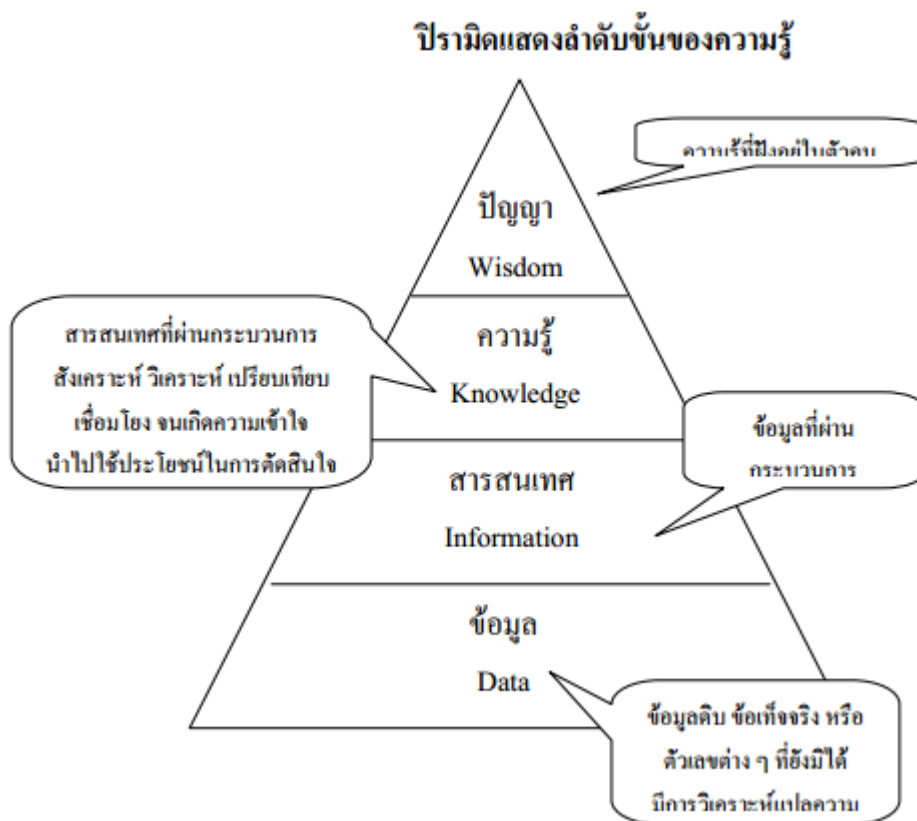


บทที่ 1 การจัดการความรู้ (Knowledge Management, KM)

เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้ใหม่มาใส่ใจให้ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรโดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การค้นหาสร้างใหม่รวบรวมจัดเก็บให้เป็นระบบ มีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยน วิเคราะห์ สังเคราะห์ ยกระดับความรู้ใหม่ และประยุกต์ใช้ความรู้

แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากรับประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยินได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา (พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542) ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบเชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ในการสรุปและการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา (Hideo yamazaki)



เป้าหมายของการจัดการความรู้

- 1) พัฒนางาน ใหม่มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
- 2) การพัฒนาคน ในที่นี้หมายถึง พัฒนาผูปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงานราชการ แต่ที่ใ้ได้รับประโยชน์มากที่สุดคือ เจาหนาที่ชั้นผู้นอยและระดับกลาง

3) การพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์กร เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้หรือทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้
ใ้องครมีศักยภาพในการฝ่าความยากลำบากหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น

4) การพัฒนา “องค์กร” ไปสู่องครแห่งการเรียนรู้ ประโยชน์ของการเรียนรู้

- สร้างนวัตกรรม โดยการส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
- เพิ่มคุณภาพการบริการลูกค้า โดยการลดเวลาการตอบกลับ
- ลดอัตราการลาออก โดยการให้ความสำคัญกับความรูของพนักงานและให้ค่าตอบแทนและรางวัลที่เหมาะสม
- ลดเวลาการบริหารและลดค่าใช้จ่าย โดยกำจัดกระบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับงาน
- ปรับปรุงประสิทธิภาพ และเพิ่มผลผลิตให้กับทุกส่วนขององค์กร

องค์ประกอบหลักของการจัดการความรู้

1) คน ซึ่งถือว่าสำคัญที่สุด เพราะเป็นทั้งแหล่งความรู้และเป็นทั้งแหล่งรวมความรู้และเป็นผู้นำความรู้ ไปใช้ให้
เกิดประโยชน์

2) สังคม – วัฒนธรรม และองค์กร เพราะเป็นสภาพแวดล้อมที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้

3) ระบบการจัดการความรู้ หรือกระบวนการความรู้ (Knowledge Process) เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำ
ความรู้จากแหล่ง

ความรู้ไปให้ผู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรมใหม่ ๆ

4) เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้ง นำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่าย
และรวดเร็วขึ้น

ทีมจัดการความรู้

1. ผู้บริหารสูงสุด (CEO) ควรเป็นผู้เริ่มกิจกรรมจัดการความรู้ โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่
“คุณเอื้อ (ระบบ)” ของ KM ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูง

2. ผู้บริหารความรู้ “คุณเอื้อ” (Chief Knowledge Officer – CKO) โดแก ผู้บริหารระดับสูง
ทำหน้าที่ 3 ประการ คือ

- กำหนดเป้าหมายขององค์กร หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ขององค์กร
- สร้างบรรยากาศและกฎเกณฑ์กติกา ขององค์กรให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- คอยจับ “ความรู้ที่ทรงคุณค่า” และนำมาสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้เกิดการตีความต่อเนื่อง เกิดบรรยากาศที่
นาตื่นเตน เราใจ และภาคภูมิใจ ชื่นชม ยกย่อง ในผลสำเร็จและให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของ แต่เน้นการสร้าง
ความภูมิใจในความสำเร็จ

3. คุณอำนวย (Knowledge Facilitator – KF) เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้

เป็นนักจุดประกายความคิด เป็นนักเชื่อมโยง ระหว่างผู้ปฏิบัติ (“คุณกิจ”) กับผู้บริหาร (“คุณเอื้อ”) เชื่อมโยงระหว่าง “คุณกิจ” ต่างกลุ่มภายในองค์กร และเชื่อมโยงการจัดการความรู้ในองค์กรภายนอกองค์กร

4. ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ “คุณกิจ” (Knowledge practitioner) เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ประมาณร้อยละ 90 – 95 ของทั้งหมด เป็นผู้ที่มีความรู้ (Explicit Knowledge & Tacit Knowledge) และเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้ หา สร าง แปลง ความรู้เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. คุณประสาน (Network Manager) เป็นผู้คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน ทำหน้าที่หลักเกี่ยวกับการตีความ และแปลงความรู้ฝังลึกให้เป็นความรู้ที่เปิดเผย จับต้องได้ และนำไปปฏิบัติได้ง่าย ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น เกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวีคูณและเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

มีหลายรูปแบบ ที่เป็นที่นิยมใช้อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ได้แก่

รูปแบบที่ 1 โมเดลการจัดการความรู้ : วงจรเรียนรู้ ยกกำลังสาม บวก ความ (ดร. ประพันธ์ ผาสุกยี่ด)

เป็นการเรียนรู้ในทุกขั้นตอนของการทำงาน ตั้งแต่ก่อนเริ่มงาน จะต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจในสิ่งที่กำลังจะทำ จะเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองหรืออาศัยความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Assist) มีวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ได้ผลพร้อมทั้งค้นหาเหตุผลด้วยว่าเป็นเพราะอะไร และจะสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้นั้นมาใช้กับงานที่กำลังจะทำได้อย่างไร ในระหว่างที่ทำงาน จะต้องมีการทบทวน (Revive) การทำงานอยู่ตลอดเวลาในทุก ๆ ขั้นตอน หรือใช้เครื่องมือที่เรียกว่า After Action Review (AAR) โดยใช้คำถาม 4 ข้อ หนึ่งตรวจสอบอยู่เสมอ คือ

1. สิ่งที่เราคาดว่าจะเกิดขึ้นจากการทำงาน คือ อะไร
2. สิ่งที่เกิดขึ้นจริงคืออะไร
3. ทำไมจึงแตกต่าง
4. สิ่งที่เราได้เรียนรู้และวิธีการลดความแตกต่าง และสามารถนำไปใช้ทบทวน เมื่อเสร็จสิ้นการทำงานหรือเมื่อจบโครงการ (ไม่ควรเกิน 2 – 3 สัปดาห์) การเรียนรู้ทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นหัวใจของกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นวงจรอยู่ตรงกลางของโมเดลการจัดการความรู้นั่นเอง

รูปแบบที่ 2 MODEL KM ฉบับปลาทุ ของ นพ.วิจารณ์ พานิชเรียนรู้นั้นมาใช้กับงานที่กำลังจะทำได้
ได้อย่างไร ในระหว่างที่ทำงาน จะต้องมีการทบทวน (Revive) การทำงานอยู่ตลอดเวลาในทุก ๆ ขั้นตอน หรือใช้เครื่องมือที่เรียกว่า After Action Review (AAR) โดยใช้คำถาม 4 ข้อ หนึ่งตรวจสอบอยู่เสมอ คือ

1. สิ่งที่เราคาดว่าจะเกิดขึ้นจากการทำงาน คือ อะไร

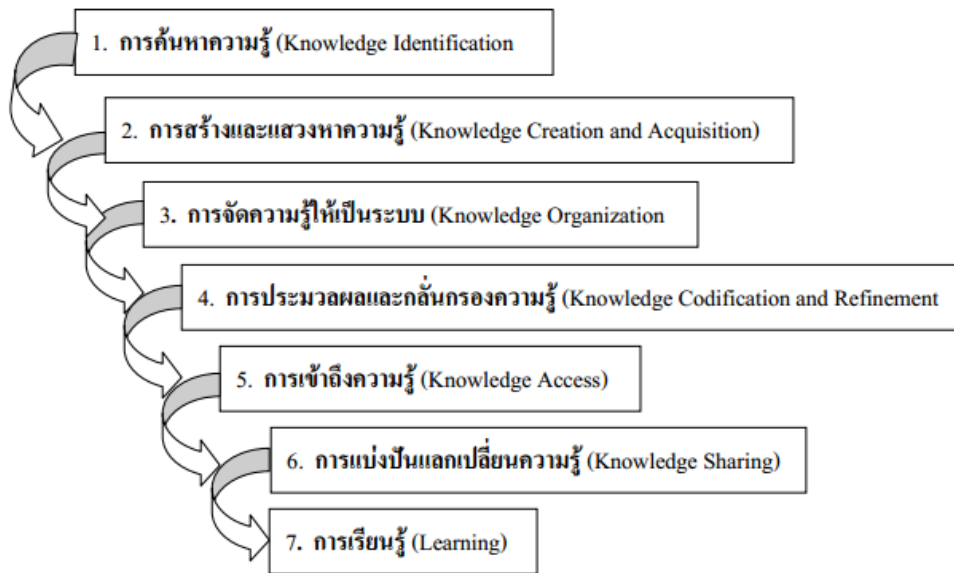
2. สิ่งที่เกิดขึ้นจริงคืออะไร
3. ทำไมจึงแตกต่าง
4. สิ่งที่ได้เรียนรู้และวิธีการลดความแตกต่าง และสามารถนำไปใช้ทบทวน เมื่อเสร็จสิ้นการทำงานหรือเมื่อจบโครงการ (ไม่ควรเกิน 2 – 3 สัปดาห์) การเรียนรู้ทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ถือว่าเป้นหัวใจของกระบวนการเรียนรู้ที่เป้นวงจรอยู่ตรงกลางของโมเดลการจัดการความรู้นั้นเอง

รูปแบบที่ 2 MODEL KM ฉบับปลาทุ ของ นพ.วิจารณ์ พานิช



รูปแบบที่ 3 ตามแนวทางของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งเป็นที่ปรึกษาให้สำนักงาน ก.พ.ร. จัดทำโครงการพัฒนาสวนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในสวนราชการ มีกระบวนการ

ความรู้ (Knowledge Process) ดังนี้



เป็นงานวิจัยแห่งความสำเร็จ

- ผู้บริหาร
- บรรยาภาคและวัฒนธรรมองค์กร
- การสื่อสาร
- เทคโนโลยีที่เข้ากับพฤติกรรมและทำงาน
- การให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้และการใช้เทคโนโลยี
- แผนงานชัดเจน
- การประเมินผลโดยใช้ตัวชี้วัด
- การสร้างแรงจูงใจพระราชกฤษฎีกาล่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2549

“มาตรา 11 สอนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในสวนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเปนองคการแห่ง การเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประ ยุคต ไซในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อ สถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและ พัฒนาความรู้สามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากร ที่มี ประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน”

ทฤษฎีและกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

การจัดการความรู้นับเป็นเรื่องใหม่ในสังคมไทย หลายองค์กรวางแผนที่จะนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร เพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กร ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องทราบหลักการและขั้นตอนการจัดการความรู้ รวมถึงปัญหาและปัจจัยสู่ความสำเร็จ ที่จะทำให้ผู้บริหารได้ตระหนักทราบถึงบทบาทของตนเองว่าควรทำอย่างไร จึงจะทำให้การบริหารจัดการความรู้ในองค์กรของตนประสบความสำเร็จ ทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจึงได้กำหนด หลักสูตรพื้นฐานการจัดการความรู้ (KM Overview) ให้กับผู้บริหารและทีมงานการจัดการความรู้ เพื่อให้เข้าใจหลักการและขั้นตอนของการจัดการความรู้ และบทบาทของผู้บริหารต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้

หลักสูตรการจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่ปฏิบัติ (KM Implementation) เป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการให้กับคณะทำงาน เพื่อให้เข้าใจหลักการและขั้นตอนของการจัดการความรู้ และนำความรู้ไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินความพร้อมขององค์กร รวมทั้งกำหนดเป้าหมายและวางแผนในการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งเมื่อเข้าใจหลักการและวิธีการแล้วก็จะนำเข้าสู่การจัดทำแผนการจัดการความรู้ โดยสามารถศึกษารายละเอียดการจัดทำแผนการจัดการความรู้ได้จาก คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ นอกจากนี้ยังสามารถเข้ามาเรียนรู้ได้ด้วยตนเองในเรื่องการจัดการความรู้ จากรายละเอียดใน KM Tool Kits เพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ ทางด้านการจัดการความรู้การจัดการ (management) เป็นกระบวนการของการวางแผน การอำนวยความสะดวก และการควบคุม เพื่อให้งานนี้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ซึ่ง ชูชาติ ประชากร (2513, หน้า 4-6) ได้อธิบายว่า:

- ประการแรก คือ การวางแผน การตั้งนโยบายของกลุ่ม วางวัตถุประสงค์และโครงการสำหรับอนาคต
- ประการที่สอง คือ การจัดมอบหมายความรับผิดชอบเฉพาะอย่างให้กับแผนกต่าง ๆ และระดับต่าง ๆ ทั้งทีมผู้ทำงาน การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ
- ประการที่สาม ได้แก่ การควบคุมงานนั้น คือ การนำทางและเป็นผู้ชี้แนะทางให้เกิดความสะดวกรในการตรวจสอบการปฏิบัติงาน และโดยการควบคุมนี้ผู้จัดการสามารถ พบว่า ได้มีการทำอะไรบ้างเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์และการมอบหมายงาน การบริหาร หมายถึง ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการนำเอาทรัพยากรการบริหาร (administrative resource) มาประกอบกันขึ้นให้เป็นไปตามกระบวนการทางการบริหาร (process of administration) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

เกณฑ์การวัดความสำเร็จ

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กร

1. เกณฑ์ประสิทธิภาพ (Efficiency) มีตัวชี้วัด เช่น สัดส่วนของผลผลิตต่อค่าใช้จ่าย ผลผลิตต่อหน่วยเวลา ผลผลิตต่อกำลังคน ระยะเวลาในการให้บริการผู้ป่วย

2. เกณฑ์ประสิทธิผล (Effectiveness) มีตัวชี้วัดเช่น ระดับการบรรลุเป้าหมาย ระดับการบรรลุตามเกณฑ์มาตรฐาน ระดับการมีส่วนร่วม
3. เกณฑ์ความพอเพียง (Adequacy) มีตัวชี้วัด เช่น ระดับความพอเพียงของทรัพยากร
4. เกณฑ์ความพึงพอใจ (Satisfaction) มีตัวชี้วัด เช่น ระดับความพึงพอใจ
5. เกณฑ์ความเป็นธรรม (Equity) มีตัวชี้วัดคือ การให้โอกาสกับผู้ด้อยโอกาส ความเป็นธรรมระหว่างเพศ ระหว่างกลุ่มอาชีพ ฯลฯ
6. เกณฑ์ความก้าวหน้า (Progress) มีตัวชี้วัด เช่น ผลผลิตเปรียบเทียบกับเป้าหมายรวมกิจกรรมที่ทำแล้วเสร็จ ทรัพยากร และเวลาที่ใช้ไป
7. เกณฑ์ความยั่งยืน (Sustainability) ตัวชี้วัด เช่น ความอยู่รอดของโครงการด้านเศรษฐกิจสมรรถนะด้านสถาบัน ความเป็นไปได้ในด้านการขยายผลของโครงการ
8. เกณฑ์ความเสียหายของโครงการ (Externalities) มีตัวชี้วัด เช่น ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ผลกระทบด้านสังคมและวัฒนธรรม

เกณฑ์การวัดความสำเร็จ

เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการจัดการความรู้ขององค์กร

1. เกณฑ์ประสิทธิภาพ (Efficiency) มีตัวชี้วัด เช่น สัดส่วนของผลผลิตต่อค่าใช้จ่าย ผลิตภาพต่อหน่วยเวลา ผลิตภาพต่อกำลังคน ระยะเวลาในการให้บริการผู้ป่วย
2. เกณฑ์ประสิทธิผล (Effectiveness) มีตัวชี้วัดเช่น ระดับการบรรลุเป้าหมาย ระดับการบรรลุตามเกณฑ์มาตรฐาน ระดับการมีส่วนร่วม
3. เกณฑ์ความพอเพียง (Adequacy) มีตัวชี้วัด เช่น ระดับความพอเพียงของทรัพยากร
4. เกณฑ์ความพึงพอใจ (Satisfaction) มีตัวชี้วัด เช่น ระดับความพึงพอใจ
5. เกณฑ์ความเป็นธรรม (Equity) มีตัวชี้วัดคือ การให้โอกาสกับผู้ด้อยโอกาส ความเป็นธรรมระหว่างเพศ ระหว่างกลุ่มอาชีพ ฯลฯ
6. เกณฑ์ความก้าวหน้า (Progress) มีตัวชี้วัด เช่น ผลผลิตเปรียบเทียบกับเป้าหมายรวมกิจกรรมที่ทำแล้วเสร็จ ทรัพยากร และเวลาที่ใช้ไป
7. เกณฑ์ความยั่งยืน (Sustainability) ตัวชี้วัด เช่น ความอยู่รอดของโครงการด้านเศรษฐกิจสมรรถนะด้านสถาบัน ความเป็นไปได้ในด้านการขยายผลของโครงการ
8. เกณฑ์ความเสียหายของโครงการ (Externalities) มีตัวชี้วัด เช่น ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ผลกระทบด้านสังคมและวัฒนธรรม

การจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้

ระบบจัดการความรู้ในองค์กร KM TEAM แผนการจัดการความรู้ KM Action Plan การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) + การจัดการความรู้ Knowledge Management (Process)

1. Knowledge as a product
2. Transfer of knowledge and best practices
3. Customer-focused knowledge
4. Personal responsibility for knowledge
5. Intellectual-asset management

ความท้าทายในการ สร้างระบบการจัดการความรู้ในองค์กร Can we do it? • การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมขององค์กร – การเปลี่ยนแปลงค่านิยม – การเปลี่ยนแปลงความประพฤติ ของบุคลากร • Knowledge Implementation – Change – Learning – Innovation • Knowledge Evaluation – What is the valuable knowledge for Org.? ระบบการจัดการความรู้ในองค์กร: KM System Model Methodology KM-Co-ordination Process (Master Plan), KM Operation Process กระบวนการในแต่ละขั้น Input>Process>Output •Input>>Input link •ข้อมูลทั่วไปขององค์กร •ความรู้ขององค์กร และการจัดการความรู้ในองค์กร มีหรือไม่ อย่างไร •การไหลเวียนของ ข้อมูลและองค์ความรู้ของในองค์กร ภายใน – ภายนอก / การเข้า – ออก ของข้อมูลและความรู้ •ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเมื่อมีการจัดการความรู้ในองค์กร •Process>>Activities •กำหนดขอบเขตที่สามารถดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร •เปรียบเทียบ และ ตัดสินใจความเป็นไปได้ของต้นทุน ความคุ้มค่า และผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร •คัดเลือกขอบเขตที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ในองค์กร •Output>>Product>>>Output Link Product ได้ขอบเขต (แผนกหรือหน่วยงาน) ที่จะดำเนินการจัดการความรู้ (KM ทำจากเล็กไปใหญ่) Output Link แผนกหรือ หน่วยงานที่จะดำเนินการจัดการความรู้ ที่จะต้องมีการปรับตัว และจะมีผลต่อกิจกรรมในหน้าที่ของแผนกหรือ หน่วยงานนั้น

1. Co-ordination Process
2. Analyze: ขั้นการวิเคราะห์
3. Scope Definition (ขอบเขตองค์กร)
4. Generation of Knowledge Map (แผนที่ความรู้)
5. Analysis of Knowledge Management (การวิเคราะห์การจัดการความรู้ขององค์กร)
6. Analysis of Knowledge Culture (การวิเคราะห์วัฒนธรรมความรู้ขององค์กร)
7. Generation of k-maps การสร้างแผนที่ความรู้

•Input>>Input link • ผลจาก 1.1 ขอบเขตการดำเนินการ KM • เอกสารการปฏิบัติงาน เช่น โครงสร้างองค์กร /กระบวนการปฏิบัติงาน (workflow) /Job Description • บันทึกการทำงาน การอบรม จากหน่วย HR • เอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นถึงการนำความรู้ไปทำงาน • Process>>Activities • วิเคราะห์เอกสาร เพื่อบ่งชี้ ผู้มีความรู้ในงานแต่ละหน้าที่ •วิเคราะห์เอกสาร เพื่อบ่งชี้ ว่าองค์ความรู้เกิดขึ้นได้ อย่างไรในแผนก หรือองค์กร •องค์ความรู้ถูกจัดเก็บไว้ที่ใด แบบใด •สร้างแผนที่ความรู้ เพื่อบ่งชี้ผู้มีความรู้ บ่งชี้

การสร้างสรรคความรู้ หรือบ่งชี้การจัดเก็บความรู้ •เปรียบเทียบ และตัดสินใจความเป็นไปได้ของต้นทุน ความคุ้มค่า และผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร •คัดเลือกขอบเขตที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ในองค์กร •Output>>Product>>>Output Link Product ได้แผนที่ความรู้ เพื่อบ่งชี้ผู้มีความรู้ บ่งชี้การสร้างสรรคความรู้ หรือบ่งชี้การจัดเก็บความรู้ Output Link - แผนที่ความรู้ที่มีข้อมูลจากการวิเคราะห์ สำหรับการวิเคราะห์ในชั้น 1.3 - แผนที่ความรู้ อาจสะท้อนถึงช่องว่างความรู้ สำหรับการวิเคราะห์ในชั้น 1.4 Note: แหล่งความรู้ และองค์ความรู้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ต้องมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ

1. Analysis of KM

เพื่อที่จะสามารถจัดการความรู้ องค์กรต้องเข้าใจกระบวนการและวิธีการในการสื่อสารส่งผ่านข้อมูล และความรู้ที่ใช้อยู่ในองค์กรปัจจุบัน องค์กรต้องสืบสำรวจว่ามีการสร้างองค์ความรู้ในองค์กร และมีการกระจายถ่ายทอดองค์ความรู้ต่างๆ อย่างไร การสืบสำรวจต้องดำเนินการทั้ง •ทางแนวดิ่ง (Vertical top-down /management to employees communication) •ทางแนวนราบ (Horizontal /between employees communication) •การถ่ายทอดความรู้สู่ภายนอกหรือรับองค์ความรู้จากภายนอก •การถ่ายทอดความรู้แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ •Input>>Input link - ผลจาก1.1 ขอบเขตการจัดการความรู้ - ผลจาก 1.2 แผนที่ความรู้ • Process>>Activities - วิเคราะห์กระบวนการบริหารจัดการงาน แต่ละขั้นตอนต้องการองค์ความรู้อะไร - วิเคราะห์ว่าองค์ความรู้ถูกสร้างขึ้นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใคร เมื่อใด อย่างไร - สอบถามถึงปัญหาในการสื่อสารข้อมูล องค์ความรู้ขององค์กร - วิเคราะห์แผนที่ความรู้เพื่อหาช่องว่างจุดอ่อนความรู้ในโครงสร้างองค์กร •Output>>Product>>>Output Link Product ผลการวิเคราะห์กระบวนการและวิธีการของการหมุนเวียนองค์ความรู้ Output Link กระบวนการและวิธีการของการหมุนเวียนองค์ความรู้ สามารถนำมาใช้ในขั้นตอน 1.4 (K-Culture) และขั้นตอน 2.1 (Goals of Improvement)

1. Analysis of Knowledge Culture

•การวิเคราะห์สถานการณ์วัฒนธรรมองค์กร เพื่อวิเคราะห์ความเหมาะสม ความพร้อม ในการจัดการความรู้ •ถ้าองค์กรที่พฤติกรรมเหล่านี้ คือ - การกักเก็บความรู้ไว้แต่เพียงผู้เดียว - การไม่ยอมรับว่าหน่วยงานที่ปัญหา (กลัวเสียหน้า)- การทำงานแบบฉายเดี่ยว องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับการจัดการความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการจัดการความรู้ต้องดำเนินการอย่างระมัดระวัง มีแผนการที่แน่ชัด •Input>>Input link •ผลจาก 1.2 แผนที่ความรู้ สามารถนำมาบ่งชี้ความผิดปกติที่อาจเป็นอุปสรรคในการจัดการความรู้ •ผลจาก 1.3 สามารถนำมาบ่งชี้ว่ากระบวนการสื่อสารในองค์กรอาจจะเป็น อุปสรรคในการจัดการความรู้ •เอกสารขององค์กร นโยบาย แนวทางการบริหารจากผู้บริหาร ระเบียบงาน •Process>>Activities - วิเคราะห์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีหรือไม่อย่างไร[what-when-where-how] - อะไรที่เป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - อะไรที่เป็นเงื่อนไขให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร - ผู้บริหารระดับสูงมีความเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กรอย่างไร? •Output>>Product>>>Output Link Product ผลการวิเคราะห์กระบวนการและวิธีการของการหมุนเวียน

องค์ความรู้ Output Link ผลการวิเคราะห์จะเป็นประโยชน์กับการสร้างเป้าหมายของKM ขององค์กร ขั้นตอน 2.1 (Goals of Improvement) แหล่งข้อมูลอ้างอิง อาจารย์ ดร.ปิติพงษ์ ยอดมงคล เอกสารประกอบการเรียนการสอน กระบวนวิชา 952701 : ทฤษฎีพื้นฐานด้านการจัดการความรู้

ก่อนที่Domain จะมีการจัดการความรู้จะต้องการการกำหนดองค์ความรู้ที่และ requirement ต่างๆ ที่ Domain ต้องการ

1. Identification of need for Knowledge
2. Knowledge Pull
3. Knowledge Push
4. Creation of Knowledge
5. Knowledge Collection & Storage
6. Knowledge Update

องค์การการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์การโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์การ (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกัน ของคนในองค์การ (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน การมีองค์การแห่งการเรียนรู้จะทำให้ องค์การและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมทำงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะก่อให้เกิดองค์การที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน

Learning Organization หรือ การทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นคำที่ใช้เรียกการรวมชุดของความคิดที่เกิดขึ้นมาจากการศึกษาเรื่องขององค์การ Chris Argyris ได้ให้แนวคิดทางด้าน Organization Learning ร่วมกับ Donald Schon ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่สมาชิกขององค์การให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ด้วยการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์การ องค์ประกอบขององค์การแห่ง การเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนทำงานบนพื้นฐานของการเรียนรู้ (Learning Base) โดยมีกระบวนการ ดังนี้

1. กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในเชิงปฏิบัติการ
2. กลยุทธ์ชี้นำ (Surge Strategy) โดยคณะผู้บริหารระดับสูงร่วมรับผิดชอบและสนับสนุน
3. กลยุทธ์ปลูกฝัง (Cultivate Strategy) โดยให้คณะทำงานในสายงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ

4. กลยุทธ์ปฏิรูป (Transform Strategy) โดยคณะกรรมการพิเศษจากทุก ๆ หน่วยงานในองค์กรมาร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการกำหนดแผนงานให้ชัดเจน ดังนี้
5. ปรับโครงสร้างในการบริหารให้เป็นการทำงานแบบทีม
6. จัดทำแผนทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับโครงสร้างในการบริหารงานให้มีลักษณะเป็นการทำงานเป็นทีม โดยวางแผนพัฒนาองค์ความรู้ โดยการฝึกอบรม และพัฒนาประสบการณ์พร้อมทักษะจากการเรียนรู้ในที่ทำงาน
7. จัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการฝึกอบรม และการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ เช่น ห้องฝึกอบรม ห้องประชุม โสตทัศนูปกรณ์ เป็นต้น
8. เปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับรู้กลไกของการพัฒนาและผลกระทบทุก ๆ ด้านที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง
9. พัฒนาพื้นฐานสำคัญขององค์การเรียนรู้ดังนี้
10. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) เพื่อให้เก่งในทุก ๆ ด้าน เก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด เก่งทำ มีไหวพริบปฏิภาณ มีความเพียรพยายามตั้งแต่เยาว์วัยและใฝ่รู้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย เพื่อให้สอดคล้องกับโลกยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งเป็นโลกแห่งการเรียนรู้ (Knowledge-based) ที่ต้องมีการเรียนรู้ไปตลอดชีวิต โดยมีการคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้

•การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vission) ซึ่งได้แก่ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงในชีวิตของตน •มุ่งมั่นสร้างสรรค์ (Creative Tension) มีความขยัน ใฝ่ดี มีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา •ใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจ เพื่อให้มีระบบคิด และการตัดสินใจที่ดี •ฝึกใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) สั่งงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปโดยอัตโนมัติ และได้ผลงานที่ดี

1. รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) ซึ่งเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ที่ได้สะสมมาตั้งแต่เด็กกับพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ของแต่ละบุคคล ทำให้ความคิดและความเข้าใจของแต่ละคนแตกต่างกัน และหากปล่อยให้ต่างคนต่างคิดจะกลายเป็นปัญหาใหญ่เพราะมีการยึดติด กับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว
2. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Value) ให้ทุกคนได้รู้ได้เข้าใจ จะได้สนับสนุนและมีส่วนร่วมในการดำเนินการให้เป็นรูปธรรม โดยมีการนำวิสัยทัศน์ที่ได้สร้างขึ้นมาเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์ เพื่อสานให้วิสัยทัศน์เป็นจริงด้วยแผนการปฏิบัติต่อไป
3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learn) เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีมโดยให้ทุกคนในทีมงานใช้วิจรรณญาณร่วมกันตลอดเวลาว่า กำลังทำงานอะไร จะทำให้ดีขึ้นอย่างไร เป็นการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลสามัคคี ขยันคิด ขยันเรียนรู้ และขยันทำด้วยความเชื่อว่าการเรียนรู้ในลักษณะนี้จะช่วยเสริมสร้างอัจฉริยะภาพของทีมงาน

4. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจชัดเจนถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ทำให้มองทุกสิ่งทุกอย่างเป็นภาพรวม จะได้สามารถเผชิญกับภาวะวิกฤติ และการแข่งขันได้
5. พัฒนาพนักงานในระดับผู้นำองค์กร ไม่ว่าจะป็นหัวหน้าโครงการ หรือหัวหน้าทีมงาน ให้มีความเข้าใจบทบาทของผู้นำในองค์กรเรียนรู้จะได้มีการปฏิบัติให้มีคุณลักษณะเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ และเป็นผู้ให้การสนับสนุนผู้อื่นในการปฏิบัติงานให้ราบรื่น
6. มอบหมายพันธกิจ (Mision) และกระบวนงานต่าง ๆ แก่ทีมงานเพื่อให้สามารถบริหารและรับผิดชอบด้วยตัวเองได้ เป็นการเพื่ออำนาจให้แก่พนักงาน จะได้เกิดความคล่องตัว
7. สร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการพัฒนา และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา
8. ทำการประเมินผล (Assessment) เพื่อปรับปรุงผลงานเสมอ

1. ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ : ได้อ่านบทความของ คุณจุฑารัตน์ ศราวณวงค์ เรื่อง การสังเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้ ที่ลงพิมพ์ในวารสารวิจัย สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 มกราคม-มิถุนายน 2551 น่าสนใจทีเดียวค่ะ เพราะมีการสังเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการจากงานจำนวน 14 ชิ้น ซึ่งตีพิมพ์ตั้งแต่ปี 1996-2002 ประกอบด้วยงานของ Wiig, Davenport, De Long and Beers, Davenport and Prusak, Morey, Trussler, Finneran, Liebowitz, Manasco, Bassi, Choi, Skyrme and Amidson, Steele แล Heising โดยเน้นว่าปัจจัยเหล่านี้ คือ เป้าหมายในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้โดยใช้ความรู้ และเป็นองค์ประกอบที่ทำให้การดำเนินงานจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ โดยมีรายละเอียดของปัจจัยจำแนกตามงานเขียนของแต่ละคน ดังนี้ค่ะ

•Wiig (1996) 1. สินทรัพย์ที่เป็นความรู้ที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์ ต้องได้รับการสนับสนุน การรักษาไว้ และใช้ประโยชน์มากที่สุดโดยทั้งในระดับคนและองค์กร 2. ต้องมีกระบวนการในการการสร้าง รวบรวม จัดระบบ ปรับเปลี่ยน ถ่ายทอด และเก็บรักษาความรู้ •Davenport, De Long, and Beers (1998) 1. การเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานหรือคุณค่าขององค์กร 2. เทคนิคและโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร 3. โครงสร้างความรู้ที่เป็นมาตรฐานและยืดหยุ่น 4. วัฒนธรรมความรู้ที่มีความเป็นมิตร 5. วัตถุประสงค์และการสื่อสารที่ชัดเจน 6. การเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติที่สร้างแรงจูงใจ 7. ช่องทางที่หลากหลายในการส่งผ่านความรู้ 8. การสนับสนุนจากผู้บริหาร •Davenport and Prusak (1998) 1. เทคโนโลยี (เครือข่าย) 2. การสร้างและการเผยแพร่ความรู้ 3. การแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ 4. คลังความรู้อิเล็กทรอนิกส์ 5. การฝึกอบรม วัฒนธรรม และผู้นำ 6. ประเด็นของความจริงจัง 7. โครงสร้างพื้นฐานของความรู้ •Morey (1998) 1. ความสะดวก (สะดวกในการค้นคืนความรู้) 2. ความรู้ที่ค้นคืนมีความถูกต้องแม่นยำ 3. มีประสิทธิภาพ (ความรู้ที่ค้นคืนมีประโยชน์และถูกต้อง) 4.สามารถเข้าถึงความรู้ได้ตลอดเวลาที่ต้องการ •Trussler (1998) 1. โครงสร้างพื้นฐานที่เหมาะสม 2. ผู้นำและกลยุทธ์ (พันธะสัญญาในการจัดการ) 3. การสร้างแรงจูงใจในการแบ่งปันถ่ายทอด 4. การค้นหาคนและข้อมูลที่เป็นแหล่งความรู้มีความถูกต้อง 5. วัฒนธรรม 6. เทคโนโลยี (เครือข่าย) 7. สะดวกในการร่วมมือ

กันในการส่งผ่านความรู้ 8. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ •Finneran (1999) 1. การสร้างวัฒนธรรม 2. การแบ่งปันถ่ายทอดสารสนเทศและความรู้ 3. การสร้างความรู้ 4. ประยุกต์กับการทำงาน •Liebowitz (2002) 1. กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร 2. ผู้บริหารความรู้ (Chief Knowledge Officer) 3. คลังความรู้ที่สนับสนุนการทำงานขององค์กร 4. ระบบการจัดการความรู้และเครื่องมือ (เทคโนโลยี) 5. การส่งเสริมแรงจูงใจในการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ 6. การสนับสนุนวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ •Manasco (1999) 1. การสนับสนุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน (เทคโนโลยีที่เหมาะสม) 2. การส่งเสริมกระบวนการ (การสร้างและการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้) •Bassi (1999) 1. คนในองค์กรมีการเรียนรู้ 2. มีการนำไปประยุกต์ใช้กับงาน 3. การแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ •Choi (2000) 1. การอบรมบุคลากร 2. การมีส่วนร่วมของบุคลากร

3. การทำงานเป็นทีม 4. การมอบอำนาจให้แก่บุคลากร 5. ผู้บริหารระดับสูงและพันธะสัญญา 6. โครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศ •Skyrme (2000) 1. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง 2. การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน

3. มีความรู้เกี่ยวกับความรู้ 4. มีวิสัยทัศน์ที่ผลักดัน 5. ผู้บริหารความรู้ 6. กระบวนการความรู้ที่เป็นระบบ (สนับสนุนโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการสารสนเทศ (บรรณารักษ์) รวมถึงการเป็นหุ้นส่วนที่ใกล้ชิดกันระหว่างผู้ใช้และผู้จัดหาสารสนเทศ)

7. โครงสร้างความรู้ที่พัฒนาอย่างดี (ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์) 8. เครื่องมือวัดที่เหมาะสม 9. การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนนวัตกรรม การเรียนรู้ และความรู้ 10. โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคนิคที่สนับสนุนการทำงานด้านความรู้ •Skyrme and Amidon (1997) 1. การเชื่อมโยงกับเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร 2. มีวิสัยทัศน์ที่ผลักดัน 3. ผู้บริหารความรู้ 4. วัฒนธรรมการสร้างและแบ่งปันถ่ายทอดความรู้ 5. การเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง 6. โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่ได้รับการพัฒนาอย่างดี 7. กระบวนการความรู้ที่เป็นระบบ •Steele (200) 1. บุคลากรต้องเชื่อในโมเดลใหม่ 2. เส้นทางการสื่อสารต้องเปิดเผย 3. การแบ่งปันถ่ายทอดสารสนเทศ •Heising (2001) 1. การจัดเก็บประสบการณ์จากผู้เชี่ยวชาญ 2. วัฒนธรรมการส่งอีเมลในองค์กร (วัฒนธรรมองค์กร) 3. การสนับสนุนจากผู้บริหาร 4. เทคโนโลยีสารสนเทศ 5. การบูรณาการระหว่างกระบวนการจัดการความรู้ (การสร้าง การจัดเก็บ การเผยแพร่ การประยุกต์ความรู้) 6. งานด้านการจัดการความรู้ต้องถูกรวมเข้ากับงานประจำวันและบูรณาการอยู่ในกระบวนการทำงานประจำวันขององค์กร

1. วัฒนธรรมองค์กร : ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้

KM : Knowledge Management หรือ การจัดการความรู้ คือกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรค้นหา เลือกรวบรวม เผยแพร่ และโอนถ่ายสารสนเทศที่สำคัญและความรู้ความชำนาญที่จำเป็นสำหรับกิจกรรมภายในองค์กร เช่น การแก้ปัญหา การเรียนรู้การวางแผนกลยุทธ์และการตัดสินใจ สำหรับการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น วัฒนธรรมขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กรอุปสรรคทางวัฒนธรรมในการจัดการความรู้และแนวทางแก้ไข ที่ พยัต วุฒิรงค์ ได้เรียบเรียงและสรุปไว้

ใน The Competing Values Framework (CVF) ตีพิมพ์ในวารสาร Chulalongkorn Review ฉบับปีที่ 19 ฉบับที่ 75 เมษายน-มิถุนายน 2550 ดังนี้ วัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรค ในการจัดการความรู้ แนวทางแก้ไข ขาดความไว้วางใจ สร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจด้วยการจัดประชุมแบบพบหน้ากันแบบไม่เป็นทางการ พนักงานไม่เห็นคุณค่าของงานคนเดียว เล่าเรื่องที่ประสบความสำเร็จขององค์กรสร้างให้พนักงานเกิดความร่วมมือโดยสร้างทีมและให้รางวัลสำหรับผลการทำงานโดยรวม ให้ความสำคัญเฉพาะภายในทีมงาน สร้างให้เกิดโครงสร้างการทำงานข้ามหน่วยงานและสร้างชุมชนปฏิบัติเพื่อสร้างเครือข่ายมากขึ้น วัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรค ในการจัดการความรู้ แนวทางแก้ไข หวงความรู้ เกรงว่าหากถ่ายทอดความรู้ให้แล้ว ตนจะหมดความสำคัญ ประเมินผลงานและมอบรางวัลแก่คนที่และเปลี่ยนความรู้เป็นหลัก ไม่มีเวลาในการแลกเปลี่ยน สร้างเทคโนโลยีที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนให้ใช้เวลาน้อยที่สุด ไม่มีความตั้งใจในการแลกเปลี่ยน สร้างเทคโนโลยีที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนให้ใช้เวลาน้อยที่สุด ความสามารถจำกัดในการรับรู้ พัฒนาให้พนักงานมีความยืดหยุ่น ให้ความสำคัญในการเรียนรู้ ความเชื่อว่าคุณค่าเป็นอภิสิทธิ์ของคนบางกลุ่ม สร้างความเชื่อใหม่ว่าคุณค่าของความรู้สำคัญกว่าสถานะของบุคคล ไม่ยอมรับความรู้ของคนอื่น สร้างให้เกิดความเชื่อใจและไว้วางใจในสิ่งที่ทุกคนสร้างขึ้น ตำหนิผู้ทำผิด (Blame Culture) ไม่ลงโทษหรือตำหนิผู้ที่เสนอความคิดไม่ถูกต้อง และสร้างความรู้จากสิ่งที่ผิดพลาด ไม่อดทนต่อความผิดพลาดหรือไม่ขอความช่วยเหลือ ยอมรับและให้รางวัลแก่ความผิดพลาดที่สร้างสรรค์และการทำงานร่วมกัน

ปัจจัยการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ

ประชา การมานะกิจกุล และนภาพร สุคนธวารี (2548) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ในเครือซิเมนต์ไทยประสบความสำเร็จ มีปัจจัยดังนี้

การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง (senior management support) การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในด้านโครงสร้างทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) การสนับสนุนด้านงบประมาณการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ ไปจนถึงการดำเนินกิจกรรม (activity) การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ฯลฯ เป็นสิ่งที่ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารสูงสุดของเครือซิเมนต์ไทยอย่างต่อเนื่องตั้งแต่จุดเริ่มต้นของโครงการจนถึงปัจจุบัน

1. ความชัดเจนของวิสัยทัศน์และภาษา (clarity of vision and language) การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาใช้เป็นกลยุทธ์ (strategy) ในการพัฒนาขีดความสามารถของเครือข่าย มีความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์มาตั้งแต่จุดเริ่มต้นของโครงการ โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญของการจัดการความรู้ คือ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (productivity improvement) เพิ่มความภักดีของลูกค้า (customer loyalty) สร้างนวัตกรรม (innovation) และสนับสนุนให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุวัตถุประสงค์ของเครือซิเมนต์ไทยที่วางไว้ (business goals) รวมทั้งได้มีการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงวัตถุประสงค์ดังกล่าวอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การจัดทำระบบกระดานข่าว (knowledge sharing board) การสื่อสารผ่านวารสารซิเมนต์ไทยสัมพันธ์ e-mail ของพนักงาน

แผ่นพับ บอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย เครือข่ายการทำงานตามความสัมพันธ์ของงานหรือตามลำดับชั้น เครือข่ายคณะกรรมการทำงาน การประชุม และเครือข่ายการฝึกอบรม เป็นต้น ทั้งนี้ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้น เนื่องจากเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง ความรู้ ความเข้าใจ รวมถึงกิจกรรมทั้งหมด ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (alignment) และมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ด้านอื่น ๆ ทุกด้าน ที่เครือข่ายซีเมนต์ไทยกำลังดำเนินการอยู่

2. ความสัมพันธ์ทางคุณค่าของเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม (a link to economics and industry value) การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในเครือข่ายซีเมนต์ไทย เป็นการดำเนินการที่ใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูงและเป็นการลงทุนในระยะยาว โดยมีวัตถุประสงค์ทางด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมเป็นสำคัญ ผลของกิจกรรมทุกประเภทจะสะท้อนออกมา ในลักษณะของเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (productivity improvement) เพิ่มความภักดีของลูกค้า (customer loyalty) สร้างนวัตกรรม (innovation) ซึ่งมีการวัดผลในทุก ๆ ด้านอย่างจริงจัง

3. การมุ่งเน้นที่กระบวนการ (a modicum of process orientation) การนำกระบวนการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในเครือข่ายซีเมนต์ไทย เป็นการจัดการที่มุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงกับกระบวนการต่าง ๆ ทั้งในด้านกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ และกระบวนการการทำงานที่เป็นระบบสนับสนุน ให้สามารถผลิตสินค้าและบริการอันเป็นเลิศอย่างแท้จริง ตัวอย่างการปรับปรุงกับการกระบวนการที่สำคัญได้แก่ ระบบ e-ISC ระบบ e-HR ระบบ Enterprise Resources Planning ระบบ Supply Chain Management ระบบ Customer Relationship Management ฯลฯ เป็นต้น

4. วัฒนธรรมที่เอื้อต่อความรู้ (a knowledge-oriented culture) วัฒนธรรมความรู้ของเครือข่ายซีเมนต์ไทย เป็นคลังที่เก็บความรู้ภูมิหลังที่ฝังอยู่ในความสัมพันธ์ทางสังคมรอบ ๆ กระบวนการกลุ่มงานเป็นปัจจัยหลักสำคัญที่ทำให้กระบวนการจัดการความรู้ของเครือข่าย ดำเนินไปอย่างราบรื่น วัฒนธรรมความรู้ของเครือข่ายซีเมนต์ไทยมีลักษณะ ดังนี้

5. วัฒนธรรมที่เต็มไปด้วยความริเริ่มทางความรู้ (knowledge enterprising culture) ซึ่งประกอบไปด้วยสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศของการริเริ่ม การแบ่งปันความรู้และการเรียนใหม่ (re-learning) อันเป็นหัวใจของกิจกรรมการจัดการความรู้ภายในเครือข่ายซีเมนต์ไทย

1. วัฒนธรรมที่เปี่ยมไปด้วยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเครือข่ายซีเมนต์ไทย ที่ได้รับการถ่ายทอดและแบ่งปัน เสมือนภาพแห่งความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. วัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจของพนักงานในความเป็นเครือข่ายซีเมนต์ไทย

6. โครงสร้างความรู้พื้นฐาน (some level of knowledge structure) การจัดการความรู้ในเครือข่ายซีเมนต์ไทยประสบความสำเร็จ และค่อนข้างได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ เนื่องจากเครือข่ายซีเมนต์ไทยมีโครงสร้างพื้นฐานความรู้ที่มีอยู่เดิมอันเป็นรากฐานสำคัญในการต่อยอดความรู้ใหม่ ทำให้ระบบโครงสร้างความรู้ของเครือข่ายซีเมนต์ไทย เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง เนื่องจากการปรับปรุงต่อยอดฐานความรู้อยู่ตลอดเวลา

7. เครือซิเมนต์ไทย มีการดำเนินการด้านโครงสร้างและระบบงานรองรับให้พนักงานในเครือฯ สามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างที่กล่าวถึงนี้ เป็นทั้งสิ่งที่จับต้องได้ อันได้แก่ โครงสร้างหน่วยงานและบุคลากร ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง การจัดตั้งคณะทำงานต่าง ๆ ในลักษณะข้ามฝ่าย (cross-functional team) สถานที่สำหรับดำเนินกิจกรรม เครื่องไม้เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ฯลฯ และสิ่งที่จับต้องไม่ได้ อันได้แก่โครงสร้างงานระบบงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่สนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยน แบ่งปันและใช้ประโยชน์จากความรู้ที่เกิดขึ้น

8. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เทคโนโลยี เป็นปัจจัยหลักสำคัญอย่างหนึ่ง ที่ทำให้การจัดการความรู้ของเครือซิเมนต์ไทย ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ทำให้กระบวนการจัดการความรู้ โดยเฉพาะในด้านจัดเก็บ ค้นคืนความรู้ การเคลื่อนย้าย การกระจาย หรือการแบ่งปันความรู้ของเครือซิเมนต์ไทย ดำเนินไปอย่างสะดวกรวดเร็ว และทั่วถึงทั้งองค์กร ทำให้เครือฯ สามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ได้อย่างเต็มที่

9. การสร้างแรงจูงใจถาวร (nontrivial motivation aids) การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ของเครือซิเมนต์ไทย มีการดำเนินงานอย่างรอบครอบ โดยคำนึงถึงความต้องการทั้งในส่วนขององค์กรและในส่วนของพนักงาน (push-pull theory) ไปพร้อม ๆ กัน ในส่วนขององค์กรเครือฯ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์และพันธกิจ ตลอดจนจัดการด้านโครงสร้างขององค์กร โครงสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศกิจกรรมและสิ่งแวดล้อม ฯลฯ ในส่วนของพนักงานเครือฯ ได้มีการเตรียมความพร้อมโดยการปูพื้นฐานด้านความรู้ พนักงานทุกคนจะได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง มีระบบการให้รางวัล (reward) ที่สอดคล้องกับผลงาน (performance)

ปี พ.ศ. 2546 บุญส่ง หาญพานิช ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ไว้ 8 ประการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญเรียงตามลำดับที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Davenport และ Prusak ไว้ดังนี้

1. ผู้นำ/ผู้บริหาร เนื่องจากการที่จะให้องค์กรเจริญรุ่งเรืองต่อไปได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำต้องจัดกระบวนการทัศน์ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากทั้งในปัจจุบันและอนาคต และบทบาทผู้นำมีอิทธิพลอย่างมากในการสร้างความยอมรับในองค์กร ดังนั้น ผู้นำในความคิดของบุญส่ง หาญพานิช จึงควรมีบทบาท 3 ด้านในการจัดการความรู้ไปสู่ความสำเร็จ คือ

1. ผู้นำเป็นผู้ออกแบบนโยบายกลยุทธ์รวมถึงการออกแบบระบบการเรียนรู้
 2. ผู้นำเป็นผู้ช่วยเหลือบริการโดยหาวิธีที่ดีที่สุดในการกำหนดพันธกิจที่อธิบายถึงวิสัยทัศน์แห่งตน เอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร
 3. ผู้นำเป็นครู เป็นพี่เลี้ยงชี้แนะบุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนาความเข้าใจที่เป็นระบบ
2. การสื่อสารและเทคโนโลยี ซึ่งการสื่อสารความรู้ต้องอำนวยความสะดวกให้บุคลากรสามารถใช้สื่อได้หลายช่องทาง โดยอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วย

3. กระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นมากที่สุดก็คือ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ในหน่วยงาน โดยใช้วิธีการทำงานเป็นทีมมากที่สุด
4. ประเภทความรู้ ซึ่งผู้บริหารต้องการให้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในหน่วยงาน ทั้งความรู้ที่เป็นความรู้ที่อยู่ภายในบุคคลและความรู้ที่อยู่นอกบุคคล
5. วัฒนธรรมการไว้ใจ ซึ่งจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้ สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องการ คือ ความมีคุณธรรม มีขีดความสามารถ มีความหนักแน่นมั่นคง มีความจงรักภักดี และเปิดเผยเต็มใจที่จะรับแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
6. นักความรู้ซึ่งผู้บริหารต้องการให้มีในระดับมากเพื่อให้เข้ามาช่วยเหลือในการจัดการความรู้
7. วัฒนธรรมพลังร่วม ซึ่งผู้บริหารต้องการให้มีในระดับมากเพื่อให้บุคลากรเกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการจัดการและบริหารความรู้
8. การสร้างระบบแรงจูงใจ การสร้างวัฒนธรรมการไว้ใจ การประเมินระดับความไว้วางใจบุคลากรในสถาบันเป็น ระยะซึ่งทั้ง 3 ประเด็นนี้เป็นสิ่งท้าทายในการบริหารจัดการความรู้ที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญ

ในการวัดผลการเรียนรู้จำเป็นต้องทำเป็นระยะให้ต่อเนื่อง เพื่อจะได้ทราบพัฒนาการที่ได้เกิดขึ้นไปแล้วและที่กำลังจะเกิดขึ้น ช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกลวิธีและขั้นตอนการพัฒนาภูมิปัญญาด้วยกิจกรรมคุณค่าต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสูงยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า หลักการจัดการเรียนรู้เน้นในมุมมองของนักคิดและนักวิชาการข้างต้นพบว่า หลักของการเรียนรู้โดยทั่วไปนั้น จะประกอบด้วย 2 มุมมองหลัก ๆ คือ มุมมองด้านเทคโนโลยี และมุมมองด้านพฤติกรรม การเรียนรู้ของกลุ่มและบุคคล อันจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในที่จะนำความรู้ที่ได้นั้นไปใช้ประโยชน์ในงานการถ่ายทอด การแลกเปลี่ยน และการแก้ปัญหาในการทำงานร่วมกัน

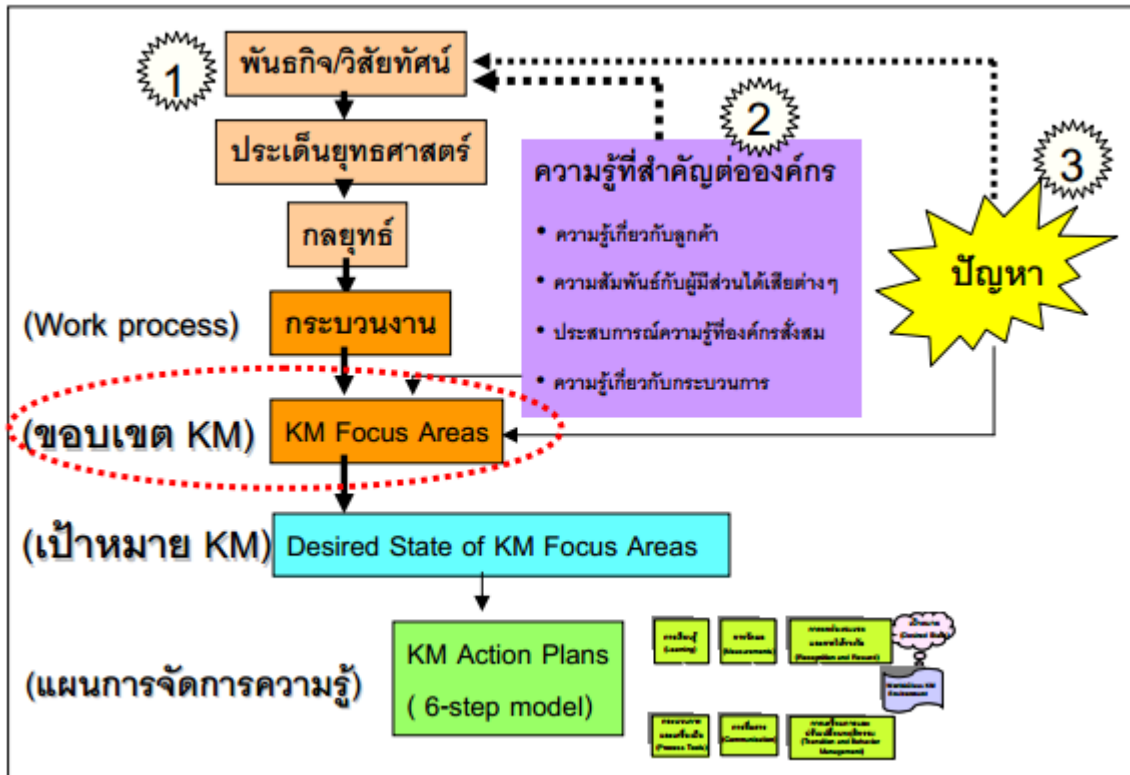
นอกจากจะทราบถึงหลักในการจัดการความรู้แล้ว ในการศึกษาายังต้องทราบถึงกระบวนการในการจัดการความรู้ หลักการต่าง ๆ นั้น มีกระบวนการหรือแนวทางในการจัดการความรู้อย่างไรบ้าง เพราะจะทำให้การดำเนินการจัดการความรู้ในกระบวนการต่าง ๆ เป็นไปอย่างถูกต้องชัดเจน เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

บทที่ 2 : การกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas)

2.1 ขอบเขต KM (KM Focus Areas) เป็นหัวเรื่องกว้างๆ ของความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดินซึ่งต้องการจะนำมาใช้กำหนดเป้าหมาย KM (Desired State)

2.2 ในการกำหนดขอบเขต KM ควรกำหนดกรอบตามองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อกระบวนการงาน (Work Process) ในข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ก่อนเป็นลำดับแรก หรืออาจกำหนดขอบเขต KM ตามองค์ความรู้ที่จำเป็นต้องมีในองค์กร เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามประเด็นยุทธศาสตร์อื่นๆ ขององค์กร

2.3 แนวทางการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Areas) และเป้าหมาย KM (Desired State)



องค์กรสามารถใช้แนวทางการกำหนดขอบเขตและเป้าหมาย KM เพื่อจะช่วยรวบรวมขอบเขต KM และนำไปกำหนดเป้าหมาย KM และแผนการจัดการความรู้ ดังนี้

- แนวทางที่ 1 เป็นความรู้ที่จำเป็นสนับสนุนพันธกิจ/ วิสัยทัศน์/ ประเด็นยุทธศาสตร์ ในระดับของหน่วยงานตนเอง
- หรือแนวทางที่ 2 เป็น ความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร
- หรือแนวทางที่ 3 เป็น ปัญหาที่ประสบอยู่ และสามารถนำ KM มาช่วยได้
- หรือ เป็นแนวทางอื่นนอกเหนือจากแนวทางที่ 1,2,3 ก็ได้ ที่หน่วยงานเห็นว่าเหมาะสม

2.4 ให้รวบรวมแนวความคิดการกำหนดขอบเขต KM จากข้อ 2.3 แล้วกรอกขอบเขต KM ที่สามารถรวบรวมได้ทั้งหมดลงในแบบฟอร์ม 1 โดยทุกขอบเขต KM ที่กำหนดต้องสนับสนุนกับประเด็นยุทธศาสตร์ของระดับ

หน่วยงานตนเอง และประเด็นยุทธศาสตร์นั้นควรจะต้องได้ดำเนินการมาระดับหนึ่งแล้ว (ถ้ามี)

แบบฟอร์ม 1 ขอบเขต KM (KM Focus Areas) ของหน่วยงาน					
ขอบเขต KM ที่ (KM Focus Areas)	ประโยชน์ที่จะได้รับจากขอบเขต KM ที่มีต่อ				
	ประชาชนไทย / ชาวต่างชาติ/ ชุมชน	ข้าราชการ ของ หน่วยงานตนเอง	กระทรวง กรม กอง ของหน่วยงานอื่น	รัฐบาล	Outsource ของ หน่วยงาน
1.	1.	1.....	1.....	1.....	1.....
2.	2.1	2.1	2.1	2.1.....	2.1.....
	2.2			2.2	
3.	3.1.....	3.1	3.1	3.1.....	3.1.....
		3.2			
4.	4.1	4.1	4.1	4.1.....	4.1.....
			4.2		
5.	5.1	5.1	5.1	5.1	5.1
					5.2
ก.	ก.	ก.	ก.	ก.	ก.
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)					

เมื่อกรอกแบบฟอร์มที่ 1 ครบถ้วนแล้ว ให้ทำการคัดเลือกขอบเขต KM ตามแบบฟอร์ม 2 เพื่อนำไปกำหนดเป้าหมาย KM ต่อไป

2.5. แนวทางการตัดสินใจเลือกขอบเขต KM -ให้องค์กรพิจารณาเกณฑ์การคัดเลือกขอบเขต KM ตามที่ไหวเอนแนวทาง เพื่อใช้กรอกลงในแบบฟอร์ม 2 พร้อมให้คะแนนตามเกณฑ์ที่องค์กรต้องการ คือ

- สอดคล้องกับทิศทางและประเด็นยุทธศาสตร์ในระดับของหน่วยงานตนเอง
- ทำให้เกิดการปรับปรุงที่เห็นได้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)
- มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง (โดยพิจารณาจากความพร้อมด้านคน งบประมาณ เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร ระยะเวลาดำเนินงาน ฯลฯ)
- เป็นเรื่องที่ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ
- ผู้บริหารให้การสนับสนุน
- เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน
- อื่นๆ สามารถเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสมขององค์กร

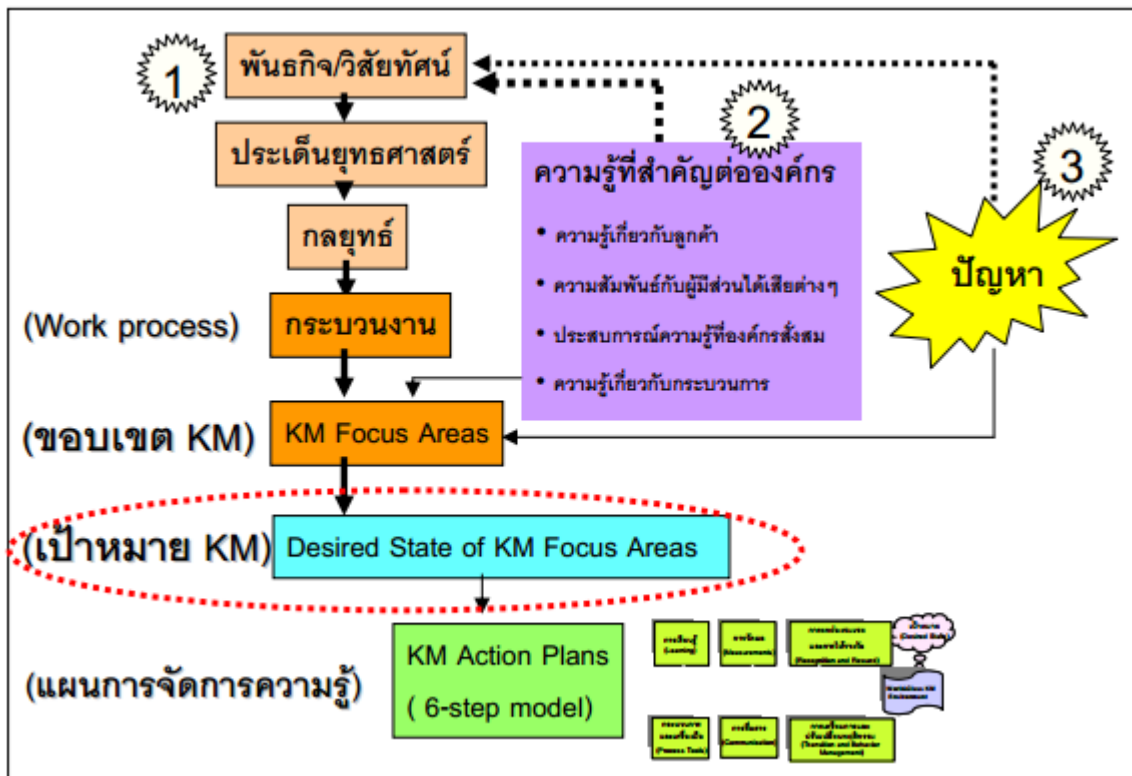
แบบฟอร์ม 2 การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM ของหน่วยงาน				
เกณฑ์การกำหนดขอบเขต KM	ขอบเขต KM ที่	ขอบเขต KM ที่	ขอบเขต KM ที่ ...
1.สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์				
2.ปรับปรุงแล้วเห็นได้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)				
3.มีโอกาสทำได้สำเร็จสูง				
4.ต้องทำ คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ				
5.ผู้บริหารให้การสนับสนุน				
6.เป็นความรู้ที่ต้องจัดการอย่างเร่งด่วน				
7.....				
8.<อื่นๆ เพิ่มเติมได้ ตามความเหมาะสม>				
รวมคะแนน				
หมายเหตุ : เกณฑ์การให้คะแนน คือ มาก = 6, ปานกลาง = 3, น้อย = 1 <เกณฑ์คะแนนสามารถปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมได้>				
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)				

2.6 ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร จะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนด ขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State) เพื่อมั่นใจว่าสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างถูกต้องและเหมาะสม รวมถึงความมุ่งมั่นที่จะบูรณาการการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติราชการขององค์กรด้วยการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในทุกด้าน

2.7 ให้กำหนดรายชื่อผู้มีส่วนรวมกับผู้บริหารระดับสูงในการตัดสินใจเลือกขอบเขต KM (KM Focus Area) ตามแบบฟอร์ม 2 และเป้าหมาย KM (Desired State) ตามแบบฟอร์ม 3 โดยให้ระบุถึงชื่อ-นามสกุล, ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดอยู่ตามผังองค์กรปัจจุบัน ของผู้มีส่วนรวมทุกท่าน

บทที่ 3 : การกำหนดเป้าหมาย KM (Desired State)

3.1. เป้าหมาย KM (Desired State) เป็นหัวข้อความรู้ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนราชการแผ่นดิน โดยสอดคล้องกับขอบเขต KM (KM Focus Areas) ที่ได้เลือกมาจัดทำ และต้องสามารถวัดผลได้เป็นรูปธรรม



2. จากขอบเขต KM (KM Focus Areas) ที่กำหนดไว้ทั้งหมดใน แบบฟอร์ม 1 ให้นำขอบเขต KM เดียวกันที่ได้คะแนนสูงสุด ตามแบบฟอร์ม 2 มาใช้กำหนดเป้าหมาย KM (Desired State) โดยกรอกตามแบบฟอร์ม 3 โดยพิจารณา ดังนี้

- ระดับสำนักงานปลัด/ กรม/ จังหวัด ให้มีอย่างน้อย 3 เป้าหมาย KM โดยต้องมาจากขอบเขต KM เดียวกันที่ได้คะแนนสูงสุด และจากนั้นให้เลือกมาเพียง 1 เป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องการเลือกทำ มาจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)
- ในการส่งเอกสารให้สำนักงาน กพร. ขอให้แสดงอย่างน้อย 3 เป้าหมาย KM จาก ขอบเขต KM เดียวกันที่ได้คะแนนสูงสุด และ 1 เป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องการเลือกทำ เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน

แบบฟอร์ม 3 เป้าหมาย KM (Desired State) ของหน่วยงาน	
ขอบเขต KM (KM Focus Area) คือ	
เป้าหมาย KM (Desired State)	หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม
เป้าหมาย KM ที่
เป้าหมาย KM ที่
.....
เป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องการทำคือ เป้าหมาย KM ที่ xx
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

เพื่อให้หัวข้อขอบเขต KM (KM Focus Area) และ เป้าหมาย KM (Desired State) ที่เลือกทำสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน จึงให้กองครทวนสอบความถูกต้องและเหมาะสมของหัวข้อที่เลือกทำ ด้วยแบบฟอร์ม 4

ชื่อหน่วยงาน : วันที่ :...../...../.....

เป้าหมาย KM (Desired State) :

หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรมตามเป้าหมาย KM :

ลำดับ	รายการ Check List	ระบุรายละเอียด
1.	กระบวนการงาน (Work Process) ที่เกี่ยวข้อง	
1.1	กระบวนการงานไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM	
1.2	ขั้นตอนไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM	
1.3	กระบวนการงานไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM และ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ปี 2548 ด้วย	
1.4	ขั้นตอนไหนบ้าง เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM และ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ปี 2548 ด้วย	
1.5	คิดเป็นจำนวน กระบวนการงานและขั้นตอนเท่าไร	
1.6	อะไรคือตัวชี้วัดของกระบวนการงาน ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมาย KM และ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ปี 2548 ด้วย	
2.	กลุ่มผู้เกี่ยวข้องภายในองค์กร	
2.1	หน่วยงานไหนขององค์กร ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	
2.2	ใครบ้างในหน่วยงาน ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	
2.3	คิดเป็นจำนวนคน เท่าไร ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	
2.4	หน่วยงานไหนขององค์กร ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	
2.5	ใครบ้างในหน่วยงาน ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	
2.6	คิดเป็นจำนวนคน เท่าไร ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	
3.	กลุ่มผู้เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (ผู้ใช้บริการ / Outsource)	
3.1	องค์กรไหน ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	
3.2	ใครบ้างในองค์กร ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	
3.3	คิดเป็นจำนวนคน เท่าไร ที่ต้องแบ่งปันแลกเปลี่ยน / Sharing K.	
3.4	องค์กรไหน ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	
3.5	ใครบ้างในองค์กร ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	
3.6	คิดเป็นจำนวนคน เท่าไร ที่ต้องเรียนรู้ / Learning K.	
4.	ความรู้ที่จำเป็น (EK/TK) ในกระบวนการงาน (Work Process)	
4.1	มีความรู้ EK อะไรบ้าง ที่ต้องเข้ากระบวนการจัดการความรู้ เพื่อปรับให้ทันสมัยกับกาลเวลา (ระบุนาทั้งหมดเท่าที่ทำได้)	
4.2	มีความรู้ EK อะไรบ้าง ที่จัดการครั้งเดียวแล้วไม่ต้องปรับอะไรอีกเลย (ระบุนาทั้งหมดเท่าที่ทำได้)	
4.3	มีความรู้ EK อะไรบ้าง ที่ต้องเข้ากระบวนการจัดการความรู้ เพื่อปรับให้ทันสมัยกับกาลเวลา และอยู่กับใครบ้าง (ระบุนาทั้งหมดเท่าที่ทำได้)	
4.4	มีความรู้ EK อะไรบ้าง ที่จัดการครั้งเดียวแล้วไม่ต้องปรับอะไรอีกเลย และอยู่กับใครบ้าง (ระบุนาทั้งหมดเท่าที่ทำได้)	
4.5	จากข้อ 4.01,4.02 ความรู้ EK อะไรบ้างที่เรามี และ เรายังไม่มี	
4.6	จากข้อ 4.03,4.04 ความรู้ EK อะไรบ้างที่เรามี และ เรายังไม่มี	

ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)

แบบฟอร์ม 4 Check List ทวนสอบการกำหนดขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State)

บทที่ 4 : การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)

4.1 แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) เป็นแผนงานที่แสดงถึงรายละเอียดการดำเนินงานของกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมาย KM (Desired State) ที่กำหนด

4.2 จากการทวนสอบความถูกต้องและเหมาะสมของขอบเขต KM (KM Focus Area) และเป้าหมาย KM (Desired State) ตามแบบฟอร์ม 4 ให้องค์กรนำหัวข้อเป้าหมาย KM ที่องค์กรต้องการทำคือ เป้าหมาย KM ที่ xx จากแบบฟอร์ม 3 1 เป้าหมาย KM (Desired State) มาจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 โดยการจัดทำแผนจะขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กรที่ทำให้เป้าหมาย KM บรรลุผลสำเร็จ

4.3 การเริ่มต้นจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) องค์กรควรจัดทำประเมินองครตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อให้ทราบถึงความพร้อม (จุดอ่อน-จุดแข็ง/โอกาส-อุปสรรค) ในเรื่องการจัดการความรู้ และนำผลของการประเมินนี้ ใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย KM (Desired State) ที่เลือกไว้

โดยองค์กรสามารถเลือกวิธีการประเมินองครตนเองเรื่องการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองคร ได้ดังนี้

4.3.1 ใช้วิธีการประเมินองครตนเองเรื่องการจัดการความรู้ด้วย KMAT (The Knowledge Management Assessment Tool : KMAT) ตามแบบฟอร์ม 5-9

4.3.2 ใช้วิธีอื่นๆ ในการประเมินองครตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เช่น แบบสอบถาม, รายงานการวิเคราะห์องคร เป็นต้น แล้วสรุปลงในแบบฟอร์ม 10 (ข้อ 4.3.2 นี้ใช้สำหรับบางองครที่อาจมีการประเมินองครตนเองเรื่องการจัดการความรู้มาแล้ว หรือมีวิธีการประเมินองครตนเองเรื่องการจัดการความรู้แบบอื่น โดยไม่ใช้ข้อ 4.3.1)

4.3.1 KMAT (The Knowledge Management Assessment Tool : KMAT) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่ใช้ในการประเมินองครตนเองในเรื่องการจัดการความรู้ และให้ข้อมูลกับองครว่ามีจุดอ่อน - จุดแข็ง / โอกาส - อุปสรรค ในการจัดการความรู้เรื่องใดบ้าง โดยเครื่องมือนี้แบ่งเป็น 5 หมวด ตามแบบฟอร์มที่ 5-9 ดังนี้ หมวด 1. กระบวนการจัดการความรู้ (แบบฟอร์ม 5), หมวด 2. ภาวะผู้นำ (แบบฟอร์ม 6), หมวด 3. วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้ (แบบฟอร์ม 7), หมวด 4. เทคโนโลยีการจัดการความรู้ (แบบฟอร์ม 8),

หมวด 5. การวัดผลการจัดการความรู้ (แบบฟอร์ม 9)

4.3.2 การประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้โดยวิธีอื่นๆ เช่น แบบสอบถาม, รายงานการวิเคราะห์องค์กร หรืออื่นๆ ตามความเหมาะสม

- การประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ที่องค์กรสามารถเลือกวิธีใดๆ ก็ได้ที่องค์กรมีความเข้าใจ หรือถ้าองค์กรได้มีการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้มาบ้างแล้วก็สามารถใช้วิธีอื่นๆ ได้ (ซึ่งไม่ใช่วิธีการในข้อ 4.3.1) และเมื่อประเมินแล้วให้นำผลสรุปที่ได้บันทึกลงในแบบฟอร์ม 10

4.4 การประเมินองค์กรตนเองดังกล่าว ให้เป็นการระดมสมองกันภายในองค์กรตนเอง โดยอย่างน้อยจะต้องเป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับขอบเขต KM และเป้าหมาย KM (KM Focus Area และ Desired State) ที่เลือกไว้

4.5 ผลลัพธ์ ที่ได้จากการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ตามแบบฟอร์ม 5-9 หรือ 10 จะต้องเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับขอบเขตและเป้าหมาย KM ที่เลือกขึ้นมาจัดทำ เพื่อที่จะสามารถจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) มาสอดคล้องกับผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมิน และส่งผลให้เป้าหมาย KM บรรลุผลสำเร็จได้ตามแผน

4.6 ผู้รับผิดชอบในการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ อย่างน้อยจะต้องเป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ ขอบเขตและเป้าหมาย KM (KM Focus Area และ Desired State) ที่เลือกขึ้นมาจัดทำ

4.7 ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร จะต้องมีส่วนร่วมในการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อให้อย่างมั่นใจว่าสอดคล้องอย่างถูกต้องและเหมาะสมกับขอบเขตและเป้าหมาย KM ที่เลือกขึ้นมาจัดทำ

4.8 ให้กำหนดรายชื่อผู้มีส่วนร่วมกับผู้บริหารระดับสูง ที่รวมในการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ โดยให้ระบุถึง ชื่อ-นามสกุล, ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดอยู่ตามผังองค์กรปัจจุบัน ของผู้มีส่วนร่วมทุกท่าน

การประเมินองค์กรตนเองในเรื่องการจัดการความรู้ ด้วย KMAT ใช้แบบฟอร์มที่ 5-9 ดังนี้

แบบฟอร์ม 5 แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 1 - กระบวนการจัดการความรู้	
โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับใด 0 - ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 - มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 - มีในระดับที่ดีมาก	
หมวด 1 กระบวนการจัดการความรู้	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
1.1. องค์กรมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องการจัดการความรู้ เพื่อปรับปรุงในเรื่องความรู้ เช่นองค์กรยังขาดความรู้ที่จำเป็นต้องมี หรือองค์กรไม่ได้รวบรวมความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้ ไม่ทราบว่าจะไหนเก่งเรื่องอะไร ฯลฯ และมีวิธีการที่ชัดเจนในการแก้ไข ปรับปรุง	
1.2. องค์กรมีการแสวงหาข้อมูล/ความรู้จากแหล่งต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากองค์กรที่มีการให้บริการคล้ายคลึงกัน (ถ้ามี) อย่างเป็นระบบและมีจริยธรรม	
1.3 ทุกคนในองค์กร มีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ระดับเทียบเคียง (Benchmarks) และ Best Practices จากองค์กรอื่นๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน (บริการหรือดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน) และจากองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง	
1.4 องค์กรมีการถ่ายทอด Best Practices อย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงการเขียน Best Practices ออกมาเป็นเอกสาร และการจัดทำข้อสรุปบทเรียนที่ได้รับ (Lessons Learned)	
1.5 องค์กรเห็นคุณค่า "Tacit Knowledge" หรือ ความรู้และทักษะ ที่อยู่ในตัวบุคลากร ซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ของแต่ละคน และให้มีการถ่ายทอดความรู้และทักษะนั้น ๆ ทั่วทั้งองค์กร	
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

แบบฟอร์ม 6 แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 2 - ภาวะผู้นำ	
โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับใด 0 – ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 – มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 – มีในระดับที่ดีมาก	
หมวด 2 ภาวะผู้นำ	สิ่งที่มียู่ / ทำอยู่
2.1 ผู้บริหารกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในองค์กร	
2.2 ผู้บริหารตระหนักว่า ความรู้เป็นสินทรัพย์ (Knowledge Asset) ที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้ และมีการจัดทำกลยุทธ์ที่ชัดเจน เพื่อนำสินทรัพย์ความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์ (เช่น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมากขึ้น ให้บริการได้รวดเร็วและตรงตามความต้องการ สร้างความพึงพอใจให้ผู้ใช้บริการ เป็นต้น)	
2.3 องค์กรเน้นเรื่องการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อส่งเสริม Core Competencies เดิมที่มีอยู่ให้แข็งแกร่งขึ้น และพัฒนา Core Competencies ใหม่ ๆ (Core Competencies หมายถึง ความเก่งหรือความสามารถเฉพาะทางขององค์กร)	
2.4 การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์ที่องค์กรใช้ประกอบในการพิจารณาในการ ประเมินผล และให้ผลตอบแทนบุคลากร	
ผู้ทบทวน / ผู้ออกมติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

แบบฟอร์ม 7 แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 3 - วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้	
โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ในระดับใด 0 – ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 – มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 – มีในระดับที่ดีมาก	
หมวด 3 วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้	สิ่งที่มียู่ / ทำอยู่
3.1 องค์กรส่งเสริมและให้การสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร	
3.2 พนักงานในองค์กรทำงาน โดยเปิดเผยข้อมูลและมีความไว้วางใจกันและกัน	
3.3 องค์กรตระหนักว่า วัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้ คือ การสร้าง หรือเพิ่มพูนคุณค่าให้แก่ผู้ให้บริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	
3.4 องค์กรส่งเสริมให้บุคลากร เกิดการเรียนรู้ โดยการให้อิสระในการคิด และการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นให้พนักงานสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ	
3.5 ทุกคนในองค์กรถือว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกคน	
ผู้ทบทวน / ผู้ออกมติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

แบบฟอร์ม 8 แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 4 - เทคโนโลยีการจัดการความรู้	
โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้อยู่ในระดับใด 0 – ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 – มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 – มีในระดับที่ดีมาก	
หมวด 4 – เทคโนโลยีการจัดการความรู้	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
4.1.เทคโนโลยีที่ใช้ช่วยให้ทุกคนในองค์กรสื่อสารและเชื่อมโยงกันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในองค์กรและกับองค์กรภายนอก	
4.2.เทคโนโลยีที่ใช้ก่อให้เกิดคลังความรู้ขององค์กร (An Institutional Memory) ที่ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้	
4.3 เทคโนโลยีที่ทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจและใกล้ชิดผู้มาใช้บริการมากขึ้น เช่น ความต้องการและความคาดหวัง พฤติกรรมและความคิด เป็นต้น	
4.4 องค์กรพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยเน้นความต้องการของผู้ใช้	
4.5 องค์กรกระตือรือร้นที่จะนำเทคโนโลยีที่ช่วยให้พนักงานสื่อสารเชื่อมโยงกันและประสานงานกันได้ดีขึ้น มาใช้ในองค์กร	
4.6 ระบบสารสนเทศขององค์กรชาญฉลาด (Smart) ให้ข้อมูลได้ทันทีที่เกิดขึ้นจริง (Real Time) และข้อมูลสารสนเทศในระบบมีความเชื่อมโยงกัน	
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

แบบฟอร์ม 9 แบบประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ หมวด 5 - การวัดผลการจัดการความรู้	
โปรดอ่านข้อความด้านล่างและประเมินว่าองค์กรของท่านมีการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้อยู่ในระดับใด 0 – ไม่มีเลย / มีน้อยมาก 1 – มีน้อย 2 - มีระดับปานกลาง 3 - มีในระดับที่ดี 4 – มีในระดับที่ดีมาก	
หมวด 5 การวัดผลการจัดการความรู้	สิ่งที่มีอยู่ / ทำอยู่
5.1 องค์กรมีวิธีการที่สามารถเชื่อมโยง การจัดการความรู้กับผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร เช่น ผลลัพธ์ในด้านผู้ให้บริการ ด้านการพัฒนาองค์กร ฯลฯ	
5.2 องค์กรมีการกำหนดตัวชี้วัดของการจัดการความรู้โดยเฉพาะ	
5.3 จากตัวชี้วัดในข้อ 5.2 องค์กรสร้างความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดที่สามารถตีค่าเป็นตัวเงินได้ง่าย (เช่น ต้นทุนที่ลดได้ ฯลฯ) กับตัวชี้วัดที่ตีค่าเป็นตัวเงินได้ยาก (เช่น ความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการ การตอบสนองผู้ให้บริการได้เร็วขึ้น การพัฒนาบุคลากร ฯลฯ)	
5.4 องค์กรมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ฐานความรู้ขององค์กรเพิ่มพูนขึ้น	
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

ถาใช่วิธีอื่นๆ ในการประเมินองค์กรตนเองเรื่องการจัดการความรู้ (เป็นวิธีอื่นๆที่องค์กรมีความเข้าใจ หรือได้มีการจัดทำมาแล้ว) และเมื่อประเมินแล้วให้ระบุรายละเอียดลงในแบบฟอร์ม 10 ดังนี้

แบบฟอร์มที่ 10 รายงานผลการประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้ (กรณีใช้วิธีอื่นๆ)	
ชื่อหน่วยงาน.....	
วันที่ประเมินหน้าที่.../...	
หัวข้อที่ประเมินองค์การตนเองเรื่องการจัดการความรู้	ผลการประเมิน (สิ่งที่มีอยู่/ทำอยู่)
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)	

4.9 จากแบบฟอร์ม 5-9 หรือ 10 ให้นำข้อมูลที่ได้ออกจากการประเมินองค์การตนเอง มาใช้ในการกำหนดกิจกรรมและรายละเอียดต่างๆ ในแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ในแบบฟอร์ม 11 และ 12

4.10 เพื่อให้การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) มีประสิทธิภาพมากขึ้น ให้องค์กรประเมิน ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) สำหรับการวางระบบการจัดการความรู้ และการนำระบบไปปฏิบัติ แล้วให้องค์กรระบุ มา 5 ปัจจัยหลัก เพื่อใช้เป็นบรรทัดฐานการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ให้สามารถนำระบบไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมภายในหน่วยงาน

4.11 การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ควรจะพิจารณาการเชื่อมโยงกับข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ตามประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ได้ปฏิบัติตามข้อเสนอไปแล้ว หรือที่อยู่ในช่วงกำลังปฏิบัติ ซึ่งองค์กรได้คัดเลือกไว้ในแผนงบประมาณ พ.ศ. 2548 เช่น

4.11.1 KM Team ต้องประกอบด้วยใคร ตำแหน่งงานใด หน่วยงานใด เพื่อมาช่วยในการทำตามเป้าหมาย KM ที่เลือกไว้ ก็ควรจะเชื่อมโยงกับหัวข้อเรื่อง การจัดแบ่งงานและหน้าที่ เพื่อให้เป็นงานหนึ่งของแผนผังโดยรวมขององค์กร

4.11.2 ถ้าเรื่องใดต้องได้รับความรู้จากการฝึกอบรม ก็ควรจะเชื่อมโยงกับหัวข้อบุคลากร

4.11.3 ถ้าเรื่องใดต้องการใช้เทคโนโลยี เช่น ด้าน IT ก็ควรจะเชื่อมโยงกับหัวข้อเทคโนโลยี

4.12 การจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ควรจะกำหนดวันเวลาเพิ่มเติมในเรื่องต่อไปนี้

4.12.1 วันเวลาที่ผู้บริหารระดับสูงสุด, CKO และทีมงาน KM ประชุมทบทวนร่วมกัน เป็นระยะเวลาตามความเหมาะสมภายในงบประมาณนั้นๆ

- 4.12.2 วันเวลานัดที่ปรึกษาเขาติดตามผลการดำเนินงานตาม KM Action Plan โดย สวรราชการและจังหวัด จะต้องจัดเตรียมเนื้อหาเพื่อไว้นำเสนอที่ปรึกษาถึงความคืบหน้าของผลงานเป็นระยะ ตามความเหมาะสมภายในแบบฟอร์ม สำหรับใช้จัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan)
- จากแบบฟอร์ม 5-9 หรือ 10 ให้นำข้อมูลที่ไดจากการประเมินองครตนเอง และการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) มาใช้ในการกำหนดกิจกรรมและรายละเอียดต่างๆ ในแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ในแบบฟอร์ม 10 และ 11 ตามลำดับ
 - แบบฟอร์ม 11 เป็นแผนการจัดการความรู้ ในส่วนของการกำหนดกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) เพื่อให้การจัดทำการจัดการความรู้ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีระบบ
 - แบบฟอร์ม 12 เป็นแผนการจัดการความรู้ ในส่วนของการกำหนดปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะทำให้การจัดการความรู้เกิดขึ้นได้และมีความยั่งยืน โดยใช้กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) เพื่อให้กระบวนการจัดการความรู้ มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง

แบบฟอร์ม 11 – แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)									
ชื่อหน่วยงาน :									
เป้าหมาย KM (Desired State) :									
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม :									
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
1	การบ่งชี้ความรู้								
2	การสร้างและแสวงหาความรู้								
3	การจัดความรู้ให้เป็นระบบ								
4	การประมวลและกลั่นกรองความรู้								
5	การเข้าถึงความรู้								
6	การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้								
7	การเรียนรู้								
ผู้ทบทวน/อนุมัติ : นายกรม นวัตกรรม (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)									

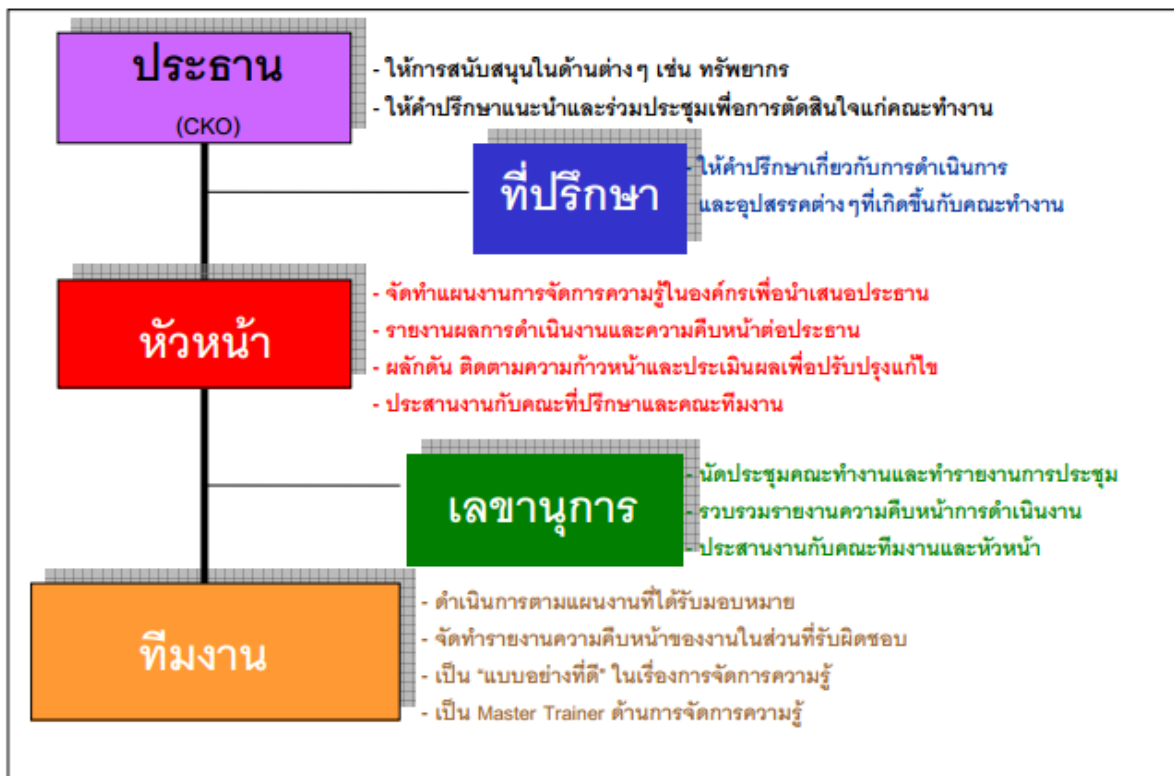
แบบฟอร์ม 12 – แผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) : กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)									
ชื่อหน่วยงาน :									
เป้าหมาย KM (Desired State) :									
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม :									
ลำดับ	กิจกรรม	วิธีการสู่ความสำเร็จ	ระยะเวลา	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	เครื่องมือ/อุปกรณ์	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ	สถานะ
1	การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม								
2	การสื่อสาร								
3	กระบวนการและเครื่องมือ								
4	การเรียนรู้								
5	การวัดผล								
6	การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล								
ผู้ทบทวน/อนุมัติ : นายกรม นวัตกรรม (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)									

เมื่อจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Km Action Plan) ตามแบบฟอร์ม 11 -12 เรียบร้อยแล้ว ให้องค์กรจัดทำแบบฟอร์ม 13 เพื่อสรุปงบประมาณการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ ดังนี้

แบบฟอร์ม 13 สรุปงบประมาณการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้														
ชื่อหน่วยงาน.....														
เป้าหมาย KM (Desired State) :.....														
หน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม :														
ลำดับ	กิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้	งบประมาณ (บาท)	ปี พ.ศ.2549					ปี พ.ศ.						
ผู้ทบทวน / ผู้อนุมัติ : (CKO / ผู้บริหารระดับสูงสุด)														

บทที่ 5 : การกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM

โครงสร้างทีมงาน KM



1. การประกาศแต่งตั้งโครงสร้างทีมงาน KM ขอใหระบุถึง ชื่อ-นามสกุล, ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดอยู่ตามผังองค์กรปัจจุบัน พร้อมด้วยรายละเอียดหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกตำแหน่ง

2. ทีมงาน KM ที่ต้องดำเนินการตามเป้าหมาย KM ที่เลือกไว้ ควรจะเชื่อมโยงกับหัวข้อเรื่อง การจัดแบ่งงานและหน้าที่ ใน Blueprint for Change เพื่อให้เป็นหน่วยงานหนึ่งของแผนผังโดยรวมขององค์กร

3. การพิจารณาโครงสร้างทีมงาน KM เพื่อจะมีบุคลากรที่ต้องเกี่ยวข้องของและ/หรือ มีส่วนที่ต้องสนับสนุนต่อการดำเนินการตามเป้าหมาย KM ที่เลือกไว้ให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนนั้น มีกลุ่มบุคลากรที่ควรพิจารณาดังนี้คือ

3.1. ผู้บริหารระดับสูงสุด จะต้องมีส่วนรวมในการกำหนดโครงสร้างทีมงาน KM

3.2. หน่วยงานเจ้าของกระบวนการตามเป้าหมาย KM (Work Process Owner) ควรประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น, ผู้รับผิดชอบกระบวนการนั้น

3.3. หน่วยข้ามสายงาน (Cross Functional Unit) ที่ต้องเกี่ยวข้องของ และ/หรือ มีส่วนที่ต้อง

สนับสนุนต่อการดำเนินการตามเป้าหมาย KM เช่น หน่วยงาน IT, ทรัพยากรบุคคล, สื่อสาร/ประชาสัมพันธ์, หน่วยงานพิจารณาภาพรวมค่าใช้จ่ายขององค์กร ฯลฯ ควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น, ตัวแทนผู้รับผิดชอบหน่วยงาน

3.4. หน่วยงาน /บุคคลอื่นๆ ที่เหมาะสม และผู้บริหารระดับสูงสุดต้องการมอบหมาย

4. กรณีที่การจัดการความรู้ขององค์กร มีความจำเป็นและสามารถจะจัดสรรงบประมาณได้ เพื่อจะนำเทคโนโลยีด้าน IT มาใช้ ควรจะมีหน่วยงาน IT เขารวมทีมงาน KM ด้วย

บทที่ 6 การจัดการความรู้กับห้องสมุด

ห้องสมุดที่เป็นศูนย์รวมความรู้ต้องมีการจัดเก็บความรู้ในหลายหลายรูปแบบ ทั้งฐานข้อมูล ฐานเอกสาร เครื่องมือ คลังข้อมูล ห้องสมุดเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่เก็บรวบรวมความรู้ซึ่งเป็นต้นกำเนิดของ Help Desk เครื่องมือในการค้นหาสารนิเทศอันได้แก่ บัตรรายการ บัตรคำถามที่ใช้บ่อย ซึ่งเหล่านี้ล้วนเป็นฐานความรู้ทั้งสิ้น ห้องสมุดประเภทแรกที่น่าเอาการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานคือ ห้องสมุดเฉพาะต่างๆ ซึ่งห้องสมุดเฉพาะก็มีทรัพยากรสารนิเทศที่เป็นเฉพาะสาขาวิชา อันเอื้ออำนวยต่อการรวบรวมความรู้เฉพาะด้านอยู่ก่อนแล้ว และห้องสมุดก็เหมือนองค์กรอื่นๆ ที่ต้องการการจัดการความรู้มาพัฒนาความรู้ในองค์กรเช่นเดียวกัน เช่น ห้องสมุดจำเป็นต้องสร้างความรู้จากสถิติการใช้ข้อมูล ทั้งสถิติการเข้าถึงฐานข้อมูล การเข้าใช้ห้องสมุด นอกจากนี้ห้องสมุดยังใช้ความรู้ในการสร้างจุดแข็งให้ห้องสมุดเอง เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นหนึ่งเครื่องมือในการวางแผนและออกแบบงานบริการของห้องสมุดให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การจัดการความรู้กับบรรณารักษ์

Davenport and Prusak (1988) อธิบายถึงบทบาทของบรรณารักษ์กับการจัดการความรู้ว่า บรรณารักษ์ คือ นายหน้าค่าความรู้ที่จำเป็นมากในเศรษฐกิจหรือตลาดความรู้ ซึ่งมีหน้าที่ติดต่อรหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย หรือคนที่อยากได้ความรู้กับคนที่มีความรู้ บรรณารักษ์เป็นนายหน้าค่าความรู้ที่เราเห็นภาพชัดเจนที่สุด

ผู้นำการจัดการความรู้ นั้น จะต้องประกอบไปด้วย ผู้ให้คำปรึกษาและบรรณารักษ์ วิชาชีพ บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ต้องเข้าใจเกี่ยวกับการเข้าถึงคุณค่าของสารนิเทศและความรู้ทั้งในองค์กรและในชุมชนรอบข้างอย่างกว้างขวาง ซึ่งพอจะสรุปบทบาทของผู้นำการจัดการความรู้หรือบรรณารักษ์ในสังคมสารนิเทศได้สองลักษณะดังนี้

1. บรรณารักษ์เป็นผู้จัดการความรู้ ซึ่งบรรณารักษ์ต้องปฏิบัติงานกับทรัพยากรสารนิเทศและความรู้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการจัดการสารนิเทศ การจัดแต่งสารนิเทศ อีกทั้งบรรณารักษ์ก็เป็นศูนย์กลางของชุมชนเปรียบเสมือนศูนย์กระจายข่าวสาร และความรู้ให้กับผู้ใช้ในชุมชนได้ตามความต้องการ

2. บรรณารักษ์เป็นครู หรือผู้ฝึกอบรม บทบาทในที่นี่ คือ บทบาทของบรรณารักษ์ในสถานศึกษา โดยบรรณารักษ์ส่วนมากต้องทำหน้าที่สอนวิชาการค้นคว้าสารนิเทศต่างๆ หรือสอนการใช้ห้องสมุดของนักศึกษาที่

เข้ามาใหม่และยังไม่คุ้นเคยกับห้องสมุด จุดนี้เองทำให้บรรณารักษ์เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้นักศึกษาหรือผู้ใช้ไปโดยธรรมชาติของวิชาชีพ

White (2003) กล่าวว่า คนที่ทำงานทางด้านความรู้ (Knowledge Workers) คือคนที่สามารถประเมินและกลั่นกรองสารสนเทศที่มีประโยชน์ให้แก่ผู้ใช้หรือลูกค้าโดยป้องกันผู้ใช้หรือลูกค้าออกจากสารสนเทศที่ไร้ประโยชน์ ซึ่งงานสองงานของบรรณารักษ์ที่แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกับการเป็นคนทำงานทางด้านความรู้ คือ

- งานจัดซื้อ บรรณารักษ์ต้องสามารถประเมินสิ่งที่จัดซื้อเข้าห้องสมุด โดยแบ่งเป็น การประเมินสิ่งที่จัดซื้อไว้ว่า ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้หรือไม่ และสิ่งใดที่ห้องสมุดยังไม่มีแต่ควรมีไว้ รวมถึงการใช้บริการยืมระหว่างห้องสมุดด้วย

- งานวิเคราะห์รายการบรรณานุกรม ที่ช่วยให้ผู้ใช้เข้าถึงสารสนเทศและความรู้ที่ต้องการได้สะดวก รวดเร็วและตรงกับความต้องการมากที่สุด

ทักษะของบรรณารักษ์ในการทำหน้าที่เป็นผู้จัดการความรู้

บรรณารักษ์ต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้ ทั้งพื้นฐาน ความเป็นมา และคุณค่าของความรู้ว่า ความสำคัญเพียงใดต่อองค์กร การทำให้องค์กรประสบความสำเร็จนั้น บรรณารักษ์ต้องทุ่มเทกับการจัดการความรู้ โดยการยึดหลักการเข้าถึงและจัดสรรแบ่งปันความรู้ให้แก่กันอย่างทั่วถึง

บรรณารักษ์ต้องมีความรู้ และเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะการสื่อสารและช่วยงาน ตลอดจนต้องมีทักษะในการสืบค้น จัดเก็บ จัดส่งสารสนเทศและความรู้ให้แก่ผู้ใช้

บรรณารักษ์ต้องมีขีดความสามารถในการสื่อสารที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ เนื่องจากบรรณารักษ์จะต้องเป็นตัวกลางระหว่างผู้ใช้กับสารสนเทศและความรู้อยู่ตลอดเวลา

บรรณารักษ์ต้องมีความรู้เกี่ยวกับองค์กรว่ามีกิจกรรมอะไรบ้าง รวมถึงโครงสร้างฝ่ายงานต่างๆ เพื่อทราบทิศทางการไหลเวียนของสมานีเทศอันส่งผลให้เกิดกลุ่มการเรียนรู้ได้

บรรณารักษ์ต้องทราบความต้องการของผู้บริหารระดับต่างๆ ในองค์กร เพื่อสามารถจัดหาความรู้ได้ตามความต้องการและทันการณ์ ส่งผลให้การตัดสินใจของผู้บริหารรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

บรรณารักษ์ต้องมีจิตวิทยาในการเข้าถึงและกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจของบุคลากรในองค์กรทุกคนว่าต้องตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ในการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานในองค์กร

บรรณารักษ์ต้องเป็นผู้มองการณ์ไกล และก้าวทันโลก ทั้งในเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศที่กำลังทันสมัยไปอย่างรวดเร็ว บรรณารักษ์ในบทบาทผู้จัดการความรู้จะต้องเป็นผู้ที่มีความไวต่อการรับทราบความเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะสามารถปรับตัวเองให้ทันยุคสมัยตลอดเวลา

ลักษณะของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. ใฝ่แรงใฝ่รู้คู่ศักยภาพ สมาชิกขององค์กรจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ เป็นคนที่รู้เห็น และเรียนรู้ อยู่ตลอดเวลา

2. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงาน ซึ่งจะต้องประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 2 ประการคือ 1) ใช้การวางแผนเป้าหมายกระบวนการเรียนรู้ 2) ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ การหัดให้คนคิดไปข้างหน้า มองอนาคต

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้

5. คิดเป็นระบบครบวงจร เป็นวิธีคิดให้ครอบคลุมรอบด้าน สามารถเข้าใจปรากฏการณ์ ความเปลี่ยนแปลง เห็นความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระบบย่อยต่างๆ ขององค์กรได้

บรรณานุกรม

พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท.

ชัยยันต์ พงษ์ไทย. (2548). บทบาทของการจัดการความรู้ต่อวิชาชีพบรรณารักษศาสตร์สารนิเทศศาสตร์. การประชุมใหญ่สามัญประจำปี 2548 และประชุมวิชาการเรื่องยุทธศาสตร์การจัดการองค์ความรู้ในห้องสมุด, กรุงเทพฯ : สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย.