



# KM Beyond 4.0

วิจารณ์ พานิช

ประธานมูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

บรรยายในโครงการสัมมนาเครือข่ายองค์กรการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา (Mini\_UKM) ครั้งที่ 18 วันที่ ๔ เมษายน ๒๕๖๑

# KM คืออะไร



- คือการจัดการให้ “ความรู้” ออกฤทธิ์ ส่งผลต่อความสำเร็จของ**งาน**
- **คน**ได้เรียนรู้ ได้ HRD
- **องค์กร**มีบรรยากาศที่ดี มีความเข้มแข็ง เป็นองค์กรเรียนรู้

# KM คืออะไร (๒)

- คือเครื่องมือของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
- เรียนรู้จากการปฏิบัติและสะท้อนคิดร่วมกัน
- คือการจัดให้มีความรู้พร้อมใช้ในการทำงาน
- และหมุนเกลียวความรู้ยกระดับต่อเนื่อง

# คือ การจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้

## Intangible Assets



- Knowledge Management
- Brand Management
- Reputation Management
- Quality Management
- Talent Management
- Safety Management
- Risk Management
- Customer Relationship Management

**แปลง ค. เป็นรายได้/กำไร**

# KM

## ช่วยให้กิจการพัฒนาต่อเนื่องตามการ ปร.

### ภายนอก

- เรียนรู้ได้เร็ว
- พัฒนาต่อเนื่อง
- กำหนดเป็นมาตรฐาน
- ข้อมูลเชิงลึกช่วยการตัดสินใจ
- พัฒนาสินค้าหรือบริการที่ล้ำหน้า

# ความรู้เป็น means

**End คือ**

- งาน
- คน
- องค์กร



KM 1.0 สร้างถึงใส่ความรู้

KM 2.0 Human KM

KM 3.0 อยู่ในวิถี มีเป้าหมาย ใช้ IT

KM 4.0 มี Framework มีการจัดการระบบ

# KM 2.0 : Human KM

## เน้นฝึกทักษะคน

- เปิดใจ ยินดี/กล้า แลกเปลี่ยน ยิ่งให้ยิ่งได้
- EK, TK, SECI Cycle
- ฟังอย่างลึก เรื่องเล่าเร้าพลัง AI (Appreciative Inquiry)
- BAR, DAR, AAR, Retrospect, ถอดความรู้
- Peer Assist

# หลักการ

ของ KM 3.0



- อยู่ในวิถี **สำคัญ**
- มีเป้าหมาย
- ใช้ IT อย่างมีระบบ
- มีการจัดการ “ห้วปลา” (เป้าหมาย) และ สารสนเทศ
- มีการจัดการความรู้จากภายนอก

