

คู่มือการจัดการความรู้



คำนำ

ปัจจุบันโลกได้เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy – KBE) ในการทำงานต่างๆ จำเป็นต้องใช้ความรู้มาสร้างผลผลิตให้เกิดคุณค่าและมูลค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้น เช่น การจัดทำแผนงาน การบริหารงานบุคคล การจัดซื้อจัดจ้าง การสร้างโครงการ การให้บริการ การเพิ่มผลงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนในการแข่งขันและการพัฒนาไปสู่สังคมของฐานความรู้ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะต้องก่อประโยชน์ต่อหน่วยงาน ต่อบุคลากร ต่อสังคมและประเทศชาติ โดยหลักการจัดการความรู้ เปรียบเสมือนหนึ่งการเริ่มต้นอะไรสักอย่าง หากไม่ได้เริ่มต้นก็จะไม่รู้ว่าจะควรปฏิบัติอย่างไร บรรยายอย่างไร ก็ไม่มีทางเข้าใจได้ ดังนั้น คู่มือ “การจัดการความรู้” เล่มนี้ จะเป็นแนวทางในดำเนินการจัดการความรู้ได้เป็นอย่างดี

คู่มือการจัดการความรู้เล่มนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและให้แนวทางในการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ (KM Action Plan) ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้นหลังจากที่ได้รับความเข้าใจในหลักการของการจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติจากแหล่งเรียนรู้ต่าง

กองการเจ้าหน้าที่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการและผู้ที่เกี่ยวข้อง เนื้อหาภายในคู่มือเกี่ยวกับการจัดการความรู้และขั้นตอนกระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพื่อนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลในการดำเนินงานของหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

กองการเจ้าหน้าที่
องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

สารบัญ

หน้า

ความหมายของการจัดการความรู้	๑
ประเด็นชวนคิดในองค์กร	๒
ทำไมถึงมีการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)	๒
ความรู้มีกี่ประเภท	๒
KM ทำแล้วดีอย่างไร	๓
กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)	๔
หลักสำคัญการจัดการความรู้	๔
แนวทางการจัดการความรู้	๕
แล้วเราจะทำ KM ให้ยั่งยืนได้อย่างไร	๕
แนวคิดการจัดการความรู้	๖
ขั้นตอนการดำเนินงานการจัดการความรู้ในองค์กร	๘
เครื่องมือการจัดการความรู้	๑๒
การเข้ากลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้	๑๖
ขั้นตอนการดำเนินการเข้ากลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือชุมชนนักปฏิบัติ	๒๐
ขั้นตอนการปฏิบัติงานการจัดการความรู้	๒๒
เอกสารอ้างอิง	

ความหมายของการจัดการความรู้

การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในแข่งขันสูงสุด

(สำนักงาน ก.พ.ร., ๒๕๕๗)

สำหรับนักปฏิบัติ การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย ๔ ประการไปพร้อมๆกัน ได้แก่ ๑) บรรลุเป้าหมายของงาน ๒) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน ๓) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และ ๔) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

(วิจารณ์ พานิช, ๒๕๕๗)

มีนักวิชาการ และผู้รู้ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้เป็นร้อยๆ เช่น การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) หมายถึงการรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจาก ข้อมูล ไปสู่ สารสนเทศ เพื่อให้เกิดความรู้และปัญญาในที่สุด รวมทั้งครอบคลุมถึงเทคนิค กลไกต่างๆ มากมาย เพื่อสนับสนุนให้การทำงานของแรงงานความรู้ (Knowledge Worker) มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กลไกดังกล่าว ได้แก่ การรวบรวมความรู้ที่กระจายอยู่ที่ต่างๆ มารวมไว้ที่เดียวกัน การสร้างบรรยากาศให้คนคิดค้น เรียนรู้ สร้างความรู้ใหม่ ๆ ขึ้น การจัดระเบียบความรู้ในเอกสาร และทำสมุดหน้าเหลืองรวบรวมรายชื่อผู้มีความรู้ในด้านต่างๆ และที่สำคัญที่สุด คือการสร้างช่องทาง และเงื่อนไขให้คนเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้พัฒนางานของตนให้สัมฤทธิ์ผล “แต่จริง ๆ แล้ว การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือที่ทำให้องค์กรนั้นงานดีขึ้น เรานำ KM ไปใช้ประโยชน์ เพื่อให้องค์กรมีผลผลิต และทุกคนมีความสุขมากขึ้น”

การจัดการความรู้ประกอบไปด้วยชุดของการปฏิบัติงานที่ถูกใช้โดยองค์กรต่าง ๆ เพื่อที่จะระบุ การสร้าง แสดง และกระจายความรู้ เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้และการเรียนรู้ภายในองค์กร อันนำไปสู่การจัดการสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ประเด็นชวนคิดในองค์กร

- เมื่อมีบุคลากรเกษียณอายุหรือลาออก มักมีผลกระทบต่อทำงาน
- เวลามีปัญหาในการทำงาน ไม่ทราบว่าจะไปถามผู้ที่เก่งในเรื่องนั้นได้ที่ไหน
- มีผู้ทรงความรู้มาก แต่คนในองค์กรไม่สนใจในการเพิ่มและแบ่งปันความรู้
- องค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ไม่ได้ถูกนำมาใช้แลกเปลี่ยน ต่อยอดความรู้ใหม่ แต่เป็นการทำงานซ้ำซ้อนกับคนอื่นที่ได้ทำมาแล้ว
- องค์กรมีการสร้าง/แลกเปลี่ยน/ประยุกต์ใช้ความรู้แบบไม่เป็นระบบ
- การตัดสินใจมักกระทำโดยไม่ได้ใช้ความรู้ที่ดีที่สุดที่มีอยู่ภายในองค์กร
- ใช้เวลานานในการค้นหาข้อมูลข่าวสาร ซึ่งส่วนใหญ่หาไม่ค่อยพบ หรือถ้าพบข้อมูลก็ไม่ทันสมัย ไม่สมบูรณ์ หรือไม่ตรงตามที่ต้องการ

ทำไมถึงมีการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ หมวด ๓ มาตรา ๑๑ กล่าวว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่ พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์

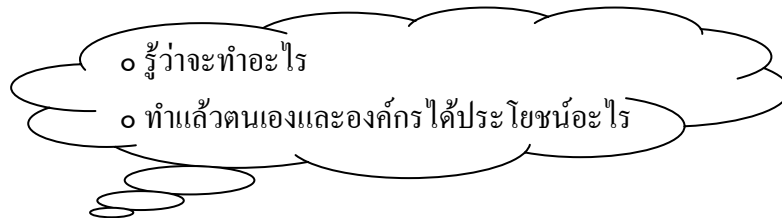
ดังนั้น การจัดการความรู้จึงเป็นกฎหมายที่องค์กรหรือหน่วยงานราชการต้องถือปฏิบัติ โดยการวิเคราะห์แนวทางการจัดการความรู้ภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อค้นหาความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นองค์ความรู้ มีการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาให้เข้าสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ที่ยั่งยืน

ความรู้มีกี่ประเภท

ความรู้สามารถแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้สองประเภท คือ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้แฝงเร้น หรือความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) ความรู้ชัดแจ้งคือความรู้ที่เขียนอธิบายออกมาเป็นตัวอักษร เช่น คู่มือปฏิบัติงาน หนังสือ ตำรา เว็บไซต์ Blog ฯลฯ ส่วนความรู้แฝงเร้นคือความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ไม่ได้ถอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร หรือบางครั้งก็ไม่สามารถถอดเป็นลายลักษณ์อักษรได้ ความรู้ที่สำคัญส่วนใหญ่ มีลักษณะเป็นความรู้แฝงเร้น อยู่ในคนทำงาน และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่อง จึงต้องอาศัยกลไกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้คนได้พบกัน สร้างความไว้วางใจกัน และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและกัน

๑. ความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ไม่สามารถอธิบายโดยใช้คำพูดได้ มีรากฐานมาจากการกระทำและประสบการณ์ มีลักษณะเป็นความเชื่อ ทักษะ และเป็นอัตวิสัย (Subjective) ต้องการการฝึกฝนเพื่อให้เกิดความชำนาญ มีลักษณะเป็นเรื่องส่วนบุคคล มีบริบทเฉพาะ (Context-specific) ทำให้เป็นทางการและสื่อสารยาก เช่น วิจารณ์ญาณ ความลับทางการค้า วัฒนธรรมองค์กร ทักษะ ความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ การเรียนรู้ขององค์กร ความสามารถในการชิมรสไวน์ หรือกระทั่งทักษะในการสังเกตเปลวควันจากปล่องโรงงานว่ามีปัญหาในกระบวนการผลิตหรือไม่

๒. ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่รวบรวมได้ง่าย จัดระบบและถ่ายโอนโดยใช้วิธีการดิจิทัล มีลักษณะเป็นวัตถุวิสัย (Objective) เป็นทฤษฎี สามารถแปลงเป็นรหัสในการถ่ายทอดโดยวิธีการที่เป็นทางการ ไม่จำเป็นต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อถ่ายทอดความรู้ เช่น นโยบายขององค์กร กระบวนการทำงาน ซอฟต์แวร์ เอกสาร และกลยุทธ์ เป้าหมายและความสามารถขององค์กร



KM ทำแล้วดีอย่างไร

KM (Knowledge Management) ทำแล้วดี ? หรือเป็นการเพิ่มภาระงานให้มากขึ้น สิ่งนี้ก็ขึ้นกับว่าคนทำ KM ทำด้วยความสมัครใจ ? หรือไม่ถูกบังคับ? หรือควบคุมสั่งการ ? ซึ่งการทำ KM หรือ การจัดการความรู้ที่แท้จริงนั้น ก็ขึ้นกับบริบท ขององค์กร และการเลือกเครื่องมือ เครื่องมือ ให้เข้ากับกิจกรรมขององค์กร เพราะ KM เป็นเรื่องของการบริหารจัดการองค์ความรู้ เช่น การใช้กระบวนการสนทนา (Dialogue) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่นำมาจัดการความรู้ ไม่ว่าจะ เป็นความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ หรือเกิดจากการถ่ายทอดความรู้ แต่ไม่ว่าความรู้ นั้นจะกำเนิดมาจากที่ใด เมื่อนำมา “แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน” สิ่งที่เกิดขึ้นก็จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมหาศาล ยกตัวอย่างเช่น

- ทำ KM แล้วเราจะพัฒนาตัวเอง ทำให้คิดขั้นตอนการทำงานที่เคยทำอยู่เป็นประจำ แล้วถ้าเรามองคนอื่นที่ทำงานแบบเดียวกับเราว่าเขาทำงานนั้นๆอย่างไร เราอาจจะได้อะไรมากขึ้น หรือถ้ามีบางขั้นตอนที่เราทำแล้วได้ผลดีกว่า เราอาจจะเสนอแนะแลกเปลี่ยนกันได้ ก็จะทำให้เราได้วิธีการในการทำงานนั้น ๆ ที่ดียิ่ง ๆ ขึ้น สิ่งที่เรารู้อาจจะถ่ายทอดไปให้คนอื่นที่ทำงานอย่างเดียวกันได้ด้วย

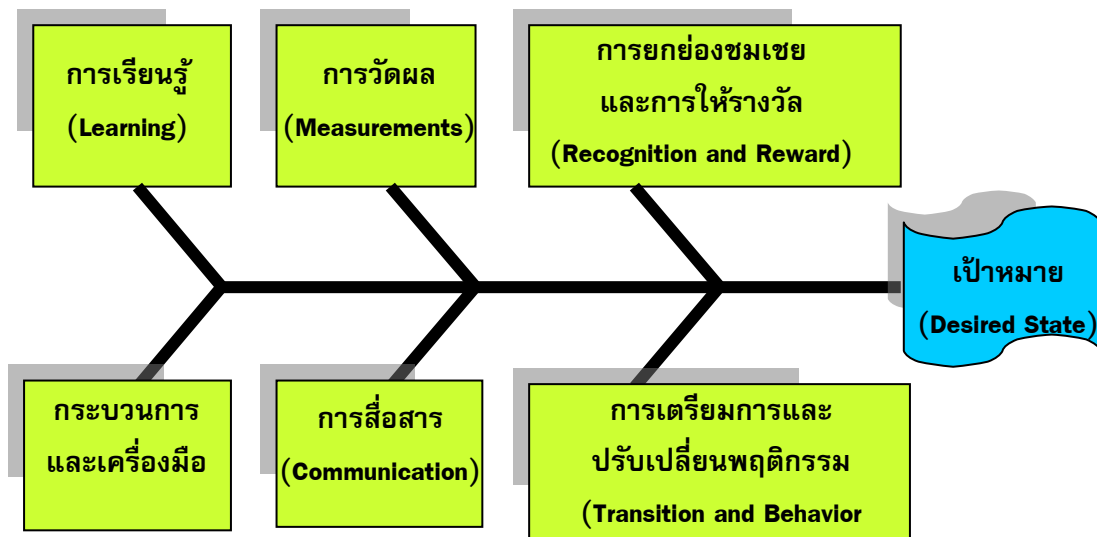
- เราสามารถนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของเรามีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรของเราบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

- การใช้ระบบผู้เชี่ยวชาญ ในการสังเคราะห์องค์ความรู้จากการปฏิบัติงาน เช่น ทำ Job Module อันนี้เห็นชัดเจน หากองค์กรเราทำไว้จะดีมาก เพราะหากคนเก่งออกจากองค์กรไปแล้ว แต่ก็ยังทิ้งรอยความรู้ไว้ให้ใช้การต่อได้

เราสามารถทำ KM ได้ตลอดเวลา ทั้งที่บ้านและที่ทำงาน เมื่อเราทำไปเรื่อย ๆ ก็เห็นประโยชน์ของการทำ KM และจะค่อย ๆ เข้าใจมากขึ้นว่า KM คืออะไร ทำแล้วดียังไง

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะมมีผลกระทบต่อจัดการความรู้ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร



Robert Osterhoff

หลักสำคัญการจัดการความรู้

○ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge ให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดความรู้และประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

○ บริหารจัดการให้คนที่มี Tacit Knowledge ถ่ายทอดออกมาสู่คนอื่น ๆ ที่ต้องการความรู้ นั้นด้วยวิธีการอย่างเป็นระบบ เช่น เอกสารคู่มือ/สื่อรูปแบบต่างๆ หรือการสอนงานแบบเป็นพี่เลี้ยง/การถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้

แนวทางการจัดการความรู้

ใช้วิธีการง่ายๆก่อน แล้วค่อยขยายไปใช้วิธีการที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น สิ่งสำคัญคือต้องให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิธีการทำงานแบบ Best Practice (ผลงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูง มีประสิทธิภาพสูง หรือมีคุณภาพสูง)
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice, CoP)

แล้วเราจะทำ KM ให้ยั่งยืนได้อย่างไร

สิ่งสำคัญที่สุด ก็ต้องเริ่มจากตัวเรา หน่วยงานของเรา สร้างรูปแบบการทำงานแบบไม่ควบคุมสั่งการ แต่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร และเกิดความรักร่องค์กรหน่วยงานของเรา ก็ได้ประโยชน์

แต่ตอนแรกก็ต้องอดทนต่อบรรยากาศแวดล้อมของการเริ่มเปลี่ยนแปลงที่อาจจะไม่เอื้ออำนวย แต่ถ้าเราไม่อยู่ในฐานะที่จะเปลี่ยนแปลงภาพใหญ่ขององค์กรได้ เราก็เปลี่ยนที่ตัวเราเองก่อน เปลี่ยนในหน่วยงานที่เรารับผิดชอบก่อน ต่อเมื่อมีโอกาส จึงค่อยร่วมกับภาคีแนวร่วมดำเนินการเปลี่ยนแปลงภาพใหญ่ ซึ่งเราควรเน้นที่ Tacit Knowledge นั่นคือ ความรู้ที่อยู่กับตัวบุคคล ในสมองของแต่ละคน มาจากประสบการณ์โดยตรงของคนๆนั้น และเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยยกระดับ Tacit Knowledge ผ่านการปฏิบัติงานจริง ๆ สิ่งสำคัญคือ “ทำโดยไม่หวังผลตอบแทน ไม่หวังหาเสียง หรือหาผลประโยชน์ใด ๆ”



