

## องค์การจัดการน้ำเสีย

# คู่มือจัดการความรู้

PD-ฟพอ-กสป-05

ผู้จัดทำ		ผู้ทบทวน		ผู้อนุมัติ	
สถานะการปรับปรุงแก้ไข					
แก้ไขครั้งที่	วันที่เริ่มใช้	หน้าที่แก้ไข	รายละเอียด	เอกสารอ้างอิง	ผู้อนุมัติ
00	3 ม.ค. 64	ทุกหน้า	เผยแพร่เพื่อใช้งานครั้งที่ 1	-	ผู้อำนวยการ
01	14 ก.พ. 65	ทุกหน้า	เผยแพร่เพื่อใช้งานครั้งที่ 2	-	รองผู้อำนวยการ
02		ทุกหน้า	เผยแพร่เพื่อใช้งานครั้งที่ 3		ผู้อำนวยการ

## คำนำ

คู่มือการจัดการความรู้องค์การจัดการน้ำเสีย เล่มนี้ จัดทำขึ้นจากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี และแนวปฏิบัติที่ดี ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ทั้งจากแบบสอบถามและจากการออกนโยบาย เพื่อให้ได้รูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสม และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติจริงได้

เนื้อหาของคู่มือเล่มนี้ เป็นการอธิบายให้เห็นถึงแนวทางการจัดการความรู้ในกระบวนการผลิต ที่เหมาะสมกับองค์การจัดการน้ำเสีย อ้างอิงจากรูปแบบการจัดการความรู้ที่ผู้เขียนได้พัฒนาขึ้น โดยในคู่มือ เล่มนี้จะเป็นการอธิบายรายละเอียด ระบบการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย กระบวนการจัดการความรู้ ที่แบ่งออกเป็นขั้นตอน ได้แก่ 1. การบ่งชี้ความรู้ 2. การสร้างและแสวงหาความรู้ 3. การจัดความรู้ ให้เป็นระบบ 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ 5. การเข้าถึงความรู้ 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 7. การเรียนรู้และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ โดยจะอธิบายแนวทางการดำเนินการ ในรายละเอียดของแต่ละประเด็น เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้

คณะทำงานฯ หวังว่าคู่มือการจัดการความรู้ขององค์การจัดการน้ำเสีย เล่มนี้ จะเป็นประโยชน์ แก่ผู้ที่ได้ศึกษาและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในองค์กร อันจะทำให้องค์การจัดการน้ำเสีย ได้พัฒนา ประสิทธิภาพในกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ต่อไป หากคู่มือเล่มนี้ มีข้อผิดพลาดประการใด คณะทำงานฯ ขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

คณะทำงาน WMA KM Team

มิถุนายน 2566

## สารบัญ

<b>บทที่ 1 การจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการความรู้</b> .....	<b>4</b>
<b>แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการความรู้</b> .....	<b>4</b>
1) หลักเกณฑ์การวิเคราะห์โครงสร้างขับเคลื่อนบริหารจัดการด้านการจัดการความรู้ .....	<b>4</b>
2) หลักเกณฑ์การคัดเลือกคณะทำงานการจัดการความรู้ .....	<b>6</b>
<b>โครงสร้างองค์การจัดการน้ำเสีย</b> .....	<b>7</b>
<b>บทที่ 2 กระบวนการจัดการความรู้</b> .....	<b>10</b>
<b>เครื่องมือการจัดการความรู้</b> .....	<b>10</b>
<b>กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)</b> .....	<b>10</b>
<b>ทฤษฎีการจัดการความรู้ : เกลียวความรู้ (SECI Model)</b> .....	<b>12</b>
<b>กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)</b> .....	<b>13</b>
<b>การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้</b> .....	<b>15</b>
1) ความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Risks) .....	<b>15</b>
2) แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Risks) .....	<b>15</b>
3) แนวทางการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงกระบวนการจัดการความรู้ .....	<b>17</b>
<b>กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b> .....	<b>18</b>
<b>การสื่อสารด้านการจัดการความรู้</b> .....	<b>20</b>
<b>บทที่ 3 การปฏิบัติงาน และการสร้างความเข้าใจด้านการจัดการความรู้</b> .....	<b>21</b>
<b>การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน</b> .....	<b>21</b>
1) กำหนดความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร .....	<b>21</b>
2) กำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญ .....	<b>21</b>
3) การพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) .....	<b>24</b>
4) การตรวจสอบความรู้ (Knowledge Audit) .....	<b>25</b>

---

วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการจัดการความรู้.....	29
1) การกำหนดพฤติกรรมอันพึงประสงค์นำไปสู่การเรียนรู้.....	29
2) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้.....	29

## บทที่ 1

### การจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการความรู้

#### แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการความรู้

อจน. มีการจัดสรรทรัพยากรด้านการจัดการความรู้ไว้โดยกำหนดแนวทางและหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรที่ครอบคลุมแผนการจัดการความรู้ แผนงาน/โครงการ โดยการพิจารณาทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงิน ลำดับความสำคัญทรัพยากร/แผนงาน-โครงการ และประเมินความเสี่ยงรวมถึงประเมินคุณสมบัติของคณะทำงานด้านส่งเสริมการจัดการความรู้

#### 1. หลักเกณฑ์การวิเคราะห์โครงสร้างขับเคลื่อนบริหารจัดการด้านการจัดการความรู้

##### 1.1) วิเคราะห์ทรัพยากรโครงสร้างขับเคลื่อนบริหารจัดการด้านการจัดการความรู้

วัตถุประสงค์ เพื่อพิจารณาทรัพยากรทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินตามระดับความสำคัญ พิจารณาลำดับความสำคัญ และประเมินความเสี่ยง

#### หลักเกณฑ์การลำดับความสำคัญ

<b>ระดับความสำคัญ</b>	1 = สำคัญและเร่งด่วน	2 = สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน
	3 = ไม่สำคัญแต่เร่งด่วน	4 = ไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน

1. **สำคัญและเร่งด่วน:** ถ้าไม่ดำเนินการจะมีปัญหาหรือเกิดวิกฤตขึ้นอาจเกิดผลกระทบอย่างมาก ควรดำเนินการให้เร็วที่สุด

2. **สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน:** มีความสำคัญต่อค่าเป้าหมายหรือตัวชี้วัด หากไม่ดำเนินการในระยะเวลาที่กำหนดจะส่งผลกระทบต่อค่าเป้าหมายหรือตัวชี้วัด

3. **ไม่สำคัญแต่เร่งด่วน:** ควรรีบดำเนินการในกรณีที่เกิดเหตุการณ์วิกฤต

4. **ไม่สำคัญและไม่เร่งด่วน:** ควรจัดอยู่ในลำดับหลังๆ หรือมีช่วงเวลาที่ จะดำเนินการให้ชัดเจน เนื่องจากส่งผลกระทบต่อค่าเป้าหมายหรือตัวชี้วัดน้อย

ตารางกิจกรรมทรัพยากรโครงสร้างการจัดการความรู้

4M	มีหรือไม่ (มี=1/ไม่มี=0)	ลำดับ ความสำคัญ	ผลลัพธ์ (มีหรือไม่ x ลำดับ ความสำคัญ)	ความเสี่ยง
Man (บุคลากร)				
Money (งบประมาณ)				
Material (อุปกรณ์ หรือเทคโนโลยี สนับสนุน)				
Method (วิธีการ)				

1.2) วิเคราะห์แผนงาน/โครงการด้านการจัดการความรู้

วัตถุประสงค์ เพื่อพิจารณาจากแผนงาน/โครงการจากแผนพัฒนาการจัดการความรู้ และ  
ประเมินความเสี่ยง