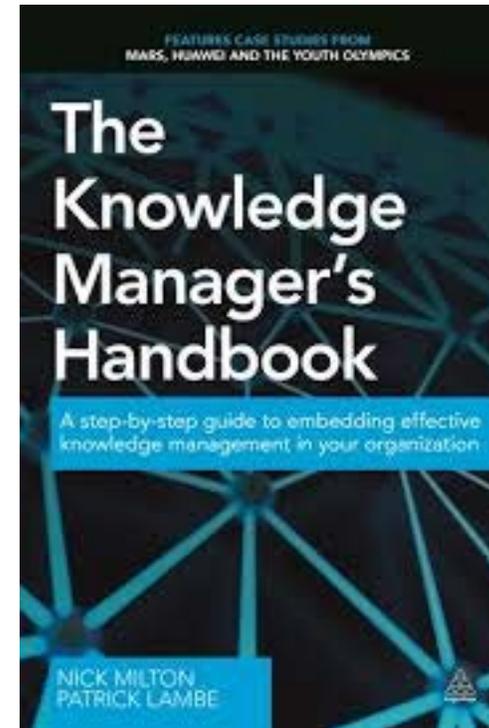
<https://www.gotoknow.org/posts/599304>

<https://www.gotoknow.org/posts/603647>



# KM 4.0 มีแม่ยก

- จับเป้า
- ทำเป็นระบบ
- ทำอย่างเป็นขั้นตอน
- มีการวัดและสื่อสาร



<https://www.gotoknow.org/posts/tags/milton>

# KM 4.0 มีแม่ยก

- จับเป้า
- ทำเป็นระบบ
- ทำอย่างเป็นขั้นตอน
- มีการวัดและสื่อสาร

Change Management

# 1. จับ



- ยึดคุณภาพใหญ่ ครอบคลุม
- ทำเล็ก พุงเป้า ... ภารกิจหลักขององค์กร
- จัดการ Critical Knowledge เพื่อ  
ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจหลัก

## 2. ทำเป็นระบบ

มี กรอบงาน KM (KM Framework)

- คน ผู้แสดงบทบาทและรับผิดชอบ (roles)
- กระบวนการที่ใช้ (process) ที่เป็นมาตรฐานกลาง
- เทคโนโลยี เพื่อหนุนการ ลปรร. ครบวงจร ใช้ร่วมกันทั้งองค์กร
- กลไกกำกับดูแล (governance) : สร้างกติกา ข้อตกลง

# KM Framework



	<b>Discuss</b>	<b>Document</b>	<b>Synthesize</b>	<b>Find/review</b>
<b>People/Roles</b>				
<b>Process</b>				
<b>Technology</b>				
<b>Governance</b>				



