

การจัดการความรู้ในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

โดย

อาจารย์จิรัชฌา วิเชียรปัญญา

คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยรังสิต

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

11 กันยายน 2549



การจัดการความรู้ใน หน่วยงานภาครัฐ



สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน: **Management of Information**



เป้าหมายโครงการ (Desired State)

จัดทำฐานความรู้ (Knowledge-based) เกี่ยวกับการบริหาร

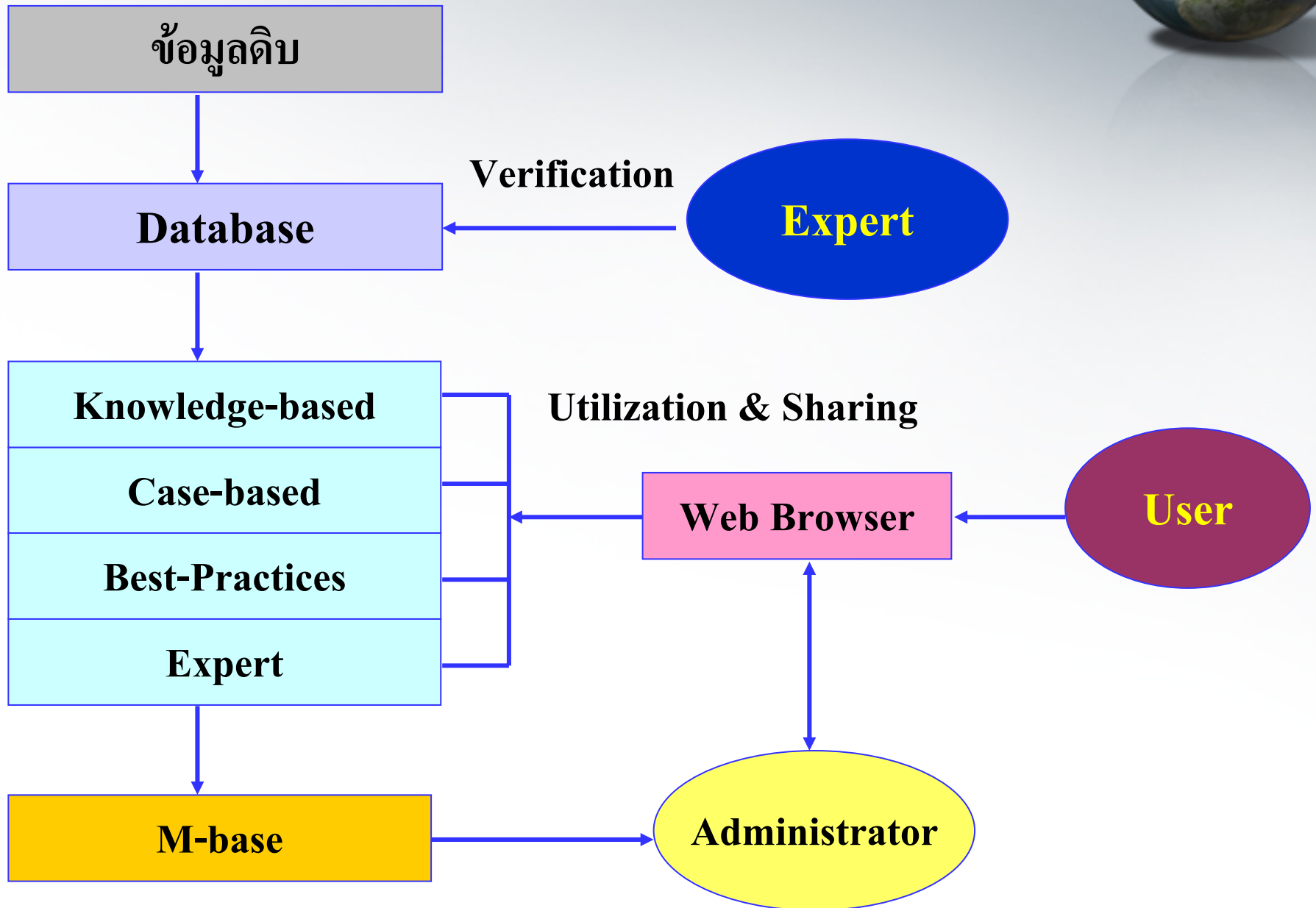
จัดการทั่วไปที่บุคลากรทุกคนในกระทรวงฯ สามารถนำไปใช้ได้
อย่างถูกต้อง รวดเร็วและตรงกับความต้องการ

