

ขอบฟ้าใหม่ในเรื่องความรู้ : 7. แนวทางจัดการความรู้ที่พิสูจน์แล้วว่าได้ผลดี.

เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

วันศุกร์ที่ 17 กรกฎาคม 2015 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันศุกร์ที่ 17 กรกฎาคม 2015 เวลา 23:52 น.

KM เป็นกิจกรรมที่มีความเคลื่อนไหว (dynamic) ไม่คงที่ (static) ต้องจัดให้มีการปรับตัวตามพลวัต วัฒนธรรมในองค์กร เช่นการเปลี่ยนแปลงด้าน ไอที ต้องสามารถใช้พัฒนาการของ ไอที ทำให้กระบวนการ KM ง่ายและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

7. แนวทางจัดการความรู้ที่พิสูจน์แล้วว่าได้ผลดี

บันทึกชุด “ขอบฟ้าใหม่ในเรื่องความรู้” นี้ ถอดความจากหนังสือชื่อ [The New Edge in Knowledge](#) เขียนโดย Carla [O'Dell](#) & Cindy Hubert แห่ง APQC (American Productivity and Quality Center) ให้มุมมองต่อ KM สมัยใหม่ มีประเด็นทั้ง เชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ สอดคล้องกับยุคสมัยอย่างยิ่ง

บันทึกตอนที่ ๗ นี้ มาจากบทที่ 5 Proven Knowledge Management Approaches

สรุปได้ว่า แนวทางดำเนินการ KM ที่ใช้ได้ผลดีอย่างแพร่หลายมี ๓ แนวทาง คือ COP, Lessons Learned, และ Best Practices Transfer แต่ละแนวทางต้องการการจัดการที่เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดการอย่างเป็นระบบ

แนวทางจัดการความรู้ที่เสนอในบทนี้มี ๓ แนวทางคือ แนวทาง COP, แนวทาง AAR และแนวทาง Peer Assist โดยอาจใช้ชื่อเรียกแตกต่างกับที่วงการ KM ของไทยเรารู้เคย ผู้เขียนให้รายละเอียดวิธีดำเนินการ แต่ละแนวทางอย่างน่าประทับใจ

แนวทาง Communities of Practice (COP)

COP เป็นแนวทางหรือเครื่องมือสำคัญที่สุดของ KM ช่วยให้พนักงานเชื่อมโยงกัน และได้คำตอบ ต่อปัญหาที่ตนต้องการ ณ เวลาที่ต้องการคำตอบ, จัดเก็บเนื้อความรู้ (content) ที่มีความสำคัญต่อสมาชิก, จัดเก็บความรู้ไว้ในองค์กรเมื่อสมาชิกออกไป, และทำให้น้องหาความรู้ใหม่โดยการตรวจจับความรู้ จากการเสวนา

คุณค่าของ COP ต่อองค์กร ได้แก่

- เป็นวิธีการเปลี่ยนความรู้ของคนบางกลุ่ม ให้เป็นความรู้ที่รู้กันทั่วไปในองค์กร
- ช่วยให้พนักงานแลกเปลี่ยนแนวความคิด ร่วมมือ และเรียนจากกันและกัน
- เอาชนะพรมแดนของ work flow, หน้าที่, ภูมิศาสตร์ และเวลา
- ช่วยให้เป็นผู้นำในตลาด โดยมีความเร็ว และนวัตกรรม

- ช่วยเชื่อมโยงงานหลักและห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร
- ช่วยสร้างความสอดคล้องกับโครงสร้างการกำกับดูแลองค์กรอย่างเป็นทางการ
- ช่วยให้ค้นพบ best practices

คุณค่าของ COP ต่อพนักงานระดับบุคคลได้แก่ สร้างแรงบันดาลใจ และเป็นกำลังใจ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้งานสนุกตื่นเต้น

และมีการตรวจสอบความถูกต้องของตนเองอยู่ตลอดเวลา นอกจากนั้น ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนเพื่อนร่วมงาน มีความหมายมากต่อชีวิตการทำงาน

ลักษณะ ๑๐ ประการของ COP ที่ประสบความสำเร็จได้แก่

- คุณค่าที่ชัดเจนและดึงดูดใจสมาชิก
- มี “คุณอำนวย” และ “คุณเอื้อ” ที่เก่งและเอาใจจริง
- การมี knowledge map ที่ครบถ้วนชัดเจนสำหรับความรู้ที่สำคัญของกลุ่ม
- กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ระบุชัดเจน และดำเนินการได้ง่าย
- เทคโนโลยีอำนวยความสะดวกที่ช่วยอำนวยความสะดวก และเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและ จัดเก็บความรู้ รวมทั้งเอื้อให้เกิดความร่วมมือกัน
- มีการฝึกและสื่อสารระหว่างสมาชิก และผู้เกี่ยวข้อง
- มีรายชื่อสมาชิกที่ครบถ้วน ถูกต้อง ทันสมัย
- มีตัววัดความก้าวหน้าและความสำเร็จ เพื่อให้เห็นผลที่เป็นรูปธรรม
- แผนดำเนินการเพื่อแสดงความชื่นชมยอมรับนับถือต่อสมาชิก
- มีประเด็นที่เน้นจริงจังในช่วงเดือนแรก และช่วง ๓ เดือน และ ๖ เดือนต่อมา

ผู้เขียนนำวิธีการจัดการ COP ของบริษัทอเมริกันที่เป็นกรณีศึกษาเสนอ คือของบริษัท ConocoPhillips, Fluor, และ Schlumberger โดยมีวิธีการที่น่าสนใจคือ

- การจัดให้มี Knowledge Sharing Team (คล้ายๆ ทีม “คุณอำนวย”) จากส่วนต่างๆ ของบริษัท และมี team of leaders (คล้ายๆ ทีม “คุณเอื้อ”)

จากทั่วบริษัททำหน้าที่กำหนดทิศทางและ ยุทธศาสตร์ของเครือข่าย

- การจัดให้มีการเลือกตั้งหัวหน้า COP โดยเจ้าตัวต้องสมัคร (เพื่อแสดงความพร้อมใจ) และมีคนลงชื่อรับรองการสมัคร โดยการทำหน้าที่หัวหน้า COP

ถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานขององค์กร และได้รับการยอมรับจากหัวหน้างาน ทำให้กิจกรรม COP คึกคัก หนังสือบอกว่า กิจกรรมนี้มีประโยชน์ ๓ ประการ (๑) สร้างความสนใจและมีส่วนร่วม ของสมาชิก (๒) ช่วยให้ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีส่วนร่วมใน COP เพราะก่อนสมัคร

พนักงานต้องขอความเห็นชอบจากหัวหน้างานเสียก่อน (๓) ความคึกคักในการสมัคร และเลือกตั้ง เป็นดัชนีบอก “สุขภาพ” ของ COP

- มีการจัดระบบการลงทะเบียน success story จาก COP มีการนำเสนอทั้งวิธีบรรลุผล และคุณค่า/ผลกระทบต่อองค์กรทั้งในด้านการเงิน และด้านอื่น แล้วมีทีมตรวจสอบ ก่อนลงทะเบียน ให้สมาชิกขององค์กรเข้าไปเรียนรู้ได้ และมีการรวบรวมว่าแต่ละ COP ได้สร้างคุณค่า ต่อองค์กรอย่างไรบ้าง

- จับคู่พนักงานผู้น้อยที่หน่วยก้านดี กับพนักงานระดับกลางหรือระดับผู้ใหญ่ ให้ร่วมกันทำ หน้าที่ผู้นำ/ผู้ส่งเสริม COP

ให้พนักงานผู้น้อยทำงานสร้างความคิดคึกของ COP ภายใต้คำแนะนำหรือ mentoring ของพนักงานผู้ใหญ่ ตัวอย่างของงานดังกล่าว ได้แก่

