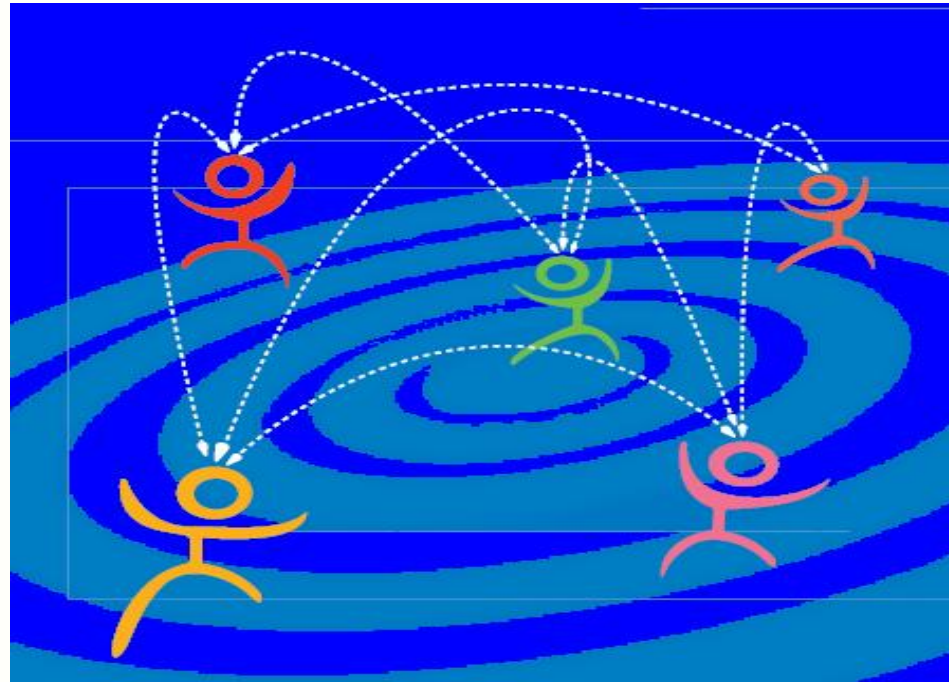


การจัดการความรู้: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ



โครงการพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้เข้าใจหลักการและขั้นตอนของการจัดการความรู้
- นำความรู้ไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินความพร้อมขององค์กร รวมทั้งกำหนดเป้าหมายและแผนงานเรื่องการจัดการความรู้ในองค์กร

เนื้อหา

- หลักการเบื้องต้นของการจัดการความรู้
- ขั้นตอนการดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ ทั้งภาคทฤษฎีและการปฏิบัติจริงในองค์กรต้นแบบ
- แนวทางในการประเมินความพร้อมขององค์กร
- ปัจจัยแห่งความสำเร็จและปัญหาอุปสรรค

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

“**มาตรา 11** ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มี
ลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้
ข้อมูลข่าวสารและสามารถ **ประมวลผลความรู้**ในด้านต่างๆ เพื่อนำมา
ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่าง **ถูกต้อง รวดเร็ว และ**
เหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้อง **ส่งเสริมและพัฒนาความรู้**
ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของ
ข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการ
เรียนรู้ร่วมกัน...”

คู่มือของสำนักงาน กพร. หมวดที่ 3: แนวทางการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- **สร้างระบบ**ให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง
- ประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อ**ประยุกต์ใช้**ในการปฏิบัติราชการได้อย่าง**ถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป**
- ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ **สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ** เพื่อให้เป็น ผู้ที่มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ และปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและมีคุณธรรม
- **สร้างความมีส่วนร่วม**ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาในงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัดประเมินผล

ประเด็นการประเมินผล: มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)
การบริหารความรู้ ในองค์กร	ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในการพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กร	5

เกณฑ์การให้คะแนนตัวชี้วัดประเมินผล

ระดับคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	ผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนร้อยละ 80
2	ผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนร้อยละ 85
3	ผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนร้อยละ 90
4	ผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนร้อยละ 95
5	ผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนร้อยละ 100

เมื่อพูดถึงคำว่า

“ความรู้”

ท่านนึกถึงอะไร?

องค์ความรู้ที่จำเป็นและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 5 ด้าน

1. ความมั่นคงแห่งชาติ การต่างประเทศและการอำนวยความสะดวก
2. การเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ
3. การเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ
4. การพัฒนาสังคม การแก้ไขปัญหาความยากจน
และยกระดับคุณภาพชีวิต
5. การบริหารจัดการประเทศ

อ้างอิง : โครงการวิจัยเพื่อสร้างศูนย์กลางความรู้แห่งชาติ

ความรู้ที่จำเป็นในการสร้างความมั่นคงแห่งชาติ ฯ

แบ่งเป็น 4 ระดับ

ความมั่นคง			
ระดับบุคคล	ระดับครอบครัว	ระดับชุมชน	ระดับประเทศ
อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย การรักษาพยาบาล	ผู้สูงอายุ การเลี้ยงดูเด็ก ปัญหาการย้ายถิ่น คนพิการ	ยาเสพติด แรงงานต่างชาติ โรคเอดส์ การทำลาย สิ่งแวดล้อม	โรคระบาด เช่น Sars ไข้หวัดนก

นิยาม ความรู้

ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจ หรือ สารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ องค์กรวิชาในแต่ละสาขา

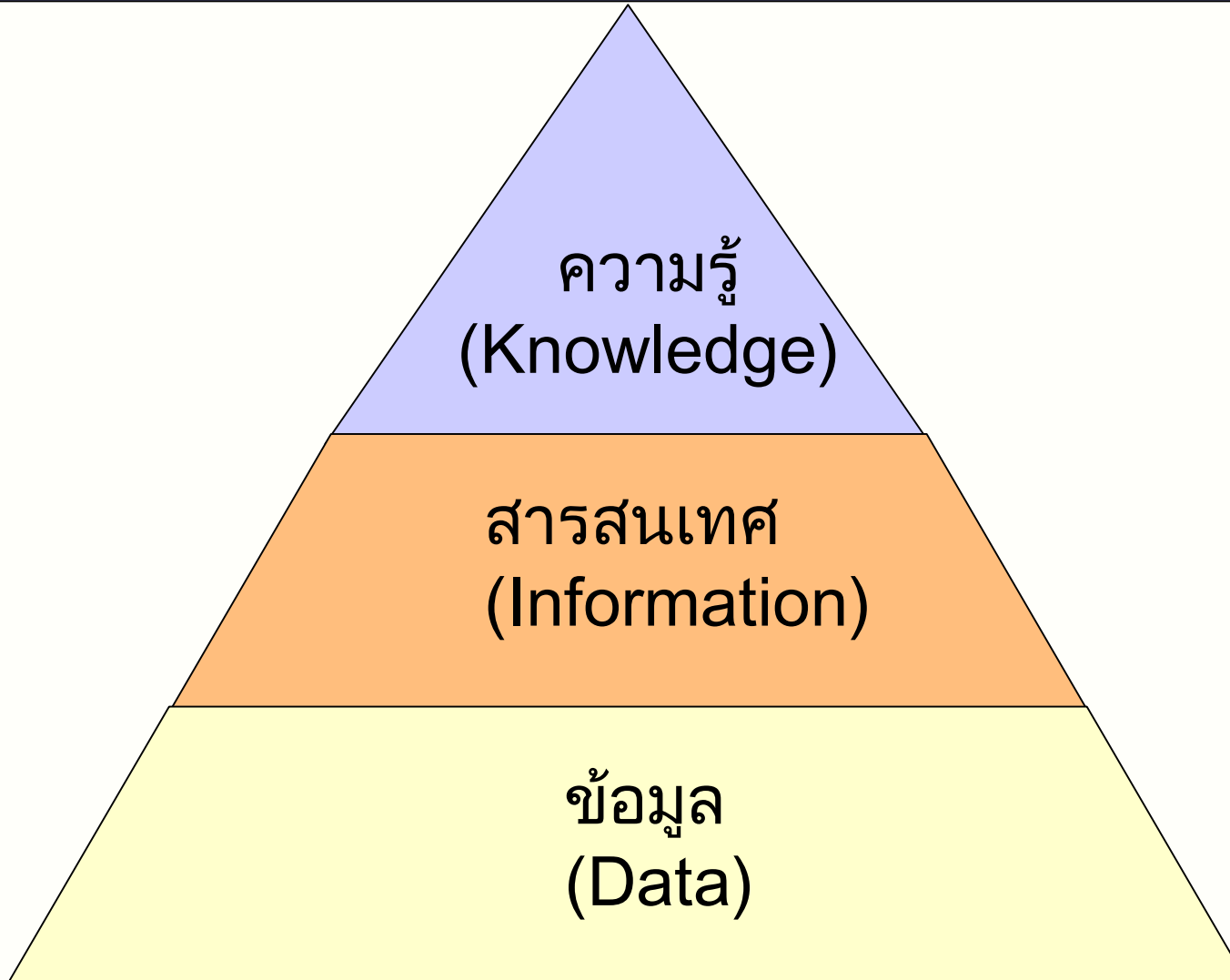
(พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒)

นิยาม ความรู้

ความรู้ คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด
เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็น
ความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและ
ตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา

(Hideo Yamazaki)

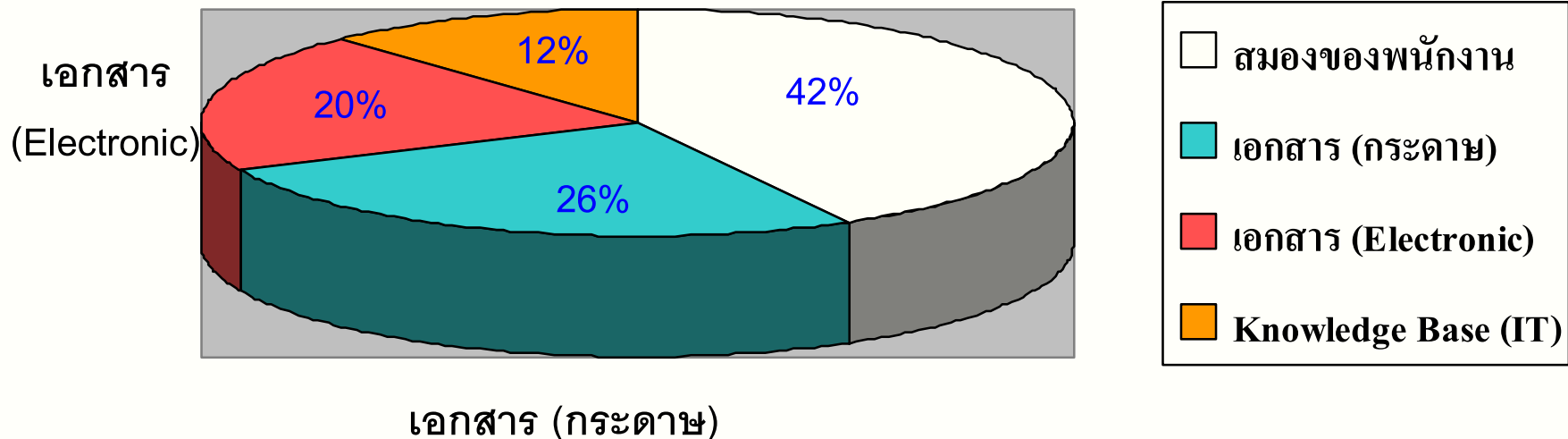
ปิรามิดแสดงลำดับขั้นของความรู้



แหล่งเก็บความรู้ในองค์กร (คลังความรู้)

ฐานข้อมูลความรู้ (Knowledge Base ,IT)

สมองของพนักงาน



Source Survey of 400 Executives by Delphi

ความรู้ที่ชัดเจน
(Explicit Knowledge)

อธิบายได้
แต่ยังไม่ถูกนำไปบันทึก

(1)

อธิบายได้
แต่ไม่ยอมอธิบาย

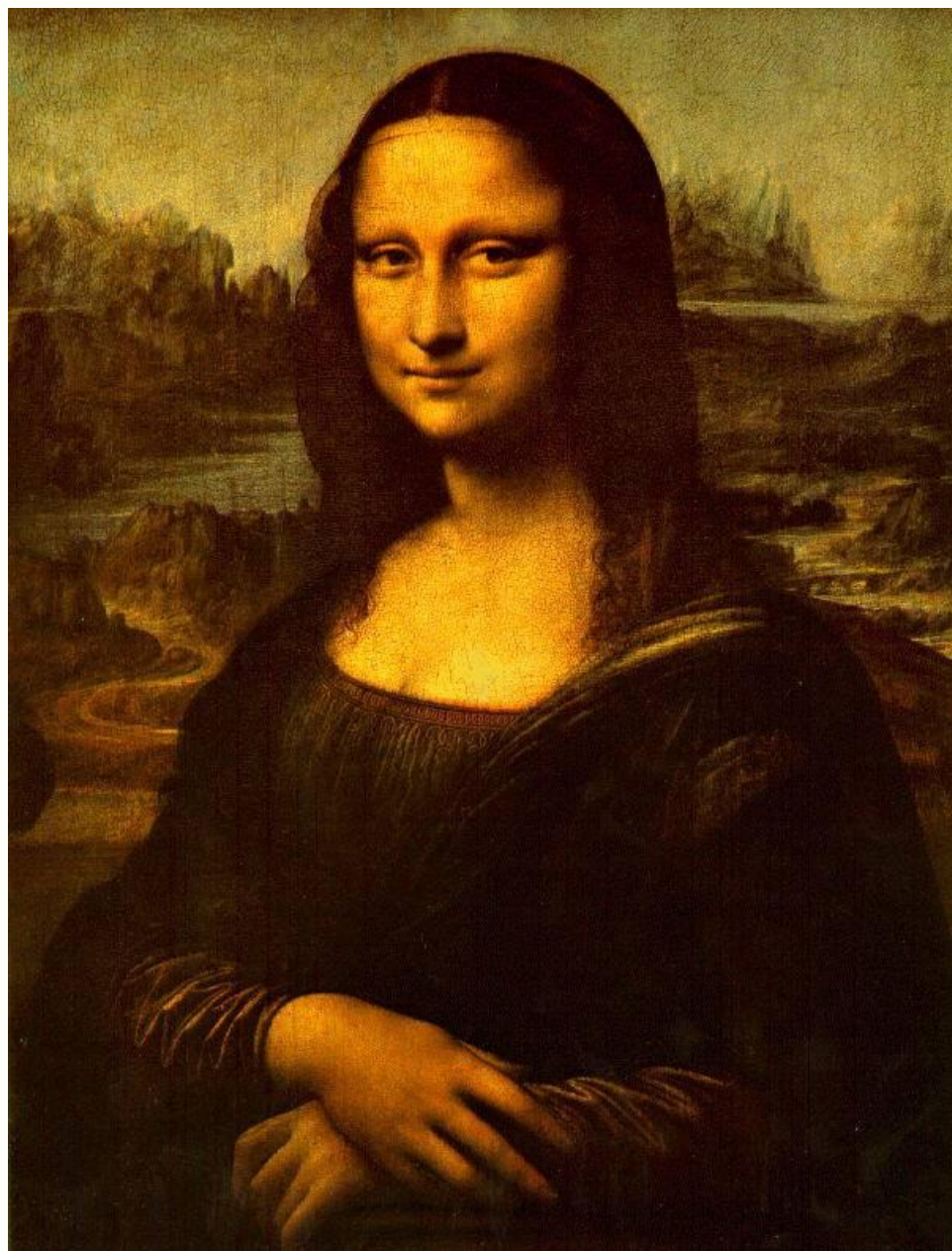
(2)

อธิบายไม่ได้

(3)

ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน
(Tacit Knowledge)

Tomohiro Takanashi



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
Thailand Productivity Institute

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ



Thailand Productivity Institute

รูปแบบของความรู้

เอกสาร (Document) - กฎ ระเบียบ
(Rule), วิธีปฏิบัติงาน (Practice)
ระบบ (System)

สื่อต่างๆ – วีซีดี ดีวีดี เทป Internet

ทักษะ (Skill)

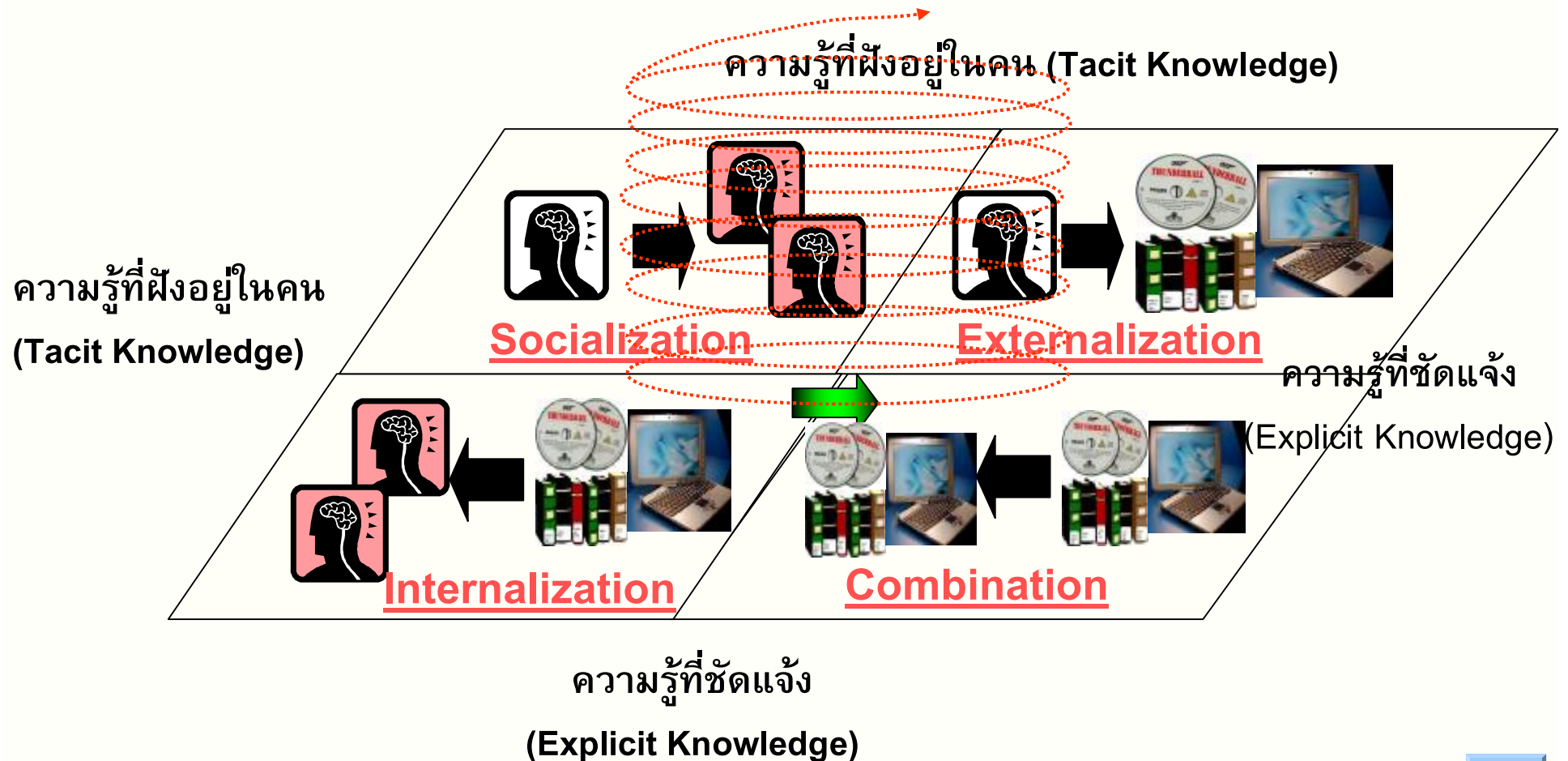
ประสบการณ์ (Experience)

ความคิด (Mind of individual)

พรสวรรค์ (Talent)



วงจรความรู้ (Knowledge Spiral : SECI Model)



(อ้างอิงจาก : Nonaka & Takeuchi)

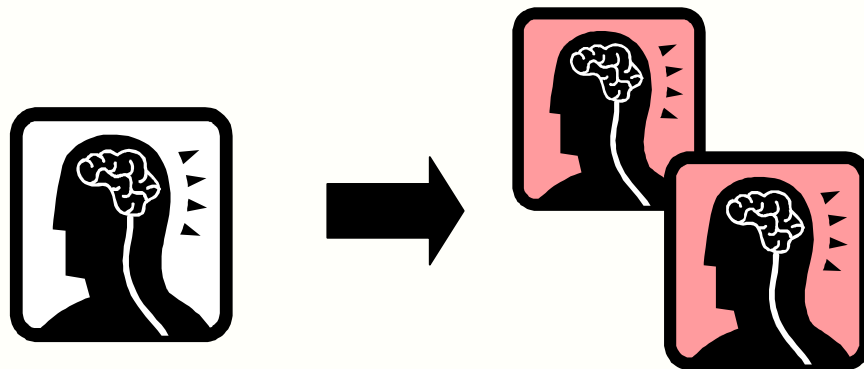


Socialization

การแบ่งปันและสร้างความรู้

จาก **Tacit Knowledge** ไปสู่ **Tacit Knowledge**

โดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน



Externalization

การสร้างและแบ่งปันความรู้จากการแปลง

Tacit Knowledge เป็น **Explicit** Knowledge

โดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร



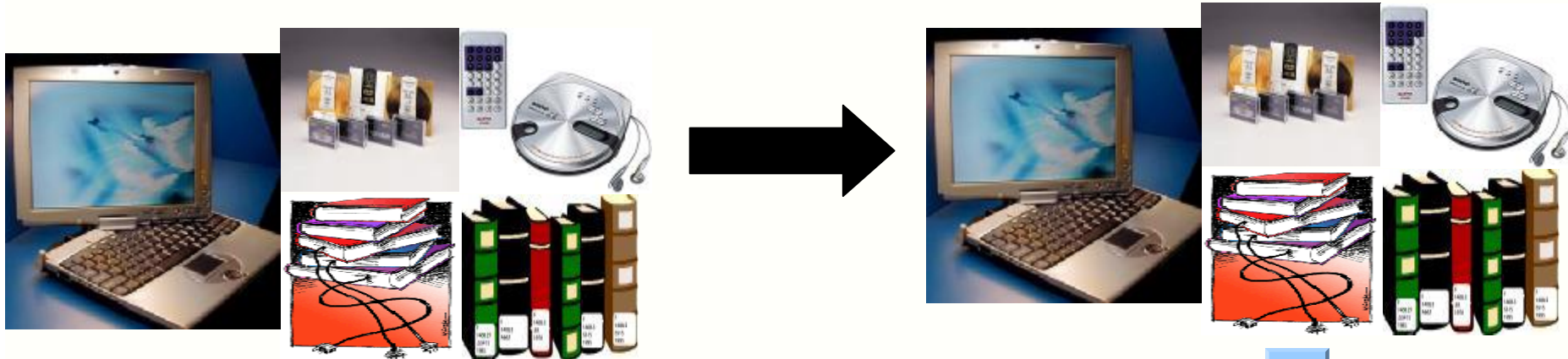
Combination

การแบ่งปันและสร้างความรู้

จาก **Explicit Knowledge** ไปสู่ **Explicit Knowledge**

โดยรวมรวมความรู้ประเภท **Explicit** ที่เรียนรู้ มาสร้าง

เป็นความรู้ประเภท **Explicit** ใหม่ ๆ



Internalization

การแบ่งปันและสร้างความรู้

จาก **Explicit Knowledge** ไปสู่ **Tacit Knowledge**

โดยมักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติจริง



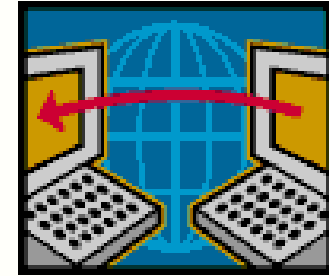
คุณค่าของ “ความรู้”

ความรู้เป็นสินทรัพย์

ใช้แล้วไม่มีวันหมด

ยิ่งใช้ยิ่งเพิ่ม

ยิ่งใช้มากเท่าไร ยิ่งมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้น



องค์ประกอบสำคัญของวงจรความรู้

1. **คน** ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด

- เป็นแหล่งความรู้
- เป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

2. **เทคโนโลยี** เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน นำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น

3. **กระบวนการความรู้** เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้ จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและ นวัตกรรม



ความหมายการจัดการความรู้

The World Bank : เป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้ และบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

European Foundation for Quality Management(EFQM)

: วิธีการจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์และกระบวนการในการ จำแนก จัดหา และนำความรู้มาใช้ประโยชน์ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ความหมายการจัดการความรู้

The US Department of Army : การจัดการความรู้เป็นแผนการที่เป็นระบบและสอดคล้องกันในการ จำแนก บริหารจัดการ และแลกเปลี่ยนสารสนเทศต่างๆ ซึ่งได้แก่ฐานข้อมูล เอกสาร นโยบายและขั้นตอนการทำงานรวมทั้งประสบการณ์และความชำนาญต่างๆ ของบุคลากรในองค์กร โดยเริ่มจากการรวบรวมสารสนเทศและประสบการณ์ต่างๆ ขององค์กร เพื่อเผยแพร่ให้พนักงานสามารถเข้าถึงและนำไปใช้

ความหมายการจัดการความรู้

Ryoko Toyama: การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

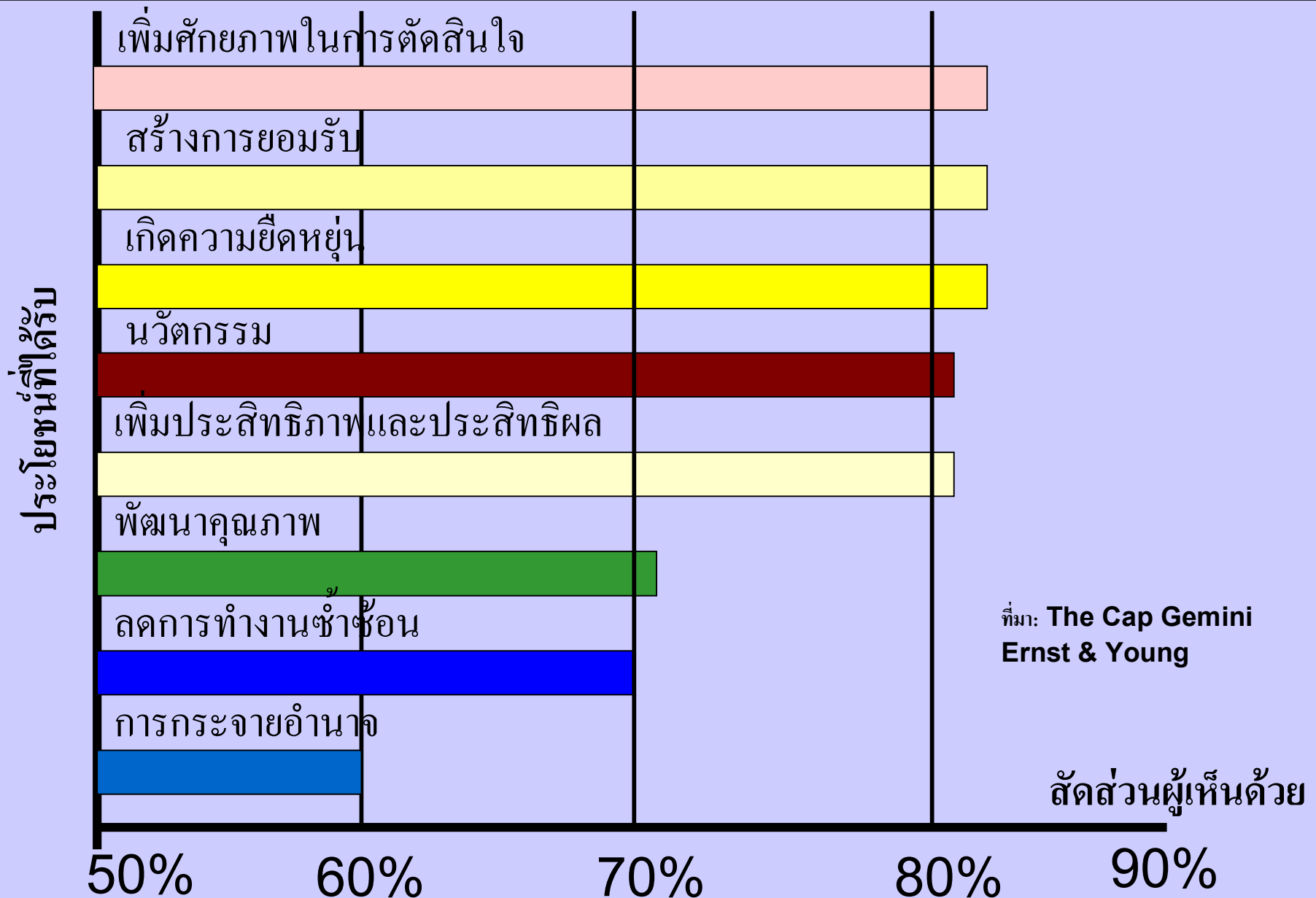
ความหมายการจัดการความรู้

ก.พ.ร.: การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจาย อยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

ความหมายการจัดการความรู้

นพ.วิจารณ์ พานิช: กระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันโดย
ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้าง
และใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม
โดยมีเป้าหมายพัฒนางานและคน

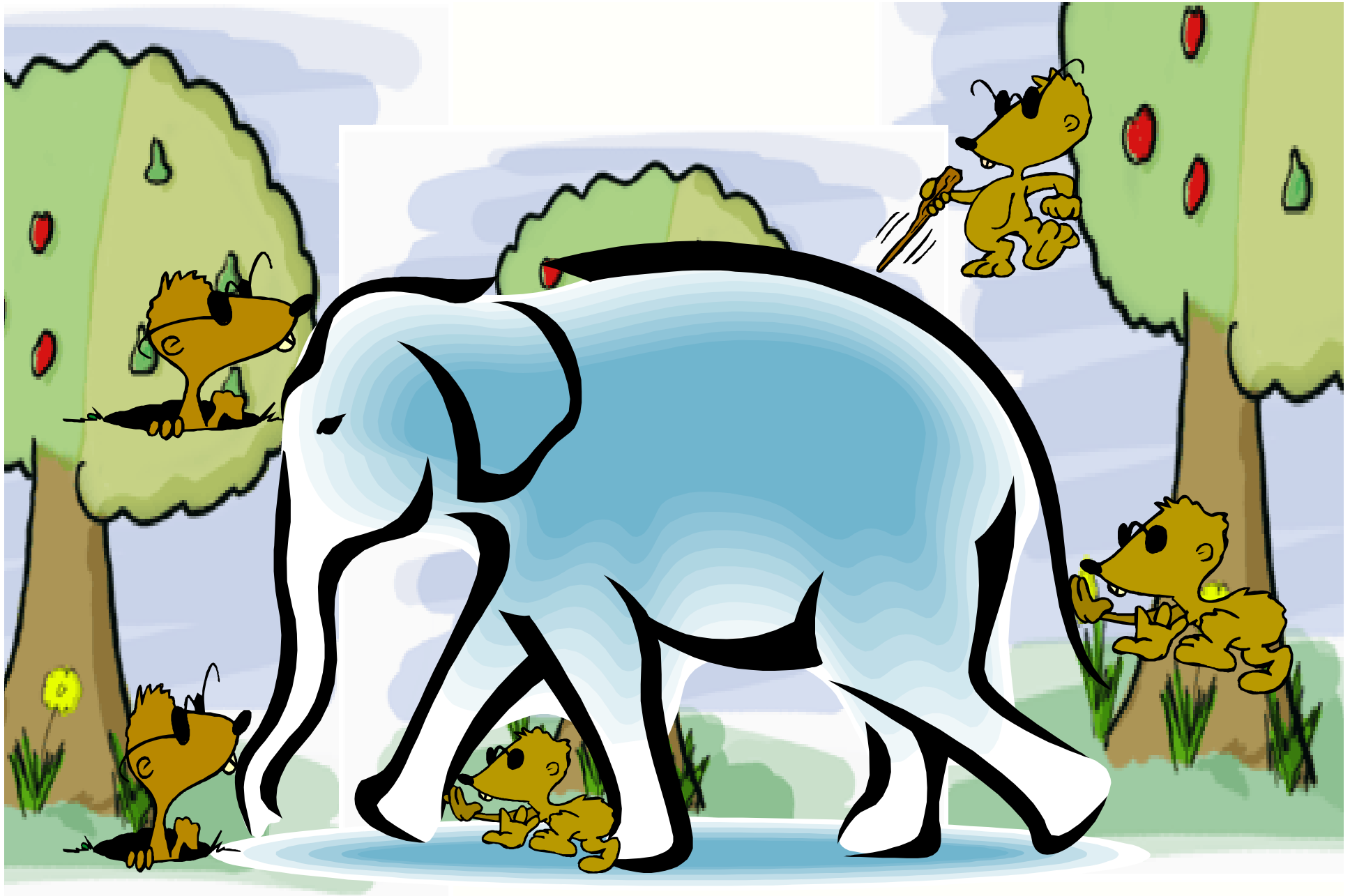
ประโยชน์ของการจัดการความรู้



ประโยชน์ของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ที่ดีจะช่วยให้องค์กร

- สร้างนวัตกรรม โดยการส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่
- เพิ่มคุณภาพการบริการลูกค้า โดยการลดเวลาการตอบกลับ
- ลดอัตราการลาออก โดยการให้ความสำคัญกับความรู้ของพนักงาน และให้ค่าตอบแทนและรางวัลที่เหมาะสม
- ลดเวลาการบริการและลดค่าใช้จ่าย โดยกำจัดกระบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับงาน
- ปรับปรุงประสิทธิภาพ และเพิ่มผลผลิต ให้กับทุกภาคส่วนขององค์กร



องค์กรของท่านทำสิ่งเหล่านี้หรือไม่?

ทำให้ความรู้เป็นทรัพย์สินที่มีความสำคัญ



XEROX

แบ่งปันความรู้และการปฏิบัติที่เป็นเลิศ



ปลูกฝังความรับผิดชอบในการแบ่งปันความรู้



มีความเข้าใจและวัดคุณค่าของความรู้



นำประสบการณ์ในอดีตมาใช้ให้เป็นประโยชน์



จัดทำฐานความรู้เกี่ยวกับลูกค้า



นำความรู้ประยุกต์เข้าไปในผลิตภัณฑ์ การบริการ และกระบวนการ

จัดทำเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ



Spanstion

ผลักดันให้มีการสร้างความรู้เพื่อนวัตกรรม

ผลิตความรู้เสมือนเป็นผลิตภัณฑ์

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

Thailand Productivity Institute

Source: Robert Osterhoff

ก.พ.ร.

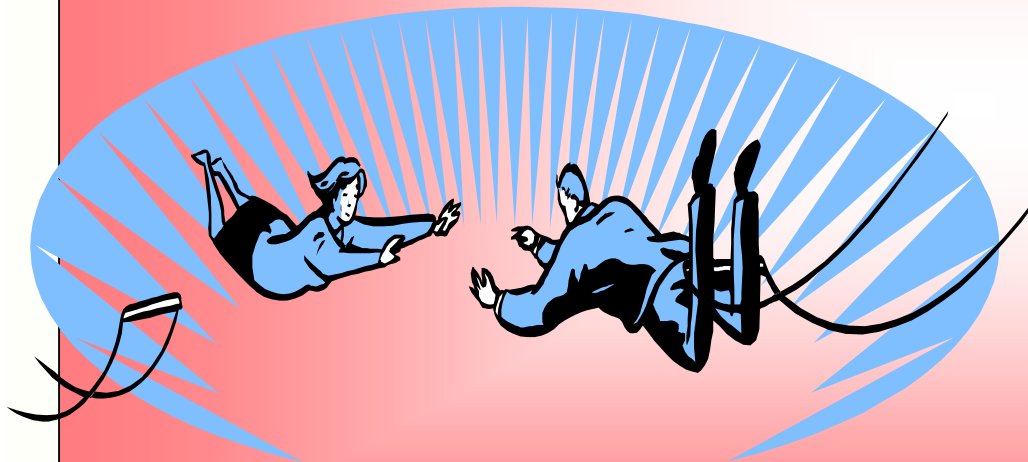
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ



วัตถุประสงค์ ของการจัดการความรู้	องค์กร (Siemens AG) บริษัท ซิเมนส์	ธนาคารโลก (World Bank)	บริษัท ซูโรอกซ์ (Xerox)	บริษัท ไอบีเอ็ม (IBM Global Services)
การลดต้นทุน	✓			
การนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ซ้ำ		✓	✓	✓
ความเร็ว				✓
นวัตกรรม				✓
การนำความรู้และทักษะในการจัดการความรู้มาใช้	✓	✓	✓	
การสร้างตราสินค้าใหม่และความแตกต่างในตลาด		✓	✓	
การพัฒนาคุณภาพของความรู้		✓		✓

การจัดการความรู้

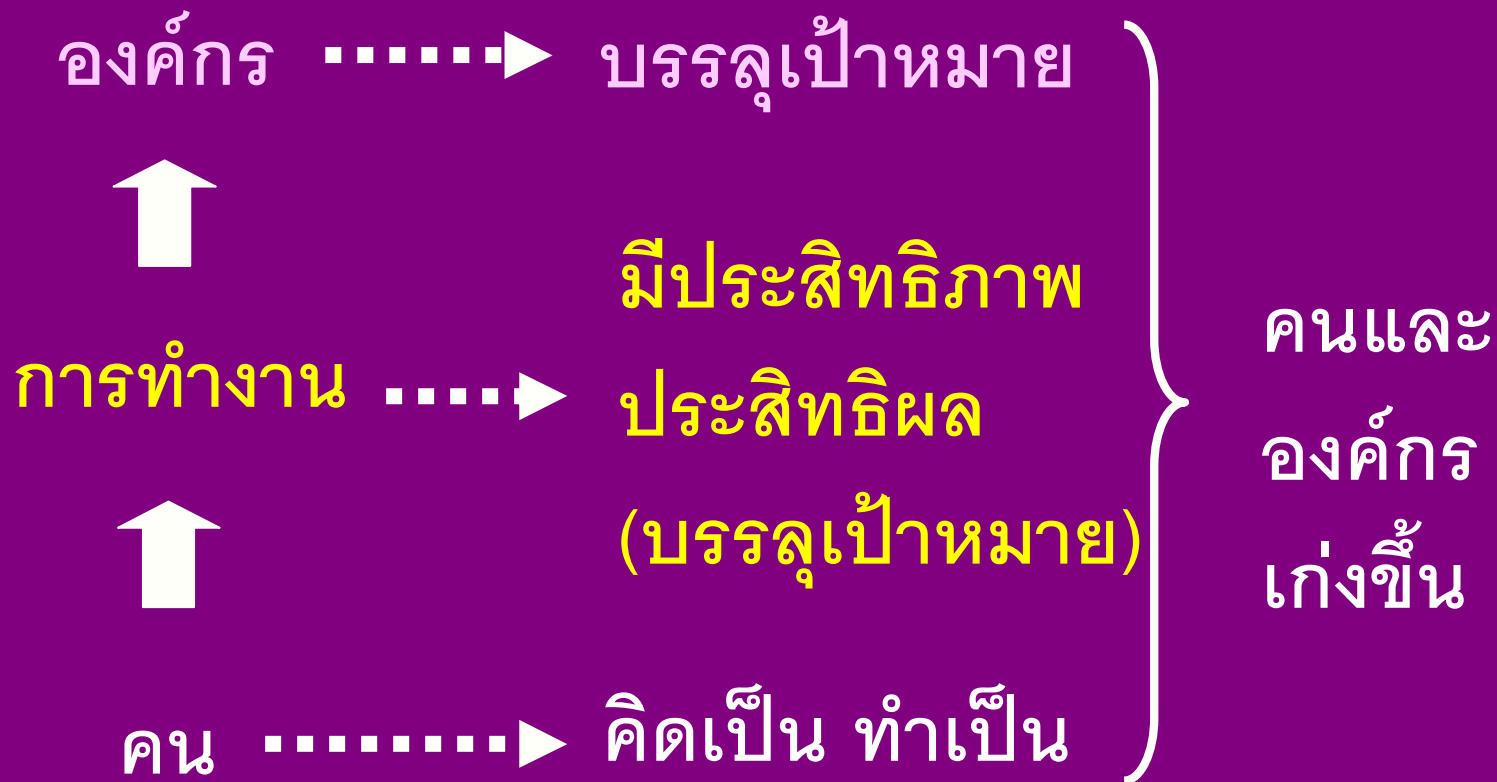
การบริหารจัดการเพื่อให้ “คน” ที่ต้องการใช้ความรู้
ได้รับ ความรู้ ที่ต้องการใช้ ใน เวลา ที่ต้องการ
เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน



Right Knowledge
Right People
Right Time

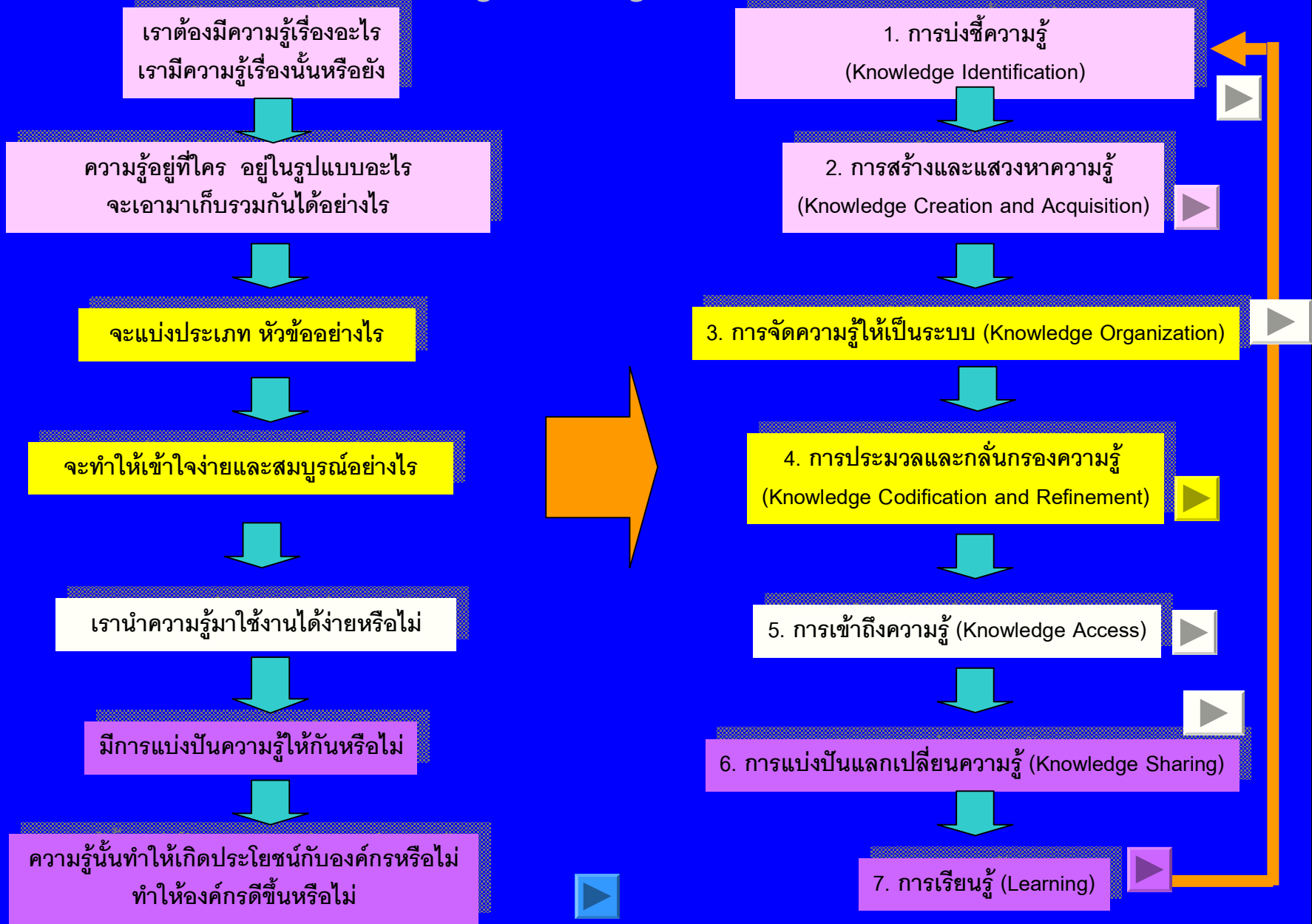
(Source: APQC)

เป้าหมายการจัดการความรู้



กระบวนการจัดการความรู้

(Knowledge Management Process)



1. การบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นต้องมี (Knowledge Identification)



วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย คืออะไร

- เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร
- ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง
- อยู่ในรูปแบบใด
- อยู่ที่ใคร



2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)



- สร้างความรู้ใหม่
- แสวงหาความรู้จากภายนอก
- รักษาความรู้เก่า
- กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว



3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

วางโครงสร้างความรู้
เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้
อย่างเป็นระบบในอนาคต



4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

- ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน
- ใช้ภาษาเดียวกัน
- ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

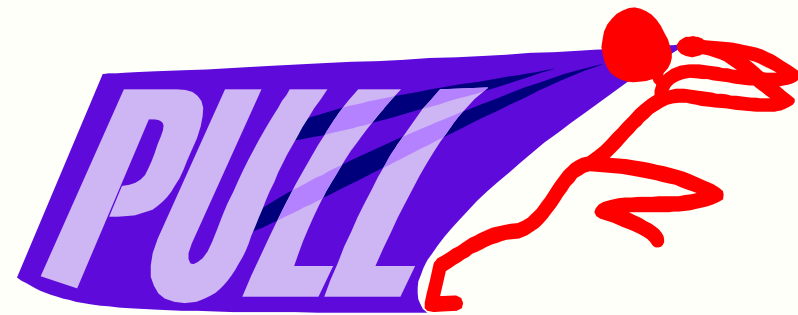


5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)



- การฝึกอบรม
- หนังสือเวียน

ฯลฯ



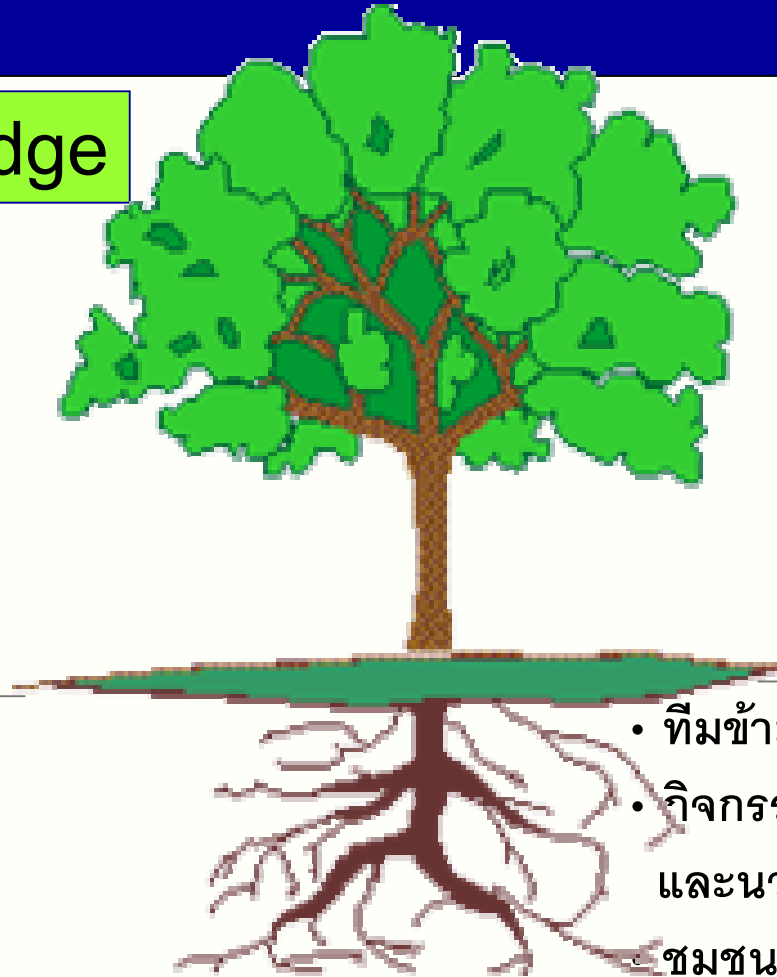
- Board
- Web Board

ฯลฯ



6.การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

Explicit Knowledge



- เอกสาร
- ฐานความรู้
- เทคโนโลยีสารสนเทศ

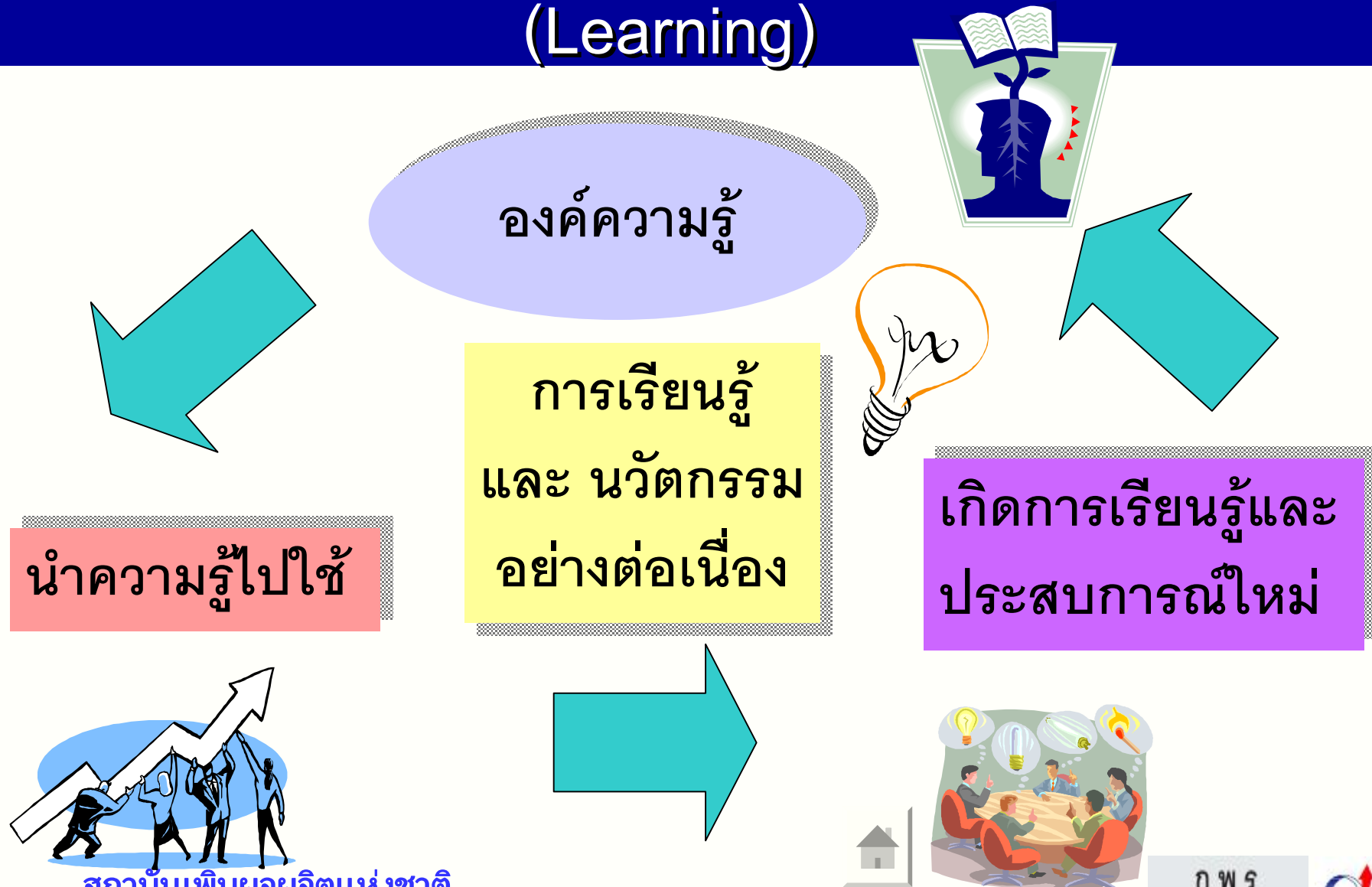
- ทีมข้ามสายงาน
- กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม
- ชุมชนแห่งการเรียนรู้

Tacit Knowledge

- ระบบพี่เลี้ยง
- การสับเปลี่ยนงาน
- การยืมตัว
- เวทีแลกเปลี่ยนความรู้



7. การเรียนรู้ (Learning)



นำความรู้ไปใช้

องค์ความรู้

การเรียนรู้
และ นวัตกรรม
อย่างต่อเนื่อง

เกิดการเรียนรู้และ
ประสพการณ์ใหม่



Workshop 1

1. แต่ละกลุ่มประเมินตนเองในเรื่องกระบวนการจัดการความรู้ (10 นาที)
2. นำเสนอและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น (20 นาที)

ทำอย่างไรให้กระบวนการจัดการความรู้ “มีชีวิต”

คน ต้อง “อยาก” ทำ

- รู้ว่าจะทำอะไร
- ทำแล้ว ตัวเอง ได้ประโยชน์อะไร

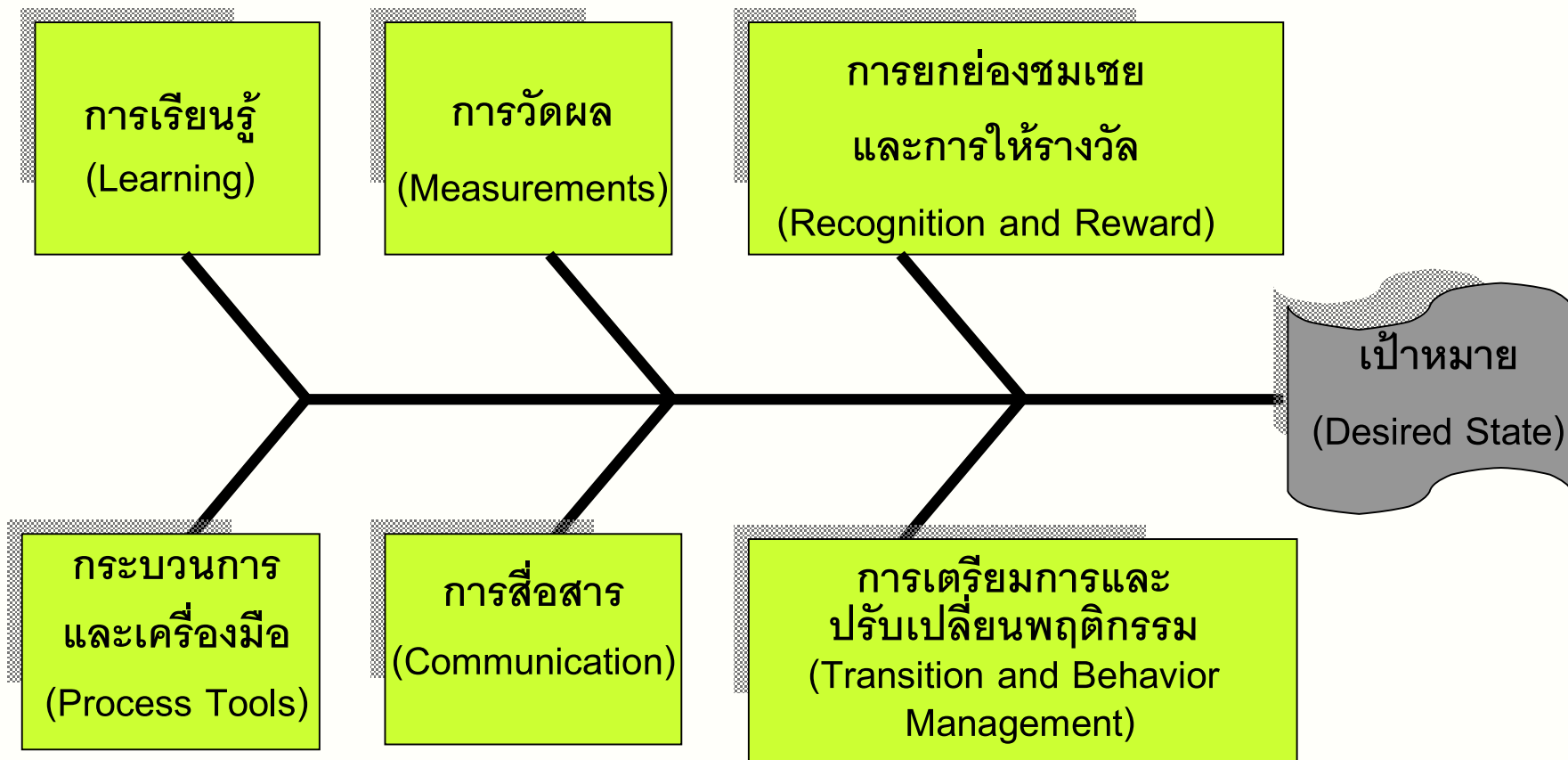
คน ต้องมีทรัพยากรที่จำเป็น (เครื่องมือ ฯลฯ)

คน ต้องรู้ว่าทำอย่างไร (ฝึกอบรม, เรียนรู้)

คน ต้องประเมินได้ว่าทำได้ตามเป้าหมายหรือ
ทำแล้วได้ประโยชน์หรือไม่

คน ต้อง “อยาก” ทำ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
(มีแรงจูงใจ)

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



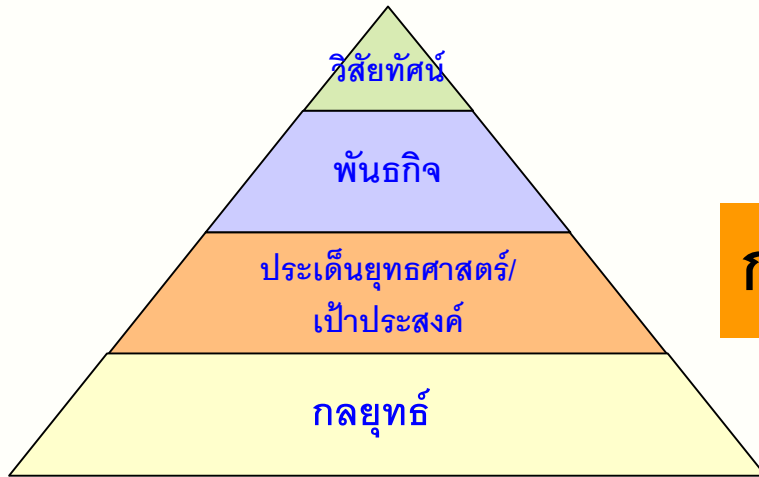
เป้าหมาย

ภาพในอนาคตของ KM (ในขอบเขตที่กำหนด)

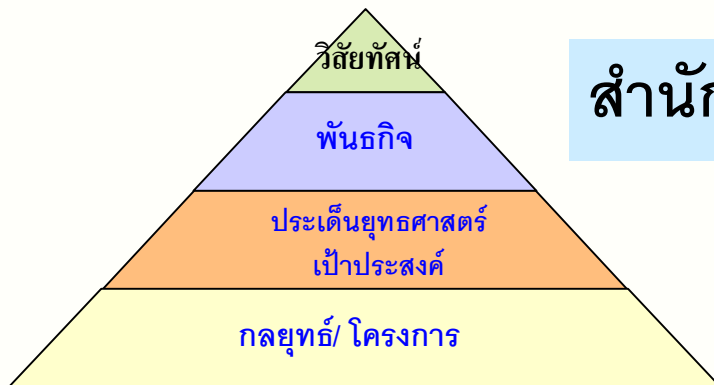


จะเริ่มอย่างไร ?

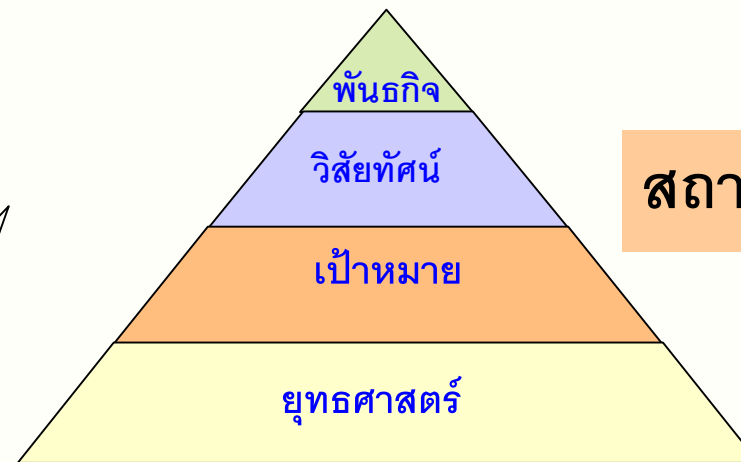
กระทรวงศึกษาธิการ



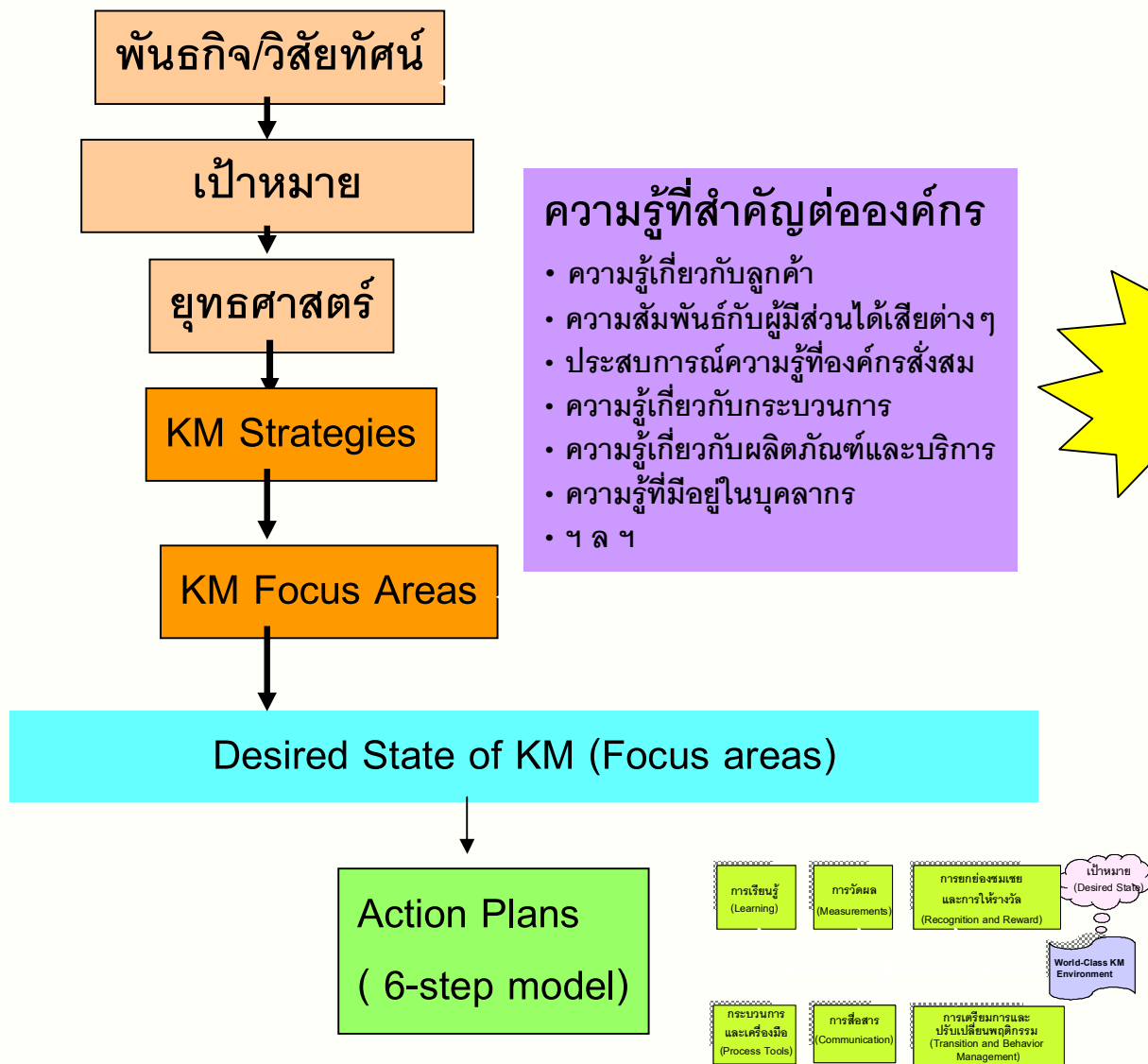
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ



สถาบันฯ



ปรัชญานำทาง



สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

พันธกิจ

1. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อกำหนดและเสนอแนวทางแผนการพัฒนากำลังคนของกระทรวงศึกษาธิการให้มีความเป็นระบบ ต่อเนื่อง มีมาตรฐานสูง เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง
2. ส่งเสริม สนับสนุนการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนากำลังคนของกระทรวงศึกษาธิการ
3. ส่งเสริม สนับสนุน ดำเนินการให้มีระบบการทำงานร่วมกับเครือข่าย ทั้งบุคคลและองค์การ ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ทั้งใน และต่างประเทศ

วิสัยทัศน์

“ภายในปี 2552

สถาบันฯ เป็นหน่วยงานกลางที่มีเครือข่าย

ทั้งในและต่างประเทศ ในการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาครู

คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

บนพื้นฐานของ

คุณธรรมและวัฒนธรรมไทย

ให้ได้มาตรฐานสากล”



สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

เป้าหมาย

1. มีระบบการลงทุนเพื่อพัฒนา และระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับ เชื่อถือ ศรัทธาจากสังคม
2. กลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งถึง ตรงตามความต้องการ ทันท่วงที สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา และการปฏิรูประบบราชการ
3. สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา มีระบบและกระบวนการบริหารจัดการความรู้ และเครือข่าย

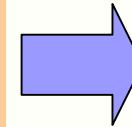
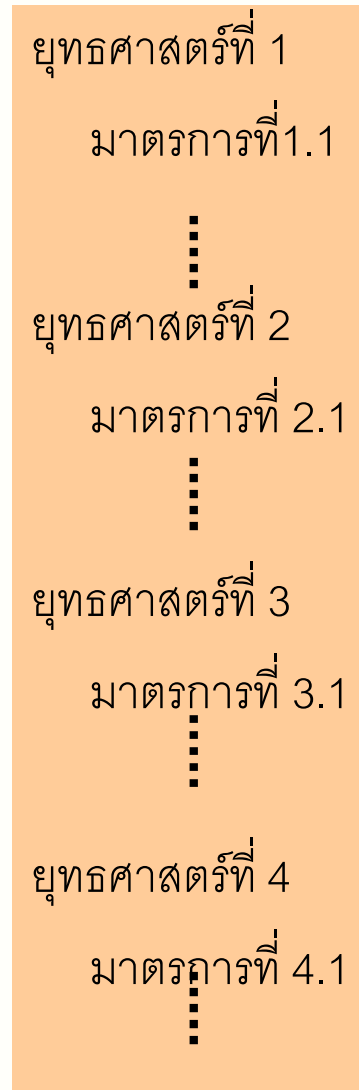
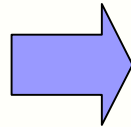
ยุทธศาสตร์

1. ส่งเสริมและสนับสนุน ระบบการลงทุน เพื่อการพัฒนา ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และ ระบบเครือข่ายการพัฒนา ให้เข้มแข็งโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร บนพื้นฐานการวิจัยและพัฒนา
2. ส่งเสริมและสนับสนุนพัฒนา สมรรถนะ ของครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาบนพื้นฐานของคุณธรรม และวัฒนธรรมไทย ให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษา
3. พัฒนาสถาบันฯ ให้มี ศักยภาพ ที่สามารถตอบสนององพันธกิจ และวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. เร่งรัด พัฒนา ภาพลักษณ์ ของสถาบันฯ เพื่อสร้างการยอมรับ แล้วประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่ต่อสาธารณชนโดยอาศัยการสื่อสารหลากหลายรูปแบบ

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

ยุทธศาสตร์

- ส่งเสริมและสนับสนุนระบบการลงทุนเพื่อการพัฒนาครูคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และระบบเครือข่ายการพัฒนาฯ ให้เข้มแข็งโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร บนพื้นฐานการวิจัยและพัฒนา
- ส่งเสริมและสนับสนุนพัฒนาสมรรถนะของครูคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาบนพื้นฐานของคุณธรรม และวัฒนธรรมไทย ให้สอดคล้องกับการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการศึกษา
- พัฒนาสถาบันฯ ให้มีศักยภาพที่สามารถตอบสนองพันธกิจ และวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เร่งรัด พัฒนา ภาพลักษณ์ ของสถาบันฯ เพื่อสร้างการยอมรับ แล้วประชาสัมพันธ์ เพื่อเผยแพร่ต่อสาธารณะโดยอาศัยการสื่อสารหลากหลายรูปแบบ



- Right Knowledge
- Right People
- Right Time

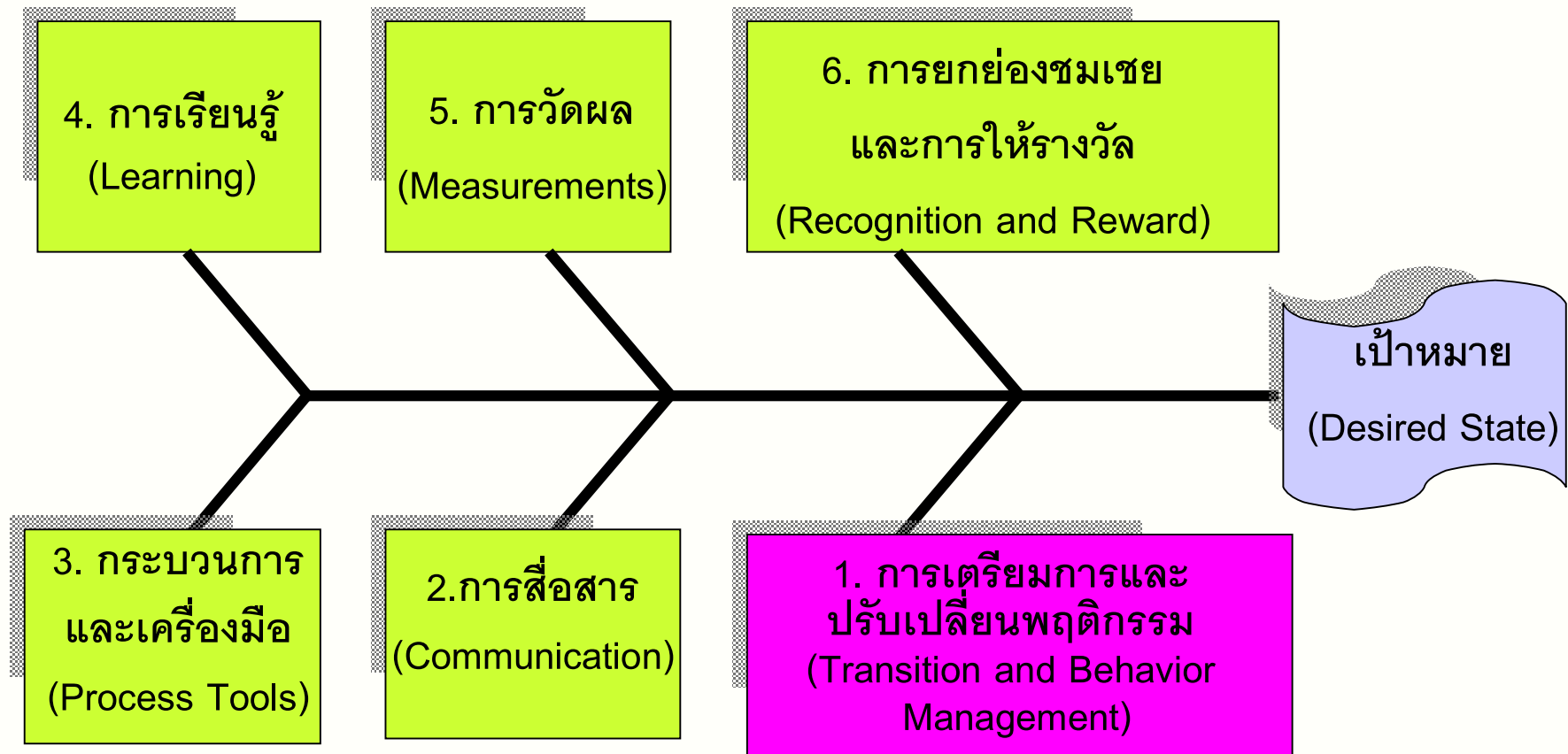
เกณฑ์การกำหนดขอบเขตการจัดการความรู้

- สอดคล้องกับทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร
- ทำให้เกิดการปรับปรุงที่เห็นได้ชัดเจน (เป็นรูปธรรม)
- เป็นเรื่องที่คนส่วนใหญ่ในองค์กรต้องการ
- ผู้บริหารให้การสนับสนุน
- โอกาสสำเร็จสูง

ฯลฯ



กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



Robert Osterhoff

1. การเตรียมความพร้อมและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior Management)

1.1 การเตรียมความพร้อม

- การมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น)
- โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร
- ทีม/ หน่วยงานที่รับผิดชอบ
- มีระบบการติดตามและประเมินผล
- กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน



Workshop 2

1. แต่ละกลุ่มประเมินตนเองในเรื่องภาวะผู้นำ (10 นาที)
2. นำเสนอและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น (20 นาที)

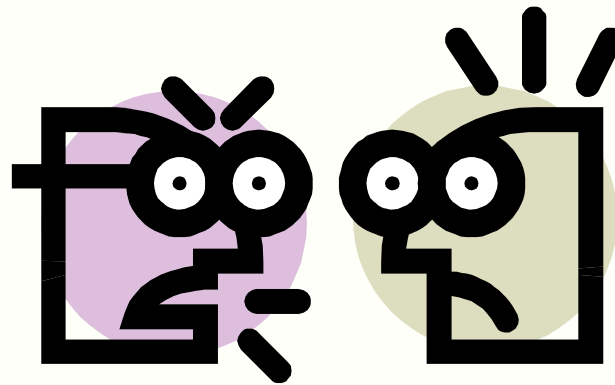
องค์กรของท่านเป็นแบบนี้หรือไม่

- “จะ Share ไปทำไม เดี่ยวคนอื่นก็เก่งกว่าเรา”
- “ถ้าบอกไปแล้ว เราก็หมดความสำคัญนะสิ”
- “เรื่องที่เราทำอยู่นี้ ใคร ๆ ก็รู้ทั้งนั้น ไม่เห็นต้อง share เลย”
- “ยุ่งจะตายแล้ว จะหาเวลาที่ไหนมา share ความรู้กัน”
- “อย่าพูดดีกว่า เดี่ยวจะข้ามหน้าข้ามตาหัวหน้า”



องค์กรของท่านเป็นแบบนี้หรือไม่

- “เรื่องที่พูดน่าสนใจมาก แต่ไม่รู้จะทำได้สำเร็จหรือเปล่า
อย่าทำดีกว่า ถ้าไม่สำเร็จจะถูกตำหนิเปล่า ๆ”
- “ผมบอกแล้วว่าใช้วิธีเก่าดีกว่า”
- “พูดเรื่องนี้ไปหลายครั้งแล้ว ไม่เห็นมีอะไรดีขึ้นเลย
เลิกพูดดีกว่า”



วัฒนธรรมองค์กร ต้องเอื้อต่อการจัดการความรู้ (ทำให้อยากแลกเปลี่ยนเรียนรู้)

- ไว้วางใจกัน (Trust)
- อิสระในการคิดและการทำงาน(ในทางสร้างสรรค์)
- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน

Workshop 3/1 วัฒนธรรมองค์กร

1. แต่ละกลุ่มประเมินตนเองในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร (10 นาที)
2. นำเสนอและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น (20 นาที)

1.2 การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

ทำให้คน “อยาก” เปลี่ยน คิด และทำ



Workshop 3/2

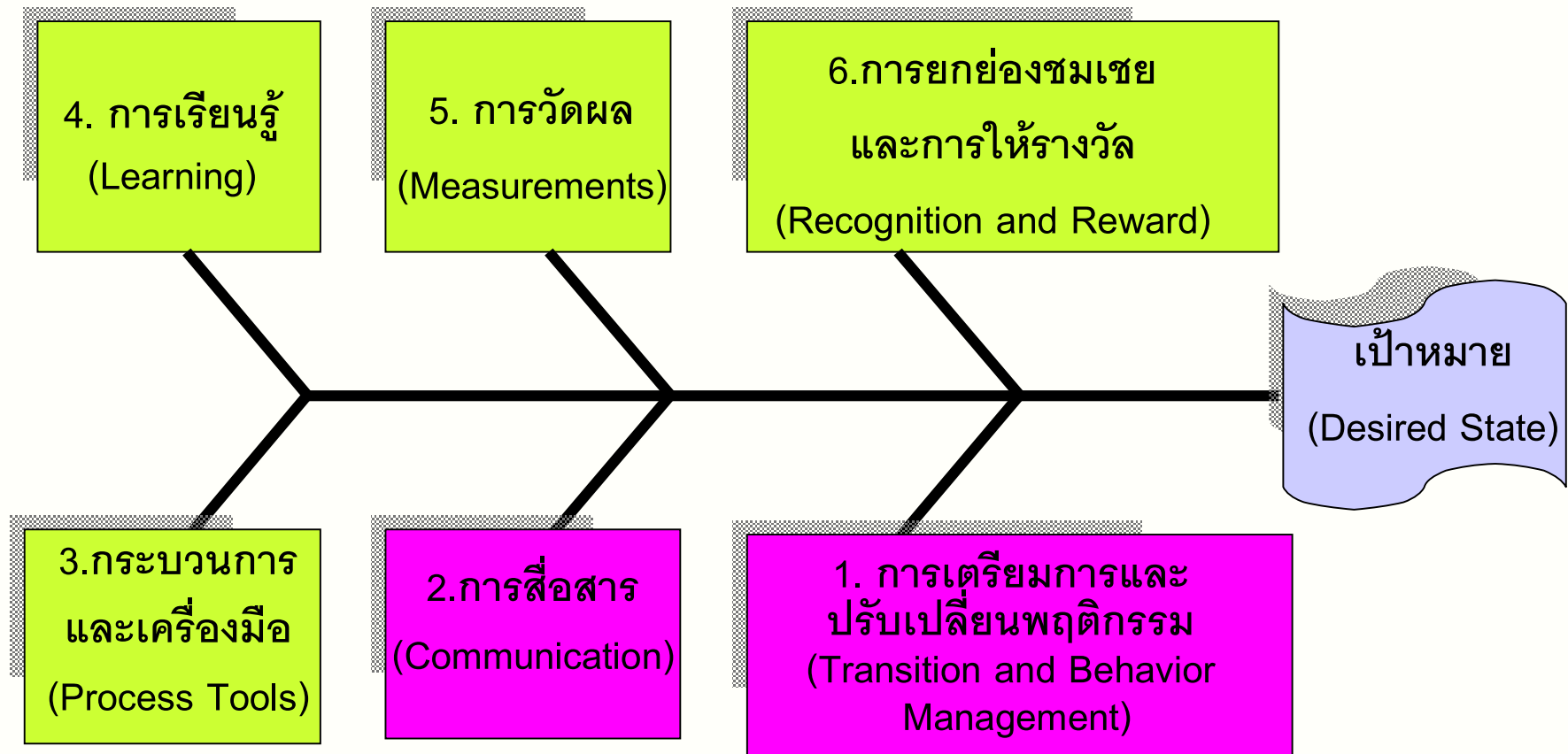
ผู้บริหาร “ในฝัน” ที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

1. แต่ละกลุ่มระดมสมอง (10 นาที)
2. นำเสนอและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น (20 นาที)

ข้อพึงระวัง

- ต่อเนื่องและทุกคนมองเห็น
- บูรณาการในระบบการพัฒนาบุคลากรและประเมินผลงาน

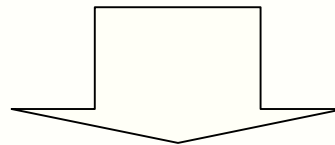
กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



Robert Osterhoff

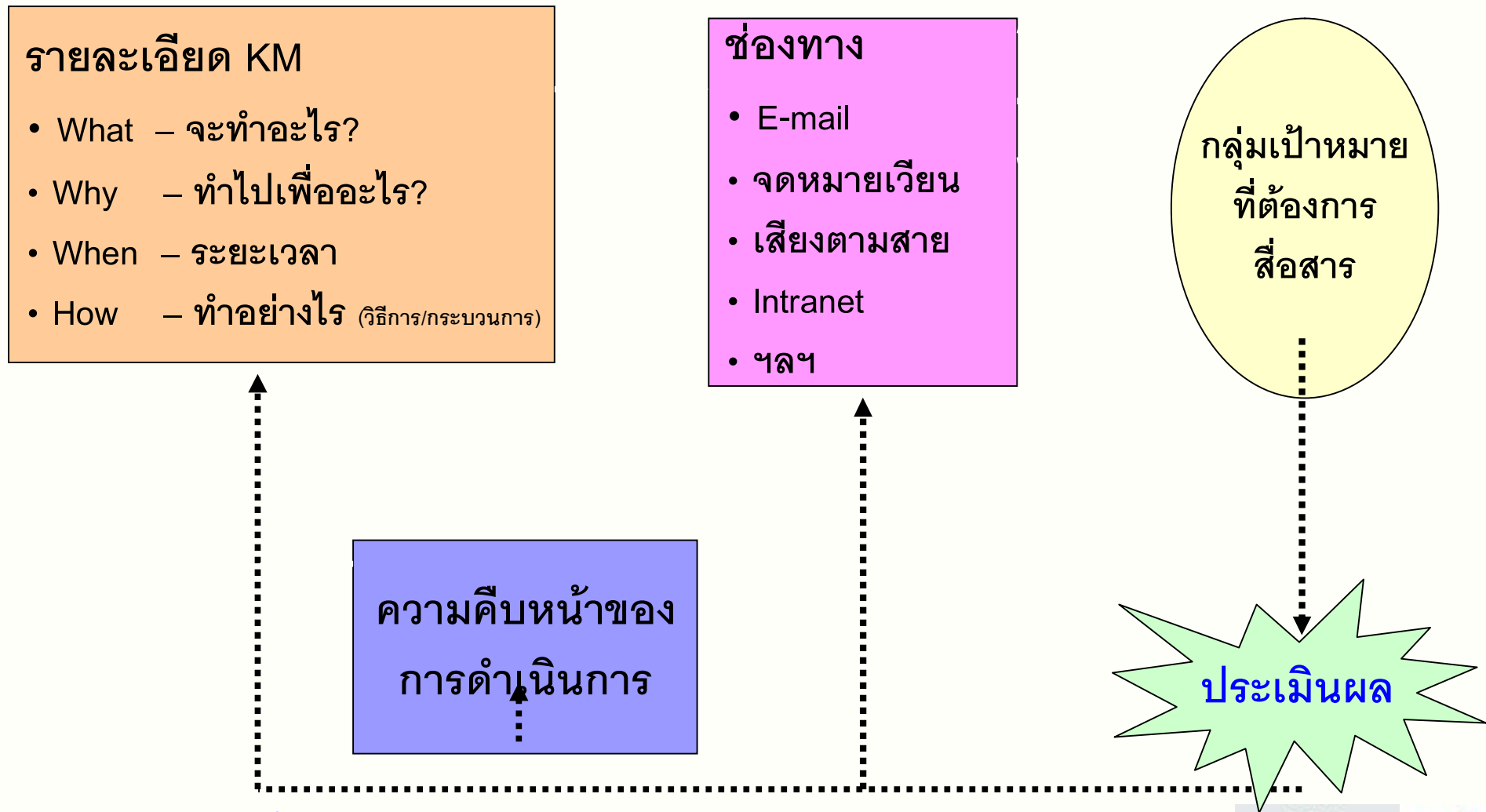
2. การสื่อสาร

- ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ
- ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน
- แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร



“อยาก” ทำหรือให้ความร่วมมือ

2. การสื่อสาร



2. การสื่อสาร



เคล็ดลับความสำเร็จ

พลังของ FPI จะช่วยยกระดับองค์กร KM ของคุณให้ทันกับโลกยุคใหม่ เพราะเรามี
 20 ปีของประสบการณ์กว่า 1-31 ปีขององค์กรต่างๆ ในระดับสากล ของเรา
 ความสำเร็จที่เราภูมิใจ

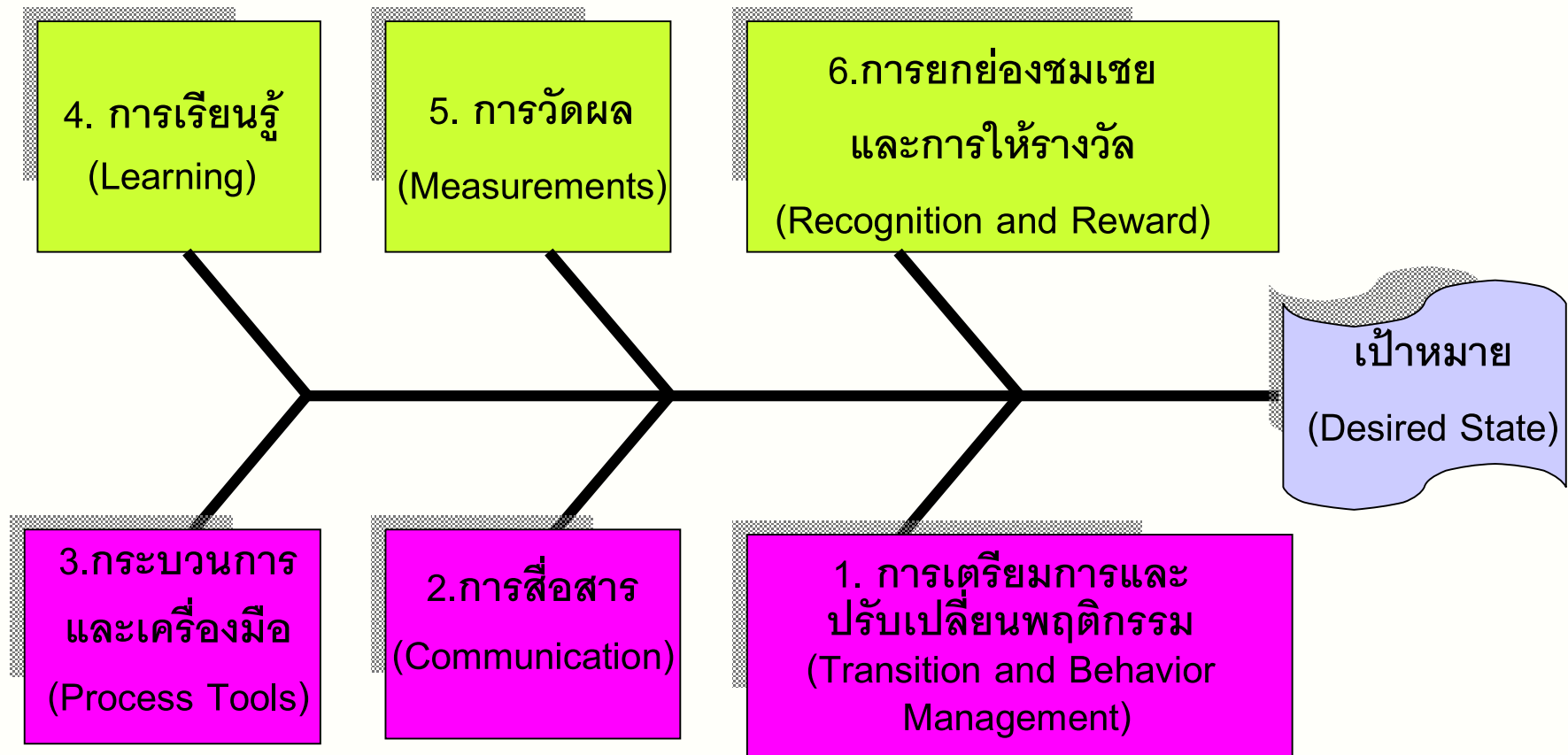
 เรามีทีมงาน KM Team ที่ประกอบด้วย 25 คน
 40 คนที่ช่วยคุณในการพัฒนาองค์กร การจัดการองค์ความรู้
 การพัฒนา FPI ของคุณ การพัฒนาองค์กรของคุณ การพัฒนา FPI ของคุณ
 การพัฒนา FPI ของคุณ การพัฒนา FPI ของคุณ การพัฒนา FPI ของคุณ
 การพัฒนา FPI ของคุณ การพัฒนา FPI ของคุณ การพัฒนา FPI ของคุณ
 การพัฒนา FPI ของคุณ การพัฒนา FPI ของคุณ การพัฒนา FPI ของคุณ

ติดต่อเราได้ที่ : Service@fpi.com หรือ โทร. 02-252-0000

ข้อพึงระวัง

- การ “กระทำ” สำคัญกว่าการสื่อ
- กระตุ้นและสื่อสารอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

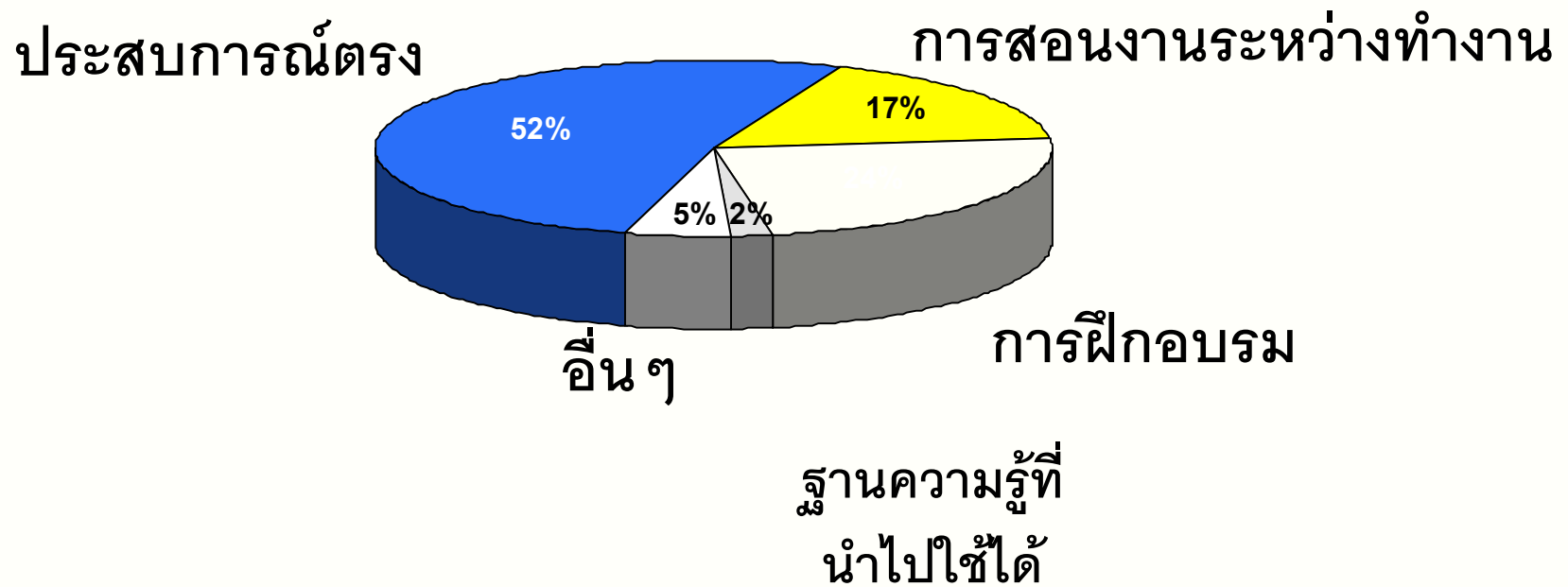


Robert Osterhoff

3. กระบวนการและเครื่องมือ

ช่วยให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และ
แลกเปลี่ยนความรู้สะดวกเร็วขึ้น

ช่องทางในการถ่ายทอดความรู้

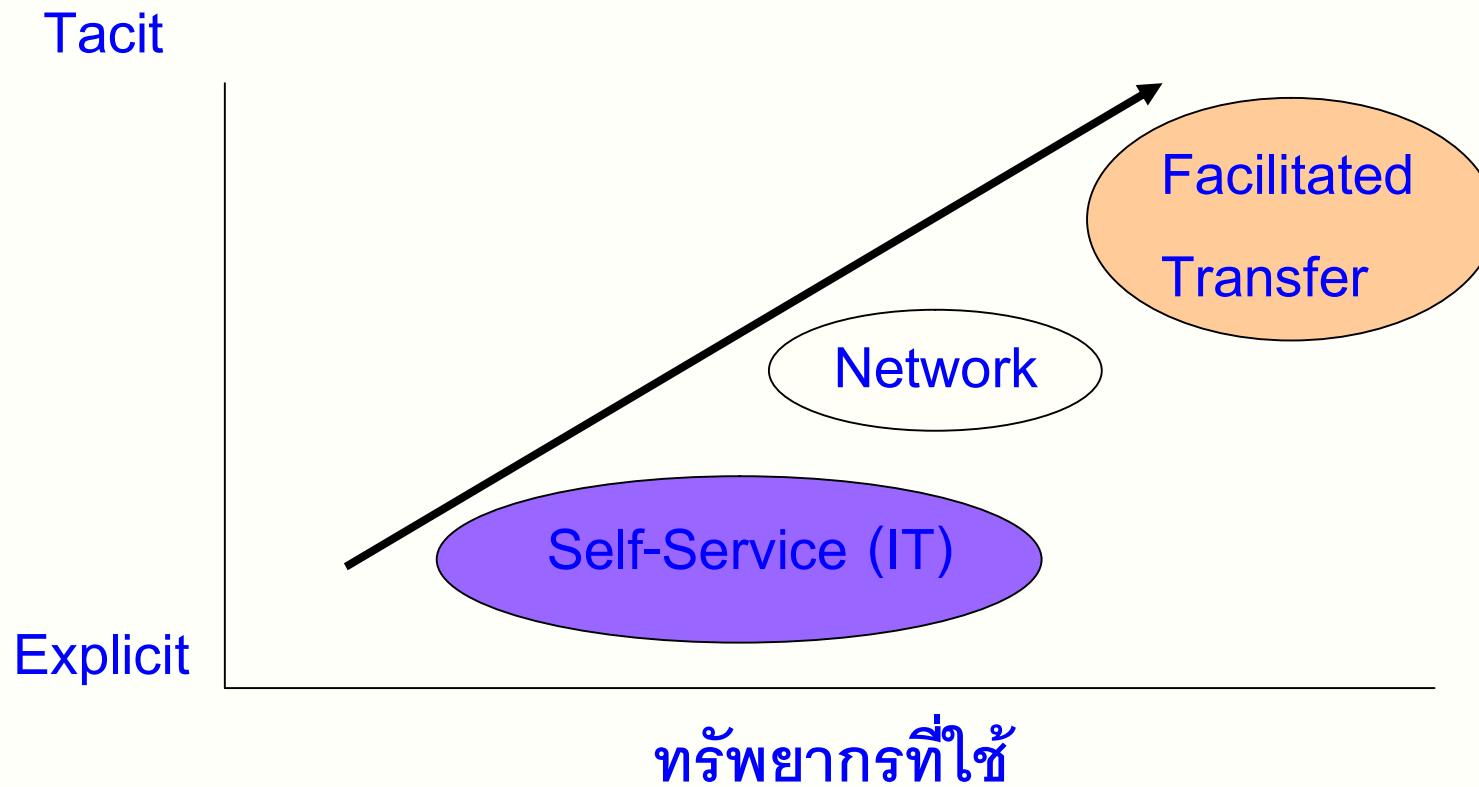


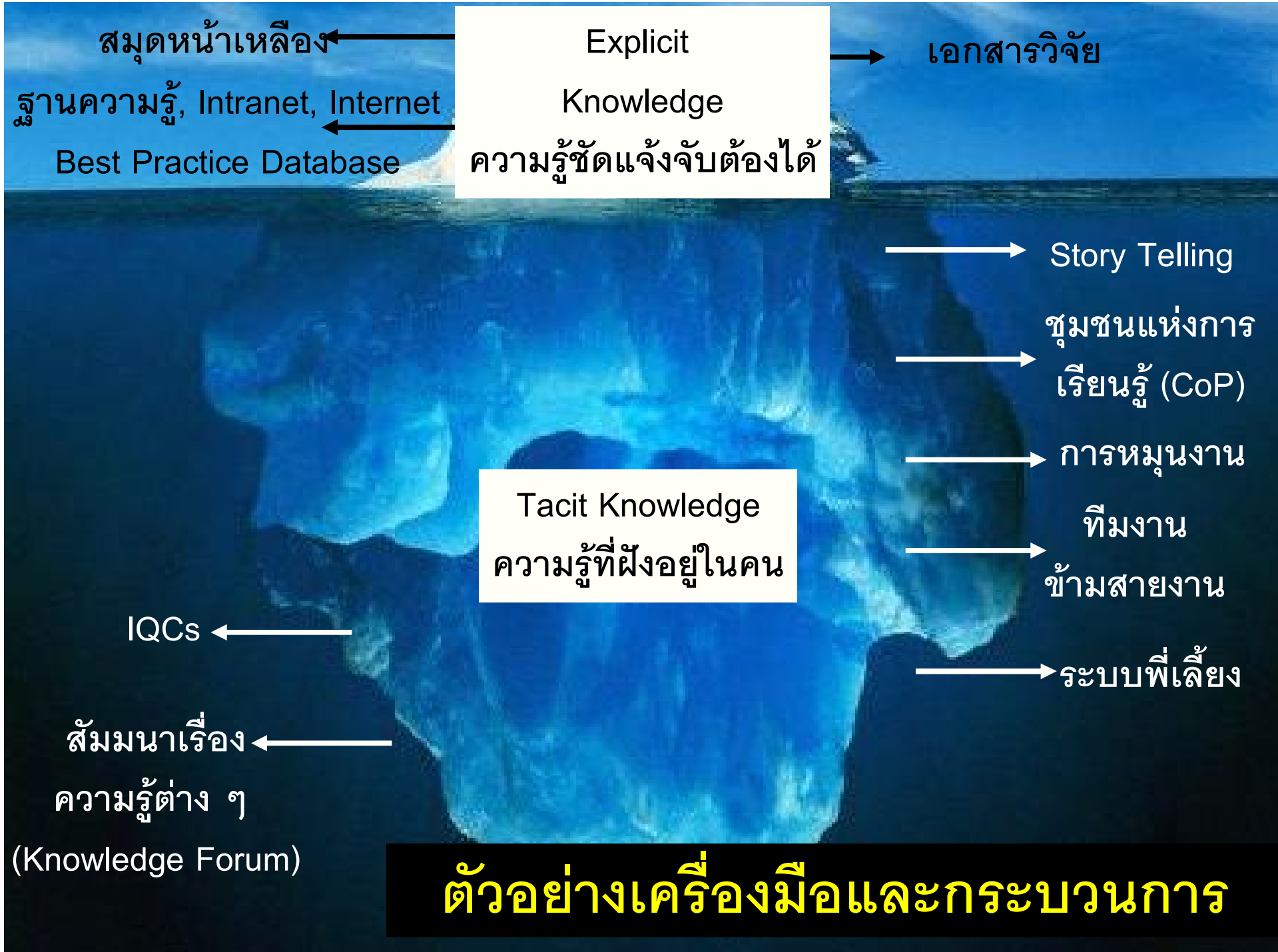
Source : Survey of 400 executives by Delphi

การเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ

- ชนิดของความรู้
- ลักษณะขององค์กร (ขนาด, สถานที่ตั้ง ฯลฯ)
- ลักษณะการทำงาน
- วัฒนธรรมองค์กร
- ทรัพยากร

การเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ





สมุดหน้าเหลือง

ฐานความรู้, Intranet, Internet

Best Practice Database

Explicit

Knowledge

ความรู้ชัดแจ้งจับต้องได้

เอกสารวิจัย

Tacit Knowledge

ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน

Story Telling

ชุมชนแห่งการ

เรียนรู้ (CoP)

การหมุนงาน

ทีมงาน

ข้ามสายงาน

ระบบพี่เลี้ยง

IQCs

สัมมนาเรื่อง

ความรู้ต่าง ๆ

(Knowledge Forum)

ตัวอย่างเครื่องมือและกระบวนการ

Knowledge Management

Customer

Knowledge Management



Community of Practices

Know how
Knowledge Management

Knowledge Management

Calendar | Customer knowledge | Knowledge Sharing | Knowledge Management | Team and Networking | Nice to Know | Feedback | Home



know how
exchange
training
knowledge sharing
customer
community of practices

© 2004 Thailand Productivity Institute. All Rights Reserved

You are visitor no. 213



KNOWLEDGE MANAGEMENT

แบ่งปันความรู้ นำไปสู่ความสำเร็จ

Content search engine

 Search Advance search

Home Daily News Activity Technical Topic Webboard Announcement

Post Content

Knowledge Organization

- Knowledge Organization
 - Assembly
 - Wafer Mount
 - TCPI2 projects
 - Engineering presentation
 - Department presentation
 - Training program
 - Knowledge sharing progra
 - Patents
 - Author programs
 - Lamintor & UV
 - Wafer Saw
 - Die attach & Oven
 - Wire Bond & Plasma
 - Mold
 - Solder plating
 - Plasma & Mark
 - BA & Cleanvy

Daily News

15/06/2004 [5] NTU Graduation Ceremony of Khun Suntra on June 25,2004

Company knowledge calendar

Activity

Web board

Technical Topic

15/06/2004 [7] Knowledge Sharing in Spansion Packaging Design

Webboard

15/06/2004 [5/0] ใครจะไปดูบอลบ้าง

Announcement

15/06/2004 [7] Promotion of Yuthana Hemungkorn to Vice President

Web Link

Web Links

Thai

—Thai Links—

Corporate

—Corporate Links—

World Wide


—World Wide Links—

Business & Technical Information Services - Microsoft Internet Explorer provided by AMD (1)

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Home Search Favorites History Print

Address <http://library/> Go Links >>

 Business Intelligence and Technical Information Services
February 16, 2004

[contact library](#)

[Spotlight](#) | [Business](#) | [Technology](#) | [Standards](#) | [Online Catalog](#) | [General Info](#)

In The Headlines

The material in these links may be protected by US and international Copyright law

[Flash market to leap in 2004](#)
EE Times, 2/10/04

[90-nm complexity may not raise per-die costs Panelists cite roadblocks to new verification methods](#)
EE Times, 2/10/04

[Moore's Law alive : Work Begins for 45nm](#)
Electronic News, 2/10/04

[Virtual Nanotech :Modeling materials one atom at a time](#)
Science News Online, 2/7/04


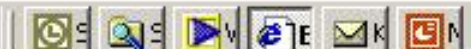

[Dataquest report eyes EDA market reshuffle](#)
EE Times, 2/11/04

[AMD Patent Page](#)
(AMD Patents issued on 2/10/04)

Digital Resources

- [netLibrary Digital Books](#)
[Chemical Mechanical Planarization](#)
[Handbook of Integrated Circuit Fabrication](#)
- [IEEE Electronic Library](#)
- [AIP Journals Full Text](#) (1998 to date)
[Applied Physics Letters](#) [Current Issue](#)
[Journal of Applied Physics](#) [Current Issue](#)
[Journal of Vacuum Science, Pt A](#) [Current Issue](#)
[Journal of Vacuum Science, Pt B](#) [Current Issue](#)
- [Flash Memory Mini-Library](#)
==> [Special Issue on Flash Memory](#)
Proceedings of the IEEE, April 2003
- [The Chip Insider](#)
(Updates through 2/13/04)
- [McLean Report](#)
(UPDATED 2/05/03)

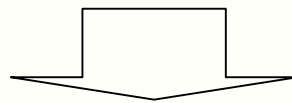
Local intranet

Start |  |  |  | 4:48

Community of Practices (CoPs) / Knowledge Network

(ชุมชนนักปฏิบัติ/ ชุมชนการปฏิบัติ/ ชุมชนแห่งการเรียนรู้/ เครือข่ายความรู้)

- กลุ่มคนที่รวมตัวกัน (จริงหรือเสมือน) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันด้วยความสมัครใจโดยมีเป้าหมายร่วมกันเพื่อ
 - ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
 - ค้นหา ทบทวน รวบรวมและเผยแพร่ Best Practices
 - รวบรวม ปรับปรุง และเผยแพร่ความรู้ที่ใช้ในงานประจำ
 - สร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆ ร่วมกัน



สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
Thailand Productivity Institute

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ



ศิริราช



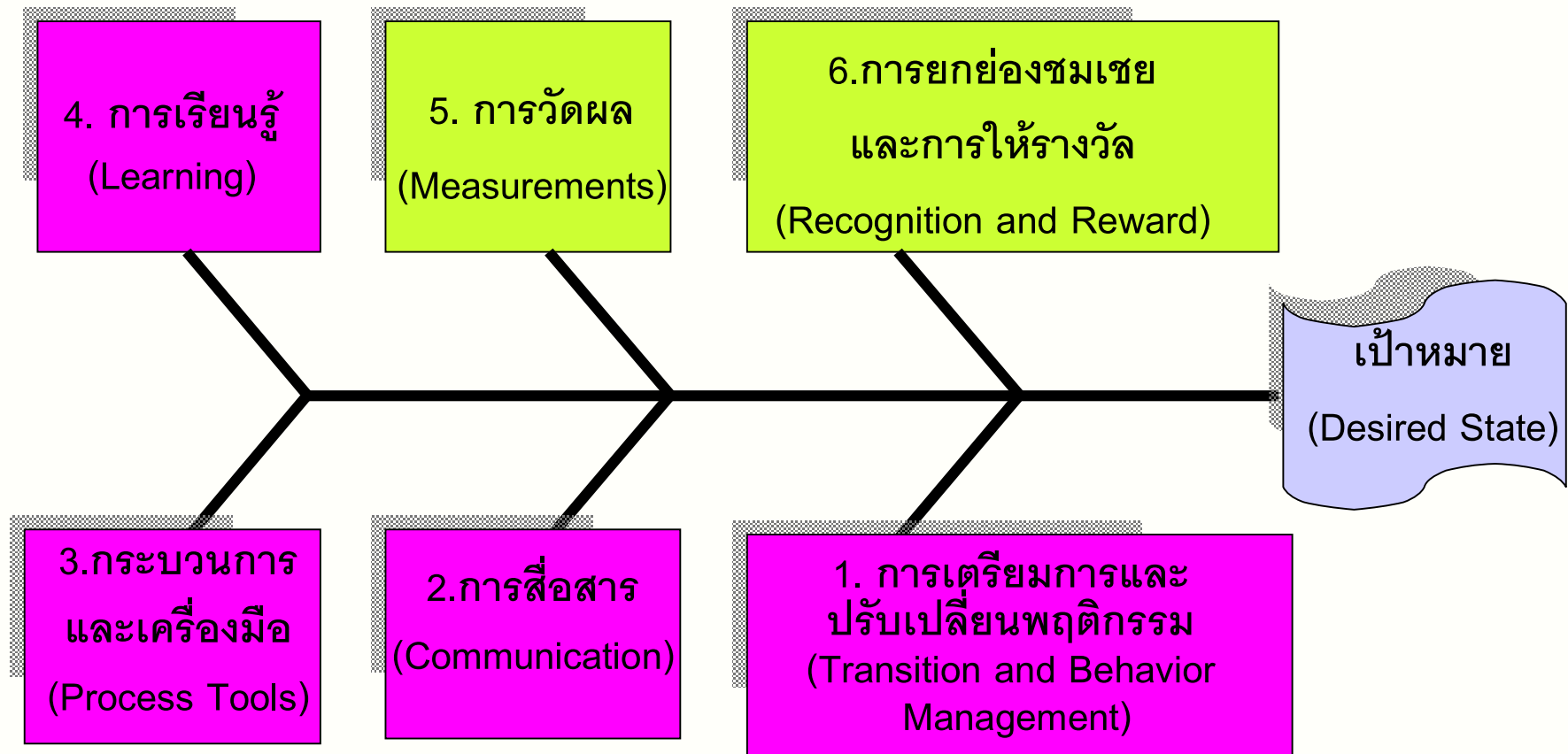
ข้อพึงระวัง

- ความต้องการของผู้ใช้ความรู้ (Right Knowledge, Right Time)
- การสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม
- การสร้างบรรยากาศและสถานที่ทำงานที่เอื้ออำนวย
- ความรู้เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือต่าง ๆ

Workshop 4

1. แต่ละกลุ่มประเมินตนเองเรื่องเทคโนโลยีการจัดการความรู้ (10 นาที)
2. นำเสนอและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น (20 นาที)

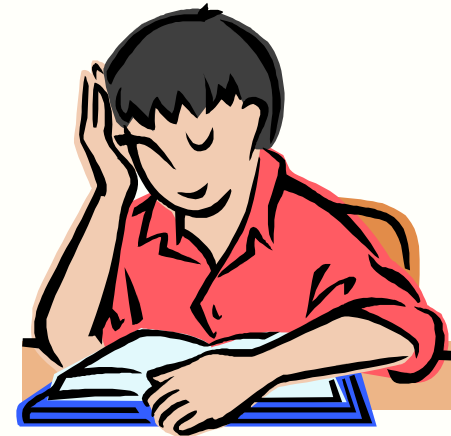
กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้

เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและ
หลักการของการจัดการความรู้

- » เนื้อหา
- » กลุ่มเป้าหมาย
- » วิธีการ
- » ประเมินผลและปรับปรุง



4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning)

ตัวอย่างหลักสูตร

- KM Awareness & Concept
- KM Implementation
- ชุมชมแห่งการเรียนรู้ (COP)
- การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม
- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ



ฯลฯ



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
Thailand Productivity Institute

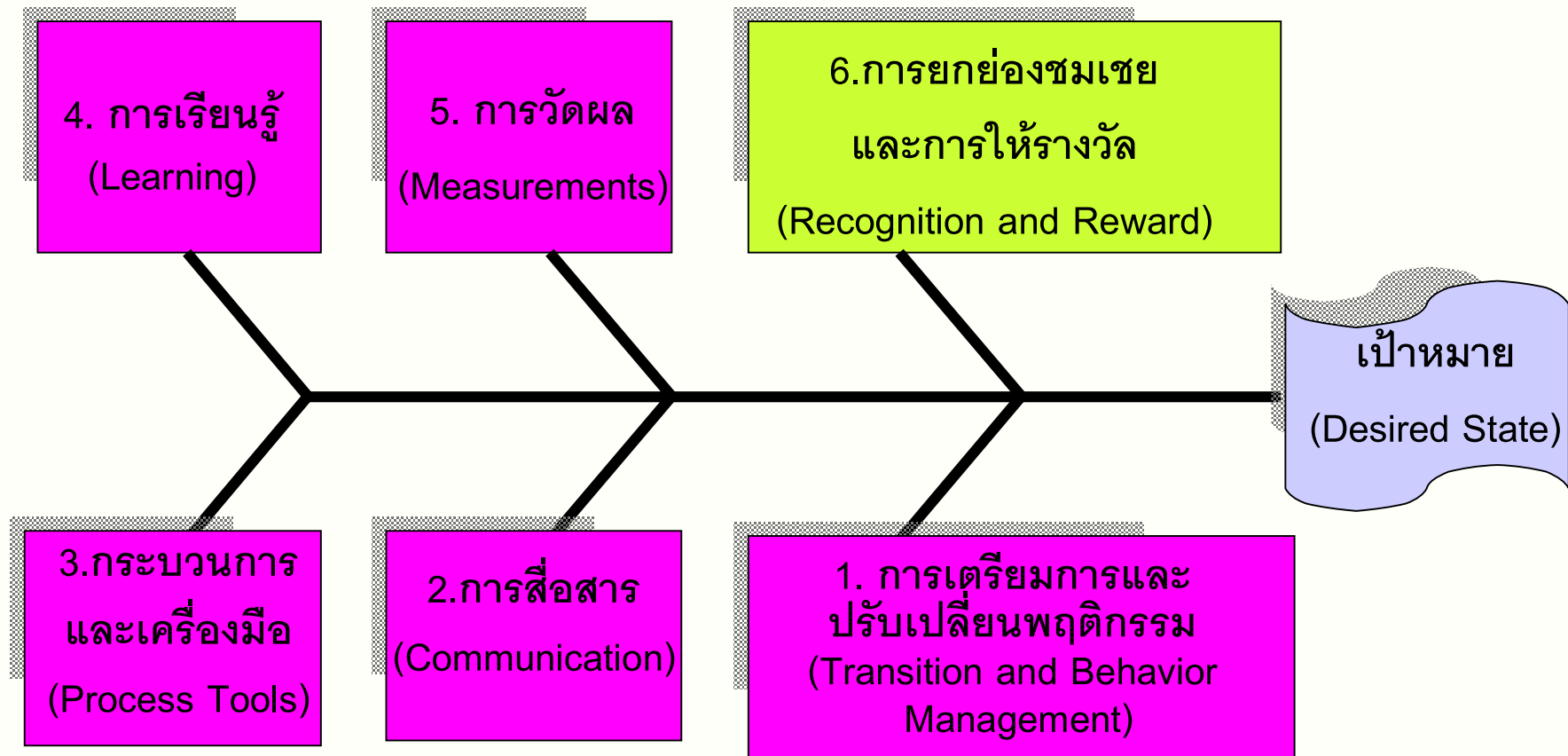
KM Training Class

ข้อพึงระวัง

- ทำเนื้อหาให้เข้าใจง่าย (เชื่อมโยงกับการทำงาน)
- บุรณาการหลักสูตรให้เข้ากับการฝึกอบรมที่มีอยู่
- การสร้างวิทยากรภายใน (Master Trainer)

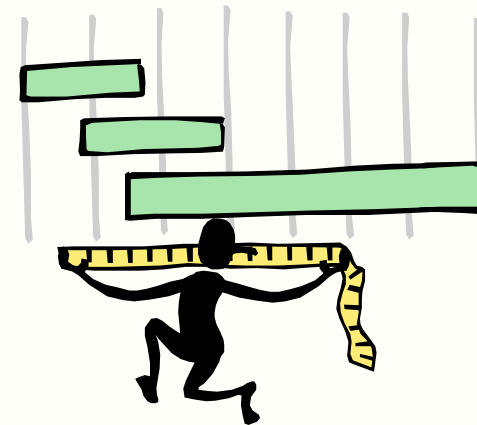


กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

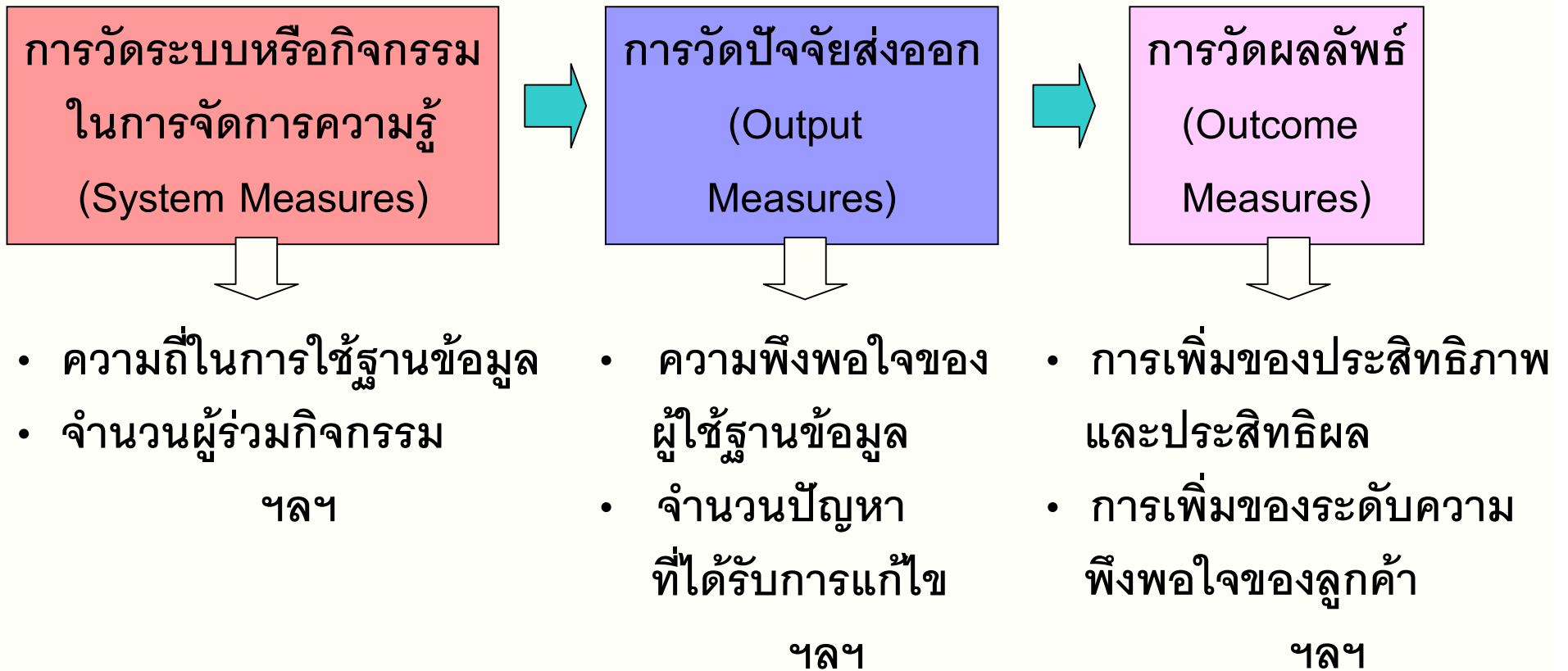


5. การวัดผล (Measurement)

- เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่
- เพื่อนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น
- เพื่อนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้



5. การวัดผล (Measurement)



หลักเกณฑ์การเลือกตัวชี้วัด

- เชื่อมโยงกับเป้าหมาย/ กลยุทธ์ขององค์กร
- เชื่อมโยงกับกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์หรือบริการ
- ปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดให้เหมาะสมกับการพัฒนาระบบในแต่ละช่วงเวลา



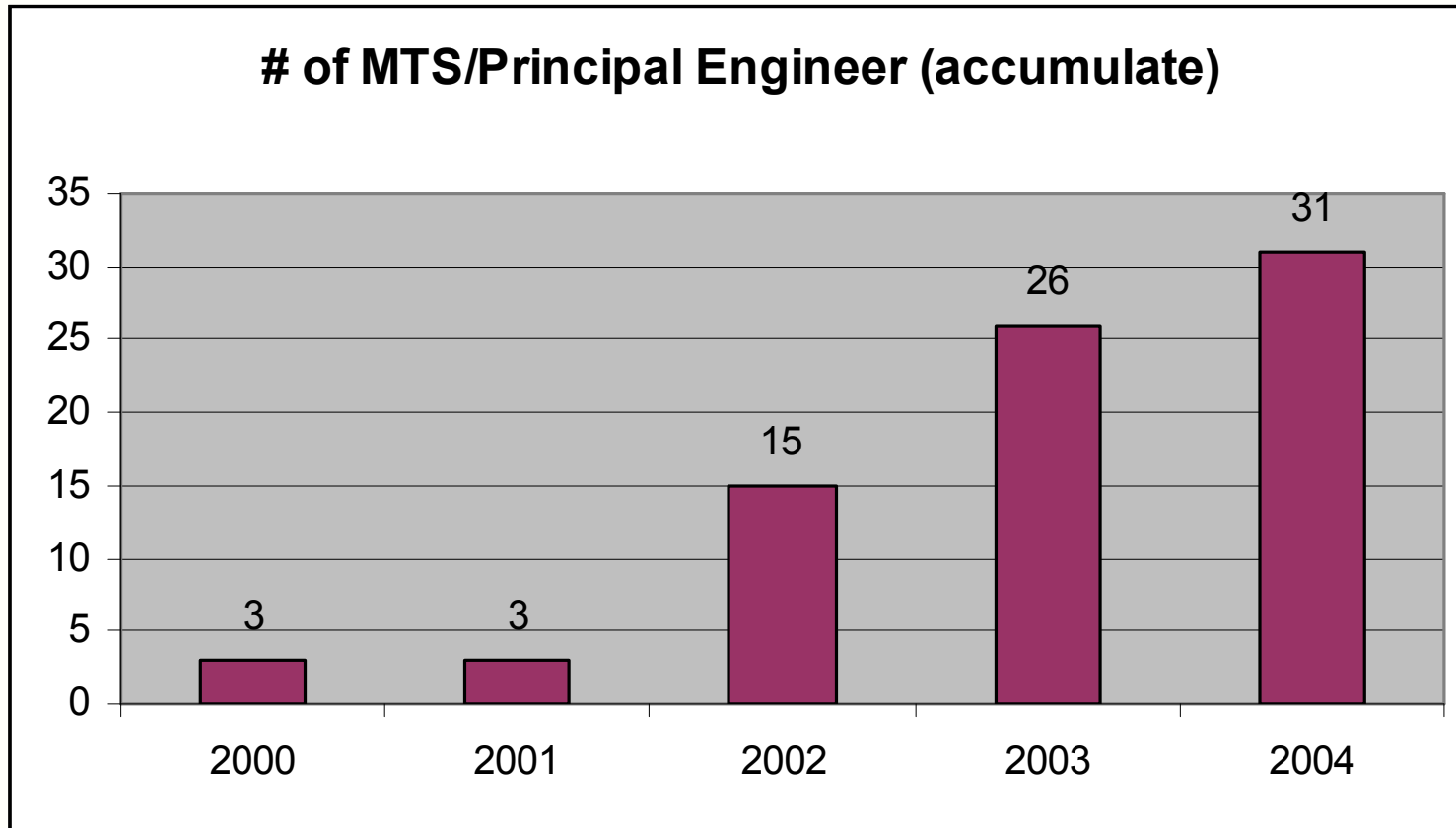
Workshop 5

1. แต่ละกลุ่มประเมินตนเองในเรื่องการวัดผล (10 นาที)
2. นำเสนอและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น (20 นาที)

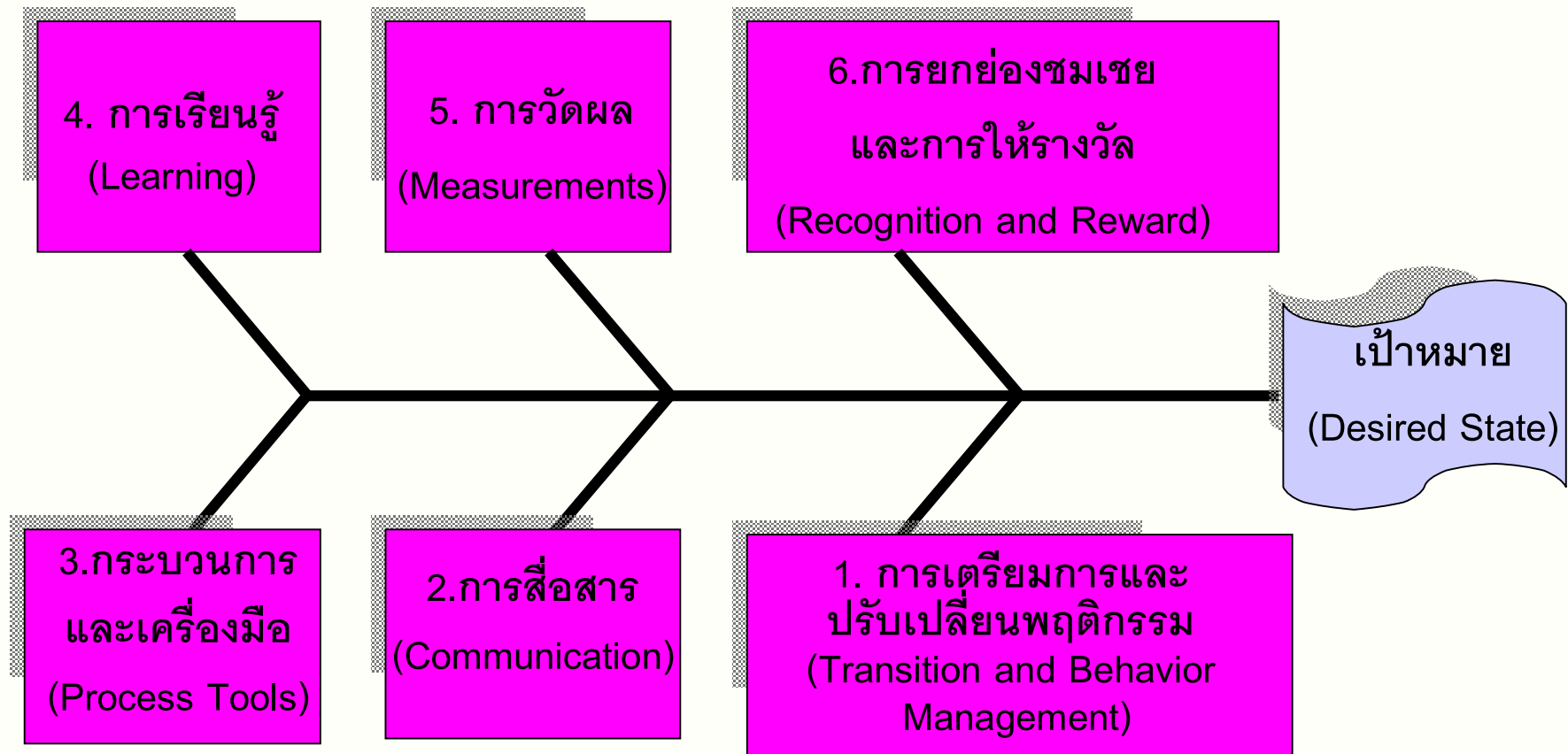
SPANSION

- System performance
 - Knowledge portal system
 - *Application Accessibility*
 - *Quantity of participant (measured as incremental percentage)*
 - *Quality of IM system (thru survey)*
 - *Incremental of expert virtual rooms*
 - *Incremental of CoP groups*
 - **Sharing environment**
 - *Knowledge sharing participation and feedback*
- Outcome performance
 - *In phase I, performance will not yet be linked to financial & productivity indices.*
 - *However, ultimate goals is plant-wide productivity improvement and competency excellent.*
- Output performance
 - *# of MTS / principal engineers*
 - *# of patent submission*
 - *# of authoring awards*
 - *# of technical presentation*
 - *# of (valuable) TCPI projects*
 - *# of error free projects*
 - *# of identified experts / trainers*

Number of MTS/Principal Engineers



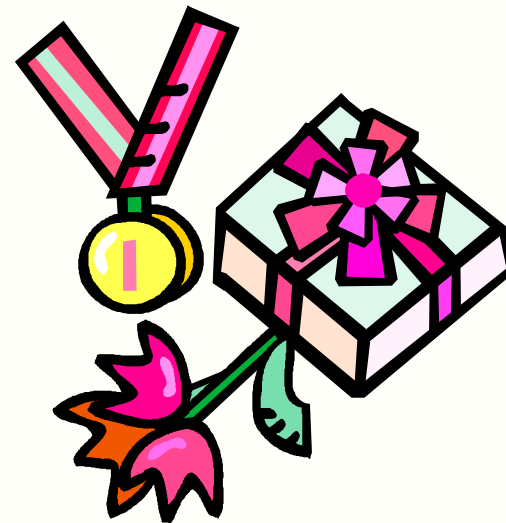
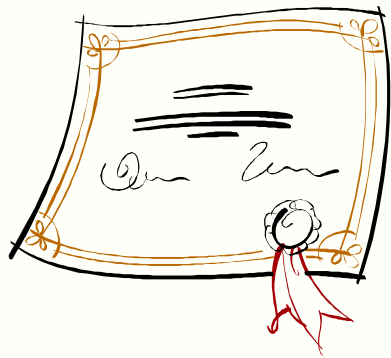
กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



Robert Osterhoff

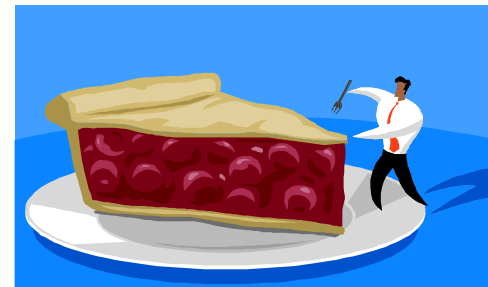
6. การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล

สร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและ
การมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ



ข้อพึงระวัง

- ค้นหาความต้องการของบุคลากร
- แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว
- บุรณาการกับระบบที่มีอยู่
- ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา



ขั้นตอนการดำเนินการ

- กำหนดกิจกรรมของกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับรางวัล
- กำหนดเกณฑ์การให้รางวัล
- จัดหารางวัลหรือสิ่งตอบแทน



สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
Thailand Productivity Institute

ผลลัพธ์

- มอบรางวัลในการมีส่วนร่วมกิจกรรม KM เช่น KM Day, Quality Fair, IT Week
- ให้รางวัลตอบคำถามชิงรางวัลทุก 1 เดือน
- ให้รางวัล 100 ท่านแรกที่ร่วมเสวนาความรู้ใน web board ในเดือนพฤษภาคม 2547

Spanansion



- Program and policy in place
 - *Performance Appraisal*
 - *TCPI Bronze, Silver & Gold Awards*
 - *MGM Bronze, Silver & Gold Awards*
 - *Authoring Program Awards*
 - *Patent Rewarding Program*
 - *Spot Light Award*
 - *Knowledge & Skill Sharing Recognition*
 - *Best Performer Award*
 - *Best Team Award*
 - *Technical Career Part (MTS, Sr. MTS, Fellow, Sr. Fellow)*
 - *Global Performance Management*
 - *Talent Review*
 - *Fast Track Policy*



True

Recognition and Rewards

- Point Collection
- Gift
- Money
- Invitation and thank you card
- Self-rewarding

Recognition and Rewards



Who want to be
number one contributor

KM Top division rewards



Knowledge Community members



Knowledge Community members



องค์กรของท่านพร้อมหรือยัง ?

1. แต่ละกลุ่มรวมคะแนนทั้งหมด (5 นาที)
2. นำเสนอและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น (10 นาที)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- ผู้บริหาร
- บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร
- การสื่อสาร
- เทคโนโลยีที่เข้ากับพฤติกรรมและการทำงาน
- การให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้และการใช้เทคโนโลยี
- แผนงานชัดเจน
- การประเมินผลโดยใช้ตัวชี้วัด
- การสร้างแรงจูงใจ

Workshop 6

การกำหนดขอบเขต (Scope) เป้าหมาย (Desired State) และแผนงานของ KM

1. แต่ละกลุ่มกำหนดขอบเขต เป้าหมาย และแผนงานของการจัดการความรู้ในองค์กร (30 นาที)
2. นำเสนอและแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น (45 นาที)

จะทำอะไรต่อ ?

- สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและประโยชน์ของการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ
- การสนับสนุนจากผู้บริหารในทุกกระดับ
- จัดตั้งทีมงาน
- กำหนดขอบเขตและเป้าหมายของการจัดการความรู้ (โครงการนำร่อง)
- จัดทำแผน



KM Team

โครงสร้าง

- ผู้บริหารระดับสูง และ หัวหน้าทีม
- ทีมข้ามสายงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น
 - Process owner
 - HR, IT, communication, promotion ฯลฯ
- ผู้ประสานงาน

KM Team

คุณสมบัติและทักษะที่สำคัญ

- รักการค้นคว้าและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ (ที่บางครั้งไม่มีในตำรา)
- ไม่กลัวการลองของใหม่ๆ (ซึ่งบางครั้งอาจล้มเหลว)
- มีความสามารถในการสื่อสารและนำเสนอ (อธิบายเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย)
- ไม่ย่อท้อหากไม่ประสบความสำเร็จ (อึด)
- มีทักษะในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปประเด็น
- มีทักษะในการ facilitate
- มีความสามารถในการประสานงานและทำงานเป็นทีม
- ปรับปรุงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา