
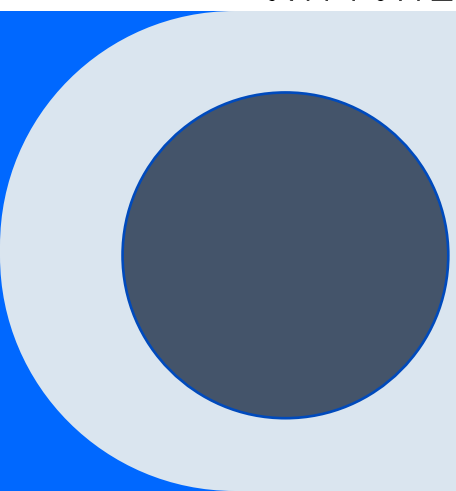




# การจัดการความรู้ Knowledge Management

ไกรลาส จิตรกุล

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่



# Contents

KM Perspective มุมมองการจัดการความรู้

Type of Knowledge ประเภทของความรู้

Knowledge Modification and Building การปรับเปลี่ยนและการสร้างความรู้

KM Process Model รูปแบบกระบวนการในการจัดการความรู้

KM Key Success Factors ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้

Implementing KM in Organizations การนำการจัดการความรู้ไปปรับใช้ในองค์กร

# KM Perspective มุมมองการจัดการความรู้

## โลกในยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

- สินค้าและการผลิตยุคใหม่ต้องพึ่งพาความรู้และสารสนเทศมากกว่าสินค้าและการผลิตที่พึ่งพาแรงงาน เครื่องจักร และทรัพยากรธรรมชาติ
- จากยุคสมัยของ “ปลาใหญ่กินปลาเล็ก” เปลี่ยนเป็น “ปลาเร็วกินปลาช้า”
- ให้ความสำคัญกับจุดขายของสินค้าและบริการที่อาศัยความรู้ ทักษะและเทคโนโลยี มากกว่าด้านเครื่องจักร เครื่องมืออุปกรณ์
- ความคิดสร้างสรรค์มีความสำคัญมากกว่าทุน
- การจัดการความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญของเศรษฐกิจยุคปัจจุบัน ในการสร้าง การกระจาย และการใช้ความรู้ เพื่อให้เกิดการเติบโต สร้างความมั่นคง และสร้างงาน

# KM Perspective มุมมองการจัดทการความรู้

## ความเปลี่ยนแปลงในโลกของการทำงาน

- จากการใช้แรงงาน เป็น งานที่ต้องใช้ความรู้
- จากงานประจำ (งานที่ทำซ้ำเหมือนเดิมทุกวัน) เป็น งานที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์
- จากงานที่อาศัยทักษะเพียงด้านเดียว เป็น งานที่ต้องอาศัยทักษะหลากหลายด้าน
- จากงานตายตัวตามหน้าที่ เป็น งานที่ต้องยืดหยุ่นตามโครงการ
- จากงานแบบแบ่งส่วน เป็น งานภาพรวม งานของทีม



# KM Perspective มุมมองการจัดทการความรู้

## ปัญหาเกี่ยวกับความรู้ในการทำงาน

1. Know Who เวลามีปัญหาในการทำงานไม่ทราบว่าจะไปถามผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นๆ ได้ที่ไหน
2. No Sharing การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ทำในวงแคบ เฉพาะคนที่สนิทสนมกันเท่านั้น
3. No KM habit การแลกเปลี่ยนความรู้ไม่เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ต้องมีปัญหาเสียก่อนถึงจะมีการแลกเปลี่ยนกันและจะแลกเปลี่ยนเฉพาะเรื่องที่เป็นปัญหาเท่านั้น ไม่มีการเผยแพร่แบ่งปันความรู้ที่ได้จากการไปร่วมประชุมอบรม สัมมนา ให้แก่คนอื่นๆ ที่ไม่ได้ไป
4. No Update การค้นหาข้อมูลที่ต้องการใช้เวลานาน ข้อมูลที่หาได้มักจะไม่ทันสมัย ไม่สมบูรณ์ หรือไม่ตรงตามความต้องการ

# KM Perspective มุมมองการจัดการความรู้

5. No Link การทำงานไม่เกิดการต่อยอดงาน ต้องเริ่มที่ศูนย์อยู่เรื่อยไป
6. No Improve System การทำงานผิดพลาดซ้ำ ๆ ในเรื่องเดิม ๆ
7. No Creative ไม่ค่อยมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ
8. No Active Knowledge การฝึกอบรมอย่างเดียวไม่เพียงพอ เพราะจะมีการนำไปใช้ประโยชน์แค่ 10 % และหากไม่ได้นำกลับมาใช้อีกทักษะหรือความรู้ต่าง ๆ จะหายไปรวม 87 % ภายใน 2 สัปดาห์
9. No Explicit Knowledge ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคลากรเป็นหลักทำให้เกิดผลกระทบต่อทีมงานและองค์กร เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น เกษียณอายุ ลาออก ย้าย หรือเปลี่ยนหน้าที่ เป็นต้น
10. Know Your Organization ต้องรู้ว่าองค์กรมี “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” หรือ “Best Practice” อะไรบ้างและจะนำไปใช้ขยายผลให้กับหน่วยงานอื่นหรือต่อยอดได้อย่างไร

# KM Perspective มุมมองการจัดการความรู้<sup>๒</sup>

Knowledge and Knowledge Management

ความรู้<sup>๒</sup> และ การจัดการความรู้<sup>๒</sup>



# Knowledge Meaning

## ความหมายของความรู

- 1) สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ
- 2) ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์
- 3) สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ
- 4) องค์วิชาในแต่ละสาขา

(พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒)

# Knowledge Meaning

## ความหมายของความรู้

- ความรู้ คือ “สารสนเทศ” ที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา
- “สารสนเทศ” เป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ วิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร จัดการและการตัดสินใจ มีบริบทซึ่งเกิดจากความเชื่อ สำนัญลักษณ์หรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศ นั้นๆ มักจะอยู่ในรูปข้อมูลที่วัดได้หรือจับต้องได้ สารสนเทศอาจมีข้อจำกัดเรื่องช่วงเวลาที่จะใช้และขอบ ขยายของงานที่จะนำมาใช้ ส่วนข้อมูลเป็นข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่าง ๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ

(Hideo Yamazaki)



# Knowledge Meaning

## ความหมายของความรู้

- 1) สิ่งที่เหมาะนำไปใช้ จะไม่หมด หรือลึกลับ แต่จะยิ่งออกเงย หรือออกงามขึ้น
- 2) สารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ
- 3) สิ่งที่คาดเดาไม่ได้
- 4) สิ่งที่เกิดขึ้น ณ จุดที่ต้องการใช้ความรู้นั้น
- 5) สิ่งที่ขึ้นกับบริบท และกระตุ้นให้เกิดขึ้นโดยความต้องการ

