

KM: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติรายบุคคล



รองศาสตราจารย์ น.ท.หญิง ดร.ชมสุภัค ครุฑทกะ

ทำไมองค์กรต้องจัดการองค์ความรู้

1. การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว
2. การลดขนาด
3. สินค้าและบริการมีลักษณะใช้ความรู้มากขึ้น
4. ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
5. กระแสโลกาภิวัตน์
6. กฎหมายที่เกี่ยวข้อง
7. เทรนด์รางวัลคุณภาพ

การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

ปรับตัว
ทันต่อ
กระแสสากล

เทคโนโลยี
ใหม่ ๆ

ภายนอกองค์กร

เศรษฐกิจใน
ยุคใหม่

ความรู้มาก
ขึ้นใน
อนาคต

ภายในองค์กร

- ผิดซ้ำ ๆ
- ความรู้ของผู้เชี่ยวชาญ
- มี best practice
- คิดริเริ่มช้าซ้อน
- ทวงผลกำไร

Benefits of knowledge management programs

- Improved decision making.
- Quicker problem solving and fewer mistakes.
- Reduced product development time.
- Improved products and services.
- Improved customer service and satisfaction.
- Reduced research and development costs.
- Improved rate of innovation.

การจัดการความรู้ในบริบทของสังคมไทย

- องค์ความรู้ในบริบทสังคมไทย ที่ผ่านมาในอดีตจนถึงปัจจุบัน ที่ได้รับการถ่ายทอด จากรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นต่อ ๆ ไป คือ ภูมิปัญญาจากปราชญ์ชาวบ้าน
- การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ถูกกำหนดโดยกฎหมายตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
- ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ
- จะต้องมีการจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เกิดวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ

ความรู้ขององค์กร

1. องค์กรจัดการความรู้อย่างไรเพื่อให้บรรลุผล ดังนี้

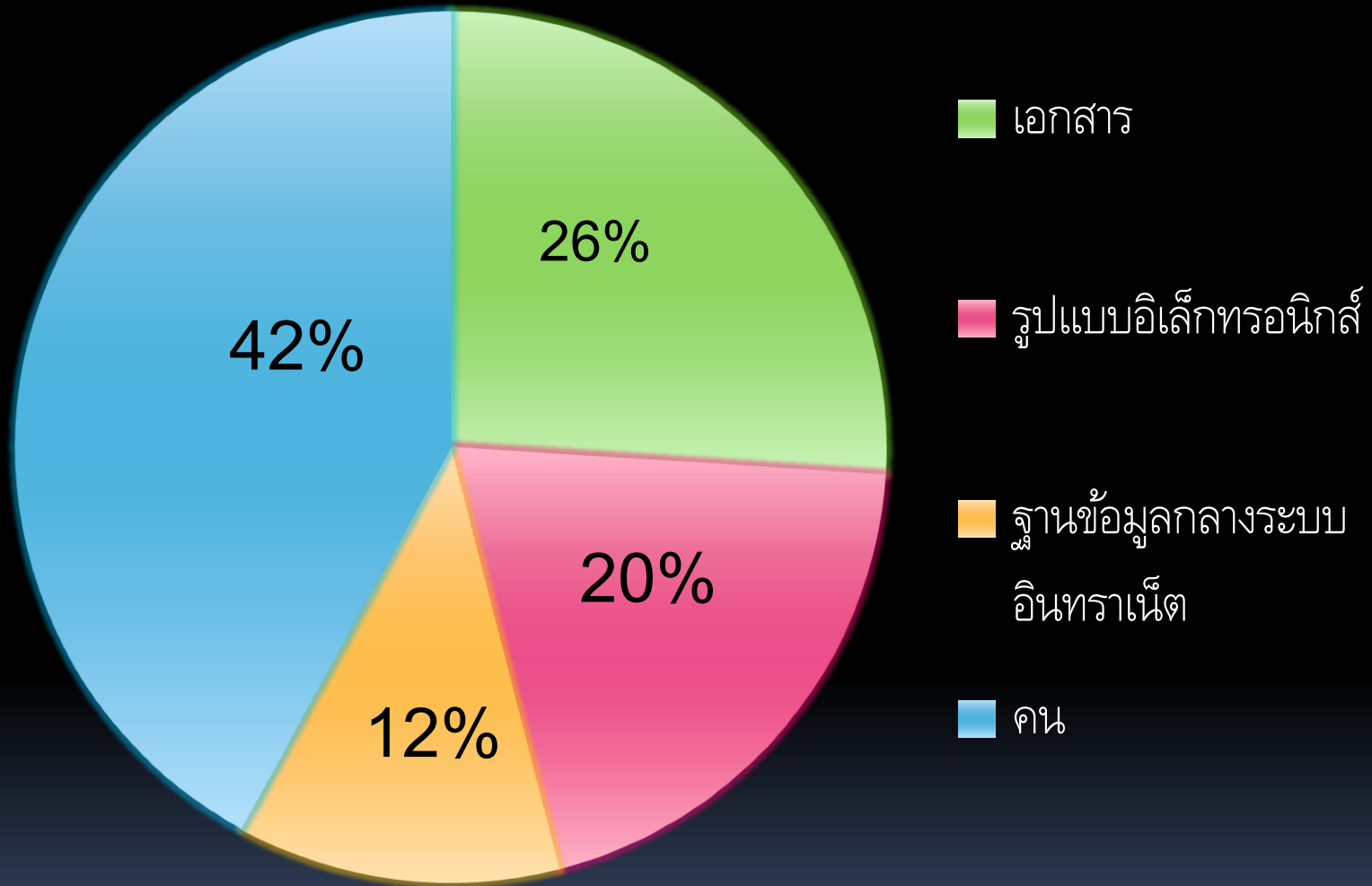
- การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของพนักงาน
- การถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากลูกค้า ผู้ส่งมอบและคู่ค้า
- การระบุ และถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

2. องค์กรทำอะไร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ขององค์กร

มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

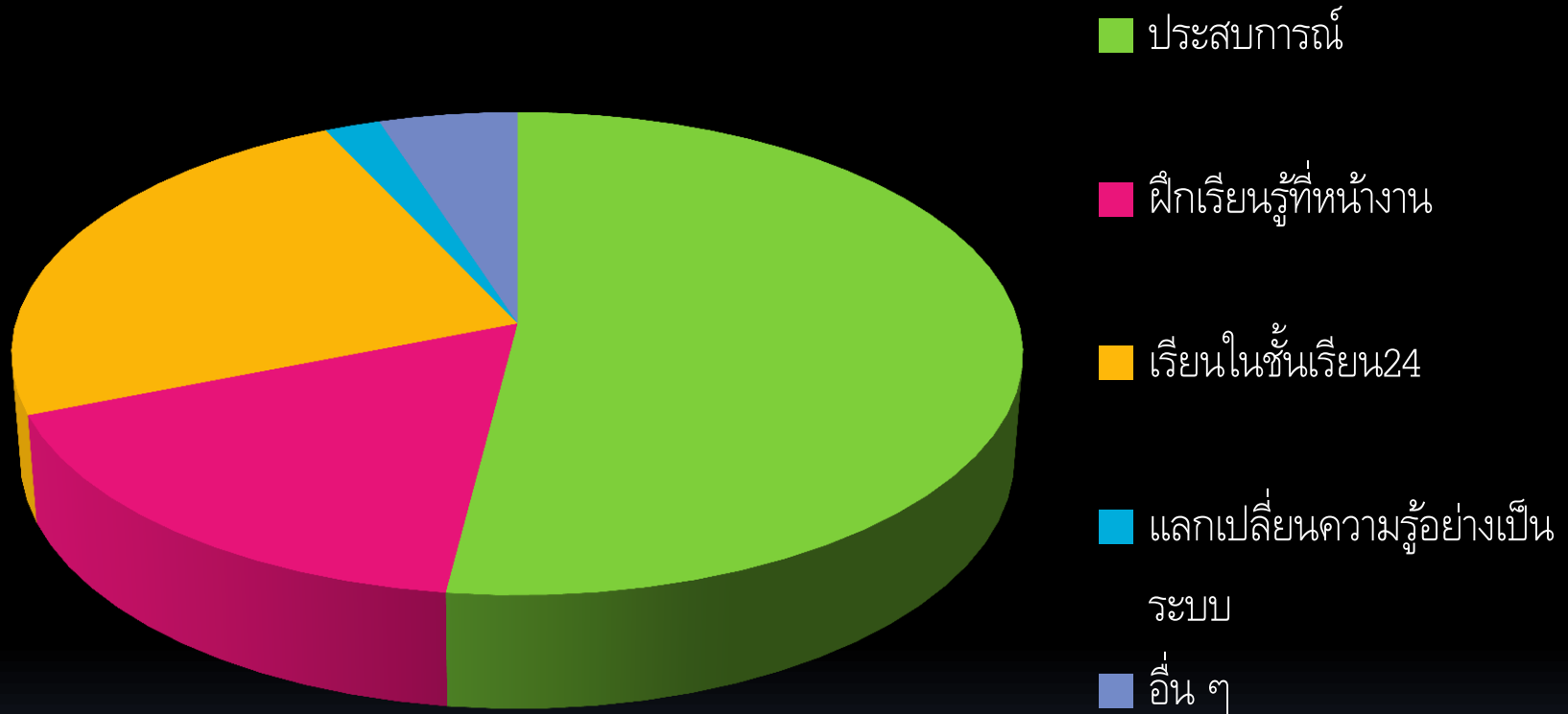
- ความถูกต้อง ทันการ เชื่อถือได้
- ปลอดภัย แม่นยำ เป็นความลับ

แหล่งความรู้ขององค์กร



สำรวจผู้บริหาร 400 คน ในสหรัฐอเมริกาโดยการใช้เทคนิคเดลฟาย

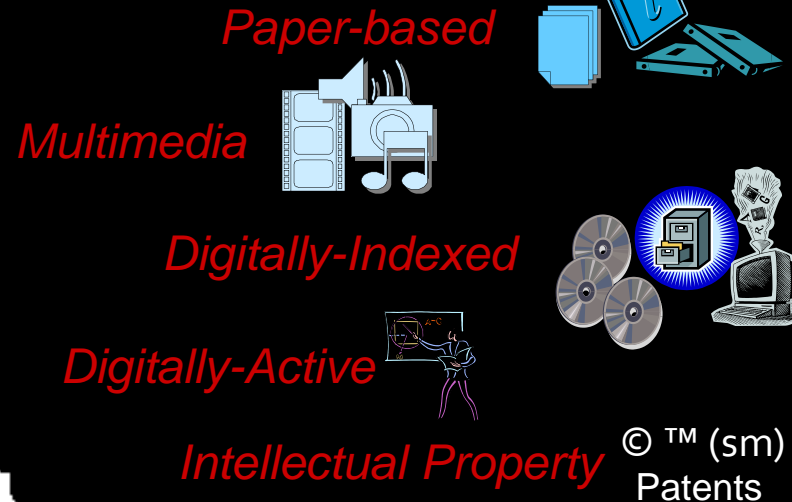
การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร



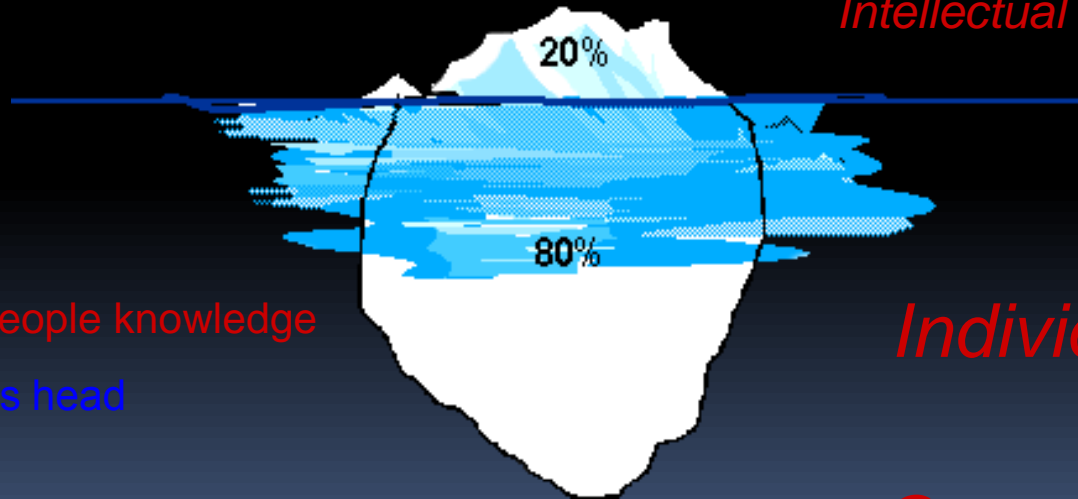
ผลการสำรวจช่องทางการถ่ายทอดความรู้โดยเดลฟายเทคนิค

Knowledge Assets (KA)

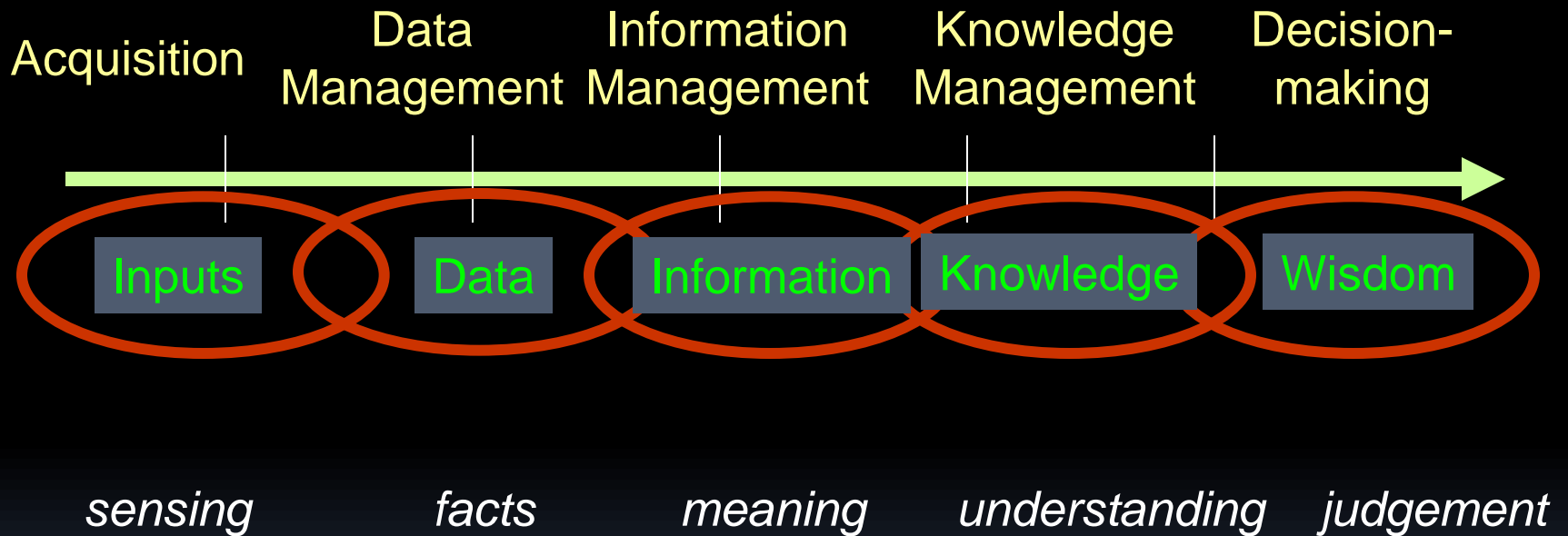
Explicit = Media-based
Written down



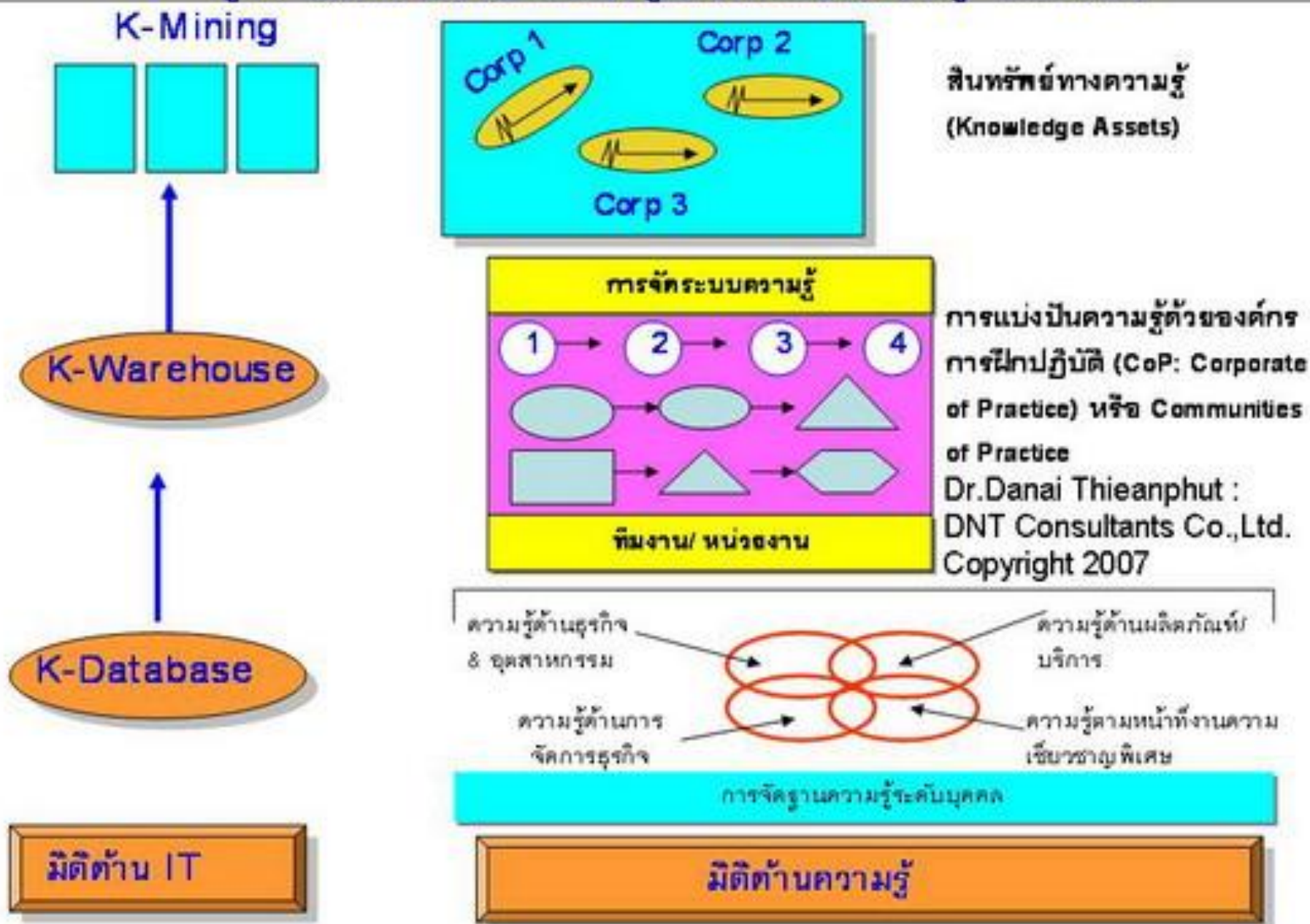
Tacit = People knowledge
in People's head



Knowledge Creation Value Chain



รูป : มิติใหม่ของ KM ที่นำไปสู่ "สินทรัพย์ทางความรู้" ขององค์กร



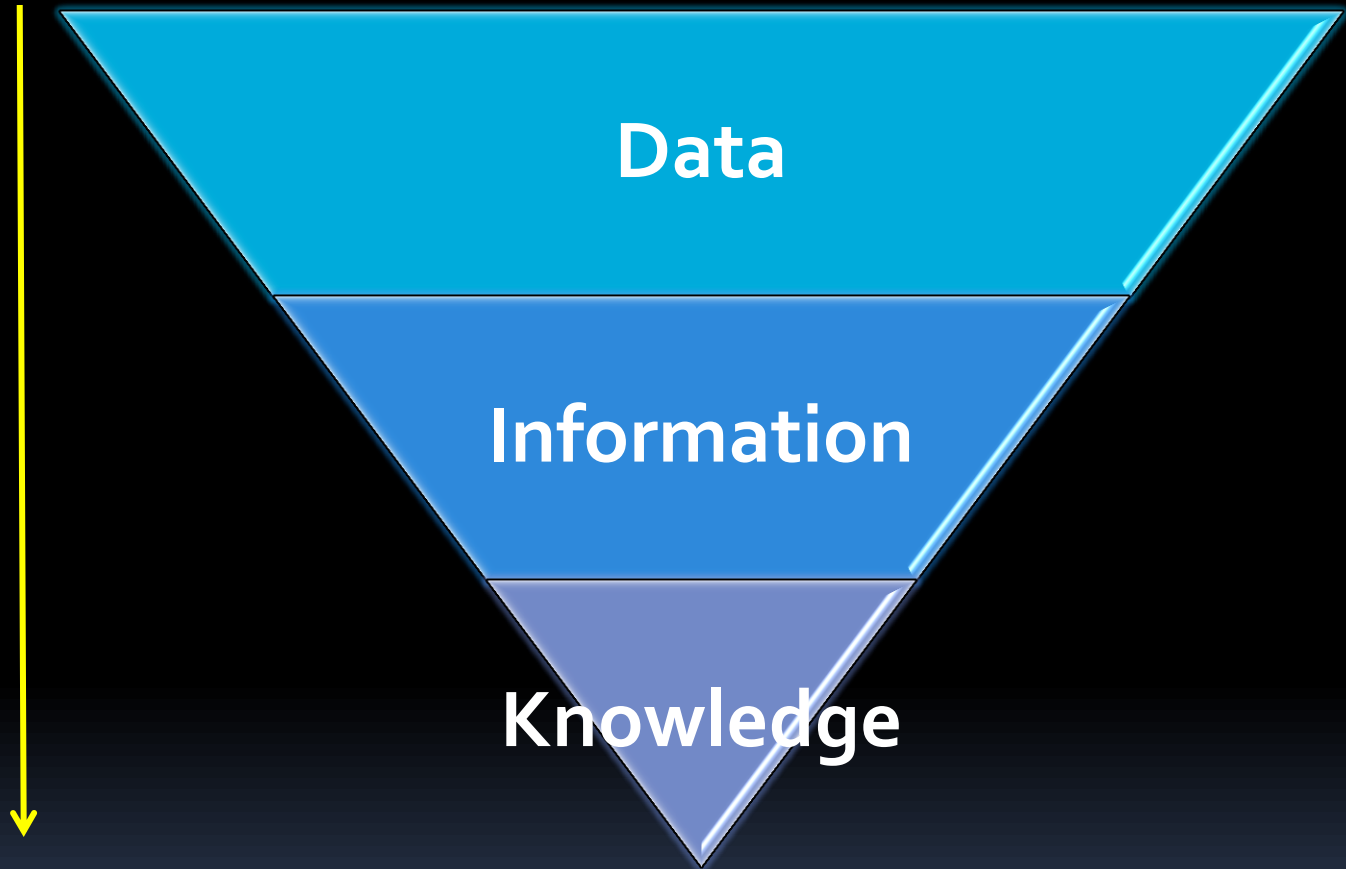
หลักคิดเชิงแนวปรัชญาในการจัดการความรู้

- การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายของงาน เป้าหมายการพัฒนาคน เป้าหมายการพัฒนาองค์กร และเป้าหมายความเป็นชุมชนที่เอื้ออาทรช่วยเหลือกัน
- การจัดการความรู้ให้ความสำคัญกับความรู้ที่เป็นทักษะในการปฏิบัติมากกว่าการให้ความรู้ทางทฤษฎี **โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดขอบเขตและเป้าหมายของความรู้ที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้ก่อนลงมือปฏิบัติงาน**
- หัวใจของการจัดการความรู้ อยู่ที่การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม
- การจัดการความรู้เป็นการแบ่งปันความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลและกลุ่ม โดยใช้กระบวนการจัดการข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ที่จำเป็นอย่างเป็นระบบเพื่อการแสวงหา สร้าง จัดเก็บ และการเข้าถึงความรู้ได้อย่างถูกต้อง ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ และนำความรู้มาใช้ได้อย่างทันเวลา

หลักคิดเชิงแนวปรัชญาในการจัดการความรู้

- การจัดการความรู้ คือ การวิเคราะห์ **สังเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ**เกี่ยวกับผลผลิตขององค์กร และการบริการลูกค้า ให้เป็นความรู้ที่นำมาจัดการได้อย่างเป็นระบบโดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บ รักษา ค้นคืน แบ่งปันความรู้ และกระจายความรู้
- การจัดการความรู้เป็นการค้นหาทรัพย์สินทางปัญญา และจัดเก็บทรัพย์สินให้เกิดขึ้นเป็นชุมชนทรัพย์สินขององค์กร โดยใช้**การพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงาน**ในกระบวนการหลักอย่างต่อเนื่อง
- การจัดการความรู้ นั้นจำเป็นต้อง**กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ว่าเพื่ออะไร** และมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยวิธีการดำเนินการดังกล่าวต้องจัดการให้เกิดประสพการณ์การเรียนรู้

What is knowledge?



Knowledge hierarchy

Types of knowledge

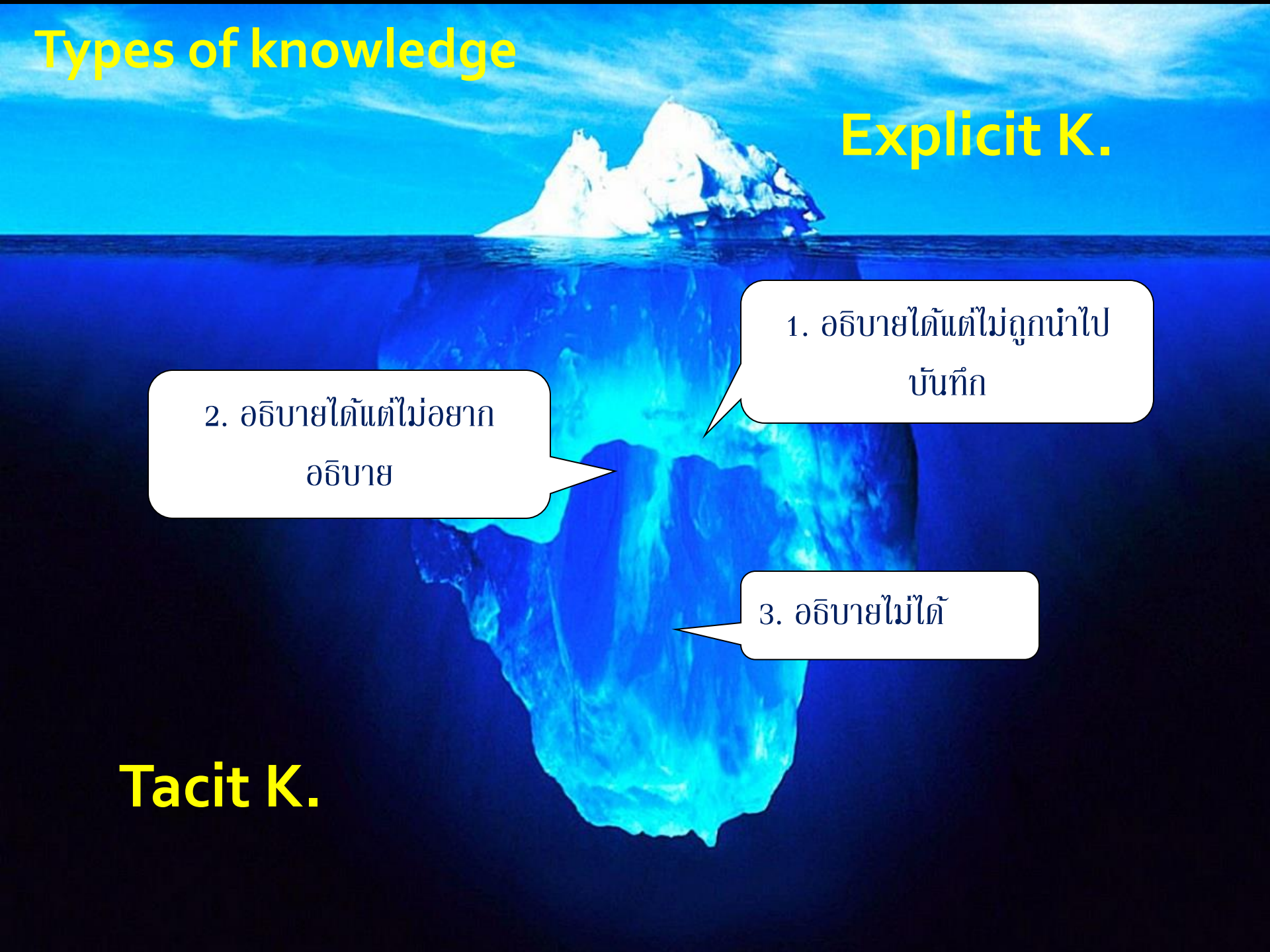
Explicit K.

1. อธิบายได้แต่ไม่ถูกนำไป
บันทึก

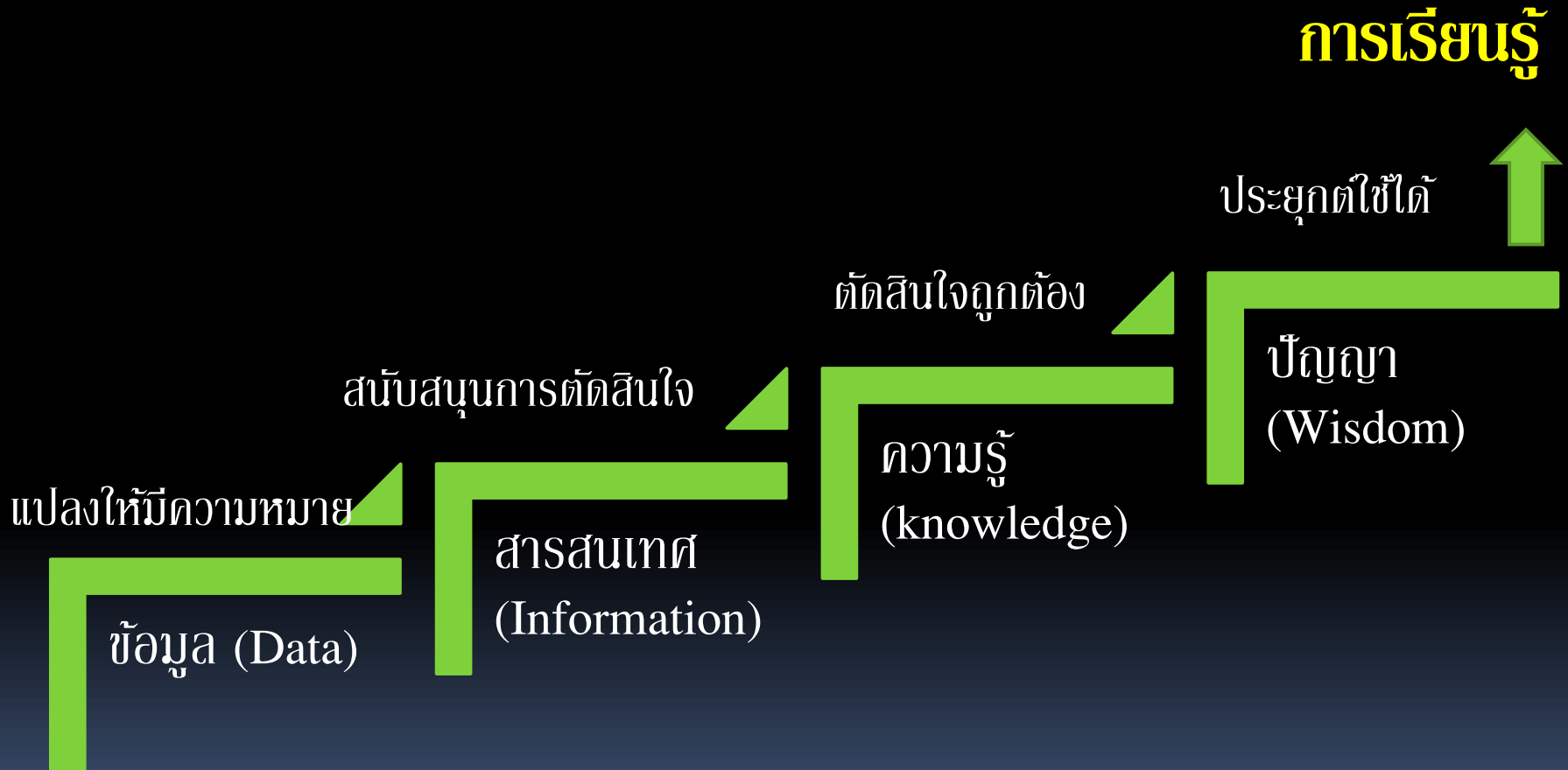
2. อธิบายได้แต่ไม่ยอม
อธิบาย

3. อธิบายไม่ได้

Tacit K.

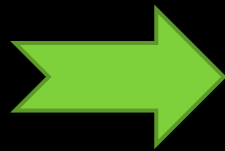


ข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ ปัญญา

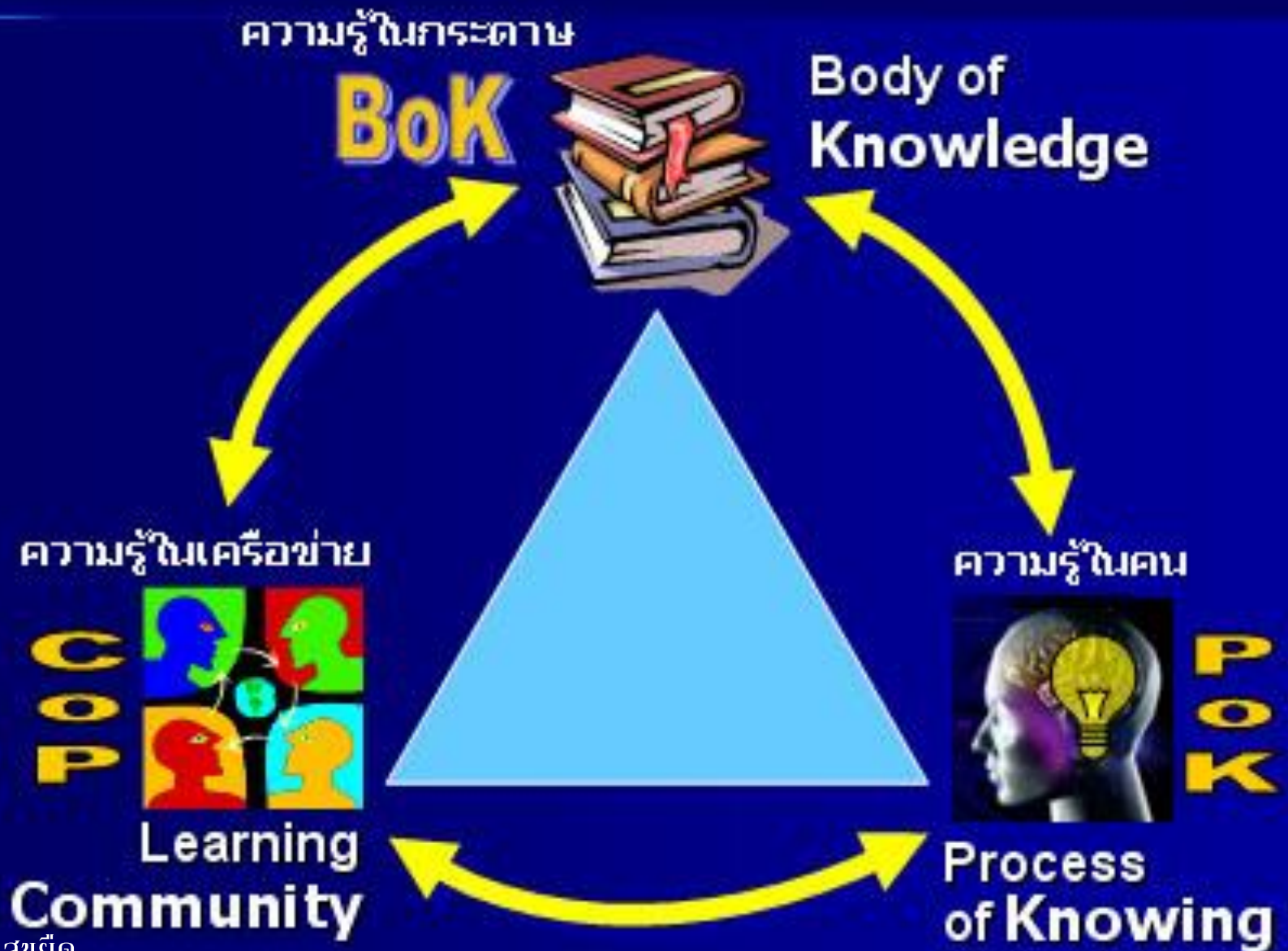


องค์ประกอบของการจัดการความรู้

ความรู้ที่จำเป็น



การจัดการความรู้ 3 มุมมอง



องค์กร วัตถุประสงค์การจัดการความรู้	Chevron	HP Consulting	Siemens AG	World Bank	Xerox	IBM Global	Buckman
การลดต้นทุน	✓		✓				
การนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ซ้ำ	✓	✓		✓	✓	✓	✓
ความเร็ว		✓				✓	
นวัตกรรม		✓				✓	
การนำความรู้และทักษะในการจัดการ ความรู้มาใช้			✓	✓	✓		
การสร้างตราสินค้าใหม่และความแตกต่าง ในตลาด				✓	✓		
การพัฒนาคุณภาพของความรู้		✓		✓		✓	✓

การจัดระบบการจัดการความรู้ขององค์กร



1. ต้องบูรณาการไปกับงานประจำ
2. ต้องไม่ใช่ระบบที่แยกต่างหาก
3. ต้องไม่ทำให้เกิดภาระงานเพิ่มขึ้น

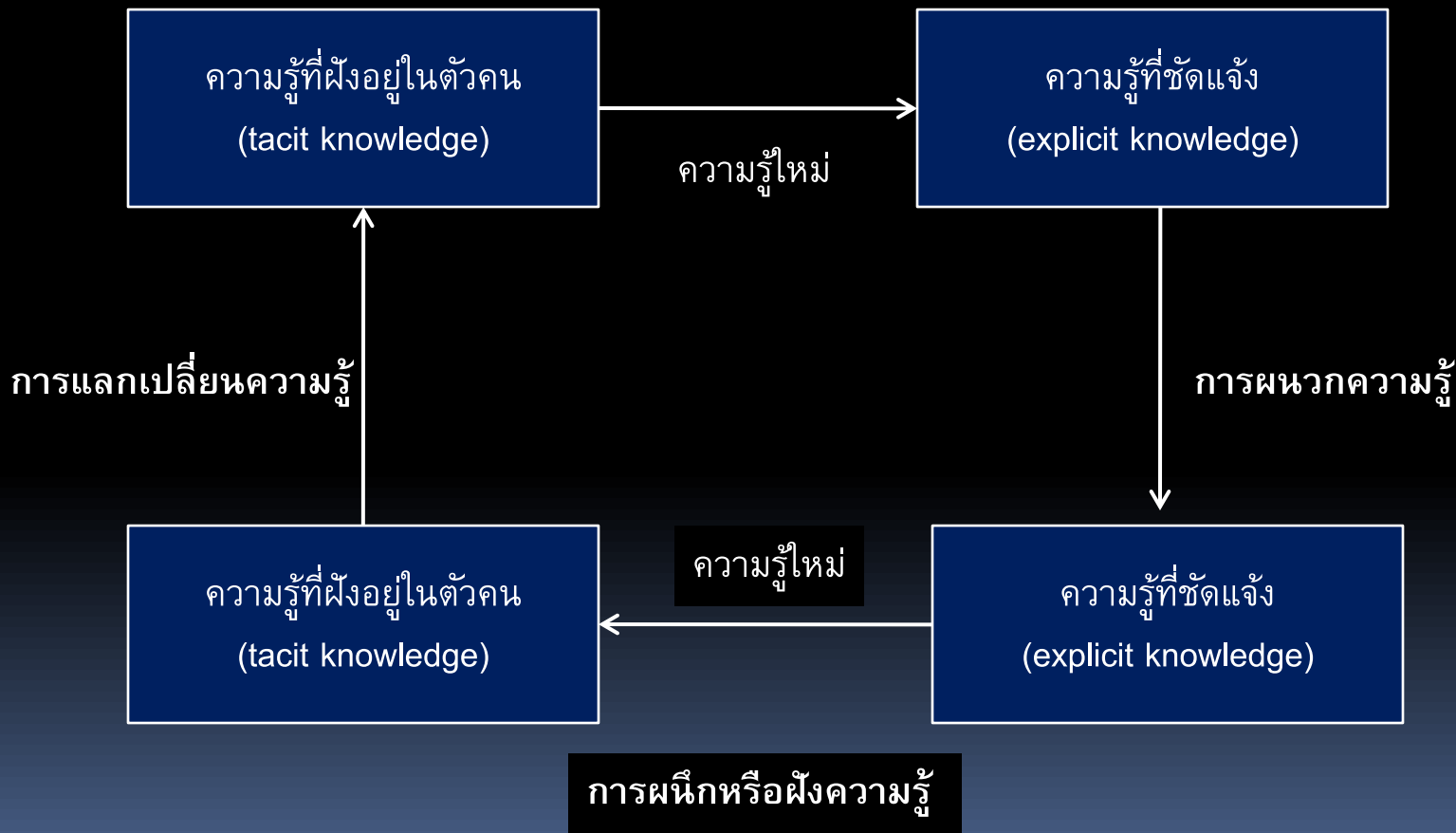
กระบวนการในการสร้างความรู้

SECI Model



การสร้างความรู้ในองค์กร

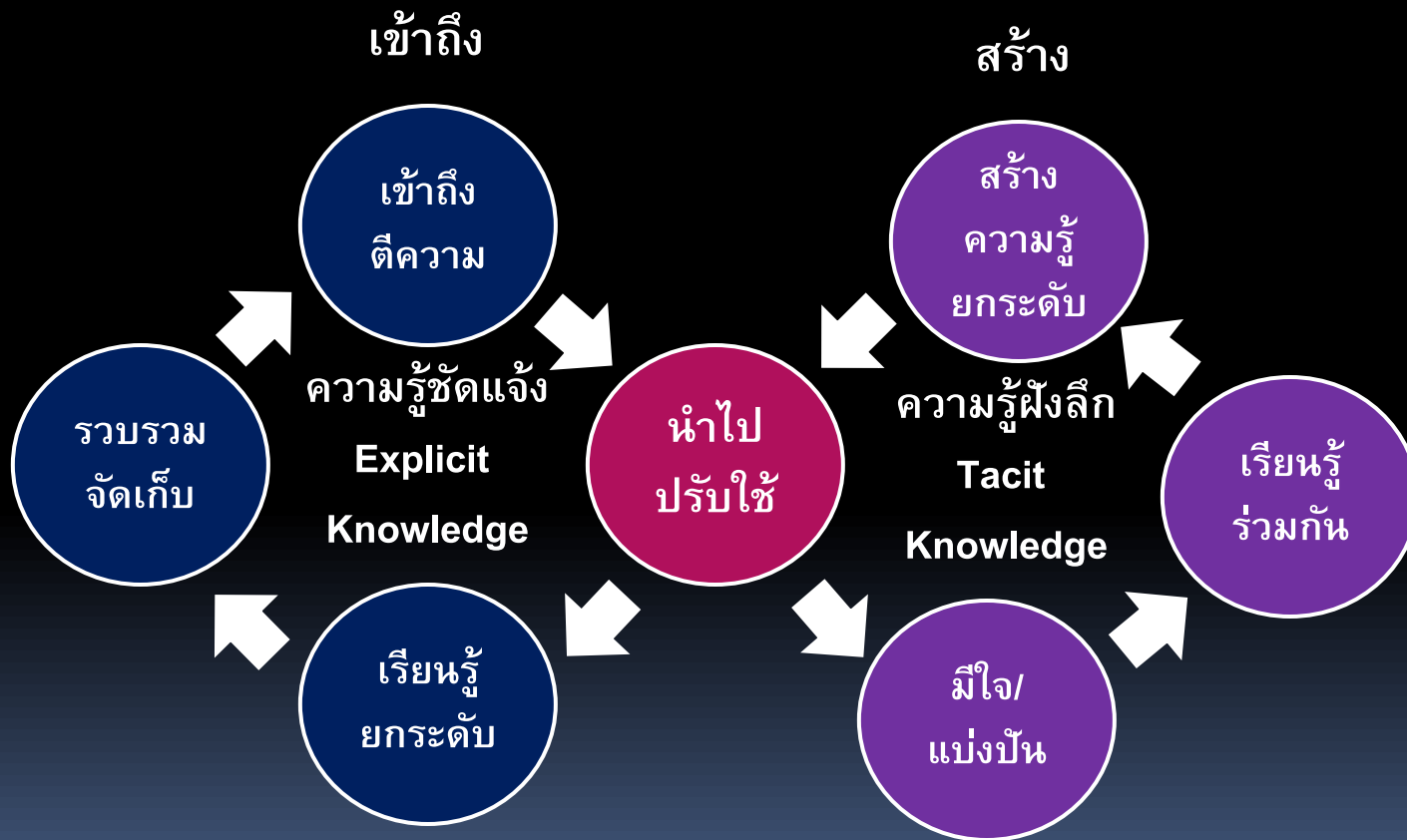
การแปลงความรู้ที่ฝังในคนออกมา



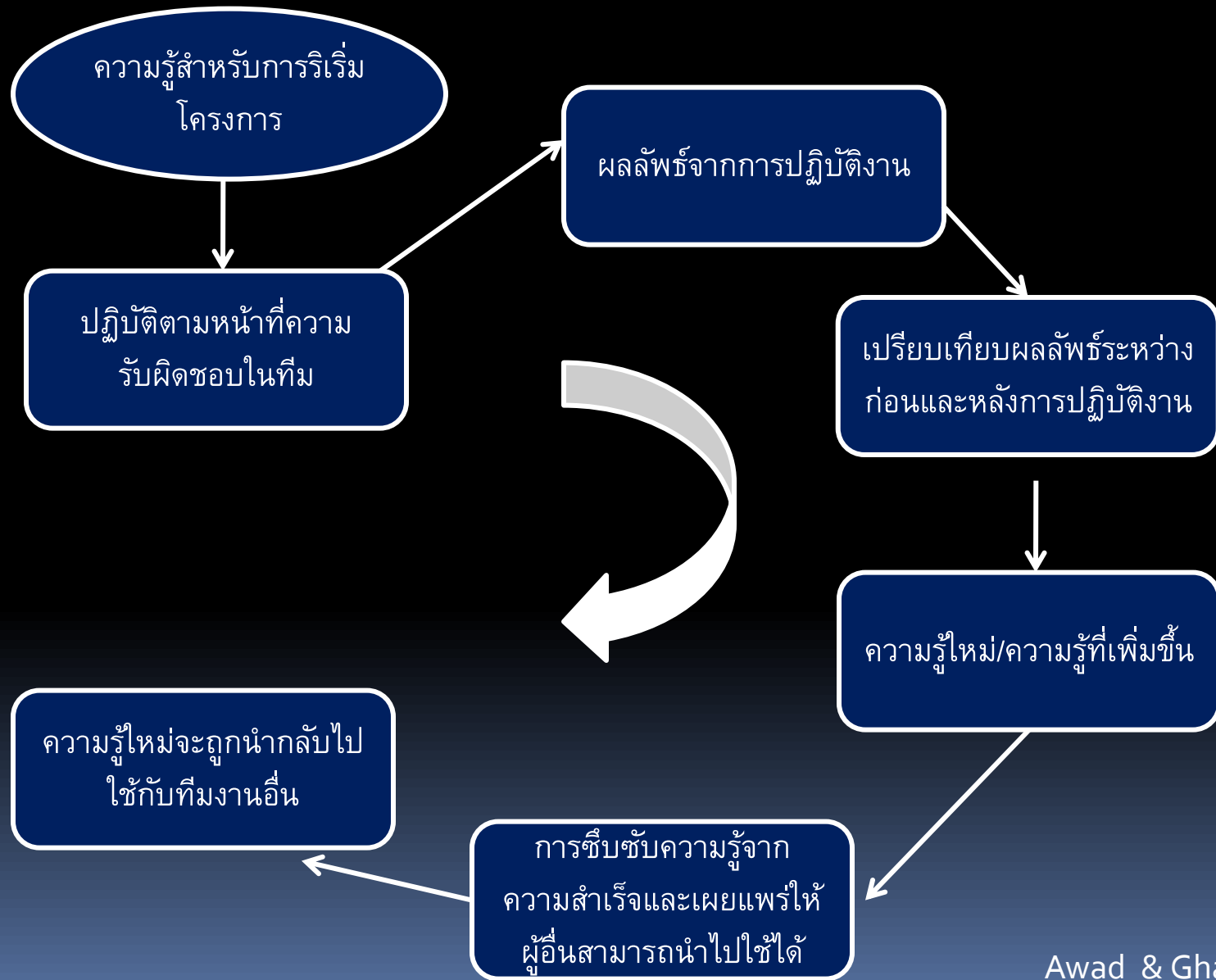
การเปลี่ยนสถานะความรู้ 4 แบบของโณนาคะเพื่อสร้างความรู้

	Socialization	Externalization	Combination	Internalization
การเปลี่ยนสถานะ	Tacit to Tacit	Tacit to Explicit	Explicit to Explicit	Explicit to Tacit
สรุปตัวอย่าง	<p>เมื่อมีสมาชิกใหม่เกิดขึ้น จำเป็นต้องเรียนรู้การแสวงหาความรู้แบบ tacit โดยการเรียนรู้จากสมาชิกคนอื่น ๆ เช่น การเสวนา การสนทนากลุ่ม การสังเกต หรือการมีส่วนร่วมในการทำงาน</p>	<p>บุคคลากรสามารถสร้างความรู้แบบ Tacit ให้เป็น Explicit โดยใช้กระบวนการสื่อสารกับคนอื่น ๆ เช่น การเขียนหนังสือ การบันทึกข้อความ</p>	<p>เป็นการเชื่อมโยงความรู้ที่หลากหลายที่ยังไม่ใช่องค์ความรู้ให้เกิดองค์ความรู้ที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เช่น การสร้างแนวคิด หรือทฤษฎี</p>	<p>เป็นการประยุกต์ความรู้จาก Explicit ไปเป็นความรู้แบบ Tacit knowledge แล้วนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน</p>

การจัดการความรู้อย่างเป็นพลวัต



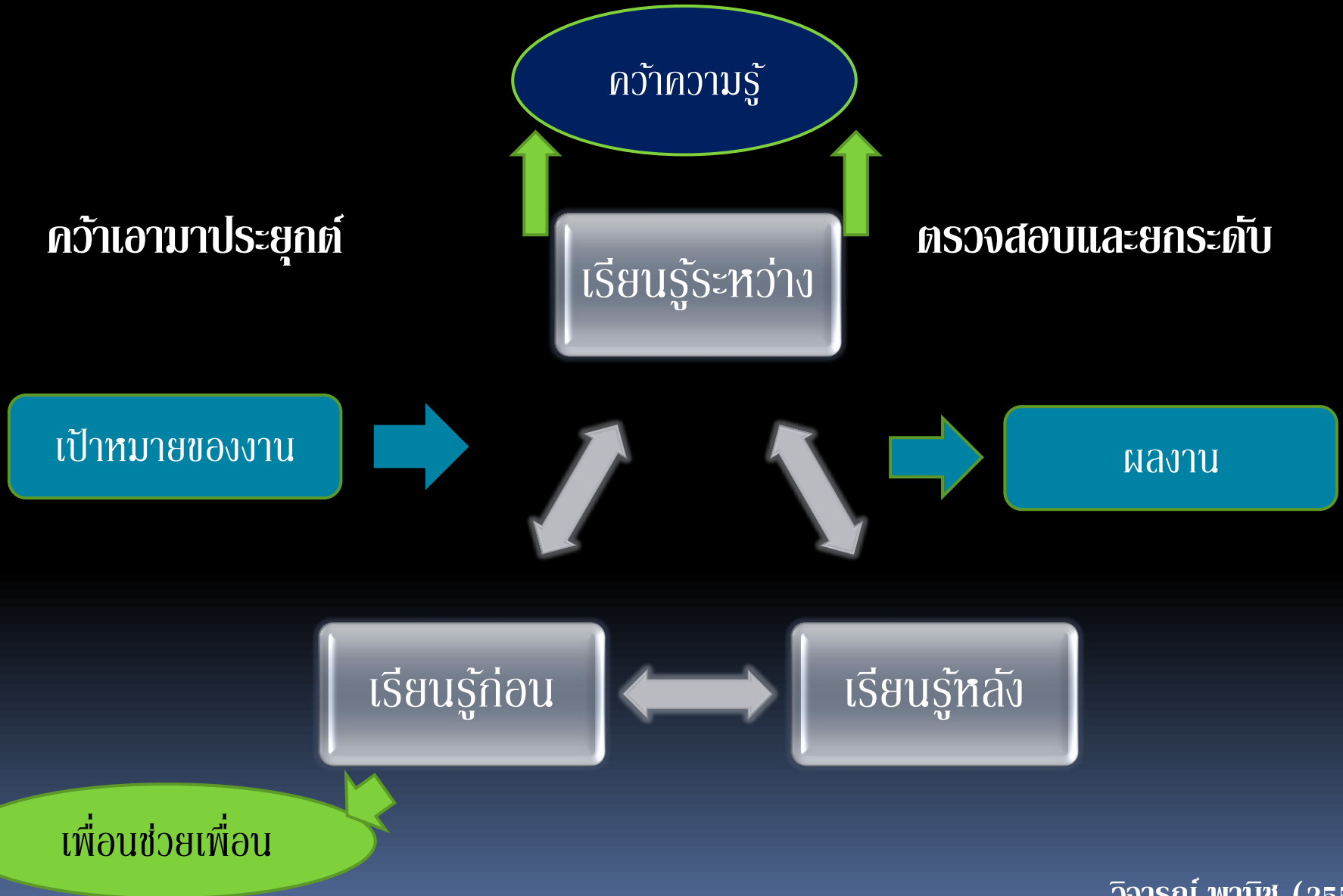
การสร้างและถ่ายโอนความรู้โดยทีม



วงจรชีวิตการจัดการความรู้กับขอบเขตงานในองค์กร



โมเดลวงจรเรียนรู้รียกกำลังสามบวกควา

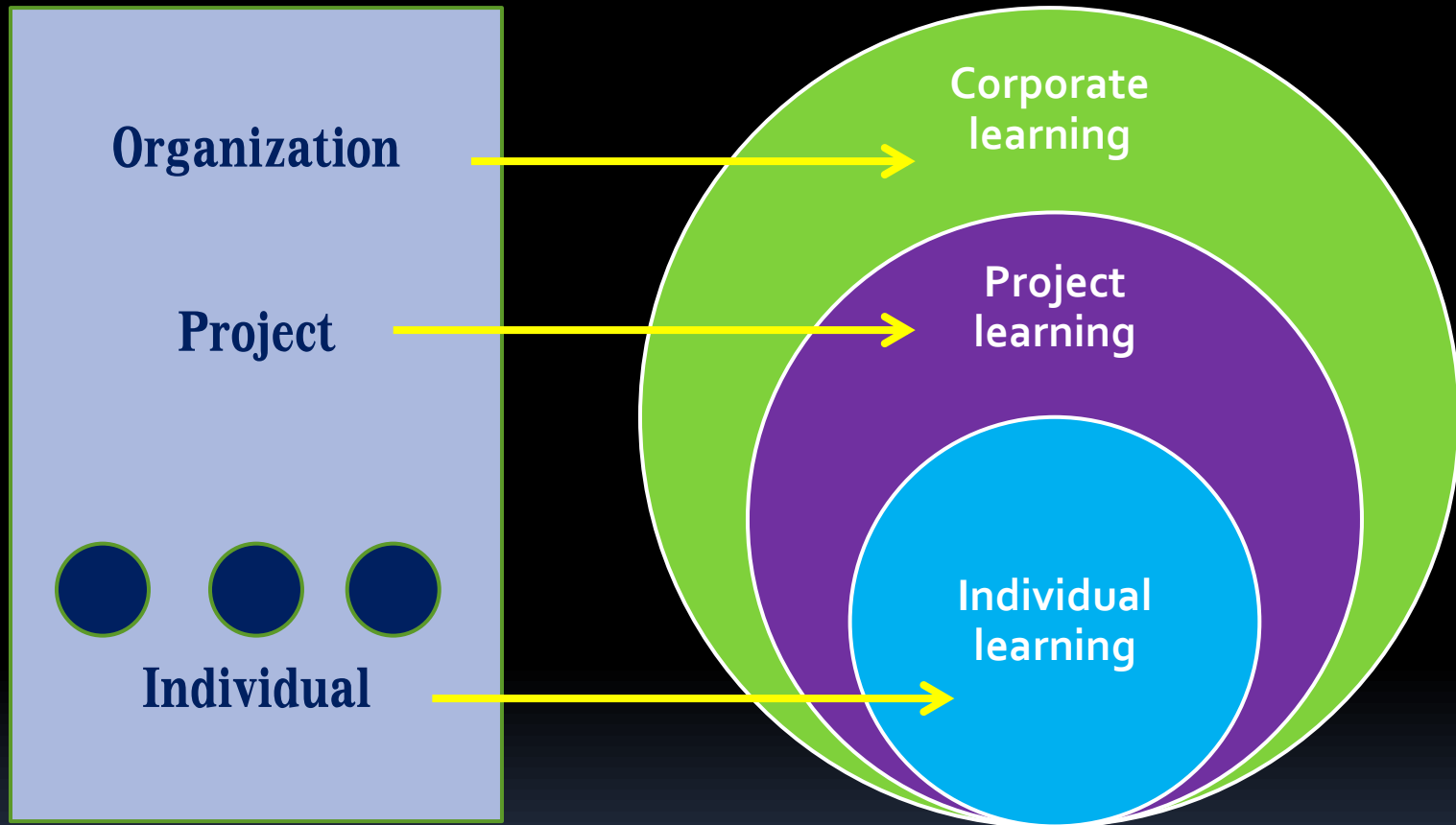


โมเดลวงจรเรียนรู้ยกกำลังสามบอกคว่า

- ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจริง (Learning by doing) เป็นการเรียนรู้ในทุกขั้นตอนของการทำงาน

การเรียนรู้	วิธีการ
ก่อนเริ่มงาน	ศึกษาทำความเข้าใจในสิ่งที่กำลังจะทำ 1. การเรียนรู้ด้วยตัวเอง 2. เรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน (Peer Assist)
ระหว่างที่ทำงาน	จะต้องมีการทบทวน (Review) เรียกว่า After Action Review (AAR)
หลังทำงาน	ต้องมีการทบทวนสิ่งต่าง ๆ ที่ได้ทำมาแล้ว โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Retrospect

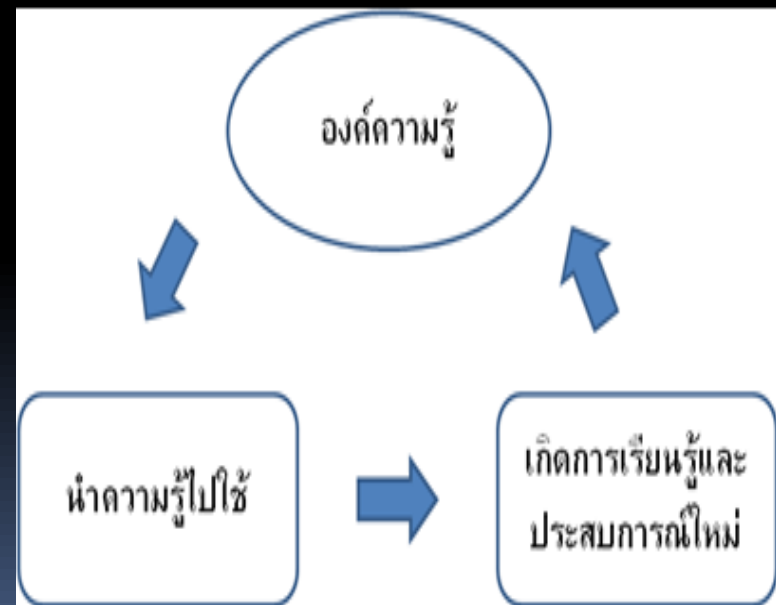
Organizing knowledge and learning for innovation



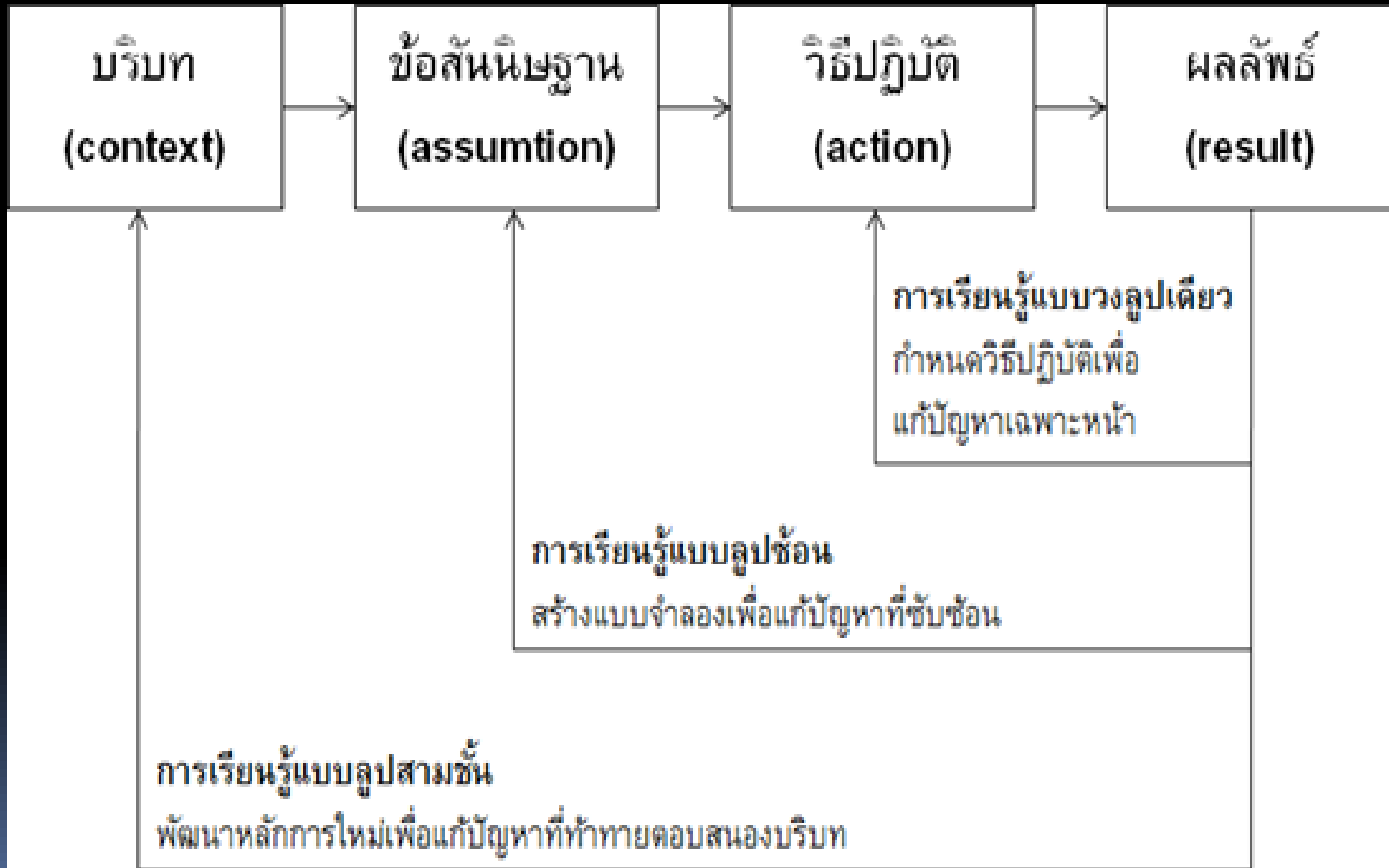
- To stop the same mistakes being made, and improve products, effective use and reuse of knowledge through sharing of experience and collective learning must be mandated.

Knowledge and learning

- new knowledge is the outcome of learning, and new knowledge when it is applied feeds into the process of building a higher level of insight and learning.
- Learning is a process of using knowledge to produce new insight or knowledge
- The process creates
- opportunity for creating new information, new knowledge and new learning process.

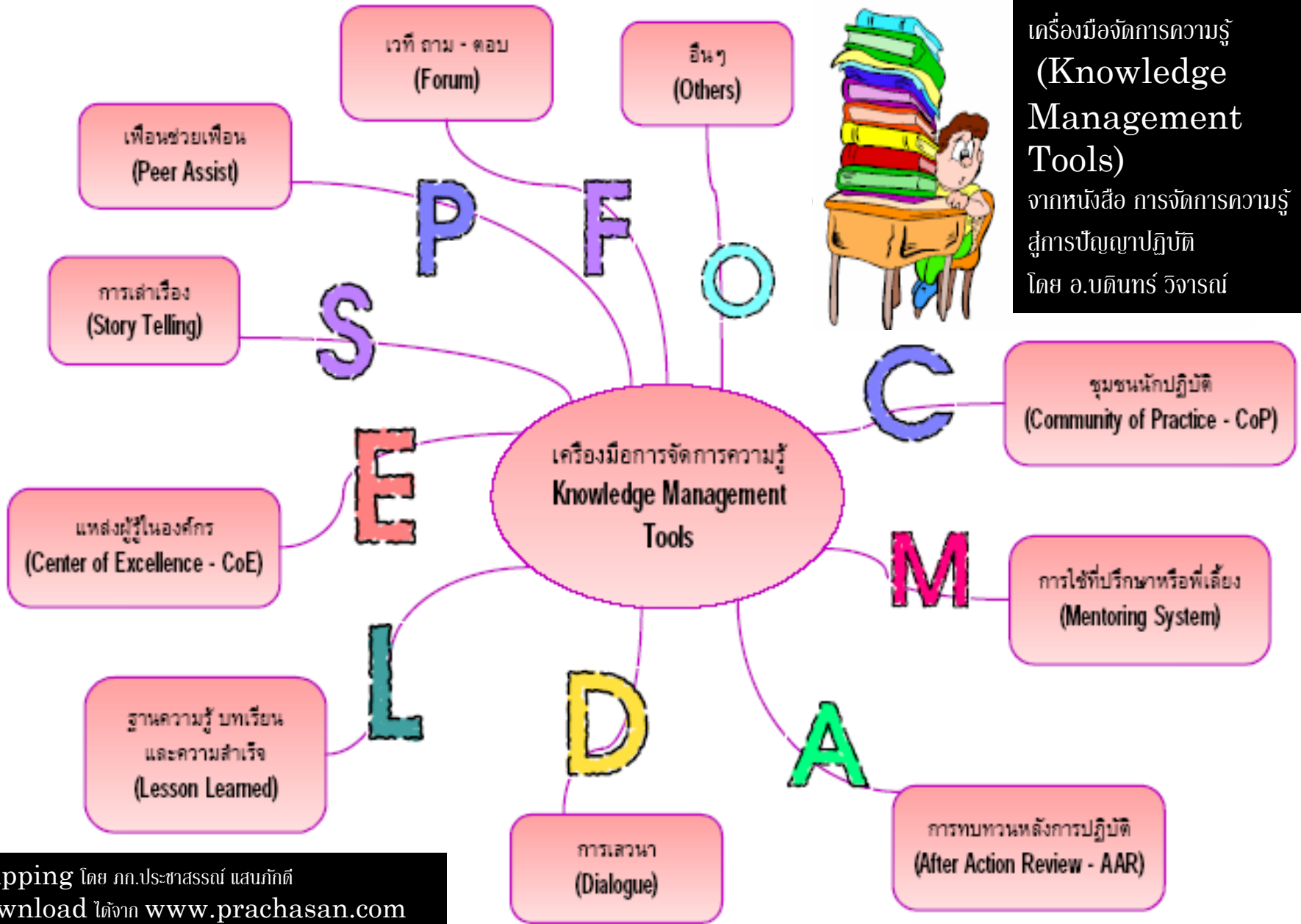


Types of learning



เครื่องมือจัดการความรู้ (Knowledge Management Tools)

จากหนังสือ การจัดการความรู้
สู่การปฎิบัติ
โดย อ.บดินทร์ วิจารณ์



เครื่องมือ KM ที่ใช้ในการพัฒนางาน

ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice – CoP)

คือกลุ่มคนที่มาจากกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน มารวมตัวกันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกัน

ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)

คือการจัดตั้งคณะทำงานเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกัน จึงจะประสบความสำเร็จ

เครื่องมือ KM ที่ใช้ในการพัฒนางาน

การทบทวนสรุปบทเรียน (After action review หรือ AAR)

คือ การร่วมกันทบทวนกระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอน เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินการ ซึ่งทำให้ได้ค้นพบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และแนวทางการปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น

เวทีเสวนา (Dialogue)

คือ การจัดกลุ่มพูดคุยกันเพื่อเอาสิ่งดี ๆ ที่แต่ละคนมีอยู่ โดยมีการกำหนดประเด็นกว้าง ๆ ไม่กำหนดเวลาสนทนา บรรยากาศสบาย ๆ เชิงบวก

เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist)

คือ การให้ หรือขอรับคำแนะนำที่มีคุณค่าจากบุคคลหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในเรื่องนั้น ๆ เพื่อจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน

เครื่องมือ KM ที่ใช้ในการพัฒนางาน

การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)

คือ การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง เพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุและนำไปสู่การแก้ไขปัญหา โดยสามารถพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้

การสอนงาน (Coaching)

คือ การถ่ายทอดจากผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือรุ่นพี่ที่มีผลงานดีมาแนะนำสอนให้คนใหม่หรือคนที่ต้องการเรียนรู้ได้ปรับปรุงวิธีการทำงาน

พี่เลี้ยง (Mentoring)

คือ การให้คนทำงาน ช่วยแนะนำวิธีการทำงาน ช่วยเหลือสนับสนุน คอยให้คำปรึกษาชี้แนะ

เครื่องมือ KM ที่ใช้ในการพัฒนางาน

การเรียนรู้จากบทเรียนที่ผ่านมา (Lesson Learned)

คือ การเรียนรู้โดยอาศัยข้อมูลความสำเร็จและความผิดพลาดจากการดำเนินการที่ผ่านมา เพื่อหาแนวทางในการวางแผนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (Portfolio)

คือ การบันทึกผลงานดี ๆ นวัตกรรมในการทำงาน คำชื่นชม ความภาคภูมิใจทั้งระดับบุคคลระดับแผนกหรือระดับองค์การเรียกอีกอย่างว่าบัญชีความสุข

การถ่ายทอดความรู้โดยการเล่าเรื่อง (Storytelling)

คือ การมอบหมายให้ผู้ที่มึผลงานดีหรือมีวิธีการทำงานที่ดีมาเล่าให้คนอื่น ๆ ฟังว่าทำอะไรผู้เล่าจะเล่าให้เห็นการปฏิบัติใช้ภาษาเชิงปฏิบัติจริงและมีการบันทึกเก็บไว้อย่างเป็นระบบ

เครื่องมือ KM ที่ใช้ในการพัฒนางาน

การศึกษาดูงาน (Study tour)

คือ การดูสถานที่จริง การปฏิบัติจริง เพื่อให้เห็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้

เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

คือ การจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นกิจจะลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเปิดพื้นที่ให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน เป็นอีกวิธีที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้

แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence-CoE)

คือ การกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence) ให้สามารถติดต่อสอบถามผู้รู้ได้

เครื่องมือ KM ที่ใช้ในการพัฒนางาน

ฐานความรู้ (Knowledge Bases)

คือ การเก็บข้อมูลความรู้ต่างๆ ไว้ในระบบฐานข้อมูล เพื่อให้คนในองค์กรค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่นๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง

อินทราเน็ต หรือ เว็บ (Intranet, Web)

คือ ระบบเครือข่ายสื่อสารที่รองรับสำหรับการจัดเก็บองค์ความรู้ที่ทำให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายจากทุกที่ ทุกเวลา

Web blog

คือ เครื่องมือสื่อสารรูปแบบใหม่ 2 ทาง ที่สะดวกเร็วในการสื่อสารอาจเป็นการประกาศข่าวสาร การแสดงความคิดเห็น การเผยแพร่ผลงาน ฯลฯ

เครื่องมือ KM ที่ใช้ในการพัฒนางาน

IQCs (Innovation & Quality Circles)

คือ การรวมตัวกันของสมาชิกที่มาจากต่างหน่วยงานหรือต่างระดับในองค์กรเพื่อค้นหาวิธีการที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ โดยใช้วิธีการระดมสมองเพื่อกำหนดแนวคิดต่างๆ ในการพัฒนาองค์กร และค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด ช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร

สภากาแฟ (Knowledge café)

คือ การเล่าเรื่องพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนั่งรับประทานกาแฟ ในเรื่องงานที่สนใจและงานที่เกิดปัญหาเพื่อแสวงหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข

เครื่องมือ KM ที่ใช้ในการพัฒนางาน

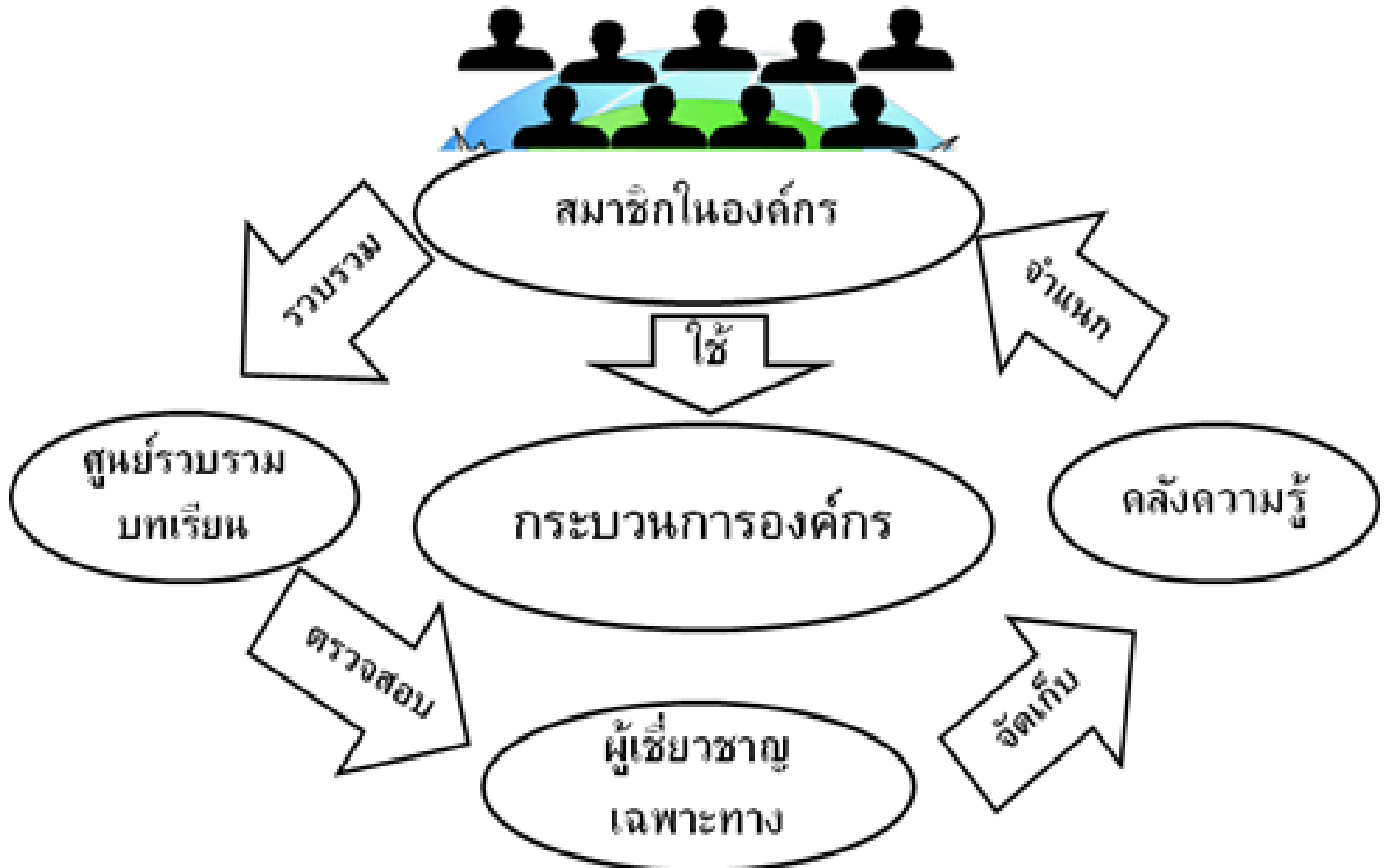
การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation)

คือ การย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงานเป็นระยะๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่าย ทำให้ผู้ถูกสับเปลี่ยนงานเกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้น

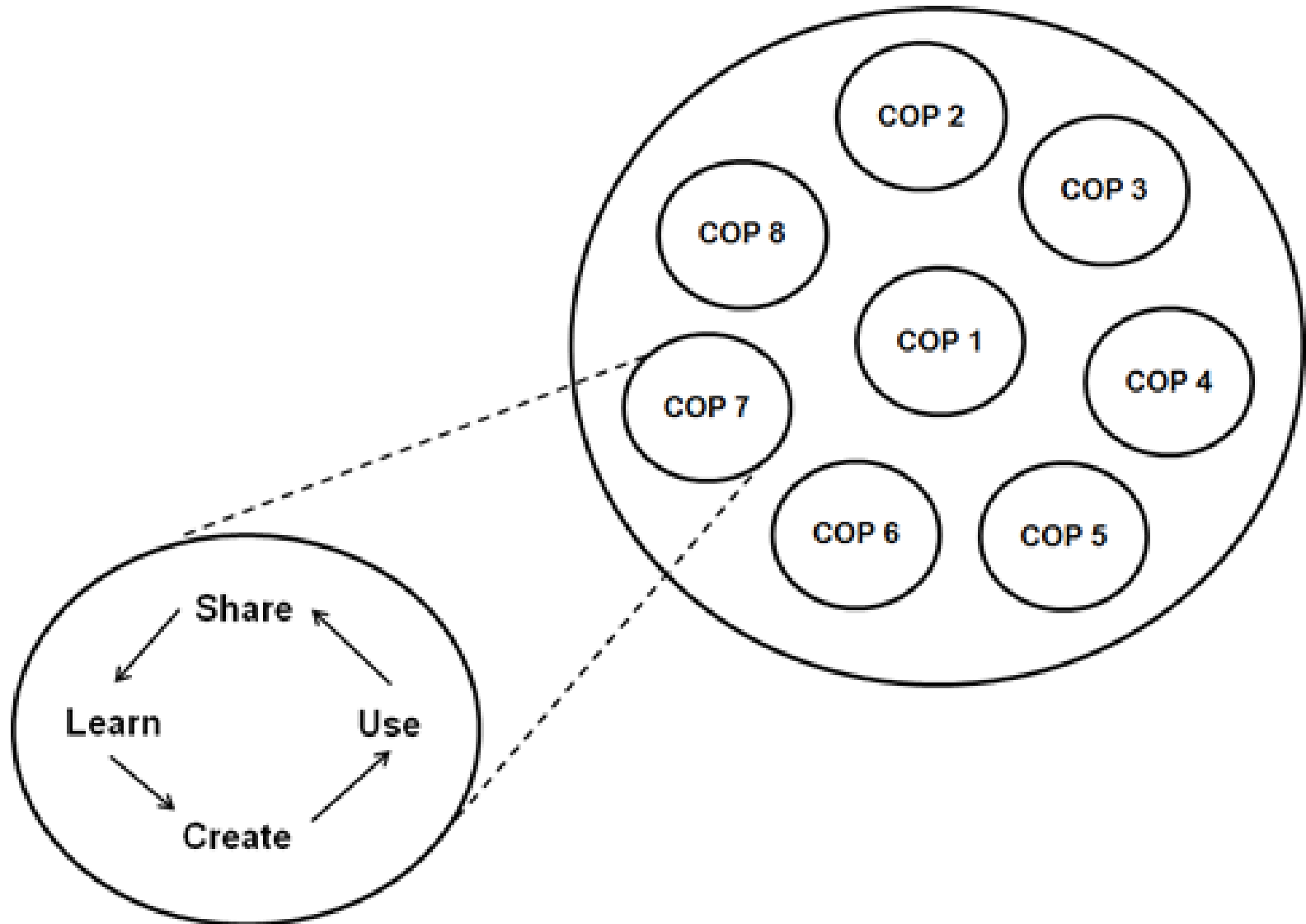
วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

คือ การเรียนรู้จากวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้นๆ เพื่อใช้เป็นต้นแบบเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งอาจจะเป็นระบบบริหารเทคนิควิธีการต่างๆ ที่ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายระดับสูงสุด

การถอดบทเรียน (lesson learn)



ชุมชนนักปฏิบัติกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้



1

พันธกิจ/วิสัยทัศน์

ประเด็นยุทธศาสตร์

กลยุทธ์

กระบวนการ

KM Focus Areas

Desired State of KM Focus Areas

KM Action Plans

2

ความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร

- ความรู้เกี่ยวกับลูกค้า
- ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ
- ประสบการณ์ความรู้ที่องค์กรสั่งสม
- ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ
- ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ
- ความรู้ที่มีอยู่ในบุคลากร

3

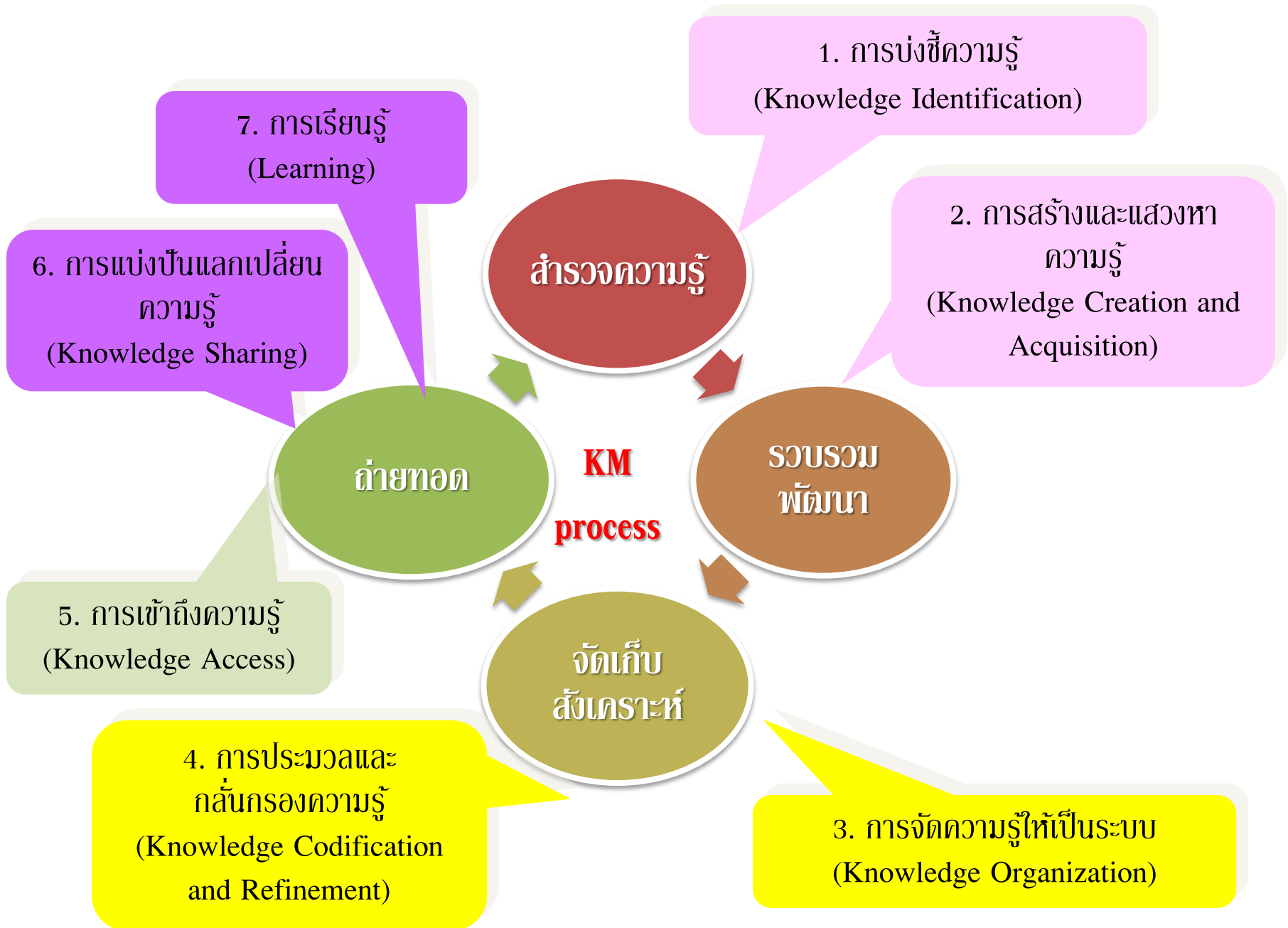
ปัญหา

(Work process)

(ขอบเขต KM)

(เป้าหมาย KM)

(แผนการจัดการความรู้)



กระบวนการจัดการความรู้

เราต้องมีความรู้เรื่องอะไร
เรามีความรู้เรื่องนั้นหรือยัง

ความรู้อยู่ที่ใคร อยู่ในรูปแบบอะไร
จะเอามาเก็บรวมกันได้อย่างไร

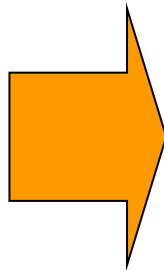
จะแบ่งประเภท หัวข้ออย่างไร

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)

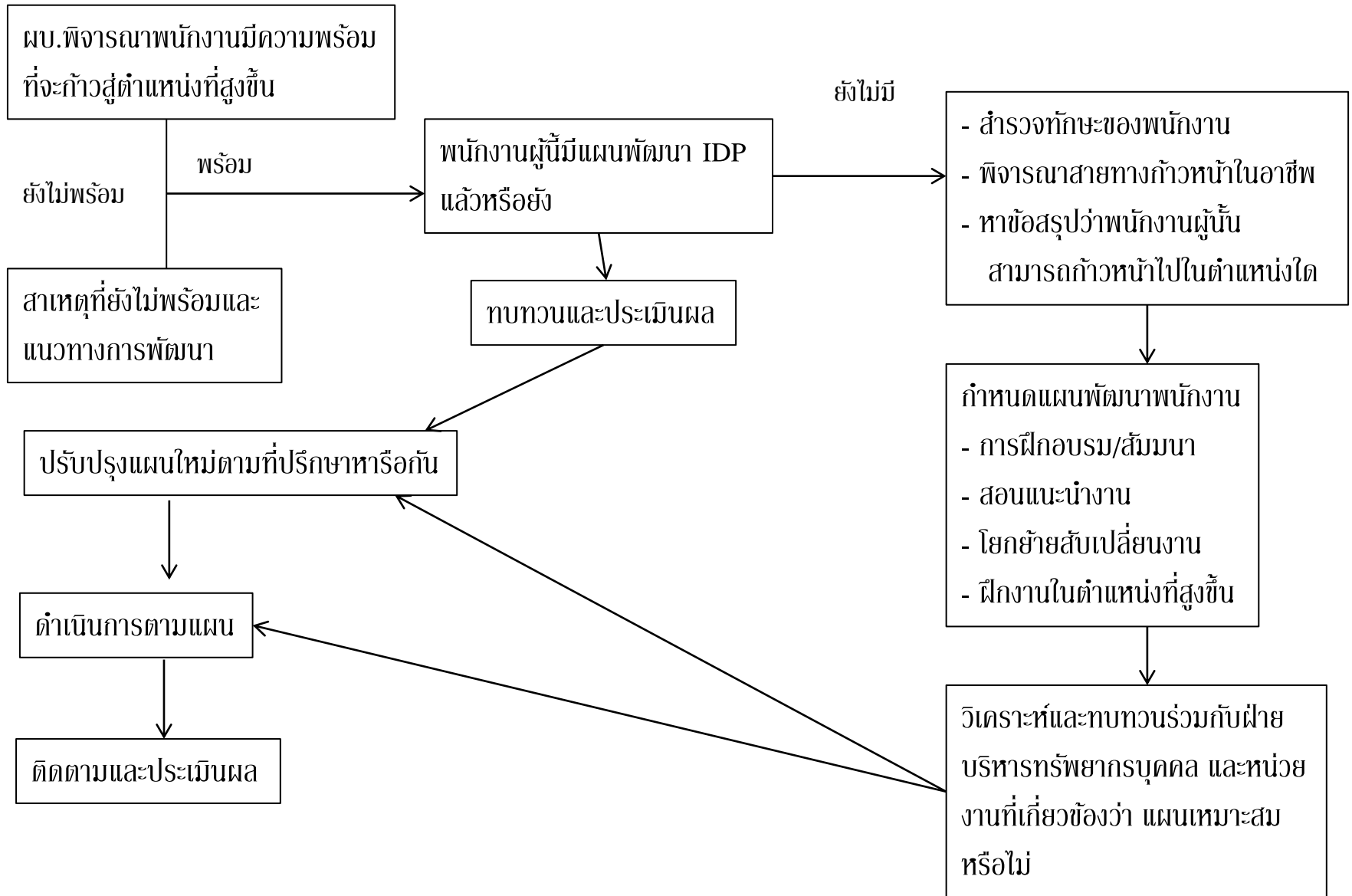
5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

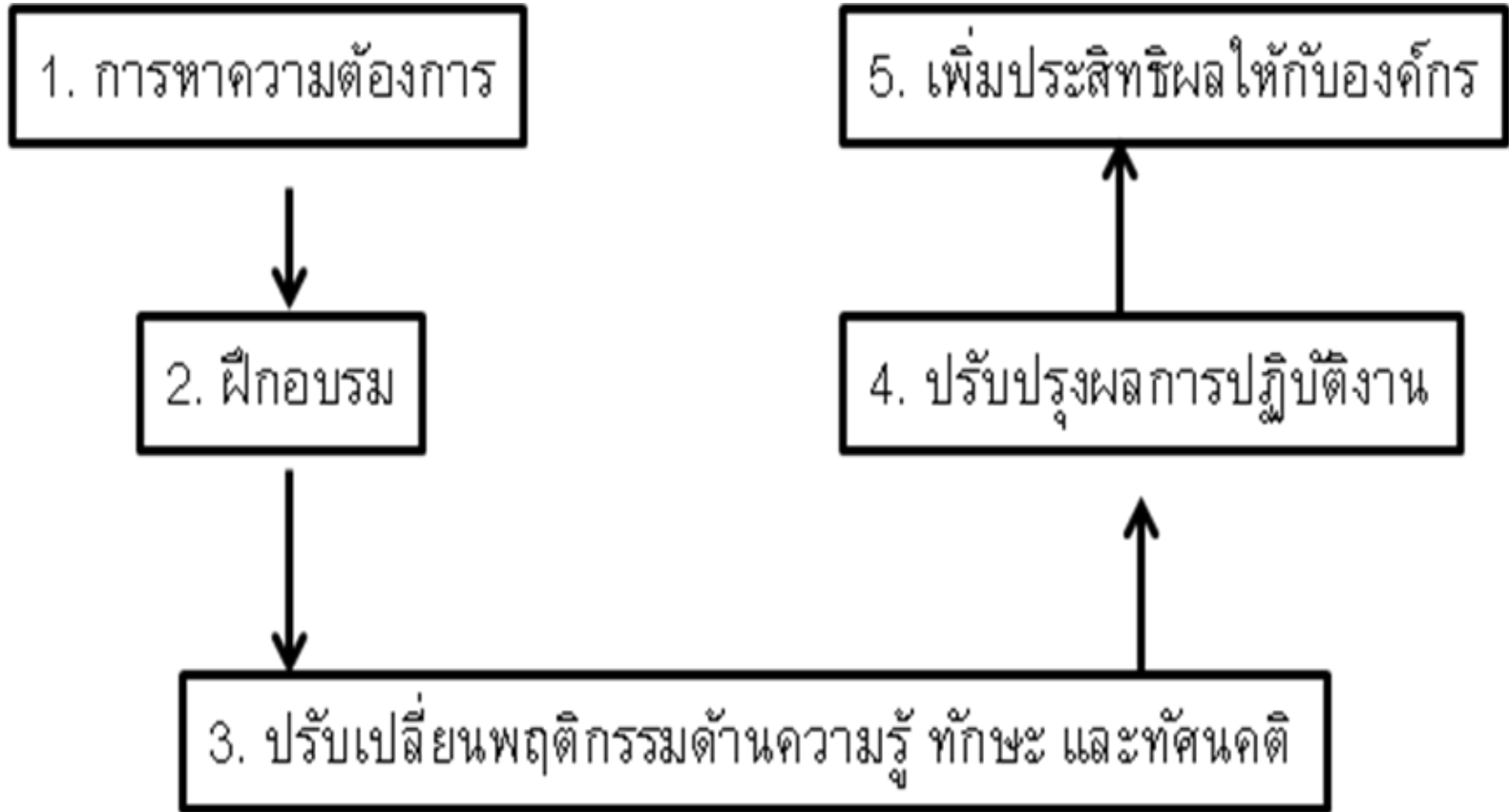
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

7. การเรียนรู้ (Learning)



การวางแผนพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล





รูปแบบการพัฒนารายบุคคล

ความเชื่อมโยงระหว่าง KM กับ HRD

HRD

1. การหาความจำเป็น ด้านความรู้
ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์

2. การวางแผนและออกแบบโปรแกรม
ฝึกอบรมและพัฒนา เช่น OJT, PBL,
Action learning การจัดอบรม และสัมมนา

3. การดำเนินการอบรมและพัฒนา

4. การประเมินผลการอบรมและพัฒนา

KM

1. การระบุความรู้ ความรู้อะไรที่ทุกคนต้องมี
และมีความรู้นั้นหรือยัง (gap knowledge)

2. การแสวงหาความรู้ทั้ง Tacit และ Explicit
สร้างความรู้ที่จำเป็นต่อการนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน
และนำความรู้ที่สร้างขึ้นมาจัดเก็บให้เป็นระบบ

3. การแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ความรู้

4. การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ เป็นการ
ปรับปรุงความรู้หลังจากนำความรู้ไปปรับใช้
ในการทำงาน

การจัดการความรู้รายบุคคล

KM process	KM (individual)
1. การระบุความรู้	1. วิเคราะห์องค์ความรู้ที่จำเป็น
2. การแสวงหาและสร้างความรู้	2. เลือกวิธีการค้นหาและรวบรวมความรู้
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ	3. วิเคราะห์ความรู้ แยกประเภทของความรู้และจัดเก็บอย่างเป็นระบบ
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้	4. ประมวลกลั่นกรองและสังเคราะห์ความรู้
5. การเข้าถึงความรู้	5. การเผยแพร่ความรู้
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้	6. การแลกเปลี่ยนความรู้
7. การเรียนรู้	7. การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

การจัดการความรู้รายบุคคล

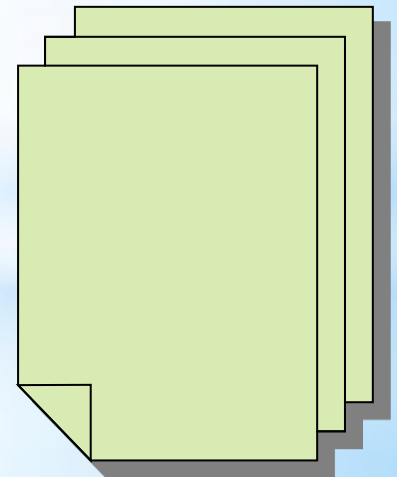
การจัดการความรู้รายบุคคล	วิธีการ
1. การวิเคราะห์องค์ความรู้ที่จำเป็น	วิเคราะห์ภาระงาน งานมอบหมายพิเศษ (แผนงาน/โครงการตามกลยุทธ์) สมรรถนะ และปัญหาในการทำงาน
2. เลือกวิธีการค้นหาและรวบรวมความรู้	เลือกเครื่องมือ KM
3. วิเคราะห์ความรู้ แยกประเภทของความรู้	จำแนกความรู้ บันทึกความรู้มาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ (ไฟล์ แฟ้มสะสมความรู้, One drive)
4. ประมวลผลกรองและสังเคราะห์ความรู้	ประมวลผลกรองและสกัดความรู้
5. การเผยแพร่ความรู้	การเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คู่มือ ปฏิบัติงาน เล่มวิจัย บทความ ตำรา
6. การแลกเปลี่ยนความรู้	นำเสนอความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ทีมงาน, ที่ประชุม, ประชุมวิชาการ, เว็บบล็อก)
7. การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	เพิ่มเติมความรู้จากการแลกเปลี่ยนปรับใช้ความรู้ ประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงความรู้นำไปใช้ต่อไป

Task Analysis

- Procedural steps
- Required knowledge, skill and attitude
- Special tool and equipment
- Critical safety requirements
- Levels of difficulty and importance
- Condition and standard
- Interviews with expert workers
- Observations of expert workers

การทักความรู้

1. ชื่อ-สกุล
2. องค์กรความรู้ที่จำเป็น
3. เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดการความรู้
4. วิธีการ/ขั้นตอนการจัดการความรู้
5. ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้
 - 5.1 แนวทางในการทำงาน /เทคนิคการปฏิบัติงาน
 - 5.2 ปมจัญแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้
 - 5.3 ปัญหาหรืออุปสรรคในการจัดการความรู้
 - 5.4 ข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา



ตัวอย่างแบบฟอร์มการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP)

เลขประจำตัว	01	ปีงบประมาณ	2563	ระดับชั้น	อาจารย์	
ชื่อ-สกุล	สายฝน ขยันดี	ตำแหน่ง	อาจารย์	หน่วยงาน	คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	
Competency ที่ต้องการ	หัวข้อการ พัฒนา	วิธีการ พัฒนา	เป้าหมายที่ ต้องการ พัฒนา	วันที่เริ่ม	วันที่สิ้นสุด	ผู้รับผิดชอบ
ทักษะการวิจัย เชิงอนาคต	เทคนิคการ วิจัยเชิง อนาคต	ฝึกอบรม	สามารถ เลือกใช้เทคนิค วิจัยเชิง อนาคตได้	5 ต.ค.62	6 ต.ค.62	คนบดี พม.
		ฝึกปฏิบัติ	สามารถทำ วิจัยเชิง อนาคตได้	6 ต.ค.62	พ.ค.63	สวพ.มร.
ลงชื่อ.....		หัวหน้างาน		วันที่.....		
ลงชื่อ.....		พนักงาน		วันที่.....		
ลงชื่อ.....		หัวหน้าที่สูงขึ้นไป		วันที่.....		

ตัวอย่างแบบฟอร์มการจัดการความรู้รายบุคคล

ชื่อ-สกุล	สายฝน ขยันดี	ตำแหน่ง	อาจารย์	หน่วยงาน	พม.มร.
-----------	--------------	---------	---------	----------	--------

องค์ความรู้ ที่จำเป็น	วิธีสู่ความสำเร็จ	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด	ระยะเวลา	งบประมาณ
เทคนิคการวิจัย เชิงอนาคต	ศึกษางานวิจัย เชิงอนาคตและ ปรึกษาผู้รู้	สามารถ ประยุกต์ใช้ ความรู้ในการทำ วิจัยเชิงอนาคต ได้	ร้อยละ ความสำเร็จใน การทำวิจัยโดยใช้ เทคนิคการวิจัย เชิงอนาคต	ต.ค.62-ก.ย.63	50,000 บาท

ลงชื่อ.....	หัวหน้างาน	วันที่.....
ลงชื่อ.....	พนักงาน	วันที่.....

แบบฟอร์ม 11 – แผนการจัดการความรู้ รายบุคคล (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

ประเด็นยุทธศาสตร์:

องค์ความรู้ที่จำเป็น:

ลำดับ	กิจกรรม	วิธีสู่ ความสำเร็จ	เป้าหมายการ จัดการความรู้	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	ระยะเวลา	งบประมาณ	หมายเหตุ
1	การบ่งชี้ความรู้							
2	วิธีการค้นหาและ รวบรวมความรู้							
3	วิเคราะห์ความรู้และ แยกประเภทของ ความรู้							
4	การประมวล กลั่นกรองและ สังเคราะห์ความรู้							
5	การเผยแพร่ความรู้							
6	การแลกเปลี่ยน ความรู้							
7	การนำความรู้ไปใช้ ในการปฏิบัติงาน							

ผู้ทำทวน/อนุมัติ : นายกรม นวัตกรรม (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)

แบบฟอร์ม 11 – แผนการจัดการความรู้ รายบุคคล(KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

ประเด็นยุทธศาสตร์:ด้านการวิจัย.....
 องค์กรความรู้ที่จำเป็น:เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต.....

ลำดับ	กิจกรรม	วิธีสู่ความสำเร็จ	เป้าหมายการจัดการความรู้	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	ระยะเวลา	งบประมาณ	หมายเหตุ
1	การบ่งชี้ความรู้	วิเคราะห์งาน	องค์ความรู้ที่จำเป็นในงาน	จำนวนความรู้ที่จำเป็นในงาน	5	5 ต.ค.62		
2	วิธีการค้นหาและรวบรวมความรู้	การศึกษา งานวิจัยและ ปรึกษาผู้รู้	เข้าใจงานวิจัย เชิงอนาคต	ระดับความเข้าใจฯ	3.51 ขึ้นไป	6-31ต.ค62		
3	วิเคราะห์ความรู้ และแยกประเภท ของความรู้	บันทึกความรู้ แยกประเภทการ วิจัยเชิงอนาคต	สามารถจำแนก ประเภทการวิจัย เชิงอนาคต	ระดับความสามารถ ในการจำแนก ประเภทการวิจัยฯ	3.51 ขึ้นไป	1 -3พ.ย.62		
4	การประมวล กลั่นกรองและ สังเคราะห์ความรู้	สรุปความรู้และ ปรึกษาผู้รู้	สามารถสรุป แก่นของความรู้ หรือเทคนิคการ วิจัยอนาคต	ระดับความสามารถ ในการสรุปแก่น ความรู้	3.51 ขึ้นไป	4-7 พ.ย.62		

แบบฟอร์ม 11 – แผนการจัดการความรู้ รายบุคคล(KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

ประเด็นยุทธศาสตร์:ด้านการวิจัย.....
 องค์กรความรู้ที่จำเป็น:เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต.....

ลำดับ	กิจกรรม	วิธีสู่ความสำเร็จ	เป้าหมายการจัดการความรู้	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	ระยะเวลา	งบประมาณ	หมายเหตุ
5	การเผยแพร่ความรู้	รายงานสรุปความรู้การวิจัยเชิงอนาคต	สามารถจัดทำรายงานเพื่อเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต	ร้อยละความสำเร็จในการจัดทำรายงานฯ	ร้อยละ 100	8 พย – 20 ธค62		
6	การแลกเปลี่ยนความรู้	นำเสนอในที่ประชุมคณะฯ	สามารถนำเสนอความรู้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับความรู้ฯ	จำนวนข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปรับปรุงความรู้	อย่างน้อย 2	3 มค 63		
7	การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	ทำวิจัยโดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต	สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำวิจัยเชิงอนาคต	ร้อยละความสำเร็จในการทำวิจัยเชิงอนาคต	ร้อยละ 100	4 มค-30 กย 63	50,000 บาท	

ผู้ทำทวน/อนุมัติ : นายกรม นวัตกรรม (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)

ตัวอย่างการบันทึกความรู้

รายการ	รายละเอียด
1. ชื่อ-สกุล	อาจารย์สายฝน ชยันดี
2. องค์กรความรู้ที่จำเป็น	เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต
3. เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการจัดการความรู้	สามารถทำวิจัยโดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต
4. วิธีการ/ขั้นตอนการจัดการความรู้	<ol style="list-style-type: none">วิเคราะห์ภาระงาน ระบุความรู้ที่จำเป็นศึกษาตำราและงานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการวิจัยเชิงอนาคต และปรึกษาขอคำแนะนำจากผู้รู้บันทึกความรู้แยกประเภทการวิจัยเชิงอนาคตสรุปความรู้ เรียบเรียงใหม่และนำไปปรึกษาผู้รู้เพื่อกลั่นกรองประเด็นความรู้จัดทำรายงานสรุปความรู้การวิจัยเชิงอนาคตนำเสนอในที่ประชุมคณะฯดำเนินการทำวิจัยโดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต

ตัวอย่างการบันทึกความรู้

รายการ	รายละเอียด
5. ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการความรู้	
5.1 แนวทางในการทำงาน	วิเคราะห์ตนเอง วางแผนพัฒนา ใช้กิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และจัดทำโครงการวิจัย
5.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้	ศึกษาค้นคว้า ปรึกษาผู้รู้ และกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
5.3 ปัญหาหรืออุปสรรคในการจัดการความรู้	ภาระงานสอนมากต้องแบ่งเวลา การเลือกผู้เชี่ยวชาญในการทำวิจัยเชิงอนาคต เทคนิคการสรุปคำและการวิเคราะห์สังเคราะห์เนื้อหา
5.4 ข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา	ผู้บริหารควรสนับสนุนเวลาในการทำวิจัย ลดกิจกรรมอื่นของคุณ

ตัวอย่างวิธีการแสวงหาความรู้

- ค้นหาความรู้จากการสนทนากับเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์สูงทั้งในเรื่องวิจัยและการสอน
- ค้นหาความรู้โดยรวมกลุ่ม academic community
- ค้นหาความรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายนอก และภายใน
- สนทนาระหว่างคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ในประเด็นที่น่าสนใจ
- ค้นหาความรู้จากการฟัง เรื่องเล่าเร้าพลัง ที่เป็นแบบ non formal เช่น นโยบายใต้ชายคา ประชากร ให้อาจารย์ที่วิจัยเก่งมาชี้แนะเคล็ดลับให้ฟัง
- อยู่กับผู้รู้ สอนให้รู้และทำได้
- ค้นหาความรู้จากการสืบค้นฐานข้อมูลผลงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ
- ค้นหาความรู้จาก guideline ของสถาบันวิจัยเพื่อศึกษา area based, community based
- ค้นหาความรู้ด้วยตนเองจากอ่านหนังสือ ตำรา และการเข้าห้องสมุดและห้องสมุดดิจิทัล
- ค้นหาความรู้จากการเข้าอบรมหรือประชุมจากสายงาน

ตัวอย่างวิธีการสร้างความรู้

- สร้างความรู้จากการทำวิจัยอย่างต่อเนื่อง และสามารถนำมาสร้างนวัตกรรม
- สร้างความรู้จากการบูรณาการงานวิจัยกับการเรียนการสอนหรือบริการวิชาการ
- สร้างความรู้จากการรวมกลุ่มของอาจารย์เฉพาะเรื่อง ที่เรียกว่า Professional Learning Community (PLC)
- สร้างองค์ความรู้จากการศึกษาและรวบรวมความรู้ในการจัดทำโครงการที่ได้รับการสนับสนุน
- สร้างองค์ความรู้จากการจัดตั้งทีมงานเพื่อพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงาน
- สร้างองค์ความรู้จากโจทย์ปัญหาทางสังคม และถอดบทเรียนสังเคราะห์องค์ความรู้
- ตั้งกลุ่มพี่เลี้ยงเป็นที่ปรึกษาเข้าร่วมเสวนาในสร้างผลงานวิจัย

ตัวอย่างวิธีการจัดเก็บความรู้

- จัดเก็บเป็นตำรา เอกสาร และหนังสือวิชาการ
- จัดทำคู่มือรวบรวมความรู้และแนวปฏิบัติที่ดี
- จัดทำบอร์ดความรู้หรือนิทรรศการโดยเฉพาะความรู้จาก KM day
- สร้าง Template ตามรูปแบบของตนเอง เพื่อการเข้าถึงได้ง่ายและสะดวก
- จัดทำ Q&A database ขึ้นเว็บไซต์
- เว็บไซต์รวบรวมรายวิชา
- จัดทำคลังความรู้ในการจัดเก็บสื่อวิดิทัศน์ ทั้งรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์
- การใช้สื่อสังคมออนไลน์มาช่วยในการจัดเก็บความรู้ ได้แก่ การจัดทำ เฟจบุค และไลน์

ตัวอย่างวิธีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้

- เสวนาทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์
- สร้างชุมชนนักปฏิบัติจัดเวทีแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ภายในชุมชน ปีละ 1 ครั้ง
- แลกเปลี่ยนความรู้จากงานการประชุมประจำเดือน และให้คนเก่งมาเล่าประสบการณ์
- จัดประชุมสัมมนาให้อาจารย์และนักศึกษานำเสนอผลงานทางวิชาการในสาขาวิชาการ เดียวกันและเป็นประเด็นที่น่าสนใจ
- การสอนงานโดยใช้ระบบพี่เลี้ยง
- การให้คำปรึกษาตามสาขาวิชาการ
- การแลกเปลี่ยนแบ่งปันจากการอบรมเชิงปฏิบัติการ(work shop)
- แลกเปลี่ยนและแบ่งปันโดยจัดบริการวิชาการแก่สังคม ให้บริการทั้งในและนอกสถานที่
- ใช้สภากาแฟ เชิญอาจารย์มาร่วมรับฟังประเด็นความรู้ที่ต้องนำไปใช้ในการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ
- แบ่งปันและแลกเปลี่ยน (chat room) ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ไลน์ KM official

ตัวอย่างวิธีการเรียนรู้จากการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

- นำความรู้ไปเผยแพร่ในรูปแบบของตำรา หนังสือ และสื่อการสอน
- สรุปความรู้ใหม่และนำไปใช้เป็นแนวปฏิบัติที่ดี
- จากการร่วมวิจัยและการให้ปรึกษาวิจัยกับนักศึกษาสามารถนำไปพัฒนาองค์ความรู้ใหม่
- สร้างองค์ความรู้ใหม่ไปปรับใช้ในการเรียนการสอน
- ถอดบทเรียนความรู้จากแหล่งที่หลากหลายและวิเคราะห์ความรู้ที่ดีและมีประโยชน์มาปรับใช้ในการเรียนการสอน การวิจัยและการให้บริการชุมชน
- นำมาใช้ในการสร้างผลงานของตนเอง
- นำความรู้ที่ได้จากการกลั่นกรองความรู้ของกลุ่ม และนำมาปรับใช้ทำงานร่วมกัน ที่ได้ผลอย่างต่อเนื่อง เช่น Good practice
- นำความรู้ไปเขียนเป็นบทความวิชาการเผยแพร่ทั้งเป็นเอกสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และเผยแพร่ทางเว็บไซต์

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับคณะ

ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 การบริหารของคณะเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบัน และเอกลักษณ์ของคณะ

- ข้อ 5 ค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีจากความรู้ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง และแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ตามประเด็นความรู้ อย่างน้อยครอบคลุมพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิตและด้านการวิจัย จัดเก็บอย่างเป็นระบบโดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรและนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง
- ข้อ 6 การกำกับติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารและแผนพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและ สายสนับสนุน

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับหน่วยงานสนับสนุน

ตัวบ่งชี้ 5.1.5 การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้

1. มีการกำหนดประเด็นความรู้และเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานครอบคลุมพันธกิจของหน่วยงาน
2. กำหนดบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนาความรู้และทักษะอย่างชัดเจนตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ 1
3. มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความรู้ ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง (tacit knowledge) เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ 1 และเผยแพร่ไปสู่บุคลากร กลุ่มเป้าหมายที่กำหนด
4. มีการรวบรวมความรู้ตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ 1 ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคลและแหล่งเรียนรู้ อื่น ๆ ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาพัฒนาและจัดเก็บอย่างเป็นระบบโดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (explicit knowledge)
5. มีการนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ในปีการศึกษาปัจจุบันหรือปีการศึกษาที่ผ่านมาที่เป็นลายลักษณ์อักษร (explicit knowledge) และจากความรู้ ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง (tacit knowledge) ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับสถาบัน

5. การกำกับติดตามส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานใน
สถาบันมีการดำเนินการจัดการความรู้ตามระบบ

ผลลัพธ์ของ KM