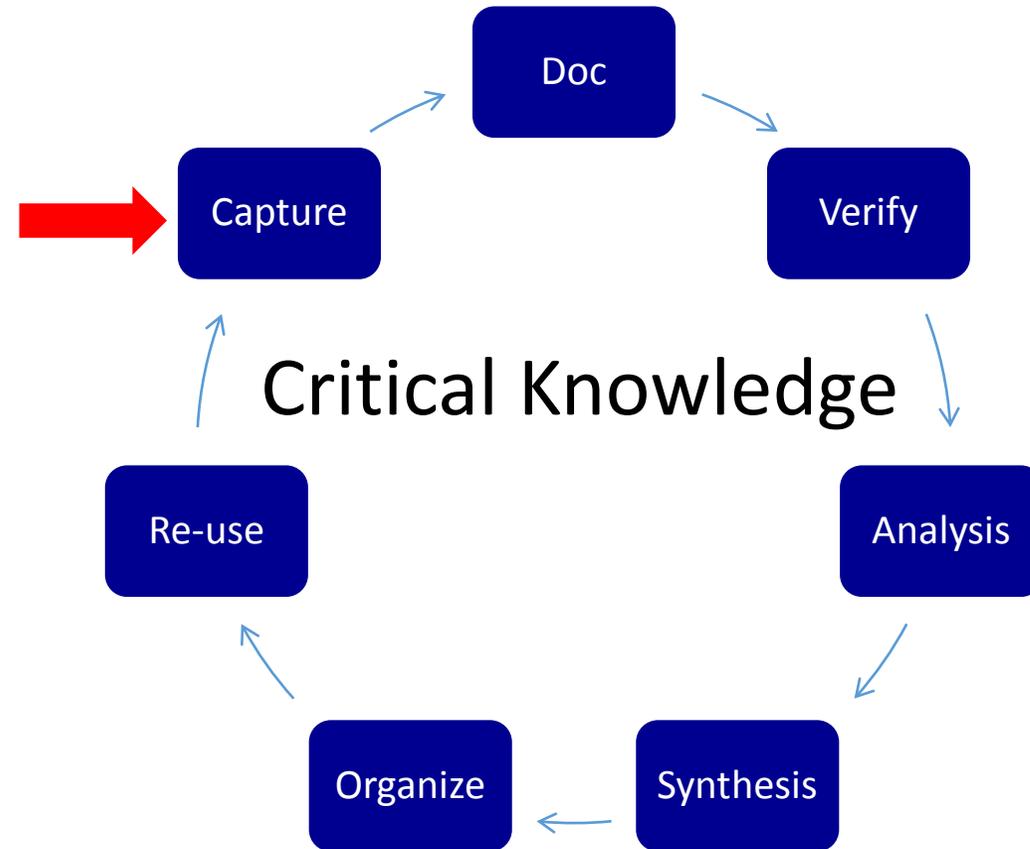
# 3. ทำอย่างเป็นขั้นตอน

1. ยุทธศาสตร์ (Strategy Phase)
2. วางแผน (Planning Phase)
3. ทดสอบ & โครงการนำร่อง (Testing & Pilot Phase)
4. ขยายผล (Roll-out Phase)
5. บูรณาการกับงานประจำ (Operational Phase)

## 4. มี การ วัด และ สื่อ สาร

- ตั้ง เป้า benefit
- สร้าง วิธี วัด
- สื่อ สาร ผล
- สร้าง การ ยอมรับ พลัง มวลชน พลัง นโยบาย

# ห่วงโซ่อุปทานความรู้สำคัญยิ่งยวด



# เมื่อ KM ผั่งสู่เนื้อหาในองค์กร



- Roles ครอบคลุมบทบาท ครอบคลุมหน่วยงาน
- Owners ครอบคลุมจุดสำคัญ ทำหน้าที่ได้ดี
- CoP ครอบคลุม ทำหน้าที่ได้ดี
- KM Process : Use & Deliver values, Documentation
- Lessons learned doc, re-use & value creation

# เมื่อ KM ผั่งสู้เหนือในองค์กร (2)



- KM Technologies : ใช้ได้ดี มีมาตรฐานสูง
- Information Architecture
- Policy : Clear expectation
- KM Success stories มากมาย
- Culture : Learning, Share, CQI
- Metrics & Report System

# เมื่อ KM ผั่งสู่เหนือในองค์กร (3)



- KM Management ผั่งอยู่ใน Organization Management

# ๖ องค์ประกอบของการจัดการความรู้



- เชื่อมโยงคนเข้าหากัน
- เรียนจากประสบการณ์
- เพิ่มโอกาสเข้าถึงเอกสาร (ความรู้)
- เก็บความรู้ไม่ให้สูญหาย
- สร้าง (และใช้) วิธีการที่เป็นเลิศ
- นวัตกรรม

# ๔ องค์ประกอบของการดำเนินการ



## พลังทั้ง ๔

- ด้านเทคโนโลยี : portal, collaboration tools, search engine, lesson management system
- ด้านบทบาทรับผิดชอบ (roles) : sponsor, ผู้นำ COP, ผู้ดูแลระบบความรู้
- ด้านกระบวนการ (เครื่องมือ) : BAR, AAR, storytelling, knowledge assets capture, etc.
- ด้านการกำกับดูแล (governance) : กำหนดนโยบายและความคาดหวัง, กำหนดการวัดผลและแรงจูงใจ, กำหนดหมวดหมู่ความรู้, กำหนดสิ่งสนับสนุน

# บทบาทของผู้บริหาร



- กำหนด KM Vision ตย. ของรัฐสภาฟินแลนด์ “The Parliament is an open and competent knowledge organization with a cooperation-oriented work culture and the capacity and will to learn”
- กำหนดขอบเขตของการใช้ KM ซึ่งควรครอบคลุมกิจการทั้งหมด
- กำหนด critical knowledge ขององค์กร
- ให้ความเห็นชอบ KM Framework
- ให้ความเห็นชอบยุทธศาสตร์ Change Management