กระบวนการของระบบ (List of Processes)



1. แปลงเอกสารให้อยู่ในรูปแบบดิจิทัล
2. จัดเก็บในระบบฐานข้อมูล
3. ตรวจสอบเอกสาร
4. จัดเก็บเป็นฐานความรู้
5. ค้นคืน ใช้ความรู้และแบ่งปันความรู้
6. ออกรายงาน

System Flow



กระบวนการจัดการความรู้ (KM Processes)



KM Process	Description	Output
1. Knowledge Identification	1. สำรวจและระบุความรู้ที่ต้องการใช้ในปัจจุบัน 2. สำรวจและระบุความรู้ที่ต้องการในอนาคต	1. บริหารจัดการทั่วไป 2. พลังงานทดแทน 3. เชื้อเพลิงธรรมชาติ
2. Knowledge Acquisition	1. ข้อมูล / ความรู้ที่มีอยู่ปัจจุบัน 2. ผู้เชี่ยวชาญ 3. ผู้ปฏิบัติงาน	ระบบฐานข้อมูลบริหารจัดการทั่วไป (Management Database System)



KM Process	Description	Output
3. Knowledge Verification	ตรวจสอบความรู้จากฐานข้อมูล บริหารจัดการทั่วไป	ความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว (One Page Knowledge)
4. Knowledge Storage	ออกแบบและพัฒนาระบบ การจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ	1. Knowledge-based Online 2. Case-based Online 3. Best Practice Online 4. Expert Online
5. Knowledge Retrieval & Utilization	ออกแบบและพัฒนาระบบ การสืบค้นความรู้ประเภทต่าง ๆ	Reports



KM Process	Description	Output
6. Knowledge Sharing	พัฒนาช่องทางการสื่อสาร สำหรับการแบ่งปันความรู้	1. Web board 2. Chat 3. E-mail 4. Community of Practices (CoPs)
7.Measurement / Evaluation	จัดทำตัวบ่งชี้เพื่อวัด การจัดการความรู้	1. จำนวนครั้งของการเข้าเยี่ยมชม web site 2. จำนวนครั้งของการใช้ความรู้ประเภทต่างๆ 3. จำนวนความรู้ที่จัดเก็บ 4. จำนวนกรณีศึกษาที่จัดเก็บ 5. จำนวน Best Practice ที่จัดเก็บ 6. จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่จัดเก็บ

สำนักพัฒนาสุขภาพจิต กรมสุขภาพจิต: **Management of People**



ตัวอย่าง ... เรื่องเล่า 1

☺ การพัฒนาองค์ความรู้และถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการส่งเสริมป้องกัน

โครงการเด็กด้อยโอกาส

- ✓ การทบทวนองค์ความรู้
- ✓ การประชุมพิจารณากำหนดกรอบความคิด
- ✓ การเขียนเนื้อหา
- ✓ การทดลองใช้
- ✓ การปรับปรุงแก้ไข
- ✓ ทักษะการถ่ายทอดองค์ความรู้สู่การปฏิบัติ หรือนำไปใช้
- ✓ การมีทีมงานที่ดี (มีการยอมรับซึ่งกันและกัน)

