

## ISO9001:2015 ความรู้องค์กร

[ พิมพ์ ]

ฮิต: 21806

### ความรู้องค์กร

ข้อกำหนดนี้อยู่ในข้อกำหนดข้อ 7.1.6 "ความรู้องค์กร"

ซึ่งเป็นข้อกำหนดใหม่ ซึ้งๆ ของมาตรฐาน ISO9001:2015

ชื่อว่าการรู้องค์กร ย่อมไม่ใช่เรื่องความรู้ของพนักงาน

ตัวอย่างความรู้องค์กรเช่น ความรู้ทางเทคนิค ความรู้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้โดน ความรู้ในการนำเสนอเพื่อการตลาดให้ขายดี ความรู้ความเข้าใจลูกค้าของตน

การจัดการความรู้ให้กับพนักงาน จะเป็นเรื่องการจัดการความสามารถ ตาม ISO9001 2015 ข้อ 7.2

ข้อกำหนดนี้ ก็ไม่ใช่เรื่องของ KM ( Knowledge Management )

แต่มีบางส่วนที่เป็นเรื่องเดียวกัน

### ข้อกำหนดกำหนดไว้อย่างไร

#### 7.1.6 ความรู้องค์กร

องค์กรต้องพิจารณากำหนด ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานกระบวนการและเพื่อให้สอดคล้องของผลิตภัณฑ์และบริการ

ความรู้ต้องได้รับการธำรงรักษา ทำให้มีอยู่ตามขอบเขตที่จำเป็น

เมื่อมีการระบุความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้ม, องค์กรต้องพิจารณาความรู้ในปัจจุบันและพิจารณาวิธีการทำให้ได้มาหรือเข้าถึงความรู้เพิ่มเติมที่จำเป็น และความต้องการที่ทำให้ทันสมัย

หมายเหตุ 1 ความรู้องค์กร คือ ความรู้เฉพาะสำหรับองค์กร ; ได้มาจากประสบการณ์. เป็นสารสนเทศที่ใช้และแบ่งปันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

หมายเหตุ 2 ความรู้องค์กร สามารถอยู่บนพื้นฐานของ

a) แหล่งภายใน ( ตัวอย่าง ทรัพย์สินทางปัญญา ; การเรียนรู้จากประสบการณ์ ; การเรียนรู้จากความล้มเหลวหรือความสำเร็จของโครงการ การรวบรวมและแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ที่ไม่ได้เป็นเอกสาร ; ผลการปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และ บริการ)

b แหล่งภายนอก (เช่น มาตรฐาน; แหล่งการศึกษา; การประชุมทางวิชาการ ; ความรู้ที่ได้จากลูกค้า หรือ ผู้ให้บริการภายนอก)

### การตีความ ข้อกำหนด

**มาตรฐาน ISO9001:2015 กำหนดว่า** " องค์กรต้องพิจารณากำหนด ความรู้ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานกระบวนการและ เพื่อให้สอดคล้องของผลิตภัณฑ์และบริการ "

ความรู้ที่ต้องพิจารณากำหนดมีอยู่ 2 เรื่อง คือ

1. ความรู้ที่จำเป็นเพื่อ **การดำเนินงานกระบวนการ**
2. ความรู้ที่จำเป็นเพื่อ **ให้สอดคล้องของผลิตภัณฑ์และบริการ**

กระบวนการในองค์กรท่านมีอะไรบ้าง และมีอะไรที่ต้องรู้สำหรับการดำเนินกระบวนการนั้นๆ

กระบวนการในองค์กร มีมากกว่ากระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการผลิต

ซึ่งรวมกระบวนการสนับสนุน และ กระบวนการบริหารจัดการ ทั้งหมด

เช่น กระบวนการสำหรับ .....

หาลูกค้าใหม่เพิ่มเติม	ปรับปรุงกระบวนการผลิต	การสร้างความสัมพันธ์กับ
ขายสินค้าและดูแลการ	ตรวจสอบคุณภาพ	ลูกค้า
สั่งซื้อ	สอบเทียบเครื่องมือวัด	แก้ปัญหาข้อร้องเรียนของ
ติดตามลูกค้าและการ	บริหารการผลิตโดยรวมของโรงงาน	ลูกค้า
บริการหลังการขาย	ผลิตชิ้นส่วน	สำรวจความพึงพอใจของ
บริหารความสามารถของ	ประกอบชิ้นส่วน	ลูกค้า
ผู้แทนจำหน่าย	เตรียมวัตถุดิบ เตรียมเครื่องจักร	วิเคราะห์แนวโน้มการตลาด

พัฒนาทักษะการขาย บริการทางเทคนิค ก่อน และหลังการขาย	จัดหา จัดซื้อ บริหารสมรรถนะของผู้ส่งมอบ	เปิดตัวสินค้าใหม่ ขยายตลาดใหม่ จัดแคมเปญหรือโปรโมชั่น พัฒนาเครือข่ายผู้แทน จำหน่าย จัดหารายชื่อลูกค้าใหม่ให้ พนักงานขาย โฆษณา ประชาสัมพันธ์ เยี่ยมลูกค้า
---	---	---

### ความรู้ที่จำเป็นในการดำเนินกระบวนการ

ก็คือ **ความรู้ในเรื่องกระบวนการ**

ก็คือ รู้เทคนิคและวิธีการในการปฏิบัติงาน ทำงาน ประสานงาน จัดการ .....ในแต่ละกระบวนการ

ก็คือรู้ว่าทำอะไร ทำอย่างไร ( HOW TO)

การขาดความรู้ทางเทคนิควิธีการนี้ อาจจะทำให้การดำเนินกระบวนการจะไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ได้ผล ไม่ได้ตามเป้าหมาย

ไม่บรรลุผลตามที่ตั้งใจไว้ ไม่เป็นไปตามแผนงาน ไม่ได้ตามนโยบาย ไม่ได้ตามกลยุทธ์

กลุ่มความรู้ที่จำเป็นเช่น เทคนิคการวางแผนการผลิต การประกอบ การเตรียม การผสม เทคนิคการจัดซื้อ เทคนิคการหาลูกค้า รายละเอียดลูกค้า การประมาณราคา การจัดทำเอกสารทางเทคนิค เป็นต้น

คำว่าเทคนิคนี้ คือ HOW TO ไม่ใช่เพียงแค่ขั้นตอน แต่ท่านต้องกำหนดความรู้วิธีการปฏิบัติต่างๆของแต่ละกระบวนการ

### ความรู้ที่จำเป็นในการทำให้สอดคล้องของผลิตภัณฑ์/บริการ

ก็คือ **ความรู้ในผลิตภัณฑ์/บริการ** รู้ในข้อกำหนดผลิตภัณฑ์/บริการ

เป็นความรู้ที่เกี่ยวกับ สเปคผลิตภัณฑ์ ไม่ว่าจะ จัดทำspec เปลี่ยนspec ผลิตตามspec ตรวจสอบให้เป็นไปตามspec

ซึ่งก็คือ how to ที่จะทำการผลิตและตรวจสอบ ผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ได้ตามสเปค ได้ตามข้อกำหนดของผลิตภัณฑ์บริการ

การจะทำให้สอดคล้องกับข้อกำหนดผลิตภัณฑ์และบริการได้

จำเป็นต้องมีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์บริการเป็นอย่างดี

ซึ่งประกอบด้วยความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับข้อกำหนดข้อ 8 FDIS

ซึ่งรวมถึง เทคนิคการออกแบบ เทคนิคการทำต้นแบบ สูตรการผลิต เทคนิคการตรวจสอบ เทคนิคการบรรจุ เป็นต้น

### มาตรฐาน ISO9001:2015 FDIS กำหนดว่า " ความรู้ต้องได้รับการธำรงรักษา ทำให้มีอยู่ตามขอบเขตที่จำเป็น"

องค์กรควรสร้างและรักษากระบวนการ ในการจัดการความรู้ โดยถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญ

ความรู้คือทรัพย์สินขององค์กร ความรู้คือพลังให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้

เพราะความรู้เป็นทรัพย์สินสำคัญ จึงต้องมีการจัดการและมีการลงทุน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบ เหมือนทรัพย์สินอื่นๆ

กระบวนการนี้ ควรระบุวิธีการในการระบุความรู้ที่จำเป็น การทำให้ได้มาซึ่งความรู้ การเก็บรักษาความรู้, การป้องกัน การรักษาความลับ ,การสูญหายของความรู้ , การใช้ความรู้ที่พบ

องค์กรควรหาทางแบ่งปันความรู้ดังกล่าว ให้กับพนักงานหรือผู้ส่งมอบ หรือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องตามความเหมาะสมกับธุรกิจ

เมื่อจะเริ่มต้น ผู้บริหารระดับสูงควรประเมิน ฐานความรู้ขององค์กรในปัจจุบัน ว่าได้มีการระบุและการป้องกันอย่างไร เพียงพอเหมาะสมหรือไม่

ผู้บริหารระดับสูงควรพิจารณาวิธีการที่จะได้รับความรู้ที่จำเป็น ในการตอบสนองความต้องการในปัจจุบันและอนาคต จากแหล่งภายในและภายนอก (เช่น สถาบันการศึกษาและองค์กรที่ปรึกษาต่างๆ)

ประเด็นที่จะต้องพิจารณา เมื่อทำการกำหนด วิธีการระบุความรู้ การดูแลรักษาความรู้ และปกป้องความลับ เช่น;

- การเรียนรู้จากความล้มเหลว จากสถานการณ์เฉียด และจากการประสบความสำเร็จ
- การสกัดความรู้และประสบการณ์ของคนในองค์กร
- การรวบรวมความรู้ ที่รวบรวมจากลูกค้า ชีพพลายเออร์ และคู่ค้าทางธุรกิจ
- การสกัดความรู้ที่ไม่เป็นเอกสาร (จากทักษะ และจากประสบการณ์) ที่มีอยู่ภายในองค์กร

- การสร้างความมั่นใจว่าได้มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพของเนื้อหาข้อมูลที่สำคัญ (โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับห่วงโซ่อุปทานและห่วงโซ่การผลิต)
- ข้อมูลการจัดการ—และบันทึกต่างๆ ที่สามารถใช้เพื่อการเรียนรู้

**มาตรฐาน ISO9001:2015 FDIS กำหนดว่า** "เมื่อมีการระบุความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้ม, องค์กรต้องพิจารณาความรู้ในปัจจุบันและพิจารณาวิธีการทำให้ได้มาหรือเข้าถึงความรู้เพิ่มเติมที่จำเป็น และความต้องการที่ทำให้ทันสมัย"

ข้อกำหนดนี้เป็นการเชื่อมโยงกับธุรกิจ เมื่อท่านมีกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจใหม่ๆ แปลว่าองค์กรท่านอาจต้องมีความรู้ใหม่ๆ เช่นหากท่านต้องการให้องค์กรท่านสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ พนักงานของท่านก็ต้องรู้หรือทำให้มีความรู้ในการสร้างนวัตกรรมนั้นๆ

สำหรับความรู้ในปัจจุบัน คือความรู้ในเรื่องกระบวนการทำงานแต่ละกระบวนการ กรรมวิธี เทคนิควิธี ในการทำงาน ซึ่งควรมีระบุไว้ในคู่มือการทำงาน เอกสารปฏิบัติ แต่ดูดีๆ บางที กรรมวิธี เทคนิควิธีในการทำงาน อาจไม่ได้ระบุไว้ใน เอกสารขั้นตอนการทำงานของท่านก็ได้ เพราะท่านอาจกำหนดเฉพาะขั้นตอน โดยลึกลับกำหนด กรรมวิธี เทคนิค วิธี (HOW TO ) ....

## หลักการพื้นฐาน

### ข้อกำหนดนี้สำคัญอย่างไร

ความรู้คือความเก่ง

ไม่รู้ก็ไม่เก่ง

องค์กรที่มีความรู้จะเป็นองค์กรที่เก่ง

องค์กรที่ไม่มีความรู้ ( Know how) ก็จะไม่เก่ง

มีความรู้ในเรื่องใด( Khow how) ก็จะเก่งในเรื่องนั้น

ความรู้ทำให้แข่งขันกับคู่แข่งได้

รู้ดี รู้มาก รู้ลึก ก็จะไม่มีความเสี่ยงต่อการสูญเสีย เสียหาย ไร้ประสิทธิภาพ ผิดพลาด และไร้ประสิทธิผล

ดังนั้น หากมีความสูญเสีย เสียหาย ไร้ประสิทธิภาพ ผิดพลาด ไร้ประสิทธิผล แปลว่าอาจจะขาดความรู้ที่จำเป็น

ความรู้ทำให้ลดความเสี่ยงต่อการทำให้ไม่สอดคล้องต่อข้อกำหนดลูกค้าและองค์กรเอง

หากความรู้ที่คิดว่าเป็นขององค์กร

หายไปได้ระหว่างการเปลี่ยน ถ่ายคนในองค์กร

หากความรู้หายไปพร้อมกับคนได้

แปลว่าความรู้นี้ไม่ใช่ความรู้ขององค์กร

แต่เป็นความรู้ของพนักงาน

บริษัทท่านอยู่ในความเสี่ยง

เพราะเมื่อขาดคนที่มีความรู้

องค์กรก็จะไม่มีความรู้

องค์กรท่านก็จะไม่เก่ง

เนื่องจากสูญเสียพนักงานคนสำคัญที่มีความรู้นั้นๆไป

ซึ่งไม่ดีกับลูกค้าและองค์กรของท่าน

ความรู้นี้ รวมถึง ความรู้ทางเทคนิค ทางธุรกิจ ทางบริหารจัดการ

องค์กรจึงควรลดความเสี่ยงจากการขาดความรู้ที่จำเป็น หรือการเสียจากการเสียความรู้ที่จำเป็น

โดยให้มี ระบบการกระจายความรู้ เช่น ผ่านการ หมุนเวียนพนักงาน เช่นการไม่จัดเก็บความรู้ การไม่แปงปันความรู้

### ความรู้อะไรที่ต้องได้รับการจัดการ

ความรู้ที่ต้องการใช้ เท่านั้นที่ต้องได้รับการจัดการ

หากไม่ใช่ ก็ไม่ต้องจัดการ

เป็นความรู้เพื่อใช้ในการทำงานตามหน้าที่ต่างๆ

เป็นความรู้ที่ใช่ในการตัดสินใจ

เป็นความรู้ที่ใช่เพื่อแก้ปัญหา

ใช้เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

ใช้ให้สามารถผลิตและตรวจสอบผลิตภัณฑ์ ให้เป็นไปตามข้อกำหนด

## ต้องจัดการความรู้แค่ไหนถึงจะพอ

การจัดการความรู้

ก็เพื่อให้มีความรู้ ที่ต้องการ

นำไปให้กับคน ที่ต้องการ ความรู้นั้นๆ

ในเวลา ที่ต้องการ ความรู้นั้นๆ

เพื่อให้ทำงานได้ผลดี ทำงานได้เก่ง ทำงานได้อย่างไม่มีปัญหา

## เป็นหน้าที่ใคร

ปัจจุบันธุรกิจมีความซับซ้อนและยุ่งยาก จำต้องระดมสติปัญญา เพื่อพัฒนาในการแข่งขัน

จึงเป็นหน้าที่ผู้จัดการ ที่ต้องเข้าใจว่ามีความรู้อะไรบ้างในวิธีที่ทำให้ธุรกิจเจริญ

และต้องใช้เวลาได้เปรียบจากความรู้นั้นให้มากที่สุด

## ใช้วิธีการใดได้บ้างในการส่งมอบความรู้

การส่งมอบความรู้ขององค์กร ต่างจากแค่การจัดการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นวิธีหนึ่งในการมอบความรู้องค์กรให้กับพนักงาน

เพื่อให้พนักงานคนนั้น มีความสามารถที่จำเป็น เพียงพอต่อการทำงานที่จ้างมาให้ทำ

ซึ่งแปลว่าองค์กรต้องมีความรู้องค์กรเสียก่อน ค่อยถ่ายทอดให้พนักงานได้

การส่งมอบความรู้ ทำได้ด้วยหลากหลายวิธีการ

เช่น ทำการอบรมเชิงปฏิบัติ การอบรมโดยระบบที่เลี้ยง การอบรมในชั้นเรียน

การหมุนเวียนงาน การอบรมภายนอกบริษัท

การหาความรู้ด้วยตัวเองจากสื่อต่างๆ ในห้องสมุด

ดูรายละเอียดจากตัวอย่างด้านล่าง

## ความรู้องค์กรมาจากที่ใดได้บ้าง

ทรัพยากรความรู้

มักอยู่กับบุคลากรอาวุโส

มักอยู่ในสื่อที่เก็บความรู้ต่างๆของบริษัทเช่น คู่มือการปฏิบัติงาน เอกสารมาตรฐานการปฏิบัติงาน รายงานต่างๆ

## ใช้วิธีการใดได้บ้างในการสกัดความรู้สู่องค์กร

การก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆในการทำงาน

มักเกิดจากการทำ OJT

การให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการปรับปรุงงาน เช่นการทำ Kaizen เป็นต้น

มักเกิดจากการเรียนรู้จากความสำเร็จ การเรียนรู้จากการประสบความสำเร็จ

มักเกิดจากการทำการเปรียบเทียบเคียง ( Benchmarking)

มักเกิดจากถามคำถามว่าทำไม

## ตัวอย่างวิธีการสร้างความรู้

1.0 ความรู้ทางเทคนิค

ในวันสุดท้ายของการทำงานรายสัปดาห์

ให้พนักงานในกลุ่มการผลิต ใช้เวลา 1-2 ชั่วโมง วิเคราะห์ สมรรถนะและปัญหา ด้านคุณภาพและผลิตภาพ

ให้แก่ละกลุ่มเสนอ วิธีการปรับปรุงเพื่อแก้ปัญหาและอภิปรายผล

2.0 ในแต่ละกลุ่ม ให้นำเสนอแลกเปลี่ยนไอเดียในการปรับปรุง

ทดลองทำตามไอเดีย และสรุปผลของการทดลอง

3.0 สรุปความรู้ที่สามารถรวบรวมและถ่ายทอดได้ในรูปแบบต่างๆเช่น คู่มือ ตำรา เอกสารได้ง่าย ทำสารบบ

กระจาย อำนวยความสะดวกให้พนักงานเข้าถึงได้ง่าย กระตุ้นสนับสนุน และติดตามผล

4.0 ปรับปรุง มาตรฐานในการทำงานให้มีรายละเอียดวิธีการทำงาน(HOW TO) เทคนิคในการทำงาน กำหนดข้อควรระวัง

ในแต่ละขั้นตอนในการทำงาน ที่ซึ่งคนงานต้องรู้ และต้องใช้ในการทำงาน

## ทำไมถึงต้องเรียนรู้จากปัญหา

**"การเปลี่ยนความล้มเหลวไปสู่ความสำเร็จ ง่ายกว่าการเปลี่ยนข้อแก้ตัวไปสู่ความสำเร็จ"**

ด้วยเหตุผลนี้ จึงจำต้องเรียนรู้

ปัญหา คือโอกาสแห่งการเรียนรู้

ท่านหรือพนักงานท่าน จำเป็นต้องสำนึกบุญคุณของปัญหา

หากท่านหรือพนักงานท่าน สำนึกในบุญคุณของปัญหาเหล่านี้

ท่านและพนักงานท่านจะพยายามแก้ปัญหามากขึ้นเพื่อเรียนรู้และพัฒนาจากปัญหา

วิกฤติมักนำโอกาสมาให้ และ โอกาสมักนำปัญหามาให้

ทั้งสองอย่างไปด้วยกัน

ถ้าเรียนรู้ความจริงนี้ได้ ก็จะได้ประโยชน์

ปัญหามักจะเป็นปัญหาก็ต่อเมื่อปล่อยให้ปัญหาคือปัญหา

แท้จริงแล้วปัญหาเป็นโอกาส

ถ้าเจอปัญหาก็คือเจอโอกาสที่จะได้เรียนรู้

ท่านได้เรียนรู้อะไรบางเวลาที่ล้มเหลว

คนมักคุยเรื่องความฝัน ความสำเร็จ

แต่ไม่พร้อมจะตอบข้อซักถามหรือพูดคุยเรื่องความบกพร่อง

คนไม่ค่อยชอบพูดถึงความผิดพลาดล้มเหลว

และไม่อยากเผชิญความพ่ายแพ้และอับอายที่ตัวเองเป็นเช่นนั้น

เป็นวัฒนธรรมที่ต่อต้านการเรียนรู้

### เวลาไหนดีที่จะเรียนรู้จากปัญหา

ต้องสร้างให้บรรยากาศดี เวลาดีๆ สำหรับการเรียนรู้จากปัญหา

ความพ่ายแพ้ให้โอกาสเราเรียนรู้

แต่ผู้คนมากมายไม่คว้าโอกาสไว้

เพราะเวลารู้สึกหดหู่ การเรียนรู้จำไม่จ่ายเพราะต้องฝืนธรรมชาติ

ยามเศร้าหมองจะซึมยิ่งยากเลย

ถ้าอับอายขายหน้า ทำอย่างไรถึงจะสู้หน้าได้

การจัดเก็บปัญหา และทำการเรียนรู้จากปัญหาจึงเป็นศิลปะที่ต้องมีการจัดการ

### อะไรเป็นอุปสรรคสำคัญ

ความทงนงตนเป็นอุปสรรคสำคัญยิ่งในการเรียนรู้ของทุกคน

การทงนงตนจะทำให้สนใจว่าใครเป็นฝ่ายที่ถูกต้อง

แต่การอ่อนน้อมถ่อมตนจะสนใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกต้อง

การจัดระบบการเรียนรู้จากปัญหาเพื่อการแบ่งปันจึงเป็นเรื่องที่ต้องเข้าใจในเรื่องคนที่ท่านมีในองค์กร

ความทงนงตน จะทำให้คนหาเหตุผลเข้าข้างตัวเอง

แม้จะรู้ว่าตนเองผิดแต่จะกล่าวโทษผู้อื่น

คนเราเรียนรู้ได้ต่อเมื่อพร้อมที่จะเรียนรู้

หากคนนั้นไม่เปิดกว้างยอมรับการเรียนรู้

ก็จะ ต่าหนี แทนที่จะรับผิดชอบ

คนทงนงตนจะตำหนิคนอื่น และจะเชื่อว่าเป็นความผิดผู้อื่นเสมอ

คนทงนงตนจะปฏิเสธ แทนที่จะมองอย่างเป็นกลาง มองโลกอย่างเป็นจริง จะหาเหตุผล ข้ออ้างมาเข้าข้างตนเองทุกครั้ง

คนทงนงตน จะไม่ฟังความเห็นคนอื่น แทนที่จะใจกว้างยอมรับ คนทงนงตนจะป้องกันและต่อต้านความคิดใหม่ๆ ไม่ยอมรับความคิดผู้อื่น

คนทงนงตน ชอบยกย่องตัวเอง แล้วดูหมิ่นคนอื่น ชอบเอาหน้าเวลาทำอะไรสำเร็จและกล่าวโทษคนอื่นเวลาล้มเหลว

คนทงนงตน จะไม่อาจอ่อนน้อมถ่อมตนได้เร็ว

การทำให้พนักงานรวมถึงผู้บริหารเป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตนจึงเป็นเรื่องยากลำบากและใช้เวลาในการปรับทัศนคติเป็นปีๆ

การฝึกและมอบความรับผิดชอบเป็นวิธีหนึ่งที่ปรับพฤติกรรม

เมื่อคนรับผิดชอบก็จะไม่ตำหนิผู้อื่น

ซึ่งเป็นขั้นแรกของการฝึกการเรียนรู้ คือการฝึกไม่ตำหนิคนอื่น

เมื่อรับผิดชอบ ก็จะเริ่มเรียนรู้ ด้วยตนเอง

คนที่รับผิดชอบ ยอมรับความกลัวของตัวเอง ก้าวไปข้างหน้า แม้ว่าทำผิดพลาด

## ตัวอย่าง

### ตัวอย่างข้อความรู้ (ที่มีรู้จักกันดี)

- ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับบริษัท
- ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์
- ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนในการทำงานของบริษัท
- ความรู้เกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติ เทคนิคการปฏิบัติต่างๆภายในบริษัท

### ตัวอย่างการส่งมอบ ถ่ายทอด ความรู้

- ให้ supplier หรือให้บริษัทลูก ส่งคนมาที่สายการผลิตที่ส่วนกลาง ทำงานร่วมกันเป็นเวลานับเดือนๆ แล้วส่งกลับ พนักงานจะมีความรู้ใหม่ ทำคนคิดใหม่ รู้จักคนใหม่ๆร่วมกัน
- การอบรมเชิงปฏิบัติงาน
- การอบรมโดยระบบที่เลี้ยง ( คนที่อยู่ในองค์กรส่วนมาก มักจะแสวงหาความรู้เพื่อการทำงาน โดยการใช้ประโยชน์จากความรู้ของคนที่อยู่ขีดไกล มากกว่าไปหาสารสนเทศในฐานข้อมูล การเรียนรู้มักมาจากการพูดคุยโดยตรงกับคนที่รู้ มีน้อยมากที่จะหาจากเอกสาร พนักงานจะขอความรู้ คำแนะนำจากคนที่มีความรู้ในเวลาที่ต้องการคำแนะนำในบางเรื่องเสมอ )
- การจัดกลุ่มศึกษา (การเรียนรู้ผิดถูกด้วยตัวเอง/ทีมงาน เป็นการเรียนรู้ด้วยตัวเอง การลองผิดลองถูก เป็นการสั่งสมประสบการณ์และการสังเกตเป็นเวลานาน คนที่มีประสบการณ์คือคนที่มองเห็นรูปแบบเดิมๆของสถานการณ์ใหม่ๆแล้วจัดการได้อย่างเหมาะสม การจัดกลุ่มศึกษาคือการทดลอง เพื่อหาประสบการณ์และสร้างให้คนมีประสบการณ์จากการเรียนรู้ด้วยตนเอง/ทีมงาน การเปลี่ยนแปลงเป็นแรงผลักดันให้ความรู้มีความสำคัญต่อองค์กร การจัดกลุ่มศึกษาจึงเป็นโครงการเพื่อการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนวิธีการ )
- การอบรมในห้องเรียน
- การหมุนเวียนงาน
- การอบรมนอกบริษัท
- การศึกษาทางไกล
- การศึกษาต่อ
- การเรียนรู้ด้วยตัวเอง
- การสกัดความรู้ การจัดทำองค์ความรู้ จากพนักงานอาวุโส และแบ่งปัน
- ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมการปรับปรุงงาน Kaizen 5ส TPM

### ขั้นตอนการจัดการความรู้องค์กร

- 1 การวิเคราะห์งานแต่ละตำแหน่งงาน
- 2 กำหนดความรู้ที่จำเป็นต้องมี
- 3 หาความต้องการพัฒนา / จัดทำแผนพัฒนาความรู้ของพนักงาน
- 4 ส่งมอบความรู้ให้แก่พนักงานทั้งองค์กร
- 5 ติดตาม ประเมินผล ทบทวน ปรับปรุง

END