		การประเมินความเสี่ยงระดับโครงการ/แผนงาน			แนวทางในการ จัดการความเสี่ยง
แผนงาน/ โครงการ	ประเด็นความ เสี่ยงของโครงการ	การประเมินความเสี่ยงตั้งต้น (Inherent Risk Assessment)			
		โอกาสเกิด (Likelihood : L)	ผลกระทบ (Impact : I)	ระดับความเสี่ยง (Risk Severity : L x I)	
โครงการที่ 1					
โครงการที่ 2					
โครงการที่ 3					

## 2. หลักเกณฑ์การคัดเลือกคณะกรรมการจัดการความรู้

วัตถุประสงค์ เพื่อพิจารณาคัดเลือกคณะกรรมการจัดการความรู้ของแต่ละสายงาน และเมื่อได้รับคัดเลือกแล้ว จะมีการประเมินการทำงานในฐานะคณะกรรมการจัดการความรู้

### ตัวอย่างแบบฟอร์ม คัดเลือกคณะกรรมการ

หลักเกณฑ์การพิจารณาการคัดเลือกตัวแทนระดับ สำนัก/ฝ่าย เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ WMA KM Team คำชี้แจง โปรดพิจารณาเสนอชื่อพนักงานเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้ อจน. (WMA KM Team) ซึ่งมาจากตัวแทน สำนัก/ฝ่าย ละ 2 คน ที่มีคุณสมบัติตรงตามรายการประเมิน ดังนี้

รายการการประเมิน	ผู้แทน KM Team		หมายเหตุ
	คนที่ 1	คนที่ 2	
1. มีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ และประเมินปัจจัยภายในองค์กร	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถนำมาบูรณาการกับองค์ความรู้ได้อย่างเหมาะสม	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. มีความสามารถวิเคราะห์ ปัญหา/อุปสรรค ที่มีผลต่อการจัดการความรู้ของ อจน.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. นำความรู้มาประยุกต์ และต่อยอดเพื่อเป็นการพัฒนาการจัดการความรู้ของ อจน.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. สามารถนำเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมมาปรับ ประยุกต์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาการจัดการความรู้	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6. กระตือรือร้น ใฝ่รู้ ชอบสังเกต และแก้ไขปัญหาได้ดี	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7. รักษานับบริการ การติดตามผลการดำเนินงาน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8. สามารถประสานงานสื่อสารกับบุคคล และสนับสนุนการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9. มีความรู้ความสามารถการใช้เทคโนโลยี เป็นอย่างดี	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10. สามารถทำงานเป็น Team ได้เป็นอย่างดี	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

รายชื่อตัวแทนคณะกรรมการ WMA KM Team

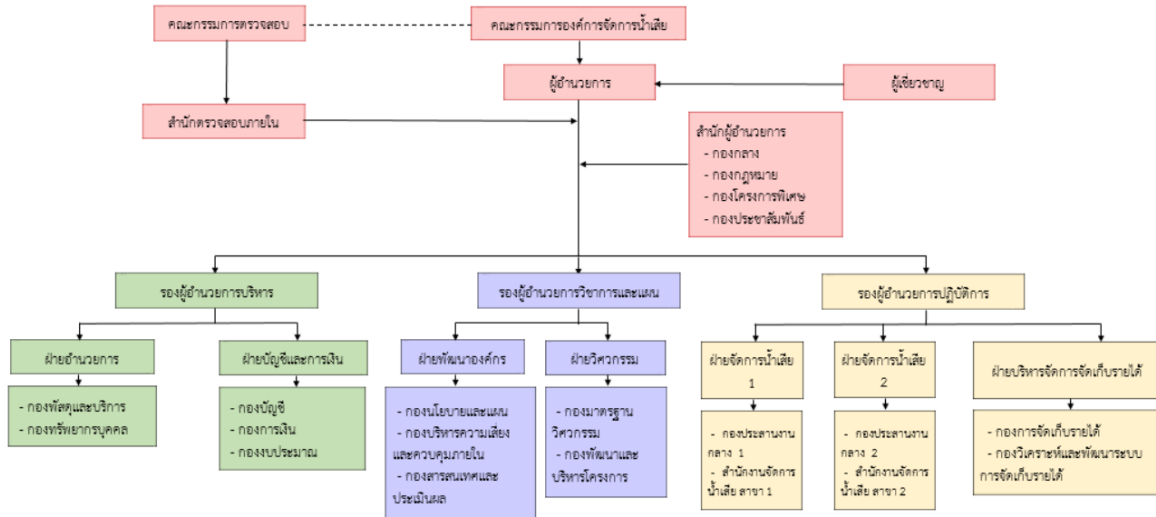
คนที่ 1 ชื่อ.....ตำแหน่ง.....

คนที่ 2 ชื่อ.....ตำแหน่ง.....

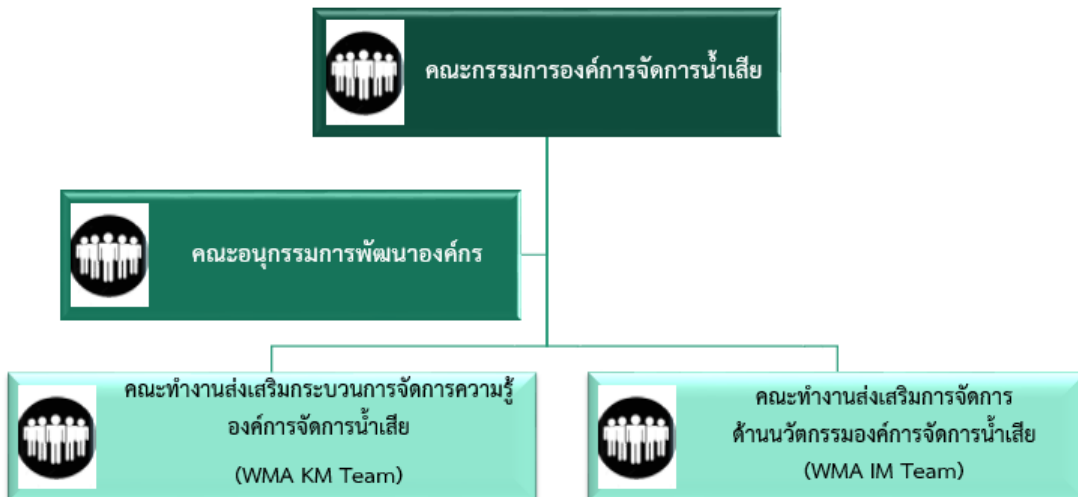
## โครงสร้างองค์การจัดการน้ำเสีย

องค์การจัดการน้ำเสียแบ่งโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบของสายงาน ส่วนงานต่างๆ ดังนี้

### โครงสร้างหน่วยงานองค์การจัดการน้ำเสีย



### โครงสร้างการปฏิบัติงานเพื่อการบริหารจัดการด้านนวัตกรรมองค์การจัดการน้ำเสีย





## บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบตามโครงสร้างในการขับเคลื่อนนวัตกรรมองค์การจัดการน้ำเสีย

### 1. คณะกรรมการองค์การจัดการน้ำเสีย

1.1 กำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้

1.2 แต่งตั้งคณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร มอบหมายอำนาจให้มีหน้าที่กำกับติดตามการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ และด้านการจัดการนวัตกรรมองค์กร พิจารณาผลการดำเนินงานรายไตรมาส

### 2. คณะอนุกรรมการพัฒนาองค์กร

2.1 กำกับ ติดตามการดำเนินงานรายไตรมาส และรายงานคณะกรรมการ อจน. ทราบ

2.2 พิจารณาให้ความเห็นชอบแผน.ด้านการจัดการความรู้ และแผนปฏิบัติการ (แผนระยะยาว และแผนระยะสั้น )

### 3. คณะทำงานส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้ขององค์การจัดการน้ำเสีย (KM WMA Team)

3.1 จัดทำ/ทบทวนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ และด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม

3.2 แผนปฏิบัติการด้านการจัดการความรู้ และแผนปฏิบัติการด้านการบริหารจัดการนวัตกรรม

3.3 ดำเนินการให้เป็นไปตามกระบวนการและแนวปฏิบัติด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมขององค์การจัดการน้ำเสียและที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ให้ครบถ้วน

3.4 นำมาตรฐานสากล แนวปฏิบัติที่ดี และหลักเกณฑ์การประเมินการด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรม มาประยุกต์ใช้ อบรมให้ความรู้พนักงาน

### 4. คณะทำงาน KM Team (ประกอบด้วย ตัวแทนพนักงานในระดับฝ่าย สำนัก เป็นคณะทำงานฯ)

4.1 ทบทวนค่านิยมที่มุ่งเสริมสร้างพฤติกรรมการใช้ความรู้ พร้อมสร้าง/พัฒนาคลังความรู้

4.2 ดำเนินงานตามกระบวนการจัดการความรู้องค์กรอย่างเป็นระบบ

4.3 ประเมินช่องว่างเพื่อการพัฒนา (Gap Analysis) ของการพัฒนาการจัดการความรู้องค์กร

4.4 สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ ชี้แจงให้กับพนักงาน ผ่านช่องทางและวิธีการต่างๆ ตามแผนการสื่อสารฯ

4.5 สำรวจ/ประเมินความต้องการความคาดหวังของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการจัดการความรู้  
องค์กร

4.6 จัดประกวดผลงานการจัดการความรู้ขององค์การจัดการน้ำเสีย

4.7 จัดให้มีประเมินผลลัพธ์การจัดการความรู้องค์กร เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาในปีต่อไป

4.8 รวบรวมองค์ความรู้ภายในองค์กร สร้างแหล่งข้อมูลความรู้องค์กร ฐานข้อมูลสร้างสรรค์  
นวัตกรรม

4.9 จัดให้มี/สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์

## 5. ผู้อำนวยการสำนัก/ผู้อำนวยการฝ่าย

5.1 ส่งเสริม สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้ และกระตุ้นให้พนักงานในหน่วยงานในสำนัก/ฝ่าย สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ต่อการทำงาน

5.2 เป็นต้นแบบการจัดการความรู้ (Role Model) และสื่อสารแผนการจัดการความรู้ แผนปฏิบัติการ และนำแผนสู่การปฏิบัติ

5.3 สื่อสาร ความต้องการ ความคาดหวังการจัดการความรู้ที่จะสนับสนุนการปฏิบัติงานดีขึ้น

5.4 รายงานผลการดำเนินงานด้านจัดการความรู้ของหน่วยงานในสำนัก/ฝ่าย ต่อผู้บังคับบัญชา

5.6 การประเมินความพร้อม (สภาพแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดวัฒนธรรมการจัดการความรู้ / ทรัพยากรด้านการจัดการความรู้ / ความสามารถของบุคลากรด้านการจัดการความรู้) เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงงานต่อไป

## บทที่ 2

### กระบวนการจัดการความรู้

#### เครื่องมือการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ประกอบด้วยกระบวนการหลัก ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สุดท้ายคือ การเรียนรู้ และเพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เครื่องมือการจัดการความรู้ สามารถนำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งอาจแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1. เครื่องมือที่ช่วยในการเข้าถึงความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Explicit มักเป็นแบบทางเดียว
2. เครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Tacit

#### ▶ เครื่องมือ (Tools)

1. ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice: CoP)	6. การค้นหาสิ่งดีรอบตัว หรือสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiring)	11. การสอนงาน (Coaching)
2. การศึกษาดูงาน (Study tour)	7. เวทีเสวนา หรือสุนทรียสนทนา (Dialogue)	12. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)
3. การทบทวนหลังปฏิบัติการหรือการถอดบทเรียน (After action review : AAR)	8. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist)	13. เวที ถาม – ตอบ (Forum)
4. การเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จ (Retrospect)	9. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)	14. บทเรียนจากความผิดพลาด (Lesson Learning)
5. เรื่องเล่าเร้าพลัง (Springboard Storytelling)	10. มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking)	15. เวทีกลุ่มเฉพาะ (Focus Group)

#### กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

กระบวนการจัดการความรู้จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. **การกำหนดความรู้** เช่น พิจารณาว่า วิสัยทัศน์/พันธกิจ/เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัวเวลาที่แลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ และนำความรู้ไปใช้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง



**ทฤษฎีการจัดการความรู้ : เกลียวความรู้ (SECI Model)**

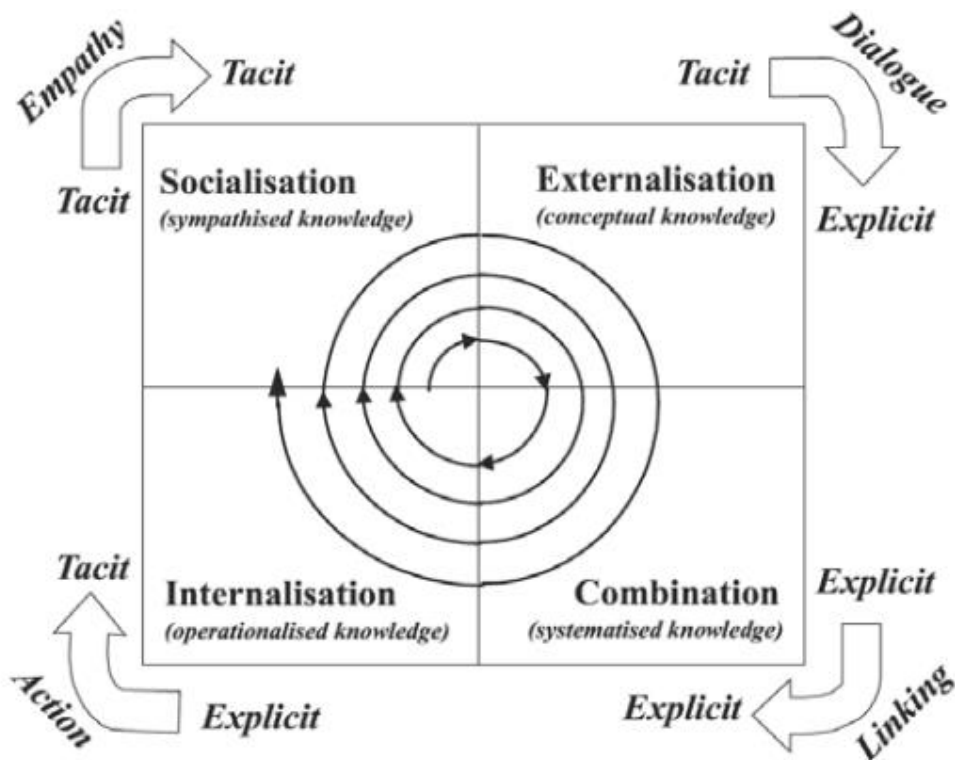
กระบวนการ Knowledge Spiral หรือ SECI Model ซึ่งคิดค้นโดย Ikujiro Nonaka และ Takeuchi จากกระบวนการข้างต้นการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้จะเกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ คือ Socialization, Externalization Combination และ Internalization ดังนี้

**Socialization:** การแบ่งปันและสร้าง Tacit knowledge จาก Tacit knowledge ของผู้สื่อสารระหว่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง

**Externalization:** การสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแปลงจาก Tacit knowledge เป็น Explicit knowledge

**Combination:** เป็นการแปลง Explicit knowledge จาก Explicit knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท Explicit ที่เรียนรู้ มาสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit ใหม่ ๆ

**Internalization:** เป็นการแปลง Explicit knowledge มาเป็น Tacit knowledge มักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนรู้มาไปปฏิบัติ



## กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

เป็นกรอบความคิด เพื่อให้ อจน. มีการจัดการความรู้ภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ที่มีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