ตัวอย่าง ... เรื่องเล่า 2



😊 การผลิตและพัฒนาเทคโนโลยีการดำเนินงานป้องกันปัญหา
การฆ่าตัวตาย

- ✓ การดำเนินร่วมกับเครือข่าย - การรวมพลังเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
รวมมือกัน
 - ความตั้งใจจริง เสียสละ
 - **มีการทำงานเป็นทีมที่ดี**
- ✓ มีการสร้างกระหोंงค์ความรู้และประสบการณ์ของพื้นที่
- ✓ มีการดำเนินงานโครงการที่ครบขั้นตอน (วิเคราะห์ วางแผน สนับสนุน
งบประมาณ ผลิตเทคโนโลยี สร้างกระหोंงค์ประสบการณ์และองค์ความรู้)

ตัวอย่าง ... เรื่องเล่า 3



😊 การพัฒนาเทคโนโลยี HA

- ✓ การประสานงาน (กับ พรพ.)
- ✓ การสร้างความตระหนักของบุคลากร
- ✓ การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร
- ✓ การอบรม (หลักสูตรผู้ประสานงานคุณภาพ หลักสูตรการ
เยี่ยมสำรวจคุณภาพ)
- ✓ การพัฒนาเครือข่าย (วิทยากร และผู้ทำงานคุณภาพ)
- ✓ การได้ทีมงานที่เข้มแข็งเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

สรุป ... สมรรถนะงาน (Job Competency)



☺ การผลิต พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยี

- ✓ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ การทบทวนองค์ความรู้
- ✓ การพัฒนา / การทำงานร่วมกับเครือข่าย
- ✓ **การทำงานเป็นทีม**
- ✓ การบริหารจัดการและการประสานงาน
- ✓ ทักษะการสื่อสาร / ถ่ายทอดความรู้
- ✓ การได้ทีมงานที่เข้มแข็งเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- ✓ สร้างความตระหนัก
- ✓ สร้างการมีส่วนร่วม

ตัวอย่างสมรรถนะหลัก: **การทำงานเป็นทีม**



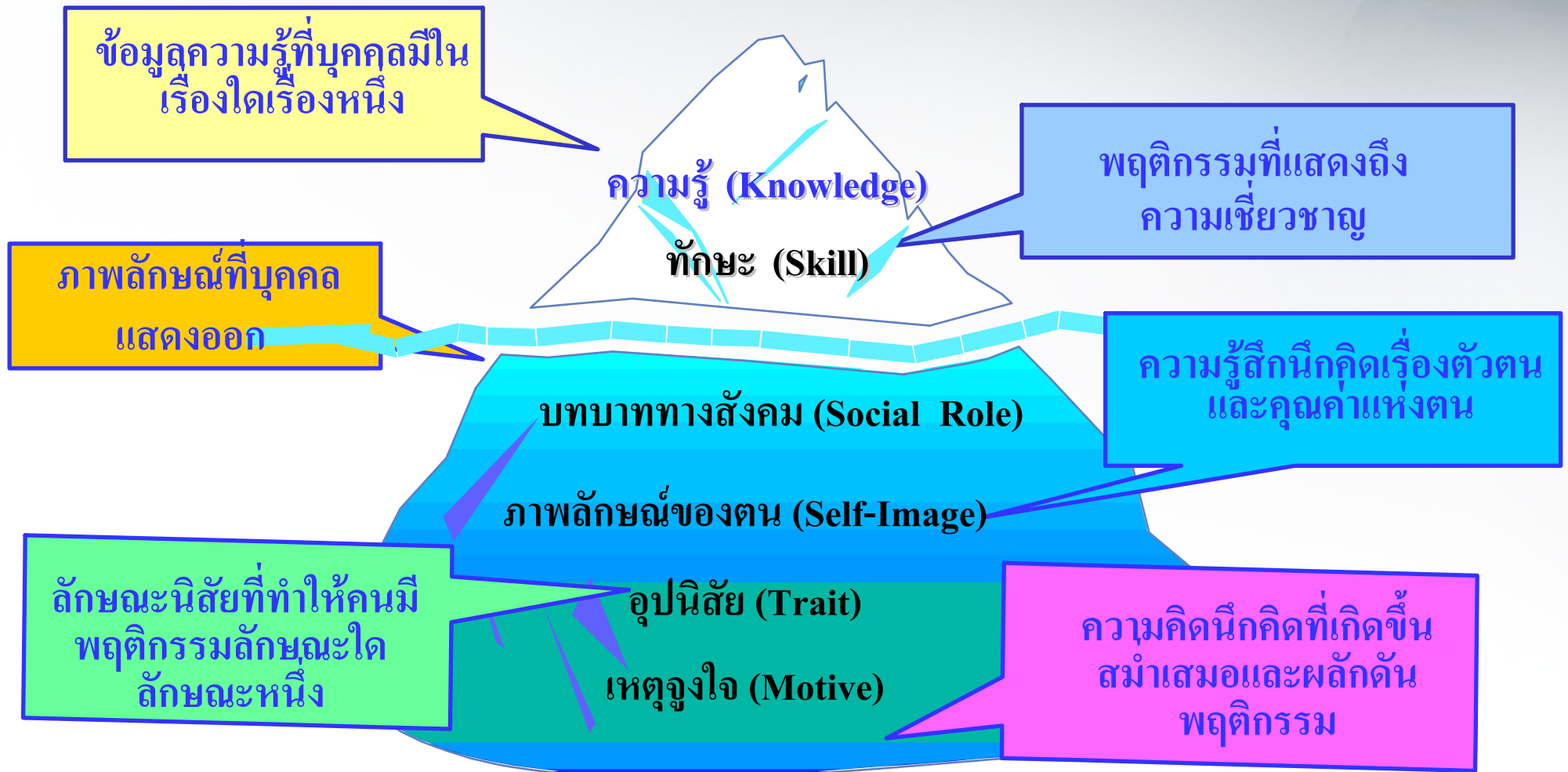
สมรรถนะหลัก	การทำงานเป็นทีม
นิยาม	😊 เป็นการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือการทำงานของสมาชิกเพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมาย
พฤติกรรมที่คาดหวัง	✓ การให้ความสำคัญของทีมมากกว่าเป้าหมายของตนเอง ✓ การมีส่วนร่วมนำทีมไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ✓ สนับสนุนการทำงานของทีม ✓ ร่วมแก้ไขปัญหิต่าง ๆ ภายในทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

