



# การจัดการความรู้ สู่การพัฒนา และ เพิ่มประสิทธิภาพงาน

รศ.จิตเจริญ ไชยาคำ  
กรรมการที่ปรึกษาและคณะกรรมการจัดการองค์ความรู้คณะแพทยศาสตร์  
คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการดำเนินการจัดการความรู้  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น  
5 กันยายน 2010

## BAR=Before Action Review

- คิด ลีขิต ส่ง
  - ตัวเจ้าของ คาดหวังอะไรในการเข้าเรียนรู้ในวันนี้
  - ตัวเจ้าของ มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในการนำ KM เต็มเต็มงานประจำอย่างไร
  - อื่นๆ ที่ อยาก จะ บอก/เล่า.....



ก่อนจะมาถึงวันนี้



คำพ่อสอน

... เป็นไปได้ยากยิ่ง ที่ทุกคน  
จะมีโอกาสได้ทำงานตรงกับ  
วิชาที่เรียนมา หรือ พอดีกับ  
คุณวุฒิที่มีอยู่.



... บางคนอาจต้องทำงานต่ำ  
กว่าระดับวิทยฐานะ บางคน  
อาจต้องทำงานคนละ  
แนวทางกับที่ศึกษา.

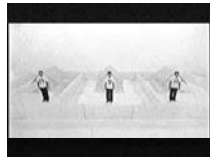


... จะเป็นอย่างไรก็ตาม ก็ควร  
ยินดีและเต็มใจทำ เพราะแต่ละ  
คนมีพื้นฐานการศึกษาเพียงพอ  
อยู่แล้ว ที่จะคิดหาแนว  
ปฏิบัติงานทั้งนั้นให้ได้ดี.

... ข้อสำคัญจึงอยู่ที่ว่า จะต้องตั้งใจ  
ทำงานให้จริง ด้วยความคิด ด้วย  
ความพยายาม ด้วยความ  
พอเหมาะพอดี และ ด้วย  
ความรู้จักสังเกตศึกษา



...เพื่อให้สามารถ ทำงานได้เสร็จ  
สมบูรณ์ทุกสิ่ง พร้อมทั้งได้รับ  
ความรู้ และ ประสบการณ์  
เพิ่มพูนขึ้นเป็นลำดับด้วย



พระบรมราชาวาทินพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา วันที่ ๕ กรกฎาคม ๒๕๓๐

สาเหตุการปฏิบัติงาน  
ที่ไม่มีประสิทธิภาพ  
**(Ineffective  
Performance)**

## ปัจจัยส่วนบุคคล

1. ระดับสติปัญญาไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน  
(**Insufficient intellectual  
ability**)
2. ขาดความรู้ในการทำงาน (**Insufficient  
job knowledge**)
3. แรงจูงใจและจริยธรรมในการทำงานต่ำ

4. เกิดความเครียดจากการทำงาน (**Job stress**)
5. เกิดอาการ “หมดแรง” ในการทำงาน (**Job  
burnout**)
6. ความรู้เดิมที่ใช้ในการทำงาน “พินสมัย”  
(**Obsolescence**)
7. มีความจำกัดทางด้านร่างกาย (**Physical  
limitations**)
8. สุราและยาเสพติด (**Alcoholism and drug  
addiction**)
9. ติดบุหรี่ (**Cigarette addiction**)

**10.** ความผิดปกติทางอารมณ์ และ บุคลิกภาพ

**11.** ปัญหาส่วนตัว และครอบครัว

**(Family and personal problems)**

**12.** ขาดงาน และ เฉื่อยชาในการทำงาน

**(Absenteeism and tardiness)**

**13.** เพื่อนงาน **(Co-worker)**



• ตั้งใจ คือ เอาใจตั้งใจในงาน หรือ เอางานตั้งใจไว้หน้าใจ

• ตั้งทุกอย่างที่มีอยู่ในใจ คือ ความสามารถ ความรู้ และ ความดีในตัว ให้ไต่ลงไปในงาน และ งานนั้นจะมีความสำเร็จ มีคุณ

• เป็นเกียรติสำหรับตนเอง เป็นเกียรติสำหรับหมู่คณะ สำหรับประเทศชาติ

## ทำไมต้อง KM



# เรือต้องมิ เข็มทิศ ชีวิต ต้องมิ เป้าหมาย

## นิยามของ “ความรู้”

- ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 คือ “สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือ ประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติ และ ทักษะ ความเข้าใจ หรือ สารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา”

## ความรู้ คือ อะไร



## นิยามของ “ความรู้”

- ซึ่งทักษะประสบการณ์นั้น  
ไม่ได้มีอยู่ในตำราแต่เกิดจาก  
การลงมือปฏิบัติ ดังนั้น ความรู้  
จะเกิดได้ด้วยการลงมือปฏิบัติ

# ลำดับขั้นของความรู้

- เริ่มต้นจากการเก็บข้อมูล (data)
- แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เป็นสารสนเทศ (information) ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่องาน
- จากนั้นเมื่อใดก็ตามที่มีการนำข้อมูล และสารสนเทศไปประยุกต์ใช้งานจริงก็จะเกิดเป็นความรู้ (knowledge) เกิดปัญญา

05/09/53

KM\_Concept\_JJ2007

21

# พรบ.การศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 ปฏิรูปการศึกษา พัฒนาการเรียนรู้ กอบกู้สังคมไทย

## ความมุ่งหมายและหลักการการจัดการศึกษา

- มาตรา 7
  - มีความสามารถในการประกอบอาชีพ
  - รู้จักพึ่งตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และ เรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

## มาตรา 4 การศึกษา

กระบวนการเรียนรู้ การฝึก การอบรม  
การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลง  
ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้  
อันเกิดจากการจัดการสภาพแวดล้อม  
สังคมการเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุน  
ให้บุคคลเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

## Nick



พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11

“ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ”

“เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน”

การจัดการความรู้ ในมุมมอง  
ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช  
นายกสภามหาวิทยาลัยมหิดล

แก่นการจัดการความรู้

วันที่ 31 มีนาคม 2547

ณ ศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

หน่วยงานไหน  
ไม่เปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน  
จาก  
ต่างคนต่างทำ  
ต่างหน่วยต่างทำ  
ไม่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน  
ไม่เรียนรู้  
ไม่แลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้

หน่วยงานนั้นก็ตกต่ำ  
จนอยู่ไม่ได้ และ จะเกิดการ  
เปลี่ยนแปลงรุนแรง  
ในการเปลี่ยนแปลงรุนแรง  
ก็จะยากลำบากกว่า  
**การเปลี่ยนแปลงแบบ  
พัฒนา**



ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงต้อง  
เอาจริงเอาจังและเชื่อมั่นใน  
คุณค่าของ **KM**  
หรือมิฉะนั้นก็อาจทำใน  
หน่วยงานย่อยภายใต้ภาวะ  
ผู้นำของหน่วยงานย่อย





จุดที่สำคัญคือ ใช้ KM ภายใต้  
ความรับผิดชอบของเราเอง  
ภายในหน่วยงานของเรา  
ไม่เน้นการควบคุมสั่งการ  
แต่เน้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
หน่วยของเราก็ได้ประโยชน์

ถ้าเราไม่อยู่ในฐานะที่จะ  
เปลี่ยนแปลงภาพใหญ่  
เราก็เปลี่ยนที่ตัวเราเอง  
ก่อน เปลี่ยนใน  
หน่วยงานที่เรา  
รับผิดชอบก่อน

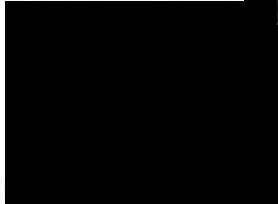
ต่อเมื่อมีโอกาส จึง  
ค่อยร่วมกับภาคี  
แนวร่วมดำเนินการ  
เปลี่ยนแปลงภาพ  
ใหญ่



# KM คือ อะไร ความเชื่อมโยง

อะไร ?.. ที่ไม่ใช่ KM !

- KM ไม่ใช่ เกมส์เศรษฐี  
ไม่มีคำตอบสุดท้าย,  
ไม่มีสูตรสำเร็จ,  
not one-size fit  
all



อะไร ?.. ที่ไม่ใช่ KM !

- KM ไม่ใช่  
สัก MK ที่ 10 นาทีพร้อม  
ทาน, อาหารจานด่วน,  
3 เดือนสอบผ่าน

อะไร ?.. ที่ไม่ใช่ KM!

- KM ไม่ใช่ตัว เป้าหมาย
- KM เป็นตัว กระบวนการ/เครื่องมือ (ให้เบ็ด สอนตกปลา)

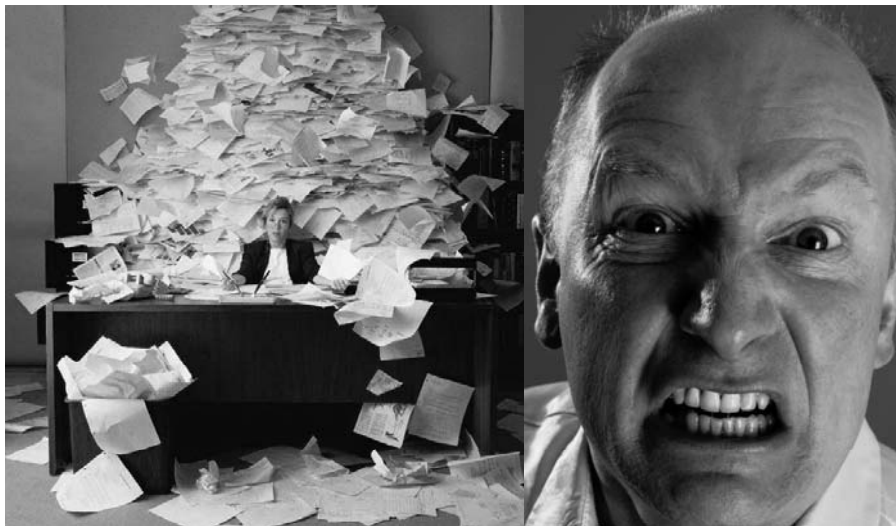


อะไร คือ KM!

- KM เริ่มต้นที่คนทวทวนอยู่กับงาน เป็นเรื่องการพัฒนา "ภาวะผู้นำ" เป็น เรื่องการสร้าง "วัฒนธรรม"

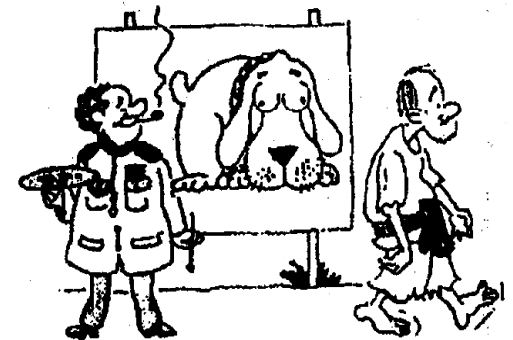
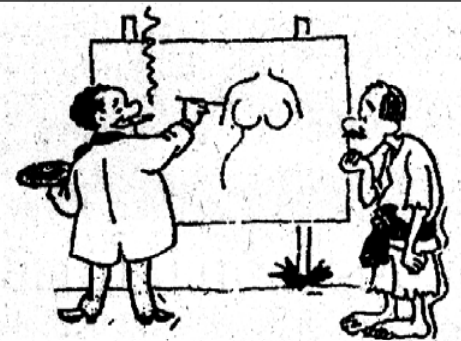
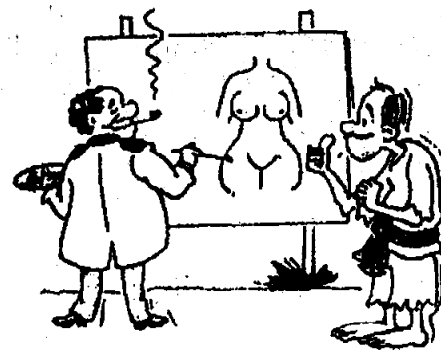


จัดการความรู้ไปทำไม? Why KM?



... เพราะ ความรู้มีมาก แต่ ความรักมีน้อย

อย่าด่วนสรุป

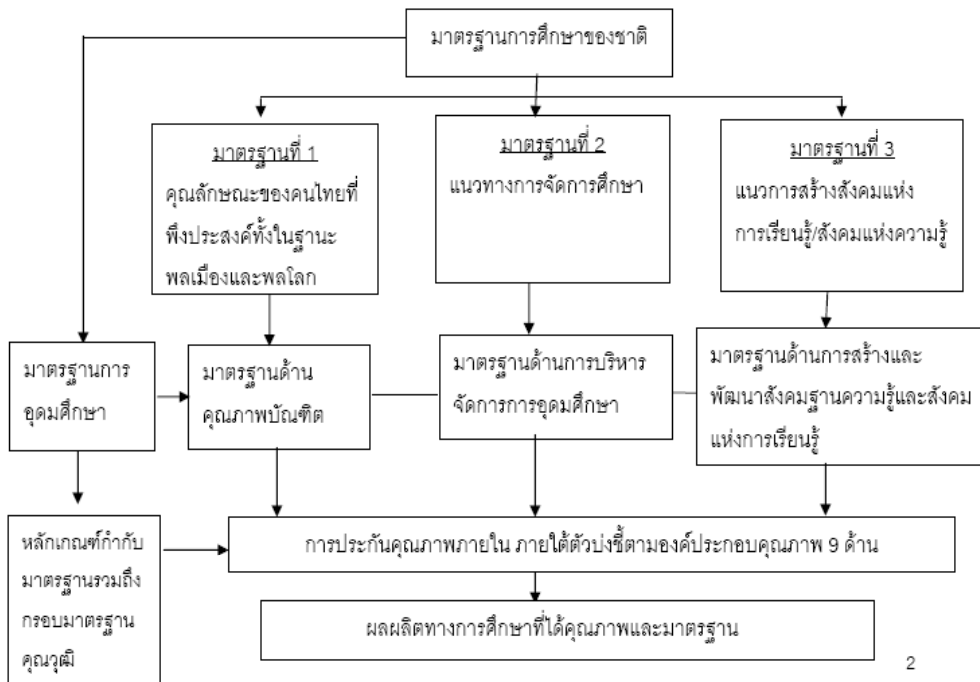
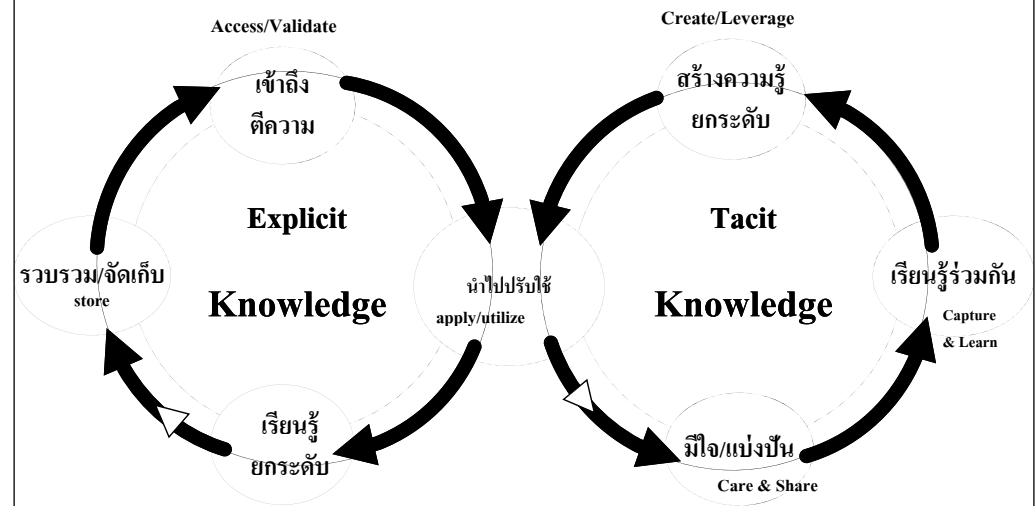


# ความรู้ 2 ประเภท

- วิชาการ หลักวิชา
- ทฤษฎี (Theory) ปรียัติ
- มาจากการสังเคราะห์ วิจัย ใช้สมอง (Intellectual)
- เป็นกฎเกณฑ์ วิธีการ ขั้นตอนที่ผ่านการพิสูจน์
- ภูมิปัญญา เคส็ดวิชา
- ปฏิบัติ (Practice) ประสบการณ์
- มาจากวิจารณ์ญาณ ใช้ปฏิภาณ (Intelligent)
- เป็นเทคนิคเฉพาะตัว เป็นลูกเล่นของแต่ละคน

**Explicit K. vs. Tacit K.**

จะ “จัดการ” กับความรู้ 2 ประเภทนี้อย่างไร?

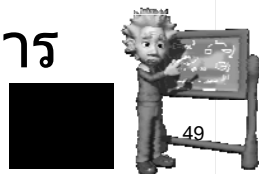


มาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้ และ สังคมแห่งการเรียนรู้

- มีการแสวงหา การสร้าง และ การใช้ประโยชน์ ทั้งใน ส่วนภูมิปัญญาท้องถิ่นและ เทศ เพื่อสร้างสังคม ฐานความรู้

มาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนาสังคม  
ฐานความรู้ และ สังคมแห่งการเรียนรู้

- มีการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักการวิจัยแบบบูรณาการ หลักการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หลักการสร้างเครือข่าย และ หลักการประสานความร่วมมือ รวมพลังอันนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้



ตบช 4.2 ระบบและกลไกจัดการความรู้  
จากงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์

- มีระบบและกลไก การรวบรวม คัดสรร วิเคราะห์ และ สังเคราะห์ความรู้ จากงานวิจัย หรือ งานสร้างสรรค์ เพื่อให้เป็นองค์ความรู้ที่คนทั่วไปเข้าใจได้

ตัวบ่งชี้ที่ 7.2:

การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้

- มาตรฐานการอุดมศึกษาข้อที่ 3 กำหนดให้สถาบันมีการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้ และ สังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่สถาบันแห่งการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้ที่ 7.2:

การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้

- โดยมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในสถาบันซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในสถาบันสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้



## ตัวบ่งชี้ที่ 7.2:

การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้

- **รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษามีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด**



## ตัวบ่งชี้ที่ 7.2:

การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้

- **กระบวนการในการบริหารจัดการความรู้ในสถาบัน ประกอบด้วย การระบุมความรู้ การคัดเลือก การรวบรวม การจัดเก็บความรู้ การเข้าถึงข้อมูล และ การแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายใน และภายนอกสถาบัน**



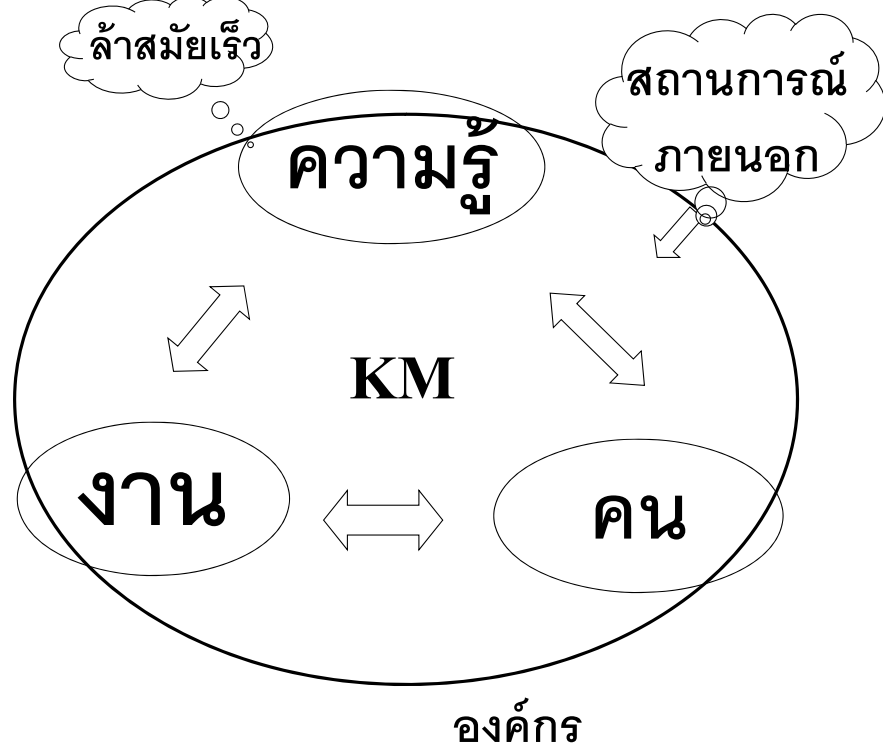
## ตัวบ่งชี้ที่ 7.2:

การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันเรียนรู้

- **การสร้างบรรยากาศ และ วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในสถาบัน การกำหนดแนววิธปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันให้ดียิ่งขึ้น**

การจัดการความรู้ในองค์กร

- **การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร เพื่อนำสู่ best practice และเก็บความรู้ Tacit knowledge ของบุคลากรไว้ในองค์กร**



## การจัดการความรู้คือ

- เครื่องมือ ใช้ & เสริม พลังตามธรรมชาติของมนุษย์ พลังสร้างสรรค์ พลังด้านดี
- สร้างพลังทวีคูณจากการรวมหมู่
- ใช้พลังปัญญาของคนทั้งหมด ใน & นอก หน่วยงาน
- ไปสู่วัตถุธรรมจากการทำงาน

## การจัดการความรู้คือ

- กระบวนการนำ ทุนปัญญา ไปสร้าง มูลค่า & คุณค่า และเพิ่มพูนทุนปัญญา
- วงจรไม่รู้จบ วงจรยกระดับ เกลียวดความรู้
- การใช้งาน & ความรู้ เป็นเครื่องมือพัฒนาคน พัฒนาคณะ พัฒนางองค์กร พัฒนาความเป็นชุมชนในที่ทำงาน ... สร้างสรรค์ในที่ทำงาน

## การจัดการความรู้คือ

- เครื่องมือในการพัฒนางาน & คน
- เครื่องมือทำสิ่งที่ไม่คาดคิดว่าจะทำได้
- เครื่องมือใช้ความรู้ของทั้งโลก
- เครื่องมือดึงศักยภาพของคน & ทีมออกมาใช้
- เครื่องมือเพื่อความอยู่รอดในสถานการณ์ที่พลิกผัน

ทำที่ละเล็กละน้อย  
สั่งสม  
ก้าวกระโดด

# KM อะไร



- ไม่ใช่ จัดระบบความรู้ให้ผู้อื่นใช้
- ไม่ใช่ จัดความรู้เข้าระบบ ไอที
- คือการดำเนินการเพื่อให้งานมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น โดยมีการใช้ & สร้างความรู้เพิ่มขึ้น
- จัดการความรู้ส่วนที่เกี่ยวข้องกับงาน
- แลกเปลี่ยนเรียนรู้(Sharing)ในกลุ่มทีมงาน

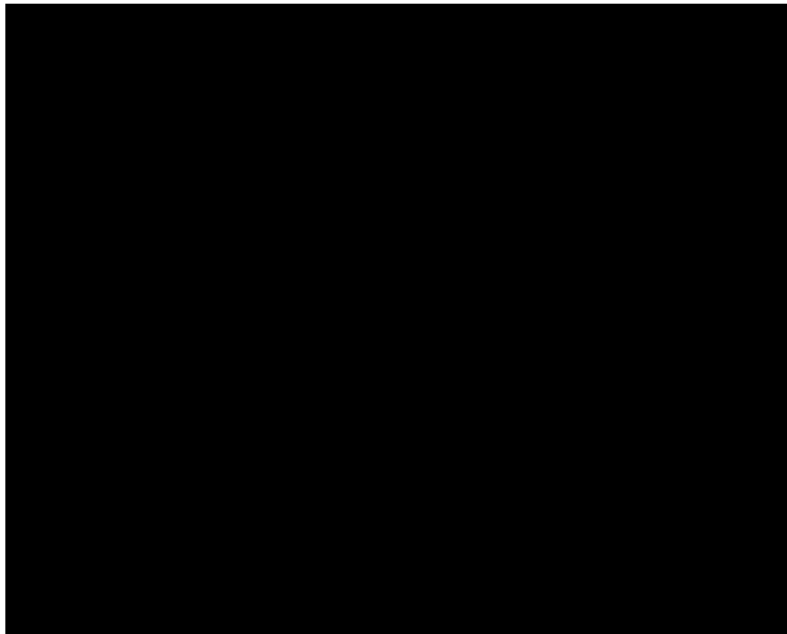
การจัดการความรู้เป็นทักษะ ไม่ใช่  
ความรู้เชิงทฤษฎี

ไม่ทำ ไม่รู้

ฟังการบรรยาย ทำไม่เป็น

คนระดับปฏิบัติผ่านการฝึก ทำได้ อธิบายไม่ได้

## ฝึกถอดบทเรียน และ ค้นหาตัวตนเจ้าของ



## เคล็ดลับเสริมการจัดการความรู้ ที่ ต้องฝึกฝน

1. การถอดบทเรียน ตนเอง/เรื่องราวดีดี
2. การบันทึกประเด็น และ บัญญัติแห่งความสำเร็จ
3. เรื่องเล่าเร้าพลัง
4. สนทริยสนทนา
5. การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน
6. การเทียบเคียงงาน/หน่วย
7. การเรียนรู้เชิงบวก



## **AAR\_ALR+Passion Plan**

**ทบทวนถอดบทเรียน และ สัญญาใจไฟ  
ปรารถนา**

- 1. วันนี้ได้เรียนรู้อะไร**
- 2. ได้อะไรมากกว่าเป้าหมาย เพราะ...**
- 3. ได้อะไรน้อยกว่าเป้าหมาย เพราะ...**
- 4. เจ้าของจะนำไปพัฒนาอะไร ต่อ..**
- 5. ข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนา อ.เจเจ...**
- 6. อื่น ที่จะบอก...**