



การจัดการความรู้ (Knowledge Management):

จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ

กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา*

ความเป็นมา

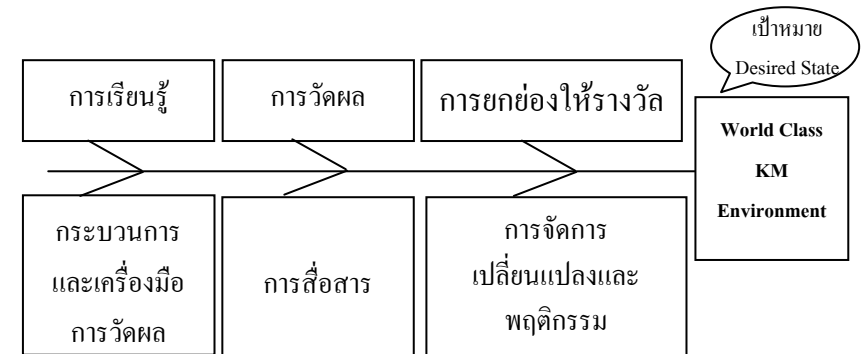
การจัดการความรู้ (KM - Knowledge Management) ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กรการนำเสนอในที่นี้จะเป็น KM ที่โรงพยาบาล ศิริราช ได้ทำมา จะมาคุยแลกเปลี่ยนกันฟัง โดยแบ่งเป็น 2 หัวข้อคือ (1) Concept ของการจัดการความรู้ (2) ศิริราช ทำเรื่อง KM อย่างไร

กพร. กำหนดให้ทำแผนการจัดการความรู้ตั้งแต่ปี 2546 แล้ว ตอนนั้นทุกคนคิดว่าง่าย ไม่มีปัญหา ก็ทำตาม แต่มาเดือนธันวาคมปี 2548-2549 เพราะสำนักงาน กพร. มาดูแล้วบอกว่าไม่ใช่ ให้ทำใหม่หมด ก็เลยมีปัญหาว่าทำอย่างไรกันแน่

กระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้จัดทำ 2 แผน คือ

* กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สถาบันดำรงราชานุภาพ เรียบเรียงจากคำบรรยายของนางวราพร แสงสมพร หัวหน้างานจัดการความรู้ ฝ่ายพัฒนาคุณภาพงาน คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2549 ณ ห้องประชุม 1 อาคารสถาบันดำรงราชานุภาพ

1. แผนจัดการความรู้
2. แผน 6 Steps เพื่อจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพ



พัฒนาจากข้อมูลเป็นความรู้ : เกิดสินทรัพย์ทางปัญญา

ความรู้ คืออะไร? เดิม คนมองว่าความรู้คือตัวหนังสือ เป็นเอกสาร เป็นข้อเท็จจริง เป็นตัวเลข ซึ่งเมื่อได้ตั้งกระดาษเพื่อให้พร้อมที่จะใช้ในงานก็จะกลายเป็นสารสนเทศ (Information) และเมื่อนำมาใช้ในงานจะเรียกว่าความรู้ (knowledge)

สมมติว่าในห้างสรรพสินค้าแห่งหนึ่ง มีตัวเลขการขายสินค้าพวกกริบบิ้น และการ์ด สินค้า 2 ตัวนี้อยู่แยกกันคนละชั้น ถ้าดูใน



ไบเร่จคนซื้อ จะพบว่าส่วนใหญ่ซื้อสองอย่างนี้ คล้ายๆ กัน ตัวเลขการขายนี้ ยังเป็นเพียง Data อยู่ แต่เมื่อเอาไบเร่จมาวิเคราะห์เปรียบเทียบดู เห็นว่าคนจะซื้อสินค้าบางอย่างพร้อมกัน เช่น คนซื้อของขวัญแล้วจะต้องซื้อการ์ดด้วย ก็เกิดเป็น Information ขึ้นมา และเมื่อนำไปปรับใช้ ก็เกิดเป็นความรู้ว่าควรเอาสินค้าสองอย่างนี้มาอยู่ในจุดเดียวกัน เพื่อสะดวกซื้อหลังจากนั้น อาจนำความรู้นี้ไปใช้กับสินค้าตัวอื่นอีกว่า ควรมีสินค้าชนิดใดที่สามารถจับคู่กันได้ ก็เกิดเป็นปัญญา (wisdom) ขึ้น

ถ้าในองค์กรมีคนที่ไม่มองแค่เพียงตัวเลขข้อมูลเฉยๆ แต่สามารถนำมาวิเคราะห์และปรับใช้กับอย่างอื่นได้ จะทำให้เกิดสินทรัพย์ทางปัญญาขึ้น

ความรู้มี 2 ประเภท

1. ความรู้ที่ผ่านกรอบแนวคิดมาแล้ว จนกลายเป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit) เช่น กฎ ระเบียบ คู่มือ แผนปฏิบัติงาน
2. ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit) เกิดจากประสบการณ์ที่ยังอายุมาก ความรู้ก็จะสูงขึ้น

ความรู้ทั้ง 2 ประเภท สามารถเปลี่ยนแปลงไปมาได้ เพราะคนๆ หนึ่งถ้าอ่านกฎระเบียบ คู่มือปฏิบัติ จาก Explicit จะกลายมาเป็น Tacit



และความรู้ส่วนที่เป็น Tacit ถ้าเขียนออกมาให้คนอื่นได้รับรู้ สามารถถ่ายทอดไปยังคนอื่นได้ ก็จะแปลงจาก Tacit เป็น Explicit

กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ หมายถึงการสร้างและการใช้ความรู้ ยกตัวอย่างเช่น การสอบเข้ามหาวิทยาลัย จะต้องมีการสร้างความรู้เพื่อไปสอบ คนที่ไปเรียนกวดวิชาส่วนใหญ่จะสอบได้ เพราะได้ทำแบบฝึกหัด ผ่านกระบวนการคิด การฝึกปฏิบัติ คนที่ไม่ได้เรียนกวดวิชา ได้แต่อ่านหนังสือเอง บางทีอ่านเข้าหูซ้ายทะลุหูขวา

จากการบอกเล่าของอาจารย์ที่สอบสัมภาษณ์เพื่อให้ทูน นักศึกษาแพทย์ พบว่าเด็กที่สอบเข้าเป็นนักศึกษาแพทย์ได้ส่วนใหญ่ จะเรียนกวดวิชามา แสดงว่าทุกคนมีฐานะดี จึงไม่รู้จะให้ทูนกับใคร

การสร้างความรู้

การสร้างความรู้ เกิดได้ 2 ทาง คือ (1) เกิดจากการอ่านในสิ่งที่เป็น Explicit แล้วนำมาคิดพิจารณา เพื่อให้ความรู้เข้ามาอยู่ในตัวเอง (2) เกิดจากประสบการณ์ และการปฏิบัติมาช้านาน



ดังนั้น ถ้าต้องการให้มีความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจะต้องให้คนสร้างความรู้ นั่นคือการได้ผ่านการอ่านและการฝึกปฏิบัติ เมื่อสร้างความรู้แล้วต้องรู้จักใช้ เรียกว่าเป็นการจัดการความรู้ในหน่วยงาน คนที่มีความรู้อยู่ในตัวต้องรู้จักแบ่งปัน นำสิ่งที่ตนเองทำ ไปเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรเปิดเผยต่อไป

การจัดการความรู้ จะต้องมีอยู่ในแผนของหน่วยงาน มีการจัดทำโปสเตอร์ แผ่นพับ เอกสารความรู้เพื่อแจกจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ถ้าไม่มีสิ่งเหล่านี้ แสดงว่ายังไม่มีการจัดการความรู้

กลยุทธ์ของการสร้างและใช้ความรู้

วิธีการจัดการความรู้คือให้คนที่ทำงานคล้ายๆกัน ได้มาพบปะแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกันทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานทั้งการปฏิบัติงานของตนเองและการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม ได้ดียิ่งขึ้น

ขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้

1. ทำการวิเคราะห์ว่าในหน่วยงานจำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องอะไรบ้าง แล้วเลือกเรื่องที่คิดว่าจำเป็นที่สุดมาทำ เพียงเรื่องเดียวก่อน



2. สํารวจค้นหาทุนความรู้เดิมที่มีอยู่ในหน่วยงาน ว่ามีความรู้เรื่องนั้นๆ หรือยัง อยู่ที่ไหน อยู่ในรูปธรรมแบบไหน ทั้งความรู้ที่เป็น Explicit และ Tacit

3. ประเมินกลั่นกรองคุณค่าของความรู้ โดยอาจให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้พิจารณากลั่นกรอง หรือถ้าความรู้ที่มีอยู่ยังไม่ดีพอ ก็ไปแสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากข้างนอก เอามาเสริมความรู้ที่มีอยู่เดิม ให้ดีขึ้น

4. นำความรู้มาจัดเป็นหมวดหมู่ เพื่อเป็นสินทรัพย์เก็บไว้ในหน่วยงาน พร้อมให้คนอื่นค้นคว้าไปใช้งานได้

5. กระบวนการใช้ความรู้ที่มีอยู่ คนที่จะจัดการตรงนี้คือ Core Team ซึ่งต้องพยายามทำให้คนในหน่วยงานสามารถเข้าไปเอาความรู้นั้นไปใช้งานได้

การสร้างและการใช้ความรู้ไม่ใช่เพียงการจัดบอร์ด จัดโปสเตอร์ จัดอบรม แล้วก็เสร็จ เท่านั้น แต่ต้องพิจารณาด้วยว่าความรู้นั้นถึงผู้ใช้หรือไม่ คนมีความรู้เพิ่มขึ้นสำหรับใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่

6. การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ เป็นวัฒนธรรมที่แต่ละคนนำสิ่งที่รู้มาแบ่งปันคนอื่น ขณะเดียวกัน คนอื่นก็พยายามที่จะค้นหาความรู้นั้น การแบ่งปันความรู้สามารถนำไปสู่การต่อยอดได้เร็วขึ้น



เทคนิคการจัดการความรู้

จัดการความรู้ต้องไม่เริ่มที่ศูนย์

กลยุทธ์ที่สำคัญอีกข้อหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ (1)พยายามจับคนที่อยู่ในกองต่างๆ มาเชื่อมโยงกัน ตอนทำแผนการจัดการความรู้ต้องให้คนทำแผนๆ มาเชื่อมโยงกัน มาทำแผนร่วมกัน เขาจะช่วยเหลือแบ่งปันแลกเปลี่ยนกัน รวมทั้ง (2) การไปดูจากหน่วยงานที่ทำไว้ดีแล้ว นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เป็นการต่อยอดจากที่เขาทำไว้แล้ว เกิดเป็นการเรียนรู้ (Learning)

IT เป็นเครื่องมือที่สำคัญของการจัดการความรู้

ตัวอย่าง ลิงค์โปรเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มผลผลิต ได้ดำเนินกระบวนการ 3 เรื่อง คือการกำหนด (Identify) เนื้อหาความรู้ที่จำเป็น การสร้างความรู้ (Generate) และการเผยแพร่ความรู้

มีการสร้างความรู้ (Create) ให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน มีการค้นหาความรู้ใหม่ๆ ใดๆ เอามาใช้ โดยใช้ ICT เป็นเครื่องมือช่วยจัดการความรู้ เช่น ในลักษณะของ Web Link สามารถเชื่อมแหล่งความรู้มาให้คนในหน่วยงานพร้อมใช้ Click เข้าไปแล้วนำมาใช้ได้ทันที หรือในลักษณะของ Bar Code Search



การจัดการความรู้ในแบบระบบผู้เชี่ยวชาญ

Tacit knowledge คือความรู้ในตัวคน ซึ่งบางอย่างไม่สามารถทำออกมาเป็นเอกสารได้ ก็จะจัดการความรู้แบบระบบผู้เชี่ยวชาญ เช่น ที่ศิริราช ความรู้ความชำนาญของศัลยแพทย์ นำมาเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรไม่ได้ ก็ใช้วิธีระบุว่าใครเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนี้ คุณสามารถไปหาคนๆ นี้ได้ โดยใช้ระบบ Online เช่น E-mail สอบถามได้

ที่บริษัท Sub Micro System ก็เช่นเดียวกัน เมื่อเข้าไปนั่งทำงานจะมีการบอกถึงสิ่งที่จะต้องรู้เกี่ยวกับงานของคุณว่ามีอะไรบ้าง สิ่งที่ไม่จำเป็นต้องรู้แต่คุณควรรู้มีอะไรบ้าง และสามารถไปหาความรู้ดังกล่าวได้อย่างไร รวมทั้งบอกด้วยว่าผู้เชี่ยวชาญคือใคร แล้ว Show ด้วยว่า Online หรือเปล่า ถ้า Online อยู่ก็ Click ถามได้เลย และเขาจะตอบให้ทันที นั่นคือความรู้ที่พร้อมใช้สำหรับคนทำงาน

โครงการติดตาม

ที่ศิริราชมีโครงการติดตาม คือมีทีมไปสำรวจค้นหาหน่วยงานต่างๆ เมื่อพบว่า โครงการใดดี ก็เอามาใส่ไว้ใน Web ให้บุคลากรเปิดเข้าไปดู ไปเรียนรู้งานที่เป็น Best Practice เพราะการจัดการความรู้ต้องไม่เริ่มที่ศูนย์ ให้เริ่มจากคนที่ทำได้ดี แล้วเอามาต่อยอด



อีกส่วนหนึ่งคือ Transfer โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ถ้าเป็นระบบ IT ก็อาจเป็น Web Board ให้นุคลากรสามารถเข้าไปพูดคุยแลกเปลี่ยนกันได้

Web Blog

คนที่ทันสมัยต้องมี Web ของตัวเอง ขณะนี้ Web Blog กำลังเป็นที่สนใจ

Web Blog มีลักษณะเหมือนไดอารี่ คือให้คนเข้าไปเขียนเล่าสิ่งที่ตัวเองทำ แล้วมีคนอื่นเข้ามาเสริม หรือมาเล่าเรื่องของตัวเองบ้าง ทำให้เกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้ร่วมกัน เราจะรู้ว่าใครที่เล่าเก่ง มีประสบการณ์มาก ทำให้เราอยากติดตามเรื่องเล่าจากเขา เพราะอยากจะได้เรียนรู้จากเขา พอได้อ่านเรื่องของเขาเรื่อยๆ ก็กลายเป็นเพื่อนสนิทกัน

ถ้าหน่วยงานมี Web Blog เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แล้ว ก็ต้องมีการประเมินเสมอๆ ว่าความรู้เหล่านั้นทันสมัยหรือยัง ถ้ายังไม่ทันสมัย ต้องไปหาข้อมูลความรู้ข้างนอกมาใส่เพิ่ม เพื่อเพิ่มคุณค่า



ต้องให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมจัดการความรู้ด้วย

ในกระบวนการจัดการความรู้ ผู้ที่สร้างและใช้ความรู้ก็คือผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง หลายหน่วยงาน ผู้ดำเนินการคือทีมงานจัดการความรู้ พบว่าไม่เกิดผลสำเร็จ ถ้าให้ผู้ปฏิบัติงานต้องดำเนินการจัดการความรู้ด้วยตนเอง จะทำให้เขาเกิดการเรียนรู้ (Learning) ไปเอง

ตัวอย่างบริษัท Xerox

บริษัท Xerox ซึ่งดำเนินการเรื่อง KM สำเร็จ ได้ข้อสรุปที่น่าสนใจคือ

1. คนที่จะจัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ดี ก็คือผู้นำ
2. การสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ ต้องมีคนที่จะจัดการเรื่องนี้ และสื่อสารให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่จะต้องเรียนรู้ เพื่อให้คนในองค์กรรู้ว่าขณะนี้บริษัทกำลังทำเรื่องอะไร และเห็นความสำคัญ เข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
3. กระบวนการ หรือเครื่องมือ (Process Tool) ที่จะใช้ ขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละองค์กร และขึ้นอยู่กับกิจกรรมของแต่ละบุคคลด้วย



ตัวอย่างศิริราช

ที่ศิริราช กระบวนการจัดการความรู้ในกลุ่มแพทย์จะไม่เหมือนกับกลุ่มพยาบาล ในกลุ่มพยาบาล การทำงานเป็นศิลปะที่เขาจะอาศัยซึ่งกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการพูดคุยกัน แต่ในกลุ่มแพทย์ไม่มี เพราะแต่ละคนเป็นมือหนึ่งอยู่แล้ว การจะให้มาจับกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้นั้น โดยวัฒนธรรมแล้วทำได้ยาก จึงต้องใช้วิธีการอัดเทป คือหลังจากที่แพทย์ทำการผ่าตัดเสร็จแล้ว จะมีการพูดคุยกันว่า Case นี้ทำแบบไหน ผ่าตัดโดยวิธีใดไม่ได้ผล ขณะที่พูดคุยกันก็อัดเทปหรืออัด VDO เก็บเอาไว้ แล้วนำมาจัดความรู้ไว้เป็นหมวดหมู่บุคลากรสามารถ Click เข้าไปดูได้ วิธีการที่ศิริราชใช้ จะมองบริบทของตัวเองว่าควรทำด้วยวิธีไหน แล้วก็เลือกใช้กระบวนการแบบนั้น

การวัดผลสำเร็จ

สิ่งที่ทำ ต้องมีการวัดผลสำเร็จให้ได้ว่าทำอย่างนี้ถูกต้องหรือไม่เพียงใด เป็นการเพิ่มคุณค่าของคนทำให้รู้สึกภูมิใจว่าสิ่งที่เขานั้นเป็นสิ่งที่ดีก่อประโยชน์ และสุดท้ายหน่วยงานต้องให้การยกย่องชมเชยและให้รางวัลคนทำ อาจจะเป็นเงินหรือประกาศนียบัตร



จัดการความรู้ ไม่ใช่เพื่อส่ง ก.พ.ร. แต่เพื่อสนับสนุนและพัฒนาการทำงาน

การจัดการความรู้ ต้องรู้เป้าหมายและมองภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถบอกคนในหน่วยงานได้ว่าทำแล้วจะเป็นภาพแบบนี้ เพื่อให้คนอยากทำ ถ้าบอกว่าทำเพื่อส่ง ก.พ.ร. คนจะมองว่าเป็นการเพิ่มภาระหน้าที่

ตัวอย่าง ศิริราช มีสำนักงานภาควิชา เป็นเหมือนเลขานุการของพวกแพทย์ มีคณะกรรมการในแต่ละกลุ่มเพื่อช่วยกันดูแล เมื่อจะพัฒนาสำนักงานภาควิชา เราถามว่าจะทำ KM ไว้ช่วยงานหรือไม่ เขถามว่าทำแล้วได้อะไร เรารอบอกว่าทำแล้วได้แบบนี้คือ นำคนที่ทำงานเหมือนกันให้มาเจอกัน คุณรู้ว่าใครทำอะไรได้ดี ก็นำคนนั้นมาแลกเปลี่ยนความรู้ มาเล่าให้ฟังว่าเขาทำแบบไหน คนอื่นได้ทราบ ก็ทำตามได้ เป็นการเรียนรู้ที่นำไปใช้ในงานของตัวเองได้ดี ถ้าทำตรงนี้ได้สำเร็จ เมื่อ Click เข้าไป จะรู้เลยว่าเรื่องนี้เขาทำกันอย่างไร พอเห็นภาพอย่างนี้ เขาก็บอกว่ดี

ฉะนั้น ต้องทำให้เขามองเห็นว่า ถ้าเขามาทำตรงนี้ เขาจะได้ความรู้ที่พร้อมจะใช้งาน ถ้าติดขัดปัญหาสามารถที่จะ click หาได้ตรงไหนและทันเวลาด้วย เพราะเรามีเครื่องมือที่เป็น Web Site ที่



สามารถจัดเก็บข้อมูล จัดระบบให้สามารถ Click เข้าไปได้ อีกส่วนหนึ่งก็คือเขาได้ร่วมกันสร้างความรู้

เครื่องมือเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่นิยมใช้กันมี ดังนี้

1. Innovation & Best Practice Database เป็นการทำฐานความรู้ โดยสะสมจัดเก็บความรู้จากคนเก่งหรือผู้ที่ทำงานประสบความสำเร็จ ถ้าหากไม่ทำไว้ ความรู้ต่างๆ เหล่านั้นจะติดตัวอยู่เฉพาะกับคนเก่ง บางทีจะรู้ก็ต่อเมื่อมีคนมาให้รางวัล

