

**การประยุกต์ใช้การจัดการความรู้
กับสถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

โดย
อาจารย์จรัชฌา วิเชียรปัญญา

**คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ
มหาวิทยาลัยรังสิต**

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

11 กันยายน 2549



แนวทางการบรรยาย



- ✓ สถาบันวิทยบริการกับการจัดการความรู้
 - การบริหารองค์กรเชิงยุทธศาสตร์
 - การเริ่มต้นการจัดการความรู้
 - แนวทางการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ในองค์กร
- ✓ การมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ของบุคลากรภายในสถาบันวิทยบริการจะทำได้อย่างไร?



สถาบันวิทยบริการ

จะดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ได้อย่างไร?

- ✓ การบริหารองค์กรเชิงยุทธศาสตร์
- ✓ การเริ่มต้นการจัดการความรู้
- ✓ แนวทางการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้
ในองค์กร

การบริหารองค์กรเชิงยุทธศาสตร์

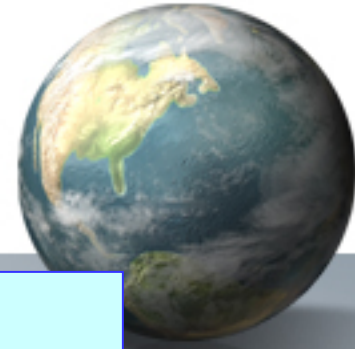


😊 แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan)

แผนที่ที่แสดงให้เห็นถึงความต้องการที่จะตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ
ขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการจำแนกจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ
ข้อจำกัด แล้วแปลงให้เป็นแผนดำเนินการที่มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้

- ✓ วิเคราะห์ความต้องการและประเมินศักยภาพขององค์กร
- ✓ กำหนดทิศทางขององค์กร
- ✓ แปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์



วิสัยทัศน์และพันธกิจ



การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์



การกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์



การกำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถ
ในการแข่งขัน



สมรรถนะหลักของหน่วยงาน (Business Unit / Function Competency)

