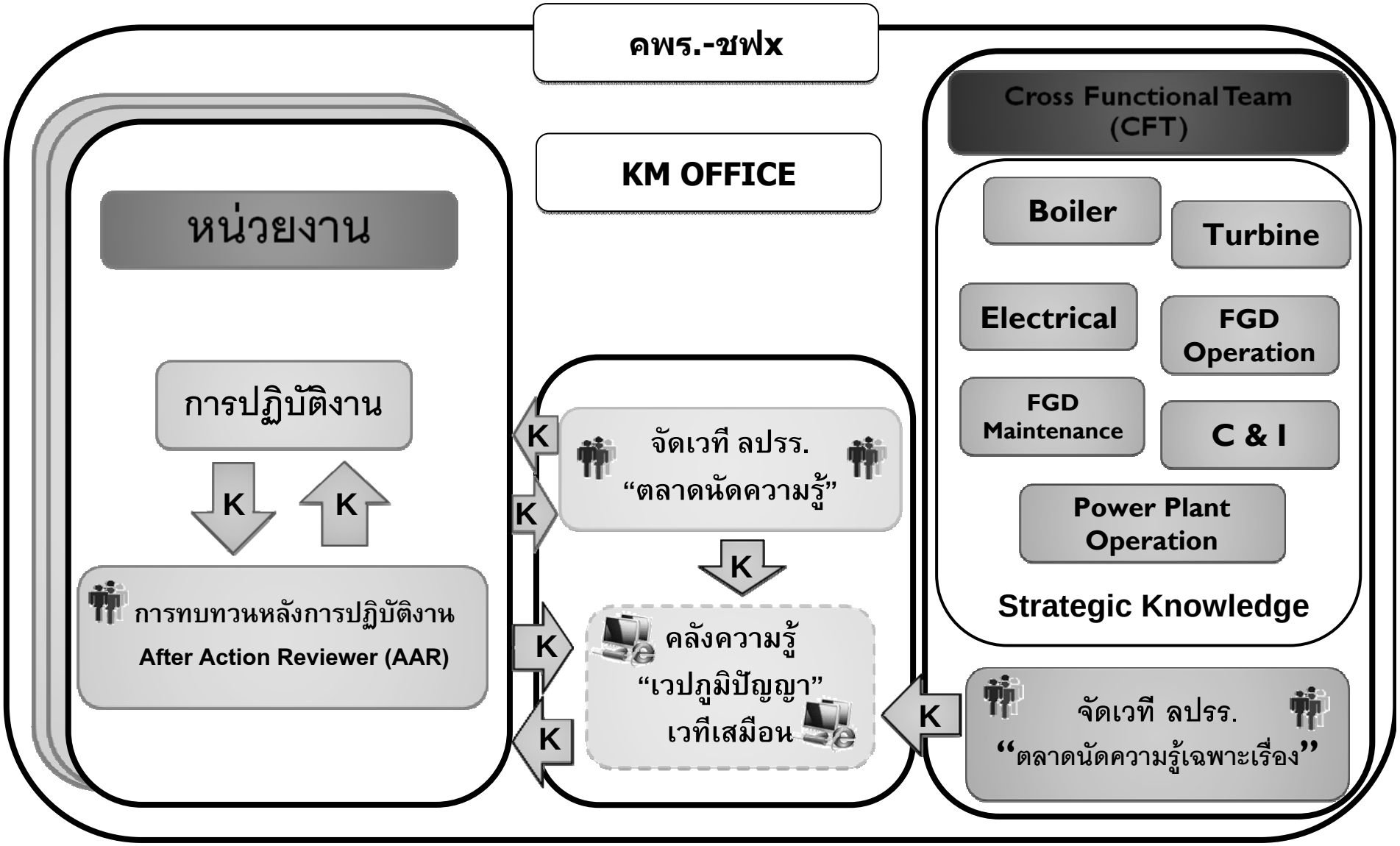
กระบวนการจัดการความรู้สายงานผู้ช่วยผู้ว่าการ (ชฟx)

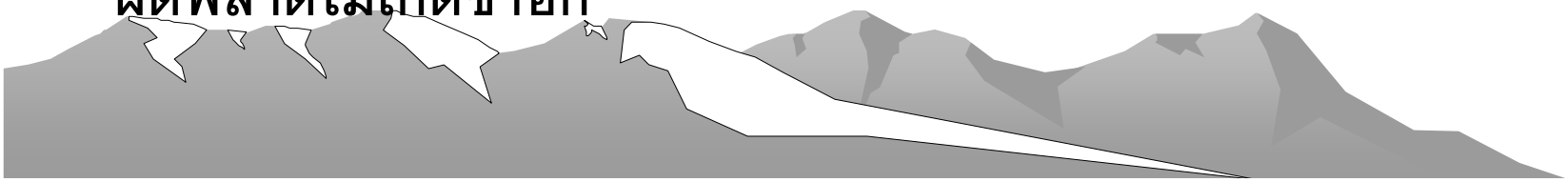


K = Knowledge

ลปรร. = แลกเปลี่ยนเรียนรู้

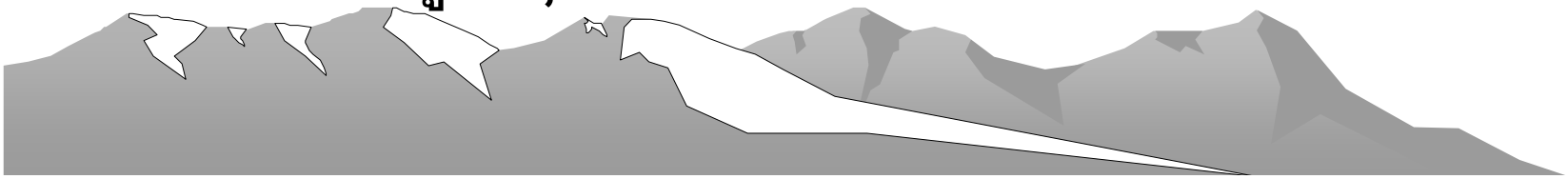
กระบวนการจัดการความรู้เริ่มต้นที่ทุกหน่วยงานเมื่อ ปฏิบัติงานแล้วเสร็จใช้ AAR(After Action Review) ทบทวนการทำงาน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ลดความผิดพลาดที่เกิดซ้ำเป็นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้จากการทำงาน การใช้ AAR ปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องจะยกระดับวิธีการทำงานขึ้น เกิดเป็น Best Practices ของหน่วยงาน

การรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคคลากรจะใช้เวที “ตลาดนัดความรู้” ซึ่งจัดเป็นประจำทุกเดือน โดย KM Office เป็นผู้รับผิดชอบ เชิญผู้ปฏิบัติงานจากต่างหน่วยงานที่มีวิชาชีพเดียวกัน โดยจะเชิญผู้ปฏิบัติงานที่ใกล้เกษียณเข้าร่วมด้วยผู้ที่เข้าร่วมต้องนำ Best Practices ของหน่วยงานตนหรือบทเรียนที่ได้จากประสบการณ์การทำงาน มาร่วมแบ่งปัน ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ยกระดับความรู้ขึ้น ปรับปรุง Best Practices ของหน่วยงานให้สมบูรณ์ขึ้น บทเรียนจากประสบการณ์การทำงาน เมื่อนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะทำให้ความผิดพลาดไม่เกิดซ้ำอีก



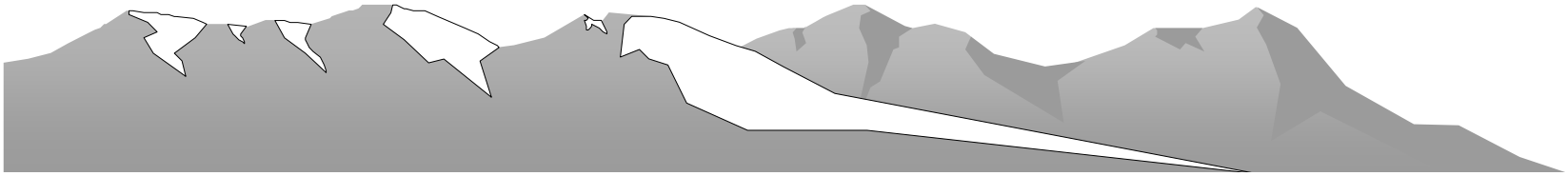
เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้อีกรูปแบบหนึ่งคือ “ตลาดนัดความรู้เฉพาะเรื่อง” จัดโดยคณะทำงาน CFT หรือคณะทำงานวิชาชีพ ซึ่งครอบคลุมองค์ความรู้หลักขององค์กร (Strategic Knowledge) โดยคณะ CFT ของแต่ละวิชาชีพ เป็นผู้กำหนดหัวเรื่องในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งหัวเรื่องที่กำหนดจะต้องตอบสนองต่อVISIONหรือกลยุทธ์ของ หน่วยงานหรือเป็นปัญหาที่หน่วยงาน กำลังประสบอยู่ โดยเชิญผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์จากหน่วยงานต่าง ๆทั้งในและนอกหน่วยงาน เข้าร่วมเวที “ตลาดนัดความรู้เฉพาะเรื่อง” ความรู้ที่ได้จากเวทีนี้ เป็นความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องใช้ในปัจจุบันและในอนาคต และจะถูกจัดเก็บในคลังความรู้โดย KM Office

ความรู้ที่ได้จากเวที “ตลาดนัดความรู้” และ “ตลาดนัดความรู้เฉพาะเรื่อง” ถูกจัดเก็บในคลังความรู้โดย แบ่งหมวดหมู่ตามคณะทำงานวิชาชีพ ส่วนองค์ความรู้อื่น ๆ แบ่งตามลักษณะงานที่หน่วยงานรับผิดชอบ

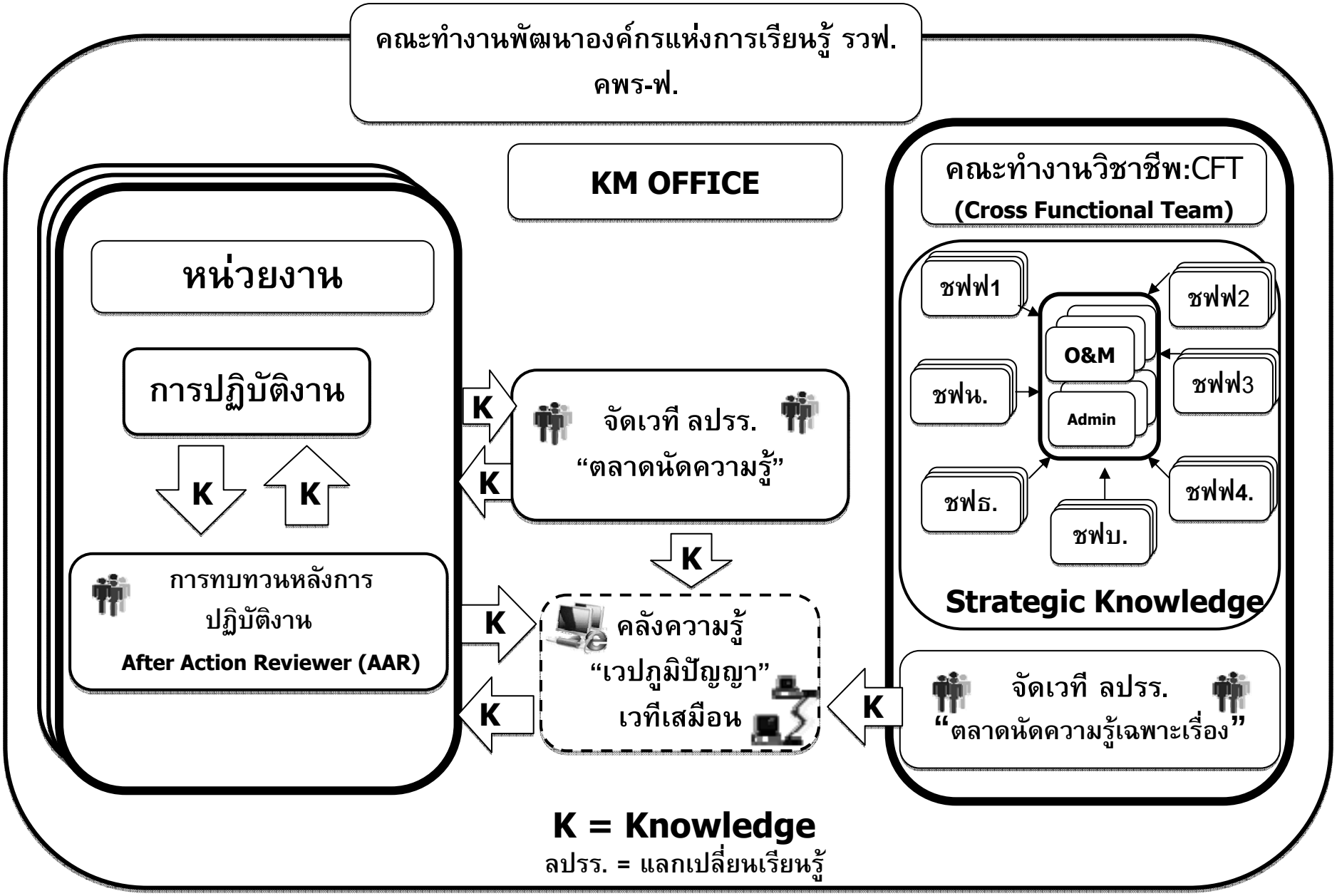


ใช้ Webภูมิปัญญาเป็นคลังความรู้สามารถค้นหาความรู้ที่ต้องการได้ง่ายโดยใช้ Search Engine ที่อยู่ในคลังความรู้ Web ภูมิปัญญาได้ถูกปรับปรุงให้ใช้งานง่ายและสนองตอบความต้องการของผู้ใช้คลังความรู้ตลอดเวลา

เพื่อให้การขยายผล Best Practices ไปสู่การปฏิบัติอย่างรวดเร็ว หน่วยงานคัดเลือก Best Practices จากคลังความรู้และนำไปปฏิบัติ โดย Best Practices ดีเด่น จะได้รับการประกาศให้เป็น Best Practices ขององค์กร เพื่อให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปขยายผลหรือต่อยอดปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน



กระบวนการจัดการความรู้ รวฟ.

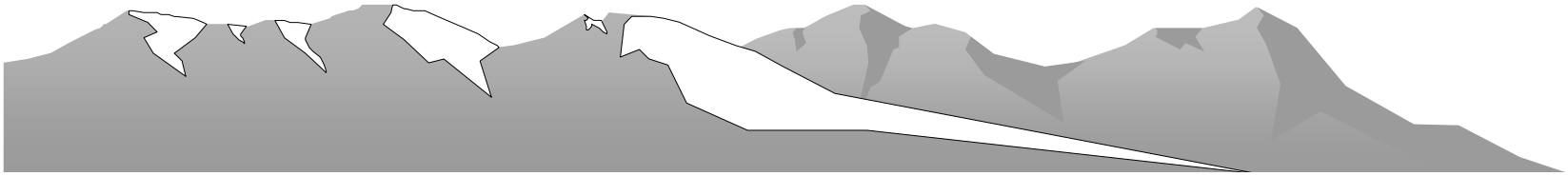


CFT- O&M

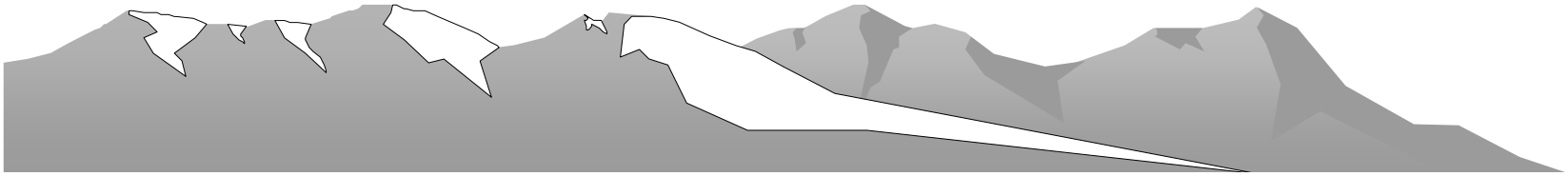
การจัดการความรู้สายรองผู้ว่าการผลิตไฟฟ้าต่างจากระดับผู้ช่วยโดยเพิ่ม คณะทำงานวิชาชีพ O&M

CFT- O&M เป็นเจ้าภาพจัด “ตลาดนัดความรู้เฉพาะเรื่อง”เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามโรงไฟฟ้า

หัวหน้ากองตามโครงสายของ อบฟ.และอบค.เป็นหัวหน้า CFT- O&M แบ่งตามอุปกรณ์หลักที่รับผิดชอบ โดยมีสมาชิกมาจากโรงไฟฟ้าต่างๆ



การนำการจัดการความรู้
เข้าใช้ในรพ.แม่เมาะ

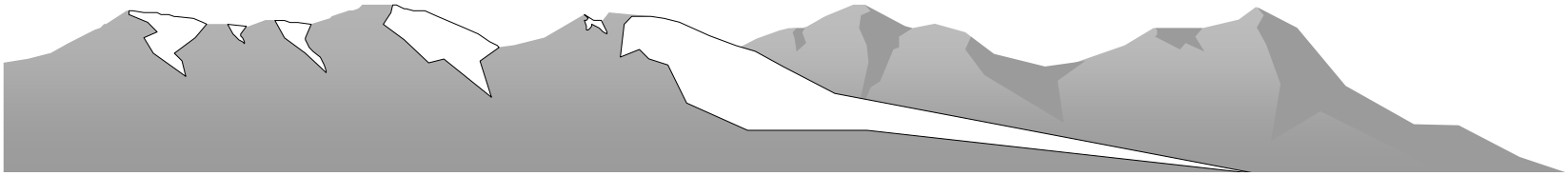


เป้าหมายของการจัดการความรู้

พัฒนาหน่วยงานไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามนิยามของ Peter M.Senge Ph.D.

“ The Fifth Disciplines ”



The Fifth Disciplines

1.Personal Mastery : ความเป็นบุคคลเรียนรู้ ชำนาญในสาขาอาชีพ
ของตน ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ เก่งคิด เก่งทำ พร้อม
พัฒนาตนเอง

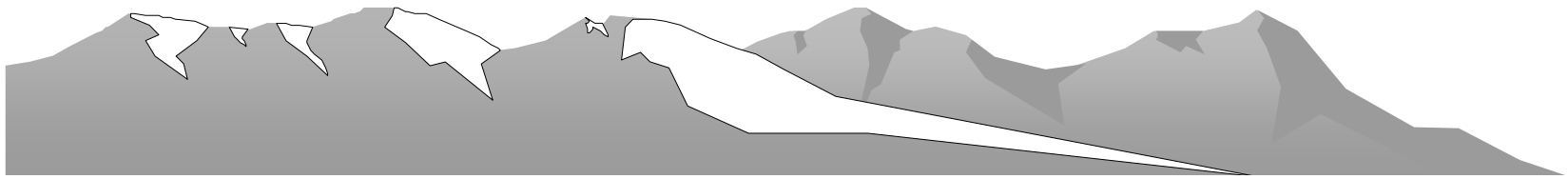
2.Mental Model : ปรับวิธีคิด ไม่ยึดมั่นในรูปแบบและวิธีการเดิม
เปิดใจกว้างยอมรับในเหตุและผล มีความคิด
เชิงบวก และสร้างสรรค์

3.Shared Vision : มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน เป้าหมายในทุกระดับ
สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

4.Team Learning : การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การแลกเปลี่ยน

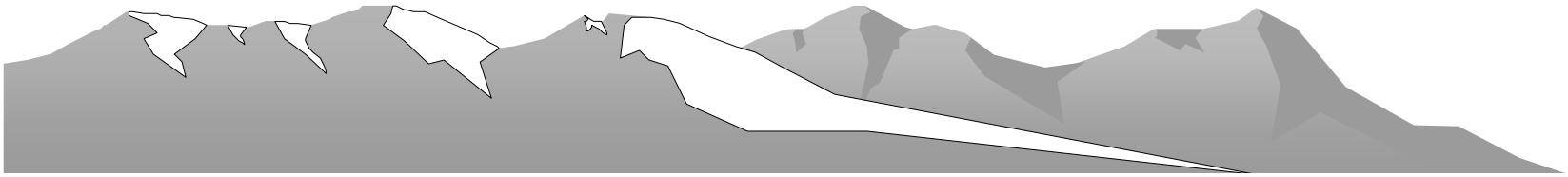
แนวทางดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร

1. เริ่มจากความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติที่มีอยู่แล้วในพนักงานขององค์กร นำความรู้นั้นมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. หา BEST PRACTICES ภายนอกองค์กร มาปรับใช้ภายในองค์กร
3. เริ่มที่เครื่องมือจัดการความรู้เพียง 2-3 อย่าง ทำจนชำนาญ แล้วจึงหาเครื่องมือเพิ่ม



4. เริ่มจากหัวข้อความรู้ 2 – 3 หัวข้อ ที่มีความสำคัญต่อองค์กร และสามารถพิสูจน์คุณค่าของการดำเนินการจัดการความรู้ได้

5. ตรวจสอบกระบวนการทำงานภายในองค์กรแล้วปลูกฝังแนวคิดและวิธีการใช้เครื่องมือจัดการความรู้ลงไป



ขั้นตอนในการ Implement KM

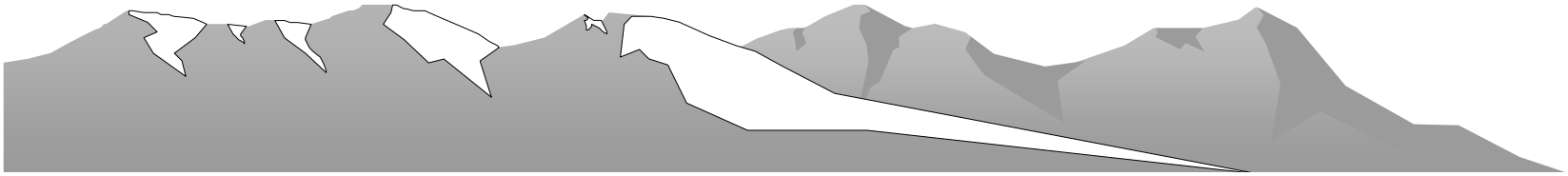
- จัดตั้งคณะทำงาน จัดการความรู้ ของหน่วยงาน

- กำหนดนโยบายการจัดการความรู้โดยผู้บริหารสูงสุด

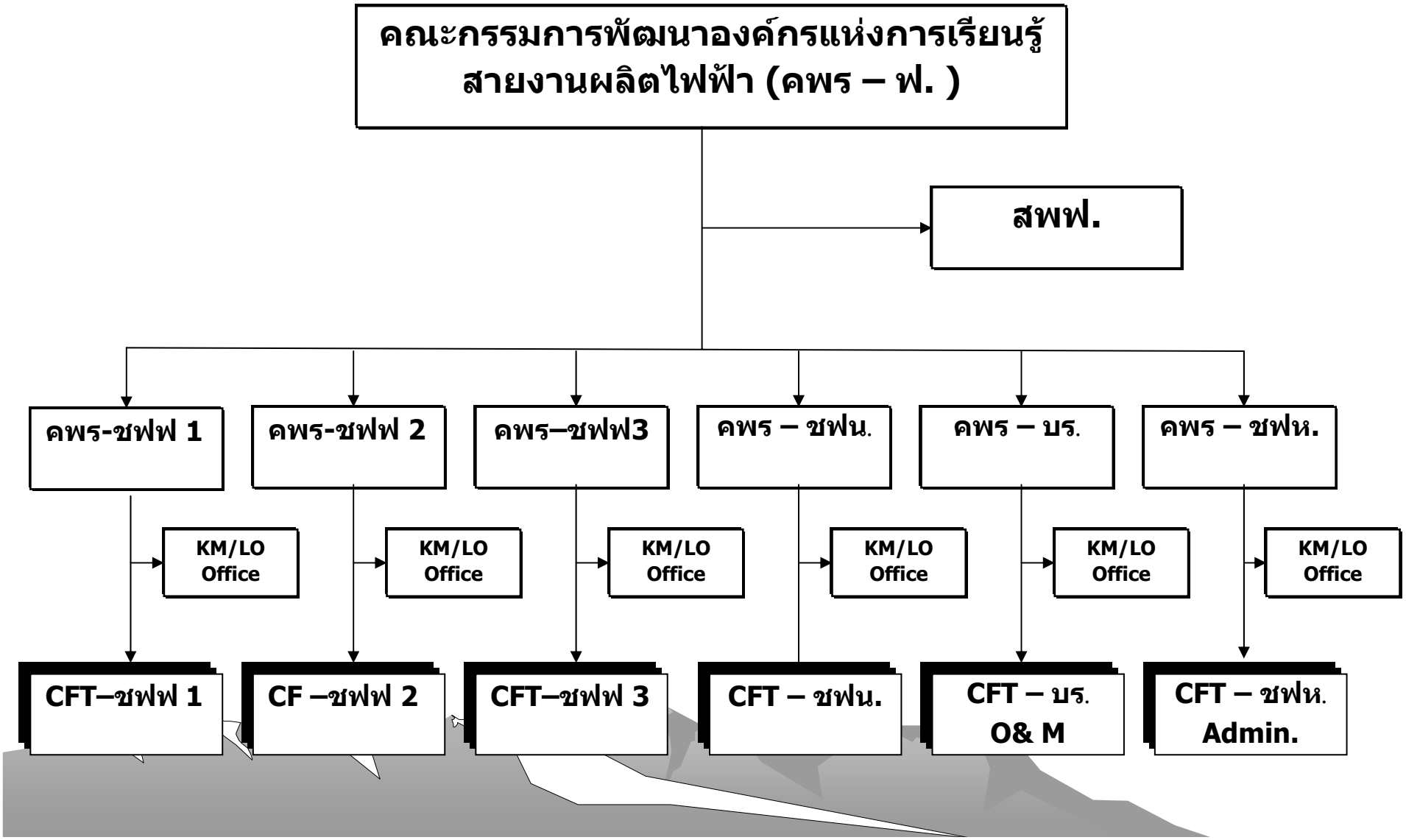
นโยบายต้องประกอบด้วย

1. เป้าหมายของการจัดการความรู้(Knowledge Vision)
2. กำหนดหน้าที่ของ แผนก/กอง ต่อการจัดการความรู้
3. กำหนดแนวทางการขับเคลื่อนเช่น ผ่านทาง คณะทำงาน CFT
4. กำหนดแนวทางการส่งเสริม การจัดกิจกรรมพิเศษ

- กำหนดกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงาน พร้อมระบุตัวชี้วัด โดยให้ สอดคล้องกับนโยบายที่กำหนด
- การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์อาจแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อม และลักษณะงาน เช่น มีหลายฝ่าย มีฝ่ายเดียว



โครงสร้างการบริหารการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ายงานผลิตไฟฟ้า



คำสั่งผู้ช่วยผู้ว่าการโรงไฟฟ้า 2

ที่ ค. 68/2549

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานจัดการองค์ความรู้โรงไฟฟ้าแม่เมาะ

.....

เพื่อให้การดำเนินงานด้านจัดการองค์ความรู้ของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามแผนแม่บทการพัฒนาหน่วยงานไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสายงานผลิตไฟฟ้า ผู้ช่วยผู้ว่าการโรงไฟฟ้า 2 จึงออกคำสั่งไว้ดังนี้

ข้อ 1 ให้ยกเลิกคำสั่งผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่โรงไฟฟ้า 2 ที่ ค. 30/2549 เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานจัดการองค์ความรู้โรงไฟฟ้าแม่เมาะ

ข้อ 2 ให้มี "คณะทำงานจัดการองค์ความรู้โรงไฟฟ้าแม่เมาะ" ประกอบด้วย

(1) นายชรินทร์	กาญจนรัตน์	ช.อรม-1.	ประธานคณะทำงาน
(2) นายเมธี	ทองสอาด	กผม1-ฟ.	คณะทำงาน
(3) นายพันธุ์เทพ	ศรีนุต	กาซม-ฟ.	คณะทำงาน
(4) นายพลศรี	สุวิศิษฏ์อาษา	วศ.10 กผม2-ฟ.	คณะทำงาน
(5) นายวิชา	ชุ่มอินทรจักร	วศ.10 กชนม-ฟ.	คณะทำงาน
(6) นายสมพร	แสงเกษตรชัย	วศ.10 กาซม-ฟ.	คณะทำงาน
(7) นายสุริยน	พงศ์พฤกษา	วศ.10 อรม.	คณะทำงาน
(8) นายสมคิด	พงษ์ชวนะกุล	วศ.10 อรม.	คณะทำงาน
(9) นายไชยรัตน์	บุญมีพิพิธ	วศ.10 อรม.	คณะทำงาน
(10) นายสุวิทย์	โตธนายานนท์	วศ.10 อรม.	คณะทำงาน
(11) นายประจวบ	มินวงษ์	นค.10 กบรม2-ฟ.	คณะทำงาน
(12) นายวสันต์	เสาวภา	วศ.10 กบรม3-ฟ.	คณะทำงาน
(13) นายจรัญ	คำเงิน	วศ.9 ทนท. หาโภม2-ฟ.	คณะทำงาน
(14) นายชัยนิต	อนันต์ธนสาร	วศ.9 อรม.	คณะทำงาน
(15) นายสมชัย	ตันติพัฒนานันต์	ภส.10 ทนท.หภสม-ฟ.	คณะทำงาน
(16) นายธานี	วงศ์พลกานันท์	วก.10 ทนท. หงคม-ฟ.	คณะทำงาน
(17) นายฉัฐชัญ	ไชยพรม	วก.9 อรม.	คณะทำงาน
(18) นายพินิจ	นิลกัณหะ	วศ.10 สท-ฟม.	คณะทำงาน
(19) นายบุญญนิตย์	วงศ์รักมิตร	วศ.8 วช-ฟม.	คณะทำงาน

(20) นายสุนทร	ดาวประเสริฐ	วศ.7 สท-ฟม.	คณะทำงาน
(21) นายชัยพร	ไพจูรย์	วศ.10 วช-ฟม.	คณะทำงานและเลขานุการ
(22) นายจิระชัย	ศรีสมบัติ	วศ.8 วช-ฟม.	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขาฯ
(23) น.ส.กมลภัทร	อุฤทธิ์บุญไทย	วก.7 วช-ฟม	คณะทำงานและผู้ช่วยเลขา

ข้อ 3 ให้ "คณะทำงานฯ ตามข้อ 2" มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

(1) กำหนดกลยุทธ์และจัดทำแผนปฏิบัติการ หรือวิธีทำงานรองรับการพัฒนากระบวนการจัดการองค์ความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับแผนแม่บท การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ธุรกิจผลิตไฟฟ้า

(2) เสนอกลยุทธ์ แผนหรือวิธีการทำงานตามข้อ 3 (1) ให้คณะกรรมการบริหารโรงไฟฟ้าแม่เมาะพิจารณา

(3) สนับสนุนและติดตามการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ในข้อ 3 (1) พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการบริหารโรงไฟฟ้าแม่เมาะ ทุก 3 เดือน

(4) ประสานงานกับคณะกรรมการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ธุรกิจผลิตไฟฟ้า ในการนำแผนพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ธุรกิจผลิตไฟฟ้ามาปฏิบัติที่โรงไฟฟ้าแม่เมาะ ตลอดจนติดตามการดำเนินการตามแผนดังกล่าว

(5) ตั้งคณะทำงานย่อยเพื่อศึกษา ประเมินผล หรืออื่นๆ เพื่อสนับสนุนการทำงานของคณะทำงานฯ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2549

(นายสุรศักดิ์ ศุภวิชิตพัฒนา)
ผู้ช่วยผู้ว่าการโรงไฟฟ้า 2

ประกาศผู้ช่วยผู้ว่าการโรงไฟฟ้า 2

ที่ **18 / 2549**

เรื่อง นโยบายด้านการจัดการความรู้ พ.ศ. 2550

เพื่อเป็นการรองรับนโยบายการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ สายงาน รวฟ. จึงต้องดำเนินการให้มีการจัดการความรู้อย่างทั่วถึงในโรงไฟฟ้าแม่เมาะ ชฟฟ.2 จึงประกาศนโยบายด้านการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

ข้อ 1. ให้ทุกหน่วยงานดำเนินการและสนับสนุนการจัดการความรู้ตามแผนแม่บทของ รวฟ. และแผนงานของคณะทำงานจัดการองค์ความรู้โรงไฟฟ้าแม่เมาะ

ข้อ 2. ให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับจัดให้มีกิจกรรมถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน เช่น ประชุมทบทวนหลังการทำงานหรือแก้ปัญหางาน (After Action Review- AAR), จัดประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น เพื่อสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งในระดับผู้ปฏิบัติงาน ระดับหน่วยงาน และระดับองค์กร

ข้อ 3. ให้มีคณะทำงานวิชาชีพสำหรับเป็นแหล่งถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้จำนวน 7 คณะ ได้แก่ Boiler, Turbine, Control & Instrumentation, Electrical, FGD Maintenance, Power Plant Operation และ FGD Operation และสามารถจัดตั้งเพิ่มเติมได้อีกตามความจำเป็น โดยให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นสนับสนุนการดำเนินการของคณะทำงานวิชาชีพดังกล่าว

ข้อ 4. ให้ทุกหน่วยงานดำเนินการรวบรวม/จัดเก็บความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานทั้งในอดีตและปัจจุบัน เช่น WI, Problem Solving, Development, Innovation, Case Study เป็นต้น โดยคัดเลือกเฉพาะส่วนที่มีคุณค่าทางธุรกิจแล้วจัดเก็บในคลังความรู้

ข้อ 5. ให้ทุกหน่วยงานใช้ Web ภูมิปัญญา (http://Phumpunya.egat.co.th) เป็นคลังจัดเก็บความรู้เพื่อใช้ในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสายงาน ชฟฟ2. และให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ เข้าไปเยี่ยมชม แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเป็นกำลังใจ

ข้อ 6. ให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ และเป็นปัจจัยหนึ่งในการนำมาพิจารณาความดีความชอบ โดยมุ่งเน้นการนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานหรือพัฒนาให้เกิดความรู้ใหม่

ประกาศ ณ 29 ธันวาคม 2549

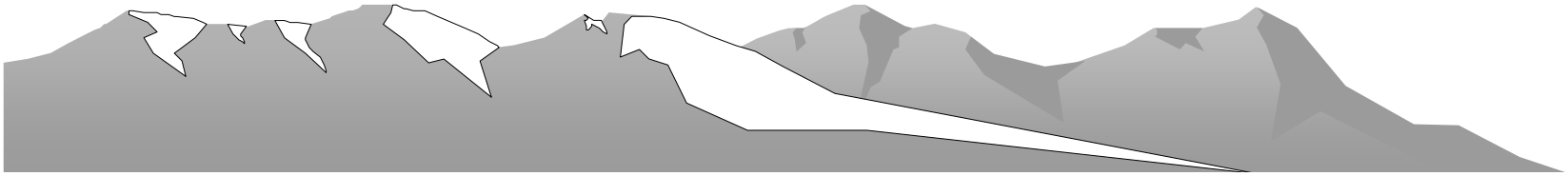
(นายสุรศักดิ์ ศุภวิศิดพัฒนา)
ผู้ช่วยผู้ว่าการโรงไฟฟ้า 2

นโยบายการจัดการความรู้

- เพื่อดำเนินการให้มีการจัดการความรู้อย่างทั่วถึงในโรงไฟฟ้าแม่เมาะ ชฟฟ.2 จึงประกาศนโยบายด้านการจัดการความรู้ไว้ดังนี้

- ข้อ 1. ให้ทุกหน่วยงานดำเนินการและสนับสนุนการจัดการความรู้ตามแผนแม่บทของ รวฟ. และแผนงานของคณะทำงานจัดการองค์ความรู้โรงไฟฟ้าแม่เมาะ

- ข้อ 2. ให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับจัดให้มีกิจกรรมถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน เช่น ประชุมทบทวนหลังการทำงานหรือแก้ปัญหางาน (After Action Review- AAR), จัดประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น เพื่อสร้างบรรยากาศและแรงจูงใจที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งในระดับผู้ปฏิบัติงาน ระดับหน่วยงานและระดับองค์กร

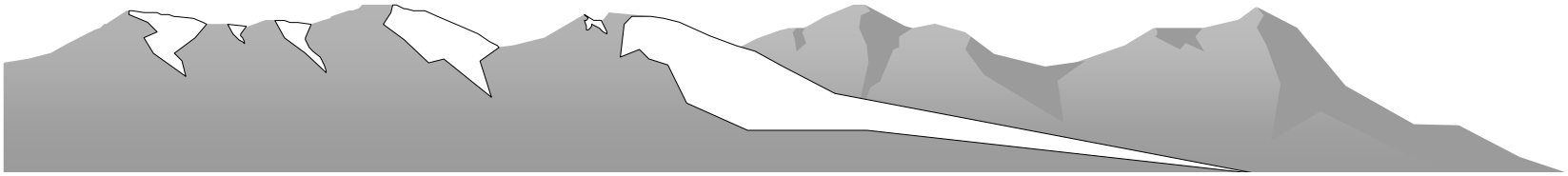


- **ข้อ 3. ให้มีคณะทำงานวิชาชีพสำหรับเป็นแหล่งถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้จำนวน 7 คณะ ได้แก่ Boiler, Turbine, Control & Instrumentation, Electrical, FGD Maintenance, Power Plant Operation และ FGD Operation และสามารถจัดตั้งเพิ่มเติมได้อีกตามความจำเป็น โดยให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นสนับสนุนการดำเนินการของคณะทำงานวิชาชีพดังกล่าว**

- **ข้อ 4. ให้ทุกหน่วยงานดำเนินการรวบรวม/จัดเก็บความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานทั้งในอดีตและปัจจุบัน เช่น WI, Problem Solving, Development, Innovation, Case Study เป็นต้น โดยคัดเลือกเฉพาะส่วนที่มีคุณค่าทางธุรกิจแล้วจัดเก็บในคลังความรู้**

- **ข้อ 5. ให้ทุกหน่วยงานใช้ Web ภูมิปัญญา (http://Phumpunya.egat.co.th) เป็นคลังจัดเก็บความรู้เพื่อใช้ในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของสายงาน ชฟฟ2.**

- **ข้อ 6. ให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ และเป็นปัจจัยหนึ่งในการนำมาพิจารณาความดีความชอบ โดยมุ่งเน้นการนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการทำงาน หรือพัฒนาให้เกิดความรู้ใหม่**

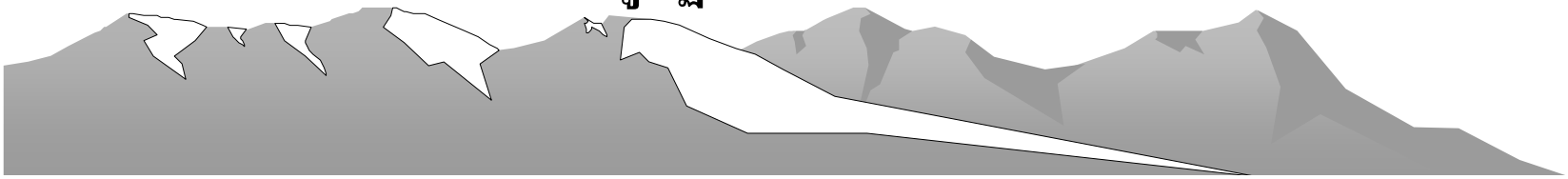


บทบาทและหน้าที่ของคณะทำงาน KM

- มีความรู้ ความเข้าใจ KM
- เป็น KM Change Agent & Facilitator
- มีทีมงานสนับสนุน, จัดเวที ลปรร., จัดการคลังความรู้
- มีแกนนำที่มีความรู้ ความเข้าใจ KM อย่างดี
- เป็นเจ้าภาพจัด"ตลาดนัดความรู้" และพิจารณานำความรู้เสนอผู้บริหารเพื่อเผยแพร่ขยายผล
- เชื่อมโยงผู้บริหารให้เข้าร่วมในเวที ลปรร.
- กำกับดูแลคณะทำงาน CFT
- จัดเตรียมงบประมาณด้าน KM
- จัดทำแผนปฏิบัติการ
- เข้าร่วม ลปรร. กับหน่วยงาน องค์กร ภายนอก

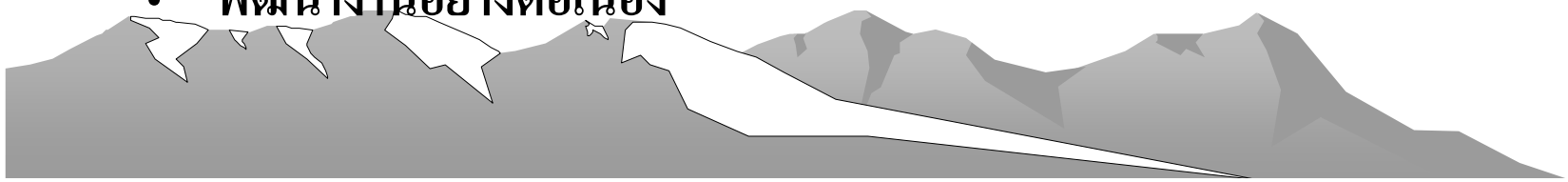
พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารต่อ KM

- มีความรู้ ความเข้าใจ KM
- เข้าร่วมในกิจกรรม ลปรร. เป็นประจำ
- ปรับกระบวนการทำงานให้มี AAR หลังเสร็จงาน
- เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีการพัฒนางานต่อเนื่อง
- ยกย่อง ชมเชย ผู้ปฏิบัติงานที่พัฒนางานต่อเนื่อง
- ส่งเสริมแนวคิด “การเรียนรู้เป็นการทำงาน”
- ร่วมแสดงความคิดเห็นใน web ภูมิปัญญาเป็นประจำ
- พิจารณานำความรู้จาก web ภูมิปัญญามาขยายผล
- มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือหัวปลา
- เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ปฏิบัติงาน



พฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานต่อ KM

- มีทักษะที่จำเป็นต่อการ ลปรร.
- เรียนรู้จากการทำงาน โดยใช้ AAR
- ลปรร. ความรู้และประสบการณ์ ทั้งในและนอกหน่วยงาน
- ลปรร. ผ่าน web ภูมิปัญญา
- ค้นคว้าและนำความรู้มาปรับใช้ในงาน
- เรียนรู้เป็นทีม มีเครือข่ายการเรียนรู้
- เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- มีทัศนคติเชิงบวก, คิดบวก
- พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง



กลยุทธ์

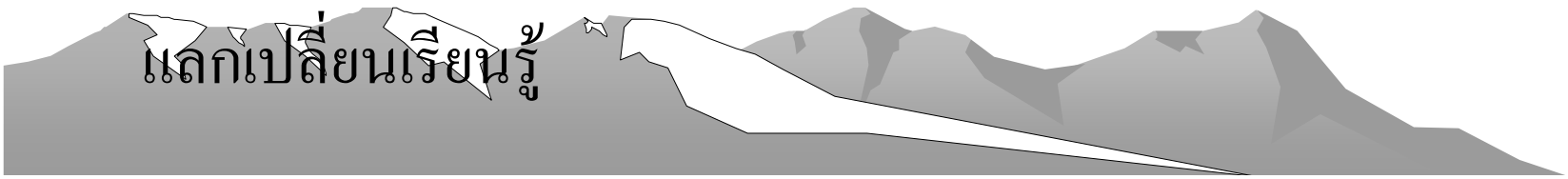
- ผู้บริหารของหน่วยงาน/สายงาน เป็นเจ้าภาพตัวจริงของงาน ด้าน KM/LO คณะทำงาน เป็นเพียงผู้สนับสนุน
- ต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับ ให้เข้าไปมี ส่วนร่วมในกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งในเวทีจริงและเวทีเสมือน
- ทำให้ KM/LO อยู่ในวิถีการทำงานปกติ หรือสร้างการเรียนรู้ให้บูรณาการอยู่ในกระบวนการทำงาน
- ต้องสร้างและใช้วิทยากร KM/LO ภายในสายงาน
- การอบรมเชิงปฏิบัติการต้องเริ่มจาก การสร้างความรู้ความ เข้าใจและการฝึกทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้ เช่นการเปิดใจ
- ความรู้ที่นำมาจัดการ เป็นความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงานซึ่ง หมายรวมถึงความรู้จากภายนอกองค์กรเช่น ผู้ผลิต ฯ
- มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคน มากกว่าการมุ่งเน้นที่ตัวความรู้
- ให้ทุกสายงานดำเนินการ KM/LOไปในแนวทางเดียวกัน
- ความสำคัญของคลังความรู้อยู่ที่ บทบาทการเป็นสื่อกลาง เป็นเวทีเสมือนและเป็นแหล่งที่ความรู้ถูกนำไปปรับใช้ นำไปต่อยอด ขยายผล
- ใช้คณะทำงาน CFT ขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในแต่ละวิชาชีพ โดยคณะ CFT

เป็นผู้วางแผน กำหนดหัวข้อการลปรร. และชักชวน คุณกิจตัวจริงเข้าร่วมลปรร.

การประเมินผลการจัดการความรู้

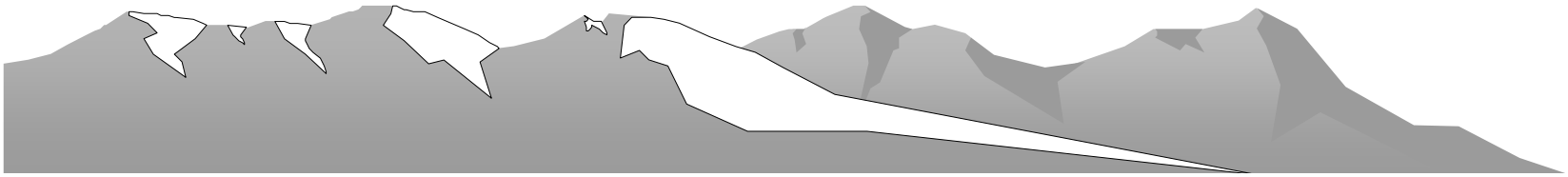
ประเมินได้หลายรูปแบบ ดังนี้

1. ประเมินระยะยาว โดยวิธีเปรียบเทียบตัวชี้วัดที่สำคัญของหน่วยงานขณะเริ่มดำเนินการจัดการความรู้เทียบกับหลังดำเนินการจัดการความรู้ไปแล้ว 2-3 ปี
2. ประเมินจาก **งานได้ผลคนเป็นสุข** การจัดการความรู้หากดำเนินการถูกทางผู้ที่ร่วมกิจกรรมต้องรู้สึกเป็นสุข ทำงานง่ายขึ้นและสะดวกขึ้น
3. ประเมินจากพฤติกรรมในการทำงานของคนในหน่วยงานที่เปลี่ยนไป เช่น จำนวนครั้งในการจัดตลาดนัดความรู้ จำนวนเรื่องเล่าที่นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้



4. ประเมินจากจำนวนความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แล้วถูกนำไปใช้ซ้ำ หรือถูกดัดแปลงแล้วนำไปใช้

5. ประเมินโดยดูว่ามีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน หรือพฤติกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงานย่อย และข้ามหน่วยงานย่อยหรือไม่ เช่น มีการใช้ AAR ในการทำงานหรือไม่ มีการนำเครื่องมือไปดัดแปลงใช้หรือไม่



แนวทางแห่งความสำเร็จ

1. สร้างวัฒธรรมใหม่
2. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
3. สร้างและใช้ความรู้ในการทำงานและสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
4. เรียนลัด
5. สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก
6. จัด “พื้นที่” หรือ “เวที”
7. พัฒนาคน
8. ระบบให้คุณให้รางวัล
9. หาเพื่อนร่วมทาง
10. จัดทำคลังความรู้ (Knowledge Assets)

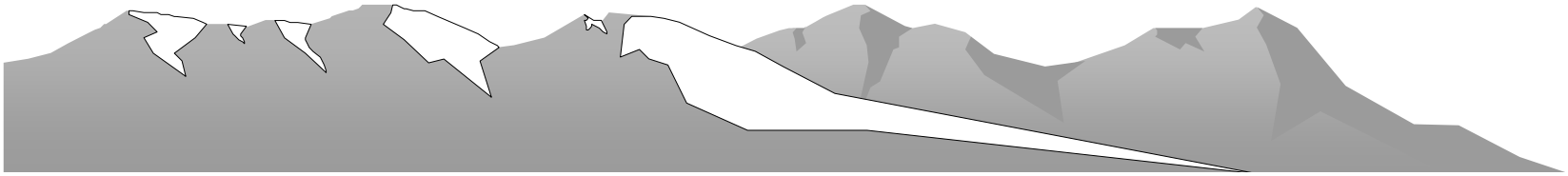
แนวทางแห่งความสำเร็จ

1. สร้างวัฒธรรมใหม่

ต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) จากเดิม วัฒนธรรมอำนาจ เป็น วัฒนธรรมความรู้ เปลี่ยนการบริหารจัดการแบบ ควบคุม-สั่งการ (Command & Control) เป็นแบบ เอื้ออำนาจ (Empower)

เพื่อให้พนักงานทุกระดับเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ วิธีการทำงานใหม่ๆ ตามขอบเขตความรับผิดชอบของตน ต่างจากเดิมที่รอทำงานตามคำสั่งไม่ต้องคิดอะไรมาก จนเคยชิน ศักยภาพในการเรียนรู้และสร้างสรรค์จะหดหาย ทางการแพทย์เรียกว่า **"หดเพราะไม่ได้ใช้งาน"**

(Disuse Atrophy)



แนวทางแห่งความสำเร็จ

2. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

ให้คนในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ต้องหมั่นนำวิสัยทัศน์มาตรวจสอบกับการกระทำ ทำความเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้วิสัยทัศน์ร่วมนี้ ไม่ใช่แค่ “ชัดในกระดาษ” แต่ต้อง “ชัดในใจคน” และ “ชัดในการกระทำ” ของทุกคน

<u>รูปธรรมของวิสัยทัศน์ร่วม</u>

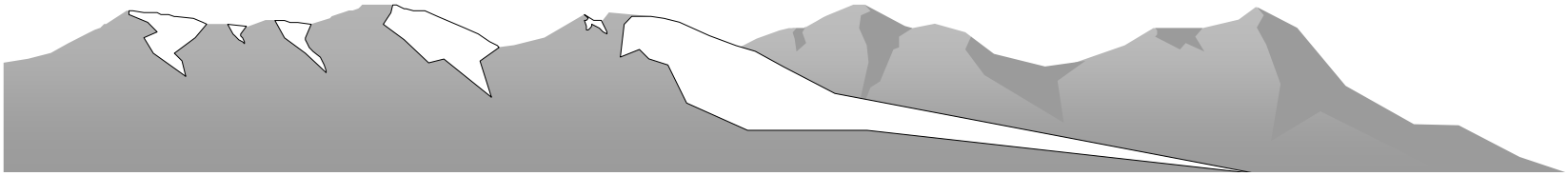
1. เอกสารแสดงวิสัยทัศน์
2. การกระทำที่เป็นไปเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์
3. การนำเอาวิสัยทัศน์มาร่วมกันตีความในหลากหลาย บริบทของการทำงาน

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมคือจุดเริ่มของการสร้างพลังทวีคูณ (synergy)ในองค์กร

แนวทางแห่งความสำเร็จ

3. **สร้างและใช้ความรู้ในการทำงานและสร้าง บรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้**

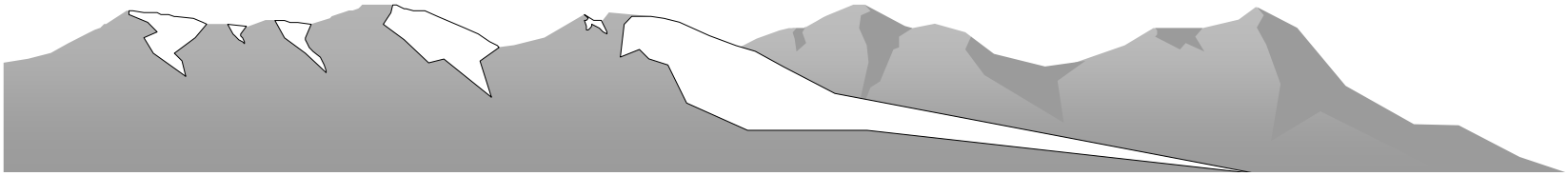
สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ขจัดอุปสรรคต่อการเข้าถึงข้อมูล,สารสนเทศ โดยพัฒนาระบบสารสนเทศที่เข้าถึงได้ง่าย ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ถามสิ่งที่ตนไม่รู้จากเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะในการเรียนรู้เป็นทีม ส่งเสริมการลปรร.ข้ามสายงาน



แนวทางแห่งความสำเร็จ

4. เรียนลัด

การพัฒนางานไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือ ผลสัมฤทธ์ ต้องไม่เริ่มต้นจากศูนย์ ไม่มุ่งคิดหาวิธีการทำงานที่แยบยลด้วยตนเอง ต้องเสาะหาและเรียนรู้จาก Best Practices

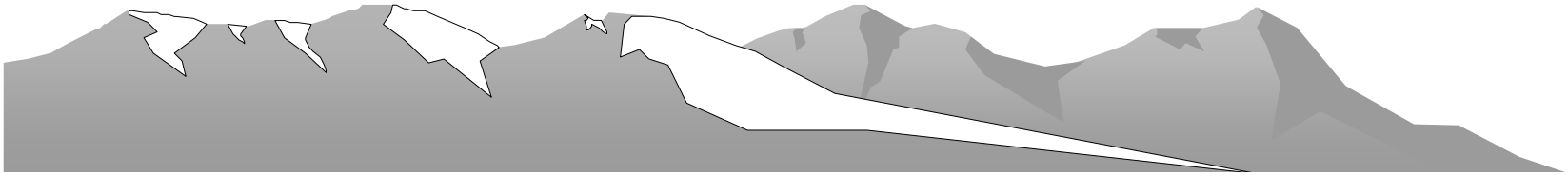


แนวทางแห่งความสำเร็จ

5. สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก

เสาะหาวิธีทำงานที่ยอดเยี่ยมในหน่วยงาน นำมายกย่องและจัดกระบวนการ แบ่งปันความรู้ เพื่อขยายผลสิ่งดีๆ ไปยังหน่วยงานอื่นในองค์กร ยุทธศาสตร์นี้ไม่มุ่งเน้นเสาะหาปัญหา ไม่เน้นการแก้ปัญหาแต่มุ่งเสาะหาความสำเร็จ เน้นขยายผลสำเร็จ และยกระดับผลสำเร็จ ซึ่งจะยิ่งสร้างเจตคติเชิงบวก

การมุ่งแก้ปัจจัยลบ สู้มุ่งสร้างปัจจัยบวกไม่ได้ เพราะเป็นการสร้างบรรยากาศชื่นชมยินดีต่อความสำเร็จ ปัจจัยลบไม่มีวันหมด



แนวทางแห่งความสำเร็จ

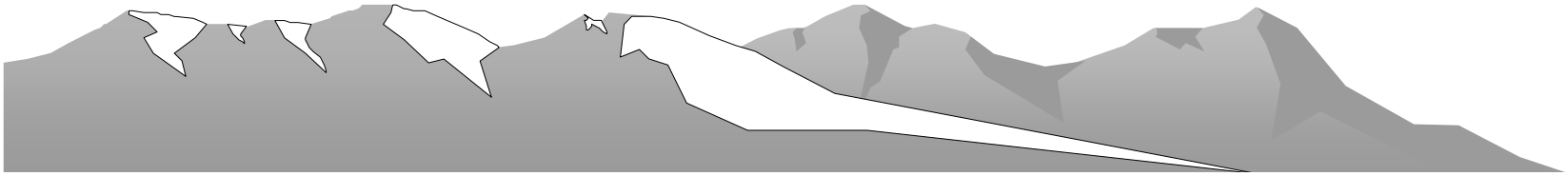
6. จัด “พื้นที่” หรือ “เวที”

การจัดให้มีห้องกาแฟให้พนักงานได้พบปะ ไต่ถามหาวิธีแก้ปัญหาของงาน หรือ เล่าเรื่องผลสำเร็จ หรือการเรียนรู้ใหม่ๆ

การจัดมหกรรมประจำปีนำเสนอผลงานสร้างสรรค์ภายในองค์กรและจัดให้รับประทานอาหารเที่ยงด้วยกันเพื่อพูดคุยเรื่องผลงาน

จัดให้มี “พื้นที่เสมือน” ให้พบกันผ่านระบบสารสนเทศ เช่น เว็บบอร์ด เว็บไซต์ บล็อก เป็นต้น

ทั้ง “พื้นที่จริง” และ “พื้นที่เสมือน” ต้องจัดการให้มีชีวิตชีวาเกิดความรู้สึกในน้ำใจไมตรี เกิดความสนุกสนานในการ ลปรร.



แนวทางแห่งความสำเร็จ

7. พัฒนาคน

เน้นการพัฒนาคนผ่านการทำงานคือพัฒนาคน-พัฒนางานไปพร้อมๆกัน ซึ่งคือการพัฒนาคนผ่านกระบวนการจัดการความรู้

คนเกิดการพัฒนาจะเป็น “ บุคคลเรียนรู้”

มีทักษะในการสร้างความรู้

มีทักษะในการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติงาน

มีทักษะในการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน

มีทักษะในการเรียนรู้จากผู้อื่น-ร่วมกับผู้อื่น

มีทักษะในการแบ่งปันความรู้

แนวทางแห่งความสำเร็จ

8. ระบบให้คุณ ให้รางวัล

รางวัลที่สำคัญที่สุดคือ

ความภาคภูมิใจในความมีคุณค่าของตน

ความสุขจากการได้รับการยอมรับ

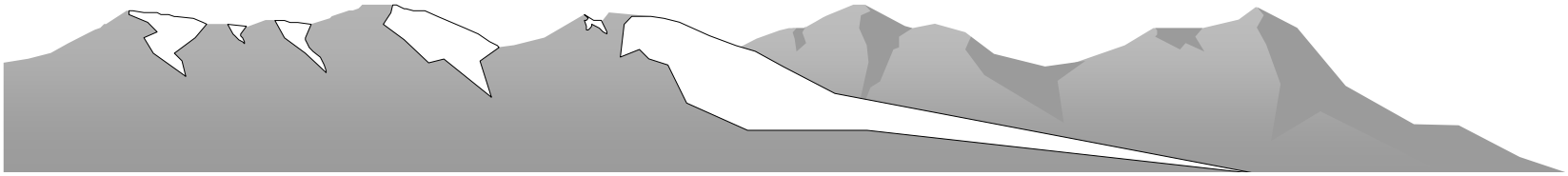
การเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณค่าขององค์กร

ดังนั้น รางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นเงิน หรือการเลื่อนตำแหน่งเสมอไป ควรลดการให้รางวัลผลงานส่วนบุคคล ควรพิจารณาให้กับทีมงาน เพื่อส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม รางวัลนอกจากจะให้ตามผลงานแล้วควรให้แก่ผู้แบ่งปันความรู้ด้วย ควรหลีกเลี่ยงการลงโทษหรือตำหนิ ความล้มเหลวที่เกิดจากการ ริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากความล้มเหลว เพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดซ้ำ

แนวทางแห่งความสำเร็จ

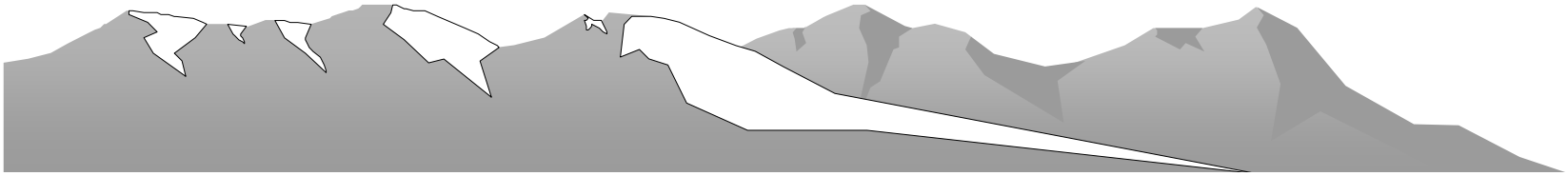
9. หาเพื่อนร่วมทาง

การเริ่มต้นทำการจัดการความรู้อย่าทำอย่างโดดเดี่ยวเพราะจะขาดพลัง ขาดแรงกระตุ้น พอทำไปสักระยะหนึ่งจะล้าและอาจหมดกำลังใจที่จะทำต่อ แต่ถ้าทำเป็นเครือข่าย เท่ากับมีเพื่อนร่วมทางร่วมอุดมการณ์เดียวกัน สามารถปรึกษาหารือกันได้ เมื่อเกิดผลสำเร็จที่จุดเล็กๆ จะเป็นการกระตุ้นเสริมพลัง และยังนำประสบการณ์มา ลปรร. กันได้ และการมีเครือข่ายที่ลักษณะงานคล้ายคลึงกัน ยังสามารถจัดกิจกรรม ลปรร. แบบข้ามหน่วยงาน ข้ามสายงานได้หลากหลายขึ้น



แนวทางแห่งความสำเร็จ

10. จัดทำคลังความรู้ (Knowledge Assets)

คลังความรู้ต้องจัดระบบให้ค้นหาง่าย ใช้งานง่ายรวมทั้งมีการปรับปรุงให้ความรู้ทันสมัย อยู่เสมอ จากการนำความรู้ไปใช้แล้ว “ถอด” ความรู้จากการปฏิบัติหมุนเวียนเป็นวัฏจักรไม่รู้จบ

ดังนั้นคลังความรู้ที่ดีจึงมีลักษณะไม่อยู่นิ่ง เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา และการที่จะทำให้ความรู้งอกงามอยู่ตลอดเวลา ต้องส่งเสริมให้คุณกิจมีการทดลองวิธีการทำงานใหม่ๆ โดยจะต้องสังเกตผลและนับ วัด และจดบันทึกไว้เป็นข้อมูลสำหรับนำมา ลปรร. กัน อันนำไปสู่การยกระดับความรู้ web ภูมิปัญญา