

รายการข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์
เพื่อกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของหน่วยงาน
รอบที่ 1 : 5 เดือนแรก (ตุลาคม 2565 – กุมภาพันธ์ 2566)

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.) ได้วิเคราะห์สถานการณ์การขับเคลื่อนการจัดการข้อมูลความรู้ของ กพร. สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) โดยมีรายการข้อมูล ความรู้ ที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์สถานการณ์ ดังนี้

รายการข้อมูลและความรู้นำมาใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์
<p>1. รายงานผลงานการจัดการข้อมูลและความรู้ของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.) ประจำปี 2565</p> <p>1.1 รอบ 5 เดือนแรก : ตุลาคม 2564 – กุมภาพันธ์ 2565</p> <p>ลิงค์เอกสารที่เกี่ยวข้อง</p> <p>https://psdg.anamai.moph.go.th/th/internal02/download?id=89349&mid=29662&mkey=m_document&lang=th&did=26437</p> <p>1.2 รอบ 5 เดือนแรก : ตุลาคม 2564 – กุมภาพันธ์ 2565</p> <p>ลิงค์เอกสารที่เกี่ยวข้อง</p> <p>https://psdg.anamai.moph.go.th/th/internal02/download?id=96162&mid=29662&mkey=m_document&lang=th&did=26437</p>
<p>2. รายงานผลงานการจัดการข้อมูลและความรู้ของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.) ประจำปี 2564</p> <p>2.1 รอบ 5 เดือนแรก : ตุลาคม 2563 – กุมภาพันธ์ 2564</p> <p>ลิงค์เอกสารที่เกี่ยวข้อง</p> <p>https://psdg.anamai.moph.go.th/th/internal02/download?id=68614&mid=29662&mkey=m_document&lang=th&did=17680</p> <p>2.2 (รอบ 5 เดือนหลัง : มีนาคม – กรกฎาคม 2564)</p> <p>ลิงค์เอกสารที่เกี่ยวข้อง</p> <p>https://psdg.anamai.moph.go.th/th/internal02/download?id=77815&mid=29662&mkey=m_document&lang=th&did=17680</p>
<p>3. รายการผลงานการจัดการข้อมูลและความรู้ของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.) เพื่อการบริหารจัดการให้หน่วยงานมีความรู้สำคัญอย่างเป็นระบบและพร้อมใช้งาน ประจำปี 2563</p> <p>ลิงค์เอกสารที่เกี่ยวข้อง</p> <p>https://psdg.anamai.moph.go.th/th/internal02/download?id=63729&mid=29662&mkey=m_document&lang=th&did=17680</p>
<p>4. รายการความรู้ ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์</p> <p>4.1 กรอบการพัฒนาระบบราชการ</p> <p>4.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)</p> <p>4.3 แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>4.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>4.5 ความสำคัญ ความจำเป็นของการจัดการความรู้</p> <p>4.6 ประโยชน์ของการจัดการความรู้</p>

ที่มา : รวบรวมและจัดทำโดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมอนามัย

รายการความรู้ ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ รอบที่ 1 : 5 เดือนแรก (ต.ค.65 - ก.พ.66)

ความจำเป็นในการจัดการข้อมูลและความรู้

การจัดการข้อมูลและความรู้ เป็นพื้นฐานของหน่วยงานราชการ ที่จะพัฒนาเพื่อให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ แต่ในทางกลับกันการจัดการข้อมูลและความรู้ก็เป็นจุดอ่อนของหน่วยงานราชการที่ยังดำเนินการไม่เต็มศักยภาพเท่าที่ควร ทำให้ข้อมูลและความรู้อยังคงอยู่กับบุคคล

กรอบการพัฒนาระบบราชการ

ที่มา:คู่มือการจัดการความรู้กรมอนามัย ปีงบประมาณ 2563

โดย สำนักคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กรมอนามัย

การจัดการข้อมูลและความรู้ของกรมอนามัย เป็นไปตามกรอบการปฏิบัติราชการของหน่วยงานรัฐ ได้แก่ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

1. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 กำหนดไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546) และในคู่มือการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกานี้ ของสำนักงาน ก.พ.ร. ในหมวดที่ 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ข้อ 3 การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (สำนักงาน ก.พ.ร. , 2546) มีข้อความ ดังนี้ “3. การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการบริหารราชการแนวใหม่ ส่วนราชการจะต้องพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสถานการณ์ต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยโดยตรง ซึ่งในการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกานี้ จะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติราชการทุกระยะต้องมีการปรับแผน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นความจริง ฉะนั้นแนวความคิดของผู้ปฏิบัติงานภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมเสียใหม่ จากการศึกษาที่ยึดแนวความคิดว่าต้องปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เน้นการสร้างความคิดใหม่ ๆ ตามวิชาการสมัยใหม่และนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติราชการตลอดเวลา ในพระราชกฤษฎีกานี้จึงกำหนดเป็นหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1. ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง
2. ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ ราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป
3. ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการทุกคนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมีคุณธรรม
4. ต้องมีการสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อกำหนดนำพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ”

2.การพัฒนาระบบราชการ 4.0

ที่มา: คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0
ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2566 โดย สำนักงาน ก.พ.ร.