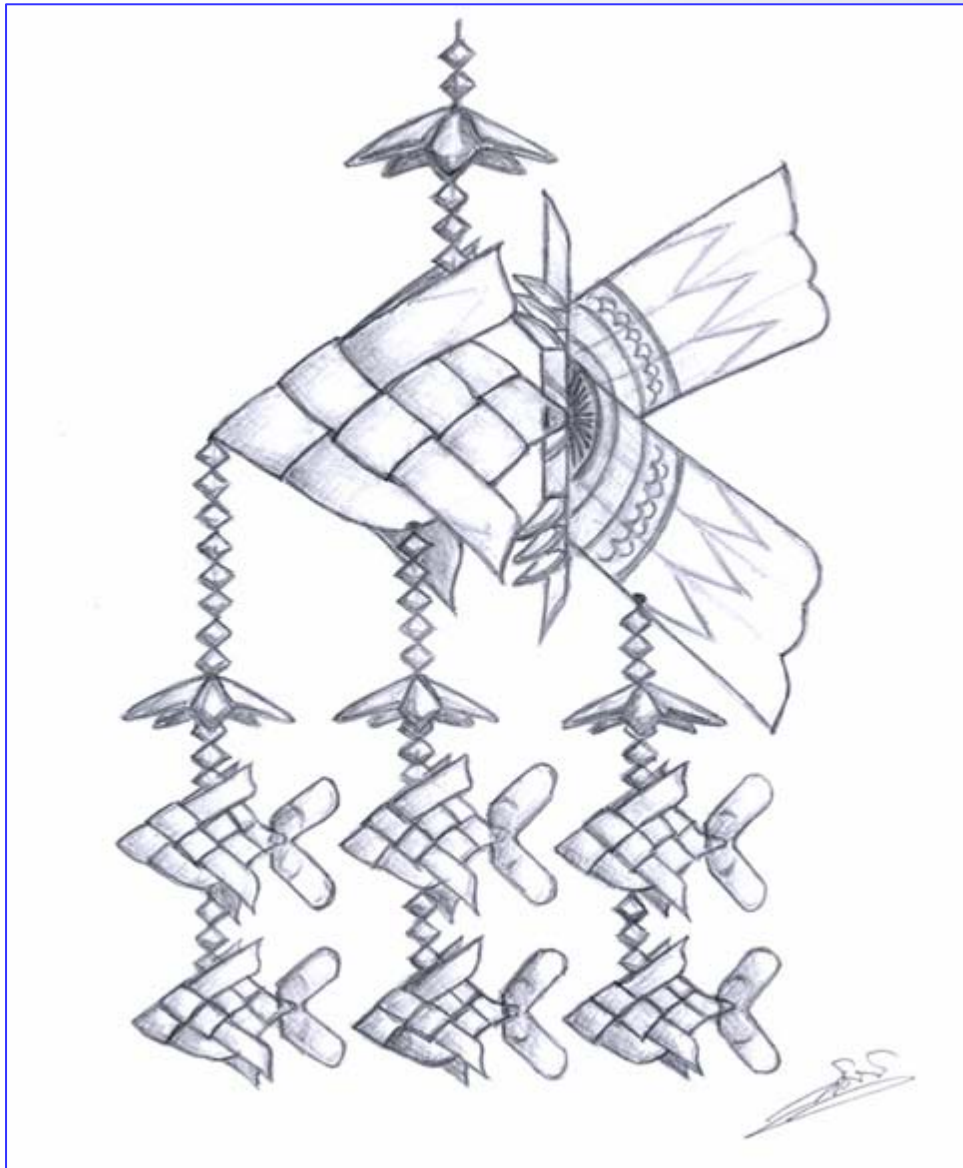


สมรรถนะของบุคคล (Personal Competency)

สมรรถนะหลักขององค์กร



Core Knowledge



Core Competency



การเริ่มต้นการจัดการความรู้



- ★ Making Knowledge Visible
- ★ Building Knowledge Intensity
- ★ Developing Knowledge Culture
- ★ Building a Knowledge Infrastructure





1. Making Knowledge Visible

Easy Usability

- 😊 Who know what
- 😊 Taxonomy of Expertise
- 😊 Yellow Pages
- 😊 Competence



2. Building Knowledge Intensity



Local Creation

- ☺ **Training, Face-to-face Contacts**
- ☺ **Community of Practices**
- ☺ **Management of Knowledge Processes**
- ☺ **Networking**
- ☺ **Competence / Excellence Center**

3. Developing Knowledge Culture



Motivation Enablers

- ☺ Value and Culture
- ☺ Rewarding
- ☺ Sharing / Exchange of Knowledge
- ☺ Shared Mindsets and Visions
- ☺ Trust of Each Other

4. Building a Knowledge Infrastructure



Global Access

- ☺ **Common Communication Infrastructure**
- ☺ **Access to External / Internal Information /
Knowledge / Sources**
- ☺ **Use of Modern Methods and Tools**

แผนปฏิบัติการจัดการความรู้



1. แผนสื่อสารการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์กร
2. แผนการสร้างความรู้
3. แผนพัฒนากล้องความรู้
4. แผนการถ่ายทอดความรู้
5. แผนการพัฒนาเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้

แนวทางในการดำเนินงาน



1. แต่งตั้งคณะทำงาน / ผู้รับผิดชอบโครงการ
2. ให้ความรู้เรื่อง “การจัดการความรู้” แก่ผู้บริหาร ผู้ที่เกี่ยวข้องและบุคลากรในทุกกระดับ
3. สื่อสารเรื่อง “การจัดการความรู้ของกรมฯ” ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
4. จัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้
5. สร้างกระแสให้เกิดการใช้และการแบ่งปันความรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร
6. ประชาสัมพันธ์ ติดตามผล และรายงานกิจกรรมต่าง ๆ ให้ผู้บริหารได้รับทราบ
7. มีการกำหนดเกณฑ์การให้รางวัลตามความเหมาะสม

กิจกรรมการจัดการความรู้



เป้าหมายการจัดการความรู้	กิจกรรมการจัดการความรู้
พัฒนางาน	จัดทำคู่มือการทำงาน จัดทำ Best Practices
พัฒนาคน	สร้างเวทีการแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้และฝึกอบรม
พัฒนาฐานความรู้	คลังความรู้ (Knowledge Asset) กรณีศึกษา (Case-based) การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) บทเรียนการเรียนรู้ (Lesson learned) ทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ (Expert)