ความรู้แบ่งออกเป็น 2 ยุค

ความรู้ยุคที่ 1 เป็นความรู้ที่สร้างขึ้นโดยนักวิชาการ มีความเป็นวิทยาศาสตร์ เน้นความเป็นเหตุเป็นผล พิสูจน์ได้โดยวิธีการทาง วิทยาศาสตร์ หรือวิชาการ มีการจำแนกแยกแยะ เป็นความรู้เฉพาะสาขาวิชาการ เป็นความรู้ที่เน้นความลึก ความเป็นวิชาการเฉพาะด้าน

ความรู้ยุคที่ 2 เป็นความรู้ที่ผูกพันอยู่กับงานหรือกิจกรรมของบุคคลและ องค์กร เป็นความรู้ที่ใช้งานและสร้างขึ้นโดย ผู้ปฏิบัติงานหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเอง โดยอาจสร้างขึ้นจากการ เลือกลองความรู้เชิงทฤษฎี หรือความรู้จากภายนอกมา ปรับแต่งเพื่อการใช้งาน หรือสร้างขึ้นโดยตรงจาก ประสบการณ์ในการทำงาน ความรู้เหล่านี้มีลักษณะบูรณาการและมีความเฉพาะต่อบริบทของงาน กลุ่ม ผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงาน และองค์กรนั้นๆ (นพ.วิจารณ์ พานิช)

# Type of Knowledge ประเภทของความรู้

## 1. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)

- เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์จนเป็นหลักทั่วไป ไม่ขึ้นอยู่กับบริบทใดโดยเฉพาะ สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่าง ๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสารและรายงานต่างๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นความรู้ที่ไม่ค่อยสำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขันเพราะใครๆ ก็เข้าถึงได้

## 2. ความรู้ที่ฝังในตัวคน (Tacit Knowledge)

- เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล อาจอยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) อยู่ในมือและส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะ) เกิดจาก ประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทหนึ่งโดยเฉพาะ สื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปแบบของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก พัฒนาและแบ่งปันกันได้ เป็นความรู้ที่ก่อให้เกิด ความได้เปรียบในการแข่งขัน



## Explicit knowledge

- Explicit knowledge is formal and systematic.

- Data(base)
- Information
- Documents
- Policies
- Records
- Files

## Tacit knowledge

- Tacit (implicit) knowledge is not easily visible and expressible.

- Competence / Know-how
- Experience
- Commitment
- Deeds and Thoughts

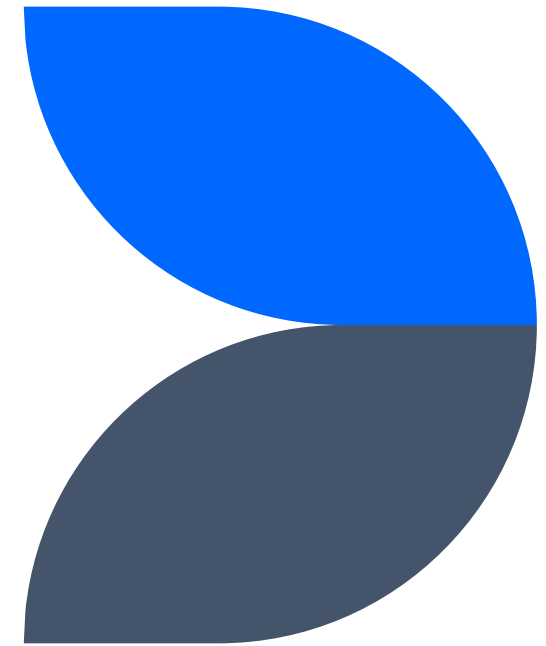
# Knowledge Iceberg

ความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่จะเป็นความรู้ที่ฝังในตัวคน เปรียบเทียบเป็นอัตราส่วนกับความรู้ที่ชัดเจนอาจได้เป็น 80 : 20 เทียบได้กับภูเขาน้ำแข็งส่วนที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมาเปรียบเสมือนความรู้ที่ชัดเจนเป็นส่วนที่น้อยมากประมาณ 20 % ของทั้งหมด ในขณะที่ส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำ ซึ่งเปรียบเสมือนความรู้ที่ฝังในตัวคนเป็นส่วนที่ใหญ่มาก ประมาณ 80 % ของทั้งหมด



# Knowledge Management

การจัดการความรู้



# Knowledge Management Meaning

## ความหมายของการจัดการความรู้

1. การจัดการความรู้ คือ การบริหารจัดการเพื่อให้ “คน” ที่ต้องการใช้ความรู้ได้รับ “ความรู้” ที่ต้องการใช้ใน “เวลา” ที่ต้องการ (Right Knowledge, Right People, Right Time) (American Promotion and Quality Center, APQC)
2. การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้ เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด (ก.พ.ร.)
3. การจัดการความรู้คือเครื่องมือที่ใช้ในการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่ 1) บรรลุเป้าหมายของงาน 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 4) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ มีความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ขึ้นกว่าเดิม (วิจารณ์ พานิช)

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ องค์กรปรับตัวเข้ากับโลกยุค  
ปัจจุบันและโลกของการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป แก้ปัญหาเดิม ๆ ในการทำงาน  
ช่วยให้องค์กรก้าวหน้าสู่ระดับโลก มีความเป็นเลิศ และองค์กรภาคราชการ  
สามารถตอบสนองพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร  
กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งตัวชี้วัด PMQA ของ ก.พ.ร. ได้



# Transforming and building knowledge การแปลงและสร้างองค์ความรู้

---

Socialization (S)

Externalization (E)

Combination (C)

Internalization (I)



# Transforming and building knowledge

## การแปลงและสร้างองค์ความรู้

---

### Socialization (S)

การแบ่งปันและสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกันโดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง เช่น หัวหน้างานสอนงานให้ลูกน้อง ด้วยการ พูดคุย ทำให้ดู อาจให้ลูกน้องลองทำตามด้วย ลูกน้องก็ได้รับความรู้จากหัวหน้างาน บางทีความรู้ใหม่ก็เกิดขึ้นจากการสอนงานด้วย

# Transforming and building knowledge การแปลงและสร้างองค์ความรู้

---

## Externalization (E)

การแปลง Tacit Knowledge ให้กลายเป็น Explicit Knowledge  
เช่น ลูกน้องเมื่อเรียนรู้วิธีการทำงานจากหัวหน้าแล้ว จดบันทึกความรู้หรือ  
เขียนเป็นรายงานความรู้ คนอื่นๆ ก็ สามารถใช้เป็นแหล่งความรู้ต่อไป

# Transforming and building knowledge

## การแปลงและสร้างองค์ความรู้

---

### Combination (C)

การสร้าง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge ด้วยการรวบรวมความรู้ประเภท Explicit Knowledge จากแหล่งต่างๆ มาสร้างเป็น Explicit Knowledge ใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการทำงาน เช่น หัวหน้างานหากการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งนอกและในองค์กร รวมทั้งความรู้ที่มีอยู่เดิมมาสรุปเป็นความรู้ใหม่และเผยแพร่ หรือหากการเรียบเรียงความรู้จากภาษา ต่างประเทศ



