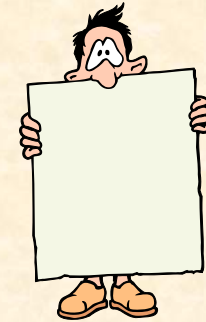




การจัดการความรู้ ภายใต้องค์การแห่งการเรียนรู้

รองศาสตราจารย์ วิไลวรรณ ทองเจริญ
คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ท่านมีปัญหาเหล่านี้หรือไม่



13/07/52

วิไลวรรณ ทองเจริญ

2

- เมื่อมีบุคลากรเกษียณหรือออกจากงาน จะมีผลกระทบต่อการทำงาน
- เวลาที่มีปัญหาในการทำงาน ไม่ทราบว่าจะถามใคร
- ใช้เวลามากในการค้นหาข้อมูล และข้อมูลที่ได้ล้าสมัย
- สมาชิกในองค์กรไม่สนใจเพิ่มพูนหรือแบ่งปันความรู้
- การตัดสินใจแก้ปัญหาในองค์กรไม่ได้ใช้ความรู้ แต่ใช้ความรู้สึก/ความเคยชิน
- มีข้อมูลความรู้มากมายแต่ใช้ประโยชน์ได้น้อย/ไม่ได้นำมาใช้
- ความรู้ที่ทำอยู่ล้าสมัย ทำงานซ้ำซ้อนกัน
- พูดคุยกันไม่รู้เรื่อง มีปัญหาในการสื่อสาร
- นโยบาย/ภาระงานที่กำหนด เป็นความต้องการขององค์กรไม่ใช่ความต้องการของเรา

13/07/52

วิไลวรรณ ทองเจริญ

3



สังคมฐานความรู้ กับ KM และ LO

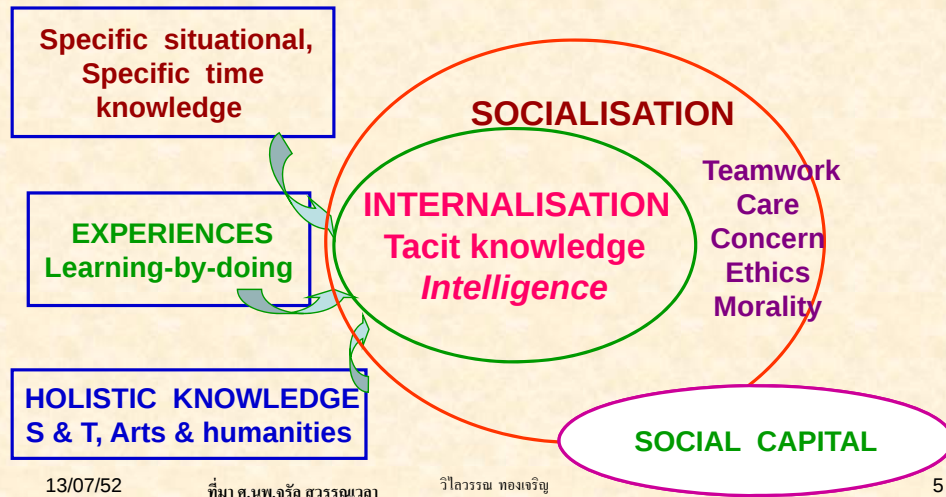
- Knowledge-Based Society มีการขยายตัวของความรู้
- ความรู้มีพลังทวีคูณ พัฒนาและกระจายอย่างรวดเร็ว ไม่มีข้อจำกัดด้านระยะทางและเวลา
- องค์กรต้องปรับเปลี่ยน → LO, KM & ICT

13/07/52

วิไลวรรณ ทองเจริญ

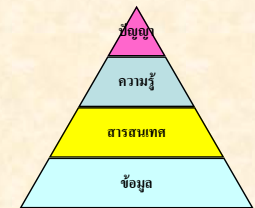
4

สังคมความรู้ยุคที่ ๒



ความรู้คืออะไร

- ข้อมูล (data) หมายถึง ข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบ ตัวเลข
- สารสนเทศ (information) หมายถึง ข้อมูลที่ผ่านการวิเคราะห์แล้ว เอาไปใช้ได้
- ความรู้ (knowledge) หมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจ และนำไปใช้โดยไม่จำกัดเวลา (Hideo Yamazaki)
- ปัญญา คือ ความรู้ที่ควบคุมคุณธรรม
ดังนั้น ความรู้จึงรวมส่วนที่เป็นทักษะการปฏิบัติ และทัศนคติด้วย



13/07/52

วิไลวรรณ ทองเจริญ

6

ความรู้

	รู้อะไร	ไม่รู้อะไร
รู้ว่า	Known Area Explicit Knowledge Implicit Knowledge	Unknown Area Learn
ไม่รู้ว่า	Hidden Area Tacit Knowledge	Blind Area Open up

13/07/52

วิไลวรรณ ทองเจริญ

ที่มา ดร. ประพนธ์ ผาสุขยืด

7

ความรู้ควรครอบคลุมประเด็น

- Know how
- Know why
- Know what
- Know who
- Know where
- Know when

13/07/52

วิไลวรรณ ทองเจริญ

8

ก.พ.ร. กำหนดแนวทางด้าน KM

- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11

"ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน"

13/07/52

วิไลวรรณ ทอมเจริญ

9

Learning Organization

"เป็นองค์กร ซึ่งเติบโตในองค์กรได้เรียนรู้ และขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง"

(Peter Senge, 1994)

13/07/52

วิไลวรรณ ทอมเจริญ

10



The Fifth Discipline

- *Personal mastery*
- *Mental models*
- *Shared vision*
- *Team learning*
- *System thinking*

13/07/52

วิไลวรรณ ทอมเจริญ

11

การเรียนรู้ (Learning)

- การเรียนรู้ประกอบด้วย การรับรู้ (Reception) ความเข้าใจ (Comprehension) มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และวิธีคิด (Transformation)
- การเรียนรู้ต้องทำไปพร้อมกับการดำเนินชีวิต และการทำงาน (การพบปะพูดคุย การจัดสิ่งแวดล้อม/กิจกรรมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม ใช้ TQA, CQI)

13/07/52

วิไลวรรณ ทอมเจริญ

12

ก.พ.ร. กำหนดแนวทางด้าน KM (ต่อ)

- ปี 2548 ก.พ.ร. เริ่มต้นให้ความรู้เรื่อง KM
- ปี 2549 กำหนดยุทธศาสตร์ KM และดำเนินการอย่างเป็นระบบ
- ปี 2550 ส่งเสริมให้เกิด KM นำไปสู่ LO
- อนาคต ต้องการวัดความสำเร็จ KM อย่างเป็นระบบ

13/07/52

วิไลวรรณ ทอมเจริญ

13



การจัดการความรู้

การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่ ประสพการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความรู้ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

13/07/52

วิไลวรรณ ทอมเจริญ

14



13/07/52

วิไลวรรณ ทอมเจริญ

15

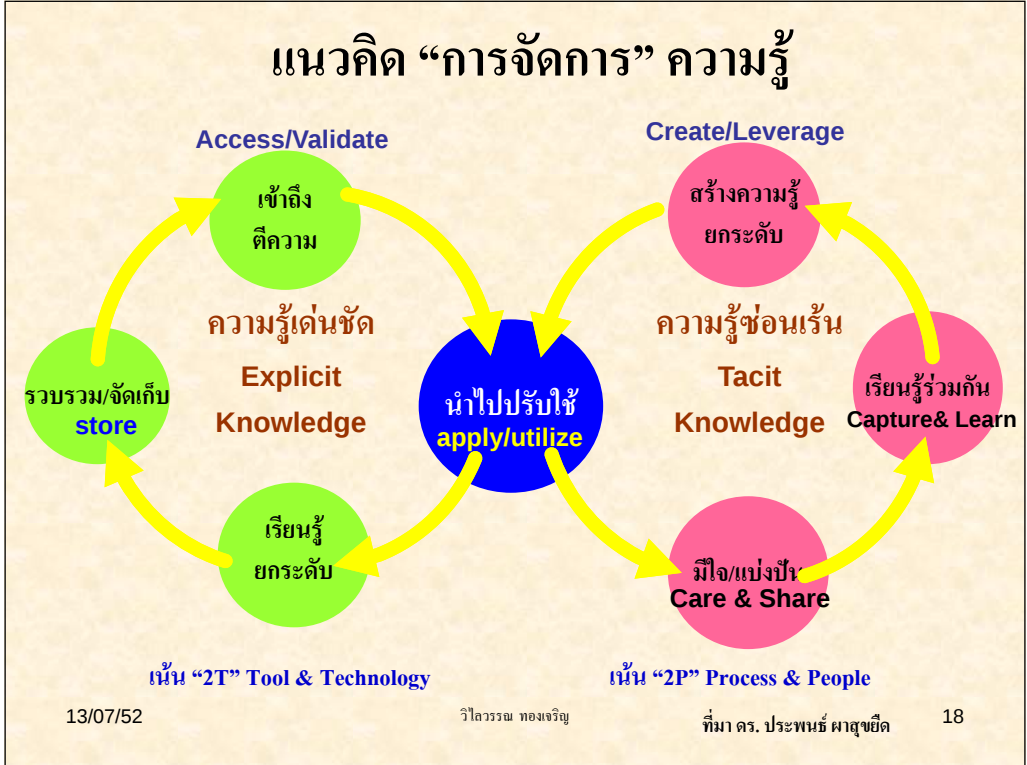
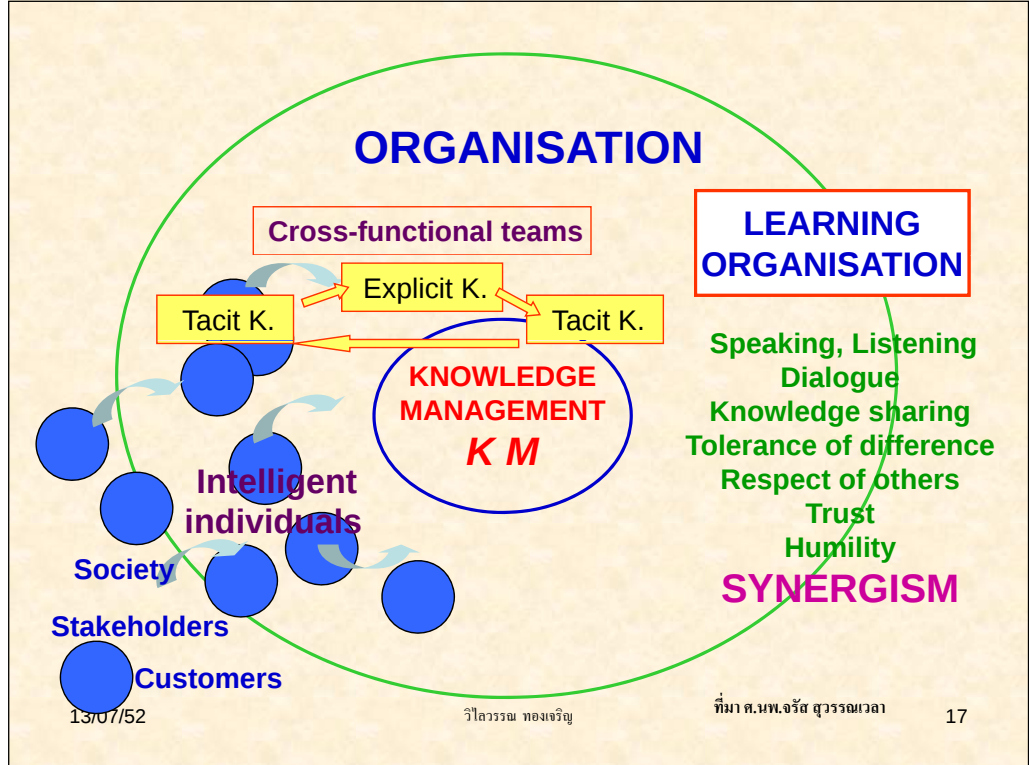
ความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการอื่น

- Benchmarking เปรียบเทียบกับองค์กรอื่น
- Learning Organization คนในองค์กรเรียนรู้ตลอดเวลาจากทั้งภายในและภายนอก

13/07/52

วิไลวรรณ ทอมเจริญ

16



KM Model “ปลา”