การวัดผลการจัดการความรู้

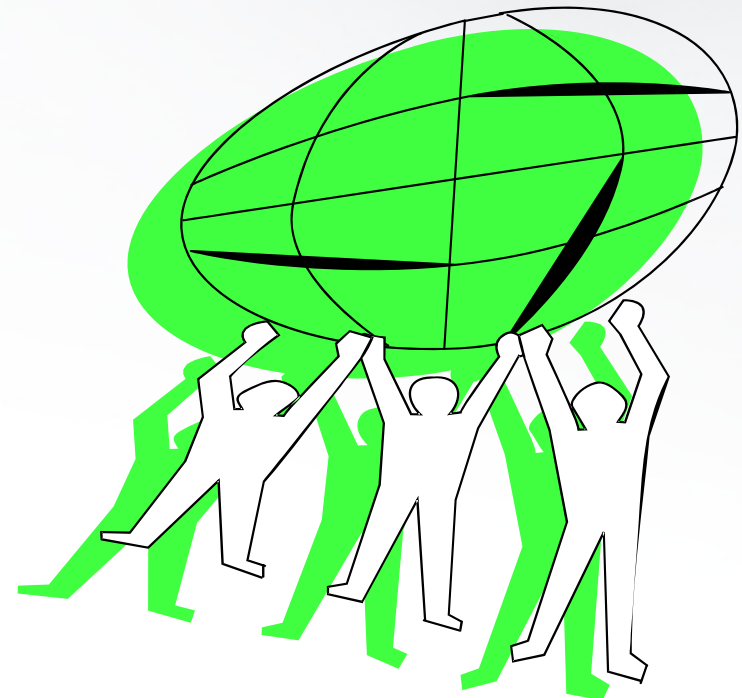


Process Measurements

1. จำนวนครั้งของการเข้าเยี่ยมชม web site
2. จำนวนครั้งของการใช้ความรู้ประเภทต่าง ๆ

Output Measurements

1. จำนวนความรู้ที่จัดเก็บ
2. จำนวนกรณีศึกษาที่จัดเก็บ
3. จำนวน Best Practice ที่จัดเก็บ
4. จำนวนผู้เชี่ยวชาญ
5. จำนวนสมาชิกในชุมชนการปฏิบัติ



การมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ ของบุคลากรภายในสถาบันวิทยบริการ

- ✓ ปักใจบุคคล
- ✓ ทีม
- ✓ องค์กร



คน VS ความรู้



มี (Have)

ไม่มี (Don't Have)

รู้
(Know)

ความรู้ที่เป็นทางการ
(Explicit knowledge)
“รู้ว่ามีความรู้”
(Sharing)

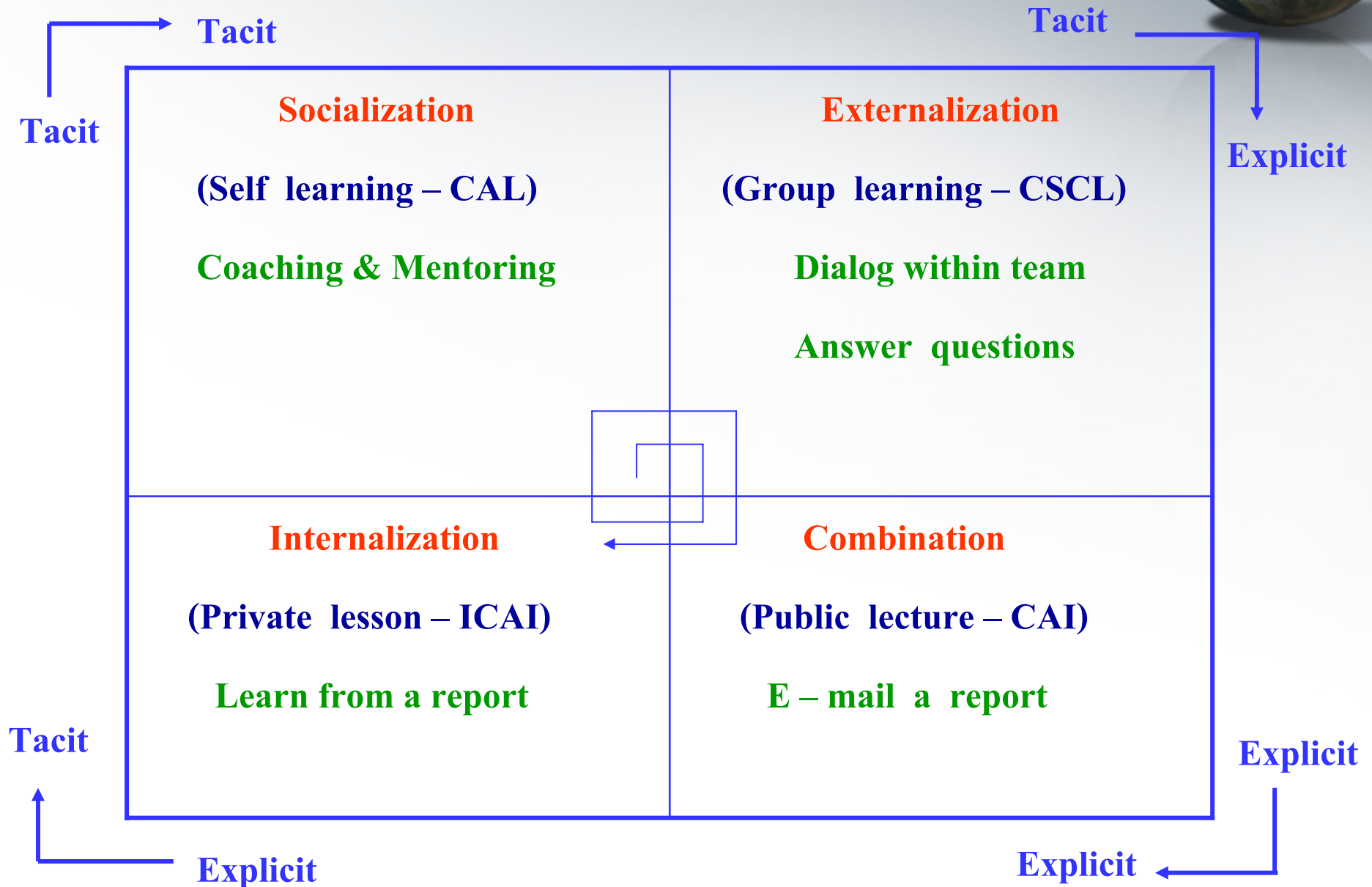
ช่องว่างของความรู้
(Knowledge Gaps)
“รู้ว่าไม่มีความรู้”
(Gathering)