# Transforming and building knowledge

## การแปลงและสร้างองค์ความรู้

---

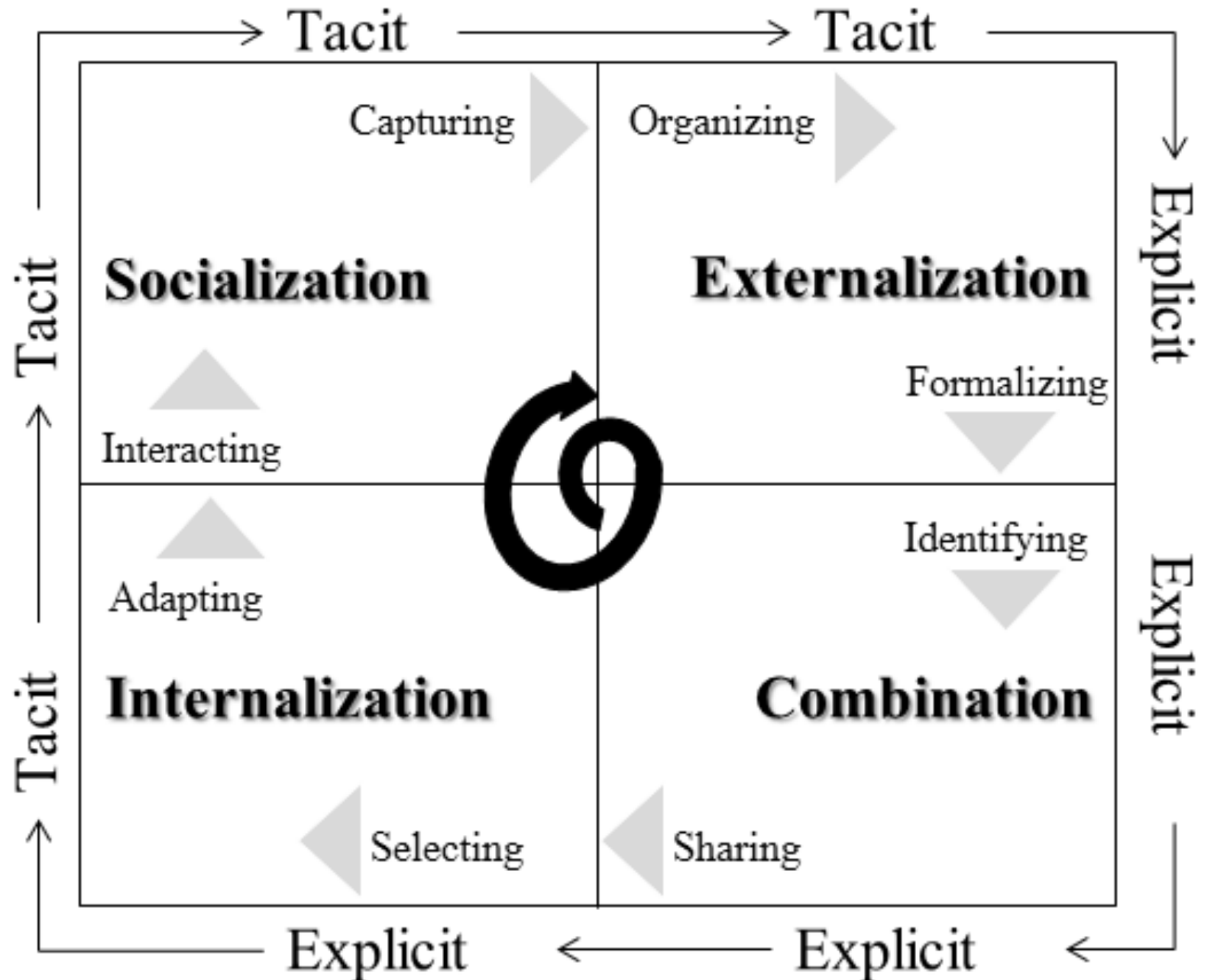
### Internalization (I)

การแปลง Explicit Knowledge มาเป็น Tacit Knowledge โดยการนำความรู้เชิงทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรู้เพิ่ม เช่น หัวหน้างานคนควาศึกษาวิธีทำงานจาก เอกสารต่างๆ นามารับใช้กับงานของตนเองจนเกิดทักษะและความชำนาญในเรื่องนั้น เกิดเป็น Tacit Knowledge ของตน ซึ่งสามารถจะบันทึกออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (Externalization) หรือแลกเปลี่ยน กับคนอื่นๆ (Socialization) ต่อไป



# SECI Model

เมื่อดำเนินการแปลงและสร้างความรู้  
 2 ประเภทนี้ไปจนครบรอบ  
 ความรู้จะสูงขึ้นอีกระดับหนึ่ง  
 ลีกระบวนการนี้สามารถเกิดต่อไปได้  
 เรื่อย ๆ ทำให้ความรู้ในองค์กรสูงขึ้น  
 อย่างไม่สิ้นสุด มีลักษณะเป็นเกลียว  
 ความรู้ (Knowledge Spiral)  
 นิยมเรียกว่า SECI model





## KM Activities

กิจกรรมในการจัดการความรู้

# KM Activities

## กิจกรรมในการจัดการความรู้

1) การพัฒนาฐานข้อมูลเกี่ยวกับ  
ลูกค้า ปัญหาที่พบบ่อย และแนวทาง  
แก้ปัญหา

2) กำหนดผู้เชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่ง  
ที่เป็นคนภายในองค์กร ทำตาราง  
รายชื่อและวิธีติดต่อ

3) ดึงเอาความรู้ออกมาจาก  
ผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้และกระจายความรู้  
ให้แก่ผู้อื่น

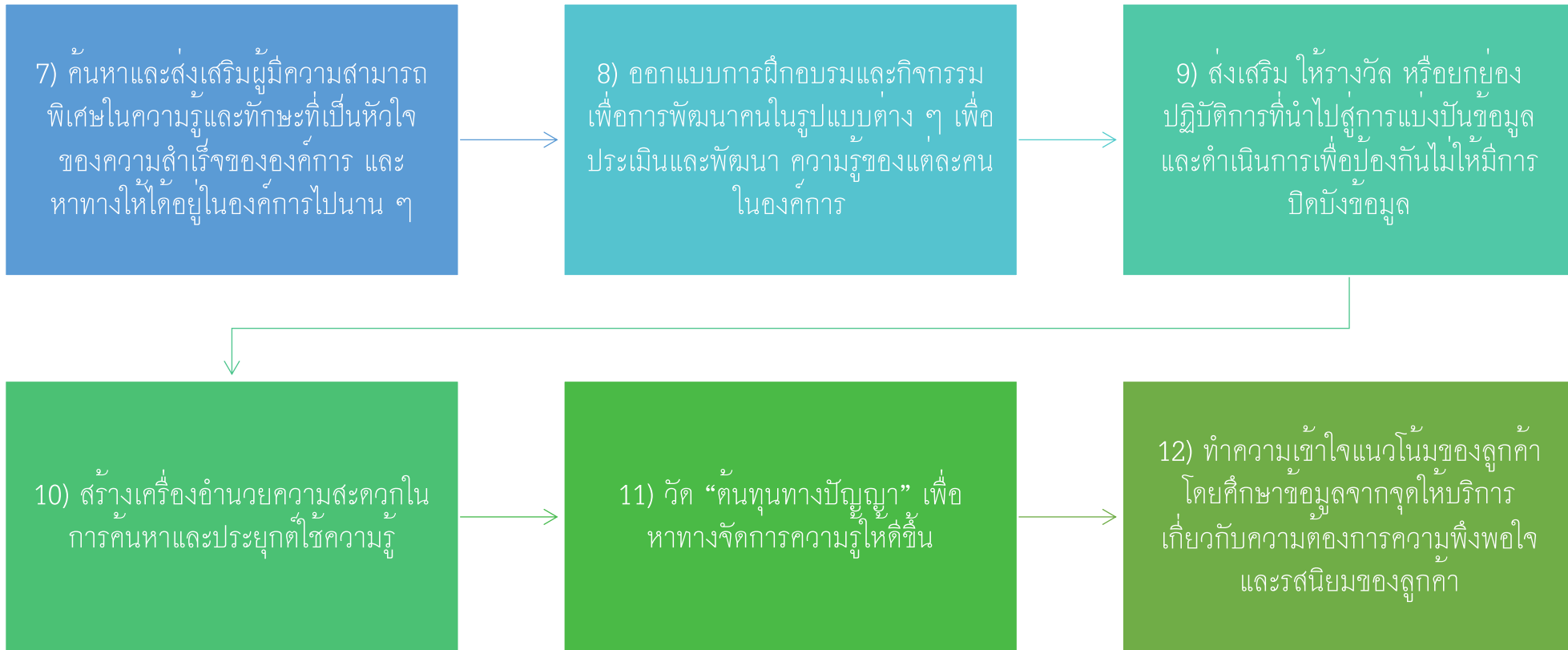
4) จัดทำโครงสร้างความรู้เพื่อให้  
ข้อมูลเป็นระบบ เข้าถึงง่าย และ  
นำไปใช้ได้ง่าย

5) จัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยน  
ประสบการณ์และความคิดเห็น โดย  
อาจเป็นการประชุมตามปกติ หรือผ่าน  
การสื่อสารทางไกลรูปแบบต่าง ๆ

6) จัดกระบวนการกลุ่มให้คนจากต่าง  
พื้นที่ได้ทำงานแก้ปัญหาาร่วมกัน และ  
ผลักดันทำหน้าที่ผู้จัดการความรู้

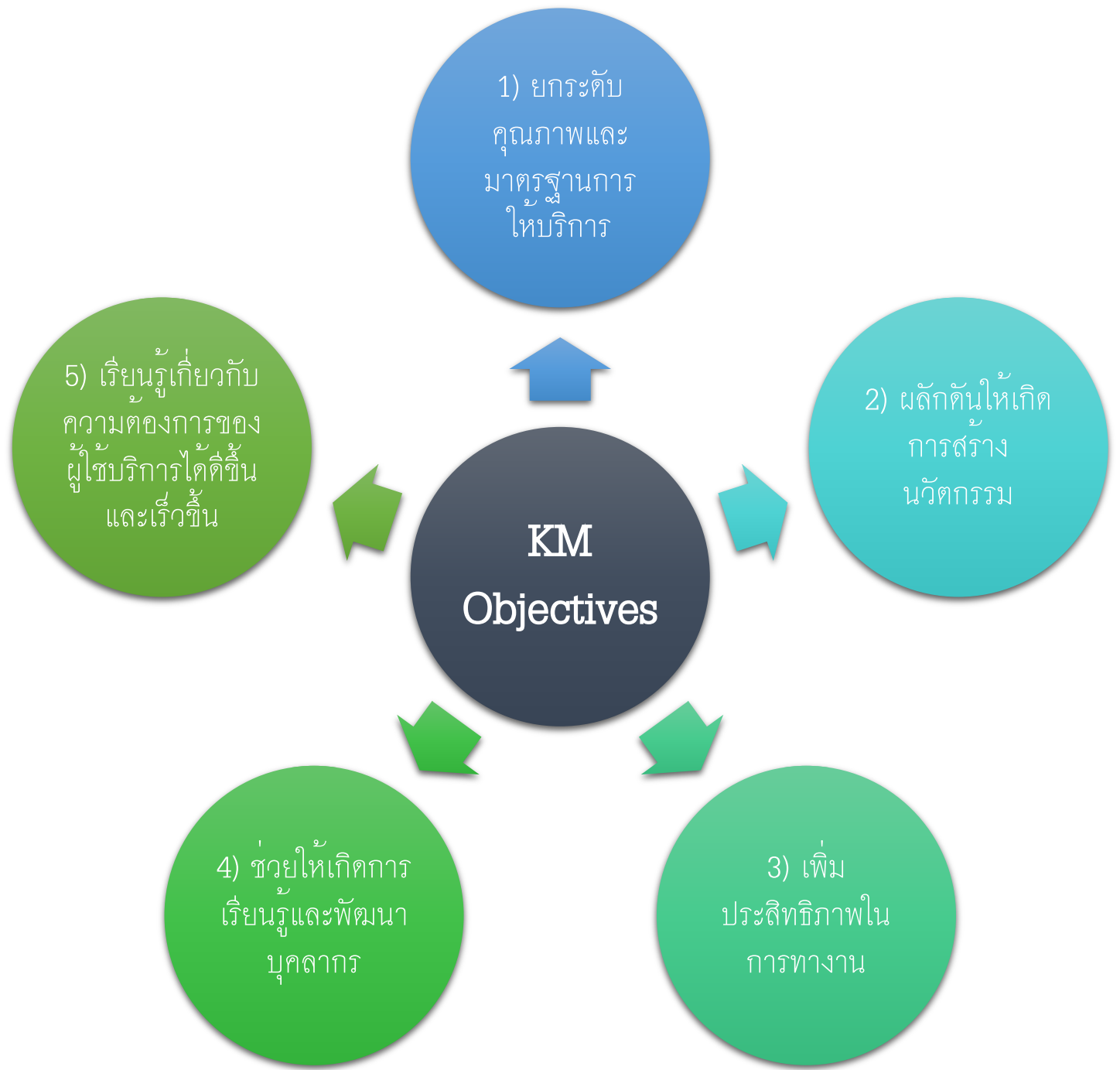


# KM Activities กิจกรรมในการจัดการความรู้



# KM Objectives

จุดมุ่งหมายในการจัดการความรู้







# KM Targets

## เป้าหมายในการจัดการองค์ความรู้

---

- 1) การพัฒนาคน
  1. ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารให้มีสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ) สูงขึ้น
  2. ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น โดยที่บุคลากรระดับต้น ระดับกลาง ได้ประโยชน์มากที่สุด
- 2) การพัฒนางาน
  1. มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เช่น ผลิตผลลดน้อยลง รวดเร็วขึ้น
  2. มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น เช่น ลดต้นทุน ผลผลิตสูงขึ้น เกิดนวัตกรรม
- 3) การพัฒนาองค์กร
  1. องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์
  2. มีศักยภาพในการแข่งขันสูง
  3. สามารถเติบโตก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

# KM Process Model

## รูปแบบกระบวนการในการจัดการความรู้



---

# 1. รูปแบบการจัดการความรู้ ตามแนวทางสำนักงาน ก.พ.ร.

---

แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน
2. กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ



# กระบวนการจัดการ ความรู้ 7 ขั้นตอน

1. การบ่งชี้ความรู้
2. การสร้างและแสวงหาองค์ความรู้
3. การจัดระเบียบองค์ความรู้ (จัดความรู้ให้เป็นระบบ)
4. การประมวลและกลั่นกรององค์ความรู้
5. การเข้าถึงองค์ความรู้
6. การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้
7. การเรียนรู้





# 1) การบ่งชี้ความรู้

เป็นการระบุเกี่ยวกับความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมี  
ต้องชี้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ  
ขององค์กร เช่น  
ความรู้อะไรบ้าง?  
ความรู้อะไรที่มีอยู่แล้ว?  
อยู่ในรูปแบบใด? อยู่ที่ใคร?

## 2) การสร้างและแสวงหาความรู้

เป็นการสร้างความรู้ใหม่  
แสวงหาความรู้จากภายนอก  
รักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป  
มีหลายแนวทาง เช่น  
ใช้ SECI model นำบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์  
ต่างกันมาประชุม/ทำงานร่วมกัน  
จ้างคนที่มีความรู้มาทำงานในองค์กร  
จ้างที่ปรึกษา





### 3) จัดระเบียบความรู้

เป็นการวางโครงสร้างความรู้ แบ่งชนิด ประเภท เช่น กฎ ระเบียบ ขั้นตอนการทำงาน ฯลฯ กำหนดวิธีการจัดเก็บและค้นคืน เพื่อให้สืบค้น เรียกคืน และนำไปใช้ได้สะดวก



#### 4) การประมวลและ ก่ด้นกรองความรู้

เป็นการก่ด้นกรองความถูกต้อง ครบถ้วน ทันสมัย ใช้ งานได้ของความรู้  
ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุง  
เนื้อหาให้สมบูรณ์

## 5) การเข้าถึงความรู้

เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้นั้น  
เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่าย  
และสะดวก เช่น ระบบ  
เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)  
Web board บอร์ด  
ประชาสัมพันธ์ เป็นต้น





## 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้

เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานมา  
แลกเปลี่ยนเคล็ด ดับ เทคนิคการทำงาน  
เทคนิคการแก้ปัญหา หรือปรับปรุงคู่มือการ  
ปฏิบัติงาน สำหรับความรู้ ที่ชัดเจน  
Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น  
เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ  
ส่วนความรู้ที่ฝังในตัวคน Tacit  
Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบที่มึชาม  
สายงาน กิจกรรม กลุ่มคุณภาพและ  
นวัตกรรม ชุมชนนักปฏิบัติ ระบบพี่เลี้ยง  
การสืบเปลี่ยนงาน การยืมตัว (ผู้เชี่ยวชาญ  
จากที่หนึ่งไปปฏิบัติงานในที่หนึ่ง) เวที  
แลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น



## 7) การเรียนรู้

เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการแบ่งปันแลกเปลี่ยน หรือสืบค้นไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน แลวเกิดความรู้ใหม่นำมาเข้าระบบจัดเก็บหรือแบ่งปันแลกเปลี่ยนเพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่ นำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้เรื่อย ๆ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากวงจร “สร้างองค์ความรู้-นำความรู้ไปใช้-เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่” และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง









# กระบวนการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ

- 1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
- 2) การสื่อสาร
- 3) กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้
- 4) การเรียนรู้
- 5) การวัดผล
- 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล





# 1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยน พฤติกรรม

เป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม พฤติกรรมของ ผู้บริหารและปฏิบัติงาน ให้ยึดแนวการทำงานที่เปิดรับและพร้อมจะสร้างสรรคงานใหม่ๆ พร้อมที่จะ แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน มีมุมมองผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานในเชิงบวก ปลูกฝังแนวคิดที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น ความตั้งใจจริง การเอาชนะอุปสรรค การทำงานให้ผลออกมาดีที่สุดในทุกๆ โดยใช้กิจกรรมการมีส่วนร่วม การเป็นแบบอย่างและการสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น) การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการ กำหนดเป้าหมาย การเตรียมโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร การกำหนดทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบ มีระบบ การติดตามและประเมินผล กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน



## 2) การสื่อสาร

เป็นการทำให้ทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจร่วมกันถึงโครงการจัดการความรู้ว่าจะดำเนินการไปเพื่ออะไร ได้ประโยชน์อะไร ทำเมื่อใด ทำอย่างไร แต่ละคนมีส่วนร่วมอย่างไร ฯลฯ โดย โดยคำนึงถึงปัจจัย

สำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) เนื้อหาที่จะสื่อสาร
- 2) กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร
- 3) ช่องทางการสื่อสาร

การสื่อสารที่บกพร่องผิดพลาดอาจทำให้การจัดการความรู้ล้มเหลว เพราะบุคลากรเข้าใจว่าการจัดการความรู้เป็นงานที่ต้องทำเพิ่มจากงานประจำของตน จึงไม่ให้ความร่วมมือหรือต่อต้าน การสื่อสารในช่องทางที่หลากหลายจะช่วยให้บุคลากรได้รับสารอย่างทั่วถึง เช่น การประชุม หนังสือเวียน บอร์ดประชาสัมพันธ์ เฉียงตามสาย intranet, web board, social media ฯลฯ เน้นการสื่อสารสองทาง

### 3) กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้

เป็นการช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกรวดเร็วขึ้น การเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือขึ้นกับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร (ขนาด สถานที่ตั้ง ฯลฯ) ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากร ฯลฯ สำหรับเครื่องมือการจัดการความรู้





### 3) กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้

ฐานข้อมูล (Knowledge Bases)

การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling)

การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (AAR: After Action Reviews)

ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)

การประชุมระดมสมอง (Workshop/Brainstorming)

ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP)

เครื่องมือ	ประเภทความรู้	ขั้นตอน
1. <b>ฐานข้อมูล (Knowledge Bases)</b>	ความรู้ที่ชัดเจน (explicit)	การจัดเก็บความรู้/การเข้าถึงความรู้
2. <b>การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในรูปของเอกสาร</b> เช่น คู่มือการจัดฝึกอบรม คู่มือการตรวจประเมิน 5 ส. คู่มือการจัดการความรู้ เป็นต้น	ความรู้ที่ชัดเจน (explicit)	การจัดเก็บความรู้/การเข้าถึงความรู้
3. <b>การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story telling)</b> เช่น การเล่าเรื่องในประเด็นความสำเร็จ หรือล้มเหลวมาผูกเป็นเรื่องราวที่น่าสนใจ ทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่มีระหว่างกันจนได้องค์ความรู้ที่ดีไว้ใช้ประโยชน์	ความรู้ในตัวคน (Tacit Knowledge)	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้/การสร้างความรู้
4. <b>การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (AAR: After Action Reviews)</b> พุดสะท้อนความคิดเห็น หรือความรู้ลึกที่มีต่อการทำงานที่ผ่านมา มีจุดเด่น จุดด้อย และขอควรปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น	ความรู้ในตัวคน (Tacit Knowledge)	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้/การสร้างความรู้
5. <b>ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)</b> เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัว จากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่	ความรู้ในตัวคน (Tacit Knowledge)	การถ่ายทอดความรู้/ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
6. <b>การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)</b> เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงาน ร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลาย ๆ ด้าน	ความรู้ในตัวคน (Tacit Knowledge)	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
7. <b>การประชุมระดมสมอง (Workshop/Brainstorming)</b>	ความรู้ในตัวคน (Tacit Knowledge)	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
8. <b>ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice: CoP)</b> เป็นกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานทั้งในส่วนที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ซึ่งเป็นการสรุปบทเรียน (Lessons Learned) ทั้งความสำเร็จ ความผิดพลาดล้มเหลว และข้อควรระวังต่างๆ ในการทำงาน	ความรู้ในตัวคน (Tacit Knowledge)	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้





## 4) การเรียนรู้

เป็นการสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญ และ  
หลักการของการจัดการ ความรู้ให้แก่บุคลากร การฝึกอบรม  
ต้องพิจารณาถึงเนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ การ  
ประเมินผลและ ปรับปรุง เช่น เนื้อหาง่าย เชื่อมโยงกับการ  
ทำงานของกลุ่มเป้าหมาย มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (e-  
learning, KM website) ช่วยให้เรียนรู้ได้ตามเวลาที่ผู้เรียน  
สะดวก เป็นต้น

## 5) การวัดผล

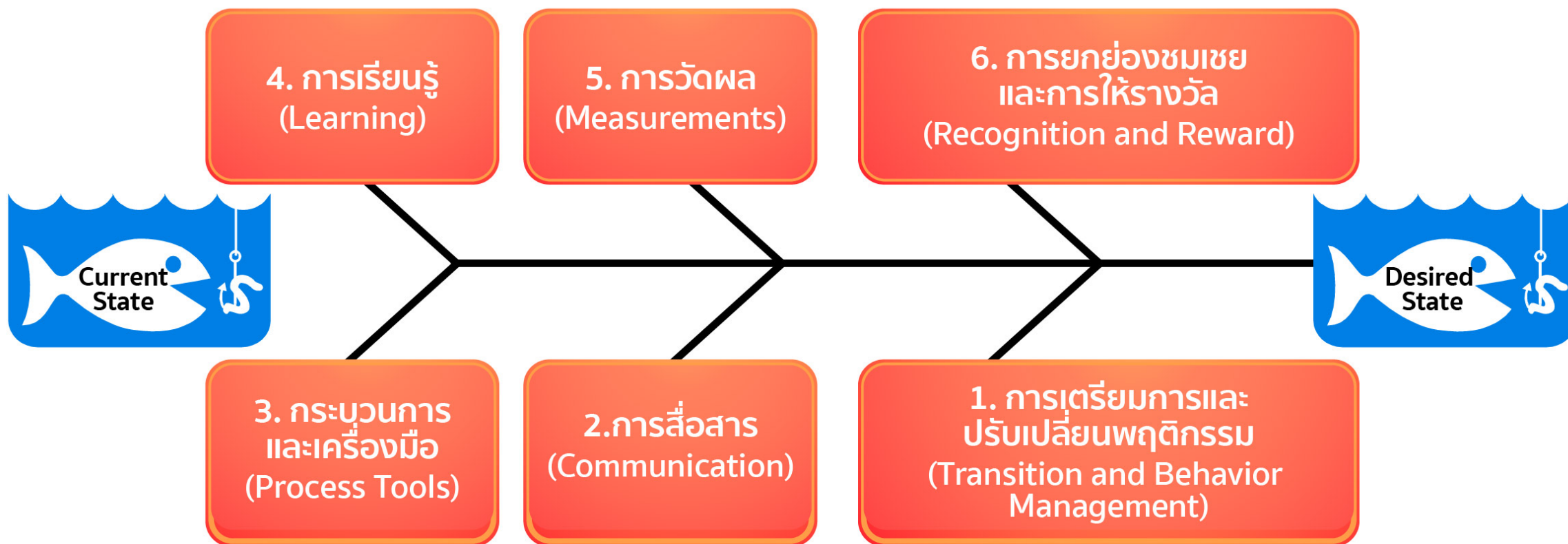
เป็นการดำเนินการเพื่อให้ทราบว่าผลการจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ แลวนาผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้นรวมทั้งใช้ในการสื่อสารกับบุคลากร ทุกระดับให้เห็นประโยชน์และความสำเร็จของการจัดการความรู้ การวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ ขั้นตอนไหน เช่น วัดระบบหรือกิจกรรมการจัดการความรู้ (ความถี่ของการใช้ฐานข้อมูล จำนวนคนเข้าร่วม กิจกรรม ฯลฯ) วัดผลผลิต (Output เช่น ความพึงพอใจของผู้ใช้ฐานข้อมูล จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข ฯลฯ) หรือผลลัพธ์ (Outcome เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ฯลฯ)



## 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

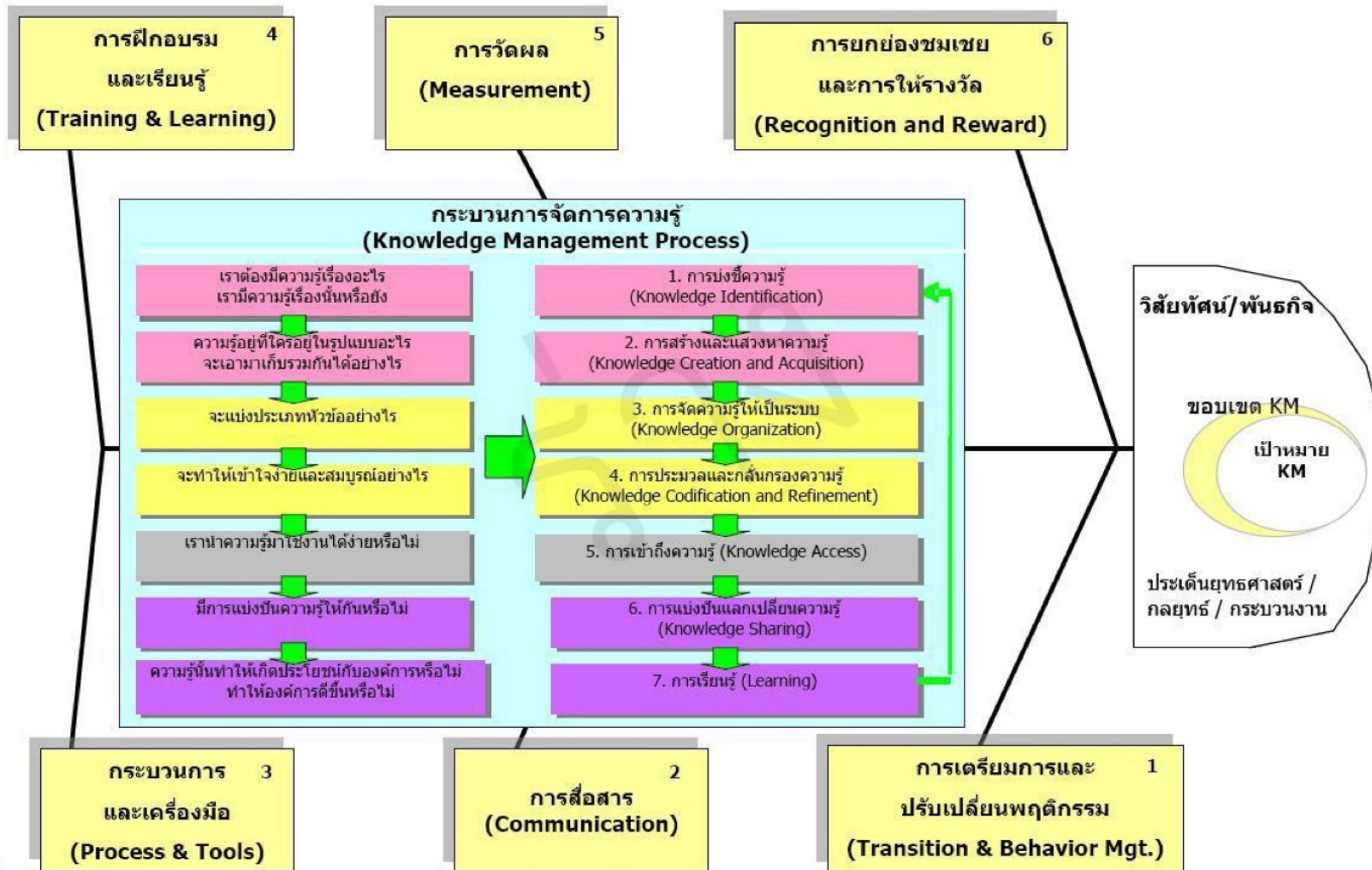
เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ แต่การให้รางวัลจะมีผลในระยะสั้นเท่านั้น จึงต้องค้นหาความต้องการของบุคลากร ส่วนมากจะไม่เน้นสิ่งของ แต่เน้นการสร้างคุณภาพภูมิใจในความสำเร็จ การยกย่องและให้รางวัลควรมีการกำหนดกิจกรรมของกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับรางวัล กำหนดเกณฑ์การให้รางวัล และทำการสื่อสารให้ชัดเจนทั่วถึง การมอบรางวัลควรเข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา เช่น รางวัลมีส่วนร่วมในกิจกรรม KM Day, Quality Fair รางวัลตอบคำถามทุก ๆ เดือน ฯลฯ

# กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)





การบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง



๓๖

## 2. รูปแบบการจัดการความรู้ของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

“การจัดการความรู้ในแนว สคส. นั้นเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติनाผลสำเร็จจากการปฏิบัติ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เสริมพลังของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยการชื่นชม ทำให้เป็น กระบวนการแห่งความสุข ความภูมิใจ และการเคารพเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน ทักษะเหล่านี้ นำไปสู่การสร้างนิสัยคิดบวกทำบวก มองโลกในแง่ดี และสร้างวัฒนธรรมในองค์กร ที่ผู้คน สัมพันธ์กันด้วยเรื่องราวดี ๆ ด้วยการแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ ของกันและกัน โดยที่กิจกรรมเหล่านี้สอดแทรกอยู่ในการทำงานประจำทุกเรื่อง ทุกเวลา”

นายแพทย์วิจารณ์ พานิช

Tuna Model  
(ปลาทูโมเดล)

# TUNA Model



## ส่วนหัวปลา

(Knowledge Vision- KV)

คือ ส่วนที่เป็นเป้าหมาย  
วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการความรู้  
ต้องตอบว่า “**ทำ KM ไปเพื่ออะไร**”



## ส่วนตัวปลา

(Knowledge Sharing-KS)

คือ ส่วนของการ**แลกเปลี่ยนเรียนรู้**  
ทำให้เกิดการหมุนเวียนความรู้  
ยกระดับความรู้ และเกิดนวัตกรรม



## ส่วนหางปลา

(Knowledge Assets-KA)

คือ ส่วนของคลังความรู้ หรือ ชุมความรู้  
ที่ได้จากการเก็บสะสม “**เกร็ดความรู้**”  
ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้



Tuna Model  
(ปลาทูโมเดล)

## “ห้วปลา” (Knowledge Vision- KV) คือ

- วิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ เป็นการกำหนด เป้าหมายของการจัดการความรู้ว่าดำเนินการไปเพื่อวัตถุประสงค์อะไร เช่น เพื่อพัฒนาสมรรถนะของ พนักงานสู่ความเป็นเลิศ เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการสินค้า OTOP ระดับ 5 ดาว เป็นต้น
- การกำหนดวิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้ในแต่ละประเด็น ก็เปรียบเสมือนห้วปลาที่บอกทิศทางในการว่ายน้ำว่าจะเคลื่อนที่ไปทางใด โดยเป้าหมายสำคัญที่กำหนดขึ้นต้องสอดคล้อง และสนับสนุนกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร



## Tuna Model (ปลาทูโมเดล)

### “ตัวปลา” (Knowledge Sharing-KS) คือ

- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจและยากที่สุดสำหรับการจัดการความรู้ เพราะโดยทั่วไปคนมักคิดว่า ผู้มีความรู้คือผู้ที่มีความชำนาญทางตรงต่อความรู้อื่นก็จะรู้สึกไม่มั่นคง ไม่มีอำนาจ อาจโดนคนอื่นแย่งตำแหน่ง แย่งหน้าที่การงาน
- ดังนั้นการจัดการความรู้ในส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงมุ่งหวังจัดการให้เกิดเหตุปัจจัย สิ่งแวดล้อมที่จะส่งเสริมให้คนตระหนัก พร้อมที่จะแบ่งปัน และเรียนรู้ร่วมกัน

