

การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้

# Learning Organization

## Management

Dr. Phudit Nokhontod

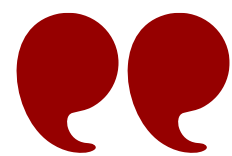
College of Politics and Government

# คำอธิบายรายวิชา

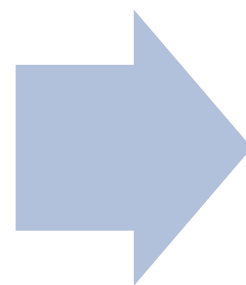
แนวคิด ทฤษฎีการจัดการความรู้และทุนทางปัญญา องค์ความรู้และวิวัฒนาการทางความคิดของแนวคิด ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ และวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัญหาอุปสรรค และปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ ความสำคัญของการจัดการความรู้และการจัดการความรู้ในโลกยุคเศรษฐกิจ สังคม บนฐานความรู้ แนวทางการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ

Theories of knowledge management and intellectual capital, body of knowledge and evolution of concepts, theories, learning organization and concepts, information technology organizational culture that supports learning organization, Problems, obstacles and factors and factors affecting knowledge management in the organization, relation between knowledge management and learning organization, the importance of knowledge management and knowledge management in era of knowledge-based society and economy, guidelines for organization development to become systematic learning organization

# ความรู้และการจัดการความรู้



ข้อมูล สารสนเทศ และความรู้



เป็นที่คุ้นเคยเป็นอย่างดีสำหรับคนส่วนใหญ่ แต่หากลองให้อธิบายความหมายของทั้ง **3** คำนี้ รวมทั้งอธิบายถึงความแตกต่างด้วยว่าเป็นอย่างไร

- ข้อมูล(Data) หมายถึงข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ หรือตัวเลขต่างๆ ที่ยังไม่ผ่านการประมวลผล ข้อมูลมักเป็นข้อความที่อธิบายถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งในรูปแบบตัวอักษร ตัวเลข หรือสัญลักษณ์ใดๆ ที่สามารถนำไปประมวลผลได้ ข้อมูลเป็นพื้นฐานของสารสนเทศและองค์ความรู้





สารสนเทศ  
**(Information)** หมายถึง  
ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง  
อย่างเป็นระบบตามหลักวิชา  
**(ข้อมูลที่ถูกต้อง)** เพื่อนำไปใช้  
ประโยชน์ตามที่ต้องการ

**ความรู้ (Knowledge)** หมายถึงสิ่งที่สั่งสม

มาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์

รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจ หรือ

สารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการ

ได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา

# ประเภทความรู้



องค์กรทุกองค์กรมีการถ่ายโอนความรู้  
ระหว่างบุคคลกับองค์กร องค์กรต้องถ่าย  
โอนความรู้เกี่ยวข้องกับงานในองค์กร  
เพื่อให้พนักงานทั้งเก่าและใหม่มีความรู้  
และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติหน้าที่ได้

ในขณะเดียวกัน องค์กรก็ต้องการการ  
ถ่ายโอนความรู้จากพนักงานที่มีความ  
เชี่ยวชาญให้กลับมาเป็นฐานความรู้ของ  
องค์กร เพื่อไม่ให้ความรู้นั้นหายไปจาก  
องค์กร และเป็นแหล่งสร้างความสามารถ  
ในการแข่งขันให้กับองค์กร

## การแบ่งประเภทความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

ความรู้แบบชัดแจ้งหรือกระจ่างชัด(Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถเขียนถ่ายทอด นำเสนอในลักษณะของกฎเกณฑ์ สูตร สมการหรือการแทนด้วยตัวอักษร นิยาม และหนังสือ

ความรู้โดยนัย(Tacit Knowledge) มีการอ้างอิงครั้งแรกโดย Michael Polanyi ว่าความรู้แฝงนี้เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์และกระบวนการต่างๆ เช่น เมื่อได้พบเห็นใครคนหนึ่งแล้วจดจำได้ ครั้งต่อไปเมื่อพบอีกครั้งก็จะรู้ว่า เป็นใคร แต่จะอธิบายให้คนอื่นทราบว่าจะจดจำได้อย่างไร ก็ยากที่จะอธิบาย เช่น ความสามารถในการขับขี่รถยนต์ เป็นต้น

สังคม

16 ธ.ค. 67

**ลบบำนาญประมาณ!**

**ชายตาบอดทั้ง 2 จ้างผู้ชี้อีวิต**



# ระดับความรู้

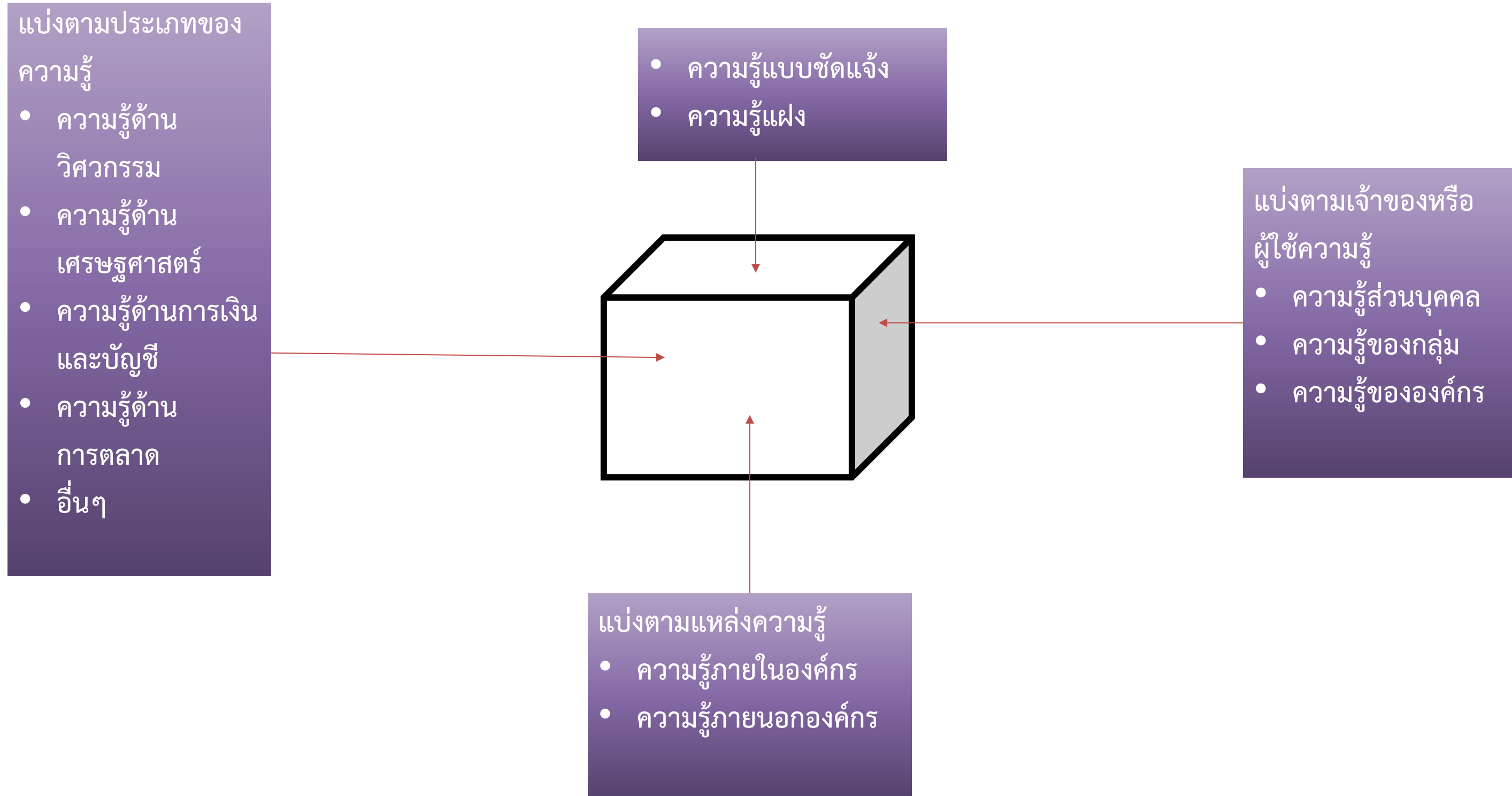
**2. Group Knowledge** เป็นการกำหนดความรู้ที่แต่ละกลุ่มคนในแต่ละสาขาหรือวิชาชีพที่มีความสนใจร่วมกัน และต้องการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในเรื่องเดียวกัน

**3. Organisational Knowledge** เป็นการสำรวจความรู้เชิงกลยุทธ์ที่องค์กรมีอยู่และเป็นที่ต้องการขององค์กร แล้วนำมาจัดการเพื่อสร้างความรู้เชิงกลยุทธ์

**1. Individual Knowledge** หมายถึง ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ สัญชาตญาณของแต่ละบุคคล



# แบ่งลักษณะของความรู้



ประเภทของความรู้แบบหลากหลายมิติ

# Learning Organization **Management**

Dr. Phudit Nokhontod  
College of Politics and Government



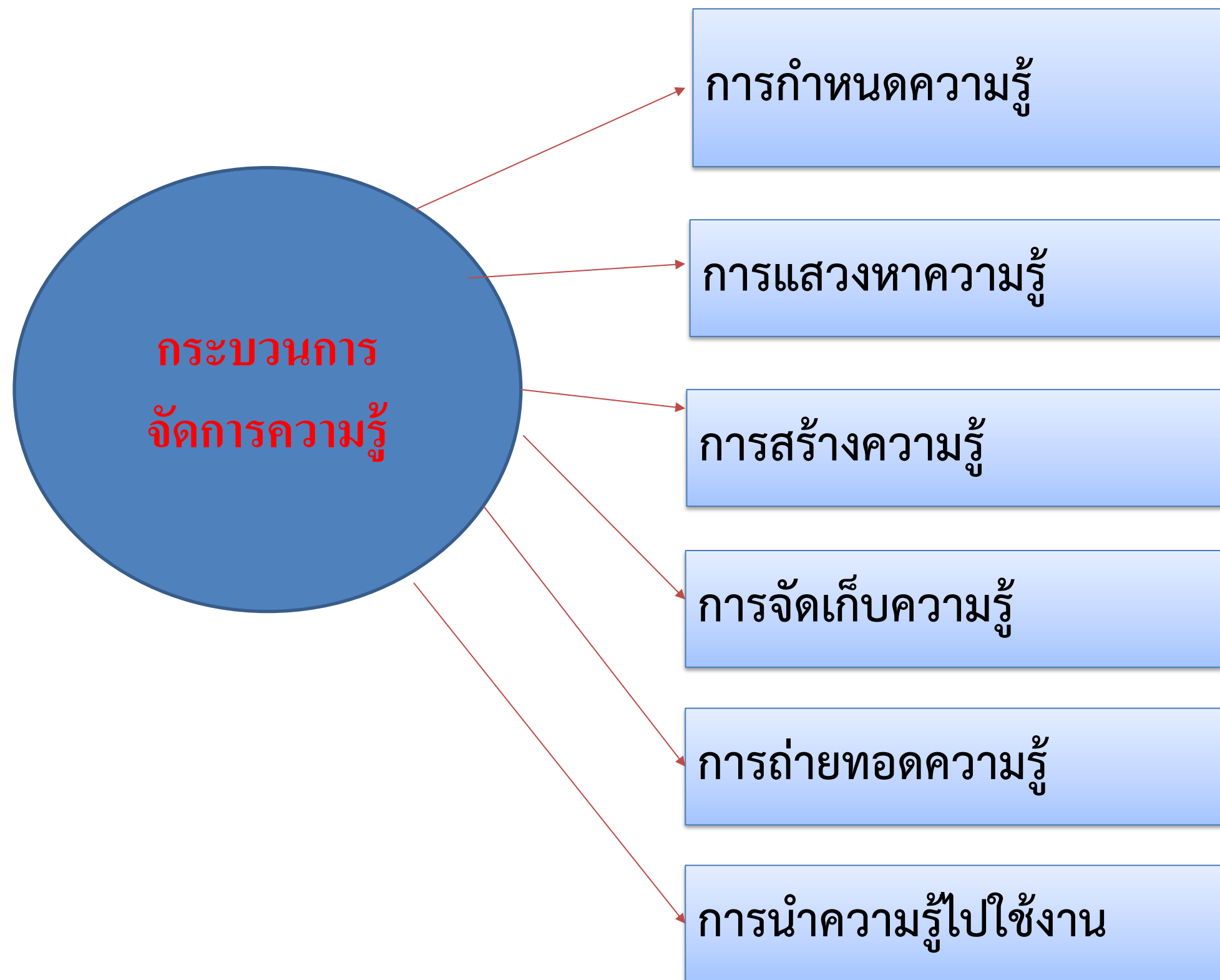
## สิ่งสำคัญในการจัดการ ความรู้ขององค์กร

การจัดการความรู้ที่เป็นระบบหรือ Knowledge Management System ที่แฝงอยู่ในกระบวนการทางธุรกิจ ทุกองค์กรที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้จากการประชุม การระดมความคิด หรือมีการถ่ายทอดความรู้จากผู้เชี่ยวชาญสู่บุคลากรใหม่สามารถอ้างได้ว่า มีกิจกรรมการจัดการความรู้ แต่ยังไม่สามารถกล่าวได้ว่า มีระบบจัดการความรู้

จนกระทั่งการดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ เป็นระบบและมีรูปแบบที่เหมาะสม ที่สามารถช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อีกประการหนึ่งที่สำคัญมากคือ การจัดการความรู้เป็นเรื่องของการสมัครใจ ไม่ใช่การบังคับ

# กระบวนการและโมเดลการจัดการความรู้



## 1. การกำหนดความรู้(Knowledge Identification)

เป็นการกำหนดความรู้ที่มี ความรู้ที่ต้องการ รูปแบบของความรู้ และแหล่งของความรู้ การกำหนดความรู้ช่วยให้บุคคลและองค์กรสามารถประเมินศักยภาพของตนเองได้จากความรู้ที่มีและความรู้ที่ต้องการ รวมทั้งเป็นแนวทางสำหรับการวางแผนในการพัฒนาและได้มาซึ่งความรู้ด้วย

## 2. การแสวงหาความรู้จากภายนอก (Knowledge Acquisition)

เป็นการแสวงหาความรู้ที่ต้องการจากภายนอกองค์กร ว่าสามารถได้ความรู้ที่ต้องการมาจากใคร หน่วยงานใด หรือจากแหล่งความรู้ใด มีวิธีการให้ได้มา ซึ่งความรู้ที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาอย่างไร เช่น

การซื้อองค์ความรู้จากภายนอก

การทำงานร่วมกับพันธมิตรธุรกิจ

การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกดำเนินการ

การจัดจ้างที่ปรึกษา

## ความรู้ภายนอก

- ผู้เชี่ยวชาญภายนอก
- ชุมชน/สมาคมที่เกี่ยวข้อง
- ที่ปรึกษา
- ฐานความรู้ต่างๆ
- คลังความรู้
- คลังข้อมูล
- สื่อความรู้ต่างๆ
- ความรู้จากอินเทอร์เน็ต
- พันธมิตรทางธุรกิจ



## องค์กร

- ผู้บริหาร
- บุคลากรและทีมงานปฏิบัติการ
- ความรู้แบบชัดแจ้งขององค์กร
- คลังความรู้
- คลังข้อมูล
- สื่อความรู้ต่างๆ

### 3. การพัฒนา/สร้าง/บูรณาการความรู้

(Knowledge Development/Creation/Integration)

เป็นการพัฒนาความรู้ นำเอาความรู้ที่ได้มาบริหารจัดการให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ตามความต้องการ การพัฒนาความรู้มุ่งเน้นที่การพัฒนาทักษะ ความชำนาญใหม่ สินค้าหรือบริการใหม่ๆ แนวความคิดที่ดีกว่า และกระบวนการที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

#### 4. การถ่ายทอด/แบ่งปัน/กระจาย/เผยแพร่/แลกเปลี่ยนความรู้

(Knowledge Transfer/Sharing/Dissemination/Distribution/Exchange)

ในกระบวนการจัดการความรู้ในกลุ่มนี้ มีพื้นฐานมาจากความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ การถ่ายทอด/แบ่งปัน/กระจาย/เผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้บุคคลหรือองค์กรสามารถนำความรู้ที่แบ่งปันไปใช้ประโยชน์ได้เพิ่มมากขึ้น และช่วยทำให้ได้รับความรู้ใหม่เพิ่มเติมขึ้นมา

ในกระบวนการนี้ครอบคลุมการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคล กลุ่ม และองค์กร และการถ่ายทอดความรู้แฝงและความรู้แบบชัดแจ้งจากต้นทางหรือแหล่งความรู้ไปยังปลายทางความรู้หรือเป้าหมายความรู้ เช่น

กิจกรรมรุ่นพี่สอนรุ่นน้อง เป็นการถ่ายทอดความรู้จากบุคคลไปยังบุคคลหรือกลุ่ม

## 5. การประยุกต์ใช้ความรู้และนำความรู้กลับมาใช้ใหม่ (Knowledge Apply/Utilization/Reuse)

การใช้ความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะไม่ว่าองค์กรจะมีความรู้มากหรือน้อยเพียงใด หากไม่สามารถใช้ได้ก็ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ ทั้งสิ้น การใช้ความรู้และการนำความรู้กลับมาใช้ใหม่จำเป็นต้องมี **การวางแผนและจัดการ** เพื่อให้การใช้ความรู้เกิดประโยชน์อย่างเหมาะสม

## 6. การจัดเก็บ/รักษา/ปรับปรุง/ตรวจสอบความรู้ (Knowledge Storage/Update/verification)

เป็นการจัดเก็บ ดูแล ปรับปรุง และตรวจสอบความรู้ให้มีความถูกต้องและทันสมัย กระบวนการนี้มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องทั้งก่อนและระหว่างการจัดเก็บความรู้ด้วย เป้าหมายของการจัดเก็บความรู้นั้น ทำเพื่อให้สามารถนำความรู้มาแบ่งปันได้สะดวกยิ่งขึ้น

รวมทั้งความสามารถนำความรู้กลับมาใช้สร้างประโยชน์ใหม่ๆ ให้กับองค์กรได้ เช่น การขายความรู้แก่หน่วยงานภายนอกที่ต้องการ หรือการนำความรู้ที่จัดเก็บมาต่อยอดความรู้เพื่อลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ

## โมเดลการจัดการความรู้

รูปแบบหรือโมเดลการจัดการความรู้ เป็นการนำเสนอความสัมพันธ์ของกระบวนการ องค์ประกอบ และปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อช่วยให้สามารถเข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น

โมเดลการจัดการความรู้ที่เป็นที่รู้จักของคนไทย เช่น

โมเดลปลาทู (Thai-UNAids : TUNA Model) ที่นำเสนอโดยสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม และโมเดลก้างปลา (Fishbone Model) ที่เผยแพร่โดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



# ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)



# ความหมาย

ทรัพยากรที่ไม่เป็นตัวเงิน  
และไม่จับต้องได้ ขององค์กร ซึ่งเกิด  
จาก ความรู้ ความสามารถ  
ประสบการณ์ ความคิดสร้างสรรค์  
ระบบงาน และความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่  
ช่วยสร้างคุณค่า ความได้เปรียบ และ  
ผลการดำเนินงานที่ดีให้องค์กร



**“สิ่งที่คนในองค์กรรู้ และ ใช้สมองในการทำงาน จนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ”**



# ความสำคัญของทุนทางปัญญา ในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy)

องค์การไม่ได้แข่งกันแค่ “เงินทุน”  
หรือ “เครื่องจักร”  
แต่แข่งกันที่ “ความรู้ + ความคิด +  
นวัตกรรม”



# ทุนทางปัญญาช่วยให้องค์การ

- เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเฉพาะ **ทุนมนุษย์และทุนโครงสร้าง**ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ มีความรวดเร็ว และลดความผิดพลาด (ผลลัพธ์ ใช้เวลาและงบประมาณได้น้อยลง)
  - บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เหมาะสม
  - มีระบบงาน ขั้นตอน และฐานข้อมูลที่ชัดเจน
  - ลดความซ้ำซ้อนและการสูญเสียทรัพยากร
- สร้างนวัตกรรมและบริการใหม่ “ทุนทางปัญญา”เป็นพื้นฐานสำคัญของการ **สร้างสรรค์และการพัฒนา** (องค์กรสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี)
  - บุคลากรสามารถคิดวิเคราะห์และเสนอแนวคิดใหม่
  - องค์กรนำองค์ความรู้เดิมมาพัฒนาเป็นรูปแบบงานใหม่
  - เกิดนวัตกรรมด้านกระบวนการ เทคโนโลยี หรือการบริการ

# ทุนทางปัญญาช่วยให้องค์กร

- ตอบสนองความต้องการของประชาชน/ลูกค้าได้ดี ทุนทางปัญญา โดยเฉพาะ เป็น “ทุนความสัมพันธ์” ช่วยให้องค์กรเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการอย่างแท้จริง (ประชาชนหรือผู้รับบริการมีความพึงพอใจ และเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์กร)
  - รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
  - ปรับปรุงบริการให้ตรงกับความคาดหวัง
  - สร้างความพึงพอใจและความไว้วางใจ
- พัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ทุนทางปัญญาช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและมั่นคง (องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน ทั้งด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ และความเชื่อมั่นของสังคม)
  - องค์กรเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา
  - มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ภายใน
  - สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต
  - สนับสนุนการบริหารจัดการที่มีคุณภาพและธรรมาภิบาล

# องค์ประกอบของทุนทางปัญญา

ทุนมนุษย์  
(**Human  
Capital**)

ทุนโครงสร้าง  
(**Structural  
Capital**)

ทุนความสัมพันธ์  
(**Relational  
Capital**)



# รูปแบบของการ จัดการความรู้

**การจัดการความรู้** เป็นการนำแนวคิดและทฤษฎี  
การจัดการความรู้มาใช้ในการจัดรูปแบบได้  
หลากหลาย จะกล่าวถึงเฉพาะโมเดลปลาทูและ  
โมเดลปลาตะเพียน โดยมีรายละเอียดดังนี้



# โมเดลที่พัฒนาโดยสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้ เพื่อสังคม

## 1. โมเดลปลาทู (TUNA model)

เป็นโมเดลอย่างง่ายที่เปรียบเทียบการจัดการความรู้ เหมือนกับปลาทูหนึ่ง  
ตัวที่มี 3 ส่วน คือ



# TUNA model



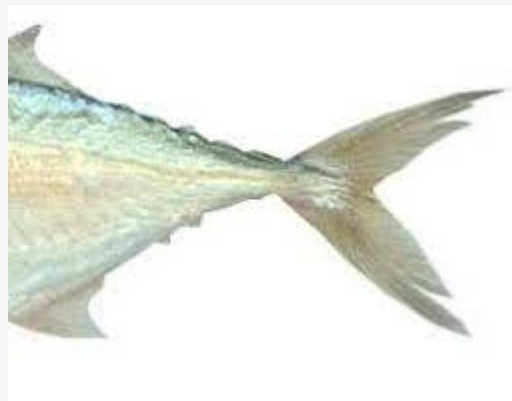
## ส่วนเป้าหมาย หรือ “หัวปลา” (Knowled Vision-KV) )

หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทางของการจัดการ  
ความรู้ โดยก่อนที่จะทำจัดการความรู้



## ส่วนกิจกรรม หรือ “ตัวปลา” (knowledge sharing-KS)

เป็นส่วนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญ การทำให้เกิด  
บรรยากาศในการเรียนรู้แบบทีม ให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้  
และเกิดนวัตกรรม



## ส่วนการจดบันทึก หรือ “หางปลา” (knowledge Assets- KA)

เป็นส่วนของ “คลังความรู้” หรือ “ชุมชนความรู้” ที่ได้จากการเก็บสะสมความรู้ที่ได้  
จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ตัวปลา” ให้เป็นความรู้ชัดเจน นำไปเผยแพร่  
และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนใช้ พร้อมยกระดับต่อไป

# โมเดลปลาทูแบ่งวงจรรณาการเรียนรู้ออกเป็น 3 ส่วน



## วิสัยทัศน์ของความรู้ (Knowledge vision)

จะใช้การหาเหตุผลของการนำความรู้นั้นๆมาใช้

## การแบ่งปันความรู้ (Knowledge sharing)

เป็นส่วนที่ทำให้เกิดการกระจายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งจะรวมทั้งการแลกเปลี่ยนทางตรงและการแลกเปลี่ยนเสมือน เช่น การแลกเปลี่ยนผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

## สินทรัพย์ทางปัญญาด้านความรู้ (Knowledge assets)

เป็นความรู้ที่จัดเก็บเพื่อนำไปใช้งานและมีการต่อยอดระดับให้สูงขึ้น







## 2. โมเดลปลาตะเพียน

“ปลาตะเพียน” เป็นบทขยายความของโมเดล “ปลาทู” ซึ่งแม่ปลา (ปลาตัวใหญ่) เปรียบเทียบกับ Vision Mission ขององค์กรใหญ่ หรือเป็นสิ่งที่ทุกหน่วยงานย่อยร่วมกันกำหนด ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ร่วม หรือปณิธานความมุ่งมั่นร่วม หรือเป้าหมายร่วม เมื่อร่วมกันกำหนดแล้ว ก็ร่วมกันดำเนินการตามเป้าหมายนั้น





ปลาตัวเล็กหลายๆตัว เปรียบเทียบกับเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ต้องไปตอบสนองเป้าหมายหลักขององค์การจึงเป็นปลาทั้งฝูง เหมือนโมบายปลาตะเพียน เป็นฝูงปลาที่หันหน้าไปทางเดียวกัน ที่สำคัญปลาแต่ละตัวไม่จำเป็นต้องมีรูปร่างและขนาดเหมือนกัน

เพราะการจัดการความรู้ของแต่ละที่มีบริบทที่ไม่เหมือนกัน ปรับให้เข้ากับแต่ละที่ได้เหมาะสม ปลาตัวอาจจะท้องใหญ่ บางตัวอาจจะใหญ่ที่หาง







# รูปแบบการจัดการความรู้ ปลาตะเพียนที่มีปลาเป็น

ฝูง

แม่ปลา

คือวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การใหญ่

ปลาตัวเล็กหลายๆตัว

คือเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ตอบสนองเป้าหมาย  
หลักขององค์การ

**ทั้งสองรูปแบบกำหนดว่าปลาแต่ละตัวไม่จำเป็นต้องมี  
รูปร่างและขนาดเหมือนกัน ดังนั้น รูปแบบการจัดการ  
ความรู้ของแต่ละหน่วยงาน สามารถไปได้อย่างเหมาะสม**

# Learning Organization **Management**

Dr. Phudit Nokhontod  
College of Politics and Government



คนสำคัญของการจัดการความรู้

คุณเอื้อ

คุณอำนวย

คุณกิจ

คุณลิขิต

คุณประสาน

คุณวิศาสตร์

## คุณเออ

ชื่อเต็ม คือ “คุณเอือระบบ” (**Chief Knowledge Officer-CKO**) เป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่ทำหน้าที่จัดการระบบของการจัดการความรู้ขององค์กร โดยมีภารกิจดังต่อไปนี้

1. ร่วมกับคุณอำนวย จัดให้มีการกำหนด “หัวปลา” หรือเป้าหมายของการจัดการจัดการความรู้ในหลายระดับให้ “คุณกิจ” เป็นเจ้าของ โดยอาจจัด “มหกรรมหัวปลา” เพื่อการบรรลุเป้าหมายให้พนักงานทุกระดับเข้ามาร่วมกันเป็นเจ้าของ “หัวปลา”



**นายเปรม สรไตรภพ**  
หัวหน้าสำนักงาน



**นางสาธิตา คุนาพลอม**  
หัวหน้าฝ่ายบริการการศึกษา



**นางสาวกชกชญา ตรียศพิง**  
หัวหน้าฝ่ายวิจัยและพัฒนา  
นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้



**นายนราศักดิ์ คุนาพลอม**  
หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป

## GE จัดประชุมวางแผนการดำเนินงานจัดการความรู้ (KM) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566



**2. เชื่อมโยง “หัวปลา” เข้ากับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และ ยุทธศาสตร์ ขององค์กร**

**3. จัดบรรยากาศแนวราบ และการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (empowerment) ภายในองค์กร**

**4. จัดให้มีแผนการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กรและการปรับปรุง แผนเป็นระยะๆ ให้เป็นแผนที่บูรณาการกับ (1) การพัฒนาบุคลากร(HRD) (2) การพัฒนาองค์กร(OD) (3) การจัดการความรู้ (KM) เข้าด้วยกัน มีการร่วมมือกัน ทำเป็นเนื้องานเดียวกัน**

**5. จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้ทรัพยากรนี้รวม  
เงิน เวลา และบุคลากรสำหรับร่วมทำกิจกรรม รวมทั้งระบบเทคโนโลยี  
สารสนเทศและการสื่อสารด้วย**

**6. เชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมด้านการสร้างสรรอื่นๆ ทั้ง  
ภายในและภายนอกองค์กร**

**7. คอยติดตามและรับรู้ความเคลื่อนไหวของการดำเนินการจัดการความรู้  
แสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จเล็กๆ น้อยๆ ในเบื้องต้น ให้คำแนะนำบางเรื่องเพื่อ  
แสดงความสนใจและจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จ รวมทั้งจัดให้มีรางวัล โดยที่  
รางวัลอาจไม่เน้นสิ่งของ แต่เน้นการสร้างภาพภูมิใจในความสำเร็จ**

**8. ร่วม chare ทักษะในการเรียนรู้ และทักษะในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรง และเพื่อแสดงให้เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว**

**9. คอยเชื่อมโยงให้ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรรับรู้ความเคลื่อนไหวของการจัดการความรู้ และให้ได้ความแสดงความชื่นชมต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้น**

**10. จัดให้มีรายงานผลและกิจกรรมการดำเนินการจัดการความรู้ใน รายงานประจำปีขององค์กร และเอกสารเสนอกิจกรรมสร้างสรรค์อื่นๆ ของ องค์กร**

**11. จัดให้มีการประเมินผลของการดำเนินการจัดการความรู้ในลักษณะ**  
ของ “การประเมินเพื่อส่งเสริมความสำเร็จ” เพื่อประโยชน์**ต่อการปรับตัวในการ**  
**ดำเนินการ** และจัดให้มีการ**ประเมินผลกระทบ**ของการดำเนินการจัดการความรู้  
เมื่อดำเนินการไประยะหนึ่ง

## สรุปคุณสมบัติทำหน้าที่

1. ทำให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติขององค์กร
2. ทำให้มีการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแนวราบ เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรได้เป็น “ผู้นำ” ในการพัฒนาวิธีทำงานในหน้าที่ของตน และนำประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน สร้างวัฒนธรรมของเอื้ออาทรและแบ่งปัน
3. หากศัลบายทำให้ความสำเร็จของการจัดการความรู้ในบางหน่วยขององค์กร “ระบาด” ไปยังส่วนอื่นๆ ขององค์กร

## คุณอำนวย

“คุณอำนวย” (Knowledge Facilitator) หน้าที่หลัก คือ **ส่งเสริม**ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ**อำนวยความสะดวก**ต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งในเชิงกิจกรรม เชิงระบบ และเชิงวัฒนธรรม

นอกจากนั้นเรียนรู้ ศ. นพ. ประเวศ วะสี เรียกคนเหล่านี้ว่าเป็น “ช่างเชื่อม” ทำหน้าที่เชื่อมโยงผู้คนหรือหน่วยงานเข้าหากัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเชื่อมระหว่าง**ผู้มีความรู้หรือประสบการณ์** กับ**ผู้ต้องการเรียนรู้**และนำความรู้  
นั้นไปใช้ประโยชน์

## บทบาท 3 ประการของผู้เสริมพลังความรู้

### บทบาท 3 ประการของผู้เสริมพลังความรู้

1. เป็นผู้ “เติมพลัง” ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. เป็นผู้ “ประสานเชื่อมโยง” การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. เป็น “นักขายภาพอนาคต”



**ปิดการขาย**  
**ด้วยการเล่าเรื่องให้เก่ง**  
ถอดความสำเนาจากวิธีฟรีเซนต์  
ในรูปแบบ Steve Jobs

## คุณกิจ

**“คุณกิจ” (Knowledge Practitioner) ผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ประมาณร้อยละ 90 ของทั้งหมด ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า**

**“คุณกิจ” คือผู้จัดการความรู้ตัวจริง เป็นผู้ร่วมกันกำหนดเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของงาน (หรือ “หัวปลา”) ของกลุ่มตนแล้วดำเนินการค้นหาความรู้ภายในกลุ่ม และดำเนินการเสาะหาและดูดซับ ความรู้จากนอก สำหรับนำมาประยุกต์ใช้เพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้**

**และในกระบวนการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการทำงานนั้นเองก็มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันตีความประสบการณ์ที่เกิดขึ้นได้เป็นความรู้ใหม่ จดบันทึกไว้ใช้งาน หมุนเวียนเรื่อยไปเป็นวงกลมไม่รู้จบ**

“คุณกิจ” คือเจ้าที่ระดับหน้าที่รับผิดชอบงานตามหน้าที่ของตน ที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน แต่รวมตัวกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน

หาก “คุณกิจ” จากต่างหน่วยงานรวมตัวกันเป็นกลุ่ม แลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีทำงาน หรือความรู้เพื่อการปฏิบัติเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเรียกวาง หรือก๊วน หรือชมรม ซึ่งเหล่านี้ในภาษาของการจัดการความรู้เรียกว่า **ชุมชนแนวปฏิบัติ**

## คุณกิจ จะต้อง มีทักษะ

1. ทักษะในการฟัง

2. ทักษะในการพูด

3. ทักษะในการคิดเชิงบวก

4. ทักษะในการนำความรู้ หรือ  
วิธีการใหม่ๆ ไปทดลอง

5. ทักษะในการสังเกต วัด หรือนับ  
เพื่อบันทึกผลการทดลอง

6. ทักษะในการประเมินผลการ  
ทดลองด้วยตนเองหรือร่วมกับ  
เพื่อน “คุณกิจ”ด้วยกัน

7. ทักษะในการจดบันทึก  
“ขุมความรู้”

## คุณลิขิต

“คุณลิขิต” (**Note Taker**) ผู้ทำหน้าที่จดบันทึก ในกิจกรรมจัดการความรู้ โดยอาจทำหน้าที่เป็นการเฉพาะกิจ ในตลาดนัดความรู้ ใน **workshop** การจัดการความรู้หรือในมหกรรมจัดการความรู้ หรืออาจทำหน้าที่เป็นระยะยาวหรือกึ่งถาวร ในกิจกรรมจัดการความรู้ของกลุ่ม หรือหน่วยงาน หรือขององค์กร

## สิ่งที่ “คุณลิขิต” จัดบันทึกได้แก่

1. เรื่องเล่าจากกิจกรรม “เรื่องเล่าเร้าพลัง”(storytelling)
2. “ขุมความรู้” เพื่อการบรรลุเป้าหมายงานแต่ละชิ้น หรือแต่ละกิจกรรม จากเรื่องเล่า และจากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้รูปแบบต่างๆ ในงานประจำ
3. “แก่นความรู้” เพื่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานแต่ละชิ้นหรือแต่ละกิจกรรม
4. บันทึกการประชุมตามที่ตกลงกัน
5. บันทึกอื่นๆ เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้มีความต่อเนื่อง

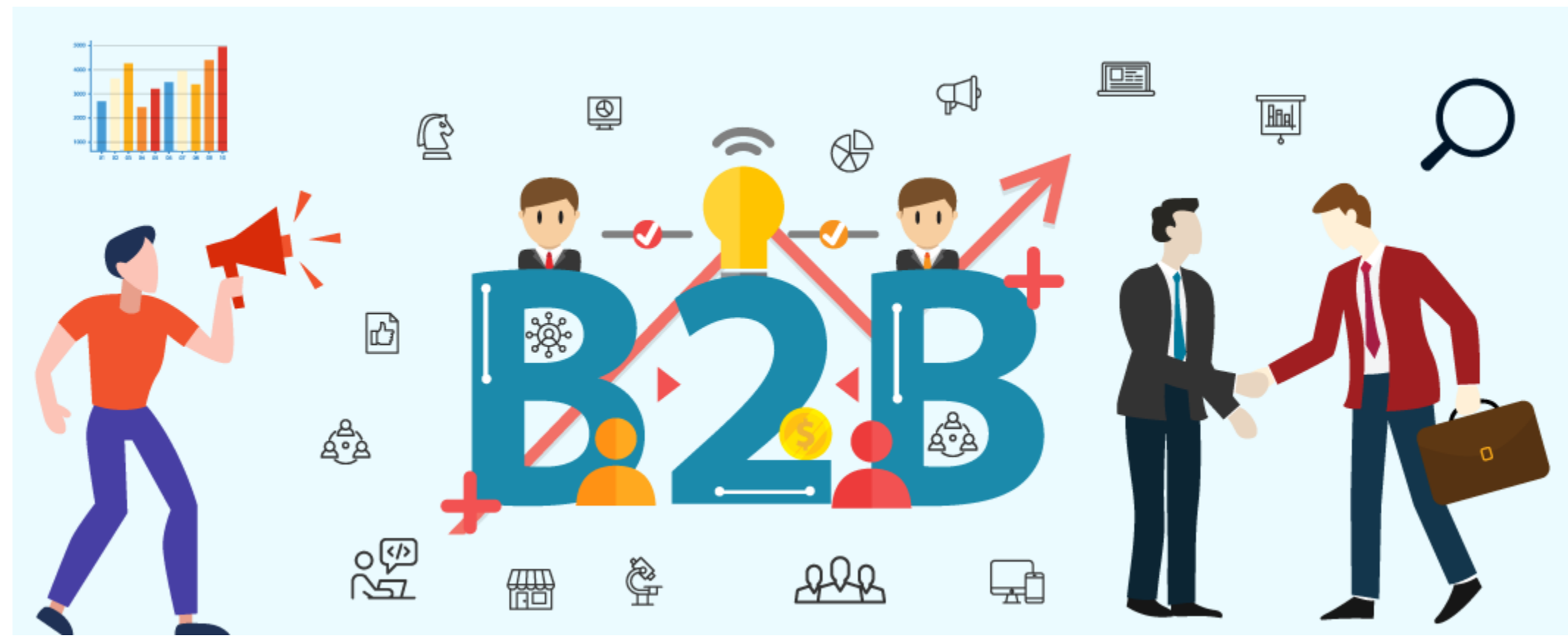
## คุณสมบัติ

“คุณสมบัติ” (Network Manager) ทำหน้าที่ประสานงาน  
เครือข่ายจัดการความรู้ระหว่างองค์กร หรือระหว่างหน่วยงาน

ภารกิจสำคัญ ของ “คุณสมบัติ” ได้แก่

1. การจัดให้มีการตกลงเป้าหมายร่วมของการจัดการความรู้ในองค์กร  
ภาคีเครือข่าย ตัวอย่างเช่น

2. จัดให้มีข้อตกลงยุทธศาสตร์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเครือข่าย  
เช่นมีทั้ง F2F และ B2B



## ขั้นตอนของการเจรจามี 8 ขั้นตอน

1. การเตรียมการ หมายถึง ผู้เจรจาต้องเริ่มต้นจาก ต้องทราบว่าอะไรคือผลลัพธ์ที่ต้องการในการเจรจา
2. กำหนดผู้มีส่วนร่วมในการเจรจา
3. ใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการเจรจา
4. จัดทำเค้าโครงเรื่อง (**Story Board**) เริ่มต้นจากความเป็นมาและความสำคัญของโครงการ, แนวคิด, วิธีการดำเนินการ, ผู้รับผิดชอบ

5. ระยะเวลาดำเนินการ, งบประมาณดำเนินการ, ผลประโยชน์ที่จะได้รับ ทบทวนเค้าโครงเรื่องโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในข้อเสนอนั้นก่อนนำเสนอผู้มีอำนาจตัดสินใจในการดำเนินการ

2. การเจรจากับผู้มีอำนาจตัดสินใจ

3. การปรับปรุงโครงการตามข้อเสนอแนะของผู้มีอำนาจตัดสินใจ

4. นำเสนอผู้มีอำนาจตัดสินใจ ภายหลังการปรับปรุงโครงการเพื่อการดำเนินการต่อไป ทำอย่างไรจะเอาชนะใจผู้มีอำนาจตัดสินใจ

ผู้เจรจารุ้กิจ ต้องศึกษาทำความเข้าใจบริบทของผู้มีอำนาจตัดสินใจ อันได้แก่ พื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ อะไรคือวิสัยทัศน์ของผู้มีอำนาจตัดสินใจ ตลอดจน ค่านิยม กรอบแนวคิด, รูปแบบการทำงาน ซึ่งอาจจัดประเภทพฤติกรรมของผู้มีอำนาจตัดสินใจ

พฤติกรรมของผู้มีอำนาจ  
ตัดสินใจ

1. มุ่งเน้นการได้เห็นผลลัพธ์

2. ชอบนวัตกรรม สิ่งแปลกใหม่

3. พวกอนุรักษ์นิยม ชอบความเป็นขั้นตอนที่ชัดเจน

4. ทำงานเป็นระบบ ชอบการวิเคราะห์

3. จัดให้มีข้อตกลง “ห้วปลา” ของเครือข่ายว่าจะเน้นที่เป้าหมาย ความรู้กลุ่มใดเป็นหมายหลัก เพื่อให้มีการพุ่งเป้า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภายในเครือข่าย ทำให้เป้าหมายไม่กว้างเกินไป การดำเนินการไม่ปะปะ

4. จัดทำกำหนดการเครือข่ายว่าจะมีกิจกรรมอะไร เมื่อไร ที่ใด แต่ละภาคีเครือข่ายจะต้องเตรียมนำอะไรมาแลกเปลี่ยนกันบ้าง

## สรุปคุณสมบัติประธานทำหน้าที่

ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจจากภาคีของเครือข่ายจัดการความรู้ว่าจะสามารถให้บริการประสานงานเครือข่ายได้ สามารถทำให้การเข้าร่วมเครือข่ายขององค์กรสมาชิกเกิดคุณค่าและมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร คู่กับการลงทุนลงเวลาเข้าร่วมเครือข่าย คือดีกว่าดำเนินการจัดการความรู้แยกโดดเดี่ยวอยู่องค์กรเดียว

## คุณวิศาสตร์

“คุณวิศาสตร์” (IT Wizard) พ่อมด/แม่มดด้านไอที ที่สามารถออกแบบ และจัดดำเนินการระบบไอที ให้เหมาะสมแก่การจัดการความรู้ขององค์กรหรือเครือข่าย “คุณวิศาสตร์” อาจทำงานเป็นทีม หรือทำงานเดี่ยวคนเดียวก็ได้ หากงานนั้นไม่ซับซ้อน

ภารกิจ มีดังต่อไปนี้

1. ออกแบบระบบไอที ให้เหมาะสมแก่ความต้องการและทักษะในการใช้เครื่องมือด้านไอทีของกลุ่ม
2. ช่วยแก้ปัญหา ในกรณีระบบไอทีมีปัญหา
3. ปรับปรุงหรือพัฒนาระบบไอที หลังจากมีการดำเนินการจัดการความรู้ไประยะหนึ่ง
4. ในกรณีที่จำเป็นต้องใช้ที่ปรึกษาด้านไอที จากภายนอกมาช่วย ออกแบบระบบ “คุณวิศาสตร์” จะทำหน้าที่ประสานงานกับที่ปรึกษาภายนอก ให้ที่ปรึกษาได้เข้าใจถึงความต้องการของผู้ใช้ และยังช่วยทำหน้าที่กรรมการตรวจรับของที่ปรึกษาภายนอกด้วย

## โดยสรุป คุณวิศาสตร์

เป็นผู้ช่วยให้ระบบการจัดการความรู้ระบบไอที ที่เหมาะสมไว้ใช้งาน และช่วยให้ระบบไอทีที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมต่อการใช้งานอยู่เสมอ

นอกเหนือจากคนสำคัญ 6 กลุ่มนี้ คน  
สำคัญที่สุดในระบบจัดการความรู้ คือ ?

## การจัดระบบ การจัดการความรู้

ระบบของการจัดการความรู้ต้องบูรณาการไปกับงานประจำ  
ต้องไม่ใช่ระบบที่แยกต่างหาก และต้องไม่ทำให้เกิดภาระงานเพิ่มขึ้น  
นี่คือหลักการสำคัญ  
ส่วนจะจัดรูปแบบของระบบอย่างไรนั้นไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว

## ทฤษฎี “ขนมเปียกปูน”

ทฤษฎีที่สำคัญที่สุดในการจัดระบบการจัดการความรู้ คือ ทฤษฎีขนมเปียกปูน ต้องไม่หลงใช้ ทฤษฎีขนมชั้น

## ทฤษฎี “ขนมชั้น”

ใช้แนวความคิดว่าระบบการจัดการความรู้ เป็นอีกระบบหนึ่ง แยกออกจากงานประจำ แยกออกจากระบบการพัฒนาศักยภาพ แยกออกจากการพัฒนาองค์กร

## ระบบของการจัดการความรู้แนวนี้

จะทำให้ผู้คนในองค์กรรู้สึกว่

เมื่อมีระบบการจัดการความรู้ ตนต้องทำงานเพิ่มขึ้น

ตนมีภาระต้องดำเนินการจัดการความรู้เพื่อเป็นผลงาน  
ของหน่วยจัดการความรู้

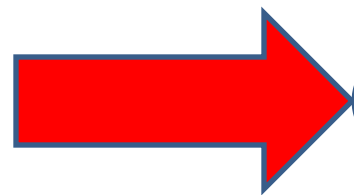
ในที่สุดการจัดการความรู้ก็จะล้มเหลวไม่คุ้มค่าการลงทุน

## ทฤษฎี “ขนมเปียกปูน”

ระบบการจัดการความรู้แทรกหรือกลืนเป็นเนื้อเดียวกันกับงานประจำระบบอื่นๆ ในลักษณะที่เรียกว่า KM inside คือมีการจัดการความรู้แทรกอยู่ทั่วไปมองไม่เห็น

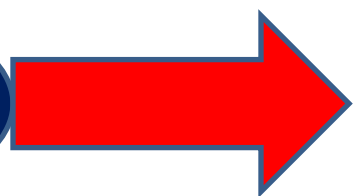
โดยแนวทางนี้การจัดการความรู้จะเป็นเครื่องมือ ไม่ใช่เป้าหมาย ตัวเป้าหมายคือผลงาน

ทฤษฎี “ขนมชั้น”



ความล้มเหลว

ทฤษฎี “ขนมเปียกปูน”



ความสำเร็จ

## วิธีการประยุกต์ใช้ทฤษฎี ขนมเปียกปูน

1. ตั้งคำถามว่า คณะกรรมการ หรือคณะทำงานจัดการความรู้ซึ่งถือว่าเป็นแกนนำในการจัดการความรู้กระจายอยู่ในทุกส่วนขององค์กรหรือคนจากหน่วยพัฒนาบุคลากร และหน่วยเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในคณะกรรมการดังกล่าวหรือไม่

2. ในทุกกิจกรรมของการจัดการความรู้ตั้งคำถามว่า จะเกิดผลต่อการพัฒนางาน พัฒนคน พัฒนาองค์กรอย่างไร จะทำให้เป็นการจัดการความรู้ที่มีความต่อเนื่องในภาพรวมได้อย่างไร

## คณะกรรมการประสานงาน-แกนนำ ทำหน้าที่

คณะกรรมการประสานงานระบบจัดการความรู้ มีหน้าที่  
ประสานงาน และเฝ้าอำนวยความสะดวกในการจัดการดำเนินการจัดการความรู้ของ  
ทุกหน่วยงานภายในองค์กร รวมทั้ง  
ริเริ่มกิจกรรมเพื่อกระตุ้น และสร้างความตื่นตัวในกิจกรรมจัดการความรู้

## องค์ประกอบ

คณะกรรมการประสานงานระบบจัดการความรู้ ควรประกอบด้วย

1. “คุณเอื้อ” คนใดคนหนึ่ง เป็นประธาน

2. “คุณอำนวย” ที่ได้รับมอบหมายให้เป็นเจ้าหน้าที่ประจำรับผิดชอบงานประจำของระบบการจัดการความรู้ เป็นกรรมการ

3. หัวหน้า หรือพนักงานระดับสูงของหน่วยงานด้าน**การพัฒนาองค์กร** เป็นกรรมการ (OD)

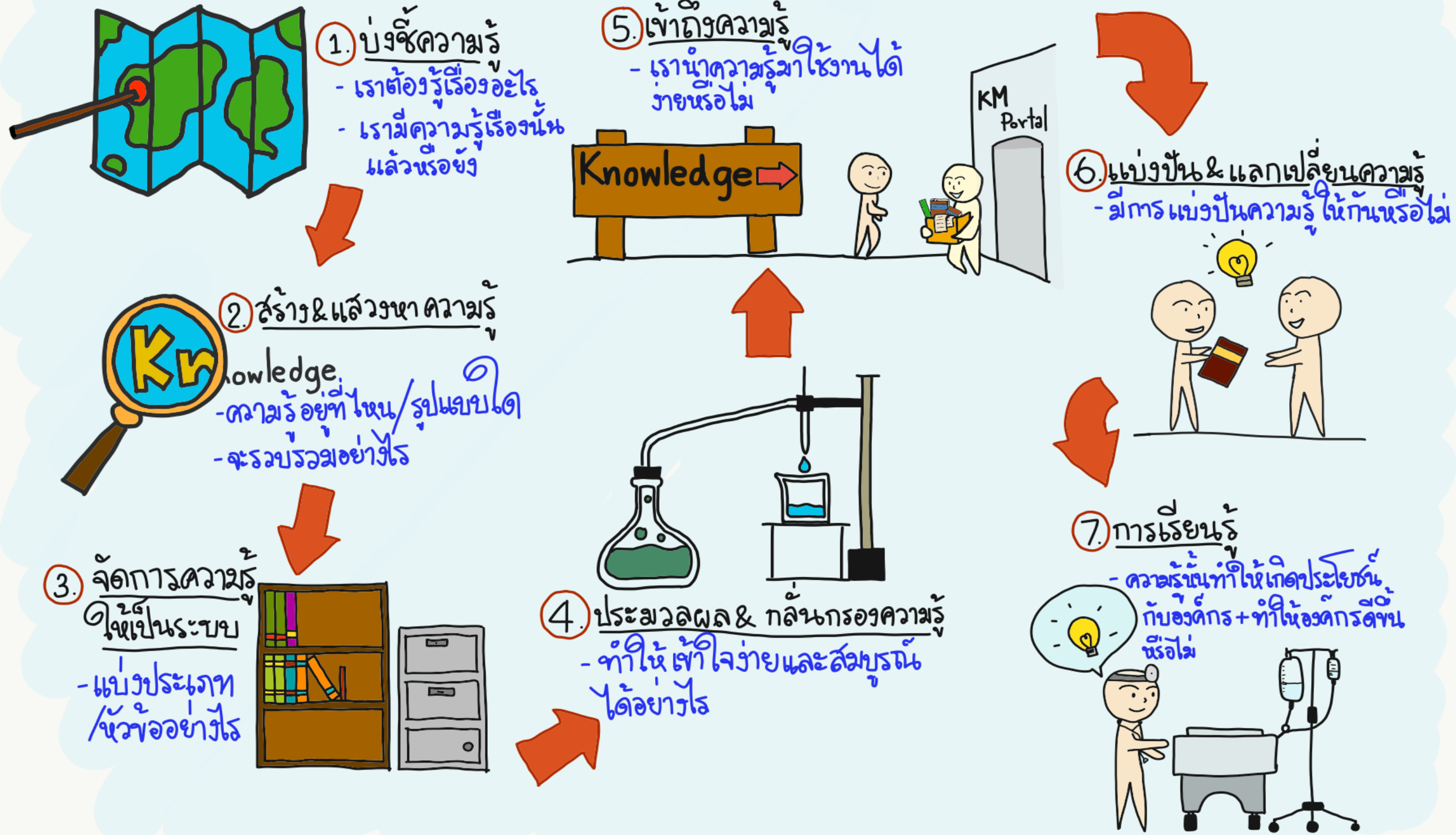
4. หัวหน้า หรือพนักงานระดับสูงของหน่วยงานด้าน**พัฒนาบุคลากร** เป็นกรรมการ (HRD)

## คณะกรรมการประสานงานระบบจัดการความรู้ ควรประกอบด้วย

5. หัวหน้า หรือพนักงานระดับสูงของหน่วยงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT –Information & Communication Technology) เป็นกรรมการ

6. “คุณเอื้อ” และ “คุณกิจ” อีกจำนวนหนึ่ง เป็นกรรมการ โดยกระจายให้ครบหรือเกือบครบทุกหน่วยงาน

# กระบวนการจัดการความรู้



# คุณภาพช่วยง่าย



# Knowledge Management (KM)



by ภูติศ นอชนทด

# ปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM)

ความพยายามในการจัดการความรู้อาจล้มเหลวได้ด้วยเหตุผลมากมาย แต่ความล้มเหลวมักเริ่มต้นจาก "ปัญหาด้านบุคลากร" เป็นอุปสรรคที่ใหญ่ที่สุดที่ส่งผลกระทบต่อการนำการจัดการความรู้ไปใช้คือความตระหนักรู้เวลาและวัฒนธรรม ผู้คนไม่ตระหนักถึงเครื่องมือและแนวทางที่มีให้ใช้งาน ไม่มีเวลา (หรือไม่มี) ที่จะเข้าร่วม หรือกฎและสมมติฐานที่ไม่ได้เขียนขึ้นทำให้การมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้เป็นเรื่องยากหรือไม่น่าดึงดูด

# ปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM)

1

## ขาดวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้

- พนักงานบางคนอาจไม่ต้องการแบ่งปันความรู้เพราะมองว่าเป็นข้อได้เปรียบของตน
- บางครั้งองค์กรไม่มีแรงจูงใจที่เพียงพอให้พนักงานแบ่งปันข้อมูล
- การแข่งขันภายในองค์กรอาจทำให้เกิดการเก็บความรู้ไว้ใช้เอง

2

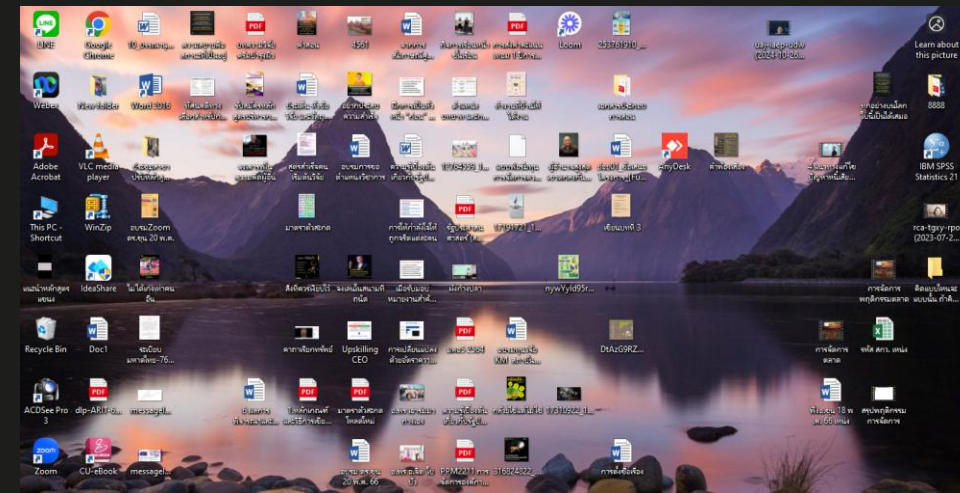
## เทคโนโลยีและระบบสนับสนุนไม่เพียงพอ

- ระบบจัดเก็บข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้หาความรู้ได้ยาก
- ขาดเครื่องมือที่ช่วยในการจัดการและเผยแพร่ความรู้
- พนักงานอาจไม่คุ้นเคยกับเทคโนโลยีใหม่ ทำให้ใช้งานได้ไม่เต็มที่

3

## ความรู้ไม่ได้ถูกจัดระเบียบและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ

- ความรู้มีอยู่มากมายแต่ไม่มีการจัดหมวดหมู่ ทำให้เข้าถึงได้ยาก
- องค์กรขาดกระบวนการที่ชัดเจนในการบันทึกและเผยแพร่ข้อมูล
- ความรู้ส่วนใหญ่ถูกเก็บอยู่ในตัวบุคคลมากกว่าถูกถ่ายทอดออกมา



# ปัญหาอุปสรรคในการจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM)

4

## ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร

- หากผู้นำองค์กรไม่ให้ความสำคัญกับ KM พนักงานก็จะไม่ให้ความร่วมมือ
- ไม่มีนโยบายหรือแนวทางที่ชัดเจนเกี่ยวกับการจัดการความรู้
- ไม่มีงบประมาณหรือทรัพยากรที่เพียงพอในการพัฒนา KM

5

## ขาดทักษะและความเข้าใจในการจัดการความรู้

- พนักงานไม่เข้าใจว่าความรู้ที่มีประโยชน์คืออะไรและควรถ่ายทอดอย่างไร
- ไม่มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทาง KM ที่เหมาะสม
- บางคนอาจมองว่า KM เป็นภาระมากกว่าประโยชน์

6

## ความรู้สูญหายเมื่อพนักงานลาออก

- ความรู้สำคัญมักอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และหายไปเมื่อพนักงานลาออก
- ไม่มีระบบจัดเก็บหรือส่งต่อความรู้ที่มีประสิทธิภาพ
- ไม่มีการบันทึกหรือสกัดเอาความรู้จากผู้เชี่ยวชาญออกมา



7

## ความรู้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

- ข้อมูลที่เคยถูกต้องอาจล้าสมัยไปอย่างรวดเร็ว
- องค์กรไม่มีระบบอัปเดตความรู้ให้ทันสมัย
- พนักงานไม่แน่ใจว่าควรใช้ข้อมูลไหนที่ยังถูกต้อง

8

## พนักงานไม่มีเวลาในการเรียนรู้หรือแบ่งปันความรู้

- ภาระงานเยอะจนไม่มีเวลาเรียนรู้หรือแบ่งปันความรู้
- KM ถูกมองว่าเป็นภาระเพิ่มมากกว่าประโยชน์
- ไม่มีช่วงเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการแลกเปลี่ยนหรืออบรม

9

## ขาดการวัดผลและประเมินผลความสำเร็จของ KM

- ไม่มีตัวชี้วัดที่ชัดเจนว่า KM ส่งผลดีต่อองค์กรอย่างไร
- การวัดผลส่วนใหญ่อยู่แค่เชิงปริมาณ เช่น จำนวนเอกสารที่แชร์ มากกว่าคุณภาพของข้อมูล
- ไม่มีการปรับปรุงระบบ KM ให้เหมาะสมกับองค์กร

10

## วัฒนธรรมองค์กรไม่สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน

- องค์กรให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ทางธุรกิจมากกว่าการพัฒนาความรู้
- บางองค์กรมีโครงสร้างแบบลำดับชั้นสูง ทำให้การแลกเปลี่ยนความรู้จำกัด
- พนักงานกลัวการแสดงความคิดเห็นหรือแบ่งปันไอเดียใหม่ ๆ









SHARED  
KNOWLEDGE  
DASTABASE





## ใบงาน

1. การจัดการความรู้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อนในการทำงานขององค์กรได้อย่างไร?
2. เพราะเหตุใดการป้องกันการสูญเสียความรู้ภายในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ และมีวิธีใดบ้างในการจัดเก็บความรู้ให้มีประสิทธิภาพ?



# การสร้างคลังความรู้: ภาพรวมและ ความสำคัญ

คลังความรู้คือฐานข้อมูลที่รวบรวมและจัดระบบความรู้ขององค์กร เป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญสำหรับพนักงาน ลูกค้า และคู่ค้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดต้นทุน และแบ่งปันความรู้



by ภูติศ นอชนท

**“คลังความรู้” (knowledge warehouse)** เป็นส่วนสำคัญของระบบจัดการความรู้ ทำหน้าที่จัดเก็บความรู้โดยใช้เทคโนโลยีมาทำงานร่วมกับแหล่งความรู้ต่างๆ ในองค์กร เพื่อให้เกิดเป็นระบบคลังความรู้ที่มีความพร้อมใช้สำหรับความรู้ จัดเก็บ จัดระเบียบ ปรับปรุง และเข้าถึงความรู้

**ระบบคลังความรู้ (knowledge management system)** หมายถึง ระบบจัดเก็บความรู้โครงสร้างพื้นฐานที่ถูกออกแบบมาเพื่อให้ทำงานร่วมกับแหล่งความรู้ทั้งหลายในองค์กร มีความพร้อมใช้สำหรับ รับ จัดเก็บ จัดระเบียบ ปรับปรุง และเข้าถึงความรู้ โดยนำเทคโนโลยีที่เสริมศักยภาพของระบบด้วยการแทนความรู้ การจัดเก็บ และการประมวลผล และยังอำนวยความสะดวกให้เครื่องมืออื่นสามารถนำความรู้จากระบบคลังความรู้ไปใช้งานได้ต่อไป

สอบภาค ก

ทุนรัฐบาล/ทุนอื่น

การพัฒนาข้าราชการ

e-Learning

คลังกฎหมาย

คลังความรู้

คืบหางานราชการ

ร่วมงานกับเรา



# สมัครสอบภาค ก. 2569

click Here!

สำนักงาน ก.พ. เปิดสมัครสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถทั่วไป ประจำปี 2569

## e-Exam

ตั้งแต่วันที่ 7 มกราคม 2569 เวลา 08.30 น. (จนกว่าที่นั่งสอบจะเต็ม)  
กรณีไม่เต็มจำนวนจะปิดรับสมัครในวันที่ 27 มกราคม 2569  
(ไม่เว้นวันหยุดราชการ)

## Paper & Pencil

ตั้งแต่วันที่ 14 มกราคม 2569 เวลา 08.30 น. (จนกว่าที่นั่งสอบจะเต็ม)  
กรณีไม่เต็มจำนวนจะปิดรับสมัครในวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2569  
(ไม่เว้นวันหยุดราชการ)

สมัครสอบและอ่านรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ <https://job3.ocsc.go.th>

ท่านต้องการรับบริการในด้านใด?

เข้าสู่อาชีพราชการ



ระเบียบและคลังความรู้



การพัฒนาข้าราชการ

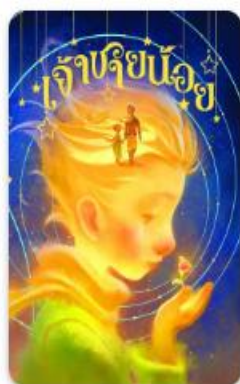
Contact us



No new notifications (Do not disturb on)



## ยอดนิยม



1 เจ้าขียน้อย x APOLAR  
อ็องตวน เดอ แซ็งเต็กซูเปรี (Antoine de...

รอคิว  
1

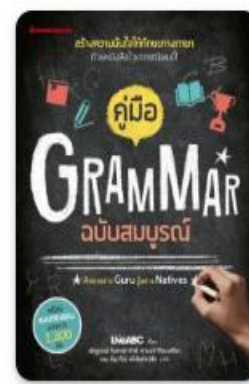
ยืม



3 สร้างงาน Design ง่ายๆ ใช้ได้ทุก  
Media ด้วย Canva  
ดวงพร เทียงคำ

รอคิว  
1

ยืม



5 คู่มือ Grammar ฉบับสมบูรณ์  
Live ABC

รอคิว  
1

ยืม



2 แมวตัวไหนที่ถูกละเมิด  
พงศกร สิทธิพงศ์

รอคิว



4 โทษณาการกับการควบคุมน้ำหนัก  
สุวิมล ทรัพย์วิโรบล บรรณาธิการและคณะ

รอคิว



6 นวัตกรรมอาหารกึ่งแห้ง Intermediate  
Moisture Foods Innovation  
ไพโรจน์ ธีระจारी



ความยินยอมข้อมูลส่วนบุคคลของคุณ (Cookies Policy)

เว็บไซต์ Hytexts ใช้คุกกี้ซึ่งทำให้เว็บไซต์ใช้งานง่ายขึ้น [เรียนรู้เกี่ยวกับคุกกี้ของเบราว์เซอร์เพิ่มเติม](#)

ไม่ยอมรับ

ยอมรับ

Show desktop

# ประโยชน์ของการมีคลังความรู้

ปรับปรุงการบริการลูกค้า

ลดเวลาในการแก้ไขปัญหา เพิ่ม  
ความพึงพอใจของลูกค้า

เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน  
ภายใน

ลดการทำงานซ้ำซ้อน แบ่งปัน  
best practices

สนับสนุนการตัดสินใจ

เข้าถึงข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัย  
ลดความผิดพลาดในการตัดสินใจ

รักษาความรู้ขององค์กร

ป้องกันการสูญเสียมารู้เมื่อ  
พนักงานลาออก

# ขั้นตอนที่ 1: การกำหนดเป้าหมาย และความต้องการ

1 กำหนดกลุ่มเป้าหมาย  
ใครคือผู้ที่ใช้คลังความรู้?

2 กำหนดขอบเขตเนื้อหา  
คลังความรู้จะครอบคลุมเนื้อหาอะไรบ้าง?

3 กำหนดวัตถุประสงค์  
คลังความรู้จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอะไร?

4 การสำรวจความต้องการของผู้ใช้งาน  
แบบสอบถาม สัมภาษณ์ focus group



# ขั้นตอนที่ 2: การรวบรวมและจัดระเบียบข้อมูล

ระบุแหล่งข้อมูล

ข้อมูลจะมาจากไหนบ้าง?

สร้างระบบการจัดหมวดหมู่

ข้อมูลจะถูกจัดกลุ่มอย่างไร?

กำหนดมาตรฐานการเขียน

เขียนอย่างไรให้เข้าใจง่ายและถูกต้อง?

การสร้าง **metadata**

เพื่อให้ค้นหาข้อมูลได้ง่ายขึ้น





# ขั้นตอนที่ 3: การเลือกเทคโนโลยีและ เครื่องมือ



เลือกแพลตฟอร์ม



พิจารณาคูณสมบัติ



ประเมินความคุ้มค่า



ตัวอย่างแพลตฟอร์มที่นิยม  
ใช้



แจ้งกำหนดส่งวาระการประชุม คณะอนุกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบุคลากร ศ...



ข่าวประชาสัมพันธ์ ดูทั้งหมด >

**เข้าสู่ระบบ**

วันที่ 10 มีนาคม 2568 เวลา 2:36:46

[เข้าสู่ระบบ](#) [ยกเลิก](#)

**คำถามที่พบบ่อย**

หมวดด้านการใช้งานทั่วไป

[ Hot !! ] คู่มือวิธีการตั้งค่า Google Chrome เพื่อใช้งานระบบ e-Office



เบราว์เซอร์: Microsoft Edge | หน้าเว็บ: e-Office of Suan Su... | Phudit Nokhntud | RIS - S... | NRIS : ระบบข้อมูลสาร...

## ข่าวประชาสัมพันธ์

[ดูข่าวทั้งหมด >>](#)

### การลงทะเบียนและรายงานตัวบัณฑิต แบบ Online

**รอบ 1/2567**  
ผู้สำเร็จการศึกษา ประจำปีภาคเรียน 2/2567  
สำหรับนักศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา

- ตรวจสอบรายชื่อผู้สำเร็จการศึกษา  
2. กรอกคำร้องลงทะเบียนและรายงานตัวบัณฑิตที่ REG.SSRU.AC.TH  
เมนู "ยื่นคำร้องและลงทะเบียนบัณฑิต"  
**ตั้งแต่ 27 ก.พ. 2568 เป็นต้นไป**  
(ภายใน 6 เดือน นับจากรับที่ผ่านลงทะเบียนบัณฑิต)
- ดาวน์โหลดใบแจ้งการชำระค่าลงทะเบียนฯ ที่ REG.SSRU.AC.TH  
เมนู "ดาวน์โหลดใบแจ้งหนี้"  
ชำระค่าธรรมเนียม **1,200 บาท**  
ผ่าน Mobile Banking Application ทุกธนาคาร
- ฝ่ายสำเร็จการศึกษา ตรวจสอบการชำระเงินจากฝ่ายการเงิน และตรวจสอบการยื่น-คืนหนังสือศูนย์วิทยบริการฯ
- จัดเตรียม "หนังสือรับรองคุณวุฒิ และ ใบรายงานผลการศึกษา"  
จัดส่งเอกสารทางไปรษณีย์ หลังจากรับเงิน **1,200 บาท**

1. ตรวจสอบรายชื่อบัณฑิตที่ส่งเอกสารที่ REG.SSRU.AC.TH  
เมนู "ยื่นคำร้องและลงทะเบียนบัณฑิต"  
2. ตรวจสอบรายชื่อและกำหนดการรับพระราชทานปริญญาบัตรที่

**เข้าสู่ระบบ (นักศึกษา/บุคลากร)**

[ลงชื่อเข้าใช้](#)

[ลืมรหัสผ่าน](#)

หมายเหตุ

- นักศึกษา : ใช้รหัสนักศึกษาเป็นรหัสผู้ใช้งาน และหมายเลขบัตรประชาชนเป็นรหัสผ่าน (เฉพาะครั้งแรก)
- อาจารย์ : รหัสผู้ใช้งานและรหัสผ่านสำหรับอาจารย์ ใช้เป็นข้อมูลเดียวกับระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน การขอทุน การบริการวิชาการ (<https://sos.ssr.ac.th>)

Suan Sunandha Rajabhat University

# ขั้นตอนที่ 4: การเผยแพร่และบำรุงรักษา



1

กำหนดวิธีการเผยแพร่  
จะเผยแพร่อย่างไรให้เข้าถึงได้ง่าย?

2

สร้างแรงจูงใจในการใช้งาน  
จะจูงใจให้ผู้คนเข้ามาใช้คลังความรู้ได้อย่างไร?

3

กำหนดผู้รับผิดชอบในการบำรุงรักษา  
ใครจะเป็นผู้ดูแลคลังความรู้?

4

การอัปเดตข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอ  
กำหนดรอบการตรวจสอบ สร้างระบบแจ้งเตือน

# เทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างคลังความรู้

1

ระบบจัดการเนื้อหา (CMS)

Drupal, WordPress

2

ซอฟต์แวร์วิกิ

MediaWiki, Confluence

3

เครื่องมือค้นหา

Elasticsearch, Solr

4

ระบบจัดการเอกสาร

SharePoint, Google  
Workspace

# เครื่องมือในการจัดการคลังความรู้

เครื่องมือสร้างแผนผังความคิด

MindManager, XMind

เครื่องมือจัดการโครงการ

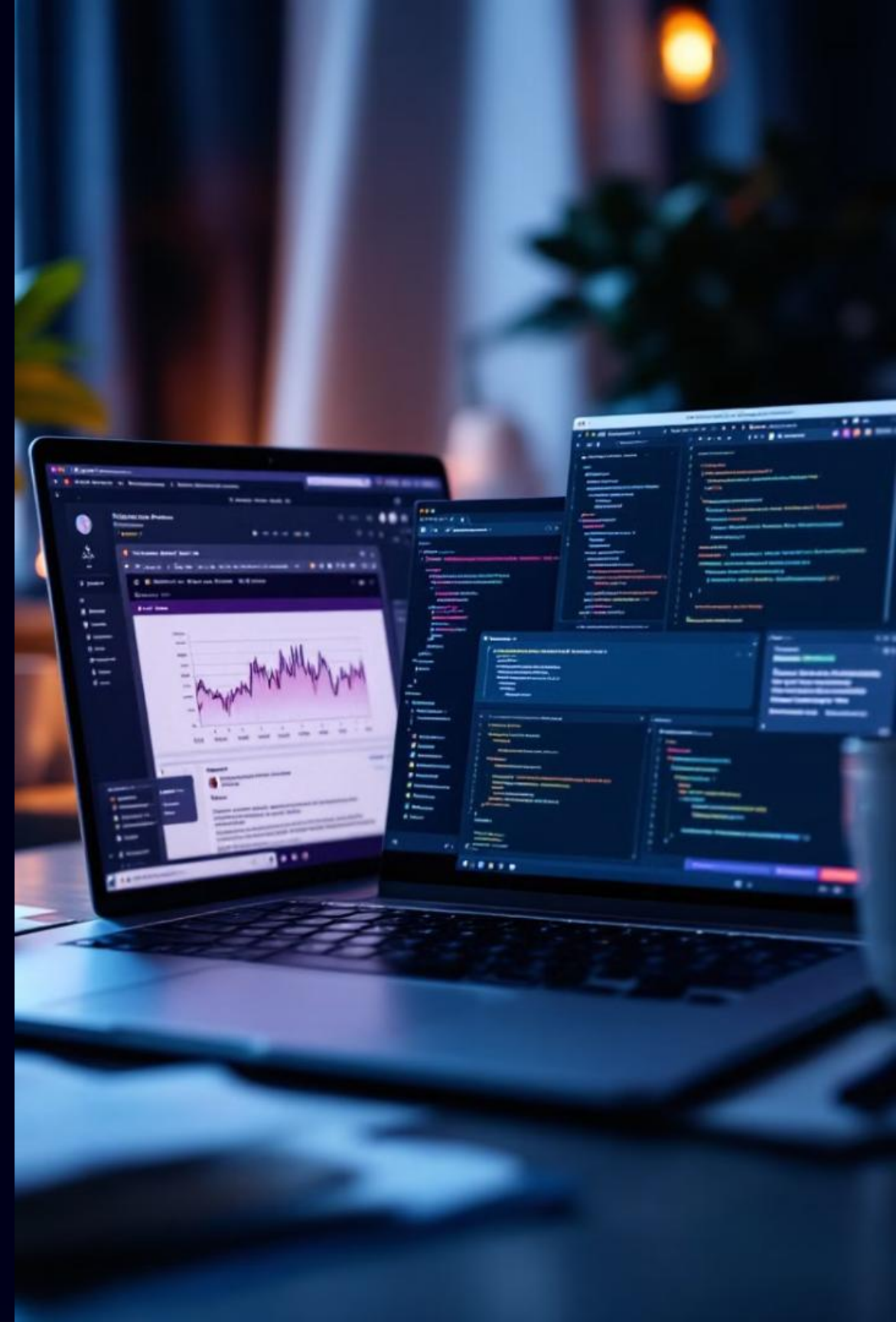
Asana, Trello

เครื่องมือสื่อสารและทำงานร่วมกัน

Slack, Microsoft Teams

เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล

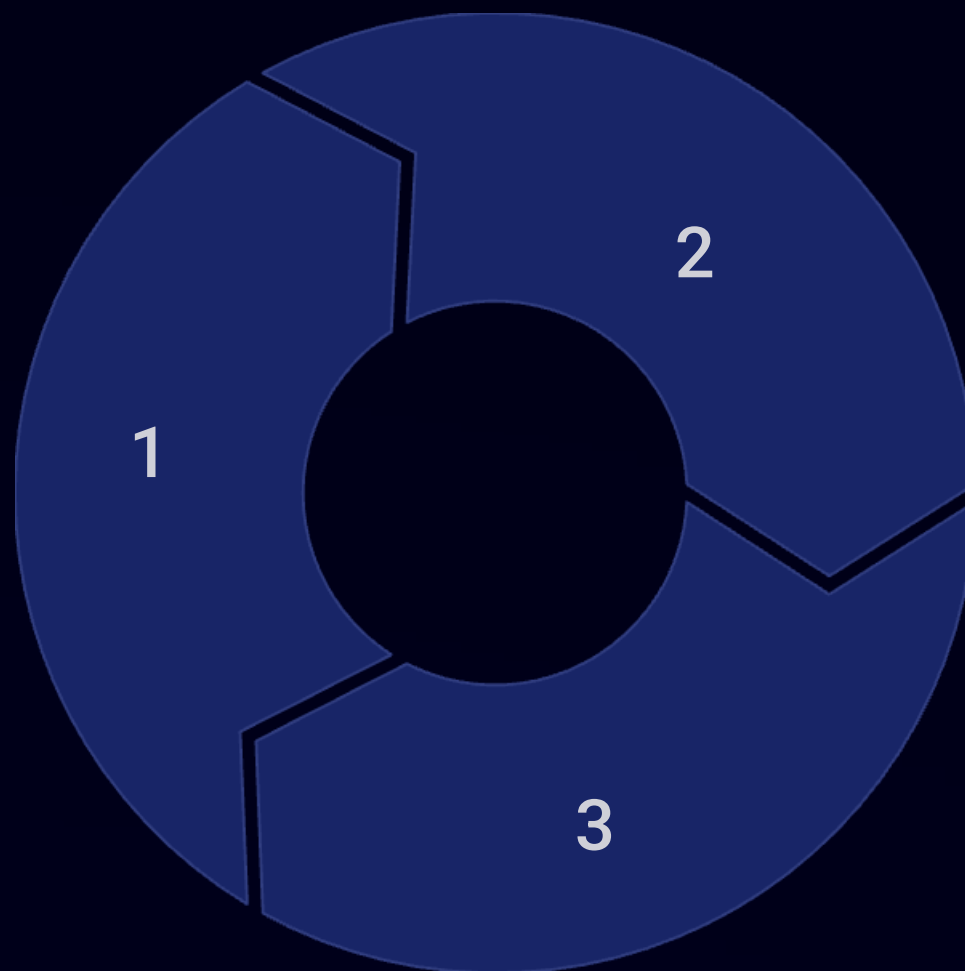
Google Analytics, Tableau



# ตัวอย่างคลังความรู้ที่ประสบความสำเร็จ

## คลังความรู้ของ Microsoft

ครอบคลุมผลิตภัณฑ์และบริการทั้งหมดของ  
Microsoft



## คลังความรู้ของ Wikipedia

สารานุกรมออนไลน์ที่เปิดให้ทุกคนแก้ไขได้

กรณีศึกษาการสร้างคลังความรู้ใน  
องค์กรไทย

ตัวอย่างจากบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) หรือ  
SCG

# การวัดผลและปรับปรุงคลังความรู้



# สรุป

## การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

การสร้างความรู้เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและขยายองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งมักจะเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แนวคิด และบริบทที่เกี่ยวข้อง โดยทั่วไปแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความรู้มักใช้ตามโมเดล **SECI** ของ **Nonaka & Takeuchi (1995)** ซึ่งประกอบด้วย 4 กระบวนการหลัก ได้แก่ **Socialization** (การแลกเปลี่ยนทางสังคม)

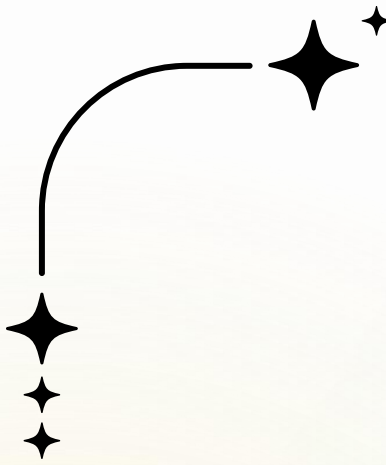
- การเรียนรู้จากประสบการณ์และการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การทำงานร่วมกัน ฝึกอบรม หรือการสังเกตผู้เชี่ยวชาญ **Externalization** (การแปลงความรู้จากนัยเป็นชัดเจน)

- การนำความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (**Tacit Knowledge**) มาอธิบายหรือบันทึกให้เป็นรูปธรรม เช่น การเขียนคู่มือ กระบวนการให้คำอธิบาย หรือการใช้แผนภูมิ **Combination** (การรวมองค์ความรู้ที่ชัดเจนเข้าด้วยกัน)

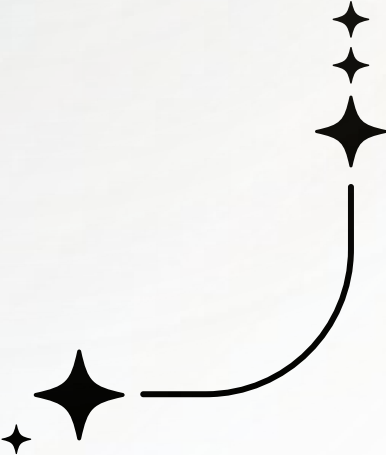
- การรวบรวม วิเคราะห์ และจัดระบบความรู้ที่มีอยู่ให้เกิดแนวคิดใหม่ เช่น การทำวิจัย การสังเคราะห์ข้อมูล หรือการพัฒนาแนวคิดใหม่จากเอกสารที่มีอยู่ **Internalization** (การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้และเกิดเป็นความรู้แฝงเร้นใหม่)

- การนำความรู้ที่ได้รับมาไปฝึกฝน ปฏิบัติ และพัฒนาจนกลายเป็นทักษะส่วนตัว เช่น การทดลองใช้ทฤษฎีในการทำงานจริง

# กลยุทธ์การจัดการ ความมั่ง



# กลยุทธ์การจัดการ ความรู้

- การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)
  - การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Application)
  - การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer)
- 

# ความหมายของกลยุทธ์การจัดการความรู้

กลยุทธ์การจัดการความรู้ (Knowledge management strategy) คือ วิธีการที่เหมาะสมหรือดีที่สุดที่องค์กรกำหนดขึ้นหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์และไตร่ตรองอย่างรอบคอบ เพื่อใช้เป็นแนวทางดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ภายในองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากรที่มีอยู่

วิธีการดังกล่าวต้องมีความสัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น

# ความสำคัญ

การกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการความรู้ขององค์กร เพราะเป็น **กระบวนการแรก** ที่องค์กรต้องดำเนินการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการปฏิบัติที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ เนื่องจากเป้าหมายหลักประการหนึ่งของการจัดการความรู้ ก็คือ **การเพิ่มขีดความสามารถ** ด้านการแข่งขันขององค์กร

กลยุทธ์การจัดการความรู้จึงควรมีความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร หรือกล่าวได้ว่า กลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ โดยทั่วไปองค์กรจะให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ เพื่อการ **สร้าง ใช้ประโยชน์ และถ่ายทอดความรู้** ในเรื่องที่จะเป็นผลดีต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร

# กลยุทธ์การจัดการความรู้ มีความสำคัญต่อองค์กรการ ดังต่อไปนี้

## 1. ทำให้องค์กรเห็น แนวทางที่จะไปสู่ เป้าหมายการจัดการ ความรู้ที่ชัดเจนขึ้น



กลยุทธ์การจัดการ  
ความรู้ได้มาจากการวิเคราะห์  
และไตร่ตรองขององค์กรอย่าง  
รอบคอบ ดังนั้น การนำไปใช้จึง  
เปรียบเสมือนเป็นแผนที่ที่จะนำ  
ทางองค์กรไปสู่เป้าหมายการ  
จัดการความรู้ที่ต้องการ ซึ่งหาก  
องค์กรไม่มีการกำหนดกลยุทธ์  
การจัดการความรู้ขึ้นมาก่อนที่  
จะดำเนินการพัฒนาระบบการ  
จัดการความรู้ ก็จะมีผลทำให้  
การดำเนินงานไร้ทิศทาง  
ขาดเอกภาพที่จะพาองค์กรมุ่ง  
ไปสู่เป้าหมายการจัดการความรู้  
ที่เป็นหมายเดียวกัน

## 2. เป็นการเลือกวิธีที่ดีที่สุดในสถานการณ์ที่เหมาะสม

การได้มาซึ่งกลยุทธ์การจัดการความรู้ จำเป็นต้องใช้เทคนิคต่างๆ  
มาช่วยในการวิเคราะห์เพื่อค้นหาวิธีการที่ดีที่สุด วิธีการดังกล่าวจะต้อง  
สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่  
เกิดขึ้น เนื่องจากท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงในระบบเศรษฐกิจแบบเปิดที่มี  
การเปิดเสรีทางการค้า

องค์กรจำเป็นต้องเร่งเสริมความแข็งแกร่ง สร้างความได้เปรียบ  
และพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจให้มากที่สุด เพียงแค่  
หยุดนิ่งก็ถือว่าล่าช้าแล้ว และหากก้าวช้ากว่าองค์กรอื่นก็จะไม่สามารถ  
แข่งขันทางธุรกิจหรืออยู่รอดได้

ความได้เปรียบในการแข่งขันขึ้นอยู่กับขีดความสามารถในการ  
แข่งขัน คือ สินค้าและบริการจะต้องมีคุณภาพเหนือกว่า มีคุณค่ามากกว่า มี  
ราคาต่ำกว่า และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วกว่า และ  
สุดท้ายคือผลประโยชน์หรือผลกำไรที่สูงกว่าองค์กรอื่นๆ

# กลยุทธ์การจัดการความรู้ มีความสำคัญต่อองค์กร ดังต่อไปนี้

## 3. ทำให้เกิดความชัดเจน ในภารกิจและบทบาทที่ เกี่ยวข้องของบุคลากรฝ่าย ต่างๆ

กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่องค์กรกำหนด  
ขึ้นมาจะถูกนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและวาง  
แผนการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ในขั้นตอนต่อไป  
โดยในแผนดังกล่าวจะต้องมีการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับ  
กิจกรรมที่ต้องทำ ทรัพยากรที่ต้องใช้ และที่สำคัญคือ ต้องมี  
การระบุผู้ที่รับผิดชอบในการทำกิจกรรมแต่ละกิจกรรม ซึ่ง  
จะช่วยให้บุคลากรในฝ่ายต่างๆ ได้รับทราบและเกิดความ  
เข้าใจเกี่ยวกับภารกิจ บทบาท หน้าที่ที่ตนจะต้องทำชัดเจน  
มากขึ้น

## 4. ช่วยเพิ่มโอกาสความสำเร็จด้านการจัดการความรู้ให้แก องค์กร

จากการที่องค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ฯ และนำไปสู่การวาง  
แผนการปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ มีการมอบหมายหน้าที่ความ  
รับผิดชอบให้แก่บุคลากรฝ่ายต่างๆ เพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการ  
ความรู้ที่ชัดเจนก็เท่ากับเป็นการลดความเสี่ยงต่อความล้มเหลวในการ  
ดำเนินงาน

ในขณะเดียวกันยังเป็นการเพิ่มโอกาสความสำเร็จให้แก่องค์กรในการ  
จัดการความรู้ ปัจจัยอย่างหนึ่งที่ทำให้องค์กรหลายแห่งไม่สามารถประสบ  
ความสำเร็จเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพราะขาดการกำหนดกลยุทธ์ที่จะ  
นำมาใช้ จึงทำให้หน่วยงานย่อยขององค์กรต่างคนต่างทำแบบไร้ทิศทางที่  
แน่นอน ขาดเอกภาพและเป้าหมายที่ชัดเจน

# กลยุทธ์การจัดการความรู้ มีความสำคัญต่อองค์กร ดังต่อไปนี้

5. เป็นแนวทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้



กลยุทธ์การจัดการความรู้นอกจากจะทำให้การจัดการความรู้ขององค์กรประสบความสำเร็จแล้ว ยังสามารถนำองค์กรพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้(LO) อีกด้วย

ทั้งนี้ เนื่องจากองค์กรก็ไม่ต่างจากบุคลากร หากหยุดนิ่งไม่พัฒนา ก็เหมือนกับการถอยหลังห่างจากคู่แข่งไปเรื่อยๆ ซึ่งในสถานการณ์ของการแข่งขันเช่นปัจจุบัน องค์กรจะต้องมีความเป็นพลวัต คือ มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

องค์กรที่มีการพัฒนาและปรับตัวเข้ากับสภาวะแวดล้อม ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสมเท่านั้นจึงจะอยู่รอด

องค์กรที่เพียบพร้อมไปด้วยทุนทางปัญญา มีบุคลากรที่ใฝ่รู้และกระตือรือร้นในการเรียนรู้ ที่มีประสิทธิภาพ สามารถสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ถือเป็นองค์กรในอนาคต และเป็นสุดยอดขององค์กรต้นแบบในยุคปัจจุบัน

6. ทำให้มีแนวทางที่ชัดเจนในการวัดและประเมินผลสำเร็จของการจัดการความรู้

กลยุทธ์ที่ดีใดๆก็ตามจำเป็นต้องมีการกำหนดวิธีการหรือแนวทางที่จะใช้วัดและประเมินผลสำเร็จของการดำเนินการตามกลยุทธ์นั้นๆ อยู่ด้วยเสมอ

กลยุทธ์การจัดการความรู้ก็เช่นกัน จะต้องมีการกำหนดแนวทางที่จะใช้วัดและประเมินผลสำเร็จ หลังจากที่ได้มีการนำกลยุทธ์นั้นมาดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อองค์กรจะได้หาวิธีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ทันตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยอาจมีการกำหนดเป็นตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานหรือKPI เพื่อแสดงระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ตามกลยุทธ์ที่นำมาใช้

การวัดและประเมินผลมีประโยชน์มากต่อองค์กร เพราะผลที่ได้จากการวัดและประเมินผลสำเร็จเปรียบเสมือนกระจกเงาที่สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่ควรปรับปรุง จุดแข็ง จุดที่ควรพัฒนา ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้นั้น

# การแบ่งประเภทของกลยุทธ์การจัดการความรู้

ปัจจุบันกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่นิยมนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท

## 1. กลยุทธ์การเก็บรวบรวมและประมวลที่เป็นระบบ

เป็นกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เรียกว่า “กลยุทธ์ผลัก push technology” โดยองค์การพยายามผลักดันและชี้แจงถึงประโยชน์ของการนำความรู้มาเผยแพร่ พยายามที่จะจูงใจให้บุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการนำความรู้ที่ตนมีมาจัดเก็บในรูปแบบที่ง่ายต่อการเข้าถึง

ในขณะที่เดียวกันก็จะให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศหรือเครื่องมือและเทคนิคเพื่อการจัดการความรู้ต่างๆ มาประยุกต์ใช้ เช่น ระบบฐานข้อมูล คลังข้อมูล และระบบจัดการเอกสาร เข้ามาช่วยในการรวบรวม จัดเก็บ สร้างฐานความรู้ โดยมีการแยกประเภท จัดหมวดหมู่และกำหนดรายการของข้อมูลความรู้ต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน เพื่อความสะดวกในการเข้าถึง ง่ายต่อการเข้าถึง ง่ายต่อการสืบค้นนำไปใช้งาน ถ่ายทอดเผยแพร่หรือส่งต่อกันอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว

เช่น การจัดทำศูนย์ข้อมูลกลาง การจัดทำเว็บไซต์เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลอ้างอิง

## 2. กลยุทธ์การแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลกับบุคคล

เป็นการให้ความสำคัญกับความรู้เฉพาะด้านของบุคลากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ(expert) โดยผู้เชี่ยวชาญจะแบ่งปันความรู้ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องและร้องขอมา กลยุทธ์นี้ทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ของคนในองค์กร โดยมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หรือเครื่องมือและเทคนิคต่างๆ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกและส่งเสริมให้เกิดการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยน แบ่งปัน และถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร

เป็นกลยุทธ์ที่เน้นสร้างนวัตกรรมผ่านการจัดการความรู้ฝังลึกหรือความรู้ที่ซ่อนในตัวบุคคล

# การแบ่งประเภทของกลยุทธ์การจัดการความรู้

ปัจจุบันกลยุทธ์การจัดการความรู้ที่นิยมนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท

## 3. กลยุทธ์แบบผสมผสาน (hybrid strategy)

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการความรู้ส่วนใหญ่ จะใช้กลยุทธ์ที่ผสมประโยชน์ของกลยุทธ์การจذبที่เป็นระบบและกลยุทธ์การแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคล คือ ให้ความสำคัญทั้งกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาสนับสนุนการสร้างองค์ความรู้ การใช้เทคนิควิธีหรือเครื่องมือที่เหมาะสมในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรเพื่อให้การบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การช่วยเหลือ แบ่งปัน ใช้วิธีสร้างแรงเสริมแรงจูงใจหรือแรงกระตุ้น ให้บุคลากรเกิดความสนใจใฝ่รู้พร้อมๆ กับการจัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานด้านไอซีทีและการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อรองรับและการสนับสนุนการจัดการความรู้

กลยุทธ์แบบผสมผสานที่นำด้วยคน เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรไม่ค่อยใช้กันมากเหมือนกับกลยุทธ์ที่นำด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งที่กลยุทธ์นี้จะสามารถสร้างโอกาสแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้มากกว่า กลยุทธ์นี้จะมุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพราะคนคือปัจจัยที่จะนำไปสู่การจัดการความรู้ที่ยั่งยืน

การใช้กลยุทธ์การจัดการความรู้แบบผสมผสานจะช่วยเชื่อมโยง “ความรู้” กับ “คน” ให้เกิดการสร้าง การจذب การแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้ในงานให้เกิดขึ้นจริงในองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

**องค์การแห่งการเรียนรู้**

**Learning Organization**

**อ.ดร.ภูติศ นอบุนทด**

**วิทยาลัยการเมืองและการปกครอง**





การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สิ่งมีชีวิตทุกชนิดมีการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม เพื่อที่จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ในโลกนี้ได้

หากเราจะเปรียบเทียบองค์การหนึ่งๆ ที่กำลังดำเนินกิจการอยู่เป็นสิ่งมีชีวิตที่ดำรงชีวิตอยู่ท่ามกลางกระแสแห่งโลกาภิวัตน์ (Globalization) องค์การใดที่มีการเรียนรู้มีการปรับตัวที่ดีก็สามารถดำรงอยู่ได้



# องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์การโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สถานะของการเป็นผู้นำในองค์การ (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์การ (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องทันต่อสถานะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน





การมีองค์การแห่ง การเรียนรู้นี้ จะทำให้องค์การ และบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มี ประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพ

โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงาน เป็นทีม (**Team working**) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมทำงานและมี **การให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment)** เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (**Initiative**) และ การสร้างนวัตกรรม (**Innovation**)



## **Chris Argyris ได้ให้แนวคิด ทางด้าน Organization Learning ร่วมกับ Donald Schon**

**เป็นกระบวนการที่สมาชิกของ  
องค์กรให้การตอบสนองต่อการ  
เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายใน  
และภายนอก ด้วยการตรวจสอบและ  
แก้ไขผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆ ใน  
องค์กร**

# องค์การแห่งการเรียนรู้หรือ อาจจะเรียกว่า “องค์การที่มี การเรียนรู้”

มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอด  
ความรู้ซึ่งกันและกันภายใน ระหว่าง  
บุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จาก  
ภายนอก

เป้าประสงค์สำคัญคือ เพื่อให้มีโอกาส  
ได้ใช้ความรู้เป็นพื้นฐานในการ  
พัฒนาต่อไป



# ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้



**Peter M. Senge**

เป็นองค์การที่ซึ่งบุคลากรในองค์การ ได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีรูปแบบความคิด (patterns of thinking) ใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น และวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ



**Karen Watkins และ Victoria Marsick**

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตัวเอง



## Marquardt and Reynolds

มีความเชื่อว่า องค์กรที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้ รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิด วิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กร จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผล ให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถเรียนรู้จัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือ ไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย



## Pedler, Burgoyne, and Boydell

เรียกองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) โดยให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน ซึ่งครอบคลุมถึงพนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และแม้แต่คู่แข่งในบางกรณี และเป็นองค์กรที่ปฏิรูป (Transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมีการปรับเปลี่ยนองค์กรและ สภาพแวดล้อมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ต้องสร้าง บรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการ เรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย



## ศาสตราจารย์ นายแพทย์อดุลย์ วิริยะเวชกุล

องค์การที่บุคลากรในองค์การการเรียนรู้ เพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลงานตามที่ต้องการ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่องเป็นขบวนการเชิงประสบการณ์ ส่งเสริมรูปแบบการคิดของการเรียนรู้ร่วมกัน และเสริมสร้างวัฒนธรรมการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร”

### สรุปความหมาย

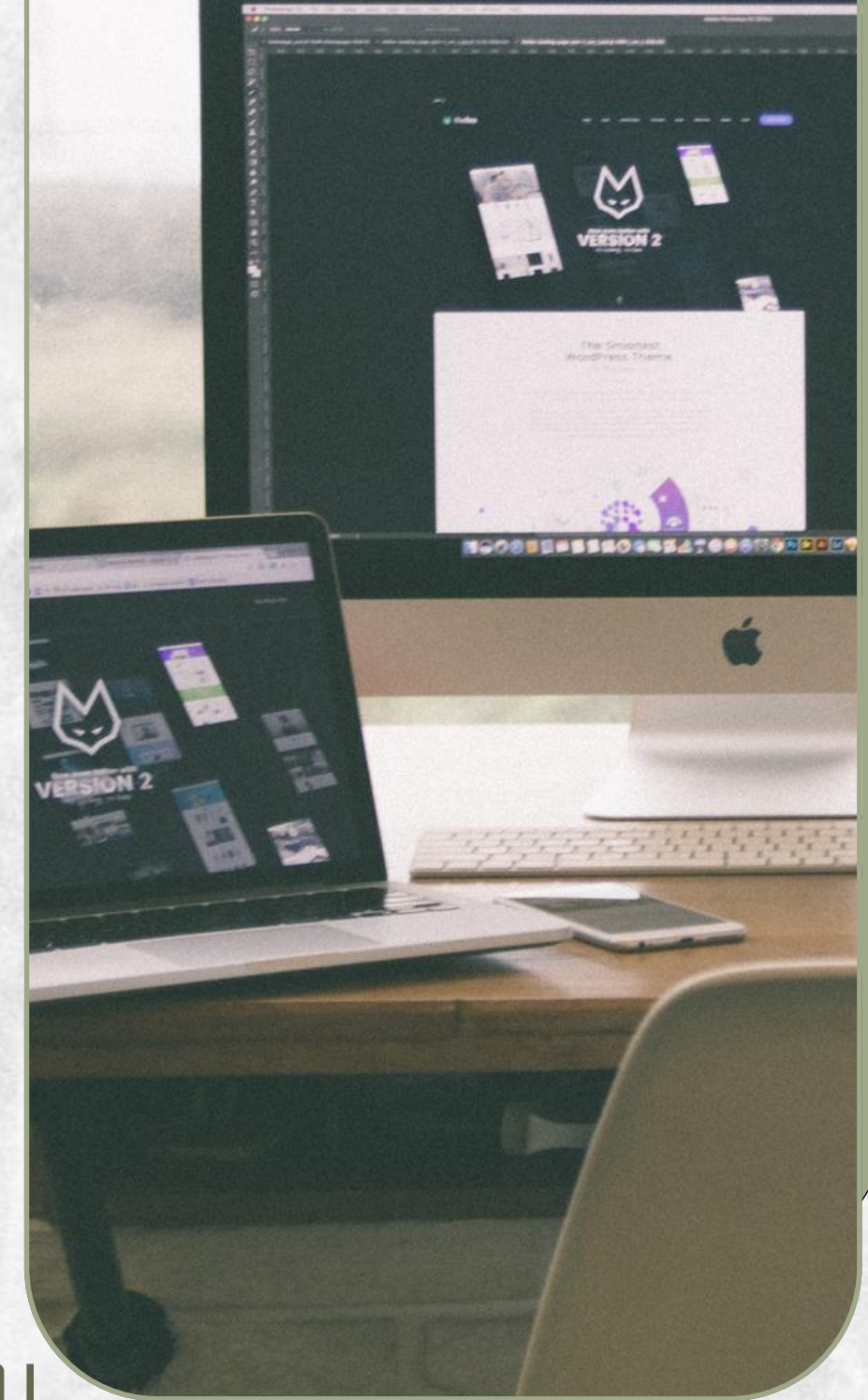
องค์กรที่มีสมาชิกปรารถนาในการที่จะเรียนรู้ สิ่งต่างๆ อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาการทำงานมีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ๆ สามารถแสดงศักยภาพ สร้างความเป็นเลิศแก่องค์กร

# ลักษณะสาระสำคัญของนิยาม องค์การแห่งการเรียนรู้

- การให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ของบุคลากรในทุกระดับ
- การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์การ
- การให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้
- การปรับเปลี่ยนองค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้
- การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากร
- การให้ความสำคัญในเรื่องความต่อเนื่องกัน (Continuity) ของระบบกระบวนการ และ กิจกรรมต่างๆ ขององค์การ เช่น

การเรียนรู้ภายในองค์การอย่างต่อเนื่อง การปรับเปลี่ยนองค์การ

อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

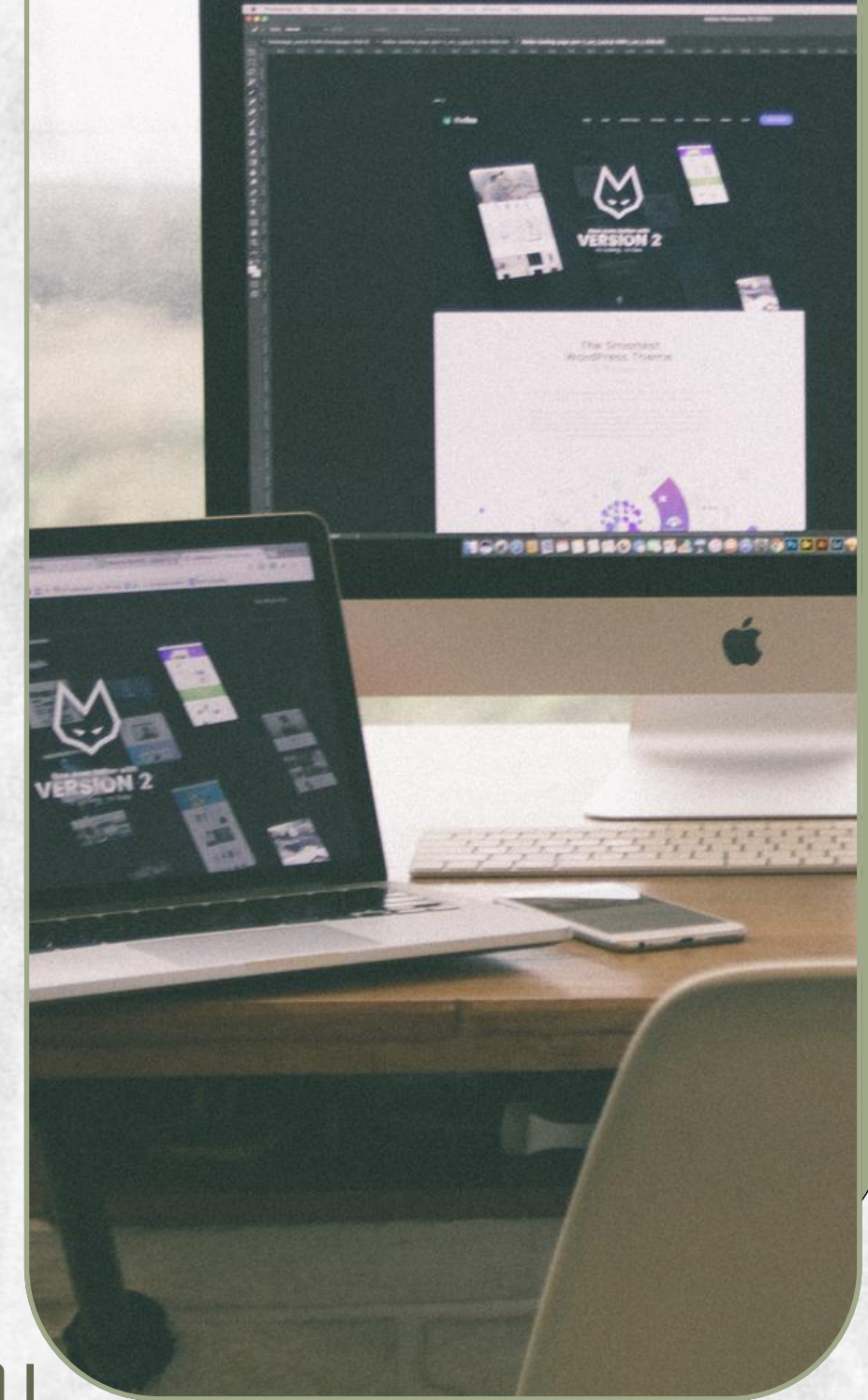


# ลักษณะสาระสำคัญของนิยาม องค์การแห่งการเรียนรู้

- การให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ของบุคลากรในทุกระดับ
- การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์การ
- การให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้
- การปรับเปลี่ยนองค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้
- การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากร
- การให้ความสำคัญในเรื่องความต่อเนื่องกัน (Continuity) ของระบบกระบวนการ และ กิจกรรมต่างๆ ขององค์การ เช่น

การเรียนรู้ภายในองค์การอย่างต่อเนื่อง การปรับเปลี่ยนองค์การ

อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น



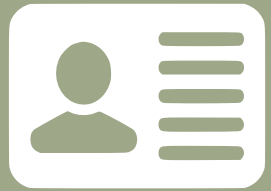
# แนวคิด ทฤษฎี ที่สำคัญของ องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (LEARNING ORGANIZATION)

เป็นแนวคิดหรือปรัชญาในการพัฒนาองค์กรรูปแบบหนึ่งที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางกระแสการแข่งขันของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องของเทคโนโลยี

ดังนั้นองค์กรที่จะอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้ จะต้องเป็นองค์กรที่สร้างความสามารถของพนักงานให้มีการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องในองค์กร นั่นก็คือ **การสร้างองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

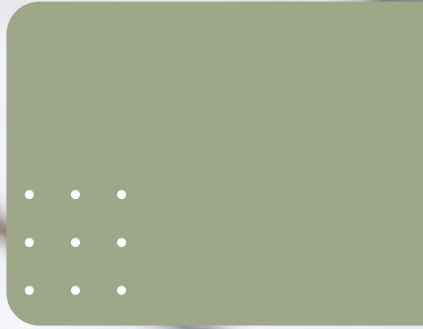
# คุณสมบัติของบุคคลที่จะพัฒนาการเรียนรู้



- การมีมาตรฐานในการทำงานสูง (High Standard, Stretch targets) การตั้งเป้าหมายใน การทำงานที่สูงขึ้น จะทำให้เกิดความพยายาม ความท้าทายที่จะทำให้สำเร็จ ภายใต้อความพยายามจะทำให้เกิดการค้นพบวิธีการทางเลือกใหม่ ๆ เพื่อก้าวไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้นตลอดเวลา



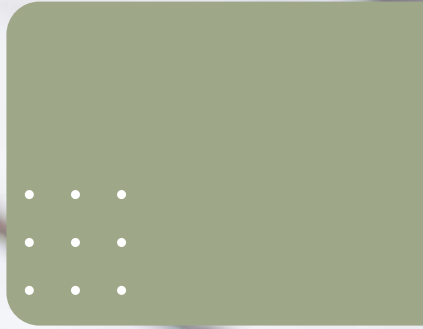
- ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willing to learn) การเรียนรู้ที่แท้จริงของบุคคลในองค์กร ก็คือ การเรียนรู้จากทักษะการปฏิบัติหน้าที่ของตน เป็นการเรียนรู้โดยปริยาย



- การเปิดใจ (Open – mindedness) มีความสนใจที่จะก้าวพ้นมาตรฐานการทำงานที่มีอยู่ ด้วยการรับเอาแนวความคิดของบุคคล ตัวอย่าง หรือกระบวนการทำงานจากภายนอก ที่ทำได้ดีกว่าของตนเองเข้ามาใช้ ซึ่งจะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร



- ความยืดหยุ่น ( Flexibility ) คือ มีความสามารถจะปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้ ใช้เครื่องมือไฮเทคเข้ามาช่วยในการทำงาน มีกลวิธีในการปรับแผนปฏิบัติงานตามปัจจัยต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ โดยไม่ละทิ้งเป้าหมายที่ตั้งไว้



- มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นคุณสมบัติของบุคคลที่องค์กรในปัจจุบันต้องการมากที่สุด  
ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่สามารถใช้งานได้จริงส่วนใหญ่มาจากความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในงาน  
ที่ทำอยู่ เป็นประจำ

ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสมาชิกในองค์กรจะต้องพัฒนา  
ความรู้ ทักษะและความชำนาญเฉพาะตัวขึ้น โดยมุ่งสู่ “การ  
เรียนให้รู้จริง” ในเรื่องหนึ่ง

การเรียนรู้จนเป็นผู้เชี่ยวชาญจะทำให้สมาชิกองค์กรสามารถ  
ควบคุมสถานการณ์ต่างๆได้ และรู้ถึงผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่จะมี  
ผลกระทบต่อหน่วยงาน หรือองค์กรจึงสามารถป้องกันปัญหา  
ล่วงหน้า หรือบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ



ความเชี่ยวชาญ จะทำให้เรามีวิสัยทัศน์ที่คมชัดมากขึ้น และสามารถจะรวบรวมพลังงานเพื่อเน้นจุดเฉพาะเรื่องได้ เพื่อสร้างความได้เปรียบขององค์กร เพื่อมุ่งสู่จุดหมายได้อย่างต่อเนื่องและเต็มที่

แต่ในความเป็นจริงองค์กร ทั่วไปมักจะไม่ให้โอกาสพนักงานในการพัฒนา “ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว” องค์กร จึงได้ใช้ประโยชน์จาก ทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เต็มที่เมื่อเวลาผ่านไปความรู้ ความสามารถของพนักงานที่มีมากมายเมื่อตอนเข้ามา เป็นสมาชิกองค์กรใหม่ ๆ ก็ถูกท าลายจนเหลือน้อยลงทุกที ๆ จนกลายเป็น “ไม้ตายซาก” ในองค์กรซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเสียดายยิ่ง



# หลัก 5 ประการของ Peter Senge

หลักสำคัญ 5 ประการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ ได้แก่

1. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)
2. ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery)
3. แบบจำลองความคิด (Mental Models)
4. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision)
5. เรียนเป็นทีม (Team Learning)





## 1. Personal Mastery : มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และรอบรู้

โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (**Personal Vission**) เมื่อลงมือกระทำ และต้องมุ่งมั่นสร้างสรรค์จึงจำเป็นต้องมีแรง มุ่งมั่นใฝ่ดี (**Creative Tention**) มีการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (**Commitment to the Truth**) ที่ทำให้มีระบบการคิดตัดสินใจที่ดี รวมทั้งใช้การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน (**Using Subconsciousness**) ทำงานด้วยการดำเนินไปอย่างอัตโนมัติ

**(อยากเป็นอะไรในอนาคต อยากมีความสามารถด้านใด และต้องยอมรับตนเอง จุดแข็งจุดอ่อน**



## 2. Mental Model มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง

ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้จะออกมา ในรูปของผลลัพธ์

3 ลักษณะคือ

เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใดๆ (มองการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาส ไม่ใช่ภัยคุกคาม

ทัศนคติแนวความคิดเห็น คือ วิธีมองโลก มองปัญหา และการให้ความหมายต่อเหตุการณ์ (เชื่อว่าทุกคนสามารถพัฒนาได้)

กระบวนทัศน์ กรอบความคิด แนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตามๆ กันไป



**วิสัยทัศน์**

ผู้นำการสร้างมืออาชีพ  
เพื่อพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน

A leader in producing  
professionals for sustainable  
society development

**พันธกิจ**

1. ผลิตบัณฑิตและพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ เป็นมืออาชีพ มีคุณธรรมและจริยธรรม
2. พัฒนาระบบการจัดการศึกษา สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ และยกระดับการบริหารงานให้ได้มาตรฐานสากล
3. วิจัยและสร้างนวัตกรรม ผลงานสร้างสรรค์ระดับชาติ และระดับนานาชาติ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน
4. สร้างเครือข่าย บริการวิชาการ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

**อัตลักษณ์**

เชี่ยวชาญวิชาการ ชำนาญวิชาชีพ  
เป็นดวงประทีปให้สังคม

**เอกลักษณ์**

ผลิตบุคลากรมืออาชีพ

**ค่านิยมหลัก**

**RISE : Resilience, Integrity, Social Responsibility, Excellence**

**R**

Resilience

ความสามารถในการปรับตัว

**I**

Integrity

ศักดิ์ศรี

**S**

Social Responsibility

ความรับผิดชอบต่อสังคม

**E**

Excellence

ความเป็นเลิศมืออาชีพ

**วัฒนธรรมองค์กร**

Smart  
สง่างาม

**S**

Sincerity  
ความจริงใจ

**S**

Responsibility  
ความรับผิดชอบต่อสังคม

**R**

Unity  
ความเป็นหนึ่งเดียว

**U**

**ยุทธศาสตร์**

ยุทธศาสตร์ที่

ผลิตบัณฑิตให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และการพัฒนา  
กำลังคนให้มีความเป็นมืออาชีพ มีคุณธรรมและจริยธรรม

ยุทธศาสตร์ที่

พัฒนาระบบการจัดการศึกษา สร้างนวัตกรรมการเรียนรู้  
และยกระดับการบริหารงานให้ได้มาตรฐานสากล

ยุทธศาสตร์ที่

วิจัยและสร้างนวัตกรรม ผลงานสร้างสรรค์ระดับชาติ  
และระดับนานาชาติ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่

สร้างเครือข่าย บริการวิชาการ  
เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

### 3. Shared Vission การสร้างและสานวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์องค์กร เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้อง  
ร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ลักษณะวิสัยทัศน์องค์กรที่  
ดี คือ กลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มต้นเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่าง  
จริงจัง วิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดชัดเจน เพียงพอที่จะนำไปเป็น  
แนวทางปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์องค์กรต้องเป็นภาพบวกต่อองค์กร

### 4. Team Learn การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

องค์กรควรมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีสำนึกร่วมกันว่า  
เรากำลังทำ อะไรและจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไร จะช่วยเพิ่มคุณค่า  
แก่ลูกค้า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ  
(Intelligence Quotient) และ EQ (Emotional  
Quotient) ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้าง  
ภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ



## 5. System Thinking   ความคิดความเข้าใจ เชิงระบบ

ทุกคนควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ ระหว่างสิ่งต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ นอกจากมองภาพรวมแล้ว ต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย

วินัยข้อนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่างๆ ได้เป็นอย่างดี เช่น ปัญหาการจราจร

# ข้อจำกัดในการปรับใช้แนวคิดของ Learning Organization



**Model** ของ Learning Organization ไม่ได้เจาะจงวัฒนธรรมองค์การใดองค์การหนึ่งและไม่ได้วิเคราะห์ถึง

ข้อจำกัดด้านวัฒนธรรมองค์การทำให้ไม่ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง กระบวนการในการนำ Learning Organization ไปใช้ยังไม่ชัดเจน  
ขาดคนที่รู้จริง



ขอบเขตของการนำ Learning Organization กว้างมากทำให้ควบคุมได้ยาก ดัชนีที่ใช้วัด

องค์การที่มีความเป็น Learning Organization ไม่ชัดเจน และการใช้เวลายาวนานในการมุ่งไปสู่การเป็น Learning Organization ทำให้ขาดกำลังใจ และหากมีการเปลี่ยนผู้นำ ความสนใจที่จะกระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานใน องค์การจะหายไป

# ข้อจำกัดในการปรับใช้แนวคิดของ Learning Organization



**Model** ของ Learning Organization ไม่ได้เจาะจงวัฒนธรรมองค์การใดองค์การหนึ่งและไม่ได้วิเคราะห์ถึง

ข้อจำกัดด้านวัฒนธรรมองค์การทำให้ไม่ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง กระบวนการในการนำ Learning Organization ไปใช้ยังไม่ชัดเจน  
ขาดคนที่รู้จริง



ขอบเขตของการนำ Learning Organization กว้างมากทำให้ควบคุมได้ยาก ดัชนีที่ใช้วัด

องค์การที่มีความเป็น Learning Organization ไม่ชัดเจน และการใช้เวลายาวนานในการมุ่งไปสู่การเป็น Learning Organization ทำให้ขาดกำลังใจ และหากมีการเปลี่ยนผู้นำ ความสนใจที่จะกระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานใน องค์การจะหายไป



# องค์ประกอบสำคัญของ Learning Organization จากมุมมองแบบ Capability Perspective

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา มีองค์การจำนวนมากที่พูดถึงแนวคิดของ Learning Organization แต่ยังขาดแนวทาง และขั้นตอนที่ชัดเจนที่จะทำให้องค์การสามารถไปสู่ Learning Organization ได้อย่างแท้จริง

โดยนักเขียนจำนวนมากได้พยายามคิดค้นหาองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การและสถาปนาองค์ประกอบเหล่านี้ไม่ครบถ้วนก็ยากที่จะปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็น Learning Organization ได้อย่างสมบูรณ์

**Peter Senge**

เป็นคนที่กำหนดองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับ Learning Organization โดยร่วมกับทีมงานสรรหาองค์ประกอบที่จำเป็นจากหลายบริษัทในสหรัฐอเมริกา และค้นพบวินัย 5 ประการ ที่จำเป็นสำหรับการที่จะทำให้องค์การนั้นๆ กลายเป็น Learning Organization

โดยการนำแนวคิดของ เซงกี(Senge) ทำให้เขากลายเป็นปรมาจารย์ด้าน Learning Organization ที่มีผู้รู้จักมากที่สุด ต่อมาเนวิส (Nevis)และทีมงานได้นำเสนองานวิจัยชิ้นหนึ่งที่ได้ เปลี่ยนแนวคิดกับการพัฒนา Learning Organization ไปอย่างสิ้นเชิง และได้สรุปพื้นฐานที่สำคัญต่อการ Learning Organization ไว้ 4 ประการ



1. องค์กรทุกแห่งมีระบบการเรียนรู้ของตนเอง (All Organization are Learning System)

2. รูปแบบการเรียนรู้ขององค์กรสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร (Learning Comforms to Culture)

3. รูปแบบการเรียนรู้ผันแปรตามระบบการเรียนรู้ขององค์กร (Style Varies between Learning System)

4. มีกระบวนการพื้นฐานที่สามารถใช้เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ขององค์กร (Generic Processes Facilitate Learning)

มุมมองที่สองนี้ได้มององค์การในทางบวกซึ่งตรงข้ามกับมุมมองแรกโดยได้มองว่าสิ่งที่องค์การควรทำเพื่อเสริมสร้างให้เกิด **Learning Organization**

---

การสร้างความแข็งแกร่งให้กับ รูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ การนำเอาวิธีการเรียนรู้แบบใหม่เข้าสู่องค์การ จะต้องมีการพิจารณาว่าเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การหรือไม่และจะพิจารณาเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อรูปแบบการเรียนรู้ปัจจุบันไม่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงธุรกิจเหนือคู่แข่งทั้งในปัจจุบันและในอนาคตแล้วเท่านั้น

ดิล เบลล่า และเนวิส (Div Bella & Nevis) ได้เรียกมุมมองที่  
สองนี้ว่า **Capability Perspective**

เป็นการสร้าง **Learning Organization** จะขึ้นอยู่กับ  
สมรรถภาพขององค์กรเป็นหลัก และเรียกมุมมองแบบนี้หนึ่ง  
**Normative Perspective** คือ ไม่ว่าจะเป็องค์กรใดแนวทางการ  
สร้าง **Learning Organization** จะเป็นแบบเดียวกันหมด ซึ่งจะมี  
ปัญหาก็คือองค์กรมีความเสี่ยงต่อ การต่อต้านจากพนักงานสูงมากและ  
ระยะเวลาในการปรับเปลี่ยนอาจใช้เวลานาน

ทั้งนี้เนื่องมาจาก องค์กรแต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรที่  
แตกต่างกัน การพยายามเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้อย่าง สั้นเชิงย่อทำได้ยาก  
และใช้ระยะเวลานานในการพัฒนาองค์กร



**องค์การแห่งการเรียนรู้**

**Learning Organization**

**อ.ดร.ภูติศ นอบุนทด**

**วิทยาลัยการเมืองและการปกครอง**



# องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้คือ การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนทำงาน บนพื้นฐานของการเรียนรู้ (Learning Base) โดยมีกระบวนการ

## 1. กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในเชิงปฏิบัติการ

- กลยุทธ์ชั้นนำ (Surge Strategy) โดยคณะผู้บริหารระดับสูงร่วมรับผิดชอบและสนับสนุน
- กลยุทธ์ปลูกฝัง (Cultivate Strategy) โดยให้คณะทำงานในสายงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ
- กลยุทธ์ปฏิรูป (Transform Strategy) โดยคณะทำงานพิเศษจากทุก ๆ หน่วยงานในองค์การมาร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการ

# องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

## 2. กำหนดแผนงานให้ชัดเจน

- ปรับโครงสร้างในการบริหารให้เป็นการทำงานแบบทีม
- จัดทำแผนทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับโครงสร้างในการบริหารงานให้มีลักษณะเป็นการทำงานเป็นทีม โดยวางแผนพัฒนาองค์ความรู้ โดยการฝึกอบรม และพัฒนาประสบการณ์พร้อมทักษะจากการเรียนรู้ในที่ทำงาน
- จัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ ประกอบการฝึกอบรม และการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ เช่น ห้องฝึกอบรม ห้องประชุม โสตทัศนูปกรณ์ เป็นต้น

## 3. เปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับรู้กลไกของการพัฒนาและผลกระทบทุก ๆ ด้านที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

# องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

## 4. พัฒนาพื้นฐานสำคัญขององค์การการเรียนรู้

1. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) เพื่อให้เก่งในทุก ๆ ด้าน เก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด เก่งทำ มีไหวพริบปฏิภาณ มีความเพียรพยายามตั้งแต่เยาว์วัยและใฝ่รู้อย่างเสมอต้น เสมอปลายเพื่อให้สอดคล้องกับโลกยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งเป็นโลกแห่งการเรียนรู้ (Knowledge - Based) ที่ต้องมีการเรียนรู้ไปตลอดชีวิต โดยมีการคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้

- การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vission) ซึ่งได้แก่ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงในชีวิตของตน

- มุ่งมั่นสร้างสรรค์ (Creative Tension) มีความขยัน ใฝ่ดีมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา

- ใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจ เพื่อให้มีระบบคิด และการตัดสินใจที่ดี

- ฝึกใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) สั่งงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปโดยอัตโนมัติและได้ผลงานที่ดี

---

2. รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (**Mental Model**) ซึ่งเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ที่ได้สะสมมาตั้งแต่เด็กกับพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ของแต่ละบุคคล ทำให้ความคิดและความเข้าใจของแต่ละคนแตกต่างกัน และหากปล่อยให้ต่างคนต่างคิดจะกลายเป็นปัญหาใหญ่เพราะมีการยึดติดกับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว

3. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Value) ให้ทุกคนได้รู้ได้เข้าใจ จะ  
ได้สนับสนุนและมีส่วนร่วมในการดำเนินการให้เป็นรูปธรรม โดยมีการนำวิสัยทัศน์ที่ได้  
สร้างขึ้นมาเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์ เพื่อสานให้วิสัยทัศน์เป็นจริงด้วย  
แผนการปฏิบัติต่อไป



**ส่งเสริมคนเก่งและผู้มีศักยภาพ  
สู่การเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนสังคมในอนาคต**

เราสนับสนุนและเปิดโอกาสให้นักเรียนที่มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพ ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่  
ผ่านโอกาสทางการศึกษา เพื่อเติบโตเป็นผู้มีผู้นำและกำลังสำคัญในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติในอนาคต

**เปิดรับสมัครนักศึกษา ป.ตรี**  
ภาคปกติ รอบที่ 2 Quota

สมัครได้ตั้งแต่วันที่  
**7 มี.ค. - 2 เม.ย. 69**  
ที่เว็บไซต์ [https://admission.ssrุ.ac.th/isqy01](https://admission.ssrु.ac.th/isqy01)

สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม  
วิทยาลัยการเมืองและการปกครอง  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

วิทยาลัยการเมืองและการปกครอง มจร.สวนสุนันทา Line id : @200zgeib (มี@)  
โทร. 02 160 1571 หรือ 02 160 1752

สนใจ  
สมัครเรียน

---

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (**Team Learn**) เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีมโดยให้ทุกคนในทีมงานใช้วิจารณญาณร่วมกันตลอดเวลาว่ากำลังทำงานอะไร จะทำให้ดีขึ้นอย่างไร เป็นการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลสามัคคี ขยันคิด ขยันเรียนรู้ และขยันทำด้วยความเชื่อว่าการเรียนรู้ในลักษณะนี้จะช่วยเสริมสร้างอัจฉริยภาพของทีมงาน

5. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (**System Thinking**)  
เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจชัดเจนถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ทำให้มอง  
ทุกสิ่งทุกอย่างอย่างเป็นภาพรวม จะได้สามารถเผชิญกับภาวะวิกฤติ และการ  
แข่งขันได้



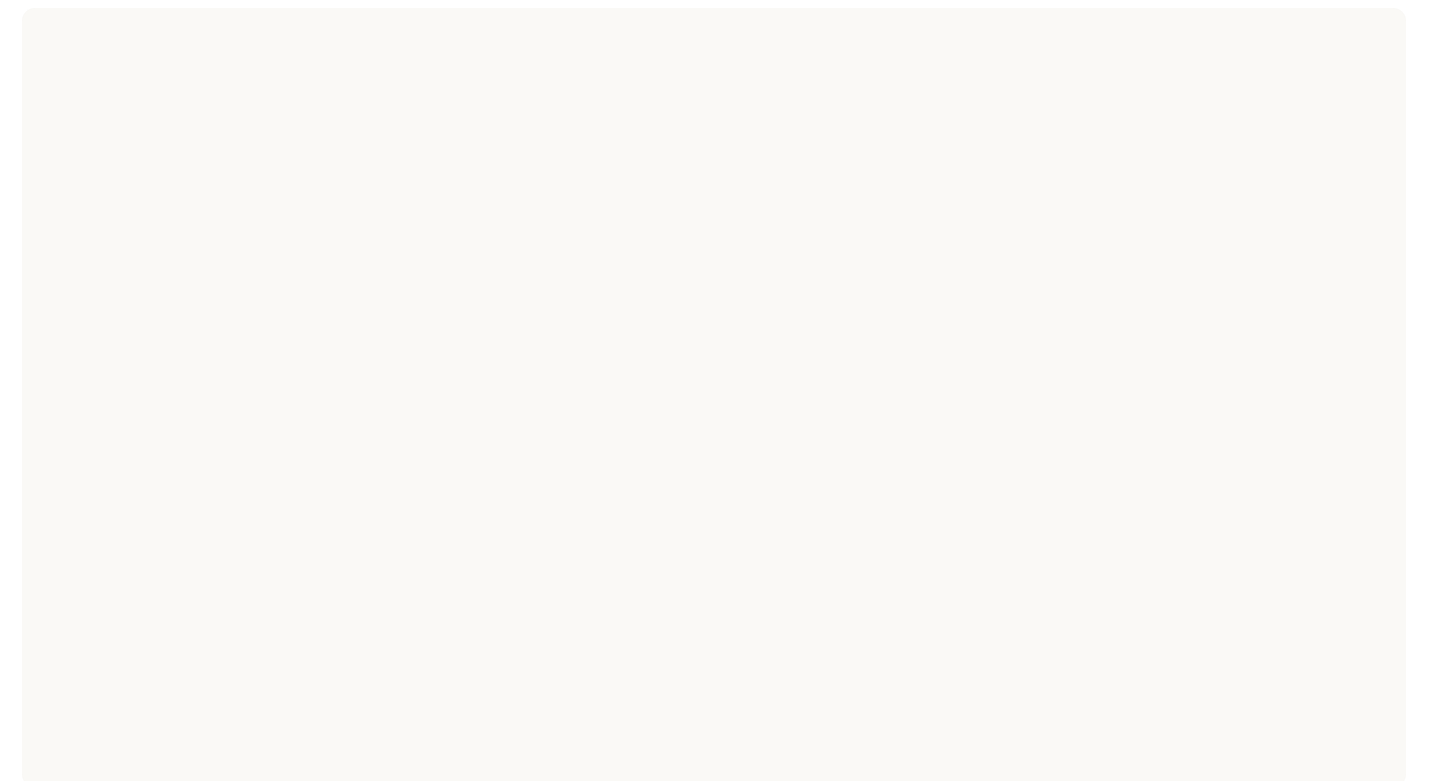
**Voices of Knowledge!**  
วารสารแก้วเจ้าจอมออนไลน์

**1K KAEW ChaoChom**  
online SCAN ME

website : [https://kcc.ssrุ.ac.th](https://kcc.ssrु.ac.th)

# องค์ประกอบขององค์การแห่งการ เรียนรู้

5. พัฒนาพนักงานในระดับผู้นำองค์การ ไม่ว่าจะป็นหัวหน้าโครงการ หรือหัวหน้าทีมงานให้มีความเข้าใจบทบาทของผู้นำในองค์การเรียนรู้จะได้มีการปฏิบัติให้มีคุณลักษณะเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ และเป็นผู้ให้การสนับสนุนผู้อื่นในการปฏิบัติงานให้ราบรื่น
6. มอบหมายพันธกิจ (Mision) และกระบวนการต่าง ๆ แก่ทีมงานเพื่อให้สามารถบริหาร และรับผิดชอบด้วยตัวเองได้เป็นการเพื่ออำนาจให้แก่พนักงานจะได้เกิดความคล่องตัว
7. สร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการพัฒนา และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา
8. ทำการประเมินผล (Assessment) เพื่อปรับปรุงผลงานเสมอ





## มิเชล เจ มาร์ควาด (Michel J. Marquardt)

องค์ประกอบที่จำเป็น 5 ประการที่จะเปลี่ยนองค์กร ให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ไว้ในหนังสือ ชื่อ “Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success”

1. การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์กร ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มงาน และองค์กร โดยการพัฒนาการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้เกิดในองค์กร เพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้



## มิเชล เจ มาร์ควาด (Michel J. Marquardt)

2. การปฏิรูปองค์การให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ โดยจะต้องมุ่งความสนใจไปที่ 4 องค์ประกอบ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้างขององค์การ

โดยจะต้อง เปลี่ยนทั้งวัตถุประสงค์และรูปแบบจากเดิมที่ให้ความสนใจในเนื้องาน และผลิตผลไปให้ความสนใจกับการเรียนรู้และพัฒนาไปพร้อมกัน อาทิ การกำหนด วิสัยทัศน์ให้พนักงานพร้อมที่ก้าวไปข้างหน้าโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน การเปลี่ยนวัฒนธรรม องค์การให้สนับสนุนให้การกำหนดโครงสร้างองค์การให้ยืดหยุ่น กะทัดรัด มีการบูรณาการ ไม่คร่ำครึ เข้มงวด โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะเชิงบังคับให้ สมาชิกจำเป็นต้องมีการเรียนรู้อยู่เสมอ เช่น

จำเป็นต้องอาศัยความรู้ดังกล่าวในการทำงาน เป็นต้น



## มิเชล เจ มาร์ควาด (Michel J. Marquardt)

3. การให้อำนาจแก่สมาชิกในองค์กรทุกภาคส่วน ซึ่งรวมถึง ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า  
หุ้นส่วนธุรกิจ และชุมชน โดยให้อำนาจในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ รวมถึงการ  
ปฏิบัติต่อพนักงานโดยมองว่าพนักงานเป็นผู้มีคุณวุฒิและความสามารถ การให้อำนาจ  
ในการจัดการ การสร้างพันธมิตรหรือเครือข่ายแห่งการเรียนรู้กับหุ้นส่วน และชุมชน





## มิเชล เจ มาร์ควาด (Michel J. Marquardt)

**ข่าวประชาสัมพันธ์**

นักศึกษาที่ผ่านการคัดเลือกทุกคนที่ยืนยันสิทธิ์ในระบบ TCAS วันที่ 4 - 5 มีนาคม 2569

จากนั้นรอตรวจสอบรายชื่อผู้มีสิทธิ์เข้าศึกษา ในวันที่ 11 มีนาคม 2569 ที่เว็บไซต์ <https://admission.ssrui.ac.th/>

กำหนดการรายงานตัวนักศึกษาใหม่ ภาคปกติ ระดับปริญญาตรี ประจำปีการศึกษา 2569 (รอบที่ 1 Portfolio) รูปแบบ Online

สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม ฝ่ายรับเข้าศึกษา กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Ins 021601380  
Facebook: รับสมัครนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

4. การบริหารจัดการองค์ความรู้ โดยการแสวงหาและสร้างสรรค์องค์ความรู้อยู่เสมอ และมีระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายใน และภายนอกองค์กรที่สมาชิกสามารถเข้าสู่ระบบได้ โดยง่าย มีระบบการถ่ายโอนและนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ มีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง

5. การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร อาทิ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการถ่ายโอนองค์ความรู้ การใช้เทคโนโลยีรูปแบบต่าง ๆ สนับสนุนการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ทางไกลในรูปแบบต่าง ๆ และมีการใช้ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems)

# ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## ระดับบุคคล

1. ทุกคนอภิปรายและเรียนรู้จากข้อผิดพลาดอย่างเปิดเผย
2. ทุกคนระบุทักษะที่ต้องการเพื่อการทำงานในอนาคต
3. ทุกคนช่วยเหลือกันในการเรียนรู้
4. ทุกคนได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณและทรัพยากร
5. ทุกคนได้รับการสนับสนุนในการเรียนรู้
6. ทุกคนเห็นปัญหาในการทำงาน คือ โอกาสในการเรียนรู้
7. ทุกคนได้รับรางวัลจากการเรียนรู้
8. ทุกคนให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเปิดและตรงไปตรงมา
9. ทุกคนฟังก่อนพูด
10. ทุกคนให้ความสำคัญกับคำถามว่า “ทำไม”
11. ทุกคนสามารถถามในสิ่งที่คิดได้
12. ทุกคนเคารพกันและกัน

## ระดับกลุ่ม

1. ทุกคนใช้เวลาเพื่อสร้างความเชื่อถือกับผู้อื่นระดับกลุ่ม
2. ทีมมีอิสระในการตั้งเป้าหมายที่ต้องการ
3. ทุกคนในทีมมีความเท่าเทียมกัน
4. ทีมมีจุดเน้นที่งานของกลุ่มและวิธีการทำงานที่ดี
5. ทีมมีการทบทวนความคิดในผลงานของกลุ่ม
6. ทีมได้รับรางวัลสำหรับผลสัมฤทธิ์ของงานร่วมกัน
7. ทีมมีความมั่นใจว่าองค์กรจะปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของทีม

## ระดับองค์กร

1. มีการสื่อสารสองทาง
2. คนในองค์กรสามารถเข้าถึงสารสนเทศได้สะดวกและรวดเร็ว
3. องค์กรเก็บรักษาฐานข้อมูลเกี่ยวกับทักษะของผู้ปฏิบัติงาน
4. มีระบบการวัดช่องว่างระหว่างสภาพการปฏิบัติงานที่เป็นจริงและที่คาดหวัง
5. องค์กรสร้างบทเรียนง่าย ๆ สำหรับผู้ปฏิบัติงาน
6. องค์กรวัดการฝึกอบรมจากเวลาและทรัพยากรที่ใช้
7. องค์กรยกย่อง ยอมรับผู้ที่ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ
8. องค์กรให้ทางเลือกในการปฏิบัติงาน
9. องค์กรเชิญชวนทุกคนร่วมสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กร
10. องค์กรให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากร

## ระดับองค์กร

11. องค์กรสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงสูง
12. องค์กรนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติในระดับและกลุ่มที่ต่างกัน
13. องค์กรสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีชีวิตครอบครัวและการทำงานที่สมดุล
14. องค์กรส่งเสริมให้ทุกคนมีมุมมองที่กว้างไกล
15. องค์กรส่งเสริมให้ทุกคนยึดเอามุมมองของผู้รับบริการมาใช้ตัดสินใจ
16. องค์กรคำนึงถึงสิ่งที่จะมีต่อขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน
17. องค์กรมีการทำงานร่วมกับชุมชนภายนอก
18. องค์กรสนับสนุนให้ค้นหาคำตอบจากปัญหาจากการศึกษาองค์กรอื่น ๆ
19. องค์กรสนับสนุนโอกาสตามความต้องการการเรียนรู้และการฝึกอบรม
20. องค์กรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงานในเรื่องการแข่งขัน แนวโน้มและทิศทางขององค์กร
21. องค์กรมีการเสริมสร้างอำนาจเพื่อร่วมกันนำพาองค์กร
22. องค์กรสร้างภาวะผู้นำ
23. องค์กรมองหาโอกาสที่จะเรียน
24. องค์กรมี การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยมในองค์กร