

กรอบแนวคิดและทฤษฎีการจัดการความรู้

โดย

อาจารย์จิรัชฌา วิเชียรปัญญา

คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ

มหาวิทยาลัยรังสิต

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

11 กันยายน 2549



แนวทางการบรรยาย

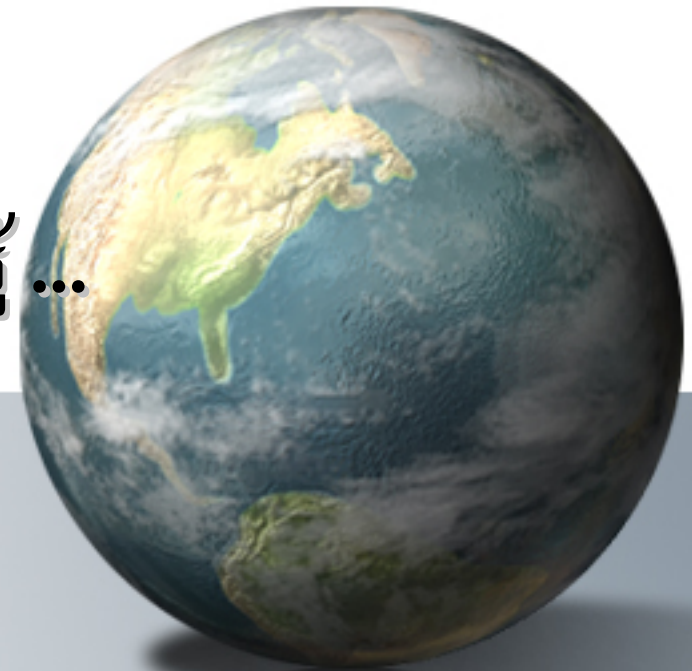


- ✓ ทำไมต้องมีการจัดการความรู้?
- ✓ ความรู้คืออะไร?
- ✓ การเรียนรู้ และกิจกรรมการเรียนรู้เป็นอย่างไร?
- ✓ การจัดการความรู้คืออะไร?
 - ☺ ความหมาย
 - ☺ พัฒนาการ / ขอบข่าย
 - ☺ องค์ประกอบ
 - ☺ กระบวนการจัดการความรู้

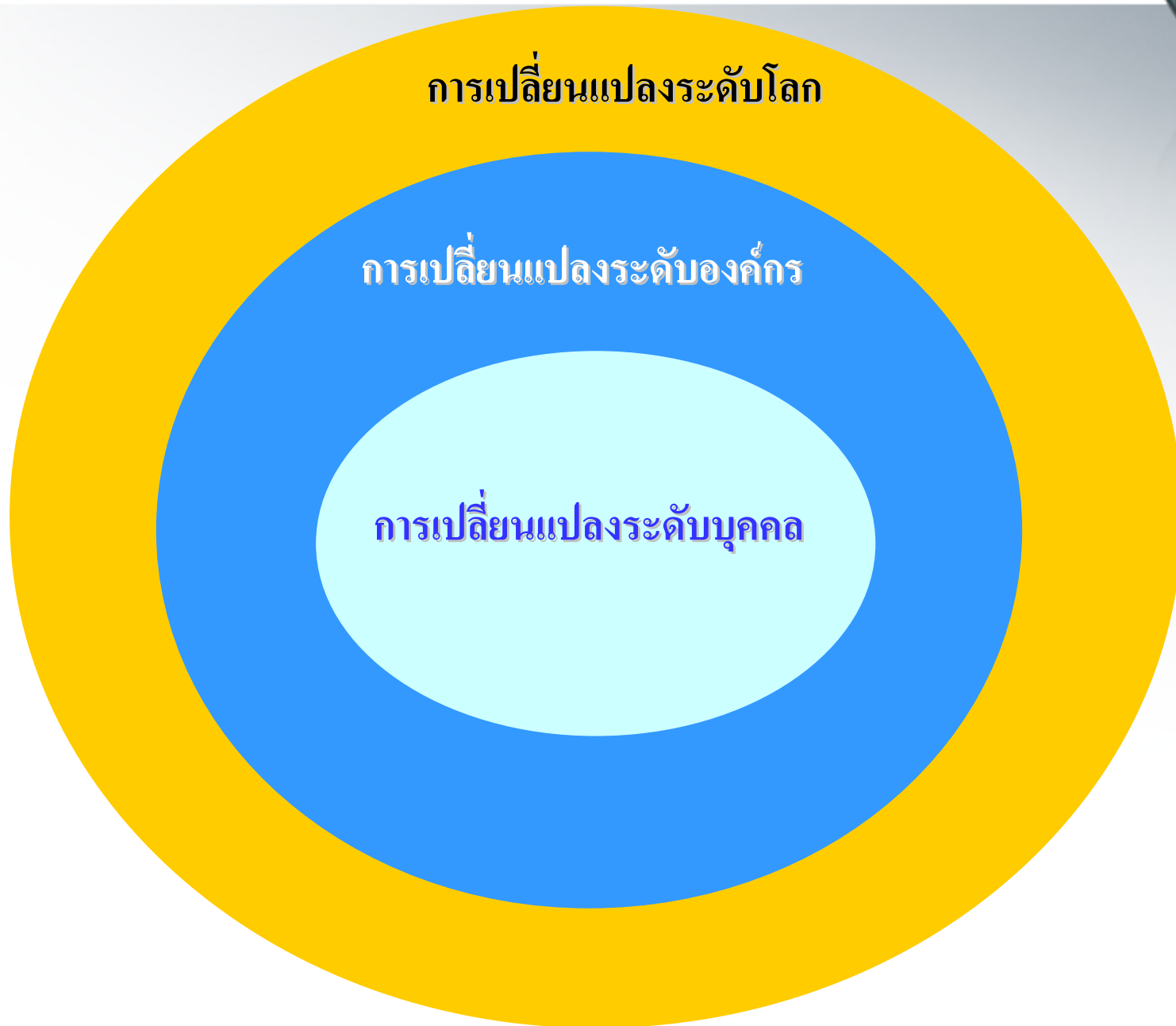
ทำไม ???

