



คู่มือ การจัดการความรู้

Knowledge Management : KM



จัดทำโดย งานแผนและบริหารความเสี่ยง
สำนักงานพัฒนาคุณภาพและบริหารความเสี่ยง

สารบัญ

ความหมายของการจัดการความรู้	1-2
กรอบความคิดและรูปแบบการจัดการความรู้	3
กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน (Knowledge Management Process)	4
กระบวนการจัดการความรู้ CSRM Model	5
กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)	6-7
เครื่องมือการจัดการความรู้	8-9
ประโยชน์ของการจัดการความรู้	10
ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้	11
ตัวช่วยของการจัดการความรู้	12
หัวใจของการจัดการความรู้	13
หลักการสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ	14



ความหมายของการจัดการความรู้



การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด



ประเภทขององค์ความรู้มี 2 ประเภท



ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge)

เช่น ทฤษฎี คู่มือต่างๆ กฎระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน สื่อต่างๆ

ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge)

เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ ประสบการณ์ แนวคิด





องค์ประกอบของการจัดการความรู้ (Knowledge Process)



กรอบความคิดและรูปแบบการจัดการความรู้



กรอบแนวคิดแบบ Descriptive เป็นกรอบแนวคิดที่อธิบายถึงพัฒนาการของความรู้
ในองค์กร หรือที่เรียกว่า “วงจรความรู้”

Ex. วิวก์ (Wieg) ได้เสนอกรอบแนวคิด เสาหลักของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

การสร้าง
(Create)

การนำเสนอ
(Manifest)

การใช้ (Use)

การถ่ายทอด
(Transfer)



กรอบแนวคิดแบบ Prescriptive เป็นกรอบแนวคิดที่อธิบายขั้นตอนการจัดการความรู้
ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวของการจัดการความรู้

Ex. บริษัทซีร็อค ได้เสนอกรอบความคิดการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

การจัดการการเปลี่ยนแปลง
พฤติกรรม

การสื่อสาร

กระบวนการ

เครื่องมือการฝึกอบรม

การวัดผล

การให้รางวัล



กรอบแนวคิดแบบผสมผสาน เป็นกรอบแนวคิดที่ผสมผสานความคิดแบบ Prescriptive
และ Descriptive เข้าด้วยกัน Ex. องค์ประกอบของกระบวนการความรู้ ขั้นตอนในการ
จัดการความรู้



กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน (Knowledge Management Process)



การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)

1

การกำหนดนิยามของสิ่งที่องค์กรต้องการให้บุคลากรเรียนรู้ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

การสร้างและ แสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquis)

2

สร้างความรู้ใหม่ๆ และนำความรู้ที่เราต้องการมาจัดเก็บรวบรวม



การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

3

นำความรู้ที่รวบรวมมาจัดประเภทเพื่อสะดวกต่อการค้นหาและใช้งาน



4

การประมวลผลและ กลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

ทำให้เนื้อหาความรู้มีความสมบูรณ์



5

การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

การนำความรู้มาใช้งานให้เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย



6

การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

มีการแบ่งปันความรู้ให้กัน



7

การเรียนรู้ (Learning)

นำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์และช่วยพัฒนาองค์กร



กระบวนการจัดการความรู้ CSRM Model

01

ถอดความรู้

- กำหนดความรู้
- จัดลำดับ
ความสำคัญความรู้
- แสวงหาความรู้
- ตรวจสอบ
ความถูกต้อง

02

แลกเปลี่ยน เรียนรู้

- ถ่ายทอดความรู้
- การถ่ายทอด
แบบต่อเนื่อง
- การถ่ายทอดแบบใกล้ชิด
- การถ่ายทอดแบบไกล
- การถ่ายทอดจาก
ผู้เชี่ยวชาญ

03

บำรุงรักษา ความรู้

- ทบทวนความรู้
ให้ถูกต้องทันสมัย
- จัดเก็บความรู้
ในฐานข้อมูลองค์กร

04

นำความรู้ไปใช้

- นำไปใช้
- ประยุกต์



กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Chang Management Process)

เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรที่มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

1 การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior) :
กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร มีระบบติดตาม
การประเมินผล กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ



2 การสื่อสาร (Communication) :
กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กร
จะทำและแต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

**3 กระบวนการและเครื่องมือ
ในการจัดการความรู้
(Process & Tools) :**
ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด
และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกรวดเร็วขึ้น

4 การเรียนรู้ (Learning) : เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญ
และหลักการของการจัดการความรู้

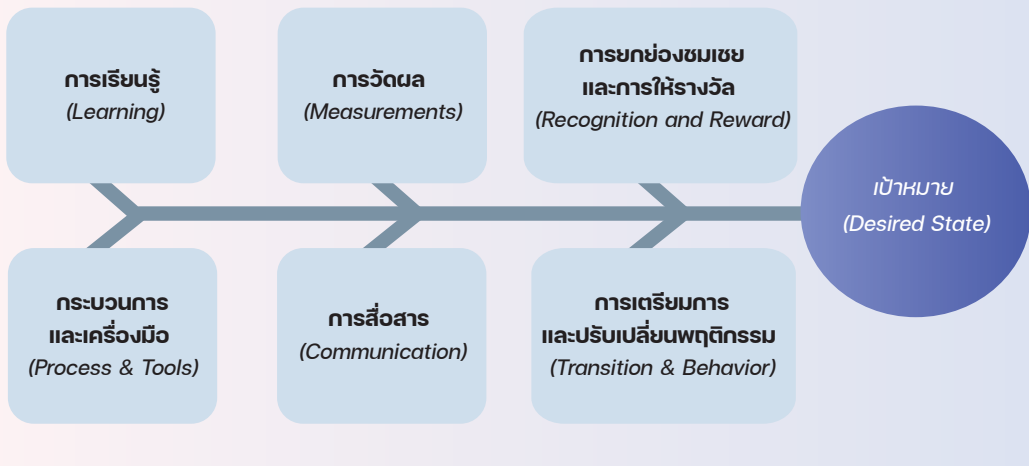
5

การวัดผล (Measurements) : เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น

6

การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Reward) :

เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว



Ref : Robert
Osterhoff

เครื่องมือการจัดการความรู้



ฐานข้อมูล (Knowledge Bases)

เก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานขององค์กรให้เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ทั้งจัดเก็บในรูปแบบเอกสารและระบบสารสนเทศ

การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

จัดเก็บความรู้หรือข้อมูลในรูปแบบง่าย ๆ เพื่อสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้ เช่น คู่มือ การจัดฝึกอบรม คู่มือการจัดการความรู้



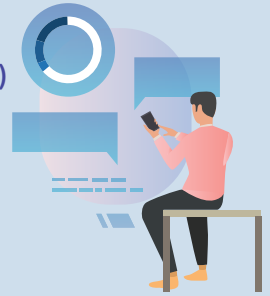
การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling)

เป็นการเผยแพร่ สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจหรือคนในกลุ่มงานเดียวกัน โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่องราวให้น่าสนใจ ทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และกระตุ้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างกัน



การทบทวนหลังปฏิบัติงาน (AAR: After Action Reviews)

อภิปรายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เพื่อให้สมาชิกได้สะท้อนความคิดเห็น เรียนรู้ความสำเร็จ ความผิดพลาด และสิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข



ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัว จากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคคลรุ่นใหม่ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า เป็นวิธีการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด

การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)

จัดตั้งทีมเพื่อมาทำงาน โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลาย ๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน



การประชุมระดมสมอง (Workshop/Brainstorming)

ช่วยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ ปรัชญาหรือ กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจจากประสบการณ์มุมมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง



ประโยชน์ของการจัดการความรู้

1

ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญและความชำนาญของบุคลากรไม่ให้สูญหายไป

2

เพิ่มประสิทธิภาพในงาน เนื่องจากบุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่ายสะดวกและรวดเร็วมากขึ้น

3

ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น ช่วยให้บุคลากรมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงานมากขึ้น รวมถึงมีจิตสำนึกในการทำงาน

4

ความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้องค์กรมีความเข้าใจความต้องการของลูกค้า แนวโน้มการตลาดและการแข่งขันมากขึ้น

6

การพัฒนาทรัพยากร การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญาที่มีอยู่

7

การยกระดับผลิตภัณฑ์ การจัดการความรู้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการบริการ ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี

8

การบริหารลูกค้า การจัดการความรู้ช่วยองค์กรทราบถึงความสนใจและความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะเป็นการสร้างความพึงพอใจและเพิ่มยอดขายได้เป็นอย่างดี

9

การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การจัดการความรู้ช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกันได้เป็นอย่างดี



ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการความรู้



วัตถุประสงค์การจัดการความรู้

ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ที่ถูกต้อง

นโยบายการจัดการความรู้

เป็นบทบาทของผู้บริหารระดับสูง ในการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้

แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้

เป็นทิศทางที่ชัดเจนที่จะช่วยให้การดำเนินการด้านการจัดการความรู้ไม่หลงทาง

กระบวนการที่เลือกใช้ในการจัดการความรู้

เลือกใช้กระบวนการในการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กร

ผู้รับผิดชอบโครงการ

เมื่อเริ่มทำการจัดการความรู้ก็จะมีภาระแต่งตั้งคณะทำงานขึ้นมา โดยมีลักษณะเป็นองค์กรโครงการ

การมีส่วนร่วมจากบุคลากรทั้งหมด

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการที่สามารถช่วยป้องกันและลดปัญหา อีกทั้งช่วยสร้างโอกาสในการพัฒนาองค์กร

การเลือกใช้เครื่องมือในการจัดการความรู้

เครื่องมือที่นำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ คือ ระบบสารสนเทศสำหรับใช้ในการจัดเก็บรวบรวม เผยแพร่ และร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ตัวช่วยของการจัดการความรู้

บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร

สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การเชิดชูความรู้และผู้รู้ การมีอิสระในการคิดและทำงาน การเป็นกัลยาณมิตร โปร่งใส ไว้วางใจ ให้เกียรติกัน

ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารจัดการความรู้

ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในกิจกรรมสำคัญ ให้การสนับสนุนอย่างจริงจังสม่ำเสมอ

ทีมงานจัดการความรู้ (KM Team)

คัดเลือกบุคลากรเพื่อมาทำงานจัดการความรู้ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและมีการสื่อสารกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

บุคลากร

ในการจัดการความรู้ต้องเป็นทั้งผู้เรียน ผู้รู้ ผู้สร้าง ผู้แลกเปลี่ยน รวมทั้งต้องรู้ในส่วนของตนว่า จะต้องทำอะไร ทำอย่างไร ทำแล้วจะได้อะไร ประเมินผลอย่างไร และจะปรับปรุงอย่างไร

แผนและการปฏิบัติตามแผน

บุคลากรควรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน เพราะแผนจะช่วยให้มองภาพในอนาคตของการจัดการความรู้ได้

เทคโนโลยีสารสนเทศ

ช่วยให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการรวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ความรู้ รวมทั้งเพิ่มแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ปัจจัยความสำเร็จ (Critical Success Factor: CSF) เปรียบเสมือนตัวช่วย
“การจัดการความรู้”

หัวใจของการจัดการความรู้



ผู้รู้ได้กล่าวถึง KM หลายแง่มุม ว่า Knowledge is Power ความรู้คือ พลัง



Successful knowledge transfer involves neither computers nor documents but rather in interactions between people. ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ไม่ใช่อยู่ที่คอมพิวเตอร์หรือเอกสาร แต่อยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนด้วยกัน



The great end of knowledge is not knowledge but action. จุดหมายปลายทางสำคัญของความรู้ไม่ใช่ที่ตัวความรู้แต่อยู่ที่การนำไปปฏิบัติ



Now the definition of a manager is somebody who makes knowledge productive.

นิยามใหม่ของผู้จัดการ คือ ผู้ซึ่งทำให้ความรู้ ผลิตดอกออกผล

จากคำที่กล่าวถึง ทำให้มองเห็นหัวใจของ KM เป็นลำดับขั้นมาจากประโยคแรก จนกระทั่งประโยคสุดท้ายอาจกล่าวได้ว่า **“หัวใจของ KM อยู่ที่การนำความรู้ไปใช้ให้ เกิดประโยชน์ต่อสังคม”**

หลักการสำคัญที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

1 ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์
การจัดการความรู้ความแตกต่างหลากหลาย (Heterogeneity) มีคุณค่ามากกว่าความเหมือน (Homogeneity)

2 ร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ
โดยใช้หลักประสิทธิผล 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) นวัตกรรม (Innovation) ชีตความสามารถ (Competency) ประสิทธิภาพการทำงาน (Efficiency)

3 ทดลองและเรียนรู้
ทดลองทำกิจกรรมเพียงน้อยๆ ถ้าได้ผลไม่ดีก็ยกเลิกความคตินั้น ถ้าได้ผลดีจึงขยายการทดลองเป็นทำมากขึ้น จนในที่สุดขยายเป็นวิธีทำงานแบบใหม่หรือได้ Best Practice ใหม่

4 นำความรู้จากภายนอกมาใช้อย่างเหมาะสม
นำความรู้ที่ได้จากภายนอกที่ถือว่ายัง **ดิบ** อยู่ มาทำให้ **สุก** ให้พร้อมใช้โดยการเติมความรู้เชิงบริบทลงไป





**Successful knowledge transfer involves
neither computers nor documents
but rather *interactions between people.***

*การถ่ายทอดความรู้สำเร็จ
ได้ไม่ใช่เรื่องเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์หรือเอกสาร
แต่เป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน*

(Mason & Mitroff, 1973)