**1. การเตรียมการและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม** เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร ทีมงาน และหน่วยงานที่รับผิดชอบ ระบบติดตามและประเมินผล กำหนดปัจจัยความสำเร็จอย่างชัดเจน

โดยได้มีการดำเนินงานเตรียมพื้นฐานหน่วยงานให้เหมาะกับการจัดการความรู้ เช่น การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการจัดการความรู้ การเตรียมการด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการแต่งตั้งคณะทำงานครอบคลุมบุคลากรด้านต่างๆ ตามภารกิจของหน่วยงาน

**2. การสื่อสาร** เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน และแต่ละคนมีส่วนร่วมอย่างไรเป็นการประชาสัมพันธ์ให้ทุกคน ได้ทราบเกี่ยวกับการดำเนินงานเรื่องการจัดการความรู้และนวัตกรรมขององค์กรที่จะมีการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ให้ทราบถึงประโยชน์ที่จะได้รับต่อองค์กรและต่อพนักงานในการปฏิบัติงาน รวมทั้งให้ทุกคนมีการเตรียมตัวในการดำเนินงานว่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไรมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ผ่านทางคณะทำงานฯ ให้ประชาสัมพันธ์ให้พนักงานได้ทราบ

**3. กระบวนการและเครื่องมือ** ช่วยให้การค้นหาเข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ สะดวก รวดเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร (ขนาด สถานที่ตั้ง) ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากรที่มีอยู่เป็นการเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ตัวอย่างกระบวนการและเครื่องมือ เช่น การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาใช้ในการจัดเก็บความรู้ และเป็นเครื่องมือช่วยให้การเข้าถึงความรู้สะดวก สามารถดึงความรู้ออกมาใช้งานได้รวดเร็ว คณะทำงานฯ พิจารณาร่วมกันในการจัดทำองค์ความรู้ นำเครื่องมือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) การทบทวนหลังการปฏิบัติ (After Action Reviews : AAR) การสรุปบทเรียน (Lessons Learned) แลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice Exchange) มาใช้ในการแบ่งปันความรู้ในสำนักงาน

**4. การเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้าใจ** ตระหนักถึงความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ การประเมินผล และปรับปรุงเป็นการทำให้พนักงานในองค์กร ใช้กระบวนการและเครื่องมือตามที่ได้เลือกไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด

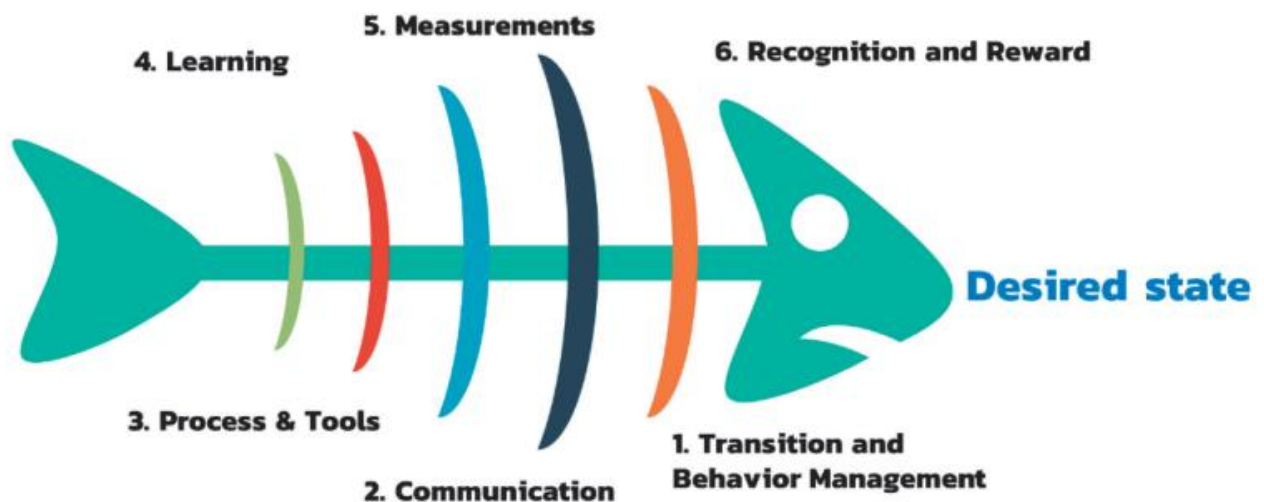
ตัวอย่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้ เช่น จัดฝึกอบรมพัฒนาทักษะการถ่ายทอดความรู้ การเป็นวิทยากร ในกระบวนการจัดการความรู้ให้แก่คณะทำงานการจัดการความรู้ จัดไปดูงานองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ในด้านการจัดการความรู้ เป็นต้น

**5. การวัดผล** เพื่อให้ทราบว่าการทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการทำงานให้ดีขึ้น มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับพนักงานทุกระดับให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าวัดผลที่ขั้นตอนไหน ได้แก่ วัดระบบ (System) วัดที่ผลลัพธ์ (Output) หรือวัดที่ประโยชน์ที่ได้รับ (Outcome) ตัวอย่างการวัดผล เช่น วัดผลสำเร็จในการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ประจำปี

**6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล** เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ โดยข้อควรพิจารณา ค้นหาความต้องการ แรงจูงใจระยะสั้น ระยะยาว การบูรณาการกับระบบที่มีอยู่ การปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำให้แต่ละช่วงเวลา จากการพิจารณาปัจจัยที่จะสร้างองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ อจน. พบว่า มีองค์ความรู้มากมายทั้งในระดับองค์กร ระดับบุคคล ดังนั้น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ตามแนวคิดของ Robert Osterhoff

## Change Management Process



ที่มา: Robert J. Osterhoff, 2003



จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการความรู้ภายใน (Knowledge Management Process) ที่มีการรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ ภายในองค์กรที่ยังคงกระจายอยู่ไม่ว่าจากตัวบุคคล หรือที่บันทึกเป็นเอกสาร แล้วนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาผ่านกระบวนการจัดการให้เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ต่างๆ ได้ง่าย เกิดการพัฒนาตนเองจนเป็นผู้รู้ แล้วนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไปทำให้เกิดการพัฒนาฐานความรู้เป็นทุนปัญญาขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization หรือ LO) เพื่อให้สามารถเพิ่มสมรรถนะในเชิงแข่งขันได้อย่างสูงสุด

### การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้

1. ความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Risks) สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1) Knowledge Risks ที่เกิดจากคน

ซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคน สังคม วัฒนธรรม และจิตวิทยา เช่น การหวงความรู้ การไม่แบ่งปันความรู้ให้คนอื่น การยึดติดกับความรู้เก่าที่ล้าสมัย การลืมหรือไม่ใส่ใจกับความรู้ที่ต้องใช้ การขาดความรู้หรือทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน การลืมหรือไม่ใส่ใจกับความรู้

2) Knowledge Risks ที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

เช่น Cybercrime การเจาะเข้าโปรแกรมคอมพิวเตอร์อย่างผิดกฎหมาย (Hack), Software ที่ล้าสมัย การเผยแพร่สารสนเทศที่เป็นเท็จ (Fake information) ใน Social media

3) Knowledge Risks ที่เกิดจากการทำงานประจำหรือการปฏิบัติการขององค์กร

เช่น การไม่ใช้ความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์ในการทำงาน องค์กรขาดความรู้ที่จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับคู่ค้า การแบ่งปันความรู้ให้คู่ค้าจนคู่ค้าเก่งขึ้นแต่องค์กรตนเองสูญเสียความได้เปรียบในการแข่งขัน การสูญเสียความรู้สำคัญให้กับองค์กรภายนอกที่รับทำงานให้ (Outsource) การใช้ความรู้ที่ล้าสมัยในการทำงาน ความลับขององค์กรรั่วไหล การไม่สามารถคงไว้ซึ่งความรู้ที่สำคัญต่อศักยภาพในการแข่งขัน การไม่สามารถแสวงหาความรู้ใหม่ได้ทันตามความต้องการ การไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ฝังลึกจากรุ่นสู่รุ่น

