

ถอดบทเรียนการประชุมวิชาการ HA National Forum ครั้งที่ 18

เรื่อง “KM 4.0 มิติใหม่ของการจัดการองค์กรเรียนรู้”

วันพุธที่ 15 มีนาคม 2560 เวลา 10.30 – 12.00 น.

ณ ห้อง Sapphire 203 ศูนย์การประชุม IMPACT Forum เมืองทองธานี

วิทยากรร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช	ประธานมูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
คุณชุติมา อินทรประเสริฐ	สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
คุณวิชุดา ลิ้มศุภวานิช	สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช กล่าวว่า การจัดการความรู้ (KM) คือ เครื่องมือการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความรู้ของคนทุกระดับในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ KM เป็นส่วนช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5 คำสำคัญใน KM 3.0

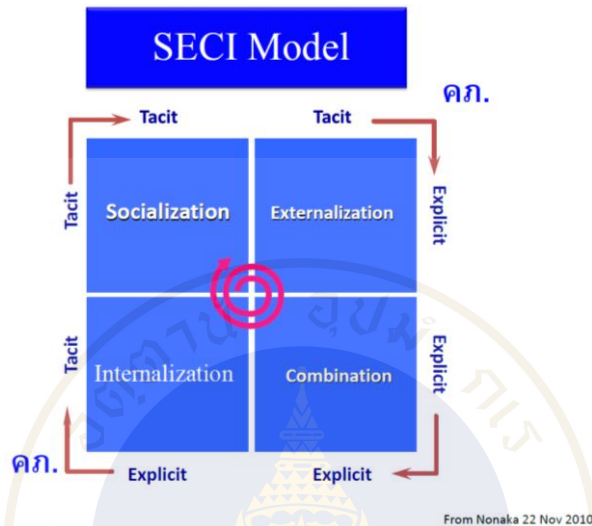
1. **อยู่ในวิถี** หมายความว่า อยู่ในวิถีการทำงาน ภาษาที่เราใช้กันอยู่แล้วคือ “เนียนอยู่ในเนื้อหา” หรือ “เนียนอยู่ในขั้นตอนการทำงาน” กล่าวคือ ให้เกิดการเรียนรู้จากการทำงาน มีวิถีของการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ ร่วมมือกันจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร KM เป็นเครื่องมือการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาคน พัฒนาคณะพัฒนาหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานมีลักษณะเป็น Learning Organization และเกิดวิถีการทำงานใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง มีฐานความรู้ให้สามารถค้นหาปัญหาได้ตรงต่อความต้องการ ทันเวลาและพร้อมใช้งานอยู่เสมอ โดยมีโทรศัพท์มือถือเป็นเครื่องมือหลักในการดำเนินการ

2. **มีเป้าหมาย** ความหมายคือ ในการนำ KM ไปใช้ในองค์กร ส่วนใหญ่จะเป็นเป้าหมายย่อย ทำให้องค์กรก้าวไปไม่ถึง Learning Organization ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจะเกิดขึ้นเฉพาะส่วน ซึ่งเป้าหมายที่สำคัญอย่างยิ่งคือ ต้องมีหลักฐานหรือพิสูจน์ได้ว่า เมื่อมีการนำ KM ไปใช้แล้วนั้น ผลประกอบการที่เป็นงานหลักขององค์กรนั้นดีขึ้น โดยมีการเสาะแสวงหาความรู้ที่จำเป็นขององค์กรและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้น ๆ โดยโฟกัสที่ Critical Knowledge ขององค์กรเป็นหลัก และบริหารจัดการความรู้นั้นให้ไหลไปยังจุดที่ใช้งานได้สะดวก

3. **ใช้ IT** โดยรวมถึง โทรศัพท์มือถือ หรือ Social Media เป็นแหล่งเก็บข้อมูล Big Data สามารถนำมาใช้ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4. มีพลังจัดการ “หัวใจปลา” คือ มีการจัดการเป้าหมายที่ชัดเจน สิ่งสำคัญใน KM 4.0 คือ ผู้บริหารต้องลงมามีส่วนร่วม ยกตัวอย่าง โรงพยาบาลศิริราชมีการนำกระบวนการ KM มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม มีการนำเครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการได้อย่างบูรณาการ เป็นต้น

5. มีการจัดการความรู้จากภายนอก



ภาพที่ 1 SECI Model

รูปแบบในการนำเอาความรู้จากภายนอกอาจจะเป็นการนำ SECI Model มาใช้ คือ การมาร่วมแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานระหว่างบุคลากรในองค์กร จนเกิดเป็นองค์ความรู้ขององค์กรขึ้นมา (Tacit Knowledge) และนำความรู้เหล่านั้นมาเรียบเรียงจนกระทั่งกลายเป็น Explicit Knowledge แล้วนำมาเผยแพร่สู่บุคคลจนกระทั่งเกิดการนำไปใช้ในที่สุด จุดที่สำคัญคือการใช้องค์ความรู้จากภายนอก ซึ่งคือเกณฑ์ต่าง ๆ ที่จะนำมาพิจารณาเพื่อที่จะให้ปรับปรุงกระบวนการทำงาน

KM 4.0 คืออะไร!!!

คือ เครื่องมือที่จะทำให้งานสำเร็จ เปรียบเสมือนแรงสนับสนุนให้งานประสบความสำเร็จ และในเวลาเดียวกันคนก็ได้เรียนรู้ไปด้วย ซึ่งก็คือเครื่องมือของ Human Resource Development ในกระบวนการเหล่านั้นทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างกัน ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน องค์กรมีความเข้มแข็ง สุดท้ายองค์กรจะกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ดังนั้น เราจะกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้เป็น means โดยเป้าหมาย คือ งานดีขึ้น คนเก่งขึ้น องค์กรมีการพัฒนาขึ้น

KM 2.0 : Human KM

เป็นยุคที่มุ่งเน้นฝึกทักษะคน ในเรื่องของการเปิดใจ การสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ

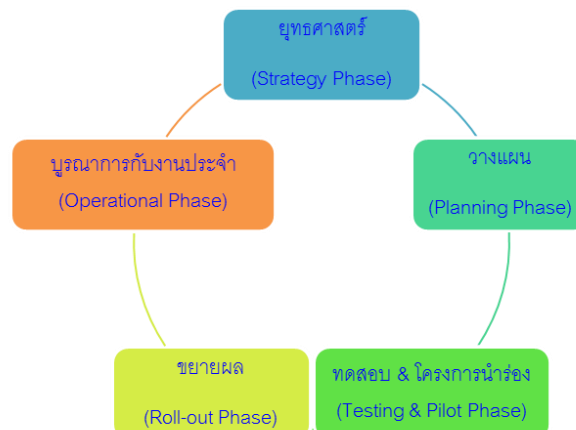
KM 4.0 : มีแม่ยก

หมายถึง ในการดำเนินการ KM นั้นต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินการ ดังนั้นเราต้องหาผู้สนับสนุน และวิธีการที่เราจะหาผู้สนับสนุนได้นั้นก็คือ เราต้องพิสูจน์ได้ว่า KM ก่อให้เกิดประโยชน์มากเพียงใด เราต้องพิสูจน์ความคุ้มค่าที่จะเกิดขึ้นให้ได้ เราต้องสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้น และดำเนินการตามกระบวนการที่ควรจะเป็นไปเรื่อย ๆ จนเกิดผลลัพธ์เป็นที่น่าพึงพอใจ

1. **จับเป้า** ต้องมุ่งเน้นเป้าหมายใหญ่ ๆ และครอบคลุม โดยดำเนินการเป็นระบบและเป็นขั้นเป็นตอน มีการวัดผลอยู่เสมอ และมีการสื่อสารเป็นระยะเพื่อให้ผู้เข้ารับทราบและเข้าใจในบริบทของ KM ว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและคุ้มค่าที่จะลงมือทำ โดยการดำเนินการเราจะต้องมีการจัดการองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กรเพื่อผลสัมฤทธิ์ของภารกิจหลัก โดยกระบวนการที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นจะต้องดำเนินการแบบ Change Management ที่ทำให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีคุณค่ามากเพียงใด

2. **ทำเป็นระบบ** สิ่งที่จะช่วยให้เกิดการดำเนินการอย่างเป็นระบบคือ KM Framework ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ คน (Roles) ผู้มีบทบาทและรับผิดชอบ รวมทั้งกระบวนการ (Process) ที่เป็นมาตรฐานกลาง โดยมีเทคโนโลยี (Technology) เพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบครบวงจร ที่สามารถเข้าร่วมกันได้ ทั้งองค์กร และสุดท้ายคือ กลไกกำกับดูแล (Governance) คือการสร้างกติกา หรือข้อตกลงร่วมกัน

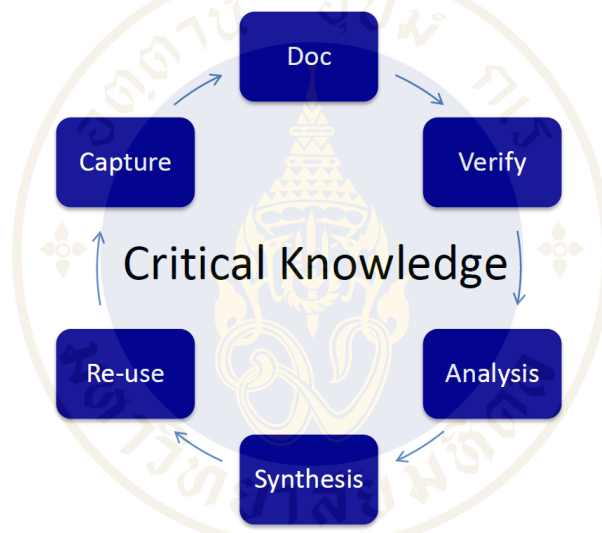
3. **ทำอย่างเป็นขั้นตอน** คือการดำเนินงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป ค่อย ๆ พิสูจน์และขยายผลไปเรื่อย ๆ กระทั่งสุดท้ายเกิดการดำเนินการอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และเมื่อดำเนินการไปได้สักระยะหนึ่งอาจจะเริ่มวงจรใหม่เพราะเกิดการเปลี่ยนแปลงของยุทธศาสตร์ ซึ่งส่งผลต่อเป้าหมายหลักขององค์กรตามไปด้วย



ภาพที่ 2 วงจรการทำ KM

4. **มีการวัดและสื่อสาร** ในการดำเนินการ KM ที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องมีการวัดผลและการสื่อสารที่ชัดเจนและสม่ำเสมอ โดยจะต้องมีการตั้งเป้าหมายและกำหนดวิธีการอย่างชัดเจน และดำเนินการสื่อสารเพื่อสร้างการยอมรับจากทุกคนในองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมด KM 4.0 จะมีการจัดการความรู้ที่มีห่วงโซ่คุณค่าที่สำคัญซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งวด จุดสำคัญที่เรามักจะลืมเลือนไปคือ การถอดบทเรียนหรือการบันทึกความรู้ เมื่อเราได้เอกสารหรือบทเรียนแล้ว ส่วนใหญ่ไม่ได้ดำเนินการต่อ ซึ่งในห่วงโซ่คุณค่าความรู้ที่แท้จริง เมื่อเรามีเอกสารแล้วเราจะต้องมีการตรวจสอบความรู้เหล่านั้น แล้วนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และจัดระบบเพื่อให้เกิดการใช้งานที่สะดวกและรวดเร็ว สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้งาน เพื่อก่อให้เกิดการนำไปใช้ให้ได้มากที่สุด นำไปสู่การเกิดกระบวนการของห่วงโซ่คุณค่าความรู้ใหม่ต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ



ภาพที่ 3 ห่วงโซ่คุณค่าความรู้

สรุปคือ เป้าหมายของ KM 4.0 คือ การจัดการความรู้ฝังอยู่ในระบบงาน เริ่มต้นจากการจับเป้า ทำอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอน และมีการวัดผลและสื่อสารที่ชัดเจน ทว่าทั้งองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อ KM ฝังอยู่ในองค์กรแล้วนั้น องค์กรก็จะมีผู้รับผิดชอบ KM ครบทุกหน่วยงาน มีผู้เป็นเจ้าของกิจกรรมที่หลากหลายครบในทุกจุดที่สำคัญ และทำหน้าที่ได้ดี มี CoP ที่ครบถ้วนตามที่ควรจะมี มีกระบวนการ KM โดยมีการใช้และสร้างคุณค่าได้อย่างมีพลัง มีการบันทึกบทเรียนต่าง ๆ ไว้อย่างมากมาย สำหรับการนำไปใช้ และมีการใช้เทคโนโลยีที่ดีและมีมาตรฐานสูง รวมถึงการสร้างระบบที่ครอบคลุมในทุก ๆ ส่วน อีกทั้งยังมีการบันทึกเรื่องราวความสำเร็จไว้อย่างมากมาย ในที่สุดวัฒนธรรมองค์กรก็เปลี่ยนนำไปสู่การแลกเปลี่ยน แบ่งปัน และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



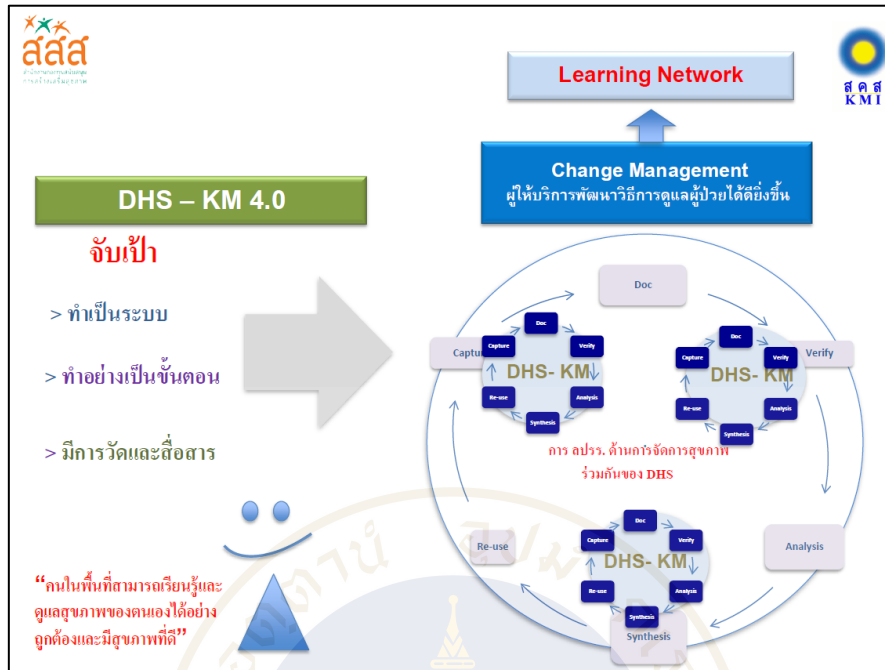
KM 4.0



ภาพที่ 4 สรุป KM 4.0

ต่อมา **คุณชุตินา อินทรประเสริฐ และคุณวิชุดา ลิ้มศุภวานิช** จาก สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้เล่าถึง การนำ KM 4.0 ไปประยุกต์ใช้จนเกิดเป็นโครงการเสริมพลัง “**เครือข่ายการเรียนรู้ระบบสุขภาพอำเภอ**” ด้วยการจัดการความรู้ยุคใหม่ และการจัดการข้อมูลพฤติกรรมสุขภาพ โดยโครงการนี้เริ่มต้นด้วยการหาแม่ยกหรือผู้สนับสนุน โดยได้รับการสนับสนุนทุนจาก สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) แนวคิดของโครงการคือ การเสริมพลังการเรียนรู้ของผู้ให้และผู้รับบริการสุขภาพ ทั้งภายในและภายนอกเครือข่าย DHS เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานร่วมกันโดยใช้ความรู้อันส่งเสริมในการทำงานโดยใช้การจัดการความรู้ยุคใหม่ไปเป็นตัวช่วยในการขับเคลื่อนให้กิจกรรมดำเนินไปได้อย่างราบรื่นมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของโครงการ คือ เรามุ่งเป้าที่จะสร้างต้นแบบ Learning Network ในแต่ละพื้นที่และข้ามพื้นที่ด้วย และนำเทคโนโลยีที่เรียกว่า Big Data มาเป็นตัวช่วยหนุนให้เกิดต้นแบบ ระบบ การใช้เครื่องมือเพื่อผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงข้อมูลในการดูแลสุขภาพของตนเอง โดยจะมีแอปพลิเคชันสำหรับผู้ป่วยที่จะเป็นเหมือนกระจกที่สะท้อนพฤติกรรมสุขภาพของตนเอง ที่จะสร้างจิตสำนึกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากตัวผู้ป่วยหรือคนในชุมชนเอง ที่จะทำให้ผู้ป่วยหรือคนในชุมชนสามารถดูแลสุขภาพของตนเองได้



ภาพที่ 5 DHS KM 4.0

โครงการ DHS KM 4.0 มีเป้าหมายคือ “Change Management ผู้ให้บริการพัฒนาวิธีการดูแลผู้ป่วยได้ดียิ่งขึ้น” ซึ่งนำร่องใน 3 โครงการ โดยเริ่มจากการสร้างระบบให้เกิดการเรียนรู้ภายใน ตามวงจรของการสร้างความรู้ ทั้งการตั้งเป้าหมาย วิเคราะห์ระบบ สร้างขั้นตอน ไปจนถึงการวัดผลและสื่อสารในแต่ละพื้นที่ DHS ทั้งภายในและภายนอก จนกระทั่งเกิดเป็น “เครือข่ายความรู้ Learning Network” เกิดการทำงานที่มีการพัฒนาขึ้นจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของคนในพื้นที่ทั้งภายในและภายนอกเครือข่าย เป้าหมายเพื่อคนในชุมชนสามารถเรียนรู้และดูแลสุขภาพของตนเองได้อย่างถูกต้องและมีสุขภาพที่ดี

คุณวิชุดา ลิ้มศุภวานิช เล่าประสบการณ์ที่ผ่านมาจากกรณีการดำเนินกิจกรรมโครงการ DHS KM 4.0 มีโอกาสได้เข้าร่วมดำเนินการในโครงการนี้ ทำให้ได้รับโอกาสในการเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้อีกครั้งหนึ่ง เริ่มต้นด้วยการศึกษาข้อมูลลงพื้นที่เลือกพื้นที่นำร่องของโครงการ ต่อมาจัดประชุมผู้เชี่ยวชาญนำข้อมูลพฤติกรรมสุขภาพมาใช้ประกอบในการสร้าง Model รวมทั้งออกแบบและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสุขภาพ (Health Recommender) และสร้างโมเดล จัดกลุ่ม/วิเคราะห์พฤติกรรม (Behavior Pattern Modeling) ทดสอบ/ปรับปรุงระบบ จัดอบรมผู้ใช้งานระบบ หลังจากนั้นก็รวบรวมข้อมูลจากผู้ใช้งานจริงเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ (Online Learning Platform) โดยใช้ KM 3.0 เป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าว

ผลลัพธ์ที่คาดหวังของโครงการ (Outcome) คือ ก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ภายใน DHS พื้นที่นำร่อง เพื่อพัฒนาการทำงานอย่างเชื่อมโยงและเป็นระบบ รวมทั้งได้ต้นแบบระบบและเครื่องมือเชื่อมข้อมูลสุขภาพ และข้อมูลพฤติกรรมส่วนบุคคล ไปสู่ระบบ DHS และได้ต้นแบบ Learning Network ระหว่าง 3 DHS พื้นที่นำร่อง ส่งผลให้คนในพื้นที่สามารถเรียนรู้และดูแลสุขภาพของตนเองได้อย่างถูกต้องและมีสุขภาพที่ดี

สุดท้าย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช กล่าวสรุปการบรรยายในครั้งนี้ว่า ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ประกอบด้วยปัจจัยทั้ง 5 ดังนี้

ปัจจัยที่ 1 Team Learning คือ การมีทีมงานที่มีคุณภาพ ในการคิดวิธีการและรูปแบบที่จะทำให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ และเรียนรู้ร่วมกัน

ปัจจัยที่ 2 Building Shared Vision คือ การมองเห็นถึงเป้าหมายร่วมกันของคนในองค์กร

ปัจจัยที่ 3 Mental Models คือ การรวมพลัง และเชื่อว่าเราทำได้ถ้าเราร่วมมือกัน

ปัจจัยที่ 4 Personal Mastery คือ พลังที่เกิดจากตัวบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการสร้างให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยที่ 5 Systems Thinking คือ การคิดเชิงระบบ



ภาพที่ 6 ปัจจัยที่ทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (แนวคิดของ Peter Senge)

