

## **คำจำกัดความ “คุณอำนวย”**

- ผู้ประสานและอำนวยความสะดวกให้เกิดการจัดการความรู้ในองค์กร

### **บทบาทของคุณอำนวย**

1. สร้างความรู้และความเข้าใจ ของการจัดการความรู้ เรื่อง KM ในองค์กร
2. สร้างและกระตุ้น ให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ สร้างเวทีแลกเปลี่ยน
3. เป็นสื่อกลางระหว่างทีม โดยใช้กระบวนการสื่อสาร
4. เป็นผู้สร้างให้เกิดทัศนคติที่ดี
5. มีส่วนร่วมและผลักดันในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ความคาดหวังและผลลัพธ์
6. เป็นที่ปรึกษา / พี่เลี้ยงและแก้ปัญหา

### **ปัจจัยแห่งความสำเร็จ**

#### **องค์กร**

1. ผู้นำให้ความสำคัญ และกำหนดเป็นนโยบายหลักขององค์กร
2. องค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน KM
3. มีการบรรจุเรื่อง KM ในแผนปฏิบัติการขององค์กร และหน่วยงาน
4. วัฒนธรรมองค์กรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. มีช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับบริบทขององค์กร /หน่วยงาน

#### **ทีม**

- มีการบริการทีมที่เหมาะสมกับสถานการณ์
- มีความเข้มแข็ง
- มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีม /หน่วยงาน /เครือข่าย
- มีความต่อเนื่อง
- มีความเป็นกัลยาณมิตร
- ให้กำลังใจและประคับประคองซึ่งกันและกัน
- บูรณาการเครื่องมือต่างๆ
- นำเทคนิคมาใช้เหมาะสม

#### **บุคลากร**

- ใฝ่รู้
- มีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดี
- พร้อมให้และเปิดใจกว้างยอมรับ “ เปิดใจ ใฝ่รู้ สู่สิ่งยาก ”
- พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง
- รับผิดชอบ หน้าที่ตนเอง

- กล้าแสดงความคิดเห็น
- เปิดเผย ขอมรับความจริง

### คุณสมบัติ

1. Role Model ภาวะความเป็นผู้นำ
2. มีทัศนคติที่ดี
3. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
4. มีทักษะการสื่อสารเชิงบวก
5. มีความมั่นคงทางอารมณ์สูง
6. มีความรู้เรื่อง KM
7. มีความคิดเชิงบวก
8. มีความคิดสร้างสรรค์
9. มีทักษะการฟัง
10. มีทักษะการเป็นที่ปรึกษา
11. มีทักษะในการบริหารความขัดแย้ง
12. มีความอดทนสูง

### เครื่องมือ

1. Share & Learn
2. Care & Share
3. CAR Technique
4. Story Telling
5. Dialogue
6. Brain storming
7. AAR
8. river diagram
9. benchmarking
10. Peer review
11. Net working

### **Model “คุณอำนวย”**

#### **Phase I : สร้างทีมคุณอำนวย**

1. กำหนดคุณสมบัติของคุณอำนวย
2. เลือกคุณอำนวย

3. พัฒนาทักษะคุณอำนวย
  - 3.1 ทักษะการบริหารจัดการ
  - 3.2 ทักษะการให้คำปรึกษา
  - 3.3 ทักษะการใช้เครื่องมือ (Tool KM) River diagram, Peer assist, AAR, Dialogue, storytelling
  - 3.4 ICT ถ้ามีจะช่วยสนับสนุนส่งเสริมได้มากขึ้น

Phase II: กำหนดเป้าหมายของกิจกรรม (Knowledge Vision)

- นโยบาย องค์กร / กระทรวง / ประเทศ
- เข็มมุ่งของหน่วยงาน องค์กร / กระทรวง / ประเทศ
- ตัวชี้วัด
- SWOT Analysis (วิเคราะห์....)
- โอกาสพัฒนาร่วม

Phase III : การดำเนินการ

1. ค้นหา Best practice
  - ภายในองค์กร /Intranet, เวทีคุณภาพ, พุดคุย, เครือข่าย ฯลฯ
  - ภายนอกองค์กร Internet, web-bloge, วาสาร, เครือข่าย ฯลฯ
 (จะได้ทั้ง Tacit knowledge , Explicit knowledge)
2. จัดช่องทางให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
  - พุดคุย, วงสนทนา
  - การประชุม เช่น การประชุมสหสาขาวิชาชีพ
  - เวทีคุณภาพ / มหกรรมคุณภาพ
  - ประชุมปรึกษาหารือก่อน-หลังปฏิบัติงาน
  - Intranet, Internet, web-bloge
3. กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
  - สร้างบรรยากาศความไว้วางใจ
  - สร้างแรงจูงใจ เช่น คำชมเชย, รางวัล, ประกาศนียบัตร
4. ประเมินผลกระบวนการ การดำเนินการ

หมายเหตุ ; ทุกขั้นตอนการดำเนินการ ต้องมีผู้จดบันทึก (note taker) สรุปประเด็นองค์ความรู้

Phase IV : รวบรวม Knowledge Asset

- สร้างคลังความรู้ (เอกสาร, ICT)
- เผยแพร่ในองค์กร
- เผยแพร่ยกองค์กร

จัดเก็บเอกสาร Knowledge Assets ให้สะดวกต่อการเข้าถึง

- เอกสาร
- ICT
- CD

Phase IV : เผยแพร่ความรู้เพื่อยกระดับความรู้ (Knowledge Leverage)

- ภายในองค์กร
- ภายนอกองค์กร
- บุคคลสู่บุคคล (คนต่อคน)
- บุคคลสู่หน่วยงาน (คนต่อหน่วยงาน)
- หน่วยงานสู่องค์กร
- องค์กรสู่องค์กร

#### Model “คุณอำนวย”

โรงพยาบาลบ้านตาก 4 Phase

Phase 1 สร้างทีม (Team work)

1. ชี้แจง Concept – ผู้บริหาร
  - คณะกรรมการ
  - ประธาน/ทีมคร่อม
  - FA คุณภาพ
2. สร้างคุณอำนวย
3. ชี้แจงแนวคิด KM

Phase 2 สร้างเครือข่ายหน่วยงานภายในองค์กร

1. หาเป้าหมายของงาน
2. กระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยน
3. สร้างเวที
4. กระตุ้นให้เก็บคลังความรู้
5. สร้างบรรยากาศ
6. เผยแพร่ Best Practice – เวที - ICT

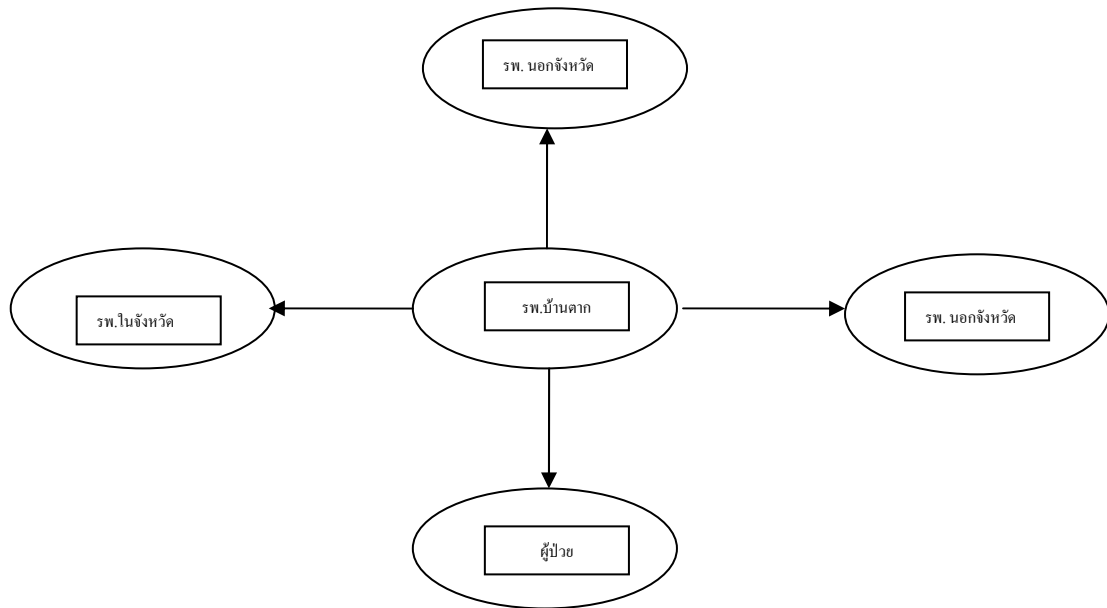
Phase 3 สร้างเครือข่ายระหว่างภายในองค์กร

1. กระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนโดยใช้ Best Practice
2. กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยน (Cross functional)

3. กระตุ้นให้ทีมแต่ละทีมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

4. กระตุ้นให้เก็บคลังความรู้

Phase 4 สร้างเครือข่ายนอกองค์กร



### ปัญหา / อุปสรรค

#### องค์กร

1. ไม่กำหนดเป็นนโยบายของโรงพยาบาล
2. มุ่งมั่นไม่เพียงพอ
3. วัฒนธรรมองค์กรไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง / เรียนรู้
4. ขาดแรงจูงใจ คำชมเชย

#### ทีม

1. ทีมทำงานไม่ต่อเนื่อง / ปรับทีมย่อย
2. ขาดสัมพันธภาพที่ดี
3. ขาดการติดตามประเมินผล
4. ทีมไม่มั่นใจ KM

#### บุคลากร

1. ขาดความตระหนัก
2. ไม่รู้บทบาท
3. ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
4. ไม่พร้อมให้ ไม่เปิดใจรับ