

“การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ”

8 ธันวาคม 2560

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์เอียรชัย พันธคง (Aj.Man)

สิ่งที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวันนี้

- เข้าใจหลักการและขั้นตอนการจัดการความรู้
- เรียนรู้เครื่องมือของ KM
- Knowledge Sharing through CoP
- AAR Process
- Q & A

ภาพต่อไปนี้เป็นประเทศแฉวน

การจัดการ**ความรู้**

Knowledge management

or

การจัดการ**ความไม่รู้**

Knowless management



ความรู้ที่น่ากลัวที่สุดคือ.....

ไม่รู้แล้ว

ทำไมต้องจัดการความรู้

- ❖ เราแน่ใจได้อย่างไรว่าบุคลากรมีความรู้เพียงพอที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- ❖ คนทำงานจะมีทักษะหรือความสามารถหรือไม่ถ้าความรู้ไม่เพียงพอ
- ❖ เมื่อมีการอบรม / สัมมนาภายนอกหรือภายในทำอย่างไรให้บุคลากรที่ไม่ได้เข้าร่วม มีความรู้ชัดเจนเหมือนอย่างผู้ที่เข้าร่วม
- ❖ ศักยภาพของหน่วยงานจะเกิดขึ้นหรือไม่ถ้าในหน่วยงานมีทั้งคนที่รู้และไม่รู้ทำงานอยู่ร่วมกัน

ทำไมต้องจัดการความรู้

- ❖ เมื่อเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลหรือมีการลาออกทำอย่างไรให้ความรู้ของคนนั้นอยู่กับหน่วยงาน
- ❖ ทำอย่างไรให้คนที่เข้ามาใหม่ เรียนรู้วิธีการทำงานอย่างรวดเร็ว รวมทั้งปัญหาที่เคยเกิดขึ้นกับตำแหน่งงานนั้น
- ❖ องค์กรจะมีศักยภาพหรือไม่ ถ้าบุคลากรไม่ขวนขวายเรียนรู้ หรือสร้างความรู้ใหม่
- ❖ องค์กรจะมีศักยภาพหรือไม่ ถ้าความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ไม่ได้ถูกเก็บรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ

การจัดการความรู้ (KM: Knowledge Management)

- เริ่มที่ “งาน” ไม่ใช่เริ่มที่ความรู้
ก้าวแรกคือคนในชุมชนมา “สุมหัวกัน”
เพื่อกำหนดผลสัมฤทธิ์ ที่เป็นเป้าหมายร่วมกัน
- การจัดการความรู้เน้น “ความรู้ในคน”
(Tacit Knowledge) ส่วน
“ความรู้ในกระดาษ” (Explicit Knowledge)
เป็นอันดับรอง

KM เป็น "เครื่องมือ"
ชนิดหนึ่ง
ต้องเลือกใช้ให้เหมาะ
กับสถานการณ์



เป้าหมายของการประยุกต์ KM ในองค์กร



การจัดการความรู้ คือ กระบวนการ...

"ไม่ใช่การจัดเก็บทุกสิ่งที่มีมนุษย์รู้ไว้ในสารานุกรม หากแต่เป็นการ ค้นหา คนที่รู้วิธีทำงานที่ดี ทำให้เขาพูด เขียน หรือปฏิบัติในสิ่งที่พวกเขา รู้ (Sharing) ให้คนที่ต้องการรู้ทราบ จากนั้น จัดเก็บ (Capturing) กลั่นกรอง (Distilling) แบ่งแยกประเภท เพื่อค้นหา และบันทึก (Taxonomy) และ การเผยแพร่ (Dissemination) ให้ เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน จากประสบการณ์ทำงาน (**Action Learning Process**) แบบต่อเนื่องและต่อยอด

ฉะนั้น "ความสัมพันธ์ และความไว้วางใจระหว่างบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร (**Knowledge Sharing Culture**)"

ความรู้ที่ชัดเจน
(Explicit Knowledge)

อธิบายได้
แต่ยังไม่ถูกนำไปบันทึก

อธิบายได้
แต่ไม่อยากอธิบาย

อธิบายไม่ได้

ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน
(Tacit Knowledge)

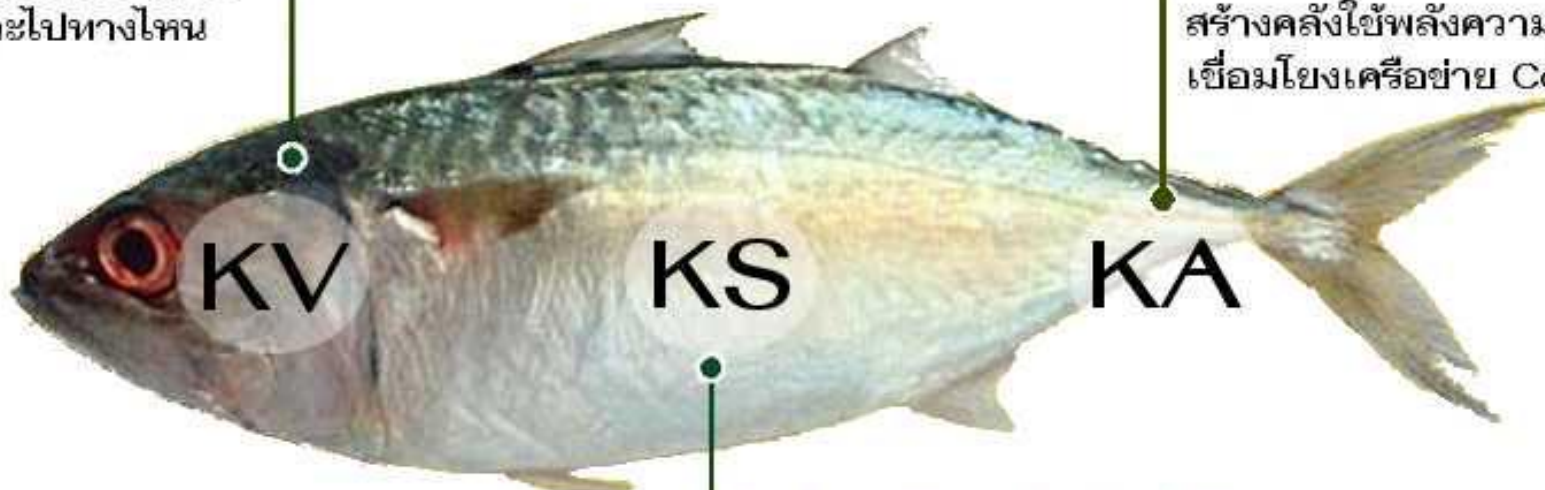
Tomohiro Takahashi

วิสัยทัศน์ (Knowledge Vision)