- Knowledge Vision (KV)
- Knowledge Sharing (KS)
- Knowledge Assets (KA)

สร้างคลังความรู้
เชื่อมโยงเครือข่าย ประยุกต์ใช้ ICT
“สะบัดหาง” สร้างพลังจาก CoPs
Knowledge Assets

Knowledge Vision
“ทำ KM ไปเพื่ออะไร”
(เป้าหมาย)

Knowledge Sharing
เน้นการปฏิบัติใช้
ทฤษฎีเป็นตัวเสริม

ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน

13/07/52
ที่มา ดร. ประพนธ์ ผาสุยัค 19

องค์ประกอบของการจัดการความรู้

- คน (people) นำความรู้ไปใช้
- เทคโนโลยี (technology) ค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน
- กระบวนการความรู้ (knowledge process) การบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และสร้างนวัตกรรม

13/07/52
วิไลวรรณ ทอมเจริญ
19

ปัจจัยที่ทำให้ห้องดำเนินการทำ KM สำเร็จ

- ผู้บริหาร **ภาวะผู้นำ** **วิสัยทัศน์**
- วัฒนธรรมองค์การ **ทำงานเป็นทีม** **กล้าคิด** **กล้าทำ** **กล้าเปิดเผย**
- เทคโนโลยี **การสื่อสาร**
- โครงสร้างขององค์การ **ผู้รับผิดชอบ** **เครือข่าย** **การวัดผล**
- กระบวนการเปลี่ยนแปลง **วางแผน** **ออกแบบ** **ปฏิบัติ** **ขยายผล** **ต้องมีกิจกรรม/เครื่องมือ**

13/07/52

วิไลวรรณ ทองเจริญ

21

กิจกรรม/เครื่องมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้

Explicit Knowledge

- Document of Best Practice
- Document of Knowledge
- Story Telling
- Yellow Pages
- Data Based of Knowledge

Tacit Knowledge

- Cross Functional Team
- IQCs
- CoP
- Mentoring System
- Job Rotation
- Knowledge Forum

13/07/52

วิไลวรรณ ทองเจริญ

22

ชุมชนนักปฏิบัติ : CoP

ความหมาย

กลุ่มคนหรือเครือข่ายที่มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ความชำนาญ และวิธีปฏิบัติในเรื่องที่สนใจร่วมกัน ตามความสมัครใจ โดยมีเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาความรู้ ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์หรือสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่ม

13/07/52

วิไลวรรณ ทองเจริญ

23

ประโยชน์ของ CoP

- เป็นเวทีแลกเปลี่ยนข้อมูล เกิดความร่วมมือ
- ความผูกพัน สนุก
- ลดระยะเวลาในการแก้ปัญหา
- สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้
- พัฒนางองค์กรแบบก้าวกระโดด
- เกิดเครือข่าย สร้างชื่อเสียง รักษาคนเก่งได้

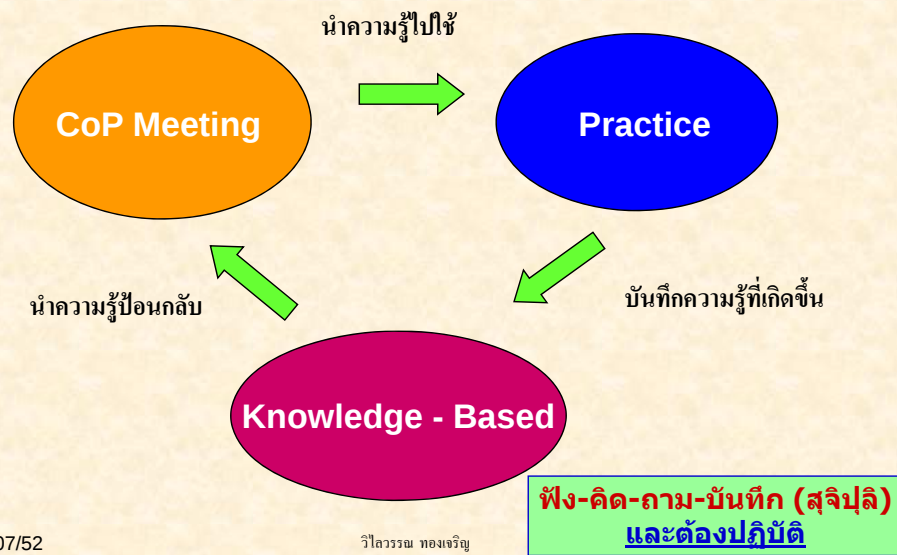


13/07/52

วิไลวรรณ ทองเจริญ

24

การสร้างกิจกรรมของ CoP



13/07/52

วิไลวรรณ ทอมเจริญ

บทบาทสมาชิกกลุ่ม CoP



1. Sponsor or Leader คุณเอื้อ
2. Facilitator คุณอำนวย
3. Knowledge Banker or Secretary คุณลิขิต / คุณประมวล
4. Member คุณกิจ
5. IT Wizard คุณวิเศษ
6. Coordinator คุณประสาน

13/07/52

วิไลวรรณ ทอมเจริญ

26

เทคนิคที่ใช้ในกลุ่ม CoP

- Dialogue
- Appreciation Inquiry
- Peer Assist
- Before Action Review
- After Action Review
- Retrospect

13/07/52

วิไลวรรณ ทอมเจริญ

27

สุนทรียสนทนา (Dialogue)

- พุดจากใจ จากความรู้สึก เล่าความสำเร็จก่อน แล้วจึงบอกวิธีปฏิบัติ ใช้อุปกรณ์ประกอบได้
- ผู้ฟังต้องฟังอย่างลึกซึ้ง ไม่ตัดสินถูก-ผิด ไม่แย้ง ทำให้คนเห็นคุณค่า ภูมิใจ และได้รับการยอมรับ เกิดแรงจูงใจ
- ผู้ร่วมทำตัวให้อิสระ เสมอภาคกัน สร้างบรรยากาศเชิงบวก
- อุปสรรค คือ วัฒนธรรมอำนาจ ควบคุมสั่งการ การไม่พุด

13/07/52

วิไลวรรณ ทอมเจริญ

28

Appreciation Inquiry

- เป็นกระบวนการค้นหาส่วนที่ดีที่สุดของคน องค์กร สังคม ทำให้คนแสดงพลังเชิงบวก
- เป็นการตั้งคำถามด้วยความชื่นชมสนใจ เอาใจใส่ ถามเชิงบวก เพื่อสร้างความหวัง ความตื่นเต้น แรงบันดาลใจ มุทิตาจิต เอื้ออาทร กัลยาณมิตร

13/07/52

วิไลวรรณ ทอมเจริญ

29

Peer Assist

- ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- ทีมเหย้า-ทีมเยือน, รู้เขา-รู้เรา → ความรู้ใหม่
- ทีมเหย้า - ให้ข้อมูลพื้นฐาน
- ทีมเยือน - ชักถามสิ่งที่สงสัย
- ทีมเยือน - เสนอมุมมอง
- ทีมเหย้า-ทีมเยือน - แลกเปลี่ยนความรู้

13/07/52

วิไลวรรณ ทอมเจริญ

30



การทำ After Action Review (AAR)

- ทบทวนเป้าหมาย ประเมินผลการจัดกิจกรรม
- โอกาสและอุปสรรค ปัจจัยแห่งความสำเร็จ
- ให้โอกาสสมาชิกเสนอความคิดเห็น :
 - เป้าหมายคืออะไร
 - อะไรเกิดขึ้นจริง(สิ่งที่บรรลุเป้าหมาย และสิ่งที่เกินความคาดหวัง สิ่งที่ไม่บรรลุเป้าหมาย) 25%
 - ทำไมจึงเกิดเหตุการณ์นั้น (เพราะอะไร) 25%
 - คิดจะทำอะไรต่อไป 50%
- ข้อเสนอแนะที่นำไปปฏิบัติได้จริง (SARS)

(Specific Actionable Recommendations)

31

13/07/52

วิไลวรรณ ทอมเจริญ

การทำ Retrospect

- Face to Face เชิญผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน
- ทบทวนวัตถุประสงค์ การดำเนินงาน และผลงาน
- ค้นหาอะไรที่ทำได้ดี ทำไม
- ปัญหาอุปสรรคคืออะไร จะแก้ไขได้อย่างไร
- อะไรที่สามารถทำให้ดีกว่าเดิมได้
- จะทำอะไรต่อไป
- คำแนะนำในอนาคต ให้ข้อเสนอแนะที่นำไปปฏิบัติได้จริง (SARS)

13/07/52

วิไลวรรณ ทอมเจริญ

32



การจดบันทึกจากกิจกรรม CoP

- จับประเด็น บันทึกเรื่องราวแสดงความสัมพันธ์ของการสนทนา
- บันทึกย่อสาระสำคัญที่เกิดขึ้น วิธีการเคล็ดลับ
- ปรับเป็นเอกสารอย่างเป็นระบบ จัดหมวดหมู่

Lessons learned

Best Practices

13/07/52

วิไลวรรณ ทองเจริญ

33

การกระจายและเผยแพร่ความรู้

- การทำให้ทุกคนเข้าถึงความรู้ได้ง่าย
- เน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้
- ใช้ Weblog สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้

เขียนเรื่องที่ประทับใจ ใส่อารมณ์ ใส่จินตนาการ สร้างแรงบันดาลใจ

เขียน What, How, Why

13/07/52

วิไลวรรณ ทองเจริญ

34

การวัดผลสำเร็จของกิจกรรม CoP

• ผลลัพธ์

- ❖ ระดับการเข้าร่วมของสมาชิก
- ❖ จำนวนครั้งของการประชุม
- ❖ จำนวนปัญหาที่ได้รับแก้ไข

• ผลสัมฤทธิ์

- ❖ ลดเวลาในการทำงาน
- ❖ ลดต้นทุน
- ❖ รักษาลูกค้า
- ❖ ลดความเสียหายจากความผิดพลาด

13/07/52

วิไลวรรณ ทองเจริญ

35



เราจะใช้เครื่องมืออะไร

13/07/52

วิไลวรรณ ทองเจริญ

36

เครื่องมือ KM: ธารปัญญา

- ตารางแห่งอิสรภาพ
- แผนภูมิแม่น้ำ (River Diagram)
- แผนภูมิขั้นบันได (Stair Diagram)
- ขุมความรู้ (Knowledge Assets)
- พื้นที่ประเทืองปัญญา

ที่มา : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

13/07/52

วิไลวรรณ ทองเจริญ

37



ตารางแห่งอิสรภาพ

เพื่อพัฒนาสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม

ปัจจัย/องค์ประกอบ/แนวปฏิบัติ สู่เป้าหมาย/ความสำเร็จ	เริ่มต้น ระดับ 1	พอใช้ ระดับ 2	ดี ระดับ 3	ดีมาก ระดับ 4	ดีเยี่ยม ระดับ 5
1. ทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ	✓				
2. รายงานให้กลุ่มทราบความคืบหน้างานในกลุ่ม			✓		
3. สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี			✓		
4. รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม				✓	
5. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์			✓		
6. ให้ความช่วยเหลือกับเพื่อนร่วมงาน		✓			
7.....					

13/07/52

วิไลวรรณ ทองเจริญ

38

ขุมความรู้ (Knowledge Assets)

ส่วนที่ 1

ประเด็น/หลักการ

.....

.....

.....

.....

.....

สรุปจากการเรียนรู้

ส่วนที่ 2

เรื่องเล่าและคำพูด

“.....”

“.....”

.....

.....

.....

ผูกไว้กับประเด็นในส่วนแรก

ส่วนที่ 3

แหล่งข้อมูล/บุคคล

.....

.....

.....

.....

.....

สำหรับการค้นคว้าเพิ่มเติม

13/07/52

วิไลวรรณ ทองเจริญ

39

พื้นที่ประเทืองปัญญา

หลักการ/ข้อแนะนำ	ตัวอย่างประสบการณ์/เรื่องเล่า/คำพูด	แหล่งข้อมูลเพิ่มเติม
ต้องมีผู้นำทีมในการพัฒนา	“ครั้งหนึ่งเคยมีเหตุการณ์เกิดปัญหาทะเลาะกันในห้องเรียนของคุณสำราญต้องอธิบายให้ทุกคนเข้าใจ โดย.....”	หน่วยงาน..... เอกสารเรื่อง.....
ทุกคนต้องมีเป้าหมายเดียวกัน		

13/07/52

วิไลวรรณ ทองเจริญ

40

สรุป KM



13/07/52

วิไลวรรณ ทอมเจริญ

41

- ทำไปเรียนรู้ไป ไม่ทำไม่รู้ KM ไม่มีถูก-ผิด
- ไม่เน้นทางการ เน้นความเป็นอิสระ
- เป้าหมายของ KM ต้องชัด และจัดการให้เหมาะสมกับเป้าหมาย
- เริ่มจากความสำเร็จเล็กๆของคนเล็กๆ ในบรรยากาศ ชื่นชมยินดี บรรยากาศเชิงบวก จดบันทึก และเผยแพร่
- เปิดโอกาสให้ทุกคนเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้เกิดการสนธิพลัง (synergy)
- KM ที่ดี ต้องเป็นส่วนหนึ่งของงาน ทำสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง จึงจะยั่งยืน

13/07/52

วิไลวรรณ ทอมเจริญ

42

- การพัฒนาคนเป็นกระบวนการ **Internalization** ผสมผสานความรู้จากภายนอกสู่ความรู้ที่ฝังลึก เป็นการเรียนรู้ พัฒนา และเติบโตจากภายใน
- การสร้าง KM ที่มีพลัง ต้องเชื่อมโยงคนที่มีบทบาทหลากหลายเข้ามาเรียนรู้ร่วมกัน เน้นความรู้จากการปฏิบัติ ความรู้เชิงเหตุผล เป็นความรู้เชิงบูรณาการ
- KM เพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ระดับบุคคล (Personal Mastery) ยอมรับวิธีการคิด (Mental Model) ที่แตกต่างของผู้อื่น เพิ่มความสามารถในการเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Team Learning) และทำให้คิดเป็นระบบมากขึ้น (System thinking)

13/07/52

วิไลวรรณ ทอมเจริญ

43

การพัฒนาตนเองสู่ KM และ LO



13/07/52

วิไลวรรณ ทอมเจริญ

44

Workshop

- ค่านิยมของท่านคืออะไร
- เป้าหมายในชีวิตของท่านคืออะไร
- ถ้าท่านมีเหตุจำเป็นต้องลาออกจากคณะที่ท่านรักใน 1-2 เดือนนี้ ท่านอยากทำอะไรให้คณะมากที่สุด ซึ่งท่านคิดว่าจะช่วยทำให้คณะเป็นเลิศได้

13/07/52

วิไลวรรณ ทอมเจริญ

45

- Proactive: ผลักดันตนเองด้วยค่านิยมของตนเอง มีเป้าหมาย และรู้ตนเอง มีความคิดริเริ่มทำในสิ่งที่มีอำนาจทำได้ รับผิดชอบ ไม่ตำหนิสิ่งใด
- Paradigm shift: ทำให้เห็นสิ่งใหม่ ทำให้เกิดพลัง
- Goal setting: วางเป้าหมาย และเขียนปณิธาน ความเป็นผู้นำ (คิดและทำในสิ่งที่ถูกต้อง) มากว่าการจัดการ (ทำสิ่งต่างๆให้ถูกต้อง)
- Time management: บริหารตนเอง สนใจกับสิ่งที่ต้องทำและเวลา

13/07/52

วิไลวรรณ ทอมเจริญ

46

- Win-Win performance: ใจกว้าง ซื่อสัตย์ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น เข้าใจผู้อื่น
- Emphatic listening : ฟังอย่างเข้าใจ รับรู้สรุปใจความและสะท้อนความรู้สึก
- Synergy of the difference: ยอมรับความแตกต่าง สนธิ(ผนึก)พลังเพื่อนำมาใช้
- Sharpen the saw: ด้านกายภาพ ด้านสังคม ด้านสติปัญญา และด้านจิตวิญญาณ

(ที่มา : 7 habit of highly effective people; Stephen R. Covey)

13/07/52

วิไลวรรณ ทอมเจริญ

47

คุณทำได้



Nothing is impossible, if your heart is willing

13/07/52

วิไลวรรณ ทอมเจริญ

48



ขอบคุณ และ คำถาม

13/07/52

วิไลวรรณ ทองเจริญ

49