ต้องมีการจัดการความรู้

👍 เมื่อก้าวเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ...
หน่วยงานต้อง **เรียนรู้** ให้เร็วกว่าคู่แข่ง
เรียนรู้ที่ สัมพันธ์กับการทำงาน และ
เรียนรู้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี
และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ...



ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในระดับโลก องค์กร และบุคคล





☺ การเปลี่ยนแปลงในระดับโลก

- ✓ ความก้าวหน้าทางด้าน ICT
- ✓ แผลงความรู้ให้เป็นนวัตกรรม สินค้า และบริการใหม่ๆ
- ✓ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

☺ การเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร

- ✓ โลกของการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป

งานไร้ทักษะ	เปลี่ยนเป็น	งานที่ต้องใช้ความรู้
การทำงานที่ซ้ำซากจำเจ	เปลี่ยนเป็น	งานสร้างสรรค์
งานโครงการมัน	เปลี่ยนเป็น	ทีมงาน
งานตามหน้าที่	เปลี่ยนเป็น	งานตามโครงการ
งานที่ใช้ทักษะอย่างเดียว	เปลี่ยนเป็น	งานที่ใช้ทักษะหลากหลาย
อำนาจของหัวหน้า	เปลี่ยนเป็น	อำนาจของลูกค้า
การสั่งการจากเบื้องบน	เปลี่ยนเป็น	การประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน



- ✓ องค์กรขับเคลื่อนด้วยคนที่มีความรู้ (Knowledge workers)
- ✓ เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งให้ความสำคัญกับ การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ การเรียนรู้และความรู้
- ✓ องค์กรสมรรถนะสูง / องค์กรอัจฉริยะ

☺ การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล

- ✓ กระบวนการทำงานที่มุ่งเน้น คุณภาพ ความเป็นเลิศ และการแข่งขันในระดับโลก
- ✓ 1995 Nonaka “The Knowledge Creation Company”
- ✓ ใช้กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Processes) ในการทำงาน

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และ

วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

หมวด 3 มาตรา 11

“ส่วนราชการมีหน้าที่ **พัฒนาความรู้** ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็น **องค์กรแห่งการเรียนรู้** อย่างสม่ำเสมอ โดยต้อง **รับรู้ข้อมูลข่าวสาร** และสามารถ **ประมวลผล** ความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมา **ประยุกต์ใช้** ในการปฏิบัติราชการได้อย่าง **ถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์** รวมทั้งต้อง **ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติ** ของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มี **ประสิทธิภาพ** และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้”



องค์กรที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ (Strategy-focused Organization)



ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง

Blueprint for Change



ประสิทธิภาพ
efficiency

ลดรอบระยะเวลาดำเนินการ

ลดต้นทุน & ความสูญเสีย

เพิ่มผลผลิต

คุณภาพ
quality

เพิ่มความพึงพอใจ

เพิ่มความไว้วางใจ

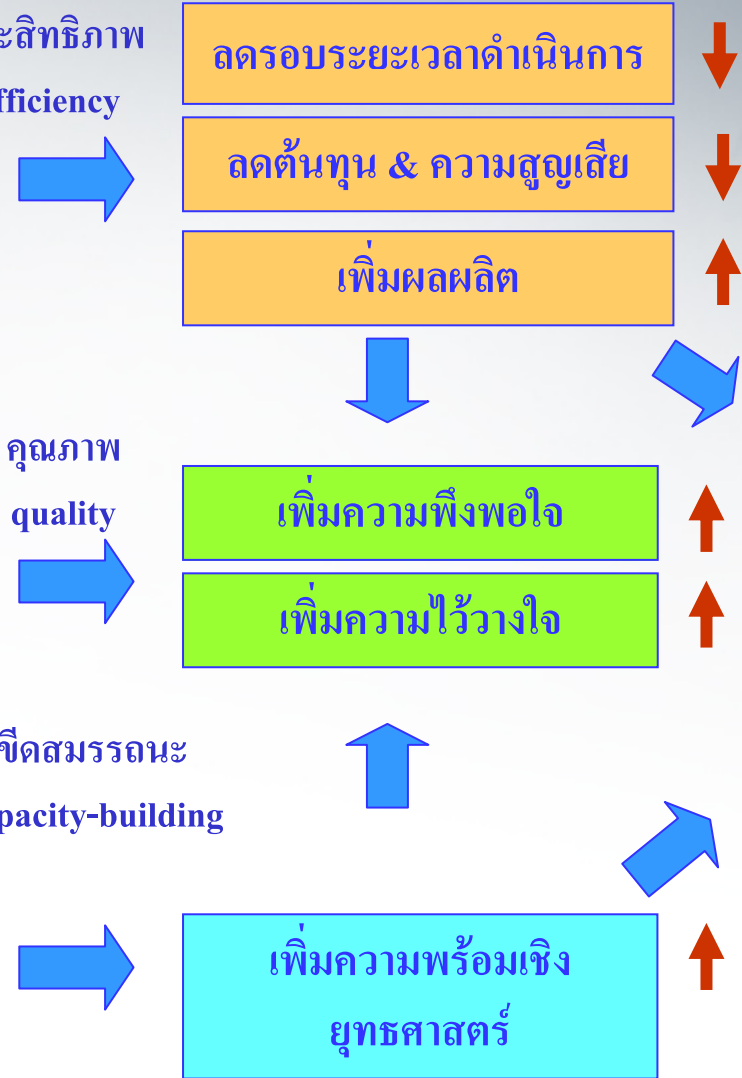
ขีดสมรรถนะ
capacity-building

เพิ่มความพร้อมเชิง
ยุทธศาสตร์

เพิ่มคุณค่า
Value Creation

ประสิทธิผล
effectiveness

กพร.



การวางระบบบริหารจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้

Intangible Assets Management Processes



ทุนมนุษย์ Human Capital

ทักษะ	ความรู้
คุณค่า	ขีดความสามารถ

ทุนข้อมูลสารสนเทศและทุนความรู้ Information Capital

ระบบ	ฐานข้อมูล
เครือข่าย	

ทุนองค์กร Organization Capital

ภาวะผู้นำ	ทำงานเป็นทีม
วัฒนธรรมองค์กร	การถ่ายทอดเป้าหมาย

Human Capital
Development Plan

ICT Plan

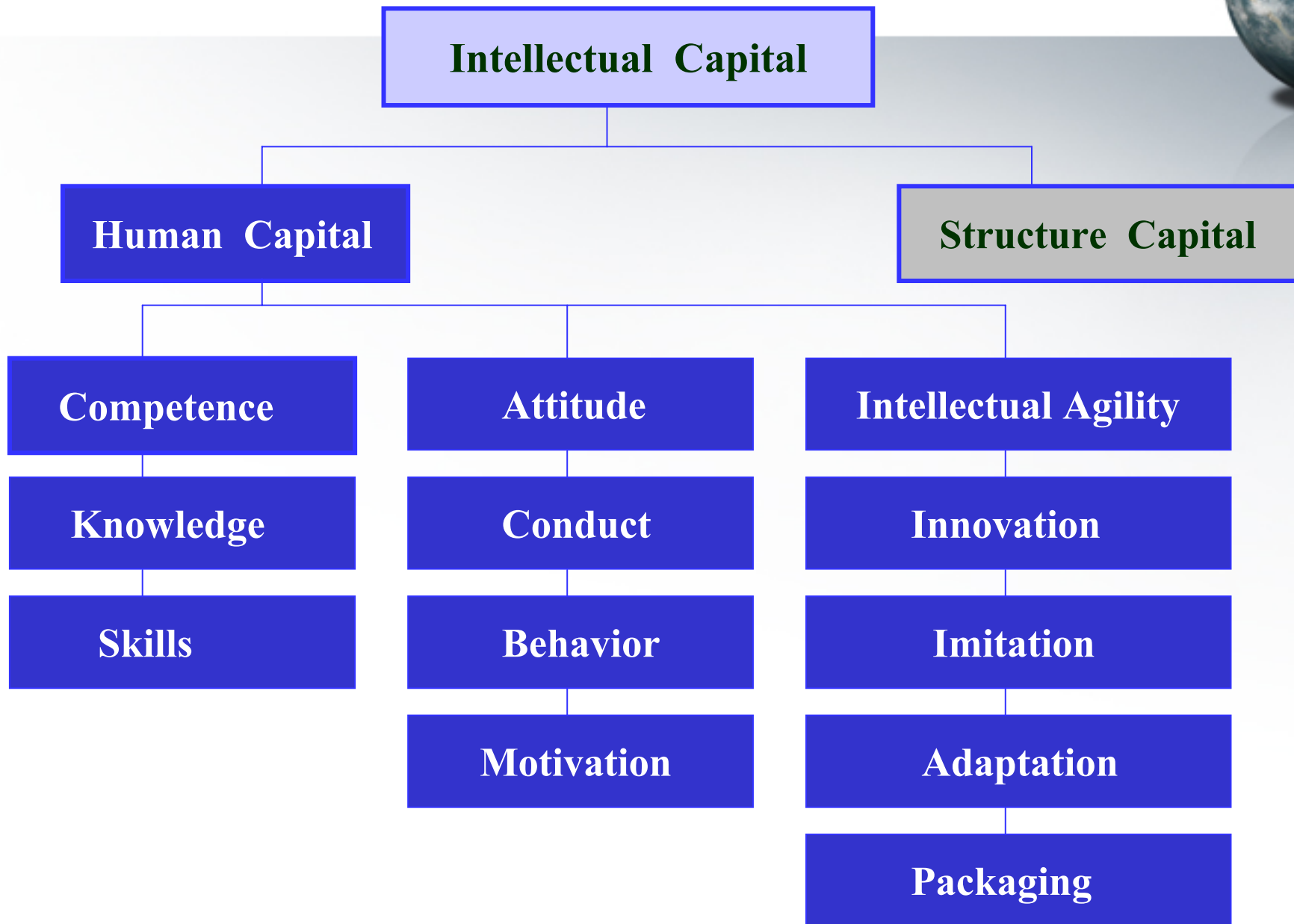
• KM
• Individual Scorecard



การสร้าง
“ความพร้อม”
ในการ
ขับเคลื่อน
ยุทธศาสตร์
(Strategic
Readiness)

กพร.

ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)





Intellectual Capital

Human Capital

Structure Capital

Relationship

Organization

Renewal & Development

Customers

Process

New Products

Suppliers

Infrastructure

New Services

Others Stakeholders

Culture

Alliance Partners

กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ



มิติ

มิติที่ 1

ด้านประสิทธิผล
ตามยุทธศาสตร์
(น้ำหนัก : ร้อยละ 60)

- ผลสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์

มิติที่ 2

ด้านคุณภาพ
การให้บริการ
(น้ำหนัก : ร้อยละ 10)

- คุณภาพการให้บริการ
- การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

มิติที่ 3

ด้านประสิทธิภาพของ
การปฏิบัติราชการ
(น้ำหนัก : ร้อยละ 10)

- การลดค่าใช้จ่าย
- การลดระยะเวลาการให้บริการ

มิติที่ 4

ด้านการพัฒนา
องค์กร
(น้ำหนัก : ร้อยละ 20)

- การบริหารความรู้ในองค์กร
- การจัดการสารสนเทศ
- การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง

ประเด็นการประเมินผล

แนวทางการประเมินยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายกระทรวง กลุ่มภารกิจ และส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า



😊 ด้านการพัฒนาองค์กร

- ตัวชี้วัดที่ 10 ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน
ปฏิบัติการในการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร
(น้ำหนักร้อยละ 5)
- ตัวชี้วัดที่ 11 ระดับคุณภาพของการจัดการสารสนเทศของส่วนราชการ
(น้ำหนักร้อยละ 5)
- ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของการจัดทำและดำเนินงานตามข้อเสนอ
การเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการ (น้ำหนักร้อยละ 10)

ความรู้ การเรียนรู้

VS

การจัดการความรู้



ความรู้คืออะไร



- ☯ ความเข้าใจที่ได้รับจากประสบการณ์หรือจากการศึกษา
- ☯ ความสามารถในการทำให้ **สารสนเทศและข้อมูล** มาเป็นการกระทำที่มีประสิทธิภาพได้
- ☯ ส่วนผสมของกรอบประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศ และความเชี่ยวชาญซึ่งจะเป็นกรอบที่ทำให้เกิดประสบการณ์และความรู้ใหม่เข้าด้วยกัน

ข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ ความเฉลียวฉลาด และเชาวน์ปัญญา แตกต่างกันอย่างไร



ข้อมูล (Data)

- ✓ ข้อมูลดิบที่ยังไม่ได้ผ่านกระบวนการประมวลผล
- ✓ กลุ่มของข้อมูลดิบที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

• สารสนเทศ (Information)

- ✓ ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการประมวลผลแล้ว
- ✓ ผลรวมของข้อมูลที่มีความหมาย

ความรู้ (Knowledge)

- ✓ ผลจากการจัดเกลาและเลือกใช้สารสนเทศ โดยมีการจัดระบบความคิดเกิดเป็น “ความรู้และความเชี่ยวชาญ”



ความเฉลียวฉลาด (Wisdom)