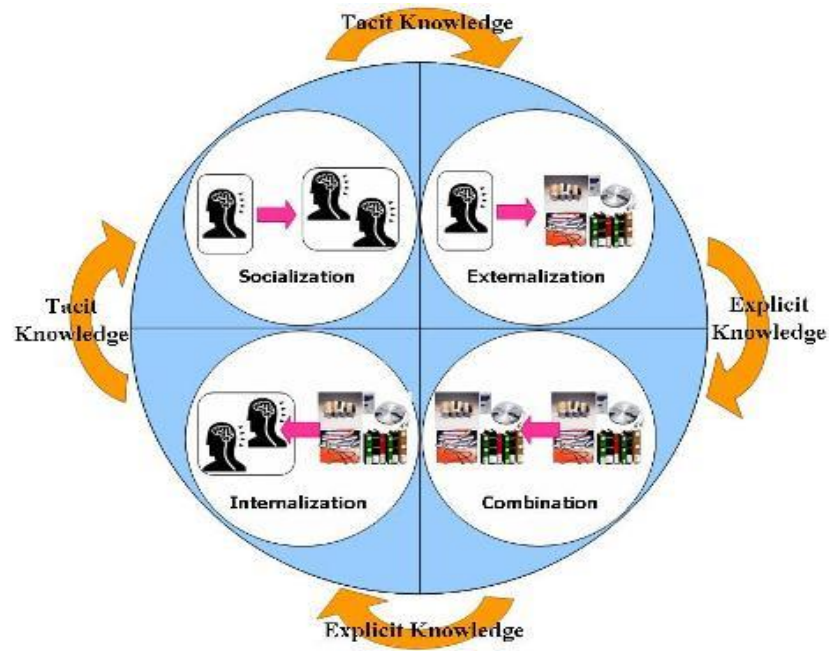
แนวคิดการจัดการความรู้

แนวคิดการจัดการความรู้มีจุดเน้นไม่เหมือนกัน ถ้าเป็นชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เน้น ๒T คือ Tool & Technology เครื่องมือและเทคโนโลยี แต่ถ้ายังเป็นฝังลึก (Tacit Knowledge) เน้น ๒P Process & People กระบวนการและคน การจัดการความรู้ทั้ง ๒ ส่วน มีจุดเชื่อมที่สำคัญคือการนำไปปรับใช้ ซึ่งจะช่วยในการปรับความรู้ชัดแจ้งให้เกิดขึ้นในบุคคล และนำความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ความรู้ฝังลึก นำมาปรับใช้ ทดสอบหลายครั้งจนนำไปสู่ความรู้ที่ชัดแจ้ง จัดเก็บและเผยแพร่ได้ ยกตัวอย่างเช่น ในตำราบอกว่า การเป็นผู้บริหารที่ดี ต้องทำตามนี้ แต่ทุกคนที่นำไปปฏิบัติใช้ว่าจะสำเร็จทุกคน ต้องมีองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน ประกอบด้วย การจัดหาความรู้ทั้งสองส่วนต้องสมดุลกัน (วิจารณ์ พานิช, ๒๕๕๓)



ความรู้ยิ่งมีลักษณะไม่ชัดแจ้งมากเท่าไร การถ่ายโอนความรู้ยิ่งกระทำได้ยากเท่านั้น ดังนั้นบางคนจึงเรียกความรู้ประเภทนี้ว่าเป็นความรู้แบบเหนียว (Sticky Knowledge) หรือความรู้แบบฝังอยู่ภายใน (Embedded Knowledge) ส่วนความรู้แบบชัดแจ้งมีการถ่ายโอนและแบ่งปันง่าย จึงมีชื่ออีกชื่อหนึ่งว่า ความรู้แบบรั่วไหลได้ง่าย (Leaky Knowledge) ความสัมพันธ์ของความรู้ทั้งสองประเภทเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ ต้องอาศัยซึ่งกันและกัน (Mutually Constituted) (Tsoukas, ๑๙๙๖) เนื่องจากความรู้แบบฝังลึกเป็นส่วนประกอบของความรู้ทั้งหมด (Grant, ๑๙๙๖) และสามารถแปลงให้เป็นความรู้แบบชัดแจ้งโดยการสื่อสารด้วยคำพูด

วงจรความรู้ (Knowledge Spiral SECI Model) (ของ Nonaka และ Takeuchi) ความรู้ทั้งแบบแฝงเร้นและแบบชัดแจ้งจะมีการแปรเปลี่ยนถ่ายทอดไปตามกลไกต่างๆ เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถอดความรู้ การผสานความรู้ และการซึมซับความรู้



การจัดการความรู้นั้นมีหลายรูปแบบ มีหลากหลายโมเดล แต่ที่น่าสนใจ คือ การจัดการความรู้ที่ทำให้คนเคารพศักดิ์ศรีของคนอื่น เป็นรูปแบบการจัดการความรู้ที่เชื่อว่า ทุกคนมีความรู้ปฏิบัติในระดับความชำนาญที่ต่างกัน เคารพความรู้ที่อยู่ในคน เพราะหากถ้าเคารพความรู้ในตำราวิชาการอย่างเดียวนั้น ก็เท่ากับว่าเป็นการมองว่าคนที่ไม่ได้เรียนหนังสือ เป็นคนที่ไม่มีความรู้



ขั้นตอนการดำเนินงานการจัดการความรู้ภายในองค์กร

การดำเนินงานการจัดการความรู้ภายในองค์กร เพื่อพัฒนาการเข้าสู่สถาบันการเรียนรู้ ควรปฏิบัติตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ (วิธีทำ KM ในงาน)

ขั้นตอนที่ ๑

จะต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนก่อนว่าสิ่งที่องค์กรต้องการจากการจัดการความรู้ คือ อะไร เรียกว่ากำหนดเป้าหมาย (Desired State) ซึ่งการกำหนดเป้าหมายอาจจะพิจารณาจาก ยุทธศาสตร์ขององค์กร หรือจากปัญหาขององค์กร

ขั้นตอนที่ ๒

เมื่อได้เป้าหมายแล้ว ก็ต้องวางแผนและกิจกรรมที่จะสนับสนุนตาม ๖ องค์ประกอบที่เรียกว่า วงจรจัดการความรู้ (Change Management Process) ดังนี้

๒.๑ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การทำให้คนในองค์กรอยากเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับความรู้ จนทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนแบ่งปันและการเรียนรู้

๒.๒ การสื่อสาร ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจว่า ทำอะไร เพื่ออะไร ทำเมื่อไร และทำอย่างไร โดยสื่อสารอย่างต่อเนื่อง จนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการเรียนกลายเป็นวัฒนธรรม

๒.๓ กระบวนการและเครื่องมือ ซึ่งกระบวนการหลักๆ ในการจัดการความรู้มี ๗ กระบวนการ ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดในกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) ส่วนนี้เป็นแกนหลักของการจัดการความรู้ทั้งหมด

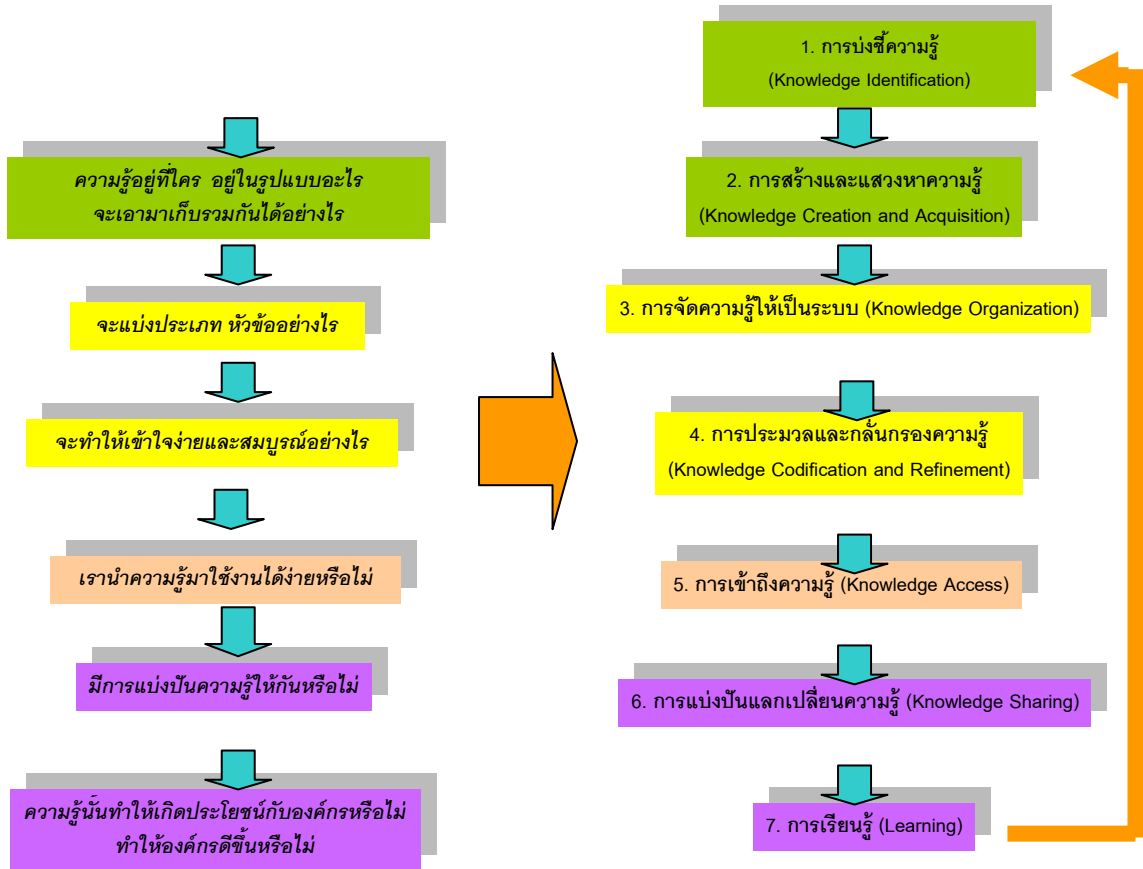
๒.๔ การให้ความรู้ การให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ให้กับคนในองค์กรไม่ว่าจะฝึกอบรม เอกสาร หรือไฮเทคอย่างไรก็ได้ตามความเหมาะสมขององค์กรที่สำคัญคือพยายามสอดแทรกความรู้ด้านการจัดการความรู้เข้าไปบ่อยๆ

๒.๕ การวัดผล การดำเนินการตามแผน ผลผลิตที่ได้และผลลัพธ์จากการจัดการความรู้ ในช่วงแรกของการดำเนินการ อาจจะวัดเพียงความก้าวหน้าตามกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดในแผนก็พอ

๒.๖ การยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นการจูงใจให้คนในองค์กรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สนใจที่จะแลกเปลี่ยนความรู้กันมากขึ้น

ขั้นตอนที่ ๓

จัดทำ KM Process ซึ่งมี ๗ ขั้นตอน คือ



๓.๑ การบ่งชี้ความรู้ เป็นการค้นหาว่า ความรู้ที่สำคัญ ต่อการบรรลุเป้าหมาย คืออะไร อยู่ที่ใคร ยังขาดความรู้อะไร

๓.๒ การสร้างและแสวงหาความรู้ เป็นวิธีการในการดึงเอาความรู้จากแหล่งต่างๆ ในข้อ ๓.๑ บางส่วนความรู้ที่ยังขาดอยู่จะสร้างอย่างไร อาจจะศึกษาต่อยอดความรู้เดิมหรือนำความรู้ภายนอกองค์กรมาใช้

๓.๓ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เมื่อได้เนื้อหาความรู้มาแล้ว ต้องมีการแบ่งประเภทความรู้ จัดทำสารบัญเพื่อให้การเก็บรวบรวมและการค้นหาได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว

๓.๔ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ ก่อนนำเข้าสู่ระบบจะต้องปรับปรุงเนื้อหาการใช้ภาษา ให้เป็นภาษาเดียวกัน รวมทั้งรูปแบบของข้อมูล เพื่อความสะดวกในการป้อนเข้าสู่ระบบ

๓.๕ การเข้าถึงความรู้ เป็นการกำหนดวิธีการกระจายความรู้สู่ผู้ใช้ อาจทำเป็นสมุดหน้าเหลือง (บอกว่ามีข้อมูลเรื่องที่ต้องการอยู่ที่ใดและเข้าถึงข้อมูลนั้นอย่างไร แทนที่จะเป็นเบอร์โทรศัพท์) ซึ่งความรู้อาจจัดเก็บเป็นรูปแบบง่ายๆ ยากขึ้นอีกนิดก็ทำเป็นฐานความรู้ IT การจัดอบรม การจัดให้มีระบบสอนงานแบบพี่เลี้ยงซึ่งมีวิธีการอื่นๆ อีกหลายวิธีที่ทำให้ความรู้ที่นั้นถูกคนในองค์กรนำไปใช้

๓.๖ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ เป็นการจัดให้มีช่องทางการถ่ายทอดความรู้จากผู้รู้ทั้งที่เป็น Tacit และ Explicit เช่น การเป็นพี่เลี้ยงสอนงานการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ การจัด hot line สายด่วนผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น Explicit เช่น ผู้รู้จัดทำเอกสารคู่มือ บันทึกประสบการณ์ จัดทำ CD DVD การปฏิบัติงานสำหรับผู้สนใจไว้ศึกษา เป็นต้น

๓.๗ การเรียนรู้ (Learning) เมื่อความรู้ขององค์กรมีการนำไปใช้จนเกิดการเรียนรู้และเกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ กลับมาให้องค์กร (ไม่ใช่ความรู้ใหม่แล้วเก็บไว้กับตัว) โดยแลกเปลี่ยนแบ่งปันให้ผู้อื่นนำไปใช้ก็เกิดการเรียนรู้เป็นส่วนสำคัญในการทำให้เกิดองค์ความรู้ขององค์กรเพิ่มขึ้น ซึ่งองค์กรจะมีวิธีการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างไร (อาจจะกำหนดให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลงานบุคคล เป็นต้น)

ในระยะเริ่มต้นของการทำโครงการการจัดการความรู้ ควรให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การสื่อสาร และการให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ก่อน เนื่องจากทั้ง ๓ องค์ประกอบนี้ จะมีส่วนสำคัญในการปรับสภาพบรรยากาศขององค์กรให้ KM Process เติบโตได้ ในส่วนของการสื่อสารและการให้ความรู้นั้น มีวิธีการมากมาย จะโดยการอบรม หนังสือเว็บบนทาง web แล้วแต่ความเหมาะสม แต่ความยากมันอยู่ที่ว่าจะมีกิจกรรมอะไรบ้างที่จะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม บางครั้งพฤติกรรมที่พึงประสงค์อาจจะมีแฝงอยู่แล้ว เพียงแต่ไม่มีเวทีให้เปิดเผย คนที่อยากให้ไม่รู้ว่าจะไปให้ใคร จะมีใครอยากรับหรือไม่ จะไปส่งมอบกันที่ไหน คนที่อยากรับจะเข้าไปหาความรู้อย่างไร ถ้าเป็นอย่างนี้ก็ไม่ยาก เพียงแต่จัดเวทีให้มีการประชุมแล้วก็ถามว่าทำไม ทำไม ทำไม? ให้ที่ประชุมคิดหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา ประธานที่ประชุมจะต้องพยายามให้ช่วยกันคิดและแสดงความคิดเห็นออกมาต่างๆ ความคิดของทุกคนจะถูกนำขึ้นบนจอ ถ้าบรรยากาศการประชุมแบบนี้เกิดขึ้นบ่อยๆ พฤติกรรมการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนแบ่งปันจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานไปโดยไม่รู้ตัว เพราะทุกคนกล้านำเสนอ แบ่งปันความรู้ของตัวเองออกมา คนที่ยังมีความรู้น้อย ก็จะเรียนรู้เพิ่มพูนความรู้ เพื่อจะได้มีส่วนร่วมมากขึ้น (วิจารณ์ พานิช, ๒๕๕๓)

ขอน้อมนำพระราชดำรัสของสมเด็จพระมหาปรมมิตยาภิมุขราช (รัชกาลที่ ๙) ที่ทรงกระแสพระราชดำรัสพระราชทานแก่คณะนักศึกษาวิทยาลัยการค้ำ ณ พระราชตำหนักจิตรลดารโหฐาน เมื่อวันที่ ๑๑ กันยายน ๒๕๑๖ ความว่า “...ความรู้เป็นสิ่งสำคัญ จะติดตัวไปสำหรับอนาคต ถ้าผู้ที่มีความรู้ด้านวิชาการ พยายามที่จะฝึกฝนตนเอง ให้มีความรู้ในชีวิตในสิ่งที่ดีที่งามที่ควร ให้สามารถที่จะปฏิบัติตนวางตัวให้ดีในสังคมได้เพียงไรก็เป็นกำไรเพียงนั้น กำไรนั้นจะเป็นสิ่งที่จะทำให้ชีวิตและอนาคต มีความรุ่งเรืองได้ รวมทั้งจะทำให้บ้านเมืองอยู่ได้ เพราะว่าพลเมืองมีความรู้ พลเมืองสามารถที่จะเข้าหากันและกันได้ เพื่อสร้างสังคมที่แข็งแรง สังคมที่มีระเบียบเรียบร้อยและมีความมั่นคง...”

เครื่องมือการจัดการความรู้ (KM Tools)

๑. ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice – CoP) คือ กลุ่มคนที่มาจากกลุ่มงานเดียวกัน หรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน รวมตัวกันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกัน

๒. ทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) คือ การจัดตั้งทีมงานหรือคณะทำงาน เพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่า การทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลาย ๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ

๓. การทบทวนสรุปบทเรียน (After Action Reviews – AAR) คือ ร่วมกันทบทวนกระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอน เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินการ ซึ่งในการทบทวนนั้น อาจได้ค้นพบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และแนวทางการปรับปรุงเพื่อให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องทำการสรุปบทเรียนทุกครั้ง เมื่อเสร็จกระบวนการทำงานที่สำคัญแต่ละขั้นตอน รวมถึงเป็นการตรวจสอบระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย



ขั้นตอนการทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Reviews – AAR)

ตัวอย่างข้อมูลจากการทำ AAR (After Action Review)

คำถามในการทำ AAR	ผลสรุปที่ได้จากการทำ AAR
๑. เป้าหมายของการเข้าร่วมโครงการ หรือกิจกรรม หรือ ชุมชนนักปฏิบัติ ครั้งนี้คืออะไร	-การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน ครั้งนี้คืออะไร
๒. สิ่งที่ยอมรับเป้าหมายคืออะไร เพราะอะไร	-สมาชิกส่วนใหญ่ได้รับความรู้ที่ก้าวหน้าเพิ่มขึ้น
๓. สิ่งที่เกิดความคาดหวังคืออะไร	-การต่อยอดความรู้และดึงศักยภาพที่มีอยู่ใน ตัวบุคคลมาใช้เต็มความสามารถ
๔. สิ่งที่ไม่บรรลุเป้าหมายคืออะไร เพราะอะไร	-ข้อจำกัดด้าน EK ซึ่งต้องค้นคว้า
๕. คิดจะกลับไปทำอะไรต่อ	-การเผยแพร่ความรู้ และขยายสมาชิกเพิ่มขึ้น

๔. เวทีเสวนา (Dialogue หรือ สนทนา) คือการจัดกลุ่มพูดคุยกันเพื่อเอาสิ่งดี ๆ ที่แต่ละคนมีอยู่ในตัวเองหรือในการปฏิบัติออกมา โดยไม่ชี้ตรงที่ชัดเจนมากเกินไป มีเพียงการกำหนดประเด็น กว้าง ๆ ในเรื่องที่จะสนทนากัน ไม่รู้คำตอบสุดท้ายคืออะไร ไม่กำหนดเวลาสนทนาของแต่ละคน เปิดกว้าง ด้านเวลา สถานที่ บุคคล และเปิดกว้างทางใจของทุกคนที่เข้าร่วมกิจกรรมกัน บรรยากาศสบาย ๆ บรรยากาศเชิงบวก



๕. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) คือการใช้หรือขอรับคำแนะนำหรือประสบการณ์ที่มีคุณค่า จากบุคคลหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในเรื่องนั้นๆ เพื่อจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน

๖. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) คือการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง เพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุและนำไปสู่การแก้ไขปัญหา โดยสามารถพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้

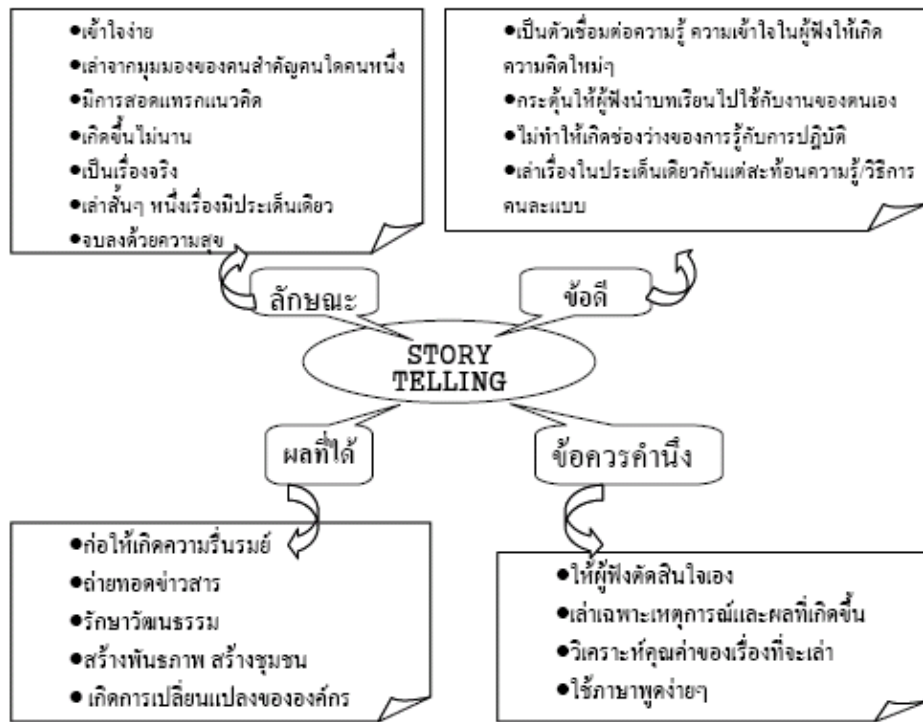
๗. การสอนงาน (Coaching) คือการถ่ายทอดจากผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือรุ่นพี่ที่มีผลงานดี มาแนะนำ สอนให้คนที่มาใหม่หรือคนที่ต้องการเรียนรู้ได้ปรับปรุงวิธีการทำงาน

๘. พี่เลี้ยง (Mentoring) การให้คนทำงานที่อยู่คนละฝ่าย/กลุ่มงาน/แผนกหรือแผนกเดียวกันก็ได้ มาช่วยแนะนำวิธีการทำงาน ช่วยเหลือสนับสนุน คอยให้คำปรึกษาชี้แนะ มักใช้ในการเรียนรู้ในกลุ่มผู้บริหารหรือผู้ที่กำลังก้าวไปเป็นผู้บริหาร

๙. การเรียนรู้จากบทเรียนที่ผ่านมา (Lessons Learned) คือ การเรียนรู้โดยอาศัยข้อมูลความสำเร็จและความผิดพลาดจากการดำเนินการที่ผ่านมา เพื่อหาแนวทางในการวางแผนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุดหรืออย่างน้อย ไม่เกิดความผิดพลาดในประเด็นที่เคยผิดพลาดมาแล้ว

๑๐. แฟ้มงานเพื่อการพัฒนา (Portfolio) คือการบันทึกผลงานดีๆ นวัตกรรมในการทำงาน คำชื่นชมความภาคภูมิใจทั้งระดับบุคคล ระดับแผนกหรือระดับองค์กร เรียกอีกอย่างว่าบัญชีความสุข

๑๑. การถ่ายทอดความรู้โดยการเล่าเรื่อง (Story Telling) คือการถ่ายทอดความรู้สักฝังลึก โดยการมอบหมายให้ผู้ที่มิผลงานดีหรือมีวิธีการทำงานที่ดี มาเล่าให้คนอื่นๆ ฟังว่าทำอย่างไร ผู้เล่าจะเล่าให้เห็นถึงการปฏิบัติใช้ภาษาเชิงปฏิบัติจริง และมีการบันทึกเก็บว่าอย่างเป็นระบบ



๑๒. การศึกษาดูงาน (Study tour) คือการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นโดยเข้าไปดูสถานที่จริง การปฏิบัติจริง เพื่อให้เห็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้

๑๓. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum) คือการจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นกิจจะลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเปิดพื้นที่ให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การสัมมนาและการประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ

๑๔. แหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence - CoE) คือการกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร ซึ่งจะทำให้สามารถทราบว่าจะติดต่อสอบถามผู้รู้ได้ที่ไหน อย่างไร (Expertise Locators) โดยระบุเป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน

๑๕. ฐานความรู้ (Knowledge Bases) คือการเก็บข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่องค์กรมีไว้ในระบบฐานข้อมูลและให้ผู้ต้องการใช้ค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่นๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง

๑๖. Intranet, Web คือระบบเครือข่ายสื่อสารที่รองรับสำหรับการจัดเก็บองค์ความรู้ที่ทำให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายจากทุกที่ ทุกเวลา

๑๗. Webblog คือ เครื่องมือสื่อสารรูปแบบใหม่ ๒ ทาง ที่สะดวกรวดเร็วในการสื่อสาร อาจเป็นการประกาศข่าวสาร การแสดงความคิดเห็น การเผยแพร่ผลงาน ฯลฯ

๑๘. IQCs (Innovation & Quality Circles) คือ กลุ่มที่พัฒนามากจากกลุ่ม QCs (Quality Circles) ซึ่งสมาชิกของกลุ่มจะมาจากต่างหน่วยงานหรือต่างระดับในองค์กรหรืออาจจะมาจากต่างองค์กรก็ได้ กลุ่ม IQCs จะรวมตัวกันเพื่อค้นหาวิธีการที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่าง ๆ การทำกลุ่ม IQCs นี้จะเป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดแนวคิดต่างๆ ที่หลากหลายในการพัฒนาองค์กรตามหัวข้อเรื่องที่ตั้งไว้และค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด ช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร

๑๙. สภากาแฟ (Knowledge Café) คือการเล่าเรื่องพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนั่งรับประทานกาแฟ ในเรื่องงานที่สนใจและงานที่เกิดปัญหาเพื่อแสวงหาแนวทางปรับปรุงแก้ไข

๒๐. การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) คือการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงานเป็นระยะ ๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่าย ทำให้ผู้ถูกสับเปลี่ยนงานเกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้น

๒๑. วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice - BP) คือการเรียนรู้จากวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้น ๆ เพื่อใช้เป็นต้นแบบเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งอาจจะเป็นระบบบริหารเทคนิควิธีการต่างๆ ที่ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายระดับสูงสุด

การเข้ากลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีองค์ประกอบ ดังนี้

๑. หัวข้อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือหัวข้อปลา (Domain) เป็นหัวข้อที่กลุ่มจะมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นหัวข้อจากงานในหน้าที่ที่ตนเองทำอยู่แล้ว เช่น การสอน เทคนิคการวิจัย การปฏิบัติงานด้านเอกสาร ของหน่วยงาน เป็นต้น ที่สำคัญคือ โดยทั่วไปจะมีความเข้มแข็งหากองค์กรสนับสนุน ดังนั้น จึงควรเป็นหัวข้อความรู้ ที่ตอบสนองต่อภารกิจหลักขององค์กร และไม่ใช่เป็นหัวข้อที่ถูกสั่งมาจากด้านบนที่ทำให้ชุมชนไร้พลังและขาดแรงจูงใจ



๒. ชุมชน (Community) ในที่นี้หมายถึง กลุ่มชุมชนแนวปฏิบัติที่อยู่ภายใต้ Domain เดียวกัน สมาชิกในชุมชนไม่ถูกจำกัดว่าต้องมีจำนวนเท่าใด หรือต้องทำหน้าที่อะไร แต่ควรประกอบด้วย

๒.๑ ผู้บริหารสูงสุด (CEO) สำหรับการจัดการความรู้ ถ้าผู้บริหารสูงสุดเป็นแชมป์เปี้ยน (เห็นคุณค่าและดำเนินการผลักดัน KM) เรื่องที่ว่ายากก็จะง่าย ซึ่งผู้บริหารสูงสุดควรเป็นผู้ริเริ่ม กิจกรรมจัดการความรู้ โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ “คุณเอื้อ (ระบบ)” ของ KM ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น นายกองค้การ บริหารส่วนจังหวัด หรือ ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

๒.๒ คุณอำนวย (Facilitator) ทำหน้าที่เป็น Knowledge Facilitator หรือผู้ดำเนินการหลัก เป็นผู้นำการสนทนาและการสื่อสารระหว่างสมาชิกตามช่องทางต่างๆ ใช้และกระตุ้นสมาชิกให้ใช้เครื่องมือเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งทำหน้าที่เสริมแรงให้กับชุมชนตามโอกาส (คุณอำนวย ต้องไม่ใช่ “คุณอำนาจ”)



สิ่งที่คุณอำนวยความสะดวกมี ๑๐ ประการ ดังนี้

๑. **นักขายฝัน** เป็นผู้ที่สามารถสร้างความเข้าใจ และสร้างแรงจูงใจให้กับ “คุณเอื้อ” และ “คุณกิจ” ได้ พุดง่าย ๆ ก็คือ ต้องเป็น “นักขาย” ที่สามารถอธิบายและ “ขายฝัน” ในเรื่อง KM ให้กับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้

๒. **วิศวกรกระบวนการเรียนรู้** เป็นผู้ที่ออกแบบกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (แลกเปลี่ยนเรียนรู้) ในหน่วยงานได้ คือ ทำหน้าที่เป็นนักออกแบบ หรือเป็น “วิศวกร” กระบวนการ (เรียนรู้) ได้

๓. **สถาปนิก นักสร้างบรรยากาศ** เป็นผู้ที่สามารถสร้างบรรยากาศที่ดี มีความเป็นกันเอง และมีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่ลื่นไหลเป็นไปตามธรรมชาติ เปรียบได้กับบทบาทของ “สถาปนิก” ที่ออกแบบบ้านได้อย่างดี มีการถ่ายเทอากาศ โลงโปร่งสบาย อยู่แล้วไม่อึดอัด

๔. **นักจัดเวที** มีทักษะในการตั้งคำถาม จับและสรุปประเด็นได้ พุดง่าย ๆ ก็คือ ต้องมีทักษะของการเป็น “นักจัดเวที” หรือผู้ดำเนินรายการอยู่ในตัว

๕. **ที่ปรึกษา** รู้จักเครื่องมือช่วยพัฒนาการเรียนรู้ที่หลากหลายสามารถเลือกใช้เครื่องมือได้เหมาะสมกับบริบท และกลุ่มเป้าหมาย เรียกได้ว่าต้องมีความสามารถเป็น “ที่ปรึกษา” หรือ “Consultant” ที่สามารถให้คำแนะนำ และเลือกใช้เครื่องมือได้อย่างเหมาะสม

๖. **นักไอที** สามารถนำไอทีมาประยุกต์ใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้เผยแพร่ความรู้ได้อย่างเป็นระบบ และทรงพลัง เรียกว่าต้องมีความเป็น “นักไอที” ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ไอทีได้ หรือพูดกับฝ่ายไอทีรู้เรื่อง

๗. **นักวิเคราะห์** สามารถวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ทั้งในเชิงวัฒนธรรมองค์กร ทั้งก่อนและหลัง การใช้ KM ซึ่งหมายถึงต้องมีคุณสมบัติของการเป็น “นักวิเคราะห์” อยู่ด้วย

๘. **นักประเมินผล** สามารถติดตาม ประเมินผลการใช้ KM ได้ เป็นบทบาทในฐานะ “นักประเมินผล” ที่จะต้องคอยติดตามประเมินการทำงานเป็นระยะๆ และสามารถนำข้อมูลย้อนกลับมาใช้ปรับการทำงานได้

๙. **นักสร้างเครือข่าย** สามารถผลักดันให้เกิดเครือข่ายในลักษณะของ “ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)” ซึ่งก็คือ คุณสมบัติในลักษณะที่เป็น “นักพัฒนา” หรือ “นักสังคม” นั่นเอง

๑๐. **นักพัฒนา** รู้จักใช้หลักการให้รางวัล การชมเชยยกย่อง เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่ต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งก็คือ บทบาทในฐานะ “นัก HR” หรือนักพัฒนาองค์กร

๒.๓ **คุณเอื้อ** เป็น Chief Knowledge Officer คือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่คอยเอื้อเพื่อให้เกิดบรรยากาศร่วมแรงร่วมใจในการเรียนรู้

คุณสมบัติของคุณเอื้อที่พึงมี คือ CLICK

๑. ความรอบคอบ (Cautious)
๒. ความเป็นผู้นำ (Leadership)
๓. ความมีไหวพริบปัญญา (Intelligent)
๔. ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (Communicate)
๕. ความรู้ (Knowledge)

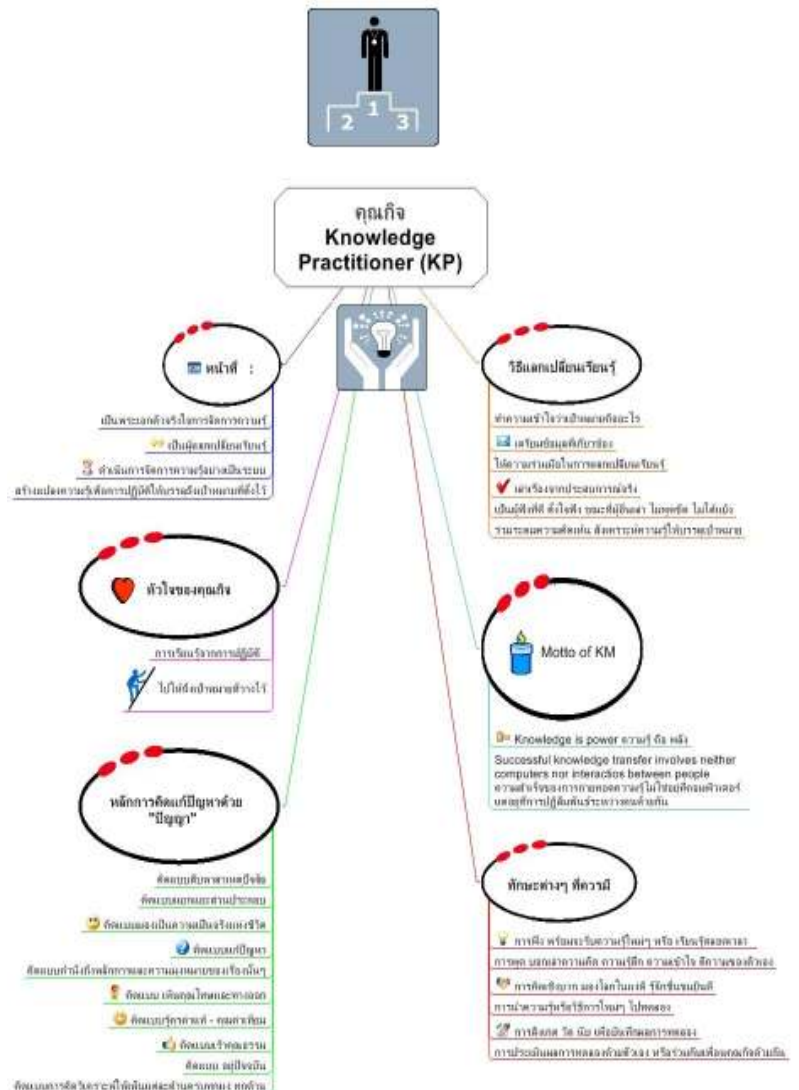
๒.๔ คุณลิขิต (Note taker) เป็น Community Historian ทำหน้าที่สรุปประเด็นจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และตรวจสอบสิ่งที่จดบันทึกเป็นระยะ รวมทั้งช่วยผู้นำกลุ่ม เพื่อความต่อเนื่องของหัวข้อ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดทำสรุปสิ่งที่จดบันทึก จากนั้นนำเสนอกลุ่มเพื่อพิจารณา และรวบรวมความรู้ต่างๆเก็บไว้ในคลังความรู้ (Knowledge Assets) ของชุมชน ที่สำคัญคือ ต้องเป็นผู้เปลี่ยน ความรู้ซ่อนเร้น (Tacit knowledge) ให้เป็น ความรู้เด่นชัด (Explicit Knowledge) ที่สมาชิกสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้



๒.๕ คุณกิจ เป็น Member หรือ Knowledge Practitioner นั่นคือ “สมาชิกของชุมชน” ที่ทำหน้าที่ แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานตามหัวข้อความรู้เป็นผู้ปฏิบัติโดยตรง ซึ่งจะต้องมีส่วนร่วม ในการอธิบาย เสนอประเด็น วิธีแก้ปัญหา และหาวิธีที่ทำให้ชุมชนเข้มแข็งยิ่งขึ้น คุณกิจควรมีจำนวนไม่มากหรือน้อยเกินไป หากมีน้อยจะทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ในวงจำกัด และหากมีมากเกินไป พันธะและความสนิทสนมระหว่างสมาชิกอาจไม่แข็งแรงพอและเป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ นอกจากนี้ อาจมีผู้เชี่ยวชาญ ในหัวข้อความรู้ นั้น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมเป็นครั้งคราวก็ได้

ทักษะคุณกิจที่พึงมี

๑. การฟัง พร้อมจะรับความรู้ใหม่ ๆ หรือเรียนรู้ตลอดเวลา
๒. การพูด บอกเล่าความคิด ความรู้สึก ความเข้าใจ สื่อสารได้อย่างชัดเจน และพูดเชิงบวก
๓. การคิด คิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี รู้จักชื่นชมยินดี
๔. การจับประเด็น สามารถทำความเข้าใจ จดบันทึก และถอดบทเรียนจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้



๒.๖ **คุณประสาน (Network Manager)** เป็นผู้ที่คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น เกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวีคูณ



๓. **แนวปฏิบัติ (Practice)** คือผลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนที่ “คุณลิขิต” ได้บันทึกไว้ เป็นคลังความรู้ที่ผ่านการสังเคราะห์ จัดเก็บ ปรับปรุง ถ่ายทอดโดยชุมชนเอง ที่สมาชิกสามารถนำไปปฏิบัติได้ ซึ่ง “แนวปฏิบัติที่ดี” ไม่ใช่ทฤษฎีแต่เป็นสิ่งที่ปฏิบัติได้จริง และได้ผลจริง”

หมายเหตุ : ผู้บริหารสูงสุด คุณเอื้อ และคุณประสาน จะไม่ได้อยู่ในกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่เป็นผู้ทำให้เกิดบรรยากาศร่วมแรงร่วมใจในการเรียนรู้ และเป็นผู้คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่าย

ขั้นตอนการดำเนินการเข้ากลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือชุมชนนักปฏิบัติ

๑. **ตั้งเป้าหมาย (Knowledge Vision)** คือ การระดมความคิดว่าโดเมนที่เลือก ต้องการทำให้บรรลุผลอะไร ชุมชนจะต้องมีความรู้ความสามารถหลัก (Core Competency) อะไรบ้าง

๒. **การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)** คือ การแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อนำไปปฏิบัติ มี ๓ ช่วง ดังนี้

๒.๑ **การเรียนรู้ก่อนทำ** คือ เรียนรู้จากแนวปฏิบัติที่มีอยู่แล้วของหน่วยงานหรือที่อื่น ซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice) ซึ่งสามารถหาได้จากเอกสาร คู่มือ ตำรา เว็บไซต์ หรือปรึกษาผู้รู้จากภายนอก (Explicit Knowledge) หรือจากประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาของสมาชิกแต่ละคน (Tacit Knowledge)

๒.๒ **การเรียนรู้ระหว่างทำ** คือ ปรับปรุงแนวปฏิบัติแล้วลองเอาไปปฏิบัติดู นำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนสมาชิกในชุมชนนักปฏิบัติอีกครั้ง

๒.๓ **การเรียนรู้หลังทำ** เมื่อได้ปฏิบัติไปสักช่วงหนึ่งก็นำมาสรุป ข้อดี-ข้อเสียต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อเก็บสะสมสาระความรู้ดังกล่าวไว้เป็นตัวอย่างหรือกรณีศึกษาสำหรับการทำงานอื่น ๆ ในโอกาสต่อไป หรือเพื่อจัดทำเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นบรรทัดฐานของชุมชน ซึ่งแนวปฏิบัตินี้ในอนาคตก็อาจมีการปรับปรุงได้อีกเรื่อย ๆ

วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

- เราต้องทำความเข้าใจว่าหัวข้อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือหัวปลา คืออะไร ต้องการบรรลุเป้าหมายอะไร
- เตรียมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- เล่าเรื่องจากประสบการณ์จริง เป็นผู้ฟังที่ดี ตั้งใจฟังขณะที่ผู้อื่นเล่า ไม่พูดขัด ไม่พูดแย้ง
- ร่วมระดมความคิดเห็น สังเคราะห์ความรู้ ให้บรรลุเป้าหมาย ค้นหาแนวปฏิบัติที่ดี
- ถอดบทเรียน และสรุปผล



ที่เราต้องเข้าใจ การจัดการความรู้ โดยใช้เครื่องมือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่ใช่ทำครั้งเดียวแล้วได้ผล แต่ต้องทำเป็นนิสัย เป็นวัฒนธรรม มีการค้นหา คิดค้น หาวิธีการที่ทำงานให้ดีขึ้น เป็นการดำเนินการ หากทำเป็น จะเห็นผล โดยทำไปใช้ไป แล้วผลที่ได้นั้นก็จะมีดีเยี่ยม

สิ่งสำคัญ เราควรเน้นความรู้ปฏิบัติ How to ผลอย่างไรที่เราทำได้อย่างนั้น ที่สำคัญ คือ ทำให้ดู หรือ เล่าเป็นเรื่องราว ในกระบวนการเล่าแลกเปลี่ยนเรียนรู้หลายครั้ง คนในระดับปฏิบัติการ มีที่เค็ด แต่บางครั้งก็ไม่มีใครถามเลย

๓. การถอดบทเรียน หรือการถอดความรู้ (Lesson distilled) คือ เทคนิคการจัดการความรู้ รูปแบบหนึ่งที่เน้นกระบวนการเรียนรู้ในกลุ่มที่เป็นระบบเพื่อสกัดความรู้ฝังลึกในตัวคน และองค์ความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ออกมาเป็นบทเรียนที่สามารถนำไปสรุปและสังเคราะห์เป็นเอกสารชุดความรู้ คู่มือ ตำรา และแนวปฏิบัติที่ดีได้ ซึ่งบุคคลอื่นสามารถเรียนรู้และนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

๓.๑ ประเภทของการถอดบทเรียน

๑. การถอดบทเรียนทั้งโครงการ ตั้งแต่ก่อนเริ่มโครงการ การวางแผน กระบวนการดำเนินงาน และผลที่ได้จากโครงการ ตรงนี้จะเน้น ปัจจัยเงื่อนไขที่เป็นเหตุ ทำให้เกิดผล เทคนิคที่ใช้ คือ retrospect คือ การถอดบทเรียนหลังดำเนินงาน และ summative evaluation ก็คือ ถอดจากผลสรุปของการประเมินก็ได้

๒. การถอดบทเรียนเฉพาะประเด็น เลือกประเด็นใดประเด็นหนึ่ง หรือกลุ่มประเด็นที่มีความสำคัญต่อการพัฒนายกระดับการทำงานโครงการ หรือประเด็นที่มีผลต่อการบรรลุความสำเร็จของโครงการในอนาคต เทคนิคที่ใช้ คือ AAR (After Action Review), OM (Outcome Mapping) และ EE (Empowerment Evaluation)