"ทำ KM ไปเพื่ออะไร"
กำลังจะไปทางไหน

หางปลา (Knowledge Asset)

"สื่อบัณฑิต"
สร้างคลังใช้พลังความรู้
เชื่อมโยงเครือข่าย CoP



ตัวปลา (Knowledge Sharing)

"หัวใจของการทำ KM"
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

Model “ปลาหู”

บุคคลที่ เกี่ยวข้อง

Knowledge Sharing

ส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น “หัวใจ”

ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน (Share & “คุณอำนวย”
Learn)

Knowledge
Facilitator

“คุณเอื้อ”

Chief
Knowledge
Officer : CKO

Knowledge Vision

ส่วนหัว ส่วนตา มองว่า
กำลังจะไปทางไหน ต้อง
ตอบได้ว่า “ทำ KM ไปเพื่อ
อะไร”

KV

KS

เรื่องนี้ไม่ต้องการ
“คุณอำนาจ”

“คุณกิจ”

Knowledge
Practitioner

KA

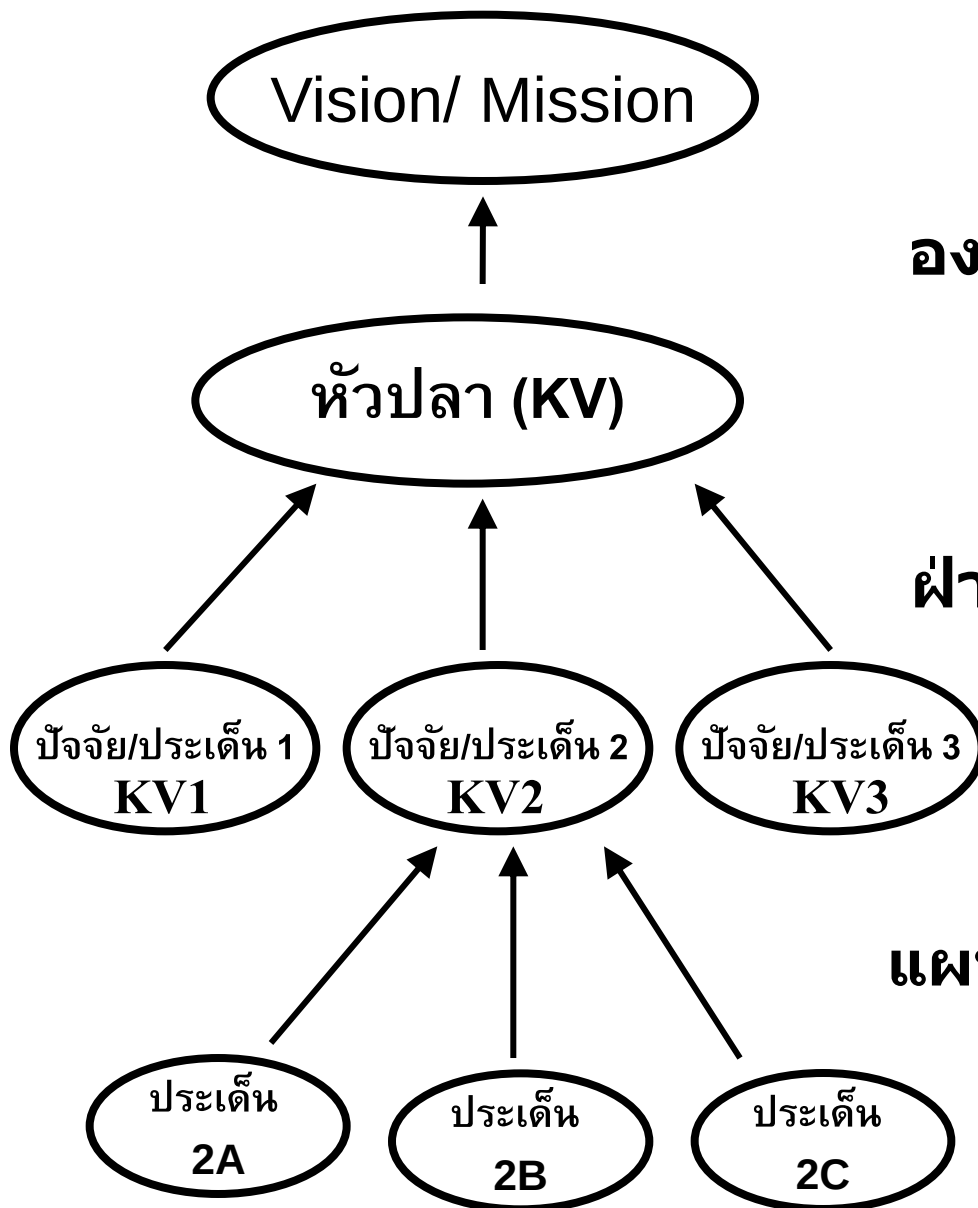
Knowledge Assets

ส่วนหาง สร้างคลังความรู้

เชื่อมโยงเครือข่าย
ประยุกต์ใช้ ICT “ सबัด
หาง” สร้างพลังจาก CoPs

ที่มา : ดร.ประพนธ์ ผาสุขยืด สคส.

“หัวปลา” ต้องสอดคล้อง
เชื่อมโยงกับ “ภาพใหญ่”



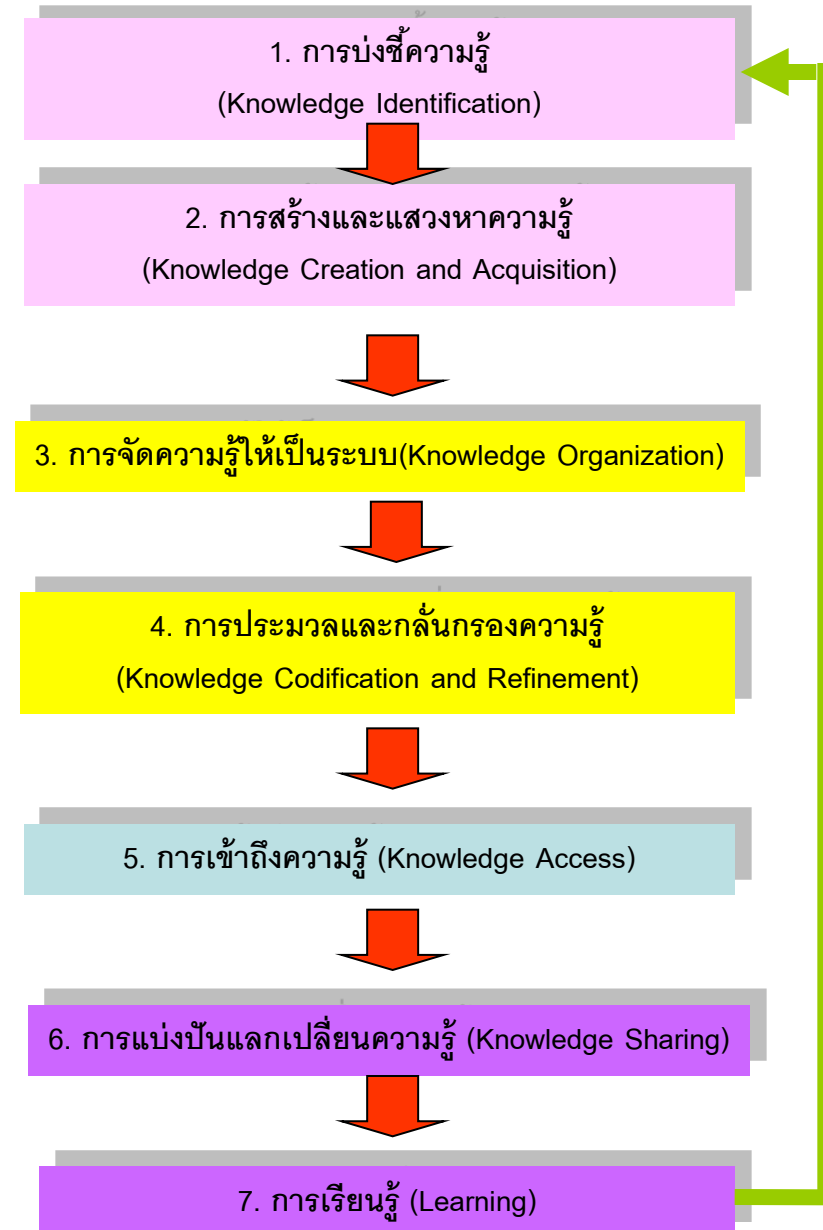
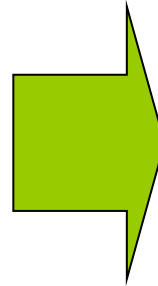
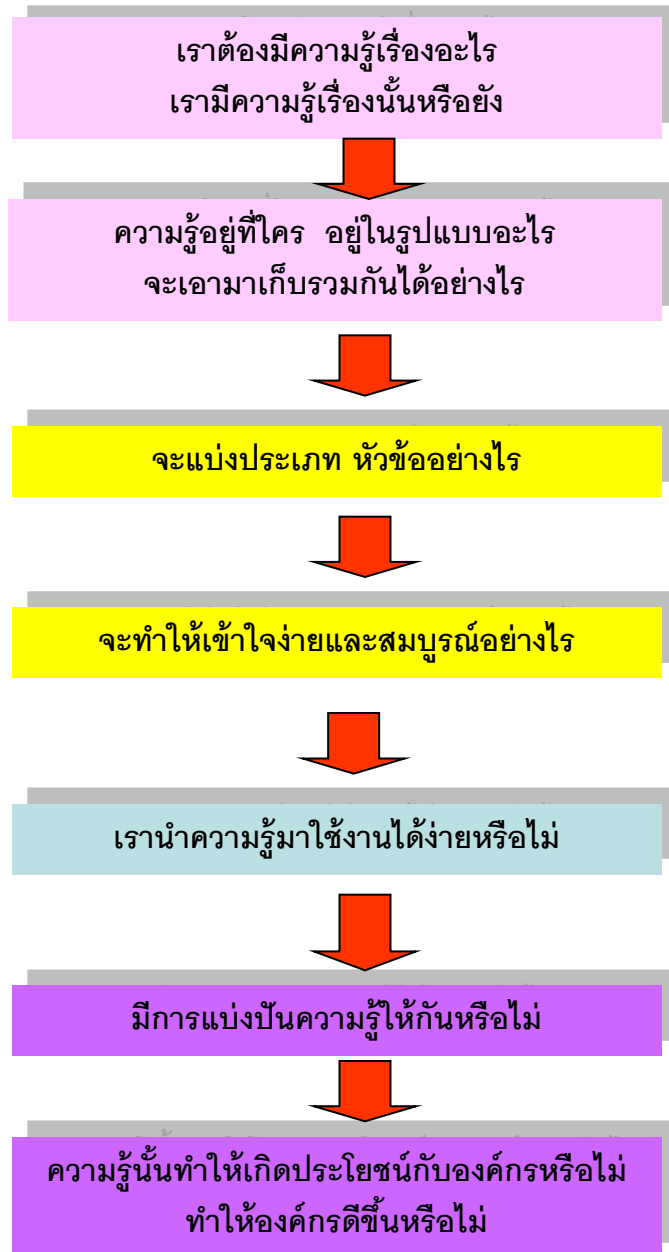
องค์กร

ฝ่าย

แผนก

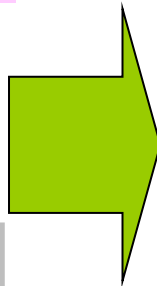
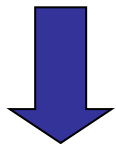


กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)



กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

เราต้องมีความรู้เรื่องอะไร
เรามีความรู้เรื่องนั้นหรือยัง



ความรู้อยู่ที่ใคร อยู่ใน
รูปแบบอะไร
จะเอามาเก็บรวมกันได้
อย่างไร



1. การบ่งชี้ความรู้

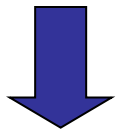
- การบ่งชี้ความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมี
- วิเคราะห์รูปแบบและแหล่งความรู้ที่มีอยู่

2. การสร้างและแสวงหาความรู้

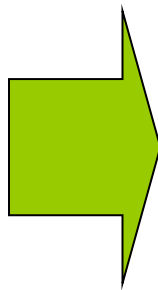
- สร้างและแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่กระจัดกระจายทั้งภายใน/ภายนอก เพื่อจัดทำเนื้อหาให้ตรงกับความต้องการ

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

จะแบ่ง
ประเภท
หัวข้ออย่างไร



จะทำให้เข้าใจง่าย
และสมบูรณ์
อย่างไร



3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ

แบ่งชนิดและประเภทของความรู้ เพื่อจัดทำระบบให้ง่ายและสะดวกต่อการค้นหาและใช้งาน

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้

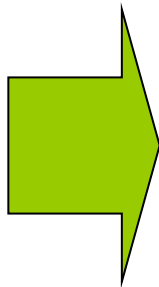
จัดทำรูปแบบและ “ภาษา” ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

- เรียบเรียงปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยและตรงกับความต้องการ



กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

เรานำความรู้มา
ใช้งานได้ง่าย
หรือไม่



5. การเข้าถึงความรู้

ความสามารถในการเข้าถึงความรู้
ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ในเวลาที่
ต้องการ

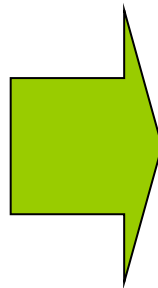


กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

มีการแบ่งปันความรู้ให้
กันหรือไม่



ความรู้นั้นทำให้เกิด
ประโยชน์กับองค์กร
หรือไม่
ทำให้องค์กรดีขึ้นหรือไม่



6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

การจัดทำเอกสาร การจัดทำฐานความรู้
ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

- ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

7. การเรียนรู้

- นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ
- แก้ปัญหาและปรับปรุงองค์กร



KM 3.0

- อยู่ในวิถี
- มีเป้าหมาย
- ใช้ ไอที
- มีพลังจัดการ “**ห้วปลา**”
- มีการจัดการความรู้จากภายนอก

อยู่ในวิถี

- อยู่ในวิถีชีวิตการทำงาน เนียนอยู่ในเนื้องาน ไม่ต้องเอ่ยคำว่า **KM**
- เกิดการเรียนรู้จากการทำงาน
- มีวิถีของการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ ไม่หวง ร่วมมือ
- เป็นวัฒนธรรมองค์กร
- เกิดการพัฒนางาน พัฒนาคน พัฒนาหน่วยงาน เป็น

Learning Organization

- เกิด “วิถี” การทำงานใหม่อย่างต่อเนื่อง

อยู่ในวิถี

- มีความรู้ให้คนมาใช้งานได้ ตรงความต้องการ ตรงเวลา พร้อมใช้
- โทรศัพท์มือถือ และ **Social Media** เป็นเครื่องมือหลัก

มีเป้าหมาย

- โฟกัสเป้าหมายหลักขององค์กร เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น
- พิสูจน์ได้ว่า ช่วยให้ผลประกอบการดีขึ้น
- โฟกัสที่ **Critical Knowledge**
- ทำแผนที่ความรู้
- กำหนดการไหลของความรู้ ให้ไหลไปยังจุดใช้งานได้สะดวก

ใช้ IT

- สมาร์ทโฟน และ **social media** คือช่องทางหลักในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- **Smart Database**
- **Decision Tools**

มีพลังจัดการ “หัวปลา”

- หัวปลา = วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย
- “COP ทีมจัดการหัวปลา”
- นำไปใช้ตีความคุณค่าของ ผลงาน ของแต่ละหน่วย
- ให้รางวัลบุคลากร หน่วยงาน
- มีหน่วยงานแนวราบสนับสนุน/ช่วยเหลือ ให้บรรลุ
- มีการเฉลิมฉลองประจำปี และสังเคราะห์ภาพใหญ่
- ฝ่ายบริหารใช้ **KM** ในการจัดการเป้าหมายที่ซับซ้อนขององค์กร เชื่อมโยงกับงานประจำ อย่างต่อเนื่อง ไม่มีการเปลี่ยนแปลงเมื่อเปลี่ยนคนบดี (ผู้บริหารสูงสุด)

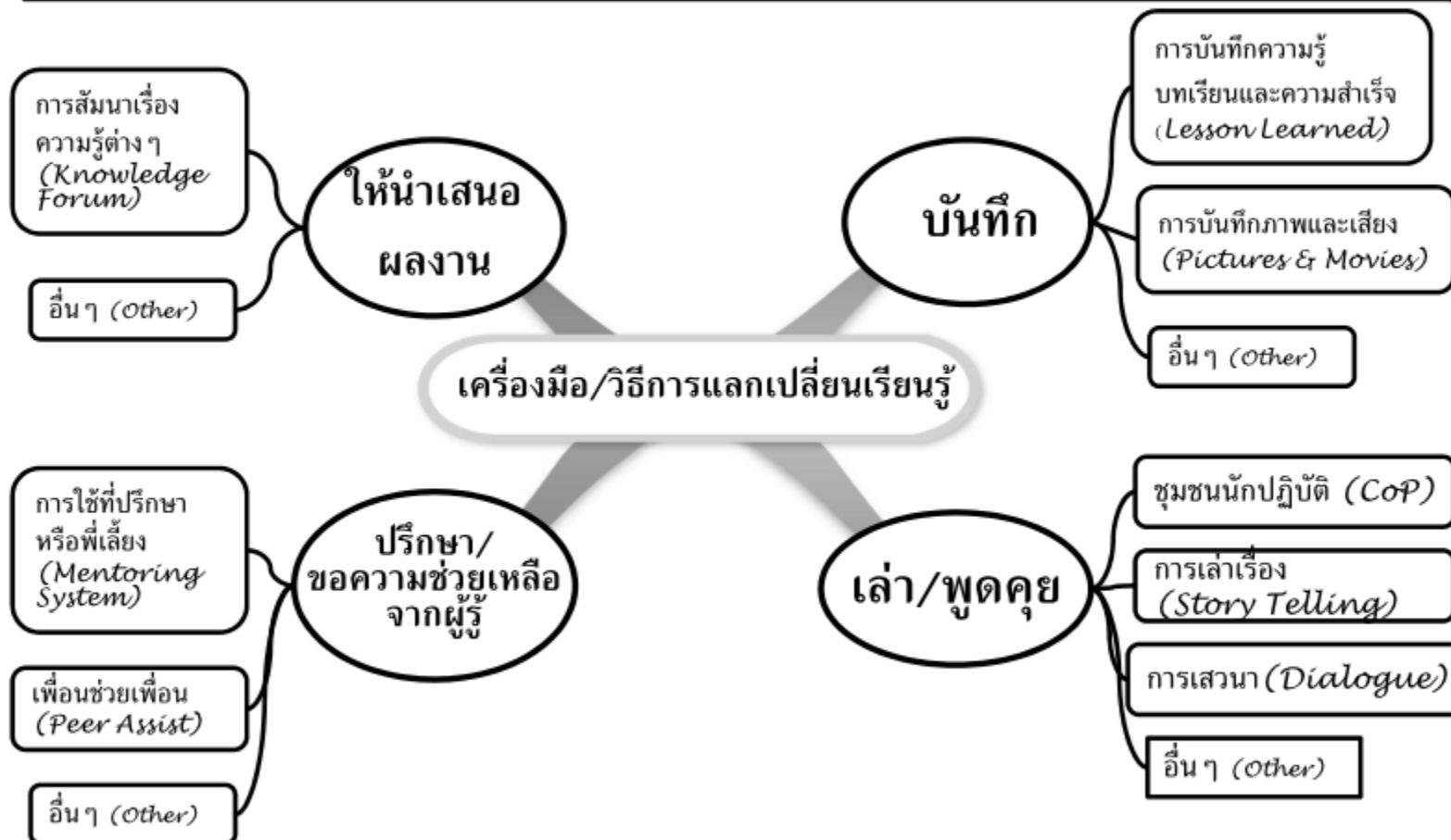
มองให้ชัด โฟกัสให้ตรงจุด

- กำหนดความรู้ที่สำคัญ (**Critical Knowledge**)
คือ ความรู้ที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
ขององค์กร
- เป้าหมายและยุทธศาสตร์ของระบบ **KM** ต้องชัด
ไม่ทำแบบครอบจักรวาล โฟกัสความรู้เป้าหมาย
- สนองการใช้งานความรู้ของพนักงาน

เครื่องมือในการจัดการความรู้



เครื่องมือ/วิธีการเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้



ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs)

หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่อง
หนึ่งร่วมกันมารวมตัวกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้
ด้วยความสมัครใจ เพื่อร่วมสร้างความเข้าใจหรือ
พัฒนาแนวปฏิบัติในเรื่องนั้น

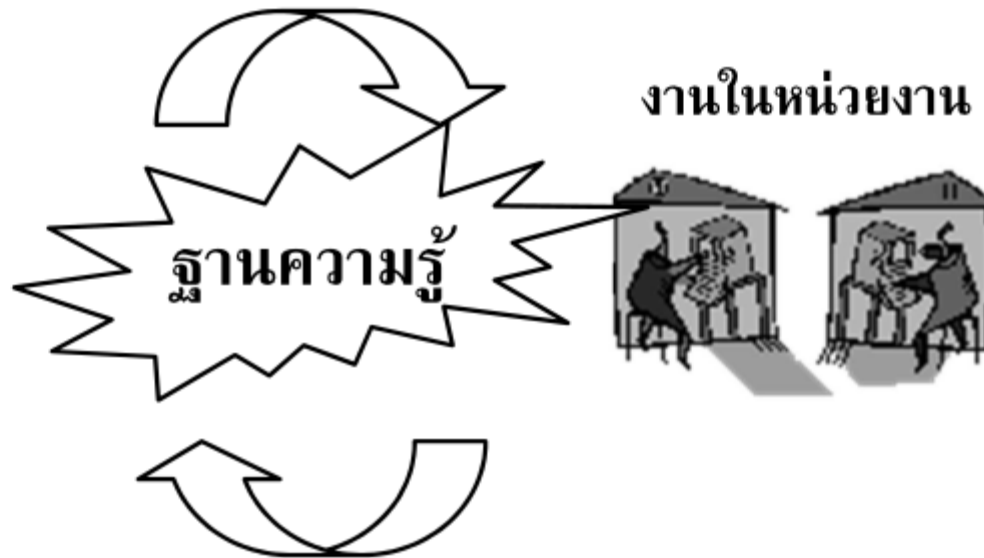


ที่มา: สุประภาดา ไชติมณี และปริญญา เสรีพงศ์.2559. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

วงจรการเรียนรู้ของสมาชิก CoP

ประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้จาก CoP

CoP Meeting



งานในหน่วยงาน

นำความรู้ใหม่ป้อนกลับ CoP

ดร. ยุวดี เกตสัมพันธ์

ประโยชน์ของ CoP

- การเรียนรู้ร่วมกัน การถ่ายทอดความรู้เพราะทุกคนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันตลอดเวลา
- สังคม/ชุมชน/องค์กรเกิดการพัฒนาเพราะความคิดไม่หยุดนิ่งกลายเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้
- มีการดึงศักยภาพที่มีในตัวบุคคลมาใช้เต็มความสามารถและสร้างความปรารถนา (Passion) ร่วมกัน

กรอบการวัดผล CoP

วัดผลลัพธ์ (Output)

☐

- ☐ เช่น....
- ☐ ระดับการเข้าร่วมของสมาชิก
- ☐ จำนวนครั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ☐ จำนวนหัวข้อการปรับปรุง

วัดผลสัมฤทธิ์ (Outcome)

☐

- ☐ เช่น....
- ☐ ลดเวลาในการทำงาน
- ☐ ลดต้นทุน
- ☐ ความเสียหายจากการทำงาน
- ☐ ผิดพลาดลดลง

เครื่องมือ/วิธีการเพื่อการจัดเก็บความรู้ (Knowledge Capture Tools and Techniques)

- Note Taker คือ การฟัง จับประเด็น สรุปองค์ความรู้ ไม่ใช่การถอดเทป หรือจดตามทุกคำพูด
- Lesson Learned คือ การวิเคราะห์กระบวนการ ทบทวนบทเรียนที่เกิดขึ้น ไม่ใช่การเล่าเรื่องในอดีตอย่างเดียว แต่ต้องอธิบายสิ่งที่มีคุณค่าที่จะนำไปใช้ในอนาคตด้วย
- Best Practice ต้องส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร
- Multimedia ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ทุกทิศทาง

การทำ AAR

(After Action Review)

"การทบทวนหลังกิจกรรม"

"การทบทวนหลังกิจกรรม"

- เป็นการทบทวนวิธีการทำงานทั้งด้านความสำเร็จ และปัญหาที่เกิดขึ้น
- เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ให้เกิดขึ้นอีก
- คงไว้ซึ่งวิธีการที่ดีอยู่แล้ว

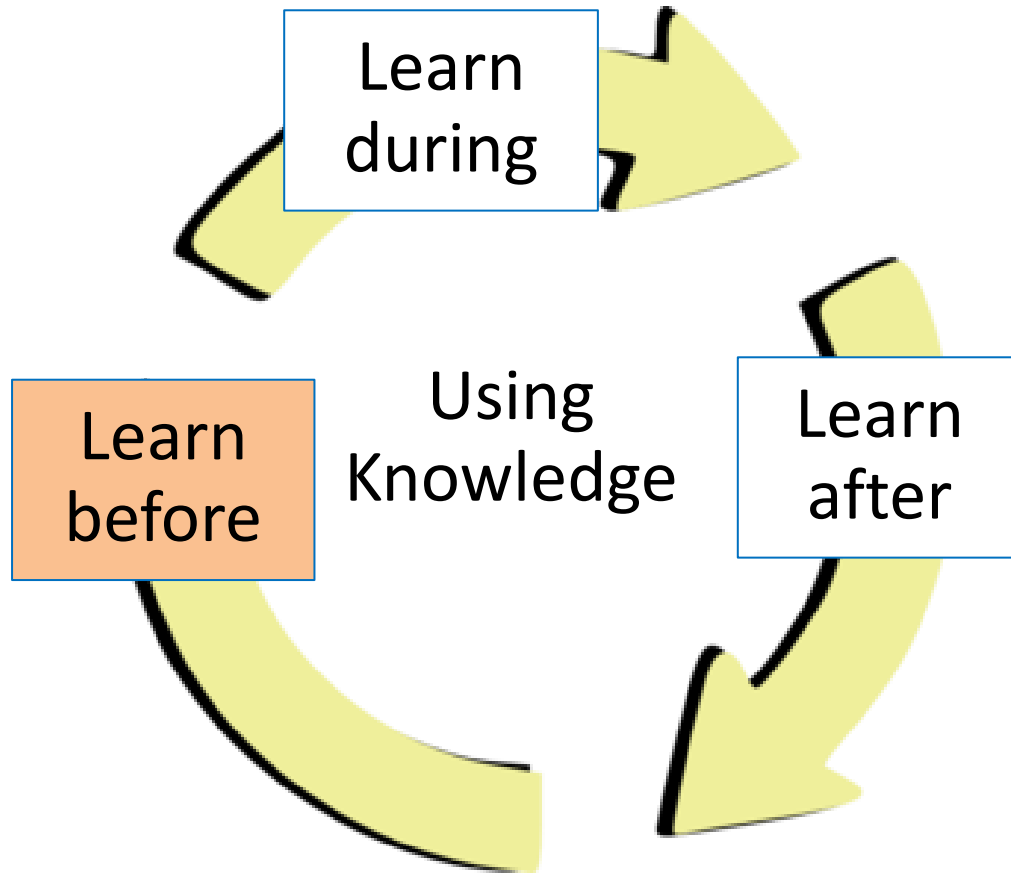
"การทบทวนหลังกิจกรรม"

- ไม่ควรชื่นชมความสำเร็จแต่เพียงด้านเดียว
ต้องยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นด้วย เพราะปัญหาคือ
โอกาสในการพัฒนาคนเพื่อพัฒนางาน
- ฝึกการรับฟังความคิดเห็น
- ฝึกการทำงานเป็นทีม
- ทุกปัญหามีทางออก

4 คำถามกับ AAR คือ

1. สิ่งที่เราคาดว่าจะได้รับจากการทำงานนี้คืออะไร?
2. สิ่งที่เกิดขึ้นจริงคืออะไร?
3. แตกต่างหรือไม่แตกต่าง?
4. สิ่งที่ได้เรียนรู้และวิธีการลด/แก้ความแตกต่างคืออะไร?

เรียนรู้ก่อนการปฏิบัติ (Learning before Doing)

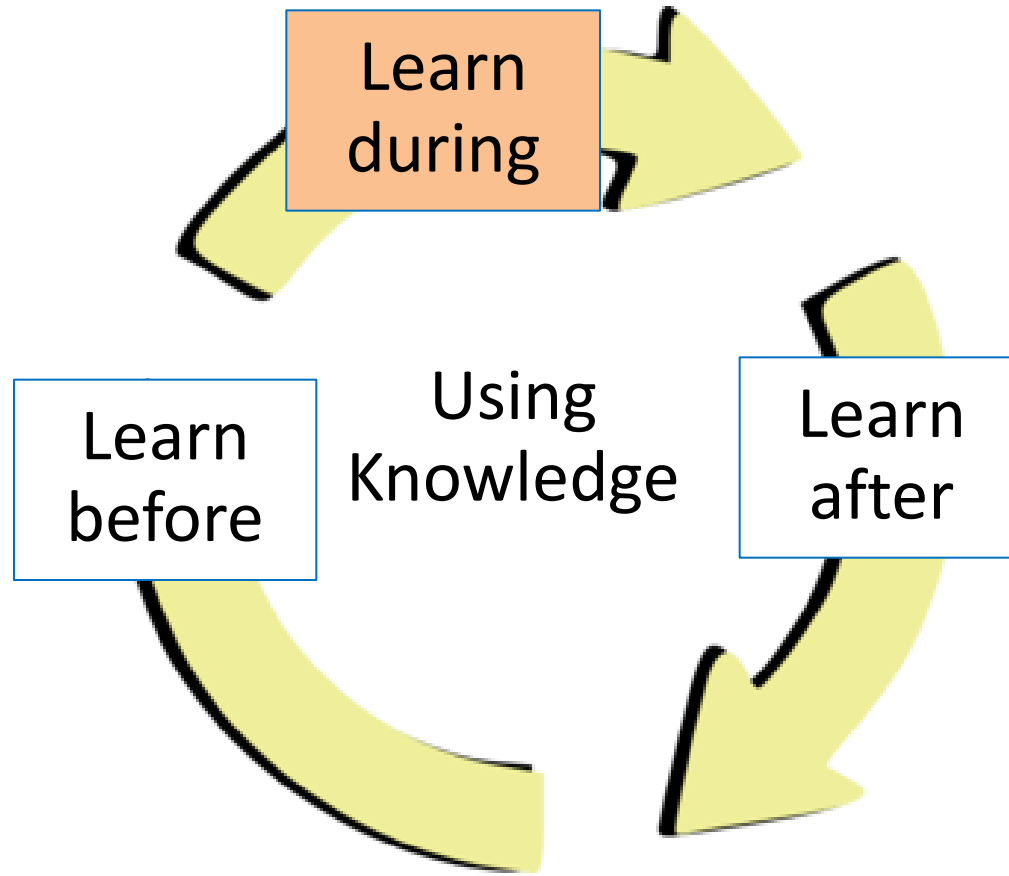


- เครื่องมือ Peer Assist Template
- ใช้กับโครงการที่กำลังจะเริ่ม และพบความท้าทาย เพื่อศึกษาวิธีการ/แนวทางการทำงานจากประสบการณ์เดิมที่คล้ายคลึงและแตกต่างก่อนลงมือปฏิบัติจริง
- หาวิธีเรียนรู้
- ลดความล้มเหลวซ้ำๆ

ขั้นตอนการทำ “เพื่อนช่วยเพื่อน”

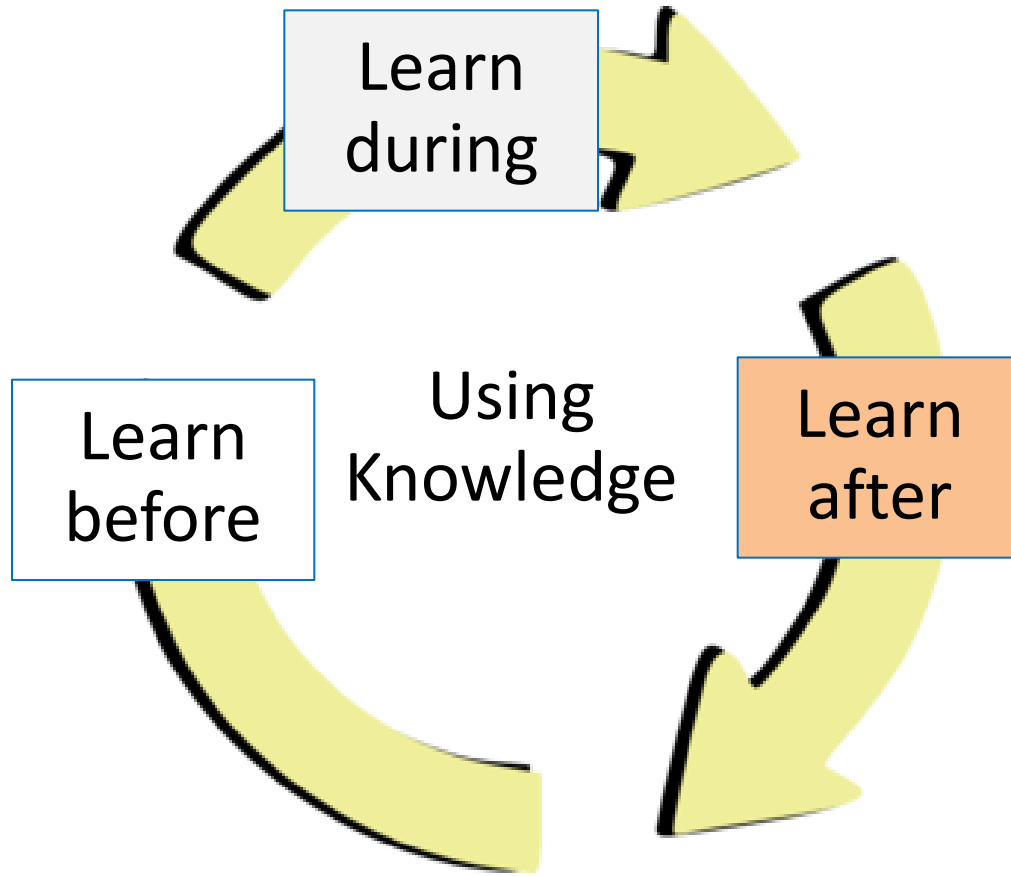
1. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าจะอะไรคือต้นตอของปัญหาที่ต้องการขอความช่วยเหลือ
2. ตรวจสอบว่าใครที่เคยแก้ปัญหามาบ้างหรือไม่
3. กำหนด **Facilitator** (คุณอำนวย) สร้างบรรยากาศ สนับสนุน
4. ควรเลือกผู้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้มีความหลากหลาย (**Diverse**)
5. มุ่งหาผลลัพธ์หรือสิ่งที่ต้องการได้รับจริงๆ มองให้ทะลุถึงปัญหา สร้างทางเลือกหลายๆ ทาง
6. วิธีการ คือ ทีมเข้านำเสนอแผนตัวเองก่อน จากนั้นทีมเยือนซักถามและแชร์ประสบการณ์ สุดท้ายทีมเข้านำข้อเสนอแนะไปคิดและปฏิบัติ

เรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติ (Learning during Doing)



- เครื่องมือ **After Action Review**
- คือ “การทำไป คิดไป แก้ไขไป”
- เป็นการจับความรู้ที่เกิดขึ้นสั้นๆ ภายหลังการทำกิจกรรม
- ใช้ 3 คำถามที่สำคัญ คือ 1) ภาพความสำเร็จอะไรที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงเป็นอย่างไร? **(25%)** 2) ถ้าสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงแตกต่างกัน เพราะอะไร? **(25%)** 3) เราจะทำอะไรให้ดีขึ้น/ข้อเสนอแนะที่ปฏิบัติได้ **(50%)**
- พากษ์วิจารณ์หรือวินิจฉัยว่าใครถูก ใครผิด ใช้บรรยากาศสบายๆ

เรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติ (Learning after Doing)



- เครื่องมือ Retrospect Template
- คือ การทบทวนแผน กระบวนการ และผลลัพธ์ทั้งหมด
- ทำทันทีที่เสร็จสิ้นกิจกรรม หรือ “เมื่อจบสงคราม มิใช่ เมื่อสิ้นสุดการโจมตีแต่ละครั้ง”
- ทำการบันทึกข้อเสนอที่เจาะจงและสามารถนำไปปฏิบัติได้
- มีปรัชญาการทำงานที่ว่า “ทุกครั้งเราทำอะไรซ้ำๆ เราควรทำให้ดีกว่าครั้งสุดท้าย”
- ผู้เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย คณะทำงาน ผู้อำนวยการกระบวนการเรียนรู้ ผู้ที่ใช้ความรู้ในอนาคต

การเชื่อมโยง BP กับ KM ในองค์กร

- ค้นหา **BP** ทุกพันธกิจ
- ทุกหน่วยงานย่อย(คณะ/ศูนย์-สำนัก) ต้องทำ
- จัดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคล/หน่วยงาน
- มีการเสริมแรง ยกย่อง เชิดชูเกียรติเจ้าของ **BP**
- เปลี่ยนจาก “การศึกษาดูงาน” เป็น “การศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ”
- มีระบบจัดเก็บ และแลกเปลี่ยน **BP** ที่เข้าถึงได้ง่าย รวดเร็ว ทุกเวลา ทำเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร

เคยได้ยินคำพูดเหล่านี้หรือไม่?

- เราทำอย่างเขาไม่ได้หรอก
- เราเป็น ม.รัฐ เขามันเอกชน
- มุ่งเรื่องการเรียนการสอนและการวิจัยดีกว่า
- เราอยากทำแต่ผู้ใหญ่มัสนับสนุน
- ไม่มีเงิน หรือเบิกรบประมาณยุ่งยากอย่าทำดีกว่า
- เหนื่อยเปล่าๆ อย่าเลยนะ
- วันนี้ **QA** เขาจัดงานอะไรนะ **KM** อีกแล้วหรือ?
- เอาเวลาฟังเรื่อง **KM** ไปกิน **MK** ดีกว่า

เคยได้ยินคำพูดเหล่านี้หรือไม่?

- มีข้อมูลจัดเก็บแยกตามหน่วยงานของใครของมัน
- มีเว็บไซต์ส่วนกลางแต่หาข้อมูลไม่เจอ
- ไม่รู้จะเก็บไฟล์ไว้ตรงไหนในเว็บ
- อยากแชร์ข้อมูลก็ทำได้เพียงแค่ ส่งไลน์ ส่งเมลล์
- อยากรู้อะไรก็ถามหาจาก อ.Goo
- ความรู้คือความลับ

สิ่งที่อยากให้เห็น KM ในอนาคต

- ทำงานไป เรียนรู้ไป แก้ไขไป ได้ความรู้ใหม่ แบ่งปันเป็นวงจร
- บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ
- ปรับปรุงงานตลอดเวลา → Continuous Improvement(Kaizen)
- บุคลากรทุกคนพัฒนางานตนเองได้ดีขึ้น
- เกิดแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- ลดอาการหัวโต สมองไหล ไม่มีใครรับผิดชอบ



“ถ้าความรู้ของคนเรา
สามารถถ่ายโอนจากคน
หนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งได้
โดยผ่านเครื่องมือลักษณะนี้
ก็คงจะดี ในเมื่อไม่มีก็ต้อง
สร้างระบบ KM ขึ้นมา”