ไม่รู้
(Don't
know)

ความรู้ที่เป็นทางการ
(Explicit knowledge)
“ไม่รู้ว่ามีความรู้”
(Capturing)

ช่องว่างของความไม่รู้
(Unknown Gaps)
“ไม่รู้ว่าจะไม่มีความรู้”
(Developing)

การสร้างความรู้ (Knowledge Creation - SECI)



รูปแบบการสร้างความรู้



Socialization

Brainstorming

Informal meeting

Discussions

Dialogues

Observation

On-the-job training

Coaching

Mentoring



Externalization

Meeting

Workshops

Best practice exchange

After-action reviews



รูปแบบการสร้างความรู้



Combination

Virtual Library

Publications

Conferences



Internalization

Facilitation skills

Knowledge zone

Client / customer feedback review



การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)



😊 ชุมชนการปฏิบัติ (Communities of Practice - COP)

กลุ่มคนที่มีความสนใจร่วมกันมารวมกลุ่มกันอย่างไม่เป็นทางการ โดยมี
วัตถุประสงค์เพื่อการแบ่งปันความรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดการ
ถ่ายโอนความรู้ขององค์กรหรือชุมชน



KM Framework: Work Models (Outlook, 1990)



Collaborative

Integration Model

Collaborative Model

Groups

- Systematic, repeatable work
- Highly reliant on formal process methodologies or standard
- Dependent on tight integration across functional boundaries

- Improvisational Work
- Highly reliant on deep expertise across multiple functions
- Dependent on fluid deployment of flexible teams

Level of Interdependence

Transition Model

Expert Model

- Routine work
- Highly reliant on formal rules, and training
- Dependent on low-discretion workforce or automation

- Judgment-oriented work
- Highly reliant on individual expertise and experience
- Dependent on star performs

Individual

Actors

Routine ← **Complexity of Work** → **Interpretation/Judgment**

KM Framework: Challenges (Outlook, 1990)



Collaborative

Integration Model

Collaboration Model

Groups

“Orchestrating
across function”

“Achieving
breakthrough innovation”

Level of Interdependence

Transaction Model

Expert Model

“Consistent,
low-cost performance”

“Getting results from stars”

Individual

Actors

Routine

Complexity of Work

Interpretation/Judgment

KM Framework: Strategies (Outlook, 1990)



Collaborative

Integration Model

Collaboration Model

Groups

1. Integrated processes
2. Integrated teams
3. Best practice benchmarking

1. Strategic framing
2. Knowledge linking
3. Action learning

Level of Interdependence

Transaction Model

Expert Model

1. Routinization
2. Automation
3. Production

1. Experienced hiring
2. Apprenticeships / development
3. Capability protection
4. Financial management

Individual

Actors

Routine

Complexity of Work

Interpretation/Judgment



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

☺ เพียงจ้องมองบันไดยังไม่พอ
เราต้องก้าวขึ้นบันไดด้วย