รัฐบาลได้มีนโยบายขับเคลื่อนประเทศด้วยยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ที่มีการขับเคลื่อนโครงสร้างเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม โดยมีฐานคิดหลักคือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการ ดังนั้นระบบราชการไทยจึงต้องมีการพลิกโฉมและปฏิรูปเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทที่กำลังเกิดขึ้นจากการเป็นประเทศไทย 4.0 ต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการโดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสร้างนวัตกรรมภาครัฐในการยกระดับไปสู่ “ระบบราชการ 4.0” ที่มีการทำงานเปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connected Government) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) โดยอาศัยปัจจัยหลักสำคัญคือ การสานพลังทุกภาคส่วน (Collaboration) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) และการปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล (Digitization/Digitalization) ทั้งนี้ต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลักเพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นที่ยอมรับของประชาชน

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : เป็นตัวหนุนในการจัดการข้อมูลและความรู้สำหรับหน่วยงานกรมอนามัยเป็นหน่วยงานภาครัฐที่ใช้กรอบทิศทางการพัฒนาระบบราชการ ด้วยหลักการของพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ในการพัฒนาองค์การอย่างรอบด้านและต่อเนื่อง ครอบคลุมทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม (2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ (3) ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) ด้านการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์การและการจัดการความรู้ (5) ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (6) ด้านกระบวนการคุณภาพ และ (7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

ทั้งนี้ การจัดการความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของระบบ โดยอยู่ในหมวด 4 ว่าด้วย การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์การและการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการประเมินการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ โดยการดำเนินงานนั้น ต้องตอบโจทย์การบรรลุเป้าหมายขององค์กรในด้านวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน ในขณะเดียวกันการจัดการความรู้ ต้องทำให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยการทำให้เกิดระบบการเรียนรู้ สามารถสร้างความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามที่ทิศทางการ

สรุปได้ว่า ในฐานะหน่วยงานราชการ มีความจำเป็นต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากแนวคิดของการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ตามนโยบายรัฐบาล จึงต้องเป้าหมายหลักเพื่อให้ภาครัฐสามารถเป็นที่พึ่ง ที่เชื่อถือ และไว้วางใจได้ของประชาชน จึงได้มีการจัดการข้อมูลและความรู้ สารสนเทศต่างๆ อย่างเป็นระบบ โดยทุกหน่วยงานในสังกัด ต้องมีการจัดการข้อมูลและความรู้อย่างเป็นระบบต่อเนื่องกันไป และควรเป็นระบบที่เชื่อมโยงกับระบบการ

บริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางดำเนินงานของกรมอนามัยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ที่กำหนดให้ การจัดการความรู้และการขับเคลื่อนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเกณฑ์ชี้วัดหนึ่งของทุกหน่วยงานในกรมอนามัย

การจัดการความรู้ Knowledge Management

การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็น ระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1) **ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge)** เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นต้น จึงต้องอาศัยกลไกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้คนได้พบกัน สร้างความไว้วางใจกัน และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน

2) **ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)** เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม นพ.วิจารณ์ พานิช ได้ระบุว่าการจัดการความรู้สามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ 1) บรรลุเป้าหมายของงาน 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ 4) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

องค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization: LO)

ที่มา : งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล

<https://www2.si.mahidol.ac.th/km/knowledgeassets/definition/1920/>

เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ประสบการณ์และทักษะร่วมกันและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันการมีองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team Working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมงาน และมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้วยการตรวจสอบ และแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

1. **การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)** หมายถึง การกำหนดทิศทางของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บทบาทผู้บริหารในการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดี ในการมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2. **การจัดการความรู้ (Knowledge Management)** หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารจัดการให้หน่วยงานมีความรู้สำคัญที่พร้อมใช้ เพื่อให้บุคลากรสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือหน่วยงาน รวมทั้งสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน โดยกระบวนการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยน การรวบรวมและสร้าง การถ่ายทอดและแบ่งปัน การจัดเก็บและการเผยแพร่ความรู้ เพื่อให้บุคลากรใช้และต่อยอดความรู้ในการทำงานประจำ

ให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน รวมทั้งการแลกเปลี่ยน/บูรณาการความรู้ที่เป็นประโยชน์จากผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประยุกต์ใช้หลักฐานทางวิทยาศาสตร์ ผลงานวิจัย โดยกระบวนการจัดการความรู้มีทั้งระดับการทำงานประจำ และการวางแผนกลยุทธ์

3. เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning Technology) หมายถึง การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การจัดการความรู้ (KM) และการทำงาน โดยหน่วยงานมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการส่งเสริมการจัดการความรู้

4. การให้อำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) หมายถึง การเปิดโอกาส หรือให้อำนาจ แก่บุคลากรในการเรียนรู้ เพื่อการปฏิบัติงานที่ดี สามารถแก้ไขปัญหา ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมร่วมกัน รวมทั้งการเรียนรู้ร่วมกับผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

5. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) หมายถึง การให้ออกาสหรือสร้างการเรียนรู้แก่บุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ตอบสนองเป้าหมายของหน่วยงาน

การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณ อายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป และมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่อง **องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)** เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริง และต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มี การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทยักษ์ใหญ่หลายแห่งในสหรัฐอเมริกายังคงแข่งขันกันหาวิธีบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง เพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขันได้สำหรับประเทศไทยนั้นคงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะหายุทธวิธีในการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคล และการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งการถ่ายทอดความรู้บางประเภทนั้น การฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด อุปสรรคที่มักพบอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้คือพฤติกรรม "การหวงความรู้" และวัฒนธรรม "การไม่ยอมรับในตัวบุคคล" หากองค์กรสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสองอย่างนี้ได้การบริหารจัดการความรู้ก็มีไ้เรื่องยากจนเกินไป สืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการครั้งสำคัญที่ผ่านมามีเมื่อเดือนตุลาคม 2545 ได้มีการวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจน ซึ่งรวมถึงการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติ โดยเฉพาะมาตรา 11 ได้กำหนดเป็นหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสร้างควมมีส่วนร่วมในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

เอกสารตัวชี้วัด 2.2 ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ (KM) และการขับเคลื่อนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO)
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ปี พ.ศ. 2566 รอบ 5 เดือนแรก

แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา:แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
(The Set Up of Learning Organization)

พลตรีวรพล วรพันธ์

จากลักษณะและองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น แนวทางที่นำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 5 ส่วนหลัก (วสันต์ อดิศักดิ์, 2555) คือ

1. บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ฝึกฝน ปฏิบัติและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ
2. แบบแผนทางความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อทัศนคติแสดงถึงวุฒิภาวะ(Emotional Quotient, EQ) ที่ได้จากการสังสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพ และมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ
5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม (Total System) ได้อย่างเข้าใจ แล้วสามารถมองเห็นระบบย่อย(Subsystem) ที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

ลักษณะสำคัญ 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้คือ

1. มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Damming (PDCA : Plan, Do, Check, Action)
2. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ๆที่มีประโยชน์ต่อองค์การเสมอ โดยอาจจะเป็นDemonstration Project หรือเป็น ongoing program
3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็น case study เพื่อให้สมาชิกในองค์การได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของสมาชิก
4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview), การสังเกต (Observation) ฯลฯ
5. มีการถ่ายทอดความรู้โดยการทำ Report, Demonstration, Training & Education, Job Rotation ฯลฯ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา: รายงานวิจัยการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ของวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร
นางสาวเสาวภาคณ์ เขาวนะสิริธรรม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมุ่งสู่องค์กรที่มีการเรียนรู้นั้น Marquardt and Reynolds (1994) ได้กล่าวไว้
11 ลักษณะ ดังนี้

1) **โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure)** ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะ “จืดแต่แจ๋ว” ยืดหยุ่น คล่องตัว มีค่าพหุคูณหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ มีโครงสร้าง แบบองค์รวมที่มีองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ ของตนเองอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกเป็น อิสระจากกันไม่ได้ และมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีม และวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้

2) **มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate Learning Culture)** การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อการผิดพลาดบ้างก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) การไตร่ตรอง (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองทุกคนรวมทั้งการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์กร

3) **การเพิ่มอำนาจการรับผิดชอบในงาน (Empowerment)** การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ปัญหาคายความในการเรียนรู้ของตนเอง ให้บังเกิดผลองกงาม สร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง หรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนการขององค์กร

4) **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning)** คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงแสดงท่วงทีในธุรกิจตนเองให้มีความสำคัญแก่สังคม เลือกลงเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5) **ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer)** หน้าที่การสร้างสรรคนวัตกรรมองค์กรความรู้ใหม่ ๆ มิใช่หน้าที่ของนักวิจัยและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทส่งเสริมความรู้เรียนรู้จากบุคคลอื่น สอนงานอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อ ผ่านช่องทางสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่ นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้และการหยั่งทางความคิดของแต่ละบุคคล ในองค์กรอีกด้วย

6) **มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology)** ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อ ช่วยปฏิบัติงานในกระบวนการการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลอย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของมนุษย์เพื่อช่วยโอนการเรียนรู้ทั้งองค์กร สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง

7) **มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality)** การที่องค์กรความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม ที่เน้นการปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8) **กลยุทธ์ (Strategy)** กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการยกร่างการดำเนินการประเมินผู้บริหารจะเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9) **บรรยากาศที่สนับสนุน (Support Atmosphere)** บรรยากาศที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงาน นั่นคือ ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ยอมรับในความแตกต่าง ของบุคคล ให้ความเท่าเทียม เสมอกัน ให้เป็นความอิสระสร้างบรรยากาศและแรงงานที่ประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10) **มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork and Networking)** การตระหนักถึงความร่วมมือกันแบ่งปันการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช้เพียง แต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างหนึ่งแต่ต้องร่วมมือแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ สร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมกันจะทำให้ องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11) **การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision)** วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันในการปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่าง มีเจตจำนงอย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกัน กิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

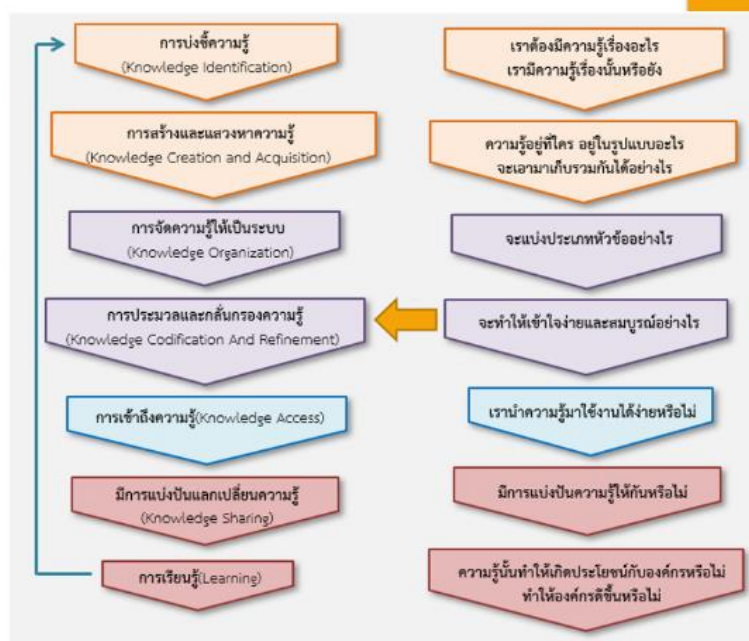
ความสำคัญ ความจำเป็นของการจัดการความรู้

ที่มา: ประชุม DM&KM วันที่ 20 ม.ค. 63

โดย นางสาวสิริวรรณ จันทนจุลกะ

รท.นักวิชาการสาธารณสุขทรงคุณวุฒิ (ด้านอนามัยสิ่งแวดล้อม)

การจัดการข้อมูลและความรู้ (Data Management & Knowledge Management) หมายถึง การ รวบรวม ข้อมูล และองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ และเผยแพร่เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถเข้าถึงความรู้ได้สะดวกและรวดเร็ว รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น



ประชุม DM & KM (20 ม.ค.63)

กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน

1. **การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)** เป็นขั้นตอนที่ทีมร่วมกันพิจารณาว่าจะทำอย่างไรให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ความรู้อะไรที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานมีแล้วหรือยังต้องใช้อะไรอยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร
2. **การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)** เป็นขั้นตอนที่ระบุได้แล้วว่าความรู้ที่จำเป็นต้องใช้คืออะไร ดำเนินการสร้างความรู้ขึ้นมาโดยพิจารณาว่าความรู้เก่าที่เกี่ยวข้องนั้นใช้ได้หรือไม่ ควรรักษาไว้หรือแยกความรู้ที่ไม่ได้ใช้ออกไปเนื่องจากล้าสมัย พร้อมทั้งแสวงหาความรู้ทั้งภายใน/ภายนอก
3. **การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)** เป็นขั้นตอนในการวางโครงสร้างความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ว่าต้องจัดเก็บในรูปแบบใด แบ่งชนิด ประเภท เพื่อให้สืบค้น เรียกคืนและใช้งานได้ง่าย
4. **การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)** เป็นขั้นตอนในการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็น มาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้ ครบถ้วนสมบูรณ์
5. **การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)** เป็นขั้นตอนในการทำให้ความรู้ที่ได้ประมวลและกลั่นกรองเสร็จเรียบร้อยแล้ว มาเข้าสู่เครื่องมือทำให้ ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
6. **การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)** สำหรับ Explicit Knowledge สามารถแบ่งปันในลักษณะเอกสารฐานข้อมูลความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนกรณี Tacit Knowledge สามารถแบ่งปันผ่านกิจกรรมจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และนวัตกรรม กิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ การ หมุนเวียนงาน เป็นต้น
7. **การเรียนรู้ (Learning)** เป็นขั้นตอนการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหาและทำให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ในไปใช้ เกิดการเรียนรู้และ ประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

แนวทางจัดทำแผนการจัดการความรู้

หลักการในการดำเนินงาน

- **ใช้หลัก A2IM** เนื่องจากกรมอนามัยมีมติเอ็นเอที่สำคัญ คือ A2IM ในการกำหนดตัวชี้วัดจึงใช้หลักการ A2IM ในการดำเนินงาน ดังนั้น ในแต่ละรอบของการดำเนินงาน จึงต้องมีการดำเนินการ Assessment, Advocacy, Intervention และ Management & Governance
- **ใช้หลักการจัดการความรู้ Knowledge Management** เพื่อรวบรวมข้อมูล และองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรที่กระจัดกระจาย อยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ และเผยแพร่เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถเข้าถึงความรู้ได้สะดวกและ รวดเร็ว รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น เพื่อให้บุคลากรทุกคนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถใน วิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และทำให้กรมอนามัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้วยพลังของทุกคนในองค์กร
- **ใช้หลัก Plan-Do-Check-Act (PDCA)** ในการวางแผนและดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ด้วยการวางแผน ดำเนินการ ติดตาม ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

เครื่องมือในการจัดการความรู้ KM TOOLS

เครื่องมือการจัดการความรู้เป็นการช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวก รวดเร็วขึ้น การเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือขึ้นกับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร (ขนาด สถานที่ตั้ง ฯลฯ) ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากร ฯลฯ สำหรับเครื่องมือการจัดการความรู้มีได้หลากหลาย รูปแบบ บางรูปแบบเหมาะกับการเก็บรวบรวมความรู้ที่เป็นความรู้แฝง (Tacit Knowledge) บางรูปแบบเหมาะกับการเก็บรวบรวมความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ตัวอย่างของเครื่องมือในการจัดการความรู้ ได้รวบรวมไว้ 18 วิธี ได้แก่

1. การเล่าเรื่อง (Story Telling)

เป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้หรือมีประสบการณ์มาให้แก่ผู้สนใจหรือคน ในกลุ่มงานเดียวกันได้ ทราบหรือเรียนรู้ เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยน ข้อมูลความรู้ที่มี ระหว่างกันจนได้องค์ความรู้ที่ดีไว้ใช้ประโยชน์ต่อไป รวมทั้งสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานด้วย ปัจจุบัน นี้มี แนวทางในการนำเสนอเรื่องเล่าได้อย่างน่าสนใจมากและเผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ต เช่น TED Talk (Technology, Entertainment, Design Talk) สำหรับกรมนามัย ได้ใช้เวที LIKE Talk ในการนำเสนอเรื่องราวที่น่าสนใจ

แนวทาง กำหนดประเด็น กำหนดผู้เล่า เช่น เล่าเรื่องการทำงานในโครงการที่ผ่านมา ทั้งที่เป็นความสำเร็จ หรือ ล้มเหลวมาผูกเป็นเรื่องราวที่น่าสนใจ โดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเรื่องและ เนื้อหาที่ ต้องการสื่อ การนำเสนอผลการเข้าร่วมประชุมหรืออบรม นำเสนอที่มาของการพัฒนานวัตกรรม เป็นต้น

2. การจัดเก็บความรู้และวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

วิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้นๆ เพื่อนำไปเป็นต้นแบบในการประยุกต์ใช้ในการทำงาน

แนวทาง ซึ่งอาจจะเป็นระบบบริหารเทคนิควิธีการต่างๆที่ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมาย ระดับสูงสุด เป็น การจัดเก็บความรู้หรือข้อมูลขององค์กรในรูปแบบง่ายๆ เพื่อความสะดวกในการ ค้นหาและนำไปใช้ เช่น คู่มือการ จัดฝึกอบรม คู่มือการตรวจประเมิน 5 ส. คู่มือการจัดการความรู้

3. ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice หรือ CoP)

เป็นการรวมกลุ่มของกลุ่มคนที่มาจากกลุ่มงานเดียวกัน หรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน เพื่อ ดำเนินการในเรื่องที่เป็นความสนใจร่วมกัน(Knowledge Domain) และมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ เป็นการ รวมตัวกันอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ มีปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์ใน กลุ่ม (Community) มีวัตถุประสงค์ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ในเรื่องที่มีความสนใจเพื่อพัฒนาการทำงานและการให้บริการที่มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ด้วยวิธีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือและภาษาเดียวกัน

แนวทาง กำหนดประเด็น นัดหมายรวมตัวกัน มีการแลกเปลี่ยน สร้างความรู้ สร้างแนวปฏิบัติร่วมกัน อย่างต่อเนื่อง

4. การบันทึกความรู้ (Note Taking)

เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการรวบรวมความรู้ทั้งที่เป็น Tacit และ Explicit Knowledge โดยเฉพาะความรู้ ที่มีอยู่ในตัวคนที่เป็น Tacit Knowledge ควรมีกระบวนการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิด เป็นความรู้ที่ พร้อมนำไปใช้ได้

แนวทาง บันทึกความรู้ทำได้หลากหลายวิธี เริ่มต้นด้วย บันทึกจากการฟังหรือการอ่าน การสังเกต เพื่อน นำมา จัดทำ เป็นบันทึกความรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น รายงานการประชุม Flow chart, Mind Map และสามารถ นำมาต่อยอด เพื่อการจัดการความรู้ในรูปแบบอื่นได้อีก เช่น จัดทำเป็นบทความ การจัดทำเป็น Info graphic หรือ คลิปวิดีโอ เป็นต้น

5. การทบทวนสรุปบทเรียนหลังการปฏิบัติ (After action review หรือ AAR)

เป็นการดำเนินการภายหลังดำเนิน กิจกรรมเรียบร้อยแล้ว แนวทาง ร่วมกันทบทวนกระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอน เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินการ ซึ่งในการทบทวนนั้น อาจได้ค้นพบวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และแนวทางการปรับปรุงให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องทำการ สรุปบทเรียนทุกครั้ง เมื่อเสร็จกระบวนการทำงานที่สำคัญแต่ละขั้นตอน รวมถึงเป็นการตรวจสอบว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

6. เวทีเสวนา (Dialogue หรือ สุนทรียสนทนา)

เป็นรูปแบบการจัดกลุ่มพูดคุยกัน เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น และเพื่อนำสิ่ง ดีๆ จากแต่ละคน ออกมา เป็นการเสริมสร้างทักษะของบุคลากรในด้านการฟัง การคิด การพูด ความเข้าใจในตนเองและผู้อื่น จะเป็นประโยชน์ต่อการสื่อสารระหว่างกันภายในองค์กร

แนวทาง ในการร่วมกิจกรรม ควรกำหนดประเด็นที่จะสนทนาแบบกว้างๆ โดยไม่ซีดจางที่ชัดเจนมากเกินไป ไม่รู้คำตอบสุดท้ายว่าคือ อะไร เปิดกว้างทั้งด้านเวลา สถานที่ บุคคล รวมทั้ง เปิดใจให้กว้าง ทุกคนที่เข้าร่วมกิจกรรมกัน ในบรรยากาศแบบสบายๆ เน้นการฟังอย่าง ลึกซึ้ง (Deep Listening) ไม่โต้แย้ง ไม่รีบสรุป ไม่จำเป็นต้องหาข้อยุติ โดยมีกติกา ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพูดคุย แลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ เท่าเทียมกัน ปราศจากอคติ ไม่มีเรื่องส่วนตัว ไม่โต้แย้ง โต้เถียง ปะทะคารม ไม่มีการตัดสินใจ ไม่มีใครถูกใครผิด นำเสนอในมุมมองที่ต่างกันได้

7. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

เป็นการจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างมีเป้าหมาย เฉพาะเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้

แนวทาง จัดเวทีให้มีการแลกเปลี่ยนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเปิดพื้นที่ให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน เช่น การสัมมนาวิชาการ การประชุมวิชาการ เป็นต้น

8. เวทีถาม-ตอบ (Forum)

เป็นเวทีในการที่เราสามารถโดยคำถามเข้าไป เพื่อให้ผู้รู้ที่อยู่ร่วมในเวที Forum ช่วยกันตอบคำถาม หรือส่งต่อให้ผู้เชี่ยวชาญอื่นช่วยตอบ

แนวทาง ในการสัมมนาในหัวข้อที่กำหนด หากตรงกับความสนใจของเรา เราอาจตั้งประเด็นคำถาม เพื่อให้ผู้ อยู่ในเวทีช่วยตอบข้อ ข้อใจของเราได้ หรือหากองค์กรมีการจัดตั้ง ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice - CoP) หรือกำหนดแหล่งผู้รู้ในองค์กร (Center of Excellence -CoE) อาจกำหนดช่องทางให้มีการตอบข้อซักถาม เพื่อหาคำตอบจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ที่เป็นสมาชิกในวงนั้นๆ หรืออาจมี ผู้รับอาสาไปหาคำตอบจากนอกวงได้ด้วย องค์กร ความรู้ที่ได้รับควรมีการบันทึกไว้ เพื่อนำไปใช้ในอนาคตหรือประยุกต์ใช้ในกรณีอื่นๆ ต่อไป

9. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)

เป็นการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง เพื่อให้เข้าใจถึงสาเหตุและนำไปสู่การแก้ไขปัญหา โดยสามารถพัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

แนวทาง กำหนดเป้าหมาย/ประเด็นดำเนินการเรื่องอะไร เริ่มทดลองทำ ลองผิด ลองถูกจากหน้างานจริง สรุปทั้งส่วนที่ทำแล้ว สำเร็จหรือไม่สำเร็จ

10. การสอนงาน (Coaching)

เป็นการถ่ายทอดจากผู้ที่มีประสบการณ์มากกว่าหรือผู้ที่มีผลงานดีมาแนะนำ สอนให้ บุคลากรใหม่หรือผู้ ที่ต้องการเรียนรู้ได้ปรับปรุงวิธีการทำงาน

แนวทาง กำหนดเนื้อหา/ประเด็นที่จะเรียนรู้ แสวงหาผู้สอน เรียนรู้ในระยะเวลาที่กำหนด ในช่วงของการเรียนรู้ควรมี การซักถาม ตั้งประเด็น สรุป เพื่อให้มั่นใจว่าได้รับความรู้อย่างถูกต้อง

11. การหมุนเวียนเปลี่ยนการทำงาน (Job Rotation)

เป็นการสับเปลี่ยนงานโดยการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานอื่นๆ ที่อยู่ใน สายงานเดียวกัน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะให้หลากหลายมากขึ้น

แนวทาง กำหนดเป้าหมายว่าจะดำเนินการเพื่ออะไร กำหนดตำแหน่งและบุคคลที่จะมีการหมุนเวียนเปลี่ยนการทำงาน สรุปบทเรียนเป็นระยะ

12. การใช้ที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยง (Mentoring System)

เป็นการให้คนทำงานที่อยู่คนละฝ่าย/กลุ่มงาน/แผนกหรือแผนกเดียวกันก็ได้ มาช่วยแนะนำวิธีการทำงาน ช่วยเหลือสนับสนุน คอยให้คำปรึกษาชี้แนะ มักใช้ในการเรียนรู้ในกลุ่มผู้บริหารหรือผู้ที่กำลังก้าวไปเป็นผู้บริหาร เป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์แบบตัวต่อตัว จากผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์มากกว่าไปยังผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์น้อยกว่า

แนวทาง กำหนดเป้าหมายว่าจะดำเนินการเพื่ออะไร กำหนดผู้ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) และผู้ที่จะเรียนรู้ (Mentee) กำหนดกรอบกว้างๆ เพื่อการเรียนรู้ ในระยะเวลาที่กำหนด ในช่วงของการเรียนรู้ควรมีการ ซักถาม ตั้งประเด็น สรุปและ Feedback เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการเรียนรู้อย่างถูกต้องไม่แปลความผิด

13. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist)

เป็นการให้หรือขอรับคำแนะนำหรือประสบการณ์จากบุคคลหรือหน่วยงานที่ ประสบความสำเร็จในเรื่อง นั้นๆ เพื่อจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน

แนวทาง กำหนดประเด็นที่เราต้องการขอรับหรือให้คำแนะนำ หาเพื่อนที่สามารถให้คำแนะนำได้ สรุป การเรียนรู้ รวมทั้งข้อเด่น ข้อจำกัด ปัจจัยเอื้อ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการดำเนินงาน คัดสรร วิเคราะห์และนำมา ประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน

14. การศึกษาดูงาน (Study tour)

เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น/หน่วยงานอื่น โดยเข้าไปศึกษาที่สถานที่จริง การปฏิบัติจริง เพื่อให้เห็นตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้

แนวทาง กำหนดประเด็นที่เราต้องการเรียนรู้ หาพื้นที่ศึกษา คัดเลือกพื้นที่ศึกษา/ดูงานที่ตอบโจทย์ความต้องการที่จะเรียนรู้/ปฏิบัติ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ สรุปการเรียนรู้ รวมทั้งข้อเด่น ข้อจำกัด ปัจจัยเอื้อ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการดำเนินงาน คัดสรร วิเคราะห์และนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน

15. การเรียนรู้จากบทเรียนที่ผ่านมา (Lesson Learned)

เป็นการเรียนรู้จากการดำเนินการที่ผ่านมา เพื่อหาแนวทางในการวางแผนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุด โดยอาศัยข้อมูลความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อลดข้อผิดพลาดให้เกิดน้อยที่สุด หรือไม่เกิด ความผิดพลาดเลยในประเด็นที่เคยผิดพลาดมาแล้ว

แนวทาง สรุปบททวนการดำเนินงานที่ผ่านมา บันทึกข้อมูลทั้งสิ่งที่ได้ดำเนินการ ผลที่เกิดขึ้น ความสำเร็จ ความผิดพลาด ปัจจัยเอื้อ อุปสรรค ข้อเสนอในการดำเนินการต่อไป

16. การจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Map)

เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่กระจัดกระจายเข้ามาไว้ด้วยกันในรูปแบบที่ แผนภาพ Mind map หรือ รูปแบบอื่นๆ ที่จดจำได้ง่าย สามารถเก็บรวบรวมความรู้ทั้งแบบ Tacit และ Explicit Knowledge แผนที่ ความรู้มี

หลายรูปแบบ ได้แก่ แผนที่แหล่งความรู้ แผนที่ชุมชนทรัพยากรความรู้ แผนที่โครงสร้างความรู้ แผนที่การพัฒนาความรู้ แผนที่การประยุกต์ใช้ความรู้ เป็นต้น

แนวทาง กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดรูปแบบ รวบรวมข้อมูล นำไปใช้ ปรับปรุงแก้ไขให้ทันสมัย แผนที่แหล่งความรู้ กรณีแหล่งความรู้เป็นบุคคล เป็นการเก็บรายละเอียดข้อมูลส่วนบุคคล ผลงาน ประเภทความรู้ ความเชี่ยวชาญของ บุคคลที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญ ในเรื่องต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างคนที่ต้องการใช้ ข้อมูลกับแหล่งข้อมูลที่เป็นบุคคลได้ เช่น รายชื่อของผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ ในกรม อonomy รายชื่อผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานของกรมอonomy เป็นต้น แผนที่ชุมชนทรัพยากรความรู้ เป็นทรัพยากรสินทางปัญญาขององค์กร อาจอยู่ในรูปของแผ่นสรุปปัญหาทรัพยากรสินที่อยู่ภายในองค์กร เช่น รายการทรัพยากรสินทางปัญญาของกรมอonomy ที่ได้รับสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร เป็นต้น แผนที่โครงสร้างความรู้ เป็นแผนที่แสดงโครงสร้างขององค์ความรู้ว่ามีอะไรบ้าง สัมพันธ์กับศาสตร์ใด เพื่อจะได้นำมาใช้ได้ ครบถ้วน แผนที่การพัฒนาความรู้ เป็นแผนที่แสดงกระบวนการในการท างานและการสร้างการพัฒนาองค์ความรู้ในกระบวนการทำงาน แผนที่การประยุกต์ใช้ความรู้ เป็นแผนที่ระบอบองค์ความรู้เฉพาะที่จะนำไปใช้งานจริงกับกระบวนการในการทำงาน ทำให้ผู้ใช้ สามารถเข้าถึงความรู้เฉพาะด้านที่นำมาใช้งานในเรื่องนั้นๆ

17. งานประจำสู่งานวิจัย (Routine to Research)

เป็นการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย โดยมีเป้าหมายเพื่อนำผลงานวิจัยไปใช้ใน การพัฒนางานประจำและ R2Rเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน เพื่อพัฒนางาน ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้ด้วย ปัจจุบันนี้ R2R ได้ถูกพัฒนาจนมีความชัดเจนในกระบวนการมากขึ้น แต่ไม่ถึงกับขั้นการวิจัยเต็มรูป ต้องมีการจัดทำข้อมูล ค้นคว้างานที่เกี่ยวข้อง ทั้งเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และเชิงปฏิบัติการในรูปแบบที่กำหนด มีผู้เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ผู้วิจัย R2R คุณอำนวย และผู้บริหาร ที่ต้องร่วมกันทำให้งานประจำที่ดำเนินงานนั้น ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การจัดการความรู้รูปแบบนี้เหมาะกับ บุคลากรที่ทำงานประจำหรืองานบริการประจำ เช่น การเงิน งานยานพาหนะ งานธุรการ การจัดบริการผู้ป่วยนอก เป็นต้น