# บทบาทของผู้บริหาร (2)



- กำหนดให้มีการประเมินผลกระทบต่อธุรกิจ อาจเริ่มด้วยการศึกษาสถานภาพ และคาดการณ์ผลกระทบ

task force ในบริษัท BP (British Petroleum) ในปี ๒๕๔๐ ประกอบด้วยผู้บริหาร ๕ - ๑๐ คน ทำหน้าที่ประเมินสถานการณ์ KM ภายในองค์กร และเสนอแนะ รายงานจากคณะทำงานระบุว่า บรรยากาศหลายด้านใน BP เหมาะสมต่อ KM แต่ต้องการความพยายามอย่างมากในการยกระดับความเร็ว และผลดีจากการเปลี่ยน BP ไปเป็นองค์กรเรียนรู้ หากทำได้ จะมีผลลด ค่าใช้จ่ายปีละ ๕๐๐ ล้านดอลลาร์

# ทักษะ ๗ ประการของทีม KM



- เชิงธุรกิจ
- “คุณอำนวย”
- จัดระบบความรู้
- จัดการการเปลี่ยนแปลง
- จับใจความและเขียน
- ไอซีที
- จัดการโครงการ

# บทบาทของสมาชิกทีม KM



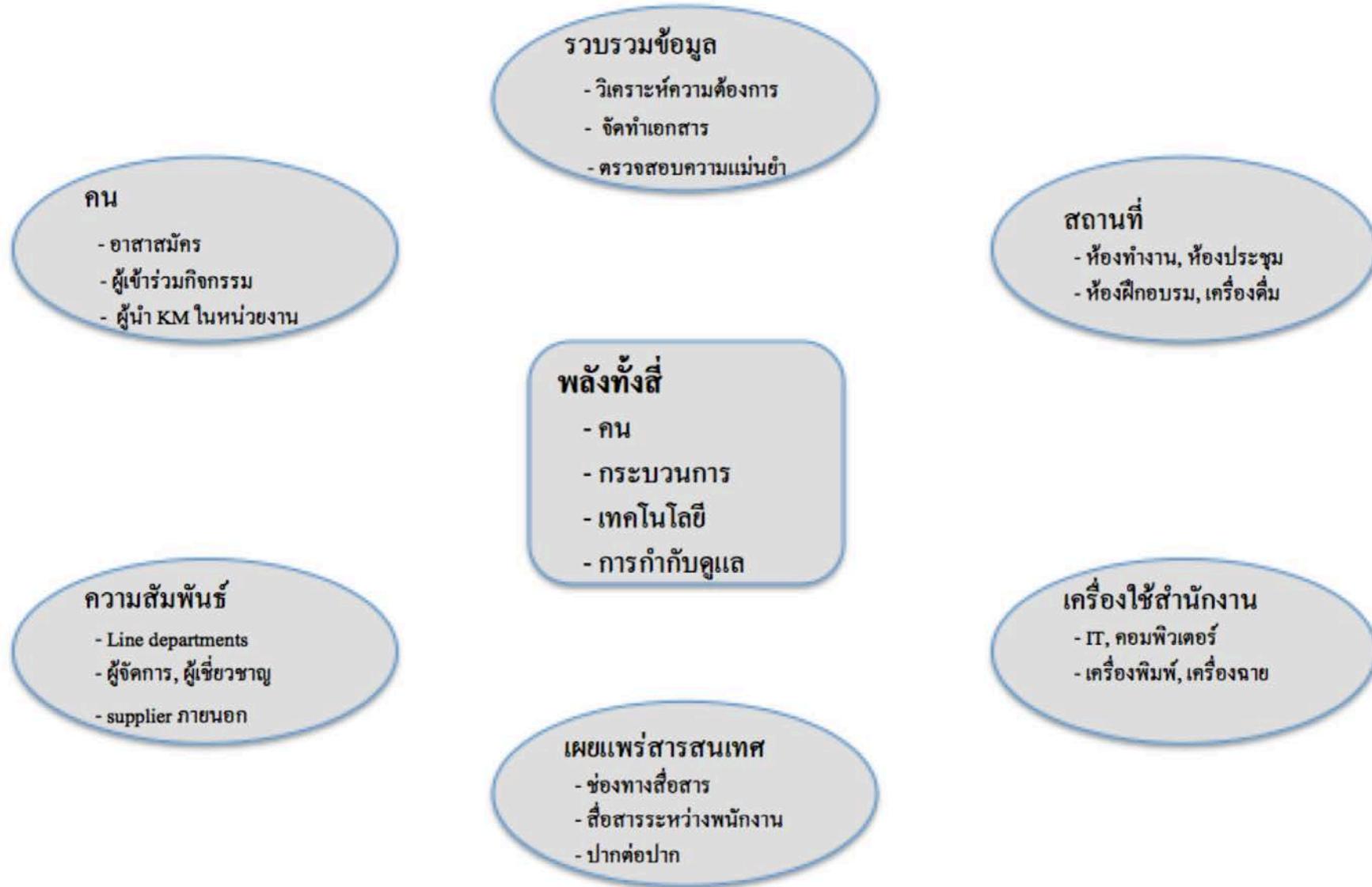
- **Project Director**
- **Project Manager** ดูแลงานด้านการจัดการ
- **Knowledge Manager** ดูแลระบบความรู้
- **Communications Lead**
- **KM Workers and Coaches** ช่วยหน่วยงานย่อยด้านกระบวนการ