ร่วมคิดโครงการและกำหนดเทคนิคการทำงานที่มีความสำคัญสำหรับจัดให้มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ใน COP,

พัฒนาความรู้ใหม่สำหรับปิดช่องว่างของความรู้หลักในการทำงาน, ทบทวน ความรู้ด้านกระบวนการทำงานที่มีอยู่แล้ว, ช่วยตอบคำถามในเวทีสนทนา, เป็นต้น

พบว่านี่คือวิธีพัฒนาพนักงานเด่นที่ดีมาก ช่วยให้คนเก่งเติบโตได้อย่างรวดเร็ว

ต้องมีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า หัวหน้าหรือประธาน COP แต่ละ COP ทำหน้าที่และมีความรับผิดชอบอะไรบ้าง และเปิดเผยให้รับรู้ทั่วองค์กร การทำหน้าที่ หัวหน้า/ประธาน COP ถือเป็นการปฏิบัติงานของหน่วยงาน/องค์กร

ผู้เขียนได้ทำงานวิจัยให้แก่ APQC และพบปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของ COP รวม ๑๐ ประการ ดังต่อไปนี้

- สร้างระบบ COP ที่ครอบคลุมทั้งองค์กร โดยพัฒนาจาก COP ที่มีความสำเร็จอยู่แล้ว
- ทำให้ COP สนองเป้าหมายสำคัญขององค์กร แยกแยะ COP ออกจากทีมแก้ไขปัญหาระยะสั้น

และแยกแยะจากการมีคลังความรู้ให้ค้นหาเองได้ผ่านระบบไอทีขององค์กร นั่นคือ เว็บไซต์ของ COP ภายในองค์กร ต้อง “มีชีวิต” และ “มีชีวิตชีวา”

จากการดำเนินการ ของ “คุณเอื้อ” และ “คุณอำนวย”

- ได้รับการสนับสนุนต่อเนื่องจากผู้บริหารระดับกลาง, ผู้บริหารระดับสูง, และผู้เชี่ยวชาญ เทคนิคการทำงาน (content experts) ด้านต่างๆ ให้ชัดเจนว่า การใช้เวลาใน COP เป็นเวลาปฏิบัติงาน
- เน้นใช้ COP เชื่อมโยงพนักงานข้ามสายงาน (line), พื้นที่ (area), และภารกิจ (function)
- ยกย่องการใช้เทคโนโลยีอย่างรอบคอบ เทคโนโลยีใหม่ต้องเพิ่มความเชื่อมโยง (connectivity) และเพิ่มคุณค่า อย่างแท้จริง
- ระบุบทบาทและความรับผิดชอบของหัวหน้า/ประธาน COP ให้ชัดเจน และได้รับการสนับสนุนจาก “คุณเอื้อ” ในหลากหลายส่วนงานขององค์กร, จากผู้จัดการสาระความรู้ (content manager) และระบบสาระความรู้ content system), จากผู้ประสานงานของ COP นั้น, และจากระบบ ไอที
- จัดให้มี “แผนที่ความรู้” (Knowledge Map) ที่ครบถ้วนและเป็นระบบ สำหรับความรู้หลักของ COP รวมทั้งกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ใช้งานง่าย
- ให้ COP รับผิดชอบการผลิต และขับเคลื่อนความรู้ที่มีความสำคัญยิ่งยวด รวมทั้งรับผิดชอบต่อผลการนำไปใช้
- วัดคุณค่าของ COP นั้นๆ ต่อองค์กร และสื่อสารคุณค่านั้นไปทั่วองค์กร
- สร้างความมั่นคงยั่งยืนระยะยาว โดยหมั่นปรับทิศทางเป้าหมายให้ตรงกับความต้องการ ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป

แนวทาง Lessons Learned

วงการ KM ไทยเรียกว่า AAR (After Action Review) ชื่ออื่นๆ ได้แก่ project milestone review, post-mortem, event debrief

