



**การจัดการความรู้
Knowledge Management**

อ.กฤษณา จ้าแจ้ง
รศ.เพชรกร หาดพานิชย์
คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
รศ. นพ.จิตเจริณ ไชยชาติ
รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ และ
การจัดการความรู้
คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
๒๕ กรกฎาคม ๒๕๕๕



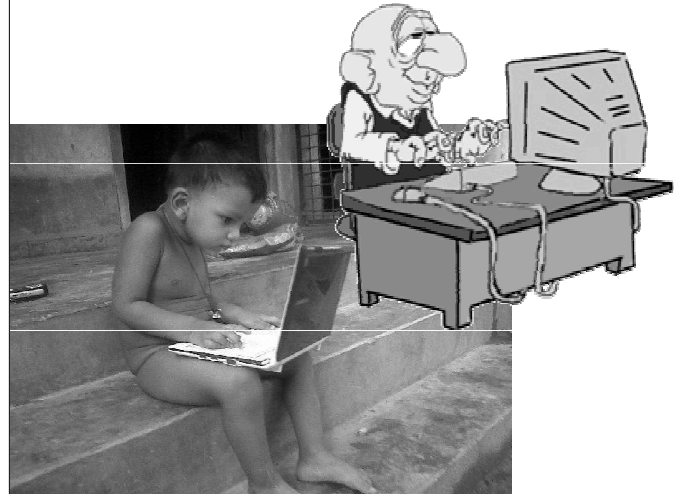
**เรือต้องมีเข็มทิศ
ชีวิตต้องมีเป้าหมาย
30
output/outcome/
our impact**



**Knowledge Management ไม่ใช่....
การทำงานหนัก**



**Knowledge
Management
ไม่ใช่การเน้นที่
เทคโนโลยี หรือ IT**



อะไร ?.. ที่ไม่ใช่ KM !

- KM ไม่ใช่ เกมส์เศรษฐี
ไม่มีคำตอบสุดท้าย,
ไม่มีสูตรสำเร็จ,
**not one-size fit
all**



อะไร ?.. ที่ไม่ใช่ KM !

- KM ไม่ใช่
สนุก MK ที่ 10 นาทีพร้อม
ทาน, อาหารจานด่วน,
3 เดือนสอบผ่าน

**MK
KM
คือ
เครื่อง
มือ**

**คน คน(กวน) งาม
องค์การ**

การพัฒนาองค์การ ที่ยั่งยืน

อะไร?.. ที่ไม่ใช่ KM!

•KM ไม่ใช่ตัว เป้าหมาย
KM เป็นตัวกระบวนการ/
เครื่องมือ (ให้เบ็ด สอน
ตกปลา)



พระราชดำริพระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว
พ.ศ. ๒๓๓๑-๒๓๖๔

การทำงานถึงใจของเขาที่ดี
ควรจะเรียนรู้อาไว้
ก็เอาอย่างเขา
.....แต่อย่าให้นับถือเลื่อมใสไปทีเดียว

พระบรมราชโองการพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
พระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว
เนื่องในโอกาสวันข้าราชการพลเรือน ปีพุทธศักราช ๒๕๕๑

ผู้ปฏิบัติราชการ อันเป็นต้องรู้วิทยาการ วิชาการ และ
รู้ข้ออย่างกระจำจัดจึงจะสามารถปฏิบัติบริหารงานใน
ความรับผิดชอบให้ถูกต้องตามเป้าหมาย และสัมฤทธิ์ผล
เป็นประโยชน์เป็นความเจริญที่แท้จริงและยั่งยืน ทั้งแก่
ตนเองและส่วนรวม

พระตำหนักปั้นหยง วังไกลกังวล
วันที่ ๑๑ มีนาคม พุทธศักราช ๒๕๕๑



ความรู้

การจัดการ

การจัดการความรู้

ความรู้ >>>เรียนรู้

เรียนรู้ เพื่อ จัดการความรู้
รู้>>ตน>>คน>>งาน

เรียนรู้ จาก

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

เป็นแบบอย่างในการทำงาน

พระองค์ท่านทรงเป็น

ผู้สร้างความรู้

มากกว่าผู้ใช้ความรู้

ทรงใช้แนวทางการศึกษาแก้ปัญหา
ของประเทศชาติ โดยการลงพื้นที่
ศึกษาดูสภาพเพื่อให้เข้ากับ
บริบทของสังคม วัฒนธรรม วิถี
ชีวิตของประเทศ จะไม่หยิบความรู้
จากตำรา หรือ ความรู้จากต่างชาติ

เราต้องใจกว้างต่ออนาคต

เพราะความใจกว้างต่ออนาคต

จะสอนให้เรารู้จักทุ่มเท

กับปัจจุบันอย่างเข้าใจ

ในคุณค่าของชีวิตและวันเวลา

การจัดการความรู้แบบบูรณาการชีวิตกับงาน

" True success exists not in learning, but in
its application to the benefit of mankind"

"ความสำเร็จที่แท้จริง

มิได้อยู่ที่การเรียนรู้

หากแต่อยู่ที่การนำมาประยุกต์ใช้
เพื่อคุณประโยชน์แก่มนุษยชาติ"

สมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก

ระบบ

•ชีวิต

-มองตนให้ออก

-บอกตนเองให้ได้

-ใช้ตนเองให้เป็น

-พัฒนาตนเองให้ถูก



แนวคิด

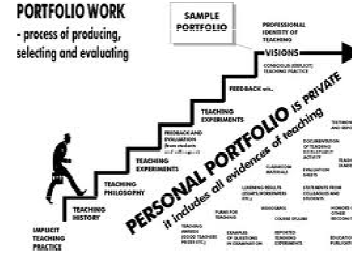
- คิดได้
- ได้คิด
- คิดให้ทะลุ
- ยุ(ยง ส่งเสริม)ให้พัฒนา



19

ส สุขลักษณะ

- ทำเป็นประจำ
 - ทุกวัน
 - ทุกสัปดาห์
 - ทุกเดือน
 - ทุกไตรมาส
 - ทุกปี
- ทำทุกกิจกรรม
- ทำทุกขณะจิต



20

ส สร้างนิสัย

- นิสัยนักเรียนรู้
- นิสัยนักถ่ายทอด
- นิสัยนักพัฒนา
- นิสัยนักสร้างสรรค์

21

๗ ส

- ส สติ
 - สติมา ปัญญาเกิด
- ส สมာธิ
 - แน่วแน่/มุ่งมั่น
- ส ส่งเสริม เต็มให้เต็ม
- ส สนับสนุน เรื่องดีดี
- ส สามัคคี พลีปัญญา
- ส เสียลด หุด หาย
- ส สวยงามในการเรียนรู้ที่ยั่งยืน



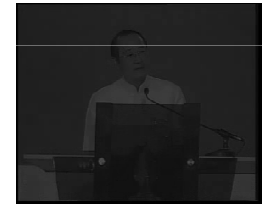
22

การจัดการ

23

จัดการองค์กู

- จัดการตนเอง
 - สติ
 - สมာธิ
 - ปัญญา
- จัดการ ค คน
 - กวน ให้เป็นเนื้อเดียวกัน



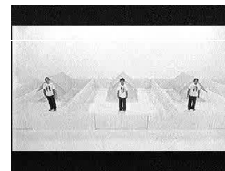
24

จัดการองค์กร

25

จัดการคน

- คน
 - เห็นคนเป็นคน
 - เคารพสิทธิของความเป็นคน
 - เคารพในสมรรถนะที่ พึง-ต้อง มี
- ทีมงาน
- งาน
 - งานหลัก
 - งานรอง
 - งานพัฒนา



26

จัดการองค์การ

- พันธกิจ
- วิสัยทัศน์
- เป้าหมาย
- ตัวชี้/ตัววัด
- ปัจจัยแห่ง
 - ความสำเร็จ
 - ความล้มเหลว



27

เครื่องมือในการจัดการ

28

การจัดการความรู้

29

Format KM

- นายสั่งมา
- ทำตามสั่ง
- ต้องการค่าคะแนน
- แนวคิดความเป็นคนน้อย

30

Natural KM

- ใจสั่งมา
- ทำตามบริบท/ตัวตนเจ้าของ
- ทำตามธรรมชาติ
- ทุกคนมีศักดิ์ศรี
- ถอดบทเรียน
- เล่าสู่กันฟัง
- นำไป
 - ปรับ
 - ปรุง
 - พัฒนา
 - ทำให้ดีกว่าเดิม
 - เล่าต่อ
 - สร้างพลังร่วม



34

หลักปฏิบัติ

32

ฝึกถอดบทเรียน

- Self Reflection ตัวตนเจ้าของ
- BAR
- AAR
- ALR
- DAR
- Passion Plan สัญญาใจ
ไฟปรารถนา

33

ขยันฟังเรื่องดี

- สนทนา
- Dialogue

34

พลีเรื่องสร้างสรรค์

35

รวบรวมพลังเครือข่าย

- Cross Functional Team
- Network

36

แจกจ่าย Tacit K

37

ความรู้ 2 ประเภท

- วิชาการ หลักวิชา
- ทฤษฎี (Theory) ปรียัติ
- มาจากการสังเคราะห์ วิจัย ใช้สมอง (Intellectual)
- เป็นกฎเกณฑ์ วิธีการ ขั้นตอนที่ผ่านการพิสูจน์
- ภูมิปัญญา เคสศึกษา
- ปฏิบัติ (Practice) ประสบการณ์
- มาจากวิจารณ์ญาณ ใช้ปัญญา (Intelligent)
- เป็นเทคนิคเฉพาะตัว เป็นลูกเล่นของแต่ละคน

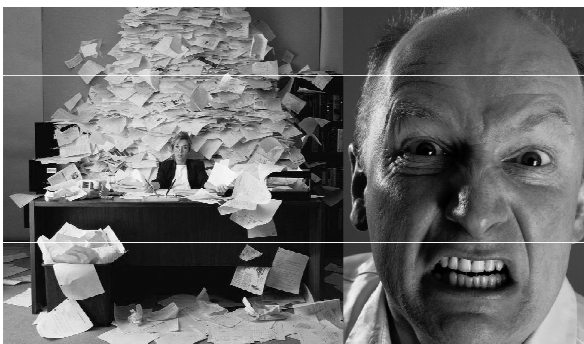
Explicit K. vs. Tacit K.

การจัดการ + ความรู้ การจัดการความเข้าใจ



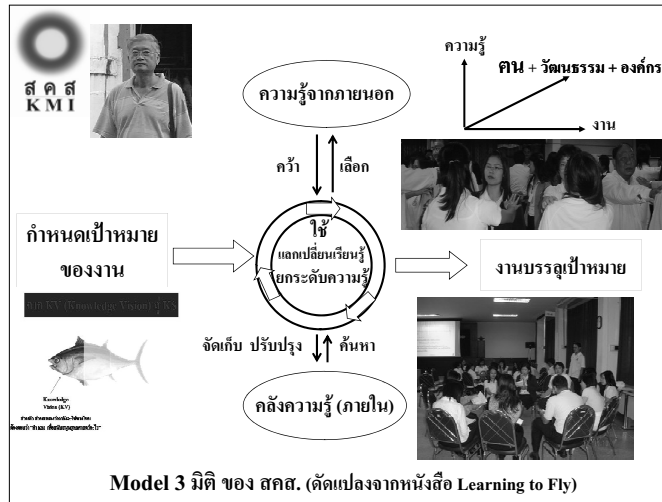
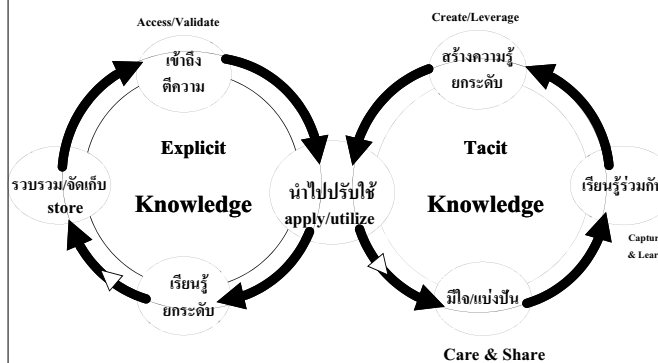
AHAJOKES.COM

จัดการความรู้ไปทำไม? Why KM?



... เพราะ ความรู้มีมาก แต่ ความรักมีน้อย

จะ "จัดการ" กับ ความรู้ 2 ประเภทนี้ อย่างไร?

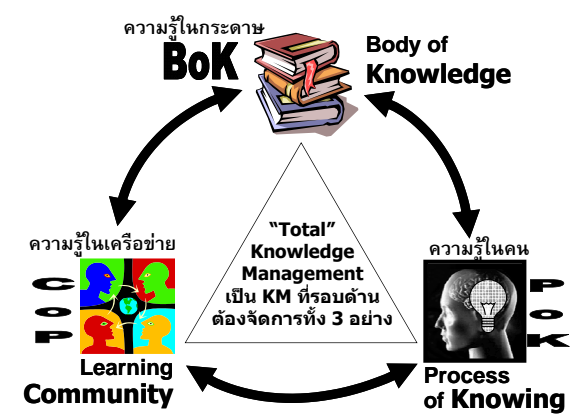


Model 3 มิติ ของ สคส. (ดัดแปลงจากหนังสือ Learning to Fly)

<p>คน - คน</p> <p>ผูกพัน-ไว้เนื้อ-เชื่อใจ</p>	<p>คนหลายคน</p> <p>แลกเปลี่ยนการณ</p> <p>กันในกลุ่ม</p>
<p>นำไปปฏิบัติ/พัฒนา</p> <p>ปรับ/ปรุง/ต่อยอด</p>	<p>กลุ่มหลายกลุ่ม</p> <p>"ลปรร"ระหว่างกลุ่ม</p>

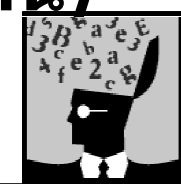
ดั่งเดิม ศ.นพ.พิเชษ อุดมรัตน์ น.อ JJ ปรุง กันยายน ๔๕

การจัดการความรู้ 3 มุมมอง



KM(เครื่องมือ) Format v.s Natural

• **Format** การจัดการความรู้เชิงระบบ หน่วยงาน/เจ้านายสั่งมา



Tacit Knowledge

ความรู้
จากการปฏิบัติจริง



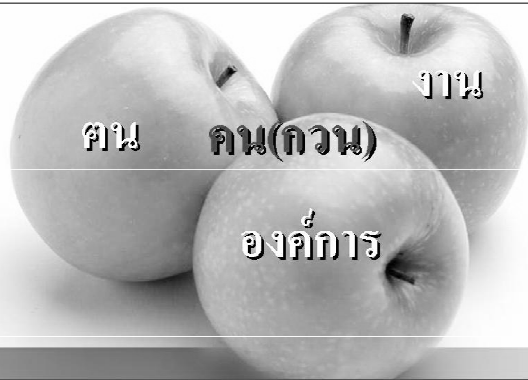
การจัดการความรู้อย่างธรรมชาติ

•หลักคิด เคารพใน
ความเป็น คน มี
อะไรดีในตัวตน
เจ้าของ



คน มองแต่แง่ดีเกิด

เขามีส่วน เลวบ้าง ช่างหัวเขา
จงเลือกเอา สิ่งที่ดี เขามีอยู่
เป็นประโยชน์ โลกบ้าง ยังน่าดู
เรื่องที่ชั่ว อย่าไปรู้ ของเขาเลย



การพัฒนาองค์การ ที่ยั่งยืน

เทคนิคการถอดบทเรียน และ
“ดอกอะไร” (Dialogue)



อ.กฤษณา สำเร็จ
รศ.เพชรกรร หาญพานิชย์
รศ.นพ.จิตเจริญ ไชยาคำ
๒๕ กรกฎาคม ๒๕๕๕

การถอดบทเรียน
(Lessons Learned)

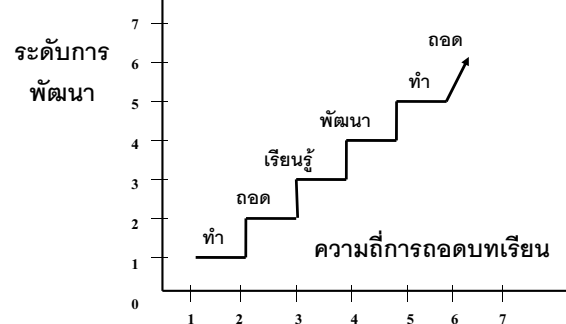
ปรัชญา

- ✦ เมื่อใดก็ตามที่ลงมือปฏิบัติ เมื่อนั้นต้อง
ได้ความรู้
- ✦ เมื่อใดที่เสร็จสิ้นการปฏิบัติ เมื่อนั้นต้อง
ได้รับความรู้เพิ่มขึ้น
- ✦ เมื่อใดมีการปฏิบัติอีก เมื่อนั้นต้องมี
ความรู้คู่การปฏิบัติ และ ต้องทำได้ดีกว่า
ครั้งก่อน ๆ เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

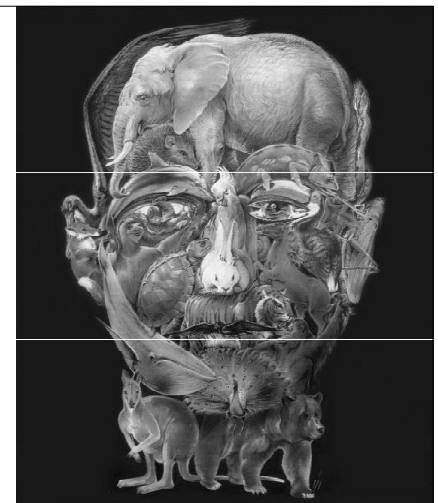
การถอดบทเรียนเป็นเครื่องมือใน
การสร้างความรู้

- ✦ ค้นหาความรู้จากการปฏิบัติ
- ✦ สร้างความรู้จากการปฏิบัติ
- ✦ ใช้ความรู้จากการปฏิบัติครั้งก่อน
เพื่อการปฏิบัติซ้ำ
- ✦ ปรับปรุงพัฒนาความรู้ เพื่อการ
ปฏิบัติครั้งต่อไป
- ✦ แลกเปลี่ยนเรียนรู้

การถอดบทเรียนเป็นเครื่องมือ
ในการพัฒนากระบวนการทำงานของ
ตน/คน/กลุ่ม/งาน/องค์กร



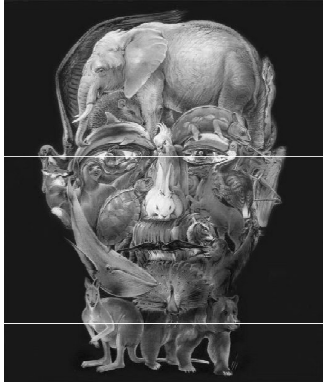
เห็นอะไร



| + | = ?

**ให้กลุ่ม
สรุป
ตอบโจทย์ ๒ ข้อ
และ ได้เรียนรู้อะไร**

- ตอบโจทย์**
- ๑๒ ๑๑ ๑๒ ๑๒
 - ได้เรียนรู้อะไร
 - กลุ่ม ๑ การทำงานทำคนเดียวไม่สำเร็จ/ แบ่ง หรือ จำนวน ๒ หรือ ๑ คือ เป้าหมายเดียวกัน
 - กลุ่ม ๓ องค์กรรมที่แตกต่างกัน เหมือนสัตว์หลายๆตัว / เรียนรู้บ่อยๆ / $๑+๑ > ๒$ คิดมากกว่า ๒ มาshare / มองคนเดียวไม่ครอบคลุม มาเรียนรู้จะได้ความรู้อีกขึ้น
 - กลุ่ม ๔ องค์กรรมถึงสารสัตว์ อยู่ร่วมกันแบบสันติสุข / ความคิด รวมนำไปสู่การพัฒนาที่ดี เป้าหมายเดียวกัน
 - กลุ่ม ๒ การรับรู้แตกต่างขึ้นกับประสบการณ์ / แบ่ง ได้หลายแนว อาจ ศูนย์ /การทำงานเป็นทีม นำประสบการณ์มารวมกันสำเร็จได้



คน คั้น คน มอง คน ให้เป็น คน

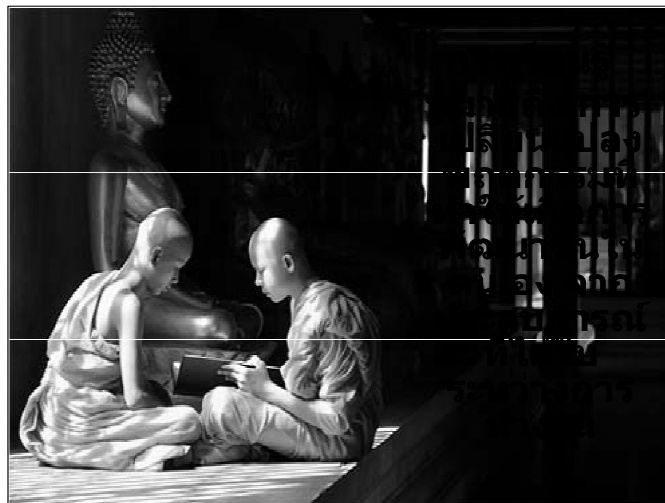
คน มองแต่แง่ดีเกิด

**เขามีส่วน เลวบ้าง ช่างหัวเขา
จงเลือกเอา สิ่งที่ดี เขามีอยู่
เป็นประโยชน์ โลกบ้าง ยังหวาด
เรื่องที่ชั่ว อย่าไปรู้ ของเขาเลย**

**ดอกอะไร
(Dialogue)**



**เริ่มของสุนทรียสนทนา
คือ
T
TRUST
ไว้เนื้อเชื่อใจ
Getting to know u and we**



**•วาดภาพตัวตน
เจ้าของ/
เรื่องราวในชีวิต
ลงในกระดาษ**



ฝึกสุนทรียสนทนา ๑

- มองตนเองให้ออก
- บอกตนเองให้ได้
- ใช้ตนเองให้เป็น



ฝึกถอดบทเรียนเชิงบวก ๒



- **นึก และ เขียน ความสำเร็จ ความภาคภูมิใจในการพัฒนาคุณภาพของงาน/โรงพยาบาล เจ้าของ และ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ อะไร**

เข้ากลุ่มใหม่กลุ่มละ ๖ ท่าน

1. เข้ากลุ่มใหม่
2. กำหนดสัญลักษณ์ หรือ Talking Stick ที่ใครถือคนนั้นพูดที่เหลือฟัง
3. เริ่มเล่าประสบการณ์เชิงบวกของเจ้าของ ที่ละท่าน เริ่มจากท่านที่อาวุโสหน่อยที่มี สัญลักษณ์ หรือ Talking stick
4. เมื่อเล่าครบทุกท่าน ให้ กลุ่มสรุป/เลือกเรื่องราวที่กลุ่มสรุปเป็นเคล็ดวิชา ในการพัฒนาคุณภาพตน/งาน/รพ เพื่อนำมาถ่ายทอดให้กลุ่มใหญ่ฟัง
5. เลือกผู้อาวุโสหน่อยที่สุด เป็นคนเล่าเรื่อง

เคล็ดวิชาการพัฒนาคุณภาพ

1. การทำงานเป็นหนึ่งเดียว จุดหมายเดียวกัน ทำบทบาทตัวเอง มาพัฒนางานส่วนรวม หัวหน้าผลักดัน นำปัญหามาแก้ไข ทบทวน พัฒนาระบบเชิงบวก
2. การนำองค์กร ประกาศนโยบาย อาศัยที่พี่ ระดมความคิด นำปัญหาวิเคราะห์ และ ปรับเปลี่ยนเป็นนโยบายโรงพยาบาล อาศัยพี่ที่เรื่องการเงิน การคิดค่าใช้จ่าย บทบาท ร.พ รอบข้าง แข่งขันเชิงพัฒนา
3. มีกลุ่มเป้าหมายโดยดูและโรคที่ชัดเจน เริ่มจากคนน้อยๆจาก CPG ลงไปมาตรฐาน และ เชื่อมโยงเครือข่าย มีทีมสหสาขาวิชาชีพ เช่น Ortho ออกเยี่ยม Node ปีละ ๔ ครั้ง ทางวอร์ดลงเยี่ยม กระจกหกรอบสะโพก มีการพัฒนาระบบสารสนเทศ พัฒนา เรียนรู้ โดยใช้เครือข่ายไร้สาย มี VDO และ Youtube หลายเรื่อง สรุป เริ่มจากกลุ่มเล็กๆ และ ขยายผล จาก QA ทำงานคุณภาพ ปัจจุบัน มีกำลังคิดกำลังทำ ที่สำคัญ คือ ความตั้งใจ

