

พัฒนาองค์กรเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ

ดร. ครรชิต มาลัยวงศ์ ราชบัณฑิต

บจม. ไอ.ซี.ซี. อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล

เนื้อหาคำบรรยาย

- โลกกำลังก้าวไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้
- แนวโน้มและสถานะภาพของไทย
- ความหมายของการเรียนรู้
- แนวทางการพัฒนาองค์กรเรียนรู้
- ความหมายของการจัดการความรู้
- กรณีสึกษา
- การเรียนรู้ไม่ใช่เรื่องยาก

สังคมไทยในปัจจุบัน

- นายกรัฐมนตรีผู้มาจากสังคมใหม่
- แนวทางคิดใหม่ทำใหม่ประสบความสำเร็จหรือไม่?
- คิดใหม่เรื่องอะไร?
- ทำใหม่เรื่องอะไร?
- แล้วมีอะไรใหม่เกิดขึ้นบ้าง?

สรุปความก้าวหน้าในการทำงาน

- งานพัฒนาประเทศของท่านนายกฯ ทักษิณ ยังไม่เป็นไปตามนโยบาย คิดใหม่ ทำใหม่
- เพราะท่านนายกฯ วิ่งนำหน้ารัฐมนตรีคนอื่นไปไกล ในขณะที่ผู้บริหารหน่วยงานกำลังก้าวเดินตามมาช้า ๆ อย่างเหนื่อยอ่อน ข้าราชการระดับปฏิบัติกำลังค่อย ๆ คืบคลาน และเยาวชนไทยกำลังวิ่งกลับทิศทางไปข้างหลัง โดยมีอาจารย์ และผู้บริหารการศึกษาเชียร์สนับสนุน

อะไรคือสาเหตุ?

- คนไทยเป็นคนที่เก่งแต่เฉพาะตัว งานอะไรที่ทำคนเดียว สามารถทำได้ เก่งไม่แพ้ชาติอื่น เช่น ทางด้านการกีฬา แต่ขาดความสามารถในการสร้างทีม สร้างองค์กร และสร้างประเทศ
- คนไทยได้รับการสอนให้ “รู้รักษาตัวรอดเป็นยอดดี”
- คนไทยได้รับการสอนให้ เป็น “ศรีธนญชัย”
- คนไทยได้รับการสอนให้ “เดินตามผู้ใหญ่หมาไม่กัด”
- คนไทยได้รับการสอนให้ “ช้า ๆ ได้พร้าสองเล่มงาม”
- คนไทยได้รับการสอนให้ “ทำอะไร ได้ดังใจคือไทยแท้”

สาเหตุที่ชัดเจน

- การสอนโดยครูที่ไม่มีความรู้ในเนื้อหาวิชา และความเข้าใจในความเป็นมนุษย์ที่ดิ่งาม จึงทำให้คนไทย
 - เพลิดเพลินกับกิจกรรมที่ไร้สาระ
 - หลงมัวเมาในอบายมุข
 - ไม่สนใจที่จะแสวงหาความรู้ และสร้างความรู้ใหม่ให้แก่โลก
 - ไม่สนใจที่จะช่วยสร้างองค์กรให้เติบโตและก้าวหน้า
 - ไม่สนใจที่จะทำให้ตนเองมีจิตใจที่ดิ่งาม และ มีความสุขที่ยั่งยืน
 - มีชีวิตอยู่ไปวัน ๆ อย่างไม่รู้จุดหมาย

ความท้าทายในอนาคต

- ประเทศไทยกำลังเผชิญกับความท้าทาย
- FTA ที่เสียเปรียบประเทศอื่น
- การบีบคั้นจากประเทศที่ก้าวหน้า : อเมริกา ญี่ปุ่น ออสเตรเลีย ยุโรป แรงผลักดันจากประเทศที่กำลังพัฒนา จีน อินเดีย เวียดนาม
- ศักยภาพด้านไอที ในด้านเกมได้ไม่ทันเกาหลี ด้านซอฟต์แวร์ไม่มีทางทันอินเดีย ความสามารถของเวียดนามสูงกว่าไทย ในด้านฮาร์ดแวร์ ทีวีวัน ฮ้องกง สูงกว่าไทย ด้านงานประยุกต์ก็แพ้สิงคโปร์และมาเลเซีย

เราจำเป็นต้องช่วยกันแก้ปัญหา

- ปัญหาของตัวเอง
- ปัญหาขององค์กร หรือ บริษัท
- ปัญหาของสังคม
- ปัญหาของประเทศ

สิ่งที่เราต้องเข้าใจ

- ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีของโลก
- ความก้าวหน้าของประเทศไทย
- การปรับตัวเราเองและองค์กร
- การสร้างสำนึกทางด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ การสร้างตนเองให้มีความเชี่ยวชาญ
- การสร้างสำนึกในด้านการแข่งขันระดับชาติ

บ้านเราไปถึงไหน

- ผู้บริหารเข้าใจความสำคัญของ ICT หรือไม่
- คำตอบคือเข้าใจ...แต่บังเอิญเป็นเรื่องที่มีผลประโยชน์มาก ถ้าหากเร่งดำเนินการมากไป ผลประโยชน์อาจจะเสียหาย
- การแต่งตั้งกรรมการ โทรคมนาคมจึงเข้าไป และตามเทคโนโลยีไม่ทัน การกำหนดกฎเกณฑ์และกฎหมายก็ตามไม่ทัน
- บังเอิญอีกว่า คนไทยส่วนใหญ่ก็ไม่สนใจที่จะเรียนรู้และใช้ ICT ให้เป็นประโยชน์ต่อประเทศอย่างจริงจัง

ยุทธศาสตร์ของประเทศ

1. การขจัดความยากจน
2. การพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ
3. การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและแข่งขันได้
4. การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
5. การต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ
6. การพัฒนากฎหมายและส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
7. การส่งเสริมประชาธิปไตยและกระบวนการประชาสังคม
8. การรักษาความมั่นคงของรัฐ
9. การรองรับการเปลี่ยนแปลงและพลวัตโลก

ยุทธศาสตร์ที่ 2

- การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต พัฒนาคอนให้มีความรู้ คู่คุณธรรมและจริยธรรม เตรียมความพร้อมให้สอดคล้องกับการพัฒนาและการแข่งขันของประเทศ
- การอนุรักษ์ สืบทอดประเพณี วัฒนธรรมที่ดั้งเดิม และพัฒนาภูมิปัญญาให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
- การเสริมสร้างสุขภาพของประชาชนอย่างครบวงจร และมีคุณภาพมาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 (ต่อ)

- การเสริมสร้างความมั่นคงของชีวิตและสังคม
- การเตรียมความพร้อมแก่สังคมเพื่อให้ผู้สูงอายุเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ
- การพัฒนากรุงเทพมหานครให้เป็นเมืองที่แข็งแรงและน่าอยู่

มาช่วยกันสนับสนุนยุทธศาสตร์ที่ 2

- ประเทศไทยเผชิญปัญหาอย่างใหญ่หลวง ไม่ว่าจะเราเห็นด้วยกับการทำงานของรัฐบาลหรือไม่ เราคงต้องช่วยสนับสนุนรัฐบาลอย่างเต็มความสามารถในการพัฒนายุทธศาสตร์ที่ 2
- นั่นคือ พัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมความรู้
- เพราะนี่เป็นทางรอดทางเดียวของประเทศไทย เพราะหากคนไทยยังไม่มีปัญญาความรู้อย่างกว้างขวางและลึกซึ้งแล้ว ก็เป็นไปได้ที่จะแก้ปัญหาปัจจุบัน และนำไปทำให้ประเทศไทยมีความสามารถในการแข่งขันกับผู้อื่นได้

ความรู้คืออะไร

- ในทางทฤษฎี เรากล่าวว่า ความรู้ใหม่ได้มาจากการนำข้อมูลมาประมวลผลให้เป็นสารสนเทศ และนำสารสนเทศมาพิจารณาไตร่ตรองโดยอาศัยประสบการณ์และความรู้เดิม จนกลายเป็นความรู้ใหม่
- ตัวอย่าง ข้อมูลเกี่ยวกับการซื้อสินค้าของลูกค้ารายคนเมื่อนำมาประมวลผลเป็นสารสนเทศ ก็ทำให้เห็นสภาพการซื้อของลูกค้า และเมื่อนำสารสนเทศมาพิจารณา ก็ทำให้เกิดความรู้ว่าลูกค้าแต่ละกลุ่มมีความสนใจอะไร และนำไปสู่ความเข้าใจพฤติกรรม และ วัฒนธรรมของลูกค้าซึ่งจัดว่าเป็นความรู้

ในพุทธศาสนา สิ่งที่เราจะมีสองแบบ

- แบบแรก คือ สิ่งสมมติ หรือ สมมติสัจจะ เช่น ชื่อ ภาษา สิ่งของเครื่องใช้ ทฤษฎีต่าง ๆ ฯลฯ ล้วนเป็นสิ่งที่เราสมมติขึ้น สิ่งเหล่านี้มีมากมาย เรียนรู้ได้ไม่จบสิ้น บางเรื่องรู้แล้วเป็นประโยชน์ แต่มีมากมายหลายเรื่องที่ไม่เป็นประโยชน์
- แบบที่สอง คือ สิ่งที่เป็นความจริงอย่างยิ่ง หรือ ปรมาตสัจจะ นั่นคือสิ่งที่เป็นความจริงแท้ไม่มีทางเปลี่ยนแปลง เช่น สามัญลักษณะสามประการ ได้แก่ ทุกขลักษณะ อนิจจลักษณะ อนัตตลักษณะ เราควรรู้ในเรื่องเหล่านี้ให้มาก เพราะมีประโยชน์

ภาพรวมของ “ความรู้”

- ความรู้มีนัยยะสองประการ

- นัยเกี่ยวกับ **วัตถุประสงค์** การที่เราสนใจเดินทางท่องเที่ยว ทำให้เราต้องมีความรู้เกี่ยวกับแหล่งท่องเที่ยว ที่ซึ่งจะใช้พักรแรม ภัตตาคาร สิ่งที่จะไปชื่นชม ค่ำค่ำ ค่าใช้จ่าย
- นัยเกี่ยวกับ **การดำเนินการ** ความรู้เกี่ยวกับแหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ ทำให้เริ่มวางแผนการท่องเที่ยว ติดต่อสถานที่พักรแรม และภัตตาคาร จองยานพาหนะ ค่ำค่ำค่าใช้จ่าย ฯลฯ

ทักษะของปีเตอร์ ดรักเกอร์

The knowledge we now consider knowledge proves itself in *action*. What we now mean by knowledge is information effective in action, information focused on results. Results are outside the person, in society and economy, or in the advancement of knowledge itself. To accomplish anything this knowledge has to be highly specialized... It could neither be learned nor taught. Nor did it imply any general principle whatever. It was experience rather than learning, training rather than schooling. But today we do not speak of these specialized knowledges as “crafts.” We speak of “disciplines.” This is as great a change in intellectual history as any ever recorded. A discipline converts a “craft” into a methodology – such as engineering, the scientific method, the quantitative method or the physician’s differential diagnosis. Each of these methodologies converts *ad hoc* experience into system. Each converts anecdote into information. Each converts skill into something that can be taught and learned.

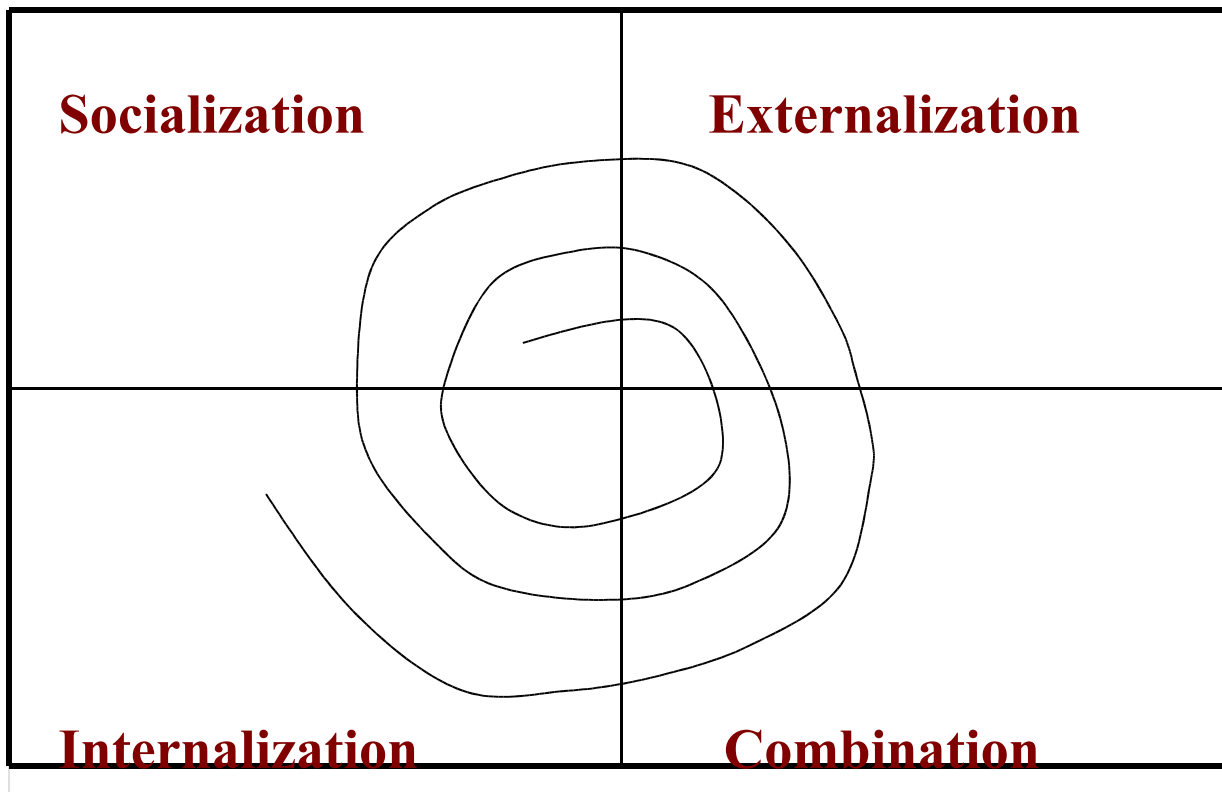
ประเภทของความรู้

- ความรู้อาจแบ่งออกได้เป็นสองประเภท
 - **Explicit knowledge** ความรู้ที่สามารถถ่ายทอดได้ เช่น ความรู้เกี่ยวกับการสร้างเว็บเพจ ความรู้ว่าสร้างเว็บเพจอย่างไรจึงจะสวยงามและน่าสนใจ (แม้ว่าหลายคนจะมีความเห็นเกี่ยวกับความสวยงามต่างกัน แต่ความรู้นี้ก็ยังสามารถอธิบายได้)
 - **Tacit knowledge** ความรู้ที่รู้เฉพาะตน และ ในหลายกรณีไม่สามารถถ่ายทอดออกมาให้ผู้อื่นรู้ได้ เช่น ความรู้ความสามารถในการบอกได้ว่าคนนั้นเป็นคนอย่างไรด้วยการเห็นหน้าเท่านั้น ความรู้ในการแก้ปัญหา

วงเวียนของความรู้

Tacit

Explicit



แนวคิดของวงเวียน

- **Tacit** ไปสู่ **Tacit** ใช้วิธีแสดงให้ดูเป็นตัวอย่าง แทนที่จะพูด
- **Tacit** ไปสู่ **Explicit** ใช้วิธีอธิบาย เขียนเป็นเอกสาร จัดทำเป็นขั้นตอนการทำงาน เช่นเดียวกับการเขียนเอกสาร **ISO9000**
- **Explicit** ไปสู่ **Explicit** ใช้วิธีบูรณาการความรู้ต่าง ๆ ที่อยู่ในเอกสารเข้าด้วยกัน สร้างฐานความรู้
- **Explicit** ไปสู่ **Tacit** ใช้วิธีทำงานนั้นบ่อย ๆ ให้เป็นตัวอย่าง จนเกิดความชำนาญ และทำได้เองโดยไม่ต้องคิด

รู้กับไม่รู้...หมายถึงอะไร ลองเติมดู

ไม่รู้

ตัวเราเอง

ใคร

ไม่รู้

ความรู้ของเรา

ใคร

KM กับ LA

- **KM หรือ Knowledge Management** หมายถึงงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เป็นงานที่เน้นที่เรื่องของความรู้ และงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้
- **LA หรือ Learning Organization** หมายความว่า องค์กรมีวัตถุประสงค์ที่จะให้บุคลากรสร้าง เก็บ แบ่งปัน และใช้งานความรู้ในการดำเนินงานขององค์กร
- **LA ต้องมาก่อน KM** แต่การพัฒนา **LA ต้องรู้ KM**

วัฏจักรของความรู้

- **จำแนก (Identify)** ความรู้ทั้งภายในและภายนอก
- **วางแผน (Plan)** ว่าจะต้องใช้ความรู้อะไร
- **จัดหา (Acquire)** หรือ **พัฒนา (Develop)** ความรู้ที่ต้องการ
- **กระจาย (Distribute)** ถ่ายทอดความรู้ไปให้ผู้ที่ต้องการ
- **นำไปความรู้ไปใช้ (Use)** ในงานต่าง ๆ
- **ควบคุมคุณภาพ (Quality Control)** ของความรู้
- **ทิ้งหรือทำลาย (Dispose)** ความรู้ที่ไม่ต้องการ

ความรู้กับองค์กร

- องค์กร หมายถึงกลุ่มคนที่มาทำงานร่วมกันตามพันธกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ และเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
- องค์กร โดยทั่วไปมีความยั่งยืนมากกว่าคนที่อยู่ในองค์กร
- บางครั้ง เรายกย่องว่าองค์กรหนึ่งดีกว่า หรือ มีความสามารถเหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ
- แต่แท้ที่จริงแล้ว ความดีกว่า หรือ ความสามารถที่เหนือกว่านั้น เป็นความดีหรือความสามารถของคนในองค์กร

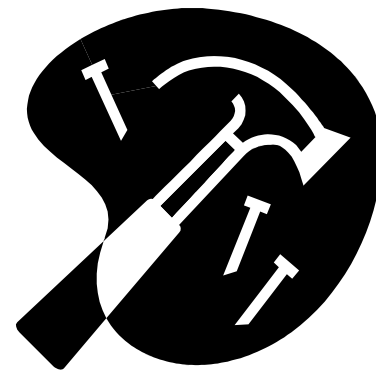
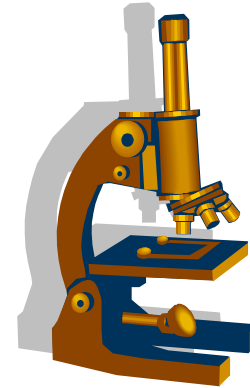
องค์กรจะก้าวหน้าได้ก็เพราะคน

- องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
- องค์กรที่มีอายุยืนนาน ต้องปรับเปลี่ยนตัวเองตลอดเวลา การปรับเปลี่ยนนั้นเป็นไปตามความรู้ที่ได้รับ หากมีความรู้มากพอ การปรับเปลี่ยนก็ประสบความสำเร็จ และองค์กรก็อยู่ได้
- การเรียนรู้ขององค์กร ก็คือการเรียนรู้ของคนในองค์กร เพื่อให้องค์กรยั่งยืนต่อไปได้



งานหรือกิจกรรมในองค์กร

- งานในองค์กรต่าง ๆ มีมากมายหลายประเภทด้วยกัน
- งานที่เกี่ยวข้องกับความรู้ อาจจำแนกได้เป็นสองประเภทคือ
- งานวิเคราะห์ (Analysis)
- งานสังเคราะห์ (Synthesis)



ความรู้ในองค์กร

- **Task Knowledge**

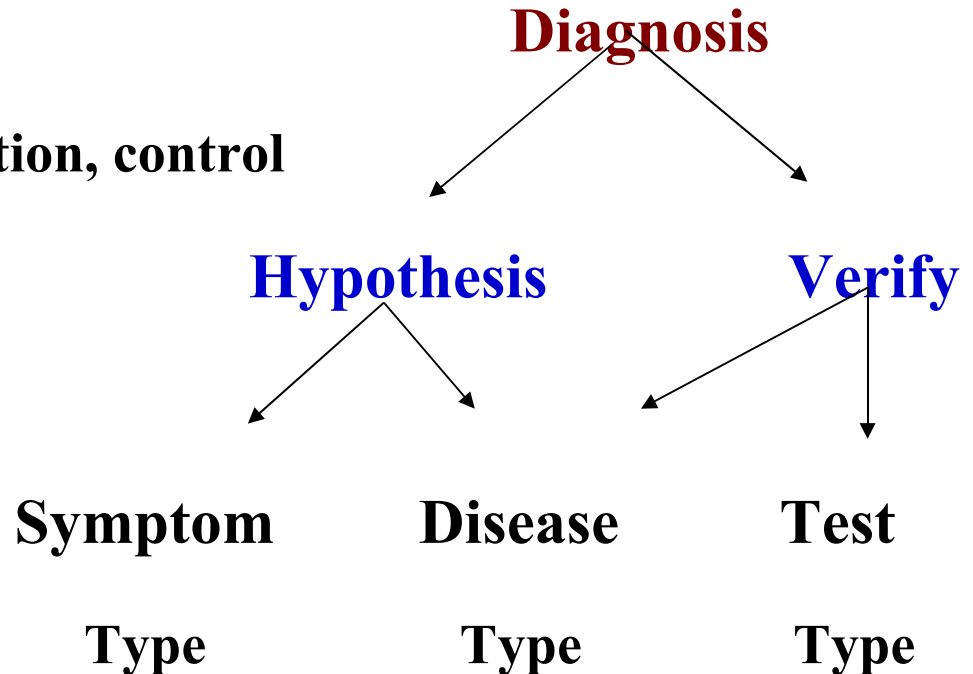
- Task goals, decomposition, control

- **Inference Knowledge**

- Basic inference, roles

- **Domain Knowledge**

- Domain Types
- Domain Roles
- Domain Facts



ประเภทของกิจกรรม

- การวิเคราะห์
 - **Classification**
 - **Diagnosis**
 - **Assessment**
 - **Monitoring**
 - **Prediction**
 - **Testing**
- การสังเคราะห์
 - **Design**
 - **Configuration Design**
 - **Assignment**
 - **Planning**
 - **Scheduling**
 - **Modeling**

วัฏจักรระดับองค์กร 1

- **PDCA**
 - **Plan**
 - **Do**
 - **Check**
 - **Act**
- ใช้อ้างอิงในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ
- แต่แท้ที่จริงแล้วคุณภาพจะต้องสร้างให้เกิดในทุกกิจกรรม

วิธจักรระดับองค์กร

- **DMAIC**
 - **Design**
 - **Measure**
 - **Analysis**
 - **Implement**
 - **Control**
- วิธจักรของ **Six Sigma**

วิญจกรระดับองค์กร 3

- **IDEAL Model**
 - **Initiating**
 - **Diagnosing**
 - **Establishing**
 - **Acting**
 - **Learning**

Initiating

- เริ่มด้วยความสนใจ และ การผลักดัน
ของผู้บริหารระดับสูง
- ศึกษาหาความรู้จากตำรา
- หาที่ปรึกษามาให้คำแนะนำ
- จัดทำนโยบาย
- จัดหาหัวหน้าทีมที่จะทำหน้าที่สร้าง

LA



Diagnosing

- วินิจฉัยปัญหาด้านความรู้
- กำหนดวิสัยทัศน์ และ วัตถุประสงค์ด้านความรู้
- จำแนกกิจกรรมความรู้
- พิจารณาแนวทางในการจัดการความรู้
- กำหนดทรัพยากรที่เหมาะสม



Establishing

- กำหนดตัววัด
- วางแผนงาน
- จัดฝึกอบรม
- ทดสอบแนวคิดในระดับย่อย
- จัดเตรียมเครื่องมือ



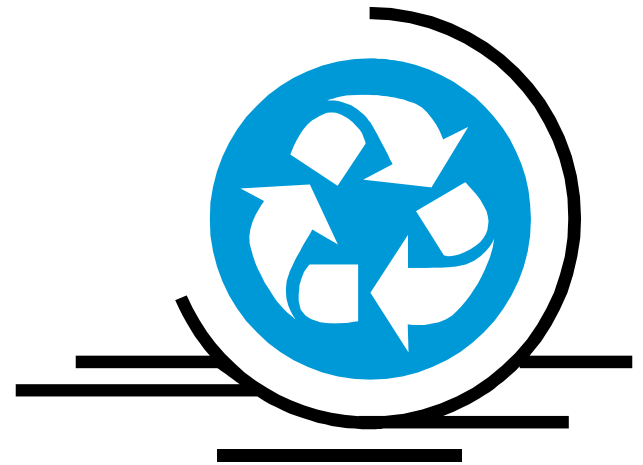
Acting

- ลงมือปฏิบัติ
- ควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดขึ้น
- ประชุมปรึกษาหารือทุกขั้นตอน
- จัดเก็บเอกสารและความรู้ที่ได้รับ
- ตรวจสอบคุณภาพของการปฏิบัติ
- รายงานผลให้ผู้บริหารทราบ



Learning

- นำผลงานมาพิจารณา
- วิเคราะห์ความสำเร็จและความล้มเหลว
- พิจารณาว่ากิจกรรมใดทำได้ดี และนำแนวคิดมาพัฒนาต่อเพื่อใช้ในกระบวนการขั้นต่อไป
- ย้อนกลับไปดำเนินการซ้ำ



ความหมายของ KM

- กระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความรู้
 - กำหนดเป้าหมายของความรู้ (**Knowledge Goals**)
 - ระบุองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม (**Knowledge Identification**)
 - จัดหาความรู้ (**Knowledge Acquisition**)
 - พัฒนาความรู้แก่องค์กร (**Knowledge Development**)
 - เผยแพร่ความรู้ (**Knowledge Distribution** หรือ **Knowledge Transfer**)
 - จัดเก็บความรู้ (**Knowledge Preservation**)
 - นำความรู้ไปใช้ (**Knowledge usage**)
 - การวัดและประเมินความรู้ (**Knowledge Evaluation**)

การจัดการความรู้

- การซื้อความรู้ หนังสือ นิตยสาร ฐานความรู้
- เช่าความรู้ จ้างบุคคลมาเป็นที่ปรึกษา การถ่ายทอดความรู้
- จัดตั้งแผนกจัดการความรู้ จัดเก็บ, วิเคราะห์, สังเคราะห์ความรู้
- สร้างทีมสร้างความรู้ ตั้งกรรมการพิจารณาศึกษา หรือนำคนมารวมกันให้คิดแก้ปัญหา หรือหาคำตอบ
- การปรับตัวขององค์กร การรื้อปรับระบบ การสร้างขั้นตอนการทำงาน
- การสร้างเครือข่ายความรู้ การเชื่อมโยงเป็นพันธมิตรกับคู่ค้าและลูกค้า

Peter Senge's The Fifth Discipline

- มุ่งสู่ความเป็นเลิศส่วนบุคคล (**Personal mastery**)
- สร้างแนวคิดที่มุ่งมั่น (**Mental model**)
- ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ (**Shared vision**)
- เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (**Team learning**)
- สร้างความคิดเชิงระบบ (**System thinking**) และ มองในภาพรวม (**Holistic**)

กรณีศึกษา

- ผมกำลังพยายามพัฒนา **Learning Organization** อยู่ แต่จะไม่กล่าวถึงนโยบาย เป้าหมาย และวิสัยทัศน์
- เราได้ประชุมปรึกษากันแล้วมีความเห็นว่าความรู้ที่สำคัญก็คือ
 - ความรู้เกี่ยวกับใครเป็นใคร นั่นก็คือใครเก่งเรื่องอะไร อยู่ที่ไหน
 - ความรู้เกี่ยวกับการแก้ปัญหา
 - ความรู้เกี่ยวกับการตลาด
 - ความรู้เกี่ยวกับการบริหาร
 - ความรู้เกี่ยวกับการสื่อสาร

เริ่มด้วยการทำ Knowledge Map

- เราเริ่มให้สำรวจว่าทั้งในและนอกหน่วยงานนั้นมีใครมีความรู้ในเรื่องอะไรบ้าง
- เรื่องนี้สำคัญที่สุด ผู้บริหารประเทศที่เก่งก็คือผู้ที่รู้ว่า ผู้ที่มีความรู้ดีในเรื่องต่างๆ เป็นใคร จากนั้นก็ดึงตัวมาใช้งานได้ ส่วนผู้บริหารประเทศที่ล้มเหลวในอดีต คือผู้ที่ไม่รู้จักคนเก่ง
- บริษัทต้องเร่งสร้างฐานความรู้เรื่องคนให้มีรายละเอียดที่กว้างขวางและเป็นประโยชน์ต่องานมากที่สุด

ศึกษาขั้นตอนการทำงาน (Process)

- บริษัทต้องมีเอกสารที่แสดงขั้นตอนการทำงานอย่างครบถ้วน
- คนไทยไม่ได้มีวัฒนธรรมด้านการเขียน (ซึ่งทำให้เกิดการคิด การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การพัฒนา การวางแผน การสั่งงาน การประเมิน และการทำงานที่เป็นมาตรฐาน) มีแต่วัฒนธรรมในการฟัง (ซึ่งทำให้เกิดความผิดพลาดคลาดเคลื่อน ความขัดแย้ง การรับฟังคำสั่งอย่างเดียว การไม่คิดปรับปรุง และ ไร้มาตรฐาน) ดังนั้นจึงมักจะต่อต้านการเขียน และหลีกเลี่ยงการเขียน
- เราต้องแก้ไขด้วยการสอน-บังคับให้พนักงานเราเขียนมากขึ้น

พิจารณาองค์ความรู้ที่ต้องใช้

- พิจารณาศึกษาเอกสารแสดงขั้นตอนว่า การทำกิจกรรมต่าง ๆ ต้องใช้ความรู้อะไรบ้าง และการทำกิจกรรมนั้น ๆ เกิดความรู้อะไรบ้าง
- ตรวจสอบว่าองค์ความรู้นั้นมีอยู่จริงหรือไม่ อยู่ในรูปใด
- หากเป็น **Tacit** ต้องริบแปลงให้เป็น **Explicit**
- บันทึกความรู้นั้นเอาไว้ แล้วส่งให้ผู้รู้ตรวจสอบว่าถูกต้องหรือไม่
- กำหนดให้ปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้นั้น

พิจารณาองค์ความรู้ที่ต้องใช้ใหม่

- กำหนดให้มีการประชุมพิจารณาปัญหาในการปฏิบัติงาน
- กำหนดให้ผู้ประสบปัญหา หยิบยกปัญหาขึ้นมาอภิปราย อธิบายสาเหตุ แนวทางการแก้ปัญหา และผลของการแก้ปัญหา
- ให้ผู้ร่วมประชุมอภิปรายแสดงความเห็นเกี่ยวกับวิธีการแก้ปัญหา
- จัดทำเอกสารแนวทางการแก้ปัญหา แล้วจัดเก็บลงในคอมพิวเตอร์ด้วยวิธีที่สามารถค้นคืนได้สะดวก

ในทางทฤษฎี เรียก **Case based reasoning**

- **Case based reasoning** แยกออกเป็นสองกรณีคือ
- **Case Based Interpretation** จัดกลุ่มกรณีปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่ เทียบกับปัญหาเดิม พิจารณาว่าเป็นปัญหาที่เหมือนกันหรือแตกต่างกัน แล้วจึงพิจารณาวิธีการแก้ปัญหาเพื่อนำไปปรับใช้
- **Case Based Problem Solving** จัดเก็บกรณีปัญหา และ การแก้ปัญหา เอาไว้เป็นหมวดหมู่ ตรงนี้เป็นพื้นฐานของบริการที่เรียกว่า **Call Center**

จัดเก็บรายงานการประชุมทุกครั้ง

- การประชุมจะสนุก ถ้าผู้เข้าร่วมประชุมได้ประโยชน์
- การประชุมควรกำหนดเวลาให้พอเหมาะ มีการเตรียมข้อมูล และรายละเอียดเพื่อนำเสนอเป็นอย่างดี มีการกำหนดประเด็นที่ต้องพิจารณา หรือ การสรุปผลที่ต้องการได้อย่างชัดเจน
- หากเป็นไปได้ควรให้ผู้เข้าประชุมได้อ่านเอกสารก่อน
- ประธานคุมการอภิปรายเนื้อหาต่าง ๆ ให้ตรงประเด็น และให้การพูดต่าง ๆ กระชับ และมีสาระ รวมทั้งสรุปข้อสรุปต่าง ๆ ให้ชัด

จัดเก็บรายงานการประชุมทุกครั้ง 2

- กำหนดตัวผู้ที่จะบันทึกการประชุมให้ชัดเจน และต้องเข้าใจหลักการจดยรายงานการประชุมด้วย สิ่งที่เป็นความรู้คือเรื่องที่ได้อภิปรายกันในที่ประชุม
- รีบจัดทำรายงานการประชุมให้เสร็จภายในสองชั่วโมงหลังการประชุมเลิก
- ส่งให้กรรมการเลขานุการ หรือ ประธานตรวจความถูกต้อง
- หลังจากผ่านการรับรองในการประชุมครั้งต่อไปแล้ว ให้จัดเก็บไว้ในระบบฐานความรู้
- ส่วนที่เป็นมติสำหรับการตัดสินใจจะต้องเขียนให้ชัดเจน

การสัมมนา และ คูงาน ต้องมีรายงาน

- การไปสัมมนา หรือ คูงาน นอกองค์กรนั้นส่วนมากมักจะไปในเวลาปกติ ดังนั้นจึงต้องให้พนักงานที่ได้รับอนุญาตนั้น จัดทำรายงานสรุปผลของการสัมมนา และ คูงาน อย่างย่อ ๆ โดยให้สรุปส่วนที่เป็นเนื้อหาความรู้ที่สมควรถ่ายทอดให้คนอื่นทราบ
- หากเป็นเรื่องวิชาการที่น่าสนใจมาก สมควรจัดเป็นสัมมนาภายในเพื่อถ่ายทอดให้ผู้ร่วมองค์กรทราบต่อ
- เอกสารวิชาการที่ได้รับมา จะต้องส่งเข้าห้องสมุด

สร้างห้องสมุดความรู้

- ห้องสมุดยังไม่ตาย แต่แปลงโฉมใหม่เหมือนเงาะถอดรูป
- บริการห้องสมุดแบบดั้งเดิม คือ หนังสือ และวารสารยังคงควรมีตามปกติ แต่ต้องเปลี่ยนวิธีการให้บริการใหม่ บรรณารักษ์จะไม่ใช่คนที่เก็บหนังสือ แต่คือคนที่จัดเก็บและสร้างความรู้
- สร้างระบบความรู้และนำออกเผยแพร่ในอินเทอร์เน็ต
- ปรับปรุงความรู้ที่จัดเก็บไว้ตลอดเวลา

การเรียนรู้ไม่ใช่เรื่องยาก

- การเรียนรู้เป็นธรรมชาติของมนุษย์ แต่เราได้ทำให้สูญเสียธรรมชาตินี้ไปอย่างน่าเสียดาย
- เพื่อให้เราเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เราต้องรีบเร่งพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ให้กลับมาอย่างสมบูรณ์เต็มที่
- แรกเริ่ม เราต้องบอกตัวเองว่า หน้าที่ที่เราเกิดมาเป็นมนุษย์นั้นก็คือการเรียนรู้ และเราต้องเรียนรู้ไปตลอดชีวิต

แนวทางในการฝึก

- ศึกษาเรื่อง **LA** และ **KM** ให้มาก ๆ
- กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการเรียนรู้
- หมั่นสังเกตสิ่งที่อยู่รอบตัว แล้วถามคำถามที่ตรงกับเป้าหมาย
- ค้นหาคำตอบ แล้ว นำมาบันทึกจัดเก็บ
- ใช้ความรู้นั้นในการปฏิบัติงานเป็นประจำ
- ทบทวนการใช้ความรู้ และ พยายามปรับปรุง

หนังสือที่นำอ่าน

- **Peter Senge: The Fifth Discipline.** อ่านยาก แต่เป็นต้นตำรับ มีคนแปลย่อมาแล้ว กำลังจะมีคนแปลฉบับเต็มจำหน่าย
- **วรภัทร์ ภู่อเจริญ: Learning Organization and Knowledge Management** นำอ่าน ให้ความรู้เชื่อมโยงการเรียนรู้ กับ การปฏิบัติ
ธรรม
- **Harvard U., Creating a Strategy to Manage Knowledge,** แปลเป็น
ไทยชื่อ การสร้างกลยุทธ์ในการจัดการความรู้
- **ัชชาลัย วงศ์ประเสริฐ,** การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ, **Expnet,**
2548