หนังสือบอกว่า เป้าหมายหลักของแนวทางนี้คือ ไม่ทำผิดซ้ำ แต่ผมมีประสบการณ์ตรงว่า AAR มีคุณค่ามากกว่านั้น AAR ที่ดี มีพลังสร้างสรรค์วิธีทำงานในรูปแบบใหม่ คือเป็นเครื่องมือสร้างนวัตกรรม ในการทำงานได้ด้วย ซึ่งก็ตรงกับที่ระบุในหนังสือตอนต่อมา ที่ระบุคุณค่าของ AAR ห้าประการคือ

- หลีกเลี่ยงการทำผิดซ้ำ และการต้องทดลองใหม่ที่ซ้ำของเดิม ช่วยให้ได้ใช้แนวทางเก่า ที่ปรับปรุงแล้วด้วยประสบการณ์

ช่วยให้ยกระดับงานจากบทเรียนที่ผ่านมา

- ยกย่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ โดยลดข้อผิดพลาด ลดการทำซ้ำ และลดช่วงเวลากฎปฏิบัติงาน
- นำเอาวิธีทำงานที่ดีมาสร้างมาตรฐาน ช่วยเพิ่มผลผลิตภาพ ประสิทธิภาพ และลดค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงาน
- ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากร ลดเวลาพัฒนางานให้มีสมรรถนะ ที่ต้องการ ลดเวลาสำหรับการเรียนรู้

และบูรณาการการฝึกอบรมเข้ากับการเรียนรู้ จากการทำงาน

- สร้างวัฒนธรรมแบ่งปันความรู้

หนังสือยกตัวอย่างคำถามหลักที่ใช้ใน AAR คือ หวังให้เกิดผลอะไร สิ่งที่เกิดขึ้นจริงเป็นอย่างไร ทำไมจึงมีความแตกต่างระหว่างเป้าหมายกับผลที่เกิดขึ้น มีใครอีกบ้างที่ควรได้รับข้อมูลนี้

แต่คำถามหลักที่ผมใช้ในกิจกรรม AAR คือ (๑) เป้าหมายของกิจกรรมที่ผ่านมามีอะไรบ้าง (โปรดสังเกตว่า มีหลายเป้าหมาย)

ให้สมาชิกแต่ละคนพูดจากมุมมองหน้าที่ของตน พูดจากใจ (๒) ส่วนไหน ของเป้าหมาย ที่บรรลุผลมากกว่าที่คาดหวัง เพราะอะไร (๓) ส่วนไหนของเป้าหมายที่ไม่บรรลุ หรือบรรลุผลน้อย เป็นเพราะอะไร (๔) หากจะทำงานชิ้นนี้ใหม่ ตนจะทำต่างจากคราวที่ผ่านมาอย่างไรบ้าง (๕) ตนจะนำความรู้ ที่ได้ส่วนใดบ้างเอาไปใช้ต่อ ในงานอะไร

หนังสือบอกว่า AAR เป็นเครื่องมือที่ดี และใช้กันแพร่หลายมาก แต่โดยทั่วไปแล้วมักล้มเหลวที่จะ ก่อผลที่ต้องการ เพราะแม้จะตรวจจับความรู้ได้ แต่ก็ไม่ได้นำเอาไปใช้ต่อ แม้กระทั่งภายในโครงการเดียวกัน และยังใช้น้อยลงไปอีก ในหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กร โดยมีอุปสรรคต่อไปนี้

- บริบท หากจัดเก็บเรื่องราวไว้แบบไม่ระบุบริบทเหตุการณ์เกิดขึ้น จะนำไปใช้ต่อไม่ได้ หรือได้ยาก วิธีจัดเก็บแบบมีบริบท คือจัดเก็บเป็นเรื่องราวเล่าเรื่อง (story)
- ระบบจัดเก็บ และค้นหา หากจัดเก็บโดยไม่ติดฉลากคำหลัก การค้นหาจะยาก หรือทำไม่ได้
- ความเข้าใจลูกค้า ลูกค้าในที่นี้หมายถึงผู้นำเอาความรู้จาก AAR ไปใช้ต่อ ซึ่งอาจเป็นคนในโครงการปัจจุบันที่กำลังดำเนินการอยู่ หรือเป็นคนในโครงการอนาคต

เขายกตัวอย่างองค์กร CALL ([The US Army Center for Army Lessons Learned](#)) เป็นตัวอย่างองค์กร ที่ประสบความสำเร็จในการใช้ AAR เขาบอกว่า CALL ใช้วิธีการทำ AAR แตกต่างกันตามบริบทที่เหตุการณ์ เกิดขึ้น และจัดเก็บและเผยแพร่ข้อเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพ และงานของผู้ใช้ รวมทั้งมีวิธีขับเคลื่อนความรู้ ไปสู่ผู้ต้องการใช้

ข้อเรียนรู้สำหรับผม หลังจากอ่านหนังสือส่วนนี้คือ AAR ต้องมีคำถามที่ดี เพื่อกระตุ้นการ “คาย” ความรู้ฝังลึกจากการทำงานออกมา ต้องมีการ “เอื้ออำนวย” (facilitate) การเสวนา เพื่อให้ความรู้ปฏิบัติ ที่ฝังอยู่ลึกมากๆ ได้รับการปลดปล่อยออกมา

และเมื่อความรู้เหล่านั้นได้รับการปลดปล่อยแล้ว ต้องตามมาด้วยระบบบันทึก, edit, จัดหมวดหมู่, จัดเก็บอย่างเป็นระบบ, พร้อมกับระบบอำนวยความสะดวกในการค้นหาในภายหลัง (ติดฉลากคำหลัก)

หนังสือระบุ สองเส้นทางของ Lessons Learned คือ Path A กับ Path B

Path A เป็นการนำ Lessons Learned เพื่อปรับปรุงงานในขณะนั้น แนวทางนี้วงการ KM ในประเทศไทยใช้กันมาก

Path B เน้นดูดซับความรู้จากระบบ สำหรับนำไปใช้ในอนาคต ซึ่ง CALL ใช้มาก และ KM ในประเทศไทยน่าจะได้นำไปใช้ เขาแนะนำให้อัดให้มี ๔ องค์ประกอบหลัก

- กำหนดว่าพนักงานจะค้นหา Lessons Learned ได้อย่างไร
- สร้างวัฒนธรรมการจับตาดูการเรียนรู้ในอดีต นำมาปรับใช้ในสถานการณ์ของตน ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่ง่าย และตรงความต้องการของตนมากกว่าตำรา
- “คลังความรู้นอกตำรา” (คลัง Lessons-learned) ที่เข้าถึงสะดวก ใช้ง่าย ตรงความต้องการ
- “คุณอำนวย” ที่ช่วยเชื่อมโยงความรู้จากบริบทเดิม สู่บริบทใหม่ของงาน

คำแนะนำที่ทรงคุณค่ายิ่งคือ ในการจัดทีมงานใหม่ ให้จัดแบบที่เอื้อต่อการไหลของ Lessons-Learned คือให้ทีมงานที่เคยทำงานที่สั่งสม Lessons-learned ที่มีประโยชน์ต่องานใหม่นั้น มาอยู่ในทีมงานใหม่ด้วย พนักงานที่เป็นทีมงานใหม่แต่ละคน ก็จะพกเอา Lessons-learned ในสมอง รวมทั้งวิธีเข้าสู่คลัง Lessons-learned มาสู่หน่วยงานใหม่

คำแนะนำคือ ให้มีสมดุลระหว่าง Path A กับ Path B และใน Project Management ให้เริ่มจากการศึกษา Lessons-learned

นำมาปรึกษาหารือเพื่อต่อยอดใช้ในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่เครื่องมือที่วงการ KM ไทยใช้กันอย่างชำนาญ คือ [BAR](#) แต่ไม่มีในสารบบ KM ต่างประเทศ

คำแนะนำอีกประการหนึ่งคือ ต้องกำหนดวิธีการจัดการ Lessons-learned อย่างเป็นระบบ และทำให้บุคลากรอยู่ในงานประจำตามปกติ

แนวทาง Transfer of Best Practices

วงการ KM ไทยเรียกว่า Peer Assist เป็นแนวทางที่เป้าหมายการถ่ายทอดความรู้ภาพใหญ่กว่า COP และ Lessons-learned

โดยมีเป้าหมายหลักที่ช่วยให้วงจรการริเริ่มงานใหม่ไปสู่ผลสำเร็จสั้นลง ไม่ต้องคลำ หาวิธีการใหม่แบบเริ่มจากศูนย์ แต่นำเอาความรู้และวิธีการที่พิสูจน์แล้วว่าได้ผลดี (ในบริบทอื่น) มาปรับใช้ ช่วยลดความเสี่ยง เพิ่มคุณภาพ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

เริ่มจากการมีกลไก/วิธีการ กำหนด Best Practice ที่เหมาะสมสำหรับถ่ายทอดไปใช้ในหน่วยงานอื่น พื้นที่อื่น หรือธุรกิจอื่น ภายในองค์กร

สภาพที่ต้องการการถ่ายทอด Best Practice ไปใช้ เกิดขึ้นเมื่อ (๑) ต้องการลดค่าใช้จ่าย ในส่วนที่เป็น ค่าใช้จ่ายคงที่ (fixed cost) (๒)

ต้องการมาตรฐานเดียวกันในการทำธุรกิจในตลาดหลายตลาด (๓) ต้องการลด ค่าใช้จ่าย หรือเพิ่มคุณภาพ หรือต้องการมาตรฐานบริการเดียวกันในต่างสาขา

เมื่อมีสภาพความต้องการดังกล่าวเกิดขึ้น จะมีการประยุกต์ใช้ระบบการถ่ายทอด Best Practices เมื่อกิจกรรมถ่ายทอด Best Practices จะก่อ ROI (Return on Investment) สูง และเมื่อ

- หน่วยงานในหลายพื้นที่ทำงานแบบเดียวกัน (เช่นสาขาของธนาคาร)
- วิธีการที่ดีเหล่านั้นค่อนข้างเสถียร ไม่มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ
- มีหลักฐานยืนยันว่าวิธีการที่ดี ดีกว่าวิธีที่ใช้ปฏิบัติกันอยู่ และสามารถนำไปใช้ได้หลายพื้นที่
- เชื่อว่าจะสามารถพิสูจน์ได้ว่า จะเกิดผลบวกด้านการเงินและด้านยุทธศาสตร์ หากนำวิธีการที่ดีนี้ไปใช้ในหลายพื้นที่
- มีทรัพยากรสนับสนุนการถ่ายทอดความรู้
- ไม่มีอุปสรรครุนแรงด้านความเป็นอิสระของหน่วยธุรกิจ

การถ่ายทอดความรู้จาก Best Practices ต้องทำอย่างเป็นระบบ และมีขั้นตอนต่างๆ รวมทั้ง

- กำหนด Best Practice ที่จะถ่ายทอด
- นำ Best Practice มา “ถอด” (capture) ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge), และความรู้แจ้งชัด (explicit knowledge)
- ตรวจสอบ ประเมิน และปรับปรุง Best Practice ดังกล่าว
- สื่อสาร และแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติ โดยอาจจัดให้มีการเสวนาแลกเปลี่ยนระหว่างฝ่ายรับ กับฝ่ายให้
- สนับสนุน ให้ฝ่ายรับนำเอาความรู้ไปประยุกต์ใช้ในบริบทของตน

อ่านแนวทางถ่ายทอด Best Practice ที่เสนอไว้ในหนังสือนี้แล้ว ผมเห็นว่าวิธี “เพื่อนช่วยเพื่อน” (Peer Assist) ที่วงการ KM ไทยใช้อยู่ ดีกว่า อ่านเรื่อง Peer Assist ได้ที่ <https://www.gotoknow.org/posts/5849> และที่ <https://www.gotoknow.org/posts/2415>

เกณฑ์ในการเลือก Best Practice สำหรับถ่ายทอด

- สร้างคุณค่า
- สร้างผลกำไร
- เป็นแนวเดียวกันกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ใช้เวลาสมเหตุสมผล
- วัดผลได้
- สามารถนำไปใช้ที่อื่นได้ (reproducibility)
- มีหลักการที่สมเหตุสมผล
- สนองความต้องการที่ยังไม่มีวิธีการอื่นสนองได้

ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการถ่ายทอด Best Practice ได้แก่

ขอบฟ้าใหม่ในเรื่องความรู้ : 7. แนวทางจัดการความรู้ที่พิสูจน์แล้วว่าได้ผลดี.

เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

วันศุกร์ที่ 17 กรกฎาคม 2015 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันศุกร์ที่ 17 กรกฎาคม 2015 เวลา 23:52 น.

- สามารถถ่ายทอดไปยังหลายหน่วยงาน หรือหลายพื้นที่ ได้สำเร็จ
- สามารถปรับวิธีการให้เหมาะสมต่อต่างบริบทภายในองค์กรได้
- สามารถบูรณาการเข้ากับกิจกรรมพัฒนาอื่นๆ ที่องค์กรกำลังดำเนินการ
- ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร มียุทธศาสตร์การจัดการการเปลี่ยนแปลง ได้รับทรัพยากรสนับสนุน และมีเจ้าหน้าที่สนับสนุนการถ่ายทอดความรู้
- มีการเตรียมการบังคับให้หน่วยงานต้องดำเนินการ
- มีหน่วยงานทำหน้าที่สนับสนุนการถ่ายทอดความรู้
- มีการวัดผลลัพธ์น้อยกว่าแนวทาง KM แนวทางอื่นๆ

BAR ของผมต่อ โอกาสใช้การถ่ายทอด Best Practices ในประเทศไทย

ในประเทศไทยมีการทำ [R2R](#) แพร่หลาย ผลิต Best Practice มากมายในหน่วยงานย่อย เช่นในหอผู้ป่วยแห่งหนึ่งในโรงพยาบาล
จึงเป็นโอกาสให้ผู้บริหารสนับสนุนให้ใช้เครื่องมือ Transfer of Best Practice ไปปรับใช้ในหอผู้ป่วยอื่นๆ ในโรงพยาบาลเดียวกัน หรือในโรงพยาบาลอื่นๆ

อภิปรายท้ายบท

แนวทาง KM ทั้ง ๓ แนวทางข้างต้น ได้รับการพิสูจน์ซ้ำแล้วซ้ำเล่า ว่าได้ผลดี โดยมีปัจจัยสนับสนุน ความสำเร็จคือ นโยบาย โครงสร้างพื้นฐาน การแสดงบทบาท และยุทธศาสตร์การจัดการการเปลี่ยนแปลง เพื่อสนับสนุน KM กิจกรรม KM ที่เข้มแข็งจะต้องมีการติดตามกิจกรรม และการวัดผลกระทบ

KM เป็นกิจกรรมที่มีความเคลื่อนไหว (dynamic) ไม่คงที่ (static) ต้องจัดให้มีการปรับตัวตามพลวัต วัฒนธรรมในองค์กร เช่นการเปลี่ยนแปลงด้าน ไอที
ต้องสามารถใช้พัฒนาการของ ไอที ทำให้กระบวนการ KM ง่ายและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

วิจารณ์ พานิช

๒๔ มิ.ย. ๕๘

บันทึกนี้เขียนที่ [GotoKnow](#) โดย [Prof. Vicham Panich](#)

ขอบฟ้าใหม่ในเรื่องความรู้ : 7. แนวทางจัดการความรู้ที่พิสูจน์แล้วว่าได้ผลดี.

เขียนโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

วันศุกร์ที่ 17 กรกฎาคม 2015 เวลา 00:00 น. - แก้ไขล่าสุด วันศุกร์ที่ 17 กรกฎาคม 2015 เวลา 23:52 น.

คัดลอกจาก: <https://www.gotoknow.org/posts/592403>