

IQM2202 วิธีดำเนินการจัดการความรู้

Knowledge Management Methods



ผศ.ดร.ณัฏกร คุ่มเพชร

QM2202 วิธีดำเนินการจัดการความรู้ 3 (3-0-6)

Knowledge Management Methods

ความหมายของความรู้ ขั้นตอนหรือกระบวนการ และความสำคัญของการจัดการความรู้ รูปแบบการจัดการความรู้ในประเทศไทยและต่างประเทศ เครื่องมือในการจัดการความรู้ รูปแบบและวิธีการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ การนำความรู้ไปเผยแพร่และใช้ประโยชน์

The definition of knowledge and importance of knowledge management; the meaning of knowledge management; importance of knowledge management; knowledge management models in Thailand and other countries; knowledge management instruments; models and methods of sharing and exchanging learning; systematic filing and storage of knowledge; dissemination and utilization of knowledge

การประเมินผลและสัดส่วนของการประเมินผล

ผลการเรียนรู้	วิธีการประเมินผลการเรียนรู้	วันที่ เดือน พ.ศ.	สัดส่วน ของการ ประเมินผล
1	สอบกลางภาค		20%
2	สอบปลายภาค		40%
3	การเข้าชั้นเรียน		10%
4	เอกสาร/รายงาน/อภิปรายซักถาม แบบฝึกหัด/การมีส่วนร่วม ฯลฯ		30%

QMT2402 การจัดการความรู้ Knowledge Management

ความรู้มาจากไหน

ทำไมต้องมีการจัดการความรู้

1. เมื่อมีบุคลากรเกษียณอายุหรือลาออก มักมีผลกระทบกับงาน

Business plus HRM

7 เหตุผล

ที่พนักงานลาออก

- งานหรือที่ทำงานไม่เป็นไปตามที่วาดภาพไว้
- งานกับคนไม่เหมาะสม
- ไม่มีการสอนงาน และไม่มีการป้อนกลับผลการทำงาน
- ไม่ค่อยมีโอกาสเติบโตและก้าวหน้าในสายงาน
- รู้สึกถูกตีค่าต่ำไป และผลงานที่ดีไม่ได้รับการตอบสนอง
- เครียดจากงานมากเกินไป และขาดสมดุลระหว่างงานกับชีวิต
- หมดศรัทธาและความเชื่อมั่นในผู้บริหารระดับสูง



ที่มา : HR สภาภาพ

Call Center 0-2880-8800, 0-2409-5409 / Mobile : 092-345-3681

Mobile Call Center 080-915-5660, 065-629-0509, 094-997-3559 @Businessplushrm



ทำไมต้องมีการจัดการความรู้

2. เวลามีปัญหาในการทำงาน ไม่ทราบว่าจะไปถามผู้ที่เก่งในเรื่องนั้นได้ที่ไหน



ฟังอย่างตั้งใจ

“

ก็รู้สึกดี ถ้าเวลามีคนรับฟังปัญหา
เราอย่างตั้งใจ เหมือนเค้าใส่ใจเราดี
แบบรู้ว่าเรากำลังมีปัญหา

”



ทำไมต้องมีการจัดการความรู้

3. มีผู้ทรงความรู้มาก แต่คนในองค์กรไม่สนใจในการเพิ่มและแบ่งปันความรู้

6 สัญญาณเตือน
องค์กรกำลังมีปัญหาด้านธรรมองค์กร

- 1 ผู้นำไม่สนใจความคิดเห็นจากพนักงานหรือข้อมูลภายนอก
- 2 แยกตัว ไม่สนใจใคร ทำงานคนเดียว
- 3 หลบหลีก กลัวได้งานเพิ่ม
- 4 ปกปิดความผิดของตัวเอง บิดเบือนข้อมูล
- 5 ทำเพื่อส่วนรวมก็ต่อเมื่อได้รับสิ่งตอบแทนเท่านั้น
- 6 จ้องจับผิด ทำให้ขายหน้า

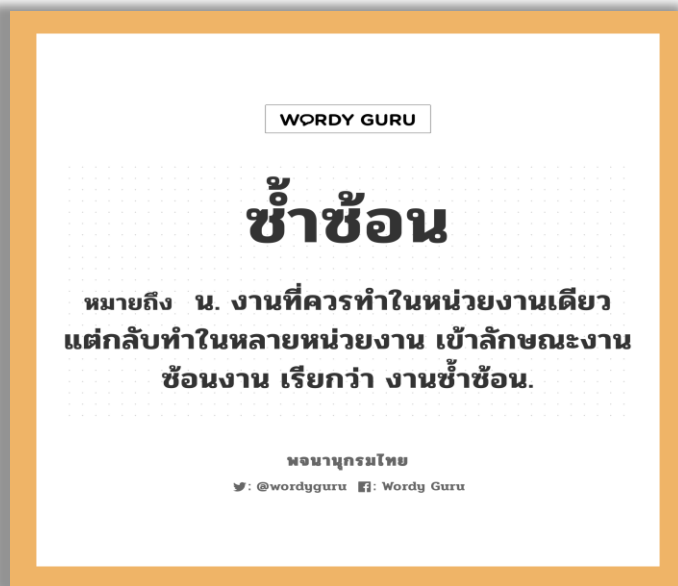
PEOPLE PASSION
www.pasamol.com

LINE@ Pasamol www.pasamol.com 094-896-8181



ทำไมต้องมีการจัดการความรู้

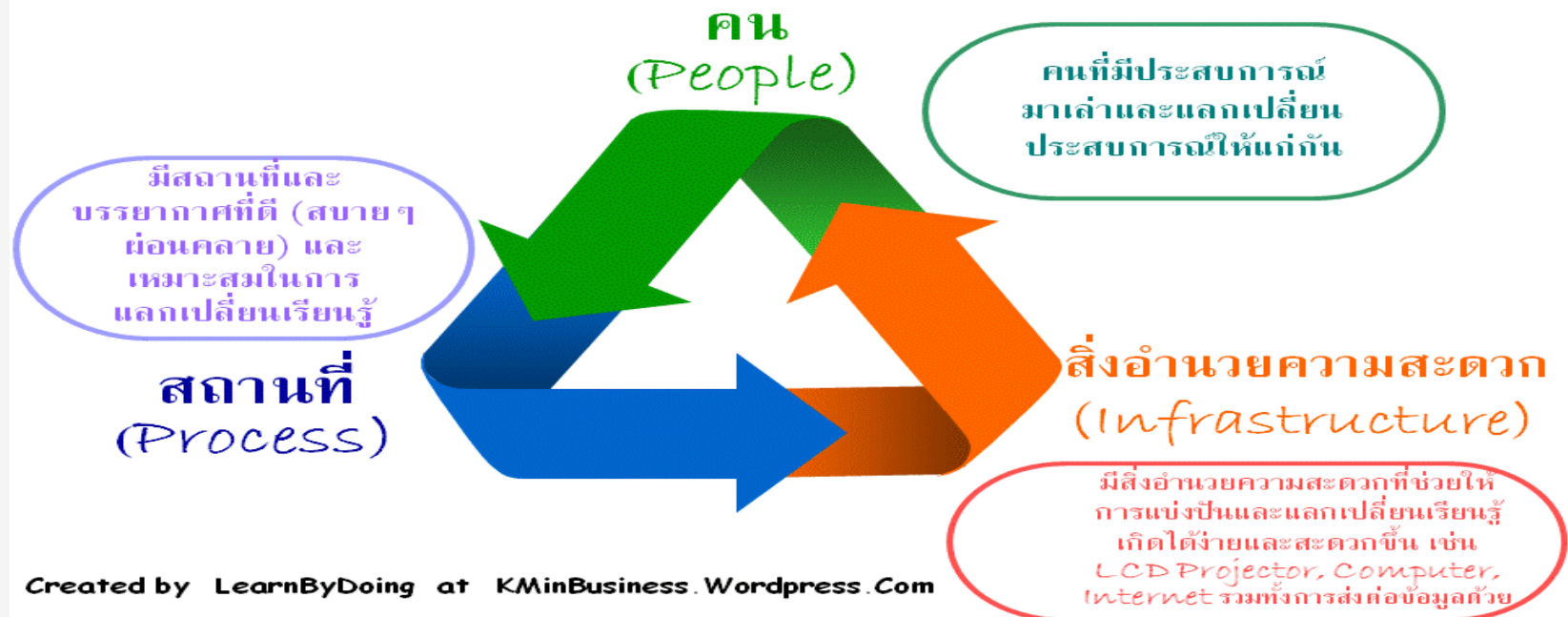
4. องค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรไม่ได้ถูกนำมาใช้แลกเปลี่ยน ต่อยอดความรู้ใหม่ แต่เป็นการทำงานซ้ำซ้อนกับคนอื่นที่ได้ทำมาแล้ว



ทำไมต้องมีการจัดการความรู้

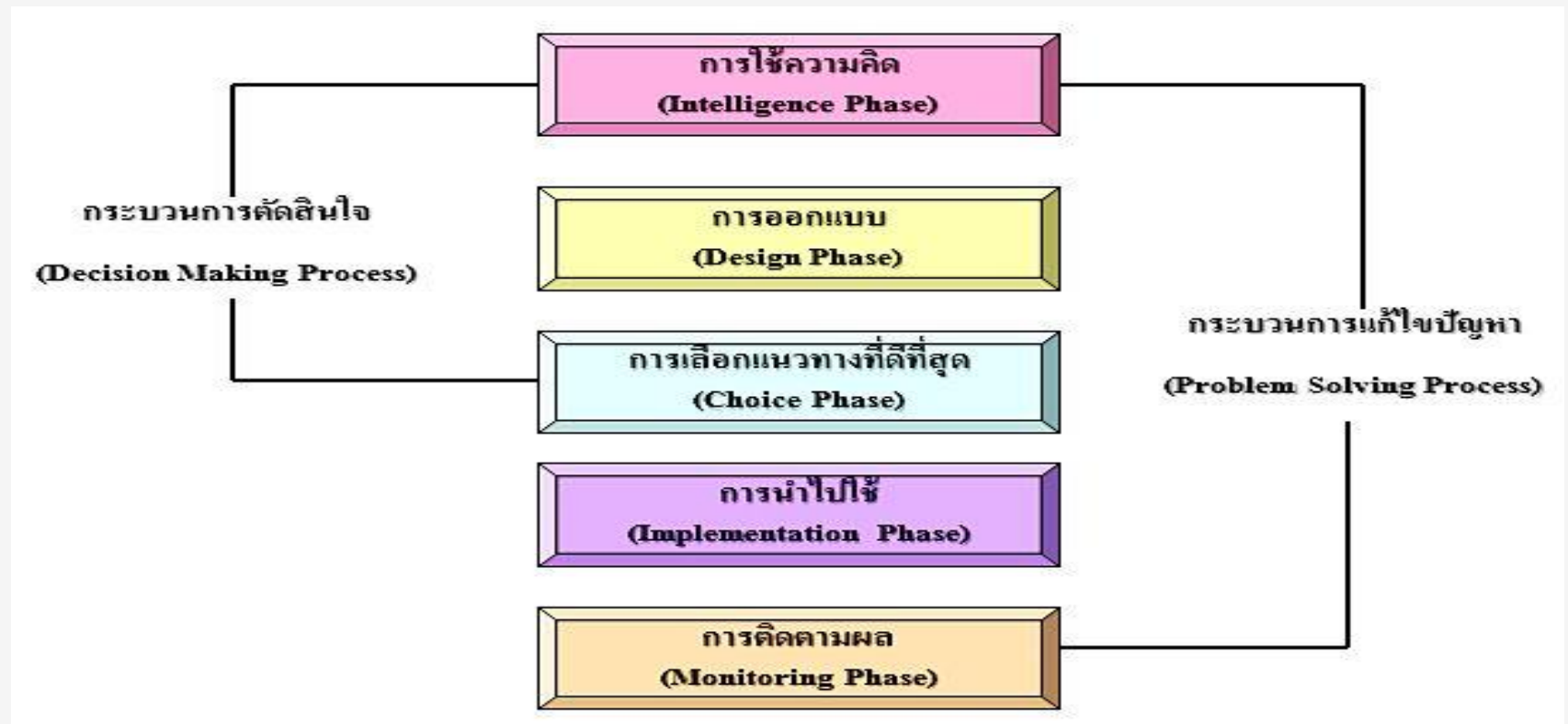
5.องค์กรมีการสร้าง แลกเปลี่ยน ประยุกต์ใช้ความรู้แบบไม่เป็นระบบ

องค์ประกอบหลักของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)



ทำไมต้องมีการจัดการความรู้

6. การตัดสินใจมักกระทำโดยไม่ได้ใช้ความรู้ที่ดีที่สุดที่มีอยู่ภายในองค์กร



ทำไมต้องมีการจัดการความรู้

7. ใช้เวลานานในการค้นหาข้อมูลที่ต้องการ ซึ่งส่วนใหญ่หาไม่ค่อยพบ
หรือถ้าพบ ข้อมูลก็ไม่ทันสมัย ไม่สมบูรณ์ หรือไม่ตรงตามที่ต้องการ

ลักษณะของข้อมูลที่ดี

มีความสมบูรณ์ครบถ้วน
สามารถนำข้อมูลไปใช้งานได้



มีความถูกต้องเชื่อถือได้



ตรงตามความต้องการของผู้ใช้



มีความทันสมัย
ทำให้สามารถใช้ได้ทันที



มีความสอดคล้องกันของข้อมูล



ทำไมต้องมีการจัดการความรู้

8. มีข้อมูล+สารสนเทศท่วมท้น แต่ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง

1

บอกวัตถุประสงค์ในการสร้างหรือ
เผยแพร่อย่างชัดเจน

2

นำเสนอเนื้อหาตรงตามวัตถุประสงค์ใน
การสร้างหรือเผยแพร่ข้อมูล

3

มีเนื้อหาไม่ขัดต่อกฎหมาย คีลธรรม
จริยธรรม

“การจัดการความรู้” จากอดีตสู่ปัจจุบัน

- สินค้าและการผลิตที่ต้องพึ่งพาความรู้และสารสนเทศ เช่น สินค้าไฮเทค ต่างๆ มีความสำคัญทั้งด้านคุณค่าและมูลค่ามากกว่าสินค้าและการผลิตที่พึ่งพาแรงงาน เครื่องจักร และทรัพยากรธรรมชาติ
- การแข่งขันเปลี่ยนจากใครมีขนาดใหญ่กว่ามาเป็นใครเร็วกว่า
- ความได้เปรียบด้านการผลิตที่อาศัยความรู้ทักษะและเทคโนโลยีสำคัญกว่าด้านเครื่องจักรเครื่องมืออุปกรณ์
- ความคิดสร้างสรรค์ใช้สร้างความสำเร็จได้ดีกว่าการใช้ทุน

“การจัดการความรู้”

- การสร้างการกระจายและการใช้ความรู้ซึ่งอาจเรียกรวมกันว่าการจัดการความรู้กลายเป็นตัวขับเคลื่อนหลักของเศรษฐกิจยุคปัจจุบันเพื่อให้เกิดการเติบโต สร้างความมั่นคงและสร้างงานในอุตสาหกรรมทุกรูปแบบ
- งานที่ใช้แรงงาน กลายเป็นงานที่ต้องใช้ความรู้
- งานที่ทำซ้ำเหมือนเดิมทุกวัน กลายเป็นงานสร้างสรรค์
- งานที่ใช้ทักษะเพียงด้านเดียว กลายเป็นงานที่จำเป็นต้องใช้ทักษะหลากหลายด้าน
- งานตายตัวตามหน้าที่ กลายเป็นงานยืดหยุ่นตามโครงการ
- งานใครงานมัน เปลี่ยนเป็นงานของทีม

“การจัดการความรู้”

- การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำในวงแคบเฉพาะคนที่สนิทสนมกันเท่านั้น
- ไม่ได้ถือว่าการแบ่งปันความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน จึงต้องให้มีปัญหาเสียก่อนถึงจะมีการแบ่งปันและจะแบ่งปันแลกเปลี่ยนกันเฉพาะเรื่องที่เป็นปัญหาเท่านั้น
- ไม่มีการเผยแพร่แบ่งปันความรู้ที่ได้จากการไปร่วมประชุมอบรม สัมมนา ให้แก่คนอื่นๆ ที่ไม่ได้ไป

“การจัดการความรู้”

- การทำงานไม่เกิดการต่อยอดงาน ต้องเริ่มที่ศูนย์อยู่เรื่อยไป
- มักมีการทำงานผิดพลาดซ้ำๆในเรื่องเดิม ๆ เพราะขาดความรู้ที่ถูกต้อง
- ไม่ค่อยมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆส่วนมากจะซ้ำๆกัน
- การฝึกอบรมอย่างเดียวไม่เพียงพอ เพราะจะมีการนำไปใช้ประโยชน์แค่ 10 % และภายใน 2 สัปดาห์ หากไม่ได้นำกลับมาใช้อีกทักษะหรือความรู้ต่างๆ จะหายไปรวม 87 %

“การจัดการความรู้”

- ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคลากร เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น เกษียณอายุ ลาออก ย้าย เปลี่ยนหน้าที่ ก็เกิดผลกระทบต่อทีมงานและองค์กร
- องค์กรมี“วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” หรือ“Best Practice” แต่ไม่ค่อยนำมาใช้ไม่เคยนำไปขยายผลให้กับหน่วยงานอื่นและบางทีองค์กรก็ไม่ว่า Best Practice ของตนคืออะไร
- องค์กรไม่มีการเก็บรวบรวมประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานโดยเฉพาะการดำเนินโครงการสำคัญๆ

การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบด้วยวงจรการจัดการความรู้ในองค์กร 7 ขั้นตอน



ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ หรือเคเอ็ม (KM = Knowledge Management) คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

ความหมายของความรู้

1. ความรู้.....คือ

- 1) สิ่ง que สืบสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์รวมทั้ง ความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ
- 2) ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์
- 3) สิ่ง que ได้รับมาจากการได้ยินได้ฟังการคิดหรือการปฏิบัติ
- 4) องค์วิชาในแต่ละสาขา

(พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒)

ความหมายของความรู้

2. ความรู้.....คือ

สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา ส่วนสารสนเทศเป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์วิเคราะห์เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหาร จัดการและการตัดสินใจ มีบริบทซึ่งเกิดจากความเชื่อสามัญสำนึกหรือประสบการณ์ของผู้ใช้สารสนเทศ นั้นๆ มักจะอยู่ในรูปข้อมูลที่วัดได้หรือจับต้องได้สารสนเทศอาจมีข้อจำกัดเรื่องช่วงเวลาที่จะใช้และขอบข่ายของงานที่จะนำมาใช้ส่วนข้อมูลเป็นข้อเท็จจริงข้อมูลดิบหรือตัวเลขต่างๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ (Hideo Yamazaki)

3.ความรู้.....คือ

สิ่งที่เมื่อนำไปใช้จะไม่หมดหรือสึกหรอ แต่จะยิ่งงอกเงย หรือ
งอกงามขึ้น

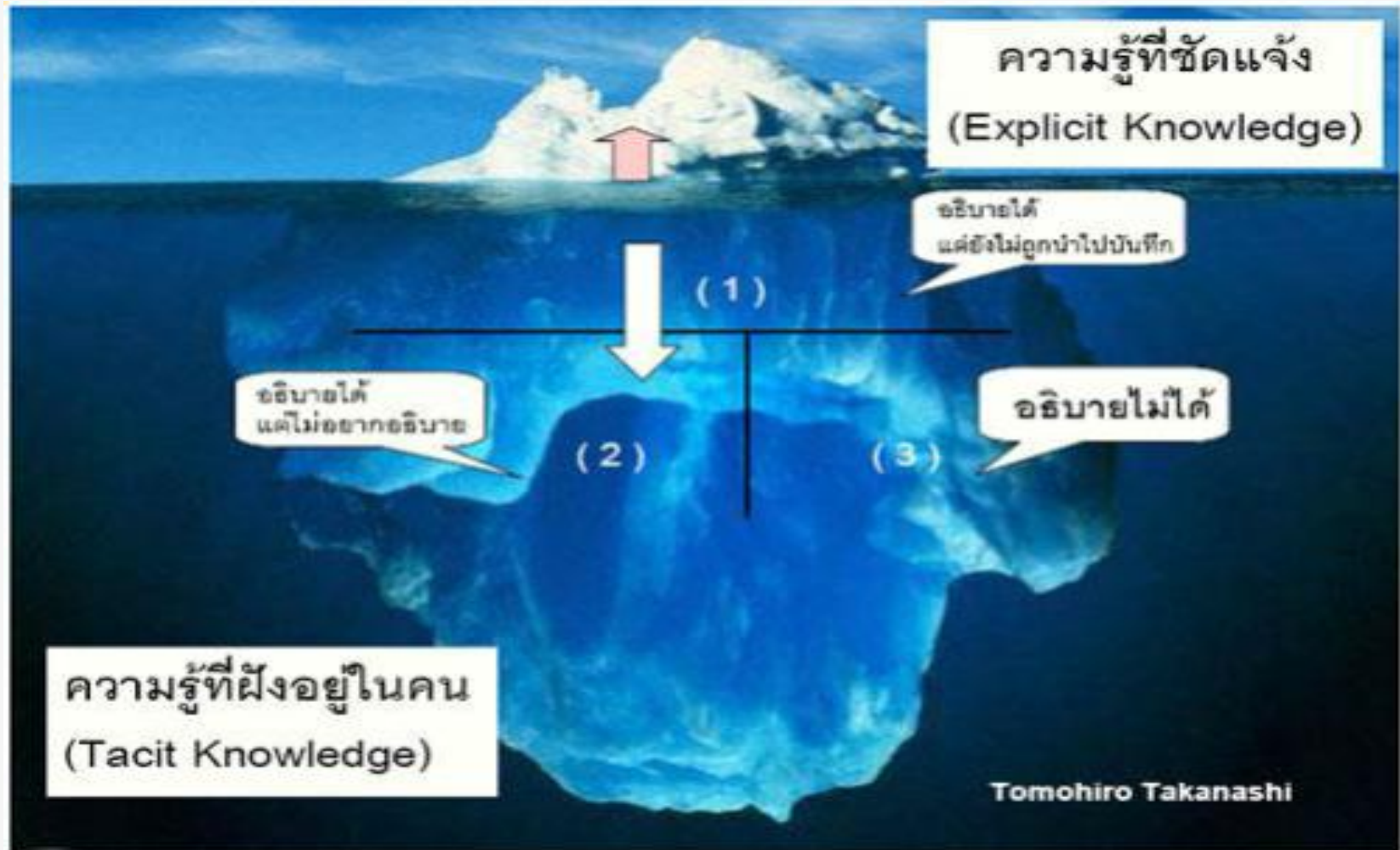
ความรู้ไม่ว่าจะมาจากไหน..

@sirichaiwatt

การจัดการความรู้จำแนกได้ 2 ประเภท

1. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์จนเป็นหลักทั่วไป ไม่ขึ้นอยู่กับบริบทใดโดยเฉพาะ สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสารและรายงานต่างๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นความรู้ที่ไม่ค่อยสำคัญต่อความได้เปรียบในการแข่งขันเพราะใครๆ ก็เข้าถึงได้

2. ความรู้ที่ฝังลึกในตัวตน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวของแต่ละบุคคล อาจอยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) อยู่ในมือและส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะ) เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทใดบริบทหนึ่งโดยเฉพาะ สื่อสารหรือถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก พัฒนาและแบ่งปันกันได้ เป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน



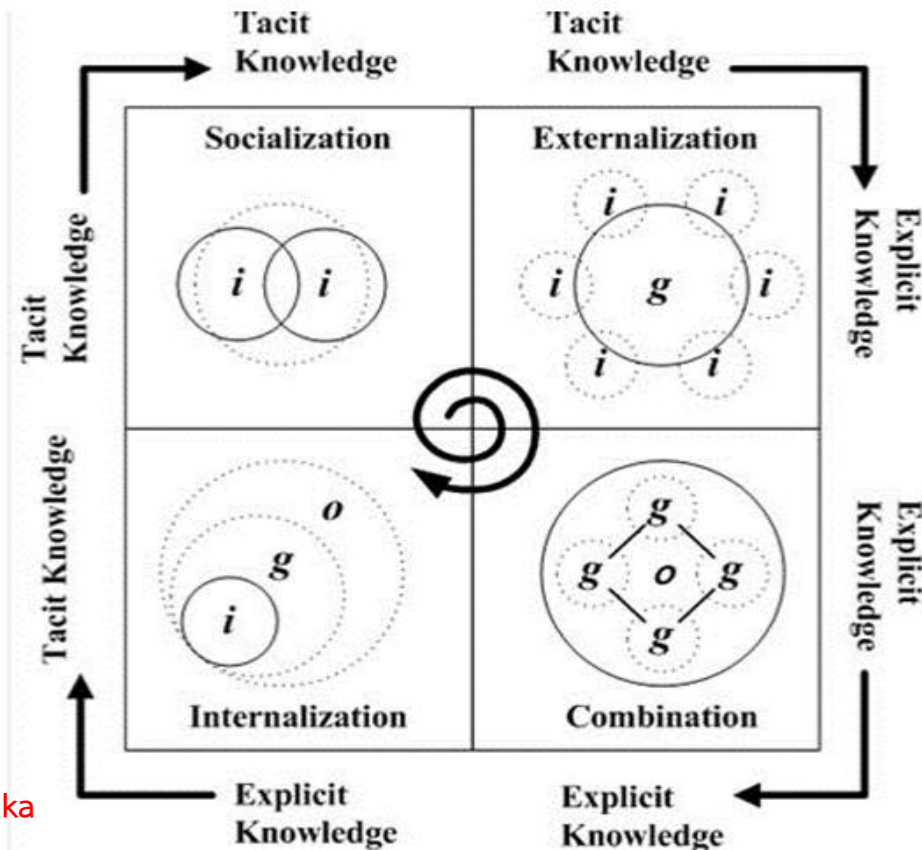
ภาพการเปรียบเทียบความรู้ที่ชัดเจนกับความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (ที่มา: คู่มือการจัดการความรู้ กรมควบคุมโรค พ.ศ. 2557)

ลักษณะเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) หรือ SECI model

การแลกเปลี่ยนความรู้และ
ประสบการณ์ระหว่างบุคคล

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ
และพัฒนาความรู้ใหม่

รูปแบบการจัดการความรู้ของ Nonaka

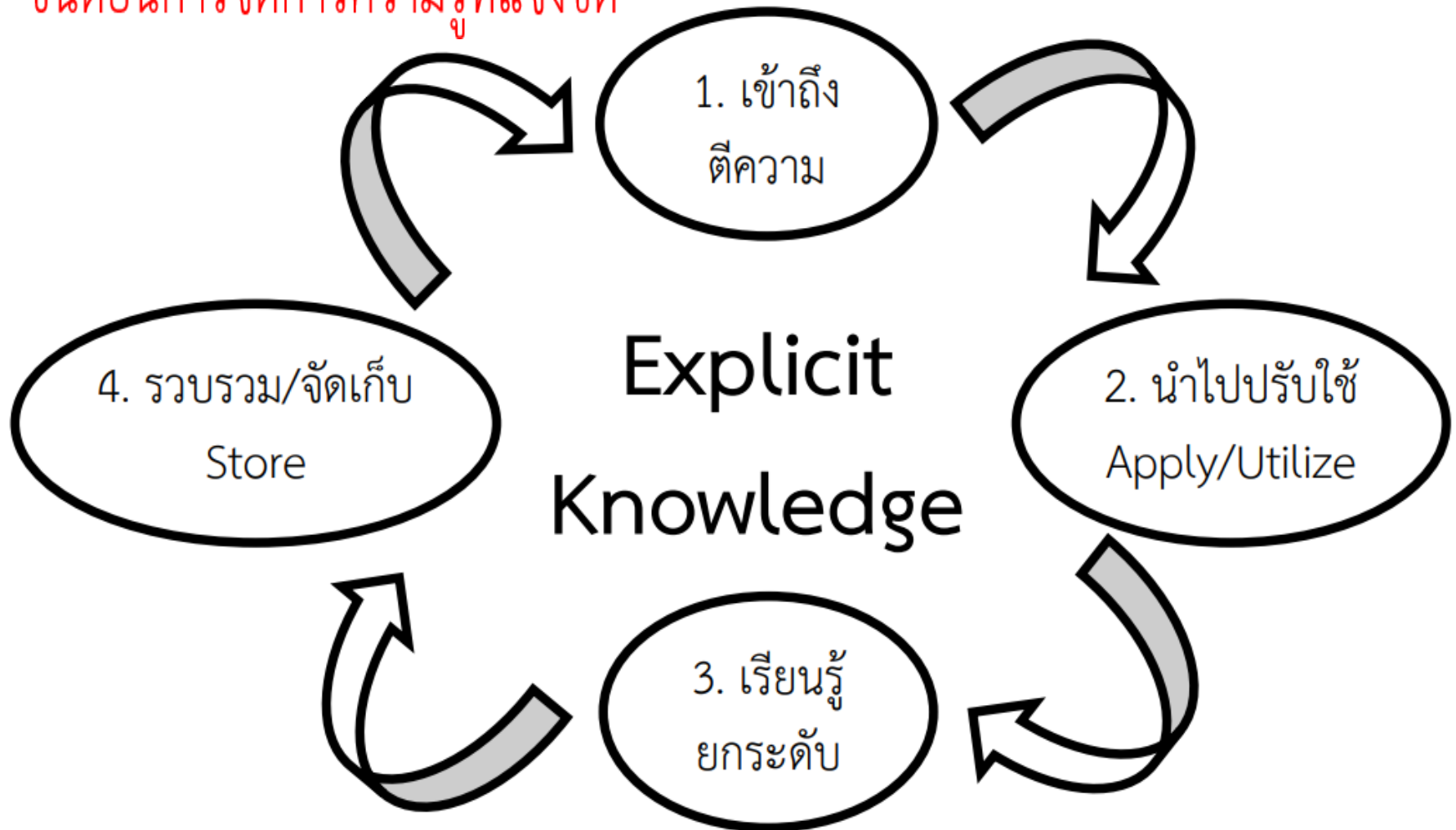


การทำความรู้ฝังลึก
ให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง
ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ

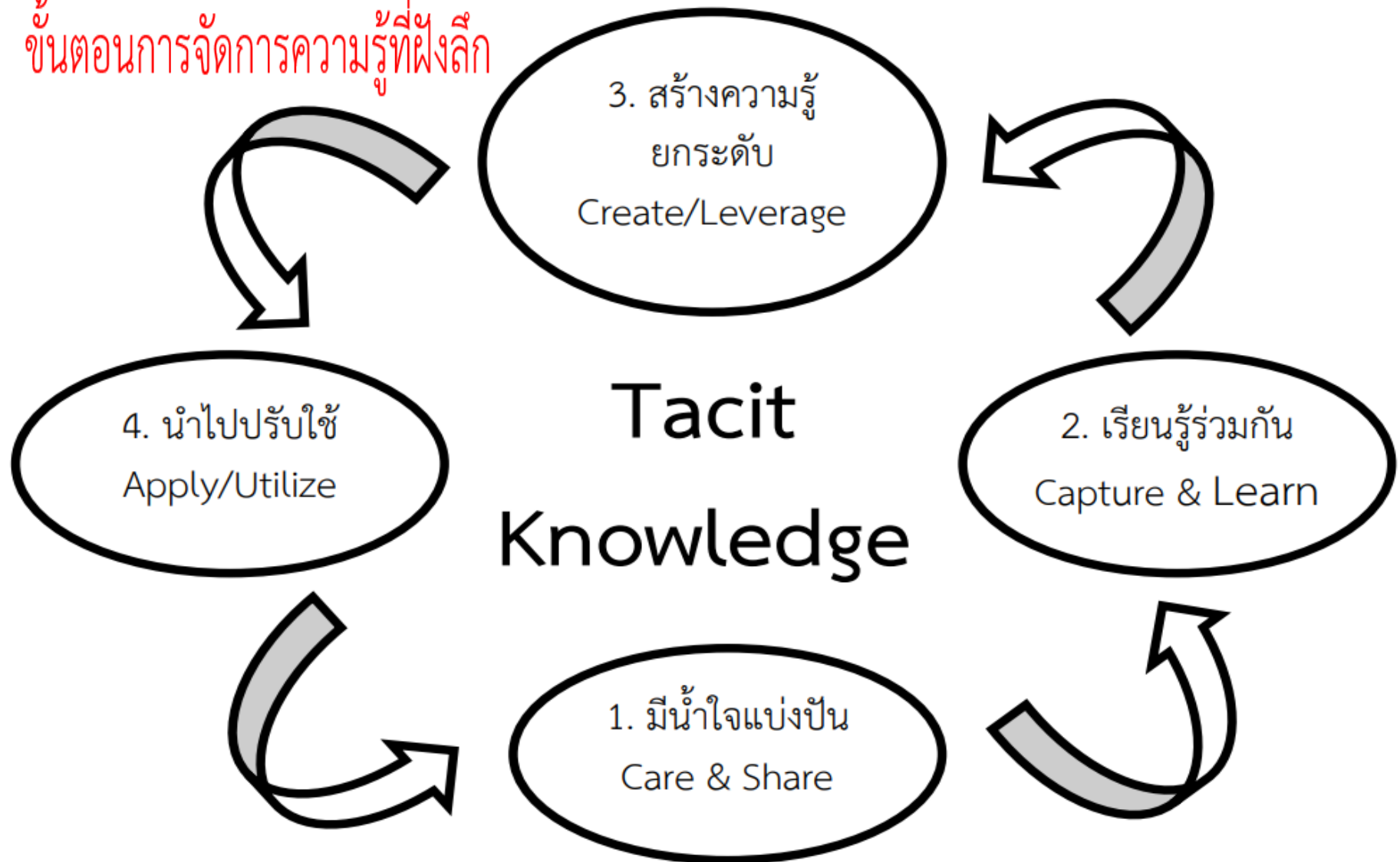
การวางระบบและ
การใช้ความรู้ชัดแจ้ง

i = Individual g = Group O = organization e = Environment

ขั้นตอนการจัดการความรู้ที่แจ้งชัด



ขั้นตอนการจัดการความรู้ที่พึงลึก



การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

❑ หลักสำคัญของการจัดการความรู้

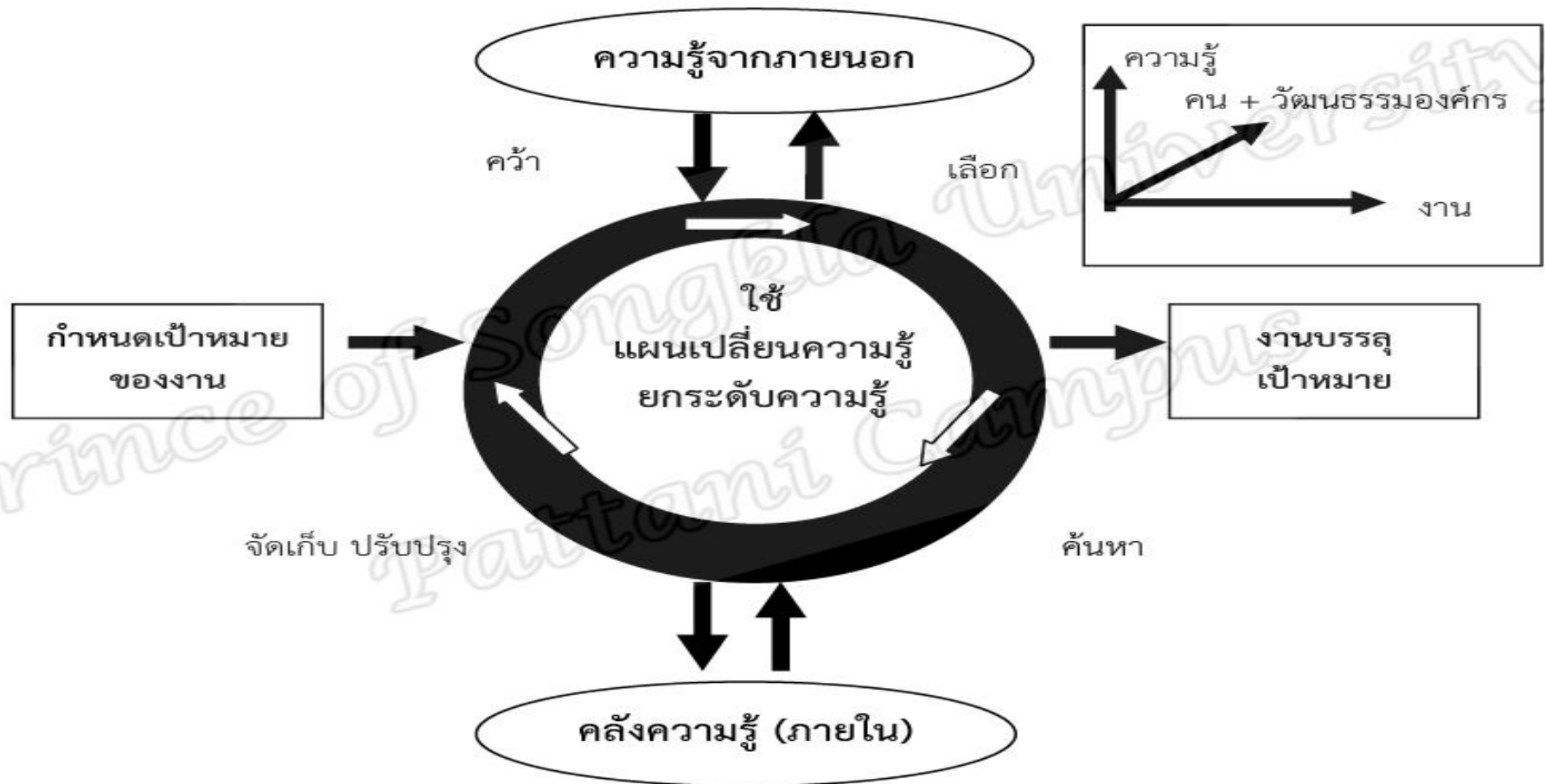
คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนภายในองค์กร มาจัดเป็นกระบวนการให้หลากหลายรูปแบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 3 ประการไปพร้อมๆกัน ได้แก่

1. เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน

2. เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาคน

3. เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้





แสดงรูปแบบการจัดการความรู้ของ ส ค ส.

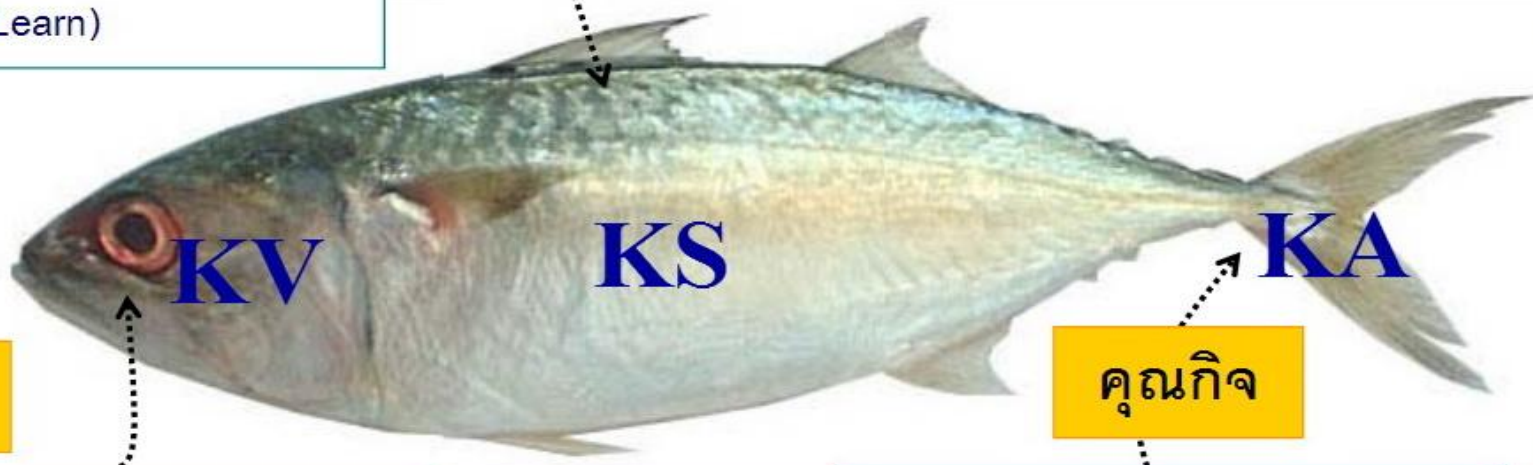
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม

Knowledge Sharing

ส่วนกลางลำตัว ส่วนที่เป็น “หัวใจ”
ให้มีความสำคัญกับการแลกเปลี่ยน
เรียนรู้ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและ
กัน (Share & Learn)

คุณอำนวย

รูปแบบการจัดการความรู้ “โมเดลปลา”



คุณเอื้อ

Knowledge Vision

ส่วนหัว ส่วนตา มองว่ากำลังจะไป
ทางไหน ต้องตอบได้ว่า
“ทำ KM ไปเพื่ออะไร”

คุณกิจ

Knowledge Assets

ส่วนหาง สร้างคลังความรู้
เชื่อมโยงเครือข่าย ประยุกต์ใช้ ICT
“สะบัดหาง” สร้างพลังจาก CoPs

โมเดลปลาทุ



หิวกันไหมเอ๋ย...

เรามากิน..ปลาทุ..กัน

เราจะมารู้จัก Model ปลาทุ กันนะคะ

Chapter 1: ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ KM

คนสำคัญที่ดำเนินการจัดการความรู้



ผู้บริหารสูงสุด
(CEO)



คุณเอื้อ
(Chief Knowledge
Officer-CKO)



คุณอำนวย
(Knowledge Facilitator)



คุณกิจ
(Knowledge
Practitioner-a KP)



คุณประสาน
(Network Manager)

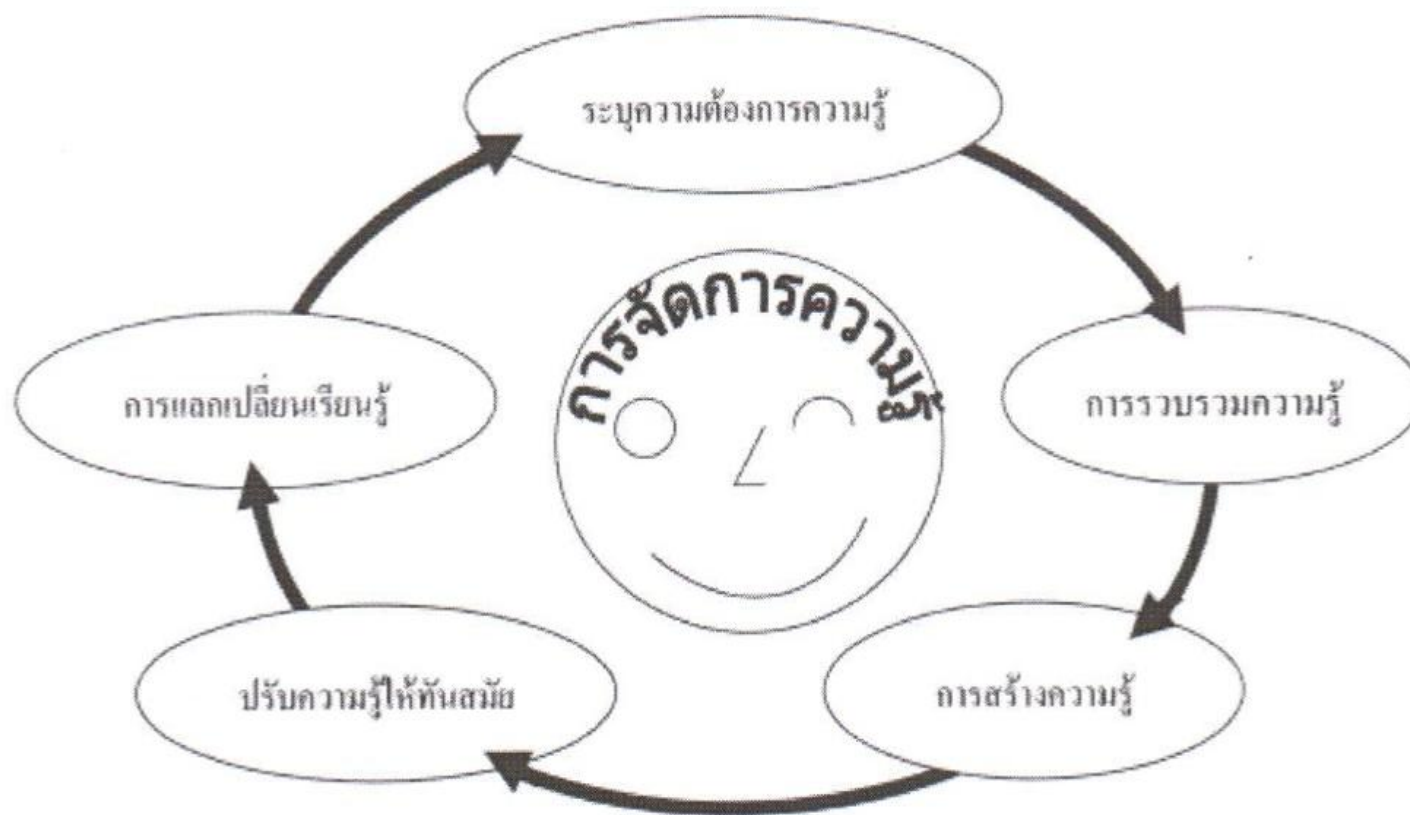
การจัดการความรู้โดยใช้ปลาทูโมเดล (Tuna Model)
ของ ดร.ประพนธ์ ผาสุขยัต



โมเดลปลาทู (Tuna Model)

บุคคลที่มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้



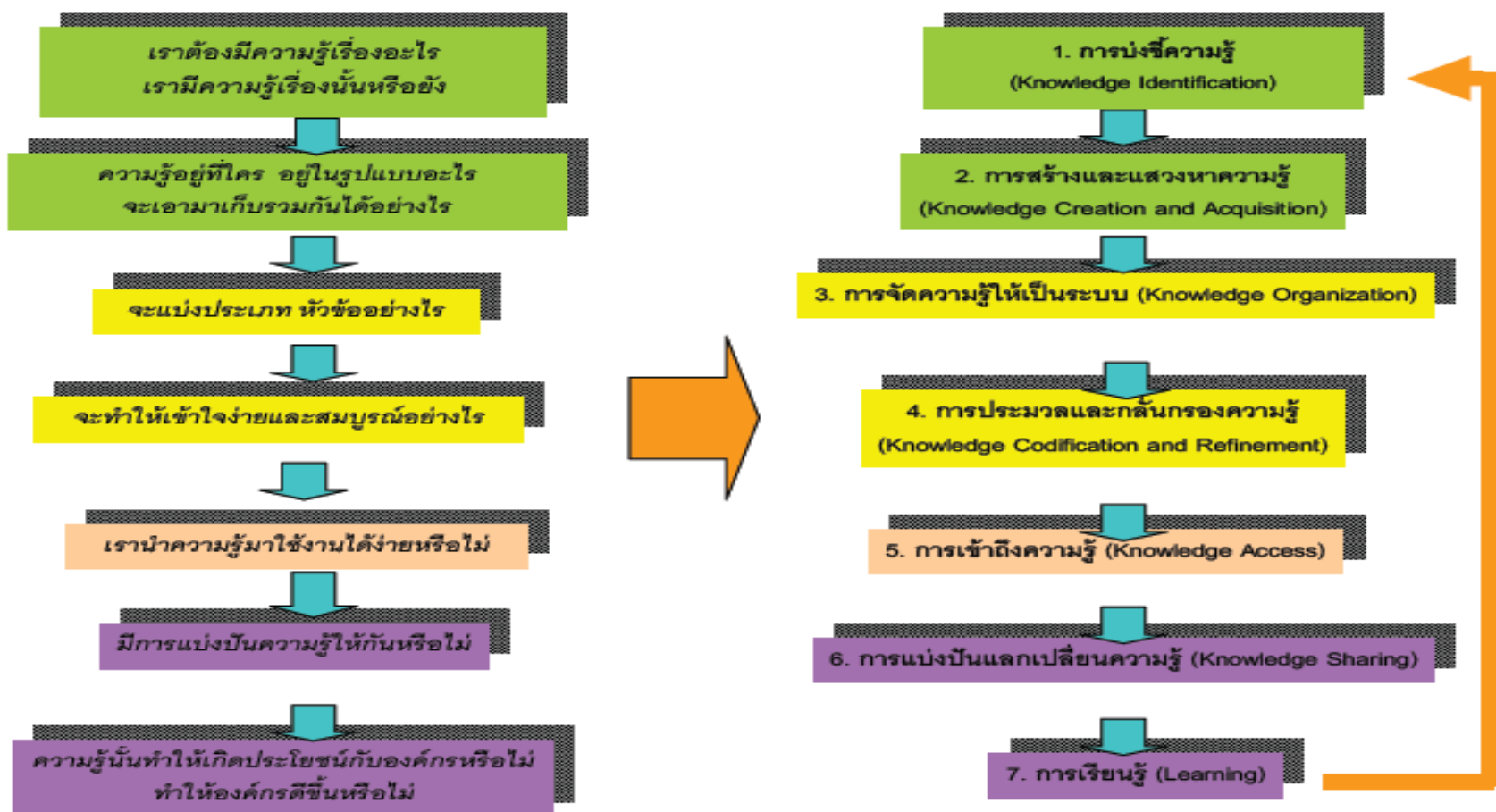


แสดงรูปแบบการจัดการความรู้ของ ก พ ร.
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้



กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) มีขั้นตอนอะไรบ้าง



ตัวอย่างการจัดการความรู้ของธนาคารอาคารสงเคราะห์



G H BANK

KM
INO

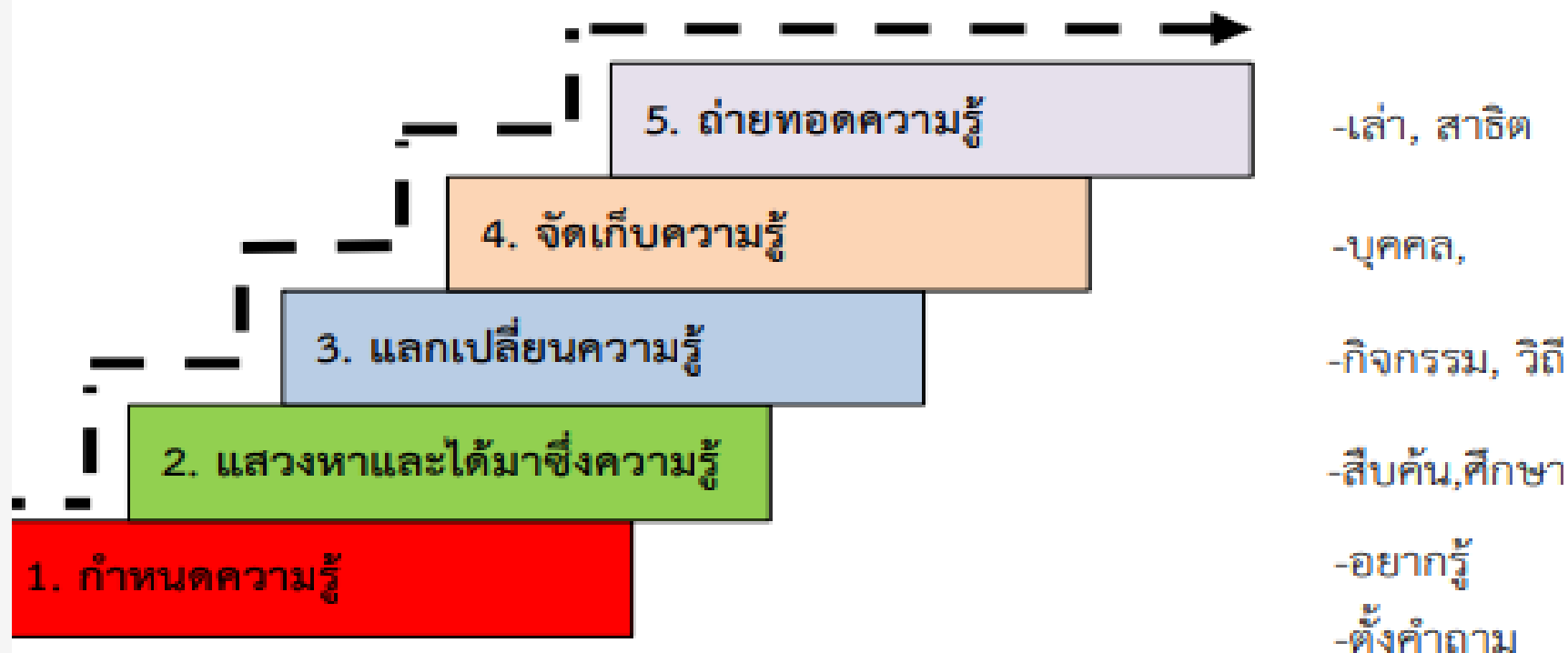
กระบวนการและเครื่องมือในการจัดการความรู้

เครื่องมือ	ประเภทความรู้	ขั้นตอน
1. ฐานข้อมูล (Knowledge Bases)	ความรู้ที่ชัดเจน (explicit)	การจัดเก็บความรู้/การเข้าถึงความรู้
2. การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในรูปของเอกสาร	ความรู้ที่ชัดเจน (explicit)	การจัดเก็บความรู้/การเข้าถึงความรู้
3. การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story telling)	ความรู้ในตัวคน (Tacit Knowledge)	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้/การสร้างความรู้
4. การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (AAR: After Action Reviews)	ความรู้ในตัวคน (Tacit Knowledge)	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้/การสร้างความรู้
5. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)	ความรู้ในตัวคน (Tacit Knowledge)	การถ่ายทอดความรู้/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
6. การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)	ความรู้ในตัวคน (Tacit Knowledge)	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
7. การประชุมระดมสมอง (Workshop/Brainstorming)	ความรู้ในตัวคน (Tacit Knowledge)	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
8. ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice: CoP)	ความรู้ในตัวคน (Tacit Knowledge)	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

เรื่องเล่าไร้พรมแดน

ข่าวชั้น
รับอรุณ

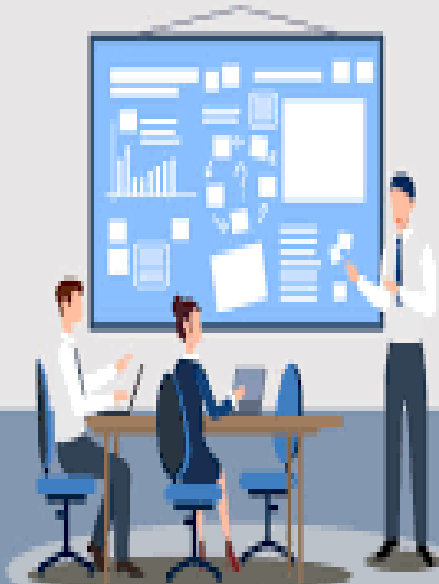
รูปแบบและวิธีการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้



ภาพที่ 1 : รูปแบบการจัดการความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นการทำข้าวหลามหนองมน
ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้วิจัย



การจัดการความรู้ในองค์กรทำอย่างไร



QM2202 วิธีดำเนินการจัดการความรู้ 3 (3-0-6)

Knowledge Management



อ.ดร.ณัฏกร คุ่มเพชร

๑. หากองค์กรมีการ 'รวบรวม/จัดเก็บ' (Store) ความรู้ที่ดีมาก แต่ขาดกระบวนการ 'นำไปปรับใช้' (Apply) จะส่งผลเสียต่อวงจรการจัดการความรู้อย่างไร? อธิบาย ยกตัวอย่าง
๒. สมมติว่าท่านได้รับมอบหมายให้เป็นผู้จัดการโครงการพัฒนาระบบการบริการลูกค้าในบริษัทแห่งหนึ่ง ท่านจะวางแผนการจัดการความรู้โดยใช้โมเดลปลาทูอย่างไร? อธิบาย ยกตัวอย่าง
๓. สมมติว่าท่านได้รับแต่งตั้งเป็น 'คุณเอื้อ' (CKO) ขององค์กรแห่งหนึ่งที่กำลังประสบปัญหาพนักงานมีความรู้มากแต่ไม่ยอมแบ่งปันกัน ท่านจะใช้โมเดลปลาทูในการวางแผนแก้ไขปัญหานี้อย่างไร? อธิบาย ยกตัวอย่าง
๔. ในทัศนะของท่าน บุคคลตำแหน่งใดใน ๕ ตำแหน่ง (CEO, คุณเอื้อ, คุณอำนวย, คุณกิจ, คุณประสาน) มีบทบาทสำคัญที่สุดในการกระตุ้นให้เกิด 'Care & Share' ในกลุ่มพนักงาน? จงให้เหตุผลสนับสนุนพร้อมยกตัวอย่าง