เคล็ดวิชาการพัฒนาคุณภาพ

1. มีกลุ่มเป้าหมายโดยดูและโรคที่ชัดเจน เริ่มจากคนน้อยๆจาก CPG ลงไปมาตรฐาน และ เชื่อมโยงเครือข่าย มีทีมสหสาขาวิชาชีพ เช่น Ortho ออกเยี่ยม Node ปีละ ๔ ครั้ง ทางวอร์ดลงเยี่ยม กระจกหกรอบสะโพก มีการพัฒนาระบบสารสนเทศ พัฒนา เรียนรู้ โดยใช้เครือข่ายไร้สาย มี VDO และ Youtube หลายเรื่อง สรุป เริ่มจากกลุ่มเล็กๆ และ ขยายผล จาก QA ทำงานคุณภาพ ปัจจุบัน มีกำลังคิดกำลังทำ ที่สำคัญ คือ ความตั้งใจ ทำงานจนได้เป็นข้าราชการดีเด่น สรุป ยึดมั่นในการทำดี ปัญหาทุกอย่างแก้ไขได้ “หมื่นทางตัน มีหนึ่งทางดี ขอให้มุ่งมั่น และ ต้องพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ” นึกถึงใจเขาใจเรา ทำงานให้ประสบความสำเร็จต้องมีทีม

เคล็ดวิชาการพัฒนาคุณภาพ

1. มีกลุ่มเป้าหมายโดยดูและโรคที่ชัดเจน เริ่มจากคนน้อยๆจาก CPG ลงไปมาตรฐาน และ เชื่อมโยงเครือข่าย มีทีมสหสาขาวิชาชีพ เช่น Ortho ออกเยี่ยม Node ปีละ ๔ ครั้ง ทางวอร์ดลงเยี่ยม กระจกหกรอบสะโพก มีการพัฒนาระบบสารสนเทศ พัฒนา เรียนรู้ โดยใช้เครือข่ายไร้สาย มี VDO และ Youtube หลายเรื่อง สรุป เริ่มจากกลุ่มเล็กๆ และ ขยายผล จาก QA ทำงานคุณภาพ ปัจจุบัน มีกำลังคิดกำลังทำ ที่สำคัญ คือ ความตั้งใจ ทำงานจนได้เป็นข้าราชการดีเด่น สรุป ยึดมั่นในการทำดี ปัญหาทุกอย่างแก้ไขได้ “หมื่นทางตัน มีหนึ่งทางออก ขอให้มุ่งมั่น และ ต้องพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ” นึกถึงใจเขาใจเรา ทำงานให้ประสบความสำเร็จต้องมีทีม

เคล็ดวิชาการพัฒนาคุณภาพ

1. ทำ HA ปี ๔๘ เปื่อกมาก แต่ผ่านไปได้ ผอ.ให้เอกสารมาอ่าน จากนั้นมาทำความเข้าใจ และ สรุปว่า จะไม่ทำ HA โดยทำหน้าที่ของตนเองให้ดี ไม่ต้องเตรียมอะไร “เราหน้าที่ให้ทุกคนมีความสุขในการทำงาน” ทุกคนเมื่อไม่ทำ HA ทุกคนมีความสุข สุขเมื่อเปลี่ยน ผอ. ไม่ว่า ใครจะไปจะมา แต่ พวกเราอยู่ สรุป HA คือ การทำงานดี ทำแล้วไม่พลาด ไม่มีการจับผิด จับถูกนำมายกย่อง มีการพัฒนาสมรรถนะ

สรุปการฝึกพื้นฐานการฝึกสุนทรียสนทนา

1. ค้นหาตัวตนเชิงบวกของเจ้าของ
2. ค้นหาตัวตนเชิงบวกของเพื่อนผู้ร่วมงาน
3. สร้างความไว้นื้อเอื้อใจในของทีมเรา
4. ใช้สติกำกับปัญญา ทุกขณะจิตที่ทำงาน
5. ฝึกถอดบทเรียน ตัวตนงานเชิงบวก เสาะหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ
6. สร้างโอกาส และ สร้างเวทีการเรียนรู้ในที่ทำงาน
7. ใช้เวทีในการถ่ายทอดเรื่องราวที่นำเรียนรู้เชิงบวกของทีมงาน
8. ทีมงานฝึกฟังอย่างชื่นชม เป็น นักเรียนรู้
9. ทีมงานคิด ไตร่ตรอง เราจะนำไปใช้ประโยชน์ต่อได้อย่างไรในบริบท หรือ งานของเรา