การแล้ว ย่อมนำพาให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีการพัฒนา ปรับตัว ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นองค์การที่เพียบพร้อมไปด้วยทุนมนุษย์ที่มีทุนทางปัญญา สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ นำไปสู่องค์การต้นแบบ

เป็นแนวทางในการวัดผลสำเร็จ

เมื่อนำกลยุทธ์การจัดการความรู้มาปฏิบัติแล้ว ย่อมต้องมีการประเมินผลสำเร็จ เพื่อหาวิธีการปรับเปลี่ยน กลยุทธ์ต่างๆ ให้ทันสถานการณ์ เพื่อแสดงระดับถึงความสำเร็จหรือสิ่งต้องปรับปรุง จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหา อุปสรรคต่างๆ

องค์ประกอบสำคัญของกลยุทธ์การจัดการความรู้

1.นโยบายขององค์การ
2.วิสัยทัศน์ขององค์การ
3.ขอบเขตและวัตถุประสงค์
4.การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม
5.หน่วยงานที่รับผิดชอบ
6.กรอบงาน
7.โครงการนำร่อง
8.ภาพรวมธุรกิจ
9.ความเสี่ยง

1.นโยบายขององค์การ

กลยุทธ์การจัดการความรู้ภายในองค์การจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความสนใจหรือไม่ให้การสนับสนุน ทั้งนี้เพราะการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้จะต้องอาศัยกระบวนการคิดวิเคราะห์ร่วมมือในหน่วยงาน ดังนั้นจึงจำเป็นจะต้องได้รับการกำหนดนโยบายขององค์การเพื่อนำไปวางแผนและมีการสั่งการโดยตรงจากผู้บริหารระดับสูงในองค์การนั้น

2.วิสัยทัศน์ขององค์การ

ภาพองค์การในอนาคต ว่าต้องการให้มีลักษณะอย่างไร เช่น กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรว่าต้องการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แล้วแจ้งให้บุคลากรทราบ เพื่อจะได้มาซึ่งความร่วมมือที่จะก้าวไปร่วมกัน

3.ขอบเขตและวัตถุประสงค์

กำหนดประเด็นองค์ความรู้ ที่ต้องการจะนำมาจัดการ โดยผ่านการวิเคราะห์ คัดเลือก จัดลำดับความสำคัญ พร้อมทั้งระบุวัตถุประสงค์

องค์ประกอบสำคัญของกลยุทธ์การจัดการความรู้

1.นโยบายขององค์การ
2.วิสัยทัศน์ขององค์การ
3.ขอบเขตและวัตถุประสงค์
4.การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม
5.หน่วยงานที่รับผิดชอบ
6.กรอบงาน
7.โครงการนำร่อง
8.ภาพรวมธุรกิจ
9.ความเสี่ยง

4.การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

การจัดการความรู้ล้วนกระทบต่อกระบวนการและวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

5.หน่วยงานที่รับผิดชอบ

องค์การส่วนมากให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ มักจะกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นงานหรือโครงการที่ต้องดำเนินการภายใต้ระยะเวลาและทรัพยากรที่จัดสรรมาให้ และมีการกำหนดหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน เพื่อประโยชน์ในการติดตามและตรวจสอบผล

6.กรอบงาน

การระบุกรอบงานหรือ framework ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และระบุถึงกรอบการจัดการด้านเทคโนโลยีที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ เพื่อให้การจัดการความรู้มีความชัดเจนมากขึ้นและเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จ

องค์ประกอบสำคัญของกลยุทธ์การจัดการความรู้

1.นโยบายขององค์การ
2.วิสัยทัศน์ขององค์การ
3.ขอบเขตและวัตถุประสงค์
4.การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม
5.หน่วยงานที่รับผิดชอบ
6.กรอบงาน
7.โครงการนำร่อง
8.ภาพรวมธุรกิจ
9.ความเสี่ยง

7.โครงการนำร่อง

กลยุทธ์การจัดการความรู้บางองค์การจะมีการวิเคราะห์เกี่ยวกับความรู้ที่จะพัฒนาขึ้นมาและจัดทำในลักษณะของโครงการนำร่อง เพื่อนำผลการพัฒนาโครงการนำร่องดังกล่าว มาใช้เป็นข้อมูลสำหรับพัฒนาต่อไป

8.ภาพรวมธุรกิจ

การวิเคราะห์ความรู้ข้อมูลพื้นฐานและภาพรวมของธุรกิจ เพื่อนำไปกำหนดเป็นประเด็นความรู้ที่ต้องการพัฒนา เช่น ธุรกิจโลจิสติกส์ อาจจะต้องดำเนินการจัดการความรู้เรื่องของช่องทางที่เหมาะสมที่สุดในการขนส่งสินค้า เพื่อช่วยในการประหยัดทรัพยากร ธุรกิจบริการอาจต้องมีการจัดการความรู้ในเรื่องของการลดขั้นตอนในการเข้ารับบริการ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสะดวกรวดเร็ว

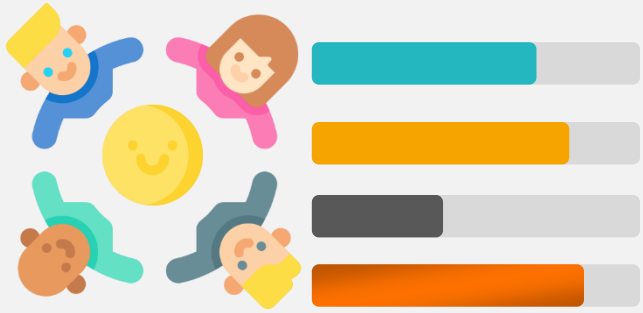
9.ความเสี่ยง

การจัดการความรู้จะต้องระบุความเสี่ยงเพื่อที่จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดมาตรการขึ้นมาล่วงหน้าเพื่อป้องกันหรือบรรเทาความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงและเป็นการเพิ่มโอกาสความสำเร็จในการจัดการความรู้กับองค์การด้วย

เครื่องมือสนับสนุนการจัดการองค์ความรู้

เครื่องมือสนับสนุนการจัดการองค์ความรู้

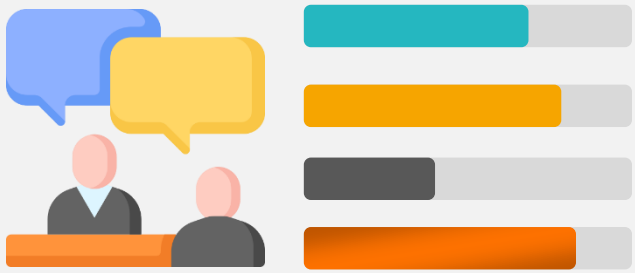
เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer – assisted Learning)



- การให้หรือขอรับคำแนะนำหรือประสบการณ์ที่มีคุณค่าจากบุคคลหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในเรื่องนั้นๆ เพื่อจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน
- การแสวงหาผู้ที่มีความแตกต่างมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้ เพื่อขยายกรอบความคิดให้กว้างและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- เปิดมุมมองความคิดที่หลากหลาย จากการแลกเปลี่ยน ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน
- นำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน เป็นการเน้นการเสนอแนะ การสอน การเล่าให้ฟังเกี่ยวกับกิจกรรมที่ปฏิบัติ
- ผู้ที่ถูกเชิญมาอาจจะเป็นคนที่อยู่ในองค์กรอื่นก็ได้

เครื่องมือสนับสนุนการจัดการองค์ความรู้

พี่เลี้ยง (Mentoring)



- การให้คนทำงานที่อยู่คนละฝ่าย/กลุ่มงาน/แผนกหรือแผนกเดียวกัน มาช่วยแนะนำวิธีการทำงาน ช่วยเหลือสนับสนุน คอยให้คำปรึกษาชี้แนะ
- การแสวงหาความรู้จากการดำเนินงานจริงตามบทบาทและหน้าที่ที่ตนได้รับ
- บุคคลที่มีความรู้ประสบการณ์เป็นผู้ให้คำแนะนำ และชี้แนะแนวทางถือว่า
- สอนงานให้กับพนักงานใหม่ที่จำเป็นต้องมีการเรียนรู้งานอย่างรวดเร็ว เพื่อสามารถปฏิบัติงานได้ในเวลาอันสั้น
- มุ่งเน้นไปที่การบอกวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ตลอดจนขั้นตอน และแนวทางแก้ไขปัญหาโดยใช้ประสบการณ์ความรู้ ความมารถของผู้ฝึกสอน ถ่ายทอดไปยังผู้ปฏิบัติงาน
- มักใช้ในการเรียนรู้ในกลุ่มผู้บริหารหรือผู้ที่จะก้าวไปเป็นผู้บริหาร
- ถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาความสามารถพนักงาน
- พี่เลี้ยงต้องเป็นตัวอย่างที่ดีด้านพฤติกรรมและจริยธรรมด้วย

เครื่องมือสนับสนุนการจัดการองค์ความรู้

การจัดทำฐานข้อมูล (Knowledge Base)

- การเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่องค์กรจำเป็นต้องใช้ โดยเก็บไว้ในระบบฐานข้อมูลและให้ผู้ต้องการใช้ค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา
  ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่นๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง

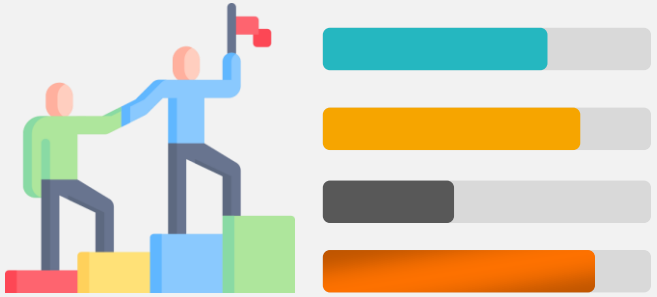
- การรวบรวมความรู้ต่างๆ ที่ในการทำงานในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อให้คนที่ต้องการใช้ เข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว การรวบรวมจัดเก็บทำได้ 2 วิธีคือ

  - จัดเก็บในรูปแบบเอกสาร เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน

  - จัดเก็บในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ไฟล์งาน รายงาน

เครื่องมือสนับสนุนการจัดการองค์ความรู้

การฝึกสอน (Coaching)



- เป็นกระบวนการที่ผู้สอนงานใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถเฉพาะตัว (Personal Attribute) ด้วยวิธีการหรือเทคนิคต่างๆ
- การถ่ายทอดจากผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือรุ่นพี่ที่มีผลงานดี มาแนะนำ มาสอนให้คนที่มาใหม่หรือคนที่ต้องการเรียนรู้ได้ปรับปรุงวิธีการทำงาน
- การฝึกสอนงานโดยการตั้งคำถาม และเป็นเพื่อนชวนคิด โดยพยายามในการให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้แก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยความคิด ความถนัด ความสามารถของตนเอง

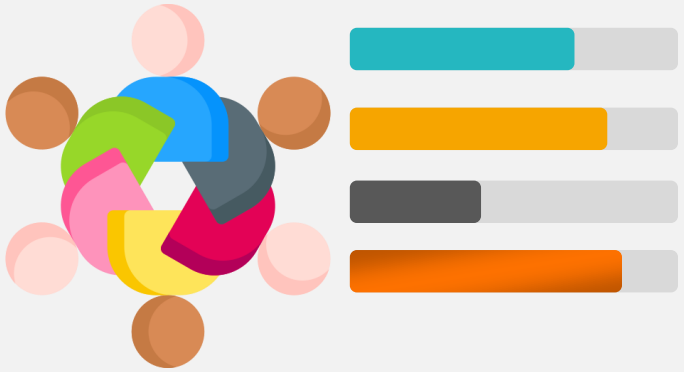
เครื่องมือสนับสนุนการจัดการองค์ความรู้

การเล่าเรื่อง บอกเล่าบทเรียน (Story telling / Lesson learned)

- การถอดความรู้ฝังลึกโดยการมอบหมายให้ผู้ที่มีผลงานดีหรือมีวิธีการทำงานที่ดีมาเล่าให้คนอื่นๆ ฟังว่าทำอย่างไร
- ผู้เล่าจะเล่าให้เห็นการปฏิบัติใช้ภาษาเชิงปฏิบัติจริงและมีการบันทึกเก็บไว้อย่างเป็นระบบ มีการสอดแทรกแนวคิด เป็นเรื่องสั้นๆ หนึ่งเรื่อง หนึ่งประเด็น
- ดำเนินการในกลุ่มเล็กๆ สมาชิกไม่เกิน 10 คน เพื่อให้เกิดความรู้สึกใกล้ชิด เป็นกันเอง
- ถือว่าเป็นตัวเชื่อมต่อความรู้ความเข้าใจให้ผู้ฟังเกิดความคิดใหม่ๆ และกระตุ้นให้ผู้ฟังนำบทเรียนที่ได้ไปใช้กับงานของตน
- การเล่าเรื่องต้องใช้เทคนิคการเล่าเรื่องในประเด็นเกี่ยวกับความสำเร็จหรือล้มเหลวมาผูกเป็นเรื่องราวให้น่าสนใจ
- เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่มีระหว่างกันจนได้องค์ความรู้ที่ดีไว้ใช้ประโยชน์
- เช่น การจัดการข้อร้องเรียนอย่างไรให้สำเร็จ

เครื่องมือสนับสนุนการจัดการองค์ความรู้

ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice – CoP)



- เป็นกลุ่มคนที่มาจากกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกันรวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงาน
- พัฒนาวิธีการทำงานในเรื่องนั้นๆให้ดีขึ้น Best Practice
- แบ่งประสบการณ์ความสำเร็จและสรุป บทเรียน Lesson Learned ความผิดพลาด ล้มเหลว ข้อควรระวัง ต่างๆในการทำงาน
- ถ่ายทอดประสบการณ์ให้เพื่อนสมาชิกในกลุ่มนำไปปฏิบัติ
- หาทางแก้ไข พัฒนาให้ดี
- CoP สามารถเกิดได้ทั้งการพบปะจริงและการพบปะทางออนไลน์

1. **สนใจเรื่องเดียวกัน**
2. **ถ่ายโอนองค์ความรู้**
3. **พัฒนาและยกระดับ**
4. **จดบันทึก**

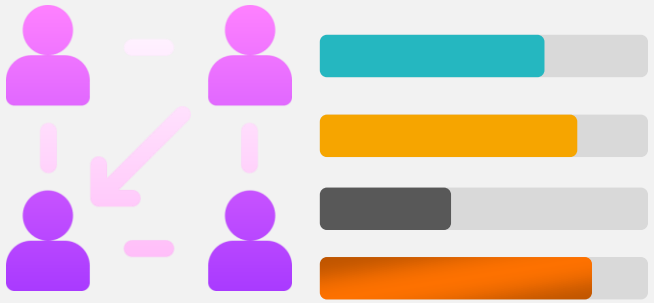
เครื่องมือสนับสนุนการจัดการองค์ความรู้

การระดมสมอง (Workshop/Brainstorming)

- ช่วยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อปรึกษาหารือ กำหนดแนวทาง แก้ไขปัญหา หรือตัดสินใจ ดำเนินการ ผ่านประสบการณ์มุมมอง จากมุมมองผู้มีสวนเกี่ยวข้อง
- การเสนอวิธีการแก้ไขปัญหา หรือเสนอความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม
- วิธีคิดแบบปัจจุบันทันด่วน เท่าที่ความคิดของสมาชิกคนใดคนหนึ่งจะคิดขึ้นมาได้ในขณะนั้น
- ไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์ มีแต่เสนอขึ้นมาเท่านั้น คำเสนอจะถูกบันทึกไว้ เพื่อประเมินผลหรือตามมติภายหลัง

เครื่องมือสนับสนุนการจัดการองค์ความรู้

การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross–Functional Team)



- เป็นการจัดตั้งทีมงานเพื่อมาทำงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้น ภายใต้ความเชื่อที่ว่างานแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญหลายอย่างจากหลายๆด้านมาทำงานแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันจึงจะประสบความสำเร็จ
- ลดปัญหาการทำงานแบบแบ่งเป็นฝ่าย เนื่องจากทำงานเฉพาะของตนเอง ทำให้การประสานงานในแนวราบ
- อาจได้นวัตกรรมใหม่ ๆ จากผลงานที่ทีมงานสร้างออกมา
- บุคลากรที่มีความสามารถนอกเหนือจากการทำงานประจำ แต่อาจเก็บซ่อนความสามารถไว้รอวันที่จะนำออกมาใช้ในช่วงการทำกิจกรรมใหม่

เครื่องมือสนับสนุนการจัดการองค์ความรู้

เก็บวิธีปฏิบัติที่ประสบผลสำเร็จ (Best Practice)

- การจัดการองค์ความรู้ในองค์กรได้มีการจัดเก็บองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์
- ในรูปแบบของความสำเร็จ ความล้มเหลวและข้อเสนอแนะในเรื่องที่สนใจ
- เป็นวิธีปฏิบัติ หรือขั้นตอนการปฏิบัติที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรือนำไปสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมาย
- ▶ Best Practice เกิดจากตัวบุคคล
  ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์วิธีกรใหม่ๆ ขึ้น หรือวิธีการที่ดีกว่าเดิม
- ▶ Best Practice เกิดจากอุปสรรค
  ตัวกระตุ้นให้เกิดการแสวงหาแนวทาง กระบวนการในการแก้ปัญหา และผ่านอุปสรรคไปให้ได้
- ▶ Best Practice ที่เกิดจากแรงบันดาลใจที่อยากจะพัฒนา หรือค้นหาวิธีการใหม่ๆ
  การตอบสนองความพึงพอใจของหน่วยงาน หรือของตนเอง เพื่อสร้างประสิทธิภาพที่ดีกว่าเดิม

เครื่องมือสนับสนุนการจัดการองค์ความรู้

การทบทวนหลังปฏิบัติการหรือการถอดบทเรียน (After action review : AAR)

- การอภิปรายเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน
- สมาชิกแต่ละคนได้พูดสะท้อนความคิดเห็น หรือความรู้สึกที่มีต่อการทำงานที่ผ่านมาว่า มีจุดเด่น จุดด้อย และข้อควรปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ไม่ใช่การค้นหาคนที่ทำผิดพลาดไม่ใช่การกล่าวโทษ
- ถ้าจะมีการทำงานนี้อีกครั้ง จะทำให้สมาชิกในทีมได้เรียนรู้ความสำเร็จ ความผิดพลาดและสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขต่อไป
- การทบทวนนั้น อาจค้นพบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และแนวทางการปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นซึ่งจำเป็นต้องทำการสรุปบทเรียนทุกครั้ง
- การถอดบทเรียน มี 3 รูปแบบ คือ
  - *1) แบบเป็นทางการ* โดยการประชุมทันที หลังเสร็จกิจกรรมมีการตั้งคำถาม และให้ผู้ร่วมกิจกรรมบันทึกคำตอบอย่างสั้น ๆ แล้วรวบรวมสรุปเป็นบทเรียน
  - *2) แบบไม่เป็นทางการ* โดยการประชุมหรือนำเสนอหลังเสร็จกิจกรรม ใช้การพูดคุยสั้น ๆ เป็นกันเอง ตรงไปตรงมา แต่ควรมีบันทึกเก็บไว้เป็นบทเรียนของตนเอง
  - *3) แบบเป็นส่วนตัว* คือ ถามตัวเอง หรือเพื่อนสนิทที่ร่วมกิจกรรมหรือโครงการ 2 – 3 คน ถามคำถามสั้น ๆ ง่าย ๆ แล้วบันทึกไว้เป็นบทเรียนของตนเองเช่นเดียวกัน

การถอดบทเรียน (Lesson learned)

การถอดบทเรียน (Lesson learned)

เป็นวิธีการหนึ่งของการ จัดการความรู้

การถอดบทเรียนในการดึงเอาความรู้จากการทำงานออกมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน
(Tacit Knowledge)

ความรู้ที่ชัดแจ้ง/เป็นรูปธรรม
(Explicit Knowledge)

องค์ประกอบสำคัญของการถอดบทเรียน

การแบ่งปันความรู้ที่ดีจะเกิดขึ้นได้ภายใต้เงื่อนไขที่สำคัญ คือ การเกิดผลประโยชน์ร่วม (mutual benefit) ที่ไม่ใช่เฉพาะผลประโยชน์ทางการเงินเพียงอย่างเดียว ความไว้วางใจ (trust) ทั้งความไว้วางใจตนเอง กลุ่ม ในด้านความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และความไว้วางใจในสัมพันธภาพที่มีกับผู้อื่น

มีการแบ่งปันความรู้
Knowledge Sharing

มีประโยชน์ร่วมกัน
Mutual Benefit

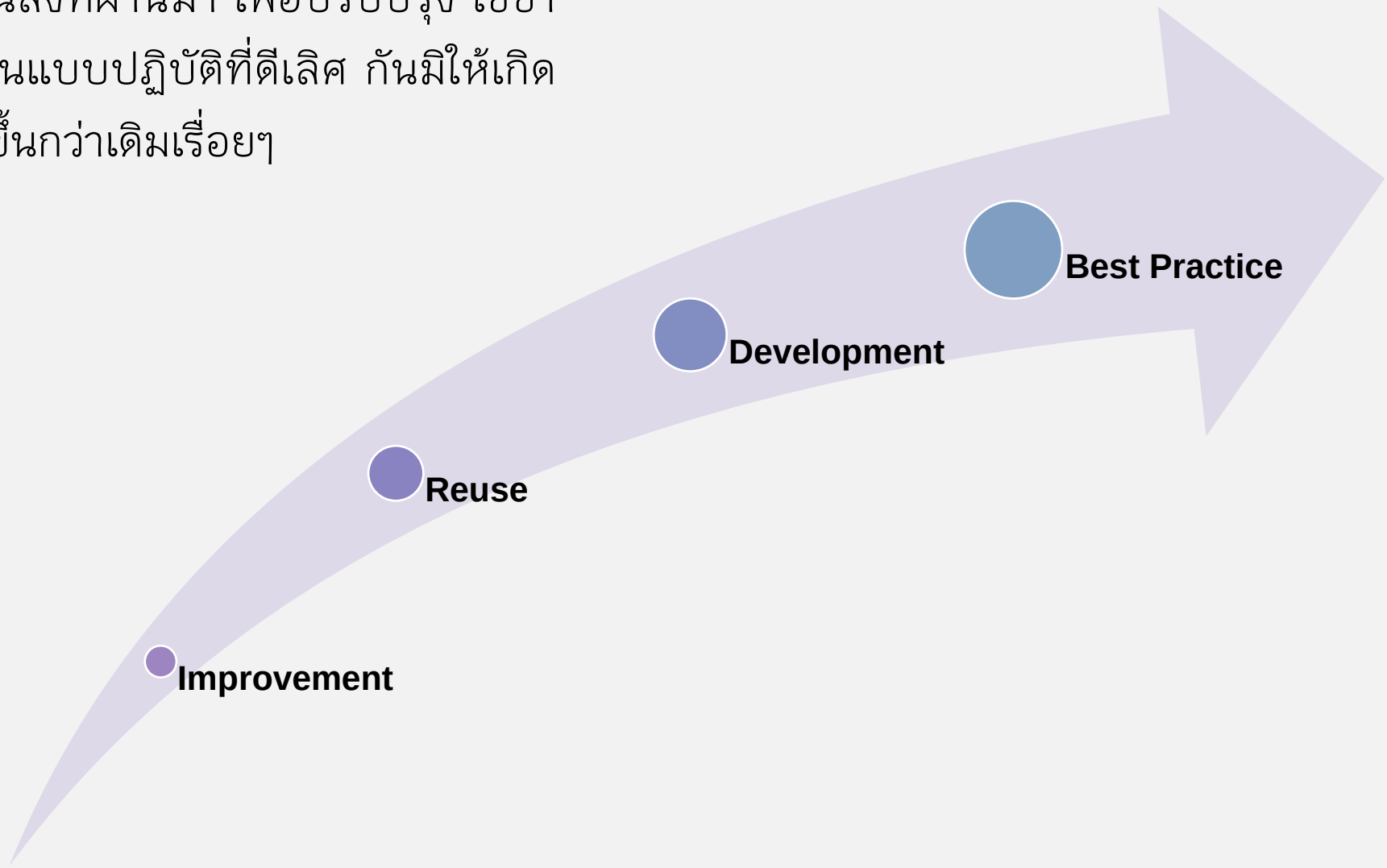
มีความไว้ใจกัน
Trust

มีการเรียนรู้
Learning

การถอดบทเรียนมีเป้าหมายให้เกิดการแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge sharing) ซึ่งการที่ผู้ปฏิบัติ ผู้ร่วมกระบวนการถอดบทเรียนจะต้องเกิดการเรียนรู้ร่วมกันอันนำมาซึ่งการปรับวิธีคิด และวิธีการทำงานที่สร้างสรรค์ และมีคุณภาพยิ่งขึ้น

ทำไมการถอดบทเรียนจึงมีความสำคัญ

จุดประสงค์หลักของการถอดบทเรียน เป็นไปเพื่อการทบทวน เพื่อการเรียนรู้ในสิ่งที่ผ่านมา เพื่อปรับปรุง ใช้ซ้ำ พัฒนา และสร้างขึ้นมาให้เป็นแบบปฏิบัติที่ดีเลิศ กันมิให้เกิดความผิดพลาดซ้ำและทำให้ดีขึ้นกว่าเดิมเรื่อยๆ



ขั้นตอนในการถอดบทเรียน

1. Prepare team

เตรียมทีมถอดบทเรียน

2. Identify the Lesson

ระบุบทเรียนที่ต้องการถอด

3. Seek K. Owner

ค้นหาและประสานเจ้าของบทเรียน

4. Gather Basic data

รวบรวมและศึกษาข้อมูลเบื้องต้น

5. Capture

ถอดประสบการณ์โดยตรงจากเจ้าของบทเรียน

6. Analyze

วิเคราะห์บทเรียน

7. Verify

ทวนสอบบทเรียน

8. Record

ปรับแก้และบันทึกบทเรียน และ การเขียนรายงานสรุปใจความ วิเคราะห์ ให้ข้อเสนอแนะและแนวทางนำไปใช้ประโยชน์

การแบ่งประเภทกลยุทธ์การจัดการความรู้

1. แบ่งตาม
ประเภทของความรู้

2. แบ่งตาม
กระบวนการจำลอง
I Space

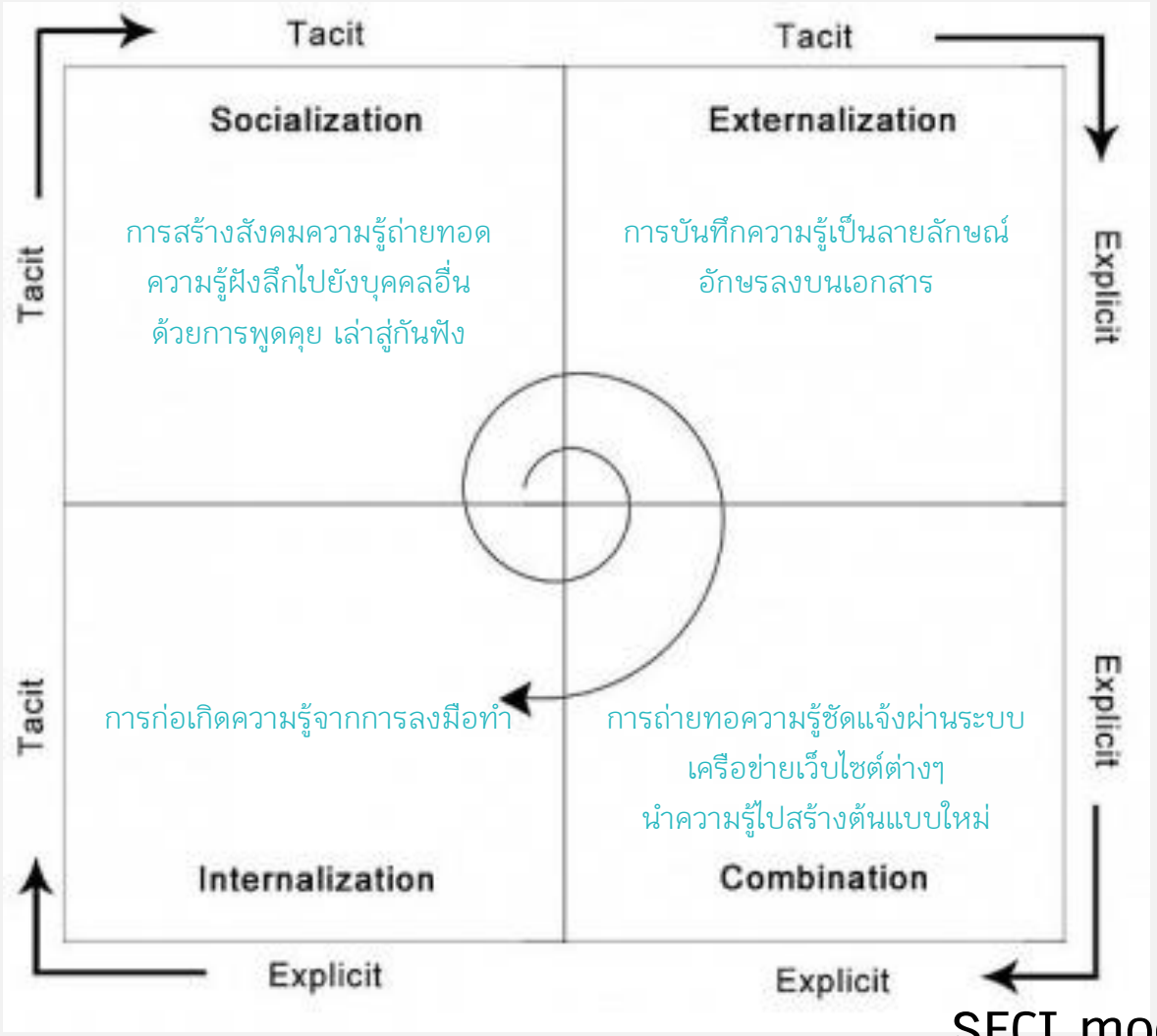
3. แบ่งตาม
กระบวนการธุรกิจ

4. แบ่งตาม
ผลลัพธ์สุดท้าย

5. แบ่งตาม
ความนิยม

การแบ่งประเภทกลยุทธ์การจัดการความรู้

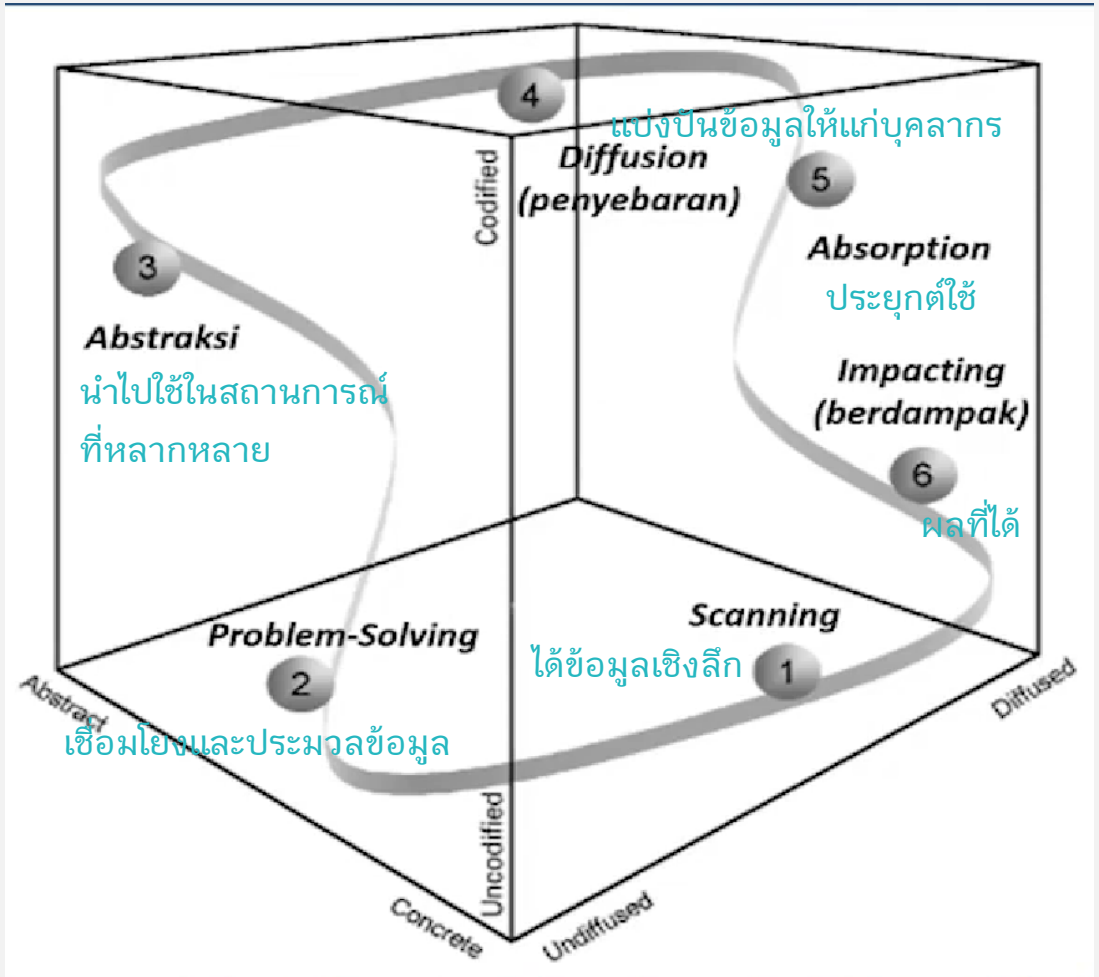
1. แบ่งตามประเภทของความรู้



SECI model

การแบ่งประเภทกลยุทธ์การจัดการความรู้

2. แบ่งตามกระบวนการจำลอง I Space



1. การสแกน (Scanning)

การนำความรู้ทั่วไปในองค์การ มาพิจารณาหรือสแกนเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สามารถนำมาเป็นความรู้สำหรับใช้ภายในองค์การ

2. การรวบรวมและประมวล (Codification)

การนำข้อมูลที่ได้รับการพิจารณาจากกระบวนการแรกไปใช้ในการแก้ปัญหา โดยข้อมูลจะถูกรวบรวมและเชื่อมโยงและประมวลเข้าด้วยกันในเชิงลึก

3. การทำเป็นนามธรรม (Abstraction)

การรวบรวมข้อมูลให้เชื่อมโยง และมีการประมวลเข้าด้วยกัน โดยจะถูกนำไปใช้ในสถานการณ์ที่หลากหลาย

4. การเผยแพร่ (diffusion)

การนำข้อมูลเชิงลึกไปแบ่งปันให้แก่บุคลากรเป้าหมาย

5. การซึมซับ (Adsorption)

การนำข้อมูลเชิงลึกใหม่บางส่วนไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่หลากหลาย ทำให้เกิดประสบการณ์เรียนรู้ใหม่ๆขึ้นมาและเกิดการซึมซับความรู้ในตนเองเกิดเป็นความรู้ฝังลึก

6. การส่งผลกระทบ (Impacting)

ผลกระทบจากการซึมซับความรู้ นำไปสู่วิธีปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เช่น กฎ ระเบียบ ขั้นตอนการทำงาน

การแบ่งประเภทกลยุทธ์การจัดการความรู้

3. การแบ่งตามกระบวนการธุรกิจ : กลยุทธ์ความรู้ที่เน้นลูกค้าเป็นหลัก

1. กลยุทธ์การพัฒนาและถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

เน้นการระบุแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศของหน่วยงานภายในองค์การและขยายไปสู่การแพร่กระจายผ่านเครือข่ายข้ามไปยังหน่วยงานย่อยหรือสาขาอื่นๆ

2. กลยุทธ์การสร้างอุตสาหกรรมใหม่จากความรู้ฝังลึก

การที่องค์การตระหนักแล้วว่า อาจมีความรู้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ในรูปแบบใหม่ๆ

3. กลยุทธ์การคัดเลือกความรู้จากความรู้ที่มีอยู่รอบๆองค์การ

การที่องค์การพยายามคัดเลือกองค์ความรู้ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจมากที่สุดและสร้างเป็นองค์ความรู้ในรูปแบบต่างๆที่เหมาะสม

4. กลยุทธ์การเสริมและสร้างนวัตกรรมทางการค้า

กลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีที่ส่งเสริมให้เกิดผลภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

5.กลยุทธ์การสร้างมาตรฐานความรู้โดยการเผยแพร่ความรู้ที่เป็นกรรมสิทธิ์

การที่องค์การนำผลผลิตจากองค์ความรู้ไปเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับและเป็นมาตรฐานของสินค้าหรือบริการในตลาด

การแบ่งประเภทกลยุทธ์การจัดการความรู้

4. การแบ่งตามผลลัพธ์สุดท้าย

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า	บุคลากรต้องสามารถให้บริการลูกค้าได้ตรงกับความต้องการ สามารถสร้างความประทับใจ ความพึงพอใจ และความภักดี เช่น รู้เกี่ยวกับคุณลักษณะของลูกค้า รสนิยม
การเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์	ความรู้ในผลิตภัณฑ์ตนเองและคู่แข่งเพื่อประโยชน์ต่อการปรับปรุงสินค้าหรือบริการ สามารถแนะนำหรือขายสินค้า และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า
การดำเนินงานที่เป็นเลิศ	มุ่งเน้นการนำความรู้ที่มีในองค์การ มาช่วยในการพัฒนา ปรับปรุง กระบวนการทำงานให้มีความเป็นเลิศในการเพิ่มประสิทธิภาพ เพิ่มรายได้ สร้างภาพลักษณ์

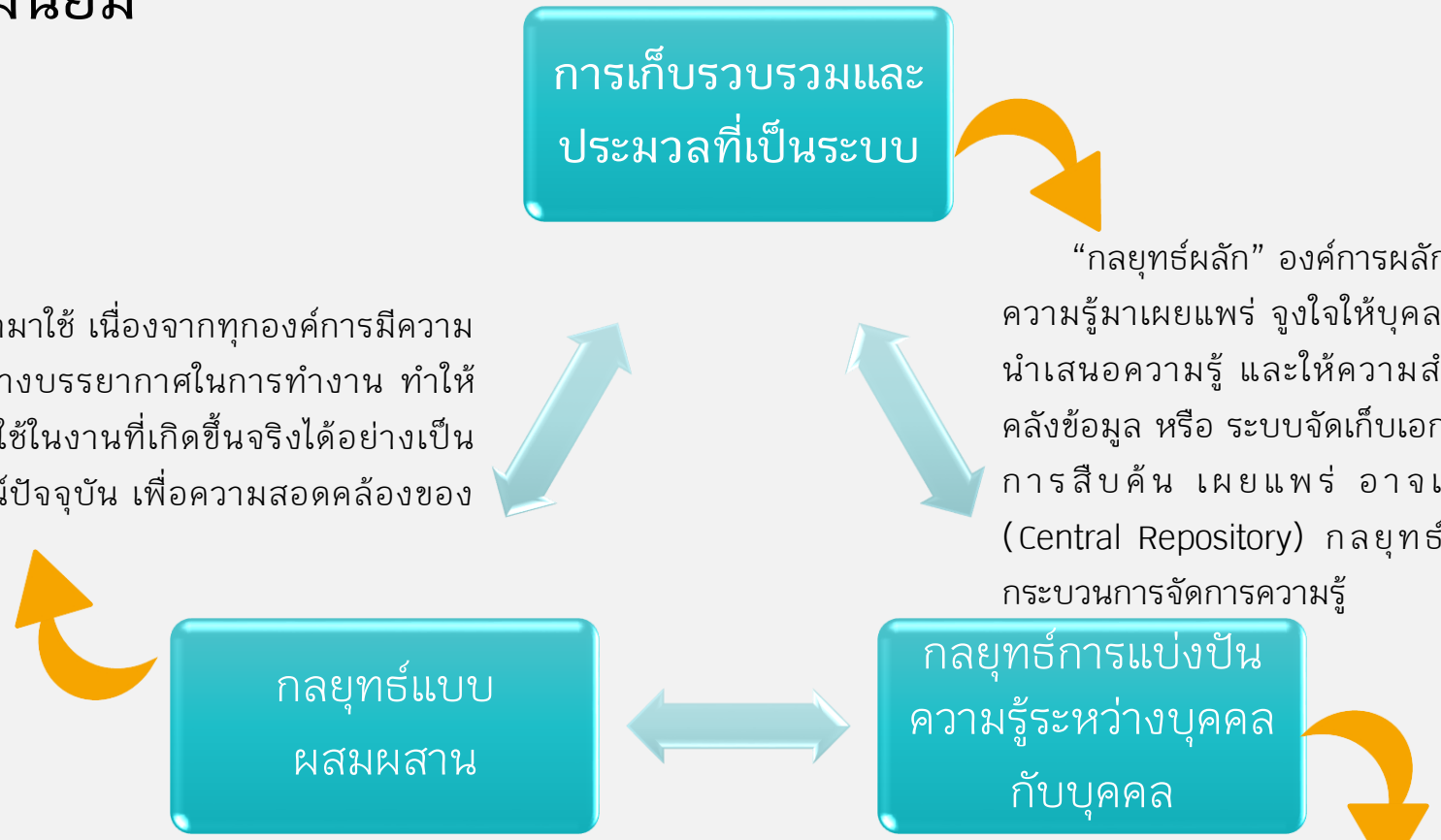
- จัดทำแผนที่ใหม่ให้ทิศใต้อยู่ด้านบน พัฒนาระบบการบริหาร “ทุกภาคส่วน”สร้างคุณค่า ตอบสนองได้ตรงหรือเหนือความต้องการหรือความคาดหวัง เช่น ทุกครั้งที่ลูกค้ามาประชุมจะดื่มแต่โกโก้ร้อน ต่อไปเมื่อลูกค้ามาอีก แม่บ้านก็เสิร์ฟโกโก้ร้อนให้ทันทีโดยที่ไม่ต้องถามทุกครั้งว่าจะดื่มอะไร
- มองลูกค้า เป็น Knowledge Partners ด้วย มีการจัดกิจกรรม KM ให้ลูกค้ามาแชร์มุมมองและความคาดหวัง
- ลดระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ หรือ นำข้อร้องเรียนที่เกิดซ้ำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กร

ความรู้ที่องค์กรรู้ แสดงให้ถึงความเอาใจใส่แม้กระทั่งเรื่องเล็กน้อย

ความรู้ที่ลูกค้ารู้ ภาพลักษณ์ขององค์กรที่ลูกค้ามองเห็น

การแบ่งประเภทกลยุทธ์การจัดการความรู้

5.การบ่งตามความนิยม



"กลยุทธ์ผลัก" องค์การผลักดันหรือชี้แจงถึงประโยชน์ ของการนำความรู้มาเผยแพร่ จูงใจให้บุคลลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ในการนำเสนอความรู้ และให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี เช่น ฐานข้อมูล คลังข้อมูล หรือ ระบบจัดเก็บเอกสาร เพื่อสะดวกต่อการเข้าถึง ง่ายต่อการสืบค้น เผยแพร่ อาจเป็นการจัดทำศูนย์ข้อมูลกลาง (Central Repository) กลยุทธ์นี้ถือว่าเป็นกลยุทธ์เริ่มต้น ของกระบวนการจัดการความรู้

กลยุทธ์ที่บริษัทในปัจจุบันนำมาใช้ เนื่องจากทุกองค์การมีความพร้อมด้านเทคโนโลยี และต้องสร้างบรรยากาศในการทำงาน ทำให้เชื่อมโยง"ความรู้ กับ คน" นำไปใช้ในงานที่เกิดขึ้นจริงได้อย่างเป็นรูปธรรม เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อความสอดคล้องของบริบทองค์การต่อไป

ให้ความสำคัญกับความรู้เฉพาะด้านของบุคลากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert) โดยผู้เชี่ยวชาญจะแบ่งปันความรู้ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและร้องขอมา ทำให้เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ของคนในองค์การ เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างนวัตกรรม ผ่านการจัดการความรู้ฝังลึกหรือความรู้ที่ซ่อนในตัวบุคคล เหมาะกับองค์การที่ต้องการแสวงหาความรู้ แนวคิด วิธีการใหม่ๆ เพราะในบางครั้งการเก็บรวบรวมและประมวลที่เป็นระบบอย่างเดียวนั้นไม่อาจก่อให้เกิดการเรียนรู้ได้และนำไปสู่ผลสำเร็จได้ ดังนั้นจึงต้องกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรสนใจ เข้ามาแลกเปลี่ยนแบ่งปันเพื่อเพิ่มพูนและต่อยอดองค์ความรู้

แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้

กลยุทธ์แบบบนลงล่าง

Top-down Approach

เริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบาย การจัดการความรู้ขึ้นมาก่อน แล้วพัฒนาขึ้นเป็นกลยุทธ์การจัดการความรู้ จากนั้นจึงมอบให้หน่วยงานต่างๆ ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

ข้อดี

1.มีกลยุทธ์ที่ชัดเจนเรื่องจากองค์การกำหนดให้
2.เกิดการดำเนินงานที่เป็นระบบสอดรับกับนโยบาย

ข้อเสีย

1.หากผู้บริหารไม่เอาใจใส่ก็อาจไม่เกิดขึ้น

กลยุทธ์แบบล่างขึ้นบน

Bottom-up Approach

เริ่มต้นจากนำกระบวนการวิจัย มาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการทำงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องซึ่งผลที่ได้จะทำให้ทราบถึงความต้องการและประเด็นสำคัญของความรู้ที่บุคคลจำเป็นต้องใช้ในการทำงานที่ชัดเจนมากขึ้น

ข้อดี

1.มีกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้เพราะมาจากผู้ปฏิบัติงาน

ข้อเสีย

1.โอกาสสำเร็จมีน้อยหากไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร

แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้

กลยุทธ์แบบบนลงล่าง Top-down Approach

เริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบาย การจัดการความรู้ขึ้นมาก่อนแล้วพัฒนาขึ้นเป็นกลยุทธ์การจัดการความรู้ จากนั้นจึงมอบให้หน่วยงานต่างๆ ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

1. กำหนดนโยบาย	เป็นขั้นตอนแรกที่เริ่มจากผู้บริหารระดับสูงเล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีต่อการดำเนินงาน ซึ่งกำหนดขึ้นเป็นนโยบายขององค์การ
2. จัดตั้งคณะทำงาน	เมื่อกำหนดนโยบายแล้วขั้นตอนต่อมาคือจัดตั้งคณะทำงาน เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนากลยุทธ์และการจัดการความรู้ ส่วนมากจะประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องภายในองค์การ
3. การวิเคราะห์นโยบายและเป้าหมาย	คณะทำงานร่วมกันวิเคราะห์นโยบายและเป้าหมายเพื่อกำหนดและจัดลำดับประเด็นความรู้ที่จำเป็นและสามารถตอบสนองต่อนโยบายและเป้าหมายขององค์กร
4. การวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคาม	วิเคราะห์ โอกาส ที่จะเอื้อประโยชน์และส่งเสริมด้านการจัดการความรู้และวิเคราะห์ภัยคุกคาม ที่จะกระทบจนเกิดผลเชิงลบต่อองค์การและพยายามกำจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้น
5. วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน	วิเคราะห์จุดแข็งขององค์การและจุดด้อยขององค์การ เพื่อทราบถึงปัญหาและข้อบกพร่อง
6. วิเคราะห์ทรัพยากร	ทรัพยากรขององค์การที่จะสามารถมาเสริมสร้างโอกาสและจุดแข็ง เพื่อจะได้วางแผนการจัดเตรียมทรัพยากรให้เพียงพอต่อไป
7. กำหนดกลยุทธ์	นำรายละเอียดที่ได้จากการวิเคราะห์ทั้งหมดมาพิจารณาร่วมกันเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ และมอบหมายให้หน่วยงานต่างๆ ดำเนินการตามกลยุทธ์นั้น

แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความรู้

กลยุทธ์แบบล่างขึ้นบน Bottom-up Approach

เริ่มต้นจากนำกระบวนการวิจัย มาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการทำงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องซึ่งผลที่ได้จะทำให้ทราบถึงความต้องการและประเด็นสำคัญของความรู้ที่บุคคลจำเป็นต้องใช้ในการทำงานที่ชัดเจนมากขึ้น

5. เริ่มต้นพัฒนากลยุทธ์

นำข้อเสนอแนะที่ได้ มาเริ่มต้นพัฒนาและวางแผนการดำเนินการ

4. จัดทำข้อเสนอแนะ

นำข้อค้นพบทั้งหมดมาเรียบเรียงและประมวลร่วมกันเพื่อสรุปประเด็นความจำเป็นและความต้องการของการจัดการความรู้นั้น แล้วจะทำเป็นข้อเสนอสำหรับองค์การ

3. รวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม

นอกจากการวิเคราะห์จากบุคลากรในองค์การแล้ว หากต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ความรู้ที่สมบูรณ์ อาจสอบถามเพิ่มเติมจากผู้บริหารผู้ที่มีความรู้มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ เพื่อจะช่วยให้ประเด็นความรู้ที่รวบรวมมานั้นมีความครบถ้วนสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

2. วิเคราะห์ความต้องการ

วิเคราะห์ว่ากิจกรรมใดบ้างที่สำคัญและสามารถสร้างมูลค่าหรือรายได้ให้แก่องค์กร หากจะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จจะต้องใช้ความรู้เรื่องใดบ้าง โดยให้บุคลากรที่คัดเลือกมานั้น เข้ามามีส่วนร่วมในการวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นจริงๆ โดยผ่านเครื่องมือสนับสนุนการจัดการองค์ความรู้

1. ระบุกลุ่มบุคคลหลัก

กลุ่มบุคลากรที่มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างมูลค่าธุรกิจหรือเป็นบุคลากรหลักที่ดำเนินงานหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องที่สุด ดังนั้นการคัดเลือก จึงต้องพิจารณาและทำด้วยความรอบคอบให้ได้มาซึ่งความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์การอย่างแท้จริง

แนวทางการเลือกกลยุทธ์การจัดการความรู้

1. สเปกตรัมการจัดการความรู้ หรือ Km Spectrum

พัฒนาขึ้นโดย เบนนีย์ ดีเร็ก ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด โครงการวิทยาศาสตร์การคอมพิวเตอร์ ร่วมกับ บัณฑิตของมหาวิทยาลัยแมคควอรี่ (Macquarie) ประเทศออสเตรเลีย โดยถูกพัฒนาขึ้นจากการรวบรวมหลักการทฤษฎีและเทคนิค ตลอดจนเครื่องมือต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสนับสนุนกรอบงานด้านการจัดการอื่นๆ ประกอบด้วย 6 แบบจำลอง ดังนี้

1.1 แบบจำลองการจัดการความรู้ที่เน้นข้อมูลเชิงรายการ Transactional KM

เป็นกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เน้นการนำข้อมูลที่ใช้ในการทำธุรกิจประจำวันมาใช้เป็นความรู้ในการปฏิบัติงาน เช่น การเก็บรวบรวมกรณีศึกษา (Case - based) แล้วนำมาใช้ในการแก้ปัญหา หรือการจัดเสมือนโต๊ะให้บริการความช่วยเหลือ (Help desk) ซอฟท์แวร์ที่ช่วยในเรื่องของการบริการลูกค้าได้หลากหลายช่องทาง โดยที่ไม่ต้องเสียเวลาจ้างเจ้าหน้าที่คอยมาดูแลจัดการปัญหาช่วยจัดการกับฐานข้อมูลที่ซับซ้อนของลูกค้า หรือการพัฒนาระบบงานประยุกต์เพื่อการบริการลูกค้า (Customer Service Application)

1.2 แบบจำลองการจัดการความรู้ที่เน้นการวิเคราะห์ข้อมูล Analytical KM

แผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ ที่เน้นการรวบรวมข้อมูล แล้วนำมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล เช่น คณิตศาสตร์สถิติ เป็นต้น อาจเป็นการพัฒนาคลังข้อมูล และใช้เทคนิคการทำเหมืองข้อมูลมาวิเคราะห์ ทำให้ทราบคุณลักษณะของลูกค้า พฤติกรรมการซื้อ หรือผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าชื่นชอบ

แนวทางการเลือกกลยุทธ์การจัดการความรู้

1. สเปกตรัมการจัดการความรู้ หรือ Km Spectrum

พัฒนาขึ้นโดย เบนนีย์ ดีเร็ก ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด โครงการวิทยาศาสตร์การคอมพิวเตอร์ ร่วมกับ บัณฑิตของมหาวิทยาลัยแมคควอรี่ (Macquarie) ประเทศออสเตรเลีย โดยถูกพัฒนาขึ้นจากการรวบรวมหลักการทฤษฎีและเทคนิค ตลอดจนเครื่องมือต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสนับสนุนกรอบงานด้านการจัดการอื่นๆ ประกอบด้วย 6 แบบจำลอง ดังนี้

1.3 แบบจำลองการจัดการความรู้ที่เน้นการจัดการทรัพย์สินความรู้ Asset Management KM

เป็นกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เน้นการสร้างที่เก็บความรู้ต่างๆทั้งเอกสารและความรู้ฝังลึกที่เป็นภูมิปัญญาของบุคลากร แล้วนำมาจดลิขสิทธิ์เป็นทรัพย์สินทางปัญญาขององค์การ ให้อยู่ในรูปแบบของเอกสาร (document Management) จัดเก็บเป็นคลังความรู้

1.4 แบบจำลองการจัดการความรู้ที่เน้นกระบวนการ process based km

เป็นกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่นำมาสร้างมาตรฐานและคุณภาพในกระบวนการทำธุรกิจให้ดียิ่งขึ้น เช่น การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) การเปรียบเทียบ (Benchmarking) การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) การจัดการคุณภาพ (Quality Management)

แนวทางการเลือกกลยุทธ์การจัดการความรู้

1. สเปกตรัมการจัดการความรู้ หรือ Km Spectrum

พัฒนาขึ้นโดย เบนนีย์ ดีเร็ก ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด โครงการวิทยาศาสตร์การคอมพิวเตอร์ ร่วมกับ บัณฑิตของมหาวิทยาลัยแมคควอรี่ (Macquarie) ประเทศออสเตรเลีย โดยถูกพัฒนาขึ้นจากการรวบรวมหลักการทฤษฎีและเทคนิค ตลอดจนเครื่องมือต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสนับสนุนกรอบงานด้านการจัดการอื่นๆ ประกอบด้วย 6 แบบจำลอง ดังนี้

1.5 แบบจำลองการจัดการความรู้ที่เน้นการพัฒนา Developmental KM

เป็นกลยุทธ์การจัดการความรู้ ที่เน้นการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรโดยการฝึกทักษะในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม (Training) การเรียนรู้ (Learning) หรือการสอน (Teaching)

1.6 แบบจำลองการจัดการความรู้ที่เน้นนวัตกรรมและสร้างสรรค์ Innovation and creation KM

กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เน้นการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆด้วยการทำงานร่วมกันของชุมชน (Community) การวิจัยและพัฒนา (Search and Development) การสร้างเครือข่าย (Networking) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ รวมทั้งการนำความรู้ที่หลากหลายมาผสมผสานกัน

แนวทางการเลือกกลยุทธ์การจัดการความรู้

2. มูลค่า 3 หลัก Tree value disciplines related to Knowledge Management

สอดคล้องกับการจัดการความรู้ประเภทผลลัพธ์สุดท้าย ที่เน้น ด้านลูกค้า ด้านผลิตภัณฑ์ และด้านองค์การ

การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าจะต้องทราบ
ความต้องการและความคิดเห็นของลูกค้า
ที่มีต่อองค์การเป็นอย่างดี
และมากเท่าที่จะเป็นไปได้เพื่อนำไปสู่ความภักดี
ต่อตราสินค้า และสามารถตอบสนองความต้องการ
ของลูกค้ารวมทั้งระบบการบริหาร
การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

การเป็นผู้นำด้านผลิตภัณฑ์จะต้องเลือกกลยุทธ์
ที่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมขององค์การ
ให้มีลักษณะของการคิดสร้างสรรค์
และส่งเสริมการนำความรู้ใหม่ๆมาพัฒนาผลิตภัณฑ์
เพื่อออกสู่ตลาดโดยเร็ว
โดยอาจเป็นการสร้างความร่วมมือ การเสวนา
หรืออภิปรายเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม
ต้องตอบคำถามว่า องค์การมีสารสนเทศ
มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์
มีการพัฒนากระบวนการทำงาน
มีมาตรฐานมีนวัตกรรมหรือไม่
และต้องปรับปรุงเรื่องใดบ้าง

การเน้นการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเพื่อองค์การ
เกี่ยวข้องกับการลดค่าใช้จ่าย
ลดขั้นตอนเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน
อาจมีการถ่ายทอดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ
การจัดการระบบระบบภายใน
ระบบการปรับปรุงกระบวนการ

รางวัลสูงสุดในวงการ KM

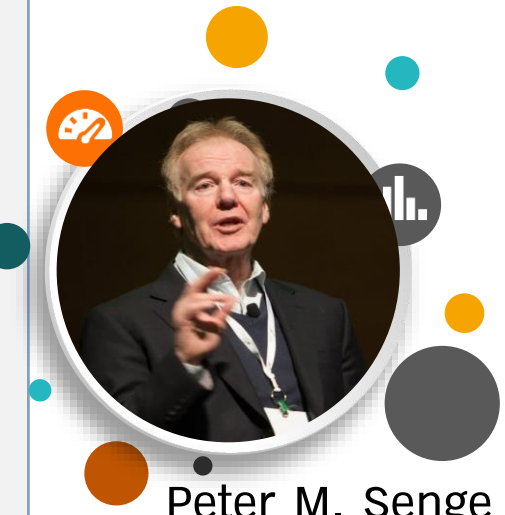
ชื่อรางวัล	: Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE)
ก่อตั้ง	: 2541
ผู้ก่อตั้ง	: บริษัท Teleos ร่วมกับ The KNOW Network
เพื่อ	: ยกย่ององค์กรที่ตระหนักถึงความสำคัญและสามารถนำความรู้มาสร้างคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์/บริการ การดำเนินงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
วิธีการคัดเลือก	: คัดเลือกจากคณะกรรมการ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ 2 กลุ่ม เป็นผู้ร่วมเสนอชื่อและพิจารณาคัดเลือกองค์กรที่คู่ควรกับ MAKE Award ได้แก่ 1. ผู้บริหารขององค์กรที่ได้รับการจัดอันดับให้อยู่ในรายชื่อบริษัทขนาดใหญ่ 500 แห่งทั่วโลกจากนิตยสารฟอร์จูน (Fortune 500) 2. ผู้เชี่ยวชาญด้าน KM การเรียนรู้ ทุนทางปัญญา องค์กรแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรมทั่วทุกมุมโลก
ผลรางวัล	: ระดับโลก (Global MAKE Award) และระดับทวีป (Regional MAKE Award) ซึ่งประกอบด้วยทวีปอเมริกา เอเชีย และยุโรป

รางวัลสูงสุดในวงการ KM

กรอบ 8 มิติ แห่งรางวัล

1. การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความรู้องค์กร
2. การพัฒนาพนักงานที่มีความรู้ผ่านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง
3. การพัฒนาและส่งมอบผลิตภัณฑ์/บริการ/การดำเนินงานที่มีความรู้เป็นพื้นฐาน
4. การทำให้ทุนทางปัญญาขององค์กรเกิดประโยชน์สูงสุด
5. การสร้างบรรยากาศภายในองค์กรที่เหมาะสมสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
6. การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
7. การส่งมอบคุณค่าโดยใช้ความรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นพื้นฐาน
8. การเปลี่ยนแปลงความรู้องค์กรไปสู่การสร้างคุณค่าแก่ผู้ถือหุ้นหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สังคมโลกในปัจจุบันกำลังอยู่ในยุคสารสนเทศ เป็นโลกที่ไร้พรหมแดนหรือเรียกว่าโลกแห่งข้อมูลข่าวสาร องค์กรและคนในองค์กรจึงต้องปรับ ตัวเองเพื่อการอยู่รอดและเพื่อเอาชนะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ด้วยเหตุนี้เององค์การจึงต้องเปลี่ยนยุทธศาสตร์ของตนเอง จากสะสมทุนหรือวัตถุดิบ มาเป็นการสะสมบุคลากรที่มีความรู้ และสะสมข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้องค์กรสามารถนำข้อมูลข่าวสารและความรู้ ไปใช้พัฒนาเป็นองค์ความรู้ขององค์กรตนเอง อันจะนำไปสู่การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีคุณภาพ



Peter M. Senge

สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ เป็นสถานที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบัสดาลใจ และเป็นที่ ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

องค์กรที่ให้อำนาจแก่คนของตนเอง มีการบูรณาการคุณภาพเข้ากับชีวิตการทำงาน ให้อิสระสำหรับการเรียนรู้กระตุ้นความร่วมมือ แบ่งปันผลงาน เสริมสร้างการใฝ่รู้และสร้างโอกาสการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง

Dr. Victoria Marsick

และ Dr. Karen E. Watkins

องค์กรที่มีลักษณะในการสร้างแสวงหา ถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้

David A. Garvin

ที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กรเรียนจากความผิดพลาดและความสำเร็จซึ่งผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Michael J. Marquardt

Peter M. Senge

Dr. Victoria Marsick
และ Dr. Karen E. Watkins

David A. Garvin

Michael J. Marquardt

เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นให้ทุกคนพัฒนาตนเองพัฒนาเป็นกลุ่มและทั่วทั้งองค์กร
ด้วยการเรียนรู้ที่หลากหลายตลอดเวลาของการทำงาน
โดยใช้ความรู้ที่มีเพิ่มพูนสมรรถภาพ และศักยภาพร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

ที่ซึ่งบุคลากรแต่ละคน แต่ละกลุ่มทั่วทั้งองค์กรมีอิสระในการเรียนรู้สร้างความรู้ที่หลากหลาย
ร่วมกันแบ่งปันความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพ
ที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่ยกระดับคุณภาพด้วยการจัดการความรู้
โดยมีการพัฒนาปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ
ทั้งด้านผลิตภัณฑ์/บริการ/กระบวนการทำงาน
เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินพันธกิจ
และการบรรลุเป้าหมายของคณะฯ

ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เพิ่มความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

องค์การพร้อมด้วยบุคลากรที่มีความพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และรู้จักที่จะบริหารจัดการกับความเปลี่ยนแปลง เตรียมตัวรับมือได้ในทุกสถานการณ์ จะเป็นผู้ที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีและเร็วกว่า ส่งผลให้เป็นประโยชน์กับองค์การ นำไปสู่วิธีคิดค้นการทำงานใหม่ๆและแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์

สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

หากองค์การมีความสามารถในการปรับตัวเรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหาหรือตอบสนองความเปลี่ยนแปลงได้ดีแล้ว ก็จะสามารถดำเนินงานภายใต้สภาวะกดดันต่างๆได้ดีและรวดเร็ว นอกจากนี้ยังสามารถคิดค้นและสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์หรือบริการอันเป็นผลจากการเรียนรู้ได้ด้วย ทำให้สามารถก้าวไปข้างหน้าและบรรลุเป้าหมายได้เร็วกว่าคู่แข่ง สร้างความได้เปรียบและก่อให้เกิดผลกำไร

ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สิ่งสำคัญสำหรับการดำเนินงานของทุกองค์การก็คือ ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ซึ่งถือว่าจะเป็นการตัดสิน ความสามารถขององค์การ วัดสามารถดำเนินกิจการต่อไปได้หรือไม่ มีการพัฒนาปรับปรุงองค์การไปในทิศทางใด มีศักยภาพและพลังอำนาจ ที่องค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้หรือไม่ ดังนั้นการจัดการความรู้จึงมีความสำคัญเพราะสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ทุกกระบวนการและทุกระบบขององค์การ

การพัฒนาที่ยั่งยืน

เมื่อองค์การเป็นองค์การเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องแล้ว จะมีลักษณะที่ยืดหยุ่น พร้อมเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และมีการใฝ่เรียนรู้แบบไม่สิ้นสุด มีวิวัฒนาการในการสร้างจุดแข็งและกำจัดจุดอ่อนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สามารถปรับตัวได้และอยู่รอดได้เป็นอย่างดี

ลักษณะของการเรียนรู้

การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว
Adaptive Learning

การเรียนรู้เชิงคาดการณ์
anticipatory Learning

การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ
Action Learning

การเรียนรู้เพื่อที่จะเรียนรู้
Learning to learn

เป็นการเรียนรู้ที่นำไปใช้ในสถาน ที่ต้องการคำตอบหรือทางออกมาแก้ไขปัญหา การเรียนรู้เพื่อการปรับตัวนี้จะเกิดขึ้นเมื่อองค์การพิจารณาทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต ว่าเกิดผลลัพธ์อย่างไร จากนั้นก็ปรับการกระทำในอนาคต เพื่อเกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นให้แตกต่างจากที่เคยปฏิบัติมา **เป็นการเรียนรู้จากความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่ผ่านมา**

ลักษณะของการเรียนรู้

การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว
Adaptive Learning

การเรียนรู้เชิงคาดการณ์
anticipatory Learning

การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ
Action Learning

การเรียนรู้เพื่อที่จะเรียนรู้
Learning to learn

การเรียนรู้ที่แสวงหาความรู้ด้วยการคาดการณ์ถึงอนาคตขององค์การในหลากหลายรูปแบบ เพื่อหลีกเลี่ยงผลลัพธ์และประสบการณ์เชิงลบ ค้นคว้าหาวิธีที่จะนำองค์การให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้ ทำให้องค์การสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ **การเรียนรู้ประเภทนี้เริ่มจากวิสัยทัศน์ไปสู่การพิจารณาไต่ตรองแล้วก็ลงมือปฏิบัติ**

ลักษณะของการเรียนรู้

การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว
Adaptive Learning

การเรียนรู้เชิงคาดการณ์
anticipatory Learning

การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ
Action Learning

การเรียนรู้เพื่อที่จะเรียนรู้
Learning to learn

เป็นการเรียนรู้ที่นำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการเรียนรู้ มีการเรียนรู้ข้อเท็จจริง ความรู้ กระบวนการ และวิธีการทำงาน เพื่อนำไปพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง เน้นการแก้ปัญหาให้เกิดผลสำเร็จ การเรียนรู้เชิงปฏิบัตินี้จะต้องมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ยังสามารถประเมินและแก้ไขปัญหายากๆ ในชีวิตจริงได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นการตั้งคำถามเกี่ยวกับความรู้ และการพิจารณาไต่ตรองเกี่ยวกับการกระทำที่เกิดขึ้นทางระหว่างและหลังการแก้ปัญหามารวมเข้าด้วยกัน

ลักษณะของการเรียนรู้

การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว
Adaptive Learning

การเรียนรู้เชิงคาดการณ์
anticipatory Learning

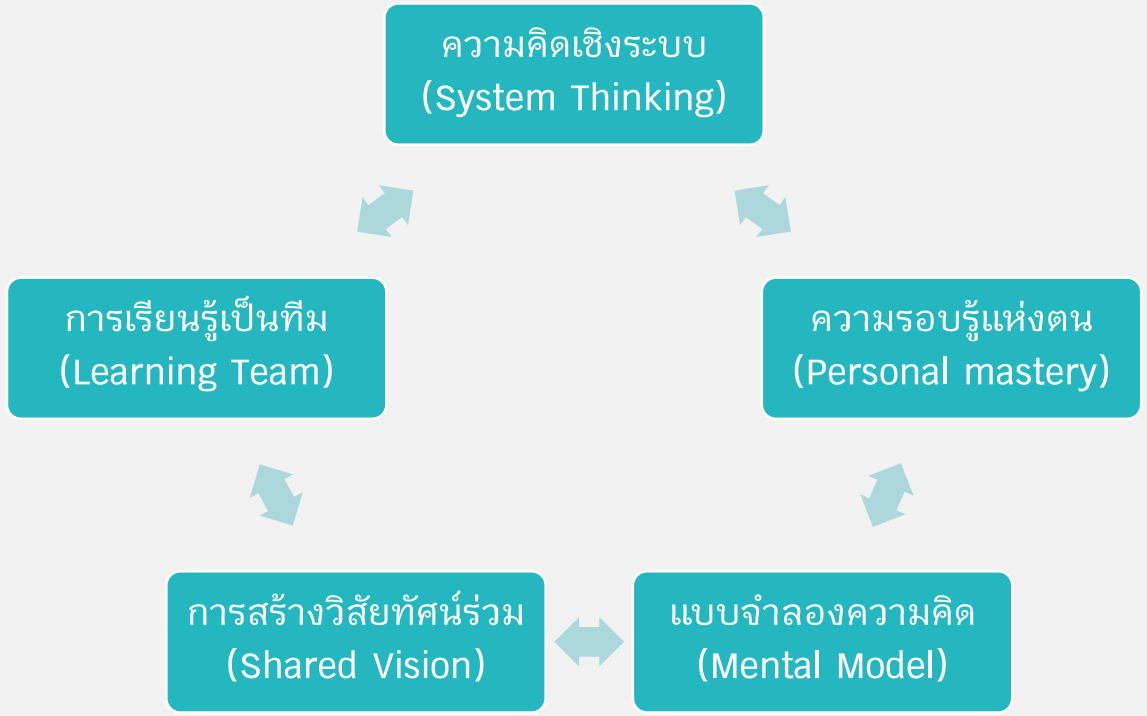
การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ
Action Learning

การเรียนรู้เพื่อที่จะเรียนรู้
Learning to learn

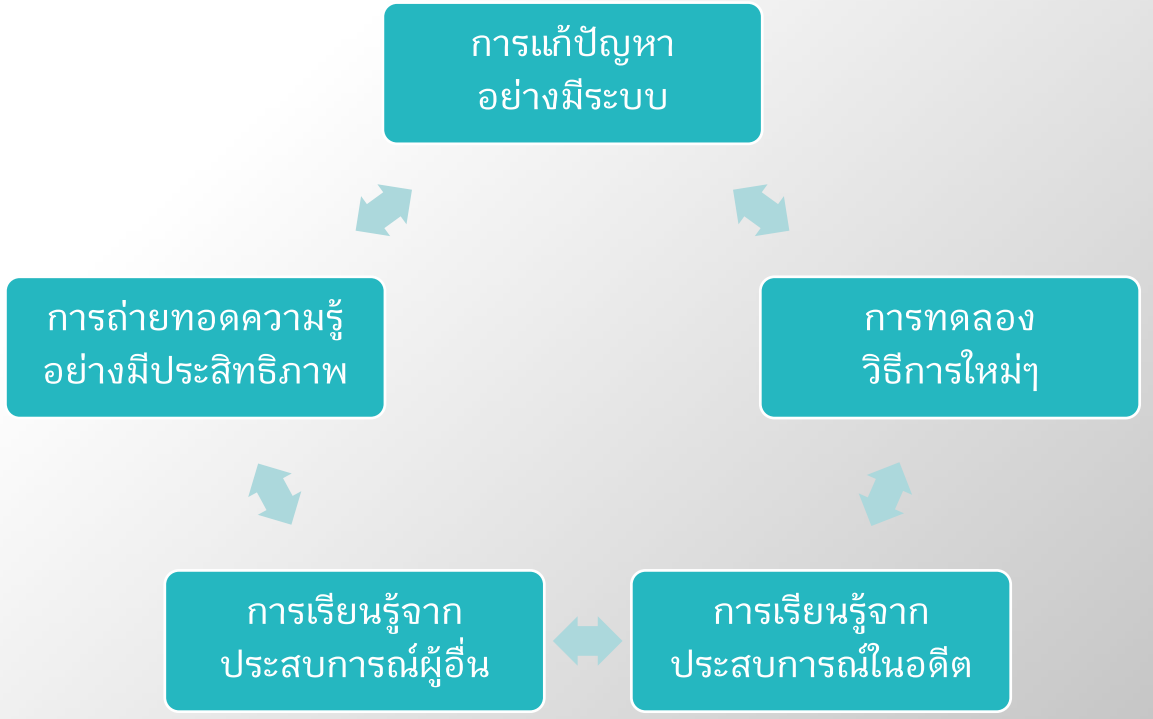
รูปแบบการเรียนรู้ที่เน้นเกี่ยวกับนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ กระบวนการที่ออกแบบหรือกำหนดภาพใหม่ขององค์การในอนาคตมากกว่าที่จะเรียนรู้เพื่อปรับ ซึ่งการเรียนรู้ประเภทนี้ผลที่ได้จะเป็นสิ่งที่ท้าทาย และความรู้ในที่นี้ก็หมายถึงการเปลี่ยนแนวคิดและความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เผชิญอยู่ เนื่องจากคนจะปรับตัวกับการแก้ปัญหาได้ดีขึ้นเมื่อมองปัญหาในแง่ที่ดีกว่าเดิม และเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมได้ดีที่สุด

รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้

วินัย 5 ประการ
The Fifth discipline



การเรียนรู้ตามรูปแบบของ
David A. Gavin



รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้

วินัย 5 ประการ The Fifth discipline

ความคิดเชิงระบบ (System Thinking)

คิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร

มีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นเห็นแบบแผน

การมองเห็นความเป็นมาของเหตุและผลที่เกิดขึ้นเป็นองค์รวม ไม่ใช่มองแค่เพียงบางส่วนของเรื่องนั้นๆ การคิดอย่างเป็นระบบจึงเป็นวินัยที่มีความสำคัญมากที่สุดในแง่ของสภาพความเป็นจริง

ผู้ปฏิบัติงานไม่ค่อยมองเห็นการทำงานในภาพรวม แต่มักจะแก้ปัญหาและปรับปรุงงานเป็นส่วนหรือทำงานเฉพาะหน้าให้เสร็จไป ปราศจากการมองแบบวางแผนเป็นระบบ คิดเป็นระยะสั้น ขาดการมองภาพใหญ่ทั้งระบบขององค์การ ทำให้ไม่เห็นความเชื่อมโยงของส่วนต่างๆ หรือผลกระทบที่จะตามมาจากการปฏิบัติงาน ซึ่งก็จะทำให้เกิดปัญหาเหล่านั้นสั่งสมและวนเวียนกลับมา ในลักษณะของการแก้ไขปัญหาเดิมๆต่อไป

การคิดเชิงระบบมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการบริหารงานในยุคของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงต้องมองทุกส่วนขององค์การ เพื่อนำองค์การให้ก้าวไปข้างหน้าพร้อมกัน ไม่ใช่เดินข้างหน้าแต่เพียงบางส่วน จนลืมมองเห็นส่วนอื่นๆที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกันทั้งระบบ การมองภาพรวมทั้งระบบจะทำให้เห็นรายละเอียดของส่วนประกอบย่อย ซึ่งจะก่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่างๆได้เป็นอย่างดี

รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้

วินัย 5 ประการ The Fifth discipline

ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery)

ไฟแรงใฝ่รู้ควบคู่ด้วยศักยภาพ

สมาชิกต้องสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพ

การเรียนรู้ของบุคคลจะ เป็นจุดเริ่มต้นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นองค์การจึงจะต้องส่งเสริมและให้ความสำคัญแก่บุคลากร ให้สามารถเรียนรู้พัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพอยู่เสมอ สร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้ สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวังสร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นการทำงาน

หากปราศจากการเรียนรู้ของบุคคลแล้ว องค์การย่อมไม่เกิดการเรียนรู้ ดังนั้นการฝึกฝนตนอยู่เสมอจึงถือเป็นรากฐานที่สำคัญในการขยายขีดความสามารถให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น

ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพ ของตนเอง สร้างผลงาน มีหลักการทำงาน มีพลัง กำลังใจ มีความมานะพยายาม และ มีความสุขในการทำงาน

รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้

วินัย 5 ประการ The Fifth discipline

แบบจำลองความคิด (Mental Model)

รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง

สมาชิกมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติมุ่งจะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น เปิดใจรับความจริง

แบบแผนทางความคิด หรือกรอบแนวคิดของตนเอง การตระหนักถึงความเชื่อ ทัศนคติ หรือวุฒิภาวะที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์ กลายมาเป็นกรอบความคิด ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำความเข้าใจ เกิดความกระจ่างกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อ **การตัดสินใจในการกระทำสิ่งใดๆได้อย่างเหมาะสม ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าที่ล้าสมัย** สามารถบริหารปรับเปลี่ยนได้อยู่ตลอดเวลา

วินัยในข้อนี้มีเพื่อฝึกฝน ให้เกิดความท้าทาย เข้าใจมุมมองและความคิดของผู้อื่น และสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดแนวปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้

วินัย 5 ประการ The Fifth discipline

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

สมาชิกทุกคนมีวิสัยทัศน์ของตนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การซึ่งจะร่วมกันผลักดันองค์กรไปสู่ทิศทางเดียวกัน

การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมซึ่งเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับอนาคตที่ต้องการเป็น สิ่งที่ทุกคนมีความปรารถนาร่วมกันช่วยกัน สร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะต้องทุ่มเทแรงกายแรงใจและทำให้เกิดขึ้น

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมถือว่าเป็นเนื้อแท้ที่จะช่วยยกระดับจิตวิญญาณของคนในองค์การ ทำให้ความคิดที่แตกต่างและหลากหลายมาอยู่รวมกัน ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ เพื่อนำพาองค์การไปสู่จุดหมายเดียวกัน

ความสามารถในการที่ทุกคนร่วมกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงาน และของตนเอง ด้วยการแลกเปลี่ยน รับฟังซึ่งกันและกัน กล้าเปิดเผย กล้าเผชิญความขัดแย้งเพื่อประสานพลัง การเรียนรู้ คิดสร้างสรรค์ มุ่งมั่นโดยไม่ย่อท้อ

รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้

วินัย 5 ประการ The Fifth discipline

การเรียนรู้เป็นทีม
(Learning Team)

เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

อาศัยความสามารถของสมาชิกองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของสมาชิก โดยสมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและ สม่ำเสมอ

การเรียนรู้ร่วมกันหรือการทำงานเป็นทีม คือการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์หรือทักษะ วิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญา และศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันและเปลี่ยนถ่ายทอดข้อมูลซึ่งกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆที่ได้มาจากการคิดค้น ความรู้ที่มาจากภายนอกหรือภายในของทีม ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถ

การเรียนรู้เป็นทีม ต้องมีการแสดงความคิดอย่างอิสระ และยอมรับฟังผู้อื่นอย่างจริงใจ ความสามารถในการ**เรียนรู้ร่วมกัน** ด้วยการพูดคุย สนทนา คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมิน รับรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ด้วยความเต็มใจและมีการ**แลกเปลี่ยนเผยแพร่ความรู้**

ปูนอินทรี คว้ารางวัลจากเวที Asia's Training & Development Excellence Awards เพื่อสร้างให้ปูนอินทรี เป็นองค์กรที่แข็งแกร่ง สามารถแข่งขันในตลาด

เพื่อเป็นการตอกย้ำถึงความเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่องของบริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) หรือ ปูนอินทรี ล่าสุด อนุตตรา พานโพธิ์ทอง (กลาง) รองประธานอาวุโสสายงานการบริหารบุคลากรและประสิทธิภาพองค์กร บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) นำทีม ศูนย์การเรียนรู้อินทรี (INSEE Academy) ที่รับผิดชอบการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรขององค์กรในทุกด้านทั้งการปฏิบัติงาน การบริหาร และการเป็นผู้นำ โดย สมฤทัย รัตนมณี (ขวา) ผู้จัดการอาวุโส กลุ่มงานการบริหารความเป็นเลิศด้านการบริการงานทรัพยากรบุคคล และ อนุรัตน์ สีชมภู (ซ้าย) ผู้จัดการส่วนงานพัฒนาผู้นำ

ศูนย์การเรียนรู้อินทรี รับรางวัล Best Leadership Development Program for Middle Management ในงาน Asia's Training & Development Excellence Awards ณ ประเทศสิงคโปร์ ซึ่งนับได้ว่า เป็นก้าวแห่งความสำเร็จของพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างให้ปูนอินทรีเป็นองค์กรที่แข็งแกร่ง สามารถแข่งขันในตลาด และเติบโตอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ Leadership Development Program for Middle Management ของบริษัทฯ มุ่งเน้นการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางสู่การเติบโตในสายอาชีพและก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับอาวุโส โดยเน้นการพัฒนามุมมองด้านธุรกิจและสมรรถนะผู้นำ รวมถึงเสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างผู้นำรุ่นใหม่ของกลุ่มบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง

หน่วยงานของท่านมีวินัย 5 ประการ
The Fifth discipline หรือไม่ อย่างไร จงวิเคราะห์

การเรียนรู้ตามรูปแบบของ David A Gavin

การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ

การแก้ไขปัญหาโดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ข้อมูลเท็จจริงและสถิติอย่างเป็นระบบ PDCA

การทดลองวิธีการใหม่ๆ

ทดลองหาความรู้ใหม่โดย การคิดค้นจัดทำโครงการตัวอย่าง แบบต่อเนื่องกระตุ้นให้พร้อม สำหรับสถานการณ์เสี่ยง ที่ต้องเผชิญ

การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต

Case Study เรียนรู้ผลลัพธ์ที่เป็นความล้มเหลว และความสำเร็จ ขององค์การการประเมินผลการดำเนินงาน บันทึกผลลัพธ์ ซึ่งจะช่วยให้ องค์การไม่ประสบปัญหาเดิมที่เคยเกิดขึ้น เพราะมีการเรียนรู้และมีแนว ทางการป้องกันปัญหาดังกล่าวไว้แล้ว

การเรียนรู้จากประสบการณ์ผู้อื่น

เรียนรู้ประสบการณ์ของคนอื่นหรือองค์การอื่น ที่ประสบความสำเร็จ อาจมีการสัมภาษณ์ สังเกต โดยใช้วิธีการเทียบเคียงสมรรถนะและหาวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด

การถ่ายทอดความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

การถ่ายทอดความรู้ที่ผ่าน กระบวนการหรือวิธีการต่างๆ เช่น เช่น การพูด การเขียน การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน

ปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 11 ประการ

1) โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม (Appropriate Structure)

องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างที่คล่องตัว ยืดหยุ่นพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีลักษณะโครงสร้างแบบแบนราบ (Flat Organization) ไม่มีสายบังคับบัญชาที่ซับซ้อน เพื่อเอื้อให้เกิดอิสระในการทำงานมากขึ้น และทำให้เกิดความสะดวกในการติดต่อประสานงาน มีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) กล่าวคือ ทุกหน่วยงานภายในองค์การมีการทำงานที่เชื่อมโยงกัน นอกจากนี้องค์การยังสนับสนุนการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Work Team) เพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีมและพัฒนาวิธีการแนวคิดใหม่ๆ ซึ่งส่งผลให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้ เกิดการประสานงานและพร้อมที่จะเผชิญการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นในอนาคต

ปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 11 ประการ

2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Corporate Learning Culture)

องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมที่ช่วยให้สมาชิกในองค์การมีความตระหนักและเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์และการปฏิบัติจริง สนับสนุนให้มีการทดลองความรู้ใหม่ๆ รวมถึงส่งเสริมให้สมาชิกมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ ตลอดจนให้โอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับสมาชิกทุกคน

3) การเพิ่มและเอื้ออำนาจ (Empowerment)

เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การได้แสดงศักยภาพที่ตนมี ได้มีโอกาสตัดสินใจแก้ปัญหาในเรื่องต่างๆด้วยตนเอง และขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นในการแก้ปัญหาน้อยลง มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปสู่สมาชิกทุกระดับ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ

ปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 11 ประการ

4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

การศึกษาสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การ เป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต จากนั้นนำผลการศึกษาที่ได้มาใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์การเพื่อเป็นเตรียมความพร้อมให้แก่องค์การและทำให้องค์การสามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

5) การสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer)

องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดจากข้อมูลข่าวสารภายในและภายนอกองค์การ สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเป็นเครือข่าย ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ เช่น E-mail Intranet บอร์ดข่าวสาร เป็นต้น

ปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 11 ประการ

6) เทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology)

องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานด้านต่างๆขององค์การอย่างเหมาะสม เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เช่น มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารข้อมูลต่างๆ ประมวล ความรู้ จัดเก็บ สร้างฐานข้อมูล สร้างคลังความรู้ เป็นต้น

7) การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality)

องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพโดยรวม มีการปรับปรุงและพัฒนาสินค้า บริการและการปฏิบัติงานในด้านต่างๆขององค์การให้มีคุณภาพอยู่เสมอเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้าและผู้รับบริการ

ปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 11 ประการ

8) กลยุทธ์ (Strategy)

องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องใช้กลยุทธ์การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) และการเรียนรู้โดยเจตนา (การให้การเรียนรู้ด้วยการฝึกอบรม) ดำเนินควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน โดยกระบวนการเรียนรู้จะดำเนินไปอย่างมีกลยุทธ์ตามแบบแผนที่วางไว้

9) บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere)

องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของสมาชิกในองค์การ ส่งเสริมให้สมาชิกได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง เคารพสิทธิ เสรีภาพ ยอมรับในความแตกต่าง มีความเท่าเทียม และสร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยได้ และส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการคิด วางแผน และทำกิจกรรมต่างๆขององค์การ

ปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 11 ประการ

10) การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and Network)

องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักและเห็นคุณค่าของการทำงานเป็นทีม สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน เกิดระบบการทำงานอย่างเป็นเครือข่าย เป็นการทำงานที่มุ่งแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องใน ระยะยาวและก่อให้เกิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆในองค์การ อันจะนำไปสู่พลังร่วม (Synergy) ที่ทำให้องค์การเติบโตและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

11) วิสัยทัศน์ (Vision)

องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีลักษณะเป็นวิสัยทัศน์ร่วม คือ วิสัยทัศน์ที่เกิดจากองค์การและสมาชิก ซึ่งวิสัยทัศน์จะเป็นเหมือนแรงผลักดันให้การปฏิบัติงาน และการดำเนินการด้านต่างๆ ขององค์การ มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน โดยสมาชิกทุกคนในองค์การต้องมีการเรียนรู้เกี่ยวแนวทางที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นร่วมกัน และมีความมุ่งมั่น ตั้งใจที่จะทำให้เป้าหมายนั้นสำเร็จ

กิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)

1. **การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปของเอกสาร**
2. การใช้เทคนิคเล่าเรื่อง
3. ฐานความรู้

ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge)

1. การจัดทั้งทีมข้ามสายงาน
2. กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม
3. ชุมชนนักปฏิบัติ
4. ระบบพี่เลี้ยง
5. การสับเปลี่ยนงาน / การยืมตัวมาช่วยงาน
6. เวทีสำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้

กิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

1. การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปของเอกสาร

การจัดเก็บความรู้ หรือข้อมูลขององค์การในรูปแบบง่ายๆเพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้ เช่น งานวิจัย ผลการสำรวจ ผลงานประจำปี ข้อมูลทางการตลาด เป็นต้น นอกจากนี้แล้วองค์การควรมีการจัดทำฐานความรู้ของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อให้ผู้สนใจสามารถเข้ามาเรียนรู้ได้ ซึ่งการรวบรวมวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ อาจได้จากการเทียบเคียงสมรรถนะ Benchmarking ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากผู้ที่ทำได้ดีที่สุดทั้งภายในและภายนอกองค์การ

2. การใช้เทคนิคเล่าเรื่อง

เป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่บุคคลได้เรียนรู้มา และเล่าให้แก่ผู้สนใจ โดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเรื่อง และเนื้อหาที่ต้องการสื่อ เช่นการใช้เทคนิคเล่าเรื่องในประเด็นเกี่ยวกับนวัตกรรมขององค์การ โดยนำเรื่องที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมาผูกเป็นเรื่องราวให้น่าสนใจ และเผยแพร่ ทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่มีระหว่างกันได้

3. ฐานความรู้

เป็นการเก็บข้อมูลความรู้ต่างๆที่องค์การมีไว้ในระบบฐานข้อมูล และให้ผู้ต้องการใช้ค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา ผ่านระบบอินเตอร์เน็ต หรือระบบอื่นๆอย่างสะดวกรวดเร็ว และถูกต้อง

กิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

1. การจัดทั้งทีมข้ามสายงาน

เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้น โดยเชื่อว่าถ้าผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการทำงานร่วมกันจะเกิดความสำเร็จ ทั้งนี้หัวหน้าทีมควรมีการสร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อช่วยให้มีความคุ้นเคยระหว่างกัน ให้ทุกคนเข้าใจกัน เพื่อมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อกัน

2. กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม

เป็นการรวมตัวกัน ของกลุ่มคนอาจจะมาจากต่างหน่วยงานหรือต่างระดับกันในองค์การหรืออาจจะมาจากต่างองค์การก็ได้ โดยรวมตัวเพื่อค้นหาวิธีการที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ โดยเป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดแนวคิด ที่หลากหลายตามหัวข้อเรื่องที่ตั้งไว้ และค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุดช่วยแก้ไขปัญหาในการทำงาน

3. ชุมชนนักปฏิบัติ

การรวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้นส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้มักจะมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน

กิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้

4. ระบบพี่เลี้ยง

การถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งระบบพี่เลี้ยงจะเป็นวิธีหนึ่งในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด โดยผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่งอาวุโสกว่า ระบบพี่เลี้ยงนี้จะใช้ระยะเวลาค่อนข้างนาน เพราะต้องมีการสร้างความคุ้นเคย สร้างความสัมพันธ์ และสร้างความเข้าใจกัน

5. การสับเปลี่ยนงาน / การยืมตัวมาช่วยงาน

การสับเปลี่ยนงานเป็นการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงานเป็นระยะๆ ถือเป็นวิธีที่มีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่าย ทำให้ผู้ถูกย้ายเกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้น

สำหรับการยืมตัวบุคลากรมาทำงานชั่วคราวนั้นเป็นการย้ายบุคลากรระดับบริหารหรือบุคลากรที่มีความสามารถสูง ไปช่วยงานในหน่วยงานข้ามสายงานหรือในหน่วยงานเพื่อให้ผู้ถูกยืมตัวถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของตนเองให้หน่วยงานเป็นการกระจายความรู้ ขณะเดียวกันผู้ถูกยืมตัวก็ได้เรียนรู้จากบุคลากรในหน่วยงานอื่น ซึ่งสามารถนำมาพัฒนางานของตนเองโดยสร้างความรู้ใหม่ๆได้เช่นเดียวกัน

6. เวทีสำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การจัดประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นกิจจะลักษณะอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์การมีการพบปะพูดคุยกันหรือเป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะเช่นการสัมมนาการประชุมทางวิชาการที่จัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

กระบวนการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง

เริ่มจากการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์การ รับรู้ค่านิยม ทิศทาง เป้าหมาย เปิดโอกาสและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างเต็มที่ ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ว่าช่วยพัฒนาองค์การได้

องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม สำหรับการเรียนรู้ โดยต้องไม่มีชั้นการบังคับบัญชาที่มากจนเกินไป เพื่อให้ความรู้สามารถถ่ายเทให้กับบุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะจากผู้บริหารลงสู่บุคลากรระดับล่าง องค์การต้องมีวิสัยทัศน์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาด้วย ประเทศไทยพบว่าองค์การที่มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะสามารถก้าวข้าม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยกเลิกตำแหน่งผู้จัดการ สู่ความเป็นองค์กรไร้โครงสร้าง

Zappos เว็บอีคอมเมิร์ซขายรองเท้ารายใหญ่ (ปัจจุบันเป็นบริษัทลูกของ Amazon) ประกาศ "หักดิบ" ปรับองค์กรไปใช้โครงสร้างบริหารแบบใหม่ที่ไร้ซึ่งโครงสร้าง ไม่มีแบ่งฝ่ายความรับผิดชอบ และไม่มีตำแหน่งผู้จัดการ พนักงานทุกคนมีลำดับชั้นเท่ากัน (ยกเว้นซีอีโอที่ยังเหลือไว้ตัดสินความขัดแย้งภายในบริษัท)

ปรัชญาของ Zappos ต้องการเป็นองค์กรที่พนักงานทุกคนขับเคลื่อนงานได้เอง บริหารจัดการตัวเองได้ (self-organization, self-management) ก่อนหน้านี้บริษัทนำหลักการบริหารที่เรียกว่า Holacracy ที่มองกลุ่มงานเป็น circle แบบหลวมๆ และนำซอฟต์แวร์เข้ามาช่วยให้พนักงานรับรู้ความเป็นไปขององค์กร

Tony Hsieh ซีอีโอของ Zappos ยอมรับว่าวิธีการทำงานแบบนี้ไม่เหมาะสำหรับทุกคน และพนักงานคนใดที่คิดว่าไม่พร้อมสำหรับการทำงานแบบนี้ก็สามารถยื่นใบลาออกได้

กระบวนการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม	สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ นำหลักการจัดการเข้ามาช่วย สร้างและกระจายสารสนเทศ ตั้งคำถามและทดลอง เพื่อหาคำตอบที่ดีที่สุด ในการแก้ไขปัญหาขององค์การ
การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	ตระหนักถึงศักยภาพของการเรียนรู้ สร้างพลังในการเรียนรู้ พัฒนาอยู่เสมอ

กรมสรรพากร
THE REVENUE DEPARTMENT

2552
Year of awareness

พัฒนาบุคลากร
ยกระดับการพัฒนาคุณภาพ
ปรับกระบวนการทำงานตามหน้าที่
และความรู้ความชำนาญที่มีอยู่

2553
Year of Action

เตรียมความพร้อมและนำมาตรฐาน
การบริการสู่การปฏิบัติ

2554
Year of customer Satisfaction

ปลูกฝังวัฒนธรรมการให้บริการ
และพัฒนาสู่ความยั่งยืน

2555
Year of Service Excellence

จะพัฒนา และรักษามาตรฐาน
การให้บริการอย่างต่อเนื่อง
จนกระทั่งเป็นวัฒนธรรมการให้บริการ

กรมสรรพากรนำหลักการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้ามาใช้เป็นข้อมูล ดังนี้

1. **บูรณาการองค์การอย่างเป็นระบบ** จัดตั้งโครงการชุมชนนักปฏิบัติ COPs เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีการสัมมนาเชิงปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
2. **หลักการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า** สอบถามความต้องการของประชาชนโดยคณะการทำงานที่มีความเชี่ยวชาญโดยเฉพาะ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการออกแบบมาตรฐานการให้บริการ
3. ให้บุคลากรมีส่วนร่วม เช่น ร่วมประกวดคำขวัญ เพื่อให้เกิดความผูกพัน ความภูมิใจ ในองค์การ
4. ให้เจ้าหน้าที่ร่วมเสนอการออกแบบมาตรฐานการบริการ ทำให้เกิดการยอมรับรูปแบบการทำงานใหม่ๆ
5. ใช้เทคโนโลยี เช่น จัดทำคู่มือประชาชนและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ในรูปเล่มและสื่ออิเลคทรอนิกส์