แนวทาง ผู้รับผิดชอบงาน ค้นหาประเด็นที่ต้องการคำตอบเพื่อพัฒนาการบริการและการ ทำงาน ดำเนินการ นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน มีการวิพากษ์อย่างสร้างสรรค์ เพื่อต่อยอดงานประจำให้มีการพัฒนามากขึ้น ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องจน R2R กลายเป็นวิถีชีวิตและวัฒนธรรมองค์กร

18. การพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง CQI (Continuous Quality Improvement)

เป็นการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง ด้วยการใช้กระบวนการทำงานและ แนวคิดสร้างสรรค์เพื่อปรับปรุงระบบงาน ให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับผลงานอย่างไม่หยุดยั้ง โดยมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศในด้านใด ด้านหนึ่ง ผลที่ได้คือกระบวนการปฏิบัติที่คาดการณ์ได้ว่าดีขึ้นเสมอ

แนวทาง ใช้แนวคิด Plan-Do-Check-Act (PDCA) โดยต้องวิเคราะห์ไปถึงรากของปัญหา หาแนวทางแก้ไขที่หลากหลายทางเลือก วิเคราะห์เปรียบเทียบแต่ละทางเลือก ดำเนินการด้วยทางเลือกนั้น พร้อมแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหที่อาจจะเกิดขึ้นด้วย เพื่อจะแก้ไขและปรับปรุงงานได้ตรงจุด เมื่อรวมกับแนวคิดอย่างสร้างสรรค์ ไม่ยึดติดกรอบเดิม จะได้แนวทางใหม่ในการดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์

ประโยชน์ของการจัดการความรู้

ที่มา: <https://do.eg.mahidol.ac.th/km61/index.php/kmwhat>

- 1) ช่วยลดขั้นตอนในการทำงานได้ เช่น เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น ผู้ปฏิบัติงานก็จะสามารถหาแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหาได้รวดเร็ว โดยค้นคว้าจากผลการจัดการความรู้ในเรื่องนั้น ๆ
- 2) การจัดการความรู้ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องทำงานด้วยการลองผิดลองถูกเพราะ ก่อนทำงานถ้ามีการเรียนรู้ความผิดพลาดของคนอื่นจากบทเรียนในอดีตได้ก่อน เพื่อเป็นการต่อยอดความรู้ก็จะทำให้ช่วยประหยัดเวลาประหยัดทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานได้มากกว่าและไม่ต้องเสียเวลาลองผิดลองถูกอีก
- 3) การจัดการความรู้ที่ได้มาโดย วิธีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันในงานที่ปฏิบัติในเรื่องเดียวกัน ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถจัดปัญหาที่ตนกำลังเผชิญอยู่ได้ เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ ในเรื่องเดียวกัน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 4) องค์กรที่มีระบบการจัดการความรู้ที่ดี จะทำให้ผู้ที่จะแสวงหาความรู้มีช่องทางเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้อย่างรวดเร็ว เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต ทำให้สามารถค้นหาความรู้ได้ตลอดเวลา เป็นการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาตลอดชีวิตที่มีประโยชน์ทั้งต่อตนเอง และต่อองค์กร
- 5) การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติเป็นการสร้างนวัตกรรมใหม่ (Innovation) โดยการเรียนรู้ต่อยอดจากความรู้ที่ฝังในตัวตน (Tacit knowledge) ของผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมาก่อน
- 6) หน่วยงานไม่ต้องเสียเวลาทำวิจัยและพัฒนาในความรู้บางเรื่อง เพราะสามารถใช้ความรู้ที่ได้มาจากการสะสมไว้แล้วจากบุคคล (Tacit knowledge) หรือจากส่วนต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อนำมาต่อยอดความรู้ได้เลย
- 7) ทำให้เกิดแหล่งความรู้ในองค์กรที่สามารถเรียกใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว และเผยแพร่ให้หน่วยงานอื่นได้รับรู้ และได้ศึกษาค้นคว้าต่อไป
- 8) งานบางเรื่องที่ผู้ปฏิบัติไม่ต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ตนเอง เพราะบางที่เกิดผลเสียมากกว่า เพราะต้องลองผิดลองถูกแต่ถ้าเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนที่เก่งและประสบความสำเร็จในการทำงาน/บริหารงานมาก่อนก็จะช่วยย่นระยะเวลาในการทำงานได้มากกว่า
- 9) “การจัดการความรู้” จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อวัฒนธรรมการทำงานของคนในองค์กรปรับเปลี่ยนจากเดิมมาสู่การมีวินัยในตนเอง มีการศึกษา ค้นคว้า เรียนรู้ ตลอดชีวิต ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีพลังในการคิดสร้างสรรค์ มีความขยัน อดทน มีจิตสำนึกของการเป็น “ผู้ให้” และมีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ดังนั้น การจัดการความรู้ จะสำเร็จได้ บุคลากรทุกคนในองค์กรก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับ “การจัดการความรู้”