การแบ่งสมรรถนะออกเป็น 5 หรือ 3 ระดับ

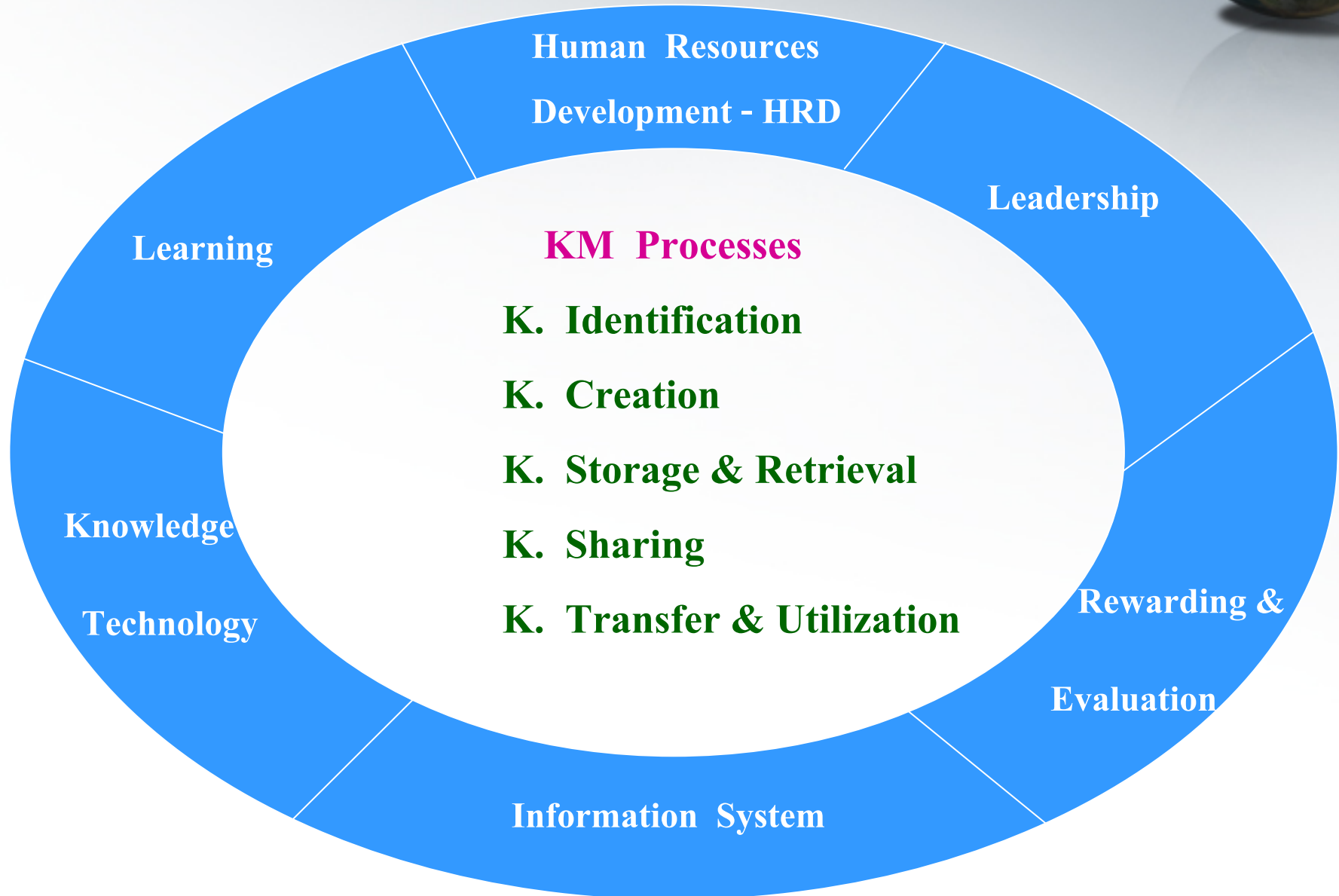


ระดับ 5	จัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในทีมด้วยวิธีการเชิงสร้างสรรค์ สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจให้เกิดขึ้นภายในทีมงาน
ระดับ 4	นำเสนอวิธีการและความคิดใหม่ๆ เพื่อการปรับปรุงการทำงานเป็นทีมได้ กระตุ้นให้สมาชิกในทีมมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้
ระดับ 3	สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานเป็นทีมได้ สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับทีมภายนอกได้
ระดับ 2	ให้ความร่วมมือ สนับสนุน และช่วยเหลือการทำงานในทีม ยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และการตัดสินใจของทีมงาน
ระดับ 1	รับรู้เป้าหมายและผลการดำเนินงานของทีมงาน

The Iceberg Model Of Competencies



😊 โมเดลการจัดการความรู้ของกรมเจรจาการค้า ระหว่างประเทศ



การจัดการความรู้ใน หน่วยงานภาคเอกชน



การจัดการความรู้ในภาคเอกชน (Private Sectors)



- ✓ บริษัทเอไอเอส จำกัด (มหาชน)
- ✓ บริษัทในเครือซิเมนต์ไทย
- ✓ บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
- ✓ บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน)
- ✓ บริษัท สเปนซ์ (ไทยแลนด์) จำกัด
- ✓ บริษัททรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

โมเดลที่ใช้ในการจัดการความรู้ (KM Model)



►► Xerox Model

เป้าหมายการดำเนินงาน

1. การจัดการการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม
2. การสื่อสาร
3. กระบวนการและเครื่องมือ
4. การอบรมและการเรียนรู้
5. การวัดผล
6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

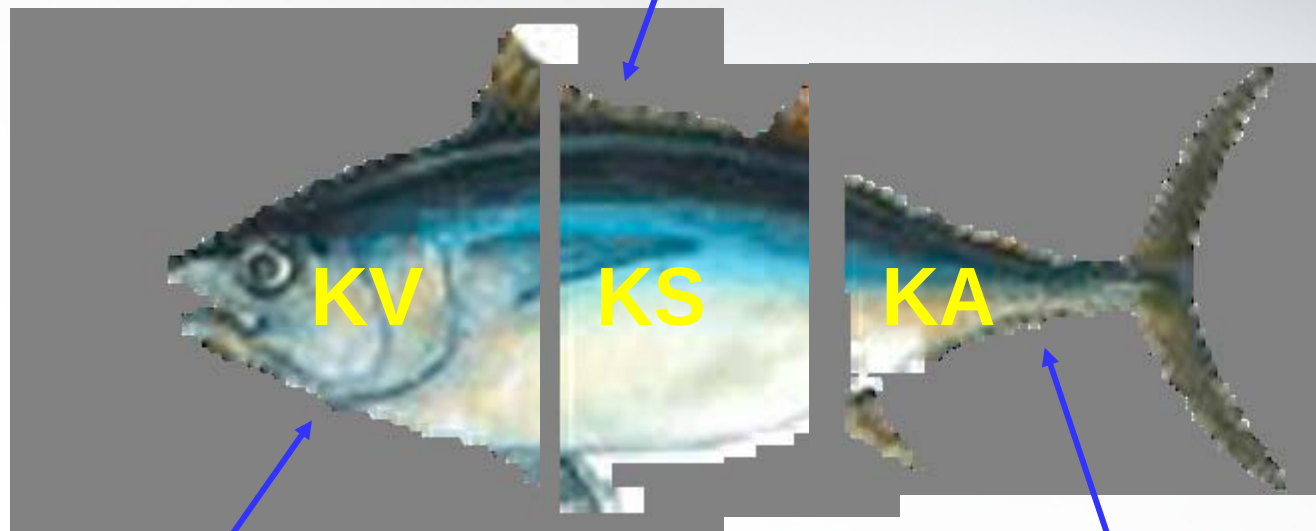
►► โมเดลฝูงปลาตะเพียน สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้ เพื่อสังคม (สคส.)



1. ส่วนหัวปลาหรือเป้าหมายของการจัดการความรู้
(Knowledge Management Vision - KV)
2. ส่วนตัวปลาหรือการแลกเปลี่ยนความรู้
(Knowledge Sharing - KS)
3. ส่วนหางปลาหรือตัวคลังความรู้ (Knowledge Assets - KA)



ส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น
“หัวใจ” ให้ความสำคัญกับ
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน



Knowledge

Sharing

Knowledge

Vision

Knowledge

Assets

ส่วนหัวและตา
มองว่ากำลังจะไปทางไหน
ต้องตอบได้ว่า “ทำ KM ไปเพื่ออะไร”

ส่วนหางที่สร้างคลังความรู้
เชื่อมโยงเครือข่าย ประยุกต์ใช้ ICT
และสร้างพลังจาก CoPs



►► Technical Learning Organization Model ของบริษัทปูนซีเมนต์นครหลวงจำกัด

1. ปัจจัยพื้นฐานขององค์กรขับเคลื่อนด้วยการเรียนรู้ (Foundation)
 - 1.1 กลยุทธ์การเรียนรู้ (Learning Strategy)
 - 1.2 ระบบบริหารจัดการการเรียนรู้ (Learning Management System)
 - 1.3 ศูนย์กลางการเรียนรู้ (Technical Learning Center)
 - 1.4 ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร (Management Responsibilities)
 - 1.5 ทีมชำนาญการ (Expert Panel)
 - 1.6 พฤติกรรมการเรียนรู้ (Learning Behavior)



2. กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process)

2.1 การกำหนดความรู้ (Knowledge Identification)

2.2 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

2.3 การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development)

2.4 การใช้ประโยชน์จากความรู้ (Knowledge Utilization)

2.5 การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

2.6 การรักษาความรู้ (Knowledge Retention)

3. ตัวชี้วัดสมรรถนะการดำเนินงาน (Performance Indicator)

3.1 ตัวชี้วัดความรู้ด้านเทคนิค (Technical Knowledge)

3.2 ตัวชี้วัดทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill)

3.3 ตัวชี้วัดพฤติกรรมและการเห็นคุณค่าของการเรียนรู้
(Learning Behavior-Value Awareness)

3.4 ตัวชี้วัดการทบทวนการบริหารจัดการ
(Performance Management Review)

การประยุกต์ใช้โมเดลการจัดการความรู้



ขั้นตอน	หน่วยงาน			
	รพ.ศิริราช	สถาบันเพิ่ม ผลผลิตแห่งชาติ	บริษัท สแปนซ์	บริษัททรู คอร์ปอเรชั่น
เป้าหมายการ ดำเนินงาน	มีระบบเครือข่ายของการถ่าย โอนความรู้ทางด้าน CQI ทาง คลินิก เพื่อให้มี Best Practices ในการดูแลผู้ป่วยในโรงพยาบาล ศิริราช	จัดทำฐานความรู้เกี่ยวกับ ลูก้าที่พนักงานทุกคน สามารถนำไปใช้ได้ตรงกับ ความต้องการ	พัฒนาการจัดการความรู้ และการแบ่งปันความรู้ที่ เป็นระบบ	A Living Community: สังคมที่มีบรรยากาศของ การเรียนรู้และ แลกเปลี่ยนอย่าง ต่อเนื่อง รวมทั้งเป็น ศูนย์รวมข้อมูลที่มี เครื่องมือและสื่อที่ใช้ใน การแลกเปลี่ยนและง่าย ต่อการนำไปใช้



ขั้นตอน	หน่วยงาน			
	รพ.ศิริราช	สถาบันเพิ่ม ผลผลิตแห่งชาติ	บริษัท สแปนซ์	บริษัททรู คอร์ปอเรชั่น
1. การจัดการการ เปลี่ยนแปลงและ พฤติกรรม	1. วิเคราะห์วัฒนธรรม องค์กรเปรียบเทียบกับ วัฒนธรรมการจัดการ ความรู้ 2. กำหนดปัจจัยแห่งความ สำเร็จ 3. แต่งตั้งคณะทำงาน	1. แต่งตั้งคณะทำงานจัดการ ความรู้ 2. จัดทำแผนปฏิบัติการ 3. ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ของผู้บริหารในการจัดการ ความรู้ 4. สร้างสภาพแวดล้อมที่จะ ช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยน ความรู้	1. แต่งตั้งคณะทำงาน จัดการความรู้ 2. ประเมินพฤติกรรมของ พนักงานในส่วนที่ เกี่ยวข้องกับกระบวนการ การจัดการความรู้ เช่น การแบ่งปันหรือใช้ ความรู้	1. คัดเลือกหน่วยงาน ที่จะเข้าร่วมโครงการ 2. จัดตั้งคณะทำงาน 3. ปรับวิธีคิด ทักษะ และพฤติกรรมของคน ในองค์กร



ขั้นตอน	หน่วยงาน			
	รพ.ศิริราช	สถาบันเพิ่ม ผลผลิตแห่งชาติ	บริษัท สเปนซ์	บริษัททรู คอร์ปอเรชั่น
2. การสื่อสาร	1. ทำในหลายหลายลักษณะโดยผ่านช่องทางที่มีอยู่แล้วและช่องทางที่สร้างขึ้นใหม่ 2. รูปแบบของการสื่อสารได้แก่ การจัดประชุม การสร้าง Web site ของโครงการ การอบรมทักษะพื้นฐานด้านการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต 3. การจัดตั้ง KM Call Center	1. ผ่านช่องทางการประชุมบุคลากร 2. ผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต	1. ผ่านช่องทางที่มีอยู่แล้วในบริษัท เช่น การประชุม วิทยุกระจายเสียง นิตยสาร E-Mail 2. การเปิดตัวโครงการ การจัดการความรู้	การสื่อสารผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น วารสารอิเล็กทรอนิกส์ การติดโปสเตอร์ E-Mail