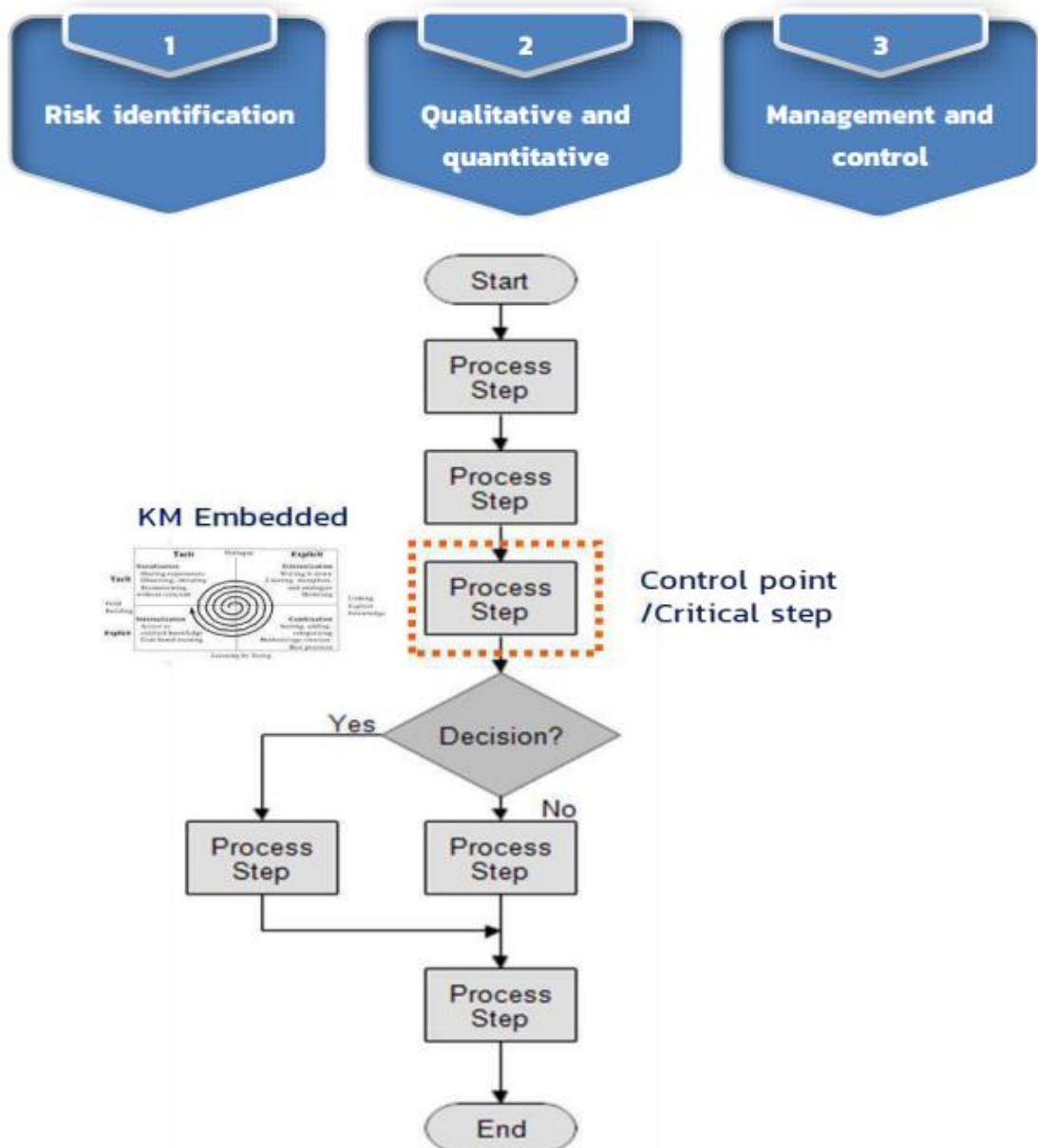
2. แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Risks) มีขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงด้านการจัดการความรู้ ดังนี้

1) การระบุความเสี่ยง (Risk identification)



2) การวิเคราะห์และประเมินผลกระทบและโอกาส (Qualitative and quantitative) ที่น่าจะเป็นไปได้ ทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณ

3) การบริหารและควบคุมความเสี่ยง (Management and control) ซึ่งประกอบด้วย การจัดทำและดำเนินการตามแผนตอบสนองความเสี่ยง การติดตาม และประเมินประสิทธิผลของการดำเนินการ รวมทั้งการแก้ไข หากการดำเนินการไม่บรรลุเป้าหมาย



รูป แนวทางการวิเคราะห์และระบุจุดที่ควบคุม ระวังระวัง หรือจุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step) ในขั้นตอนการปฏิบัติงาน

**ตัวอย่าง การวิเคราะห์และระบุจุดที่ควบคุม**

จุดสำคัญ/วิกฤต (Critical Step)	จุดที่ต้องควบคุม (Critical Control Point)	ขั้นตอนการควบคุม
การสูญเสียความรู้	พนักงานหรือบุคลากรที่มีทักษะหรือประสบการณ์	ถอดองค์ความรู้จากพนักงานที่เกษียณอายุราชการในรูปแบบการบรรยาย หรือบทความ
	พนักงานหรือบุคลากรไปศึกษาดูงาน	กำหนดแนวปฏิบัติการถ่ายทอดองค์ความรู้ เมื่อเข้าศึกษาดูงาน

**3. แนวทางการสร้างความตระหนักเรื่องความเสี่ยงกระบวนการจัดการความรู้**

- 1) พัฒนาระบบการจัดการความรู้
- 2) ค้นหาและวิเคราะห์ความรู้สำคัญ (Knowledge mapping)
- 3) สร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้บุคลากรแบ่งปันความรู้ให้มากขึ้น
- 4) ถ่ายทอด สกัดและเก็บรวบรวมความรู้สำคัญไว้ใน Knowledge-Base
- 5) การจัดการ Knowledge base ให้พร้อมใช้งานและสะดวกต่อการใช้งาน
- 6) การ Duplicate ข้อมูลสำคัญและเก็บในที่ปลอดภัยมากกว่า 1 แห่ง
- 7) การกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับชั้นความลับของสารสนเทศและความรู้สำหรับผู้ใช้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรและสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องทราบและนำไปปฏิบัติ

- 8) การกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการใช้ Social Media ของบุคลากร

คน	กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge management process)	เทคโนโลยีสนับสนุน
เช่น วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร	เช่น การกำหนดความรู้สำคัญ การแสวงหา การเก็บรวบรวม การเข้าถึงและการใช้ความรู้	เช่น ฐานความรู้ (knowledge base), social media, hardware & software รวบรวม การเข้าถึงและการใช้ความรู้

## กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

อจน. แบ่งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็น 6 กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 : หน่วยงานภาครัฐ (หน่วยงานเชิงนโยบาย หน่วยงานตรวจสอบ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในเชิงภารกิจ)

กลุ่มที่ 2 : ลูกค้า (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) พื้นที่ภายใต้โครงการพระราชดำริ)

กลุ่มที่ 3 : คู่ค้า/ผู้ส่งมอบ (สหกรณ์ ธนาคารภาครัฐ สถาบันอบรม บุคคล บริษัท นิติบุคคล และห้างหุ้นส่วน รวมบริษัทผู้ตรวจประเมิน)

กลุ่มที่ 4 : ชุมชนและสังคม (หน่วยงานเชิงสังคมพระราชดำริ อุทยานแห่งชาติสิรินธร สำนักงานจัดการน้ำเสียนครศรีธรรมราช ปากพนัง หัวไทร ชุมชน และสังคม)

กลุ่มที่ 5 : คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน (คณะกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน)

กลุ่มที่ 6 : ภาคประชาสังคม (สื่อต่างๆ ทวี วิทย์ สื่อโซเชียล สื่อสิ่งพิมพ์)

### 1. การจัดลำดับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Prioritization)

การจัดลำดับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Prioritization) การจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Prioritization) เป็นขั้นตอนสำคัญในการวิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ต้องสร้างการมีส่วนร่วม และกำหนดมาตรการที่เหมาะสมเพื่อดำเนินกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญในระยะเวลาที่เหมาะสม โดยพิจารณาปัจจัยดังต่อไปนี้

1) อิทธิพล (Influence) หมายถึง ระดับที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานต่อองค์กร โดยมีอำนาจ เปลี่ยนแปลง หรือมีอิทธิพลในการตัดสินใจในด้านใดด้านหนึ่งต่อองค์กร

2) ความสนใจ (Interest) หมายถึง ระดับที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสนใจในการดำเนินงานต่อองค์กร

โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 : ลูกจ้างเชิงพาณิชย์ ได้แก่ ลูกจ้างระบบขนาดใหญ่ ลูกจ้างระบบขนาดเล็ก

กลุ่มที่ 2 : ลูกจ้างเชิงสังคม ได้แก่ ลูกจ้างโครงการพระราชดำริ

		การจัดลำดับความสำคัญ	
		อิทธิพล	ความสนใจ
กลุ่มลูกค้า	ลูกจ้างเชิงพาณิชย์	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปัจจุบัน/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอนาคต	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอนาคต
	ลูกจ้างเชิงสังคม	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปัจจุบัน/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอนาคต	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอนาคต

จากการแบ่งกลุ่มลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถแบ่งเป็น 2 ภาคส่วน คือ

1) กลุ่มลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปัจจุบัน ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 กลุ่มที่ 2 (MOA กับ อปท.) กลุ่มที่ 3 กลุ่มที่ 4 กลุ่มที่ 5 และกลุ่มที่ 6 ลูกจ้างเชิงพาณิชย์ และลูกจ้างเชิงสังคม

2) กลุ่มลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอนาคต ประกอบด้วย กลุ่มที่ 2 (อปท. ไม่ได้ทำ MOA) และลูกจ้างเชิงพาณิชย์

## การสื่อสารด้านการจัดการความรู้

วัตถุประสงค์ เพื่อกำหนดกระบวนการสื่อสารด้านการจัดการความรู้ขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนี้

เรื่อง	การสื่อสาร		
	กลุ่มเป้าหมาย	ช่องทางการสื่อสาร	ช่วงเวลา/ความถี่ การสื่อสาร
นโยบาย	พนักงาน, กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	บอร์ด, เว็บไซต์, อีเมล	ไตรมาส 1
แผนระยะยาว / แผนระยะสั้น	พนักงาน, กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	บอร์ด, เว็บไซต์, อีเมล	ไตรมาส 1
คู่มือ	พนักงาน	iDoxcons, E-Saraban, ประชาสัมพันธ์	ประจำปีงบประมาณ
กระบวนการ และ ความรู้ที่สำคัญ	พนักงาน	iDoxcons, E-Saraban, ประชาสัมพันธ์	ประจำปีงบประมาณ
ข่าวสาร	พนักงาน, กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	iDoxcons, E-Saraban	ประจำปีงบประมาณ

### บทที่ 3

## การปฏิบัติงาน และการสร้างความเข้าใจด้านการจัดการความรู้

### การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้เป็นฐาน

#### 1) กำหนดความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร

อย่าเน้นที่ความครบถ้วน แต่เน้นที่ความรู้ที่เป็น "หัวใจ" ของการทำงาน เน้นที่งานหลักหรืองานสำคัญ และเน้นที่ปัญหาหรืออุปสรรคสำคัญๆ ที่ทำให้งานไม่ได้ผลตามที่คาดหวัง วิธีการหาความต้องการดังกล่าว ที่ใช้กันโดยทั่วไปคือใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการทำ focus group แต่ D J Snowden บอกว่าวิธีดังกล่าวจะไม่ได้คำตอบที่ลึกพอ และได้เสนอวิธีใช้ KDPs (Knowledge Disclosure Points) ซึ่งได้แก่ จุดที่ตัดสินใจ, ใช้วิจารณญาณ (Judgment), แก้ปัญหา และเรียนรู้ ตั้งคำถามว่า ณ จุด KDP แต่ละจุด ต้องใช้ความรู้อะไรบ้างใน 5 อย่าง คือ

- Artefacts ความรู้ที่จับต้องได้ มีการเข้ารหัส หรือเข้าไปอยู่ในวัตถุ
- Skills ทักษะ
- Heuristics สามัญสำนึก หรือหลักของเหตุผลง่าย ๆ
- Experience ประสบการณ์
- Natural Talent พรสวรรค์

#### 2) กำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญ

<p><b>กระบวนการ :</b> กระบวนการจัดทำ/ทบทวนแผนการจัดการความรู้/ภารกิจใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทั้งระยะยาวและประจำปี</p>	<p><b>หน่วยงาน:</b> คณะทำงานดำเนินการตามหลักเกณฑ์การประเมินผลกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมขององค์การจัดการน้ำเสีย</p> <p><b>ผู้รับผิดชอบ :</b> คณะทำงานแต่งตั้งส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้ขององค์การจัดการน้ำเสีย (KM WMA Team)</p>
<p><b>ข้อกำหนดของกระบวนการ :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงานรับรู้/เข้าใจการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้</li> </ul>	<p><b>ตัวชี้วัดประสิทธิผล :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พนักงานส่งองค์ความรู้/องค์ความรู้ในกระบวนการทำงาน และมีส่วนร่วมด้านการจัดการความรู้</li> </ul>

SIPOC Model

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
- ผู้บริหาร - คณะทำงานฯ	ข้อมูล สภาพแวดล้อม ภายในและ ภายนอก	แบบฟอร์มการแสวงหาความรู้ ที่สำคัญขององค์กร	ไตรมาส 1-2	สรุปองค์ความรู้ ที่สำคัญของ องค์กร	ผู้บริหาร พนักงาน คณะทำงานฯ
	องค์ความรู้ ที่สำคัญของ องค์กร	- สร้างคลังความรู้เพื่อเก็บ รวบรวมองค์ความรู้ที่สำคัญ  - จัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: COP)	ไตรมาส 2	- มีองค์ความรู้ บรรจุในคลัง ความรู้ของ องค์กร  - เผยแพร่องค์ ความรู้ผ่าน ช่องทางต่างๆ  - เกิดการ แลกเปลี่ยนองค์ ความรู้ภายใน องค์กร	พนักงาน
	องค์ความรู้บรรจุ ในคลังความรู้ ขององค์กร	- ทบทวน แก้ไข องค์ความรู้ ให้มีสอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบัน  - จัดทำแผนแม่บท แผนปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	ส.ค.	- องค์ความรู้มี การปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ให้ทันสมัย  - แผนแม่บท แผนปฏิบัติ ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	ผู้บริหาร พนักงาน

<p><b>กระบวนการ :</b> กระบวนการจัดทำจัดการความรู้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักทั้งระยะยาวและประจำปี</p>	<p><b>หน่วยงาน :</b> คณะทำงานดำเนินการตามหลักเกณฑ์การประเมินผลกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการด้านการจัดการความรู้และนวัตกรรมขององค์การจัดการน้ำเสีย</p> <p><b>ผู้รับผิดชอบ :</b> คณะทำงานส่งเสริมกระบวนการจัดการความรู้ องค์การจัดการน้ำเสีย (KM WMA Team)</p>
<p><b>ข้อกำหนดของกระบวนการ :</b> องค์การมีการพัฒนาด้านการจัดการความรู้/ภารกิจใหม่พนักงานรับรู้ตามระบบประเมินใหม่</p>	<p><b>ตัวชี้วัดประสิทธิผล :</b> นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจใหม่ที่ตอบสนองต่อความต้องการความคาดหวังของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p>

#### SIPOC Model

Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหาร</li> <li>- คณะทำงาน</li> <li>- ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ul>	<p>ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก</p>	<p>แบบฟอร์มการแสวงหาความรู้ที่สำคัญขององค์กร</p>	<p>เม.ย</p>	<p>สรุปองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กร</p>	<p>ผู้บริหาร พนักงาน</p>
	<p>องค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กร</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างคลังความรู้เพื่อเก็บรวบรวมองค์ความรู้ที่สำคัญ</li> <li>- จัดกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: COP)</li> </ul>	<p>มิ.ย.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีองค์ความรู้บรรจุในคลังความรู้ขององค์กร</li> <li>- เผยแพร่องค์ความรู้ผ่านช่องทางต่างๆ</li> </ul>	<p>พนักงาน</p>



Supplier	Input	Process	Time	Output	Customer
				- เกิดการ แลกเปลี่ยน องค์ความรู้ ภายในองค์กร	
	องค์ความรู้บรรจุ ในคลังความรู้ ขององค์กร	- ทบทวน แก้ไข องค์ความรู้ ให้มีสอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบัน  - จัดทำแผนแม่บท แผนปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	ส.ค.	- องค์ความรู้มี การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ ทันสมัย  - แผนแม่บท แผนปฏิบัติ ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	ผู้บริหาร  พนักงาน

### 3) การพัฒนาและการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation)

การปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) เพื่อให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพตามหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน โดยใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ และใช้แนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานประจำวัน (Daily Operation) ดังนี้

- 3.1) วงจร PDCA : ประกอบด้วย วางแผน (Plan), ปฏิบัติ (Do), ตรวจสอบ (Check), และปรับปรุง แก้ไข (Act)
- 3.2) 5ส
- 3.3) Basic Industrial Engineering หรือวิศวกรรมอุตสาหกรรมขั้นพื้นฐาน
- 3.4) Problem Solving Method หรือ กระบวนการแก้ปัญหา
- 3.5) Kiken Yochi Training (KYT) หรือการฝึกอบรมเพื่อเฝ้าระวังความปลอดภัย
- 3.6) Suggestion Scheme หรือ ระบบข้อเสนอแนะ
- 3.7) Quality Control Circles (QCC) หรือ กลุ่มควบคุมคุณภาพ

3.8) Just-Time System (JIT) หรือ ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี

3.9) Total Productive Maintenance (TPM) หรือ การบำรุงรักษาทีละคนแบบทุกคนมีส่วนร่วม

3.10) Total Quality Management (TQM) หรือ การบริหารคุณภาพโดยรวม

#### 4) การตรวจสอบความรู้ (Knowledge Audit)

การตรวจสอบความรู้ (Knowledge Audit) เป็นเครื่องมือช่วยให้การดำเนินการจัดการความรู้ ประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย (ร้อยละ 85 ของกิจกรรมจัดการความรู้ล้มเหลว)

**ความหมาย** คำว่า knowledge audit หมายถึง การตรวจสอบสุขภาพด้านความรู้ขององค์กรหรือหน่วยงาน จริง ๆ แล้วเป็นการใช้คำว่า audit ในความหมายที่ผิด เพราะความหมายดั้งเดิมของคำว่า audit คือ การตรวจสอบการดำเนินงาน (performance) เทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

อีกนิยามหนึ่งของ knowledge audit หมายถึง "การทบทวนความรู้ที่องค์กร หน่วยงาน หรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานต้องการเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของงานได้อย่างดี ประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์ความต้องการ (2) การวิเคราะห์สารสนเทศ (3) การตรวจสอบขีดความสามารถและการติดต่อสื่อสาร และ (4) การทบทวนปฏิสัมพันธ์และการไหลของความรู้"

สิ่งที่ตรวจสอบในการทำ knowledge audit ได้แก่

- ความรู้อะไรบ้างที่องค์กรต้องการ
- ในขณะนั้นองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง
- "ช่องว่าง" (gap) ของความรู้ขององค์กร
- ความรู้เคลื่อนไหลไปในองค์กรอย่างไร
- สิ่งขัดขวางการเคลื่อนไหลของความรู้ หรือทำให้ความรู้เคลื่อนไหลไม่สะดวกมีหรือไม่ ขัดขวางอย่างไร (คน, กระบวนการทำงาน, เทคโนโลยี)

#### จัดทำรายการความรู้ (Knowledge inventory)

เป็นการรวบรวมจัดรายการและหมวดหมู่ของความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร โดยต้องไม่ลืมนำ ประเมินร้อยละ 80 เป็นความรู้ชนิดจับต้องไม่ได้หรือฝังลึก (tacit) ในส่วนของความรู้ที่ชัดเจน (explicit หรือ codified) รายการตัวอย่าง ได้แก่

- มีความรู้อะไรบ้าง: จำนวน ชนิด และประเภทของเอกสาร, ฐานข้อมูล, ห้องสมุด, เว็บไซต์ ภายในองค์กร, การเชื่อมโยงหรือบอกรับเป็นสมาชิกของแหล่งภายนอก เป็นต้น
- ความรู้เหล่านั้นอยู่ที่ไหน: ตำแหน่งภายในองค์กร และภายในระบบต่างๆ

- การจัดระบบและการเข้าถึง: จัดระบบความรู้เหล่านั้นอย่างไร คนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้สะดวกแค่ไหน
- คุณภาพ และตรงความต้องการ: แหล่งความรู้เหล่านั้นมีไว้เพื่ออะไร ลักษณะของรู้นั้นตรงจุดมุ่งหมายหรือไม่ คุณภาพดีพอหรือไม่ (ทันสมัย แม่นยำ มีหลักฐานสนับสนุน ฯลฯ)
- การใช้ประโยชน์: มีคนใช้อยู่เสมอหรือไม่ ใครเป็นผู้ใช้ ใช้บ่อยแค่ไหน ใช้เพื่อประโยชน์อะไร

ในกรณีของความรู้ที่จับต้องไม่ได้หรือฝังลึกอยู่ในคน รายการความรู้จะเน้นที่คน โดยคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้เป็นตัวอย่าง

- บุคลากรที่มี : จำนวน และประเภท
- อยู่ที่ไหน : จุดทำงานในแผนก, ทีมงาน, อาคาร
- คนเหล่านั้นทำอะไร : ระดับงาน และชนิดของงาน
- ความรู้ของคนเหล่านั้น : คุณวุฒิทางวิชาการและวิชาชีพ, ความรู้หลัก และประสบการณ์
- คนเหล่านั้นกำลังเรียนรู้อะไร : การฝึกฝนโดยการปฏิบัติงาน การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

เมื่อนำความรู้ที่มีอยู่ มาเทียบกับความรู้ที่ต้องการ ก็จะทราบช่องว่างของความรู้ (knowledge gap) ซึ่งเป็นปัญหา ที่จะต้องแก้ไขต่อไป

### **การวิเคราะห์การเคลื่อนไหลของความรู้**

เป็นการตรวจสอบการเคลื่อนไหลของความรู้ภายในองค์กร จากแหล่งความรู้ไปสู่จุดที่ต้องการใช้ ตรวจสอบว่าผู้ปฏิบัติงานแสวงหาความรู้ที่ต้องการอย่างไร และดูว่าผู้ปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันอย่างไร ต้องตรวจสอบการเคลื่อนไหลของความรู้ชนิดที่ชัดเจนหรือเข้ารหัสแล้ว (explicit หรือ codified knowledge) และความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) และตรวจสอบที่คน, กระบวนการ และระบบ

- คน ตรวจสอบ ทักษะคิด นิสัย และทักษะในการแลกเปลี่ยนความรู้และใช้ความรู้
- กระบวนการ ตรวจสอบที่การปฏิบัติงานประจำวันว่า การแสวงหาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และใช้ความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานหรือไม่ เพียงใด หน่วยงานใดที่มีกระบวนการที่ดี เพราะอะไร หน่วยงานใดที่ไม่มีกระบวนการดังกล่าว เพราะอะไร มีนโยบายหรือวิธีปฏิบัติใดบ้าง ที่ช่วยส่งเสริม (หรือขัดขวาง) กระบวนการดังกล่าว เช่น ระบบข้อมูล ระบบการจัดการเอกสาร การตีพิมพ์เผยแพร่บนเว็บขององค์กร (web publishing)

- **ระบบ** ได้แก่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการเนื้อหาความรู้ (content management) ความยากง่ายในการใช้ ระดับความบ่อยในการใช้ในปัจจุบัน ตรวจสอบเพื่อตอบคำถามว่า ระบบขององค์กรอำนวยความสะดวกต่อการเคลื่อนไหวของความรู้เพียงใด

การตรวจสอบการเคลื่อนไหวของความรู้ จะช่วยให้เห็นช่องว่างของความรู้ชัดเจนขึ้น และในขณะเดียวกันก็จะพบความซ้ำซ้อนของความรู้ ตรวจสอบตัวอย่างของการปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการความรู้ ตรวจสอบสิ่งขัดขวางการเคลื่อนไหวของความรู้และการใช้ความรู้ ที่สำคัญที่สุดจะช่วยให้บอกได้ว่า การจัดการความรู้ขององค์กรที่จะดำเนินการควรมุ่งไปที่จุดใดประเด็นใดเป็นพิเศษ

**จัดทำแผนที่ความรู้** แผนที่ช่วยให้ "มองเห็น" ความรู้ขององค์กร โดยทำได้ 2 แบบ

- แบบภาพนิ่ง ให้ความรู้ว่ามีอะไร อยู่ที่ไหนภายในองค์กร
- เพิ่มภาพเคลื่อนไหว ให้ความรู้เคลื่อนไหวจากที่ไหนไปที่ไหนและอย่างไร

ควร "ติดประกาศ" แผนที่ดังกล่าวให้พนักงานทุกคนได้รับรู้ เพื่อช่วยให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายขึ้น

### **ข้อควรคำนึง**

- เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการทำ knowledge audit ต้องชัด เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อน ต้องใช้เวลา และทรัพยากรมาก
- ถ้าการทำ knowledge audit ไม่นำไปสู่การดำเนินการอย่างจริงจัง ก็จะเป็นการลงทุนที่ไม่คุ้มค่า
- ต้องไม่ลืมว่า ร้อยละ 80 ของความรู้ภายในองค์กรเป็นความรู้ฝังลึก (tacit) จึงต้องระวังไม่หลงดำเนินการเฉพาะความรู้ส่วนที่ชัดแจ้ง (explicit)
- ความยากง่ายในการรวบรวมข้อมูลในกระบวนการทำ knowledge audit เป็นตัวบ่งชี้ขีดความสามารถในการดำเนินการจัดการความรู้ในขณะนั้น
- ถ้าต้องการว่าจ้างที่ปรึกษาในการทำ knowledge audit พึงระวังว่า บริษัทส่วนใหญ่หมายถึง information audit ซึ่งเป็นการตรวจสอบเฉพาะความรู้ที่ชัดแจ้ง การตรวจสอบความรู้ฝังลึก คือส่วนที่มีคุณค่าสูงกว่า และเป็นส่วนที่ต้องการความช่วยเหลือจากที่ปรึกษาภายนอก

### ขั้นตอนของการตรวจสอบความรู้ มี 3 ขั้นตอน คือ

- วางแผนและเตรียมการ ได้แก่ การแนะนำให้พนักงานมีความรู้เรื่องการจัดการความรู้ในเชิงหลักการ และวิธีการ และให้ทราบความมุ่งหมายและขั้นตอนในการดำเนินการตรวจสอบความรู้ ให้ทุกคนแจ่มชัดว่ากิจกรรมนี้จะก่อประโยชน์แก่พนักงานและองค์กรอย่างไรบ้าง
- ขั้นตอนดำเนินการตรวจสอบความรู้
- ขึ้นรายงานข้อค้นพบและนำเสนอข้อเสนอแนะ

จะเห็นว่าการตรวจสอบความรู้เป็นเพียงขั้นต้นของการเตรียมจัดระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กร แต่กิจกรรมนี้จะมีผลกระทบหลายประการ

### ผลกระทบจากการดำเนินการตรวจสอบความรู้

- ทราบ “พฤติกรรมความรู้” ขององค์กร
- พนักงานเกิดความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้ และตระหนักในผลดีต่อตนเองและต่อองค์กร ถ้ามีการปฏิบัติร่วมกันเป็น “ชุมชน” ภายใต้ “ระบบนิเวศ” ขององค์กร
- ได้รายการของ “best knowledge practice” ภายในองค์กร อันได้แก่ ตัวอย่างที่ดีของการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ ที่ดำเนินการโดยพนักงาน สำหรับนำมาสนับสนุน ยกย่อง และขยายผลไปยังส่วนอื่น ๆ ขององค์กร
- ได้รายการของ “ชุมชนนักปฏิบัติจัดการความรู้” (Community of Practice, CoP) สำหรับนำมา ยกย่อง สนับสนุน และขยายผลต่อ
- รายชื่อของพนักงานที่มีศักยภาพในการเป็น “ผู้อำนวยความสะดวก” ด้านความรู้ (knowledge facilitator) และผู้ส่งเสริมกิจกรรมความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ
- ได้แนวทางส่งเสริม CoP และสร้าง CoP เพิ่มขึ้น
- ได้แนวทางทำงานแบบใหม่ที่เน้นความรู้ ทดแทนแนวทางแบบเดิม ซึ่งเป็นรูปแบบอุตสาหกรรม ไม่ใช่แนวทางแห่งยุคความรู้เป็นฐาน
- ได้แนวทางใหม่ในการดำเนินการฝึกอบรม, การพัฒนาขีดความสามารถ, การจัดการเครื่องมือเครื่องใช้ และการวัดผลการปฏิบัติงาน
- ได้ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงแบบบูรณาการ และ “Organic” สำหรับเคลื่อนองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และใช้ความรู้เป็นฐาน

ที่มา : ศ. นพ. วิจารย์ พานิช / 1 พ.ย. 46

### วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการจัดการความรู้

#### 1) การกำหนดพฤติกรรมอันพึงประสงค์นำไปสู่การเรียนรู้

กำหนดค่านิยมองค์กรเป็นเครื่องชี้แนวทาง และลักษณะอันพึงประสงค์ที่นำไปสู่การเรียนรู้ ดังนี้

- 1) จัดทำแผนการปลูกฝังค่านิยมองค์กร (แผนระยะยาว / แผนระยะสั้น)
- 2) จัดทำคู่มือค่านิยมองค์กร
- 3) กำหนดกิจกรรมพฤติกรรมอันพึงประสงค์ และกลุ่มเป้าหมาย

#### ตัวอย่าง กิจกรรมพฤติกรรมอันพึงประสงค์

กิจกรรมพฤติกรรมอันพึงประสงค์	กลุ่มเป้าหมาย
1. Enablers Talk	พนักงาน อจน.
2. เยี่ยมชมศึกษาดูงาน	พนักงาน อจน.
3. การให้และรับบริการการบริหารจัดการระบบบำบัดน้ำเสีย	พนักงาน อจน. กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 2) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ ดังนี้

