

# ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ การจัดการองค์ความรู้ในองค์กร

(Introduction to Knowledge Management)



โดย

คุณากร เพชรคง

ดร. อรจริย์ ฌ ตะกั่วทุ่ง

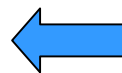
ดร. ประศักดิ์ หอมสนิท

# โครงสร้างองค์กรสมัยใหม่ - Peter F. Drucker 1988

อีก 20 ปีข้างหน้า



องค์กรแห่งข้อมูล  
สารสนเทศ



ความรู้



การเปลี่ยนแปลง



แรงงาน



ไปเป็น

เทคโนโลยีสารสนเทศ



รูปแบบองค์กรแบบเดิม



คณะผู้เชี่ยวชาญ/ชำนาญการพิเศษ

องค์ความรู้



เปลี่ยนข้อมูลดิบให้เป็นข้อมูลสารสนเทศ

การประสานงาน  
และการควบคุม

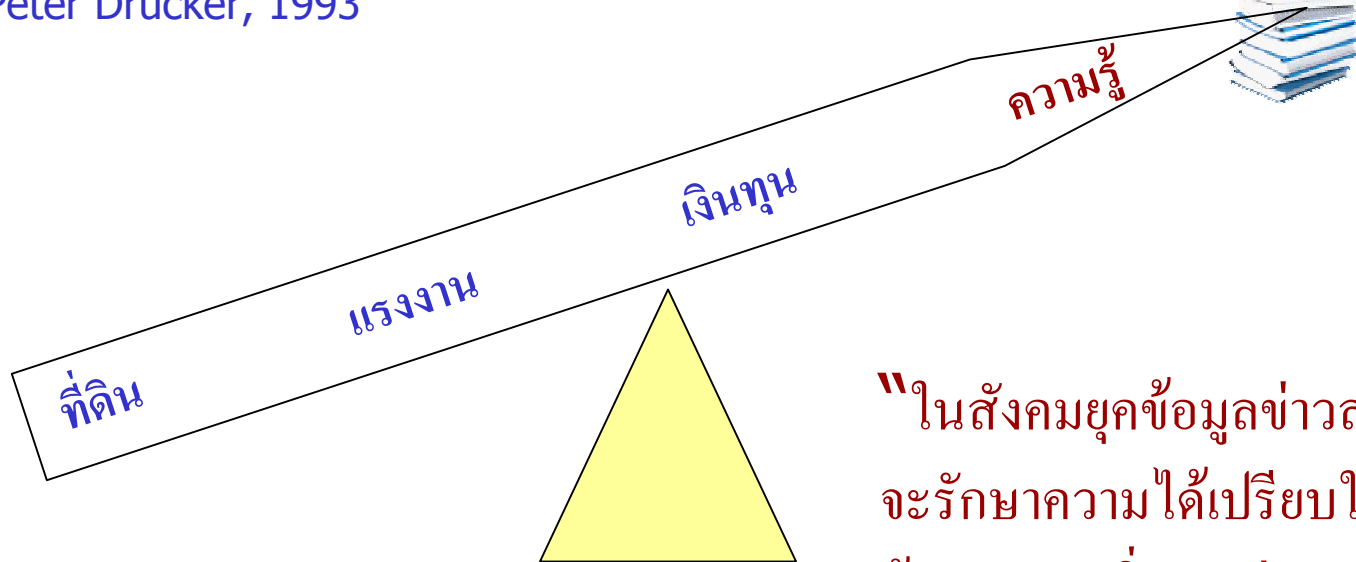


พนักงานยินดีที่จะเข้าร่วม  
ด้วยตนเองโดยไม่ต้องบังคับ

# ความรู้: รากแก้วของการรักษามูลค่าอย่างยั่งยืน

“ในเศรษฐกิจสมัยใหม่ — ความรู้ เป็นปัจจัยการผลิต  
ที่มีความสำคัญที่สุด มากกว่าปัจจัยผลิตพื้นฐานในอดีต  
อาทิ ที่ดิน แรงงาน และเงินทุน”

Peter Drucker, 1993



“ในสังคมยุคข้อมูลข่าวสาร, องค์กร  
จะรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน  
ถ้าสามารถเพิ่มคุณค่า และใช้ความรู้  
องค์กรได้อย่างเหมาะสม”

Larry Prusak, 1997

# ความรู้ - หนึ่งในปัจจัยสำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขัน



การเงิน  
**Financial**  
**Perspective**

ลูกค้า  
**Customer**  
**Perspective**

กระบวนการ  
ภายใน  
**Internal Process**  
**Perspective**

การเรียนรู้  
และเติบโต  
**Learning & Growth**  
**Perspective**

# องค์กรเอื้อการเรียนรู้ (Learning Organization)



# องค์การเอื้อการเรียนรู้: The Fifth Disciplines ของ Peter M. Senge

- 1. คิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร**  
(Systems Thinking)
- 2. ไฟแรงใฝ่รู้ควบคุมด้วยศักยภาพ**  
(Personal Mastery)
- 3. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง**  
(Mental Models)
- 4. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน**  
(Building Shared Visions)
- 5. เรียนรู้เป็นทีม**  
(Team Learning)

# องค์การเอื้อการเรียนรู้ ของ David A.Gavin

1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ
2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ
3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องในอดีต
4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น
5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

# องค์การเอื้อการเรียนรู้ ของ Michael Marquardt

1. การปรับเปลี่ยนองค์การ  
(Organization Transformation)
2. การจัดการกับองค์ความรู้  
(Knowledge Management)
3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี  
(Technology Application)
4. การเพิ่มอำนาจ  
(People Empowerment)
5. พลวัตการเรียนรู้  
(Learning Dynamics)



# เปรียบเทียบแนวคิดเรื่ององค์การเพื่อการเรียนรู้

Peter M. Senge	Michael Marquardt	David A. Garvin
1. คิดเป็น อย่างมีระบบ ครบวงจร	1. การปรับเปลี่ยนองค์การ	1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ
2. ไฟแรงใฝ่รู้ควบคุม ศักยภาพ	2. การจัดการกับองค์ความรู้	2. การทดลองใช้วิธีการ ๆ
3. รับรู้ภาพลักษณ์โลก รอบตัวอย่างถูกต้อง	3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ ของตนเองและเร็ว ในอดีต
4. มองเห็นวิสัยทัศน์ ร่วมกัน	4. การเพิ่มอำนาจ	4. การเรียนรู้จากประสบการณ์ และวิธีการที่ดีที่สุด ของผู้อื่น
5. เรียนรู้เป็นทีม  รองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง	5. พลวัตการเรียนรู้	5. การถ่ายทอดความรู้ อย่างรวดเร็วและมี สิทธิภาพ

# องค์การเอือการเรีลนรู้ (Learning Organization)

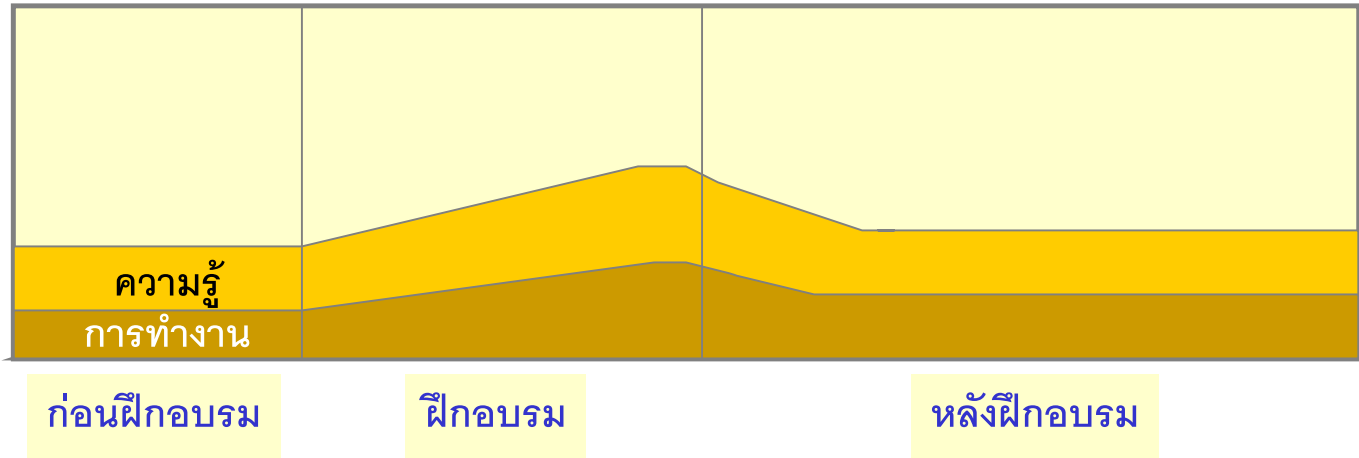
องค์กรที่บุคลากร มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่น ตั้งใจ ใฝ่เรีลนรู้ และ พัฒนาตนเองจนเชี่ยวชาญ มีระบบคิด มีความสามารถในการวิเคราะห์งาน และ ร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะเป็นทีม จนทำให้ องค์กรสามารถ แก้ปัญหา ปรับปรุง และพัฒนาได้ด้วย ตัวเองอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง



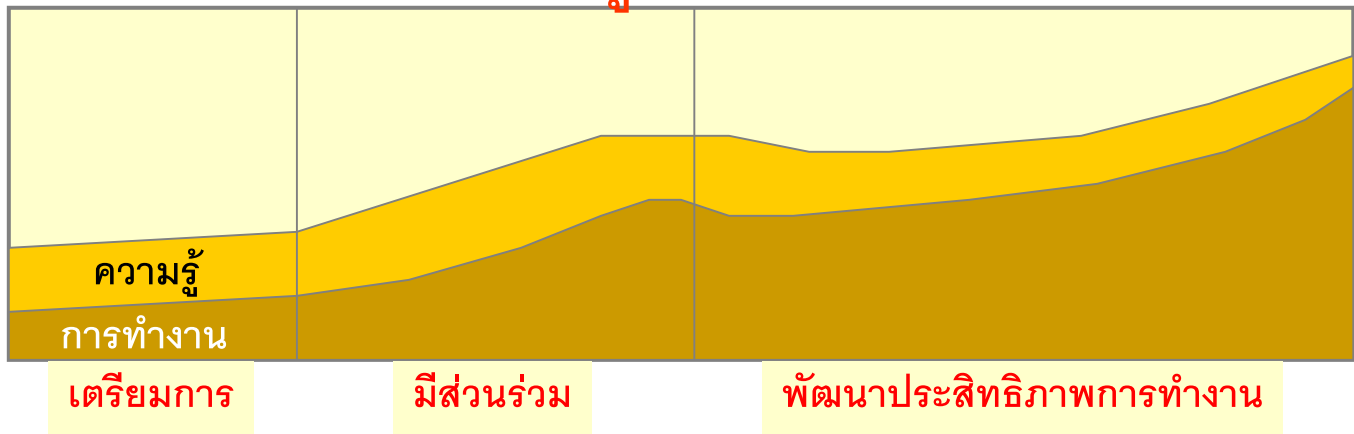
David A. Garvin , 1993 @ Harvard Business Review

# การเปลี่ยนแปลงระบบการเรียนรู้

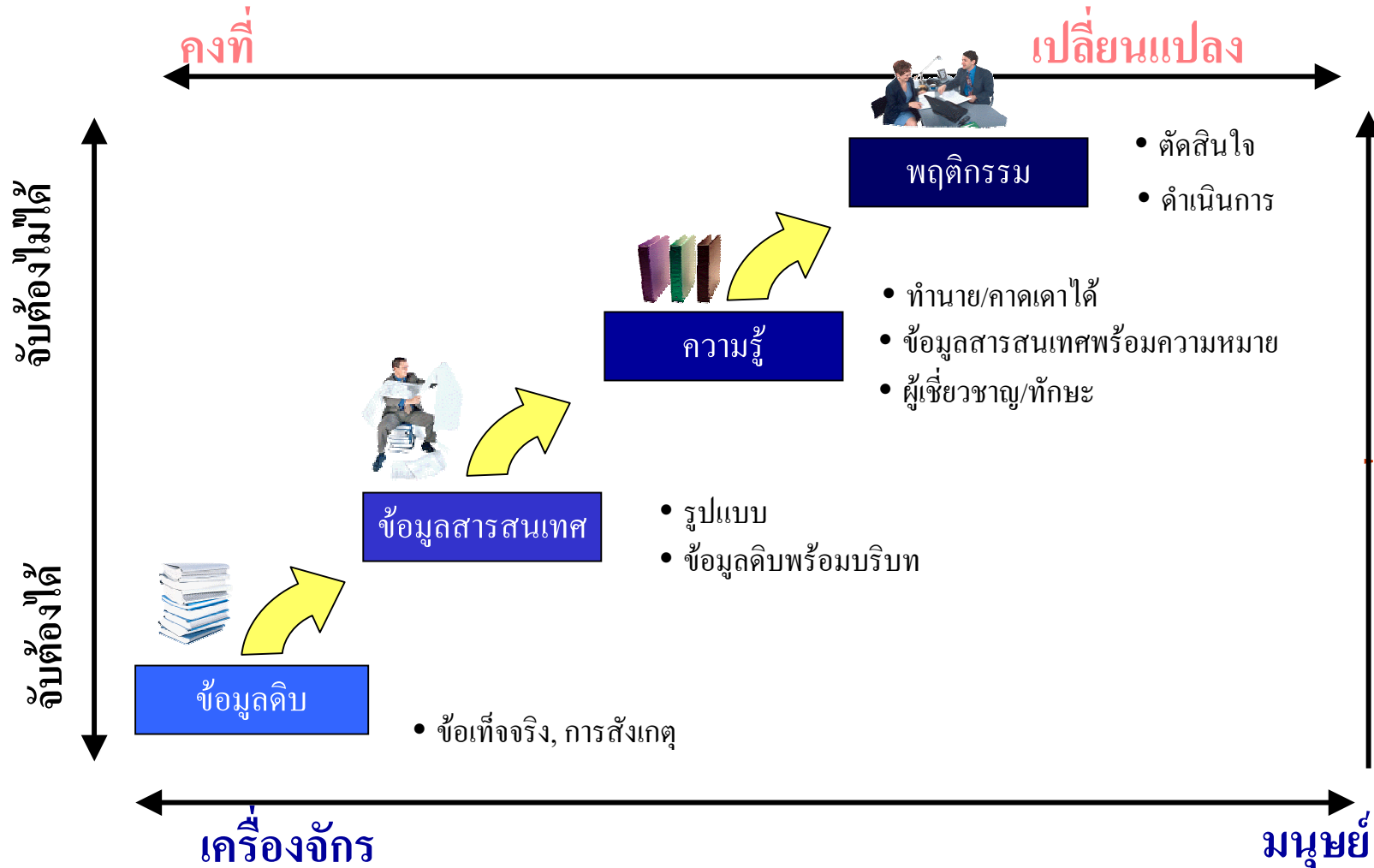
## การฝึกอบรมแบบเดิม



## การเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้



# ความรู้ คืออะไร



# ประเภทของความรู้



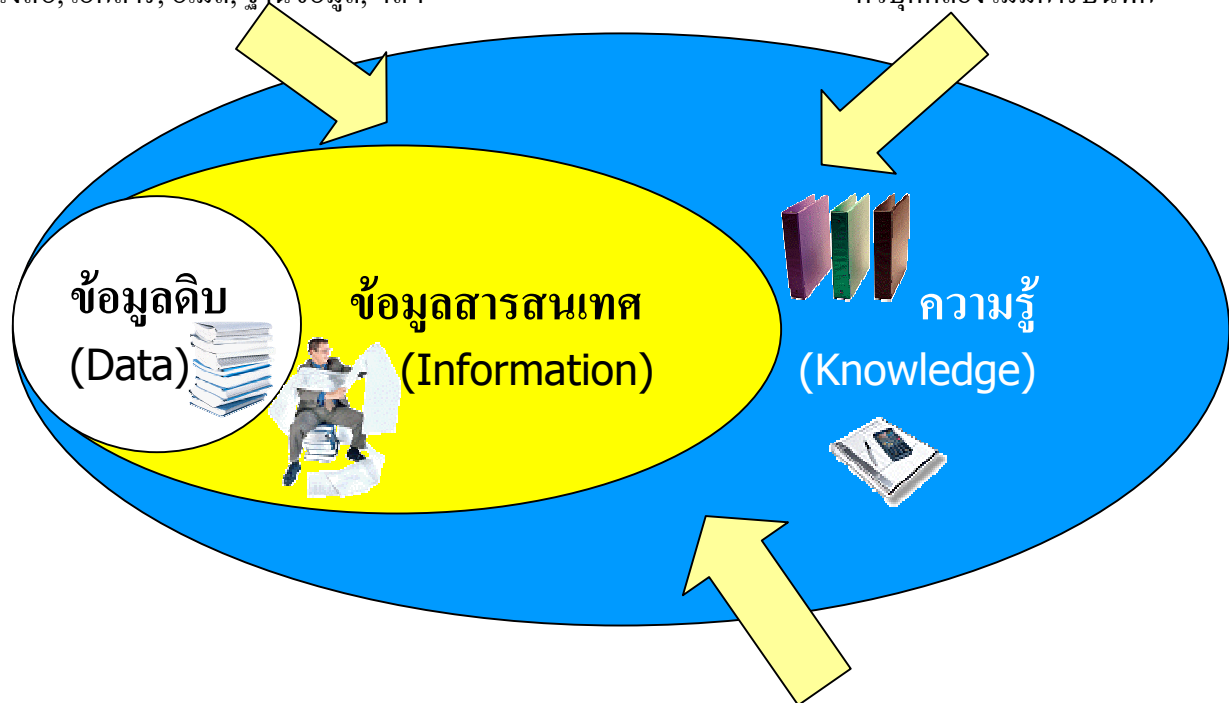
## Explicit Knowledge (ความรู้ที่ชัดเจน)

ความรู้ที่ถูกบันทึกในรูปแบบของ  
หนังสือ, เอกสาร, อีเมล, ฐานข้อมูล, ฯลฯ



## Tacit Knowledge (ความรู้ที่ไม่ชัดเจน)

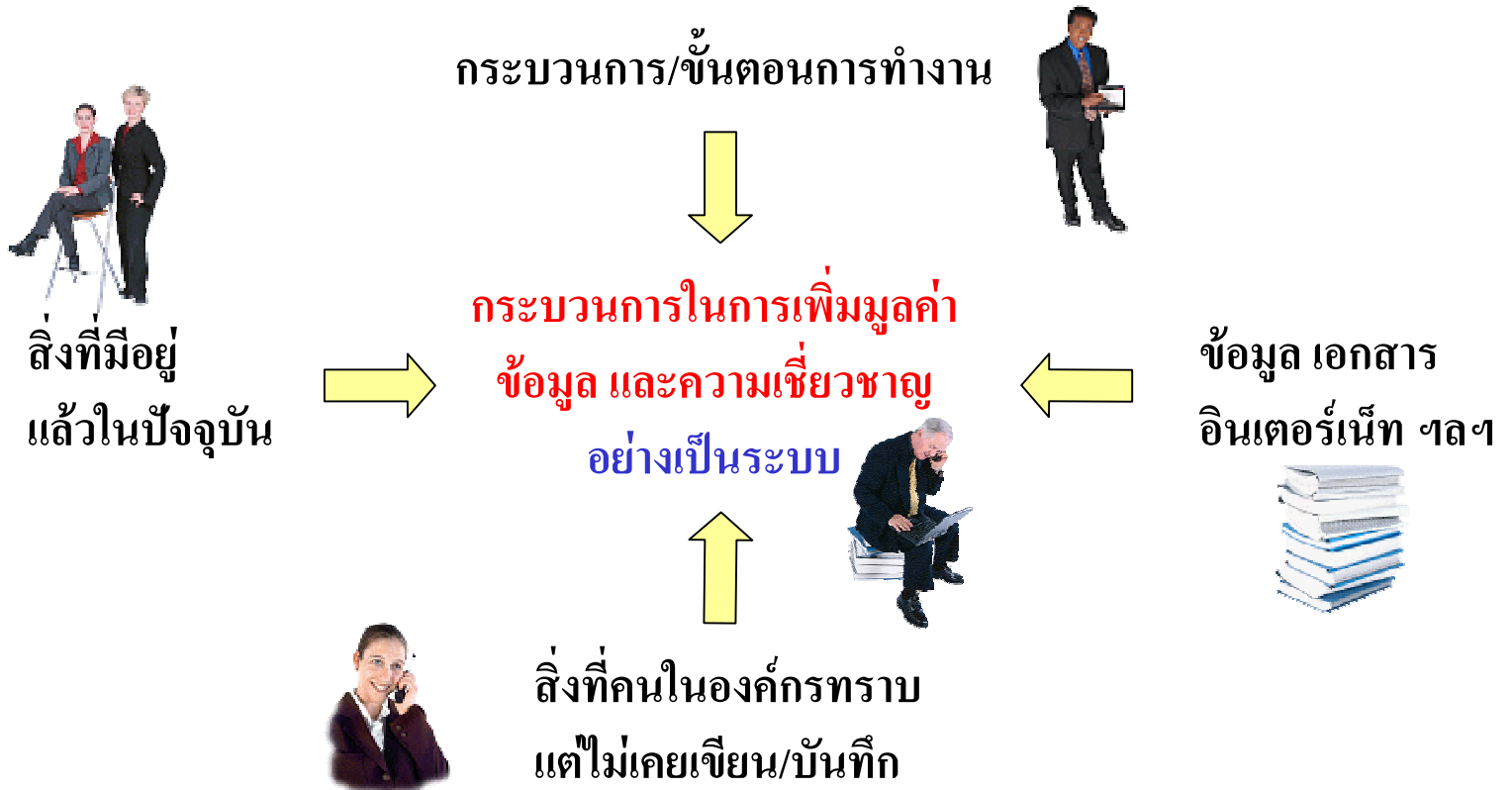
ความรู้ ความสามารถที่อยู่ใน  
ตัวบุคคลยังไม่มี การบันทึก



## Embedded Knowledge (ความรู้ฝังตรึง)

ความรู้ ความเข้าใจขององค์กรเกี่ยวกับ  
กระบวนการทำงาน, สินค้า, บริการ, ฯลฯ

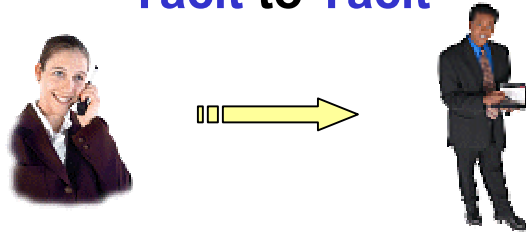
# การจัดการองค์ความรู้ คืออะไร?



“การจัดการองค์ความรู้ เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมถึง  
การสร้าง การเผยแพร่ และการนำความรู้ไปใช้งาน  
อย่างเป็นระบบ”

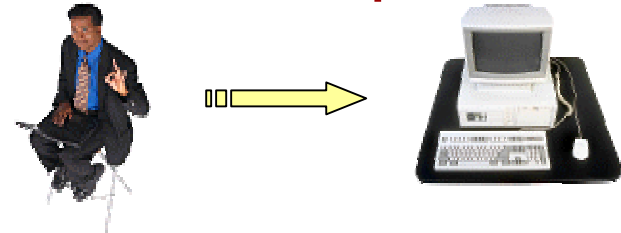
# การสร้าง และเผยแพร่องค์ความรู้ในองค์กร

## Tacit to Tacit



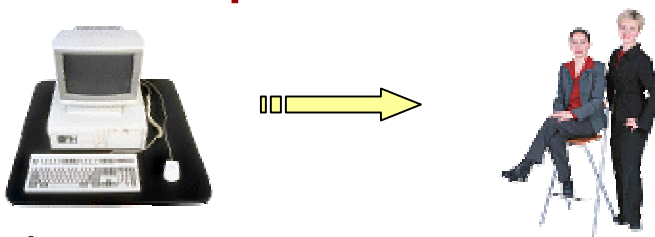
-> การสนทนาระหว่างชงกาแฟ  
เราสามารถเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน  
ได้ตลอดเวลา

## Tacit to Explicit



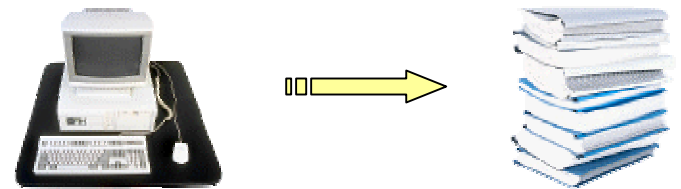
-> เขียนคู่มือ, รายงาน, บทความ  
เรารู้มากกว่าที่เราเขียน

## Explicit to Tacit



-> ฝนจะตกหลังกบร้อง  
บริบทมีความสำคัญเท่ากับเนื้อหา

## Explicit to Explicit



-> ส่งบทความให้เพื่อนร่วมงาน  
ความรู้มีคุณค่าแตกต่างกันตามผู้ใช้งาน

# กระบวนการจัดการองค์ความรู้

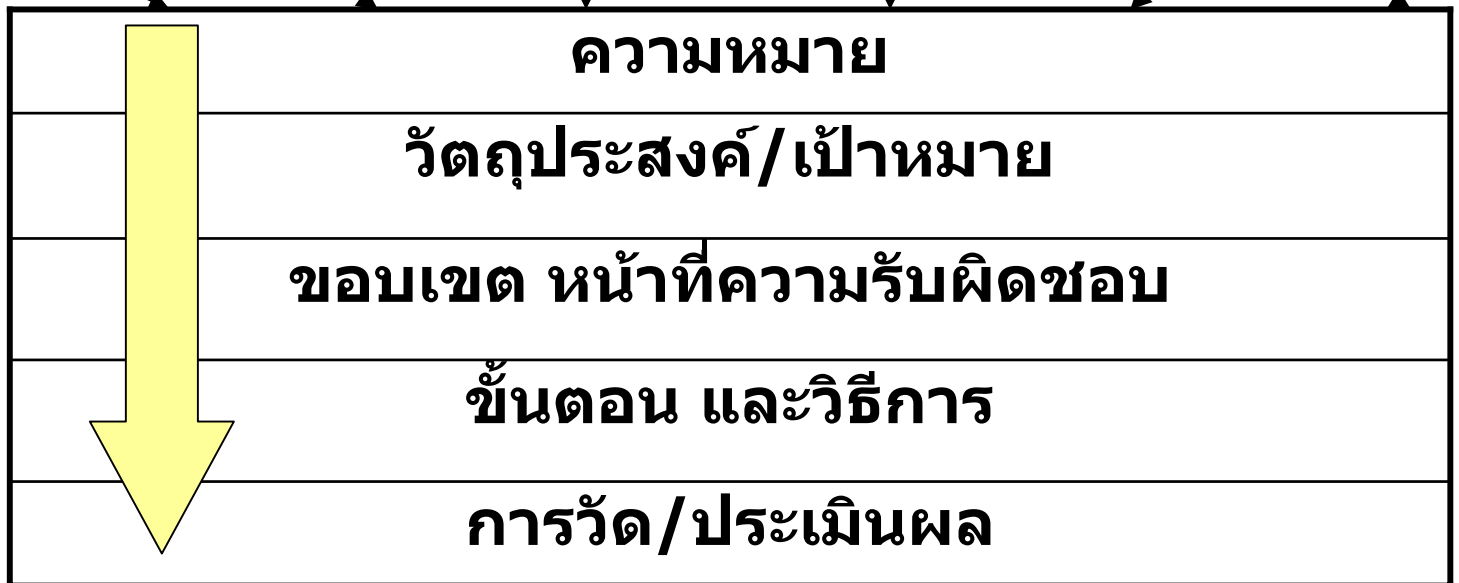


## I-A-D-U-S-R

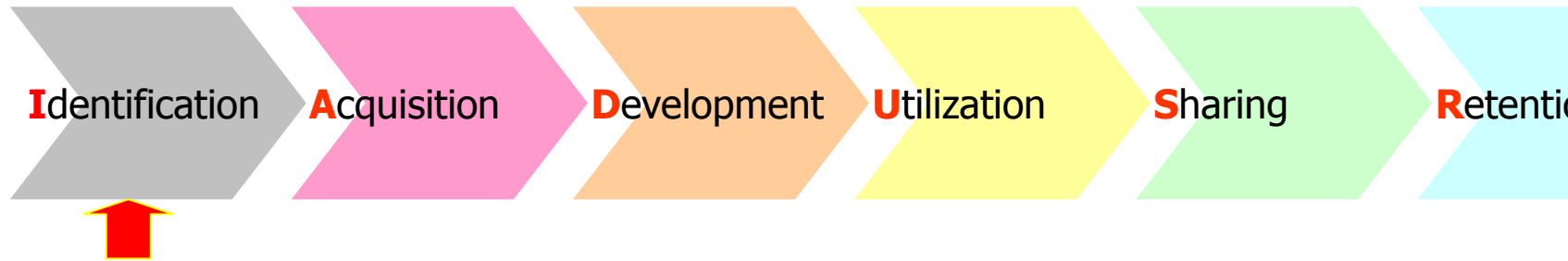




# กระบวนการจัดการองค์ความรู้



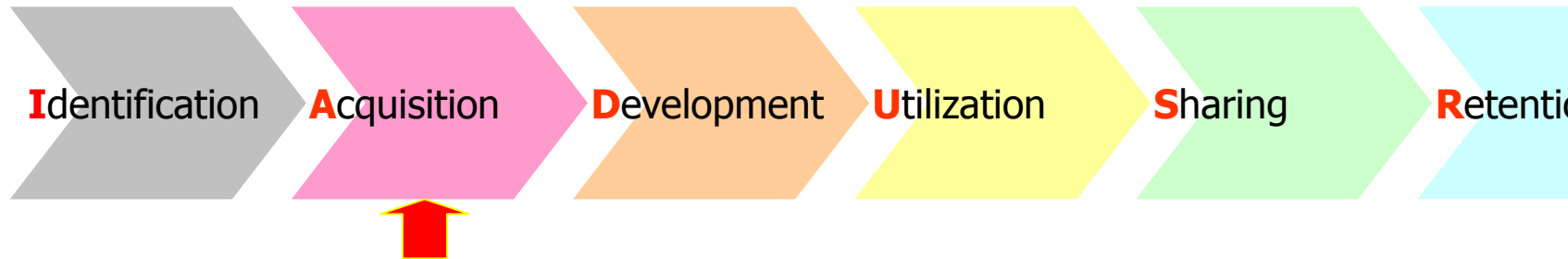
# กระบวนการจัดการองค์ความรู้



## Knowledge Identification - การกำหนดองค์ความรู้

- ความหมาย : การระบุว่าพนักงานแต่ละหน้าที่ หรือแต่ละกลุ่มต้องมีความรู้หลักและทักษะหลักเรื่องใดบ้าง ที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน และช่วยสร้างทักษะชีวิตที่ดีในการทำงาน
- วัตถุประสงค์ : เพื่อเป็นตัวบ่งชี้สิ่งที่พนักงานแต่ละหน้าที่ ต้อง และควร (Must & Should Know) เรียนรู้ จนเป็นผู้เชี่ยวชาญ พร้อมทั้งสามารถวัดผลการเรียนรู้นั้นได้
- ขอบเขต :
- สิ่ง que เรียนรู้ต้องสอดคล้องกับลักษณะงาน (JD) ของแต่ละหน้าที่
  - สิ่ง que เรียนรู้แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ
- ความรู้ขั้นพื้นฐาน (Must know)
- ความรู้เฉพาะทาง (Should to Know)

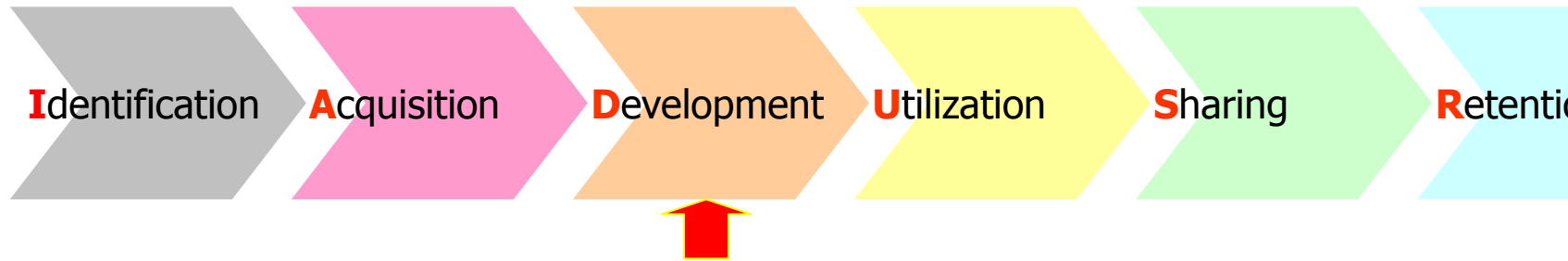
# กระบวนการจัดการองค์ความรู้



## Knowledge Acquisition - การแสวงหาความรู้

- ความหมาย : การแสวงหาความรู้ หมายถึง การกำหนดแหล่งความรู้ กู้ยืมหรือความรู้พื้นฐาน และความรู้เฉพาะ แล้วดำเนินการรวบรวม, ดึงความรู้ มาจัดเก็บไว้ในฐานความรู้ (Knowledge Center)
- วัตถุประสงค์ : เพื่อช่วยให้พนักงานทุกคนทั่วทั้งองค์กรสามารถจัดหาและได้ความรู้มากล้นกรองให้เหมาะสม
- ขอบเขต :
- แหล่งความรู้มีทั้ง ภายใน และภายนอก ทั้งที่เป็นบุคคล, เอกสาร และอื่นๆ ที่สามารถอ้างอิงได้
  - รูปแบบของความรู้ที่แสวงหามีทั้ง สิ่งพิมพ์, Video Tape, Audio Tape, Electronic Document, etc.
  - ความรู้ที่แสวงหา ต้องจัดเก็บใน Knowledge Center
  - ผู้บริหารแต่ละแผนกรับผิดชอบในการควบคุมดูแลกระบวนการ แสวงหาความรู้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย

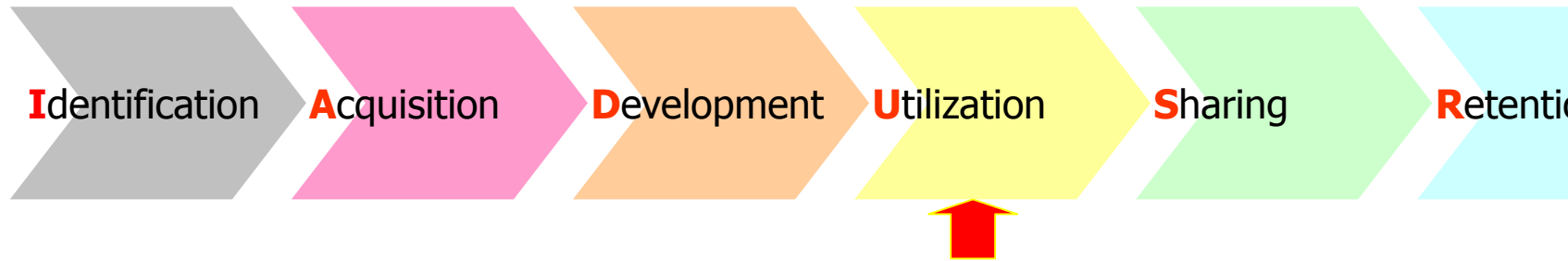
# กระบวนการจัดการองค์ความรู้



## Knowledge Development - การพัฒนาความรู้

- ความหมาย : การพัฒนาความรู้ หมายถึง กระบวนการที่พนักงานแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มนำเอาข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ที่รวบรวมไว้ มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประเมิน ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เพื่อใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานหรือต่อยอดสร้างความรู้ใหม่ เทคโนโลยี และนวัตกรรม
- วัตถุประสงค์ : เพื่อทำให้เกิดการสร้างสรรคความรู้ใหม่ พัฒนาต่อยอดความรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเพื่อปรับความรู้ของพนักงานให้สามารถทำงานร่วมกันได้ และสามารถนำความรู้ใหม่ไปใช้ประโยชน์
- ขอบเขต : การพัฒนาความรู้ เน้นความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กรที่สร้างขึ้นมาจาก หรือความรู้ที่พัฒนา (ต่อยอด) จากความรู้ที่ได้จากภายนอก

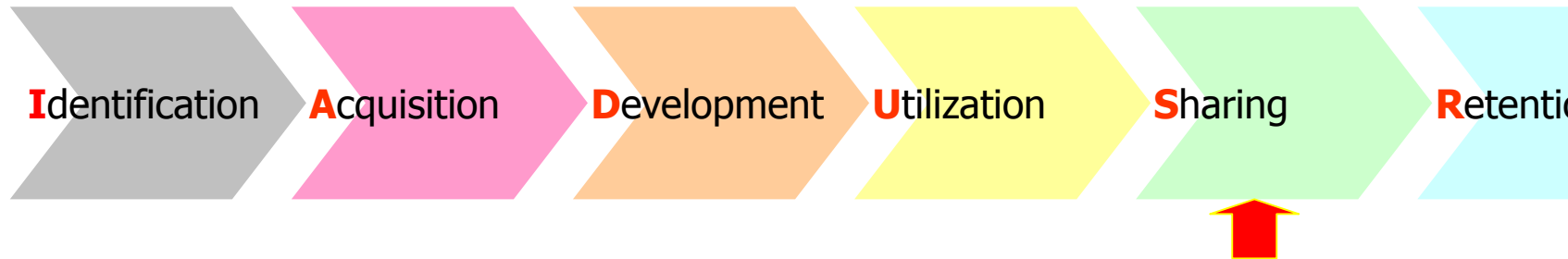
# กระบวนการจัดการองค์ความรู้



## Knowledge Utilization - การใช้ประโยชน์จากความรู้

- ความหมาย : การใช้ประโยชน์จากความรู้ หมายถึง การนำความรู้ที่พัฒนาแล้วที่มีอยู่ในตัวคนหรือที่จัดเก็บไว้มาให้พนักงานสืบค้นตามความต้องการที่จำเป็น ได้ทันทีที่ต้องการ และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการวิเคราะห์วินิจฉัย กระบวนการทำงาน การวางแผน หรือการตัดสินใจ
- วัตถุประสงค์ : เพื่อช่วยให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ทดลอง วางแผน พัฒนา หรือประกอบการตัดสินใจ
- ขอบเขต :
- พนักงานทุกระดับมีหน้าที่ใช้ประโยชน์จากความรู้ในการนำไปปฏิบัติจริง หรือทดลอง พร้อมทั้งเป็นหนึ่งใน ตัวชี้วัดของการปฏิบัติงาน
  - คณะผู้เชี่ยวชาญคอยช่วยให้คำแนะนำในการทดลอง หรือปฏิบัติจริง พร้อมทั้งวิเคราะห์ผล
  - ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งจัดเก็บข้อมูลดิบ (Data) ข้อมูลสารสนเทศ (Information) ความรู้ที่สร้างสรรค์โดยพนักงาน และคณะผู้เชี่ยวชาญ

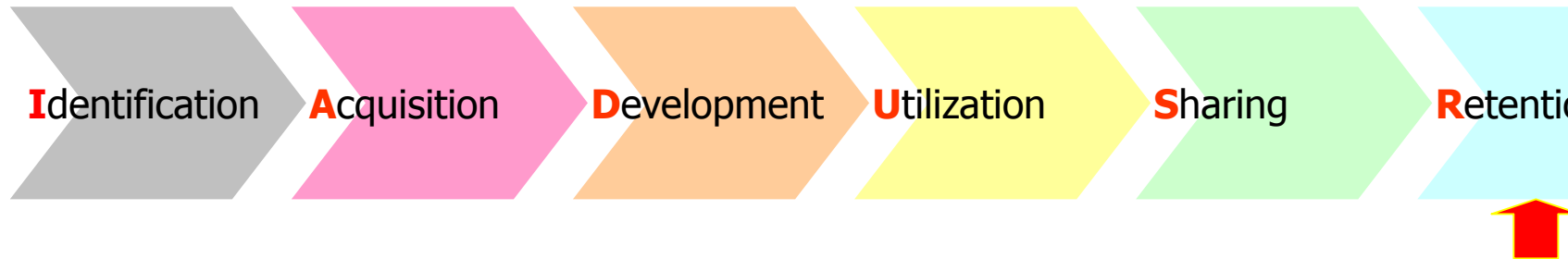
# กระบวนการจัดการองค์ความรู้



## Knowledge Sharing - การแบ่งปันความรู้

- ความหมาย : การแบ่งปันความรู้ หมายถึง การถ่ายโอน (transfer) หรือแบ่งปัน (share) ความรู้ ระหว่างพนักงานแต่ละคน หรือแต่ละกลุ่มด้วยกิจกรรมต่าง ๆ และสนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความรู้ ต่อยอดความรู้ และเพิ่มทักษะซึ่งกันและกัน ทำให้สามารถนำความรู้และทักษะนั้นไปปฏิบัติตามได้ทันที และมีคุณค่ามา
- วัตถุประสงค์ : เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับ ด้วยวิธีการหลากหลายสำหรับพนักงาน และส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กร
- ขอบเขต : ความรู้ที่แบ่งปัน ต้องเป็นความรู้ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานภายในองค์กร

# กระบวนการจัดการองค์ความรู้



## Knowledge Retention — การรักษาความรู้

- ความหมาย : การรักษาความรู้ หมายถึง การเก็บรักษาความรู้ให้คงอยู่ในองค์กร เพื่อให้พนักงานแต่ละคน แต่ละกลุ่ม สามารถเข้าถึงความรู้ได้ตลอดเวลา รวมทั้งการทำให้ความรู้เป็นปัจจุบันหรือทันสมัยอยู่เสมอ
- วัตถุประสงค์ : เพื่อช่วยให้ความรู้คงอยู่กับองค์กรอย่างยั่งยืน
- ขอบเขต :
- มีหน่วยงานรับผิดชอบในการเก็บ จัดหมวดหมู่ และบริหารการใช้ความรู้ขององค์กรที่ผ่าน การคัดสรรออกจากคณะผู้เชี่ยวชาญ เพื่อจัดเก็บใน Knowledge Center
  - คณะผู้เชี่ยวชาญรับผิดชอบในการปรับปรุง และพัฒนาความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ

# ข้อเสนอแนะในการจัดการองค์ความรู้

- ทำให้การบริหารความรู้เป็นส่วนหนึ่งกระบวนการทำงาน
- ให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงความรู้ที่เกี่ยวข้องได้
- ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารตั้งแต่ระดับบนลงมา
- กำหนดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความรู้
- ชื่นชมและให้รางวัลแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารหรือสร้างความรู้
- ตรวจสอบและวิเคราะห์ประสิทธิภาพการทำงานเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง





# ถาม - ตอบ