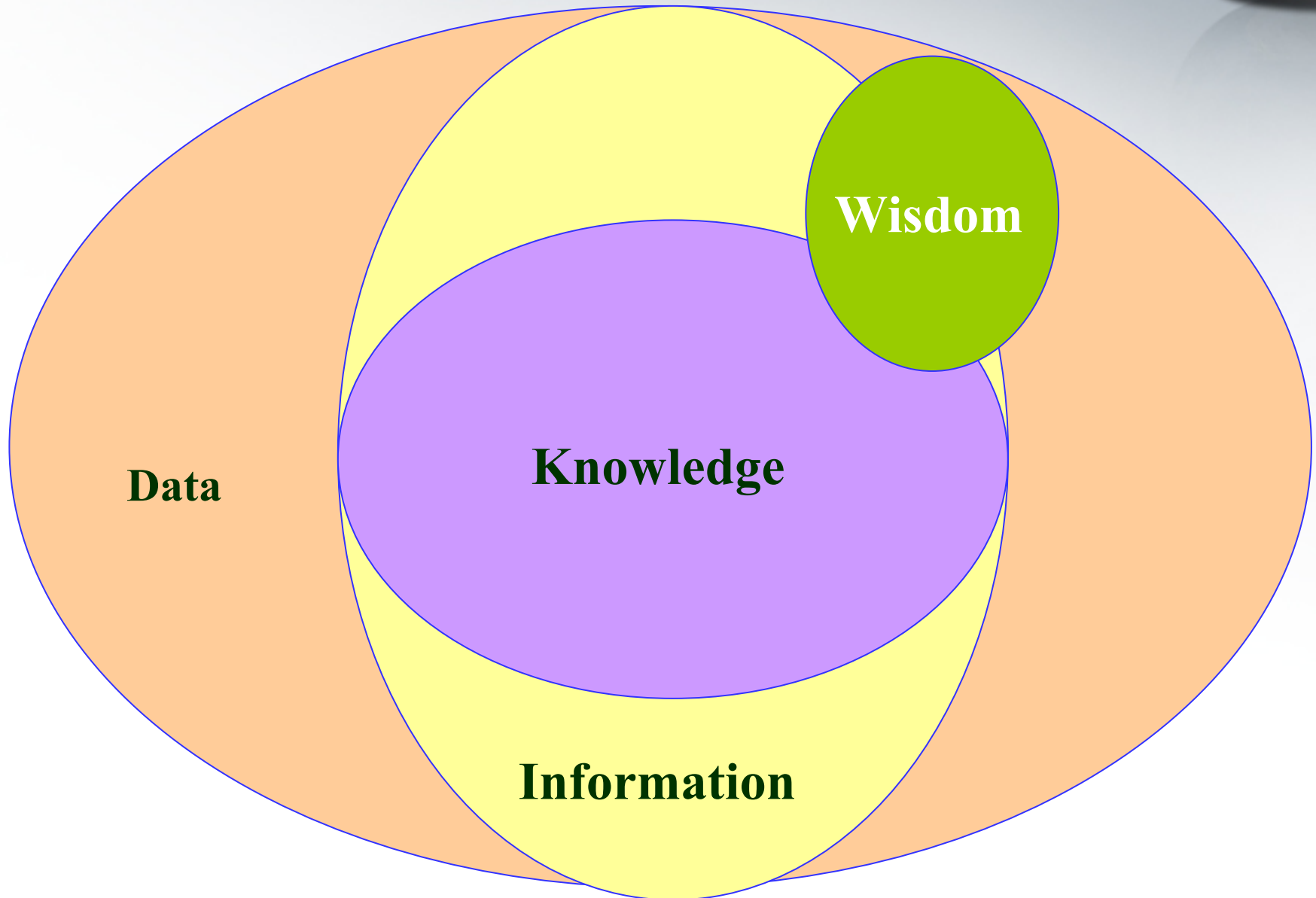
- ✓ การนำเอาความรู้ต่าง ๆ มาบูรณาการเข้าด้วยกันเพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานในสาขาวิชาต่าง ๆ

เซอว์นปัญญา (Intelligence)

- ✓ ผลจากการปรับแต่งและจดจำความเฉลียวฉลาดต่าง ๆ ซึ่งก่อให้เกิิดความคิดที่ฉับไว



ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล สารสนเทศ ความรู้
และความเฉลียวฉลาด



ประเภทของความรู้



1. ความรู้โดยนัย / เฉพาะตัว (Tacit Knowledge)

เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ สัญชาตญาณของแต่ละบุคคล ในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน

2. ความรู้ที่ปรากฏชัดเจน (Explicit Knowledge)

เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมและถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร คู่มือต่าง ๆ

ประเภทของความรู้โดยนัย



- ✓ Face-to-face Conversation
- ✓ Mentoring & Training
- ✓ Coaching
- ✓ Customer Knowledge
- ✓ Staff Knowledge
- ✓ Outside Expert
- ✓ Top Manager / Top Management Support
- ✓ Social Capital (Trust & Culture)