# หลักการเชิงยุทธศาสตร์ในการประยุกต์ KM

- ควรเริ่มในระดับองค์กร และสนองยุทธศาสตร์ขององค์กร
- ควรเน้นที่ความรู้ที่มีคุณค่าสูง และสนองการตัดสินใจที่มีมูลค่าสูง
- ควรถือเป็นการดำเนินการเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
- เป้าหมายสุดท้ายคือเพื่อให้มีการประยุกต์กรอบ KM ที่ครบถ้วน
- กรอบ KM ต้องบูรณาการอยู่ในโครงสร้างองค์กร

# หลักการเชิงยุทธศาสตร์ในการประยุกต์ KM (2)

- กรอบ KM ต้องมีส่วนของการกำกับดูแล (governance) เพื่อความต่อเนื่องยั่งยืน
- กรอบ KM เป็นสิ่งที่วางแผนพัฒนาขึ้น ไม่ใช่ปล่อยให้ผุดบังเกิดขึ้นเอง
- ขั้นตอนการดำเนินการ KM ควรมีเป็นขั้นๆ ที่ต้องการการตัดสินใจเป็นระยะๆ
- การริเริ่มดำเนินการ KM ควรมีขั้นตอนโครงการนำร่อง
- การริเริ่มดำเนินการ KM ควรทำเป็นโครงการ



## ตัวอย่างของ Resource Mapping

# ตัวอย่าง **ภารกิจด้าน KM 4.0**

นอกเหนือจากที่เรา รู้จักกันอยู่แล้ว



- **K Engineer** : กำหนด critical k, ถอด ค., จัดระบบ K Assets, จัดประเมิน ค.
- **Lessons-Learned Facilitator** : จัดการประชุม, จัดเสวนาจน ค. สำคัญ โผล่, ตรวจจับ, ทำเป็นเอกสารที่ใช้ง่าย (Lessons Management Systems), ติดตามผลการใช้งาน ผู้การเปลี่ยนวิธีปฏิบัติงาน
- **Learning Historian** : สัมภาษณ์เก็บข้อมูล, กลั่นกรองร้อยเรียง, เขียนเป็นพรรณนา ไหวหาร, ตรวจความแม่นยำ, เผยแพร่
- **K Base Publisher** : เขียนบทความเผยแพร่ออกภายนอก

# สรุป KM Beyond 4.0

- ทำแล้วได้ผลลัพธ์ / ผลกระทบ ที่ต้องการ
- มีเป้าหมายชัดเจน
- มีการจัดการอย่างเป็นระบบ เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการองค์กร
- มีการวัดและปรับตัวสม่ำเสมอ
- เป็นยุทธศาสตร์ระยะยาว
- เพื่อการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร