

กิจกรรมการพัฒนางานด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

หัวข้อประเด็นความรู้ในการทำงาน	
กลุ่มงานบริหารและจัดการความรู้	ส่วนนวัตกรรมการเรียนรู้
เรื่อง : แนวทางการจัดการความรู้ในหน่วยงาน	
<p>ความรู้ที่จำเป็นและเกี่ยวข้อง</p> <p>๑. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ หมวด ๓ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้</p> <p>๒. แนวทางการจัดการความรู้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)</p>	
<p>ขั้นตอนการดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงาน</p> <p>๑. ขั้นเตรียมการ</p> <p>๑) ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้</p> <p>๑.๑ รวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่เป็นเอกสารและตัวบุคคล</p> <p>๑.๒ นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบแนวทาง วิธีการดำเนินการให้เหมาะสมสอดคล้องตามวัตถุประสงค์</p> <p>๑.๓ ร่วมประชุมกับหัวหน้าและเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงานเพื่อระดมสมองในการกำหนดแนวทางการดำเนินการกิจกรรมการจัดการความรู้ของสถาบันฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● สรุปความรู้ได้ดังนี้ <p>การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)</p> <p><u>ความหมาย</u> การจัดการความรู้ คือการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้สามารถนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดกับองค์กร</p> <p><u>ประเภทของความรู้</u> ความรู้มี ๒ ประเภทคือ</p> <p>๑. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคล ในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือเป็นลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย</p> <p>๒. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ</p>	

กระบวนการจัดการความรู้ เป็นการบริหารจัดการนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

การจัดการความรู้ไม่ใช่เป้าหมาย แต่เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้มีการสร้าง รวบรวม จัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอนความรู้ที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันเวลา และทันเหตุการณ์จะส่งผลให้การปฏิบัติงานของคนในองค์กรมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขอบเขต KM

กรอบการประเมินด้านการจัดการความรู้ จะมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ หมวด ๓ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่าง สม่าเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนา ความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้ สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกา

ขอบเขตของ KM ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งหมด ประกอบด้วย

- ส่งเสริมการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้พัฒนาบุคลากรและให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

- เสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร และพัฒนางานของกลุ่มงานต่าง ๆ ภายในสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

เป้าหมาย เป็นการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการแลกเปลี่ยน องค์ความรู้กับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งยังเป็นการพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ ความสามารถอีกทางหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาคน และบรรลุเป้าหมายการพัฒนองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- ผู้บริหารให้ความสำคัญ และสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรม

- บุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือ

- คณะทำงานฯ มีความรู้ ความเข้าใจ และมุ่งมั่นในการดำเนินงานอย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อให้

บรรลุเป้าหมาย

- มีระบบติดตามประเมินผลการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

แนวทางการจัดการความรู้

- การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องาน
- การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
- การปรับปรุงดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วนที่เหมาะสมต่อการใช้งาน
- การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการ
- การนำประสบการณ์จากการทำงานและการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสกัด

ขุมความรู้ออกมาบันทึกไว้

- การจัดบันทึก ขุมความรู้ และ แก่นความรู้ สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วนเหมาะสมสำหรับการใช้งานมากขึ้น

องค์ประกอบสำคัญของวงจรความรู้

- **คน** เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ประโยชน์
- **เทคโนโลยี** เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ ง่าย และรวดเร็ว
- **กระบวนการความรู้** เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ใช้ ทำให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม

๒) แต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อกำหนดแนวทาง รูปแบบการดำเนินกิจกรรม และการประเมินผล เพื่อใช้ในการพัฒนางานด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)

๓) ประชุมคณะทำงาน เพื่อกำหนดแนวทางการจัดการความรู้ในหน่วยงาน กำหนดแผน รูปแบบ ขั้นตอน และระยะเวลาในการดำเนินการ รวมทั้งการติดตามประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้

๒. ขั้นตอนการ

๒.๑ การสร้างความรู้ความเข้าใจ ให้กับข้าราชการและบุคลากรในหน่วยงาน

๒.๒ การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร เราต้องมีความรู้เรื่องอะไร เรามีความรู้เรื่องนั้นหรือยัง โดยกำหนดออกเป็น ๒ หัวข้อ คือ หัวข้อที่ ๑ ประเด็นความรู้ในการทำงาน และหัวข้อที่ ๒ การนำเครื่องมือไปทดลองใช้

๒.๓ การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) ความรู้อยู่ที่ใคร อยู่ในรูปแบบอะไร จะเอามาเก็บรวมกันได้อย่างไร เช่น การสร้างความรู้ใหม่ การแสวงหาความรู้จากภายนอก การรักษาความรู้เก่า และการกำจัดความรู้ที่ไม่ได้ใช้แล้ว

๒.๔ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) สามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธี กรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือหากเป็น กรณี Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นการแบ่งปันความรู้ให้กันผ่านกิจกรรม ดังนี้

๒.๔.๑ ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) คือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่รวบรวม กลุ่มคนซึ่งมีความรู้ความสนใจในเรื่องเดียวกัน มาร่วมแลกเปลี่ยน แบ่งปัน เรียนรู้ในเรื่องนั้น ๆ ร่วมกัน

เพื่อให้ได้มาในเรื่องชุมชนความรู้ในเรื่องนั้น ๆ (Knowledge Assets) สำหรับคนในชุมชนนำไปทดลองใช้ แล้วนำผลที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก ส่งผลให้ความรู้ต่างๆ ได้รับการยกระดับขึ้นเรื่อย ๆ ผ่านการปฏิบัติ ประยุกต์ และปรับใช้ตามแต่สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่หลากหลาย อันทำให้งาน บรรลุผลดีขึ้นเรื่อย ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างความรู้ใหม่ ทบทวน และเผยแพร่ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) และเผยแพร่ความรู้ที่ใช้ในงานประจำ โดยผลลัพธ์ที่ได้จาก CoP ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้นและ มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยน ความรู้ระหว่างกัน

ปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของ CoP

๑) สมาชิกใน CoP ต้องใส่ใจในเรื่องการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นเรื่องสำคัญ โดยสมาชิกต้องมีพฤติกรรมในการเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ เพื่อจะนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้แก่กัน ซึ่งจะถือว่าชุมชนนั้นยึดความรู้หรือ ปัญหาเป็นศูนย์กลางที่สนใจร่วมกัน

๒) สมาชิกต้องมีการเสริมสร้างสายสัมพันธ์อันดีบนพื้นฐานของการให้เกียรติ เคารพ และเชื่อถือซึ่งกันและกัน เป็นแรงผลักดัน ช่วยสร้างแรงจูงใจ และความเต็มใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ เปิดโอกาส ให้ทุกคนมีส่วนร่วม

๓) สมาชิกมีการแสดงออกด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมในลักษณะกระตือรือร้น ในการเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน อีกทั้งมีการอุทิศตัวหรือเสียสละรับผิดชอบในกิจการต่างๆของชุมชนด้วยความเต็มใจ

๒.๔.๒ การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review : AAR) คือ การทบทวน เหตุการณ์ว่าเกิดอะไรขึ้น ทำไมจึงเกิด รักษาจุดแข็งปรับจุดอ่อนอย่างไร ทำให้ทีมได้เรียนรู้จากความสำเร็จ และความล้มเหลว ไม่มีการตำหนิหรือยึดติดกับปัญหา ต้องแบ่งปันความรู้ที่ฝังลึกในคน ไปสู่ความรู้ชัดแจ้ง สามารถช่วยให้สมาชิกและทีมได้เรียนรู้กระบวนการทำงาน สามารถทำได้ดีขึ้นที่หลังเหตุการณ์ โดยเหตุการณ์ ที่ทำควรมีจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดตามเป้าหมายที่วางไว้ให้ชัดเจน และสามารถวัดผลดำเนินงานได้

แนวทางการทบทวนหลังปฏิบัติ After action review (AAR) ต้องมีการประชุมการ ทบทวนหลังปฏิบัติ After action review (AAR) ขณะที่ผู้เกี่ยวข้องอยู่ จำเหตุการณ์ได้ บทเรียนที่ได้รับ สามารถประยุกต์ใช้ได้ทันที เพื่อเปิดใจที่จะเรียนรู้ ทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกัน ใช้การประเมินผลงาน ไม่ วิวาทษ์วิจารณ์กัน ไม่มียศไม่มีตำแหน่ง จัดให้มี Facilitator ช่วยให้ทีมได้เรียนรู้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ไม่กล่าวโทษ ทบทวนวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ที่ชัดเจน เพื่อให้เข้าใจตรงกันและได้ผลตามที่ต้องการ สิ่งที่เกิดหวงให้เกิดขึ้นคืออะไร สิ่งที่เกิดขึ้นจริงคืออะไร ทำไมจึงมีความแตกต่างได้ เรียนรู้อะไรเพื่อ วันต่อไปจะได้ทำให้ดีขึ้น ทบทวนว่าเกิดอะไรขึ้น โดยการค้นหาความจริงเพื่อดูว่ามีปัญหาอะไรบ้าง เปรียบเทียบแผนกับความเป็นจริง บันทึกผลการประชุม AAR ในประเด็นที่สำคัญสำหรับการเรียนรู้ของทีม และการแบ่งปันการเรียนรู้

จุดเด่นของ AAR คือ ทำให้เรียนรู้ว่าในการทำงานต่างๆ ไม่ควรชื่นชมความสำเร็จแต่เพียง ด้านเดียว ต้องยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นด้วย และควรให้ความสนใจมากกว่าความสำเร็จด้วยซ้ำ เพราะปัญหา คือโอกาสในการพัฒนาคนเพื่อพัฒนางานนั่นเอง ฝึกรับฟังความคิดเห็นหรือคำแนะนำของเพื่อน ร่วมงาน ที่อาจทำให้คุณได้รู้ว่า “ทุกปัญหามีทางออก” นั้นเป็นอย่างไร ฝึกรทำงานเป็นทีม สามารถ

ใช้เทคนิคนี้กับงานทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็งานประจำที่ดูเหมือนว่าไม่สำคัญ เช่น การรับโทรศัพท์ การจัดประชุม ไปจนถึงโครงการระยะยาวที่ได้รับเงินสนับสนุนหลายพันล้านบาท ผู้ที่เข้าร่วมคือเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมแผนก หรือทีมงาน ซึ่งเป็นจุดที่แตกต่างจาก Peer Assist ที่เป็นการขอคำแนะนำจากผู้รู้ภายนอกกลุ่ม

๒.๔.๓ เรื่องเล่าเร้าพลัง (Storytelling) คือ การจัดการความรู้โดยการดึงเอาความรู้หรือประสบการณ์ จากการเล่าเรื่องราว เหตุการณ์ จากประสบการณ์ของบุคคลที่ได้เคยปฏิบัติงานที่อยู่ภายในตัวของผู้ออกมาเล่า หรือถ่ายทอดให้บุคคลอื่นฟัง โดยเป็นเรื่องที่ซาบซึ้ง ประทับใจ มีความรู้ข้อคิด ที่ทำให้ผู้ฟังสามารถนำเอาความรู้ หรือประสบการณ์ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน โดยไม่ต้องเสียเวลาเริ่มต้นในการศึกษาเรื่องนั้น ๆ ใหม่ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

- กำหนดเรื่องที่จะเล่า (ประเด็นที่เกี่ยวข้องในงานและชัดเจน)
- ระบุตัวผู้ที่จะเล่า (ใครที่มีความรู้/มีประสบการณ์ในเรื่องที่จะเล่า)
- กำหนดสถานที่/เวลา ที่ใช้ในการเล่า (เล่าเมื่อไหร่ ที่ไหน อย่างไร)
- เล่าเรื่อง (เล่าโดยตรง/เล่าด้วยการอัดเป็นคลิปวิดีโอ)
- สรุปบทเรียน (ได้ข้อคิดอะไรในเรื่องที่เล่า)

๒.๕ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการวางโครงสร้างความรู้ การจัดทำหมวดหมู่ความรู้ การแบ่งประเภทหัวข้อ เพื่อใช้สำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ

๒.๖ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นการปรับปรุงชุดความรู้รูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานและมีเนื้อหาที่สมบูรณ์

๒.๗ การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่าย สะดวก นำความรู้มาใช้งานได้ง่าย เช่น นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board /Website

๒.๘ การเรียนรู้ (Learning) เป็นการทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน ความรู้นั้นเกิดประโยชน์กับหน่วยงาน เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ หมุนเวียนอย่างต่อเนื่อง

๓. ขั้นตอนติดตามและประเมินผล

๓.๑ ประเมินผลการดำเนินงานของการบริหารจัดการความรู้ของกลุ่มงานบริหารและจัดการความรู้ โดยประเมินในประเด็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ดังนี้

- การจัดทำองค์ความรู้ไว้เป็นรูปแบบเอกสาร (สแกนเป็น PDF) ผังงาน/ขั้นตอนการดำเนินการ (Flowchart/Infographic)

- การจัดประเภทความรู้แยกเป็นหมวดหมู่
- ช่องทางให้บุคคลในหน่วยงานได้ค้นหาข้อมูล
- การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน
- การเผยแพร่องค์ความรู้ในเว็บไซต์สถาบันฯ

๓.๒ ประเมินผลการดำเนินงานของการบริหารจัดการความรู้ โดยประเมินเกี่ยวกับการนำความรู้ไปใช้ได้จริงหรือไม่

KM Process

เตรียมการ



1. ศึกษาข้อมูล
2. แต่งตั้งคณะทำงาน
3. ประชุมคณะทำงาน

ดำเนินการ

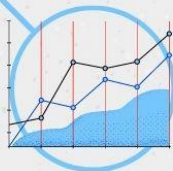


1. การสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับข้าราชการและบุคลากรในหน่วยงาน
2. การบ่งชี้ความรู้
3. การสร้างและแสวงหาความรู้

4. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเครื่องมือต่าง ๆ ได้แก่
 - * ชุมชนนักปฏิบัติการประมวล (Community of Practice)
 - * การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (After Action Review)
 - * เรื่องเล่าเร้าพลัง (Storytelling)

5. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ
6. การประมวลและกลั่นกรองความรู้
7. การเข้าถึงความรู้
8. การเรียนรู้

ติดตามและประเมินผล



1. คุณภาพของการจัดการความรู้
2. ความรู้สามารถนำไปใช้ได้จริงหรือไม่

กลุ่มงานบริหารและจัดการความรู้