2. Story Telling โดยให้คนต่างๆ มาเล่าเรื่องที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะต่างจาก Brainstorm หรือการระดมสมอง ซึ่งเป็นเพียงการระดมความคิดเห็นในเรื่องที่น่าสนใจ แต่ Story Telling เน้นในเรื่องที่ทำจริงจากประสบการณ์ และถ้าเป็นเรื่องที่ประสบความสำเร็จจะยิ่งเห็นผลจับใจ เพราะมีคนทำแล้วเห็นผล เทคนิคนี้ดูเหมือนง่ายแต่ทำยาก ขึ้นอยู่กับผู้ดำเนินรายการ (facilitator) ที่จะต้องฝึกทำบ่อยๆ เพื่อให้รู้วิธีไหนที่จะดึงความรู้ ให้คนกล้าพูด กล้าเล่าถึงประสบการณ์ของตนเอง

ที่ศิริราชเมื่อทำครั้ง แรกๆ จะพบว่าคนไม่กล้าพูด เนื่องจากคิดว่าตนเองไม่ได้เก่งพอ และไม่รู้ว่าตัวเองจะพูดอะไร เพราะพอบอกให้เล่า



ความสำเร็จ มันไม่สำเร็จในทุกเรื่อง จึงไม่คิดว่าตนเองเก่งที่จะบอก ดังนั้นความรู้มันจึงไม่ออกมา ซึ่งทั้งหมดนี้ขอแนะนำว่าไม่ต้องไปเสาะหาว่าที่ไหนดี ให้เริ่มต้นลงมือทำในหน่วยงานตนเอง

3. Yellow Pages คือ แหล่งที่มาของความรู้ ประเภทความรู้ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งต้องไปดูมาว่าใครเป็นผู้เชี่ยวชาญ ที่สามารถจะให้ความรู้ที่เป็นลักษณะ Tacit Knowledge ได้

4. Knowledge Base คือ การจัดฐานความรู้ให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย โดยอาจจัดเป็นหมวดหมู่เรื่อง หรือจัดตามลักษณะหน้าที่ของหน่วยงาน ฯลฯ

5. Cross-Functional Team คือการจัดตั้งทีมข้ามสายงาน โดยปกติหน่วยงานจะมีโครงสร้างขององค์กร Top Down ซึ่งต่างทำงานของตัวเอง แ่งใครแ่งมัน เมื่อจัดตั้งทีมข้ามสายงานจะได้ทีมที่เป็นแนวราบ เพื่อให้ตัวแทนมาเจอกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ทีมนี้จะเป็นหลัก (core) คือมองเห็นภาพรวมทั้งหมด รู้ว่าเรื่องนี้มีหน่วยงานไหนเขาทำกันบ้าง แล้วก็ดำเนินการตามขั้นตอนเพื่อเสนอเรื่องให้ผู้อื่นรู้ ให้รู้ว่าไม่มีใครสนใจที่จะเข้ารับการอบรมในเรื่องนี้บ้างหรือไม่ เมื่อมีคนเข้ามาถึงทีมกำลังเชื่อมโยงให้คนเหล่านี้มาเจอกัน มาแลกเปลี่ยนความรู้กัน ถ้าไม่มีคนทำตรงนี้ก็จะไม่เกิดความรู้



เพราะจะให้คนมาคุยกันเองในเรื่องนั้นๆ ไม่มีทางเป็นไปได้ ธรรมชาติของคนจะไม่เป็นเช่นนั้น

6. Communities of Practice (CoP) ชุมชนแนวปฏิบัติ คือการดึงคนที่สนใจเหมือนกันมาเจอกัน ไม่ใช่คำสั่งของหัวหน้า แต่เขามาเจอกันในเรื่องงาน อย่างมีเป้าหมาย

ตัวอย่างเช่น คนขับรถของผู้บริหาร เมื่อส่งเจ้านายเสร็จแล้ว เขาจะเดินมาคุยกันเรื่องงานบ้าง นินทานายบ้าง และยังคุยกันเรื่องเส้นทางว่ามาทางนั้นทางนี้รถไม่ติด ทางนี้ทางลัด ทำให้ผู้ร่วมสนทนาได้รู้ในสิ่งที่ไม่รู้มาก่อน เช่น รู้ทางลัด รู้วิธีการอื่น ๆ

CoP ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกัน เขาจะมาพูดคุยแลกเปลี่ยนกัน นำสิ่งที่ทำมาแล้วสู้กันฟัง โดยมีเป้าหมายเดียวกัน แล้วนำสิ่งที่ได้จากอีกคนหนึ่งมาใช้งาน จากนั้นมีการกลับมาเล่าให้กับกลุ่มฟังอีก หมุนเวียนกันไปเรื่อยๆ (อย่าลืมว่าพูดคุยแล้วต้องจดบันทึกไว้ด้วยว่าถ้าเกิดสถานการณ์แบบนี้จะต้องทำอย่างไร บันทึกที่ดีจะต้องเก็บรายละเอียดให้ได้ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นนั้น เกิดขึ้นในสถานการณ์แบบไหน เกิดขึ้นกับใครในเรื่องเดียวกัน อาจไม่สามารถนำวิธีที่ได้จากสถานการณ์หนึ่งไปใช้ได้กับอีกสถานการณ์หนึ่ง)

ปัจจุบัน CoP แพร่หลายในเว็บไซต์หรืออินทราเน็ตขององค์กรที่จะเป็นช่องทางให้แต่ละฝ่ายได้เขียนความคิดเห็นต่อเรื่องที่น่าสนใจ



แบบบันทึกลงไปเหมือนไดอารี่ เหมือนเล่าเรื่อง คนที่มาอ่านจะเก็บไปใช้ได้ เรียกว่า Blog to Blog ซึ่งแตกต่างจากการบันทึกเอกสาร

ตัวอย่าง วิธีทำ CoP ที่ศิริราช

เมื่อหน่วยงานในศิริราช สนใจอยากจะทำ CoP เขาจะมาติดต่อกับงานจัดการความรู้ ซึ่งมีความพร้อมตอบสนองความต้องการนี้ได้ จะดูข้อมูลว่ากลุ่มที่มาติดต่อเป็นอย่างไร แล้วจะวางกรอบให้ว่า CoP ต้องมีอะไรบ้าง

หลังจากนั้นจะให้เขาลงทะเบียน จัดฝึกอบรมวิธีการที่ถูกต้องให้ ว่าผู้มีบทบาทแต่ละด้าน เช่น ผู้อำนวยการความสะดวก (Facilitator) ผู้ทำหน้าที่จดบันทึก (Historian) ต้องทำอย่างไร กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ (Sharing) ทำอย่างไร แนะนำผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ (Expert) ว่าเป็นใครบ้าง อยู่ที่ใดภายในองค์กร ภายนอกองค์กรหาจากที่ใดได้ เช่น ค้นหาในเว็บไซต์ กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (Practitioner) ที่มองว่าเป็นเป้าหมายมีใครบ้าง

และต้องตั้งเป้าหมายว่าควรจะทำเรื่องอะไรก่อน เพื่อให้ได้ Explicit Knowledge โดยดูว่าสนใจเรื่องอะไร และทุนเดิมมีอะไรอยู่แล้วบ้าง ถ้าไม่บอกไว้ CoP จะไปสร้างใหม่ทั้งหมด จึงเสมือนเป็นการบังคับว่าต้องไปหาของเดิมมาก่อนแล้วมาช่วยกันต่อยอด



ภายหลังเสร็จสิ้นกระบวนการ ก็ต้องหาสถานที่ สำหรับนำความรู้จาก CoP ไปเผยแพร่ เช่น ไปติดบอร์ดประชาสัมพันธ์ความรู้ หรือให้ Admin นำไปวางในเว็บไซต์ เป็นต้น

จากประสบการณ์ที่ทำ CoP มาเห็นว่า คนที่มาอบรมบางคนยังใช้เมาท์กับคอมพิวเตอร์ไม่เป็นเสียด้วยซ้ำ แต่ถูกเลือกให้มาเป็น Admin เพราะในหน่วยงานหาคนไม่ได้ โปรแกรมเมอร์ของศิริราช จึงต้องสร้างโปรแกรมให้ง่าย เพื่อให้ Admin ของหน่วยงานมาป้อนข้อมูลได้โดยง่าย จดอบรมวิธีนำขึ้นแสดงในเว็บไซต์ ประมาณครึ่งวันก็สามารถทำได้ ต้องทำให้เจ้าหน้าที่ไม่กลัวว่าจะทำหน้าที่ Facilitator หรือทำ KM ไม่ได้ เราต้องผลักดันกระตุ้นให้เขาทำเลย เพราะถ้าได้ทำแล้วจะเรียนรู้ไปเอง “งานจัดการความรู้” ที่เป็นหน่วยสนับสนุนหลัก ต้องคอยช่วยเป็นกำลังใจ

การสร้าง Facilitator ให้เก่ง

วิธีการคือให้ Facilitator มาพบกัน แล้วแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันว่าจะดึงคนให้พูด ทำอย่างไร จะควบคุมกลุ่มคน ทำอย่างไร เช่น เทคนิคการจัด CoP หากมีคนพูดน้อย อาจจะใช้วิธีจับหมายเลข ใครที่ลงท้ายด้วยเลขคู่ต้องพูด คนก็จะเตรียมตัวพูดเมื่อใกล้ถึงเลขตัวเอง หรือใช้วิธีตั้งป้ายชื่อ เมื่อมาลงทะเบียนให้เขียนชื่อเล่น เพราะ Facilitator จะเรียกชื่อตามป้ายชื่อ เป็นการสร้างความสัมพันธ์



การสร้างแรงจูงใจ

การยกย่องชมเชยให้รางวัล เช่น จัด CoP of the month จะได้รางวัล 1,500 บาท ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้คนมาใช้ Web มากขึ้น ถึงแม้เราจะรู้ว่าเทคนิคการเข้ามาใน Web บ่อย บางครั้งอาจจะเป็นประโยชน์ต่อ CoP ไม่มากนักก็จำเป็นต้องให้ เพราะถึงอย่างไรก็เป็นการสร้างกระแสให้คนหันมาสนใจได้อย่างหนึ่ง

ปัญหา CoP ที่ต้องระวัง

ขั้นตอนแรกในการทำ CoP คือต้องเลือกว่าจะทำเรื่องอะไร แล้วเสนอผู้บริหารให้ความเห็นชอบ เคยมีปัญหาคือ จะมีคนที่นำเครื่องมือของ CoP ไปเสนอเป็นผลงาน ก็มาจัดตั้ง CoP แล้วมีคนมาทักท้วงว่าบุคคลกลุ่มนี้มาตั้ง CoP ไม่ได้ เพราะไม่ใช่งานที่เขาทำ คือกรณีการให้เคมีบำบัดทางหลอดเลือด ทางกลุ่มแรกที่ทำได้มาจดทะเบียน นำเผยแพร่ขึ้นเว็บไซต์ โดยอ้างว่าเป็นการทำเพราะสนใจ

เป็นไปตามหลักว่าเป็นเรื่องที่สนใจ เป็นเรื่องความรู้ที่อยากจะทำ เพราะกฎระเบียบของศิริราชบัญญัติไว้ว่า ถ้าสนใจก็มาทำ Cop ได้ ไม่จำเป็นต้องหัวหน้าสั่ง เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เปิดกว้างไว้ แต่สุดท้ายมาถูกทักท้วงเพราะอีกกลุ่มเห็นว่าความรู้ที่เผยแพร่ออกไป เป็นของกลุ่มคนที่ไม่ได้ปฏิบัติอยู่จริง ทำเพราะจะไปขอยุทธจากภายนอกแล้ว



มาเสนอผลงาน ถ้าทำแบบนี้จะทำให้ผู้ที่ปฏิบัติอยู่จริงเสียหาย เพราะทำอย่างหนึ่ง แต่ที่เผยแพร่ออกไปเป็นอีกอย่างหนึ่ง

หลังจากมีการทักท้วง จึงแก้ไขต่อมาว่า CoP ไม่ใช่จะตั้งโดยอิสระ เพียงผ่านหัวหน้ายังไม่พอ เพราะหากมีการทักท้วงจะต้องถูกยุบ

ประโยชน์จาก CoP ได้ Tacit Knowledge

จากการจัดกลุ่ม CoP ให้เขาเล่าสู่กันฟัง บางคนบอกว่าเป็นสิ่งที่มหัศจรรย์จริงๆ ได้รู้อะไรที่ลึกกว่าเดิมที่เราไม่เคยรู้ ได้ Tacit Knowledge ที่ไม่น่าเชื่อว่าจะได้ เช่น จะจัดทำแบบไหนให้คนป่วยได้หายป่วย ซึ่งทฤษฎีคือจัดให้คนไข้อยู่ในท่าที่เหมาะสมที่สุด แต่ไม่มีรายละเอียดว่าหากคนไข้บวมมาก จะให้นอนท่าไหน เมื่อมีคนมาเล่าประสบการณ์ที่เคยทำ คนที่ฟังก็จะเห็นจริงตาม และเอาไปทำตาม จะเห็นว่าเป็นสิ่งที่ไม่มีในเอกสาร

ตัวอย่าง คนไข้แขนบวมทั้ง 2 ข้าง หายใจไม่ได้ นอนราบก็ไม่ได้เพราะอึดอัด ซึ่งทฤษฎีบอกว่าท่าที่ดีให้จัดหัวสูงจะทำให้คนไข้หายใจสะดวก แต่เมื่อมาทำ ไม่ว่าจะทำให้หัวสูงอย่างไรคนไข้ก็ยังหายใจไม่สะดวกอยู่ดี มีน้องคนหนึ่งบอกว่าควรนำเอา overhead มาไว้ที่โต๊ะข้างเตียง เอาหมอนวางทับให้คนไข้นอนคร่อมลักษณะนี้ จะเป็นท่าที่สบายที่สุด (นี่คือตัวอย่างของ Tacit Knowledge ที่ได้มาจากการปฏิบัติ) โดยสรุป CoP ของกลุ่มนี้คือ ต้องชวนหาหาวิธีการที่ดีที่สุด



สำหรับนำมาปฏิบัติต่อคนไข้ แม้ทฤษฎีจะบอกห้ามทำ แต่ทางปฏิบัติเขาบอกว่ามันช่วยได้

7. Mentoring System คือระบบพี่เลี้ยง หน่วยงานต่างๆ มีระบบนี้อยู่แล้วคือการปฐมนิเทศ แต่ต้องทำให้เป็นระบบมากขึ้น ไม่ใช่เพียงพูดให้ผู้มาใหม่ฟังตามสิ่งที่ได้ทำอยู่แล้วก็จบ แต่ต้องให้เขาเขียนออกมาเชิงเล่าเรื่องจะได้นำไปเก็บไว้อย่างเป็นระบบ ดังนั้น หากมีผู้มาใหม่เพิ่มเติมก็ไม่จำเป็นต้องคิดอีก แต่ให้นำความรู้เดิมเหล่านั้นมาเพิ่มมูลค่าด้วยการเพิ่มเติมสิ่งที่สำคัญลงไปอีก เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่

8. Job Rotation คือการหมุนเวียนงานในลักษณะต่าง ๆ

9. Knowledge Forum คือการจัดประชุมเพื่อให้โอกาสคนในหน่วยงานต่างๆ ได้มาแสดงผลงานของตัวเอง ให้คนอื่นๆ ได้มาแลกเปลี่ยนสิ่งดีๆ ของหน่วยงาน สิ่งที่ได้ดี

10. Peer Assist คือ วิธีเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อนที่ทำได้อยู่แล้ว เมื่อทราบว่าเขาอยู่ที่ไหน ให้เชิญเขามาช่วยสอนเรา

การมาบรรยายในวันนี้ถือเป็นเทคนิค Peer Assist เหมือนกัน คือ สป.มท. มองว่าศิริราชประสบความสำเร็จในเรื่อง KM อยู่ในระดับหนึ่ง จึงได้เชิญมาเล่าประสบการณ์ให้ สป.มท. ฟัง ซึ่งต่อไปศิริราชอาจจะเชิญ สป.มท. ไปเล่าให้ฟังบ้าง



Tacit Knowledge

Tacit Knowledge คืออะไร จะจัดการอย่างไร

ให้ลองสังเกตว่า เมื่อเวลาทำงานเราได้เปิดคู่มือทำงานด้วยหรือเปล่า หรือมาถึงที่ทำงานต้องรีบค้นหาเอกสารคู่มือก่อนทำงานบ้างไหม คำตอบคือ ไม่ใช่ แต่เมื่อคุณทำงานไปแล้ว ผิด หัวหน้าจะมาบอกว่าต้องทำแบบนี้ แล้วคุณคิดต่อไปว่าทำไมไม่บอกเสียแต่แรก ซึ่งหัวหน้าไม่รู้ว่าตนเองรู้ ต่อเมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้นแล้ว หัวหน้าจึงรู้ว่าต้องทำแบบนี้ นั่นแบบนี้ เพราะลักษณะเช่นนี้มันเป็นทักษะ เป็นประสบการณ์ที่อยู่ในหัว ซึ่งบอกไม่ได้ว่าตัวเองรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้แบบนี้จึงยากเท่าๆ กับการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมของคน เพราะโดยมากวัฒนธรรมของคนจะไม่ปล่อยความรู้ออกไปจากตัว ด้วยเกรงว่าตนเองจะไม่เด่น จะไม่มีใครมาหาเพื่อให้คุณช่วย

ฉะนั้น ต้องคิดกระบวนการว่าทำอย่างไรให้วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์กร โดยคนที่รู้แล้วก็แบ่งปันให้คนอื่น ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำทายนมาก เพราะคนหนึ่งทำงานจนถึงครบอายุ 60 ปี ย่อมมี Tacit Knowledge ในตัวเขาเยอะมาก จะต้องค้นหาและรักษา Tacit Knowledge นั้นไว้ให้ได้ เพื่อไม่ให้ความรู้สูญเปล่าและเพิ่มสินทรัพย์ให้แก่องค์กร



เทคนิคการจัดการ Tacit Knowledge ที่ดีที่สุดคือการสร้างความสัมพันธ์ เมื่อความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ก็จะอยากพูดให้กันฟัง ยิ่งพูดก็จะได้เรียนรู้ร่วมกัน นั่นคือเกลี่ยความรู้ในการค้นหา Tacit Knowledge

วิธีถ่ายเทจัดเก็บ Tacit Knowledge

วิธีที่หนึ่ง ใช้กระบวนการ Socialization คือจัดให้คนมาเจอกัน มาแลกเปลี่ยนพูดคุยกัน ในลักษณะการพบปะที่เป็นธรรมชาติ เช่น การพักในช่วง Coffee break แล้วพยายามตั้งประเด็น ให้มีการคุยกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือในลักษณะงานกลุ่มชุมชน ก็ให้จับชุมชนที่ทำงานคล้ายๆ กันมาเจอกัน แล้วพูดคุยกันในประเด็นหรือเป้าหมายเดียวกัน

วิธีที่สอง สร้าง Website ให้มี web blog ที่สามารถพูดคุยกันผ่าน IT หรือการใช้ VDO Conference เป็นต้น

วิธีเหล่านี้ จะช่วยให้มีการส่งผ่าน Tacit Knowledge จากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งได้ หลักคือต้องทำให้เป็นระบบมีหลักวิชาการ คือมีคนคอยจับประเด็น เก็บเนื้อหา มี Facilitator คอยดึงความรู้ของคนออกมา การสอบถามดึงความรู้ออกมา อาจจะยากตอนเริ่ม ให้ทำโดยไม่ต้องคำนึงว่าจะทำได้ไม่ดีเท่าคนอื่น เมื่อทำบ่อยๆ จะเกิดความชำนาญ



แปลง Tacit Knowledge ให้เป็น Explicit Knowledge

เมื่อได้ Tacit Knowledge มาแล้ว ต้องนำมาจัดทำให้เป็นสินทรัพย์องค์กรในรูปแบบเอกสาร หรือสื่อต่างๆ ที่จับต้องได้ แต่ความรู้ที่ได้ในขั้นตอนนี้ ยังไม่ได้รับการยอมรับจากองค์กร เพราะเป็นความรู้จากคนเพียงกลุ่มเดียวเท่านั้น ดังนั้น เพื่อให้เกิดการยอมรับทั่วทั้งองค์กร ต้องมีผู้มาคอยประสานความรู้ (Combine) โดยไปเอาความรู้จากข้างนอกมาประสาน เพื่อตรวจดูว่าความรู้นั้นใช้ได้หรือยัง

ตัวอย่าง CoP ของศิริราช จะมีกลุ่มที่ทำแปลให้คนไข้ ซึ่งอุจจาระออกทางช่องท้อง เขามาแลกเปลี่ยนความรู้กัน พบว่าแต่ละ ward ทำแปลโดยใช้หน้ายาคนละแบบกัน แต่ผลที่ได้ คนไข้หายเหมือนกัน ไม่มีตัวชี้วัดว่าแบบไหนหายดี ความรู้ของเขาได้มาจากประสบการณ์ ไม่มีแหล่งอ้างอิง เขาก็ไปหาความรู้จากภายนอก จากทฤษฎี จากนักวิชาการ เอามาเสริมเพิ่มเติม โดยไปค้นหาจากเว็บไซต์ที่เชื่อถือได้แล้วมาบอกต่อกัน ทุกคนก็จะรู้สึกมั่นใจว่า เป็นความรู้ที่ค่อนข้างแม่นยำ มากกว่าจะใช้ความรู้ลึกลับอย่างเดิม

เมื่อเตรียมความรู้ไว้พร้อมสำหรับให้นำไปใช้ และเมื่อมีคนนำไปใช้แล้ว กลับเข้ามาแลกเปลี่ยนอีก โดยนำความรู้ใหม่ๆ ที่แสวงหาได้ มาเผยแพร่ จะทำให้ความรู้หมุนเป็นเกลียวขึ้นสูงไปเรื่อยๆ



ในขั้นตอนจัดการความรู้ การจัดให้คนมาเจอกันบ่อยขึ้น ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดเก็บไปเรื่อยๆ จะทำให้องค์กรนั้นมีการเพิ่มพูนความรู้ยิ่งขึ้น

KM ช่วยพัฒนาคุณภาพงาน

ต้องเข้าใจประเด็น KM ก่อนว่า สนับสนุนงานได้อย่างไร ถ้าองค์กรวิเคราะห์ว่างานขัดข้องในเรื่องใด เช่น อุปกรณ์ไม่เพียงพอ ระเบียบไม่เอื้ออำนวย ก็ต้องไปปรับปรุงแก้ไขเรื่องเหล่านี้ก่อน ซึ่งเมื่อทำแล้วตัวชี้วัดมันจะสูงอยู่ในระดับหนึ่ง แล้ว KM จะเข้ามาเสริมให้งานสำเร็จได้ โดยจะเข้ามาต่อยอด เช่น ไปหา Best Practice ให้คนได้เรียนรู้ แล้วกระจายต่อไปเรื่อยๆ

KM จะต้องเป็นหน่วยหนึ่งที่อยู่ในเรื่องการพัฒนาคุณภาพ ฉะนั้น ในส่วนของการจัดการความรู้ จึงเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานพัฒนาคุณภาพและการเรียนรู้

บางองค์กรให้ KM อยู่ในศูนย์คอมพิวเตอร์ เพราะเห็นว่าการคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือสำคัญของ KM บางองค์กรมองว่าเส้นทางการจัดการความรู้ต้องเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคน ก็จะยกไปอยู่ในหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource : HR) แต่ที่ศิริราช มองว่าเป็นเรื่องของพัฒนาคุณภาพ



หน่วยงานจัดการความรู้ มี 3 ส่วน

งานจัดการความรู้ แบ่งหน้าที่ได้เป็น 3 หน่วยงาน คือ

1) หน่วยที่ทำหน้าที่ Facilitator คือ เข้าไปแทรกซึม จับคนมาเชื่อมโยง จัดเทคนิคให้เขา เช่น ถ้าเขาทำเรื่องใด จะไปออกแบบให้เขาว่าควรใช้เครื่องมืออะไร หน่วย KM ต้องทำงานเชิงรุกด้วย คือมองว่าหน่วยงานไหนจำเป็นต้องมีการจัด KM แล้วเข้าไปแทรก

ขอเน้นเรื่องบทบาทคณะกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งจะเป็นกลุ่มที่ให้ความรู้เรื่องแนวความคิดของ KM เรื่องเครื่องมือต่างๆ และอำนวยความสะดวก โดยเข้าไปช่วยสอนในเทคนิคต่างๆ เช่น การจัดให้ชุมชนมาเจอกันควรใช้ห้องใด เบิกงบประมาณได้อย่างไร ขออาหารว่างได้อย่างไร รวมทั้งติดตามคว่ามีปัญหาอุปสรรคอะไร จะได้เข้าไปช่วยเหลือสนับสนุน เช่น การให้รางวัล การยกย่อง

แกนกลางของกระบวนการจัดการความรู้ จะรู้ดีที่สุดว่าความรู้ อะไรที่จำเป็นต้องใช้ต้องมี ขณะนี้มีหรือยัง และคิดหากระบวนการว่าจะสร้างความรู้ได้อย่างไร เครื่องมือแบบใดที่เหมาะสม รวมทั้ง ทำประชาสัมพันธ์ควบคู่ไปด้วย

แกนนำต้องวางแผนวางเป้าหมายว่าจะให้บรรลุผลต้องทำแบบใด รวมทั้ง กำหนดองค์ความรู้ การสร้างองค์ความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ จัดระบบผู้เชี่ยวชาญ และสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ (คนที่สร้างและใช้



ความรู้คือผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น ต้องพยายามให้เขาเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อให้เกิดการสร้างและใช้ความรู้) แกนนำต้องกระตุ้น แล้วเชิญเขาไปดูว่าใครทำอะไรที่ได้ผลดีกว่า และให้เขาไปสอนกันและกัน

2) หน่วยจัดโครงสร้าง IT เพื่อเก็บความรู้และกระตุ้นให้คนมาแลกเปลี่ยนความรู้

3) หน่วยสนับสนุนการจัดการความรู้ ซึ่งศิริราชจะไม่บังคับคนที่มาคือคนที่สมัครใจ “เรามีนโยบายว่าสนับสนุนให้ทำในเรื่องการจัดการความรู้ แต่ไม่ได้บังคับว่าทุกหน่วยงานจะต้องทำ” เราจึงต้องใช้แรงจูงใจค่อนข้างมาก พยายามทำให้คนเห็นว่า ถ้าทำแล้วได้ประโยชน์ เมื่อเวลาผ่านไป มีคนสนใจมากขึ้น มาขอให้เราไปพูดให้ฟัง ให้ไปช่วยวางแผน

การสร้างสิ่งแวดล้อมให้เอื้อต่อการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ต้องพิจารณาว่าควรจัดกันที่เวทีใด ให้เขาเจอกันเมื่อไร ให้ผู้สนใจไปลงนัดของตัวเอง เมื่อมีใครสนใจให้เขาโทรหาผู้ประสานงานเอง การแลกเปลี่ยนจะเป็นแบบ Face to Face หรือแบบเสมือนจริง โดยใช้เว็บไซต์ก็ได้



การสร้างระบบ IT ที่ดี

ต้องรู้วัตถุประสงค์ของการทำ หลังจากนั้นเมื่อจัดเก็บความรู้ได้แล้ว ต้องจัดทำให้เป็นหมวดหมู่ และสร้างเป็นเวทีให้แลกเปลี่ยนกันได้

ตัวอย่าง จัดให้มี Web board สำหรับพูดคุย หรือสร้างเป็น Web blog สำหรับพูดคุยในสิ่งที่สนใจในหัวข้อเดียวกัน สร้าง Link ไปยังเนื้อหาที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ สร้าง e-mail ให้เชื่อมโยงไปถึงผู้เชี่ยวชาญได้ หรือจัดให้มีการนำ Best Practice มาเผยแพร่ไว้

ระบบ IT ของศิริราชมีทั้ง Internet และ Intranet โดย Intranet จะเป็นระบบที่ใช้เผยแพร่เรื่อง KM กันภายในศิริราชเอง สะดวกต่อหน่วยงานที่จะเผยแพร่ได้โดยตรงและเข้าถึงได้ง่าย ต่างจากระบบ Internet ที่ให้บุคคลภายนอกมาร่วมในเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ได้ ได้จัดเวทีสำหรับ CoP ขนาด 30 Mb

ภายในเว็บไซต์ KM จะมีผู้เกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม คือ

(1) กลุ่มจัดการ เป็น Management Team ซึ่งเป็นกระบวนการตรงกลาง เป็นคนจัดการ จัดสรรห้อง คอยดูแลระเบียบของเว็บไซต์นี้

(2) กลุ่มผู้ใช้งานทั่วไป ใครก็ได้ บุคคลภายนอกก็ได้ เข้ามาเพื่อจะความี Best Practice อยู่ที่ไหน มีความรู้หรือ Content อะไรบ้าง ในขณะนี้ เรื่องของการจัดการ มี Project อะไร มี Topic อะไร



(3) กลุ่มของคนที่ใช้งานความรู้ ซึ่ง Admin ของหน่วยงานจะเข้าไปเพิ่มเติมสาระความรู้ แม้จะทำได้ยังไม่สวยงาม แต่ให้เขาฝึกจัดการด้วยตนเอง

สามคนสำคัญ

มีบางคำที่เอ่ยถึงหากใครได้อ่านบทความที่ น.พ.วิจารณ์ พุดเรือง KM เช่น **มีคุณเอื้อ คุณอำนวย คุณลิขิต** ขอให้เข้าใจตรงกันว่าเป็นคำที่ใช้เรียกกลุ่มคนที่เข้ามาทำหน้าที่ ในกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งจะอธิบายเพิ่มเติมพอสังเขป ดังนี้

- คุณเอื้อ ย่อมาจากเอื้อเฟื้อ คือคนที่จะสร้างหรือสนับสนุนให้การจัดการความรู้ดำเนินไปได้ ในที่นี้ คงหมายถึงผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ

- คุณอำนวย ย่อมาจากอำนวยความสะดวก หรือในภาษาอังกฤษเรียก Facilitator บางที่เรียกคุณ Fa ทับศัพท์ไปเลยก็มี จะเป็นผู้คอยประสานงาน เป็นตัวกลางระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน

- คุณลิขิต คือคนจดบันทึกการเล่าเรื่อง บ้างเรียก textor แต่ที่ศิริราชเรียกว่า Historian



ปัจจัยที่จะทำให้ KM ให้สำเร็จ

อันดับแรกคือผู้นำ โดยเฉพาะผู้บริหารต้องให้ความสนใจ สิริราชมีข้อได้เปรียบคือผู้บริหารสูงสุดคือคณบดี กำหนดเป็นนโยบายว่า ให้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้แต่ไม่บังคับ ซึ่งคณะผู้จัดการความรู้เห็นว่าการให้ผู้บริหารทุกระดับรู้ขั้นตอนวิธีการจัดการความรู้ขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญ จึงได้ผลักดันให้จัดการอบรม 1 วัน โดยเชิญ ผอ. รอง ผอ. รองคณบดี และหัวหน้าภาควิชา มานั่งอบรมพร้อมกัน มาร่วมฟังว่า CoP ที่ทำแล้วเป็นอย่างไร เขาจะได้อะไรจะสนับสนุนอะไร ถ้าหากไม่รู้อะไรเลยแล้วบอกให้ผู้บริหารทำ เขาก็จะไม่สนับสนุน

วัฒนธรรมองค์กร เป็นเรื่องสำคัญไม่แพ้กัน ที่ต้องพยายามสร้าง ให้คนรู้สึกดีกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต้องเชิญชวน โดยทำ ประชาสัมพันธ์ ยกย่องชมเชยเหมือนเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) ที่ทำงานยอดเยี่ยมแล้วมาเล่าให้ผู้อื่นฟัง เราต้องส่งเสริมเขา ให้รางวัลเขา หน่วยงานที่ทำงานอยู่ปกติ แล้วพัฒนาไปเป็นผลงานวิจัยได้ ต้องชื่นชมเขา จัดรางวัลให้ ยกย่องชมเชยในเว็บไซต์ แล้วจัดเวทีให้เขาได้มาเล่าให้กลุ่มอื่นๆ ที่กำลังจะเริ่มทำบ้าง ได้รับฟัง



ข้อควรคำนึงในการจัดการความรู้

การวัดผล จะวัดจากงานประจำที่ทำอยู่ ว่าเมื่อมี KM เข้าไป แล้วงานทำได้ดีขึ้นหรือไม่ Output ของงานได้ช่วยลดระยะเวลา แต่คุณภาพไม่น้อยกว่าเดิม กิจกรรมต่างๆ ที่เคยปฏิบัติอยู่สำเร็จหรือไม่ พฤติกรรมของคนมีความพึงพอใจมากขึ้นหรือไม่ (หากเมื่อไรที่รู้สึกอัด อึดทรมานที่จะทำ ก็ไม่จำเป็นต้องนำ KM เข้ามา) และ Outcome คือ องค์กรได้อะไร

คุ้มค่าหรือไม่ อย่าลืมสิ่งที่ต้องคำนึงคือเราลงทุนไปคุ้มค่าหรือไม่ ถ้า CoP ที่ได้ทำมาระยะหนึ่งแล้วเห็นว่าไม่คุ้มค่า เพราะผลที่ได้ เป็นผลผลิตจาก CoP กลุ่มเดียวเท่านั้น และคนของเราเสียเวลาไปกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมาก ถ้าดูแล้วไม่คุ้มค่า ให้ดูกระบวนการว่าดีหรือไม่ หากดีก็ต้องหางานชิ้นใหญ่ให้เขาทำ หมั่นดูจำนวนคนที่เข้ามา อ่านหรือเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บางเรื่องแทบจะไม่มีใครเข้ามาสนใจ

บทสรุป

การจัดการความรู้ หรือ KM สุดท้ายต้องดูกันที่ Outcome ว่าตัว โครงการที่เราทำบรรลุตามแผนที่วางไว้หรือไม่ หากบรรลุแล้ว ได้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าหรือไม่ ในเรื่องเวลา คน เงิน โดยเฉพาะคนที่ทำมีความพึงพอใจหรือไม่ ส่วนที่เป็น Output คืองานที่นำ KM ไปจับแล้ว งานดีขึ้นหรือไม่ และสินทรัพย์ในองค์กรมีเพิ่มขึ้นหรือไม่ ทั้ง Tacit Knowledge



ที่อยู่ในตัวคนมีการพัฒนาขึ้นหรือไม่ ความเชี่ยวชาญทักษะในการทำงานดี
ขึ้นหรือไม่ (ซึ่งอาจจะต้องใช้แบบสอบถามเข้าช่วย) และ Explicit
Knowledge ซึ่งเป็นความรู้ที่จับต้องได้มีเพิ่มมากขึ้นหรือไม่