๓.๒ วงจรการถอดบทเรียน

๑. รวบรวมวิเคราะห์ (ถอดสิ่งที่ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ออกมา) โดยสกัดมาจากสิ่งที่ผ่านการทำงานผ่านคน ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านภูมิปัญญาที่มีเหล่านั้นกระบวนการถอดบทเรียน จึงเป็นกระบวนการที่เอาความรู้จากการทำงานมาใช้ มาเป็นแนวปฏิบัติ และเป็นต้นทุนในการบริหารจัดการในเรื่องที่ยาก และซับซ้อนต่อไป หมายถึงว่า เรากำลังถอดบทเรียนเพื่อที่จะไปบริหารจัดการการทำงานของตนเอง และองค์กรต่อไป

๒. สังเคราะห์และเผยแพร่ โดยสังเคราะห์ขึ้นมาเป็นองค์ความรู้ เป็นชุดความรู้ และนำไปเผยแพร่

๓. ทดลอง ปรับ และประยุกต์ หลังจากชุดความรู้ ก็สามารถนำไปทดลอง ปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับตนเอง ให้เหมาะกับบริบทขององค์กร เสร็จแล้วก็นำมาสร้างเป็นแผนงาน หรือแผนกลยุทธ์ต่อไป

๔. นำไปใช้ กับตนเองและองค์กร



๓.๓ ขั้นตอนการถอดบทเรียน

ขั้นแรกต้องมีการออกแบบการถอดบทเรียน มีการกำหนดกรอบของการถอดบทเรียน กำหนดรูปแบบ เลือกเทคนิค กำหนดปฏิทิน/ระยะเวลา ดำเนินการถอดบทเรียน ซึ่งอาจเฉพาะประเด็น หรือทั้งโครงการ หลังจากนั้นเป็นขั้นตอนของการสื่อสารการถอดบทเรียน คือ การบันทึกบทเรียน เมื่อบันทึกได้ ก็จะพัฒนาเป็นชุดความรู้ สุดท้าย คือ ติดตาม นำบทเรียนไปใช้

๓.๓ สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการถอดบทเรียน

๑. การเรียนรู้เกิดขึ้นตลอดโครงการ
๒. การให้ความสำคัญกับการวางแผนเพื่อความสำเร็จในอนาคต และนำบทเรียนไปวางแผน และสามารถนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติได้จริง
๓. เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ปรับวิธีคิด บางคนที่อัตราสูง หรือไม่ยอมใคร จะได้เกิดการเรียนรู้ และฟังมากขึ้น ฟังทั้งวิธีคิด วิธีการทำงาน ที่เขาทำดี อาจเลียนแบบ เพื่อยกระดับการทำงานของเรา และทำงานอย่าง กว้างขวาง พุดคุย ยกย่องการปฏิบัติให้เป็นชุดความรู้ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

๔. เก็บเข้าแหล่งความรู้ (Knowledge Asset) คือ การนำเอาความรู้หรือแนวปฏิบัติที่เกิดจากการ “ถอดบทเรียน” หรือ “การถอดความรู้” จากประสบการณ์การทำงานมาเก็บไว้เป็นแหล่งความรู้หรือศูนย์รวม ความรู้ โดยรวบรวม บันทึก จัดกลุ่ม แบ่งหมวดหมู่ และนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดเก็บเป็น “ศูนย์ความรู้” (Knowledge Center) เพื่อให้เกิดความชัดเจนและแลกเปลี่ยนได้ง่าย รวมถึงการนำเอาความรู้ที่เก็บไว้ไปใช้งาน และต่อยอด ความรู้เหล่านี้จะเป็น “ทุนทางปัญญา” หรือ “สินทรัพย์” ที่องค์กรจะนำไปประยุกต์เป็น ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ วิธีการใหม่ หรือปรับปรุงของเก่าให้เกิดคุณค่าและมูลค่า ซึ่งก็จะเกิดการเรียนรู้ที่เป็น ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่ยกระดับขึ้นไปอีกในตัวบุคคล โดยเราสามารถเก็บความรู้หรือแนวปฏิบัติ ที่เกิดจากการ “ถอดบทเรียน” หรือ “การถอดความรู้” นั้น ไว้ในบล็อก หรือเว็บไซต์ หรือแฟ้มเอกสาร เช่น www.gotoknow.org/blog

ขั้นตอนการปฏิบัติงานการจัดการความรู้

๑. การแต่งตั้งคณะทำงานการจัดการองค์ความรู้ องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ การดำเนินงาน การจัดการความรู้ โดยทำงานภายใต้คณะทำงานดำเนินการจัดการความรู้ ซึ่งงานจัดการความรู้มีตำแหน่งเป็น กรรมการและเลขานุการ มีหน้าที่ ติดต่อประสานงาน, เขียนแผนการจัดการความรู้, ดำเนินงานตามแผนการจัดการ ความรู้ เช่น เขียนโครงการ/กิจกรรม จัดอบรม สัมมนา, เตรียมรายงานการประชุมและบันทึกรายงานการประชุม

๒. แผนการจัดการความรู้ โดยงานจัดการความรู้มีหน้าที่

๒.๑ **ร่างแผนการจัดการความรู้** ตามประเด็นหรือหัวข้อ (Theme) ที่ต้องการพัฒนาตลอดปีงบประมาณ และสอดคล้องกับตัวบ่งชี้ของระเบียบ/หลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตัวชี้วัดของแบบประเมิน ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) เช่น ปีงบประมาณ ๒๕๖๒ ด้านที่ ๒ ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา ข้อ ๒.๒๓ การสร้างองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

๒.๒ **เผยแพร่แผนการจัดการความรู้** โดยนำแผนการจัดการความรู้ที่คณะทำงานดำเนินการจัดการ ความรู้ได้ลงมติพิจารณา มาเผยแพร่ต่อบุคลากรภายในและภายนอกองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ให้รับทราบ โดยผ่านช่องทาง ดังนี้ หนังสือเวียน เว็บไซต์ สื่อ และประชาสัมพันธ์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

๓. การดำเนินงานตามแผนการจัดการความรู้ ดังนี้

๓.๑ เขียนโครงการ / กิจกรรม ตามแผนการจัดการความรู้ที่กำหนดไว้ จากนั้นขออนุมัติโครงการ และงบประมาณ ทำหนังสือเชิญเชิญวิทยากรและบุคลากรภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ที่เกี่ยวข้อง จัดหาสถานที่จัดโครงการที่เหมาะสม โดยเฉพาะห้องที่มีพื้นเรียบ สามารถเคลื่อนย้ายโต๊ะ เก้าอี้ได้ เนื่องจากในการ จัดกิจกรรมทุกครั้งต้องมีการเข้ากลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้

๓.๒ สร้างเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยผ่านการจัดประชุม/ ประชุมเชิงปฏิบัติการ อบรม และ สัมมนา ตามโครงการ/ กิจกรรมที่กำหนดไว้ (ข้อ ๓.๑) โดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ ซึ่งต้องกำหนดกลุ่มเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และการประเมินโครงการที่ชัดเจน

๓.๓ สรุปรายงานการประชุม/ ประชุมเชิงปฏิบัติการ อบรม สัมมนา และประเมินโครงการ เพื่อรายงานต่อผู้บริหาร และผู้เข้าร่วมประชุม

๓.๔ บันทึกกิจกรรมของการประชุม/ ประชุมเชิงปฏิบัติการ อบรม และสัมมนา ลงในบล็อกหรือ เว็บไซต์ เช่น เว็บไซต์หน่วยงาน และเว็บไซต์ชุมชนนักปฏิบัติการจัดการความรู้

๔. การติดตามและประเมินผลความสำเร็จของการจัดการความรู้ ในแต่ละโครงการ/กิจกรรม โดยในแต่ละโครงการ/กิจกรรม ต้องมีการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของโครงการ/ กิจกรรมไปยังผู้เข้าร่วม โครงการ/กิจกรรม

๕. การรายงานผลการจัดการความรู้และประเมินผลการจัดการความรู้ โดยการรวบรวมสรุปโครงการที่ได้ ดำเนินการทั้งหมดจากแผนการจัดการความรู้ รวมทั้งการติดตามและประเมินผลสำเร็จของโครงการ ตามตัวบ่งชี้

๖. การนำผลการประเมินไปปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของ กระบวนการปกติ และปรับปรุงแผนการจัดการความรู้ในปีถัดไป ซึ่งจะมีข้อเสนอแนะ จุดอ่อน หรือสิ่งที่ควรปรับปรุง ดังนั้นงานจัดการความรู้ต้องนำข้อเสนอแนะต่างๆ มาจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ (Improvement Plan) และเสนอ ต่อคณะทำงานดำเนินงานการจัดการความรู้ องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่

เอกสารอ้างอิง

วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) . ๓๑ สิงหาคม ๒๕๕๓,

<http://www.thaiall.com/km/indexo.html>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. ๒๕๔๘. **คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ : โครงการพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้** ในส่วนราชการ. กรุงเทพฯ.