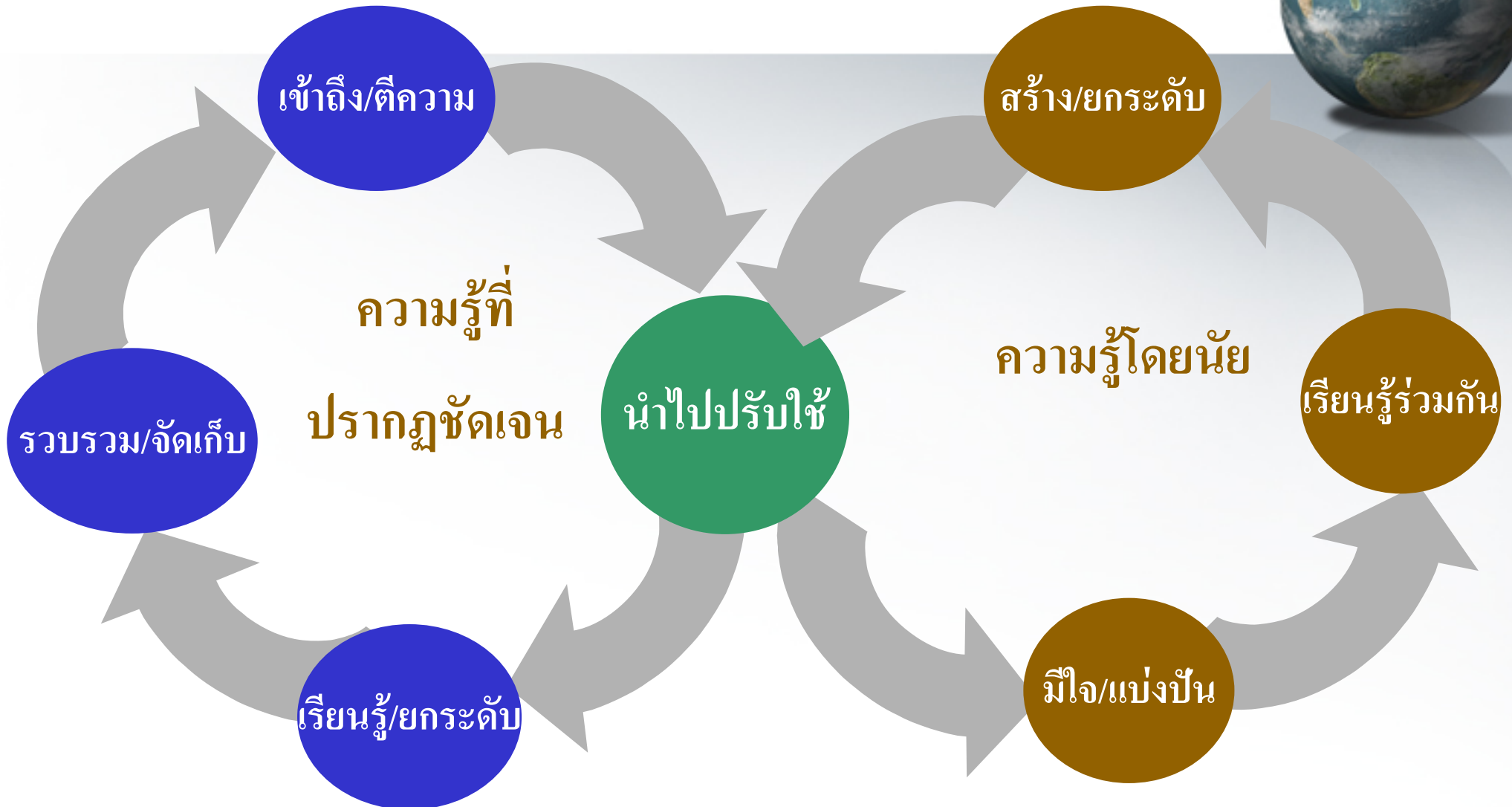


ประเภทของความรู้ที่ปรากฏชัดเจน



- ✓ Transaction Data
- ✓ Internal Reports, Memos
- ✓ Record Management
- ✓ Plan and Policies
- ✓ Newspaper
- ✓ Data Warehouse
- ✓ External / Internal Databases
- ✓ E-Mail





เน้น "2T"

Tool & Technology

ที่มา: ดร.ประพนธ์ ผาสุขยืด – สกส.

เน้น "2P"

Process & People

การเรียนรู้ (Learning)



- ✓ **Definition:** A process to gain knowledge / understanding / ideas by study, Instruction, or experience
- ✓ **Goals:** Learning to Learn / Teach / Share / Think / Work / Solve / Know
To make Learning transfer to new situation
- ✓ **Styles:** Listening / Reading / Talking / Writing / Doing
Personal / Group
- ✓ **Patterns:** Formal / Informal
Sequence / Hierarchy / Matrix / Network / Cross Disciplines
- ✓ **Components:** Learners / Instructors / Learning Providers
Infrastructure / Culture / Communication

ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem)



Level

- Individual
- Group / Team
- Organizational

Skills

- Systems thinking
- Mental models
- Personal mastery
- Self-directed learning
- Dialogue

Types

- Adaptive
- Anticipatory
- Action

ระดับการเรียนรู้



★ ระดับบุคคล

1. การศึกษาด้วยตนเอง (Self - study)
2. การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learning to Learn)
3. การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (Problem Oriented Learning)
4. การใช้วิธีการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และมีแบบแผนหรือเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน (Methodical)





★ ระดับกลุ่ม

1. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
2. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)
3. การเรียนรู้ร่วมกัน (Collective Learning)

★ ระดับองค์การ

1. การเรียนรู้แบบรวมพลังเสริมอำนาจ (Empowerment Learning)
2. การเรียนรู้แบบเครือข่าย (Network Learning)



กิจกรรมการเรียนรู้ขององค์กร



1. Action Learning
2. Analyzing Mistakes
3. Brainstorming
4. Coaching
5. Computer - Mediated Communications (CMC)
6. External Consultants
7. Learning Contracts



8. Mentoring

9. Networking

10. Portfolios

11. Project work

12. Rotating jobs

13. Team working

14. Visioning



การจัดการความรู้คืออะไร



การพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การนำ
ความรู้มาใช้โดยมีกระบวนการในการสรรหาเพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไป
ยังบุคลากรเป้าหมายได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมโดยมีเป้าหมายเพื่อ

1. การพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
2. การพัฒนาคน คือ การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน
3. การพัฒนาฐานความรู้ขององค์กร

พัฒนาการของการจัดการความรู้



☺ การจัดการความรู้ที่ถูกขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ

✓ Best Practices

✓ Lessons Learned

☺ เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของมนุษย์และมิติทางวัฒนธรรม

