

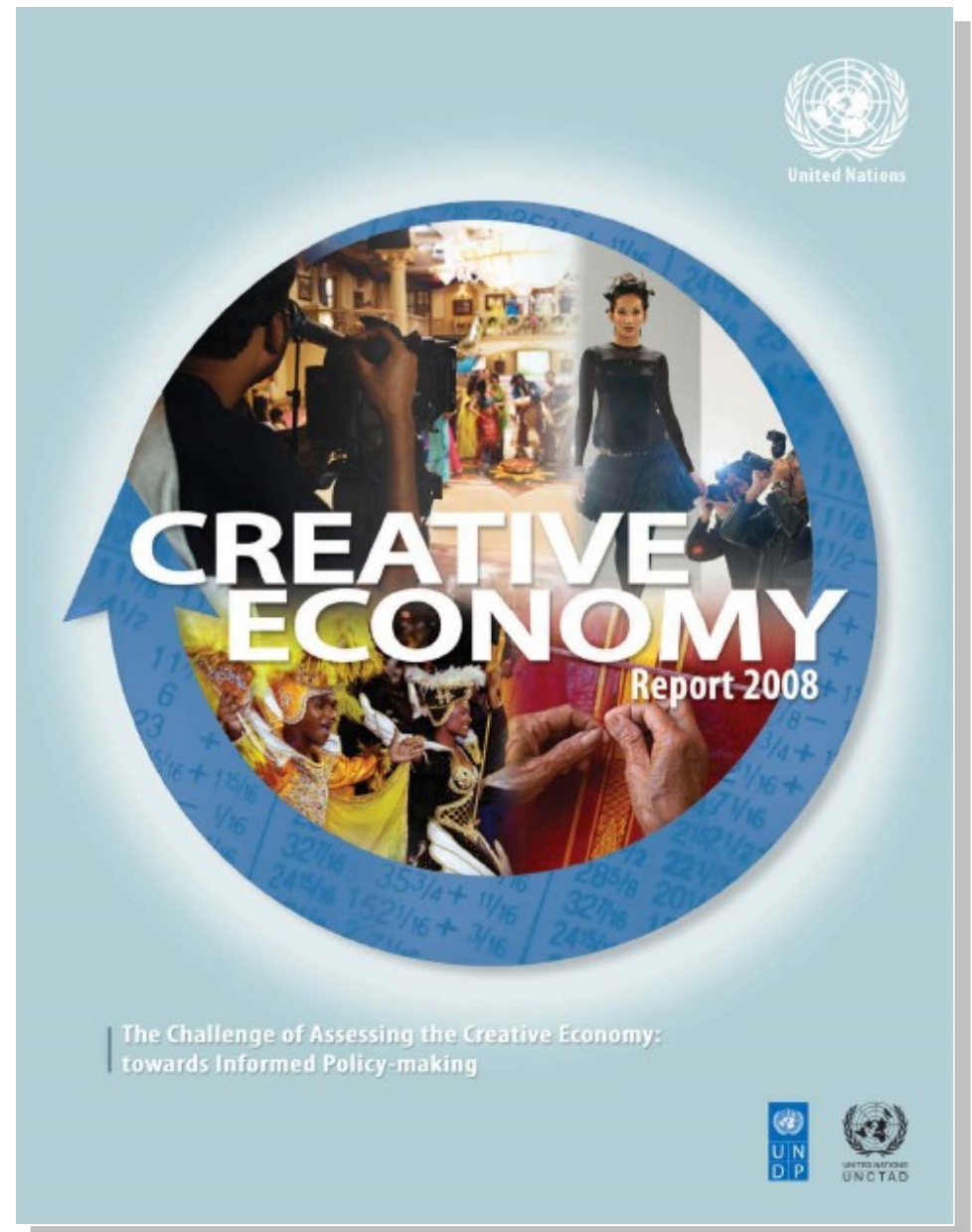
การจัดการความรู้
(Knowledge Management)



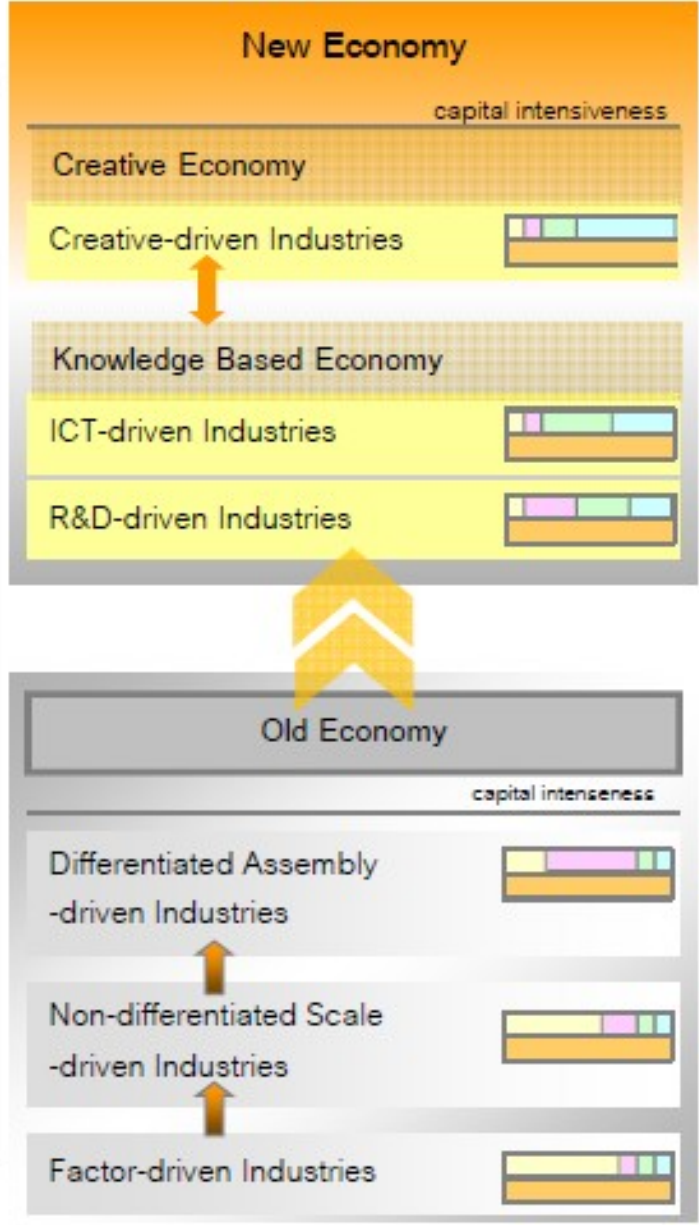
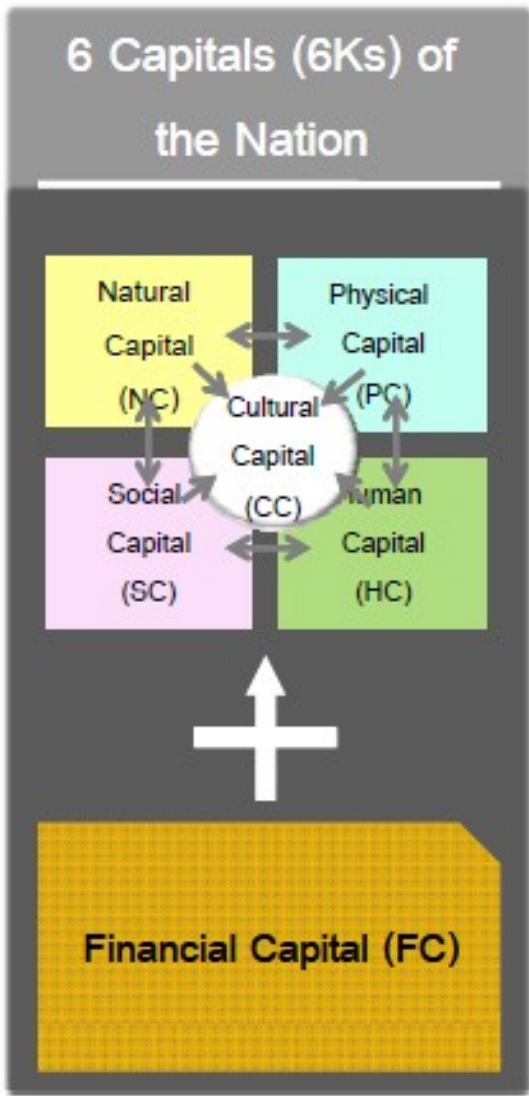


- ✦ วิสัยทัศน์ประเทศไทย พ.ศ. 2570 : Creative Economy
- ✦ การจัดการความรู้กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- ✦ แนวคิดและทฤษฎีของการจัดการความรู้
 - ✦ Knowledge Pyramid (Hideo Yamazaki)
 - ✦ Knowledge Iceberg (Polanyi & Nonaka)
 - ✦ SECI Model (Nonaka & Takeuchi, 1998)
 - ✦ Cone of Learning (Edgar Dale, 1969)
 - ✦ Learning Organization (Peter Senge)
- ✦ แนวทางการขับเคลื่อนเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - ✦ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - ✦ เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้
- ✦ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการขับเคลื่อนการจัดการความรู้

ในช่วงปี ค.ศ. 2008 United Nation ได้ออก
 รายงานฉบับหนึ่งออกมาชื่อว่า Creative
 Economy Report 2008 ซึ่งได้นำเสนอมุมมอง
 ของ UN ในหัวข้อที่น่าสนใจใหม่คือ แนวคิดใน
 การสร้างรายได้และสร้างงานในขณะเดียวกันก็
 ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทางสังคม ความหลากหลาย
 ทางวัฒนธรรม และการพัฒนามนุษย์ไป
 พร้อมๆกัน ซึ่ง UN เรียกแนวคิดนี้ว่า
 “Creative Economy”



ประเทศไทยก็นำแนวคิดเกี่ยวกับ Creative Economy มากำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาประเทศในอนาคตไว้อย่างชัดเจนแล้วว่า จะเดินหน้าก้าวเข้าสู่การเป็น “เศรษฐกิจสร้างสรรค์” ซึ่งหมายถึงการขับเคลื่อนเศรษฐกิจบนพื้นฐานของการใช้องค์ความรู้ การศึกษา การสร้างสรรค์ผลงาน และ การใช้ทรัพย์สินทางปัญญา ที่เชื่อมโยงกับพื้นฐานทางวัฒนธรรม การสังคม ความรู้ของสังคม และ เทคโนโลยี/นวัตกรรมสมัยใหม่





สหราชอาณาจักร

- 1. โฆษณา
- 2. สถาปัตยกรรม
- 3. ศิลปะและวัตถุโบราณ
- 4. หัตถกรรม
- 5. งานออกแบบ
- 6. แฟชั่น
- 7. ภาพยนตร์และวิดีโอ
- 8. ดนตรี
- 9. ศิลปะการแสดง
- 10.คอมพิวเตอร์และวิดีโอเกมส์
- 11.ซอฟต์แวร์
- 12.โทรทัศน์และวิทยุ
- 13.สิ่งพิมพ์



ฮ่องกง

- 1. โฆษณา
- 2. สถาปัตยกรรมและบริการทางวิศวกรรม
- 3. การตลาดของเก่า
- 4. เครื่องเคลือบ
- 5. งานออกแบบ
- 6. ภาพยนตร์และวิดีโอ
- 7. สื่อบันทึกภาพแลเสียง
- 8. ดนตรีและศิลปะการแสดง
- 9. การพิมพ์
- 10.ซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์
- 11.โทรทัศน์และวิทยุ
- 12.ศิลปิน องค์การทางการศึกษาและวัฒนธรรม



ไทย

- 1. งานออกแบบ
- 2. แฟชั่น
- 3. ธุรกิจโฆษณา
- 4. ภาพยนตร์และวิดีโอ
- 5. การกระจายเสียง
- 6. ธุรกิจการพิมพ์
- 7. สถาปัตยกรรม
- 8. ศิลปะการแสดง
- 9. หัตถศิลป์
- 10.งานฝีมือและหัตถกรรม
- 11.การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม
- 12.การแพทย์แผนไทย
- 13.อาหารไทย
- 14.ดนตรี
- 15.ซอฟต์แวร์

อุตสาหกรรมในประเทศไทย
จะเปลี่ยนจากอุตสาหกรรม
หนักเข้าสู่อุตสาหกรรมที่เน้นไป
ที่ความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น
ซึ่งประเทศไทยได้เปรียบเทียบกับ
อุตสาหกรรมสร้างสรรค์กับอีก
3 ประเทศคือ

- สหราชอาณาจักร
- ฮ่องกง และ
- ออสเตรเลีย

พระราชกฤษฎีกา
ว่าด้วยหลักเกณฑ์และ วิธีการบริหารกิจการบ้านเมือง
ที่ดี พ.ศ. 2546
หมวด 3 มาตรา 11

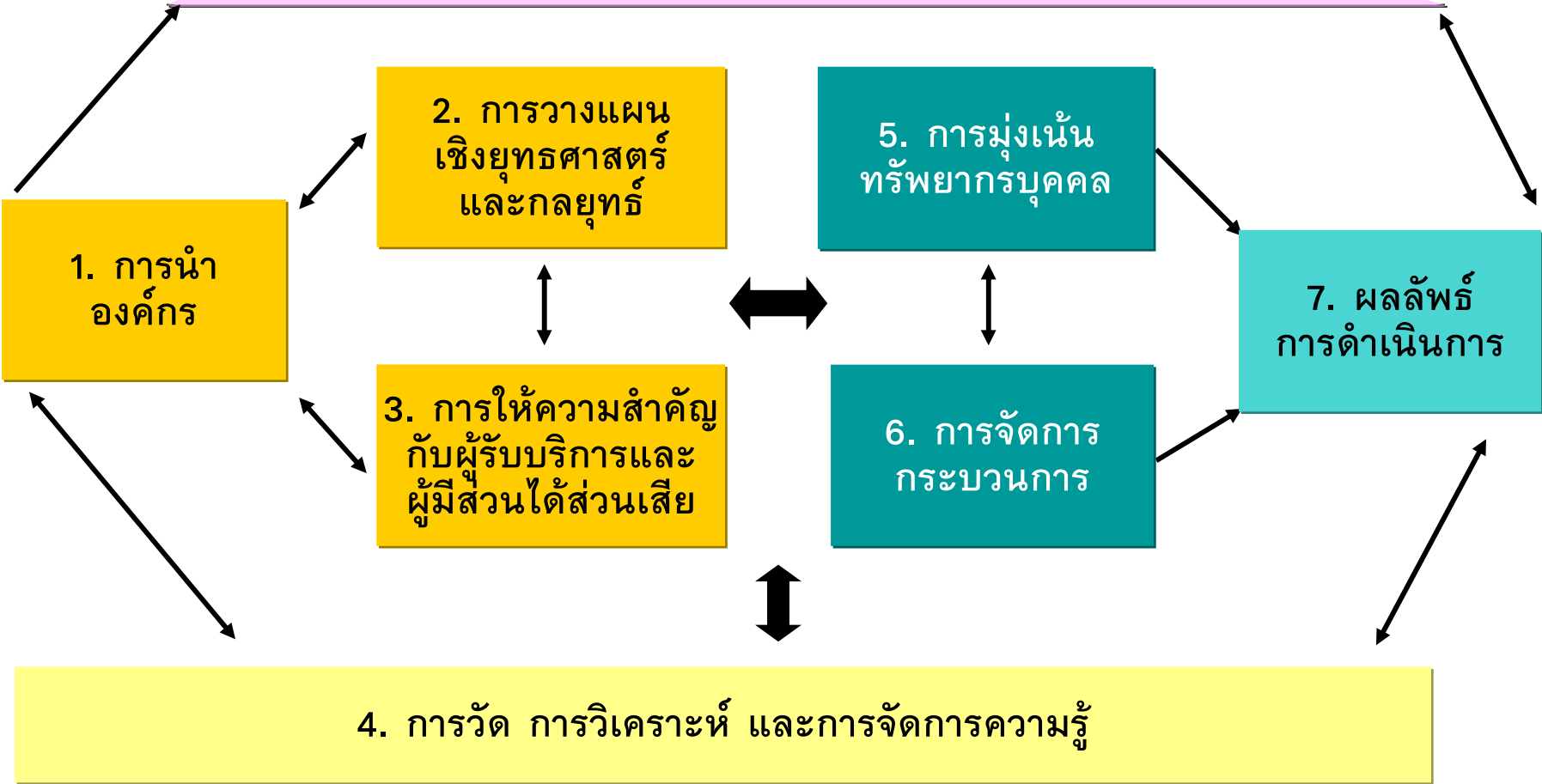
“ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็น**องค์กรแห่งการเรียนรู้** อย่าง สม่าเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถ ประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและ เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและ พัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และ ปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็น บุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วน ราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผล สัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้”



เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ลักษณะสำคัญขององค์กร

สภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ และความท้าทาย



หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการ
ดำเนินการของส่วนราชการ

4.2 การจัดการสารสนเทศ และ
ความรู้

ก. การวัดผลการ
ดำเนินการ

- การเลือกการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่สอดคล้องและบูรณาการ
- การเลือกและการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ

ข. การวิเคราะห์ผล
การดำเนินการ

- การวิเคราะห์เพื่อประเมินผลการดำเนิน-การและแผนเชิงกลยุทธ์
- การสื่อสารผลการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

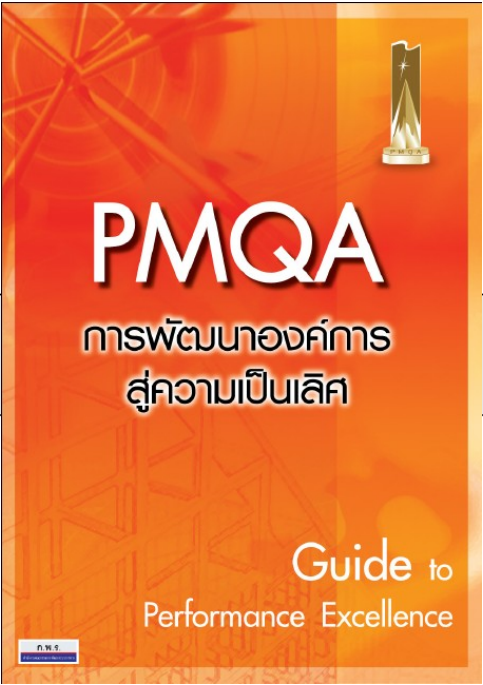
ก. ความพร้อมใช้งาน
ของข้อมูลและ
สารสนเทศ

- การทำให้ข้อมูลและสารสนเทศพร้อมใช้งาน
- การเปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศ
- ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย ใช้งานง่าย

ข. การจัดการ
ความรู้

- การจัดการความรู้
- การทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศ ถูกต้อง ทันการณ์ เชื่อถือได้ ปลอดภัย แม่นยำ และเป็นความลับ

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้



รหัส		ประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วน	
		D	• แสดงผลการปฏิบัติตามแผนแก้ไขปัญหามาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจจะเกิดกับระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ (IT Contingency Plan) • แสดง Access Rights ที่ถูกต้องและทันสมัยได้อย่างน้อย 1 ระบบ
IT7	ส่วนราชการต้องจัดทำแผนการจัดการความรู้ และนำแผนไปปฏิบัติ	A	แสดงแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) อย่างน้อย 3 องค์ความรู้ ตามแนวทางที่กำหนด
		D	รายงานผลการดำเนินงานตามแผน โดยดำเนิน กิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ ได้สำเร็จครบถ้วนทุกกิจกรรม และสามารถดำเนินการที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายได้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ในทุกกิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ระบุไว้

4.2 การจัดการสารสนเทศ และความรู้

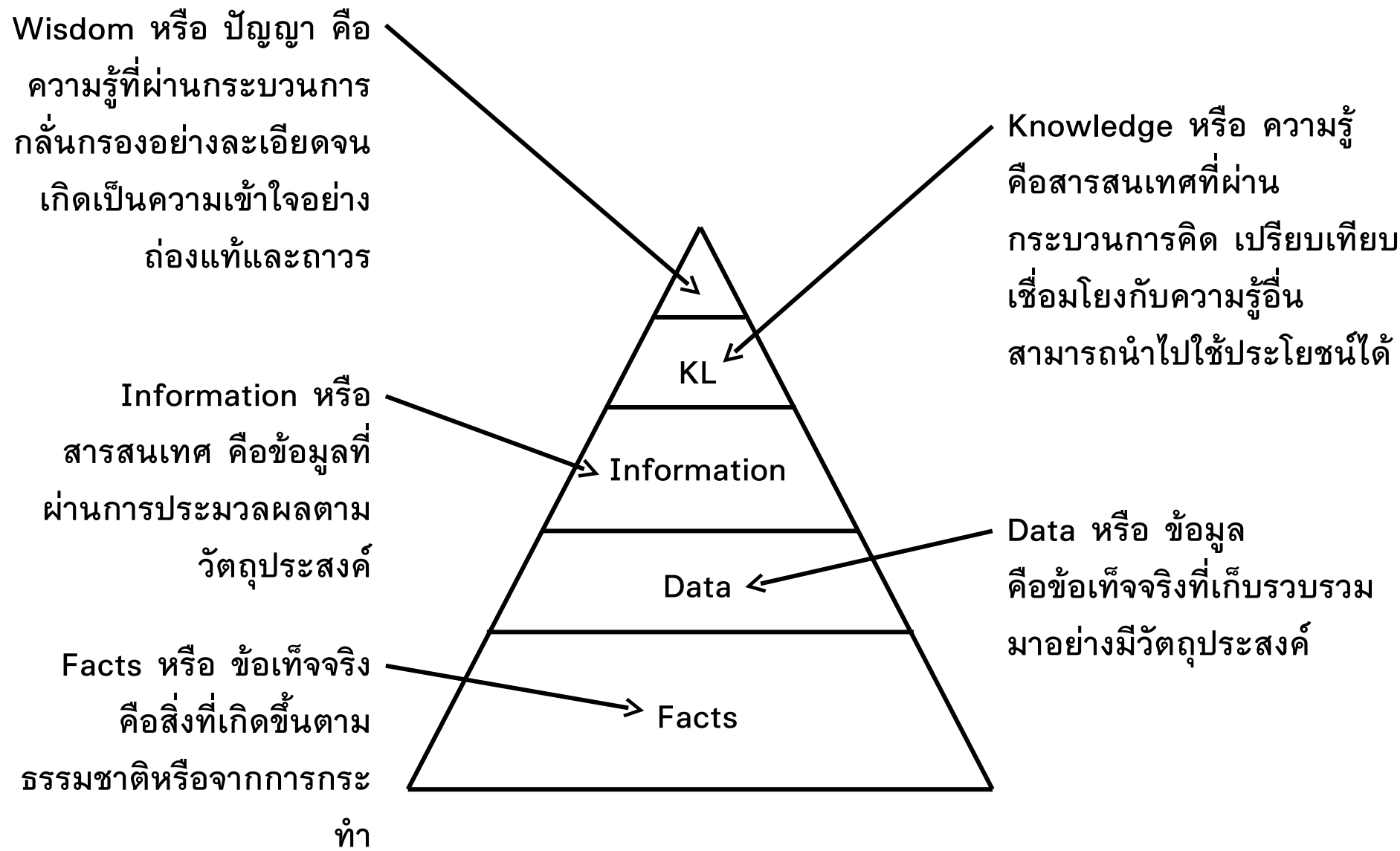
ข. การจัดการความรู้

- การจัดการความรู้
- การทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศ ถูกต้อง ทันการณ์ เชื่อถือได้ ปลอดภัย แม่นยำ และเป็นความลับ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

- ผู้บริหารต้องเข้าใจอย่างดีถึงการนำ การจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร
- ผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
- มอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบอย่างเต็มเวลา
- มีการพัฒนาให้ผู้ดำเนินกิจกรรม/โครงการ เข้าใจแนวคิดและมีทักษะ
- กำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจนเพื่อให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง
- สื่อสารทำความเข้าใจกับคนในองค์กรให้เห็นความสำคัญ
- จัดให้มีช่องทางการถ่ายทอดความรู้ที่หลากหลาย
- ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสภาพขององค์กร
- กระตุ้นให้มีการจัดตั้งชุมชนแห่งการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร



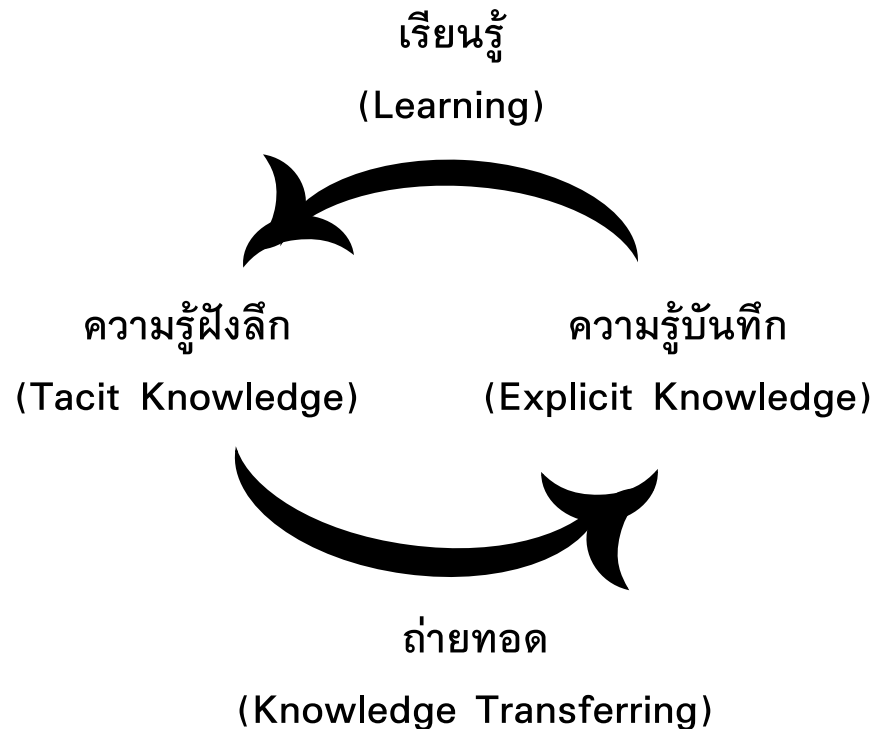


ความรู้ที่เกิดขึ้นในตัวคน
เป็นทรัพย์สินเฉพาะของ
คนๆนั้นที่เราเรียกว่า
“ทรัพย์สินทางปัญญา” ดัง
นั้นหากความรู้ยังฝังลึกอยู่
ในตัวคนก็จะ Tacit
Knowledge ที่ยังไม่ชัด
แจ้ง จนกว่าเจ้าของความรู้
นั้นจะถ่ายทอดออกมา
ความรู้นั้นถึงจะกลายเป็น
ความรู้ที่ชัดเจนหรือ
Explicit Knowledge





หลังจากที่ Nonaka ได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่าง Tacit Knowledge กับ Explicit Knowledge แล้ว Nonaka ร่วมกับ Hirotaka Takeuchi ได้นำเสนอแนวคิดที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องมีการนำเอา Tacit Knowledge ออกมาอยู่ในรูปของ “Explicit Codified Knowledge” เพื่อสามารถแบ่งปันให้คนอื่นได้ และในขณะเดียวกัน บุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็สามารถนำเข้ความรู้กลับเข้าไปเพื่อให้เกิดเป็นความเข้าใจและความรู้ของบุคคลนั้นต่อไป



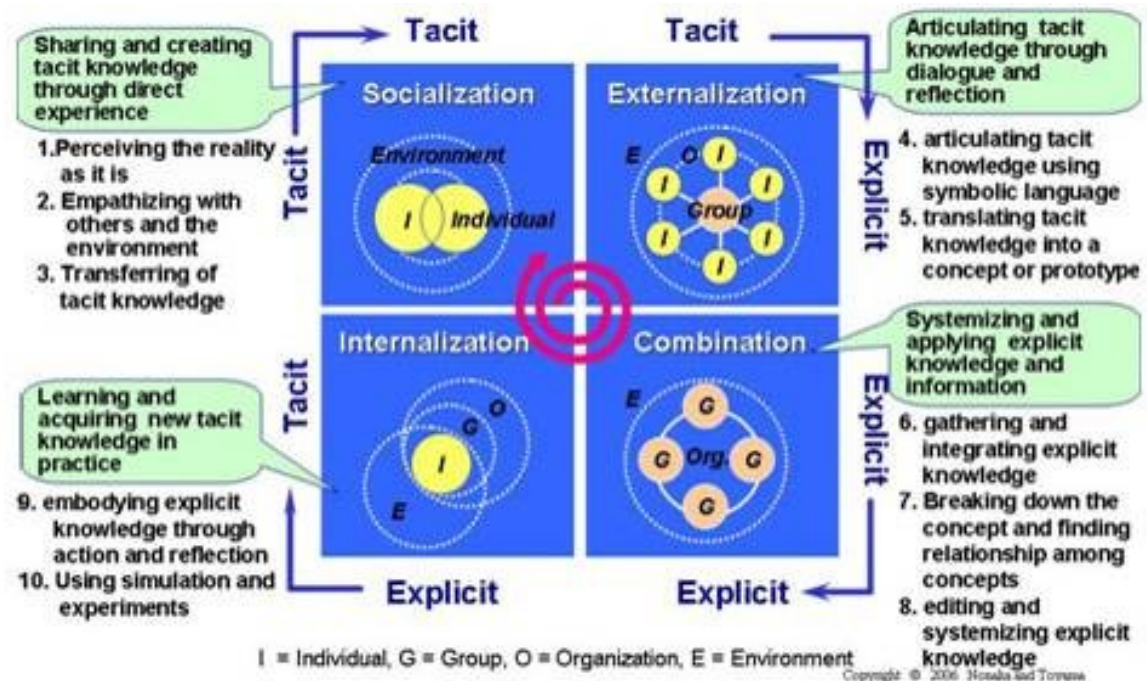
THE KNOWLEDGE-CREATING COMPANY

How Japanese
Companies
Create the
Dynamics of
Innovation



IKUJIRO NONAKA
HIROTAKA TAKEUCHI

ในปี ค.ศ. 1998 Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi ได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อว่า “The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation” ซึ่งทั้งสองคนได้นำเสนอรูปแบบของการจัดการความรู้ที่เรียกว่า SECI Model อันโด่งดัง

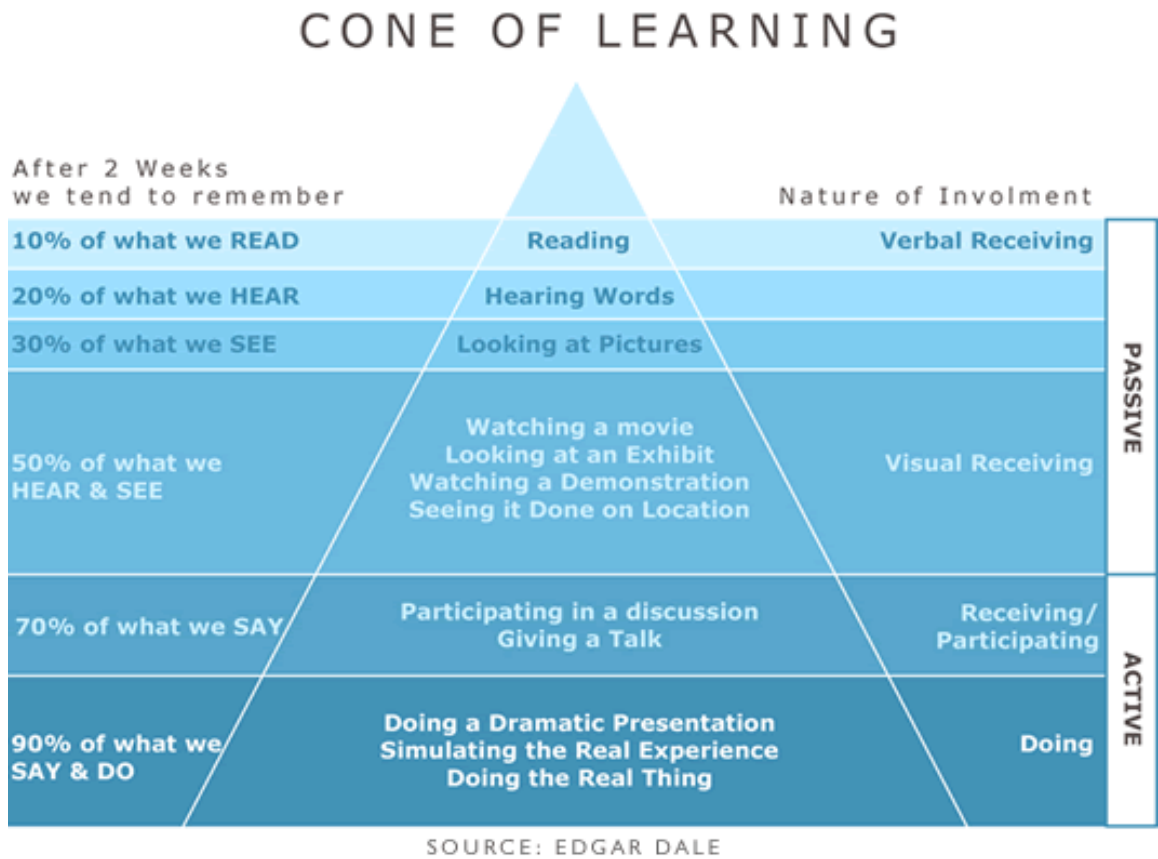


โดยมีเนื้อหาหลักๆอยู่ที่การหมุนเวียนระหว่าง Tacit Knowledge กับ Explicit Knowledge ซึ่งอาศัยกระบวนการทั้งสี่ คือ Socialization, Externalization, Combination และ Internalization

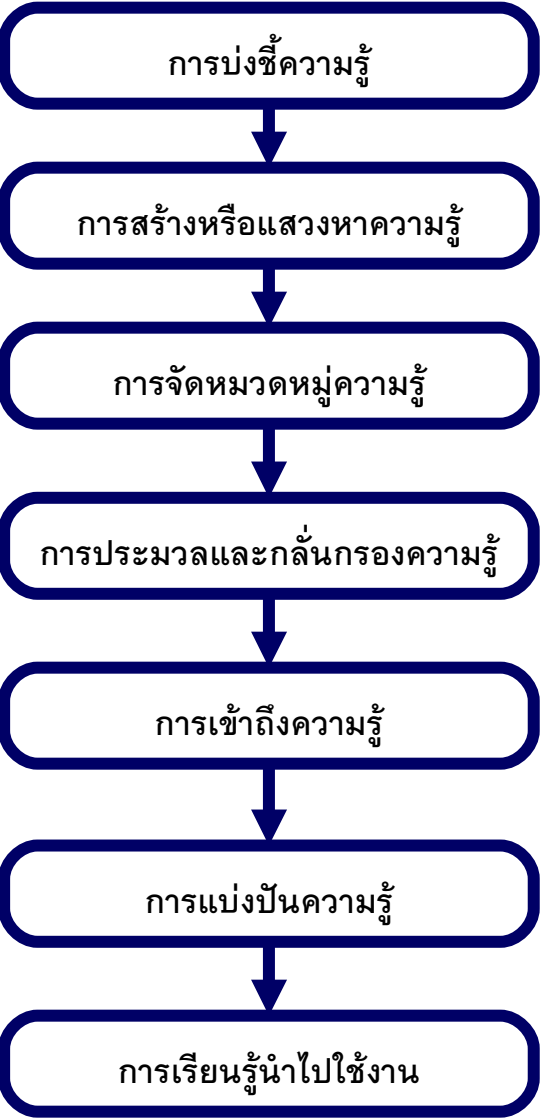


Edgar Dale เป็นอาจารย์สอนทางด้านศึกษาศาสตร์อยู่ที่มหาวิทยาลัย Ohio State University มีชีวิตอยู่ในระหว่างช่วงปีค.ศ. 1900 ถึง 1985)

ในปี ค.ศ. 1969 Edgar Dale ได้นำเสนอแนวคิดของการเรียนรู้ที่เรียกว่า “Cone of Learning” อันโด่งดัง

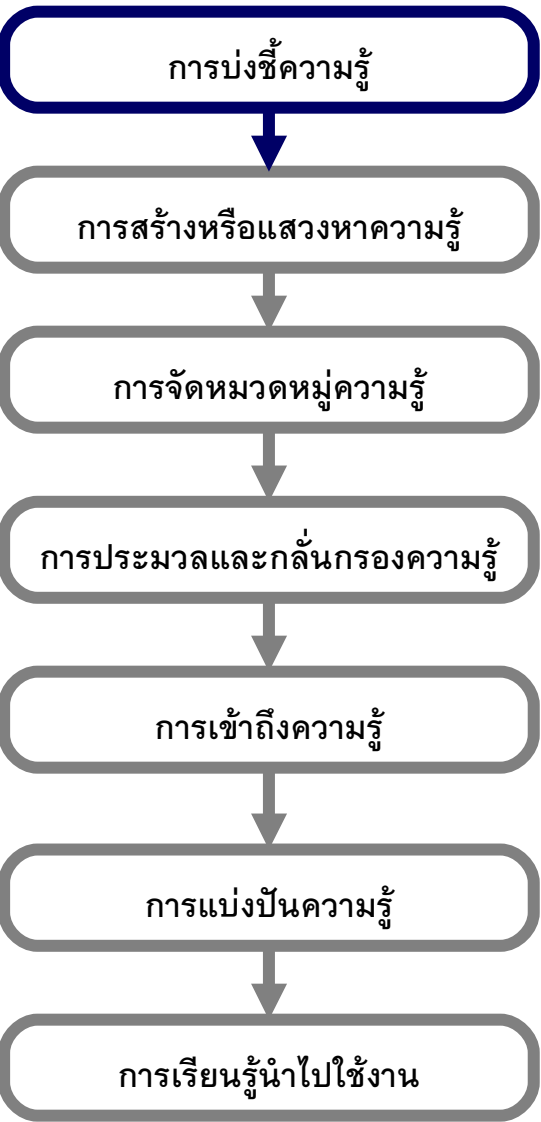


โดยมีเนื้อหาสาระสำคัญคือ การเรียนรู้มีอยู่สองรูปแบบคือ Passive กับ Active ซึ่งถ้าจะให้เกิดการเรียนรู้ที่ทำให้จำได้นั้นกระบวนการเรียนรู้ควรมีลักษณะที่เป็น Active Mode



กระบวนการจัดการความรู้มีอยู่ 7 ขั้นตอนหลัก คือ

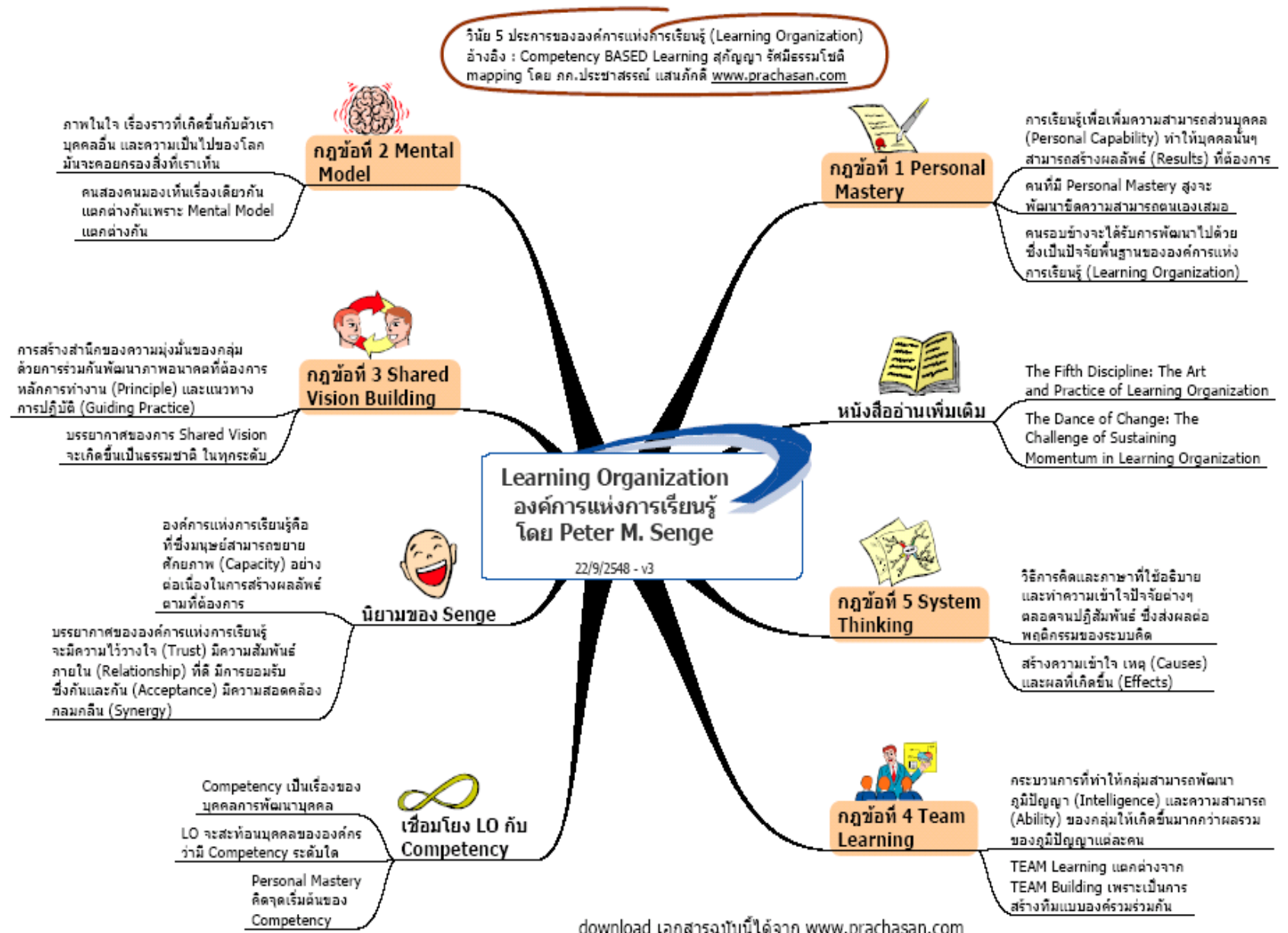
1. การบ่งชี้ถึงความรู้ที่จะเป็นประโยชน์แก่องค์กรและผู้ที่มีความรู้ โดยอิงจากยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายขององค์กรด้วย
2. การสร้างองค์ความรู้หรือไปแสวงหาองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์นั้นมาเพื่อให้เกิดความเข้าใจในความรู้ที่เป็นประโยชน์นั้น
3. การเรียงลำดับ จัดหมวดหมู่ของความรู้ให้เป็นระบบสามารถเข้าถึงได้ง่าย และสามารถอ้างอิงได้
4. การประมวลองค์ความรู้ให้สามารถเข้าใจได้ในรูปแบบที่เป็นมาตรฐานตลอดจนกลั่นกรองความรู้ให้ถูกต้อง ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน
5. การจัดเตรียมระบบการเข้าถึงความรู้ที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และในเวลาที่ต้องการ
6. การจัดให้มีการแบ่งปันความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างทั่วถึง
7. การเรียนรู้ที่จะนำเอาความรู้ที่ได้มาไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้



การบ่งชี้ความรู้คือการระบุถึงความรู้ที่จำเป็นขององค์กร โดยอาจจะอิงจากเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร หรือ จากสถานการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ก็ได้ ซึ่งในการบ่งชี้ความรู้นั้นจะต้องทราบถึงยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นลำดับแรก เพื่อนำไปสู่การบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นต่อไป โดยคำถามหลักๆที่ควรจะต้องตอบให้ได้คือ

- 1. ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร?
- 2. Knowledge Workers คือใคร?
- 3. ความรู้ที่จำเป็นต่อยุทธศาสตร์และกลยุทธ์คืออะไร?
- 4. ความรู้เหล่านั้นจัดเก็บไว้หรือยัง?
- 5. ความรู้เหล่านั้นอยู่ที่ไหน?
- 6. ความรู้เหล่านั้นจัดเก็บ (หรือควรจัดเก็บ) อยู่ในรูปแบบอะไร?
- 7. ถ้าจะถ่ายทอดความรู้ให้คนอื่น ควรจะถ่ายทอดแบบไหน?

ทั้งนี้การบ่งชี้ความรู้ควรจะบ่งชี้โดยอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยเมื่อผลผลิตของการบ่งชี้ความรู้อาจจะออกมาเป็น “โครงสร้างความรู้” (Knowledge Structure) ขององค์กร



Knowledge workers จะต้องช่วยกันสร้างองค์ความรู้ขึ้นมา และถ้าองค์ความรู้ใดที่สำคัญแต่ไม่สามารถสร้างขึ้นมาเองได้จากบุคลากรภายใน ก็ให้แสวงหาองค์ความรู้นั้นจากภายนอก โดยองค์ความรู้ที่สร้างหรือแสวงหามาควรจะถูกเก็บในรูปแบบที่คนอื่นสามารถเรียนรู้ต่อได้เอง การสร้างความรู้ อาจจะออกมาอยู่ในรูปแบบของสิ่งพิมพ์ หรือ รูปแบบดิจิทัลก็ได้ แต่ต้องเน้นการมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ และควรจะมีการตรวจสอบความเชื่อมโยงความรู้ด้วย เพื่อที่จะไม่ต้องสร้างความรู้ซ้ำซ้อนกัน



การบ่งชี้ความรู้

การสร้างหรือแสวงหาความรู้

การจัดหมวดหมู่ความรู้

การประมวลและกลั่นกรองความรู้

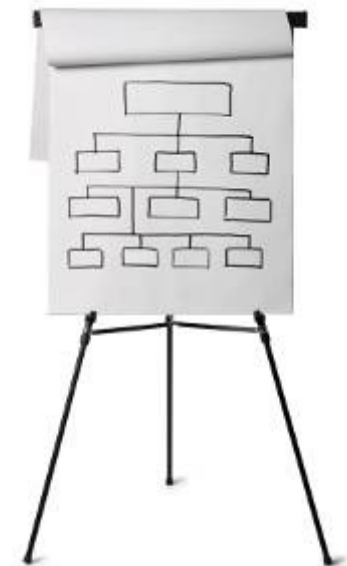
การเข้าถึงความรู้

การแบ่งปันความรู้

การเรียนรู้นำไปใช้งาน

เมื่อได้สร้างองค์ความรู้ หรือ ได้แสวงหาองค์ความรู้มาเรียบร้อยแล้วก็ต้องนำองค์ความรู้ทั้งหมดมาจัดหมวดหมู่ (Grouping & Categorizing) อย่างเป็นระบบระเบียบเพื่อให้สามารถเข้าถึงได้อย่างง่ายต่อไปในอนาคต

การจัดหมวดหมู่ความรู้อาจจะจัดตามประเด็นยุทธศาสตร์ ตามโครงสร้างองค์กร ตามสถานะการณ์ต่างๆ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์กร ทั้งนี้การจัดหมวดหมู่ความรู้ควรจะต้องคำนึงถึงผู้ที่จะเรียนรู้เป็นหลัก เพราะถ้าจัดหมวดหมู่ซับซ้อนหรือสับสน ก็จะทำให้ผู้เรียนรู้ไม่สามารถร้อยเรียงความคิดได้



การบ่งชี้ความรู้

การสร้างหรือแสวงหาความรู้

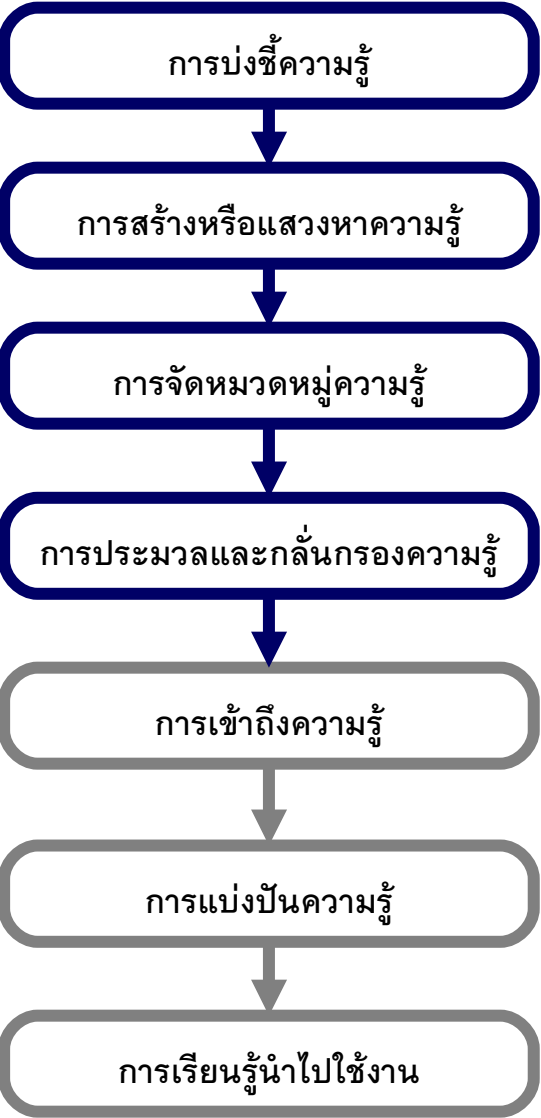
การจัดหมวดหมู่ความรู้

การประมวลและกลั่นกรองความรู้

การเข้าถึงความรู้

การแบ่งปันความรู้

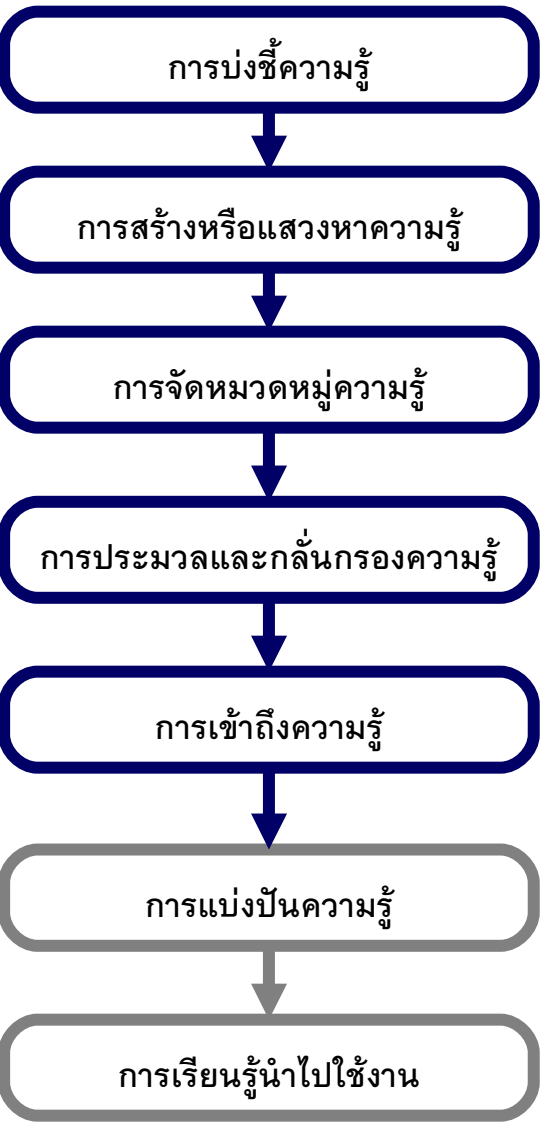
การเรียนรู้นำไปใช้งาน



องค์กรจะต้องประมวลและกลั่นกรองความรู้เพื่อเหมาะสมกับสภาวะการณ์ขององค์กร โดยการประมวลความรู้นั้นก็ประกอบด้วย การเพิ่มเติม การแก้ไข ปรับปรุง และการยกเลิกความรู้ที่ไม่มีประโยชน์ด้วย

การประมวลและกลั่นกรองความรู้นี้จะทำให้องค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมีความทันสมัยอยู่เสมอ สามารถนำมาใช้ได้ทันสถานการณ์ โดยการประมวลและกลั่นกรองนี้ควรจะให้คณะทำงานการจัดการความรู้ช่วยดำเนินการอย่างต่อเนื่อง





เมื่อองค์ความรู้ได้ถูกสร้างขึ้นมาแล้ว หรือองค์กรได้เสาะแสวงหาความรู้มาจัดหมวดหมู่และกลั่นกรองเป็นที่เรียบร้อยแล้ว องค์กรควรจะจัดเตรียมระบบและกลไกให้ผู้เรียนรู้อสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างง่ายและทั่วถึง

ระบบและกลไกอาจหมายถึง ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ ซึ่งปัจจุบันมีมากมายหลายชนิด เช่น Content Management System (CMS), e-Learning และอาจหมายถึงกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบเดิม เช่น การสนทนากลุ่ม (สภากาแฟ) ห้องสมุด/หนังสือ/วารสาร หรือแม้แต่ระบบสารสนเทศแบบ Social Network ก็ได้

ทั้งนี้การจัดเตรียมระบบหรือกลไกนั้นสามารถพัฒนาและดำเนินการคู่ขนานกับการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อให้ผู้เรียนรู้อสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้เมื่อการพัฒนาองค์ความรู้เสร็จสิ้นแล้ว



เมื่อบุคลากรในองค์กรได้เข้าถึงความรู้แล้ว จะต้องดำเนินการให้เกิดการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันขึ้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเนื้อหาความรู้ตรงกันอย่างต่อเนื่อง หรืออีกนัยหนึ่งอาจจะทำให้เกิดความแตกต่างทางความคิดและความรู้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง

กิจกรรมการแบ่งปันความรู้สามารถเป็นได้ทั้งอย่างทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การประชุมแลกเปลี่ยนความคิด การสนทนากลุ่ม (สภากาแฟ) ซึ่งการแบ่งปันความรู้ควรจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง



การบ่งชี้ความรู้

การสร้างหรือแสวงหาความรู้

การจัดหมวดหมู่ความรู้

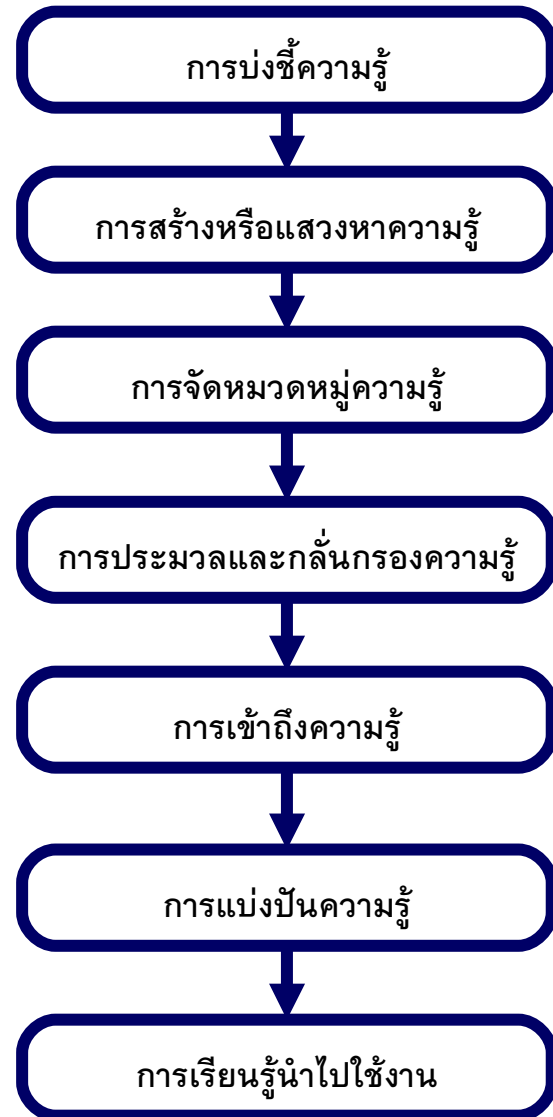
การประมวลและกลั่นกรองความรู้

การเข้าถึงความรู้

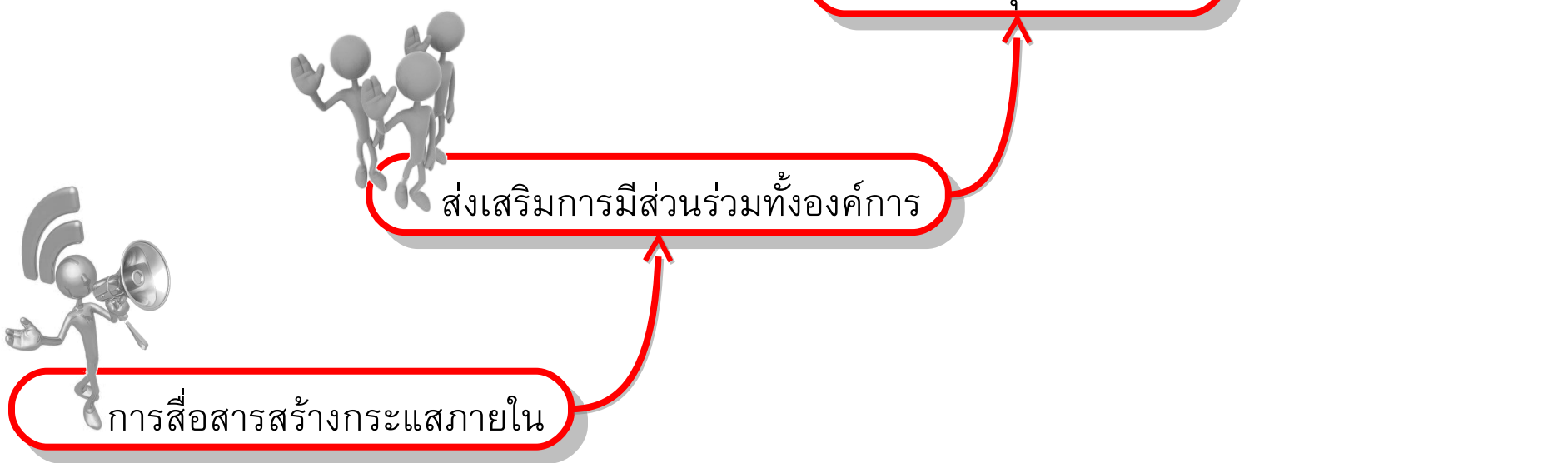
การแบ่งปันความรู้

การเรียนรู้นำไปใช้งาน

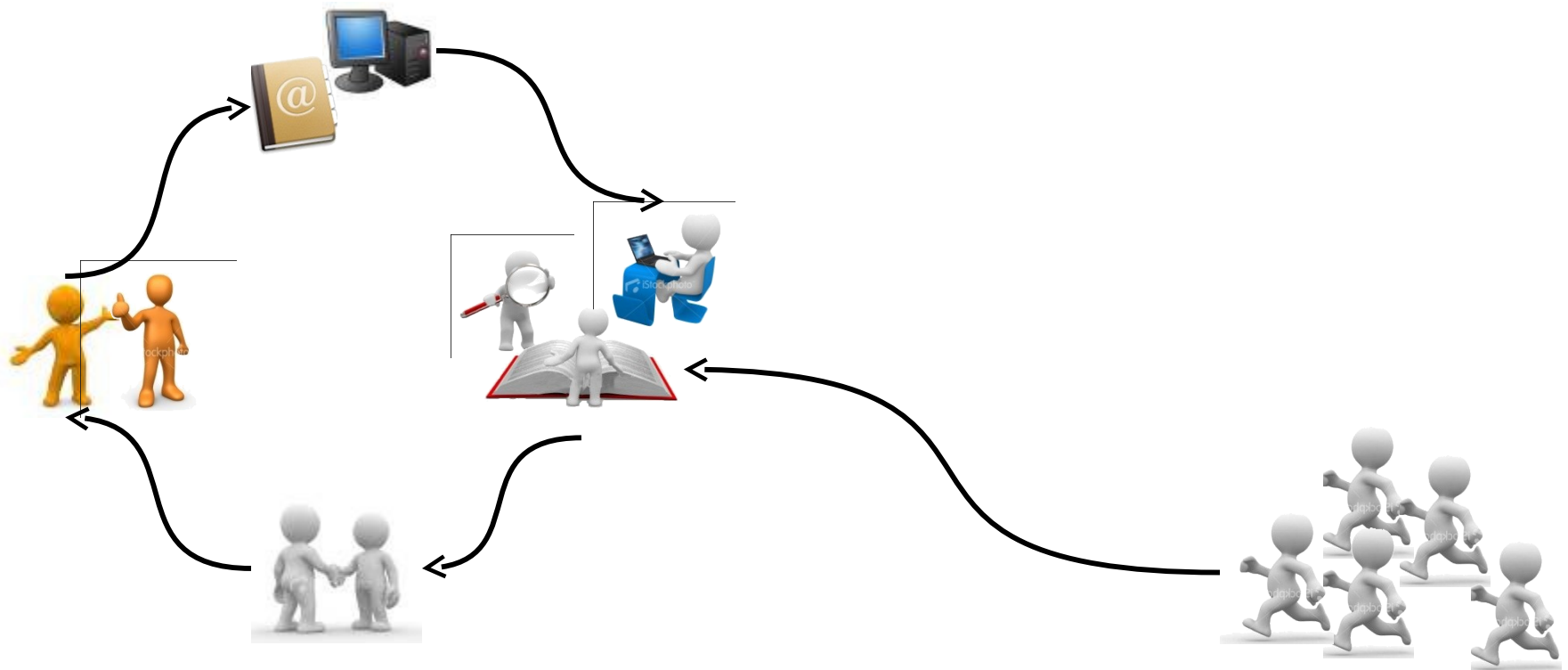
ในกระบวนการจัดการความรู้นั้น ขั้นตอนสุดท้ายคือการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์จริงตามเป้าประสงค์แก่องค์กร แก่ส่วนรวม และแก่ตนเอง โดยการนำเอาความรู้ไปก่อให้เกิดประโยชน์นั้นอาจจะก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นด้วย ทั้งนี้การนำเอาความรู้ไปใช้งานนั้นก็就会เกิดการเรียนรู้เกิดขึ้นโดยปริยาย



การสร้างวัฒนธรรมองค์การ
แห่งการเรียนรู้ควรจะเน้นที่
การมีส่วนร่วมของคนทั่วทั้ง
องค์การ โดยอาศัยกลยุทธ์
การสื่อสารที่เหมาะสมกับ
สภาพแวดล้อมขององค์การ
และควรจะมีการพัฒนาระบบ
การทำงานและระบบอื่นที่จะ
เอื้ออำนวยต่อการจัดการ
ความรู้ทุกขั้นตอน

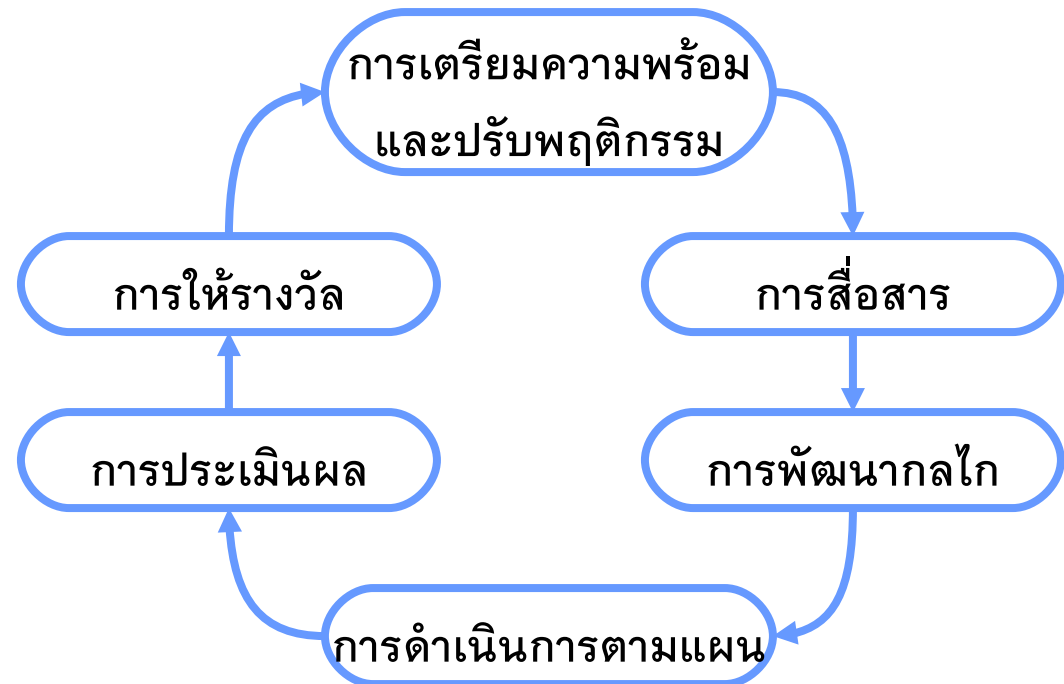


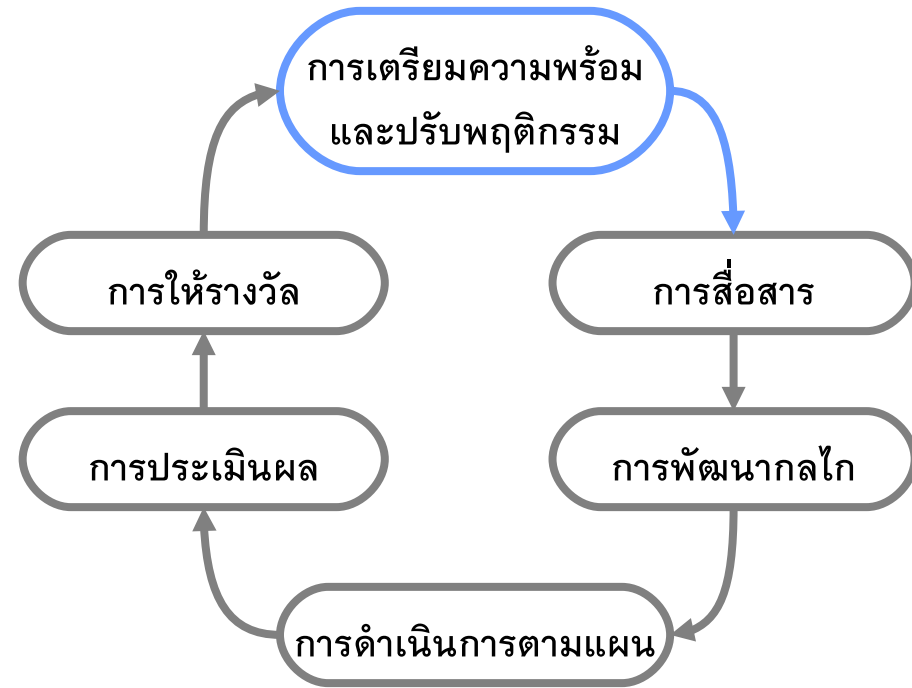
ในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนเป็นอย่างมาก ดังนั้นในทุกองค์กรที่มีการจัดการความรู้จะต้องมีการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งหลักการตรงนี้ก็คือนำต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ด้วย ถึงจะทำให้กระบวนการจัดการความรู้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และราบรื่น ได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง



โดยปกติแล้ว กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่แพร่หลายก็มีอยู่ 6 ขั้นตอนประกอบด้วย

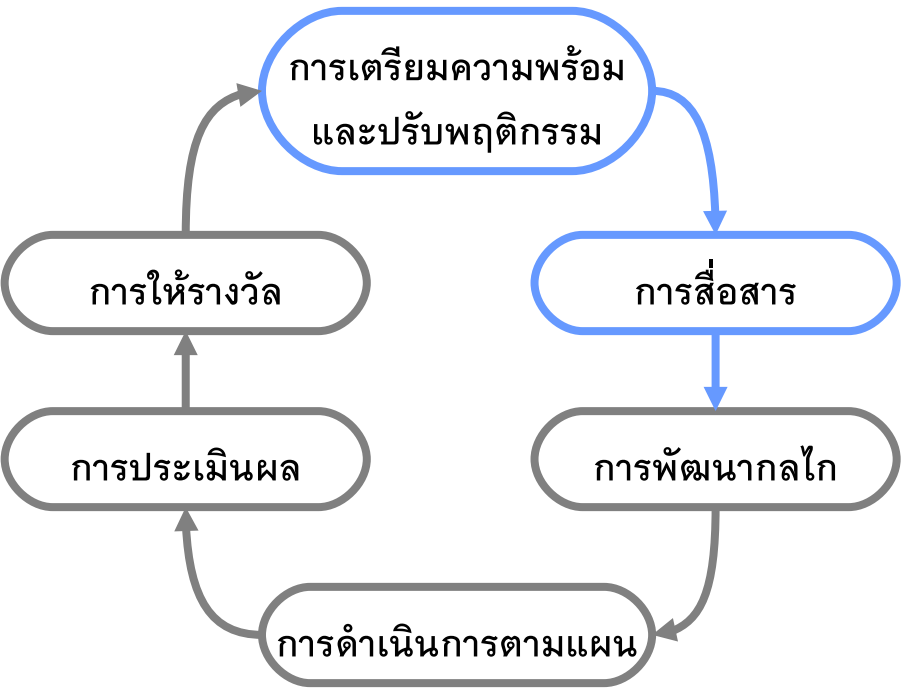
1. การเตรียมความพร้อมและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม
2. การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและกระแสรองรับการเปลี่ยนแปลง
3. การพัฒนากลไกเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
4. การวางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามแผน
5. การติดตามและประเมินผลการเปลี่ยนแปลง
6. การให้รางวัลความสำเร็จ





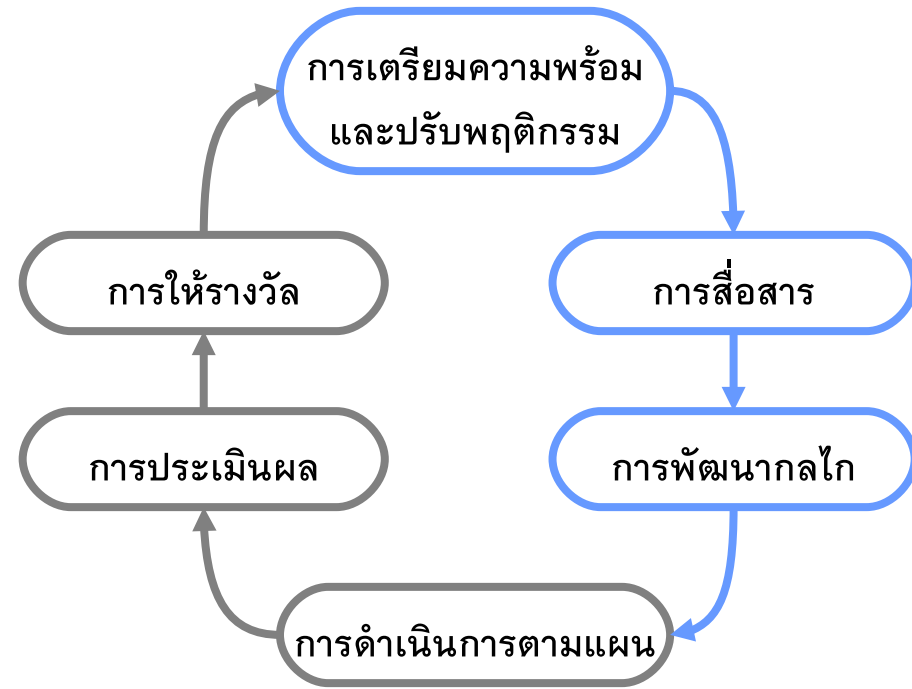
ขั้นตอนแรกของการบริหารการเปลี่ยนแปลงนี้คือการเตรียมความพร้อมเพื่อให้องค์กรเกิดความพร้อมสูงสุดในการที่จะเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นการเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างการทำงาน กระบวนการทำงาน เป็นต้น ตลอดจนต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นด้วย อาทิ

- การเตรียมการและปรับพฤติกรรม
- ประชุมชี้แจงโครงการจัดการความรู้
- แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้และคณะทำงานบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง
- การประเมินและวิเคราะห์ความพร้อมขององค์กร (Change Readiness Assessment)
- การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สามารถดำเนินการ (Capacity & Competency Building)



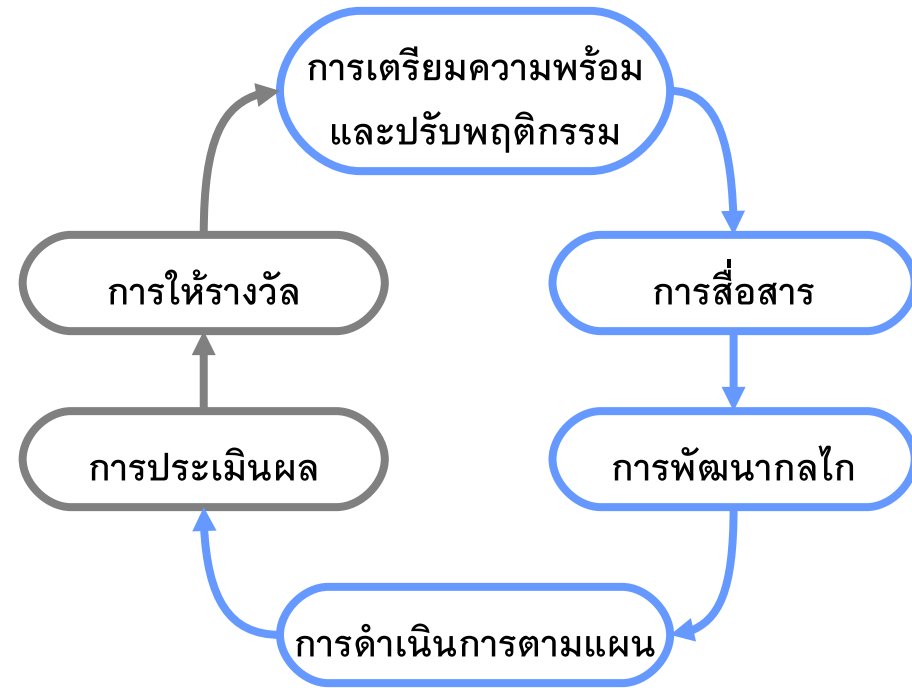
ขั้นตอนที่สองของการบริหารการเปลี่ยนแปลงนี้คือการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและกระแสร่วมมือ ซึ่งต้องอาศัยคณะทำงานที่มีความเข้าใจถึงวิธีการสื่อสารภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนอาจจะต้องให้ผู้บริหารระดับสูงเข้ามามีส่วนร่วมอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เกิดความร่วมมืออย่างเต็มที่ โดยมีกิจกรรมที่จะต้องดังต่อไปนี้

- การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสื่อสาร
- การวางแผนการสื่อสาร
- การพัฒนาเนื้อหาเพื่อใช้ในการสื่อสาร
- การจัดทำสื่อ (สิ่งพิมพ์ / สื่อดิจิทัล) ในรูปแบบที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการสื่อสาร
- การพัฒนากลไกและช่องทางการสื่อสาร
- ดำเนินการสร้างตัวแทนการสื่อสารภายในองค์กร Internal Communication Agents
- การติดตามและประเมินผลการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง



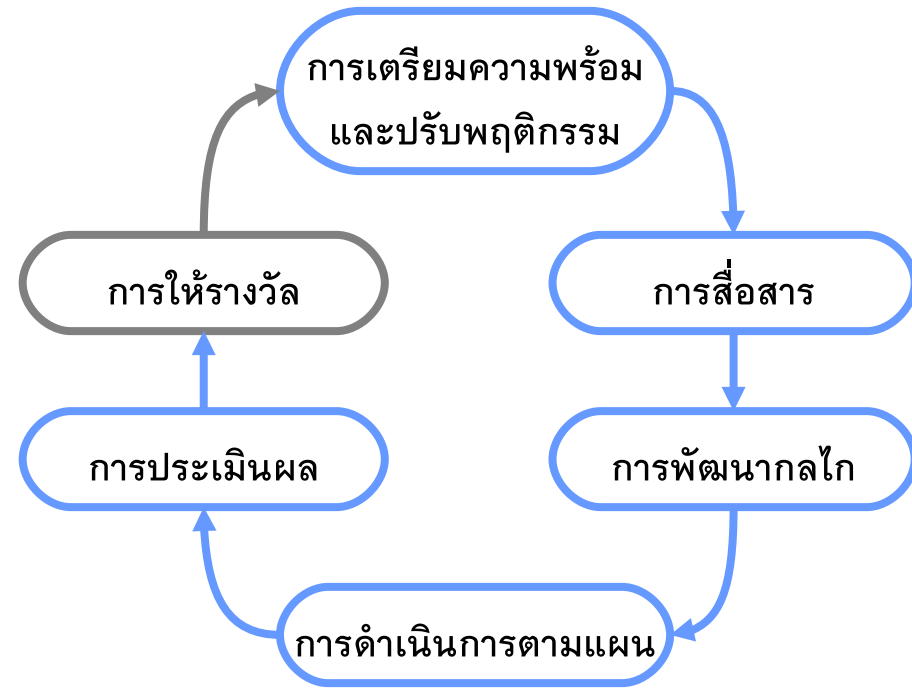
ขั้นตอนที่สามของการบริหารการเปลี่ยนแปลงนี้คือ การพัฒนากลไกการบริหารจัดการและการดำเนินงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นระบบสารสนเทศและกระบวนการจูงใจที่เหมาะสม โดยมีเนื้อหาของงานในส่วนนี้ดังต่อไปนี้

- การจัดให้มีการพบปะหรือประชุมอย่างสม่ำเสมอ
- การพัฒนาสถานที่ที่จะส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น ห้องหนังสือ มุมนั่งเล่น
- การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ เช่น วิกีพีเดีย / Knowledge Management System (KMS) เป็นต้น
- การจัดตารางเวลา (Schedule) ในการจัดกิจกรรม ให้เป็นกิจลักษณะอย่างต่อเนื่อง
- การวางแผนปฏิบัติการสำหรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างวัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้



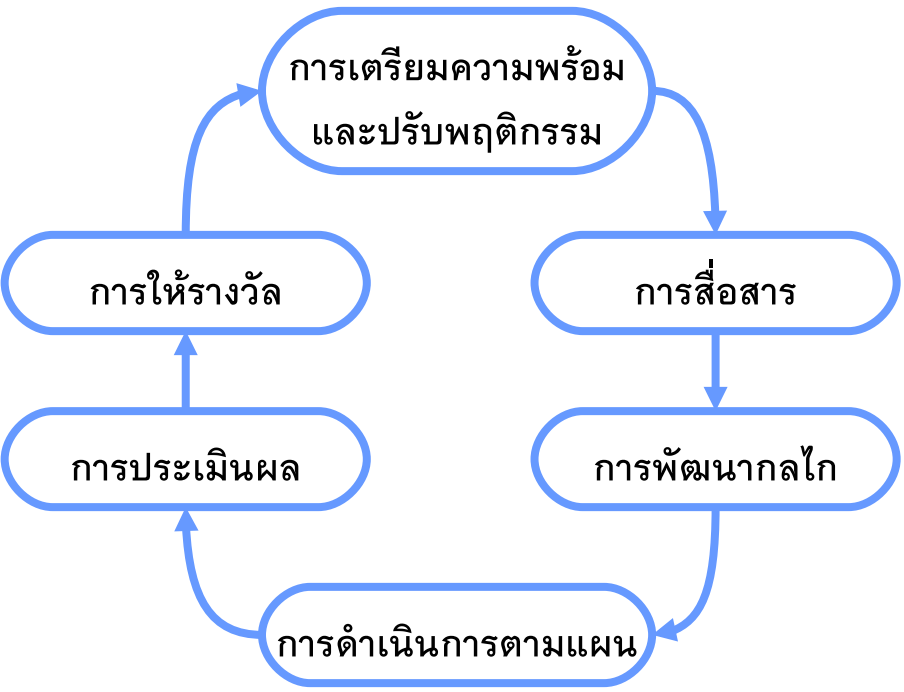
ขั้นตอนที่สี่เป็นการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเกิดการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร โดยมีกิจกรรมที่จะเกิดดังต่อไปนี้

- การฝึกอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจในการจัดการความรู้
- การทำกิจกรรมสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างกระแสนความเข้าใจและความร่วมมือ
- การทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามหัวข้อความรู้
- การทำกิจกรรมสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- การทำกิจกรรมสร้างองค์ความรู้ใหม่ หรือการบูรณาการองค์ความรู้เดิม
- การทำกิจกรรมส่งเสริมการนำความรู้ไปปฏิบัติจริง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้



ขั้นตอนที่ห้าเป็นขั้นตอนการประเมินผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาว่าได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการบริหารการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และผลสำเร็จ ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติการบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่อย่างไร โดยการประเมินควรจะทำโดยคณะกรรมการจัดการความรู้ร่วมกับคณะกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ทั้งนี้ควรคำนึงถึงตัวชี้วัดของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

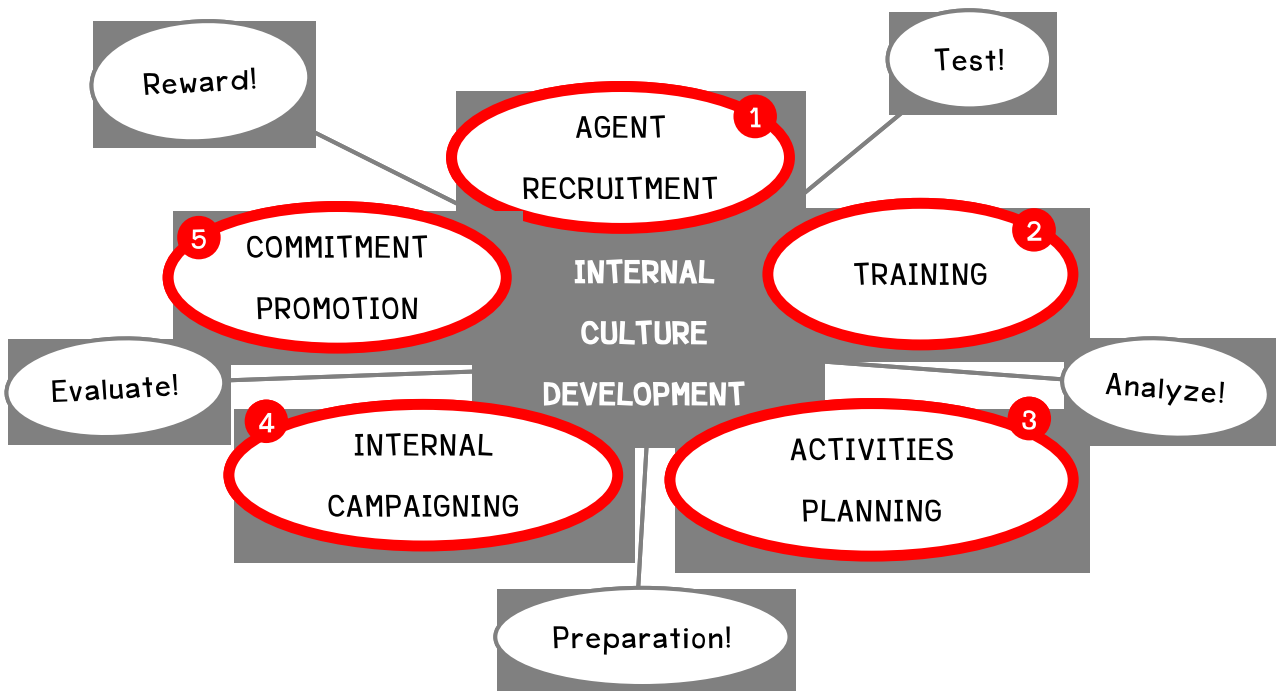
- ความเข้าใจและการยอมรับในเรื่องของการจัดการความรู้
- จำนวนผู้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้
- จำนวนองค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับการสร้างขึ้น
- จำนวนองค์ความรู้ที่ได้รับการบูรณาการ
- ลักษณะของการนำเอาความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์จริงต่อองค์กร
- ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นแก่องค์กร



ขั้นตอนสุดท้ายเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ที่เสียสละและมีส่วนร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการพิจารณาให้รางวัลนั้นจะต้องพิจารณาอย่างทั่วถึงและยุติธรรม ซึ่งรางวัลที่ให้อาจจะไม่จำเป็นต้องยิ่งใหญ่แต่ขอให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่มีส่วนร่วม

ทั้งนี้เมื่อการให้รางวัลเรียบร้อยแล้ว ควรจะมีการสื่อสารให้เห็นถึงประเด็นที่ควรปรับปรุงในอนาคต โดยประเด็นที่ได้นี้อาจจะมาจากการติดตามประเมินผล

รูปแบบของการส่งเสริมให้
เกิดการมีส่วนร่วมนั้นอาจจะ
ใช้กลยุทธ์การสร้าง
Knowledge Management
Agent (KMA) ขึ้นมาทั่วทั้ง
องค์การเพื่อให้เป็นตัวแทนใน
การขยายผลการจัดการความ
รู้



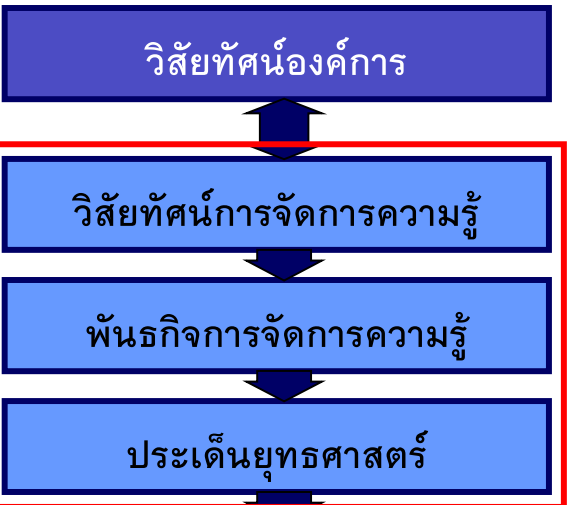
กลยุทธ์การใช้ KMA ที่เหมาะสมนั้นจะต้องทำอย่างต่อเนื่องและเกี่ยวข้องกัน
ในวงกว้างทั่วทั้งองค์การ (หรือในบางกรณีอาจจะทำเป็นโครงการนำร่องได้ถ้า
องค์การมีขนาดใหญ่มาก) โดย Agent เหล่านี้จะต้องผ่านการคัดเลือกอย่างดี
เพื่อจะได้รับการฝึกฝนให้สามารถขับเคลื่อนการจัดการความรู้ได้อย่างราบรื่น
และมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Agent เหล่านี้จะต้องวางแผนและดำเนิน
การให้เกิดผลตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งหากเกิดผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์แล้วก็
ควรจะให้รางวัลเพื่อให้เป็นตัวอย่างที่ดีต่อไป

วิสัยทัศน์องค์กร					
มุ่งพัฒนาและใช้เทคโนโลยีดาวเทียมสำรวจทรัพยากรและภูมิสารสนเทศเพื่อประโยชน์ต่อประเทศชาติ					
เป้าหมายตามวิสัยทัศน์					
มีระบบดาวเทียมสำรวจทรัพยากรเป็นของตนเองอย่างต่อเนื่องและมีขีดความสามารถในการรับสัญญาณดาวเทียมได้หลายดวง	มีคลังข้อมูลดาวเทียมที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ครบวงจร และให้บริการทั่วโลกได้อย่างรวดเร็ว	เป็นศูนย์ข้อมูลดาวเทียมและภูมิสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการทรัพยากร สิ่งแวดล้อม และภัยพิบัติ	เป็นศูนย์ฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ	เป็นศูนย์วิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศของประเทศ	มีเครือข่ายความร่วมมือด้านเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศทั่วโลก
พันธกิจ					
พัฒนาเทคโนโลยีอวกาศ	พัฒนาภูมิสารสนเทศ	บริการข้อมูลและให้คำปรึกษา	พัฒนาบุคลากร	วิจัยและพัฒนา	กำหนดมาตรฐานกลางภูมิสารสนเทศ
ประเด็นยุทธศาสตร์					
การพัฒนาเทคโนโลยีอวกาศ	การพัฒนาเทคโนโลยีภูมิสารสนเทศ	การพัฒนาธุรกิจบริการและเครือข่ายความร่วมมือ	การพัฒนากำลังคนและการสร้างความตระหนัก	การขับเคลื่อนองค์กร	



เพื่อให้การจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร จึงต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านการจัดการความรู้ด้วย โดยมีรายละเอียดของการวางแผนยุทธศาสตร์ในรูปแบบเดียวกับการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร อันประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์/พันธกิจ/และประเด็นยุทธศาสตร์ของการจัดการความรู้ การกำหนดแผนที่กลยุทธ์ ไปจนถึงการกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย ตลอดจนแผนงาน/โครงการของการจัดการความรู้ด้วย

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	เป้าประสงค์ การจัดการ ความรู้	การประเมินผลภาพรวมของ การจัดการความรู้		แผนปฏิบัติการจัดการความรู้ (Action Plan)	
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน / โครงการ	งบประมาณ



ส่วนแรกของการกำหนดยุทธศาสตร์ของการจัดการความรู้ คือการกำหนดทิศทางของการจัดการความรู้ขององค์กร อันประกอบไปด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ โดยองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ควรจะประกอบด้วย

- เป้าหมายอันสูงส่ง
- ขอบเขตของการจัดการความรู้
- ค่านิยมหลักในการจัดการความรู้
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการความรู้

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	เป้าประสงค์ การจัดการ ความรู้	การประเมินผลภาพรวมของ การจัดการความรู้		แผนปฏิบัติการจัดการความรู้ (Action Plan)	
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน / โครงการ	งบประมาณ



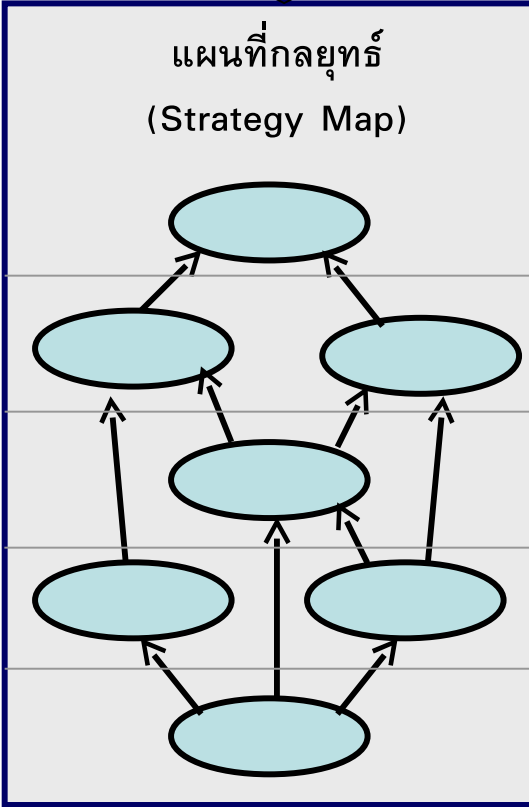
ส่วนที่สองของการวางแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ คือ การกำหนดแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของการจัดการความรู้ โดยจะต้องกำหนดเป้าประสงค์การจัดการความรู้ให้ชัดเจน

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)		การประเมินผลภาพรวมของการจัดการความรู้		แผนปฏิบัติการจัดการความรู้ (Action Plan)	
		ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน / โครงการ	งบประมาณ
เป้าประสงค์การจัดการความรู้					

วิสัยทัศน์องค์กร	เกิดความเท่าเทียมกันด้านสุขภาพของคนทั่วทั้งโลกโดยกระบวนการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนที่ดีกว่า
วิสัยทัศน์การจัดการความรู้	
พันธกิจการจัดการความรู้	ลดช่องว่าง “รู้-ทำ” โดยการสนับสนุนให้เกิดการสร้าง แบ่งปัน และนำความรู้ไปใช้
ประเด็นยุทธศาสตร์	- ปรับปรุงช่องทางการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารด้าน World Health Information - แปลงความรู้ไปสู่การปฏิบัติจริง - แบ่งปันและประยุกต์ใช้ความรู้อย่างต่อเนื่อง
กลยุทธ์ (How to?) ที่จะทำให้ พันธกิจของเราสามารถสำเร็จได้ อย่างรวดเร็วและยั่งยืน	- พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศด้านสุขภาพทั่วโลก - พัฒนาบุคลากรเฉพาะด้านที่สนับสนุนการนำความรู้ไปใช้งานจริงในทุกประเทศ - ส่งเสริมสนับสนุนให้พัฒนาและใช้งานระบบ e-Health ให้เป็นมาตรฐาน - สนับสนุนการบูรณาการระบบสารสนเทศด้านสาธารณสุขอย่างมีประสิทธิภาพ
เป้าประสงค์	- มีเครือข่ายในแต่ละประเทศอย่างเป็นรูปธรรม - มีบุคลากรเฉพาะด้านที่มีความสามารถประยุกต์ใช้งานความรู้และถ่ายทอดได้ - มีระบบ e-Health ที่เป็นมาตรฐานและมีผู้เข้ามาใช้งานจากทุกประเทศ



ส่วนที่สามของการวางแผนยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ คือ การกำหนดการประเมินผลภาพรวมของการจัดการความรู้ขององค์กร และการกำหนดแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ (Action Plan) ซึ่งควรจะประกอบด้วย แผนงาน / โครงการ ตลอดจน งบประมาณ



เป้าประสงค์ การจัดการ ความรู้	การประเมินผลภาพรวมของ การจัดการความรู้		แผนปฏิบัติการจัดการความรู้ (Action Plan)	
	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน / โครงการ	งบประมาณ

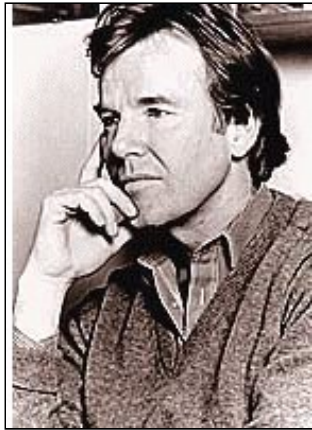
รูปแบบของการสื่อสารเพื่อ
การจัดการความรู้มีหลาก
หลาย การที่องค์กรจะเลือก
ใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับสภาพ
แวดล้อมและเนื้อหาของ
ความรู้ที่ต้องการสื่อสาร หรือ
ช่องทางในการเข้าถึง

- การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling)
- การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-functional team)
- กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม (Innovation & Quality Circles)
- ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP)
- ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
- การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน
- เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum)
- เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT)
- สื่อสิ่งพิมพ์ โปสเตอร์ แผ่นพับ
- เสียงตามสาย
- สื่อภาพเคลื่อนไหว VDO Clip



ปัจจุบันการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมนั้นมีเทคโนโลยีทางด้านสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology) หลากหลายให้เลือกใช้ โดยเทคโนโลยีเหล่านี้เริ่มที่จะทำให้โลกของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีพัฒนาการไปได้อย่างรวดเร็วซึ่งในกระบวนการขับเคลื่อนเรื่องการจัดการความรู้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นองค์กรควรที่จะให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีเหล่านี้มาช่วยด้วย



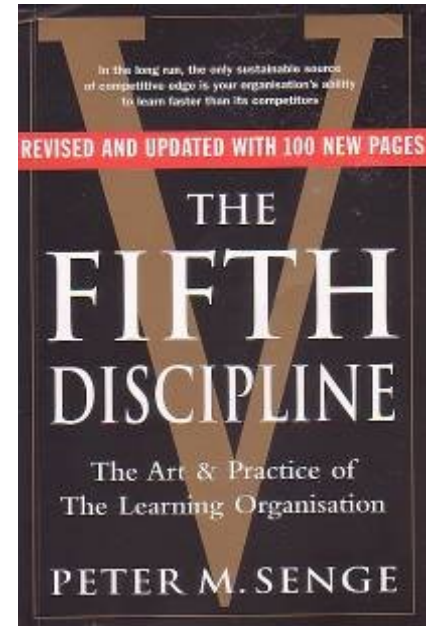


Peter Senge เป็นผู้อำนวยการ The Center for Organization Learning และเป็นอาจารย์สอนทางด้าน System Dynamics Group ที่ Sloan School of Management ของมหาวิทยาลัย Massachusetts Institute of Technology (MIT)

Peter Senge เป็นอีกบุคคลหนึ่งที่ทำให้การจัดการความรู้พัฒนาขึ้นมาอีกระดับหนึ่ง หลังจากหนังสือ “The Fifth Discipline : The Art & Practice of The Learning Organization” ออกตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1990 ซึ่งแนวคิดของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยมีเนื้อหาระสำคัญอยู่ที่หลักปฏิบัติ 5 ประการของการเป็น Learning Organization หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

- Personal Mastery
- Mental Model
- Building Shared Vision
- Team Learning
- System Thinking

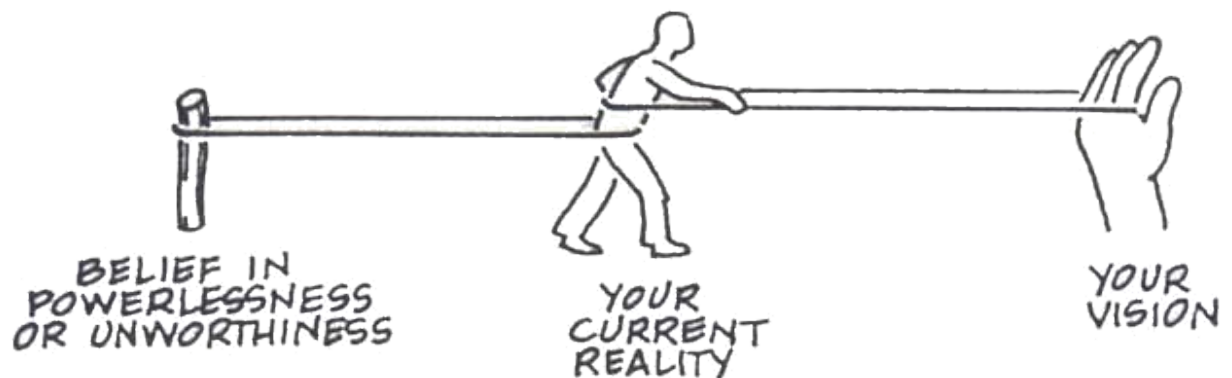
เนื่องจากแนวคิดเหล่านี้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางจึงทำให้หลากหลายองค์กรเริ่มเดินหน้าเข้าสู่การเป็น LO กันตลอดมา



Personal Mastery เป็นการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความสามารถส่วนบุคคล ทำให้บุคคลนั้นสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการได้ คนที่มีความสามารถสูงจะพัฒนาขีดความสามารถของตนเองเสมอ และคนรอบข้างจะได้รับการพัฒนาไปด้วย

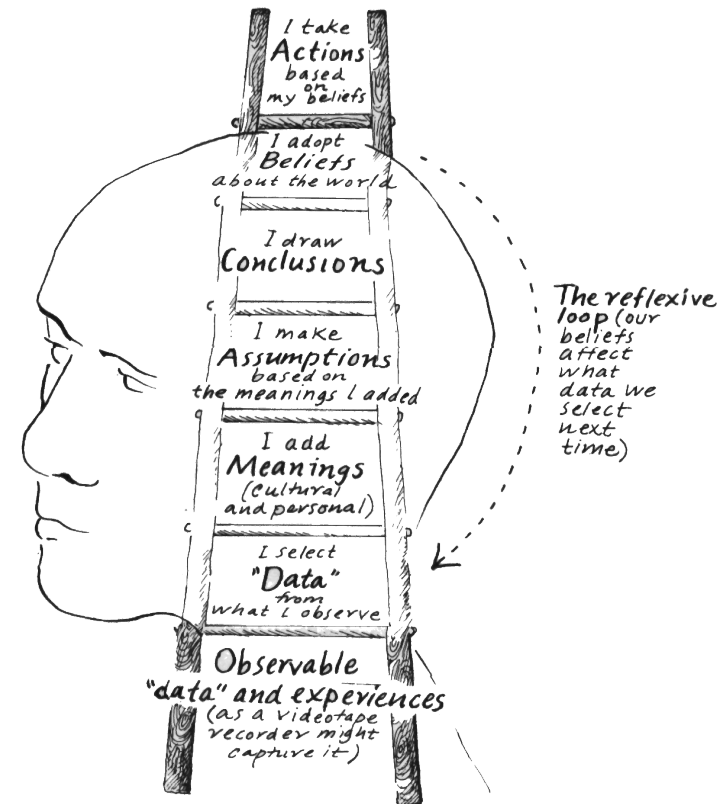
‘Organizations learn only through individuals who learn. Individual learning does not guarantee organizational learning. But without it no organizational learning occurs’ (Senge, 1990 : 139)

‘Personal mastery is the discipline of ‘continually clarifying and deepening our personal vision, of focusing our energies, of developing patience, and of seeing reality objectively’ (*ibid.*: 7). It goes beyond competence and skills, although it involves them. It goes beyond spiritual opening, although it involves spiritual growth’ (Senge, 1990 : 141)



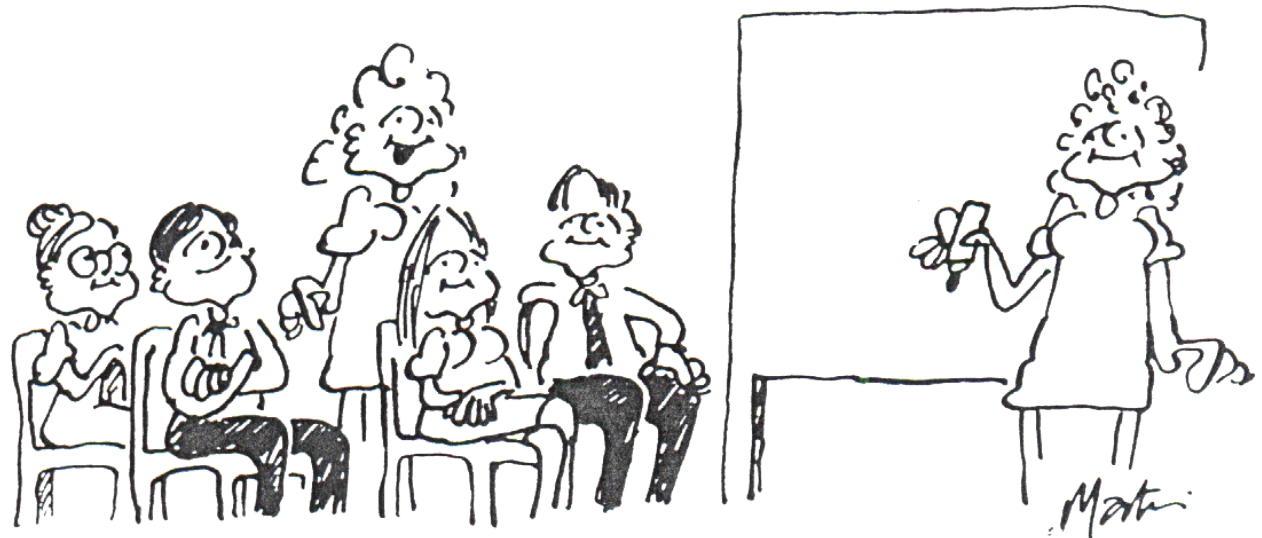
Mental Model หรือรูปแบบทางความคิดจิตใจเป็นสิ่งที่สำคัญมากในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตั้งแต่การวิเคราะห์ความเป็นจริงขององค์การและพัฒนาความสามารถในการสื่อสารเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้ โดยองค์การที่มี Mental Model ที่ดีจะช่วยก่อให้เกิดผลกระทบในเชิงบวกต่อการเรียนรู้ได้อย่างดี

‘The discipline of mental models starts with turning the mirror inward; learning to unearth our internal pictures of the world, to bring them to the surface and hold them rigorously to scrutiny. It also includes the ability to carry on ‘learningful’ conversations that balance inquiry and advocacy, where people expose their own thinking effectively and make that thinking open to the influence of others.’ (Senge 1990: 9)



เป็นกระบวนการที่สำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมตั้งแต่แรกเริ่ม โดยการร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ให้เห็นภาพในอนาคตนั้น จะช่วยให้ความตั้งใจ ความร่วมมือมากกว่า การทำภาระเปรียบ เนื่องจากขวัญและกำลังใจจะดีกว่า เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ดีกว่า

‘The practice of shared vision involves the skills of unearthing shared ‘pictures of the future’ that foster genuine commitment and enrolment rather than compliance. In mastering this discipline, leaders learn the counter-productiveness of trying to dictate a vision, no matter how heartfelt.’ (Senge 1990: 9)



Team Learning หรือการเรียนรู้เป็นทีม เป็นกระบวนการในการปรับตัวให้สอดคล้องกัน (Aligning) และการพัฒนาความสามารถของทีมในการสร้างผลลัพธ์ให้ได้ตามที่ปรารถนา

‘The discipline of team learning starts with ‘dialogue’, the capacity of members of a team to suspend assumptions and enter into a genuine ‘thinking together’. To the Greeks dia-logos meant a free-flowing if meaning through a group, allowing the group to discover insights not attainable individually.... [It] also involves learning how to recognize the patterns of interaction in teams that undermine learning.’ (Senge 1990: 10)



System Thinking เป็นวิธี
คิดในการทำความเข้าใจ
ปัจจัยต่างๆ ตลอดจน
ปฏิสัมพันธ์ และเป็นการ
สร้างความเข้าใจในเหตุและ
ผลที่เกิดขึ้นซึ่งส่งผลต่อ
พฤติกรรมของระบบคิด และ
ทุกความเคลื่อนไหวจะส่ง
ผลกระทบซึ่งกันและกัน และ
ถ้าองค์การได้เรียนรู้อย่างเป็น
ระบบแล้ว เราจะสามารถนำ
ไปใช้ในการปรับปรุงองค์กรได้
อย่างต่อเนื่อง

‘We learn best from our experience, but we never directly experience the consequences of many of our most important decisions’, (Senge 1990: 23)

‘Whatever movement occurs is amplified, producing more movement in the same direction. A small action snowballs, with more and more and still more of the same, resembling compound interest’ (Senge 1990 : 81)

