



คู่มือการจัดการความรู้ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ Knowledge Management

ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ สำนักบริหารกลาง
องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้



สารบัญ

นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการจัดการความรู้	1
บทที่ 1 ความรู้พื้นฐานของการจัดการความรู้	3
• แนวคิดเกี่ยวกับความรู้	3
1. ความรู้ คืออะไร	3
2. ลำดับชั้นของความรู้	3
3. ประเภทของความรู้	4
4. วงจรความรู้ (Knowledge Spiral: SECI Model)	5
• แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้	6
1. ความหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)	6
2. เป้าหมายและประโยชน์ของการจัดการความรู้	8
3. องค์ประกอบของการจัดการความรู้	8
4. กระบวนการจัดการความรู้	11
5. เครื่องมือการจัดการความรู้	13
6. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้	14
• กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process : CMP)	15
• แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)	
บทที่ 2 การจัดการความรู้ ตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM)	21
• กรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM)	21
• การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM&IM)	23
บทที่ 3 แนวนโยบาย ความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	26
• นโยบายการจัดการความรู้คณะกรรมการของ อ.อ.ป.	26
• นโยบายการจัดการความรู้ของผู้อำนวยการ อ.อ.ป.	26
• การวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของผู้บริหารระดับสูงด้วย BSC SWOT Metrix	27
บทที่ 4 โครงสร้างการจัดการความรู้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	32
• โครงสร้างการจัดการความรู้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้	32

- การกำหนดโครงสร้างคณะอนุกรรมการด้านการจัดการความรู้และ บริหารนวัตกรรมของ อ.อ.ป.	33
- การกำหนดโครงสร้างคณะทำงานการจัดการความรู้ ของ อ.อ.ป.	34
- การกำหนดโครงสร้างคณะทำงานการจัดการความรู้ ของ หน่วยงาน	35
บทที่ 5 กระบวนการจัดการความรู้	38
5.1 กระบวนการจัดการความรู้	38
5.2 กระบวนการบริหารการจัดการความรู้	41
5.3 เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้	43
บทที่ 6 การประเมินการจัดการความรู้	45
6.1 การจัดการความรู้แต่ละระดับ	45
6.2 การค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี Best Practice (BP)	45
6.3 การประเมินผลการจัดการความรู้	47
6.4 เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้	49
6.5 ปฏิทินการจัดการความรู้ ประจำปี	51
6.6 การส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้	52
ภาคผนวก	
1. แบบฟอร์มการถ่ายทอดประสบการณ์ (One Point Lesson)	
2. แบบฟอร์ม Knowledge Capture	
3. แบบฟอร์มการจัดทำองค์ความรู้หลังการปฏิบัติงาน	
4. แบบฟอร์มรายงานผลการจัดการความรู้หน่วยงาน	

สารบัญภาพ

บทที่ 1

ภาพที่ 1	ลำดับชั้นของความรู้ Knowledge Pyramid	4
ภาพที่ 2	ประเภทของความรู้	5
ภาพที่ 3	วงจรรความรู้ (Knowledge Spiral: SECI Model)	6
ภาพที่ 4	การจัดความรู้ในองค์กร	9
ภาพที่ 5	การจัดความรู้	10
ภาพที่ 6	กระบวนการจัดความรู้	11
ภาพที่ 7	กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process= CMP)	15
ภาพที่ 8	รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt	18

บทที่ 2

ภาพที่ 1	กรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ	21
----------	---	----

สารบัญตาราง

บทที่ 2

ตารางที่ 1	หลักเกณฑ์ประเมินด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ	25
------------	--	----

บทที่ 3

ตารางที่ 1	การวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของผู้บริหารระดับสูงด้วย BSC SWOT Matrix	27
------------	--	----

นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการจัดการความรู้

คำศัพท์	ความหมาย
การจัดการความรู้	กระบวนการที่จะทำให้ได้มาซึ่งความรู้ (ที่จัดกระจายอยู่ในและนอกองค์กรอาจอยู่ในรูปเอกสาร สื่อต่างๆ/ตัวบุคคล) มาพัฒนา (จัดให้เป็นระบบ/กลั่นกรอง) เพื่อให้ทุกคนเข้าถึงความรู้นั้นๆ และนำไปใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน
ความรู้ในการปฏิบัติงาน	เทคนิคการทำงาน วิธีการปฏิบัติงาน กลเม็ด เคล็ดลับ ข้อพึงระวัง และปัจจัยความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งของบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จในอดีต
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge sharing)	เป็นองค์ประกอบหนึ่งของกระบวนการจัดการความรู้ โดยกลุ่มคนที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน มารวมตัวกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยความสมัครใจ เพื่อร่วมสร้างความเข้าใจหรือพัฒนาแนวปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การจัดเก็บองค์ความรู้และวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปของเอกสาร สามารถค้นหาและนำไปใช้ได้สะดวก ผู้สนใจสามารถเข้ามาเรียนรู้ได้
การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง ความสำเร็จ (Story Telling)	การทบทวนหลังปฏิบัติการหรือการถอดบทเรียน : After action review (AAR) การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) เวทีสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) เป็นต้น
การเรียนรู้	เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ ทั้งนี้ในการจัดการความรู้ขององค์กรนั้นควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จาก สร้างองค์ความรู้ > นำความรู้ไปใช้ > เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

คำศัพท์

ความหมาย

วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)	วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ ซึ่งเป็นผลมาจากการนำความรู้ไปปฏิบัติจริง แล้วสรุปความรู้และประสบการณ์นั้นเป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดของตนเอง Best Practice จึงเป็นบทสรุปของวิธีการปฏิบัติที่เป็น Tacit Knowledge (ความรู้ในคน) ซึ่งเผยแพร่เป็น Explicit Knowledge (ความรู้ที่ปรากฏให้เห็นชัดเจนในรูปแบบต่างๆ) เพื่อให้ผู้อื่นได้นำไปทดลองปฏิบัติ (บุรุษยศิริมหาสาร,2548)
การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Capture)	กระบวนการของการดึงออกมาของ ความรู้ที่ชัดเจน (explicit) หรือความรู้ที่อยู่ในผู้คน (tacit) ที่มีอยู่ภายในองค์กร กระบวนการดักจับความรู้ ได้รับประโยชน์โดยตรงจากกระบวนการย่อยสองส่วนของ KM คือ การนำออก (externalization) และ การนำเข้า (internalization)
CKO: Chief Knowledge Officer)	ผู้บริหารการจัดการความรู้
ผู้ส่งเสริมการจัดการความรู้ (KM Facilitator/KM Fa)	ผู้ประสานงานและขับเคลื่อนกิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ เพื่อให้ทีม/กลุ่ม/คณะ ทำงานได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร KM Fa ซึ่งอาจเป็นตำแหน่งเฉพาะของสมาชิกในคณะทำงานฯ หรือ ไม่มีตำแหน่งในคณะทำงานก็ได้



บทที่ 1

ความรู้พื้นฐานของการจัดการความรู้

แนวคิดเกี่ยวกับความรู้

1. ความรู้ คืออะไร

เพียร์สัน (Pearlson, 2001 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548 : 17) ความรู้ คือ สารสนเทศที่มีสาระ ค่านิยม ประสบการณ์และกฎเกณฑ์

เทอร์แบนด์ และคณะ (Turban et al, 2001 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548 : 18) ได้ให้ความหมายของความรู้ว่า ความรู้ ประกอบด้วยข้อมูลหรือสารสนเทศที่ได้รับการจัดระบบ และประมวล เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจ ประสบการณ์ การสั่งสมการเรียนรู้ และความเชี่ยวชาญ ซึ่งสามารถนำไปใช้สำหรับการแก้ปัญหาปัจจุบันหรือการดำเนินงานได้

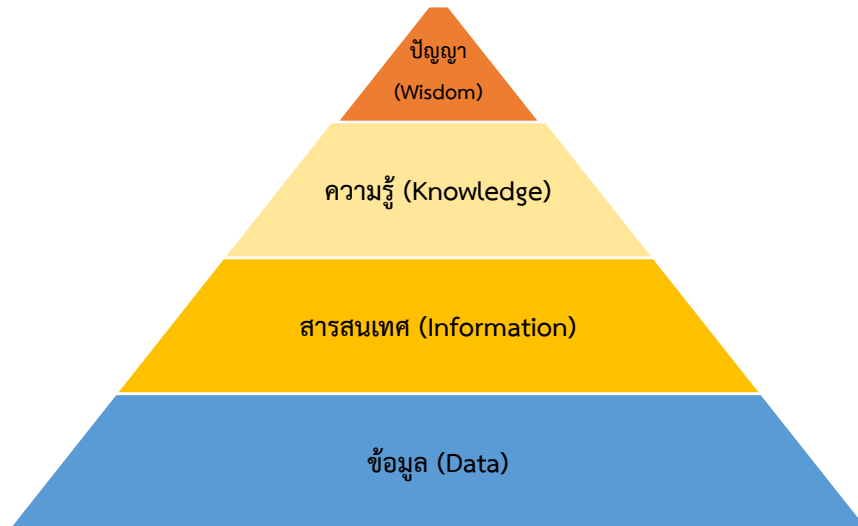
โนนากะ (Nonaka, 1994 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548 : 18) ความรู้ คือ ความเชื่อส่วนบุคคลซึ่งมีเหตุผลที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542 : 232) ได้นิยามความหมายของความรู้ว่า ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา

จากความหมายที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า ความรู้ คือ ข้อมูล สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด จัดระบบ จากการสั่งสมประสบการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ รวมถึงใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้

2. ลำดับชั้นของความรู้

ทามาซากิ (Hideo Tamazaki อ้างถึงใน กิรติ ยศยิ่งยง, ศิริณทิพย์ ธิติพงษ์วิช 2552 : 16-17) ได้จัดลำดับชั้นของความรู้ ดังภาพที่ 1.1 ดังนี้

- 1) ข้อมูล (Data) หมายถึง ข้อเท็จจริงต่างๆ เป็นข้อมูลดิบหรือตัวเลขที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ
- 2) สารสนเทศ (Information) หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ เกิดจากความเชื่อ สามัญสำนึก หรือประสบการณ์ ของผู้ใช้สารสนเทศนั้น เป็นข้อมูลที่วัด หรือจับต้องได้
- 3) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงความรู้อื่นๆ จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ในการสรุป และตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้โดยไม่จำกัดช่วงเวลา
- 4) ปัญญา (Wisdom) หมายถึง ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวตน ก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้



ภาพ 1-1 ลำดับขั้นของความรู้ Knowledge Pyramid

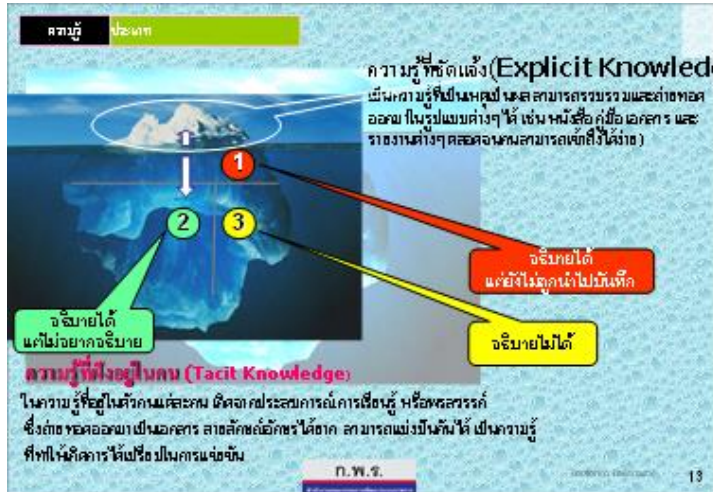
ที่มาจาก การจัดการความรู้ในองค์การและกรณีการศึกษา, (น. 13) โดย กิรติ ยศยิ่งยง, 2549

3. ประเภทของความรู้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548 ก : 4) กล่าวว่า ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้งจึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม
2. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

จากความรู้ทั้งสองประการดังกล่าวข้างต้น มีความสัมพันธ์กับองค์กร กล่าวคือ ความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่จะเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลมากกว่าความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งหลายเท่า ในอัตราส่วน 80 : 20 โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ได้เปรียบเทียบความรู้ขององค์กรทั้งหมดเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยน้ำอยู่มีส่วนพื่นน้ำเพียง 20-25% เท่านั้น ซึ่งได้แก่ ความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งส่วนที่เหลืออีก 75-80% ที่จมอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคลากรขององค์กร ดังภาพที่ 1-2



ภาพ 1-2 ประเภทของความรู้

ที่มาจาก เอกสารประกอบคำบรรยายความรู้ เรื่อง การจัดการความรู้, (น. 4)

โดย กลิ่นจันทร์ เชี่ยวเจริญ, สำนักงาน ก.พ.ร., 2555

4. วงจรความรู้ (Knowledge Spiral : SECI Model)

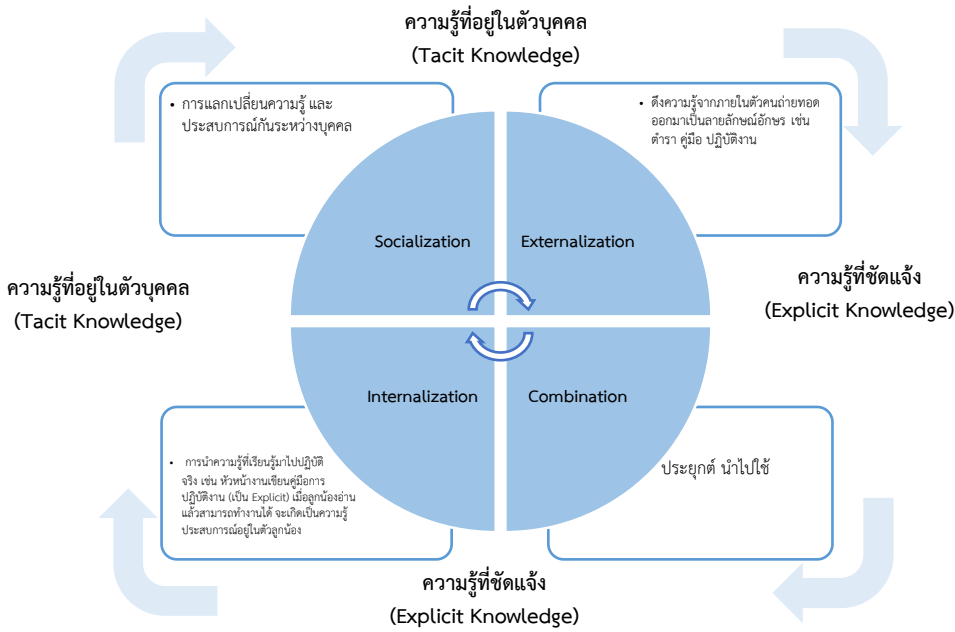
ความรู้ทั้งสองประเภทสามารถถ่ายเทเปลี่ยนแปลงสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ โดยதாகะอูชิ และโนนากะ (Takeuchi Nonaka , 2004 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549, หน้า 73-78) กล่าวว่า ความรู้ที่ชัดเจน และความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน สามารถเปลี่ยนแปลงถ่ายเทไปมาระหว่างกันได้ตลอดเวลาโดยผ่านกระบวนการปฏิสัมพันธ์ 4 รูปแบบ ซึ่งเรียกว่า SECI Model หรือวงจรความรู้ ดังที่แสดงไว้ในแผนภาพที่ 1.3 ดังนี้

1) Socialization เป็นองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์กันระหว่างบุคคล (Tacit to Tacit Knowledge) โดยการจัดให้คนมาปฏิบัติสัมพันธ์ (Socialize) กันในรูปแบบต่างๆ

2) Externalization เป็นการสร้าง และแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นการแปลงจากความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) มาเป็นความรู้ที่ปรากฏ (Explicit Knowledge) เช่นความรู้ภูมิปัญญาชาวบ้าน แล้วถูกรวบรวมนำออกมาเผยแพร่ เช่นสูตรอาหาร ยาสมุนไพร เป็นต้น

3) Combination เป็นการแปลง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท Explicit ที่เรียนรู้มาสร้างเป็น Explicit ใหม่ๆ เป็นการผนวกรวมหรือสังเคราะห์ความรู้ที่ชัดเจนเข้าไว้ด้วยกัน

4) Internalization เป็นการแปลง Explicit Knowledge มาเป็น Tacit Knowledge มักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติและเมื่อเกิดความรู้แล้วนำไปแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นเกิดกระบวนการ Socialization คือการแปลง Tacit Knowledge ของบุคคลหนึ่งไปเป็น Tacit Knowledge ของบุคคลอื่นๆ ต่อไปเป็นกระบวนการหมุนเวียนต่อเนื่องไม่สิ้นสุด



ภาพ 1-3 วงจรความรู้ (Knowledge Spiral: SECI Model)

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

1. ความหมายของการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

ประเวศ วะสี (2545 อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2553 : 3) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า หมายถึง การจัดการให้รับรู้ความเป็นจริง สร้างความรู้ สังเคราะห์ความรู้ให้เหมาะกับการใช้งาน นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ เรียนรู้ และสร้างความรู้จากการปฏิบัติ และเอาผลการประเมินมาสู่การเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อยกระดับปัญญาของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เอาปัญญายกระดับกลับไปใช้ในการปฏิบัติอีก

วิจารณ์ พานิช (2548 ก. : 3-4) การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่ (1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์การ (2) การเสาะแสวงหาความรู้ที่ต้องการ (3) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะต่อการใช้งานของตน (4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน (5) การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้ (6) การจดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึก และเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

การจัดการความรู้ (กองควบคุมโรค, 2558) คือ กระบวนการในการพัฒนางานพัฒนาคนให้ดีขึ้นให้เก่งกว่าเดิมโดยบริหารและจัดการความรู้อย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอนตั้งแต่การระบุน้ำความรู้ที่จำเป็นขององค์การการจัดเก็บรวบรวมความรู้ทั้งหมดทั้งในและนอกองค์กรทั้งที่อยู่ในรูปความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) มาจัดให้เป็นหมวดหมู่มีการเผยแพร่ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้รวมทั้งสร้างเป็นความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้และต่อยอดให้เกิดประโยชน์ในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กร



สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร. 2548) การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขัน

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการรวบรวมและประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด ประสบการณ์อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ เผยแพร่ให้บุคลากรในองค์กรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันเวลาและทันเหตุการณ์ ส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. เป้าหมายและประโยชน์ของการจัดการความรู้

2.1 เป้าหมายของการจัดการความรู้

เป้าหมายของการจัดการความรู้ คือ การใช้ประโยชน์จากความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ดังนั้น การจัดการความรู้จึงมีความสำคัญอย่างมากไม่ว่าจะเป็นองค์กรเอกชนหรือภาครัฐก็ตาม โดยเป้าหมายของการจัดการความรู้ มี 3 ประการ ได้แก่ (วิจารณ์ พานิช, 2548)

- 1) เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
- 2) เพื่อการพัฒนาคน คือพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในองค์กร
- 3) เพื่อการพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์กร เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้ หรือทุนปัญญาขององค์กร จะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

2.2 ประโยชน์ของการจัดการความรู้ (Bacha,2000 อ้างอิงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547: 41)

- 1) ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญและความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงบุคลากร เช่น การเกษียณอายุ การลาออกจากงาน เป็นต้น
- 2) เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยประเภทคุณภาพและความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ
- 3) ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงาน และวัตถุประสงค์ของงานโดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือมีการแทรกแซงมากมักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาจิตสำนึกในการทำงาน
- 4) ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้
- 5) การพัฒนาทรัพย์สิน เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์



6) การยกระดับผลิตภัณฑ์การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้นอีกด้วย

7) การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้างความพึงพอใจ และเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

8) การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างและฝึกฝนบุคลากร

3. องค์ประกอบของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ (รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม, 2550) ได้แก่

3.1 คน (People) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

3.2 กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) เป็นการบริหารจัดการ เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ในหน่วยงาน เอกสาร หรือตัวบุคคล มาจัดการให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

ทั้งนี้กระบวนการจัดการความรู้ได้กำหนดกลุ่มความรู้ (Level of Knowledge) เป็น 3 ระดับ คือ

- 1) ความรู้ระดับบุคคล (Individual)
- 2) ความรู้ระดับทีมงาน หรือ กลุ่มคน (Team / Group)
- 3) ความรู้ระดับองค์กร (Organization)

3.3 เทคโนโลยี (Technology) เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหาจัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างสะดวกและรวดเร็วขึ้น

4. กระบวนการจัดการความรู้

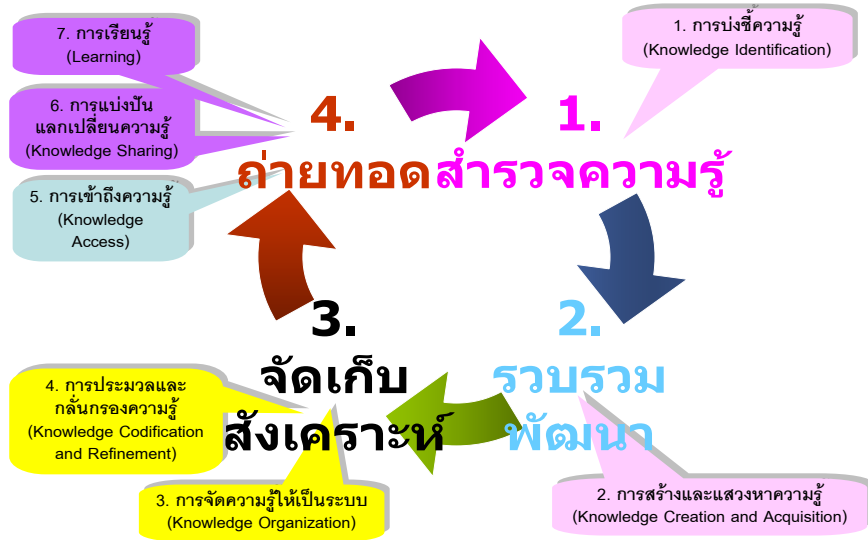
การจัดการความรู้ (กลินจันท์ เขียวเจริญ, 2555) แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ และแต่ละองค์ประกอบประกอบด้วยกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ดังนี้ (ภาพที่ 1-4)

องค์ประกอบที่ 1 สืบค้นความรู้ – ประกอบด้วย ขั้นตอนการบ่งชี้ความรู้

องค์ประกอบที่ 2 รวบรวมพัฒนา – ประกอบด้วย ขั้นตอนการสร้างและแสวงหาความรู้

องค์ประกอบที่ 3 จัดเก็บสังเคราะห์ – ประกอบด้วย ขั้นตอนการจัดความรู้ให้เป็นระบบ และการประมวลและกลั่นกรองความรู้

องค์ประกอบที่ 4 ถ่ายทอด – ประกอบด้วย ขั้นตอนการเข้าถึงความรู้ การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้



ภาพ 1-4 การจัดการความรู้ในองค์กร

ที่มาจาก เอกสารประกอบคำบรรยาย เรื่อง การจัดการความรู้ โดย คุณกณิณจันทร์ เขียวเจริญ, 2555

กระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วยขั้นตอน 7 ขั้นตอน ดังนี้ (ภาพที่ 1-5)

1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการค้นหาความรู้ คือจะต้อง “รู้เรา” ต้องรู้ว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ /เป้าหมายอะไรบ้าง และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องมีความรู้อะไร อาจจะใช้แผนที่ความรู้เพื่อหาขอบเขตความรู้ในองค์กร และทำให้เป็นภาพรวมของคลังความรู้ในองค์กร

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นการกำหนดเนื้อหาของความรู้ที่ต้องการและแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ สิ่งสำคัญคือ ต้องสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อก่อให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

3) จัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) คือ การจัดทำสารบัญ และเก็บรวบรวมความรู้เพื่อให้ง่ายและสะดวกในการใช้งาน การแบ่งประเภทความรู้จะขึ้นอยู่กับการใช้รู้นั้นๆ

4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นการสร้างความรู้ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี ได้แก่

4.1 จัดทำมาตรฐานให้เป็นรูปแบบเดียวกันทั่วทั้งองค์กรเพื่อลดเวลา เพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการค้นหาข้อมูล

4.2 ใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กร เช่น จัดทำคำความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน

4.3 เรียบเรียงและปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพอยู่เสมอ เช่น เนื้อหาครบถ้วนตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) องค์กรต้องมีวิธีการจัดเก็บและกระจายความรู้ ทั้งประเภท Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge การกระจายความรู้ในองค์กร มี 2 แบบ คือ Push (การป้อนความรู้) และ Pull (ให้โอกาสเลือกใช้ความรู้)



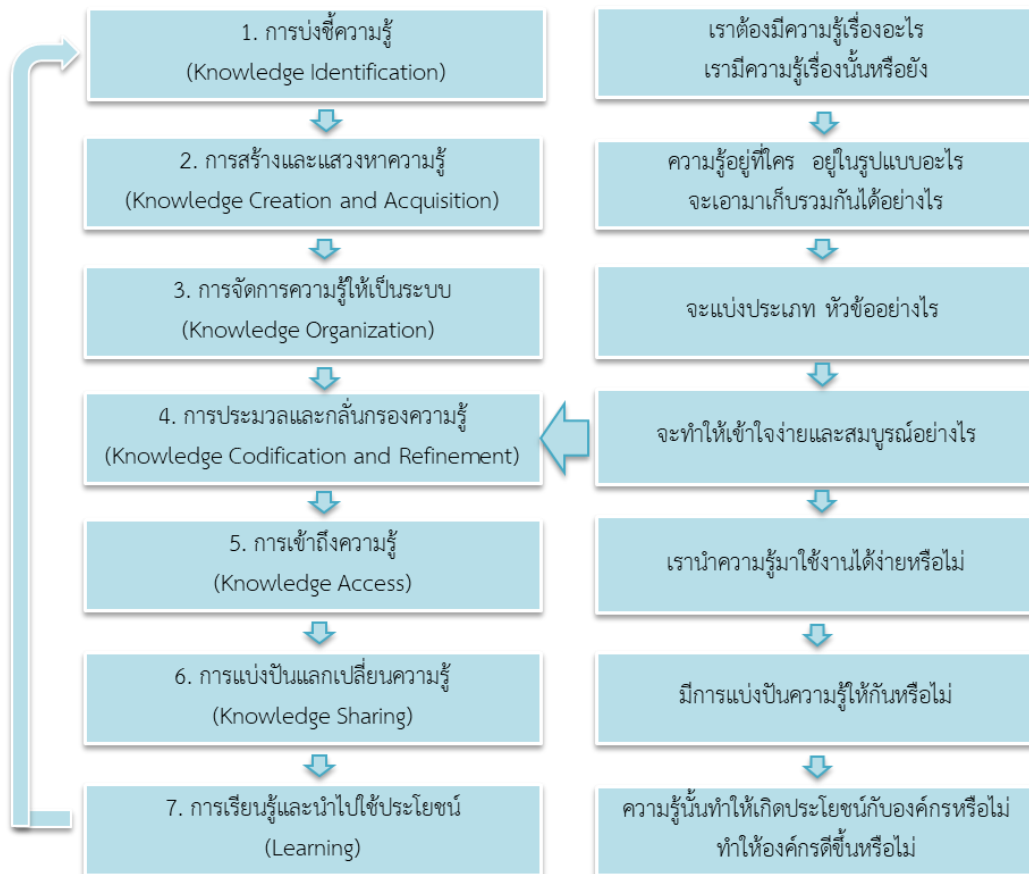
Push (การป้อนความรู้) คือการส่งความรู้ให้ผู้รับโดยไม่มีคำร้องขอ หรือการกระจายความรู้แบบ Supply-based เช่น จดหมายเวียน การฝึกอบรม เป็นต้น

Pull (ให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่ข้อมูลที่ต้องการเพื่อลดปัญหาการรับข้อมูลที่มากเกินไปจนความจำเป็น การกระจายความรู้แบบ Demand-based เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ Web Board เป็นต้น.

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) การแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Explicit Knowledge ทำได้โดยการจัดทำเอกสาร ทำฐานข้อมูลความรู้ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยให้เข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น สำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit Knowledge ทำได้หลายวิธี อาทิ ทีมข้ามสายงานชุมชนแห่งการเรียนรู้ (COPs) ระบบที่เลี้ยงการสับเปลี่ยนงานและยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน รวมถึงเวทีสำหรับแลกเปลี่ยนความรู้

7) การเรียนรู้ (Learning) องค์กรจะต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศให้ทุกคนกล้าคิด กล้าทำ โดยผู้บริหารต้องยอมรับผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กร

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)



ภาพ 1-5 กระบวนการจัดการความรู้



5. เครื่องมือการจัดการความรู้

ได้แบ่งเครื่องมือการจัดการความรู้ออกเป็น 21 ประเภท ดังนี้

5.1 ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice หรือ CoP) คือกลุ่มคนที่มาจากกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกันรวมตัวกันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกัน

5.2 ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) คือการจัดตั้งทีมงานหรือคณะทำงาน เพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ

5.3 การทบทวนสรุปบทเรียน (After Action Review; AAR) คือ การร่วมกันทบทวนกระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอนเพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินการซึ่งในการทบทวนนั้นอาจได้ค้นพบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และแนวทางการปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องทำการสรุปบทเรียนทุกครั้งเมื่อเสร็จกระบวนการทำงานที่สำคัญแต่ละขั้นตอนรวมถึงเป็นการตรวจสอบระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย

5.4 เวทีเสวนา (Dialogue หรือ สนทนาสนทนา) คือ การจัดกลุ่มพูดคุยกันเพื่อเอา สิ่งดีๆ ที่แต่ละคนมีอยู่ในตัวเองหรือในการปฏิบัติออกมาโดยไม่ซีดจางที่ชัดเจนมากเกินไปเพียงการกำหนดประเด็นกว้างๆในเรื่องที่จะสนทนากันไม่รู้คำตอบสุดท้ายว่าคืออะไรไม่กำหนดเวลาสนทนาของแต่ละคนเปิดกว้างด้านเวลาสถานที่บุคคลและเปิดกว้างทางใจของทุกคนที่เข้าร่วมกิจกรรมกันบรรยากาศสบายๆบรรยากาศเชิงบวก

5.5 เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) คือการให้หรือขอรับคำแนะนำหรือประสบการณ์ที่มีคุณค่าจากบุคคลหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในเรื่องนั้นๆเพื่อจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน

5.6 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) คือการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริงเพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาโดยสามารถพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้

5.7 การสอนงาน (Coaching) คือ การถ่ายทอดจากผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือ รุ่นพี่ที่มีผลงานดีมาแนะนำ สอน ให้คนที่มาใหม่หรือคนที่ต้องการเรียนรู้ได้ปรับปรุงวิธีการทำงาน

5.8 พี่เลี้ยง (Mentoring) การให้คนทำงานที่อยู่คนละฝ่าย/กลุ่มงาน/แผนกหรือแผนกเดียวกันก็ได้มาช่วยแนะนำวิธีการทำงาน ช่วยเหลือสนับสนุน คอยให้คำปรึกษาชี้แนะ มักใช้ในการเรียนรู้ในกลุ่มผู้บริหารหรือผู้ที่ก้าวไปเป็นผู้บริหาร

5.9 การเรียนรู้จากบทเรียนที่ผ่านมา (Lesson Learned) คือ การเรียนรู้โดยอาศัยข้อมูลความสำเร็จและความผิดพลาดจากการดำเนินการที่ผ่านมา เพื่อหาแนวทางในการวางแผนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุดหรืออย่างน้อย ไม่เกิดความผิดพลาดในประเด็นที่เคยผิดพลาดมาแล้ว

5.10 แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (Portfolio) คือ การบันทึกผลงานดีๆ นวัตกรรมในการทำงาน คำชื่นชม ความภาคภูมิใจทั้งระดับบุคคล ระดับแผนกหรือระดับองค์การ เรียกก๊ออย่างว่าบัญชีความสุข



5.11 การถ่ายทอดความรู้โดยการเล่าเรื่อง (Storytelling) คือ การถอดความรู้ฝังลึกโดยการมอบหมายให้ผู้ที่มีผลงานดีหรือมีวิธีการทำงานที่ดี มาเล่าให้คนอื่น ๆ ฟังว่าทำอะไร ผู้เล่าจะเล่าให้เห็นการปฏิบัติใช้ภาษาเชิงปฏิบัติจริง และมีการบันทึกเก็บไว้อย่างเป็นระบบ

5.12 การศึกษาดูงาน (Study tour) คือ การเรียนลัดจากประสบการณ์ของผู้อื่นโดยเข้าไปดูสถานที่จริง การปฏิบัติจริง เพื่อให้เห็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้

5.13 เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) คือ การจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นทางการลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเปิดพื้นที่ให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกันเป็นอีกวิธีหนึ่ง ซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การสัมมนา และการประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ

5.14 แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence-CoE) คือ การกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence) ให้สามารถติดต่อสอบถามผู้รู้ได้

5.15 ฐานความรู้ (Knowledge Bases) คือ การเก็บข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่องค์กรมีไว้ในระบบฐานข้อมูล และให้ผู้ต้องการใช้ค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่นๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง

5.16 Intranet, Internet คือ ระบบเครือข่ายสื่อสารที่รองรับสำหรับการจัดเก็บองค์ความรู้ที่ทำให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายจากทุกที่ ทุกเวลา

5.17 Web blog คือ เครื่องมือสื่อสารรูปแบบใหม่ 2 ทาง ที่สะดวกรวดเร็วในการสื่อสาร อาจเป็นการประกาศข่าวสาร การแสดงความคิดเห็น การเผยแพร่ผลงาน ฯลฯ

5.18 IQCs (Innovation & Quality Circles) คือ กลุ่มที่พัฒนามาจากกลุ่ม QCs (Quality Circles) ซึ่งสมาชิกของกลุ่มจะมาจากต่างหน่วยงานหรือต่างระดับในองค์กรหรืออาจจะมาจากต่างองค์กรก็ได้กลุ่ม IQCs จะรวมตัวกันเพื่อค้นหาวิธีการที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ การทำกลุ่ม IQCs นี้จะเป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดแนวคิดต่างๆ ที่หลากหลายในการพัฒนาองค์กรตามหัวข้อเรื่องที่ตั้งไว้และค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด ช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร

5.19 สภากาแฟ (Knowledge café) คือ การเล่าเรื่องพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนั่งรับประทานกาแฟ ในเรื่องงานที่สนใจและงานที่เกิดปัญหาเพื่อแสวงหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข

5.20 การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) คือการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงานเป็นระยะๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่ายทำให้ผู้ถูกสับเปลี่ยนงานเกิดการพัฒนากทักษะหลากหลายมากขึ้น

5.21 วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) คือการเรียนรู้จากวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้นๆ เพื่อใช้เป็นต้นแบบเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานซึ่งอาจจะเป็นระบบบริหารเทคนิควิธีการต่างๆ ที่ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายระดับสูงสุด



ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2550) ได้แบ่งเครื่องมือการจัดการความรู้ตาม ประเภทของ ความรู้ ตามประเภทของความรู้ 2 ประเภท คือ เครื่องมือสำหรับจัดการความรู้ที่ชัดเจน และเครื่องมือสำหรับ จัดการความรู้ที่ฝังในตัวคน ดังภาพ 1-6

<input type="checkbox"/> การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปแบบเอกสาร <input type="checkbox"/> สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) <input type="checkbox"/> ฐานความรู้ (Knowledge Bases)	<p>ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)</p>
<p>ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) ▪ การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-functional team) ▪ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม (Innovation & Quality Circles: IQCs) ▪ ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice: CoP) ▪ ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ▪ การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน ▪ เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum) 	

ภาพ 1-6 กระบวนการจัดความรู้
 ที่มาจาก คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้, (น.5) โดย สำนักงาน ก.พ.ร.
 และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548 ก

6. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548 : 164-166) กล่าวว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของ การจัดการความรู้ ประกอบด้วย

- 1) องค์การ องค์การต้องมีทิศทางขององค์การในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน เช่น มุ่งสู่การเป็นองค์การ แห่งคุณภาพ หรือองค์การแห่งการเรียนรู้ และกำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนว่าทำไปเพื่ออะไร
- 2) ผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญ และสนับสนุนการจัดการความรู้ และเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อให้สามารถเป็นที่ปรึกษาและชี้แนะลูกน้องได้ รวมทั้งติดตามผลการจัดการ ความรู้ด้วย นอกจากนี้ในองค์การที่ใช้ความรู้เป็นหลักควรมีบุคลากรในระดับผู้นำเป็นแกนหลักในการจัดการ ความรู้จะช่วยในการดำเนินการมาก
- 3) แกนหลักในการจัดการความรู้ต้องมีเจ้าภาพหลักเป็นหน่วยกลางดูแลและบริหารจัดการความรู้ เพื่อให้การดำเนินการเป็นทิศทางเดียวกัน คณะทำงานการจัดการความรู้ต้องเรียนรู้จากหลายๆ ทฤษฎีแล้ว นำมาปรับใช้ในองค์การอย่างเหมาะสม เนื่องจากการจัดการความรู้ในองค์การไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว การจัดตั้ง คณะทำงานที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขา และกำหนด ให้การจัดการความรู้เป็นหน้าที่งานประจำที่ทุกคน ต้องทำ โดยนำการจัดการความรู้ไปเชื่อมโยงกับระบบการจัดการให้กลมกลืนและต่อยอดกับงานประจำได้



4) ระบบพื้นฐานในการจัดการที่ดี มีระบบการบริหารที่ชัดเจน ทำให้สามารถดำเนินการในระยะยาวต่อไปได้ โดยจัดทำแผนการดำเนินการที่ดี มีเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน กำหนดความรู้ที่สำคัญ และจำเป็นที่ชัดเจน มีการดำเนินการและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการจัดการความรู้ให้มีความยืดหยุ่นตามบริบทขององค์การด้วย นอกจากนี้ควรมีระบบการให้รางวัล และให้การยอมรับที่สอดคล้องกับการจัดการความรู้ด้วย

5) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์การต้องสร้างพฤติกรรมและวัฒนธรรมของคนในองค์การที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ส่งเสริมให้พนักงานมีลักษณะการแบ่งปันความรู้และใช้ความรู้ใหม่ มีการค้นคว้าอยู่ตลอดเวลา ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้และความร่วมมือกัน

6) ความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์การต้องมีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และสนับสนุนพนักงานทุกระดับคุ้นเคยกับเทคโนโลยีและสามารถเข้าถึงความรู้และใช้ประโยชน์จากความรู้ได้เต็มที่

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process : CMP)

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process : CMP) เป็นกรอบแนวคิดเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ (ภาพที่ 1-7) (ก.พ.ร., 2548)

1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) เป็นกิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น) มีโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรมีทีม/หน่วยงานที่รับผิดชอบมีระบบการติดตามและประเมินผล พร้อมทั้งกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน

2) การสื่อสาร (Communication) เป็นกิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำผลที่จะเกิดขึ้นจะเป็นประโยชน์กับทุกคน และแต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

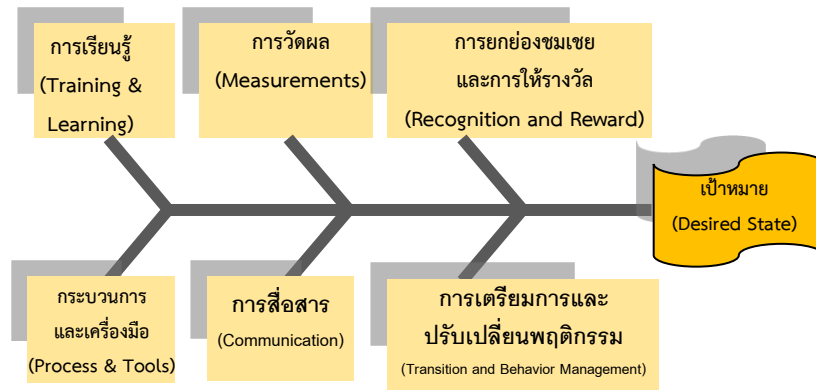
3) กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) เพื่อนำมาช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกรวดเร็วขึ้น ในการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ จะขึ้นอยู่กับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ), ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และทรัพยากร

4) การเรียนรู้ (Training and Learning) เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการประเมินผล และแนวทางการปรับปรุง

5) การวัดผล (Measurements) เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหนได้แก่ วัดระบบ (System) วัดที่ผลลัพธ์ (Out Put) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Out Come)



6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards) เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยมีข้อควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว บูรณาการกับระบบที่มีอยู่และปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา



Robert Osterhoff

ภาพ 1-7 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process= CMP)

ที่มาจาก คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้, (น.6) โดย สำนักงาน ก.พ.ร.

และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548 ก

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

“องค์การแห่งการเรียนรู้” หรืออาจเรียกให้ชัดเจนขึ้นว่า “องค์การที่มีการเรียนรู้” เป็นองค์การที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก โดยมีเป้าประสงค์สำคัญ คือ เพื่อให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนาต่อไป

ผู้บุกเบิกแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นคนแรกคือ Chris Argyris เริ่มขึ้นประมาณปี ค.ศ.1978 จากงานเขียน ชื่อ Organization Learning แต่ยังไม่เป็นที่แพร่หลายนัก เพราะมีเนื้อหาเชิงวิชาการที่เข้าใจยาก ต่อมาปี ค.ศ.1990 Peter M. Senge Ph.D. ศาสตราจารย์แห่ง MIT Sloan School of Management ได้เขียน “The Fifth Discipline : The Art and The Learning Organization” หรือ “วินัย 5 ประการ” แนวคิดเพื่อนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) และได้รับความนิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในเวลาต่อมา จนกระทั่ง American Society for Training Development-ASTD สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา ได้ประกาศเกียรติคุณให้เขาเป็นนักวิชาการเกียรติคุณดีเด่น ประจำปี ค.ศ.2000 Peter M. Senge กล่าวว่า “Learning in organization means the continuous testing of experience, and the transformation of that experience into knowledge-accessible to the whole organization, and relevant to its core purpose. ซึ่งมีนักวิชาการไทยให้คำจำกัดความไว้ว่า “องค์การที่บุคลากรภายในองค์การได้ขยายความสามารถ



ของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคลและระดับองค์การ เพื่อสร้างผลลัพธ์ในบุคคลระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่บุคลากรมีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ เป็นองค์การที่บุคลากรในองค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ”

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ซึ่งบุคลากรในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีรูปแบบความคิด (patterns of thinking) ใหม่ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยอมรับขององค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น และวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

Marquardt และ Reynolds (1994) มีความเชื่อว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว สอนให้พนักงานมีกระบวนการคิด วิพากษ์ วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคล ช่วยให้องค์การเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาดเช่นเดียวกับในความสำเร็จ

โดยสรุป องค์การแห่งการเรียนรู้ได้คือ องค์การที่บุคลากรภายในองค์การมีกระบวนการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องและเต็มศักยภาพ มีกระบวนการของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ภายในองค์การและนำไปสู่การพัฒนาองค์การได้อย่างยั่งยืน

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดของ Peter Senge

Senge (1990) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 5 ประการ (The fifth discipline) ที่จะสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ (1) การคิดเชิงระบบ (system thinking) (2) การมีความรอบรู้ (personal mastery) (3) การมีแบบแผนความคิด (mental model) (4) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) (5) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) มีรายละเอียดดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (system thinking) การคิดเชิงระบบเป็นหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้มีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และจะนำมาซึ่งการพัฒนาอย่างยั่งยืนของทรัพยากรในองค์การ การคิดเชิงระบบเป็นวิธีการคิดและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ เป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกันและเป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่งและไม่มองแบบแยกส่วน ความเข้าใจถึงจุดสำคัญของความคิดเชิงระบบก็คือข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์และคนอื่นๆ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่ว่าจะขึ้นอยู่ทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์การ การคิดเชิงระบบต้องมีการเปลี่ยนจิตใจหลายด้าน (1) สามารถมองเห็นทั้งส่วนรวมและส่วนย่อยได้ (2) สามารถเชื่อมโยงส่วนต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ (3) สามารถระบุว่าจะอะไรเป็นสาเหตุ ก่อให้เกิดอะไรและอย่างไร



2. **การมีความรอบรู้** (personal mastery) บุคคลที่รอบรู้จะขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง มีความเป็นนายของตนเองในการควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่ยอมรับความจริง ไม่ยึดมั่นติดมัน เปลี่ยนไปตามโลก มีความเจริญเติบโตทางจิตใจ การเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ (1) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (personal vision) (2) มีความสามารถในการจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (holding creative tension) (3) การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก(subconscious)

3. **การมีแบบแผนความคิด** (mental model) เป็นความคิดความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อหน่วยงานต่อองค์การและธุรกิจของตน ซึ่งความคิดของบุคคลนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคล การที่บุคคลในองค์การรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความกระจ่างใจกับแบบแผนความคิด

4. **การมีวิสัยทัศน์ร่วม** (shared vision) เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์การ เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันทั่วองค์การ เป็นการที่คนทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์การมีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์การ

5. **การเรียนรู้เป็นทีม** (team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้เป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกันโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นรวมทั้งประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง การเรียนรู้เป็นทีมจะเป็นเครื่องช่วยเสริมสร้างอัจฉริยภาพของทีมงานและช่วยขจัดจุดอ่อนของทีมงานได้

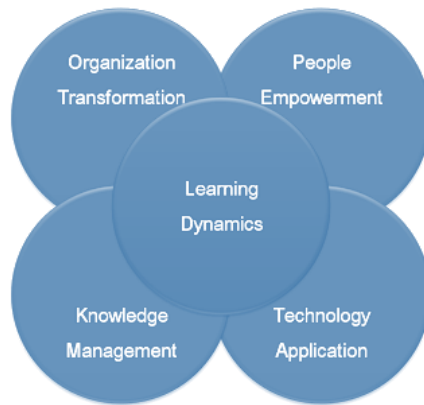
จะเห็นได้ว่าการมององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการมองในเชิงการป้องกันปัญหาในระยะยาวเป็นการวางแผนเพื่ออนาคต โดยมีความเชื่อว่าหากสมาชิกขององค์การเข้าใจการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขององค์การ และสภาพแวดล้อมอย่างถ่องแท้แล้วจะสามารถปฏิบัติในเชิงรุก (proactive) ที่จะป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสร้างสรรค์ผลงานที่เหนือความคาดหมายของลูกค้าและผู้รับบริการได้เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge แล้วจะเห็นว่าทุกองค์ประกอบไม่สามารถแยกออกจากกันได้ แต่ต้องทำเป็นวัฏจักร โดยเริ่มจากแต่ละบุคคลในองค์การมีการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานในองค์การอย่างองค์รวม เมื่อคนส่วนใหญ่ในองค์การพัฒนาถึงระดับนี้ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกันก็จะไม่เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ หรือเกิดความคิดที่แตกแขนงออกไป จะต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันทุกระดับและกระทำอย่างต่อเนื่องเกิดเป็นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการเรียนรู้ที่เรียนทั้งที่ประสบความสำเร็จและความผิดพลาดล้มเหลวแล้วนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ในทีมไปสร้างเป็นกรอบความคิดของตนเองเพื่อนำไปปรับใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันอันเป็นการพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายต่อไป

แนวคิดของ Marquardt

Marquardt (Marquardt, 1994 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544) ได้เสนอ 5 องค์ประกอบสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ



1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) องค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ มีการจัดบรรยากาศในองค์การให้เอื้อต่อสมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การ ประกอบกับบุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ สามารถมีวิธีการส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
2. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) องค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ โดยมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างสายบังคับบัญชาให้มีลักษณะแนวราบ เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนในองค์การ ให้ความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ
3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ผู้สอนแนะ (Coach) และมีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานแบบเป็นทีม
4. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) องค์การจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิก ทุกคนในองค์การ มีการจัดตั้งทีมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งมีการจัดฝึกอบรมพนักงานให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) องค์การจะต้องมีการจัดการกับความรู้อันอยู่ในองค์การ โดยเริ่มต้นตั้งแต่การจัดการหาความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ แล้วนำมาปรับให้เกิดการสร้างสรรคิให้สามารถใช้ได้กับองค์การ เก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ นำมาถ่ายทอดและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การต่อไป



ภาพ 1-8 รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt

ที่มาจาก วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้.

นอกจากนี้ Marquardt และ Reynolds (Marquardt, 1994 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544) ได้ระบุว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ตีเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน จะต้องประกอบด้วยลักษณะ 11 ประการ คือ

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว (Appropriate structure) ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำอธิบายงาน (job description) ในตำแหน่งที่มีความยืดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้



ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (competency) แทนคำอธิบายงาน และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (holistic structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน (cross functional work teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้

2. การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การร่วมกัน (corporate learning culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้ พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง (self-awareness) การไตร่ตรอง (self-reflective) และการสร้างสรรค์ (creative way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองทุกคน เช่น มีหลักสูตร การอบรม สัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูฝึก พี่เลี้ยงและศูนย์ข้อมูล ให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์การอย่างจริงจัง

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (empowerment) การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเองลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงามมีความคิดสร้างสรรค์ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ ต้องไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการวาดภาพ (scenario) เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ แสดงท่วงท่าในธุรกิจของตนให้มีประโยชน์สำคัญแก่สังคมเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์การมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วยว่าจะเรียนรู้อะไร

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (knowledge creation and transfer) วิธีการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของนักวิจัยและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้นในองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝายอื่นจากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างจากข้อมูลที่เข้าถึงง่าย ใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ในการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ นอกจากนี้จะเกี่ยวข้องกับการข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์การด้วย

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (learning technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (video conference) มาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) เทียบเคียงการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์การ สร้างเครือข่ายสร้าง



ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และการฝึกอบรม การจำลองเกมส์ (simulation games) เพื่อพัฒนาพนักงานโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการยกย่อง การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน นั่นคือ ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาอย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศและแรงงานที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมโดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ

10. การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบเครือข่าย (teamwork and networking) การตระหนักถึงความร่วมมือ การแข่งขัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (vision) เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์การ เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (mission) ค่านิยม (value) และความคิดความเชื่อคล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุดจากแนวคิดของ Marquardt และ Reynolds (1994) จะเห็นได้ว่ารากฐานของการเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับกลุ่มซึ่งเป็นหัวใจสำคัญขององค์การ ถ้าองค์การปราศจากบุคลากรที่ใฝ่การเรียนรู้ แสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองแล้วก็เป็นการทำงานที่องค์การจะก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ทั้งนี้การเรียนรู้ในระดับบุคคลจะเกิดขึ้นได้ นอกจากจะเกิดจากแรงจูงใจภายใน (internal – motivator) ของบุคคลแล้ว องค์การต้องเอื้ออำนวยความสะดวกสนับสนุนและกระตุ้นให้คนทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ดังเช่น องค์ประกอบต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว



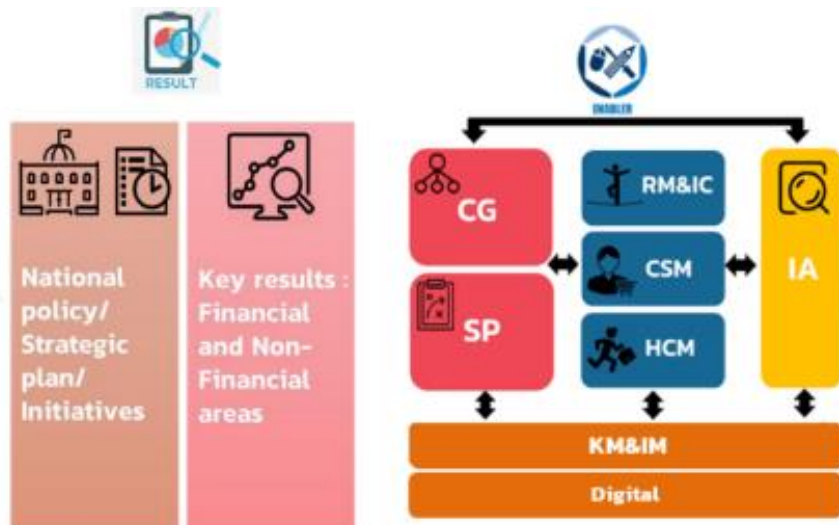
บทที่ 2

การจัดการความรู้

ตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM)

กรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM)

กรอบการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Framework) เป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยมีอยู่ 2 กรอบแนวคิดที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายคือ Baldrige Criteria to Performance Excellence จากประเทศสหรัฐอเมริกา และ EFQM Model จากทวีปยุโรป ซึ่งมีหลักการและแนวคิดที่คล้ายคลึงกันโดยมีเป้าหมายในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืนที่ครอบคลุมการดำเนินการขององค์กรในทุกด้าน ผ่านกระบวนการที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ สำหรับกรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM) แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้



ภาพประกอบ 2-1 กรอบแนวทางการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ
ตามระบบ State Enterprise Assessment Model (SE-AM)

ที่มา : <http://www.sepo.go.th/pes/contents/38>

1.1 ผลการดำเนินงาน (Key Performance Area) ได้แก่

1.1.1 การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายรัฐบาล แผนยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น



1.1.2 ผลการดำเนินงานที่สำคัญ (Key Result) เช่น ผลการดำเนินงานตามภารกิจที่สำคัญ แผนงานโครงการที่สำคัญที่สะท้อนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น โดยเป็นการพิจารณา กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงและการประเมินผลการดำเนินงาน รัฐบาลกิจ รายสาขา (SubPAC)

1.2 ด้าน Core Business Enablers ประกอบด้วยผลการประเมินผล 8 ด้าน ได้แก่

1) ด้านการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กร (Corporate Governance & Leadership : CG & Leadership) มีระบบการกำกับดูแลที่ดีและการนำองค์กรที่เพียงพอและได้มาตรฐานเทียบเท่าสากลสามารถ ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบอย่างครบถ้วนและมีประสิทธิผล โดยคณะกรรมการรัฐบาลกิจจะต้องตระหนัก ถึงบทบาท หน้าที่ ในการกำหนดให้มีทิศทาง นโยบาย แผนงาน กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมทั้งสร้างความมั่นใจในความเพียงพอของระบบการบริหารจัดการองค์กรที่สำคัญ ตลอดจน กำกับ ควบคุม ดูแล ติดตามผลการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้โดยยึดกรอบด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม หรือยึดกรอบด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental), สังคม (Social) และการกำกับดูแลที่ดี (Governance) (ESG) เป็นต้น

2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning : SP) มีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ อย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษของ องค์กร และการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) เพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์ระดับ องค์กรที่สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร รวมถึงการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development) การจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม แนวทางการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการ (Action Plan Deployment) การติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการและปรับเปลี่ยนแผนงาน (Monitoring & Review) เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ เพื่อใช้ ในการติดตามความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

3) ด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management & Internal Control : RM & IC) การตอบสนองกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินภารกิจ/ธุรกิจ การแข่งขัน ความต้องการของ ผู้ใช้บริการ และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นกลไกหนึ่งที่จะ สร้างการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้

4) ด้านการมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้า (Stakeholder & Customer Management : SCM) การบริหารจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและลูกค้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และก่อให้เกิดการบูรณาการ เข้ากับการกำกับดูแลขององค์กร กลยุทธ์ และการบริหารจัดการในทุกระดับ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจอย่าง ยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร

5) ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology: DT) รัฐบาลกิจมีการกำหนดกรอบ ทิศทางการกำกับดูแลด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดทำแผนปฏิบัติการดิจิทัลระยะยาวและ แผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงในการสร้างธุรกิจใหม่ๆ รูปแบบบริการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น มีการบริหารจัดการข้อมูลทุกชั้นตอน เพื่อให้การได้มาและการนำข้อมูลไปใช้



ของหน่วยงาน ได้ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และสามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคงปลอดภัย โดยใช้ข้อมูลเป็นหลักในการขับเคลื่อนองค์กร

6) ด้านการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management: HCM) แนวทางในการบริหารทุนมนุษย์ขององค์กรสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้าน HR ของโลกอีกทั้งมีมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารทุนมนุษย์เทียบเท่าระดับประเทศและระดับสากล สร้างความเท่าเทียม (Equality) ความเสมอภาค (Equity) และ/หรือความแตกต่างที่เหมาะสม (Appropriate Difference) ในการสนับสนุนให้บุคลากรได้สร้างคุณค่าให้แก่ตนเองและองค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เกิดความยั่งยืน สร้างศักยภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7) ด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM&IM) การพัฒนาระบบงานด้าน KM ที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการความรู้ระดับประเทศและระดับสากล และสามารถนำความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ไปปรับปรุงพัฒนาความคิดค้นให้เกิดนวัตกรรม ทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการทำงาน หรือรูปแบบธุรกิจ/ภารกิจใหม่ ในทุกระดับ เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ ผ่านการใช้ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และยกระดับผลการดำเนินงานในทุกมิติได้อย่างก้าวกระโดด พัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ เกิดความยั่งยืน สร้างศักยภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

8) ด้านการตรวจสอบภายใน (Internal Audit: IA) การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายในที่ดี เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประหยัด รวมทั้งเสริมสร้างความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน และมีการติดตาม ให้มีการปฏิบัติตามสอดคล้องกับระเบียบกระทรวงการคลัง กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management: KM&IM)

การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management & Innovation Management : KM & IM) แบ่งการประเมินออกเป็น 2 หัวข้อหลัก ได้แก่

- การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) (น้ำหนักร้อยละ 40)
- การจัดการนวัตกรรม (Innovation Management: IM) (น้ำหนักร้อยละ 60)

การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

เกณฑ์ประเมินการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) เป็นหลักเกณฑ์ที่เป็นการประเมินผ่านมุมมองในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติบทบาทผู้นำ/บุคลากร (Influence perspective) มิติกระบวนการ (Process perspective) และมิติผลลัพธ์ (Effect perspective) ด้านการจัดการความรู้ 6 ด้าน ได้แก่ 1. การนำองค์กร (KM Leadership) 2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน (Planning & Resources) 3. บุคลากร (People)



4. กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) 5. กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational Process) และ 6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้(KM Results) โดยส่วนหนึ่งได้นำยุทธศาสตร์ของประเทศ มาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีทั้งในระดับประเทศและระดับสากลมาพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของรัฐบาลวิสาหกิจ ทั้งนี้ นอกจากรัฐบาลวิสาหกิจจำเป็นต้องมีกลยุทธ์/แนวทางการดำเนินงานด้าน KM ที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องมุ่งเน้นการดำเนินงาน การสอบทาน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Continuous & Systematic improvement) เพื่อให้การจัดการความรู้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ได้ผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ และนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร จากหลักการที่กล่าวถึงข้างต้นจึงทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของรัฐบาลวิสาหกิจ ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์การประเมินการจัดการความรู้

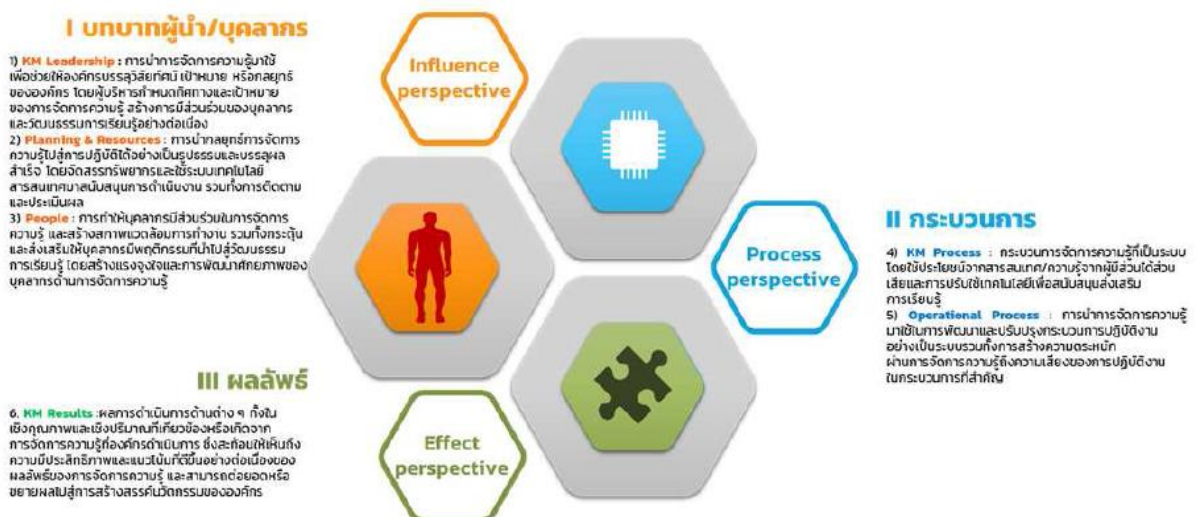
1. คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของรัฐบาลวิสาหกิจมีความตระหนัก และมีความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่ได้อย่างถูกต้อง และสามารถนำเกณฑ์ประเมินผลฯ ไปพัฒนาระบบงานด้าน KM ที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร

2. รัฐบาลวิสาหกิจมีมาตรฐาน/แนวปฏิบัติที่ดีในการจัดการความรู้ระดับประเทศและระดับสากล เช่น Thailand Productivity Institute, Thailand KM Network, Asian Productivity Organization : APO, American Productivity & Quality Center: APQC, International Organization for Standardization :ISO เป็นต้น และเป็นกลไกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศเกิดความยั่งยืน สร้างศักยภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หลักเกณฑ์การประเมินการจัดการความรู้

การประเมินการจัดการความรู้ของรัฐบาลวิสาหกิจประกอบด้วยหลักเกณฑ์สำคัญ 3 ด้าน ประกอบด้วย

เกณฑ์ประเมินผล ในมุมมอง 3 มิติ : KM's Triplex perspectives (IPE Perspectives)





โดยสามารถแสดงหัวข้อประเมินย่อยของหลักเกณฑ์ประเมินด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ ได้ดังนี้

หัวข้อ	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ประเด็นย่อย
1. การนำองค์กร	8	1.1 วิสัยทัศน์ / ทิศทาง / นโยบายด้านการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 4) 1.2 การมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ (น้ำหนักร้อยละ 4)
2. การวางแผนและทรัพยากรสนับสนุน	4	2.1 การวางแผนการจัดการความรู้และการติดตามประเมินผล (น้ำหนักร้อยละ 2) 2.2 การจัดสรรทรัพยากร (น้ำหนักร้อยละ 2)
3. บุคลากร	8	3.1 ความตระหนัก ความเข้าใจ การมีส่วนร่วม และการสร้างแรงจูงใจด้านการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 3) 3.2 วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน (น้ำหนักร้อยละ 3) 3.3 ความสามารถและความรับผิดชอบของทีมงานการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 2)
4. กระบวนการจัดการความรู้	8	4.1 กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ (น้ำหนักร้อยละ 6) 4.2 สารสนเทศ/ความรู้จากหน่วยงานภายนอก (น้ำหนักร้อยละ 2)
5. กระบวนการปฏิบัติงาน	4	5.1 การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (น้ำหนักร้อยละ 2) 5.2 การสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน (น้ำหนักร้อยละ 2)
6. ผลลัพธ์ของการจัดการความรู้	8	6.1 ผลการดำเนินการด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเกิดจากการจัดการความรู้ (น้ำหนักร้อยละ 8)
รวม	40	

ตารางที่ 2-1 หลักเกณฑ์ประเมินด้านการจัดการความรู้ของรัฐวิสาหกิจ



บทที่ 3

แนวนโยบาย ความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นโยบายการจัดการความรู้คณะกรรมการของ อ.อ.ป.

(กำหนดในแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ปี 2566-2570 ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการของ อ.อ.ป. ในการประชุมครั้งที่ 11/2565 เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2565)

- (1) ผู้บริหารทุกระดับมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ และมีหน้าที่ในการสนับสนุนด้านทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์การจัดการความรู้
- (2) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ เพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
- (3) ส่งเสริมวัฒนธรรมของบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและก่อให้เกิดนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
- (4) เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งหวังให้บุคลากรเกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ และมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน
- (5) พัฒนาระบบการจัดการความรู้โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อใช้เป็นช่องทางแลกเปลี่ยนเรียนรู้ออนไลน์ และเป็นแหล่งรวบรวมองค์ความรู้ เพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้โดยง่าย สะดวก และรวดเร็ว

นโยบายการจัดการความรู้ของผู้อำนวยการ อ.อ.ป.

(จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง ในการรับฟังนโยบาย ความเห็น และข้อเสนอแนะที่มีต่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้)

- (1) เรียนรู้และพัฒนาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ทันยุคสมัย ทันเทคโนโลยี
- (2) พัฒนาทักษะความรู้ในเชิงลึกทั้งงานในหน้าที่และภารกิจองค์กร โดยถ่ายทอดองค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์กับผู้อื่นได้
- (3) ยกระดับองค์ความรู้ให้มีความหลากหลาย เพื่อเป็นการต่อยอดให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม

ตารางที่ 3-1 การวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของผู้บริหารระดับสูงด้วย BSC SWOT Metrix

SWOT	ผู้บริหารสูงสุด				ผู้อำนวยการสำนัก														
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
จุดแข็ง																			
มีองค์ความรู้ตามภารกิจ ในเรื่องของการปลูกสร้างสวนป่า	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓
มีพันธมิตร เช่น สถานศึกษา ภาคเอกชนที่จะมาร่วมวิจัย ร่วมพัฒนา สามารถต่อยอดได้	✓	✓	✓	✓							✓								
โครงสร้างขององค์กร มีองค์ประกอบถ่ายทอดงาน สืบต่อองค์ความรู้ได้	✓	✓	✓	✓															
มีคู่มือในการปฏิบัติงาน		✓	✓							✓									
การทำงานเป็นทีม และการให้ความร่วมมือที่ดี					✓														✓
มีบุคลากรที่เชี่ยวชาญด้านป่าไม้	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓			✓	✓		✓	✓
จุดอ่อน																			
การพัฒนาบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓		✓							✓	✓	✓		✓	✓
บุคลากรเชี่ยวชาญเฉพาะในด้านอื่นๆ							✓					✓					✓		
กระบวนการสื่อสารภายในองค์กร					✓	✓		✓		✓			✓	✓	✓		✓	✓	
การถ่ายทอดงานทั้งในหน่วยงาน และข้ามสาย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	
การเก็บรวบรวมองค์ความรู้ยังไม่เป็นระบบ ขาดการเชื่อมต่อ ขาดการทบทวน และยังไม่ทันสมัย							✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓		✓
กระบวนการภายในยังยึดติดกับกระบวนการเดิมๆ ยังไม่ปรับปรุงให้ดีขึ้น								✓		✓	✓		✓		✓	✓	✓		

ความรู้ความเข้าใจของบุคลากร เรื่องของการจัดการองค์ความรู้ยังมีความเข้าใจไม่ตรงหรือถูกต้อง					✓	✓	✓				✓	✓				✓		✓	
ไม่มีประสบการณ์การเก็บ การเขียน การรวบรวมความรู้ การถ่ายทอดความรู้						✓					✓			✓					
ขาดแคลนบุคลากรเฉพาะด้าน เช่น ในเรื่อง IT การตลาด								✓				✓		✓		✓			✓
การพัฒนาองค์ความรู้	✓	✓	✓	✓	✓		✓									✓			
การนำไปปฏิบัติงานจริง					✓				✓								✓		
ไม่มีการนำข้อมูลความต้องการจากลูกค้ามาวิเคราะห์ ปรับปรุง พัฒนา						✓													
โอกาส																			
กระแสของโลกกับการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓			✓		✓	
สังคม คาร์บอนเครดิตของป่าไม้	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓		✓			✓		✓	
พันธมิตรที่ทำให้เราสามารถเติบโตได้	✓	✓	✓	✓							✓					✓			
อ.อ.ป. เป็นแหล่งวัตถุดิบที่ดีด้านป่าไม้	✓	✓	✓	✓	✓														
นโยบายภาครัฐ						✓	✓												
ความเชื่อมั่นจากลูกค้า							✓												
สื่อออนไลน์								✓									✓		

แรงจูงใจ											✓								
เทคโนโลยีสมัยใหม่								✓		✓									
ทีมที่ปรึกษาช่วยทำเรื่องของกระบวนการ ที่ขับเคลื่อนไปตามยุทธศาสตร์																			✓
ข้อจำกัด																			
บุคลากรกระจายตามพื้นที่						✓													
ภาพลักษณ์องค์กร		✓		✓											✓				
ทัศนคติเรื่องของการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ให้มันดีกว่าเดิม											✓				✓				
งบประมาณ					✓												✓	✓	✓
ไม่มีแรงจูงใจที่เพียงพอที่จะกระตุ้นในการ ขับเคลื่อนได้						✓	✓					✓		✓			✓		
กฎหมาย นโยบาย					✓	✓		✓	✓			✓			✓	✓			
การบริหารจัดการองค์กร						✓									✓				

การบริหารความรู้และการจัดการความรู้ ในมุมมองของท่าน ควรตอบสนองการพัฒนา องค์กรในด้านใดมากที่สุด เร็วที่สุด	ผู้บริหารสูงสุด				ผู้อำนวยการสำนัก														
	1	2	3	4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ด้านสมรรถนะของคน			✓		✓		✓							✓					
ด้านการจัดการสวนป่า						✓		✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓	
ด้านการบริหารจัดการองค์กร ฯลฯ														✓		✓			



การวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของผู้บริหารระดับสูง ด้วย BSC SWOT Metrix

อ.อ.ป. วิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของผู้บริหารระดับสูง อ้างอิงตามนโยบายและยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยการสัมภาษณ์ สรุประเด็นหลักลำดับตามความสำคัญได้ดังนี้

จุดแข็ง

1. มีองค์ความรู้ตามภารกิจ ในเรื่องของการปลูกสร้างสวนป่า
2. มีบุคลากรที่เชี่ยวชาญด้านป่าไม้
3. มีพันธมิตร เช่น สถานศึกษา ภาคเอกชนที่จะมาร่วมวิจัย ร่วมพัฒนา สามารถต่อยอดได้
4. โครงสร้างขององค์กร มีองค์ประกอบถ่ายทอดงาน สืบต่อองค์ความรู้ได้
5. มีคู่มือในการปฏิบัติงาน
6. การทำงานเป็นทีม และการให้ความร่วมมือที่ดี

จุดอ่อน

1. การถ่ายทอดงานทั้งในหน่วยงาน และข้ามสาย
2. กระบวนการสื่อสารภายในองค์กร
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การเก็บรวบรวมองค์ความรู้ยังไม่เป็นระบบ ขาดการเชื่อมต่อ ขาดการทบทวน และยังไม่ทันสมัย
5. การพัฒนาองค์ความรู้
6. กระบวนการภายในยังยึดติดกับกระบวนการเดิม ๆ ยังไม่ปรับปรุงให้ดีขึ้น
7. ความรู้ความเข้าใจของบุคลากร เรื่องของการจัดการองค์ความรู้ยังไม่มีความเข้าใจไม่ตรงหรือ ถูกต้อง
8. บุคลากรเชี่ยวชาญเฉพาะในด้านอื่นๆ
9. ขาดแคลนบุคลากรเฉพาะด้าน เช่น ในเรื่อง IT การตลาด
10. ไม่มีประสบการณ์การเก็บ การเขียน การรวบรวมความรู้ การถ่ายทอดความรู้
11. การนำไปปฏิบัติงานจริง
12. ไม่มีการนำข้อมูลความต้องการจากลูกค้ามาวิเคราะห์ ปรับปรุง พัฒนา

โอกาส

1. กระแสของโลกกับการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
2. สังคม คาร์บอนเครดิตภาคป่าไม้
3. พันธมิตรที่ทำให้เราสามารถเติบโตได้
4. อ.อ.ป. เป็นแหล่งวัตถุดิบที่ดีด้านป่าไม้
5. นโยบายภาครัฐ



6. สื่อออนไลน์
7. ความเชื่อมั่นจากลูกค้า
8. แรงจูงใจ
9. เทคโนโลยีสมัยใหม่
10. ทีมที่ปรึกษาช่วยทำเรื่องของกระบวนการที่ขับเคลื่อนไปตามยุทธศาสตร์

ข้อจำกัด

1. กฎหมาย นโยบาย
2. ไม่มีแรงจูงใจที่เพียงพอที่จะกระตุ้นในการขับเคลื่อนได้
3. ภาพลักษณ์องค์กร
4. ทักษะคนติเรื่องของการยอมรับการเปลี่ยนแปลงให้มันดีกว่าเดิม
5. งบประมาณ
6. การบริหารจัดการองค์กร
7. บุคลากรกระจายตามพื้นที่

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงสรุปได้ว่า การบริหารความรู้และการจัดการความรู้ในมุมมองของ อ.อ.ป เพื่อตอบสนองต่อการพัฒนาองค์กรได้เร็วที่สุดคือ

- ด้านการจัดการสวนป่า

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

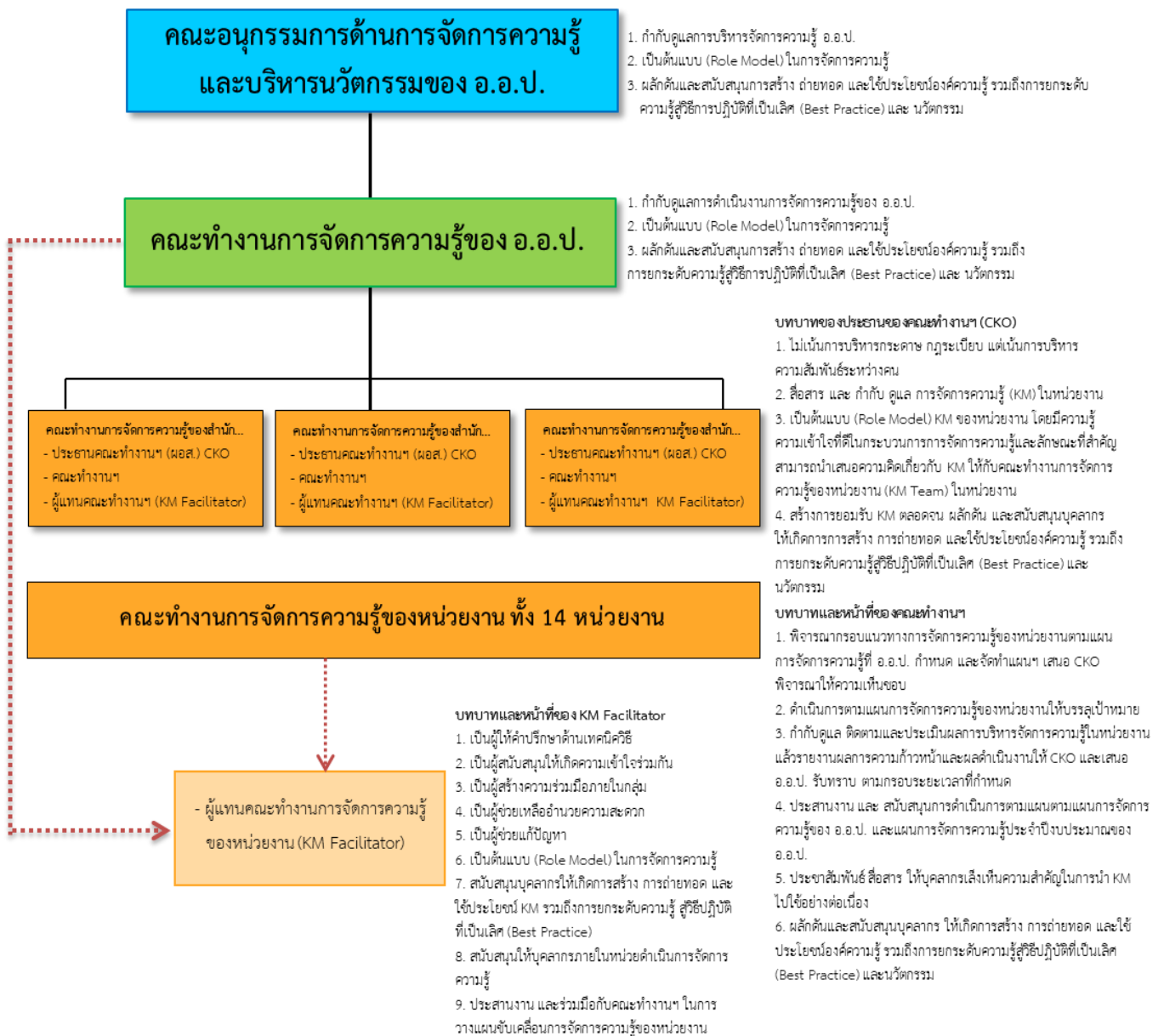
- การไม่ทุจริตในหน่วยงาน สร้างค่านิยม คุณธรรมจริยธรรม
- เพิ่มเติมส่วนกระบวนการติดตามงาน การประเมินผล และตัวกำหนดตัวชี้วัดในการนำ KM ไปใช้
- สื่อสารวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ทำให้บุคลากรเห็นในทิศทางเดียวกัน
- กระบวนการเปลี่ยนแปลง change management
- การจัดทำคู่มือต้องเร่งด่วน



บทที่ 4

โครงสร้างการจัดการความรู้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

- โครงสร้างการจัดการความรู้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้





โครงสร้างการจัดการความรู้ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

➤ คณะอนุกรรมการด้านการจัดการความรู้และบริหารนวัตกรรมขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

- ผู้บริหารจากคณะกรรมการ อ.อ.ป. เป็นประธาน
- ผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
- รองผู้อำนวยการองค์การอุตสาหกรรมป่าไม้
- ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง
- ผู้อำนวยการสำนักธุรกิจคาร์บอนและนวัตกรรม เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ

บทบาทในการจัดการความรู้

1. กำกับดูแลการบริหารจัดการความรู้ อ.อ.ป.
2. เป็นต้นแบบ (Role Model) ในการจัดการความรู้
3. ผลักดันและสนับสนุนการสร้าง ถ่ายทอด และใช้ประโยชน์องค์ความรู้ รวมถึงการยกระดับความรู้สู่วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และ นวัตกรรม

อำนาจหน้าที่ในการจัดการความรู้

1. กำกับ ดูแลการดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อให้การจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายหรือสัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรม
2. แต่งตั้งคณะทำงานหรือทีมงานเพิ่มเติมเพื่อให้มีหน้าที่และมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ และเป็นทีมงานเครือข่าย เพื่อดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ให้เป็นไป เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจ
3. เห็นชอบแผนการดำเนินการจัดการความรู้และแผนการบริหารจัดการนวัตกรรมระยะยาว และประจำปี
4. พิจารณาสับสนุนทรัพยากรและงบประมาณในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ และแผนการบริหารจัดการนวัตกรรม
5. รายงานความก้าวหน้าเกี่ยวกับการดำเนินงานการจัดการความรู้และแผนการบริหารจัดการนวัตกรรมของ อ.อ.ป. ให้ ประธานกรรมการบริหารทราบรายไตรมาส



➤ คณะทำงานการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.

- ผู้อำนวยการ อ.อ.ป. เป็นประธาน (CKO)
- รองผู้อำนวยการ อ.อ.ป.
- ผู้อำนวยการสำนักทุกสำนัก
- ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง คณะทำงานฯ และเลขานุการ

บทบาทในการจัดการความรู้

1. กำกับดูแลการดำเนินงานการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.
2. เป็นต้นแบบ (Role Model) ในการจัดการความรู้
3. ผลักดันและสนับสนุนการสร้าง ถ่ายทอด และใช้ประโยชน์องค์ความรู้ รวมถึงการยกระดับความรู้สู่วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และ นวัตกรรม

อำนาจหน้าที่ในการจัดการความรู้

1. พิจารณากำหนดขอบเขต เป้าหมายแผนการจัดการความรู้ และแนวทางการจัดการความรู้ ให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. เสนอคณะกรรมการจัดการความรู้พิจารณาให้ความเห็นชอบ
2. จัดทำแนวทางให้หน่วยงาน ดำเนินการนำความรู้ที่ได้จากการศึกษา อบรม ประชุม สัมมนา ดูงาน และประสบการณ์จากการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับมาบันทึกและพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อนำไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงาน และให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้ อ.อ.ป. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. จัดทำแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาให้ อ.อ.ป. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม
4. จัดการความรู้ของ อ.อ.ป. แล้วรายงานผลการดำเนินงาน ตามแผนการจัดการความรู้และแผนการดำเนินงานของคณะทำงานที่เกี่ยวข้องให้ผู้บริหารการจัดการความรู้ อ.อ.ป. ทราบ
5. สนับสนุนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไข แผนหรือแนวทางต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้องค์กร
6. ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงหรือแก้ไขการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามแผนงาน
7. เสนอแผนและแนวทางให้คณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ
8. รายงานความก้าวหน้าเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ต่อคณะกรรมการรายไตรมาส
9. พิจารณาดำเนินการในเรื่องอื่น ๆ ที่จะเป็ผลดีต่อการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.



➤ **คณะกรรมการจัดการความรู้ ของ หน่วยงาน ประกอบด้วย**

- ผู้อำนวยการสำนัก ประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (CKO: Chief Knowledge Officer)
- พนักงานที่ผู้อำนวยการสำนักมอบหมายหรือแต่งตั้ง (KM Team) ของหน่วยงาน
- พนักงานที่ผู้อำนวยการสำนักคัดเลือกให้เป็นผู้ประสานการจัดการความรู้ KM ของสำนัก (KM Facilitator/KM Fa)
- **ผู้อำนวยการสำนัก เป็นประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (CKO)**

บทบาท

1. ไม่เน้นการบริหารกระดาษ กฎระเบียบ แต่เน้นการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างคน
2. สื่อสาร และ กำกับ ดูแล การจัดการความรู้ (KM) ในหน่วยงาน
3. เป็นต้นแบบ (Role Model) KM ของหน่วยงาน โดยมีความรู้ความเข้าใจที่ดีในกระบวนการจัดการความรู้และลักษณะที่สำคัญ สามารถนำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับ KM ให้กับ คณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (KM Team)
4. สร้างการยอมรับ KM ตลอดจน ผลักดัน และสนับสนุนบุคลากร ให้เกิดการการสร้าง การถ่ายทอด และใช้ประโยชน์องค์ความรู้ รวมถึงการยกระดับความรู้สู่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และนวัตกรรม

อำนาจหน้าที่

1. เป็นคณะกรรมการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. และเป็นประธานในการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยงาน
2. พิจารณากำหนดขอบเขต เป้าหมาย และแนวทางการจัดการความรู้และแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน และเป็นไปตามแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.
3. อำนวยการ กำกับ ดูแล ติดตามผลการดำเนินงานของ คณะกรรมการจัดการความรู้ของ หน่วยงาน
4. พิจารณาสับสนุนทรัพยากรในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้
5. แต่งตั้งทีมงาน/คณะทำงาน/คณะกรรมการ/เพิ่มเติม เพื่อมอบหมายให้รับผิดชอบการดำเนิน กิจกรรมการจัดการความรู้



- พนักงานที่ผู้อำนวยการสำนักมอบหมายหรือแต่งตั้ง (KM Team) ของหน่วยงาน

บทบาทและหน้าที่

1. พิจารณากรอบแนวทางการจัดการความรู้ของหน่วยงานตามแผนการจัดการความรู้ที่ อ.อ.ป. กำหนด และจัดทำแผนการจัดการความรู้เสนอประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน (CKO) พิจารณาให้ความเห็นชอบ
2. ดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการความรู้ในหน่วยงาน แล้วรายงานผลการความก้าวหน้าและผลดำเนินงานให้ผู้บริหารการจัดการความรู้ของหน่วยงานและเสนอ อ.อ.ป. รับทราบ ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด
4. ประสานงาน และ สนับสนุนการดำเนินการตามแผนแม่บทการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. และแผนการจัดการความรู้ประจำปีงบประมาณ ของ อ.อ.ป.
5. ประชาสัมพันธ์ สื่อสาร ให้บุคลากรเล็งเห็นความสำคัญในการนำ KM ไปใช้อย่างต่อเนื่อง
6. ผลักดันและสนับสนุนบุคลากร ให้เกิดการสร้าง การถ่ายทอด และ ใช้ประโยชน์องค์ความรู้ รวมถึงการยกระดับความรู้สู่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) และ นวัตกรรม
7. ดำเนินงานอื่น ๆ ตามที่ผู้บริหารการจัดการความรู้ของหน่วยงานมอบหมาย

- พนักงานที่ผู้อำนวยการสำนักคัดเลือกให้เป็นผู้ประสานการจัดการความรู้ KM ของสำนัก (KM Fa)

ผู้ประสานการจัดการความรู้ (KM Facilitator/KM Fa) หรือผู้อำนวยการความสะดวกในการจัดการความรู้ คือ ผู้ประสานงานและขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการความรู้ เพื่อให้ทีม/กลุ่ม/คณะทำงานได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร KM Fa ซึ่งอาจเป็นตำแหน่งเฉพาะของสมาชิกในคณะทำงานฯ หรือไม่มีตำแหน่งในคณะทำงานก็ได้ โดยมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. มีมนุษยสัมพันธ์ดี/ความสามารถในการสื่อสาร
2. มีความมุ่งมั่น เสียสละ ทุ่มเท อุทิศตน
3. เป็นผู้นำทีมได้ สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม และกระตุ้นการเรียนรู้ในทีมได้
4. มีทักษะการเป็นโค้ช
5. มีความรู้ในด้านการจัดการความรู้ และ มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาหน่วยงาน

บทบาท

1. เป็นผู้ให้คำปรึกษาด้านเทคนิควิธี
2. เป็นผู้สนับสนุนให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน
3. เป็นผู้สร้างความร่วมมือภายในกลุ่ม
4. เป็นผู้ช่วยเหลืออำนวยความสะดวก
5. เป็นผู้ช่วยแก้ปัญหา



หน้าที่

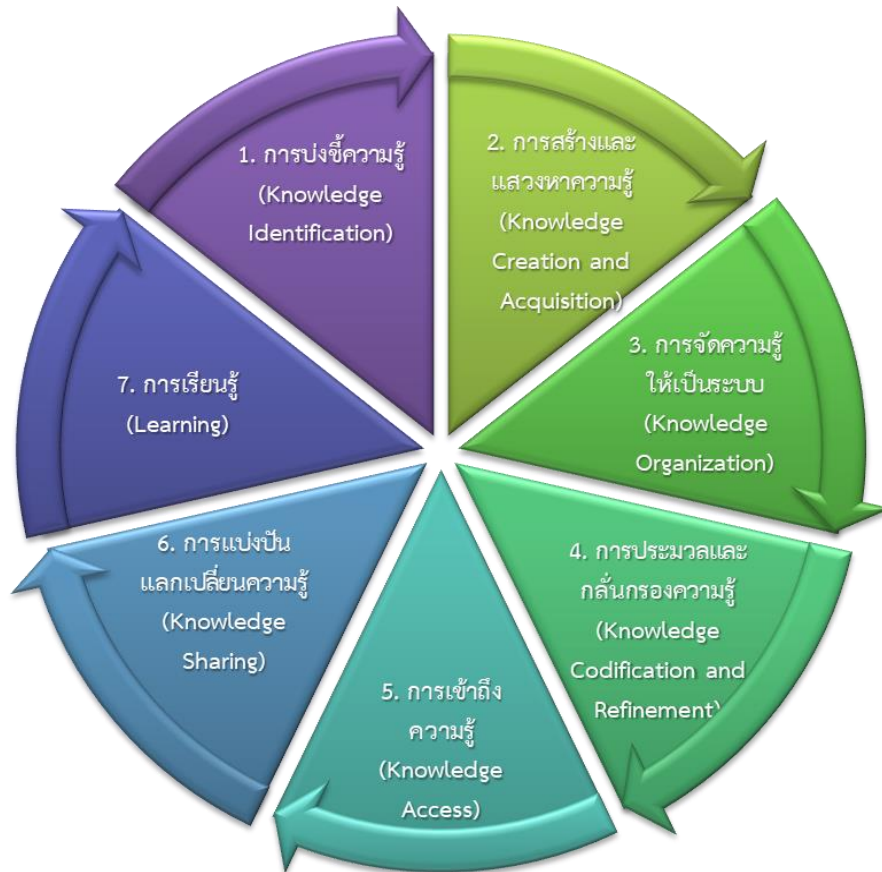
1. เป็นต้นแบบ (Role Model) ในการจัดการความรู้
2. สนับสนุนบุคลากรให้เกิดการสร้าง การถ่ายทอด และใช้ประโยชน์องค์ความรู้ รวมถึงการยกระดับความรู้ สู่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)
3. สนับสนุนให้บุคลากรภายในหน่วยงานดำเนินการจัดการความรู้
4. ประสานงาน และร่วมมือกับคณะทำงานฯ ของหน่วยงาน ในการวางแผนขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน



บทที่ 5

กระบวนการจัดการความรู้

5.1 กระบวนการจัดการความรู้



กระบวนการ	คณะทำงานฯ อ.อ.ป.	คณะทำงานฯ ของหน่วยงาน
1) การบ่งชี้ความรู้ (เข้าสู่ความยั่งยืน) (Knowledge Identification) <i>"เราต้องมีความรู้เรื่องอะไร เรามีความรู้เรื่องนั้นหรือยัง"</i>	บ่งชี้ความรู้องค์กร โดยจะต้องรู้ว่าองค์กร มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ/เป้าหมายอะไรบ้าง และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จำเป็นต้องมี ความรู้อะไร และทำเป็นภาพรวมของ คลังความรู้ในองค์กร	บ่งชี้ความรู้ของหน่วยงาน โดยจะต้องรู้ว่า หน่วยงานมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ/เป้าหมาย อะไรบ้าง และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย จำเป็นต้องมีความรู้อะไร และทำเป็น ภาพรวมของคลังความรู้ในหน่วยงาน
2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) <i>"ความรู้อยู่ที่ใคร อยู่ในรูปแบบอะไร จะเอามาเก็บรวบรวมกันได้อย่างไร"</i>	กำหนดความรู้ที่จำเป็นต่องานขององค์กร ด้านใดบ้าง อยู่ที่หน่วยงานใด แล้วหาวิธี จัดการมารวมไว้เพื่อให้พร้อมใช้และตรงกับ ความต้องการของผู้ใช้	พิจารณาว่าในหน่วยงานมีความรู้ที่จำเป็น ต่องานของหน่วยงานด้านใดบ้าง อยู่ที่ใด หรือที่ใคร รูปแบบใด แล้วหาวิธีการในการ ดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัด กระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้ เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มั่นคง



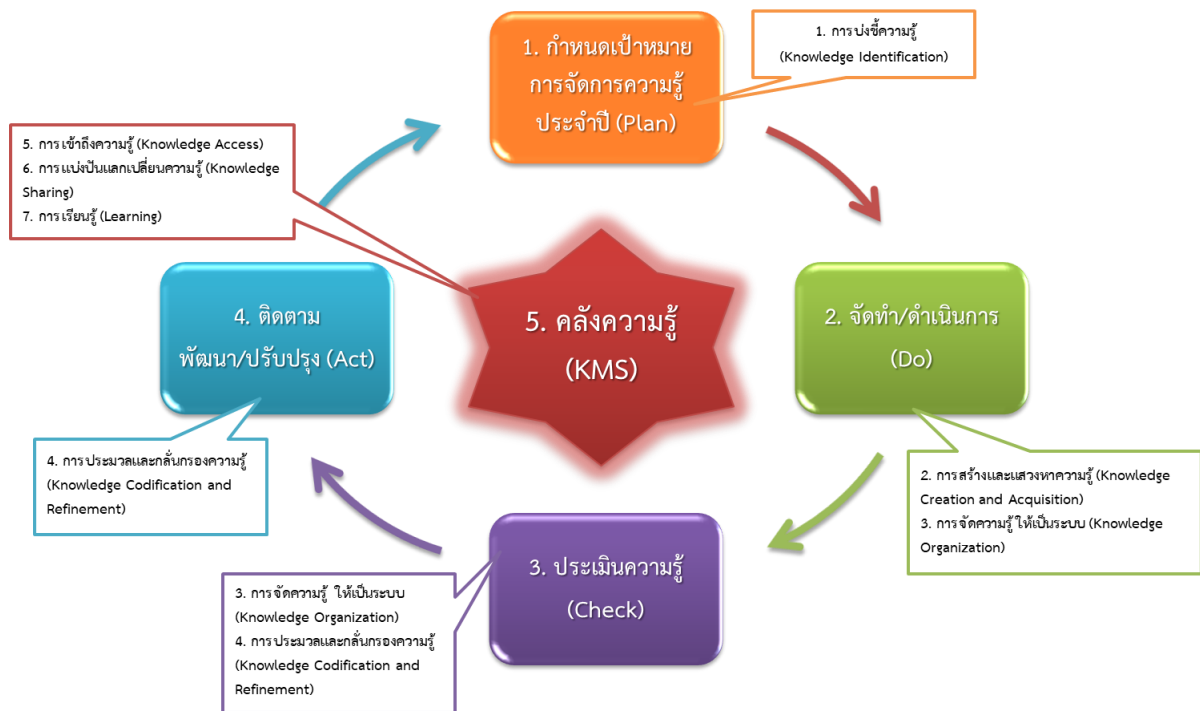
กระบวนการ	คณะทำงานฯ อ.อ.ป.	คณะทำงานฯ ของหน่วยงาน
		หน่วยงานอาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีอยู่ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาปรับใช้ก็ได้
3) จัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) "จะแบ่งประเภทหัวข้ออย่างไร"	มีการจัดความรู้ให้เป็นระบบในภาพรวมขององค์กร เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ โดยระบุแหล่งจัดเก็บ และแบ่งประเภท หัวข้อที่ชัดเจน เช่น ห้องสมุด เว็บไซต์ Block	หน่วยงานต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ เช่น การจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ หรือระบุสถานที่แหล่งจัดเก็บ เพื่อรวบรวมไว้สำหรับการค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว
4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) "จะทำให้เข้าใจง่ายและสมบูรณ์อย่างไร"	ต้องมีการประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย ใช้ได้ง่าย เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร มีการปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว	ต้องมีการประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย และใช้ได้ง่าย ซึ่งอาจทำหลายลักษณะ คือ - การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้การป้อนข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหาและการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว - การใช้ "ภาษา" เดียวกัน โดยจัดทำคำอธิบายศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน มีการปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว - การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่างๆ เช่น ครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัยสอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้
5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) "เรานำความรู้มาใช้งานได้ง่ายหรือไม่"	ต้องมีการกำหนดการจัดเก็บและวิธีการกระจายความรู้ในภาพรวมขององค์กร	ต้องมีวิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งการเข้าถึงความรู้มี 2 ลักษณะคือ 1. "Push" (การป้อนความรู้) คือการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร 2. "Pull" (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือการที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป



กระบวนการ	คณะทำงานฯ อ.อ.ป.	คณะทำงานฯ ของหน่วยงาน
<p>6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)</p> <p><i>"มาแบ่งปันความรู้ให้กันหรือไม่"</i></p>	<p>สร้างวัฒนธรรมในการแบ่งปันความรู้ในรูปแบบต่างๆ</p>	<p>ซึ่งควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ "Push" และ "Pull" เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ ความรู้</p> <p>จะต้องมีการสร้างวัฒนธรรมในการแบ่งปันความรู้ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ความรู้ประเภท Explicit วิธีที่นิยม เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือ การจัดทำสมุดหน้าเหลืองโดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ทำสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น 2. ความรู้ประเภท Tacit สามารถทำได้หลายรูปแบบขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร ส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามสะดวก เช่น ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System , เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)
<p>7) การเรียนรู้ (Learning)</p> <p><i>"ความรู้นั้นทำให้เกิดประโยชน์กับองค์กรหรือไม่ ทำให้องค์กรดีขึ้นหรือไม่"</i></p>	<p>กระตุ้นให้เกิดการสร้างวงจรการเรียนรู้ เกิดการลดขั้นตอนการทำงาน ลดเวลาเพิ่มรายได้ เพิ่มประสิทธิภาพ</p>	<p>ต้องมีการสร้างวงจรการเรียนรู้ โดยเริ่มจากมีองค์ความรู้ แล้วไปสู่การนำความรู้ไปใช้ เมื่อนำความรู้ไปใช้แล้วก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ซึ่งจะหมุนวนกลับไปเป็นองค์ความรู้อีกครั้งหนึ่ง</p>



5.2 กระบวนการบริหารการจัดการความรู้ (P-D-C-A+KMS)



กระบวนการบริหารการจัดการความรู้	คณะทำงานฯ อ.อ.ป.	คณะทำงานฯ หน่วยงาน
1. กำหนดเป้าหมายการจัดการความรู้ประจำปี (Plan) <ul style="list-style-type: none"> - พิจารณาจากกระบวนการทำงาน - พิจารณาจาก KPI ที่ได้รับมอบหมาย - พิจารณาจากความเร่งด่วนของความต้องการใช้ความรู้เพื่อขับเคลื่อนองค์กร หรือ แก้ไขปัญหา 	พิจารณากำหนดขอบเขต เป้าหมายแผนการจัดการความรู้และแนวทางการจัดการความรู้ให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ อ.อ.ป. เสนอคณะกรรมการจัดการความรู้พิจารณาให้ความเห็นชอบ	พิจารณากำหนดขอบเขต เป้าหมาย และแนวทางการจัดการความรู้และแผนการจัดการความรู้ของหน่วยให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน และเป็นไปตามแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.
2. จัดทำ/ดำเนินการ (Do) <ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ฯ - ดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ 	ดำเนินงานขับเคลื่อนตามแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> - สื่อสารสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการความรู้ - จัดทำแนวทางการศึกษา อบรม ประชุมสัมมนา ดูงาน ฯลฯ เพื่อพัฒนาคณะทำงานการจัดการความรู้ทุกระดับ - ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาให้อ.อ.ป. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกรูปธรรม 	ดำเนินงานขับเคลื่อนตามแผนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ดังนี้ <ul style="list-style-type: none"> - มอบหมายให้รับผิดชอบการดำเนินการจัดการความรู้ - อำนวยความสะดวก กำกับ ดูแล ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนฯ - พิจารณาสับสนุนทรัพยากรในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้



กระบวนการ บริหารการจัดการความรู้	คณะทำงานฯ อ.อ.ป.	คณะทำงานฯ หน่วยงาน
	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างและถ่ายทอดเครื่องมือ เพื่อให้บุคลากรสามารถเลือกใช้เครื่องได้อย่างเหมาะสม - สร้างระบบการจัดเก็บความรู้โดยนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ โดยบุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้ อ.อ.ป. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 	
<p>3. ประเมินความรู้ (Check)</p> <ul style="list-style-type: none"> - พิจารณาจากการบริหารจัดการความรู้ - พิจารณาจากกระบวนการจัดการความรู้ - พิจารณาจากความครบถ้วนของความรู้ ความทันสมัย ถูกต้องและใช้ประโยชน์ได้ 	<ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินการประเมินการบริหารจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. / กระบวนการจัดการความรู้ / ประเมินคุณลักษณะและการใช้ประโยชน์ความรู้ของหน่วยงาน - รายงานสรุปผลการประเมินฯ และให้ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงหรือแก้ไข เสนอ อ.อ.ป. 	<ul style="list-style-type: none"> - ดำเนินการประเมินการบริหารจัดการความรู้ของหน่วยงาน / กระบวนการจัดการความรู้ / ประเมินคุณลักษณะและการใช้ประโยชน์ความรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน - รายงานสรุปผลการประเมินฯ เสนอ คณะทำงานการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.
<p>4. ติดตาม/พัฒนา/ปรับปรุง (Act)</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาการจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ - ยกระดับการจัดการความรู้ต่อยอดสู่นวัตกรรม - บูรณาการความรู้สู่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุผล 	<ul style="list-style-type: none"> - นำข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากการประเมินฯ มาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงแก้ไข แผนหรือแนวทางต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กรให้เป็นมาตรฐาน - ติดตามผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ และรายงานความก้าวหน้าเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ต่อคณะอนุกรรมการฯ รายไตรมาส - ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงหรือแก้ไขการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามแผนงาน - เสนอแผนและแนวทางให้คณะอนุกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบ 	<ul style="list-style-type: none"> - นำข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากการประเมินฯ มาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงแก้ไข แผนหรือแนวทางต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ของหน่วยงานให้เป็นมาตรฐาน - ติดตามและสรุปผลการดำเนินการตามแผนฯ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ เสนอคณะทำงานการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. รายไตรมาส - เสนอแผนและแนวทางให้คณะทำงานการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. พิจารณาให้ความเห็นชอบ
<p>5. คลังความรู้ (KMS)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ยกระดับการจัดการความรู้ต่อยอดสู่นวัตกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างระบบการจัดเก็บองค์ความรู้ขององค์กร - สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ แหล่งค้นหาความรู้ วิธีการเข้าถึงความรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างระบบการจัดเก็บองค์ความรู้ของหน่วยงาน - สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ แหล่งค้นหาความรู้ วิธีการเข้าถึงความรู้ - นำความรู้ไปใช้ประโยชน์



5.3 เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้

เครื่องมือ KM ที่ไม่ใช่ IT	เครื่องมือ KM ที่ใช้ IT
1. ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice หรือ CoP) คือ กลุ่มคนที่มาจากกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกันรวมตัวกันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกัน	1.Website KMS
2. การทบทวนสรุปบทเรียน (After action review หรือ AAR) คือ การร่วมกันทบทวนกระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอน เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินการ ซึ่งในการทบทวนนั้น อาจได้ค้นพบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และแนวทางการปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องทำการสรุปบทเรียนทุกครั้ง เมื่อเสร็จกระบวนการทำงานที่สำคัญแต่ละขั้นตอน รวมถึงเป็นการตรวจสอบระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย (ภาคผนวกเรื่องแบบฟอร์มการจัดทำองค์ความรู้หลังการปฏิบัติงาน: After Action Review: AAR)	2. E-learning
3. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) คือ การให้หรือขอรับคำแนะนำหรือประสบการณ์ที่มีคุณค่าจากบุคคลหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในเรื่องนั้นๆ เพื่อจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน	3.Social Networking ที่รู้จักกันดีที่สุด คือ Facebook และ Line
4. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) คือ การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง เพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุและนำไปสู่การแก้ไขปัญหา โดยสามารถพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้	4. สื่อการเรียนการสอนในรูปแบบวิดีโอสาริต การปฏิบัติ
5. การสอนงาน (Coaching) คือ การถ่ายทอดจากผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือรุ่นพี่ที่มีผลงานดี มาแนะนำ สอนให้คนที่มาใหม่หรือคนที่ต้องการเรียนรู้ได้ปรับปรุงวิธีการทำงาน	
6. การถ่ายทอดความรู้โดยการเล่าเรื่อง (Storytelling) คือ การถอดความรู้อิงลึกโดยการมอบหมายให้ผู้ที่มีผลงานดีหรือมีวิธีการทำงานที่ดี มาเล่าให้คนอื่น ฟังว่าทำอะไร ผู้เล่าจะเล่าให้เห็นการปฏิบัติใช้ภาษาเชิงปฏิบัติจริง และมีกรบันทึกเก็บไว้อย่างเป็นระบบ	
7. การศึกษาดูงาน (Study tour) คือ การเรียนลัดจากประสบการณ์ของผู้อื่นโดยเข้าไปดูสถานที่จริง การปฏิบัติจริง เพื่อให้เห็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมสามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้	
8. แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence - CoE) คือ การกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence) ให้สามารถติดต่อสอบถามผู้รู้ได้	
9. การสลับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) คือ การย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงานเป็นระยะๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้	



เครื่องมือ KM ที่ไม่ใช่ IT	เครื่องมือ KM ที่ใช้ IT
และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่าย ทำให้ผู้ถูกสับเปลี่ยนงานเกิดการพัฒนาทักษะ ที่หลากหลายมากขึ้น	
10. วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) คือ การเรียนรู้จากวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้นๆ เพื่อใช้เป็นต้นแบบเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งอาจจะเป็นระบบบริหารเทคนิควิธีการต่างๆ ที่ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายระดับสูงสุด	
11. บทเรียน 1 ประเด็น (One Point Lesson) คือบทเรียนที่อธิบายวิธีการทำงาน การใช้งานเครื่องมือ หรือ อื่นๆ โดยมุ่งเน้นการเขียนเพียงประเด็นเดียว เพื่อให้มีความคล่องตัวในการศึกษาและนำไปใช้ (ภาคผนวก เรื่องแบบฟอร์มบทเรียน 1 ประเด็น (One Point Lesson))	
12. Knowledge Capture	



บทที่ 6

การประเมินการจัดการความรู้

6.1 การจัดการความรู้แต่ละระดับ

- **ระดับบุคคล** มีการปรับปรุงการทำงาน จัดเก็บความรู้จากการทำงาน และวิเคราะห์ความรู้จากการทำงาน ให้มีองค์ความรู้อย่างน้อย 1 เรื่อง / ปี
- **ระดับหน่วยงาน** กำกับจัดการความรู้ระดับบุคคล ประมวลกลั่นกรององค์ความรู้ ผลักดันสนับสนุนบุคลากรให้เกิดการสร้าง การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์องค์ความรู้ รวมถึงยกระดับความรู้สู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ ร้อยละ 10 ของพนักงานในหน่วยงาน
- **ระดับองค์กร** กำกับจัดการความรู้ระดับหน่วยงาน ประมวลกลั่นกรององค์ความรู้ ผลักดัน สนับสนุนหน่วยงานให้เกิดการสร้าง การถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์องค์ความรู้ รวมถึงยกระดับความรู้สู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ ของ อ.อ.ป. ในระดับดีเด่น ร้อยละ 10 ของระดับหน่วยงาน

6.2 แนวทางการค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

■ การทำให้เกิด Best Practice สามารถทำให้เกิดขึ้นได้หลายช่องทาง

1. เกิดจากบุคคล อันมาจากการเรียนรู้หรือประสบการณ์ เป้าหมายของหน่วยงานที่คาดหวังความสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้จากการปฏิบัติ ริเริ่มสร้างสรรค์ แก้ปัญหาการทำงาน เสนอแนะวิธีการทำงาน อาจเกิดแนวคิด การรับรู้จากข้อเสนอแนะของผู้บริหาร วิทยากร เพื่อนร่วมงาน หน่วยงานอื่น และผู้รับบริการ ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์วิธีการใหม่หรือวิธีการที่ดีกว่า

2. เกิดจากปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ความกดดันของผู้รับบริการ การแข่งขัน การขับเคลื่อนนโยบายขององค์กร ภาวะข้อจำกัดของทรัพยากร ภาวะวิกฤติทำให้มีการแสวงหาแนวทาง กระบวนการ วิธีการที่ดีกว่า เพื่อให้ได้ผลสำเร็จสูงสุด

3. เกิดจากแรงขับเคลื่อนการพัฒนา ค้นหาวิธีการใหม่ สร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการ เสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร

■ คุณลักษณะงานของ Best Practice

การวินิจฉัย Best Practice เป็นพลังที่ช่วยกันยกระดับความคิด สามารถมีมุมมองที่แตกต่างหลากหลาย ยอมรับมุมมองที่แตกต่างจากมุมมองของตนได้ดีขึ้น มีประเด็นในการพิจารณาเป็นสังเขปดังนี้



1. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภารกิจโดยตรงของหน่วยงาน
2. สนองต่อนโยบาย แก้ปัญหา พัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงาน
3. ลดขั้นตอน ลดรอบระยะเวลาการทำงาน
4. ลดทรัพยากร ลดค่าใช้จ่าย
5. การนำเทคโนโลยีมาใช้ประกอบการทำงาน
6. วิธีการริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นมาใหม่ หรือประยุกต์ขึ้นใหม่
7. สามารถทำแผนผังเชิงเปรียบเทียบวิธีการเก่าและใหม่ และสิ่งที่เป็นวิธีใหม่จะให้ประโยชน์อะไรที่ดีกว่าวิธีเก่า
8. อำนวยความสะดวกในการทำงาน
9. วางระบบในการให้บริการ และมีช่องทางที่หลากหลายในการให้บริการดังกล่าว
10. สามารถเทียบเคียงวิธีการทำงานลักษณะเดียวกันกับหน่วยงานอื่นได้
11. ผลผลิต/ความสำเร็จเพิ่มขึ้น
12. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
13. สามารถนำไปใช้เป็นมาตรฐานการทำงานต่อไปได้ยั่งยืนพอสมควร
14. สามารถพัฒนาปรับปรุงต่อไปได้

■ การค้นหา Best Practice (BP)

1. บุคลากรทุกระดับพัฒนากระบวนการทำงานยกระดับสู่ ค้นหา Good Practice (GP)
 - ค้นหาจากปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้น
 - ค้นหาจากการผลสัมฤทธิ์ของงานที่พัฒนาขึ้น
 - บันทึกความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงาน
2. KM Facilitator การค้นหา Best Practice (BP) ของหน่วยงานโดยพิจารณาจาก
 - พิจารณาความครบถ้วนขององค์ความรู้ถูกต้อง ใช้ประโยชน์ได้ของหน่วยงาน
 - การวิเคราะห์บริบท ความคาดหวังของหน่วยงาน/สังคม/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - พิจารณาว่า P-D-C-A ได้ครบวงจรหรือยัง (Plan-Do-Check-Act)
3. KM Team การค้นหา Best Practice (BP) ขององค์กรโดยพิจารณาจาก
 - พิจารณาความครบถ้วนขององค์ความรู้ถูกต้อง ใช้ประโยชน์ได้ขององค์กร
 - การวิเคราะห์บริบท ความคาดหวังของหน่วยงาน/สังคม/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - พิจารณาว่า P-D-C-A ได้ครบวงจรหรือยัง (Plan-Do-Check-Act)
 - การวินิจฉัยคุณลักษณะ Best Practice ขององค์กร



6.3 การประเมินผลการจัดการความรู้

วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นการสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เทคนิค และ ประสบการณ์ นำความรู้ไปต่อยอด ประยุกต์ใช้งาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่าย หรือปรับปรุงกระบวนการ ให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากขึ้น และจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ เพื่อนำองค์กรสู่ “องค์กรแห่งความเป็นเลิศ”

- **เกณฑ์พิจารณา Best Practice (BP) มีดังนี้**
 1. สอดคล้องกับ “ความคาดหวัง” ของหน่วยงาน/ผู้เกี่ยวข้อง (ลูกค้า/กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย)
 2. มี P-D-C-A จนเห็นแนวโน้มของตัวชี้วัด (Plan-Do-Check-Act)
 3. ผู้เขียนบอกเล่าได้ว่า “ทำอะไร What” “ทำอย่างไร How” “ทำไมจึงทำ “Why”
 4. ผลลัพธ์เป็นไป/สอดคล้อง/สะท้อนตามมาตรฐานหรือข้อกำหนด
 5. เป็นสิ่งที่ “ปฏิบัติได้จริงและเห็นผลแล้ว” ไม่ใช่แนวคิด หรือ ทฤษฎี
- **การแบ่งกลุ่มความรู้ของ อ.อ.ป. แบ่งเป็น 4 สายงาน ดังนี้**
 1. ด้านสวนป่า
 2. ด้านอุตสาหกรรม
 3. ด้านการบริหารจัดการองค์กร
 4. ด้านความรู้เฉพาะทาง
- **แบ่งการพิจารณาเป็น 3 ระดับ**
 - ☞ **ระดับมาตรฐาน**
 1. มีคุณลักษณะของ Best Practice อย่างน้อย 5 คุณลักษณะ
 2. ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ
 3. ปฏิบัติได้จริงและเห็นผลแล้ว
 - ☞ **ระดับดี**
 1. มีคุณลักษณะของ Best Practice อย่างน้อย 7 คุณลักษณะ
 2. ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ
 3. ปฏิบัติได้จริงและเห็นผลแล้ว
 4. Best Practice ที่นำเสนอสามารถนำไปขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจ
 - ☞ **ระดับดีเด่น**
 1. มีคุณลักษณะของ Best Practice อย่างน้อย 10 คุณลักษณะ
 2. ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ
 3. ปฏิบัติได้จริงและเห็นผลแล้ว
 4. Best Practice ที่นำเสนอสามารถนำไปขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจ
 5. มีผลลัพธ์ (result) ที่ได้รับจากการดำเนินงานทั้งที่วัดผลได้ทางการเงินและไม่ใช้การเงิน (Benefit)



- ประเภทผลงาน

- ✚ ผลงานประเภท Best Practice Sharing : เป็นรางวัลที่มอบให้หน่วยงานโดยแบ่งตามสัดส่วนคะแนนที่แต่ละหน่วยงานนำมาแบ่งปันและนำความรู้ไปประยุกต์ใช้

- ✚ ผลงานองค์ความรู้ยอดเยี่ยม : เป็นรางวัลที่มอบให้กับองค์ความรู้ที่มีการนำไปใช้ต่อยอด และสร้างมูลค่าให้กับองค์กรทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แบบประเมินแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)

หัวข้อประเมิน	มี	ไม่มี	หมายเหตุ
(1) คุณลักษณะ			
1. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภารกิจโดยตรงของหน่วยงาน			
2. สนองต่อนโยบาย แก้ปัญหา พัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงาน			
3. ลดขั้นตอน ลดรอบระยะเวลาการทำงาน			
4. ลดทรัพยากร ลดค่าใช้จ่าย			
5. การนำเทคโนโลยีมาใช้ประกอบการทำงาน			
6. วิธีการริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นมาใหม่ หรือประยุกต์ขึ้นใหม่			
7. สามารถทำแผนผังเชิงเปรียบเทียบวิธีการเก่าและใหม่ และสิ่งที่เป็นวิธีใหม่จะให้ประโยชน์อะไรที่ดีกว่าวิธีเก่า			
8. อำนวยความสะดวกในการทำงาน			
9. วางระบบในการให้บริการ และมีช่องทางที่หลากหลายในการให้บริการดังกล่าว			
10. สามารถเทียบเคียงวิธีการทำงานลักษณะเดียวกันกับหน่วยงานอื่นได้			
11. ผลผลิต/ความสำเร็จเพิ่มขึ้น			
12. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			
13. สามารถนำไปใช้เป็นมาตรฐานการทำงานต่อไปได้ยั่งยืนพอสมควร			
14. สามารถพัฒนาปรับปรุงต่อไปได้			
(2) ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ			
(3) ปฏิบัติได้จริงและเห็นผลแล้ว			
(4) Best Practice ที่นำเสนอสามารถนำไปขับเคลื่อนแผนวิสาหกิจ			
(5) มีผลลัพธ์ (result) ที่ได้รับจากการดำเนินงานทั้งที่วัดผล ได้ทางการเงินและไม่ใช้การเงิน (Benefit)			



6.4 เกณฑ์ประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้

วัตถุประสงค์ เพื่อให้การบริหารจัดการความรู้ มีการประเมินผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป. ประจำปี ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาคนและการพัฒนาองค์กรผ่านกระบวนการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยงาน โดยมุ่งสู่การเป็นมืออาชีพ

- เกณฑ์การให้คะแนน แบ่งเกณฑ์การประเมิน เป็น 3 ระดับ ดังนี้
 1. ระดับมาตรฐาน หน่วยงานมีผลการประเมิน ระหว่าง 50 - 69 คะแนน
 2. ระดับดี หน่วยงานมีผลการประเมิน ระหว่าง 70 - 79 คะแนน
 3. ระดับดีเด่น หน่วยงานมีผลการประเมิน 80 คะแนนขึ้นไป

แบบประเมินผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ของหน่วยงาน

1. มิติกระบวนการบริหารจัดการความรู้ น้ำหนักร้อยละ 50

มิติที่ประเมิน	ระดับ 1 ขั้นเริ่มต้น (Novice) 1 คะแนน	ระดับ 2 ขั้นกำลังพัฒนา (Beginner) 2 คะแนน	ระดับ 3 ขั้นมาตรฐาน (Mature) 3 คะแนน	คะแนน	ข้อสังเกต/ ข้อเสนอแนะ เพื่อการพัฒนา
2.1 กำหนดเป้าหมาย การจัดการความรู้ ประจำปี	- พิจารณาจาก กระบวนการทำงาน	- พิจารณาจาก กระบวนการทำงาน - พิจารณาจาก KPI ที่ได้รับมอบหมาย	- พิจารณาจากกระบวนการ ทำงาน - พิจารณาจาก KPI ที่ได้รับ มอบหมาย - พิจารณาจากความเร่งด่วน ของความต้องการใช้ความรู้ เพื่อขับเคลื่อนองค์กร หรือ แก้ไขปัญหา		
2.2 จัดทำ/ดำเนินการ	- ดำเนินการตาม แผนการจัดการ ความรู้ฯ	- ดำเนินการตาม แผนการจัดการ ความรู้ฯ - ดำเนินการตาม กระบวนการจัดการ ความรู้	- ดำเนินการตามแผนการ จัดการความรู้ฯ - ดำเนินการตาม กระบวนการจัดการความรู้ ครบถ้วน		
2.3 ประเมินความรู้	- มีการบริหารจัดการ ความรู้	- มีการบริหารจัดการ ความรู้ - ดำเนินการตาม กระบวนการจัดการ ความรู้	- มีการบริหารจัดการความรู้ - ดำเนินการ ตามกระบวนการจัดการ ความรู้ได้ครบถ้วน - ได้ความรู้ที่เป็นระดับ มาตรฐานขึ้นไป		



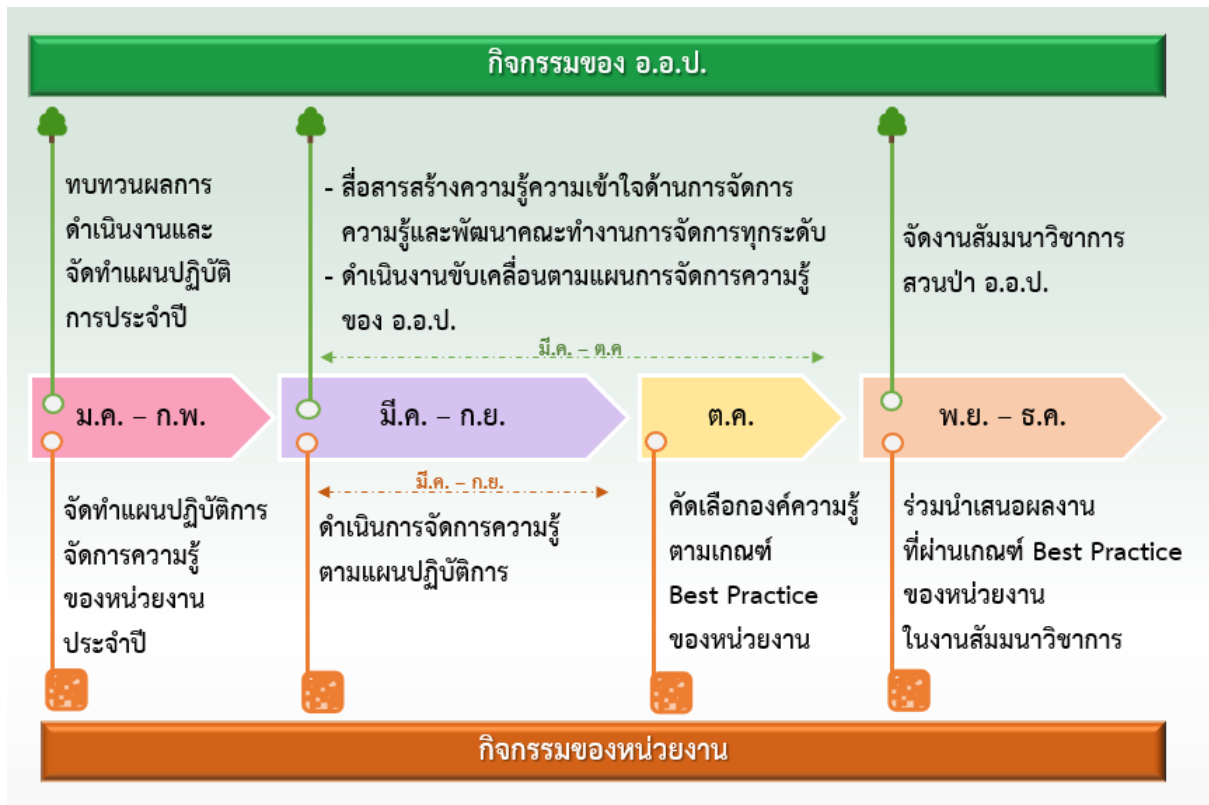
มิติที่ประเมิน	ระดับ 1 ขั้นเริ่มต้น (Novice) 1 คะแนน	ระดับ 2 ขั้นกำลังพัฒนา (Beginner) 2 คะแนน	ระดับ 3 ขั้นมาตรฐาน (Mature) 3 คะแนน	คะแนน	ข้อสังเกต/ ข้อเสนอแนะ เพื่อการพัฒนา
2.4 ติดตาม/พัฒนา/ ปรับปรุง	- มีการรายงานผล การติดตามประเมินผล อย่างเป็นลายลักษณ์ อักษร	- มีการรายงานผล การติดตามประเมินผล อย่างเป็นลายลักษณ์ อักษร - มีการชี้แจงให้ผู้บริหาร ในหน่วยงานทราบ	- มีการรายงานผลการติดตาม ประเมินผล อย่างเป็นลายลักษณ์อักษร - มีการชี้แจงให้ผู้บริหารใน หน่วยงานทราบ - มีการชี้แจงให้บุคลากรใน หน่วยงานทราบและนำไปใช้ ในการปรับปรุงพัฒนาต่อไป ได้		
2.5 คลังความรู้	- มีเครื่องมือที่ใช้จัดเก็บ ความรู้ที่เหมาะสม	- มีเครื่องมือที่ใช้จัดเก็บ ความรู้ที่เหมาะสม - มีการสื่อสารการเข้าถึง ความรู้	- มีเครื่องมือที่ใช้จัดเก็บความรู้ ที่เหมาะสม - มีการสื่อสารการเข้าถึงความรู้ - มีการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์		

2. มิติการบริหารจัดการ หน้าที่ ร้อยละ 50

มิติที่ประเมิน	ระดับ 1 ขั้นเริ่มต้น (Novice) 1 คะแนน	ระดับ 2 ขั้นกำลังพัฒนา (Beginner) 2 คะแนน	ระดับ 3 ขั้นมาตรฐาน (Mature) 3 คะแนน	คะแนน	ข้อสังเกต/ ข้อเสนอแนะ เพื่อการพัฒนา
1.1 การดำเนินการ ที่เกื้อหนุนต่อการ จัดการความรู้ (KM Team)	มีการจัดตั้งคณะกรรมการ จัดการความรู้ของ หน่วยงาน	มีการตั้งคณะกรรมการ จัดการความรู้ของ หน่วยงาน และมีการ สื่อสารประชุมทุกเดือน	คณะกรรมการจัดการความรู้ มีความรู้และ ทักษะในการขับเคลื่อนการ จัดการความรู้ของหน่วยงาน		
1.2 ทักษะของผู้ปฏิบัติ งาน ในการจัดการ ความรู้	มีวิธีการถ่ายทอด การจัดการความรู้ ให้ผู้ปฏิบัติงาน	ผู้ปฏิบัติงานมากกว่า ร้อยละ 10 มีความ เข้าใจในกระบวนการ จัดการความรู้ที่ หน่วยงานดำเนินการ อยู่	ผู้ปฏิบัติงานมากกว่า ร้อยละ 20 มีทักษะ ในการสืบค้นความรู้ ทั้งจากเอกสาร จากบุคคล และระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ		
1.3 เทคโนโลยี สารสนเทศสนับสนุน การจัดการความรู้	มีระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) และระบบ อินทราเน็ต (Intranet) สำหรับสืบค้นข้อมูล	ผู้ปฏิบัติงานมากกว่า ร้อยละ 50 สามารถ เข้าใช้บริการระบบ เครือข่ายได้อย่าง สะดวก และเพียงพอ ต่อความต้องการ	มีระบบการจัดเก็บความรู้ เป็นฐานข้อมูล อิเล็กทรอนิกส์ (IT - Information Technology)		
1.4 การวัดและ ประเมิน ผลการจัดการ ความรู้	มีแผนการดำเนินงาน จัดการความรู้ของ หน่วยงานประจำปี	มีแผนการดำเนินงาน จัดการความรู้ของ หน่วยงานประจำปี และดำเนินการ ได้ร้อยละ 50 ของ แผนฯ	มีแผนการดำเนินงาน จัดการความรู้ของหน่วยงาน ประจำปี และดำเนินการ ได้มากกว่าร้อยละ 80 ของแผนฯ		



6.5 ปฏิทินการจัดการความรู้ ประจำปี



เดือน	คณะทำงานฯ อ.อ.ป.	คณะทำงานฯ หน่วยงาน
ม.ค. - ก.พ.	ทบทวนผลการดำเนินงานและจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	จัดทำแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ของหน่วยงานประจำปี
มี.ค. - ก.ย.	✓ สื่อสารสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการจัดการความรู้และพัฒนาคณะทำงานการจัดการความรู้ทุกระดับ	ดำเนินการจัดการความรู้ตามแผนปฏิบัติการ
ต.ค.	✓ ดำเนินงานขับเคลื่อนตามแผนการจัดการความรู้ของ อ.อ.ป.	คัดเลือกองค์ความรู้ตามเกณฑ์ Best Practice (BP) ของหน่วยงาน
พ.ย. - ธ.ค.	จัดงานสัมมนาวิชาการสวนป่า อ.อ.ป.	ร่วมกันนำเสนอผลงานที่ผ่านเกณฑ์ Best Practice (BP) ของหน่วยงานในงานสัมมนาวิชาการสวนป่า อ.อ.ป.



6.6 การส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้แบ่งปันความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน อ.อ.ป. ควรกำหนดกรอบการดำเนินการสร้างบรรยากาศ ระบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และส่งเสริมให้การจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นจริง ดังนี้

● ผู้บริหาร

การสร้างบรรยากาศการทำงาน (Work Climate) และการสื่อสาร (Open Communication) ผู้นำองค์กร ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ ดังนี้

1. ให้มีบุคลากรส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย (Shared Goal)
2. สร้างบรรยากาศก่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ ส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทางให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น และพร้อมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง
3. กระตุ้น เป็นตัวอย่างที่ดีด้านการเรียนรู้ และสร้างแรงจูงใจ ยกย่อง ชมเชย ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีผลงานที่ดี
4. ยอมรับข้อผิดพลาดที่เกิดจากการนำความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การปฏิบัติ และให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุง และไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดอีก
5. ส่งเสริม นำความคิดเห็น และวิธีปฏิบัติที่ดีของบุคลากรไปประยุกต์ใช้ได้อย่างรวดเร็ว และเป็นรูปธรรม

● พนักงาน

พนักงานทุกคน สามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายของตนเอง เพื่อเป็นแรงผลักดันสู่การปฏิบัติ
2. ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ ให้ทันการเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
3. มีจิตใจเป็นผู้ให้และบริการ การให้ความรู้ แบ่งปันความรู้ คือพลัง (Knowledge sharing is power)
4. เป็นกันเอง เปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง กล้าแสดงออก เรียนรู้ และทำงานเป็นทีม
5. นำความรู้ วิธีปฏิบัติที่ดี ดีกว่า ดีเลิศ ไปประยุกต์สู่การปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว

● ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology & Virtual Network)

อ.อ.ป. ควรมีแผนเตรียมการด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้พร้อมในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ อย่างเป็นระบบ พร้อมต่อการเข้าถึง และใช้งาน ซึ่งในปัจจุบันได้เตรียมการ เพื่อดำเนินการจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้

1. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการจัดการความรู้และการเรียนรู้ที่ดำเนินการอยู่ควรจัดทำ Knowledge Map เพื่อนำข้อมูล ความรู้ที่สำคัญและจำเป็น ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ได้ในองค์กร และเป็นฐานในการเรียนรู้ เพื่อต่อยอด ก้าวสู่การสร้างองค์ความรู้ และการเข้าถึงสำหรับบุคลากรภายในองค์กร
2. การใช้ประโยชน์จากการจัดการเรียนรู้ เชื่อมโยงสู่ระบบการเรียนรู้ เช่น ระบบ E-Learning



ภาคผนวก

**แบบฟอร์มการถ่ายทอดประสบการณ์
ผ่านบทเรียน 1 ประเด็น (One Point Lesson)**

คือบทเรียนที่อธิบายวิธีการทำงาน การใช้งานเครื่องมือ หรือ อื่นๆ โดยมุ่งเน้นการเขียนเพียง
ประเด็นเดียว เพื่อให้มีความคล่องตัวในการศึกษาและนำไปใช้

การแบ่งปันความรู้ 1 บทเรียน 1 องค์กรความรู้ Knowledge Sharing by One Point Lesson (OPL)			
ชื่อเรื่อง	การทำแบบฟอร์ม Survey	เลขที่เอกสาร	
		วันที่จัดทำ	
ประเภท	<input type="checkbox"/> ความรู้พื้นฐาน <input type="checkbox"/> การพัฒนาปรับปรุง <input type="checkbox"/> กระบวนการทำงาน <input type="checkbox"/> เทคนิคการทำงาน	ผู้จัดทำ	
		ตำแหน่ง	
		ผู้อนุมัติ	
		ตำแหน่ง	
บทเรียนที่ได้จากการปฏิบัติงาน			
ผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงาน			

แบบฟอร์ม Knowledge Capture

สรุปโดย หน่วยงาน.....

๑. บริบท หรือความเป็นมา

.....
.....
.....
.....

๒. วิธีการ / ขั้นตอน หรือกระบวนการที่ได้เรียนรู้

.....
.....
.....
.....

๓. เทคนิคหรือกลยุทธ์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

.....
.....
.....
.....

๔. ประเด็นความรู้ที่สำคัญ

.....
.....
.....
.....
.....

๕. บทสรุป

.....
.....
.....

แบบฟอร์มการจัดทำองค์ความรู้หลังการปฏิบัติงาน
(After Action Review : AAR)

เรียน			
ชื่องาน			AAR ครั้งที่
วัน/เวลาที่เริ่มปฏิบัติงาน		วัน/เวลาที่สิ้นสุดการปฏิบัติงาน	
วันที่ทำ AAR		เวลาเริ่ม-สิ้นสุด	
ผู้ร่วม AAR			
เป้าหมายของงาน			
ผลการปฏิบัติ/ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง (โดยสรุป)			
งาน/ ขั้นตอนที่ทำได้ดี			
งาน/ ขั้นตอนที่ทำไม่ได้			
อุปสรรค/ ข้อจำกัด/ ข้อขัดข้อง/ ที่พบในระหว่างการทำงาน			
ประเด็นที่ได้เรียนรู้			
ข้อปฏิบัติในการทำงานครั้งต่อไป			



แบบฟอร์มรายงานผลการจัดการความรู้หน่วยงาน



รายงานผลการจัดการความรู้
ครั้งที่ /๒๕.....

หน่วยงาน



แบบฟอร์มรายงานผลการจัดการความรู้หน่วยงาน

๑. กำหนดทิศทางและเป้าหมายการบริหารจัดการความรู้ของหน่วยงาน

เป้าหมาย

๒. กำหนดและจัดลำดับความสำคัญของหัวข้อความรู้

พันธกิจ/ ยุทธศาสตร์/ กระบวนการ	องค์ความรู้	ความสำคัญของความรู้ (ระดับ ๑ - ๕)					คะแนนรวม
		ความถี่ ของการใช้	มีผลต่อ ค่าใช้จ่าย หรือรายได้	ทรัพยากร	สนับสนุน วิสัยทัศน์/ พันธกิจ	ความ วิกฤติ ความรู้	

๓. การวางกลยุทธ์การจัดการความรู้ (แผนปฏิบัติการ)

รายละเอียด	ผู้รับผิดชอบ	พ.ศ.					พ.ศ.						
		ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.
๑.													
๒.													
๓.													
๔.													
๕.													
๖.													
๗.													
๘.													



แบบฟอร์มรายงานผลการจัดการความรู้หน่วยงาน

๔. การสร้าง แบ่งปัน จัดเก็บความรู้ ประยุกต์ใช้ความรู้ แบบปฏิบัติ (Practice) และ การถอดบทเรียน (Lesson Learned) ที่มีการแบ่งปัน (Share)

- รายละเอียดกิจกรรม ๑

- รายละเอียดกิจกรรม ๒

๕. ผลการจัดการความรู้

๕.๑ เชิงปริมาณ

.....
.....
.....

๕.๒ เชิงคุณภาพ

.....
.....
.....



แบบฟอร์มรายงานผลการจัดการความรู้หน่วยงาน

๖. สรุปความรู้ที่ได้เรียนรู้ (Knowledge Capture)

๖.๑ ประทับใจอะไรในการเรียนรู้

.....
.....

๖.๒ อะไรที่สามารถนำไปต่อยอดการทำงาน

.....
.....

๖.๓ ประเด็นไหนที่นำไปเป็นเครื่องมือการทำงานได้

.....
.....

๖.๔ อยากให้เพิ่มเติมความรู้อะไร หากมีโอกาสได้เรียนรู้ร่วมกันอีก

.....
.....