



## ตัวอย่าง เพื่อการเรียนรู้

**ผู้**เขียนขอแนะนำเสนอกรณีศึกษาขององค์กร 3 แห่ง ซึ่งมีประสบการณ์ในการดำเนินการจัดการความรู้มาระยะหนึ่งแล้ว ได้แก่ กรมราชทัณฑ์ กรมศุลกากร และโรงพยาบาลศิริราช โดยจะเสนอในแง่มุมมองที่เป็นลักษณะเด่น และปัจจัยสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของแต่ละองค์กร เพื่อให้ท่านผู้อ่านเห็นตัวอย่างการจัดการความรู้ที่ผ่านการปรับใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร

### กรณีศึกษา กรมราชทัณฑ์

สาเหตุหลักที่กรมราชทัณฑ์ได้ดำเนินการจัดการความรู้มาจากฐานคิดที่ว่า ความรู้ในงานราชทัณฑ์มีอยู่เป็นจำนวนมากซึ่งส่วนใหญ่เป็นความรู้จากการปฏิบัติ และการสั่งสมประสบการณ์ที่ไม่สามารถหาอ่านได้จากตำราทั่วไป แต่ที่ผ่านมาก็ยังไม่มีการจัดรวบรวม และเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบและทั่วถึงทั้งภูมิภาค ดังนั้นกรมราชทัณฑ์จึงได้ริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2548 และต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน เพื่อให้มีการจัดการความรู้ในด้านที่เกี่ยวข้องกับภารกิจหลักของกรมราชทัณฑ์อย่างเป็นระบบ มีการแบ่งปันและเผยแพร่ความรู้ให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน ทำให้บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้นั้นมาต่อยอด และประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของตนเอง ซึ่งก็จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงานที่ตนเองปฏิบัติได้

กรมราชทัณฑ์ได้ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ และวางแนวทางในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ไปสู่เรือนจำ และทัณฑสถานนำร่อง 16 แห่ง **ตามกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน** (Knowledge Management Process) ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้แนวทางไว้ โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้



### 1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)

องค์ความรู้ที่กรมราชทัณฑ์ได้ดำเนินการจัดการความรู้คือ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกรมฯ ได้แก่ การควบคุม การแก้ไข และพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง รวมทั้งการจัดเก็บองค์ความรู้ตามสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมฯ

### 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

กรมราชทัณฑ์มีกิจกรรมการสร้างและแสวงหาความรู้ซึ่งเป็นตัวอย่างที่น่าสนใจ คือ โครงการ “คน ค้น คน (ราชทัณฑ์)” เพื่อเป็นการสำรวจผู้มีความรู้ ความสามารถ พิเศษ หรือในด้านต่างๆ ของกรมฯ และผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง (Key Performer) แล้วจัดทำเป็นฐานข้อมูลสมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) ผู้มีความรู้ความสามารถกรมราชทัณฑ์ เพื่อให้เกิดความสะดวก และประหยัดเวลาในการระบุตัวผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์และการจัดเก็บความรู้จากบุคคลเหล่านั้นโดยมีการดำเนินงานดังนี้

- สร้างแบบฟอร์มในการจัดเก็บข้อมูล และส่งไปยังสำนัก กอง เรือนจำ และทัณฑสถานทั่วประเทศ
- ให้เจ้าหน้าที่กรอกแบบฟอร์ม ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ  
ส่วนที่ 1 กรอกข้อมูลและประวัติส่วนตัวของผู้ตอบเอง และ  
ส่วนที่ 2 จะแบ่งออกเป็น 2 ตอนย่อย คือ  
ตอนที่ 1 ให้ผู้ตอบกรอกความรู้ ความสามารถพิเศษของตนเอง ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นด้านวิชาการ หรือการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่อาจเป็นความรู้ความสามารถด้านอื่นๆ เช่น ด้านคอมพิวเตอร์ ด้านเกษตร ด้านดนตรี เป็นต้น  
ตอนที่ 2 ให้ตอบคำถามว่า ท่านรู้จักใครที่มีความรู้ ความสามารถพิเศษในด้านต่างๆ ต่อไปหรือไม่ และเขาคอนั้นเป็นใครโดยในแบบฟอร์มจะมีรายละเอียดความรู้ความสามารถพิเศษด้านต่างๆแนบมาให้ด้วย
- นำข้อมูลที่ได้มาจัดทำเป็นระบบฐานข้อมูลบันทึกไว้ในคอมพิวเตอร์ (Database System)

โดยเมื่อสามารถระบุตัวผู้รู้ได้แล้ว ก็จะมีการจัดเก็บความรู้โดยการสัมภาษณ์ หรือจัดเก็บบทเรียนจากการทำงานในหน่วยงาน โดยมีผู้อำนวยความสะดวก (Knowledge Facilitator) ที่จะใช้เทคนิคต่างๆ ตามความเหมาะสม เช่น 5 - Minute Concept Template, AAR (After Action Review) เป็นต้น



5 - Minute Concept Template เป็นแบบฟอร์ม  
การบันทึกเรื่องเล่าจากคนเก่งที่ได้รับการพัฒนา  
โดยนาวาอากาศโทบดินทร์ วิจารณ์ โดยให้กรอกรีวิวการทำงาน  
แล้วอธิบายขยายความภายใน 5 นาที และบันทึก  
เป็นวีดิทัศน์ไว้เผยแพร่  
AAR (After Action Review) เป็นการสัมภาษณ์  
และบันทึกการเรียนรู้ที่ผู้ปฏิบัติได้รับ  
หลังการปฏิบัติงาน

### 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

รวบรวมข้อมูลที่จัดเก็บได้จากผู้อำนวยการเรียนรู้ (Knowledge Facilitator) และ  
การสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานประสิทธิภาพสูง (Key Performer) โดยมีการจัดแบ่ง  
หมวดหมู่ความรู้ของกรมราชทัณฑ์ ออกเป็น 3 หมวดหลักๆ คือ หมวดการ  
ควบคุมผู้ต้องขัง หมวดการแก้ไขพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขัง และหมวดการเสริม  
สร้างสมรรถนะในการบริหารงาน

### 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

มีการจัดตั้งคลังสมอง (Think Tank) ของกรมราชทัณฑ์ โดยคัดเลือกจาก  
เจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์สูงในการปฏิบัติงาน โดยมีหน้าที่ยืนยันหมวดหมู่ความรู้  
ของกรมฯ เลือกรวบรวมเรื่องความรู้และกลั่นบทเรียน (Lessons Learned) ที่ได้รับมา  
จากเรือนจำ/ทัณฑสถาน เพื่อจัดทำวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) แล้วนำไป  
จัดทำสื่อการเรียนรู้ที่ง่ายต่อการขยายผลในองค์กร เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน เอกสาร  
เผยแพร่ และหลักสูตรฝึกอบรม เป็นต้น

### 5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

กรมราชทัณฑ์สนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

- การจัดตั้งมุมการเรียนรู้ประจำหน่วยงาน
- การประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ (CoP) ณ มุมการเรียนรู้ประจำหน่วยงาน
- การจัดทำสามแยกความรู้ และ Learning and Food Center
- การจัดทำเอกสารเพื่อเผยแพร่ความรู้ในโครงการ “หยิบเพื่อรู้ อ่านดูเพื่อพัฒนา”  
เช่น แผ่นพับ ตำรา การ์ตูน เป็นต้น



- การจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้ที่จัดเก็บในหน่วยงาน
- การเผยแพร่ความรู้ในเว็บไซต์กรมราชทัณฑ์

## 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

กรมราชทัณฑ์สนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

- เวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สำคัญ คือ ในห้องทำงานที่ต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ให้เกิดขึ้น โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้จากการปฏิบัติงานทำเป็นกิจวัตร จนกระบวนการนั้นๆ เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ไม่ใช่ภาระหรือส่วนเกินของงาน เช่น ระบบพี่เลี้ยง การสอนงาน การถ่ายทอดงาน การสับเปลี่ยนงาน เป็นต้น
- การจัดเวทีเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานทั้งภายในหน่วยงาน เช่น สภากาแฟ การประชุมประจำเดือน การพูดคุยสรุปงานเมื่อดำเนินโครงการเรียบร้อยแล้ว และระหว่างหน่วยงาน เช่น CoP EVENT การสัมมนา นักสังคมสงเคราะห์ เป็นต้น
- การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ในเรือนจำ เช่น เรือนจำจังหวัดนนทบุรีได้จัดตั้ง “เครือข่ายการจัดการความรู้เพื่อความปลอดภัยเรือนจำจังหวัดนนทบุรี” โดยใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง ซึ่งเป็นประสบการณ์จริงที่เกิดขึ้นในการทำงาน และเมื่อมีผู้รู้ที่เคยมีประสบการณ์ตรงกันในเรื่องนั้นๆ ก็จะช่วยกันต่อเติมให้ข้อเสนอแนะและบอกเคล็ดลับต่างๆ จนกลายเป็นคลังความรู้ และนำไปสู่การนำเสนอความรู้เหล่านั้นในรูปแบบของบอร์ดนิทรรศการ บริเวณ “ศูนย์การเรียนรู้” ภายในเรือนจำ เพื่อให้ผู้คุมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้อีกทางหนึ่งด้วย

## 7) การเรียนรู้ (Learning)

กรมราชทัณฑ์สนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

- พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับรายการสมรรถนะหลักของกรมราชทัณฑ์ และจัดทำคู่มือสำหรับผู้สอน สื่อนำเสนอสำหรับวิทยากร และคู่มือสำหรับผู้เรียน แล้วดำเนินการจัดฝึกอบรมตามหลักสูตร
- จัดให้มีการสอดแทรกวิชาการจัดการความรู้และกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์การปฏิบัติงานในทุกหลักสูตรการฝึกอบรม
- พัฒนาเอกสาร และรวบรวมหัวข้อความรู้ใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อกรมราชทัณฑ์



ตัวอย่างจากกรมราชทัณฑ์คงช่วยให้ท่านเห็น  
ภาพการนำกระบวนการจัดการความรู้  
7 ขั้นตอน (Knowledge Management  
Process) ไปใช้จริงในองค์กร  
ได้ชัดเจนขึ้นนะคะ



### ข้อเสนอแนะจากประสบการณ์แห่งความสำเร็จ

จากที่กรมราชทัณฑ์ได้สั่งสมประสบการณ์ในการดำเนินการจัดการความรู้ จนประสบความสำเร็จ และได้ศึกษางานวิจัย หนังสือวิชาการที่ค้นคว้าเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผล ต่อความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ จึงทำให้สามารถสรุปออกมาเป็นแนวทางแห่ง ความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ 10 ประการ ดังต่อไปนี้

#### 1) สร้างวัฒนธรรมใหม่ (Corporate Culture)

การดำเนินการจัดการความรู้ที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องสามารถเปลี่ยน วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ให้เป็นวัฒนธรรมความรู้ มีการบริหารงาน แบบเอื้ออำนาจ (Empower) ให้พนักงานทุกระดับได้ริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ ได้

#### 2) สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

การให้บุคลากรในองค์กรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือปณิธานความมุ่งมั่น (Purpose) และเป้าหมาย (Goal) นั้น ควรคำนึงว่าไม่ใช่แค่ร่วมกันกำหนดเท่านั้น แต่ต้อง ร่วมกันตีความ ทำความเข้าใจเป็นประจําจนเข้าใจลึกซึ้งไปถึงวิถีปฏิบัติ พฤติกรรม ความเชื่อ และคุณค่า จนเกิดสภาพความเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์นั้นในสมาชิกทุกคนขององค์กร



### 3) สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ควรสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ สร้างวัฒนธรรมที่เปิดเผยข้อมูลต่อพนักงาน และวัฒนธรรมการถามคำถาม ถามสิ่งที่ตนไม่รู้ จากเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อนช่วยเพื่อนตรวจสอบ และเพื่อนร่วมแลกเปลี่ยนวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะในการเรียนรู้เป็นทีม และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามสายงาน

### 4) เรียนลัด

การพัฒนางานต้องไม่เริ่มต้นจากศูนย์ ไม่มุ่งคิดค้นหาวิธีการทำงานที่แยบยลด้วยตนเอง เพราะจะทำให้เสียเวลาโดยใช่เหตุ ต้องยึดแนวคิดตามธรรมชาติว่าเป้าหมายผลงานที่เรา มุ่งหมายนั้นจะต้องมีคนอื่นทดลองทำมาแล้ว และทำอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง เพียงเราต้องเสาะหาให้พบและขอเรียนรู้จากเขา คือ ใช้ **ยุทธศาสตร์ “เรียนลัด”** โดยเทคนิค การเรียนรู้จากผู้มีวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) แล้วต่อยอดนั่นเอง

### 5) สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก

ใช้วิธีคิดเชิงบวกว่าตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนดนั้น มีบางคนหรือบางหน่วยงาน ในองค์กรยอมมีวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอยู่แล้ว ให้เสาะหาตัวอย่างของ “วิธีปฏิบัติ ที่ดี (Best Practice)” ให้พบแล้วนำมาจัดกระบวนการ “แบ่งปันความรู้” เพื่อขยายผลไปยัง หน่วยงานอื่นภายในองค์กร แต่ถ้าวางเรื่องใดที่ไม่มี “วิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice)” อยู่ภายในองค์กรก็จะต้องมีอยู่ในองค์กรอื่น เราก็ส่งเสริมให้บุคลากรของเราไปเรียนรู้ ศึกษา ดูงานจากองค์กรอื่นๆ

### 6) จัด “พื้นที่” หรือ “เวที”

“พื้นที่” สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาจเป็น “พื้นที่จริง” สำหรับให้บุคลากรมาพบหน้ากัน โดยตรง หรืออาจเป็น “พื้นที่เสมือน” ให้บุคลากรได้พบกันผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เช่น บล็อก (Blog) อินทราเน็ต (Intranet) เว็บบอร์ด (Webboard) และเว็บไซต์ (Website) เป็นต้น

### 7) พัฒนาคอน

ควรเน้นการพัฒนาคนผ่านการทำงาน คือ พัฒนาคอน พัฒนางานไปพร้อมๆ กัน โดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ที่ตนเอง ซึ่งคนที่เกิดการพัฒนายังจะเป็น “บุคคลเรียนรู้” เป็นคนที่มีทักษะและเจตคติในการเรียนรู้ คือ มีทักษะในการสร้างความรู้จากการทำงาน มีทักษะในการ **“เรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติงาน”** (Interactive learning though action) มีทักษะในการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการเรียนรู้จากผู้อื่น/เรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น มีทักษะในการแบ่งปันความรู้ และมีทักษะย่อยอื่นๆ เช่น ทักษะด้าน “สุนทรียสนทนา” (Dialogue) ทักษะในการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep listening) เป็นต้น



### 8) ระบบให้คุณ ให้รางวัล

รางวัลที่สำคัญที่สุด คือ ความภาคภูมิใจในควมมีคุณค่าของตน ความสุขจากการได้รับการยอมรับ การเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร การให้รางวัลแก่ผลงาน อาจต้องให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่ร่วมกันสร้างผลสำเร็จนั้น ควรลดการให้รางวัลผลงานส่วนบุคคลลงไป เพื่อเป็นการส่งเสริมและส่งเสริมของวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ในทางตรงกันข้ามควรหลีกเลี่ยงการลงโทษหรือตำหนิความล้มเหลวที่เกิดจากการริเริ่ม สร้างสรรค์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่ควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากความล้มเหลว เพื่อป้องกันการซ้ำ

### 9) หาเพื่อนร่วมทาง

ควรทำเป็น **เครือข่าย** อย่าทำอย่างเดียวโดดๆ เพราะจะขาดพลัง ขาดแรงกระตุ้น ซึ่งเป็นธรรมชาติของการดำเนินการสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลง พอทำไประยะหนึ่งจะล้าและอาจหมดแรงล้มเหลวไปเลย แต่ถ้าทำเป็นเครือข่ายจะมีการกระตุ้นเสริมพลัง หรือมีผลสำเร็จที่จุดเล็กๆ ที่บางหน่วยงานเป็นต้นแบบดำเนินการ และเอามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อกระตุ้นความรู้สึกตื่นเต้น กระตือรือร้น

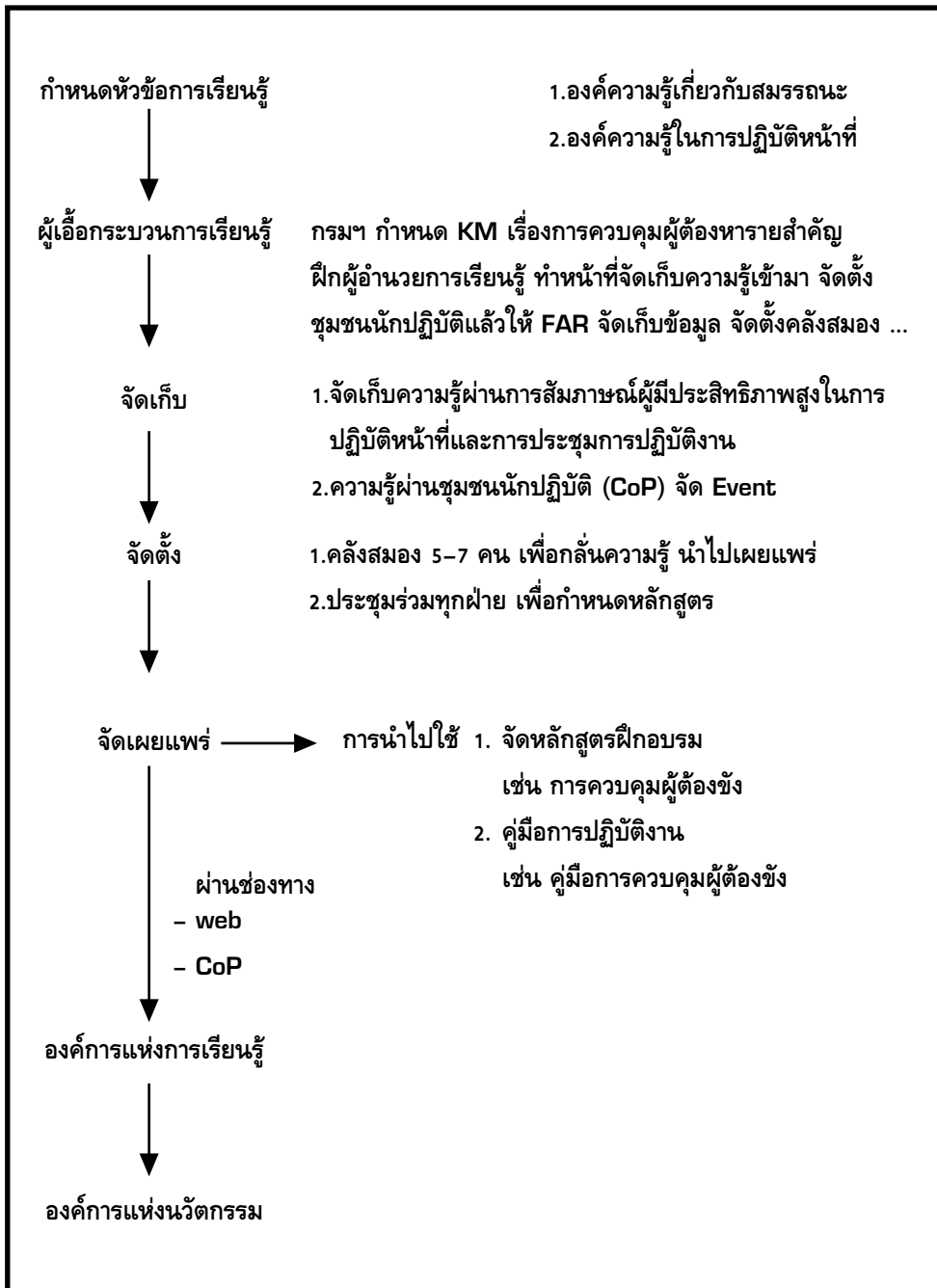
### 10) จัดทำ “ขุมความรู้” (Knowledge Assets)

“ขุมความรู้” ในที่นี้เป็นการรวบรวมความรู้ที่ “ถอด” มาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการสัมภาษณ์จากผู้รู้ ซึ่งเป็นความรู้ที่เน้น “ความรู้จากการปฏิบัติ” และ “ความรู้เพื่อการปฏิบัติ” อันเป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) แต่เมื่อรวบรวมเป็น “ขุมความรู้” และบันทึกไว้ก็จะทำให้ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) กลายเป็นความรู้ขององค์กร สามารถนำมาใช้ได้ง่าย และมีการจัดระบบให้ค้นหาง่าย รวมทั้งควรมีการปรับปรุงให้ความรู้ “สด” ทันสมัยอยู่เสมอ โดยเมื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้แล้ว ก็ “ถอด” ความรู้จากการปฏิบัติหมุนเวียนเป็นวัฏจักรไม่รู้จบ





หลังจากที่กรมราชทัณฑ์ได้ดำเนินการจัดการความรู้จนมีประสบการณ์และค้นหาแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรได้ในที่สุดกรมราชทัณฑ์ก็สามารถนำเสนอกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นขององค์กรเอง ที่เรียกว่า **“กระบวนการจัดการความรู้ (KM) ของกรมราชทัณฑ์”** ดังแสดงในภาพข้างล่าง







จากกรณีศึกษาของกรมราชทัณฑ์ทำให้สามารถสรุปได้ว่า หัวใจของการจัดการความรู้ คือ การไปสู่เป้าหมายให้ได้ ไม่จำเป็นต้องยึดติดกับรูปแบบ ซึ่งอาจทำให้เกิดความยุ่งยากสับสน ควรนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม ทำให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน และนำความรู้ไปใช้ได้ นอกจากนี้สิ่งสำคัญที่จะทำให้การดำเนินการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ คือ การสร้างพื้นที่ และสร้างบรรยากาศให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กันได้



**ท่านเรียนรู้อะไรบ้างจากกรณีศึกษาของกรมราชทัณฑ์ และจะนำไปใช้กับองค์การของท่านอย่างไรบ้าง**

บทเรียนจากกรมราชทัณฑ์	การประยุกต์ใช้ในองค์การ



### กรณีศึกษา กรมศุลกากร

กรมศุลกากรได้เริ่มดำเนินการจัดการความรู้ตั้งแต่ปี 2548 โดยเริ่มจากการจัดทำแผนการจัดการความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้แนวทางไว้ และดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ในปี 2549

กรมศุลกากรได้เลือกขอบเขต KM เรื่อง “การจำแนกพิกักระบบฮาร์โมนีสำหรับสินค้ายานยนต์ตอนที่ 87 ตามมาตรฐานโลก” และเลือกเป้าหมายที่จะดำเนินการให้แล้วเสร็จในปี 2549 คือ “การสร้างระบบการจัดการความรู้เรื่องการจำแนกพิกักระบบฮาร์โมนีสำหรับสินค้ายานยนต์ตอนที่ 87 ในประเภทที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708 เฉพาะที่สำนักงานศุลกากร ท่าเรือแหลมฉบังและสำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ”



ผลการดำเนินการจัดการความรู้ในส่วนที่จะนำเสนอ คือ กระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ซึ่งเป็นส่วนที่ดำเนินการควบคู่กับ กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) โดยข้อมูลที่เสนอ ได้นำมาจากแผนการดำเนินงานของกรมศุลกากร ซึ่งประกอบด้วยตัวอย่างกิจกรรมบางส่วน ที่กรมศุลกากรได้ดำเนินการจริง โดยมีรายละเอียดดังนี้

### กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

#### 1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition & Behavior Management)

วิธีการสู่ความสำเร็จ :

- ส่งเสริมให้ข้าราชการกรมศุลกากร เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ และ สนใจใฝ่รู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง
- ประชาสัมพันธ์ให้ทราบถึงความสำคัญของการจัดการความรู้
- กระตุ้นให้ข้าราชการผู้เกี่ยวข้องหันมาหาความรู้เพิ่มเติมจากในระบบฯ หรือจาก อินทราเน็ตของกรมศุลกากร รวมทั้งสืบค้นความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งความรู้ ภายนอกทางอินเทอร์เน็ต
- จัดทำคำแปลความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกประเภทพิกัดตอนที่ 87 ให้มีความทันสมัย ทันกับการเปลี่ยนแปลงและต่อเนื่อง อาทิเช่น HS Explanatory Note ฉบับปี 2002 รายงานการประชุมคณะกรรมการพิกัดศุลกากรระบบ ฮาร์โมนไนซ์ เป็นต้น เพื่อให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึง ความรู้เกี่ยวกับการจำแนกพิกัดสินค้ายานยนต์ตอนที่ 87 ได้มากขึ้น
- ผู้บริหารระดับสูงได้เข้ามามีส่วนร่วมในการอบรมสัมมนาทุกหลักสูตร

ตัวอย่างผลการดำเนินงาน :

- มีการประชาสัมพันธ์ และจูงใจบุคลากรให้เข้าร่วมในกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) เช่นจัดทำ “เสื้อ CoP”

#### 2) การสื่อสาร (Communication)

วิธีการสู่ความสำเร็จ :

- มีระบบ Intranet, Internet, Knowledge on Line, Web Board, Search Engine, Video, Help Desk

ตัวอย่างผลการดำเนินงาน :

- จัดทำเว็บไซต์ เพื่อเป็นช่องทางการสื่อสาร ถ่ายทอดข้อมูลความรู้ภายในองค์กร
- จัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์



### 3) กระบวนการและเครื่องมือ (Process & Tools)

วิธีการสู่ความสำเร็จ :

- พัฒนาฐานข้อมูล
- พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)
- สร้างเครือข่ายคณะทำงานจัดการความรู้ (KM Team)

ตัวอย่างผลการดำเนินงาน :

- จัดเก็บความรู้ในรูปแบบคู่มือความรู้ และคู่มือการปฏิบัติงาน
- ใช้เครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่างๆ ได้แก่ เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) ฐานความรู้ (Knowledge Bases) ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) จัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Function Team) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) สับเปลี่ยนงาน และยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Job Rotation & Secondment) และเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Forum)

### 4) การฝึกอบรมและเรียนรู้ (Training & Learning)

วิธีการสู่ความสำเร็จ :

- การฝึกอบรมปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อให้ข้าราชการเกิดความรู้ และเห็นความสำคัญของการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน

ตัวอย่างผลการดำเนินงาน :

- จัดทำมุมความรู้ (KM Corner) เพื่อเป็นศูนย์สาธิตให้ผู้สนใจเข้ามาศึกษาดูงาน

### 5) การวัดผล (Measurement)

วิธีการสู่ความสำเร็จ :

- จัดทำแบบทดสอบประเมินผลการเรียนรู้

ตัวอย่างผลการดำเนินงาน :

- มีแบบทดสอบในหัวข้อที่เกี่ยวกับการจำแนกพิกัดสินค้ายานยนต์

### 6) การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล (Recognition & Reward)

วิธีการสู่ความสำเร็จ :

- การให้ของขวัญ/ของรางวัล
- การประกาศเกียรติคุณ

ตัวอย่างผลการดำเนินงาน :

- มีการมอบรางวัลให้กับสมาชิก KM ดีเด่น



จากการดำเนินการจัดการความรู้ของกรมศุลกากรนั้น พบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ และได้จัดทำข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่จะดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ต่อไปไว้ ดังนี้

### ปัญหาและอุปสรรค

- 1) ผู้ที่เป็นคณะทำงานจัดการความรู้ (KM Team) บางท่านในปัจจุบัน ไม่ได้เข้ารับการอบรมหลักสูตรเบื้องต้นเพื่อให้มีความรู้ในการจัดการความรู้ ทั้งนี้เนื่องจากไม่ได้ถูกวางแผนให้เข้ามารับผิดชอบงานนี้ตั้งแต่ต้น ทำให้ไม่เข้าใจพื้นฐานและแนวทางการดำเนินงานบางส่วน
- 2) ความไม่ชัดเจนของการกำหนดวัตถุประสงค์ในการนำงบประมาณที่ได้รับมาใช้ในการดำเนินงานจัดการความรู้ อาจเนื่องมาจากการประสานงานที่เข้าใจไม่ตรงกันของคณะทำงานจัดการความรู้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการเงิน ทำให้การใช้งบประมาณต้องถูกจำกัดด้วยระยะเวลา
- 3) การดำเนินงานจัดการความรู้ของกรมศุลกากร พบว่ายังไม่มีการกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในการมองภาพรวมและเชื่อมโยงประสานงานการจัดการความรู้ของทุกทีมเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ แม้ว่าจะมีการตั้งคณะทำงานถึง 3 คณะด้วยกัน

### ข้อเสนอแนะจากคณะทำงานจัดการความรู้ (KM Team)

- 1) ผู้บริหารและคณะทำงานจัดการความรู้ ควรช่วยกันวางแผนตั้งแต่ต้นในการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานตัวจริงหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้เข้ามามีส่วนร่วมรับการอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องทุกครั้ง และสามารถนำความรู้จากการอบรมไปใช้ประโยชน์ได้โดยตรง เช่น การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior Change) ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) และสุนทรียสนทนา (Dialogue)
- 2) แนวทางในการแต่งตั้งโครงสร้างคณะทำงานจัดการความรู้ (KM Team) ควรจะประกอบด้วยบุคลากรที่เกี่ยวข้องดังนี้
  - ผู้บริหารระดับสูงสุด จะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้างคณะทำงานจัดการความรู้ (KM Team)
  - หน่วยงานเจ้าของกระบวนการตามเป้าหมายการจัดการความรู้ (Work Process Owner) และควรจะต้องประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานนั้น เพื่อมีส่วนร่วมและคอยให้การสนับสนุนเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตนเองเข้ามาร่วมในคณะทำงาน ผู้รับผิดชอบกระบวนการของหน่วยงานนั้น
  - หน่วยข้ามสายงาน (Cross Functional Unit) ที่เกี่ยวข้อง และ/หรือ มีส่วนที่ต้องสนับสนุนต่อการดำเนินการตามเป้าหมายการจัดการความรู้ เช่น หน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล การสื่อสารและประชาสัมพันธ์



หน่วยพิจารณาภาพรวมค่าใช้จ่ายขององค์กร ฯลฯ เพื่อมีส่วนร่วมที่จะให้การสนับสนุนเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตนเองเข้ามาร่วมในคณะทำงานตัวแทนรับผิดชอบของหน่วยงานนั้น

● หน่วยงานหรือบุคคลอื่นๆ ที่เหมาะสม

3) เพื่อให้การจัดการความรู้ และเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ได้วางแผนไว้สามารถบรรลุผลสำเร็จเป็นช่วงๆ นั้น การทำงานของคณะทำงานจัดการความรู้ควรจะช่วยกันส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องตามแผน และติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ โดยจัดให้มีการประชุมทบทวนร่วมกันกับผู้บริหารสูงสุดหรือประธานการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO) เพื่อสามารถติดตามผลงานและให้ผู้บริหารสูงสุดหรือประธานได้เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาคุปรกที่เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องเป็นระยะๆ เช่น การแก้ปัญหาเรื่องการใช้งบประมาณที่ได้รับมา และการกำหนดผู้รับผิดชอบในการประสานงานเชื่อมโยงการดำเนินการของทุกคณะทำงานเข้าด้วยกัน ซึ่งจะส่งผลทำให้ข้าราชการส่วนอื่นๆ ได้รับความประทับใจขึ้นที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

4) ควรเชื่อมโยงการดำเนินการจัดการความรู้กับการพัฒนาขีดสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรเข้าด้วยกัน โดยพิจารณาเชื่อมโยงถึงความรู้ที่จำเป็นของข้าราชการแต่ละระดับ และการประเมินผลการปฏิบัติราชการจากการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้โดยนำความรู้ไปปฏิบัติจริง

จากกรณีศึกษาการดำเนินการจัดการความรู้ของกรมศุลกากร ในประเด็นของการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น มีการบูรณาการวิธีการต่างๆ ให้สอดคล้องกับกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นส่วนเสริมให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรในเรื่องการจัดการความรู้ราบรื่นมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังทำให้มองเห็นในมิติของการเสริมสร้างให้องค์กรมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะดำเนินการในเรื่องใด เช่น การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การจัดทำสมรรถนะ (Competency) เป็นต้น

**?** ท่านเรียนรู้อะไรบ้างจากกรณีศึกษาของกรมศุลกากร และจะนำไปใช้กับองค์กรของท่านอย่างไรบ้าง

บทเรียนจากกรมศุลกากร	การประยุกต์ใช้ในองค์กร



## กรณีศึกษา โรงพยาบาลศิริราช

โรงพยาบาลศิริราชเริ่มดำเนินการจัดการความรู้มาตั้งแต่ปี 2546 และมีการปรับเปลี่ยนวิธีการและรูปแบบในช่วงปี 2548 - 2549 โดยผลงานนั้นมีประเด็นที่น่าสนใจอยู่หลายประเด็น แต่จะขอหยิบยกเรื่อง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มานำเสนอเป็นประเด็นหลัก

โรงพยาบาลศิริราชได้นิยาม กระบวนการจัดการความรู้ ว่าคือ การสร้างและการใช้ความรู้ โดยมีแนวคิดว่าการสร้างความรู้ สามารถเกิดได้ 2 ทาง คือ

(1) เกิดจากการอ่านในสิ่งที่เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) แล้วนำมาคิดพิจารณา เพื่อให้ความรู้เข้ามาอยู่ในตัวเอง

(2) เกิดจากประสบการณ์และการปฏิบัติจริงมาเป็นระยะเวลานาน

ดังนั้น ถ้าบุคลากรต้องการมีความรู้เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานก็จะต้องสร้างความรู้ ซึ่งหมายถึง การได้ผ่านการอ่านและการฝึกปฏิบัติ เมื่อสร้างความรู้แล้วก็ต้องรู้จักใช้ เรียกว่าเป็นการจัดการความรู้ในหน่วยงานบุคลากรที่มีความรู้อยู่ในตัวต้องรู้จักแบ่งปันนำสิ่งที่ตนเองทำไปเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเผยแพร่ต่อไป

### กลยุทธ์ของการสร้างและใช้ความรู้

โรงพยาบาลศิริราชดำเนินการโดยให้บุคลากรที่ทำงานคล้ายๆ กัน ได้มาพบปะแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งการปฏิบัติงานของตนเอง และการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมได้ดียิ่งขึ้น

### เครื่องมือเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

โรงพยาบาลศิริราชมีการนำเครื่องมือต่างๆ มาช่วยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) เป็นวิธีการที่ให้บุคคลมาเล่าเรื่องที่ตนเองประสบความสำเร็จ ซึ่งจะแตกต่างจากการระดมสมอง (Brainstorm) ที่เป็นเพียงการระดมความคิดเห็นในเรื่องที่น่าสนใจ แต่การเล่าเรื่อง (Story Telling) จะเน้นในเรื่องที่ได้ทำจริงจากประสบการณ์ และถ้าเป็นเรื่องที่ประสบความสำเร็จจะยิ่งเห็นผลชัดไว เพราะมีคนทำแล้วเห็นผล เทคนิคนี้มีปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง คือ ผู้ดำเนินรายการ (Facilitator) ที่จะต้องเข้ามาช่วยในการดึงความรู้ กระตุ้นให้คนกล้าพูด และกล้าเล่าถึงประสบการณ์ของตนเอง

การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) โดยปกติหน่วยงานจะมีโครงสร้างการบริหารองค์กรแบบบนลงล่าง (Top - Down) ซึ่งต่างก็ทำงานตามสายงานของตนเอง ดังนั้นเมื่อมีการจัดตั้งทีมข้ามสายงานก็จะได้ทีมที่เป็นแนวราบ และถือเป็นตัวแทนของหน่วยงานที่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP) คือ การส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันได้มีโอกาสพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้จากการปฏิบัติงานซึ่งกัน



และกันในบรรยากาศที่เป็นกันเอง ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่มีเป้าหมายร่วมกันจะมาพูดคุย แลกเปลี่ยนกันเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานของตนเอง และรับฟังวิธีการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานที่มาร่วมแลกเปลี่ยนแล้วได้มีการนำวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับฟังมาทดลองปรับใช้ในงาน แล้วจากนั้นก็กลับมาเล่าให้กลุ่มได้ฟังอีก หมุนเวียนกันไปเรื่อยๆ ทั้งนี้สิ่งที่สำคัญในการใช้วิธีสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) คือ ต้องมีการจัดบันทึกประเด็นที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันไว้ด้วย เช่น ถ้าเกิดสถานการณ์แบบนี้จะต้องทำอย่างไร โดยการบันทึกที่ดีจะต้องเก็บรายละเอียดให้ได้ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นนั้น เกิดขึ้นในสถานการณ์ลักษณะใด เกิดขึ้นกับใคร ในเรื่องเดียวกันอาจไม่สามารถนำวิธีที่ได้จากสถานการณ์หนึ่งไปใช้ได้กับอีกสถานการณ์หนึ่ง

### กระบวนการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่โรงพยาบาลศิริราช

1. เมื่อหน่วยงานในโรงพยาบาลศิริราชสนใจที่จะสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) จะต้องติดต่อที่ “งานจัดการความรู้” ซึ่งมีความรับผิดชอบในการให้ข้อมูล และบริหารจัดการการสร้างชุมชนนักปฏิบัติในโรงพยาบาลศิริราช โดย “งานจัดการความรู้” จะดูข้อมูลว่าหน่วยงานที่มาติดต่อเป็นอย่างไร แล้วจะให้คำแนะนำต่างๆ ในการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

2. ให้หน่วยงานที่จะสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ลงทะเบียน และเข้ารับการฝึกอบรมวิธีการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่ถูกต้อง เช่น ผู้มีบทบาทในชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ต้องประกอบด้วย ผู้อำนวยการความสะดวก (Facilitator) ผู้ทำหน้าที่จัดบันทึก (Historian) และ มีบทบาทหน้าที่อย่างไร กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ (Sharing) จะต้องดำเนินการอย่างไร ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ (Expert) ว่าเป็นใครบ้าง อยู่ที่ใดภายในองค์กรและภายนอกองค์กรสามารถหาจากที่ใด เช่น ค้นหาในเว็บไซต์ กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (Practitioner) ที่มองว่าเป็นเป้าหมายมีใครบ้าง

3. หน่วยงานที่จะสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ต้องตั้งเป้าหมายว่าควรดำเนินการจัดการความรู้เรื่องอะไรก่อน โดยพิจารณาว่าสมาชิกสนใจความรู้เรื่องใด และมีความรู้ในเรื่องใดอยู่แล้วบ้าง

4. ภายหลังเสร็จสิ้นกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะต้องกำหนดสถานที่สำหรับนำความรู้จากชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ไปเผยแพร่ เช่น ดิจบอร์ดประชาสัมพันธ์ความรู้ หรือนำไปวางในเว็บไซต์ เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ใช้เว็บไซต์หรืออินทราเน็ต (Intranet) ขององค์กร เป็นช่องทางให้แต่ละฝ่ายได้เขียนความคิดเห็นต่อเรื่องที่นำเสนอแบบบันทึกลงไปเหมือนไดอารี่ เหมือนเล่าเรื่อง คนที่มาอ่านจะเก็บไปใช้ได้ เรียกว่า บล็อกถึงบล็อก (Blog to Blog) ซึ่งแตกต่างจากการบันทึกเอกสาร



## ข้อควรคำนึงในการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

### การให้การสนับสนุน

จากการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ของโรงพยาบาลศิริราชพบว่า ผู้ที่ถูกคัดเลือกมาฝึกอบรมเป็นผู้ดูแลเนื้อหาบนเว็บไซต์บางท่านยังไม่มีทักษะในการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ดังนั้นผู้ดูแลสารสนเทศ (Programmer) ของโรงพยาบาลศิริราช จึงต้องสร้างโปรแกรมที่ใช้งานได้ง่ายเพื่อให้ผู้ดูแลเนื้อหาบนเว็บไซต์ของหน่วยงานสามารถป้อนข้อมูลได้อย่างสะดวก สามารถจัดฝึกอบรมวิธีนำขึ้นแสดงในเว็บไซต์ประมาณครึ่งวันก็สามารถทำได้ อีกทั้ง “งานจัดการความรู้” ที่เป็นหน่วยสนับสนุนหลัก ต้องคอยช่วยเป็นกำลังใจ และกระตุ้นให้ผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ (Facilitator) หรือดำเนินการจัดการความรู้เกิดความมั่นใจ และสามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### หัวข้อในการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) และทีมที่เหมาะสมในการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

ขั้นตอนแรกในการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) คือ ต้องเลือกว่าจะทำเรื่องอะไร แล้วเสนอผู้บริหารให้ความเห็นชอบ เนื่องจากโรงพยาบาลศิริราชเคยพบปัญหาในการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) คือ มีผู้ที่จะนำเครื่องมือของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ไปเสนอเป็นผลงาน จึงมาดำเนินการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) แล้วมีผู้ทักท้วงว่าบุคคลกลุ่มนี้ไม่สามารถสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ในหัวข้อนี้ได้ เพราะไม่ใช่งานที่รับผิดชอบ กล่าวคือ กรณีการให้เคมีบำบัดทางหลอดเลือด ทางกลุ่มแรกที่ทำได้มาจดทะเบียน นำเผยแพร่ขึ้นเว็บไซต์ โดยระบุว่าเป็นการทำเพราะสนใจ เป็นไปตามหลักว่าเป็นเรื่องที่สนใจ เป็นเรื่องความรู้ที่อยากจะทำ เพราะกฎระเบียบของโรงพยาบาลศิริราชบัญญัติไว้ว่า ถ้าสนใจก็ทำชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ได้ ไม่จำเป็นต้องมีหัวหน้าสั่ง เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้เปิดกว้างไว้ แต่สุดท้ายมาถูกทักท้วงเพราะอีกกลุ่มเห็นว่าความรู้ที่เผยแพร่ออกไป เป็นของกลุ่มคนที่ไม่ได้ปฏิบัติจริง ถ้าทำแบบนี้จะทำให้ผู้ที่ปฏิบัติอยู่จริงเสียหาย เพราะทำจริงอย่างหนึ่งแต่ที่เผยแพร่ออกไป อาจเป็นอีกอย่างหนึ่ง หลังจากมีการทักท้วง จึงแก้ไขต่อมาว่าชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) จะไม่ตั้งโดยอิสระ นอกจากผ่านหัวหน้าแล้วยังต้องดูว่ามีการทักท้วงหรือไม่

### ประโยชน์ที่ได้รับจากชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

จากการจัดกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่ให้เล่าสู่กันฟัง ส่งผลให้บุคลากรหลายคนมีความเห็นว่า ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) เป็นสิ่งที่มหัศจรรย์ เพราะทำให้ได้รู้อะไรที่ลึกกว่าเดิม หรือได้รู้ในสิ่งที่ไม่เคยรู้ ซึ่งส่วนใหญ่เป็น ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เช่น การจัดทำให้ผู้ป่วยได้หายบวม ซึ่งตามทฤษฎี คือ จัดให้ผู้ป่วยอยู่ในท่าที่เหมาะสมที่สุด แต่ไม่มีรายละเอียดว่าหากผู้ป่วยบวมมากควรจัดให้นอนท่าใด เมื่อมีผู้มาเล่าประสบการณ์ที่เคยปฏิบัติจริง (ไม่มีการบันทึกเป็นเอกสาร) ผู้ฟังก็จะเกิดการเรียนรู้ และนำไปทดลองปฏิบัติบ้าง





### กรณีตัวอย่าง

“ผู้ป่วยแขนขาทั้ง 2 ข้าง หายใจไม่ได้ นอนราบก็ไม่ได้เพราะอึดอัด ซึ่งตามทฤษฎีบอกว่าทำที่ดีที่สุดคือ จัดศีรษะให้สูงจะทำให้ผู้ป่วยหายใจสะดวก แต่เมื่อมาทำจริง ไม่ว่าจะทำให้หัวสูงอย่างไรผู้ป่วยก็ยังหายใจไม่สะดวกอยู่ดี มีน้องพยาบาลคนหนึ่งบอกว่าควรนำเอาอุปกรณ์เสริมมาไว้ที่โต๊ะข้างเตียง เอาหมอนวางทับ ให้ผู้ป่วยนอนคร่อมลักษณะนี้ จะเป็นทำที่สบายที่สุด (นี่คือตัวอย่างของความรู้ที่ฝังอยู่ในคน - Tacit Knowledge ที่ได้มาจากการปฏิบัติ) โดยสรุปชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ของกลุ่มนี้คือ ต้องชวนหาวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับนำมาปฏิบัติต่อผู้ป่วย แม้ทฤษฎีจะบอกห้ามทำ แต่ทางปฏิบัตินั้นสามารถช่วยได้จริง”

### แนวคิดและแนวทางที่ช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

#### จัดการความรู้ต้องไม่เริ่มจากศูนย์

กลยุทธ์ที่สำคัญ คือ (1) พยายามจัดให้บุคลากรที่อยู่ในกองต่างๆ มาเชื่อมโยงกัน ตอนทำแผนการจัดการความรู้ ต้องให้ผู้ทำแผนฯ มาเชื่อมโยงกัน มาทำแผนร่วมกัน เพื่อจะได้ช่วยเหลือ แบ่งปันแลกเปลี่ยนกัน และ (2) การไปดูจากหน่วยงานที่ทำไว้ดีแล้ว นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เป็นการต่อยอดจากที่เขาทำไว้แล้ว เกิดเป็นการเรียนรู้ (Learning) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการจัดการความรู้

โรงพยาบาลศิริราชมีการสร้างความรู้ (Create) ให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน มีการค้นหาความรู้ใหม่ๆ ดีๆ เอามาใช้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) เป็นเครื่องมือช่วยจัดการความรู้ เช่น ในลักษณะของเว็บไซต์ที่สามารถเชื่อมโยงไปยังแหล่งความรู้มาให้คนในหน่วยงานพร้อมใช้ โดยเชื่อมต่อเข้าไปแล้วนำมาใช้ได้ทันที หรือในลักษณะของการสืบค้นโดยใช้บาร์โค้ด (Bar Code Search)

#### การจัดการความรู้ในแบบระบบผู้เชี่ยวชาญ

ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ในตัวคน ซึ่งบางอย่างไม่สามารถทำออกมาเป็นเอกสารได้ ก็จัดการความรู้แบบระบบผู้เชี่ยวชาญ เช่น ความรู้ความชำนาญของศัลยแพทย์ นำมาเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรได้ยาก ดังนั้นจึงใช้วิธีระบุว่าใครเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนี้ เพื่อให้สามารถติดต่อไปหาคนๆ นี้ได้ โดยใช้ระบบออนไลน์ (Online) เช่น การส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) เป็นต้น

#### โครงการติดตาม

ที่โรงพยาบาลศิริราชมีโครงการติดตาม คือ มีทีมไปสำรวจค้นหาหน่วยงานต่างๆ เมื่อพบว่าโครงการใดดี ก็เอามาใส่ไว้ในเว็บไซต์ ให้บุคลากรเปิดเข้าไปดู ไปเรียนรู้งานที่เป็นวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เพราะการจัดการความรู้ ต้องไม่เริ่มจากศูนย์ ให้เริ่มจากคนที่ทำได้ดีแล้วเอามาต่อยอด



อีกส่วนหนึ่ง คือ การถ่ายทอดความรู้ (Transfer) โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ถ้าเป็นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศก็อาจเป็นเว็บบอร์ด (Web Board) ให้นำบุคลากรสามารถเข้าไปพูดคุยแลกเปลี่ยนกันได้

### เว็บบล็อก (Web Blog)

ส่งเสริมให้บุคลากรมีเว็บของตัวเอง ซึ่งขณะนี้เว็บบล็อก (Web Blog) กำลังเป็นที่นิยม โดยเว็บบล็อก (Web Blog) มีลักษณะเหมือนไดอารี่ คือ ให้คนเข้าไปเขียนเล่าสิ่งที่ตัวเองทำ แล้วมีคนอื่นเข้ามาเสริมหรือมาเล่าเรื่องของตัวเองบ้างทำให้เกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้ร่วมกัน เราจะรู้ว่าใครที่เล่าเก่ง มีประสบการณ์มาก ทำให้เราอยากติดตามเรื่องเล่าจากเขา เพราะอยากจะได้เรียนรู้จากเขา พอได้อ่านเรื่องของเขาเรื่อยๆ ก็กลายเป็นเพื่อนสนิทกัน

เมื่อหน่วยงานมีเว็บบล็อก (Web Blog) เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แล้ว ก็ต้องมีการประเมินเสมอๆ ว่าความรู้เหล่านั้นทันสมัยหรือยัง ถ้ายังไม่ทันสมัย ต้องไปหาข้อมูลความรู้ข้างนอกมาใส่เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มคุณค่า

### ผู้ปฏิบัติงานต้องร่วมจัดการความรู้ด้วย

ในกระบวนการจัดการความรู้ ผู้ที่สร้างและใช้ความรู้ก็คือผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง หลายหน่วยงาน ผู้ดำเนินการ คือ คณะทำงานจัดการความรู้ พบว่าไม่เกิดผลสำเร็จ ถ้าให้ผู้ปฏิบัติงานต้องดำเนินการจัดการความรู้ด้วยตนเอง จะทำให้เขาเกิดการเรียนรู้ (Learning) ไปเอง



### กรณีตัวอย่าง

“กระบวนการจัดการความรู้ในกลุ่มแพทย์ของโรงพยาบาลศิริราชจะไม่เหมือนกับกลุ่มพยาบาล ในกลุ่มพยาบาล การทำงานเป็นศิลปะที่เขาจะอาศัยซึ่งกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการพูดคุยกัน แต่ในกลุ่มแพทย์ไม่มี เพราะแต่ละคนเป็นมือหนึ่งอยู่แล้ว การจะให้มาจับกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้นั้น โดยวัฒนธรรมแล้วทำได้ยาก จึงต้องใช้วิธีการอัดเทปคือหลังจากที่แพทย์ทำการผ่าตัดเสร็จแล้ว จะมีการพูดคุยกันว่ากรณี (Case) นี้ ทำแบบไหน ผ่าตัดโดยวิธีใดไม่ได้ผล ขณะที่พูดคุยกัน ก็บันทึกเทปหรือบันทึกวีดีโอเก็บเอาไว้ แล้วนำมาจัดความรู้ไว้เป็นหมวดหมู่ บุคลากรสามารถคลิกเข้าไปดูได้ วิธีการที่ศิริราชใช้ จะมองบริบทของตัวเองว่าควรทำด้วยวิธีไหน แล้วก็เลือกใช้กระบวนการแบบนั้น”

### การวัดผลสำเร็จ

สิ่งที่ได้ดำเนินการไป ต้องมีการวัดผลสำเร็จให้ได้ว่าทำอย่างนั้นถูกต้องหรือไม่ เพียงใด เป็นการเพิ่มคุณค่าของคนทำ ให้รู้สึกภูมิใจว่าสิ่งที่เขานั้นเป็นสิ่งที่ก่อประโยชน์ และสุดท้ายหน่วยงานต้องให้การยกย่องชมเชยและให้รางวัลคนทำ อาจจะเป็นรูปแบบของเงินรางวัลหรือประกาศนียบัตร



## ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

**ผู้นำ** โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสนใจ โรงพยาบาลศิริราชมีข้อได้เปรียบเมื่อผู้บริหารสูงสุด คือ คณบดี ได้กำหนดเป็นนโยบายมาให้ดำเนินการในเรื่องการจัดการความรู้ แต่ไม่บังคับ ซึ่งคณะผู้จัดการความรู้เห็นว่า การให้ผู้บริหารทุกระดับรู้ขั้นตอนวิธีการจัดการความรู้ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ จึงได้ผลักดันให้จัดการอบรม 1 วัน โดยเชิญ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ รองคณบดี และหัวหน้าภาควิชา มานั่งอบรมพร้อมกัน มาร่วมฟังว่าชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่ทำแล้วเป็นอย่างไร ผู้บริหารก็จะรู้ว่าควรสนับสนุนอะไร ถ้าหากไม่รู้อะไรเลยแล้วบอกให้ผู้บริหารทำก็อาจจะไม่ได้รับการสนับสนุน

**วัฒนธรรมองค์กร** เป็นเรื่องสำคัญอย่างมาก โดยต้องพยายามสร้างให้บุคลากรรู้สึกดีกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น เชิญชวนโดยการประชาสัมพันธ์ ยกย่องชมเชยเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist) ที่ทำงานยอดเยี่ยมแล้วมาเล่าให้ผู้อื่นฟัง เราต้องส่งเสริมเขา ให้รางวัลเขา หน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ปกติ แล้วพัฒนาไปเป็นผลงานวิจัยได้ ต้องชื่นชมเขา จัดรางวัลให้ ยกย่องชมเชยในเว็บไซต์แล้วจัดเวทีให้เขาได้มาเล่าให้กลุ่มอื่นๆที่กำลังจะเริ่มปฏิบัติบ้างได้รับฟัง

**ความสามารถของคณะทำงานประสานและผู้อำนวยการเรียนรู้ (Facilitator)** โดยต้องพัฒนา ผู้อำนวยการเรียนรู้ (Facilitator) ให้มีความสามารถ มีกลยุทธ์และทักษะในการสร้างสัมพันธภาพที่ดี เปิดเผยและสร้างความไว้วางใจระหว่างกลุ่ม โดยวิธีการพัฒนาคือให้ผู้อำนวยการเรียนรู้ (Facilitator) มาพบกัน แล้วแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันว่ากระตุ้นให้คนพูดต้องทำอะไร จะควบคุมกลุ่มคนต้องทำอะไร เช่น เทคนิคการจัดชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) หากมีคนพูดน้อย อาจจะใช้วิธีจับหมายเลข ใครที่ลงท้ายด้วยเลขคู่ต้องพูด คนก็จะเตรียมตัวพูดเมื่อใกล้ถึงเลขตัวเอง หรือใช้วิธีตั้งป้ายชื่อ เมื่อมาลงทะเบียนให้เขียนชื่อเล่น เพราะผู้อำนวยการเรียนรู้ (Facilitator) จะเรียกชื่อตามป้ายชื่อ เป็นการสร้างความสัมพันธ์

**เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้** ต้องพิจารณาว่าควรจัดกันที่เวทีใด ให้เขาเจอกันเมื่อใด ให้ผู้สนใจไปลงนัดของตัวเองเอง เมื่อมีใครสนใจให้เขาโทรหาผู้ประสานงานเอง การแลกเปลี่ยนจะเป็นแบบเผชิญหน้า (Face to Face) หรือแบบเสมือนจริง โดยใช้เว็บไซต์ก็ได้

**ต้องรู้วัตถุประสงค์ของการทำ** หลังจากนั้นเมื่อจัดเก็บความรู้ได้แล้ว ต้องจัดทำให้เป็นหมวดหมู่ และสร้างเป็นเวทีให้แลกเปลี่ยนกันได้ เช่น จัดให้มีเว็บบอร์ด (Web board) สำหรับพูดคุย หรือสร้างเป็นเว็บบล็อก (Web blog) สำหรับพูดคุยสิ่งที่สนใจในหัวข้อเดียวกัน สร้างจุดเชื่อมต่อ (Link) ไปยังเนื้อหาที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ สร้างจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ให้เชื่อมโยงไปถึงผู้เชี่ยวชาญได้ หรือจัดให้มีการนำวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) มาเผยแพร่ไว้

ในปัจจุบันระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงพยาบาลศิริราชมีทั้งอินเทอร์เน็ต (Internet) และอินทราเน็ต (Intranet) โดยอินทราเน็ต (Intranet) จะเป็นระบบที่ใช้เผยแพร่เรื่องการ



จัดการความรู้ (KM) ภายในโรงพยาบาลศิริราช สะดวกต่อหน่วยงานที่จะเผยแพร่ได้โดยตรง และเข้าถึงได้ง่าย ส่วนระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) นั้นเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมาร่วมในเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ได้ และยังได้จัดเวทียุติ (พื้นที่) เสมือนบนระบบ ขนาด 30 Mb สำหรับสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) อีกด้วย



### ข้อควรคำนึงในการจัดการความรู้


**การวัดผล** จะวัดจากงานประจำที่ทำอยู่ ว่าเมื่อมีการจัดการความรู้ (KM) เข้าไปแล้ว งานทำได้ดีขึ้นหรือไม่ ผลผลิต (Output) ของงานได้ช่วยลดระยะเวลา แต่คุณภาพไม่ด้อยกว่าเดิม กิจกรรมต่างๆ ที่เคยปฏิบัติอยู่สำเร็จหรือไม่ พฤติกรรมของคนมีความพึงพอใจมากขึ้นหรือไม่ (หากเมื่อไรที่รู้สึกอึดอัดธรรมดาที่จะทำ ก็ไม่จำเป็นต้องนำการจัดการความรู้เข้ามา) และผลลัพธ์ (Outcome) คือองค์การได้อะไร

**คุณค่าหรือไม่** อย่าลืมสิ่งที่ต้องคำนึง คือ เราลงทุนไปคุ้มค่าหรือไม่ ถ้าชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ที่ได้ทำมาระยะหนึ่งแล้วเห็นว่าไม่คุ้มค่า เพราะผลที่ได้เป็นผลผลิตจากชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) กลุ่มเดียวเท่านั้น และบุคลากรของเราเสียเวลาไปกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมาก ถ้าดูแล้วไม่คุ้มค่า ให้ดูกระบวนการที่ดีหรือไม่ หากดีก็ต้องหาทางขึ้นใหญ่ให้เขาทำ หมั่นดูจำนวนคนที่เข้ามาอ่านหรือเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บางเรื่องแทบจะไม่มีใครเข้ามาสนใจ

**การจัดการความรู้ (KM) สุดท้ายต้องดูที่ผลลัพธ์ (Outcome)** ว่าตัวโครงการที่เราทำบรรลุตามแผนที่วางไว้หรือไม่ หากบรรลุแล้ว ได้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าหรือไม่ ในเรื่องเวลา บุคลากร ค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะบุคลากรที่ทำความพึงพอใจหรือไม่ ส่วนที่เป็นผลผลิต (Output) คือ งานที่ทำการจัดการความรู้ ไปจับแล้วงานดีขึ้นหรือไม่ และสินทรัพย์ในองค์การมีเพิ่มขึ้นหรือไม่ ทั้งความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) มีการพัฒนาขึ้นหรือไม่ ความเชี่ยวชาญทักษะในการทำงานดีขึ้นหรือไม่ (ซึ่งอาจจะต้องใช้แบบสอบถามเข้าช่วย) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) มีเพิ่มมากขึ้นหรือไม่

ในส่วนของภาพรวมที่ได้นำเสนอกรณีศึกษาการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลศิริราช ไปนั้น เป็นการนำเสนอลักษณะเด่นในเรื่องของการสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์การ ซึ่งวิธีการต่างๆ นั้น มีการคัดเลือกและประยุกต์ใช้ได้อย่างสอดคล้องกับบริบทขององค์การ ที่งานในความรับผิดชอบนั้นเป็นเรื่องของการส่งมอบประสิทธิผลที่ได้มาจากการปฏิบัติงานจริง และเกิดเป็นความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคล การเรียนรู้ก็เป็นการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง เป็นส่วนมาก ดังนั้นโรงพยาบาลศิริราชจึงเลือกใช้การสร้างและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสมกับลักษณะการทำงาน ซึ่งก็คือ วิธีการพูดคุยแลกเปลี่ยนกันโดยตรง ผ่านระบบออนไลน์ หรือ ได้ดูวิธีการปฏิบัติงานผ่านวิดีโอที่ทำการบันทึกไว้



?  ท่านเรียนรู้อะไรบ้างจากกรณีศึกษาของโรงพยาบาลศิริราช และจะนำไปใช้กับองค์การของท่านอย่างไรบ้าง

บทเรียนจากโรงพยาบาลศิริราช	การประยุกต์ใช้ในองค์การ





A large rectangular area with horizontal dotted lines for writing, intended for a presentation or speech. A decorative corner graphic with a smiley face logo is located at the bottom right of this area.