✓ Tacit Knowledge

✓ Community of Practices

☺ เน้นความสำคัญของเนื้อหา

✓ Content Management

✓ Taxonomy

✓ Retrieval Ability

ขอบข่ายของการจัดการความรู้



Management of Information Management = Objects = Explicit K.	Management of People Management = Process = Tacit K.
<ul style="list-style-type: none">● สาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง<ul style="list-style-type: none">✓ วิทยาการคอมพิวเตอร์ (Computer Sciences)✓ สารสนเทศศาสตร์ (Information Sciences)✓ การรีเอนจิเนียริง (Re-engineering)	<ul style="list-style-type: none">● สาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง<ul style="list-style-type: none">✓ ปรัชญา (Philosophy)✓ จิตวิทยา (Psychology)✓ สังคมวิทยา (Sociology)
<ul style="list-style-type: none">● ระบบการจัดการที่เกี่ยวข้อง<ul style="list-style-type: none">✓ ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ (MIS)✓ การจัดการสารสนเทศ (IM)✓ ระบบการวางแผนทรัพยากรการผลิตขององค์กร (ERP / Logistic)✓ ศูนย์ความรู้ (Knowledge Center)	<ul style="list-style-type: none">● ระบบการจัดการที่เกี่ยวข้อง<ul style="list-style-type: none">✓ ระบบการจัดการเกี่ยวกับลูกค้า (CRM)✓ ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM)✓ ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD / E-learning / Web-based learning / Competency)

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้



1. คน (People)

เป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

2. เทคโนโลยี (Technology)

เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ ความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น

3. กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้เพื่อทำให้เกิด การปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานและเกิดนวัตกรรม

กระบวนการจัดการความรู้

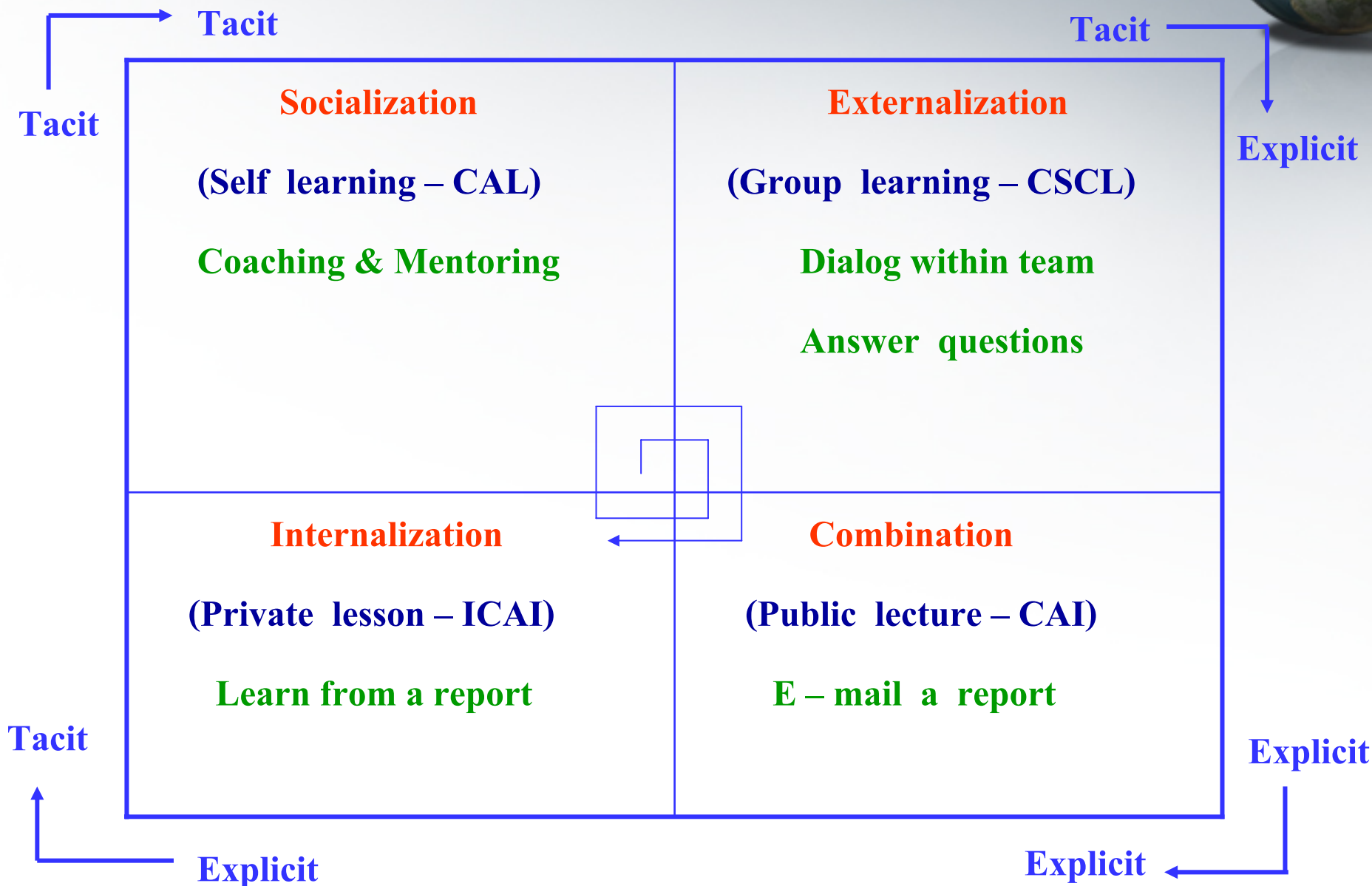


1. การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ (Knowledge Identification)
2. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)
3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage & Retrieval)
4. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)
5. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification & Refinement)
6. การถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้ (Knowledge Transfer & Utilization)
7. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)
8. การรักษาความรู้ (Knowledge Retention)

การกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ (Knowledge Identification)



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

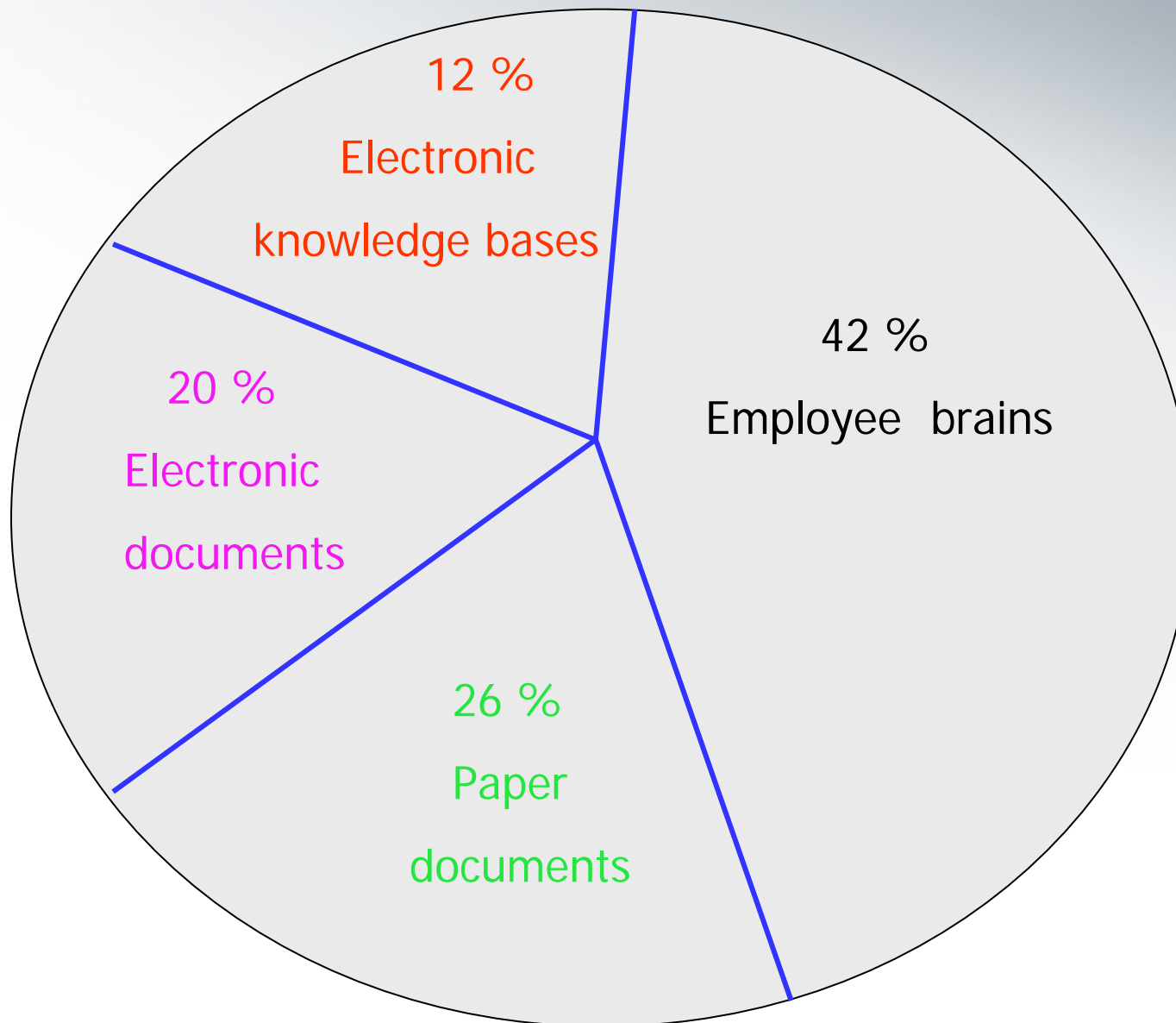
Facilitation skills

Knowledge zone

Client / customer feedback review



ความรู้อยู่ที่ไหนในองค์กร?



Tacit Knowledge Capture



Knowledge capture

- ★ A process by which the expert's thoughts and experiences are capture.
- ★ To extract problem-solving knowledge from the human expert in order to build a KM system.

Techniques for Tacit Knowledge Capture

- ★ Interview
- ★ Brainstorming
- ★ Consensus decision making
- ★ Black boarding
- ★ On-site observation
- ★ Story Telling
- ★ Delphi method

การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)



😊 ชุมชนการปฏิบัติ (Communities of Practice - COP)

กลุ่มคนที่มีความสนใจร่วมกันมารวมกลุ่มกันอย่างไม่เป็นทางการ โดยมี
วัตถุประสงค์เพื่อการแบ่งปันความรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดการ
ถ่ายโอนความรู้ขององค์กรหรือชุมชน



เครื่องมือทางการจัดการความรู้ (KM Tools)



Codification	Personalization
1. การจัดเก็บความรู้และ Best Practices ขององค์กรไว้ในรูปของเอกสาร	1. การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน
2. ทำเนียบนาม (Directory)	2. ชุมชนการปฏิบัติ
3. ฐานความรู้	3. ระบบพี่เลี้ยง
	4. การสับเปลี่ยนงาน
	5. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้

Sawadee

End