## Tuna Model (ปลาทูโมเดล)

### “หางปลา” (Knowledge Assets-KA) คือ

- ความรู้ที่ถูกจัดเก็บอยู่ในคลังความรู้ โดยความรู้ที่ถูกจัดเก็บต้องเป็นความรู้ที่จำเป็น มีความสำคัญ และสอดคล้องกับเป้าหมายในการจัดการความรู้ จะไม่จัดเก็บความรู้ที่นอกเหนือจากนั้นในคลังความรู้
- มีการวางระบบในการจัดเก็บ มีการจัดหมวดหมู่รวมถึงมีระบบที่ทำให้ผู้ใช้สามารถสืบค้น และค้นคืนได้อย่างรวดเร็ว โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เพื่อให้ผู้ใช้สามารถเข้าถึงความรู้ที่จัดเก็บไว้ ได้ทุกที่ ทุกเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งอินเทอร์เน็ต ที่ทำหน้าที่เป็นพื้นที่เสมือนให้คนสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้ง่ายขึ้น รวมถึง
- ต้องมีการตรวจสอบ ปรับปรุงความรู้ที่ถูกจัดเก็บให้มีความถูกต้อง ทันสมัยอยู่เสมอ และที่สำคัญ
- ความรู้ที่ถูกจัดเก็บต้องถูกกำกับด้วยบริบทของเรื่องทุกครั้ง พร้อมกันนี้ควรมีการระบุถึงแหล่งข้อมูล ซึ่งได้แก่ ผู้ให้ข้อมูล และข้อมูลสำหรับการติดต่อ เป็นต้น



# การจัดการความรู้ตาม “โมเดลปลาทู” เอื้อ-อำนาจ-กิจ



เริ่มต้นด้วยการกำหนดส่วนหัวของปลา นั่นคือ

## “วิสัยทัศน์ของการจัดการความรู้”

ต้องสอดคล้องสนับสนุนหรือไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ  
ยุทธศาสตร์ขององค์กร

โดยต้องมี “ผู้บริหาร” ทำหน้าที่เป็น “ตาของปลา” เพื่อกำกับเป้าหมาย และ  
ทิศทาง ของการว่ายน้ำสำหรับหัวปลาเพื่อให้ว่ายน้ำไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร

เรียกผู้บริหารนี้ว่า **CKO** (Chief Knowledge Officer)

หรือ **“คุณเอื้อ”**

ซึ่งนอกจากกำกับทิศทางการว่ายน้ำแล้ว ยังช่วยทำหน้าที่ในการเอื้อให้เกิดความ  
สะดวกในตำแหน่งต่าง ๆ ได้แก่

- การบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empowerment)
- การจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณ
- การเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ
- แสดงความชื่นชม ยกย่องการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ
- เป็นแบบอย่างที่ดีและมีส่วนร่วมกับการจัดการความรู้ที่ดำเนินการอยู่โดย

มีทีมการจัดการความรู้เรียกว่า **“คุณอำนาจ”**

ทำหน้าที่สอดประสานระหว่าง **“คุณเอื้อ”** กับ ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเรียกว่า  
**“คุณกิจ”**

การจัดการความรู้  
ตาม  
“โมเดลปลา”  
เชื้อ-อำนาจ-กิจ-ลิขิต

- “คุณอำนาจ” หรือทีมงานการจัดการความรู้ จะเป็นกลุ่มที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ทุก ๆ อย่าง
- สร้างกระบวนการหรือบรรยากาศเพื่อให้ “คุณกิจ” ได้เล่าประสบการณ์ความประทับใจ ในความสำเร็จของงานที่ได้ปฏิบัติ และกระตุ้นให้เกิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน พร้อมกันนั้นก็รวบรวมองค์ความรู้ ประสบการณ์ และแนวทางปฏิบัติที่ดี เก็บไว้ใน ฐานความรู้ (หางปลา)
- จัดการ จัดระบบ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึง ใช้ ปรับปรุง เพิ่มเติม และต่อยอดองค์ ความรู้เหล่านั้นให้ถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ
- ทำหน้าที่ในการกระตุ้นและสร้างบรรยากาศให้กระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดขึ้นอย่างเป็นกันเอง และเป็นธรรมชาติ ให้ทุกคนเกิดความรู้ดี ๆ ของความเป็น กัลยาณมิตรต่อกัน ซึ่งจะทำให้ผู้เล่ายินดีที่จะถ่ายทอดความรู้ ให้แก่ผู้อื่น และผู้รับก็จะ เปิดใจรับฟังเรื่องราวต่าง ๆ รวมถึงซักถามประเด็นสำคัญในเรื่อง
- ทั้งนี้ต้องกำหนดให้มี “คุณลิขิต” ทำหน้าที่จดบันทึกข้อมูลรายละเอียด ต่าง ๆ และ ประเด็นสำคัญที่ได้จากการเล่า





# สรุปปลาทุโมเดล

กระบวนการการจัดการความรู้ตามรูปแบบของ  
นายแพทย์วิจารณ์ พานิช ประกอบด้วย

1. การกำหนด  
ความรู้หลักที่  
จำเป็นในการ  
ทำงาน

2. การเสาะหา  
ความรู้ที่  
ต้องการ

3. การปรับปรุง  
ตัดแปลงสร้าง  
ความรู้ให้เหมาะ  
กับตนเอง

4. การ  
ประยุกต์ใช้  
ความรู้ในการ  
ทำงาน

5. การ  
แลกเปลี่ยน  
เรียนรู้ และ  
สกัดชุมความรู้

6. การจด  
บันทึกชุม  
ความรู้/แกน  
ความรู้ และ

7. การปรับปรุง  
และจัดเก็บ  
ความรู้

# ตัวอย่าง การตั้งเป้าหมายในการนำ KM ไปใช้ในองค์กร

ประเภทองค์กร	ชื่อหน่วยงาน / องค์กร	เป้าหมายการนำ KM ไปใช้ในองค์กร
สถาบันการศึกษา	1. คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มประสิทธิภาพงาน</li> <li>- พัฒนาคุณภาพคน</li> <li>- พัฒนา/สร้างองค์ความรู้</li> </ul>
	2. สำนักงานวิทยทรัพยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาคน</li> <li>- พัฒนาการให้บริการ</li> </ul>
องค์กรภาครัฐ หน่วยงานราชการ	3. กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขับเคลื่อนภารกิจของกรม</li> <li>- สร้างองค์ความรู้ที่นำไปใช้ได้จริง</li> </ul>
	4. กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ขับเคลื่อนภารกิจของกรม</li> <li>- เพิ่มประสิทธิภาพงาน</li> <li>- พัฒนาคุณภาพคน</li> <li>- สร้างองค์ความรู้ที่นำไปใช้ได้จริง</li> </ul>
องค์กรภาคเอกชน	5. บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (AIS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างองค์ความรู้/นวัตกรรมผ่าน IT</li> <li>- เพิ่มผลทางธุรกิจขององค์กร</li> </ul>
	6. เครือซีเมนต์ไทย (SCG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มประสิทธิภาพงาน พัฒนาคุณภาพคน</li> <li>- สร้างองค์ความรู้/นวัตกรรม</li> </ul>
	7. บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาคุณภาพคน</li> <li>- พัฒนานวัตกรรม เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ การบริหารงานความสำเร็จขององค์กร</li> </ul>
องค์กรภาคประชาสังคม	8. มูลนิธิชาวขงฉวี จังหวัดสุพรรณบุรี	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มประสิทธิผล</li> <li>- พัฒนาคน พัฒนาองค์ความรู้</li> </ul>



# Thank You

---

## Question & Sharing