ขั้นตอน	หน่วยงาน			
	รพ.ศิริราช	สถาบันเพิ่ม ผลผลิตแห่งชาติ	บริษัท สเปนซ์	บริษัททรู คอร์ปอเรชั่น
3. กระบวนการและ เครื่องมือ	สร้างชุมชนแห่งการ ปฏิบัติ	1. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นพื้นฐานและการสร้าง เครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ 2. เน้นที่การจัดทำระบบ ฐานความรู้ และการสร้าง ชุมชนแห่งการปฏิบัติ	1. พัฒนาโปรแกรม Knowledge Portal มาใช้ ในการรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ ประสพการณ์ และความรู้ต่าง ๆ 2. มี E-Library และ Net Meeting ซึ่งเป็น โปรแกรมที่ช่วยในการ สื่อสารแบบเห็นหน้าผ่าน อินเทอร์เน็ต และใช้ใน การเรียนและการอบรม ทางไกล	1. เน้นที่กระบวนการ จัดการความรู้ ได้แก่ การ กำหนดสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ การรวบรวมความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ การจัดเก็บความรู้ และ การแบ่งปันความรู้ 2. มีเครื่องมือทาง เทคโนโลยีช่วยในการ สนับสนุนการเรียนรู้และ แลกเปลี่ยนความรู้



ขั้นตอน	หน่วยงาน			
	รพ.ศิริราช	สถาบันเพิ่ม ผลผลิตแห่งชาติ	บริษัท สแปนซ์	บริษัททรู คอร์ปอเรชั่น
4. การอบรมและการเรียนรู้	เป็นการจัดเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1. จัดฝึกอบรมเรื่องแนวคิดและเครื่องมือของการจัดการความรู้ 2. เยี่ยมชมกิจการด้านการจัดการความรู้ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ	1. พนักงานทุกคนจะมีแผนฝึกอบรม 2. บริษัทสนับสนุนให้พนักงานทุกคนเรียนรู้ด้วยตนเองโดยจัดสถานที่และอุปกรณ์การเรียนรู้ให้	1. Team buddy เพื่อให้ความรู้แก่พนักงานใหม่ 2. การจัดประชุมทีมของแต่ละหน่วยงาน 3. การสัมมนา 4. การเยี่ยมชมหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้



ขั้นตอน	หน่วยงาน			
	รพ.ศิริราช	สถาบันเพิ่ม ผลผลิตแห่งชาติ	บริษัท สแปนซ์	บริษัททรู คอร์ปอเรชั่น
5. การวัดผล	1. จำนวนสมาชิกที่เข้าร่วม โครงการ 2. การวัดผลลัพธ์เนื้อหา ที่ได้	1. เน้นที่พฤติกรรมอันเป็น “แบบอย่างที่ดี” ของ ผู้บริหารในการจัดการ ความรู้ การมีส่วนร่วมของ คนในองค์กร 2. ความพึงพอใจของ พนักงานในการใช้ ประโยชน์จากฐานความรู้ เกี่ยวกับลูกค้าที่พัฒนาขึ้น	1. การวัดด้านระบบ 2. การวัดผลลัพธ์ของ ระบบ 3. การวัดผลลัพธ์ สุดท้ายของระบบ	1. ด้านการนำไปใช้ 2. ด้านระบบ 3. ด้านผลลัพธ์ 4. ด้านผลลัพธ์สุดท้าย



ขั้นตอน	หน่วยงาน			
	รพ.ศิริราช	สถาบันเพิ่ม ผลผลิตแห่งชาติ	บริษัท สแปนชั่น	บริษัททรู คอร์ปอเรชั่น
6. การยกย่องชมเชย และให้รางวัล	อยู่ในรูปของการให้คุณค่า เช่น การมอบโล่ประกาศ เกียรติคุณ การมอบของที่ ระลึก	มีทั้งรูปแบบที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน เช่น เช็ก ของขวัญ การยกย่องชมเชย ในที่ประชุม		การให้เงินสด ของที่ ระลึก ระบบการสะสม แต้มของรางวัล

สารคดี

