บทสรุปปรากฏการณ์

มหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2

"เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง"

1-2 ธันวาคม 2548

ณ โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ คอนเวนชั่น

บทสรุปปรากฏการณ์
มหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2
"เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง"

1-2 ธันวาคม 2548
ณ โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ คอนเวนชั่น

ภาคเอกซน

ISBN	974-94267-1-1
พิมพ์ครั้งที่ 1	เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2549
จำนวนหน้าพิมพ์	220 หน้า
จำนวนพิมพ์	500 เล่ม
ราคา	180 บาท
จัดทำโดย	สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ชั้น 23 อาคาร เอส เอ็ม ทาวเวอร์ เลขที่ 979 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400 โทร. 0-2298-0664-8 โทรสาร 0-2298-0057 Website : http://www.kmi.or.th Weblog : http://www.GoToKnow .org
ในสังกัด	สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
สนับสนุนโดย	สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)

ออกแบบและจัดพิมพ์โดย บริษัท ไซเบอร์เพรส จำกัด โทร. 0-2924-1806

คำนำ

เป้าหมายหลักของการจัดงานมหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2 ในวันที่ 1 - 2 ธันวาคม 2548 นี้เพื่อเป็น "เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง" การออกแบบงานมหกรรมจึงเน้นการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้เล่าเรื่อง ซึ่งก็คือผู้มีประสบการณ์จัดการความรู้ในภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาคราชการ ภาคประชาสังคม ภาคเอกชน และภาคการศึกษา กับผู้เข้าร่วมประชุมซึ่งก็มีประสบการณ์ที่หลากหลาย ผ่านการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง จนมีความรู้ฝังลึกเมื่อนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันก็จะเกิดพลังสร้างสรรค์อย่างมากมาย นอกจากการนำเสนอประสบการณ์จริงจากภาคต่างๆ ดังกล่าวแล้ว ภายในงานยังมีการจัดคลินิกให้คำปรึกษา และนิทรรศการด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงานต่างๆ เพื่อสร้างสีสันให้กับงานโดยรวม อีกด้วย

และเพื่อให้ความรู้ฝังลึกทั้งหลายไม่ตกหล่นหายไปตามกาลเวลา สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) จึงได้ร่วมกับคณะทำงานจากคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล และคณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ทำการประมวลรวบรวมและสรุปการดำเนินงาน ผ่านกรณีศึกษาต่างๆ ที่นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำเสนอภายในงานมหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2 นอกจากการประมวลเหตุการณ์ คำบอกเล่าของผู้คนต่างๆ ในงานที่ค่อนข้างครบถ้วนสมบูรณ์แล้ว ยังเพิ่มเติมการสรุป/จับประเด็น ตั้งข้อสังเกตต่อปรากฏการณ์ในและนอกห้อง รวมไปถึงการเสนอบทความวิชาการเพื่อตั้งข้อสังเกตไปด้วย เพื่อชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงและแนวโน้มตัวตนของการจัดการความรู้ในสังคมไทยได้มากขึ้น

อนึ่ง ข้อมูลส่วนใหญ่ที่ใช้ในการประมวล รวบรวมและสรุปผลการดำเนินงานได้มาจากการถอดคำจากวีซีดีบันทึกเสียง และเนื่องจากเป็นเสียงบรรยาย โดยไม่มีเอกสารประกอบ ดังนั้นรายชื่อผู้ร่วมเวที ชื่อสถานที่ หรือคำเฉพาะ อาจมีความผิดพลาดในเรื่องตัวสะกดไปบ้าง คณะผู้ดำเนินงานได้พยายามทำการตรวจสอบจากหลักฐานการลงทะเบียนเข้าร่วมงาน จากแหล่งข้อมูลอื่นๆ ซึ่งอาจดำเนินการได้ไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร หากยังคงมีความผิดพลาดปรากฏให้เห็น คณะผู้ดำเนินงานต้องขออภัยไว้ ณ ที่นี้ด้วย

คณะผู้จัดทำหวังว่า หนังสือเล่มนี้จะเป็นส่วนหนึ่งของพลังในการผลักดัน ส่งเสริมให้มีการนำการจัดการความรู้ หรือ KM เข้าไปใช้ในทุกกิจกรรม ทุกหน่วยงาน หรือทุกภาคส่วนของสังคมไทย เพื่อให้สังคมไทยเกิดเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

คณะผู้จัดทำ

10 มกราคม 2549

สารบัญ

หน้า

คำนำ

บทสรุปปรากฏการณ์ “มหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2”.....5

พิธีเปิด.....

- คำกล่าวทักทายผู้ร่วมงานและนำเข้าสู่การชมวีดิทัศน์ “คุณค่าและมูลค่าแห่งปัญญาปฏิบัติ”.....38
- สาระสำคัญของวีดิทัศน์เรื่อง “คุณค่าและมูลค่าแห่งปัญญาปฏิบัติ”.....39
- คำกล่าวเปิดงาน “มหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2”.....49
- ปาฐกถาพิเศษ “การจัดการความรู้ : กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์ สู่ศักยภาพ เสรีภาพ และความสุข”.....50

ภาคเอกชน

บทสังเคราะห์ขุมความรู้ การจัดการความรู้ภาคเอกชน

ห้องแกรนด์ C โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ คอนเวนชั่น.....62

การจัดการความรู้ที่ตอบสนองต่อผลตอบแทนทางธุรกิจ

- KM ใน บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน).....63
- KM ในบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน).....85

การจัดการความรู้ที่เนียนอยู่ในเนื้องาน

- KM ในบริษัท สแปนชั่น (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน).....107
- KM ในบริษัท ซี.พี. เซเว่นอิเลฟเว่น จำกัด (มหาชน).....130

คลินิกให้คำปรึกษา.....149

นิทรรศการและ KM TOUR 161

พิธีปิด:

สรุปสาระสำคัญ พิธิปิดงานมหกรรมจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2.....188

กล่าวปิดงานโดย ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช.....192

บทความ:

การจัดการความรู้: พันธกิจแห่งการปลดปล่อยบทปิดท้ายเพื่อก้าวต่อไป.....196

ภาคผนวก:

- กำหนดการมหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2.....206
- สรุปจำนวนผู้ลงทะเบียน.....212
- รายชื่อวิทยากร.....213
- รายชื่อคณะทำงาน สคส.....218
- รายชื่อคณะทำงาน Proceedings.....220

บทสรุปปรากฏการณ์

มหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2

"เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง"

1-2 ธันวาคม 2548

ณ โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ คอนเวนชั่น

เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้

มหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2 จัดขึ้นเมื่อวันที่ 1-2 ธันวาคม 2548 ที่โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ กรุงเทพฯ ได้กำหนดประเด็นหลัก (theme) ของการจัดงานว่าเป็น "เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง" ทำให้การออกแบบงานมหกรรมฯครั้งนี้ มีความแตกต่างจากงานสัมมนาวิชาการจัดการความรู้ทั่วไป กล่าวคือ งานได้มุ่งหวังให้เกิดการเรียนรู้แบบมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้ปฏิบัติ (interactive learning) จึงมีการแบ่งเนื้อหา (content) ออกเป็นส่วนๆ และผู้ประสงค์เข้าร่วมงานก็จะลงทะเบียนตามเนื้อหาเหล่านั้น เพื่อที่จะได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับวิทยากรที่ได้มานำเสนอกรณีศึกษาต่างๆ ตามเนื้อหาที่จัดเวทีไว้เป็นห้องอย่างเป็นสัดเป็นส่วน เนื้อหาที่นำเสนอในงานมหกรรมฯ ประกอบไปด้วย

1. การจัดการความรู้ในภาคประชาสังคม เป็นเวทีบอกเล่าเรื่องราวของเกษตรกรที่ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการประกอบอาชีพในแนวทางเกษตรเคมี จนเกิดผลกระทบกับตัวเอง ครอบครัว และสังคมมากมาย มาสู่เกษตรอินทรีย์ที่พึ่งพาธรรมชาติอย่างได้ผล

2. การจัดการความรู้ในภาคราชการ เป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากองค์กรภาครัฐที่นำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้เพื่อความสำเร็จหรือเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์กร ในขณะเดียวกันก็จะเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภาครัฐ ทั้งนักปฏิบัติ หรือ "คุณกิจ" และผู้อำนวยการเรียนรู้หรือ "คุณอำนวย" นอกจากนี้ยังมีการพูดถึงเครื่องมือบางประการที่จะช่วยให้กระบวนการจัดการความรู้เป็นไปอย่างมีทิศทาง ได้แก่ การใช้ตัวชี้วัด

3. การจัดการความรู้ในภาคเอกชน เป็นการนำเสนอและแลกเปลี่ยนเรียนรู้การจัดการความรู้ในกลุ่มที่ถือว่าเป็นต้นกำเนิดของการจัดการความรู้ คือภาคธุรกิจเอกชน โดยมี

จากการปฏิบัติจริง

ความหลากหลายทั้งวิธีคิด วิธีปฏิบัติ และการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ให้สอดคล้องกลมกลืนไปกับเนื้องาน

4. ห้องเรียน KM และการจัดการความรู้ในโรงเรียน เป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ถือว่ามีความแตกต่างหลากหลายมาก แม้ว่าจะมีกรณีศึกษาเรื่องการจัดกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนเป็นตัวเดินเรื่องก็ตาม หากแต่ผู้เข้าร่วมในเวทีนี้มาจากหลายวิชาชีพ ทำให้การแลกเปลี่ยนในเรื่องกระบวนการ KM นั้นเป็นไปอย่างน่าสนใจ รวมทั้งมีการเสริมความรู้เรื่องแหล่งเรียนรู้ใน Internet ได้แก่ สารานุกรม Wikipedia ให้แก่ผู้เข้าร่วมงานอีกด้วย

5. คลินิกให้คำปรึกษา ถือเป็นสีสันของงานมหกรรมที่ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้แบบมีปฏิสัมพันธ์ได้อย่างดี โดยจัดให้มีผู้รู้หรือผู้มีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ มาทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่ผู้สนใจ งานมหกรรมฯ นี้มีการให้คำปรึกษาใน 3 หัวข้อ คือ KM Thesis เป็นการให้คำปรึกษาเพื่อการทำวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ Weblog เป็นการให้คำปรึกษาประกอบการสาธิตการใช้งานจริงของ Blog และ Faci Service เป็นการแนะนำสำหรับผู้ที่สนใจในบทบาทของ "คุณอำนวย" (knowledge facilitator)

นอกจากเนื้อหาหลักทั้ง 5 ประเด็นแล้ว ยังมีการนำเสนอเรื่องราวของการจัดการความรู้จากหน่วยงาน/กลุ่ม/องค์กร ต่างๆ ในรูปแบบของการจัดนิทรรศการอีกถึง 30 บูธ ที่สำคัญผู้เข้าร่วมงานจะได้ฟังการปาฐกถาพิเศษ เรื่อง "การจัดการความรู้: กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์ สู่ศักยภาพ เสรีภาพและความสุข" โดยศาสตราจารย์ นายแพทย์ ประเวศ วะสี ที่จะทำให้ผู้ร่วมงานได้เข้าใจได้ถึงพลานุภาพของการจัดการความรู้ที่จะปลดปล่อยมนุษย์จากพันธนาการทั้งปวงที่คุมขังมนุษย์ไว้ รวมทั้งยังได้เห็นความก้าวหน้าของการทำงานส่งเสริมการจัดการความรู้ของ สคส. ผ่านวีดิทัศน์เรื่อง "คุณค่าและมูลค่าแห่งปัญญาปฏิบัติ"

สรุปความรู้จากวีดิทัศน์เรื่อง "คุณค่าและมูลค่าแห่งปัญญาปฏิบัติ"

■■■

วีดิทัศน์เรื่อง....
"คุณค่าและมูลค่า

วีดิทัศน์ได้เสนอเรื่องราวของการจัดการความรู้ในลักษณะของกรณีศึกษา 2 กรณี ที่สะท้อนหลักการทำงานของ สคส. โดยทั้ง 2 กรณีนั้น เน้นหลักการจัดการความรู้ที่เชื่อว่าความรู้เกิดจากผู้ปฏิบัติ ได้ลงมือทำจริง เกิดผลจริง และนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อขยายผล ยกระดับความรู้ขึ้นไป ซึ่งเป็นหลักการเดียวกับแนวทางของ สคส. นอกจากนี้กรณีศึกษาทั้งสองกรณียังเป็นกลุ่ม/องค์กร ที่ให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรมาอย่างต่อเนื่อง เพียงแต่กรณีที่ 1 เป็นการจัดการความรู้โดยภาคประชาชน ที่มุ่งเน้นแก้ปัญหาความทุกข์ในการดำเนินชีวิตและการประกอบสัมมนาชีพ กรณีที่ 2 เป็นการจัดการความรู้ในองค์กรที่เป็นทางการ คือ โรงพยาบาล ที่มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์กร คือ การทำให้ผู้รับบริการ (คนไข้) ได้บริการที่ดีที่สุดและมีความพึงพอใจ

กรณีที่ 1 บทเรียนการจัดการความรู้ที่พิจิตร

จุดเริ่มต้นของการทำงานพัฒนาโดยภาคประชาชนของจังหวัดพิจิตรนั้นเกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาพื้นฐานของชาวบ้าน คือ หนี้สินและปัญหาสุขภาพ (มีสารพิษตกค้าง) โดยมีบทเรียนว่าการแก้ปัญหาด้วยวิธีเดิมๆ นั้นไม่สามารถแก้ปัญหาดังกล่าวได้จริง จำเป็นต้องค้นหาวิธีใหม่ ซึ่งเชื่อว่า คนต้องเปลี่ยนวิธีคิด (กระบวนทัศน์) จากวิธีคิดแบบเดิม ไปสู่วิธีคิดแบบใหม่ที่จะนำไปสู่การปลดปล่อยทุกข์ทั้งเรื่องหนี้สินและสุขภาพโดยผ่านเครื่องมือที่สำคัญคือ โรงเรียน วปอ. (วิทยากรการเปลี่ยนแปลงสู่การพึ่งตนเองและการพึ่งพากันเอง) ที่นำเอาปราชญ์ชาวบ้านมาถ่ายทอดความคิด ให้เห็นตัวแบบ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนวิธีคิด และมีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากมายตามมาอย่างต่อเนื่อง จนทำให้ปัญหาดังกล่าวคลี่คลายไปในทางดีขึ้น และเริ่มนำเอาแนวทางการจัดการความรู้ที่ สคส. แนะนำให้มาต่อยอดการทำงาน ทำให้กระบวนการทำงานเป็นระบบ เห็นรูปธรรมชัดเจนมากขึ้นกว่าแต่ก่อน ทำให้เห็นกลุ่มคนที่มีความเชี่ยวชาญหรือที่เรียกว่าเป็น ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoPs) และเริ่มยกระดับการทำงานความรู้จากเครือข่ายในแนวนอนคือชาวบ้านด้วยกัน มาเป็นเครือข่ายในแนวตั้ง โดยเริ่มมี

แห่งปัญญาปฏิบัติ”

ภาครัฐ ภาคการเมืองเข้ามาร่วมทำงาน ผลักดันให้เกิดเป็นนโยบายสาธารณะเพื่อท้องถิ่น

กรณีที่ 2 บทเรียนการจัดการความรู้ที่โรงพยาบาลบ้านตาก

โรงพยาบาลบ้านตากสามารถดำเนินงานขององค์กรที่มีความซับซ้อน มีหลายบทบาทหน้าที่ที่สัมพันธ์กัน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายหลักเพียงข้อเดียวคือการจัดบริการสุขภาพที่ดีที่สุดแก่ชุมชน ได้อย่างผสมกลมกลืน การจัดการความรู้ในโรงพยาบาลแห่งนี้ถูกผนวกเป็นเนื้อเดียวกับระบบงานของโรงพยาบาล โดยมีจุดเน้นที่เชื่อในการเรียนรู้จากการปฏิบัติ อาทิเช่น การพัฒนาซอฟแวร์ระบบปฏิบัติการของโรงพยาบาล (Hospital OS) โดยบุคลากรของโรงพยาบาลเอง ให้สามารถใช้งานได้จริง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหมู่ผู้ปฏิบัติ มีการจดบันทึกและพัฒนาศักยภาพของ “คุณอำนวย” ขึ้นมา กระบวนการดังกล่าวทำให้การดำเนินงานมีความเป็นพลวัต คือ มีการทดลองปฏิบัติจริงและปรับใช้จนมีประสิทธิภาพสูง หรือการนำเอาพยาบาลที่มีทักษะสูง มาถ่ายทอดความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) แก่รุ่นน้อง ช่วยพัฒนาศักยภาพของคนทำงานควบคู่ไปกับการเผยแพร่ขุมความรู้ (knowledge diffusion) เมื่อพัฒนาไประยะหนึ่งก็เกิดเป็นชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Cractice: CoPs) ที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามกลุ่ม ข้ามหน่วยงานทำให้เกิดการยกระดับการเรียนรู้ให้สูงขึ้น

บทสรุปของการจัดการความรู้ในทั้งสองกรณีศึกษา ทำให้เห็นว่าแม้จะต่างเรื่อง ต่างสภาพการทำงานการจัดการความรู้เริ่มจากการตั้งโจทย์หรือเป้าหมายของตนเองให้ชัดเจนว่าปัญหาคืออะไร และแสวงหาความรู้ในตัวคน คือ เชื่อมันว่ามีคนในชุมชนหรือในองค์กรที่มีความสามารถจัดการเรื่องนี้ได้ หรือที่เรียกว่ามีความรู้ฝังลึก และเมื่อคนเหล่านี้มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบ่งปันความรู้ นำไปสู่การปฏิบัติ เรียนรู้ปรับเปลี่ยน จนเกิดเป็นขุมความรู้นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเป็นเช่นนี้อย่างเป็นพลวัตไม่รู้จบ

■■■

ปาฐกถาพิเศษ

"การจัดการความรู้: กระบวนการปลดปล่อย

ศาสตราจารย์นายแพทย์ประเวศ วะสี ได้เริ่มต้นชี้ให้เห็นว่า สมมุติฐานที่ว่าเมื่อมนุษย์มีสมองที่ประเสริฐที่สุด มีความสามารถในการเรียนรู้อย่างไม่มีขีดจำกัด สามารถพัฒนาไปสู่บุคคลและสังคมที่ดีได้นั้นดูจะไม่เป็นจริงในสภาพของสังคมที่มีโครงสร้างที่ซับซ้อนที่ดูเหมือนกักขังมนุษย์อยู่เปรียบเหมือน "คุกที่มองไม่เห็น" หรือเป็นปัญหาเชิงโครงสร้าง มีผลให้คนสิ้นหวังและไม่อยากเรียนรู้ นำไปสู่ปัญหาสังคมหลายประการในทุกระดับ อาจารย์จึงมีความเชื่อว่าการจัดการความรู้ซึ่งเป็นกระบวนการทางปัญญานั้นจะช่วยทำให้หลุดไปจากการคุมขังนั้นได้ โดยเสนอให้ใช้หลักคุณธรรม 8 ประการของการจัดการความรู้

ท้ายที่สุดศาสตราจารย์ นายแพทย์ประเวศ วะสีได้เสนอแนวคิดที่เชื่อมโยงคุณธรรมทั้ง 8 ประการ กับการพัฒนาทั้ง 4 ด้าน (กาย จิต สังคม และปัญญา) เข้าด้วยกันและเน้นให้พัฒนาทั้ง 4 อย่างบูรณาการ โดย เรื่องกายหรือเรื่องวัตถุ เน้นในเรื่องสุขภาพ เรื่องทักษะ เรื่องความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม เรื่องจิต เน้นการเคารพคนอื่น มีความเมตตากรุณา มีความมั่นใจ มีสติ เรื่องสังคม เน้นศีลธรรมพื้นฐาน การร่วมคิดร่วมทำ การปรับโครงสร้างสังคมจากแนวดิ่งสู่เครือข่าย ไปสู่การอยู่ร่วมกันอย่างสันติ และปัญญา เน้นการนึกถึงผู้อื่น การเข้าถึงธรรมชาติโดยไม่ใช้อำนาจ ใช้การเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ

มนุษย์สู่ศักยภาพเสรีภาพและความสุข”

โดย ศาสตราจารย์นายแพทย์ประเวศ วะสี

หลักคุณธรรม 8 ประการของการจัดการความรู้ ได้แก่

1. ศีลธรรมพื้นฐาน คือ เคารพความรู้ในตัวคน คนทุกคนเป็นคนมีศักดิ์ศรี มีเกียรติ โดยเฉพาะคนเล็กคนน้อย คนยากคนจน

2. การไม่ใช้อำนาจ เพราะการใช้อำนาจจะไปบดบังกระบวนการทางธรรมชาติ แต่การจัดการความรู้จะไปส่งเสริมกระบวนการทางธรรมชาติ ให้มีการเรียนรู้มีการแลกเปลี่ยน มีการงอกงามไปตามธรรมชาติ

3. การฟังอย่างลึก (deep listening) จะทำให้รู้ความรู้ภายในตัวคนได้ การฟังอย่างลึกนั้นเป็นการเคารพคนนั้น เมื่อเราได้รับฟังอะไรมา แล้วนำมาพิจารณาอย่างเงียบๆ มีสติ เมื่อมีสติก็จะเกิดปัญญา คิดเชื่อมโยง ทั้งอดีต ปัจจุบัน ทำให้เห็นอนาคต

4. วิธีการทางบวก คือไม่มุ่งเน้นแต่การแก้ทุกข์เพียงอย่างเดียว อะไรที่ทำดี ที่จะทำให้เกิดพลังเพิ่มขึ้นก็ถือว่าใช้ได้

5. เจริญธรรม 4 ประการที่เกื้อหนุนในการเรียนรู้ร่วมกัน ได้แก่ ความเอื้ออาทรต่อกัน มีความเปิดเผย มีความจริงใจ ความไว้วางใจกัน

6. การปฏิบัติ เป็นหัวใจของการจัดการความรู้

7. ถักทอไปสู่โครงสร้างใหม่ขององค์กรและสังคม โดยเปลี่ยนจากโครงสร้างทางดิ่งแบบใช้อำนาจ แบบตัวใครตัวมันไม่เกี่ยวข้องกัน ทอดทิ้งกัน มาทำให้เกิดการสร้างเครือข่ายระหว่างคนกับคน คนกับกลุ่ม กลุ่มกับกลุ่มทุกองค์กรในสังคม

8. การเจริญสติ คือการรู้ตัวอยู่ตลอดเวลา ทั้งในการฟังผู้อื่น เพื่อจะให้ความรู้ในตัวออกมา และการเจริญสติไปด้วยในการทำงาน จนเกิดเป็นการเจริญสติของกลุ่ม (collective mindfulness)

■■■

ห้องประชาสังคม

เวทีเสวนาการจัดการความรู้ในห้องภาคประชาสังคมมีสาระสำคัญหลักมุ่งไปที่เรื่องการส่งเสริมเกษตรอินทรีย์ แต่แบ่งความนุ่มลึกในการพูดคุยเป็นสองระดับ โดยในวันที่ 1 ธันวาคม 2548 เป็นเวทีเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติของเกษตรกรและ "คุณอำนวย" ในจังหวัดพิจิตรและจังหวัดสุพรรณบุรี สำหรับวันที่ 2 ธันวาคม 2548 เป็นการเสวนาเรื่องการสร้างเครือข่ายเกษตรอินทรีย์ โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเกษตรกร เจ้าหน้าที่ของกรมส่งเสริมการเกษตร เจ้าหน้าที่สาธารณสุข และผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งบรรยากาศเต็มไปการเรียนรู้อย่างมีปฏิสัมพันธ์อย่างแท้จริง

"

หากเปลี่ยนวิธีคิด พฤติกรรมทั้งหมด
ต้องเปลี่ยนไปสู่การแอบอิงอยู่กับธรรมชาติ
พึ่งพาธรรมชาติ
รวมไปถึงมีชีวิตอยู่อย่างพอเพียง

"

การเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติ: การส่งเสริมเกษตรอินทรีย์ในพื้นที่จังหวัดพิจิตร

การนำเสนอความสำคัญและการส่งเสริมเกษตรอินทรีย์ของกลุ่มข้าวสะอาด โดยคุณผดุง เครือบุปผา และคุณจรัญ ต้งฉิ่น ทั้งสองท่านเล่าประสบการณ์ของคุณกิจที่สามารถยกระดับเป็นคุณอำนวย เริ่มจากการเปลี่ยนวิธีคิดในการทำนา ที่เห็นทุกข์ว่า ทำนาจำนวนมาก แต่รายได้ต่ำ เพราะมีต้นทุนสูง ดินเสื่อม ประสบกับวิกฤตปัญหาหนี้สิน ถึงทางตันจึงเป็นแรงบันดาลใจให้หาทางออกในการทำการเกษตร ประกอบกับถูกชักชวนจากสมาชิก วปอ. เข้าร่วมการอบรม วปอ. (วิทยากรการเปลี่ยนแปลงสู่การพึ่งตนเองและการพึ่งพากันเอง) ในช่วงที่เป็นคุณกิจนั้น หลังจากที่อบรมจาก วปอ.มาแล้วก็ไปแสวงหาความรู้จากภายนอก มีการดูงานที่มูลนิธิข้าวขวัญ และที่ต่างๆ รวมทั้งจากการเรียนรู้กับความรู้ที่มีอยู่ในปราชญ์ชาวบ้านในพื้นที่ คิดใคร่ครวญจนเกิดปัญญา แล้วนำมาพัฒนากับตัวเองทดลองใช้จริง โดยไม่ใช้สารเคมีเลย มีการสังเกตการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และ

จดบันทึกอย่างสม่ำเสมอ (ทั้งสองท่านสามารถอธิบายตัวเลขต่างๆ ที่เคยจดบันทึกไว้ได้เป็นอย่างดี) ทำให้ความรู้นี้สามารถตรวจสอบได้จริงและเปรียบเทียบกันได้ การทำเช่นนี้เป็นการดึงความรู้ฝังลึกออกมา จากนั้นก็มีการแบ่งปันความรู้ การเชื่อมโยงกับแหล่งเรียนรู้ เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ที่มีกับกลุ่มอื่นๆ ร่วมกับการพัฒนาความรู้ที่มีอยู่ในตัวอย่างไม่หยุดนิ่ง เมื่อพัฒนาไประยะหนึ่งนอกจากเกิดผลกับตัวเองและครอบครัว หนี้สินลดลง สุขภาพดีขึ้น มีความสุข และเริ่มคิดถึงสังคมทำให้ยกระดับการเรียนรู้ขึ้นเป็นคุณอำนวย โดยท่านทั้งสองมีความเห็นว่า ***คุณอำนวยคือ คุณกิจที่มีความสามารถและเป็นผู้ใฝ่รู้ที่ทดลองพิสูจน์การปฏิบัติที่สามารถทำได้จริงสามารถเป็นผู้นำในการสร้างแรงจูงใจให้เกษตรกรหันมาเปลี่ยนวิธีคิด และวิธีปฏิบัติในการเกษตร แสดงให้เกษตรกรเห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับ*** และยอมรับขณะนี้ได้ขยายผลต่อยอดไปสู่การปลูกฝังเกษตรกรรุ่นใหม่ให้กับเยาวชน การจัดทำโครงการทายาทเกษตรในโรงเรียน

ประเด็นสำคัญในเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีค่ามากอันหนึ่งคือ ความสำคัญของการเปลี่ยนวิธีคิดอยู่ตรงที่ ถ้าเราเปลี่ยนวิธีคิดได้ พฤติกรรมเราจะเปลี่ยนหมด ถ้าไม่เปลี่ยนวิธีคิด พฤติกรรมอาจเปลี่ยนได้แต่ไม่ถาวรและไม่เชื่อมโยง เช่น ถ้าเราแค่เปลี่ยนการผลิตมาใช้สารชีวภาพ แต่วิถีชีวิตยังคงพึ่งพาวัตถุอย่างนี้ไม่เปลี่ยนวิธีคิด หากเปลี่ยนวิธีคิด พฤติกรรมทั้งหมดต้องเปลี่ยนไปสู่การแอบอิงอยู่กับธรรมชาติ พึ่งพาธรรมชาติ รวมไปถึงมีชีวิตอยู่อย่างพอเพียง

"

กิจกรรมของโรงเรียน
ใช้การเรียนการสอนในแต่ละครั้งเป็นเวที
ในการเรียนรู้ในการทำกิจกรรมร่วมกัน
เพื่อเอาความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล
ออกมาแลกเปลี่ยนกัน แล้วนำไปทดลองจริง
มีการจดบันทึก วาดรูป
เขียนเป็นสูตรสำเร็จต่างๆ เพื่อให้ไปทดลองใช้กัน

"

การเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติ: การส่งเสริมเกษตรอินทรีย์ในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี

การนำเสนอบทเรียนของการส่งเสริมเกษตรอินทรีย์ผ่านรูปแบบที่เรียกว่า โรงเรียนชาวนา โดยคุณณรงค์ อ่วมรัมย์ ซึ่งเป็นคุณอำนวย และคุณสนั่น เวียงขำ ที่เป็นคุณกิจ มาเล่าให้ฟังว่า โรงเรียนชาวนาที่วัดดาวนั้น มีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของชาวนาในการทำนาที่ไม่ใช้สารเคมี ระบบการผลิตแบบลดต้นทุนควบคู่ไปกับการฟื้นฟูวัฒนธรรมท้องถิ่น เพื่อครอบครัวเป็นสุข เกษตรกรรมยั่งยืน โดยพยายามชี้ให้เกษตรกรเห็นถึงวิกฤตปัญหาสุขภาพการใช้สารเคมี แพ้ยา และตกอยู่ในกับดักเชิงโครงสร้างที่ไม่อาจหลุดพ้นไปได้มาหลายชั่วอายุคน เพื่อหาทางหลุดพ้นไปจากสภาพปัญหานี้ ใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเน้นการหาสารทดแทนสารเคมี จากการศึกษาดูงาน เก็บเกี่ยวประสบการณ์ จากที่ต่างๆ สรุปประเด็นจากเวทีระดมปัญหา ทั้งด้านเมล็ดพันธุ์ การเตรียมดิน ปุ๋ย จนทำให้พัฒนาเป็นหลักสูตร 3 หลักสูตร ในการจัดการจัดกระบวนการเรียนรู้ของชาวนา คือหลักสูตรแมลง หลักสูตรปรับปรุงดิน และหลักสูตรการคัดเมล็ดพันธุ์ข้าว

กิจกรรมของโรงเรียน ใช้การเรียนการสอนในแต่ละครั้งเป็นเวทีในการเรียนรู้ในการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อเอาความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมาแลกเปลี่ยนกัน แล้วนำไปทดลองจริง มีการจดบันทึก วาดรูป เขียนเป็นสูตรสำเร็จต่าง ๆ เพื่อให้ไปทดลองใช้กัน แล้วนำมาแลกเปลี่ยนในเวที ที่สำคัญคือ การสร้างพลังในการสร้างแรงจูงใจ การให้กำลังใจกันภายในกลุ่มด้วยวิธีการเขียนให้กำลังใจตัวเองกับเพื่อน ถือว่าสำคัญมาก เพราะชาวนาที่มาทำอย่างนี้จะถูกมองว่าแปลกกว่าคนอื่น จึงต้องเติมพลังให้กัน นอกจากนี้ยังมีเวทีเรียนรู้ข้ามกลุ่ม คือ เรียนรู้กับโรงเรียนอื่น และมีการถอดบทเรียนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จนทำให้เกิดเป็นขุมความรู้ทั้งเอกสารต่างๆ มากมาย

บทเรียนที่น่าสนใจของลุงสนั่นก็คือบางครั้งการเปลี่ยนความคิดอย่างสิ้นเชิงนั้นก็ไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะมีความกังวลถึงผลที่ตามมา อาจจำเป็นต้องทดลองทำแต่น้อย เมื่อได้ผลแล้วผลนั้นจะมาช่วยปรับความคิดให้มั่นใจขึ้นและจะนำไปสู่การเปลี่ยนวิธีคิดอย่างสิ้นเชิงได้ในที่สุด

การสร้างเครือข่ายเกษตรอินทรีย์ : การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างชาวบ้าน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมการเกษตร เจ้าหน้าที่สุขภาพ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เวทีดังกล่าวมีลักษณะของการอภิปรายกลุ่มย่อยแล้วนำผลของแต่ละกลุ่มมานำเสนอพร้อมกับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และมีผู้ทรง

คุณวุฒิ คือ คุณลุงประยงค์ รณรงค์ แม่ทองดี โพธิยอง และคุณลุงสุรินทร์ กิจนิตย์ชีว์ มาร่วมแลกเปลี่ยนด้วย การนำเสนอจะเริ่มจากประเด็นของชาวบ้าน (คุณกิจ) ก่อน และค่อยต่อยอดเป็นองค์กรต่างๆ ทั้งภาคราชการ ภาควิชาการมาช่วยกันเสริม

บทเรียนการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เรื่องเกษตรอินทรีย์ ตามคำบอกเล่าของที่ประชุมสรุปได้ว่าเริ่มจากหน่วยเล็กๆ ในครัวเรือน คือ เกษตรกรปรับเปลี่ยนวิธีคิด เปลี่ยนพฤติกรรมจากการทำการเกษตรแบบใช้สารเคมี หรือกระบวนทัศน์แบบทุนนิยม จนเกิดผลกระทบต่อตัวเองและสมาชิกในครอบครัว มาเป็นการพึ่งตนเองและอยู่กับสภาพแวดล้อม ทดลองทำโดยนำวิธีการบางอย่างมาใช้เพื่อให้เห็นจริง เช่น การบันทึก การสังเกตการวัดต่างๆ ทำจนเกิดเป็นวิถีชีวิตหรือกลืนไปกับการดำเนินชีวิต ทำให้เกิดความสุข มีเกษตรกรหลายท่านเล่าถึงความสุขจากการที่หนี้สินลดลง สุขภาพดีขึ้น ส่งผลต่อครอบครัวอย่างมากจนน่าประทับใจ จากนั้นจะเกิดแรงบันดาลใจ เกิดความต้องการอยากที่จะรวมกลุ่ม คนที่ทำเรื่องเดียวกัน มาแลกเปลี่ยนรูปแบบวิธีการทำการเกษตรกัน จะทำให้เข้มแข็งขึ้น มีการดูแลจัดสรรผลประโยชน์แก่สมาชิกกลุ่ม ต่อมาเป็นการพัฒนามาเป็นเครือข่าย ซึ่งก็คือการเชื่อมระหว่างกลุ่ม (องค์กร) ต่างๆ 2 องค์กรขึ้นไปมาร่วมทำกิจกรรมเป็นเนื้อเดียวกัน ทำให้เกิดพลังมาก และไม่ควรมองว่าความแตกต่างเป็นปัญหา เพราะแต่ละองค์กรมีความถนัดไม่เหมือนกันความไม่เหมือนกันนี้จะเป็นจุดแข็งเรียกว่าความหลากหลาย และจากการเชื่อมความสัมพันธ์กันนั้น ทำให้

> *“*
>
> *เริ่มจากหน่วยเล็กๆ*
> *จนเกิดผลกระทบต่อตัวเองและสมาชิก*
> *ในครอบครัว*
> *มาเป็นการพึ่งตนเองและอยู่กับสภาพแวดล้อม*
> *จนเกิดเป็นวิถีชีวิต*
> *หรือกลืนไปกับการดำเนินชีวิต*
> *เกิดแรงบันดาลใจ*
> *เกิดความต้องการอยากที่จะรวมกลุ่ม*
>
> *”*

หลายเรื่องมาเป็นเรื่องเดียวกันจับมือกันเหนียวแน่น มีผลประโยชน์ร่วมกันมีการต่อเชื่อมกิจกรรมเอาวัตถุดิบจากการผลิตอีกกลุ่มหนึ่งไปผลิตกลุ่มหนึ่งขึ้นมาเป็นมูลค่าเพิ่มขึ้นมามีการตลาดร่วมกัน เครือข่ายมีพลังมากขึ้นที่จะไปต่อสู้กับทุนนิยมต่างๆ ได้มากขึ้น ทำให้ชุมชนเข้มแข็งต่อสู้ด้วยตนเองได้ในอนาคต ดังตัวอย่างของหลายๆ จังหวัดที่มีการเชื่อมองค์กรเป็นเครือข่าย เช่น พิจิตร นครสวรรค์ สุพรรณบุรี เป็นต้น เมื่อแปรสภาพกลายเป็นสถาบันเช่นนี้จะมีความยั่งยืน และสามารถเชื่อมโยงกับเครือข่ายแนวตั้งได้แก่ ภาคราชการ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นำไปสู่การพัฒนานโยบายสาธารณะของท้องถิ่นดังเช่นที่พบในกรณีของจังหวัดพิจิตร

■ ■ ■

ห้องภาคราชการ

แวทีเสวนาในห้องภาคราชการนั้น ประกอบไปด้วยเนื้อหาหลัก 3 เรื่อง ได้แก่ 1) การใช้ KM ในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ (Best Practice) มีการนำเสนอกรณีศึกษาสองกรณี ได้แก่สำนักงานเกษตรจังหวัดกำแพงเพชร และโรงพยาบาลบ้านตาก 2) พลังเครือข่าย: การใช้ KM ของเครือข่ายราชการ มีการนำเสนอกรณีศึกษาของ เครือข่ายราชการจังหวัดนครศรีธรรมราช ที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับผู้เข้าร่วมประชุม และ 3) การสร้างตัวชี้วัดและการประเมินเพื่อการพัฒนา

> *"เน้นการจัดโครงสร้าง และวิธีการดำเนินงานใหม่ ตามแบบของการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นไปที่กลุ่มเกษตรกร ผู้ปลูกส้มเขียวหวาน"*

การจัดการความรู้ของสำนักงานเกษตรจังหวัดกำแพงเพชร

สำนักงานเกษตรจังหวัดกำแพงเพชร มีภารกิจอยู่ 3 ประการ คือ 1) พัฒนากระบวนการผลิตทางการเกษตรให้มีคุณภาพ และมาตรฐานความปลอดภัย 2) ปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิต ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของเกษตรกร และอนุรักษ์ทรัพยากร และ 3) พัฒนาเกษตรกร องค์กรเกษตรกร ในปี พ.ศ.2548 เป็น 1 ใน 9 จังหวัดนำร่องที่นำกระบวนการ KM เข้ามาใช้ในการทำกรณีศึกษากับพืชชนิดต่างๆ โดยมีจุดมุ่งหมายของการทำ KM เพื่อพัฒนาการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น ในการดำเนินงานนั้น ถือได้ว่าสำนักฯ มีต้นทุนสูง คือ มีทุนเดิมจากการทำงานในเรื่องขององค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 ในการทำ KM นั้นได้กำหนดโครงสร้างของระบบ คือ มีคุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer: CKO) ซึ่งได้แก่เกษตรจังหวัด เพราะเป็นผู้บริหารในหน่วยงาน ส่วนคุณอำนวย และคุณลิขิต คัดเลือกมาจากบุคลากรที่เคยปฏิบัติงานในเรื่องขององค์การแห่งการเรียนรู้เดิม โดย

มีแนวคิดให้เจ้าหน้าที่ และนักวิชาการเกษตรทุกคนเป็นคุณอำนวย สุดท้ายคุณกิจ เป็นเกษตรกรซึ่งคัดเลือกมาจากพื้นที่

ขั้นตอนการจัดการความรู้จะเริ่มจากการดูภารกิจของกรมส่งเสริมการเกษตร ภารกิจของสำนักงานเกษตรจังหวัด และระบบการพัฒนาองค์แห่งการเรียนรู้เดิม นำมาประยุกต์ให้เข้ากับการพัฒนาด้วยการจัดการความรู้ เน้นการจัดโครงสร้างและวิธีการดำเนินงานใหม่ตามแบบของการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นไปที่กลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกส้มเขียวหวาน ซึ่งได้กำหนดให้เป็นคุณกิจ โดยให้เกษตรกรร่วมคิด ร่วมวางแผนดำเนินงาน ร่วมทำ ร่วมประเมิน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเกษตรกรด้วยกัน ให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างชาวบ้านและทีมงาน นอกจากนี้ยังเน้นการทำงานเป็นทีมอย่างร่วมมือกัน (collaboration) มีการดึงความรู้ฝังลึก ของเกษตรกรออกมาผ่านเทคนิคต่างๆ ได้แก่ การประชุม การสาธิต และการลงพื้นที่ปฏิบัติจริง มีการทำ AAR (After Action Review) เพื่อเรียนรู้หลังการปฏิบัติทุกครั้งและนำมาแก้ไขในระหว่างกลุ่มเกษตรกรด้วยกันเอง โดยมีคุณอำนวยและคุณลิขิตที่เป็นบุคลากรทางการเกษตรของภาครัฐเป็นผู้สนับสนุน ในเรื่องต่างๆ ทั้งการจัดกระบวนการเรียนรู้ การถอดบทเรียน และการเขียนเอกสาร

นอกจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเองแล้ว ยังมีการเผยแพร่ความรู้แก่บุคคลทั่วไปในลักษณะของ เอกสาร และ Website มีผลให้เกิดการเรียนรู้ข้ามกลุ่มตามแนวนอน คือกลุ่ม/องค์กรที่มีหน้าที่คล้ายคลึงกัน เช่น หน่วยงานเกษตรด้วยกันที่จังหวัดสุพรรณบุรี และน่าน ในลักษณะการศึกษาดูงาน หรือการมาขอคำปรึกษา

"

จุดมุ่งหมายของการนำ KM เข้าสู่โรงพยาบาล ก็เพื่อให้เสริมกับเป้าหมาย ของโรงพยาบาลที่จะอยู่ให้ได้ในอนาคต โดยคิดว่าจะต้องพัฒนาองค์กร ให้มีคุณภาพมากขึ้น ดีกว่า เร็วกว่า และประหยัดกว่าคนอื่น

"

ผลการดำเนินงานที่เกิดประโยชน์กับเกษตรกรที่เห็นได้ชัด คือ เกษตรกรรู้ปัญหา รู้จักโรค รู้จักแมลงชนิดต่างๆ วิธีการกำจัดและควบคุมแมลง ทำให้สมาชิกมีแนวโน้มที่จะมีต้นทุนลดลง และเนื่องจากเริ่มดำเนินการมาได้เพียง 1 ปี ยังจำเป็นต้องติดตามต่อไปว่ากระบวนการ KM ได้ยกระดับการเรียนรู้ไปสู่การเรียนรู้ที่สูงขึ้นได้อย่างไร

การจัดการความรู้ของโรงพยาบาลบ้านตาก

โรงพยาบาลบ้านตาก สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาด 60 เตียง อยู่ที่อำเภอบ้านตาก จังหวัดตาก มีบุคลากร 155 คน การจัดการความรู้ในโรงพยาบาลโดยเริ่มจาก สคส.ได้ไปร่วมจัดการความรู้กับ

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์สุขภาพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งขณะนั้นโรงพยาบาลได้ผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation: HA) แล้ว และได้รับหนังสือเชิญให้เข้าร่วมโครงการ ซึ่งจากการพูดคุยร่วมกันในโรงพยาบาล จึงตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ จุดมุ่งหมายของการนำ KM เข้าสู่โรงพยาบาลก็เพื่อให้เสริมกับเป้าหมายของโรงพยาบาลที่จะอยู่ให้ได้ในอนาคต โดยคิดว่าจะต้องพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพมากขึ้น ดีกว่า เร็วกว่า และประหยัดกว่าคนอื่น นอกจากนั้นยังเป็นการสร้างโอกาสให้ตนเองในการเป็นผู้นำการพัฒนาคุณภาพในมิติของการจัดการความรู้ โดยในการดำเนินงานมีแรงผลักดันจากการแข่งขัน การเป็นผู้นำ และการมีระบบคุณภาพที่มีอยู่เดิมของ โรงพยาบาลเป็นต้นทุนการดำเนินงาน

กระบวนการในการทำการจัดการความรู้มีองค์ประกอบเชิงโครงสร้างที่ประกอบด้วย คนสามกลุ่ม คือ คุณเอื้อ ได้แก่ คณะกรรมการอำนวยการพัฒนาคุณภาพ (นำฝัน) คุณอำนวย ได้แก่ คณะกรรมการประสานงานและสนับสนุน (ทอฝัน) และคุณกิจ ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ (สานฝัน) ซึ่งเป็นคณะทำงานเดิมของการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลที่ได้พัฒนาในอดีต ส่วนคุณกิจหมายถึงผู้ปฏิบัติงานทุกคน

ขั้นตอนการจัดการความรู้จะเริ่มจากการกำหนด knowledge vision (KV) ของโรงพยาบาล ซึ่งจะนำไปสู่ทิศทาง กลยุทธ์ เป้าหมายที่คุณกิจจะต้องศึกษา และดำเนินการพัฒนางานต่อไป โดยคุณกิจต้องพัฒนาโดยใช้การจัดการ

ความรู้ให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ขององค์กร โดยให้ร่วมคิด ร่วมทำกันทุกคนในงานของตนเอง งานและฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมีคุณอำนวย และคุณเอื้อคอยสนับสนุนในเรื่องวิชาการ การสกัดความรู้จากความรู้ฝังลึก มาเป็นความรู้ชัดแจ้ง นั้น จะมีการจดบันทึกขุมความรู้ตามประเด็นหรือปัญหาที่ได้กำหนดขึ้น ทดลองปฏิบัติ สกัดและเขียนออกมาเป็นความรู้ในลักษณะเอกสารร่วมกับภาพถ่าย หลังจากนั้นจะต้องนำไปขึ้นทะเบียนความรู้ โดยจะถูกตรวจสอบก่อน ถ้าไม่ดีหรือไม่ถูกต้องก็ต้องนำกลับไปแก้ไข และมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินการที่ได้กับเป้าหมายในหน่วยงานโรงพยาบาลอื่น และหน่วยงานอื่น

นอกจากความรู้สกัดออกมาจากผู้ปฏิบัติแล้ว ยังมีการแสวงหาความรู้จากภายนอกด้วยเช่นกัน โดยมีการวิเคราะห์ความรู้ที่ขาดไป และไปศึกษาดูงานจากโรงพยาบาลอื่น เช่น เรื่องกำจัดขยะติดเชื้อ และมีการจัดทำการจัดการความรู้นอกสถานที่ คือ ที่เชียงใหม่ เป็นต้น

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้นั้น คุณอำนวยจะมีการจัดเวที หรือการสัมมนา รวมทั้งการเผยแพร่ในระบบ intranet และ internet โรงพยาบาลให้ความสำคัญกับการร่วมมือมาก โดยชูคนที่รับการพัฒนาให้เด่น ให้มีผลงาน เพื่อดึงคนที่ไม่ร่วมพัฒนาให้เข้ามาพัฒนา นอกจากนั้นยังชูประเด็นเรื่องการอยู่รอดขององค์กร ว่าให้ทุกคนร่วมแรงร่วมใจกัน

ผลการดำเนินงานพบว่าทำให้เกิดประสิทธิภาพในการให้บริการ ทำให้เกิดนวัตกรรมสร้างสรรค์ใหม่ๆ มากมาย สร้างความตื่นตัวให้กับบุคลากรในเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรไปพร้อมๆ กับการทำงาน

"

เป็นการเรียนรู้แบบข้ามองค์กร
ที่บทบาทหน้าที่ต่างกัน แต่มีเป้าหมายเดียวกัน
คือ แก้ปัญหาการเงินในชุมชน

"

พลังเครือข่าย : การใช้ KM ของเครือข่ายราชการ จ.นครศรีธรรมราช

เป้าหมายของการนำการจัดการความรู้เข้ามาในการบริหารราชการของเครือข่ายราชการ จังหวัดนครศรีธรรมราช ก็เพื่อแก้ไขปัญหาการบริหารการเงินของชุมชน เพราะเดิมหน่วยราชการมีงบประมาณลงไปดำเนินงานในชุมชนในลักษณะต่างคนต่างทำ ทำให้ชุมชนไม่มีเอกภาพ ซึ่งในการทำการจัดการความรู้ใช้ชื่อโครงการว่า "การจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการการเงินของชุมชน" โดยดำเนินการนำร่องใน 3 ตำบล สำหรับจุดเปลี่ยนที่จังหวัดหันมาทำ KM นั้น มาจากทั้งตัวชาวบ้านเองสะท้อนถึงปัญหาการไม่ประสานงานของของหน่วยงานภาครัฐ อีกทั้งเป็นด้วย วิสัยทัศน์ของจังหวัดนครศรีธรรมราช

คือ "เมืองแห่งการเรียนรู้ น่าอยู่ ยั่งยืน" และได้ภาคีอย่างมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ซึ่งมีบทบาทในด้านวิชาการการจัดการความรู้เป็นส่วนสนับสนุน

กระบวนการในการทำการจัดการความรู้มีการกำหนดโครงสร้าง คือ มีคุณเอื้อ ซึ่งได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด และผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งประกอบไปด้วย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธกส.) กรมการพัฒนาชุมชน การศึกษานอกโรงเรียน ส่วนคุณอำนวย ได้แก่ เจ้าหน้าที่ในส่วนราชการที่จะเข้าไปทำงาน และคุณกิจ ได้แก่ กรรมการของกลุ่มการเงินที่เข้ามาร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้

ขั้นตอนการดำเนินงานการจัดการความรู้จะเริ่มจากวิสัยทัศน์ของจังหวัดนครศรีธรรมราช คือ "เมืองแห่งการเรียนรู้ น่าอยู่ ยั่งยืน" นำมาซึ่งโอกาสในการพัฒนาการจัดการความรู้ โดยเริ่มต้นจากปัญหาการจัดสรรงบประมาณของหน่วยราชการที่ต่างคนต่างทำ และมีความหลากหลายในการบริหาร แต่ผู้นำชุมชนมีจำนวนจำกัด ทำให้เกิดความสับสน และขาดเอกภาพในการดำเนินงาน จึงจัดทำการจัดการความรู้ใน 3 ตำบลนำร่อง โดยมีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์เป็นครูของคุณอำนวย ซึ่งในการดำเนินงานนั้น ผู้ที่มีบทบาทมากที่สุด คือ คุณอำนวย เพราะจะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในกลุ่มคุณอำนวย โดยใช้รูปแบบการประชุมและการศึกษาดูงานบ้าง และนำความรู้ที่ได้จากการไปศึกษาการทำงานกลุ่มของคุณกิจมาสร้างเป็น รูปแบบต่างๆ เก็บเป็นคลังความรู้ ส่วนคุณกิจจะกำหนดทิศทาง เป้าหมายการ

พัฒนาของกลุ่มตนเอง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่างกลุ่มกันระหว่างกลุ่มเก่งกับกลุ่มไม่เก่ง จุดเน้นของที่นี่คือการทำงานเป็นทีม

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่เป็นการเผยแพร่ความรู้ของการดำเนินงาน ใช้วิธีการพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน เอกสาร รวมทั้งการดูงาน ซึ่งเป็นการเรียนรู้แบบข้ามองค์กรที่บทบาทหน้าที่ต่างกัน แต่มีเป้าหมายเดียวกันคือแก้ปัญหาการเงินในชุมชน ในส่วนการเผยแพร่ความรู้ไปยังหน่วยงานอื่นนอกโครงการนั้นยังอยู่ในแผนงานที่จะขยายผลการดำเนินงานออกไป

การสร้างตัวชี้วัดและการประเมินเพื่อการพัฒนาองค์กร

การนำเอาเรื่องตัวชี้วัด และการประเมินมาใช้ในองค์กรที่มีการจัดการความรู้นั้น ไม่ได้มีความแตกต่างจากเรื่องทั่วๆ ไป ของการวัดความสำเร็จขององค์กร ยังคงตั้งอยู่บนความเชื่อเดียวกันว่า “ถ้าวัดไม่ได้จัดการไม่ได้ ถ้าจัดการไม่ได้ก็ปรับปรุงไม่ได้” และควรมีการสร้างตัวชี้วัดขึ้นตั้งแต่ก่อนดำเนินการ อย่างไรก็ตามการสร้างตัวชี้วัดในกระบวนการจัดการความรู้นั้น อาจต้องพิจารณาการวัดการประเมินให้ควบคู่ไปกับกระบวนการจัดการ คือ ต้องมีตัวชี้วัดที่เป็น input (ความพอเพียงของทรัพยากร คุณภาพของกิจกรรม ฯลฯ), process (การดำเนินการได้ตามแผน การมีส่วนร่วม ความพึงพอใจในกิจกรรม ฯลฯ) และ output, outcome ที่บางครั้งจำเป็นต้องพิจารณาทั้งความคุ้มค่าต่อการลงทุนทั้งเวลาและทรัพยากรอื่น เพื่อที่จะได้นำผลการประเมินมาจัดการได้ โดยเฉพาะการจัดการความรู้มีลักษณะเป็นการทำไปปฏิบัติไปเรียนรู้ไป ยิ่งต้องมีตัวชี้วัดมากำกับโดยตลอด เพื่อไม่ให้หลงทางไปจากเป้าหมายขององค์กร

> “
> *การจัดการความรู้*
> *มีลักษณะเป็นการทำไปปฏิบัติไปเรียนรู้ไป*
> *ต้องมีตัวชี้วัดมากำกับโดยตลอด*
> *เพื่อไม่ให้หลงทางไปจากเป้าหมายขององค์กร*
> ”

นอกเหนือจากการสร้างตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐานสากลที่เน้นการวัดให้ได้ออกมาเป็นตัวเลขแล้ว ผู้อภิปรายยังเน้นถึงตัวชี้วัดบางประเภทที่มีลักษณะ subjective โดยเฉพาะในเรื่องการสกัดความรู้ ว่าตัวชี้วัดพวกนี้บางครั้งอาจต้องใช้เกณฑ์ที่เป็นเชิงคุณภาพ ใช้ข้อมูลหลายๆ ทางมาประกอบ ก่อนที่จะ construct ขึ้นมาเป็นตัวชี้วัดเชิงปริมาณหากทำได้ในบางกรณี

ประเด็นที่มีการอภิปรายกว้างขวาง คือ เรื่องการสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการประเมิน ไม่มองการประเมินเป็นอคติมากเกินไป ให้ความสำคัญกับจรรยาบรรณในการรายงานผลการประเมินตามความเป็นจริง โดยมีการเสนอให้ค่อยๆ ทำเป็น pilot project เพื่อสร้างความตื่นตัว สนใจ และปรับทัศนคติขององค์กร พอทำไปนานๆ จะทำให้เกิดความเคยชินเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ไม่รู้สึกว่าเป็นการเพิ่มภาระงาน

■■■

ห้องภาคเอกชน

ในห้องเสวนาของภาคเอกชนนี้จะแบ่งเป็นสองหัวข้อใหญ่ โดยในวันที่ 1 ธันวาคม จะเป็นเรื่องของ KM ที่ตอบสนองต่อผลตอบแทนทางธุรกิจ ซึ่งมีตัวแทนจากบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) มาร่วมแลกเปลี่ยน ในวันที่ 2 ธันวาคม จะเป็นหัวข้อ KM ที่เนียนอยู่ในเนื้องาน ซึ่งมีตัวแทนจากบริษัท สแปนชั่น ประเทศไทย จำกัด และบริษัท ซี.พี.เซเว่น อิเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

KM ที่ตอบสนองผลตอบแทนทางธุรกิจ: เล่าประสบการณ์การทำ KM ภาพใหญ่

จุดเริ่มต้นของการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อที่จะเป็นความรู้องค์กรนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนิยามให้ชัดเจนว่า ความรู้คืออะไร มิฉะนั้นก็ไม่สามารถจัดการได้อย่างถูกต้อง โดยความรู้นั้นวิทยากรเห็นว่าต้องเป็นรูปธรรม มีความเป็นแบบแผน (pattern) คือเมื่อนำไปทำตามแล้วควรได้ผลใกล้เคียงกัน และหลักการจัดการความรู้ ควรเน้น people, process และ platform โดยในส่วนของ people นั้น จำเป็นต้องประกอบด้วย 3 ประเด็น คือ 1) ความพร้อมที่จะพัฒนาตน (personal improvement) ความพร้อมดังกล่าวถือเป็นบุคลิกภาพที่สำคัญในระดับบุคคล และถือเป็นค่านิยมที่องค์กรจำเป็นต้องสร้างขึ้น 2) การเป็นผู้มีความรับผิดชอบต่อความรู้ (knowledge responsibility) รู้จักค้นหาและยินดีที่จะถ่ายทอดความรู้ดังกล่าวไปสู่ผู้อื่น และ 3) การมีจิตแห่งการแก้ปัญหาหรือสำนึกต่อวัตถุประสงค์ (solution focus mindset/ sense of purpose) เป็นความผูกพันต่อเป้าหมายเพื่อจะได้มีแนวทางการปฏิบัติไปสู่การเรียนรู้เพื่อที่จะพัฒนาตนเอง

> *"องค์กรต้องปลูกฝังบรรทัดฐานใหม่ที่ให้คุณค่าความหมายกับการเรียนรู้"*

ในกระบวนการจัดการความรู้ ควรเริ่มจากคำถามว่าอะไรคือความรู้ที่ต้องการ แล้วจึงไปนำความรู้มาทั้งจากในองค์กร หรือจากนอกองค์กร เมื่อได้ความรู้จากการทำงานแล้ว ต้อง

มีการทดลองใช้ มีการจดบันทึก และนำความรู้มาแลกเปลี่ยนหรือการแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) ประเด็นนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องสร้างขึ้นให้ได้ ถือเป็นนวัตกรรมในองค์กร ต้องทำอย่างต่อเนื่องจะเกิดความคุ้นชินและมีทักษะ ดังนั้นองค์กรต้องปลูกฝังบรรทัดฐานใหม่ที่ให้คุณค่าความหมายกับการเรียนรู้ จะช่วยให้การยอมรับความรู้ ความรับผิดชอบในความรู้ ตลอดจนการแสวงหาความรู้และถ่ายทอดความรู้ในลักษณะกระบวนการเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

ประสบการณ์การทำ KM ในบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

การจัดการความรู้ในกรณีของ บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จัดเป็นกรณีตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนในการนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายทั้งในเชิงธุรกิจและการพัฒนาบุคลากรอย่างควบคู่กันไป สิ่งที่น่าสนใจประการหนึ่งในเรื่องการจัดการความรู้ของบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ก็คือความเชื่อมโยงระหว่างการจัดการความรู้และคุณค่าขององค์กร (corporate values: 4C) ใน 4 เรื่องอันได้แก่

1. credible การทำให้ผู้รับบริการเกิดความเชื่อถือทั้งคุณภาพและบริการ

2. caring ความห่วงใยกัน ไว้ใจกันทั้งพนักงานกันเอง และพนักงานกับลูกค้า

3. creative เน้นการสร้างความแปลกใหม่เพื่อต่อสู่แข่งขันในโลกธุรกิจ

4. courageous กระตุ้นให้คนกล้าคิด กล้าทำ กล้านำเสนอ

จุดเริ่มต้นของการจัดการความรู้ของบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จึงเน้นที่การตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร (พันธกิจ) ซึ่งเน้นทั้งผลิตภัณฑ์และคุณภาพบริการที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ โดยจะให้ตั้งคำถามกับทั้งสองเรื่อง และเน้นการใช้ระบบฐานข้อมูลความรู้องค์กร (knowledge center) ที่นอกจากจะมีการรวบรวม การจัดเก็บ และการนำไปใช้แล้ว ยังมีการบริหารข้อมูลให้มีความทันสมัยด้วย ที่สำคัญคือการสร้างชุมชนที่บุคลากรในหน่วยงานทุกคนสามารถมาแบ่งปันความรู้

เงื่อนไขสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรเรียนรู้ ก็คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรให้เกิดการยอมรับ และสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กร การสร้างแรงจูงใจและการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ รวมถึงการให้รางวัลจึงเป็นเครื่องมือที่จะลดปัญหาอุปสรรคเหล่านั้น กล่าวคือต้องให้บุคลากรเห็นประโยชน์และได้รับประโยชน์จากการทำงาน

การจัดการความรู้ที่เนียนอยู่ในเนื้องาน: บริษัท SPANSION จำกัด

บริษัท สแปนชั่น ประเทศไทย จำกัด เป็นกรณีหนึ่งที่ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาองค์กรนั้นมีจุดเริ่มต้นจากรากฐานสำคัญ คือบุคลากร ควบคู่ไปกับพันธกิจ วัตถุประสงค์ ขององค์กร การสร้างรากฐานองค์กรให้แข็งแกร่งผ่านกระบวนการที่เรียกว่า TCPI (Total Continuous Process Improvement and Innovation) ที่ถือเป็นสมองขององค์กรอันเป็นการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวมทั้งทางกาย สังคม สติปัญญา และจิตวิญญาณ โดยการจัดการความรู้ของบริษัท มีฐานะเป็นเครื่องมือเสริมกระบวนการพัฒนาดังกล่าวหรือเป็นวิตามินขององค์กร

การพัฒนาส่วนสมองขององค์กร คือ TCPI และการจัดการความรู้ที่เปรียบเสมือนเป็น วิตามินขององค์กร โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณค่าความเชื่อของคนในองค์กร ที่เชื่อว่าความเชื่อที่อยู่ในใจทุกคนจะกำหนดพฤติกรรมในการทำงานของคนๆ นั้น และการอยู่ในสังคมองค์กร ซึ่งความเชื่อดังกล่าวแบ่งออกเป็น 7 ประการได้แก่ 1) เคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล ทุกคนมีความเชี่ยวชาญมีความเก่งแตกต่างกัน แต่ทุกคนเท่าเทียมกัน 2) ทุกคนมีศักดิ์ศรีและมีความรับผิดชอบ 3) ต้องรู้จัก สนุกสาน ร่าเริง ไม่จำกัดว่าอายุมาก อายุน้อย ต้องเปลี่ยนมุมมองว่าต้องสนุกสนานกับการทำงาน มองทุกอย่างเป็นด้านบวก 4) ความเชื่อในการแข่งขัน โดยการแข่งขันไม่ได้เป็นการแข่งกันเอง แต่แข่งกับตลาด แข่งกับเป้าที่ตั้งไว้ 5) ความเชื่อในเรื่องของความรู้ 6) ความเชื่อในการริเริ่มสร้างสรรค์ ที่ผนวกเอาความรับผิดชอบไปด้วยกัน และ 7) ความเชื่อในความสำเร็จของลูกค้า ลูกค้าต้องเป็นหลักในการทำธุรกิจ เป็นธุรกิจที่ต้องท้าทาย

สำหรับการพัฒนาบุคลากรใน 4 มิติดังกล่าวข้างต้น โดยได้มีการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาดังกล่าวไม่ว่าจะเป็นอาหารที่ปลอดภัย พื้นที่การออกกำลังกาย ห้องสมุด หรือห้องฟังเพลง คาราโอเกะ เป็นต้น ซึ่งจะปลูกฝังจิตวิญญาณให้อยู่ในคนให้ไม่หยุดนิ่งที่จะเรียนรู้เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (life long learning)

ในส่วนของการบริหารความรู้ในองค์กร บริษัท สแปนชั่น ประเทศไทย จำกัด มุ่งเน้นให้เกิดการถ่ายทอดแบ่งปันความรู้ไปสู่ผู้อื่น (sharing behavior) สร้างสภาพแวดล้อมเป็นการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning) โดยอาศัยการสื่อสารหลายช่องทางทั้งการประชุม การติดบอร์ดประกาศ การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ รวมไปถึงการเขียนบทความเผยแพร่ความรู้ โดยได้กำหนดรางวัลตอบแทน (reward recognition) เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรให้เห็นถึงความสำคัญและประโยชน์จากการถ่ายทอดความรู้แทนที่จะเก็บความรู้ไว้ที่ตนอย่างเดียว

การจัดการความรู้ที่เนียนอยู่ในเนื้องาน: บริษัท ซี.พี.เซเว่น อิเลฟเว่น จำกัด

การจัดการความรู้ให้เนียนอยู่ในเนื้อหาของบริษัท ซี.พี. เซเว่น อิเลฟเว่น จำกัด ถือเป็นการจัดการความรู้ที่ค่อนข้างมีเป้าหมายชัดเจนในเรื่องของการเพิ่มผลผลิต (productivity) ให้เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานโดยได้มีการนำเทคนิควิธีการต่างๆ มาประยุกต์ให้เข้ากับเนื้อหาของการทำงาน

สิ่งที่ถือเป็นกุญแจแห่งความสำเร็จในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรก็คือ ผู้บริหารระดับสูงที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์กร รวมไปถึงการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรไม่ว่าจะการที่พนักงานทุกคนสามารถช่วยกันคิดค้นปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนเองให้เกิดคุณภาพอย่างไร (Baby Ant) แล้วก็ขยายต่อยอดมาเป็นการรวมกลุ่มการทำงานคุณภาพ (Ant Mission) โดยการจัดการความรู้เป็นเสมือนเครื่องมือในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายในการเป็นองค์กรแห่งคุณภาพ

ลักษณะของการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นโดยมากเป็นการนำเอาเทคนิควิธีการบริหารองค์กรสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ไม่ว่าจะเป็นTQM, QC Story 7 Steps ภายใต้กิจกรรมที่เรียกว่า Ant Mission และ Baby Ant อันกระบวนการเชิงระบบที่ประกอบด้วย input, process และ output โดย input หมายถึง พนักงานทุกคนที่ผ่านการพัฒนาตนเองจนสามารถสร้างผลผลิตแล้วนำผลผลิตนั้นมาเข้าสู่กระบวนการค้นหาปัญหา สำรวจปัญหา มีการวิเคราะห์ปัญหา หาทางแก้ไข ลงมือปฏิบัติ ตรวจสอบผล และก็กำหนดมาตรฐานอันเป็น output ออกมา ซึ่งก็คือความคิดที่จะปรับปรุงงานและสามารถที่จะปฏิบัติได้จริงโดยบางส่วนจะทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน

สิ่งที่น่าสนใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กรดังกล่าวก็คือ การมีทัศนะที่ว่าการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรไม่ได้เป็นขีดขั้น (steps) หากแต่เป็นวงจรการพัฒนาที่ต่อเนื่อง (dynamics) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถ่ายทอด และสะท้อนกลับอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบสองทาง การสร้างช่องทางในการกระจายข้อมูลข่าวสาร การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการสำรวจเยี่ยมชมติดตามและให้ข้อเสนอเพื่อการปรับปรุงสาขาอันมีผลทำให้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยและมีความทั่วถึง

■■■

ห้องเรียน KM

แนวคิดของเวทีห้องเรียน KM เป็นการผสมผสานระหว่างการนำเสนอรูปธรรมของการจัดการความรู้ในโรงเรียนผ่านเรื่องเล่าของกรณีศึกษา ที่เป็นทั้งคุณกิจ Knowledge Practitioner และคุณเอื้อ (CKO: Chief Knowledge Officer) และการแลกเปลี่ยนเรื่องราวของการจัดการความรู้ เปรียบเสมือนเป็นห้องเรียนใหญ่ที่ให้ทุกคนได้ร่วมเรียนรู้ รวมทั้งมีการแนะนำแหล่งเรียนรู้บนโลกไซเบอร์ คือ Wikipedia ที่เป็นสารานุกรมที่ใหญ่ที่สุดอีกด้วย

กลยุทธ์และกระบวนการสร้างการเรียนรู้ : บทบาทใหม่ของครูจัดการความรู้มืออาชีพ

เวทีดังกล่าวเป็นการนำเสนอประสบการณ์ของครูมืออาชีพหรือ "คุณกิจ" ที่ทำงานสร้างเสริมการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนถึง 10 กรณีศึกษาด้วยกัน ซึ่งสามารถสรุปในแต่ละกรณีศึกษาได้ดังนี้

อาจารย์วิมลศรี ศุษิลวรณ์ จากโรงเรียนเพลินพัฒนา อาจารย์นำประสบการณ์ของการจัดการเรียนการสอนวิชาภาษาไทยมาแลกเปลี่ยน โดยเริ่มจากปัญหาหรือเป้าหมายที่พึงประสงค์ และจัดกระบวนการในลักษณะทดลองทำ และปรับเปลี่ยนเรียนรู้จนเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในตัวผู้เรียนอย่างมาก จากคนที่เขียนไม่ได้มาเป็นเขียนเชิงวิเคราะห์ได้ดี อาจารย์เน้นว่าครูต้องเปิดโอกาสให้เด็กได้เรียนรู้

อาจารย์สมควร พรอยู่ศรี โรงเรียนจิระ-ศาสตร์วิทยา พระนครศรีอยุธยา อาจารย์พูดถึงประเด็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูด้วยกัน โดยโรงเรียนนี้จะใช้การสอนเป็นทีม และร่วมกันแบ่งปันความรู้ระหว่างผู้สอนเพื่อนำไปพัฒนาหลักสูตรการสอน โดยตั้งเป้าหมายที่นักเรียนว่าจะให้เปลี่ยนแปลงไปทางใด และช่วยกันคิดหาแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นได้อย่างกลมกลืน

อาจารย์จิรัฐกาล พงศ์ภคเธียร โรงเรียนสัตยาไส ลพบุรี เป็นอีกกรณีที่ต่างตรงที่ไม่ได้เริ่มที่ปัญหา หากแต่เริ่มที่สิ่งดีๆ เน้นการเป็นตัวอย่างที่ดีของครู และการมีเวทีที่ให้เด็กมาแสดงออก ใครเก่งอะไรก็มาแลกเปลี่ยนกับเพื่อน ทำให้เด็กกล้าแสดงออก การแบ่งปันทำให้มีความรักใคร่สนิทสนมกัน

อาจารย์ทองดี แย้มสรวล จากโรงเรียนคณะราษฎร์บำรุง จังหวัดปทุมธานี พูดถึงการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้นักเรียนเกิดความรักในสิ่งแวดล้อม ในลักษณะของการทำกิจกรรมในรูปของกลุ่ม ชมรม ลงไปทำงานหรือศึกษาจริงในพื้นที่ เน้นหลักห้าประการ คือ เรียนในสภาพจริง เรียนรู้ในลักษณะการค้นพบ (discovery learning)

เรียนรู้แบบร่วมไม้ร่วมมือ เรียนรู้อย่างมีความสนุกสนาน และพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์

อาจารย์กนกพร ต่วนภูษา โรงเรียนศรัทธาธรรม สมุทรสงคราม เสนอแนวคิดการจัดการศึกษาที่บูรณาการเข้ากับหลักธรรมของพระพุทธศาสนา ทั้งในส่วนของการเรียนการสอนในทุกรายวิชา และพฤติกรรมในโรงเรียน โดยเน้นหลักการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาของกลุ่ม ทำให้เกิดผลสำเร็จทั้งในด้านกระบวนการทำงาน คือเกิดความร่วม แบ่งปัน ในด้านผลคือพฤติกรรมของเด็กเปลี่ยนไปในทางที่ดี

อาจารย์ชัยวัฒน์ เชื้อมั่ง โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ จังหวัดนครปฐม ชี้ให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนการสอนให้เหมาะกับธรรมชาติของผู้เรียน โดยที่โรงเรียนนี้ผู้เรียนเป็นเด็กเก่ง อาจารย์จึงปรับบทบาทการสอนวิทยาศาสตร์มาเป็นครูชี้แนะโอกาสและสร้างแหล่งเรียนรู้ให้กับผู้เรียน เน้นการเรียนการสอนแบบโครงงาน ให้เด็กได้ทดลองปฏิบัติจริง

อาจารย์รัตนา สถิตานนท์ โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย กรุงเทพฯ เป็นครูสอนภาษาไทยที่สามารถบูรณาการอย่างได้ผล โดยเน้นว่าการบูรณาการไม่ใช่ที่เนื้อหา หลักสูตร แต่เป็นเรื่องการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้คือสิ่งที่ตกตะกอนเช่น ภาษาไทย คือ ทักษะการพูด การฟัง วิทยาศาสตร์ คือ การคิด การค้นคว้าพิสูจน์ เน้นการเรียนการสอนแบบโครงงาน นักเรียนมีความสนุกในการคิดและลงมือทำ วิธีนี้ประสบผลสำเร็จอย่างดี เด็กได้เรียนอย่างที่อยากเรียน

อาจารย์ศิริพงษ์ สิมสีดา จากโรงเรียนบ้านกระทุ่ม จังหวัดบุรีรัมย์ เป็นอีกกรณีที่การเรียนรู้ไม่ได้เริ่มต้นที่ปัญหา แต่เป็นการสำรวจค้นและหาความหมายหรือตั้งคำถามกับสิ่งแวดล้อมรอบตัวนักเรียน และร่วมกันหาคำตอบร่วมกัน เน้นการเรียนรู้แบบเสมอภาคคือ ทุกคนเท่าเทียมกันหากมีความคิดแตกต่างก็ต้องทดลองทดสอบดู มีการจดบันทึกแล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำความรู้ไปใช้ เกิดเป็นเรื่องเล่าและขุมความรู้มากมาย

อาจารย์กานดา ช่วงชัย จากโรงเรียนแม่จัน-วิทยาคม เชียงราย เป็นกรณีที่น่าสนใจถึงการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับแหล่งเรียนรู้ภายนอก ได้แก่สถาบันอุดมศึกษาในพื้นที่ ถือเป็นแหล่งเรียนรู้ที่จะทำให้นักเรียนได้ประสบการณ์ใหม่ ทำให้กิจกรรมการเรียนการสอนน่าสนใจ

อาจารย์สิทธิพล พหลทัพ จากโรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคาร หนองบัวลำภู ได้นำแนวคิดธารปัญญาไปใช้อย่างได้ผล โดยแบ่งเด็กเป็น

กลุ่มๆ และให้ช่วยเหลือกัน เด็กเก่งช่วยเด็กไม่เก่งให้พัฒนาขึ้น เน้นการทำงานเป็นทีมและการรู้จักให้ เด็กมีความมั่นใจในตนเอง กล้าแสดงออก และมีความสนุกสนานในการเรียนรู้ เพราะเขาเรียนได้ตลอดเวลาเพราะมีเพื่อน

จากกรณีศึกษาทั้ง 10 สรุปได้ว่าจุดเริ่มต้นนั้นส่วนใหญ่จะเริ่มจากการพิจารณาที่ปัญหาของผู้เรียน และพยายามใช้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อแก้ปัญหานั้น มีบางส่วนที่เน้นประสบการณ์ทางบวก อย่างไรก็ตามสิ่งที่ร่วมกันอยู่ของทั้ง 10 กรณีศึกษา คือการเรียนรู้จากของจริง เรียนรู้ในลักษณะของการปฏิบัติ (action learning) แล้วถอดความรู้นั้นออกมา บทบาทของครูเปลี่ยนไปเป็นผู้จัดกระบวนการเรียนรู้ หรือผู้สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่ทำได้อย่างนั้นสิ่งสำคัญประการหนึ่งคือการปรับทัศนคติของครูที่เห็นคุณค่าของผู้เรียนและเห็นคุณค่าของแหล่งเรียนรู้ตามธรรมชาติ นอกจากนั้นครูยังต้องเป็นตัวอย่างที่ดีของการเป็นบุคคลเรียนรู้อีกด้วย

เสวนาบทบาทของ CKO ต่อการจัดการความรู้ในโรงเรียน

CKO (Chief Knowledge Officer) เป็นบุคคลที่มีความหมายและสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการความรู้ ตามหลักฐานทางวิชาการและจากประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติพบว่า ผู้นำองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงต่อความสำเร็จใดๆ ขององค์กร ดังนั้นในช่วงเสวนานี้จึงได้เปิดโอกาสให้บุคคลที่เป็น CKO สองท่านได้มาเล่าประสบการณ์และจุดประกายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แก่ อาจารย์ธิดา พิทักษ์สินสุข จากโรงเรียนเพลินพัฒนา กรุงเทพฯ ซึ่งเป็นโรงเรียนเอกชน และอาจารย์ชาญเลิศ อำไพวรรณ จากโรงเรียนวัดศรัทธาธรรม สมุทรสงคราม ทั้งสองท่านได้เล่าประสบการณ์ที่ทำให้เห็นบทบาทของ CKO ในกระบวนการจัดการความรู้ดังนี้

1. CKO มีบทบาทหลักในการกระจายอำนาจออกจากศูนย์กลาง เพื่อให้เกิด learning unit หรือ Community of Practice หรือที่วิทยากรเรียกว่าเป็น "โรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่" กล่าวคือให้การเรียนรู้เกิดจากกลุ่มเล็กๆ ช่วยกันคิดช่วยกันทำ มีเสรีภาพอย่างเต็มที่ที่สอดคล้องกับเป้าหมายร่วมกัน

2. CKO มีบทบาทในการจัดสภาพแวดล้อมให้เกิดการแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) คือ เมื่อกลุ่มต่างๆ ทำงานจนเกิดเป็นความรู้แล้วต้องนำความรู้มาแบ่งปัน CKO ต้องสนับสนุนการจัดเวที หรือการประชุมที่ให้แต่ละกลุ่มได้แสดงออก นอกจากนี้ยังต้องเสริมแรงหรือให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน อีกด้วย

3. CKO มีบทบาทในการตรวจสอบขุมความรู้ในภาพใหญ่ ว่าเดินไปอย่างไร ติดขัดตรงไหน

4. CKO มีบทบาทในการจัดหา infrastructure มาใช้เพื่อการจัดการความรู้ เช่นระบบ intranet รวมทั้งหาแหล่งเรียนรู้ภายนอกในกรณีที่ความรู้

จากภายในไม่พอเพียง

เพื่อให้บรรลุตามบทบาทนั้น วิทยากรเสนอว่า CKO ควรมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. CKO ต้องปรับวิธีคิด มาสู่การเห็นคุณค่าของผู้อื่น ยอมรับฟังความคิดของผู้อื่น เห็นความสำคัญของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะทำให้สามารถสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ได้

2. CKO ต้องมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์กร คือจะต้องพยายามมองไปข้างหน้า กระบวนการ KM จึงจะมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีกว่าได้

3. CKO ควรมีความสามารถในการจุดประกายความคิดของสมาชิกในองค์กร เห็นความสามารถดีๆ ในบุคลากรทุกคน

3. CKO ต้องเห็นความสำคัญของตัวชี้วัดที่จะเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กร จำเป็นต้องมีตัวชี้วัดของ KM เพื่อจะได้ monitor ภาพรวมขององค์กรได้

Wikipedia: ขุมความรู้บนอินเทอร์เน็ต

สารานุกรมบนอินเทอร์เน็ต (www.wikipedia.org)ที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เข้าไปเรียนรู้เรื่องราวต่างๆ ได้อย่างเสรี รวมทั้งสามารถแก้ไข (เพิ่ม-ลด) ข้อมูลในสารานุกรมได้อย่างง่ายดาย

Wikipedia (วิกิพีเดีย) เป็นโครงการที่สร้างโดยอาสาสมัครที่ไม่มีค่าตอบแทน เป็นทั้งผู้เขียนและผู้ดูแลระบบ เริ่มต้นครั้งแรกในปี 2544 มีหลายภาษา มีการใช้ลิขสิทธิ์เป็นแบบเสรีทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน มีนโยบายที่เป็นกลาง เช่น ห้ามบอกว่าเมืองไทยสวยที่สุดในโลก แต่จะบอก

ว่าเมืองไทยเป็นประเทศที่น่ายกย่อง มีกลไกตรวจสอบต่างๆ เพื่อช่วยให้เนื้อหามีคุณภาพ ปัจจุบันมีบทความกว่า 2 ล้านบทความกว่า 200 ภาษา โดยภาษาอังกฤษมีมากที่สุดถึงเกือบ 1 ล้าน บทความและเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทุกวัน นับเป็นสารานุกรมที่ใหญ่ที่สุดในโลก มีกว่าสองหมื่นคนที่เขียนประจำ ห้าหมื่นบทความใหม่ทุกๆ วัน มีการแก้ไขนับแสนครั้งทุกๆ วัน จัดอยู่ใน อันดับ 30 ของ website ยอดนิยมมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว

การใช้งาน Wikipedia มีสองลักษณะคือ การสืบค้น และการแก้ไขข้อมูลในสารานุกรม การสืบค้นสามารถสืบค้นจากคำเฉพาะเจาะจง (keywords) ที่ผู้ต้องการสืบค้นป้อนลงไป เมื่อได้ข้อมูลหรือบทความแล้ว หากต้องการแก้ไขก็สามารถ click ไปที่ edit this page เพื่อแก้ไขได้ บทความ และทุกๆ ครั้งที่เข้ามาแก้ไข ก็สามารถเก็บของเก่าไว้ได้เผื่อว่าบางคนมาแก้ไขแล้วทำผิดพลาด ก็จะดึงเอาของเก่ากลับคืนได้ เมื่อเป็นเช่นนี้จะทำให้ข้อมูลในสารานุกรมมีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

■■■

นิทรรศการและ KM Tour

การจัดนิทรรศการเป็นสีสันอันหนึ่งของงานมหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2 โดยในครั้งนี้มีนิทรรศการทั้งหมด 30 บูธ แบ่งเป็น 29 หน่วยงาน และบูธจำหน่ายหนังสืออีกหนึ่งบูธ โดยสามารถจัดเป็นกลุ่มของนิทรรศการได้ จาก 5 ภาคส่วน ร่วมขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (KM) ในสังคมไทย ได้แก่ พลังภาคี : การส่งเสริมและการเรียนรู้ KM, การจัดการความรู้ภาคประชาสังคม, การจัดการความรู้ภาคราชการไทย, การจัดการความรู้ ภาคการศึกษาและการจัดการความรู้ภาคเอกชน นิทรรศการในส่วนของพลังภาคีทำให้เห็นถึงเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และ

ถือเป็นเรื่องดี อย่างไรก็ตามการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ชมกับเจ้าของนิทรรศการแต่ละบูธนั้นยังมีไม่มากนัก ส่วนใหญ่เป็นการเก็บสะสมข้อมูล (knowledge base) เช่น ถ่ายภาพ ขอเอกสาร หรือซักถามในผลิตภัณฑ์

แนวทางในการส่งเสริม สนับสนุน การจัดการความรู้ของภาคีต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น สคส. สกว. สสส. พรพ. ในส่วนของการจัดการความรู้ทั้ง 4 ภาคส่วนนั้น ได้เห็นว่ามีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ มีเป้าหมาย มีรูปแบบแนวทางการดำเนินงานเป็นของตัวเอง (model) และเริ่มดำเนินการไปจนเกิดผลเป็นรูปธรรมบ้างก็จะนำมาแสดง หรือบางองค์กรก็อยู่ในระหว่างการดำเนินงานก็จะเห็นแนวโน้มว่าจะเกิดผลดีในอนาคต สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องสะท้อนให้เห็นว่าการจัดการความรู้ในสังคมไทยเริ่มแพร่ขยายไป เกิดพื้นที่ทางสังคมมากขึ้น แม้ว่าจะเป็นการตอบสนองต่อสิ่งที่ตัวเองผูกมัดอยู่ เช่น เป้าหมายขององค์กร เป้าหมายของชีวิตก็ตาม

■■■

คลินิกให้คำปรึกษา

คลินิกให้คำปรึกษา เป็นอีกสีสันหนึ่งของงานมหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติครั้งที่ 2 นี้ ที่มุ่งหวังให้เกิดการเรียนรู้แบบมีปฏิสัมพันธ์กันของสมาชิกผู้เข้าร่วมคลินิกและวิทยากร ภายในงานมหกรรมได้มีการแบ่งคลินิกออกเป็น 3 คลินิกที่มีประเด็นเนื้อหาต่างกัน คือ คลินิก KM Thesis คลินิก Weblog และคลินิก Faci Service โดยในคลินิก KM Thesis จะมีเนื้อหาแนวทางการให้คำปรึกษา แนะนำข้อมูล สำหรับผู้เข้าร่วมคลินิกซึ่งกำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท-เอก และมีความสนใจหรือกำลังอยู่ระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ด้านการจัดการความรู้ ซึ่งประเด็นที่พูดคุยในคลินิกจะเป็นเพียงการจุดประกายและร่วมกันกำหนด research

problem ที่เกี่ยวข้องกับ KM ว่าจะทำในปัญหาวิจัยใดได้บ้าง ยังไม่ได้ลงลึกในรายละเอียดของ research methodology ส่วนคลินิกที่สอง Weblog เป็นการให้คำปรึกษาแนะนำ เทคนิคและวิธีการสมัครใช้งาน รวมทั้งตัวอย่าง Weblog เสนอแก่ผู้เข้าร่วมคลินิก และด้วยความที่คลินิกนี้มีการสาธิตการใช้งานจริง จึงมีผู้สนใจค่อนข้างมาก และสามารถนำไปใช้ได้ คลินิกสุดท้าย Faci Service มุ่งหวังให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคุณอำนวยในแวดวงต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่จะมาจากภาครัฐ การแลกเปลี่ยนในเวทีนี้จะเป็นเรื่องทั่วไป ทั้งที่เกี่ยวกับ KM และที่เกี่ยวกับตัวของคุณอำนวย แม้ว่าจะไม่ได้ลงรายละเอียดที่ตัวคุณอำนวยมากนักแต่บรรยากาศก็เป็นไปด้วยดี

โดยสรุปในการให้คำปรึกษาทั้งสามคลินิกเต็มไปด้วยบรรยากาศแห่งความชื่นชม และมีการเรียนรู้แบบมีปฏิสัมพันธ์กันมากช่วยทำให้บรรยากาศโดยรวมของงานมหกรรมฯ มีสีสันมากยิ่งขึ้น

■■■

บทสรุปงานมหกรรม การจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2

การสังเคราะห์ภาพรวมของงานมหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2 นี้ ไม่มีอะไรดีกว่าการกลับไปทบทวนจุดตั้งต้นของงาน กับปาฐกถาพิเศษ "การจัดการความรู้ กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์ สู่ศักยภาพ เสรีภาพ และความสุข" ที่ศาสตราจารย์นายแพทย์ประเวศ วะสี ได้กล่าวไว้ การสรุปต่อไปนี้จะเป็นการนำภาพที่เกิดขึ้นในงานทั้งสองวัน กลับไปทบทวนหรือทาบกับภาพใหญ่ที่องค์ปาฐกได้กล่าวไว้ เพื่อจะให้เห็นรูปธรรมของการเคลื่อนตัวของการจัดการความรู้ในสังคมไทย ดังนี้

❶ สิ่งที่องค์ปาฐกกล่าวถึงเรื่องกระบวนการปลดปล่อยมนุษย์ นั้นสอดคล้องกับแนวคิดของการใช้ความรู้เพื่อการปลดปล่อย (emancipatory knowledge) ของฮาเบอร์มาส และหากตีความว่าหน่วยการวิเคราะห์ที่องค์ปาฐกและฮาเบอร์มาส มองเป็นสังคมในภาพใหญ่ หรือสังคมไทยโดยรวมแล้ว สิ่งที่กรณีศึกษาต่างๆ ได้ดำเนินการเรื่องจัดการความรู้ไปนั้น ยังไม่ได้ลดทอนพลังอำนาจของโครงสร้างใหญ่ของสังคม ที่ยังคงเป็นโครงสร้างในแนวดิ่ง มีการจัดการโดยใช้อำนาจมากกว่าการจัดการโดยใช้ความรู้ หากแต่ถ้าลดขนาดของหน่วยวิเคราะห์ลงมาให้เหลือระดับที่เล็กลง เป็นองค์กร โรงเรียน หน่วยงาน โรงพยาบาล ก็จะพบว่าหลายกรณีเกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง ผู้คนได้รับการปลดปล่อย เหมือนที่กรณีศึกษาหนึ่งพูดว่า "เกิดโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่" เกิดความสัมพันธ์เป็นเครือข่ายเพิ่มขึ้น ตรงนี้เป็นนิมิตรหมายที่ดี ที่สะท้อนการขยับตัวของจุดเล็กๆ ถ้ามีมากๆ ก็อาจขับเคลื่อนสังคมได้เช่นกัน

❷ คำถามหลักคือว่าทำอย่างไร จึงจะทำลายโครงสร้างหลัก ให้เกิดความสัมพันธ์เชิงเครือข่ายได้ แม้ว่าจะมีคำตอบหลายประการ แต่หัวใจสำคัญอยู่ที่ผู้คนทั้งหลาย โดยเฉพาะคนที่เป็นคนกุมสภาพของโครงสร้างนั้น คือ ผู้นำ ต้องทำตัวให้เป็น "คุณเอื้อ" หรือ CKO ต้องมีคุณธรรมที่องค์ปาฐกได้กล่าวไว้สองข้อ คือ การเห็นคุณค่าความเป็นคนของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และการไม่ใช้อำนาจ ตรงนี้เองที่ได้เห็นในหลายกรณี ไม่ว่าจะเป็นบริษัท เป็นหน่วยงานราชการ เป็นโรงเรียน โรงพยาบาล ผู้นำล้วนปรับวิธีคิดมาตามหลักคุณธรรมนี้ทั้งสิ้น ทำให้เกิดบรรยากาศที่เปิด (openness)

และผู้คนก็เกิดแรงบันดาลใจอยากเรียนรู้ กระบวนการ KM จะเลื่อนไหลได้มาก ถ้าใช้อำนาจจะไม่ได้ผล

❸ เงื่อนไขที่สำคัญประการที่จะนำไปสู่การปลดปล่อยมนุษย์ ก็คือการทำอะไรที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันทั้ง 4 มิติ หรือที่เรียกว่าบูรณาการทั้ง กาย จิตใจ สังคม และปัญญา หากทำเพียงบางมิติ ก็จะกักขังตัวเองอยู่ตรงนั้น ในประเด็นนี้ต้องยอมรับว่า การมาสนใจงานด้านการจัดการความรู้ของกรณีศึกษาส่วนใหญ่ที่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงาน ล้วนอิงอยู่กับบางมิติของตัวเองทั้งสิ้น เช่น อิงอยู่กับ พันธกิจขององค์กร การเชื่อมโยงกับองค์กรที่ต่างมิติกันก็ทำได้ยาก การเป็นเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ ว่านั้นก็จะถูกกักอยู่ ยังไม่ทะลุออกนอกกรอบ ขณะนี้อาจเริ่มเห็นว่ามีชุมชนนักปฏิบัติอยู่บ้างแล้ว ทำอย่างไรที่จะนำเอาชุมชนนักปฏิบัติเหล่านี้มาเชื่อมกันทำในสิ่งที่ cross-domain ของตน จึงจะเกิดเป็นเครือข่ายอย่างบูรณาการได้ ตัวอย่างที่ว่านี้อาจมีกรณีศึกษาของภาคประชาสังคมที่ทำให้พอเห็นได้ว่า พอเกิดกลุ่มที่สนใจเกษตรอินทรีย์ กลุ่มต่างๆ มารวมตัวกันเป็นเครือข่าย แล้วเขาร่วมกันผลักดันให้เกิดนโยบายสาธารณะ เพื่อการมีสุขภาวะที่ดีของสังคมได้อย่างไร

❹ ถ้าพิจารณาจากการดำเนินงาน KM ในแทบทุกกรณีศึกษาที่มานำเสนอในงานมหกรรมฯ มักเริ่มต้นที่ปัญหา หรือเริ่มต้นที่ทุกข์ เช่นว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรอยู่รอดได้ เลี้ยงตัวเองได้ ทำอย่างไรจึงจะหมดหนี้สิน มีสุขภาพดี พบว่ามีน้อยรายที่เริ่มดำเนินงาน KM ตามแนวทางการใช้วิธีการทางบวก คือสำรวจว่าใครทำอะไรดีๆ ในองค์กร ก็เอามาเรียนรู้ร่วมกัน แล้ววางแผนว่าจะทำอะไรต่อจากกรณีดีๆ อย่างนี้ แต่ก็เหมือนอย่างที่หลายท่านได้กล่าวในงานว่า KM ไม่มีสูตรสำเร็จว่าจะทำอย่างไร นี่เป็นเพียงบทสะท้อนให้เห็นแบบแผนของ KM ในสังคมไทยเท่านั้น

❺ ต้นทุนของกลุ่ม องค์กรที่มาทำ KM ก็นับว่ามีความสำคัญยิ่ง กรณีศึกษาต่างๆ ที่มานำเสนอนั้น ไม่ได้เริ่มต้นจากศูนย์ เขาเหล่านั้น เริ่มต้นสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้มาก่อนหน้านี้แล้ว บางกลุ่มทำมาเป็น 10 ปี จนมันเป็นธรรมชาติของคนที่ชอบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่หยุดนิ่ง ตรงจุดนี้เป็นข้อเตือนใจสำหรับผู้ที่จะเริ่มการจัดการความรู้ว่า ไม่ควรมองว่าเป็นกระแส หรือเป็นเครื่องมืออย่างเดียว ใครๆ ก็ทำได้ เหมือนอ่านตามคู่มือ ต้องมองว่าควรมีวัฒนธรรมของการใช้เครื่องมือนั้นด้วย ต้องรักที่จะเรียนรู้ ดังเช่นที่ห้องภาคเอกชนได้สะท้อนว่า คนที่อยู่ในองค์กรสำคัญมาก ต้องมีความพร้อมที่จะพัฒนา การใช้วิธีการเชิงบวกแบบที่องค์ปาฐกได้เสนอไปนั้น อาจช่วยสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้กับผู้คนในองค์กรก็เป็นได้

❻ กระบวนการ KM ในแต่ละกรณีศึกษานั้นมีความคล้ายคลึงกันอย่างยิ่งโดยภาพรวม หากจะต่างก็เพียงในรายละเอียดเท่านั้น คือ เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ทดลองหาความรู้ในตัวคนและใช้ความรู้จากภายนอกอย่างสมดุลกัน มีการจดบันทึกสกัดขุมความรู้ มีเวทีเผยแพร่ความรู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในแนวระนาบ คือระหว่างองค์กรที่ทำเรื่องเดียวกัน หรือในแนวตั้ง คือระหว่าง

องค์กรที่ทำหน้าที่ต่างเนื้อหากัน ความแตกต่างในรายละเอียด เช่น บทบาทและคุณสมบัติของคุณอำนวยในแต่ละภาคส่วน การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการความรู้ในบางภาคส่วน ความยากง่ายของการสกัดความรู้ เป็นต้น แม้จะมีอยู่บ้าง แต่เป็นเพียงความแตกต่างที่สะท้อนธรรมชาติของแต่ละกลุ่ม/องค์กร ที่ทำงานด้านจัดการความรู้เท่านั้น กระบวนการโดยทั่วไปถือว่าเป็นแนวทางเดียวกัน

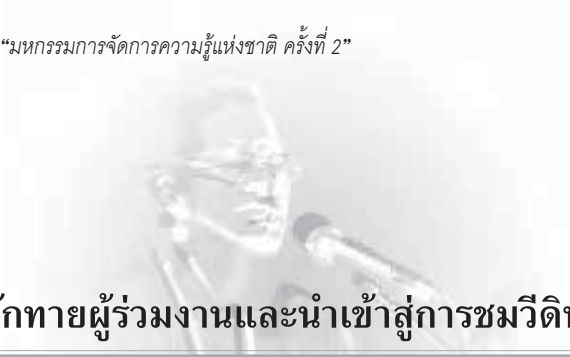
❼ การแบ่งปันความรู้ (knowledge sharing) หรือการร่วมเรียนรู้นั้น ถือว่ามีความสำคัญอย่างมาก เพราะทางหนึ่งเกิดข้อมูลป้อนกลับ ทางหนึ่งเกิดการพัฒนาตัวเอง ทางหนึ่งเกิดการพัฒนาความสัมพันธ์ และในกระบวนการ KM นั้นการแบ่งปันความรู้ที่ถือว่าดีที่สุดก็คือ การแบ่งปันหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามกลุ่ม ข้ามองค์กร ข้ามพันธกิจ เพราะนอกจากจะเป็นเครื่องสะท้อนถึงวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้แล้ว ยังเกิดการแผ่ขยายของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาจนำไปสู่การขับเคลื่อนประเด็นสาธารณะร่วมอื่นๆ ได้ อย่างไรก็ตาม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่พบเห็นในกรณีศึกษาทุกกรณี ที่มีการดำเนินงานในพื้นที่ ส่วนใหญ่จะแลกเปลี่ยนกันในหน่วยงาน หรือในกลุ่มที่มีพันธกิจคล้ายคลึงกัน มีเพียงน้อยรายที่เรียนรู้ข้ามกลุ่มพันธกิจ ซึ่งเห็นได้ว่ากรณีหลังนี้จะนำไปสู่การบูรณาการได้อย่างชัดเจน

❽ ผลการดำเนินงาน KM ถือว่าได้เห็นการประสบความสำเร็จของการดำเนินงานจัดการความรู้ คือบรรลุผลตามเป้าหมายที่แต่ละกลุ่ม/องค์กรได้ตั้งไว้ หรือไม่ก็มีแนวโน้มที่จะเป็นไปตามเป้าดำเนินการไป และมีบทเรียนหรือบทสะท้อนที่นำไปขบคิดต่อได้อีกมาก มีข้อสังเกตว่า การบรรลุผลได้เพียงใดบางครั้งก็ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของตัวปัญหาด้วยเช่นกัน ปัญหาเกี่ยวข้องกับการพัฒนา/ปรับปรุงเทคโนโลยี หรือปัญหาที่เกี่ยวข้องกับระบบคิด วิธีคิดของคนที่มีความซับซ้อน ย่อมต้องการเวลาในการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน

ทั้ง 8 ประการข้างต้นเป็นการสังเคราะห์ในภาพรวมของงาน ที่ชี้ให้เห็นว่าขณะนี้เป็นช่วงเวลาของการเปิดพื้นที่ทางสังคม ที่จะเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างมาก แม้ว่าจะมีลักษณะต่างคนต่างทำภายใต้มิติของตัวเอง แต่ก็เพิ่มขึ้นทั่วทุกภาคส่วน ในอนาคตจะเกิดชุมชนนักปฏิบัติขึ้นทั่วสังคมไทย และถ้าชุมชนเหล่านี้ได้มาทำงานจัดการความรู้ร่วมกันเป็นเครือข่ายจะมีพลังมาก เพียงแต่ต้องยึดถือคุณธรรมทั้ง 8 ประการที่ องค์ปาฐกได้กล่าวไว้ในตอนต้น โดยเฉพาะเรื่อง การเห็นคุณค่าของมนุษย์ทุกผู้ทุกคนการไม่ใช้อำนาจตรงนี้จะช่วยปรับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มองค์กรได้ และการทำอะไรที่บูรณาการทั้ง 4 มิติ จะช่วยขับเคลื่อนสังคมให้เป็นระบบที่สมดุลได้ และนำไปสู่การแก้ปัญหายากๆ ที่สลับซับซ้อนของสังคมได้จริง

■■■

พิธีเปิด



คำกล่าวทักทายผู้ร่วมงานและนำเข้าสู่การชมวีดิทัศน์

"คุณค่าและมูลค่าแห่งปัญญาปฏิบัติ"

โดย ดร.ยุวนุช ทินนะลักษณ์

สวัสดีทุกท่านอย่างเป็นทางการ สำหรับรายการงานมหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติในวันนี้ เนื่องจากทุกท่านมีสูจิบัตรเรียบร้อยแล้ว จึงจะไม่ขอเรียนอ่านตามรายการ จะขอเน้นย้ำในจุดที่สำคัญๆ ซึ่งคณะผู้จัดขอให้ย้ำมา คือในเรื่องของการประชุมทั้งสองวัน วันนี้ในช่วงเช้าจะมีการประชุมร่วมกันในห้องนี้ มีการปาฐกถาพิเศษจากคุณหมอประเวศ พอช่วงพักรับประทานอาหารว่าง จะมีการแยกกันไปเพื่อที่จะชมนิทรรศการหรือจะไปร่วมในส่วนของคลินิกให้คำปรึกษา ซึ่งจะมี 3 ส่วนได้แก่ Weblog KM Thesis และ Faci Service ซึ่งแต่ละท่านมีชื่ออยู่แล้วว่าจะเข้าอยู่ที่กลุ่มไหนแยกกันไปตามห้องย่อยต่างๆ เราจะไม่พบกันอีกจนกระทั่งถึงวันพรุ่งนี้ วันพรุ่งนี้จะมาพบกันอีกครั้งในห้องใหญ่นี้ เวลา 16.15 น.ถึงเวลา 17.00 น. ซึ่งจะเป็นการกล่าวสรุปขุมความรู้ทั้งหมดของสอง วันที่ได้ทำร่วมกันมา ซึ่เป็นสิ่งที่พลาดไม่ได้ สำหรับในวันที่ 2 นั้นในเรื่องของคลินิกให้คำปรึกษา มีอยู่ 2 รอบในวันพรุ่งนี้รอบแรก เป็นรอบพิเศษเพิ่มมาอีกช่วง 8.00-8.45 น. เป็นคลินิกซึ่งยังคงจัดที่ห้องมารส์ที่ชั้น 3 เหมือนเดิม นอกจากนี้ จะมีพิเศษอีกหนึ่งช่วง คือ เรื่องของ morning talk ซึ่งดร.ประพนธ์ ผาสุขยืด จะเป็นผู้มาคุยกันตอนเช้าที่ห้อง แกรนด์ B ผู้ที่สนใจขอเชิญเข้าร่วมฟังได้ และคลินิกให้คำปรึกษานั้นยังมีอีกรอบหนึ่งในเวลา 15.30 น. ถึงเวลา 16.15 น. ดังนั้นคลินิกให้คำปรึกษาจะมี 3 รอบด้วยกันทั้งหมดระหว่าง 2 วัน วันนี้ 1 รอบวันพรุ่งนี้ 2 รอบ ท่านที่สนใจจะเข้าร่วมในการพูดคุยกลุ่มย่อยนั้นก็ไปตามกลุ่มของท่าน ซึ่งท่านจะต้องติดตามกลุ่มของท่านจากวันนี้ไปถึงวันพรุ่งนี้ด้วย จะไม่มีการมาพบกันอีกจนกว่าจะถึงเวลา 16.15 น.ในวันพรุ่งนี้ หลังจากวันนี้แล้ว หวังว่าทุกท่านคงเข้าใจ หากมีปัญหาประการใด ขอให้ถามเจ้าหน้าที่ของ สคส.ที่ห้อยป้ายสีขาวอยู่ด้านหน้าห้อง สิ่งที่คณะผู้จัดงานเน้นอีกเรื่องคือเรื่องของแบบสอบถามที่ทุกท่านได้รับ ขอความกรุณาตอบแบบสอบถาม แล้วนำไปหย่อนไว้ที่กล่องเหลืองที่บริเวณขายหนังสือ ในวันนี้ขอแจ้งสั้นๆ และขอนำท่านเข้าสู่การชมวีดิทัศน์ ซึ่งจะเป็นการนำเสนอเรื่องคุณค่าและมูลค่าแห่งปัญญาปฏิบัติ

■■■

สาระสำคัญของวีดิทัศน์ เรื่อง

คุณค่าและมูลค่าแห่งปัญญาปฏิบัติ

วีดิทัศน์เรื่อง คุณค่าและมูลค่าแห่งปัญญาปฏิบัติ จัดทำโดยสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม มีความยาวประมาณ 24 นาที เป็นการรวบรวมกรณีศึกษาที่น่าสนใจเกี่ยวกับการนำแนวคิดการจัดการความรู้ที่เชื่อถือว่าความรู้มีอยู่ในผู้ปฏิบัติ และทำให้เกิดผลได้จริง นำไปสู่การพัฒนาบุคคล กลุ่ม องค์กร ที่ตั้งอยู่บนฐานของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยในกรณีศึกษาที่ 1 เป็นการนำเสนอบทเรียนการจัดการความรู้จากขบวนการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิจิตร ที่นำเอาการจัดการความรู้เขาไปผูกโยงกับการพัฒนาท้องถิ่น โดยภาคประชาสังคม เชื่อมโยงกับเครือข่ายภาครัฐทั้งราชการและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาที่ 2 เป็นการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของการให้บริการในโรงพยาบาลบ้านตาก

กรณีศึกษาที่ 1 บทเรียนการจัดการความรู้ที่พิจิตร

6 ปีก่อน กระบวนการพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิจิตรเริ่มขึ้นจากความรู้ชุดเดิมและเลือด โดยคุณลำไย บัวดี (นักวิชาการสาธารณสุข อำเภอโพธิ์ประทับช้าง/ที่ปรึกษาเครือข่ายเกษตรปลอดสารพิษ) และคุณสุรเดช เดชคุ้มวงศ์ เลขานุการมูลนิธิร่วมพัฒนาพิจิตร ได้เล่าให้ฟังว่า

"ตอนนั้นมีปัญหาเรื่องเกษตกรมีสารเคมีตกค้างในเลือดเยอะ"

"ป่วย เพราะว่าสารเคมีจากภาคการเกษตร ในอัตรา 70 ต่อประชากร 100,000 คน อยู่ในอันดับ 5 ของประเทศ"

"เวลาเจ้าหน้าที่สถานีอนามัยเจาะเลือดก็จะแค่แนะนำเขาว่า ลุง ป้า ให้หยุดใช้สารเคมีนะ"

"บอกเขาว่า ป่วยนะ เสี่ยงนะ แล้วก็ให้สุขศึกษา ถามว่า แก้ปัญหาอย่างนี้มานาน ด้วยความรู้ชุดอย่างนี้ แก้ปัญหาได้มั้ย มันทำมานานแล้วแต่แก้ไม่ตก"

ความรู้เดิมที่เรามีเชื่อมโยงเกษตรเคมีเข้ากับการผลิตเพื่อตลาด ภายใต้แผนพัฒนาที่ส่งเสริมการผลิตที่ปลูกพืชเชิงเดี่ยว หลายสิบปีในอู่ข้าวอู่น้ำแห่งนี้ สารเคมีทั้งในรูปปุ๋ย ยาฆ่าแมลง และสารกำจัดศัตรูพืชถูกอัดลงไปในดิน ไหลลงไปในแหล่งน้ำ ซึมซ่านอยู่ในเนื้อของผลผลิตที่กลายมาเป็นอาหารเลี้ยงคนทั่วไป เป็นหลายสิบปี ที่วงจรเลวร้ายหมุนเวียนก่อผลเป็นสิ่งแวดล้อม ธรรมชาติเสื่อมโทรมเป็นพิษ สุขภาพของทั้งผู้บริโภคและผู้ผลิตเสื่อมทรุดและยังก่อให้เกิดหนี้สินของเกษตรกรถมทับเป็นกองทุกข์ สั่งสม โยงใย เป็นปัญหายาก แก้ไม่ได้ด้วยวิธีคิดแบบแยกส่วน

หัวขบวนของการพัฒนาคือ ทีมสาธารณสุขในพื้นที่ เริ่มขบวนใหม่ด้วยการรวมกลุ่มแล้วพากันไปเรียนรู้จากอีสาน ดังที่คุณสุรเดชเล่าว่า

"ก็มีบรรดาผู้นำปราชญ์ชาวบ้านที่มีจิตวิญญาณ มีชุดความรู้ชัดเจนก็สามารถตอบโจทย์สุขภาพ สิ่งแวดล้อม ความยากจนได้ พออยู่พอกินได้ โดยเฉพาะเขามีเครื่องมือ เขามีโรงเรียนที่เรียกว่า วปอ. ได้วิธีคิดความรู้ใหม่ทางภาคอีสานเขามา เราคว้าความรู้เขามา แต่เราไม่ได้ลอกเลียนแบบเขามา แต่เราเอาวิธีคิดเขามา"

ในมุมของการจัดการความรู้ นี่คือการเริ่มต้นจากด้านบวกท่ามกลางปัญหาใหญ่โตซับซ้อน ชุมชนยังคงมีพลังด้านดีที่สั่งสมอยู่ในรูปภูมิปัญญาพื้นบ้าน เป็นฐานทุนที่สามารถนำมาใช้เป็นจุดเริ่มผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ทีมพัฒนาพิจิตรกลับมาค้นหาความรู้จริงที่แฝงฝังอยู่ในตัวคน ค้นพบภูมิปัญญาชาวบ้าน ชักชวนมาเป็นวิทยากร เพื่อขับเคลื่อนกระบวนการเรียนรู้ของชาวพิจิตร ดังตัวอย่างของลุงจวน และลุงณรงค์

ลุงจวนเป็นปราชญ์ชาวบ้านคนหนึ่งที่เป็นต้นแบบของวิถีเกษตรแบบผสมผสานในพื้นที่เพียง 6 งาน ลุงจวนและภรรยา สามารถหาอยู่หากินได้อย่างพอเพียง ไม่มีหนี้สิน ลุงจวนเล่าให้ฟังว่า

"เมื่อก่อนนี้ ที่อยู่สิงห์บุรีบ้านเกิด เป็นหนี้ เป็นหนี้ตั้งหกหมื่นแต่พอมาทำเกษตรพออยู่พอกินตรงนี้มันมีความสุข มีความสุขที่เราไม่เป็นหนี้เขา"

ลุงณรงค์ก็เป็นอีกหนึ่งในวิทยากรรุ่นแรก ที่เรียนรู้ทั้งสองวิธีการเกษตรด้วยประสบการณ์ชีวิต ก่อนหน้านี้ลุงณรงค์ เคยป่วยเข้าโรงพยาบาลเพราะน็อคจากการใช้สารเคมี ลุงเล่าให้ฟังว่า

"ระหว่างนอนป่วย นอนคิดว่าสารเคมีนี่ถ้าขืนทำไปฉันตายแน่ สมัยที่ใช้สารเคมี ระหว่างนั่งเก็บพุทรา นกปรอดร่วงมาตาย แล้วพุทรานี้ก็ไม่ได้ไปไหนเลยก็ขายให้ในชุมชน เด็กโรงเรียนสองโรงเรียนมัธยมซึ่งประมาณเกือบพันคนซื้อพุทราผมกินแต่ละวันทำให้เรานึกถึงบาปบุญคุณโทษ ก็พอเราหาทางวิธีการปลอดสารได้ สามารถทำให้เราหนึ่งชีวิต สอง ชีวิตเราชีวิตคนอื่น"

หลังจากเปลี่ยนวิธีคิดลุงณรงค์ก็ทุ่มเทให้กับการเรียนรู้ เปิดรับความคิดใหม่เดินทางออกไปศึกษาดูงานและทดลองด้วยตนเอง สร้างสูตรผสมและวิธีการใหม่ๆ เกิดนวัตกรรมกลายเป็นต้นแบบที่สร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนเกษตรกรคนอื่นๆ เรื่องการเรียนรู้ที่ไม่เคยหยุด ดังเช่นความรู้ที่ลุงถ่ายทอดให้สมาชิกฟัง เรื่องการทำปุ๋ยหมักชีวภาพตอนหนึ่งว่า

"ความชื้นไม่พอ ความชื้นพอมันต้องปั้นก้อนได้ แล้วบีบไม่ให้น้ำออก ขบวนการหมักจึงจะได้ผล 100 เปอร์เซนต์"

เป็นสาระความคิดที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จึงเป็นจริงและบันดาลใจเมื่อถ่ายทอดออกมาเป็นบทเรียนชีวิต เป็นหนึ่งในมรรควิธีที่เสนอให้กับเพื่อนเกษตรกรผู้มาเรียนรู้ในโรงเรียน วปอ. (วิทยากรการเปลี่ยนแปลงสู่การพึ่งตนเองและการพึ่งพากันเอง) ซึ่งคุณสุรเดช และคุณลำไย เล่าให้ฟังเพิ่มเติมว่า

"ถามว่าโรงเรียนนี้สอนอะไรก็จะใช้หลักอริยสัจ 4 เป็นตัวเดินเรื่อง มาวันแรกแรกต้องถามก่อนว่ามีหนี้เท่าไหร่ แล้วรวมกันทั้งรุ่นเป็นเท่าไหร่ ปัญหาที่สองเหตุแห่งทุกข์คืออะไรเขาก็จะช่วยกันหาทางออก วิเคราะห์กันว่ามีสาเหตุจากอะไรให้ทุกคนช่วยตั้งเป้าหมายชีวิต ว่า อยากให้ชีวิตเราเป็นอย่างไร จะแก้อย่างไร เราก็ไปเรียนรู้จากคุณครูไปที่บ้านเขาเลยไปนอนที่บ้านเขาไปกินที่บ้านเขา เพราะว่าสิบปากว่าไม่เท่าตาเห็น การเรียนรู้สมัยใหม่มันต้องสัมผัสด้วยอารมณ์ ด้วยความรู้สึก เหมือนใจกระทบใจ"

"เป็นเหมือนการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในคน ที่เป็นเรื่องที่ดี เอามาเล่าให้อีกคนหนึ่งฟังเอามาใช้ได้มันเป็นรูปธรรมเลย มันไม่ใช่ต้องอ่านเป็นวิชาการแล้วมาถอดออกเป็นรูปธรรม เป็นเรื่องเล่าที่เกิดจากความสำเร็จของเขาอยู่แล้วเอามาใช้ได้เลย"

"จากนั้นมา ปัจจุบันนี้ก็มา 11 รุ่นแล้วเราสร้างผู้นำเข้าไปประมาณ 300 กว่าคน เข้าไปในกลุ่มเกษตรกร เพราะฉะนั้นคนเหล่านี้ ก็จะไปนำการเปลี่ยนแปลง ก็คือคนเหล่านี้จะเข้าไปทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ทางปัญญา"

กระบวนการเรียนรู้ทางปัญญาที่กล่าวนั้น ประกอบไปด้วยการเรียนรู้สองส่วนคือ

1. เรียนรู้จากตัวอย่างเชิงบวก
2. สร้างฐานเครือข่ายเชื่อมโยงเพื่อรองรับกระบวนการเรียนรู้

ดังนี้ขบวนการเกษตรธรรมชาติที่พิจิตร จึงขยายตัวกว้างออกไปโดยมีวิทยากรที่ผ่านโรงเรียน วปอ. เป็นกลไกหลักผลักดันให้กลุ่มเกษตรกรร่วมกันเรียนรู้พร้อมไปกับการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ทางด้านเทคนิคการเกษตรและการบริหารจัดการ เสริมแรง เสริมกำลังใจ

อย่างกลุ่มผักที่ฝ่าฟันปัญหาและอุปสรรคร่วมกันมากว่า 2 ปี ถึงเวลานี้ เมื่อผลการตรวจเลือดออกมา จึงได้เห็นรอยยิ้มของสมาชิกกลุ่ม ดังที่ผู้คนที่เกี่ยวข้องได้สะท้อนว่า

"จริงๆ แล้วอยากให้กลุ่มเขารู้ว่าที่เขาทำตรงนี้ สุขภาพเขาดีขึ้นนะ ผลเลือดที่เคยเสี่ยงตอนนี้ปลอดภัยแล้วนะ"

"ใช่ มันต้องเกิดทุกข์ก่อน คนเราถึงจะเปลี่ยนได้ ธรรมะของพระพุทธเจ้าเองก็เป็นหลักของธรรมชาติ ธรรมชาติอาศัยธรรมชาติเข้ามาช่วยโดยตรงถ้าทำไปในสิ่งที่เราทำได้ ไม่ใช่จะหวังอะไรแล้วกู้เงินกู้ทองเขามามันเป็นทุกข์ วิธีคิดต้องเปลี่ยนอย่างนี้ถึงจะมาทำตรงนี้ได้"

นอกจากนำเรื่องการเรียนรู้มาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของปัจเจกแล้ว ยังนำการเรียนรู้ไปช่วยพัฒนาระบบการจัดการของกลุ่มด้วย เช่น สมาชิกกลุ่มผักมาหารือกัน เรื่องระบบจัดการการ

ตลาดกว่า 30 ครัวเรือนตกลงแบ่งกันปลูกผักให้หลากหลายไม่ซ้ำซ้อน เพื่อให้ได้ผลผลิตหลากชนิดสอดคล้องกับความต้องการของตลาด ดูแลอย่างใส่ใจจนโตใหญ่ ตัด เก็บ ล้าง มัด มีสมาชิกอาสามารับ แล้วนำมาสุ่มตรวจสารเคมีตกค้าง โดยทีมสาธารณสุขท้องถิ่นก่อนจัดส่งเข้าสู่ตลาด ด้วยระบบจัดการแบบนี้ผักปลอดสารเคมีมีพิษที่เจริญเติบโตมาได้ ด้วยความเอื้ออาทร ของดิน น้ำ ฟ้าและจิตใจที่เอื้ออารีของสมาชิกกลุ่มเกษตรธรรมชาติ จึงมีมาวางขายหน้ามูลนิธิร่วมพัฒนาพิจิตร ให้ผู้บริโภคชาวเมืองเลือกซื้อไปประกอบอาหารปลอดภัยได้เป็นประจำทุกสัปดาห์ คือเส้นทางเดินของผักปลอดภัยคู่ขนานกันไปกับการขยายตัวเติบใหญ่ขึ้นของขบวนการเกษตรธรรมชาติพิจิตร

อย่างไรก็ตาม การเดินทางดังกล่าวได้มาจนถึงระดับที่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนาต่อเพื่อยกระดับการเรียนรู้ ดังที่ คุณลำไย และคุณสุรเดช เล่าให้ฟังถึงจุดเริ่มต้นว่า

"หลังจากที่ทำมาพอหมดงบประมาณของ สสส. ไป ก็ค่อนข้างที่จะแผ่วไปช่วงหนึ่ง เพราะว่าแกนนำหลายคนเริ่มล้า"

"จุดอ่อนก็คือว่า มันก็จะทำไปเรื่อยๆ มันไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนว่าเป้าหมายคืออะไร เราไม่มีเครื่องมือมาประเมินตัวเองว่าเราขาดอะไร"

"จนพี่สุรเดชไปเจอกับอาจารย์หมอวิจารณ์ ว่าลองมาทำ KM (จัดการความรู้) กันไหม?"

"ที่เราทำมาก่อนหน้านี้น่ะ คือกระบวนการจัดการความรู้ แต่เป็นการจัดการแบบธรรมชาติ แต่เมื่อเรามาเรียนรู้กับคุณหมอวิจารณ์ เรารู้ว่า วิธีคิดน่าจะเป็นแบบนี้ กระบวนการน่าจะเป็นแบบนี้ เครื่องมือน่าจะเป็นแบบนี้"

ธารปัญญา (river diagram) ตารางแห่งอิสรภาพ และขั้นบันไดแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ladder diagram) กลายเป็นเครื่องมือที่ สคส. นำลงมาแล้วใช้ได้ผลทันทีที่พิจิตร ที่ว่างในตารางซึ่งเคยบรรจุความหมายเชิงนามธรรม ถูกแทนที่ด้วยเกณฑ์รูปธรรม ที่เหล่าผู้ปฏิบัติร่วมกันกำหนด จากเป้าหมายความสำเร็จที่ถูกนำมาทบทวน จนเห็นเป็นภาพชัดร่วม เห็นสถานะทางปัญญาที่เป็นอยู่ เห็นทั้งตัวเองและเห็นทั่วทั้งขบวน ดังภาพสะท้อนจากคำบอกเล่าของผู้ร่วมคิดร่วมทำ

"มันเป็นระบบขึ้นเป็นเรื่องเป็นราวมากขึ้นเพราะว่า เกณฑ์ที่เรามาใช้กับกลุ่มต่างๆ เป็นเรื่องชาวบ้านคิดขึ้นเอง"

"พอได้เครื่องมือนี้มาเราสามารถเรียนรู้ได้ว่า ใครเก่งกว่าเรา เราควรจะเรียนรู้จากใคร ก็ประเมินตนเองได้ นี่คือความพิเศษของการจัดการความรู้"

คุณสุรเดช ได้กล่าวเสริมถึง คุณค่าของการนำการจัดการความรู้มาใช้ว่า

"อีกตัวที่เราได้มา คือการรวมตัวกันเป็นกลุ่มชนที่เรียกว่าชุมชนนักปฏิบัติ ต่อยอดความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างความรู้ใหม่ ยกระดับความรู้ และนำความรู้ที่ได้ย้อนกลับ

มาให้กลุ่มเกษตรกร ซึ่งทั้งหมดนี้หลังจากที่เราได้เรียนรู้จากหมอวิจารณ์ กลุ่มเกษตรกรเราก็มาคิดกันว่าน่าจะเป็นแบบนั้น ทุกกลุ่มก็กำลังเริ่มขับเคลื่อนแล้ว"

คือการผนวกการจัดการความรู้เข้าไปในกระบวนการทำงาน กลมกลืนเข้าไปเป็นเนื้อเดียวเหมือนกระแสเลือดที่สูบฉีดไปทั่วร่าง นำพาพลังความรู้ พลังปัญญา ไหลเวียนเชื่อมโยงไปทั้งขบวน ก่อให้เกิดพลังแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขึ้นในแต่ละหน่วย หนุนเสริมให้ขบวนการร่วมพัฒนาพิจิตรขับเคลื่อนงานต่อไปได้อย่างสร้างสรรค์และมีชีวิตชีวา

19 กันยายน 2548 มีการประชุมใหญ่ในระดับจังหวัดเพื่อนำความรู้ของเครือข่ายร่วมพัฒนาพิจิตรมาขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะ มีหลากหลายภาคีเข้าร่วมในการพัฒนาครั้งนี้ จากภาครัฐมาจนครบ 4 กระทรวงหลัก รวมถึงองค์การปกครองท้องถิ่น ทั้ง อบจ. อบต. และเทศบาล มาในบทบาทของคุณเอื้อ เพื่อช่วยกันมองทิศทางใหญ่ ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงาน เช่น การศึกษานอกโรงเรียน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร อื่นๆ มาร่วมด้วยในบทบาทของคุณอำนวย ช่วยหนุน ช่วยเสริม บางคนมาเป็นคุณลิขิตช่วยจดช่วยบันทึก สังเกตการณ์และร่วมเรียนรู้อยู่ในวงคุยของบรรดาคุณกิจที่ซึ่งความรู้แฝงฝังภายในตัวปราชญ์ชาวบ้านถูกดึงออกมาสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุปเป็นบทเรียนสังเคราะห์เป็นข้อเสนอและนำมาบูรณาการเข้าด้วยกันในที่ประชุมใหญ่ เป็นทิศทางและแผนการดำเนินงานต่อไป เพื่อสร้างพิจิตรให้เป็นเมืองปลอดภัยด้วยพลังความร่วมมือและพลังปัญญาของคนพิจิตรเอง

คุณสุรเดช ได้สรุปบทเรียนที่ชี้ให้เห็นถึงสถานะปัจจุบันของการทำงานได้อย่างน่าสนใจว่า...

"ตอนนี้ก็เข้าไปทฤษฎี ของอาจารย์หมอประเวศแล้ว สามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา ต้องมีฐานความรู้ปัญญา ฐานทางสังคม ฐานทางการเมือง นโยบายและสามอย่างนี้ไปไม่ได้ถ้าไม่มีการจัดการร่วมกัน ฉะนั้นขบวนการทางปัญญาถือว่าสำคัญที่สุด การจัดการความรู้ คือเครื่องมือ สร้างขบวนการทางปัญญา ตรงนี้ที่จะทำให้สังคมเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ การเมืองก็เป็นการเมืองที่พร้อมที่จะเรียนรู้เพื่อตอบโจทย์นโยบายสาธารณะแล้วก็เป็นการตอบโจทย์ที่เป็นการร่วมกันของทุกฝ่าย ทำอย่างนี้จะไปได้ เรื่องยากๆ มันจะแก้ได้ เรามีความเชื่ออย่างนั้น"

กรณีศึกษาที่ 2 บทเรียนจากโรงพยาบาลบ้านตาก เรียนรู้จากประสบการณ์เชิงบวกโรงพยาบาลบ้านตาก อ.บ้านตาก จ.ตาก

โรงพยาบาล คือ ตัวอย่างหนึ่งของระบบซับซ้อนเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายหลักเพียงข้อเดียวคือการจัดบริการสุขภาพที่ดีที่สุดแก่ชุมชน ต้องมีหลายกระบวนการ โดยผู้ปฏิบัติงานหลายคนดำเนินการคู่ขนานกันไป โดยทั่วไปโรงพยาบาลจึงมักจะมีระบบการบริหารจัดการที่ซับซ้อนและสับสน ผิดกับที่โรงพยาบาลบ้านตาก บรรยากาศยามเช้า สบายๆ เช่นนี้มีให้เห็นมาเกือบ 2 ปีแล้ว บริการส่วนหน้า รองรับคนไข้นอกเป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็ว นับตั้งแต่มีการนำเครื่องมือธรรมดาๆ ที่เรียกว่า Hospital OS มาใช้ ดังที่บุคลากรได้สะท้อนให้ฟังว่า

"ปกติเราจะประกันเวลาไว้ จากเดิม 10 นาทีตอนนี้คือทำบัตรใหม่บัตรเก่าไม่เกิน 5 นาที"

"เวลามากขึ้นทำงานได้เพิ่มขึ้น พอทีมซักประวัติเสร็จ เราก็สามารถจะเข้าไปให้ความรู้คนไข้ได้ อย่างเช่น เราจัดตะกร้าการเรียนรู้"

"ประหยัดเวลาในการรักษาและลงบันทึก พอลงบันทึกเสร็จเราสามารถที่จะสื่อสารกับทุกคนที่อยู่ต่างแผนกก็ได้"

"ทำให้เราสามารถจัดเตรียมอุปกรณ์ เตรียมคน เตรียมของ ได้พร้อมก่อนที่คนไข้จะเข้ามา"

"ทำให้เราทำงานสะดวกมากขึ้น รวดเร็วขึ้น และคุณภาพดีขึ้น"

โปรแกรมนี้แจกฟรีให้กับโรงพยาบาลทั่วประเทศเหมือนๆ กัน แต่เมื่อมาถึงที่นี่กลับกลายเป็นเครื่องมือชั้นดีเยี่ยมขึ้นมาได้ เพราะคนทำงานที่นี้เข้าใจว่าเครื่องมือคือสิ่งที่ต้องนำมาประยุกต์และปรับใช้ในการทำงานจริง คือสิ่งที่ต้องพัฒนาและเรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน โดยบุคลากรที่เป็นทั้งคนปรับปรุงและคนใช้งานได้เล่าว่า

"ต้องมาเรียนรู้กันเกือบๆ เป็นปี พยายามแกะตัวโปรแกรมช่วยกัน"

"จุดที่มี OS ใช้ก็ต้องสรุปไปว่ามีปัญหาอย่างหอผู้ป่วยพี่ ใช้แล้วมีปัญหาอะไรบ้าง"

"ทุกอย่างต้องมีปัญหา แต่พอเราแก้ไขไป มันเหมือนเป็นการเรียนรู้ร่วมกันเรารู้จักโปรแกรมมากขึ้น"

"หลายๆ ส่วนใครรู้ส่วนไหนก็มาคุยกัน"

"กว่าจะมาลงตัวอย่างนี้คุยกันตลอด เราสามารถที่จะเรียนรู้โปรแกรมได้มากกว่าที่เขาให้มา และมีการดัดแปลงประยุกต์ใช้กับ โรงพยาบาลเราได้"

นี่คือฐานทุนสำคัญที่ โรงพยาบาลบ้านตากมี เป็นระบบการทำงานที่ประกอบด้วยคนที่เห็นคุณค่าและอยู่ในวิถีของการเรียนรู้ที่เคลื่อนไหวไม่เคยหยุด ดังที่ผู้อำนวยการ คือ นพ.พิเชฐ บัญญัติ เล่าถึงการพัฒนาบุคลากรเหล่านี้ว่า

"ต้องกระตุ้นให้ทุกคนเห็นเสมอว่า สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เทคโนโลยีในด้านการรักษา การดูแลผู้ป่วยและ ความต้องการของพี่น้องประชาชนมีการปรับเปลี่ยนตลอด นโยบายก็ปรับเปลี่ยน เราก็ต้องปรับตาม

กระตุ้นให้คนเรียนรู้ตลอดเวลาและไม่ยึดติด"

โรงพยาบาลบ้านตากเป็นโรงพยาบาลชุมชน ที่มีการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพมาอย่างต่อเนื่อง ผ่านการใช้เครื่องมือและกิจกรรมคุณภาพหลากหลายจนได้รับรางวัลต่างๆ มากมาย ส่วนสำคัญของผลสำเร็จนี้เกิดจากวิสัยทัศน์และภาวะการนำของผู้บริหาร ดังที่ผู้อำนวยการโรงพยาบาลกล่าวว่า

"ผมไม่ได้มองว่าการจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่ที่แยกออกมาจากงานเดิม พอเราตั้งเป้าหมายว่าเราต้องการ 3 อย่าง คือประชาชนมีสุขภาพดี เจ้าหน้าที่มีความสุขและโรงพยาบาลอยู่รอด ในฐานะของ CKO (Chief Knowledge Officer) หรือ CEO ก็ตาม เราพยายามที่จะหาวิธีการอย่างไรให้ได้อย่างนี้ ก็คือไปหาความรู้เอามาใช้ นำมาพัฒนาก็คือการจัดการความรู้"

มีปรากฏการณ์พิเศษเกิดขึ้นที่นี่ เพราะนำวิธีคิดกิจกรรมและเครื่องมือพัฒนาคุณภาพหลากหลายมาปฏิบัติจริงเป็นประจำสม่ำเสมอจึงตกผลึกเป็นองค์ความรู้ใหม่ เกิดระบบเกิดโครงสร้างของการจัดการความรู้ขึ้นมารองรับ สอดประสานอยู่ในวงจรการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพ เกิดคน เกิดบทบาทงานตามธรรมชาติ กลายเป็นปริมณฑลแห่งการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติโดยมีคุณเอื้อ คุณอำนวยคอยหนุนเสริม ดังที่คุณเกศราภรณ์ ภักดีวงศ์ หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมการเรียนรู้ เล่าว่า

"ก็คือเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เหมือนตอนแรกเรามีกิจกรรมคุณภาพอยู่ ตรงนี้ช่วยคลุมและช่วยเขยื้อน ช่วยเขยื้อนในภาพใหญ่ คราวนี้หน้าที่ของเรา เมื่อเราวิเคราะห์ได้ เราก็มากระตุ้น เวทีต้องต่อเนื่อง"

เพราะทุกที่ที่มีการทำงานย่อมเกิดทั้งปัญหาและความรู้ดีๆ ที่ใช้แก้ ทุกหน่วยในโรงพยาบาลจึงเป็นเวทีเรียนรู้ได้ อย่างกรณีเด็กเล็กหาเส้นแทงน้ำเกลือยาก เดิมทีมีพยาบาลอาวุโสเพียงคนเดียวที่สามารถทำได้ (คุณศศิธร ชัยมัง) วิธีคิดในการจัดการความรู้ เปลี่ยนความเชี่ยวชาญนี้ให้เป็นสิ่งดีๆ ชวนพี่ศศิธรมาเป็นวิทยากรสอนน้องๆ ลงมือปฏิบัติ ดังที่พยาบาลรุ่นน้องได้สะท้อนว่า

"สมัยก่อนมีคนเก่งในหน่วยงานเราคนหนึ่ง ก็จะเก่งอยู่คนเดียว พอมี KM เข้ามา มันทำให้เป็นวัฒนธรรมของเราว่า ถ้าเราเรียนรู้แล้วว่าทำอย่างนี้แล้วประสบความสำเร็จ เราจะถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนทุกคนในหน่วยงานให้เก่งเหมือนเรา"

"มันจับความรู้สึกยาก พี่เขามาสอนทำให้เรามั่นใจ"

"เพราะฉะนั้นงานมันจะต้องดีขึ้นเพราะทุกคนเก่งเหมือนกันหมด จริงไหม"

ในฐานะผู้แบ่งปันความรู้ ก็เกิดความรู้สึกทางบวก ดังที่คุณศศิธร ซึ่งเป็นคุณอำนวย เล่าว่า

"รู้สึกดี เพราะน้องๆ จะได้เกิดความมั่นใจ"

คือแง่ของความรู้ เป็นผลลัพธ์จากการเรียนรู้การทำสิ่งดีๆ ร่วมกันได้ทั้งความรู้ ได้ทั้งใจเป็นคุณค่าสูงสุดที่กัลยาณมิตรมอบให้แก่กันและกันได้ในเวทีเรียนรู้ ดังที่คุณเกศราภรณ์ ภักดีวงศ์

(คุณอำนวย) ได้สะท้อนว่า

"มันเห็นชัดมากเลยคือความสัมพันธ์ระหว่างคนกับคนดีขึ้น มันมีความรู้สึกว่าคนนี้ให้เรา คนนั้นก็ให้เรา ถึงแม้ได้ฟังในส่วนที่ไม่ดี เราก็อยากรู้ว่าเพราะอะไร อยากเข้าไปช่วย อยากเข้าไปแก้"

"หัวใจสำคัญก็คือการจัดการความรู้ ต้องเป็นการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างคนในหน่วยงานเพราะว่าความสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้เรา ไว้ใจกัน เชื่อใจกัน รักกัน จะดึงเอาความรู้ฝังลึกที่เป็นประสบการณ์ เป็นทักษะที่ซ่อนอยู่ในตัวคน ออกมาเล่ามาแลกมาแบ่งกันได้"

"...แม้คนจะเป็นทรัพย์สินสำคัญ แต่ความสัมพันธ์ระหว่างคนกลับสำคัญยิ่งกว่า แม้จะมีคนกล่าวว่าความรู้คืออำนาจ แต่การแบ่งปันความรู้มีอำนาจยิ่งกว่า..." (นพ.พิเชฐ บัญญัติ: 23 มิ.ย. 48)

ถึงจะเรียนรู้มามากแค่ไหน ก็ยังคงเรียนได้ไม่รู้จบ เวทีคร่อมหน่วยงานข้ามโรงพยาบาล มีคุณกิจจากโรงพยาบาลค่ายสมเด็จพระนเรศวร มาแบ่งปันประสบการณ์การดูแลผู้ป่วยแบบเป็นองค์รวม ในบรรยากาศของการมีส่วนร่วมกัน ทำให้เกิดการยกระดับการเรียนรู้ ดังที่บุคลากรหลายท่านได้สะท้อนว่า

"ประโยชน์ของ KM ที่เห็นชัดๆ ทำให้กระบวนการพัฒนาคุณภาพไปไวขึ้น"

"พอมารวมกัน แชร์กัน ได้องค์ความรู้ที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ภาระงานตัวเองลดลง งานตัวเองก็มีคุณภาพ ผู้ป่วยได้ด้วย ทุกคนได้รับ"

"บางอย่างเราไม่ต้องเรียนรู้เอง เราไปทางลัด เราหยิบจับสิ่งดีๆ มาใช้ในหน่วยงานเราแต่ว่าไม่เอามาทั้งหมด เราจะดูว่า อันไหนที่มันเข้ากับบริบทหรือสภาพแวดล้อมของโรงพยาบาลเราที่เราสามารถทำได้"

จะข้ามออกไปข้างนอก คร่อมอยู่ข้างใน หรือโยงออกไปในเครือข่ายการบริการก็สามารถจัดการความรู้ได้ไร้ขอบเขต สถานีอนามัย ทุ่งกระเชาะ รับซื้อวิธีคิด best practice มาใช้จัดกลุ่มผู้ป่วยเบาหวาน มาเรียนรู้จากเพื่อน มาฟัง มาซักให้เข้าใจทักษะการควบคุมน้ำตาลจากเพื่อนผู้ทำได้สำเร็จเรียนรู้จากตัวอย่างเชิงบวก คนไข้และบุคลากรสะท้อนว่า

"บางทีคุณหมอบอกทีเราก็เฉยไม่ค่อยทำแต่เวลาพอเพื่อนที่เป็นเหมือนกันบอกเขาทำแล้วหาย เราก็ทำตามเขา ควบคุมน้ำตาลจากเพื่อน มาฟังมาซักให้เข้าใจทักษะการควบคุมน้ำตาล"

"ผลออกมาดีขึ้นประมาณ 90 % ของคนไข้น้ำตาลลดลง เช่น บางคนจากเมื่อก่อน 200 เหลือ 133"

ผลดียืนยันวิธีคิด ความรู้แฝงฝังเกิดขึ้นทุกที่ที่มีการปฏิบัติ การจัดการความรู้ยิ่งทำจึงยิ่งง่ายกลายเป็นฉันทะ เกิดเป็นลักษณะนิสัยในตัวคน วันนี้ถ้ามีโอกาสเข้าไปในโรงพยาบาลบ้านตาก มองผ่านรอยยิ้มสดใสและบริการสะดวกสบายทั้งระบบก็จะเห็นความสะอาดและความเป็นระเบียบอยู่

ในทุกๆ จุด เพราะที่นี่มีกิจกรรม 5 ส. พัฒนามาต่อเนื่องมายาวนาน เป็นฐานรองรับชุมชนนักปฏิบัติที่มีสมาชิกมากที่สุด คือ เจ้าหน้าที่ทุกคนในโรงพยาบาล ดังที่บุคลากรหลายคนสะท้อนเป็นเสียงเดียวกันว่า

"เรียกว่าทำจนเป็นนิสัย จะรู้สึกสนุกสนาน"

"ไม่ต้องมีคนมาคอยจ้ำจี้จ้ำไช เพราะทุกคนจะทำไปโดยอัตโนมัติ"

"อะไรที่ต้องเปลี่ยนแปลงเราก็จะค่อยๆ คุยกันไปเรื่อยๆ สมมติว่าทำแล้วยังไม่ดีขึ้นมานั่งคุยกันใหม่ประชุมกันใหม่"

"ทั้งทีมต้องมาช่วยกันปรับ ทุกคนมีส่วนร่วม"

"เราทำให้มันเป็นวัฒนธรรม เป็นธรรมชาติ มันยิ่งทำให้งานเรามีคุณภาพมากขึ้น"

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลบ้านตากได้เน้นย้ำเรื่องการจัดการความรู้อย่างน่าสนใจว่า

"การจัดการความรู้ ต้องสอดแทรกหรือเป็นเรื่องเดียวกับงานประจำ อันนี้สำคัญมาก เพราะถ้าเข้าใจแนวคิดชัดเราจะไม่ไปติดกับรูปแบบ KM ของที่ต่างๆ สามารถที่จะสร้างวิธีการจัดการความรู้ของตนเองได้ การทำ KM แบบรู้ เห็น รัก ในความสำคัญในประโยชน์ของ KM จริงๆ ตรงนี้จึงจะประสบความสำเร็จและยั่งยืน"

คือการเปลี่ยนแปลงตนเองไปทีละก้าว เพื่อขยับใกล้เข้าสู่เป้าหมายสู่ความสุขจากการได้ทำงานเพื่อประโยชน์ของคนอื่นเพราะเลือกแล้วว่าจะเดินไปบนวิถีการเรียนรู้จึงอุ่นใจและมั่นใจ พร้อมทั้งยังมีเพื่อนมิตรที่ช่วยให้เราเข้าใจชีวิตและโลกแวดล้อม มากขึ้นๆ ทุกวัน

บทสรุป

แม่น้ำสายใหญ่ยังคงไหลผ่านพิจิตร ที่ลุ่มชุ่มน้ำยังคงมีข้าวมีผัก มีเกษตรกรที่ยังคงเรียนรู้ ปลูกสร้างผลผลิตมาเป็นอาหารเลี้ยงกาย สร้างสมความรู้ขึ้นมา เป็นอาหารเลี้ยงปัญญา ในพื้นที่นี้ การจัดการความรู้จึงเกิดขึ้นและยังประโยชน์ บนเป้าหมายเดียวกันเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่ามาสู่องค์กรและบ้านเกิด ขบวนการร่วมพัฒนาพิจิตรและโรงพยาบาลบ้านตากได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ของตนขึ้นมา เริ่มจากทั้งความรู้ที่คว้ามาจากภายนอก และความรู้ที่ควักมาจากภายใน เพราะด้วยการนำความรู้มาใช้ ความรู้จึงเกิดใหม่และพัฒนายกระดับขึ้น พร้อมไปกับการทำงานที่เคลื่อนไปข้างหน้าในกระแสความเปลี่ยนแปลงที่หนุนเนื่อง จะสอดรับหรือขัดขืน กลมกลืนหรือขัดแย้ง การจัดการความรู้เป็นเพียงเครื่องมือของกระบวนการเรียนรู้ เพื่อยกความรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ สู่ระดับปัญญาเชื่อมโยง อิสระจากทุกข์พ้นไปจากปัญหายาก บนวิถีนี้ เราและโลกแวดล้อมจึงเคลื่อนไหวก้าวหน้าต่อไปได้อย่างสมดุลและมีความสุข

■■■

คำกล่าวเปิดงาน

มหกรรมจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2

โดย ศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์ พานิช
ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม

กราบเรียนท่านอาจารย์สิปปนนท์ เกตุทัต อาจารย์หมอประเวศ วะสี คุณไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม และท่านผู้มีเกียรติที่เคารพ ทุกท่าน ทางสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ขอต้อนรับทุกท่านเข้าสู่งานมหกรรมจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2 ในช่วง 2 วัน คือวันที่ 1 - 2 ธันวาคม 2548 นี้ มหกรรมนี้ จัดขึ้นเพื่อเป็นกลไกหรือเครื่องมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ที่ทำงานการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ในประเทศไทย ในรูปแบบที่หลากหลายมาก ท่านที่ยังไม่ค่อยคุ้นเคยก็จะได้มาเห็นของจริงของการจัดการ ความรู้ ความรู้ที่มาจากการเป็นความรู้สำหรับนำแล้วความรู้จะยกระดับคือหลักของการจัดการ ภาคีที่มาร่วมกันจัดงาน ขอเชิญชวนให้ท่านที่มาพันคน ได้มาเรียนรู้ คือความรู้ที่เราเน้นในเรื่องคือ ความรู้ปฏิบัติ เป็นปฏิบัติมาจากผู้ปฏิบัติไปปฏิบัติ เมื่อปฏิบัติขึ้นเองเป็นอัตโนมัติ นี่ความรู้ ทาง สคส. และมหกรรมฯ ใน 2 วันนี้ ร่วมประมาณเกือบไม่ใช่มารับรู้ แต่มาเรียนรู้ วิธีการดำเนินการจัดการความรู้และเรื่องราวที่เป็นสาระของการจัดการความรู้ ที่เป็นเนื้อเรื่องของงานร่วมกัน เป็นการมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่ใช่มาเป็นฝ่ายรับเพียงฝ่ายเดียว มีทั้งการให้และรับไปด้วยกันในตัว ทาง สคส. ขอขอบคุณภาคีทุกท่าน ขอขอบคุณวิทยากรที่มาร่วมกันใน 2 วันนี้ ทางผู้จัดบอกว่าเวลาก็ล่วงเลยมาแล้ว ผมก็ขอกราบเรียนเพียงแค่นี้ ขอเชิญชวนท่านเข้าสู่เวลาที่ท่านรอคอย คือ มีคนมาบอกเยอะเลยว่าอยากฟังอาจารย์หมอประเวศ ท่านอาจารย์หมอประเวศ วะสี ก็จะมากล่าวปาฐกถาเรื่องการจัดการความรู้ กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพ เสรีภาพ และความสุข ขอกราบเรียนเชิญอาจารย์ด้วยครับ

■■■

ปาฐกถาพิเศษ

การจัดการความรู้: กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพเสรีภาพและความสุข"

โดย ศาสตราจารย์นายแพทย์ประเวศ วะสี

"การเคารพศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นคน ของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน การจัดการความรู้คือรูปธรรมของการเคารพความรู้ในตัวคน"

ท่านอาจารย์สิปปนนท์ คุณหมอวิจารณ์ ประชาคมจัดการความรู้ ผมเองมางานนี้มีความรู้สึกมีความสุขเป็นอย่างยิ่ง ที่ได้เห็นผลสำเร็จ และได้เห็นท่านทั้งหลายที่ได้ร่วมกันทำงานเรื่องการจัดการความรู้ ในเรื่องกระบวนการจัดการความรู้และเครือข่ายที่กำลังทำงาน ผมเองมองว่ามันเป็นการปฏิวัติ การปฏิวัติเงียบ (silence revolution) การใช้ความรุนแรงบ่อยครั้งหรือเกือบทั้งหมด ไม่ใช่การปฏิวัติเป็นความรุนแรง แต่การปฏิวัตินั้นต้องเป็นการเปลี่ยนความคิดใหม่เปลี่ยนคุณค่าใหม่ สิ่งที่เราเห็นที่กำลังเกิดขึ้น ที่ท่านทั้งหลายกำลังทำกันอยู่ เห็นชัดเจนว่านำไปสู่การคิดใหม่ การเปลี่ยนคุณค่าใหม่ และที่สำคัญนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตัวเองอย่างลึกซึ้งที่เรียกว่า transformation การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในตัวตนเป็น personal transformation ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กร organizational transformation และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสังคม social transformation เราได้เห็นแล้วว่ากระบวนการใช้กฎหมายต่างๆ ไม่นำไปสู่ transformation เพราะขาดการเปลี่ยนแปลงในตัวเองอย่างลึกซึ้งเป็นเพียงกลไก ซึ่งจะนำไปสู่ กลโกง ไปสู่อะไรต่างๆ แต่ว่ากระบวนการที่ท่านเห็น การจัดการความรู้ มันนำเข้าไปสู่การปรับจิตสำนึก นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างลึกซึ้ง นำไปสู่การปลดปล่อย นำไปสู่การดึงเมล็ดพันธุ์แห่งความดีในตัวมนุษย์ทุกคนออกมา เพราะว่าคนเรามีกิเลสจริงแต่กิเลสไม่ใช่ด้านเดียวของมนุษย์ มนุษย์ทุกคนมีความดีอยู่ลึกๆ ข้างใน เป็นเมล็ดพันธุ์แห่งความดีที่ฝังลึกอยู่ข้างในทุกคน ถ้าได้รับการรดน้ำพรวนดินอย่างถูกต้อง เมล็ดพันธุ์จะงอกงามออกมาเชื่อมโยง และเราเห็นกระบวนการนี้ชัดเจน ผมเองอาจจะมีความรู้น้อยที่สุดในห้องนี้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพราะท่านทั้งหลายปฏิบัติอยู่จริงๆ มันก็มีความรู้จริงๆ มีความชำนาญจริงๆ อยู่ในตัวเอง แต่ผมมาเพื่อให้กำลังใจท่านทั้งหลาย และวิธีการอันหนึ่งที่ใช้ในการทำงานต่างๆ คือเราอย่าไปคิดว่าการทำงานต่างๆ เป็นเพียงเทคนิควิธี

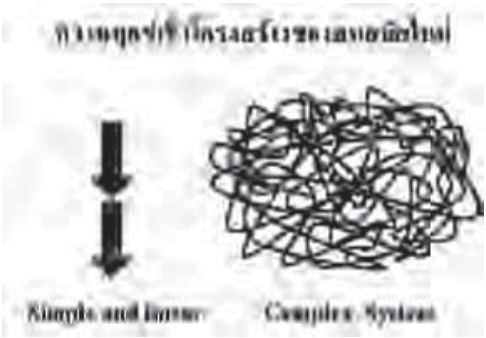
การเท่านั้น พยายามหาความหมาย (meaning) หาความหมายทุกอย่างที่ทำ ตัวนี้จะสำคัญไม่ว่าเราจะทำอะไร เราจะกวาดบ้าน เราจะล้างส้วม เราจะพิมพ์หนังสือ แม้แต่เราจะมีความทุกข์เราหาความหมายมัน เมื่อเราหาความหมายมันเจอ มันจะนำไปสู่ปัญญา ไปสู่จิตสำนึก ไปสู่อะไรที่กว้างใหญ่ไพศาลมาก เพราะฉะนั้นพยายามหาความหมายถามหาความหมายทุกอย่าง ไม่อย่างนั้นเวลาเราทำเรื่องต่างๆ อาจน้อยใจ รู้สึกไม่พอใจอะไรต่ออะไรต่างๆ แต่ว่าของทุกอย่างมีความหมายที่เราทำ ผมจะลองพยายามหาความหมายของเรื่องการจัดการความรู้ที่ท่านทั้งหลายกำลังทำอยู่และเป็นชื่อแปลกที่ตั้งขึ้นมา เรื่องจัดการความรู้: กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพ เสรีภาพและความสุข เรามาค่อยๆ ดูกันตามลำดับ

ผมเริ่มจากว่ามนุษย์มีสมองที่เป็นโครงสร้างที่วิจิตรที่สุดในจักรวาล เรามีเซลล์สมองถึงแสนล้านตัว เวลาเราคิดถึงสิ่งอะไรที่มีค่าที่สุด นึกถึงในตัวเอง อย่าไปมองข้างนอก มองที่โน่นที่นี่ มองตรงที่คิด มีเซลล์สมองแสนล้านตัวแต่ละตัวเชื่อมโยงกับตัวอื่นอีกประมาณ 7 หมื่นตัว เป็น neural network เป็นโครงสร้างวิจิตรที่สุดในจักรวาล ไม่มีอะไรวิจิตรเท่าสมองของเรา สมองมีความสามารถในการเรียนรู้สูงมาก สูงสุด ถ้าเราดูคติทางพระพุทธศาสนาจะเห็นชัด บางทีเราไม่ได้หาความหมาย เขาบรรยายว่าเวลาพระพุทธองค์บรรลุธรรมะ พระอินทร์ พระพรหม ใครต่างๆ มาไหว้พระพุทธเจ้ากัน พวกนั้นเป็นเทพต่างๆ แต่มาไหว้มนุษย์ พระพุทธเจ้าเป็นมนุษย์ที่ได้บรรลุ ได้เรียนรู้ แสดงว่ามนุษย์มีศักยภาพในการเรียนรู้สูงสุด ดังนั้นเมื่อมีศักยภาพอย่างนี้แล้ว มนุษย์ควรจะมีความสุข ควรจะสามารถอยู่ร่วมกันด้วยสันติใช่ไหม เพราะมีศักยภาพนี้ แต่ว่าตรงนี้ก็ดูว่าไม่จริง มนุษย์มีความทุกข์ มีความเครียดกันไปทั่วโลก ไม่สามารถอยู่ร่วมกันด้วยสันติ คงจะต้องมาดูว่าสังคมปัจจุบันได้ถักทอมาเป็นโครงสร้างอันแข็งแกร่งที่กักขังมนุษย์ไว้หรือเปล่า เหมือนถ้าเราถูกจับกุมคุมขัง เราหมดเสรีภาพ

ทั้งทางกาย ทางจิต ทางสังคมมันจำกัดตัวเรา มันบีบคั้นเรา จนไร้ศักยภาพที่จะหาทางออกจากปัญหาอันซับซ้อนจากสังคมสมัยใหม่หรือเปล่า สังคมมันมีคุกที่เรามองไม่เห็นหรือเปล่า (invisible prison) ที่มันคุมขังเราไว้ตรงนี้หรือเปล่า เราลองมาช่วยกันดูที่ตรงนี้

ผมก็เลยต่อไปว่า ในสังคมปัจจุบันมีสถาบันความรู้มากมาย มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงไม่ว่าจะเป็น Oxford, Cambridge, Harvard, Yale มีการค้นพบความรู้ มีคนได้รางวัลโนเบล เพราะได้ค้นพบความรู้ใหม่ที่น่าอัศจรรย์ต่างๆ แต่ทำไมมันแก้ความทุกข์ไม่ได้ หรือว่าความรู้เหล่านี้มันควรจะเป็นของดี แต่มันมีโครงสร้างอะไรที่ความรู้เหล่านี้เข้าไปเชื่อมโยงอยู่ ทำให้ดูเหมือนพันธนาการทางสังคมที่กักขังมนุษย์ไว้ มันแข็งแกร่งยิ่งขึ้นหรือเปล่า เราลองมาทำความเข้าใจความทุกข์ของคนสมัยใหม่ลองมอง คุกที่มันมองไม่เห็น คุกทางสังคม (social prison) แล้วมาทำความเข้าใจว่า การจัดการความรู้มันปลดปล่อยมนุษย์ไปสู่ศักยภาพ เสรีภาพและความสุข ความสร้างสรรค์ ได้อย่างไร

ความทุกข์ของคนในสมัยต่างๆ ก็ต่างกัน ครั้งโบราณความทุกข์มนุษย์เมื่อออกจากถ้ำมาเจอเสือ หรือสมัยเกษตรกรรมทำเกษตรไม่ได้ผล น้ำท่วม ฝนแล้ง โจรปล้น หรือถูกเกณฑ์ไปรบในศึกต่างๆ และไม่ได้กลับบ้าน ไปทำการก่อสร้างโครงการใหญ่ๆ เช่น กำแพงเมืองจีน ปิรามิด หรือไปทำอะไรต่างๆ ไปล้มหายตายจากกันไป ในสมัยโบราณเรื่องต่างๆ มันง่ายและเป็นเส้นตรง (simple and linear) มันเข้าใจได้ง่าย แต่สังคมปัจจุบันมันเชื่อมโยงกันไปหมดทั้งหมด ทุกมิติ ข้อมูลข่าวสารตัวประชากรที่มีมากขึ้นเข้ามาอยู่ชิดกันมากขึ้น มีระบบเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงกันระบบการเงินเชื่อมโยงกัน เงินสามารถเคลื่อนไหวไปรอบโลกด้วยความเร็วของแสง เกิดเป็นระบบที่ซับซ้อน (complex system) ที่เข้าใจยาก ดังรูป ถ้าเป็น simple/linear เช่น พม่ามาก็มีพระนเรศวร มีพระเจ้าตากสินไปต่อสู้ตรงไปตรงมา แต่ปัญหาในปัจจุบันมันซับซ้อนบางทีมันมองไม่เห็นไม่รู้ด้วยว่า ใครเป็นศัตรูเมื่อก่อนมันรู้ได้ง่าย ถ้ารู้ว่าใครเป็นศัตรูมันก็พัฒนายุทธศาสตร์ที่จะต่อสู้ได้แต่ในระบบซับซ้อนมันไม่รู้หรอก ไม่เห็น เพราะมันเชื่อมโยงกันไปหมด เกิดเป็นปัญหาเชิงโครงสร้าง คือ หาตัวผู้กระทำผิดไม่ได้ เพราะมันอยู่ในโครงสร้างเชื่อมโยงกันอย่างนั้น เมื่อตอนคุณชวนเป็นนายกรัฐมนตรีครั้งแรก ประกาศว่าอยากแก้ปัญหาโสเภณีเด็ก ก็แก้ไม่ได้เพราะมันอยู่ในโครงสร้างที่ซับซ้อนมาก ประธานาธิบดีคลินตันหาเสียงว่าถ้าได้รับเลือกตั้งครั้งแรก อยากปฏิรูประบบบริการสุขภาพของอเมริกัน ซึ่งมันเลวร้ายมาก มีปัญหาเยอะ ก็ทำไม่ได้เลยทั้งๆ ที่เป็นประธานาธิบดี คนเลือกตั้งมา มีอำนาจมาก



มีคนมีความรู้ต่างๆ เข้ามาช่วยก็ทำไม่สำเร็จ ที่ฟิลิปปินส์ เมื่อมีการปฏิวัติไล่มาร์กอสออกไป เรียกว่าเป็นการปฏิวัติประชาชน (people revolution) เอาโคโรซอน อาคีโน ขึ้นมาเป็นประธานาธิบดี คนมีกำลังใจมาก ว่าครั้งนี้แหละเป็นโอกาสของคนฟิลิปปินส์แล้ว ที่จะแก้ปัญหาที่แก้ไม่ได้ในช่วงมากอร์ส เช่น ปัญหาความยากจน ความอยุติธรรมในสังคม ปรากฏว่าแก้ไม่ได้เลยเดี๋ยวนี้ฟิลิปปินส์ก็ดูกำลังดิ่งลงไปมากขึ้น เพราะมันติดอยู่ในโครงสร้างที่ซับซ้อนยากต่อการเข้าใจ เกิดเป็นความทุกข์ความบีบคั้นของคนสมัยใหม่ ถึงแม้เราบอกเรามีสมองที่มีศักยภาพสูง แต่ก็เหมือนเราถูกอะไรกดทับ ทำให้รู้สึกว่า ทุกคนอยากทำอะไรดีๆ อยากแก้ปัญหา อยากช่วย แต่ไม่รู้จะช่วยทำได้อย่างไร (helplessness) ก็เลยรู้สึกหมดหวัง (hopelessness) เป็นความรู้สึกเข้ามาอยู่ในจิตใจของผู้คน ที่เรียกว่าคุกทางสังคม เราเปิดไปหมดทั้งโครงสร้าง

จะเห็นว่าเราถูกกักอยู่ในโครงสร้างขององค์กรต่างๆ องค์กรทุกชนิด ข้าราชการ การเมือง การศึกษา ธุรกิจและทางศาสนา ทั้งหมดเป็นโครงสร้างทางดิ่งทั้งสิ้น โครงสร้างทางดิ่งหมายถึง การเน้นการใช้กฎหมาย กฎระเบียบและการบริหารสั่งการจากบนลงล่าง ในองค์กรทางดิ่ง (vertical organization) มีความสัมพันธ์ทางดิ่งการเรียนรู้จะน้อย คนมีอำนาจก็ไม่เรียนรู้เพราะใช้อำนาจไป คนไม่มีอำนาจจะไปเรียนรู้เขาก็ไม่ให้เรียนรู้เพราะเขาอยากที่จะสั่ง ใช้อำนาจ อย่างที่เมืองไทยขณะนี้ที่ครอบงำอยู่ทั้งประเทศขณะนี้ คนๆ เดียวอยากจะสั่งคนทั้งหมด ว่าเอ็งไม่ต้องคิดมาก ทำงานไปเรื่อยๆ ตามคำสั่งไปเรื่อยๆ คนทั้งหมดติดอยู่ในองค์กรแบบนี้ องค์กรทุกชนิดอย่างเช่น มหาวิทยาลัย คนไม่รู้เรื่องหรอก มันเป็นโครงสร้างอำนาจ การบริหารมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่หรือเกือบทั้งหมด เป็นการบริหารกฎระเบียบมากกว่าการบริหารวิชาการ ลองนึกภาพภาควิชา ที่ประชุมคณบดี ไปจนถึงสภามหาวิทยาลัยเป็นการบริหารกฎระเบียบ เพราะฉะนั้นสภามหาวิทยาลัยก็มีกำลังน้อย ในโครงสร้างแบบนี้ คนจะขัดแย้งกันเพราะถูกกดทับด้วยอำนาจ คนจะมีพฤติกรรมเบี่ยงเบน มีการเฉื่อยงาน มีการแกล้งกัน มีการซ่อนข้อมูลไว้ทำร้ายกัน มีออกใบปลิว วิ่งเต้นเส้นสายเพื่อที่จะหาอำนาจที่เหนือกว่าที่จะไปพึ่งพิง ที่นี้ตัวอำนาจทุนมหึมาที่เคลื่อนไหวอยู่รอบโลกนี้ อำนาจมันสูงมากที่จะกำหนด กำหนดได้

แม้แต่ว่าให้เราฟังเพลงอะไร ก็ใช้อำนาจ เพลงบางเพลงไม่สามารถไปออกอากาศได้เพราะว่าทุนมันควบคุมวิทยุโทรทัศน์อยู่ ควบคุมแม้กระทั่งว่าให้คนกินผักได้กี่ชนิด กินอยู่เพียง 3 ชนิด ผักต้นเตี้ยๆ คือผักคะน้า กะหล่ำปลี ผักกาดขาว ที่จริงคนควรจะกินผักต้นสูง มันมีนานาชนิดและมันมีความเป็นป่า ถ้าไปกินผักต้นเตี้ยมันก็จะทำลายความเป็นป่าไปหมด มันเข้ามากำหนดไปหมดอำนาจสูงมาก ทุนนี้เข้ามาสู่การเมืองที่เราเห็น พยายามที่จะไปยึดสื่อ ปิดปากปิดอะไรต่างๆ เป็นความเครียดที่เราเห็น คนจะเข้าไปติดอยู่ในที่นี้เป็นโครงสร้างอันมหึมาที่ครอบงำผู้คนทั้งโลกเป็นแบบนี้ เราจะต้องเข้าใจมันและหาทางออกจากมัน เราจะออกได้อย่างไร เราคงต้องกลับไปสู่ศีลธรรมพื้นฐาน ศีลธรรมพื้นฐานของสังคมนั้น คือ การเคารพศักดิ์ศรีของคนทุกคนอย่างเท่าเทียมกันโดยเฉพาะ คนเล็กคนน้อย คนยากคนจน ถ้าสังคมไม่มีศีลธรรมพื้นฐานต่างๆ เหล่านี้ การพัฒนาต่างๆ จะบิดเบี้ยวไป สิ่งที่มีคุณค่าต่างๆ ที่มนุษย์พยายามพูดถึง เช่น ประชาธิปไตย สิทธิมนุษยชน สิทธิสตรี สิทธิเด็ก ความเป็นธรรมทางสังคมมีไม่ได้ ถ้าขาดศีลธรรมพื้นฐานคือ การเคารพศักดิ์ศรี คุณค่า ความเป็นคนของคน เรื่องนี้เป็นเรื่องลึกผมอยากชวนพิจารณาตรงนี้ให้ดีๆ เพราะเราขาด เพราะเราอยู่ในสภาพอย่างนี้มานาน แม้แต่หมอ ถ้าไม่รู้ตัวเองก็จะไม่ฟังคนไข้ เพราะถือว่าคนไข้อยู่ต่ำกว่าหมอ หมอจะไม่ค่อยฟังคนไข้ ฟังไปอย่างนั้นแต่ไม่ได้ยิน แต่ถ้าเคารพคนไข้ เพราะคนไข้ทุกคนมีศักดิ์ศรี มีคุณค่าความเป็นคนที่เราจะต้องฟัง

เพราะการฟังคน ถ้ามีความเคารพถึงจะฟัง ส่วนใหญ่จะไม่มีตรงนี้ แม้แต่พระ ไม่มี ในบ้านก็ไม่มี ในบ้านเราจะไม่เห็นศักดิ์ศรีความเป็นคนของคนใช้ ถ้าเราขาดศีลธรรมพื้นฐานนี้ ประชาธิปไตยมันก็เป็นเพียงกลไกเท่านั้นมันไม่ได้อยู่ในศีลธรรม เมื่อมันเป็นกลไกต่อไปเป็นกลโกง อย่างที่เราเห็ประชาธิปไตยที่แท้จริงมันต้องอยู่บนพื้นฐานของศีลธรรม เรื่องสิทธิมนุษยชน สิทธิสตรี สิทธิเด็ก การพัฒนาที่เคารพคนอื่นมันต้องมีความเป็นธรรมทางสังคมแต่ถ้ามันไม่มีมันก็เกิด อย่างที่เราเห็น ไม่มีความเป็นธรรมทางสังคมซึ่งสำคัญมาก เมื่อสังคมขาดความเป็นธรรมคนจะไม่รักชาติคนจะไม่รักส่วนรวม แต่ถ้ามีความเป็นธรรม คนจะรักชาติมาก ทำอะไรง่าย เพราะมีความเป็นธรรมมาก อยากจะรักษาระบบเอาไว้ ตรงนี้เองฟังดูเหมือนเป็นเรื่องยากมากว่าจะทำอย่างไร ผมมีความรู้สึกมานานว่าบางคนบ้านนอก อยู่ภูเขา ถ่อเรือ กระบุง ตะกร้า ขุดดิน แต่พอมาเข้าโรงเรียนมีความรู้สึกโดยอัตโนมัติมันเป็นไปเองว่า โรงเรียนของเรามีเกียรติ ชาวบ้านไม่มีเกียรติ สถาบันของเรามีเกียรติ เพราะเด็กที่มาจากท้องไร่ท้องนาเดินหอบกระบุง ตะกร้าตามพ่อแม่ พอเข้าเรียนแล้วไม่กล้าไปเดินกับพ่อแม่ เพราะมันมีความรู้สึกว่าชาวบ้านไม่มีเกียรติ ผมจึงพูดค่อนข้างฉกรรจ์และจะไปทำให้ผู้คนโกรธได้ว่าระบบการศึกษาของเราทั้งหมด ตั้งแต่อนุบาลจนถึงมหาวิทยาลัย คือแหล่งที่ทำลายศีลธรรมพื้นฐานของสังคม ถ้าเราคิดว่าศีลธรรมพื้นฐานของคนคือการเคารพศักดิ์ศรี คุณค่าของคน ความเป็นคนโดยเฉพาะคนเล็กคนน้อย คนยากคนจน ดูมันจะหนักมากตรงนี้แต่ที่จริงง่ายนิดเดียวที่จะเปลี่ยน เคยเห็นตัวอย่างของจริงหลายปีมาแล้วเคยเยี่ยมโรงเรียนจอมสุรางค์อุปถัมภ์โรงเรียนวัดพนัญเชิงที่อยุธยา เห็นเขาให้นักเรียนไปเรียนจากชาวบ้าน ไปเรียนจากช่างเสริมสวย คนขายของชำ ช่างผสมปูน คนเหล่านั้นเมื่อมีนักเรียนมาเรียนกับเขา เขารู้สึกมีเกียรติทันที เดิมชาวบ้านไม่เคยมีเกียรติเลย มีเกียรติได้อย่างไร คนขายของชำ คนขายก๋วยเตี๋ยวในสังคมไทย พอมีนักเรียนมาเรียน เออเราก็เป็นครูได้ มีเกียรติขึ้นทันที มีศักดิ์ศรีขึ้น และเขาก็สอนได้จริง สอนทำก๋วยเตี๋ยวได้ เพราะเขาทำมากับมือ เพราะมีความรู้อยู่ในตัวเขา สอนผสมปูนช่างเขาก็สอนผสมปูนจริงๆ ครูเสียอีกที่สอนทำเหล่านี้ไม่ได้ เพราะครูทำไม่เป็น แต่ชาวบ้านทำเป็น นักเรียนที่เรียนกับใครเขาก็เคารพคนนั้นว่าเป็นครู มันไม่ได้ยากอย่างที่คิดที่จะปรับใหม่ในตัวศีลธรรมพื้นฐานที่เราจะปรับเรื่องความรู้และประเภทของความรู้ให้ได้

ถ้าเราแบ่งประเภทความรู้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือความรู้ที่อยู่ในตัวคนและความรู้ที่อยู่ในตำรา ทั้งสองอย่างมีประโยชน์ด้วยกันทั้งคู่ แต่ต้องวางความสัมพันธ์ให้ถูกต้อง ผมคิดว่าเราวางความสัมพันธ์ความรู้ไม่ถูกต้อง ความรู้ที่อยู่ในตัวคนได้จากประสบการณ์ ได้จากการทำงาน อยู่ในตัวฝังลึกโดยที่เราไม่รู้แต่มีความรู้ ตัวอย่างที่ชัดเจน เช่น เราในห้องนี้ใช้ตำราทำกับข้าวเล่มเดียวกันจะทำอาหารออกมาอร่อยไม่เหมือนกัน เพราะมีเคล็ดลับ มีน้ำมือ มันมีอะไรต่ออะไรซึ่งเป็นความรู้

ในตัวคนแต่ละคนไม่เหมือนกัน ในขณะที่ตำราทุกตำราเหมือนกัน อันนี้แหละที่จะช่วยบอกว่าครูที่ดีที่สุดทำไม คือแม่ แม่ของทุกคนเป็นครูที่ดีที่สุด โดยไม่คำนึงถึงว่าท่านเคยเข้าโรงเรียนหรือเปล่า ท่านได้ปริญญาตรี โท เอกหรือเปล่า แม่ของอาจารย์ป๋วยไม่เคยเข้าโรงเรียน โยมแม่พระธรรมปิฎกไม่ได้ไปเข้าโรงเรียน อาจารย์เจิมศักดิ์ทำงานศพแม่ ทำหนังสือเขียนว่า สิ่งที่แม่สอนไว้ แล้วบอกว่าแม่เป็นชาวบ้านที่อ่างทองไม่เคยเข้าโรงเรียนเลย แต่แม่สอนเรื่องดีๆ ไว้เยอะ แม่สอนได้เพราะแม่มีความรู้ในตัวที่ได้มาจากประสบการณ์ จากการทำงาน ที่นี้ถ้าเราเอาความรู้ที่อยู่ในตัวคนเป็นฐาน และความรู้ในตำรามาประกอบมาแต่งมาต่อยอดทำให้มันงามขึ้น ก็จะเป็นการจัดความสัมพันธ์ความรู้ที่ส่งเสริมทุกคน เพราะถ้าเราให้ความสำคัญกับความรู้ในตัวคน คนทุกคนจะกลายเป็นคนมีศักดิ์ศรี มีเกียรติ ถ้าเราเอาความรู้ในตำราเป็นตัวตั้ง คนส่วนใหญ่จะไม่มีเกียรติ เหมือนชาวบ้านไม่มีเกียรติไม่มีศักดิ์ศรีทั้งๆ ที่เขาก็มีความรู้ในตัว เพราะมีคนจำนวนน้อยเท่านั้นที่จะรู้คล่องแคล่วในตำรา จริงๆ อาจารย์มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ก็ไม่คล่องแคล่วเสมอไป ครูส่วนใหญ่ก็สอนเป็นนกแก้วนกขุนทองด้วยซ้ำไป มีคนไม่กี่คนที่จะคล่องแคล่ว มันกลายเป็นเหมือนระบบพราหมณ์ ที่มีพราหมณ์บางคนเท่านั้นที่ท่องคัมภีร์พระเวทย์ได้ สรรเสริญเทพ ไม่ใช่วิทยาศาสตร์ประชาชน ถ้าวิทยาศาสตร์ต้องเป็น public knowledge ที่คนทั้งหมดมาดู ร่วมได้ ร่วมสร้างได้ ร่วมพิสูจน์ได้ ถ้าเราปรับตรงนี้เสียหน่อย เราไม่ควรปฏิเสธสิ่งใด แต่เราจัดความสัมพันธ์และจัดความเชื่อมโยงให้เหมาะสม มันจะเกิดสิ่งเหล่านี้ขึ้น เพราะฉะนั้นการจัดการความรู้ คือรูปธรรมของการเคารพความรู้ในตัวคน เหมือนที่ เราได้ฟังมาท่านทั้งหลายได้ทำมา ตัวมันเองจึงเป็นศีลธรรมพื้นฐานเลยที่จะส่งเสริมให้คนทุกคน รู้สึกมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี เพราะมีความรู้อยู่ในตัวทุกคน มีความภูมิใจในตัวเองมีความมั่นใจในตัวเอง คนขายก๋วยเตี๋ยว คนผสมปูนมีความมั่นใจเพราะเขาทำด้วยฝีมือตนเองถ้าเราเอาความรู้ในตำราเป็นฐาน คนจะหมดความมั่นใจในตัวเองแล้วรวมกันเป็นการไม่มีความมั่นใจแห่งชาติ เป็นเรื่องสำคัญ และตรงนี้เองจึงเป็นพลังทางศีลธรรมเป็นพลังที่เข้ามาปลดปล่อย ผมได้มองตรงนี้มาหลายปีว่าถ้าเป็นอย่างนี้เราลองมาทำเรียกว่า every human mapping (EHM)

หมายถึงไปทำแผนที่ทุกคน ในตำบลในองค์กร เราไปทำทุกคนว่าคนนี้เก่งอะไร ร้องเพลงเก่ง ทำขนมเก่ง แต่งกลอนเก่ง ใครเป็นผู้ไกล่เกลี่ยความขัดแย้งเก่ง ถือว่าทุกคนเป็นคนเก่งแต่ในทางที่ต่างกัน ผมคิดว่าการศึกษาปัจจุบันทำให้คนส่วนใหญ่กลายเป็นคนไม่เก่ง มีคนสองสามคนได้ชื่อว่าเป็นคนเก่ง เพราะว่าท่องหนังสือเก่งตอบเก่งได้คะแนนสูง เป็นคนเก่ง นอกนั้นเป็นคนไม่เก่ง จริงๆ เราต้องถือว่าทุกคนเป็นคนเก่งแต่ว่าในทางที่ต่างกัน ทุกคนก็จะมีค่าหมด ลองทำ mapping ดูได้ไหม ว่าคนทั้งตำบลว่าใครเขาเก่งเรื่องอะไร เอามาให้หมดเลย และเอามาเป็นฐานข้อมูล ทุกคนจะภูมิใจในตัวเองและอยากทำดีมากขึ้น และต่อไปถ้าเราทำอย่างนี้หมดทั้งแผ่นดิน คนไทยทั้งแผ่นดินก็จะถูกยกย่องขึ้นมีเกียรติขึ้น ว่าเออ สิ่งที่เราชอบสิ่งที่เรารักก็ไปปรากฏอยู่ในฐานข้อมูลของประเทศ ต่อไปใครอยากรู้อะไรก็กดคอมพิวเตอร์ ไปเจอว่าครูบาสุทธินันท์ อยู่สตึก บุรีรัมย์ ทำอะไรเก่ง ไปเจอว่ามหาอยู่ สุนทรไทย ทำเกษตรผสมผสานเก่งจริง แม่ทองดีทำอะไรเก่ง รู้หมดทั้งประเทศ คนรู้ถึงกันหมด มันก็จะเกิดแหล่งเรียนรู้ที่จะเรียนรู้กันเต็มประเทศไปหมด ประเทศก็จะแข็งแรงขึ้น ทุกคนมีเกียรติมีความสุข มีตัวอย่างคือ อาจารย์ประภาภัทร นิยม ผู้อำนวยการโรงเรียนรุ่งอรุณ ลองไปทำดูที่เกาะลันตาใหญ่ จังหวัดกระบี่ พอไปทำแล้วมันพลังมหาศาล เกิดความปิติทั้งคนทำทั้งชาวบ้าน ชาวบ้านไม่เคยมีความรู้สึกอย่างนี้เลย ทำไมมีคนมาฟังว่าชาวบ้านรู้อะไร ชาวบ้านเกิดความปิติเกิดพลังมหาศาล ซึ่งขณะนี้กำลังลองทำอยู่ จริงๆ ผมเคยพูดกับนายกทักษิณหลายปีก่อน ตั้งแต่เป็นนายกใหม่ๆ ให้เพิ่มงบประมาณให้ สกว.สักพันล้านไปสนับสนุนมหาวิทยาลัยให้มาทำ mapping ของคนในพื้นที่ ท่านก็เป็นคนปัญญาไว ท่านก็เข้าใจว่า อ๋อมันคล้ายกับ GIS คือ GIS เรื่องคน ตรงนั้นท่านก็คงยุ่งไป เรื่องต่างๆ ลืมเรื่องนี้ไปแล้ว

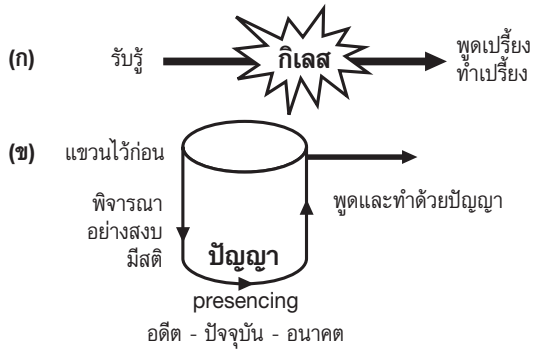
เราลองมาดูผมลองจับมาดูว่า คุณค่าอะไรลึกๆ และเรียกว่าคุณลักษณะหรือ คุณธรรม 8 ประการ ลองไปเร็วๆ ดูจะหยุดตรงตามเวลา ถึงแม้ว่ารายการนี้จะเริ่มสายไปหน่อย จะหยุดเวลา ให้ทันเวลา 10.00 น. ให้ตรงตามโปรแกรม

1. ศีลธรรมพื้นฐาน คือ เราเคารพความรู้ในตัวคนคนทุกคนเป็นคนมีศักดิ์ศรี มีเกียรติ

2. การไม่ใช้อำนาจ เพราะการใช้อำนาจจะไปบดบังกระบวนการทางธรรมชาติ แต่การจัดการความรู้จะไปส่งเสริมกระบวนการทางธรรมชาติ ให้มีการเรียนรู้มีการแลกเปลี่ยน มีการงอกงามไปตามธรรมชาติ

3. มีการฟังอย่างลึก (deep listening) ตัวนี้สำคัญ ที่เราจะรู้ความรู้ภายในตัวคนต้องมีการฟังอย่างลึก การฟังอย่างลึกนั้นเป็นการเคารพคนนั้น ถ้าอย่างตื้นรับรู้ก็พูดเปรี้ยง ทำเปรี้ยง อย่างที่มีคนทำให้เห็นทุกวันนี้ มันตื้น มันเป็นอารมณ์ เป็นกิเลส เป็นเหยื่อ

(๓) การฟังอย่างลึก (deep listening)



ทฤษฎีรูปตัวยู ของ Otto Scharmer

ของกิเลสเข้ามา มีคนเยอรมันตอนนี้ไปอยู่อเมริกาชื่อ Otto Scharmer ได้สร้างทฤษฎีตัวยู ขึ้นมา เมื่อเราได้รับฟังอะไรมา หลักคือการแขวนไว้ก่อน (suspension) ดึงลงมาลึก พิจารณาอย่างเงียบๆ มีสติ เมื่อมีสติก็จะเกิดปัญญา (presencing) เมื่อเกิดตรงนั้นแล้วทุกอย่างจะไปเชื่อมโยงกันหมดเพราะความจริงมันเชื่อมกันหมด ทั้งอดีต ปัจจุบัน มันทำให้เห็นอนาคตด้วย และเมื่อกลับขึ้นไปจะไปพูดไปทำก็จะไปตรงกับขบวนการทางปัญญา จะไปตรงกับที่พระพุทธเจ้าสอนไว้พอดีเลย เวลาใครพูดอะไรอย่าเพิ่งรับอย่าเพิ่งปฏิเสธ คือแขวนไว้ก่อน พิจารณาอย่างลึกๆ เรียกว่า มีโยนิโสมนัสสิการ ต้องมีสติ มันก็จะไปเกิด ปัญญาเกิดขึ้น ทฤษฎี Otto Scharmer ตรงกับที่พระพุทธเจ้าสอน แต่ว่าก็ดีที่มีเรื่องใหม่ๆ มีลูกเล่น มีการเสนอใหม่ๆ ทำให้มีความน่าสนใจขึ้น

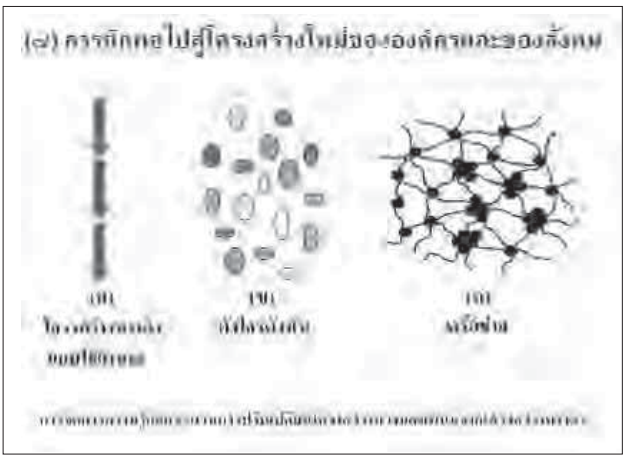
4. เป็นวิธีการทางบวก คือให้มองความสำเร็จ ความภูมิใจ ที่ไหนมันทำให้เกิดพลังเพิ่มขึ้น เราจะคุ้นเคยกับว่า เริ่มต้นไปหาทุกข์ หาปัญหา (problem) เสียก่อน พอพูดเรื่องทุกข์มาก ทุกข์มันจะท่วมจนเคลื่อนไม่ได้และมันจะทำให้เราทะเลาะกัน เวลาพูดเรื่องทุกข์ จะโทษกัน ทะเลาะกัน หมดกำลังลง เพราะเราอาจไปติดตามอันดับของ อริยสัจสี่ ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค ต้องเอาทุกข์ก่อนมันจะติดอยู่ตรงนั้น ไม่ต่อไปสู่ปัญญา เพราะฉะนั้นการจัดการความรู้เป็นวิธีการทางบวก

5. เจริญธรรม 4 ประการที่เกื้อหนุนในการเรียนรู้ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติเป็นเรื่องสำคัญ ที่เรียกว่า interactive learning through action แต่ว่าตามปกติมนุษย์ก็จะไม่เรียนรู้ร่วมกัน เกลียดกันบ้าง หมั่นไส้กันบ้าง ทำนองนี้ การที่จะมีการเรียนรู้ร่วมกันต้องมีธรรม 4 ประการ

1. ความเอื้ออาทรต่อกัน มี compassion
2. มีความเปิดเผย openness
3. มีความจริงใจ sincerity
4. ความไว้วางใจกันได้ที่เรียกว่า trust พอเกิดขึ้นจะมีความสุขมาก ทำอะไรเร็วขึ้น จะง่ายขึ้นมาก

6. การปฏิบัติ เป็นหัวใจของการจัดการความรู้

7. เห็นชัดเจนว่า มันถักทอไปสู่โครงสร้างใหม่ ขององค์กรและสังคม โดยเปลี่ยนจาก



รูป ก. โครงสร้างทางดิ่งแบบใช้อำนาจ แบบ ข. แบบตัวใครตัวมันไม่เกี่ยวข้องกัน ทอดทิ้งกัน แต่ว่าการจัดการความรู้มันทำให้เกิดรูปแบบ ค. เกิดการสร้างเครือข่าย ระหว่างคนกับคน คนกับกลุ่ม กลุ่มกับกลุ่ม เกิดโครงสร้างใหม่ เกิด transformation ในองค์กรในสังคมเกิดขึ้น ที่เราบอกว่ามันติดอยู่ไม่มีทางออก พอเราใช้

การจัดการความรู้เข้าไป มันไปสร้างตรงนี้ใหม่ เป็นการ transformation ที่เกิดขึ้น

8. มันจะต้องมีการเจริญสติ จะเห็นได้ชัดว่าจะทำอะไรต้องมีการเจริญสติ คือการรู้ตัวในการฟังผู้อื่น ในการทำอะไรฟังอย่างเงียบ (deep listening) เพื่อจะให้ความรู้ในตัวออกมา มันเป็นการเจริญสติ ถ้าเราเข้าใจตรงนี้ ทำให้มันมากขึ้นหนักเข้าไปมันเป็นการเจริญสติของกลุ่ม (collective mindfulness) เกิดขึ้น เพราะสติพระพุทธเจ้าเรียกว่าเอกมรรคโค เป็นทางอันเอก ถ้าใครเจริญสติจะรู้ว่ามันมีประโยชน์มากมายทุกๆ ประการ เพราะฉะนั้นประชาคมจัดการความรู้ควรสนใจตรงนี้ มันเป็นการเจริญสติไปด้วยในการทำงาน

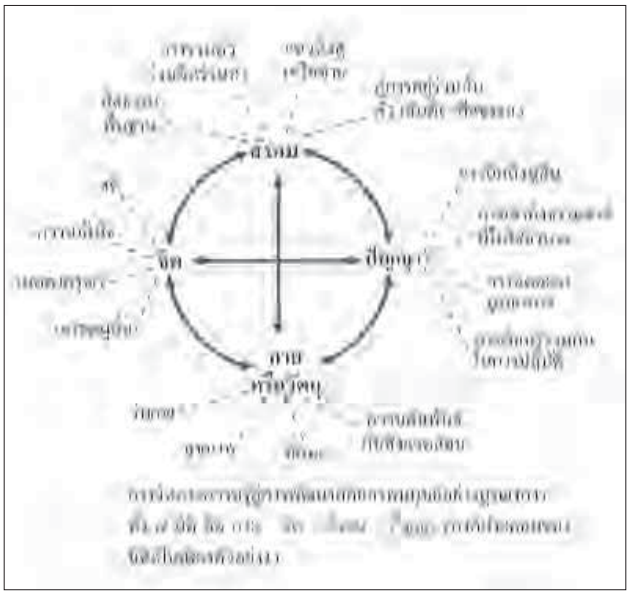
ประการต่อมาผมพูดถึง เสรีภาพของระบบ เวลาเราพูดถึงเสรีภาพเรามักพูดเสรีภาพของบุคคล พูดถึงบุคคลมันก็ติดเพราะคนมันก็มีระบบอยู่ เหมือนรถยนต์ ถ้าส่วนต่างๆ มันมีเสรีภาพ มันก็ไม่มีเสรีภาพของรถยนต์ รถยนต์ก็วิ่งไม่ได้ ทุกส่วนต้องเชื่อมโยงกันอย่างถูกต้อง พอมันเชื่อมโยงกันอย่างถูกต้องระบบทั้งหมดมีเสรีภาพ คือรถวิ่งไปได้ฉิว แต่ถ้าล้ออ้างเสรีภาพของตัว พวงมาลัยอ้างเสรีภาพของตัว อย่างนี้จะติดขัดหมด ผมคิดว่าถ้าเราไม่ระวังเราไปติดเสรีภาพส่วนบุคคลเท่านั้น ทำให้เกิดการติดขัด แต่ว่ากระบวนการจัดการความรู้จะมองทั้งหมดเชื่อมโยงกัน

อีกประการหนึ่ง การพัฒนาในโลกทุกวันนี้เป็นการพัฒนาแบบที่เรียกว่าแยกส่วน ก็จะต้องทำให้ครบและเชื่อมโยงกันเป็นบูรณาการ มันมีทั้งทางกาย ทางวัตถุ ทางจิตทางสังคม ทางปัญญา เราพัฒนาแต่วัตถุ ไปมันก็ติดอย่างที่เราเห็น ขาดการพัฒนาทางจิต ทางสังคม ทางปัญญา ถ้าเราดูตรงนี้ เราลอง plot ออกมาดูดังรูป

เรื่องกายหรือเรื่องวัตถุ ก็มี เรื่องสุขภาพ เรื่องทักษะ เรื่องความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม

เรื่องจิต มีการเคารพคนอื่น มีความเมตตากรุณา มีความมั่นใจ มีสติ

เรื่องสังคม เน้น ศีลธรรมพื้นฐาน การร่วมคิดร่วมทำ การปรับโครงสร้างสังคมจากแนวดิ่งสู่เครือข่ายไปสู่การอยู่ร่วมกันอย่างสันติ



ปัญญา มีความนึกถึงผู้อื่น การเข้าถึงธรรมชาติ โดยไม่ใช้อำนาจ ใช้การเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ

ลองดูทั้งหมดนะครับว่า หากการจัดการความรู้มันไปดีๆ มันทั้งหมดเข้ามาบูรณาการพร้อมกันไปหมดเลย ซึ่งเราไม่มีในสิ่งอื่นในขณะนี้ เราไม่มีในเรื่องการศึกษา การทำวิจัยเรื่องอื่นๆ มันไม่พร้อมกัน มันแยกส่วน

ตรงนี้อยากให้เห็น แล้วเราคอยเห็นภาพมันอยู่เรื่อยว่าเวลาเราทำอะไร ว่าเออ เรากำลังบูรณาการไปพร้อมกันเลย ทั้งกาย จิต สังคม ปัญญา ไปพร้อมกันจะมีพลังมหาศาล

ผมพยายามบอกว่าใช้เรื่องนั้นเรื่องนี้ โดยสรุปหมายความว่าใช้ทุกเรื่อง ท้ายที่สุดอยากให้กำลังใจประชาคมจัดการความรู้ เรื่องที่ท่านกำลังทำอยู่นี้ มันเป็นกระบวนการที่ปลดปล่อยมนุษย์ไปสู่ศักยภาพ ไปสู่เสรีภาพ ไปสู่ความสุข ไปสู่การยกระดับจิตสำนึกไปสู่จิตสำนึกใหม่ (new consciousness) ไปสู่การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน (transformation) ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญมาก ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงต่างๆ แล้วนำไปสู่การพ้นทุกข์ร่วมกัน การพ้นทุกข์เดี่ยวๆ เป็นไปได้ยากเพราะมันเชื่อมโยงกันแต่สามารถพ้นทุกข์ร่วมกันได้ ขอให้ท่านทั้งหลายได้ทำงานเรื่องนี้ต่อไปเพื่อจะนำไปสู่การพ้นทุกข์ของเพื่อนมนุษย์ ขอบคุณครับ

■■■

ภาคเอกชน

การจัดการความรู้
ที่ตอบสนองผลตอบแทนทางธุรกิจ

การจัดการความรู้ที่เนียนอยู่ในเนื้องาน

บทสังเคราะห์ขุมความรู้

การจัดการความรู้ภาคเอกชน

ห้องแกรนด์ C โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ คอนเวนชั่น

มหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติครั้งที่ 2 ระหว่างวันที่ 1-2 ธันวาคม 2548 ถือเป็นการพัฒนาเครือข่ายการจัดการความรู้ที่สำคัญ เนื่องจากเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยได้มีการนำเสนอรูปแบบ เนื้อหา ลักษณะการจัดการความรู้ในบริบทต่างๆ ทั้งภาคราชการ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม อันเป็นกระจกบานหนึ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงสถานะของการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในสังคมไทย

ในส่วนของการจัดการความรู้ภาคเอกชนที่เกิดขึ้นในมหกรรมดังกล่าว เป็นการนำเสนอการจัดการความรู้ในประเด็นที่มีความหลากหลายทั้งในแง่การบริหารจัดการความรู้ที่นำไปหนุนเสริมการบริหารองค์กรซึ่งมุ่งเน้นที่การพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สอดรับปรัชญาและแนวทางการพัฒนาองค์กร (**กรณีการจัดการความรู้ที่เนียนในเนื้องาน บริษัท สแปนซั่น ประเทศไทย จำกัด**) การนำการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการบริหารความรู้และการบริหารองค์กร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาระบบความรู้ในองค์กรให้เป็นฐานความรู้ และขยายฐานความรู้ดังกล่าวให้บุคลากรได้เข้ามาร่วมสร้างและร่วมใช้ประโยชน์จากความรู้ ความรู้ที่เกิดขึ้นจึงเป็นส่วนเสริมการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (**กรณีการจัดการความรู้ที่ตอบสนองต่อผลตอบแทนทางธุรกิจของบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด มหาชน**) หรือในกรณีการจัดการความรู้ในองค์กรที่มุ่งเน้นยังการปรับเปลี่ยนทัศนคติตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการจัดการความรู้ให้เกิดการใช้และแบ่งปันความรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร (**กรณีของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด มหาชน**) ตลอดจนการใช้การจัดการความรู้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม และการสร้างคุณค่าในการทำงานร่วมกัน อันทำให้บุคลากรในองค์กรเห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ในความหมายที่ว่านอกจากการจัดการความรู้จะเป็นส่วนเสริมการพัฒนาองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพแล้ว ยังทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพด้วย (**การจัดการความรู้ที่เนียนในเนื้องาน กรณี บริษัท ซี.พี. เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด**) ซึ่งกรณีต่างๆ ที่เกิดขึ้นในมหกรรมครั้งนี้ ล้วนแต่ชี้ให้เห็นถึงคุณค่าของการจัดการความรู้ที่ได้ถูกนำใช้ในการตอบสนองต่อการพัฒนาองค์กรทั้งต่อเป้าหมายขององค์กร การดำเนินธุรกิจขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ และที่สำคัญเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถมากยิ่งขึ้น

ดร.ประพนธ์ ผาสุขยืด :

สวัสดีครับ ท่านผู้เข้าร่วมงานมหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติครั้งที่ 2 วันนี้นับว่าเป็นประวัติการณ์ที่มีผู้เข้าร่วมงานล้นหลาม จนกระทั่ง สคส. ต้องประกาศปิดรับสมัคร ท่านที่ได้อยู่ในห้องนี้หรือได้มาร่วมงานในสองวันนี้ถือว่าโชคดี เป็นผู้ที่วางแผนอย่างรอบคอบ

KM ในปูนซิเมนต์ไทย

การจัดการความรู้ที่ตอบสนองผลตอบแทนทางธุรกิจ

วันนี้ในห้องนี้จะพูดในเรื่องประสบการณ์ของภาคธุรกิจภาคเอกชนครับ ซึ่งใน concept ของงานท่านคงทราบดี เราจะพยายามไม่เอาเรื่องวิชาการมาบรรยาย หลักการทฤษฎี KM ไม่มีนะครับ จะเป็นเรื่องของคนทำจริงซึ่งในวันนี้เราโชคดีได้ผู้ที่ทำจริงและทำมานานพอสมควร ซึ่งสักครู่ผมจะเชิญและแนะนำท่านให้รู้จัก ช่วงแรกจะขอชี้แจงถึงกระบวนการอย่างคร่าวๆ คือ ขอให้ท่านได้นำเสนอประสบการณ์ส่วนตัวอย่างเต็มที่ ซึ่งแน่นอนท่านรับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องนี้มานานพอสมควร ในบริษัทที่พวกเรารู้จักกันดี บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทใหญ่แล้วก็ทำหลายๆ เรื่องได้ดี ท่านจับเรื่อง KM ด้วย ผมได้เคยมีโอกาสพูดคุยและเห็นการนำเสนอของท่าน คิดว่าเป็นโมเดลที่ดีมาก แต่ก็อยากจะเรียนผู้เข้าร่วมประชุมนะครับว่าสิ่งที่เหมาะสมกับบริษัทหนึ่ง อาจจะไม่เหมาะกับบริษัทท่าน เพราะฉะนั้น ตรงนี้แหละครับที่ทาง สคส. พยายามเน้นเหลือเกินว่าขอให้ท่านฟัง เรียกว่าฟังอย่างลึกซึ้งเหมือนอาจารย์ประเวศว่า แต่ไม่ได้หมายความว่ากลับไปแล้วท่านจะทำได้ตามโมเดลนั้น แต่เมื่อใดท่านฟังอย่างลึกซึ้ง ท่านเข้าใจแก่นของมัน ผมเชื่อว่าท่านสามารถสร้างโมเดลที่เหมาะสมกับ

ผู้ดำเนินรายการ
ดร.ประพนธ์ ผาสุขยืด

ผู้อภิปราย
คุณสุรสิทธิ์ ตันธนาศิริกุล
ผู้จัดการศูนย์พัฒนาความรู้
เครือซิเมนต์ไทย

วัน/เวลา
วันพฤหัสบดีที่ 1 ธันวาคม 2548
เวลา 10.45-12.15 น.

องค์กรของท่าน หากท่านไม่เคลียร์เราก็จะมีช่วงที่ให้ท่านได้สอบถาม ดึงเข้ามาบริบทของท่าน ดึงเข้ามาหน่วยงานของท่าน ซึ่งทางวิทยากรเองและผมเองก็คงจะช่วยกันตอบ

วันนี้เราอยากได้บรรยากาศแบบสบายๆ ไปเรื่อยๆ นะครับ ขอให้ท่านไม่ต้องเกร็ง ไม่ต้องกังวลอะไรทั้งนั้นเลย เราพบว่าบรรยากาศเรียนรู้ที่ดีที่สุด คือบรรยากาศที่สบาย ไว้ใจกัน ปล่อยตัวตามสบาย แต่ปล่อยตัวตามสบายไม่ได้หมายความว่าทำอะไรก็ได้ เช่นมือถือถ้าปิดก็จะดีมากเพราะจะไม่รบกวนผู้อื่น เพราะฉะนั้นเพื่อให้เป็นการไม่เสียเวลา ผมจะขอเรียนเชิญท่านวิทยากรขึ้นมาบนเวที ให้พวกเราต้อนรับคุณสุรสิทธิ์ ตันธนาศิริกุล ด้วยครับ

ผมคงจะใช้เวลาสั้นๆ แนะนำคุณสุรสิทธิ์ ท่านจบวิศวกรรมศาสตร์ สาขาคอมพิวเตอร์ จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมาของท่าน ปี 2536 ท่านเป็นผู้จัดการระบบงานและโครงการต้นแบบ ปี 2539 เป็นผู้จัดการระบบข้อมูลการตลาด ปี 2540 เป็นผู้จัดการพัฒนาสื่อการเรียนรู้และระบบงาน และนับตั้งแต่ ปี 2544 จนถึงปัจจุบัน ท่านเป็นผู้จัดการศูนย์พัฒนาความรู้เครือซิเมนต์ไทยและนี่แหละครับที่บอกว่าท่านได้สั่งสมความรู้เรื่อง KM จากของจริง จากการปฏิบัติมาเป็นเวลายาวนานถึง 4 ปีเต็ม ท่านได้รับเชิญไปบรรยายในเรื่องของการบริหารองค์ความรู้ให้กับมหาวิทยาลัยหลากหลายมากนะครับ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และอื่นๆ อีกมากมาย ท่านเคยเป็น keynote speaker ในงาน Thailand International Conference KM 2004 ตอนนั้นใช้ theme ว่า KM for Innovation and Change ซึ่งท่านได้นำเสนอ KM ในบริษัทปูนซิเมนต์ไทย มหาชน เพราะฉะนั้นวันนี้ เราก็จะได้ฟังสิ่งที่คุณสุรสิทธิ์จะเรียบเรียงมาให้เราฟังแบบเต็มอิ่ม คุณสุรสิทธิ์ใช้เวลาได้เต็มที่เลยนะครับ ขอให้ท่านพูดถึง how to ที่ท่านเตรียมไว้ครับ เชิญครับ

คุณสุรสิทธิ์ ตันธนาศิริกุล :

สวัสดีครับ รู้สึกเป็นเกียรติอย่างยิ่ง ที่ได้มีโอกาสมาพูด เรื่องของการบริหารความรู้ ในที่นี้นะครับ เป็นความจริงที่ ดร.ประพนธ์ว่าในการนำเสนอก็ดีหรืออะไรก็ดี สิ่งที่ผมอยากจะบอกพวกเราคือ ผมจะพูดถึงหลักการและประสบการณ์ในการทำมากกว่าที่จะอ้างอิงถึงบริษัท แล้วก็ไม่ค่อยอยากจะอ้างอิงเนื่องจากอย่างที่ ดร.ประพนธ์ว่า ก็คือถึงแม้ว่าวิธีการ ใช้วิธีการหนึ่งในบริษัทหนึ่งอาจจะไปใช้ในอีกบริษัทหนึ่งไม่ได้ สิ่งที่ผมอยากจะพูดถึงเรื่องของการบริหารความรู้ ผมยอมรับว่าที่ผ่านมาถึงแม้ว่าจะมีการทำมานาน แต่ก็มีหลงทาง แล้วสิ่งหนึ่งที่ผมหลงทางก็คือ คำว่า knowledge ถามว่าจริงๆ พวกเรารู้กันชัดเจนไหมครับ อาจจะมีคนรู้ อาจจะรู้ไม่เหมือนผมหรือผมอาจจะรู้ไม่เหมือนพวกเรา แค่คำว่า knowledge ณ วันนี้ ผมพูดจริงๆ ในความรู้สึกผมจากประสบการณ์ที่ผมทำ ถ้ายังเข้าใจคำว่า knowledge ไม่ได้ แล้วเราจะไปบริหารมันอย่างไร เราจะบริหารคน แล้วเรายัง

ไม่รู้จักคนๆ นั้นเป็นใคร แล้วเราบอกว่าเราจะไปบริหารเขา เป็นไปไม่ได้หรอกครับ เพราะฉะนั้นสิ่งที่ผมอยากจะบอกพวกเราก็คือ ทำอย่างไรเราถึงจะเข้าใจคำว่า knowledge ผมยกตัวอย่างคำว่า knowledge อะไรเป็น information อะไรเป็น knowledge สมมุติว่าผมไปเจอวงกลมอยู่วงหนึ่ง แล้วไปวัดวงกลมนั้น ปรากฏว่ามีเส้นผ่านศูนย์กลางยาว 7 ซม. แล้วผมวัดเส้นรอบวงได้ 22 ซม. สิ่งที่ผมพูดทั้งหมดคือ information นะครับ แต่พอไปวัดวงกลมอีกวงหนึ่ง ซึ่งมีเส้นผ่านศูนย์กลาง 14 ซม. แล้วไปวัดเส้นรอบวงได้ 44 ซม. งงกับตัวเลขไหมครับ เมื่อกี้ 7 กับ 22 ตอนหลัง 14 กับ 44 งงไหมครับ เสร็จแล้วพอผมมาคิดสัดส่วนมันกลายเป็น 22 ต่อ 7 ความยาวของเส้นรอบวงต่อเส้นผ่านศูนย์กลางเท่ากับ 22 ส่วน 7 เมื่อไรที่เราได้ออกมาเป็น pattern อย่างนี้ เขาเรียกว่า knowledge อะไรก็ตามที่เราไม่สามารถเขียนมาเป็น pattern.... pattern ที่เรียกว่าคนอื่นที่มาทำตามขั้นตอนพวกนี้แล้วได้ผลเหมือนเดิมถึงจะเรียกว่าเป็น knowledge ถ้าเราเขียน pattern ขึ้นมาแล้ว คนที่นำไปปฏิบัติตาม pattern นั้นแล้วไม่เหมือนเดิม อาจจะเหมือนเดิมบ้าง ไม่เหมือนเดิมบ้าง หรือส่วนใหญ่ไม่เหมือนเดิม อันนี้ไม่ใช่เป็น knowledge ครับ **ถ้าอะไรที่เป็น knowledge คือสิ่งที่เรียกว่าเวลาทำตามขั้นตอนนี้แล้วได้ เป็น pattern ที่ได้ผลออกมาเหมือนเดิม** ไม่ว่าจะเป็นสอนวิธีการว่ายน้ำก็ดี ถ้าทำตามขั้นตอนพวกนี้แล้วจะว่ายน้ำได้อย่างนี้เรียกว่าเป็น knowledge แต่ถ้าไม่สามารถเขียนเป็น pattern ออกมาให้ผู้อื่นปฏิบัติตามแล้วได้ผลจนขึ้นตามนั้น ไม่เป็น knowledge

ผมยกตัวอย่างง่ายๆ ตัวอย่างหนึ่ง ผมเชื่อว่าพวกเราในที่นี้ ส่วนใหญ่คงจะทำไข่เจียวเป็นนะครับ สมมุติว่ามีใครสักคนหนึ่งบรรยาย

> *“ถ้าอะไรที่เป็น knowledge*
> *คือสิ่งที่เรียกว่า*
> *เวลาทำตามขั้นตอนนี้แล้ว*
> *ได้เป็น pattern ที่ได้ผลออกมาเหมือนเดิม”*

ว่าเขา ไปตลาดไปซื้อไข่มา ไปทำอะไรต่อมิอะไรจนกระทั่งออกมาได้เป็นไข่เจียว ข้างในนั้นมีทั้ง information และมีทั้ง knowledge สิ่งที่เราจะ extract knowledge ออกมานั้น ก็คือการทำไข่เจียวใช่ไหมครับ ถ้าเราจะ extract ส่วนที่การทำไข่เจียวออกมา ก็ง่ายๆ ส่วนที่เขาเขียนบอกว่า ก็ตั้งกระทะน้ำมันร้อนๆ แล้วก็ตีไข่ใส่ลงไป ตักขึ้นมาเป็นไข่เจียว เราทำอย่างนี้ทุกครั้งเราก็จะได้ไข่เจียวทุกครั้ง อันนี้เป็น knowledge **เพราะฉะนั้นถ้าเรา define ตัวนี้ไม่ได้ เราเข้าใจตรงนี้ไม่ได้ชัด แล้วเราจะไปบริหาร บริหารไม่ได้** สิ่งที่ผ่านมา ผมพยายามจะให้ทีมงานเขียน “ความรู้ในการทำงาน” แล้วเขาก็ไม่รู้ว่าจะเขียนยังไง เพราะเขาไม่รู้ว่า “ความรู้” มันคืออะไร แล้วผมก็ไม่รู้จะนำความรู้พวกนั้นมาเก็บได้อย่างไร ผมได้แต่ information มาเยอะแยะเลยครับ แล้วก็ทำหน้าที่งม extract มันออกมา ซึ่งบางครั้งมันก็ยังขาดข้อมูลบางอย่างที่จะทำให้เกิดเป็น pattern ของความรู้ OK ครับ อันนี้ก็เป็นจุดเริ่มต้น หวังว่าเมื่อนำสิ่งเหล่านี้ไปใช้แล้วจะเกิดผล

ในการบริหารความรู้ ผมจะมองที่สามโจทย์ด้วยกัน ก็คือ people, process, platform เราจะบริหารความรู้เรากำลังจะสร้างวิธีการปฏิบัติงานใหม่ แต่คนยังทำเหมือนเดิม โดยแนวคิดทางจิตวิทยาบอกว่า ถ้าคนเราทำอะไรเกิน 21 วัน

"

คนที่จะมาบริหารความรู้
หรือจะมาร่วมขบวนการทางด้าน KM
มีคุณลักษณะ 3 ประการนี้หรือไม่
personal improvement
knowledge responsibility
***และ** solution-focus mindset*

"

จะทำอย่างนั้นไปเลย เพราะฉะนั้น people เป็นสิ่งที่น่าสนใจ เราจะบริหารความรู้ โดยไม่มอง people ไม่มองว่าคนเป็นอย่างไร ผมยกตัวอย่างหนึ่ง สมมุติว่า ผมไม่แน่ใจว่า ในที่นี้มีใครที่ขายประกัน ผมไม่ได้แนะนำให้ขายประกันนะครับ สมมุติว่าในที่นี้มีใครสักคนที่ขายประกัน เขานึกไม่ออกว่าลูกค้าเขาเป็นยังไง แล้วก็วิ่งเที่ยวขายไปทั่วบอกว่าไม่เป็นไร เพื่อนเราขายญาติ เราก็ขายญาติบ้าง โดยไม่ไปดูเลยว่าญาติคนนี้ เขาให้ความสำคัญ หรือให้ความสนใจ หรือว่ามีความรู้สึกว่าจำเป็นต้องทำประกันหรือไม่ พอคุยเสร็จญาติก็บอกว่าต่อไปนี้อย่าไปหาเขาอีกได้ไหมงั้นไม่เป็นไร ไปหาเพื่อนแล้วกัน เอาเพื่อนสนิทก่อน มันคงต้องซื้อเรา พอคุยกับเพื่อนเสร็จ เพื่อนก็พูดเหมือนกับญาติคุณเลย บอกว่าต่อไปนี้อย่ามาอีก มันต้องดูคนก่อน มันต้องทำให้เขาเกิดต้องการ ความอยาก คนขายประกันที่เก่ง เขา

ไปไหนเขาจะไม่พูดเรื่องประกัน เขาจะพูดทุกอย่างเพื่อที่ให้เรารู้ว่า เรามีความพร้อมที่จะซื้อประกัน ถ้าเราไม่มีความพร้อม ถ้าสมมุติว่าคนนี้ยังไม่มีความพร้อมในการซื้อประกัน อย่าไปขายครับ อย่าไปขาย คนก็เหมือนกัน ในการทำเรื่องอะไรก็ตาม ต้องดูว่าคนนี้ มีคุณสมบัติอย่างไรที่จะซื้อประกัน คนที่จะมาบริหารความรู้หรือจะมาร่วมขบวนการทางด้าน KM เขาเป็นยังไง เขามีลักษณะ 3 ประการอย่างไร คนในองค์กรนั้นมีคุณลักษณะ 3 ประการนี้หรือไม่ ถ้าไม่มี ผมอยากแนะนำให้ไปทำหรือสร้างขบวนการอย่างไรก็ได้ที่ทำให้มาแนวนี้ ในลักษณะแบบนี้ได้ เช่น personal improvement คนที่เข้ามาทำงานตั้งแต่วันแรกจนวันสุดท้ายทำงานเหมือนเดิมทุกอย่างเลย ถามว่าทำไมเขาทำงานเหมือนเดิมทุกอย่าง เพราะจะไปทำงานอย่างอื่นเขาก็ทำไม่ได้ เขาไม่เคยมี personal improvement ในขณะที่คนอีกคนหนึ่ง สามเดือนอยู่ที่หนึ่ง หน่วยงานอีกหน่วยงานหนึ่งต้องการไปอยู่อีกสามเดือน ย้ายอีกแล้วไปอยู่อีกสามเดือน คนเหล่านี้จะมี personal improvement ขณะเดียวกันหัวหน้าคงต้องคอยดู ถามว่าจะสร้างอย่างไรให้คนมี personal improvement อันนี้เป็น norm ของแต่ละที่ที่ต้องไปสร้าง การ assign งานก็ดี บางวันผมก็บอกทีมงานว่าคุณช่วยไปสอนเรื่อง learning integration หน่อยนะ เขาบอก โอ้โห! ให้เขาสอนหรือนี่ ให้เวลาเท่าไร ให้เวลาสองอาทิตย์ เขาเริ่มเกิดความรู้สึกเขาต้องไปทำ personal improvement ใช่ไหมครับ คงไม่ใช่ว่าพอได้รับ assign แล้ว ถึงเวลาขึ้นไปข้างหน้าห้องจะไปสอนอะไรไม่รู้ เพราะฉะนั้น personal improvement บางทีหัวหน้าก็ต้องช่วยเจ้าตัวก็ต้องเป็น

ดังนั้น ถ้าเจ้าตัวมีสิ่งเหล่านี้อยู่แล้ว คน

พวกนี้จะมีเส้นทางเติบโตที่ดี ถามว่าคนมีคุณลักษณะที่เป็น knowledge responsibility แค่ไหน คำว่า knowledge responsibility หมายถึงเป็นคนที่รู้จักค้นหาความรู้และยินดีที่จะถ่ายทอดความรู้ให้ ลองดูสิครับว่า ในหน่วยงานเรามีคนไหนที่เป็นคนที่มีคุณลักษณะอย่างนี้บ้าง มี knowledge responsibility เวลาเราไปถามเขา เวลาเรามีปัญหาแล้วเราไปถามเขา เขาอธิบายให้เราฟังทุกที ถามว่าแล้วทำไมเราต้องไปถามเขาก็เพราะเขามีความรู้มากกว่าเราใช่ไหมครับ เมื่อเขามีความรู้มากกว่าเราแปลว่าอะไร แปลว่าเขาไม่ได้เข้ามาทำงานวันแรกแล้วก็อยู่เฉยๆ แล้วก็มีความรู้มากกว่าเรา แต่เขารู้จักค้นคว้าศึกษาหาความรู้เพิ่มขึ้น เพราะฉะนั้นคนเหล่านี้จะมี knowledge responsibility แล้วคนที่มี knowledge responsi-bility เหล่านี้จะไม่หวงความรู้ เราต้องสร้างคนไทยยุคนี้เพื่อที่จะมาร่วมบริหารความรู้ ถ้าเราสร้างไม่ได้เราก็ไป recruit คนที่มี type นี้มาแล้วกัน เพราะฉะนั้นถามว่าเราจะสร้างคนเหล่านี้ หรือจะไปค้นหาคนแบบนี้ได้อย่างไร เมื่อมีคนเหล่านี้อยู่ในองค์กรแล้ว ถามว่าโอกาสที่จะเกิดการบริหารความรู้จะสำเร็จสูงกว่าหลายๆ ครั้งแม้แต่ผมเองก็มักจะลงไปเรื่อง platform แทนที่จะมาดูเรื่องคนก่อน ดังนั้น คนเป็นเรื่องสำคัญ คนเป็นเรื่องที่ถกเถียงกันไม่รู้จบ แต่ถ้าเรามีแนวทางให้กับเขา ให้เขาได้รับรู้ แต่ถ้าเขาไม่เข้าใจหรือเขาเข้าใจผิด เขาก็จะไปคนละด้านกับเรา เพราะฉะนั้นต้องมี solution-focus mindset ถามว่า solution-focus mindset ในที่นี้มันคืออะไร อันนี้ผมมีนิทานเล่าให้ฟังสักเรื่อง

หลังสงครามโลกครั้งที่สอง อเมริกาชนะญี่ปุ่น ญี่ปุ่นแพ้สงคราม เพราะถ้าไม่ยอมแพ้จะมีปรมาณูหรือนิวเคลียร์ลูกที่สามไปลงที่ไหนไม่รู้ ทางอเมริกาเขาก็อยากจะขยายธุรกิจไปที่ญี่ปุ่น บุกเข้าไปตั้งร้านอะไรในญี่ปุ่นบ้าง ก็ส่งเซลส์แมนเข้าไปสำรวจก่อน เซลส์แมนคนที่หนึ่งไปถึงก็ไปขายเนย เพราะญี่ปุ่นสมัยนั้นยังไม่รู้จักเนยยังไม่เคยกินเนย เซลส์แมนไปถึงญี่ปุ่นปั๊บ

"

องค์กรแห่งการเรียนรู้
หรือ Learning Organization
เป็นเรื่องของการสร้างพฤติกรรมนะครับ
ไม่ใช่เป็นเรื่องของแนวปฏิบัติ
ไม่ใช่ process ในการทำงาน
แต่เป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรม

"

กลับเลย กลับมาบอกขายไม่ได้ ถามว่าทำไมขายไม่ได้ คนญี่ปุ่นเขาไม่กินเนย จะไปขายเนยเขาได้ยังไง ก็ไม่ย่อท้อ ก็ส่งเซลส์แมนคนที่สองไป เหมือนกัน ไปถึงญี่ปุ่น กลับเลย โห! เจ้าของบริษัท ขายไม่ได้แน่เลยดูท่าทาง แต่เซลส์คนใหม่ไม่ใช่ เซลส์คนใหม่เขาบอกว่า ขายได้เยอะเลยถ้าจะไปขายเนยในญี่ปุ่น ขายได้เยอะเลย ก็งงสิถามว่าทำไม ก็คนญี่ปุ่นไม่ได้กินเนย เขาก็งงถามว่าทำไม ในเมื่อคนญี่ปุ่นไม่ได้กินเนย แล้วทำไมถึงขายได้เยอะ เขาก็บอกถ้าสมมุติทำให้คนญี่ปุ่นกินเนยได้ เขาเรียกว่าสร้างวัฒนธรรมในการกินเนย เพราะมีทหารอเมริกันอยู่ที่นั่น เขาต้องกินขนมปัง เค้ก คุกกี้ เขาก็ไปตั้งโรงเรียนสอนเขาไปทำขนมขาย ไปสร้างวัฒนธรรมให้คนญี่ปุ่นเขาเริ่มจากสิ่งเหล่านี้ จนเข้าสู่เรื่องการกินเนย เซลส์แมนคนที่สอง เขามี solution-focus mindset เขาไม่ได้คิดแบบคนที่หนึ่ง หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า คนที่สองเขามี sense of purpose คำว่า sense of purpose ก็คือ สำนึกแห่งวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ให้ไปขายเนยนะครับ วัตถุประสงค์ไม่ได้ให้ไปดูว่าจะขายได้หรือไม่ได้ เขาคิดผิดเลยครับ วัตถุประสงค์ให้ไปขายเนย คุณไปทำอย่างไรก็ได้ แล้วช่วยมาบอกว่าจะขายเนยได้อย่างไร แต่ไม่ใช่ไปดูว่าจะขายได้หรือไม่ได้ เขาไปผิดวัตถุประสงค์ ถ้าองค์กรไหนมีคนเหล่านี้อยู่เยอะ ต้องระวัง ต้องมีการพัฒนา เมื่อเขามีสำนึกแห่งวัตถุประสงค์แล้ว แปลว่าเขาต้องมี solution-focus mindset เขาถึงได้เสนอออกมาว่าต้องไปสร้างค่านิยมหรือสร้างประเพณีวัฒนธรรมในการกินเนย เขามีวิธีการของเขา ที่จะทำให้คนญี่ปุ่นอยากกินเนย แล้วไปขายเนยขายได้เยอะเลยครับ เพราะยังไม่มีใครเข้าไปทำถามว่าเราจะใช้กลยุทธ์อะไรในการที่จะทำให้คนเหล่านี้ สร้างคนเหล่านี้ ถ้าคนมีความรู้นะครับรู้ว่า process ซึ่งเดี๋ยวจะพูดถึงนะครับว่า process เป็นอย่างไร แล้วก็ไปทำตามขั้นตอน มีการสื่อสารทำความเข้าใจ มีการพัฒนา แล้วก็ลองปรับรูปแบบองค์กรให้เข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ คำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือ learning organization เป็นเรื่องของการสร้างพฤติกรรมนะครับ ไม่ใช่เป็นเรื่องของแนวปฏิบัติ ไม่ใช่ process ในการทำงาน แต่เป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมที่บอกว่า discipline ใน learning organization หมายถึงแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรม ไม่ได้แปลว่าวินัย

ดังนั้น เรื่อง learning organization ก็มี concept ที่จะสร้างพฤติกรรมให้คนเราเกิดความรู้สึกใฝ่รู้ อยากเรียนรู้ ทำให้เขามี personal improvement ขึ้นด้วย ซึ่งวันนี้ผมไม่ได้พูดถึง learning organization มาพูดถึงเรื่อง KM process อย่างที่ว่าครับ เอาหลักการ เอาแนวคิดนี้ไปได้ครับ แต่ถามว่าจำเป็นต้องทำตามแบบนี้ไหม ผมคิดว่าก็คงไม่จำเป็น เพียงแต่ว่าถ้ายังไม่รู้ก็เอารูปแบบนี้ไปแล้วกัน เรื่องของ KM process ถามว่าทุกวันนี้เรามีการทำอย่างนี้ไหมครับ พอจะทำโครงการหนึ่ง แล้วรับงานมาชิ้นหนึ่งคือโครงการหนึ่งสามเดือนก็ดี หกเดือนก็ดี สมมุติโครงการสักสามเดือน เราพยายาม identify ไหมว่าใน

โครงการนี้ต้องการความรู้อะไรบ้าง ผมว่าแทบจะไม่มี เพราะหัวหน้า assign งานลงมาก็ดูว่าคนนี้น่าจะทำได้ แต่ไม่เคยดูเลยว่าโครงการนี้มีอะไรบ้างแล้วเขาเลือกคนที่มีความรู้เพียงพอไปทำ แต่ถ้าสมมุติว่าเรามีการกำหนดไปเลยว่าโครงการนี้จะต้องมีความรู้อะไรบ้าง แล้วก็ดูสิว่าจะ assign ให้ใครไปทำ แล้วคนๆ นั้นมีความรู้อะไรบ้าง คนๆ นั้นขาดความรู้อะไรที่โครงการต้องการ ต้องคุยกัน แล้วความรู้เหล่านั้นเราจะไปเอามาจากไหน เราจะ acquire จากตัวคนที่มีอยู่ เอาคนนี้มาช่วยอีกคนหนึ่ง เพราะคนนี้มีความรู้อีกส่วนหนึ่งที่คุณขาด หรือไม่ก็ไปซื้อความรู้เขามาเลย ความรู้บางอย่างถ้าเราต้องมานั่งทดลอง ว่าจะปลูกผลไม้อะไรสักอย่าง ให้มันเลิศสุดยอด เรามาทดลองเองใช้เวลาสิบ ยี่สิบปี ซื้อเขามาเลย ซื้อเขามาเร็วกว่า ความรู้เดี๋ยวนี้เขามีขายกัน แต่ถ้าสมมุติว่า เราคิดว่าความรู้บางอย่างที่เราอาจจะ share กันข้างในได้ เราก็ share กันข้างใน คำว่า share ถ้าพอแปลเป็นภาษาไทยมันก็จะลำบากนิดหนึ่งไม่รู้ว่าจะแปลว่าอะไรดี จะแปลว่าแบ่งปันหรือจะแปลว่าแลกเปลี่ยน จริงๆ ก็คือ มันผสมผสานกันทั้งสองอย่าง ผมก็เลยใช้คำว่า share เป็น 2 step มาแบ่งปัน ใครที่รู้เรื่องนี้ก็มาแบ่งปันเมื่อมีคนรู้เรื่องนี้หลายๆ คนก็ไป share ไปแลกเปลี่ยน ไปทำความเข้าใจ ไปพัฒนาความรู้ขึ้นมา ลองสังเกตสิครับ เวลาที่เราทำงานอะไรก็ตามแล้วมีปัญหาในการทำงาน เราก็จะบอกว่าไปประชุมกัน ถกเถียงกันจะแก้ปัญหานี้อย่างไร พอไปประชุมกันเสร็จ ถกเถียงกันได้ข้อสรุปออกมา นั่นแหละคือเราได้แลกเปลี่ยน เราได้ share ความรู้กันมา แล้วเราได้เอาความรู้นั้นมาใช้ในการแก้ปัญหา แล้วความรู้เหล่านี้ไม่ได้บันทึกไว้ ใช่ไหมครับ พอไม่ได้บันทึกไว้ สมมุติปัญหานี้เกิดขึ้นเมื่อสิบปีที่แล้ว ปีนี้เกิดขึ้นอีกเพราะเราไม่ได้บันทึกเอาไว้ เพราะฉะนั้นเมื่อมี**การทำ** knowledge sharing **แล้วจะต้องมีการคอยบันทึกไว้เสมอเลยนะครับ ไม่เช่นนั้น สิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อสิบปีที่แล้ว ก็อาจจะเกิดขึ้นในอีกห้าปีข้างหน้าหรือสามปีข้างหน้า** ถ้าเป็นเรื่องเล็กๆ มันก็น่ารำคาญใจ แต่ถ้าเป็นเรื่องใหญ่ๆ ก็เป็นความเสียหาย มันเป็นเรื่องของขวัญกำลังใจหรือความรู้สึกต่างๆ เพราะฉะนั้น**กระบวนการ** knowledge sharing **เป็นสิ่งสำคัญ แล้วเชื่อไหมครับว่าเมื่อได้ความรู้ใหม่ออกมา ความรู้นั้นแหละเป็นความรู้ขององค์กร เป็นความรู้ที่เกิดจากทักษะของคนกลุ่มหนึ่ง**

> “
> *การทำ knowledge sharing แล้ว จะต้องมีการคอยบันทึกไว้เสมอเลยนะครับ ไม่เช่นนั้น สิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อสิบปีที่แล้ว ก็อาจจะเกิดขึ้นในอีกห้าปีข้างหน้า หรือสามปีข้างหน้า*
> ”

ผมยกตัวอย่างหนึ่ง สมมุติว่าในแง่ของหน่วยงานผลิต เขาอยากผลิตสินค้าที่ดี แน่นอนคุณอยากผลิตสินค้าที่ดี คุณต้องหาวัตถุดิบที่ดีมาผลิต ต้องหาคนเก่งๆ ทุกอย่างต้องดีหมด ถึงจะมาผลิตสินค้าที่ดีได้ในขณะที่ฝ่ายจัดหาบอกว่าผลงานของเขาคือต้องจัดหาวัตถุดิบถูก เอาวัตถุดิบถูกๆ มาผลิตสินค้าให้ดี ผลิตไม่ได้หรอกครับ เขาต้องไปคุยกัน ดีไม่ดีต้องเอาตลาดมาคุยอีก ตลาดจะเป็นตัวเชื่อมก็ได้ ตลาดจะชี้ให้เห็นว่าสินค้าดีๆ มีกลุ่มลูกค้าอยู่ 10% ส่วนสินค้าที่ถูกๆ มีกลุ่มลูกค้าอยู่ 20% เท่านั้นเอง เหลืออีก 70% เป็นลูกค้าตรงกลาง เราจะทำอย่างไรที่จะเกิดการ compromise กัน ฝ่ายจัดหาบอกว่างั้นหาวัตถุดิบที่ดีขึ้นมาอีกหน่อย แล้วก็ผลิตสินค้า

กลางๆ คนผลิตก็บอกว่า OK ถ้าระดับกลางๆ มันมีลูกค้าเยอะ เราผลิตสินค้าระดับกลางๆ ก็พอแล้ว เห็นไหมครับว่าเขาจะไป share กันก็จะได้ความรู้ใหม่ขึ้นมาว่า เอาละต่อไปเราจะผลิตสินค้า เราจะซื้อวัตถุดิบระดับไหน เราจะมองอะไรเป็นหลัก ยึดลูกค้าเป็นหลัก ผลิตสินค้าต้องมีผลิตลดหลั่นกันไป ปานกลางขึ้นมา หรือเป็นระดับไหน ให้ฝ่ายจัดหารับรู้สุดท้ายทั้งสาม

> *"เวลาที่มี knowledge sharing แล้วก็นำไปปฏิบัติ หรือนำไปใช้ แล้วดูผลว่าเป็นไง ถ้าดูผลแล้วดีขึ้น เราก็จะรวบรวมไว้เป็นความรู้ ถ้าไม่ดีเราก็จะรวบรวมไว้เป็นความรู้ ว่าอย่าหลงทางนี้นะ ถ้าดีก็เป็น case study ไป ถ้าไม่ดีก็เป็น lesson learned"*

หน่วยงานหรือกี่หน่วยงานก็ตามไปดูผลกำไรดีกว่าว่าผลกำไรออกมาแล้วเทียบแล้วเป็นอย่างไร นั่นเป็นสิ่งที่ดีที่สุดในการทำธุรกิจ แต่ว่าในการทำธุรกิจเดี๋ยวนี้คงไม่ได้มองผลกำไรอย่างเดียว **เวลาที่มี knowledge sharing แล้วก็นำไปปฏิบัติ หรือนำไปใช้ แล้วดูผลว่าเป็นไง ถ้าดูผลแล้วดีขึ้น เราก็จะรวบรวมไว้เป็นความรู้ ถ้าไม่ดีเราก็จะรวบรวมไว้เป็นความรู้ว่าอย่าหลงทางนี้นะ ถ้าดีก็เป็น case study ไป ถ้าไม่ดีก็เป็น lesson learned** ถ้ามี knowledge creation ก็ว่ากันไป ช่วยกันสร้าง knowledge creation เกิดขึ้นได้ มันต้องเกิดจากการที่มี own knowledge ก่อนบวกกับจินตนาการของพวกเรา ถ้าในกลุ่มมีจินตนาการที่ดี มันก็ยิ่งมีจินตนาการที่ดี เมื่อนำเสนอออกมาทุกคนก็จะเกิดความเข้าใจสร้างเป็นแนวทางหรือแนวคิดใหม่ในการที่จะผลิตสินค้าขาย แล้วก็มีเรื่องของ knowledge KPI ออกมาเป็นตัววัด เช่นเราจะวัด community ของคนดีขึ้น จำนวน innovation มากขึ้น ปัญหาน้อยลง เราจะวัดอย่างไรก็ได้ที่คิดว่า

มันมีผลมาจากความรู้ อันนี้ก็เป็นแนวคิดที่จะให้พวกเรา ที่จะไปบริหารความรู้ให้ตระหนักถึงสองเรื่องนี้ก่อน ส่วน pattern นั้นส่วนมากคนจะโดดไปใน pattern อยู่แล้ว ถามว่าสิ่งที่ผมมาพูดวันนี้ ก็เป็นแค่เพียง share กันเท่านั้นว่าผมได้ทำในเชิง pattern อย่างไรบ้าง โดยกระบวนการบริหารความรู้ ซึ่งผมคิดว่าพวกเราก็คงมีการฟังมาหลายที่ซึ่งก็ไม่เป็นไร ก็มาฟังอีกที่หนึ่งเหมือนกับสมัยก่อนที่หลายท่านที่เคยคุ้นกับการทานขนมครกที่ใส่กระทง ก็จะรู้เลยว่าขนมครกแต่ก่อนขายในตลาด ซื้อที่สักนิดหนึ่ง ใส่กระทงขายราคาถูกเมื่อก่อน คนที่ทำขนมครกเขาก็ไปคิดว่าจะทำอย่างไรให้เกิดขนมครกใหม่ เขาก็ต้อง share นั่งคิดจนได้ความรู้ในการทำขนมครกใหม่ขึ้นมา เคยได้ยินขนมครกปริญญาไหมครับ เป็นขนมครกที่ไม่ได้ใส่กระทงใสกล่อง แล้วก็เป็นขนมครกที่มีหน้า ขนาดก็เปลี่ยนไป คือเวลาที่เราซื้อขนมครกปริญญา เรายังมีความรู้สึกแปลกไปจากการซื้อขนมครกในตลาด เดี๋ยวนี้มีรถเข็นเป็นรถเข็นก็ดีผมว่ายังมีความรู้สึกไม่แตกต่างไปจากตลาดมากนัก แต่บางที่เขาก็พยายามประยุกต์ มันต้องมีจินตนาการ ขนมครกเมื่อก่อนจะมีใครคิดบ้างว่ามีอะไรมาโรยหน้า ไม่มี ดังนั้น เขาก็จินตนาการขึ้นมาแล้วก็ทำเป็นเรื่องใหม่ แนวคิดใหม่ เป็นความรู้ใหม่ ในเรื่องการทำงานก็เหมือนกัน เราต้องมีแนวคิดใหม่ ถ้าเรายังทำงานเหมือนเดิม สมมุติว่า in process ถ้าให้เขียน procedure manual ขึ้นมา พอเป็นการทำงานใช้คน 10 คน ทำงานทุกอย่างเหมือนเดิม วันหนึ่งมีเด็กเข้าใหม่มาคนหนึ่ง แล้วมาดู บังเอิญมีการเขียน process เอาไว้ ถ้าไม่ได้เขียนก็แล้วไป เด็กก็ไม่เห็น เข้ามาก็งง บริษัทก็ยังวนเวียนอยู่กับวิธีการทำงานแบบเดิม แต่เนื่องจากมีการเขียน procedure manual เด็กใหม่เข้ามาก็ดู ทำไมตรงนี้ไม่เอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วย ทำไมไม่ทำอย่างนี้ ทำไมไม่จัดการ เขามาวิจารณ์หมดเลยครับ บังเอิญ 10 คนนี้ เขาก็เห็นด้วยบังเอิญเป็นคนที่มี personal improvement แล้วก็มี solution-focused mindset

"

ในตำราหลายเล่มส่วนมาก
พอได้ความรู้ใหม่แล้ว
ก็บอกว่าเอาไป learning....learn แบบนิ่งๆ
คำว่า learning ก็ไม่ได้ learn แบบนิ่งๆ นะครับ
ถ้าใครไปศึกษาใน learning organization
คำว่า learning ไม่ใช่ just เพียงแค่อ่าน
ไม่ใช่ just เพียงแค่ take information
แต่มันต้อง practice

"

พอฟังแล้ว เออ ไปเอาเครื่องมือเครื่องไม้มาช่วย ตอนนี้เขาใช้คนแค่ 2 คนเอง เมื่อมีการ share ความรู้กัน ได้ความรู้ใหม่แล้วต้องนำไปใช้ **ในตำราหลายเล่มส่วนมาก พอได้ความรู้ใหม่แล้วก็บอกว่าเอาไป learning....learn แบบนิ่งๆ คำว่า learning ก็ไม่ได้ learn แบบนิ่งๆ นะครับ ถ้าใครไปศึกษาใน learning organization คำว่า learning ไม่ใช่ just เพียงแค่อ่าน ไม่ใช่ just เพียงแค่ take information แต่มันต้อง practice** ผมเคยถามหลายคนบอกว่าถ้าคุณว่ายน้ำไม่เป็นแล้วผมเอาตำราว่ายน้ำมาให้คุณ แล้วคุณจะมาบอกผมว่าคุณว่ายน้ำเป็น ผมไม่เชื่อคุณหรอก เมื่อมีการนำไปใช้หรือนำไปทดลองใช้ก็ตาม ทดลองในที่นี้หมายถึงอยู่ในสภาพจริง แล้วเกิดผลรวบรวมเป็นความรู้ขององค์กร แล้วองค์กรจะต้องเห็นความสำคัญของความรู้นี้นะครับ วันหนึ่งคนนี้ออกไป ความรู้มันติดตัวออกไป แล้วข้างในทำอย่างไรครับ ปีใหม่จะเกิดปัญหาเหมือนเดิมหรือเปล่า เสร็จแล้วเอาไปเผยแพร่ให้คนอื่นนำไปใช้ ผมเน้นเรื่องการใช้มากกว่าที่จะเข้าไปอ่านศึกษาแค่นั้นนะครับ แต่ถ้าสมมุติว่ามีเวลามากอยากศึกษา ไม่เป็นไรครับ รู้ไว้ใช่ว่า

เมื่อใช้เสร็จบางครั้งไม่ได้ผลตามที่คาดไว้ ยังมีปัญหาอยู่ คำว่าปัญหา..เกิดปัญหาเพราะอะไร เกิดปัญหาเพราะมี knowledge gap ไม่มีใครคาดคิดว่าเราขาดความรู้เรื่องนี้นะ มันถึงได้เกิดปัญหานี้ขึ้น เราจะไปทำ SWOT ความรู้เรื่องนี้เราแน่นพอหรือเปล่า ความรู้ไม่ดีพอ ก็เกิด knowledge gap ก็เกิดปัญหา ถ้ามันไม่มี knowledge gap รู้กระจ่างแจ้งเลย ปัญหาไม่น่าจะเกิด ขณะเดียวกันท่านต้องไปดูว่ามี factor อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือไม่ แล้ว factor เหล่านี้เราคุมได้หรือเปล่า ถ้าคุมไม่ได้ โอกาสจะเกิดปัญหา แล้วเรามีการรองรับที่จะเกิดปัญหาขึ้นหรือไม่ ที่เขาเรียกว่า contingency plan มีแผนสำรอง ถ้ามี knowledge gap จากการที่เรา share อะไรกันแล้ว ขั้น acquire กระบวนการ acquire ก็อย่างที่บอก ถ้าเป็นความรู้ ที่เป็น explicit หรือความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้งเราจะไปซื้อหามาก็ได้ จะอยู่บนตำราหรืออยู่บน database หรือ knowledge base ของบริษัทผู้ขายความรู้ก็แล้วแต่ พวกนี้ถือว่าเป็น explicit knowledge แล้วถ้าเป็น explicit knowledge ก็ไป share กัน ไปทำความเข้าใจกัน ก็วนเวียนอยู่อย่างนี้แหละครับที่เรียกว่าเป็นการบริหารความรู้

ประโยชน์ที่ได้จากการบริหารความรู้คืออะไร ถ้าเราบริหารความรู้แล้วไม่ได้ประโยชน์ เรายังไม่ได้บริหารความรู้ เรายังวนเวียนอยู่กับการทำโดยที่ยังไม่เกิดการบริหารความรู้ ทำอย่างไรที่จะได้เข้าถึง ทำอย่างไรที่ทำให้ทุกๆ คนเข้าถึงแหล่งความรู้ที่เป็นประสบการณ์ของผู้อื่น ตรงนี้เป็น tacit knowledge ในการบริหารความรู้ ความรู้ที่สำคัญมากๆ ก็คือ tacit knowledge เพราะเคยมีการสำรวจว่าจริงๆ ความรู้ที่เรามี ที่เราทำงานกันมันเกิดจาก tacit knowledge กี่เปอร์เซ็นต์ explicit knowledge กี่เปอร์เซ็นต์ อันนี้เขาก็

เสนอมา tacit knowledge 80 % เป็น explicit knowledge 20 % เท่านั้นเอง เพราะฉะนั้น key point ของการบริหารความรู้ จะต้องบริหาร tacit knowledge ให้ได้ ลดจำนวนการทำผิดซ้ำ ถ้าเรามีการบริหารความรู้ที่ดี มันไม่ควรจะมีการทำผิดซ้ำ ถ้าผิดแบบอื่นไม่เป็นไร แต่ก็อย่าซ้ำอีกแค่นั้นเอง ถ้ามีการบริหารความรู้ ความรู้ต้องไม่สูญหายจากองค์กร ก็บอกว่าบริหารแล้วถ่ายทอดความรู้ให้พนักงานแล้ว มีคนมาแทนอยู่ตลอดเวลา มีคนมาเรียนงานอยู่ตลอดเวลา คนนี้กำลังจะออกก็มีคนมาแทน ถามว่าแล้วเขาได้ความรู้ไปเต็มที่ไหม เพราะคนที่จะออกบางครั้งก็ไม่ได้ถ่ายทอดอะไรมากมาย แล้วก็วนเวียนอยู่ที่ตัวคนแล้วบอกความรู้ไม่สูญหาย ผมว่าถ้าสองคนนี้ไม่อยู่ สองคนนี้ออกพร้อมกันทำอย่างไร แต่ถ้าความรู้มีการถ่ายทอดออกมา ไม่สูญหายจากองค์กร แต่เราอย่าลืมนะครับว่ายังมีหลายๆ อย่างที่ถ่ายทอดไม่ได้ เช่น ทักษะจะถ่ายทอดอย่างไรครับ ทำความเข้าใจได้ แต่ถ่ายทอดไม่ได้ ความคิดสร้างสรรค์ เราจะถ่ายทอดอย่างไร สมมุติว่าเรามีความคิดสร้าง-สรรค์ คิดเรื่องโน้นเรื่องนี้ได้สารพัด แล้วเราจะถ่ายทอดให้เพื่อนๆ ให้มีความคิดสร้างสรรค์แบบเรา ถ่ายทอดไม่ได้ แต่ทักษะก็ดี ความคิดสร้างสรรค์ก็ดี ต้องไปฝึกฝนเอง แล้วถามว่าได้ดีเท่าคนเดิมไหม อาจจะไม่ดีกว่า หรือไม่แน่นะครับ ถ้ามันทะลุบางจุดบางเรื่อง เพื่อนงงเลยเมื่อก่อนเห็นทื่อๆ เดี๋ยวนี้เข้มขนาดนี้ มันต้องไปฝึกฝน ต้องมีวินัยในการฝึกฝนตัวเอง วินัยในที่นี้คือวินัยส่วนตัวนะครับผมไม่อยากใช้คำว่าวินัย ถ้าเป็นวินัยแล้วถ้าไม่ทำจะถูกลงโทษ วินัยของบริษัทถ้าไม่ทำถูกลงโทษ แต่ถ้าเป็นวินัยส่วนตัว ถ้าไม่ทำก็ไม่ได้อะไร

สำหรับการยกระดับความสามารถของ

องค์กรให้เหนือคู่แข่ง Buckman เป็นบริษัทที่เขายอมรับกันมากว่ามีการบริหารความรู้ด้วยการแชร์ความรู้บน web board จากจุดเริ่มต้นจากการที่ share ความรู้บน web board ทำให้เขาเกิดการเผยแพร่ความรู้ ตอนที่ผมอ่าน case ตอนนั้นเขาขยายธุรกิจไป 9 ประเทศ มีการทำ 3 ภาษาด้วย ในภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำอย่างไรเขาก็ไปได้

สิ่งที่เรามองตอนนี้ เราแยก knowledge management เป็น 3 generation แต่ความจริงเมื่อวันที่ 10 พฤศจิกายน ผมไปพูด generation ที่ 4 ให้กับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วันนี้มาพูดแค่ 3 generation ไม่รู้จะจบหรือเปล่า อาจจะเหลือแค่ 1 หรือ 2 generation... generation ที่ 1 ก็ด้วยกระบวนการบริหารความรู้นั้นแหละเรียกว่าเป็น knowledge-based generation ซึ่งในอดีต Thomas S. Davenport เขาเชิญบริษัทดังๆ เช่น IBM, Microsoft หลายๆ บริษัท เขาถามว่าที่บริษัทคุณมี knowledge base ไหม ทุกคนงงเลยเมื่อกลับไปทุกๆ บริษัทไปตั้งสิ่งเหล่านี้ คำว่า knowledge base พวกเราเข้าใจว่าอย่างไรครับ เราเข้าใจว่ามีคอมพิวเตอร์เครื่องหนึ่งเก็บความรู้ไว้ใน harddisk หรือเก็บไว้ในอะไรก็ตาม แล้วบอกสิ่งนี้ว่าเป็น knowledge base ถ้าเราคุยกันว่า knowledge base คืออะไร **knowledge base คือการรวบรวมความรู้ ความรู้เหล่านี้ต้องเกิดจากการ update ให้มันทันสมัย ให้มันพร้อมใช้ มัน**

"

knowledge base คือการรวบรวมความรู้
ความรู้เหล่านี้
ต้องเกิดจากการ update ให้มันทันสมัย
ให้มันพร้อมใช้
มันพร้อมที่จะ update ต่อไปได้อีก

"

พร้อมที่จะ update ต่อไปได้อีก เพราะฉะนั้น knowledge base จะต้องเป็น base ที่มีความพร้อมที่จะรับความรู้ใหม่ๆ เข้าไปอยู่ตลอดเวลา แล้วไม่ใช่มีแค่ความรู้เท่านั้น เพราะถ้าเรารวบรวมแค่ความรู้ เราทำหน้าที่เพียงแค่ให้มีความรู้อยู่ในนั้น สมมุติเราไปตั้ง KPI บอกว่า knowledge base จะต้องมีความรู้อยู่สักหนึ่งแสนเรื่อง ไม่มีประโยชน์ถ้าเราตั้งเป้าแค่นี้ มีความรู้อยู่ในนั้นหนึ่งแสนเรื่องแล้วถามว่าทำอะไรได้ ถ้าเราไปตั้งเป้าว่าจะมีคนเข้ามาเรียนรู้กี่เรื่อง **เราต้องพยายามตั้งเป้าต่อไปว่าแล้วจะพัฒนาหรือส่งเสริมให้คนในองค์กรเข้ามาเรียนรู้ความรู้เหล่านี้ได้อย่างไร** ทำให้เขาอยากเข้ามาเรียนรู้ **ทำอย่างไรให้เกิด learning need** เมื่อเขามี learning need เขาจะเข้ามาขวนขวายหาความรู้

เมื่อเรามี knowledge base แล้ว เรามีความรู้อยู่ในนั้นแล้ว เราจะต้องส่งเสริมให้คนเข้ามาเรียนรู้ ส่งเสริมให้เขาเข้ามาเรียนรู้อย่างไร เวลาที่เราจะส่งเสริมให้คนเข้ามาเรียนรู้ เขาต้องเข้าใจว่าอะไรคือความรู้ เราจะเรียนรู้เรื่องอะไรสักเรื่องมันต้องเป็นความรู้ที่นำทางให้เราไปสู่ในสิ่งที่เราอยากทำ สิ่งที่เราอยากเป็น

จริงๆ คนเราอยากเรียนรู้ เขาบอกว่าคนเรามี eager to learn แต่ความพร้อมที่จะให้เกิด eager to learn ไม่มี ผมเคยไปบรรยายอยู่ section หนึ่งเกี่ยวกับ e-learning ผมตั้งหัวข้ออยู่หัวข้อหนึ่ง how to make people learn แต่พอไปเจอประโยคนี้ บอกว่าคนเรานะ eager to learn อยู่แล้ว **ผมบอกว่าไม่ต้องไป make people learn มีความรู้ให้เขาที่เกี่ยวข้องกับเขาที่เขาจะต้องใช้ เขาอ่านแน่นอน** เมื่อมี human competency นั่นแหละคือผลลัพธ์สุดท้ายของ generation ที่หนึ่ง ของคำว่า knowledge base ทำอย่างไรให้มีการสร้าง knowledge base แล้วนำพาไปสู่การสร้าง competency ให้กับคนในองค์กร

ดังนั้น ใน knowledge base ของเรามีอะไรบ้าง จากประสบการณ์ของผม เราสร้าง working knowledge working knowledge คืออะไร ผมอยากให้ imagine อย่างนี้ครับ สมมุติว่าในหน่วยงานเรามีคนทำงานอยู่ 4 คน ทำงานด้วยกันอยู่ในหน่วยงานเล็กๆ ของเรา 4 คนนั่งทำงานอยู่ด้วยกัน แล้ววันหนึ่งบอกว่า 4 คนลุกออกมาสิ ผมไปเอาคน 4 คนที่ป้ายรถเมล์มารูปร่างหน้าตาท่าทางคล้ายๆ พวกคุณเลยนะครับ เอามานั่งทำงาน ทำได้ไหมครับ เอา 4 คนใหม่ที่ป้ายรถเมล์มานั่งทำงาน ทำไม่ได้เพราะเขาไม่มี working knowledge แล้ว **working knowledge** มันคืออะไร ก็**คือ concept ในการทำงานของพวกเรานั่นแหละ มันต้องมี flow ด้วย** ถ้าไปดูใน ISO มันจะมี procedure manual นั้นเป็น working knowledge ได้ เรายังมีพวก case study มี lesson learned แล้วเราก็มาดูในเชิงธุรกิจว่าเรามีธุรกิจทั้งหลายที่ไปทำธุรกิจมาว่ามี case study อะไรบ้าง ก็มีการทำ case study ที่ประสบความสำเร็จมาดูแล้ว ดีนะครับ จะเชื่อไหมครับเรามักจะเก็บความรู้อย่างนั้น ไม่ได้ตั้งเท่ากับ case study ที่ล้มเหลว เพราะฉะนั้นอย่าไปดูถูกนะครับ แล้วเชื่อไหมครับว่า case study ที่ล้มเหลว ที่ผิดพลาด อย่าเรียกล้มเหลวดูรุนแรง ที่ผิดพลาด ทำให้

เราควักเงินเป็นร้อยล้านหรือพันล้านออกไป ถ้าใครทุนหนาหน่อยก็จะหมดเป็นพันล้าน ท่านเชื่อไหมครับถ้าเอา case พวกนั้นมาศึกษาให้ดี มันอาจจะคุ้มกว่าพันล้านที่เสียไปแล้วก็ได้

ความจริงผมจะมี case หลาย case แต่บาง case ก็เป็น case เก่า ถ้าพวกเราเคยฟังจากที่ผมพูดในครั้งที่หนึ่ง ก็จะมี case พวกนี้อยู่ บ้างท่านฟังผมหลายรอบอาจจะเบื่อ ผมยกตัวอย่างเช่น case study อันหนึ่งที่เราเข้าไปศึกษา เมื่อก่อนปูนไม่ได้ขายกระดาษ บริษัทสยามคราฟท์ เขาเจ๊ง แล้ว banker ทั้งหลายก็ขอให้ปูนฯ เข้าไปบริหาร ปูนฯ ก็บอกว่าไม่เคยมีความรู้เรื่องพวกนี้เลย ก็คุยกันไปคุยกันมาหลายรอบ สุดท้ายก็บอกว่าถ้าจะทำ ต้องไปศึกษาก่อนว่า กระดาษอะไร เป็นอย่างไร ที่ไหน ไปดูงานต่างประเทศ ไป co-technology ไป acquire เขามาเลย ไป acquire technology เพื่อที่จะได้มีความรู้ความเข้าใจ แต่ก่อนที่เราจะเข้าไปเราได้ศึกษาแล้วดูว่าสยามคราฟท์เตรียมพร้อมอย่างไร พบว่ามีอยู่ด้วยกัน 8 ข้อ ผมคงพูดไม่หมด มีหลายข้อ ผมยกตัวอย่างข้อหนึ่งที่เราเอามาใช้คือ สยามคราฟท์เนื่องจากเป็นบริษัทผูกขาด มีรายเดียวในเมืองไทยสมัยนั้นนะครับ เวลาเขาขายสินค้าเขาไม่เคยรู้เลยว่าลูกค้าเขาอยู่ที่ไหน ลูกค้าต้องมาหาเขา คนจะใช้กระดาษคราฟท์ทุกคนต้องมาหาเขา เขาคิดอย่างนี้ เพราะฉะนั้นลูกค้าต้องมาหาเขา วันหนึ่งมีลูกค้ารายใหญ่รายหนึ่ง เขาสมองใส เขาทำตัวเป็นคนกลางแล้วก็ไปเสนอราคาที่ถูกให้กับลูกค้ารายย่อยๆ ทั้งหลายผ่านเขาหมดเลย เขาก็เลยกลายเป็นลูกค้ารายใหญ่ แล้วสยามคราฟท์ก็ไม่เคยรับรู้เลยว่าลูกค้ารายเล็กพวกนี้อยู่ที่ไหนบ้าง วันหนึ่งลูกค้ารายใหญ่เริ่มต่อรอง เริ่มที่จะคุยกันเรื่องของส่วนลด คุยเรื่อง credit term...credit term ก็เป็นตัวหนึ่งที่ทำให้บริษัทสยามคราฟท์เจ๊ง

ผมคงไม่พูดรายละเอียดในส่วนตรงนั้น ที่สำคัญคือลูกค้าอยู่ในมือเขา เรียกว่าเกือบครึ่ง ซื้อสยามคราฟท์โดยตรงแพง ซื้อผ่านเขาถูกว่าแล้วถามว่าลูกค้าจะไปซื้อจากใคร พอวันหนึ่งพอถูกต่อรองมากๆ อยากจะดิ้นรนออกมา ไปหาลูกค้ารายย่อย ดิ้นไม่ออกครับลูกค้ารายย่อยไม่มาหาครับ แล้วลูกค้ารายย่อยอยู่ที่ไหนก็ไม่รู้ด้วย นี่คือสิ่งที่ปูนฯนำมาใช้ เห็นไหมครับ ตอนนั้นรีบสร้างกระบวนการวางวิธีการทำให้เกิด agent ขึ้นมาชัดเจน ลูกค้าอยู่ที่ไหนรู้ แล้วตรงนั้นเป็นจุดแข็งของเรา แต่ในอนาคตไม่แน่นะครับ สิ่งที่เราเห็นทุกวันนี้ว่าเป็นจุดแข็งอนาคตอาจจะไม่ใช่อย่างนั้น ในอดีตเรามองว่าใครผลิตสินค้าได้ขายได้แน่นอน เพราะยังไม่มีใครผลิตได้ พอวันหนึ่งมีคนผลิตได้เยอะขึ้นๆ บอกต้องไปเน้นเรื่องการขาย พอมีคนขายเก่งๆ เยอะขึ้น บอกต้องไปทำการตลาด วันนี้การตลาดก็ยังให้ความสำคัญกับลูกค้ามากขึ้น แต่วันนี้ไม่ใช่ วันนี้ต้องไปดูเรื่องคนกลาง

มาดูเรื่อง briefing..**briefing ก็เป็น strategy อันหนึ่งที่เรามาใช้เพื่อให้เกิดการแชร์ความรู้ เราก็จะเอาหนังสือ นี่คือเรื่องของการ acquire knowledge แบบหนึ่ง เราเอาหนังสือที่เราคิดว่าเราต้องใช้เป็นชุดส่งให้กับพนักงานในองค์กรไปศึกษาร่วมกัน แล้วเขาจะไป share ความเข้าใจกันจากการอ่านแล้วมา brief ให้ฟัง นี่ก็เป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดการบริหารความรู้ แล้วเราก็จะรวบรวมเอาไว้** สามารถที่จะเปิด

ผ่านเวบไซต์ต่างๆ ที่เรามีเปิดออกมา ตรงนี้เป็น VDO มีคนบรรยาย ตรงนี้เป็น powerpoint เรามีการทำโครงการต่างๆ มากขึ้นในขณะนี้ เราก็เลยดูว่าเวลาที่เราออกไปทำโครงการกัน เราต้องมีการรวบรวมความรู้ เราก็เลยทำ report เป็นว่าไปทำโครงการอะไรบ้าง เมื่อไร อย่างไร แต่มันจะเป็น weekly report แล้วก็ไปทำอย่างไร แต่ละครั้งที่ไป ปัญหาที่เจอเป็นอย่างไรบ้าง แล้วหาทางออกอย่างไรจากปัญหาขั้นต่อไป พอมีหลายๆ report เราจะเห็นว่าพอดูในแนวนอน มันจะเป็นความรู้ในการทำโครงการนั้น ปัญหาเดียวเจอทั้งหมด และทางแก้ไข ถ้าเราเอา 1,2,3,4 มาเรียบเรียงใหม่ เราจะได้วิธีการทำงานที่ไม่มีปัญหาใช่ไหมครับ ที่ไม่มีปัญหาเดิมดีกว่า ตรงนี้เป็นความรู้ในการทำงานนะครับ ในการทำโครงการแล้วเรามา blend กันให้ดีเรามาทำความเข้าใจให้ดี เราจะได้ความรู้ในการทำงานที่ป้องกันปัญหาในตัว แล้วเราก็จะเก็บรวบรวมไว้ใน website

เรามีการทำ e-learning ... e-learning เป็นอะไรที่เรียกว่าผมรู้สึกแห้ง คือทำ e-learning แล้วให้คนมาเรียน ไม่ต้องวุ่นวายไม่ต้องยุ่งอะไร คำถามคือคนเขาจะมาเรียนหรือ ทำไมเขาถึงอยากจะมาเรียน เข้ามานั่งอยู่หน้าจอแล้ว แทนที่จะนั่งอยู่ในห้องอย่างน้อยยังทำอะไรต่ออะไรได้ มานั่งอยู่หน้าจออึดอัด ผมพัฒนา e-learning ขึ้นมาใช่ไหมครับ เพราะอะไร เพราะเราไม่ได้ทำตามขั้นตอนที่ผมได้พูดไว้ตั้งแต่แรก เราไม่ได้ดูคนว่าคนยังไม่ได้สู่ e-culture แล้วถามว่าเขาจะมา e-learning ทำไม เขาเข้ามาแล้วเขาก็อึดอัด เขามาเรียน เขาไปอบรมยังโดดได้ e-learning โดดไม่ได้ เพราะว่าสุดท้ายมีสอบ เครียดเข้าไปใหญ่แล้วที่สำคัญข้อสอบบางทีก็ไม่มีเนื้อหาอยู่ในนั้น เพราะคนทำข้อสอบก็คนหนึ่ง คนเตรียมเนื้อหาก็คนหนึ่ง เครียดไหมครับ เพราะฉะนั้นใครจะทำ e-learning ต้องปรับใหม่ ต้องตั้งแนวทางใหม่ ในสถาบันการศึกษาถ้าทำ e-learning ขึ้นมาโอกาสสำเร็จมี แต่ถ้าในองค์กรเอกชนแล้วไม่ได้เป็นภาคบังคับ ทำ e-learning โอกาสสำเร็จยาก

ถ้าจะทำต้องทำเป็นภาคบังคับ ยกตัวอย่างเช่น บริษัททางด้านปิโตรเคมี key สำคัญในการบริหารก็คือความปลอดภัย เพราะฉะนั้นเวลาเขาจะรับพนักงานใหม่เข้ามาต้องผ่านหลักสูตรความปลอดภัย ถ้าไม่ผ่านหลักสูตรความปลอดภัยเขาไม่ให้เข้าโรงงาน เพราะฉะนั้นเขาจะทำ e-learning ซึ่งเป็นภาคบังคับทางด้านความปลอดภัยเอาไว้ เวลาที่รับสมัครเสร็จ คุณต้องเข้าไปสู่ e-learning ทางด้านความปลอดภัย เมื่อผ่านหลักสูตรนี้แล้ว สอบผ่านเขาถึงจะให้เข้าโรงงาน ไม่อย่างนั้นไม่ให้เข้าโรงงาน ถึงแม้จะรับคุณเป็นพนักงานแล้วก็ตาม ก็ไม่ให้เข้า ถ้าไปทำเป็นภาคบังคับ ... การศึกษาต้องเป็นภาคบังคับ อย่างนั้นจะประสบความสำเร็จ ขณะเดียวกัน เราต้องมองว่ามีหลายอย่างพอเข้า e-learning จะเป็นเรื่องยืดยาว เราก็ทำให้มันสั้นๆ ทำเป็น soft learning ไป ไม่กี่หน้าให้เข้าใจว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องอะไร ถ้าสนใจรายละเอียดก็ไปหาอ่านเอา ไปศึกษาในรายละเอียด แต่ให้รู้ก่อนว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องอะไร อย่างน้อยๆ สมมุติว่าเรามี soft learning อยู่ 20 เรื่อง เขาก็มาดู 20 เรื่อง รู้แล้วว่า 20 เรื่องเกี่ยวกับอะไรบ้าง ไม่ต้องรอหาหนังสือ หาตำรา กว่าจะอ่านเข้าใจว่าเรื่องนี้เรื่องอะไร กว่าจะแบกเล่มที่สอง บางคนแค่สามหน้าแรกก็เลิกแทนที่จะดูไม่เบื่อ มีภาพประกอบทำให้เกิดความเข้าใจชัดเจน

เรามาดูใน generation ที่ 2 เรื่อง knowledge sharing.... **knowledge sharing เพื่อให้เกิด best practice กระบวนการ share เป็นการ share ในเรื่องของการทำงานร่วมกัน พอเวลามา share กันแล้วทำให้เกิดกระบวนการทำงานใหม่ที่ดีขึ้น ดีกว่าเดิมหรือดีที่สุดเท่าที่จะคิดมาแล้วนำสิ่งที่ดีที่สุดนั้นไปใช้เขาเรียกว่า best practice หรือ process development** เพราะฉะนั้นในเวลาของ

“

knowledge sharing เพื่อให้เกิด best practice กระบวนการ share เป็นการ share ในเรื่องของการทำงานร่วมกัน พอเวลามา share กันแล้ว ทำให้เกิดกระบวนการทำงานใหม่ที่ดีขึ้น ดีกว่าเดิมหรือดีที่สุดเท่าที่จะคิดมาแล้ว นำสิ่งที่ดีที่สุดนั้นไปใช้เขาเรียกว่า best practice หรือ process development

”

generation ที่ 2 ถ้าจะวัดกระบวนการบริหารความรู้ใน concept ของ knowledge sharing ต้องดูว่าเกิด best practice ขึ้นในองค์กรกี่เรื่อง เขาบอกในยุคนี้สิ่งสำคัญที่สุดคือการแลกเปลี่ยนความรู้ creating conversation ก็คือแลกเปลี่ยนความรู้ช่วยกันคิดสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ knowledge sharing ที่เรามีการทำ... เรามีการสร้างเช่น web board.... เชื่อไหมครับเวลาที่ทำขึ้นมาแล้ว จริงๆ แล้วคือ knowledge sharing board ทำขึ้นมาแล้วเรามีวัตถุประสงค์เพื่อให้เขาแลกเปลี่ยนความรู้กันจริงๆ ความรู้ในการทำงาน ปรากฏว่าไม่ค่อยเข้ากัน แต่พอให้มา share ความรู้ทั่วไปจะเข้ามาเยอะมาก ทุกวันนี้รับกันไม่หวัดไม่ไหว บางคนคุยเรื่องกฎหมาย ตัวเองมีปัญหาอะไร ขอความรู้เรื่องกฎหมาย แล้วบังเอิญมีคนหนึ่งเป็นคนที่มี knowledge responsibility เข้ามาตอบครับ... มันเกิดการถามตอบเป็นหลายร้อย transaction เฉพาะการถามตอบเรื่องกฎหมาย เวลาที่เขาพูดคุยกันเรื่องของกล้วยไม้ ถามว่าเป็นความรู้ในองค์กรหรือเปล่า ไม่ใช่ แต่ก็คิดว่าให้เขา relax เรื่องนี้ถามตอบกันเข้ามาว่ากล้วยไม้แปลกๆ สวยงามเยอะแยะเลย นี่คือพลังที่เราไม่ได้เปิดโอกาสให้เขาได้เข้ามาแสดงออก web board จะ

"

knowledge worker
คือคนที่เรานึกถึงเขาเวลาที่เกิดปัญหา
ไม่ว่าจะเรื่องอะไรก็ตาม

"

เป็นสิ่งที่เข้ามาช่วย แต่เราก็ต้อง gear ไปสู่เรื่องของความรู้ให้มากขึ้น เรื่องของการ share idea เรามี idea เยอะแยะเลย **web board เป็นการถามตอบ แต่ share idea เป็นการที่ต่างคนมีวัตถุประสงค์ในการ share ต่างคนต่างเข้ามาช่วยกันตอบ ช่วยกันแสดงความคิดเห็น แล้วดูว่าความคิดเห็นแต่ละคนเป็นอย่างไร** เมื่อไรที่ไม่มีปัญหาเราไม่ค่อยจะมา share กัน เราบอกว่าวันนี้เรามานั่งคิดกันไหมว่าจะทำอย่างไรให้ทำงานดีขึ้นกว่าเดิม ไม่ค่อยคิด... พอมีปัญหา ไม่ได้..... ลูกค้ากำลังจะเกิดวิกฤติ ใครไปอ่าน case ของ Komutsu....Komutsu คือพวกรถยกรถตัก เมื่อก่อนนี้เขาจะปิดบริษัทอยู่แล้ว จนสุดท้ายเขาไม่รู้จะทำอย่างไร ถ้า Catapillar เข้ามา....โอ้โห! เหนื่อยเลย เขาจะต้องแก้ปัญหาทุกอย่าง เพราะเห็นปัญหาของเขาเยอะแยะเลย ตอนนั้นนะ แล้วทุกคนก็มาช่วยกันแก้ปัญหา จนตอนนี้ Komutsu ดังขึ้นมาคือใช้กันทั่วไป เป็น case ที่เรียกว่าญี่ปุ่นเขาพลิกฟื้นขึ้นมา อันนี้เป็น co-process นะครับ มี process ในการทำงาน พวกนี้ก็เป็น working knowledge ไปด้วย แล้วก็เป็นเรื่องของการปรับปรุง process แล้วก็ได้ best practice กลับมา

Generation ที่ 3 Knowledge Worker ..knowledge worker เหล่านี้นี่แหละที่ทำให้องค์กรมีความสามารถสูงมากที่จะทำอะไรก็ได้เหนือคู่แข่ง คำว่า **knowledge worker คือคนที่เรานึกถึงเขาเวลาที่เกิดปัญหาไม่ว่าจะเรื่องอะไรก็ตาม** อย่างเช่นเรามีปัญหาเรื่องการใช้คอมพิวเตอร์ แล้วในหน่วยงานมีหน่วยงานคอมพิวเตอร์ เราจะนึกถึงคนนี้ แล้วคนนี้ก็มาแก้ปัญหาให้เราได้ทุกที knowledge worker เขาจะช่วยแก้ปัญหาให้เราได้ แล้วเราจะคิดถึงเขาตลอด เชื่อไหมครับ เขาสามารถ manage งานของเขาได้อย่างดีด้วย **เดี๋ยวนี้เราจะค้นหาคนเหล่านี้แล้วให้โอกาสคนเหล่านี้ไปบริหาร** เพราะฉะนั้นถ้าองค์กรเรามี knowledge worker จำนวนไม่ต้องมีมาก ตกใจไหมครับ พอไม่ต้องมีมากแล้วเราจะไปอยู่ไหน เราไม่ต้องห่วง ถ้าในองค์กรมีการปรับกระบวนการแล้ว knowledge worker เกิดขึ้น ก็จะมีคนอีกกลุ่มหนึ่งที่อาจจะไปตั้งบริษัทมารองรับ มารับงานนั้น รับ outsource แล้วเขาทำเรื่องนั้นไปเรื่อยๆ เขาเป็นเจ้าของธุรกิจ เขาจะมีความสนใจใส่ใจมากขึ้น เขาจะเป็นผู้เชี่ยวชาญขึ้น เขาจะเป็น knowledge worker ในองค์กรเขา จะเกิดการสร้าง knowledge worker ขึ้นมากมาย เพราะฉะนั้น เขาสามารถที่จะบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิผลสูงมาก ทำให้เกิด innovation ทำให้รู้หนทางที่จะต่อสู้กับคู่แข่ง ยิ่งถ้าคู่แข่งมีไม้ตายที่ใช้ประจำตลอดเวลา วันหนึ่งก็จะถูกทำลาย เชื่อไหมครับ มันต้องมีการพัฒนาขึ้นมา knowledge worker เหล่านี้จะคิด concept ขึ้นมาเรื่อยๆ ในการที่จะให้เหนือกว่าคู่แข่งเขาสามารถที่จะสร้างองค์กรให้เหนือคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง อันนี้ก็เป็น knowledge worker competencies ซึ่งผมสรุปมา 3 ข้อ จะมีเรื่อง professional discipline, strategic thinking skill, contribute to Innovative team นี้คือ key success factor ช่วงนี้คงหมดเวลาแล้ว เอาไว้ต่อในช่วงถาม-ตอบ นะครับ

ช่วงการถามตอบ [1]

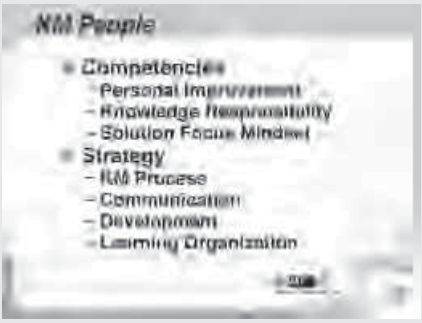
คุณสุรสิทธิ์ ตันธนาศิริกุล :

คำถาม 1 :

การสร้างวัฒนธรรมของปูนฯ เพื่อให้เกิดเรียนรู้และแบ่งปันร่วมกัน มีวิธีการและการกระตุ้นอย่างไร

ตอบ :

ผมคงไม่พูดในเชิงอ้างอิงบริษัท ไม่อยากจะอ้างอิงโดยยกของปูนฯ มา การสร้างวัฒนธรรมของปูนฯ ถ้าใครที่ฟังผมจะมี powerpoint ชุดแรก ภาพแรกๆ ว่าเราทำอย่างนี้ให้คนมี type อยู่ 3 ข้อด้วยกัน ถ้าอยู่ในสามข้อนี้ นี่คือการสร้างวัฒนธรรม คำว่าวัฒนธรรมเอา definition ผมแล้วกัน คือ การเลียนแบบพฤติกรรม เมื่อไรที่มีพฤติกรรมที่มีการเลียนแบบตามๆ กัน เหมือนๆ กัน ไปด้วยกัน มันจะเกิดเป็นวัฒนธรรมขึ้นมา เพราะฉะนั้นพฤติกรรมบางอย่างสามารถที่จะออกแบบได้ ถ้าสมมุติเราสามารถออกแบบพฤติกรรมอย่างที่ผมได้พูดให้พวกเราฟังไปแล้ว 3 ข้อนะครับ หนึ่งคือมี personal improvement สองคือมี knowledge responsibility อันที่สามคือ solution-focus mindset



ถ้าเรา design พฤติกรรมออกมาเป็น 3 ข้อนี้ แล้วเราทำอย่างไรที่จะให้เกิดการเลียนแบบพฤติกรรมอย่างนี้ไป อันนี้ถือว่าเป็นการสร้างวัฒนธรรม ส่วนเรื่องของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนมีวิธีการหลายอย่าง เช่นเราจะให้คนไปอ่านหนังสือ เช่นเรื่อง innovation เอามาช่วยกันอ่าน แล้วมา brief เล่าให้ฟัง ก็เป็นแบ่งปันความรู้ ส่วนการกระตุ้นที่ผ่านมา เคยได้มีการกระตุ้นโดยการให้รางวัล เช่น ใครที่เขียนความรู้ในการทำงานออกมาให้สักเรื่องหนึ่ง เขาจะให้เงินสัก 500 บาท ยิ่งกว่านั้นก็คือถ้าสมมุติว่าความรู้ที่เขียนออกมาแล้วอ่านแล้วใช้ได้ เอาไปปฏิบัติต่อได้ เขาให้อีก 1,000 บาท เป็น 1,500 บาท ถ้าถามว่าเป็นการกระตุ้นมากพอไหม ผมเชื่อว่าน่าจะมากพอเชื่อไหมครับ ถ้าเราไม่สร้างวัฒนธรรม ไม่สร้าง culture ให้กับเขา เปิดไปสิครับ promote ไปสิครับไม่มีใครเขาเขียนหรอกถูกไหมครับ เพราะฉะนั้นเรื่องนี้เรามีการสร้าง แต่เราสร้างที่ระดับหนึ่ง เราอาจจะไปได้ไม่ถึงทั้งสามข้อในการที่จะสร้างพฤติกรรมหรือสร้างวัฒนธรรม ยังไปไม่ถึงสามข้อเต็มมันอาจะเป็นสองข้อครึ่งหรืออย่างละครึ่งข้อก็ตาม มันก็จะได้มาที่ระดับหนึ่ง เมื่อไรที่เราสร้างได้ถึงสามข้อเต็มแล้วทุกคนเลียนแบบพฤติกรรม โอ้โห! ดู..เห็นหัวหน้านี่ทำเป็นแบบอย่าง เป็นต้นแบบ เขาเรียก Role Model เราเอาบ้างทำตามบ้าง ก็เกิดเป็นวัฒนธรรมขึ้นมา

---

[1] สำหรับในช่วงการถามตอบของห้องภาคเอกชนนั้น ได้ให้ผู้เข้าร่วมประชุมเขียนคำถามลงในกระดาษ และมอบให้เจ้าหน้าที่ โดยวิทยากรและผู้ดำเนินรายการจะคัดกรองบางคำถาม

คำถาม 2 :

มีการนำ KM ไปเชื่อมโยงกับการสร้าง productivity ขององค์กรปูนฯ อย่างไรให้ประสบความสำเร็จ

ตอบ :

บังเอิญผมว่าไม่ได้ดูทางด้าน productivity ครับ แต่ถ้าถามว่าเขาไปเชื่อมโยงกันอย่างไรคงจะเชื่อมโยงกันในลักษณะที่รวบรวมเป็นความรู้แล้วก็ไปเผยแพร่ทำความเข้าใจ ที่ผ่านมาเรามีหน่วยงานหนึ่งที่ทำทางด้าน TQC ก็ดี, TQM ก็ดี, TPN ก็ดี อยู่ใน concept ทางด้านนี้มีการรวบรวมสิ่งเหล่านี้ไปเผยแพร่ไปทำความเข้าใจ จะไปเสริม productivity ทางด้าน production ได้มากกว่างานทางด้าน service

คำถาม 3:

ความรู้ที่เป็นความลับหรือเทคโนโลยีเฉพาะในการผลิตจะมีการ share หรือจัดการความรู้ในลักษณะนี้ได้อย่างไร

ตอบ :

ครับความรู้ มีความรู้ทั้งที่เป็นเชิง public คำว่า public ในที่นี้หมายถึงในองค์กร แล้วก็มีความรู้เฉพาะหน่วยงาน แล้วก็มีความรู้เฉพาะบุคคลที่เกี่ยวข้อง ก็จะมี 3 ระดับด้วยกัน ความรู้ใดก็ตามที่เป็น internal public เราเปิดเผยหมดนะครับ แต่ถ้าความรู้ไหนที่เป็นความรู้เฉพาะองค์กรเราอาจจะต้องมีการ log in เข้ามา ว่าเป็นคนที่อยู่ในหน่วยงานนี้หรือไม่ ถ้าใช่ให้ดูได้ ขณะเดียวกันมีความรู้เชิงลึก เช่น เรามีการค้นคว้า มีการวิจัยขึ้นมาในการผลิตสินค้าก็ดี อะไรก็ดี มีสูตรในการทำหรือมีเทคนิคในการทำบางอย่างซึ่งเราคิดค้นขึ้นซึ่งแตกต่างจากที่อื่น อย่างนี้เราจะเปิดเผยเฉพาะบุคคลที่กำหนด แต่ตอนนี้เรายังไม่ได้ทำถึงขั้นเฉพาะบุคคล ส่วนมากเราจะเก็บไว้ที่ใครสักคนหนึ่ง ยังบริหารไม่ได้เนื่องจากต่างคนต่างก็ยังไม่มั่นใจในระบบสิ่งที่มีตอนนี้ก็คือ จะแบ่งเป็น public กับที่ไม่ public... ไม่ public ก็จะเก็บไว้ในที่หนึ่ง ก็ต้องดูว่ากลุ่มเป้าหมาย

คำถาม 4 :

KM จะนำไปสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ภายในองค์กรได้อย่างไร

ตอบ:

การที่จะพัฒนา innovation จะต้องเกิดจากพื้นฐานหลายๆ อย่าง ***สิ่งสำคัญที่สุดคือคนที่จะทำเรื่อง innovation ต้องมี creativity ต้องสามารถมองสิ่งเดียวกันให้แตกต่างจากคนอื่นให้ได้ ถ้าเรามองสิ่งเดียวกันให้เหมือนคนอื่นเราจะไม่มีวันที่จะมีอะไร create ขึ้นมาเลย*** *เพราะฉะนั้นถามว่าใครก็ตามที่อยู่ในองค์กรใดองค์กรหนึ่งแล้วมี creativity ดีนะครับ พยายามพัฒนาพยายามสร้างสิ่งเหล่านี้ขึ้นมา คิด...คิด ออกมาให้ได้ ถ้าคิดไม่ได้วันหนึ่งบริษัทเราจะหายไป อันนี้เป็นสิ่งสำคัญ innovation ในยุคนี้*

ดร. ประพนธ์ ผาสุขยืด :

เรื่อง innovation ผมมีเพิ่มเติมนิดนึงคือพอฟังคุณสุรสิทธิ์พูด พวกเราไปจับคำว่า creativity ความคิดสร้างสรรค์ แล้วนึกว่านั้นคือ innovation ซึ่งคุณสุรสิทธิ์พยายามพูดต่อกันแล้วว่าเราต้องไปสร้าง ต้องเอา idea นั้นไปสร้าง ไปพัฒนา ถ้าพัฒนาแล้วอยู่ที่หิ้ง

ก็ยังไม่ใช่ innovation ต้องมี marketing อีก ต้องทำอย่างไรให้เข้าไปในตลาด ให้มันซึมเข้าไปในพฤติกรรมผู้บริโภค เห็นไหมครับ เพราะฉะนั้น 3 องค์ประกอบหลักของ innovation หรือนวัตกรรมก็คือ คิดสิ่งใหม่ๆ แล้วก็พัฒนาเอาไปสร้าง และในที่สุดมันซึมเข้าไปจนเปลี่ยนวิถีชีวิตของคนได้ เพราะฉะนั้นตรงนี้เป็นการให้ภาพว่ามันต้องเป็นกระบวนการจริงๆ แล้ว KM คงเข้าไปยุ่งกับกระบวนการได้พอสมควรทีเดียว

คุณสุรสิทธิ์ ตันธนาศิริกุล :

เรื่อง innovation ส่วนมากที่มันเกิดขึ้นต้องเกิดในลักษณะที่เรียกว่ามองให้ต่างกับคนอื่น creativity **จะเป็นเรื่องที่เกิดทั้งบวกทั้งลบได้ แต่ว่า innovation จะต้องไปทางบวก** มี customer need ถ้าทำเรื่องอะไรก็ตามแล้วไม่มี customer need เขาก็จะไม่เรียกว่า innovation ในที่สุดเขาก็จะแปลงคำว่า innovation มีความหมายว่าเป็นการ **innovate value คือทำอะไรก็ได้ด้วยความคิดที่แตกต่างจากคนอื่นแล้วมันเกิดมูลค่าขึ้น** เกิดคุณค่าขึ้นอันนั้นถึงจะเป็น innovation ผมยกตัวอย่างเช่น พวกเราเคยเข้าห้างสรรพสินค้าใช่ไหมครับ เคยเข้าเทสโก้โลตัส, คาร์ฟู หรือ บิ๊กซี.. แม็คโครไม่แน่ใจ เราเข้าไปในห้างเหล่านี้ จะเห็นว่ามีช่องทางด่วน ใช่ไหมครับ มีคนคิดขึ้นมาว่า ทำไมคนซื้อน้อยๆ ถึงได้สิทธิพิเศษ แล้วทำไมคนซื้อเยอะต้องรอยาว ใช่ไหมครับ คนคิดแตกต่าง เขาเลยไปคิดต่อว่าแล้วจะทำอย่างไรถึงจะให้คนที่ซื้อเยอะๆ ได้สิทธิได้เส้นทางพิเศษ ได้ทางด่วนแทนคนซื้อน้อยๆ จะไปรอช่างมัน จะไม่ซื้อก็ไม่สน เห็นไหมครับ นี่คือเราต้องมีวิธีการคิดที่แตกต่าง ถ้าวันนี้ผมบอกว่า ความจริงในการทำเรื่องพวกนี้มีเช่น RFID คือ Radio Frequency Identification เป็นตัวที่เทียบเหมือน บาร์โค้ด แต่เหนือกว่าบาร์โค้ดตรงที่ส่งคลื่นออกมาได้ว่าตัวมันคือใคร ถ้าสินค้าทุกชิ้นมี RFID ติดอยู่ เวลาเข็นผ่านเครื่องมันอ่านได้หมดเลยนะว่ามีสินค้าอะไรอยู่บ้าง คิดเงินออกมาให้เลย เร็วไหมครับ แต่ตอนนี้ปัญหาคือ RFID ยังแพงอยู่ แนวโน้มในอนาคตไม่แน่ถ้าถูกขึ้นพวกเราอาจจะได้ใช้

คำถาม 5 :

มีวิธีการหรือแรงกระตุ้นอย่างไรให้คนมีความอยากที่จะคิดและทำอะไรต่อเนื่อง

ตอบ:

การจะทำอะไรต่อเนื่องได้ เราต้องทำให้เขาทำอย่างนั้นให้ได้ 21 วันขึ้นไป ถ้าเขาทำได้โอกาสที่จะต่อเนื่องมี คำถามว่าทำอย่างไรถึงจะทำให้เขาทำอย่างต่อเนื่องได้ 21 วัน ตรงนี้จะคุยกันยากแล้ว เพราะเป็นเรื่องเฉพาะ เป็นเรื่องของ norm ของแต่ละที่ ผมยกตัวอย่าง ผมเคยไปพัฒนาระบบทางด้าน IT ให้กับหน่วยงานหนึ่ง ผม design ระบบ วางวิธีการเพื่อที่จะให้เขาเข้าไปใช้งานกัน ในกลุ่มนั้นมีคนอยู่ 4 คนที่จะเอาระบบผมไปใช้ ปรากฏว่ามีอยู่คนเดียวคือหัวหน้าหน่วยงานนี้ที่เขาไม่ค่อยเห็นด้วยกับผมในการที่เอาระบบนี้ไปใช้ เพราะกลัวว่าถ้าไปใช้แล้วเขาจะไม่มีงานทำ ความสำคัญเขาจะลดลง นี่คือปัญหา ซึ่งเรื่องนี้ผมก็พยายามทำความเข้าใจ แต่เขาก็ไม่ยอมเข้าใจในช่วงนั้น เรื่องนี้จริงๆ เกิดขึ้นมานานแล้ว ปรากฏว่ามีอยู่

คนหนึ่งทำทุกอย่างที่ผมบอกหมดเลย ทำต่อเนื่อง แล้วเป็นคนที่ทำงานนี้ได้ดีมากเลย ส่วนอีก 3 คนเขาทำแบบไม่เต็มที่ แล้วในที่สุดทุกคนถูกสั่งให้ทำ ก็เลยทำจนครบ 21 วัน ที่เหลือเขาทำต่อไปเอง ไม่ต้องพูดอะไรมากเลย เพราะฉะนั้นการทำ 21 วัน มันเป็น case by case การสร้างความอยากให้เกิดความต้องการเรียนรู้มีวิธี เรื่องนี้ต้องไปดู personal mastery

คำถาม 6 :

คุณสุรสิทธิ์คงทำเรื่อง website ต่างๆ ดูเรื่อง web มาเยอะ เคยเห็น/สะดุดตาอันไหนบ้างไหมครับที่มองแล้วว่าเป็น website ที่เป็นน่าจะเป็นตัวอย่างระบบ KM ชัดๆ ขอสักหนึ่งตัวอย่าง

ตอบ:

บน internet จะค่อนข้างลำบาก เพราะผมไม่ค่อยได้เข้าไป search เท่าไร ส่วนมากจะให้ลูกทีมเข้าไป search แต่สิ่งที่ผมอยากจะพูดเกี่ยวกับเรื่อง website ก็คือส่วนมากเราจะเห็นว่ามีหลายๆ หน่วยงาน มีการทำ website เชิงหน่วยงาน พอมี 10 หน่วยงานก็ทำ 10 website แล้ว website พวกนี้ก็จะมีเนื้อหาบางอย่างที่ common กัน กลายเป็นว่าทำไมมีที่โน่น ทำไมมีที่นี่ ที่สำคัญที่สุดคือมีหลายที่แล้วไม่เหมือนกันมันจะยุ่ง สิ่งที่เกิดขึ้นผมก็เลยกำหนดว่าต่อไปนี้ทางหน่วยงานผมจะทำ website เชิงอรรถประโยชน์ หรือเป็นเรื่องของ overseas investment เพราะฉะนั้นใน website ก็จะรวบรวมความรู้ต่างๆ เช่น วัฒนธรรมในแต่ละประเทศที่เราไปลงทุนหรือคนของเราที่จะต้องไปทำงาน แล้วก็แผนผังที่ตั้ง ความรู้ในการทำงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับต่างประเทศทั้งหลาย อย่างมีศัพท์ทางแพทย์ที่ต้องคุยกับหมอที่โน้น จะต้องคุยกันอย่างไร แล้วสิ่งสำคัญคือเราให้เขาติดกล้องตัวหนึ่ง เวลาที่เขาไปอยู่ต่างประเทศเกิดคิดถึงครอบครัว ก็สามารถที่จะพูดคุยเห็นหน้ากัน เพราะฉะนั้นก็จะเป็น website เชิงอรรถประโยชน์ ใครที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ overseas investment ก็ช่วยกันเข้ามารวบรวมใน website นี้ เรามี website อีก website หนึ่ง ชื่อ health เกี่ยวกับเรื่องสุขภาพในเชิงป้องกัน ในเชิงรักษา เราก็จะรวบรวมอยู่ในนั้น เพราะฉะนั้นถ้าใครที่สนใจความรู้เกี่ยวกับเรื่องสุขภาพก็จะเข้าไปใน website นี้

คำถาม 7 :

ประเด็นสุดท้ายที่ใส่ไว้ใน slide นี้ เรื่องวัฒนธรรมองค์กร คุณสุรสิทธิ์เพิ่งพูดคำหนึ่งที่สำคัญคือ attitude หรือทัศนคติ ซึ่งสำหรับผมเองการจัดการความรู้ manage ตัว knowledge อาจจะไม่ยากเท่ากับ How to manage attitude อยากรู้จริงๆ ว่าจะบริหาร attitude ได้อย่างไร

ตอบ:

ถ้าพูดถึงการสร้างวัฒนธรรม วัฒนธรรมมีโอกาสถูกเปลี่ยนไปตามยุคตามภาวะ ถ้าเกิดวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง กระแสจะแรงมากที่ต้องไปในเส้นทางนั้น ๆ ผมไม่อยากจะพูดชื่อแต่มีบริษัทคอมพิวเตอร์บริษัทหนึ่ง ด้วย***วัฒนธรรมที่เขาแข็งแกร่งมากทำให้อาจจะกลับเป็นปัญหา ถ้าไม่รู้จักปรับตัวเองเข้ากับวัฒนธรรมใหม่*** ซึ่งถ้าวัฒนธรรมเรามีการ

สร้างขึ้นมาแล้วแข็งแกร่งเกินไปก็ไม่ดีนะครับ ไม่ยอมเปลี่ยนตัวเอง ไม่ยอมปรับตัวเองให้เข้ากับโลกยุคใหม่ โลกไป TC แล้ว โลกเปลี่ยนไปแล้ว แต่หลายๆ อย่างไม่เปลี่ยนไป โลกเข้าสู่ยุคของธุรกิจบริการแล้ว แต่ยังไม่เปลี่ยน ยังทำทุกอย่างเหมือนเดิม ก็เป็นวัฒนธรรมที่ดี แต่ต้องรู้จักปรับเข้ากับยุคสมัยด้วยนะครับ

ดร.ประพนธ์ ผาสุขยืด :

หมายความว่า ถ้าไปติดวัฒนธรรมอันนี้นี่อันตราย วัฒนธรรมเองก็มีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย ตรงนี้สำคัญมากเลย ซึ่งถ้าเรามามองวัฒนธรรมแบบ.... เราไม่ได้พูดเรื่อง KM นะ สมมุติเราไปมองวัฒนธรรมในคำใหญ่เลยนะครับ วิถีชีวิตมันก็เปลี่ยน ถูกไหมครับ

คุณสุรสิทธิ์ ตันธนาศิริกุล :

แต่ไม่ใช่เปลี่ยนทุกวันนะครับ มันเป็น period ของมันนะครับ

คำถาม 8 :

การวัด competency หรือการที่จะหาคนที่เป็น knowledge worker จริงๆ มีวิธีอย่างไร เพราะมันเป็นเรื่องที่อยู่ข้างใน จะรู้ว่าเขาเป็น knowledge worker จริงๆ หรือว่าเป็นแค่เปลือก

ตอบ:

เรื่อง knowledge worker ที่ผมได้มาจากสถาบันหนึ่งในสิงคโปร์ เขามี competency อยู่ทั้งหมด 8 ตัวด้วยกัน competency ในที่นี้ก็คงจะเป็นคุณลักษณะของคนที่เรียกว่า attribute ผมสรุปมาเหลือแค่ 6 ข้อเท่านั้นเอง ซึ่งถ้ามี 6 ข้อนี้ก็ถือว่าเป็น knowledge worker ได้ ผมจะให้พวกเรา imagine ว่าเวลาที่เราทำงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้วเรื่องนั้นเกิดมีปัญหาขึ้นเราก็จะมองหาคนหนึ่งที่มาช่วยเรา นึกถึงใครสักคนหนึ่งแล้วคนนี้แก้ปัญหาให้ได้ คนที่แก้ปัญหาให้ได้หมดเรามองว่าคนๆ นี้เป็น knowledge worker แล้วถามว่าในองค์กรสมมุติในหน่วยงานบัญชีมีคนอยู่ 20 คน สมมุตินะครับ...19 คนเขาออก เหลือ knowledge worker คนเดียว ถามว่าเขาทำงานต่อได้ไหม ได้นะครับ เพราะว่าอีก 19 คนเขาไม่เอาแล้ว เขาไปซื้อบริการข้างนอกเข้ามาช่วยเขาทำ แต่เขาเป็นคนกำหนดแนวทางเขาเป็นคนวางวิธีการ เขาสามารถทำสิ่งเหล่านี้ได้หมดเลย แล้วไปควบคุมคนข้างนอกที่เขา outsource จะไม่ต้อง 19 คนก็ได้ อาจจะแค่ 5 คนแต่พวกนี้เขาทำเต็มที่ เพราะถ้าไม่ทำเต็มที่เขาจะตกงานก็ได้ ในลักษณะอย่างนี้เขารับ outsource บริษัทที่รับ outsource จะให้ความสนใจ บางทีเราจะทำงานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง พอเป็นพนักงานภายในจะขอช่วยให้ทำอะไร บางทีก็พูดลำบาก แต่ถ้าเป็นบริษัท outsource ไม่เป็นไร ถ้าคุณไม่ทำ ผมก็ไปอีกเจ้าหนึ่ง แล้วสิ่งที่เราซื้อจากบริษัท outsource ไม่ใช่ซื้อเพียงแค่งานเท่านั้น เขาเรียกว่าซื้อ SLA ด้วยนะครับ Service Level Agreement

คำถาม 9:

ดูแล้วมันขัดแย้งกันคือ เราพยายามจะบอกคนในองค์กรให้เขา innovate ตัวกระบวนการใช่ไหม สร้างนวัตกรรมใหม่ ใช้เทคโนโลยี ปรับปรุงกระบวนการ แต่ในที่สุดผลสุดท้ายก็คือลดจำนวนคนทำงานหลังจาก

ที่เรามีสิ่งเหล่านี้แล้ว แล้วเราจะไป motivate คนเหล่านี้ให้ปรับปรุงซึ่งในที่สุดมันก็ย้อนกลับมาที่ตัวเขา แล้วเราจะไป motivate ให้ฆ่าตัวตายได้อย่างไร

ตอบ:

*ก่อนอื่น**ผมอยากให้ทุกคนมองตัวเองว่ามีความสามารถอยู่ในตัวครับ เราคงไม่ใช่ว่าจะมาอาศัยที่ทำงานที่ใดที่หนึ่งเพื่อให้มีรายได้ใช่ไหมครับ ถ้าเราคิดอย่างนี้เราไม่มีคุณค่า** ตัวอย่างสมมุติว่ามี knowledge worker อยู่คนเดียวแล้วอีก 19 คน บอกว่าคุณไม่มีงานแล้ว ถามว่าทำอย่างไร สิ่งที่เกิดขึ้นบางที 19 คนนี้ ไปตั้งบริษัทกลับมารับทำงานรับ outsource เพราะคนเดียวมันไม่มีทางทำงานทั้งหมดได้หรอก เขาถึงเคยบอกว่าในบริษัทจะมี talent อยู่ได้ประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์ ถึง 15 เปอร์เซ็นต์ ถ้ามีแต่ talent มันไม่มีคนทำงาน ก็ถูกนะครับ แต่ถ้ามีแต่ talent คนทำงานต้องไปซื้อข้างนอกครับ เดี๋ยวนี้เขา outsource กันมากมาย outsource ทำให้เกิดการควบคุมได้พอสมควร 19 คนที่จำเป็นต้องออก อาจจะไปตั้งบริษัทใหม่ แล้วเขาเข้ามารับงานข้างในแทนที่จะส่ง 19 คนเข้ามา ส่งแค่ 5 คน อีก 14 คนไปรับงานที่อื่นๆ ทำให้เขาได้ประสบการณ์กว้างขึ้น ทำให้เขามีความตื่นตัวในการทำงานมากขึ้น ทำให้เขามีความรู้ ดีไม่ดีในที่สุด knowledge worker อาจจะตกกระป๋อง เพราะคนที่ออกไปเผชิญงานข้างนอกมากๆ เขาจะมีประสบการณ์มีความรู้มากกว่า เพราะฉะนั้นอย่าเพิ่งไปกลัว แต่ถ้าเราเริ่มต้นมองตัวเราเองว่า เราออกจากที่นี่เราแล้วเราจะไม่มีงานทำ ผมอยากให้คิดใหม่ว่า เอ๊ะ! ถ้าเราออกจากที่นี่เมื่อไรเราไม่คิดจะทำงานแล้ว เราจะอยู่บ้านเฉยๆ แล้วใช้จ่ายให้มันน้อยลง แล้วก็อยู่ไปวันๆ ก็ต้องไปคิดอย่างนั้นเลย เราต้องยอมรับว่าเมื่อเราไม่เห็นคุณค่าตัวเรา เราก็ต้องไปทำอย่างนั้น แต่ผมไม่อยากให้ทำ ผมยังถือว่าทุกคนยังมีคุณค่าไม่สนใจว่าจะอายุเท่าไร มีคุณค่า ทุกคนมีความสามารถในตัว ความจริงมีคำพูดอยู่คำพูดหนึ่งนะครับว่า **คนเราบางครั้งถึงแม้ว่าจะมีความรู้ไม่มาก แต่รู้จักใช้ความรู้นั้นในการสร้างคุณค่า สร้างประโยชน์ยังดีกว่าคนที่มีความรู้เยอะแยะ แต่สูญเปล่า ไม่ได้นำมาใช้** ผมยกตัวอย่างนะครับ สมมุติพวกเราในนี้สักคนหนึ่งมีความรู้ในการใช้ word พิมพ์งานได้พิมพ์เร็ว เมื่อก่อนเขาจ้างพิมพ์กันสมมุติว่าหน้าละ 10 บาท แล้วก็มีคนนึงในที่นี้มีความรู้ word อยู่เรื่องเดียว แล้วก็สามารถพิมพ์ได้เดือนนึงห้าถึงหกพันหน้า ได้เท่าไรครับเดือนนึง ห้าหมื่น... เห็นไหมครับ เขามีความรู้อยู่เรื่องเดียว แต่เขาสามารถ utilize ให้เกิดผลสูงขนาดไหน แต่ถ้าเราไม่รู้จักทำ เราไปเรียนจบอะไรมาก็ตามเสร็จแล้วเราไม่ได้ utilize มันเลย สูญเปล่าครับ เพราะฉะนั้นผมฝากเป็นแง่คิดไม่ต้องกลัวครับ เรามีความรู้ความสามารถ เราต้องเอาความรู้ความสามารถของเรามาแปรเปลี่ยนเป็นคุณค่า จะเป็นตัวเงิน จะเป็นการยอมรับของสังคม หรือจะเป็นอะไรก็ตาม เรามีทางทำได้*

■■■

KM ในทรู

การจัดการความรู้ที่ตอบสนองผลตอบแทนทางธุรกิจ

ดร.ประพนธ์ ผาสุขยืด :

คุยกับคุณสุรสิทธิ์ ผมก็ไปนึกถึงบริษัทต่อไปนี้ซึ่งกำลังจะขึ้นมาคุยกับพวกเรา พอพูดเรื่อง e-learning ผมนึกถึงรายการหนึ่งที่เขาประกวดร้องเพลงกัน พวกเราคงพอจะทราบนะครับเขาไปถ่ายทำในบ้านที่นักร้องต้องไปเก็บตัว ลองนึกภาพถึง e-learning ที่เราไปเปิดเป็น module เป็นอะไรบทที่หนึ่ง เรียนอะไร... แต่พอเราไปดูครูเป็ดสอน สอนเต้น สอนอะไร.... นึกออกนะครับ มันมีสีสัน แล้วเราไม่เคยได้เรียนสิ่งเหล่านี้ ผมนึกว่า e-learning ต้องแบบนี้ ต้อง live ต้องสด ต้องมีชีวิตชีวา นึกออกไหมครับทำนองนี้ ที่พูดถึงไม่ใช่อะไรหรอกครับ เพราะว่าบริษัทที่ผมกำลังจะเชิญขึ้นมา เพิ่งไปซื้อบริษัท UBC แล้วก็เป็นบริษัทที่ร่วมจัดรายการ โชคดีมากเชิญมาได้ 3 ท่าน ขอเชิญพวกเราต้อนรับวิทยากรจากบริษัท True Corporation ครับ คราวนี้มาเป็นทีมนะครับ 1 สุภาพบุรุษ 2 สุภาพสตรี คุณเรืองศักดิ์ ศรีวัฒนะ คุณอารีญา ทาศิริ และคุณทัศนาภรณ์ อมะลัษเฐียร

คุณเรืองศักดิ์ จบปริญญาโท MBA ที่ Washington DC ประเทศสหรัฐอเมริกา ปริญญาตรี คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประสบการณ์ทำงานของท่าน 4 ปีที่ท่านมีประสบการณ์ในการทำงาน website เรื่องของ knowledge management system ให้กับทางบริษัท แล้วก็อยู่ในโครงการบริหารความรู้ในบริษัท True Corporation เป็นผู้จัดการส่วนบริหารความรู้ในบริษัทฯ เป็นผู้จัดการส่วนพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กร ของบริษัท TA Orange เป็นวิทยากรบรรยายหัวข้อการจัดการความรู้ในองค์กรปัจจุบัน ตำแหน่งของท่านคือ Business Solution Key Manager & Knowledge Manager แผนก Customer Management บริษัท True Corporation ท่านจะมาแสดง Model ต่างๆ เพราะเราคิดว่าวิธีถ่ายทอดตรงนี้จะดีมากถ้าได้เห็นเป็นภาพใหญ่ก่อน

ผู้ดำเนินรายการ
ดร.ประพนธ์ ผาสุขยืด

ผู้อภิปราย
- คุณเรืองศักดิ์ ศรีวัฒนะ
  Business Solution Key Manager & Knowledge Manager
- คุณอารีญา ทาศิริ
  Knowledge Management Consultant
- คุณทัศนาภรณ์ อมะลัษเฐียร
  Assisstant Director-Technical Contact Center

วัน/เวลา
วันพฤหัสบดีที่ 1 ธันวาคม 2548
เวลา 14.00-16.40 น.

คุณอารีญา จบการศึกษาปริญญาโทการบริหารการจัดการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ หรือ นิด้า ปริญญาตรีบริหารการตลาด มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี ประวัติการทำงานที่ผ่านมา ทำงานตรวจสอบและควบคุมคุณภาพให้บริการของ Call Center ในการรับสายและบริการแก่ลูกค้าให้ตรงตามมาตรฐานที่กำหนด พร้อมกับพัฒนาคุณภาพการบริการที่มีประสิทธิภาพแก่พนักงาน ปัจจุบันเป็นที่ปรึกษาและแนะนำการจัดการความรู้ให้แก่ Call Center มาเป็นเวลากว่า 2 ปีแล้วครับ ตำแหน่งเป็นทางการคือ Senior KM Consultant Customer, Management Department, True Corporation

คุณทัศนาภรณ์ อมะลัษเฐียร จบปริญญาโททางด้าน Computer Information System จากมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ หรือ ABAC จบปริญญาตรีคณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นผู้ชำนาญการวิเคราะห์ระบบอาวุโสด้านเทคนิคฝ่ายบริการลูกค้า ปัจจุบันควบคุมดูแลและแก้ไขปัญหาเหตุขัดข้องด้านอินเตอร์เนตให้แก่ลูกค้าของบริษัท True มาเป็นเวลากว่า 5 ปีครับ

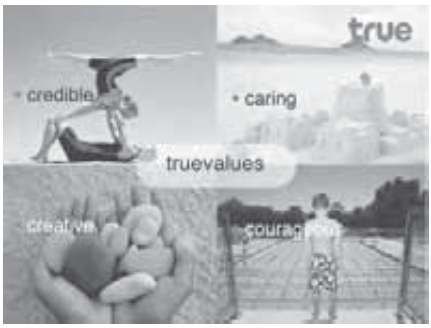
ในช่วงแรกขอเชิญ คุณเรืองศักดิ์ ครับ

คุณเรืองศักดิ์ ศรีวัฒนะ :

ขอกล่าวสวัสดี ดร. ประพนธ์ และท่านผู้มีเกียรติทุกท่าน เนื่องจากเวลาค่อนข้างน้อยจะลงในสิ่งที่เราทำ เป็น case ของ True ว่าที่ True เราทำอะไรบ้าง ก่อนอื่นขอเล่าภาพของ True ก่อน บางท่านอาจจะรู้จัก True เมื่อก่อนนี้เป็น TA Telecom Asia ที่มีโทรศัพท์พื้นฐานโทรศัพท์บ้านของเรานะครับ เมื่อก่อนโทรศัพท์แพงๆ ประมาณสอง-สามหมื่น พอ True เข้ามาเป็น TA เหลือพันห้า สามพันอะไรอย่างนี้ ตอนหลังก็แจกฟรี แจกแฟ็กซ์ ใครได้เครื่องแฟกซ์ของ TA สมัยโน้นบ้างครับ ผมว่าคงมีหลายท่าน True นี่ถ้าเอาต้นกำเนิดเลย ก็ประมาณปี 90 ตอนที่เราเป็น Telecom Asia เราได้สัมปทานจากรัฐบาลมาว่าเออ! มันไม่มีโทรศัพท์ในกรุงเทพเลยนะ ทำอย่างไรที่จะให้คนกรุงเทพฯ มีโทรศัพท์ใช้

Telecom Asia ก็ไปรับสัมปทานมา แล้วจัดตั้งโทรศัพท์พื้นฐานขึ้นมาให้คนกรุงเทพใช้ ยุคนั้นก็เป็นยุคเฟื่องฟูมากของ TA หลังจากนั้นก็ค่อยๆ ลงมาเรื่อยๆ เพราะว่าทุกคนหันไปใช้มือถือกันหมด เราอยู่ใน sector ที่เรียกว่า telecommunication หรือว่าการสื่อสาร ถ้าอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ก็อยู่ในหมวดของการสื่อสาร product ตอนนี้เรามีอะไรบ้าง เราเริ่มตั้งแต่โทรศัพท์บ้าน แล้วขยายตัวไปเป็น mobile operator หรือว่าคนที่ใช้โทรศัพท์มือถือ ก็ Orange...อินเตอร์เน็ต มี True Internet แล้วก็เพิ่งไปควบรวมบริษัท KSC เข้ามา มี Content Provider เป็นลักษณะของ content ต่างๆ ที่อยู่ใน web mobile download หรืออะไรก็ตาม หรือว่า AS ก็เป็นส่วนหนึ่ง แล้วล่าสุดก็เป็นเคเบิลทีวีก็คือ UBC ทุกอย่างนี่ก็คือ family ของ True ของ ณ ปัจจุบัน vision คืออะไร เรา re-branding เมื่อ 1 เมษายน ปี 2004 เราบอกว่าเราจะต้องเป็น ผู้ให้บริการการสื่อสารครบวงจรไม่ว่าใครจะอยากได้อะไรมาที่ True เราprovide ให้หมด อยากจะติดอินเตอร์เนต ก็มีอยากจะทำธุรกิจ SME อยากจะมีระบบเข้าไปช่วยดูแลในเรื่องของเงินๆ ทองๆ เรื่องโทรศัพท์เรื่องอะไรต่างๆ มีทุกอย่าง รวมถึงอยากจะฟังเพลง เล่นเกม ทุกอย่างมีหมด อยากจะเห็นหน้าเพื่อนก็ผ่าน hi-speed internet หรือว่าอยากจะทำถ้าเป็นในแง่บริษัทอยากจะทำ VDO conference ก็มีติดต่อได้ที่บริษัท True มีค่อนข้างครบทุกอย่างแล้วในปัจจุบัน

goal ของปี 2006 เราบอกว่าเราจะเป็น "Life Style Enable" เพราะว่าตอนนี้ธุรกิจมันเปลี่ยนไป ทำไมธุรกิจมันเปลี่ยนไป ผมจะเล่าเป็นภาพใหญ่ก่อนคำว่าภาพใหญ่หมายถึงว่า**องค์กรมันจะต้องมีเป้าหมาย เป้าหมายมันจะส่งผลถึงการปฏิบัติงานในทุกหน่วยงาน** อย่างเช่นเราบอกว่าเราจะเป็น "Life Style Enable" เราจะเป็นผู้ให้บริการโทรศัพท์ ผู้ให้บริการสื่อสารครบวงจร **ทุกหน่วยงานที่อยู่ในบริษัทจะต้องทำภารกิจเพื่อจะตอบสนอง mission อันนั้น** แล้วก็มีอีกตัวหนึ่งที่มาคลุมเพื่อให้ทุกคนที่ทำงานนอกจากในแง่ของการปฏิบัติงานแล้วในแง่ของความเชื่อหรือว่า value มันจะต้องมีภาพเดียวกัน True ก็บอกว่าเรามีอยู่ 4 value นะครับ 1.credible



2.caring 3.creative 4.courageous

credible ก็คือเราบอกว่าเราอยากให้คนที่ใช้บริการของ True รู้สึกว่าเราน่าเชื่อถือ ไม่ใช่องค์กรที่ซื้อไปแล้วใช้ไม่ได้ เดี๋ยวเอามาเปลี่ยนหรือว่าทำให้ brand ของ True เป็น brand ที่อยากซื้อ สองก็คือ caring เป็นห่วงเป็นใย ทั้งพนักงานเองหรือว่าในตัวของลูกค้าเราก็ตาม คือความรู้สึกไว้เนื้อเชื่อใจกันห่วงใยกัน **อย่างคนใน True จะมีความรู้สึกอย่าง keyword ที่เราใช้คำว่า "Together" มันมีความหมายค่อนข้างครอบคลุมใน สิ่งที่เราต้องการ หมายถึงว่าความเป็นพวกเดียวกัน ทำด้วยกัน** เราบอกว่าต่อไปนี้ ลูกค้าไม่ใช่ลูกค้านะ เราไม่ได้อยู่คนละฝ่าย แต่เราอยู่ด้วยกัน **ทำอย่างไรให้เราเติบโตพร้อมไปกับลูกค้า ลูกค้าโตไปกับเรา บริษัทก็โต ลูกค้าก็โต ทุกอย่างมันจะต้องห่วงใยกัน**

creative ก็สำคัญ ใน**ยุคของการแข่งขันในอนาคต เราไม่ทำอะไรใหม่ ๆ ไม่ได้ ทุกคนต้องคิดต้องมีความแปลกใหม่ ต้องคิดอะไรใหม่ ๆ ขึ้นมา** นี่คือ creative อันสุดท้ายนี่ก็สำคัญเหมือนกัน กล้าคิดก็ต้องกล้าทำด้วย **คนไทยอาจจะคิด ๆ แล้วก็บอกดีไหม เดี๋ยวผู้ใหญ่จะว่าเอา ใน True เราบอกว่า ณ วันนี้ พูดเลย เรา encourage ให้คนคิด พูด ทำ คนใน True เราจะบอกว่า เราได้ทำตามสิ่งที่เรียกว่า 4C** หรือยัง ก็ C สี่ตัวนี่แหละ ใครทำตาม 4C ก็จะได้รับการยอมรับ แล้วก็จะใส่สิ่งพวกนี้ลงไปลักษณะของตัวเนื้องาน ในการ review performance ด้วยว่าเขาได้ทำอะไรบ้างในปีที่ผ่านมา ในแง่ของ 4C

นี่คือสิ่งที่เราบอกว่า ณ ปัจจุบันนี้เราจะต้องทำแล้ว strategy ปัจจุบันเราบอกว่า telecom หรือว่าเทคโนโลยีคืออุปกรณ์ไฮเทคทุกสิ่งทุกอย่างทั้ง Wi-Fi, Wi-Max, Hi-speed, โทรศัพท์มือถือ, CDMA อะไร... ศัพท์เทคนิคต่างๆ มากมาย GPRS นี่คือโลกของ telecom แต่จริงๆ แล้วทุกเจ้าทุกผู้แข่งขัน ไม่ว่าจะเป็น AIS, DTAC, TOT หรือใครก็ตามตกลงพูดเหมือนกันว่าเราเป็น service sector ก็คือผู้ให้บริการนั้นเอง เราไม่ใช่เจ้าของเทคโนโลยี คนที่เป็นเจ้าของเทคโนโลยีจริงๆ ก็คือ Nokia, Ericson, Motorolla, หัวเว่ย หรือ

"

คนไทยอาจจะคิด ๆ แล้วก็บอกดีไหม
เดี๋ยวผู้ใหญ่จะว่าเอา
ใน True เราบอกว่า ณ วันนี้ พูดเลย
เรา encourage ให้คนคิด พูด ทำ
คนใน True เราจะบอกว่า
เราได้ทำตามสิ่งที่เรียกว่า 4C

"

ว่าใครก็ตาม คนพวกนี้ต่างหากที่เป็นเจ้าของเทคโนโลยี True หรือพวกเราเป็นคนเอาเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อจะส่งต่อให้กับผู้ใช้บริการหรือลูกค้าของเรา เพราะฉะนั้นทุกคนมี strategy เหมือนกัน ถ้าเป็นไปได้เลือกของ True แล้วกันบริการเร็วกว่า องค์การโทรศัพท์ฯ อาจจะบริการช้ากว่าเราเล็กน้อย ทุกคนก็จะต้องมีจุดดี-จุดแข็งที่ต่างกัน แต่บอกว่าในแง่ของอุตสาหกรรมที่เราอยู่ ต่อไปนี้จะต้องแข่งขันกันที่ customer satisfaction เพราะเทคโนโลยีมันตามทันกันแน่นอน มันเป็นเรื่องของเงินทุนแล้วครับ ใครจะหาเงินทุนมาได้เท่าไร ใครจะทำให้มี funding เข้ามา ในปีหน้าเราจะมีเรื่องของ FTA....Free Trade Agreement นี่ก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะเปลี่ยนภาพของอุตสาหกรรม telecom ไป มี กทช. มีอะไรต่างๆ UCOM ก็เปลี่ยนมือไปเป็น Telenor แล้ว AIS ก็มีข่าวว่าจะมีคนมา Take บ้างอะไรบ้าง True ก็กำลังหาผู้ร่วมทุนอยู่ สิ่งพวกนี้มันจะเปลี่ยนภาพของ telecom ไป เราบอกว่าสิ่งที่เราจะแข่งขันต่อไปไม่ใช่เทคโนโลยี แต่เป็นเรื่องของการทำให้ลูกค้าพึงพอใจแล้วอยู่กับเรา

การทำ KM ภาพแรกอย่างที่หลายๆ ท่านพูดตามทฤษฎีคงเรียนกันมาแล้วหรือได้อ่านกันมาบ้าง **จะต้องมีจุดเริ่มต้นก่อนว่าทำไมเราถึงทำ KM.... ทำ KM เพราะผู้ใหญ่สั่งมา เพราะว่าเป็น strategy ของบริษัท เพราะว่าจะต้องแข่งขันกัน** ผมว่าอยากให้เริ่มง่ายๆ ที่ปัญหาก่อน key ทุกสิ่งทุกอย่างจะหาปัญหาก่อน แล้วหาทาง solve มัน มันก็คือ objective นั่นแหละ อาจจะรู้สึกว่า เอ๊ะ! เราตั้งเป้าหมายว่า เราจะทำ KM ทำเพื่ออะไร ทำเพื่อให้มันมีผลงานออกมา หรือว่าทำเพื่อจะแก้ปัญหาบางอย่าง **ที่ True เราบอกว่า เรามีโจทย์บางอย่างที่มันจะต้องตีออก ไม่รู้ว่าตีด้วยอะไร แต่มัน....ทำ KM แล้วมันจะ solve ได้**

หนึ่งก็คือโจทย์แรก customer satisfaction ทำอย่างไรให้ลูกค้าพึงพอใจในบริการของเรา สองก็คือเรามี product ค่อนข้างเยอะมาก แล้วเราก็เรียกมันว่า complex เลย ปัจจุบันนอกจากมือถืออาจจะมีคนใช้ PCT มีคนใช้ Orange มีคนใช้ hi-speed internet ทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็น product ของ True เราจะมีศูนย์หนึ่งที่เรียกว่า Call Center... Call Center ต้องตอบทุก product ที่อยู่ใน True ให้ได้ ให้กับลูกค้าพึงพอใจ โทรศัพท์เครื่องหนึ่งปัจจุบันนี้อย่างใครใช้พวกอุปกรณ์ PDA มีทั้ง Wi-Fi มีทั้ง GPRS มีโทรศัพท์ด้วย มี internet มีทุกสิ่งทุกอย่าง อุปกรณ์ก็ค่อนข้างซับซ้อน ต้องมีผู้เชี่ยวชาญที่อธิบายให้ลูกค้าฟังได้ว่าเขาจะใช้ product พวกนี้กับผลิตภัณฑ์ของ True ได้อย่างไร

สามก็คือทุกองค์กรจะต้องมีตัววัด performance ขององค์กรว่าทำอะไรแล้วถึงจะ achieve ในแง่ของการให้บริการลูกค้าที่เราโฟกัสถึงลูกค้ามันจะมี key 4 ตัว คือ เรื่องของความรู้ สมมุติว่าโทรไปที่ Call Center พนักงานเขาจะต้องอธิบายให้ลูกค้าเข้าใจว่า โทรเท่านี้นะ...คุณเห็นดอกจันเล็กๆ ไหมอันนี้นะ ก็ว่ากันไป นี่คือสิ่งที่เป็น product, agent ของเราหรือพนักงาน Call Center ก็ต้องตอบคำถาม ต้องหาทางแก้ปัญหาให้ลูกค้า ทุกสิ่งทุกอย่างนี่คือ knowledge ที่เราใช้ในการทำให้เกิด customer satisfaction เรื่อง

"

ถามว่าตอนนั้นทำไมเราถึงทำ KM ตอนนั้นเราก็ไม่รู้หรอกว่าทำไมต้องทำ แต่เขาบอกให้ทำก็ทำ ๆ ไป พอมัน work จำนวนเวลาที่เราใช้ในการโทรมันน้อยลง เราก็เห็นภาพที่มันกว้างขึ้น ของการจัดการความรู้ ที่มันไม่ใช่แค่ตอบสนองผลประโยชน์ทางธุรกิจ จริง ๆ แล้วมันช่วยพัฒนาคนด้วย

"

speed ก็สำคัญ speed ก็คือว่าทำอย่างไรให้ลูกค้าได้รับบริการที่รวดเร็ว ใครที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจสูงสุด ทำงานได้เร็วดี ก็จะถูกลูกค้าเลือก speed ก็คือสิ่งที่สำคัญ หลายๆ ท่านบอกว่าโทรไปเบอร์ของ True 02-9009000 โทรมาสามวันแล้วยังไม่ติดเลย เมื่อรับสายได้แล้ว ตอบคำถามลูกค้าได้ วางสายได้เร็ว นี่คือสิ่งที่เราต้อง focus เรื่องของ polite... polite ก็คือเรื่องของ service mind นั่นแหละ ทำอย่างไรให้ลูกค้าได้รับการดูแลเป็นอย่างดี สุภาพ อ่อนโยน ไม่กระโชกโฮกฮาก ตอบคำถามได้จริง แต่ว่าดุเหลือเกินก็ไม่ได้ เรื่องของ follow-up หมายถึงการติดตามผล การติดตามทั้งในแง่ของปัญหาที่เกิดขึ้นจากจุดที่โทรเข้ามาก็ตาม หรือว่าการติดตามผลให้กับลูกค้าว่าลูกค้าพึงพอใจไหม จะโทรกลับไปสอบถามว่าที่เป็นปัญหาอยู่ ได้แก้ไปแล้วมีปัญหาอื่นจะสอบถามเพิ่มเติมไหม และเรื่องการ follow-up ทั้งหมดทั้งปวงมันทำให้เกิด customer satisfaction

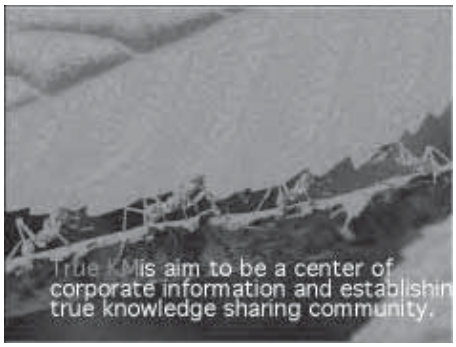
สี่คือเรามีคนหรือว่าพนักงานอยู่ในหน่วยงาน Call Center หรือว่า customer management ประมาณ 1,500 คน จริงๆ ตอนนี้ตัวเลขอยู่ที่ 2,000 คน ทั้ง 1,500 คนจะต้องตอบคำถามลูกค้าให้ได้ standard เดียวกัน แก้ปัญหาให้ลูกค้าให้เหมือนๆ กัน เราจะทำอย่างไรให้คนพวกนี้ไปในทิศทางเดียวกัน ลูกค้าจะได้รับบริการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

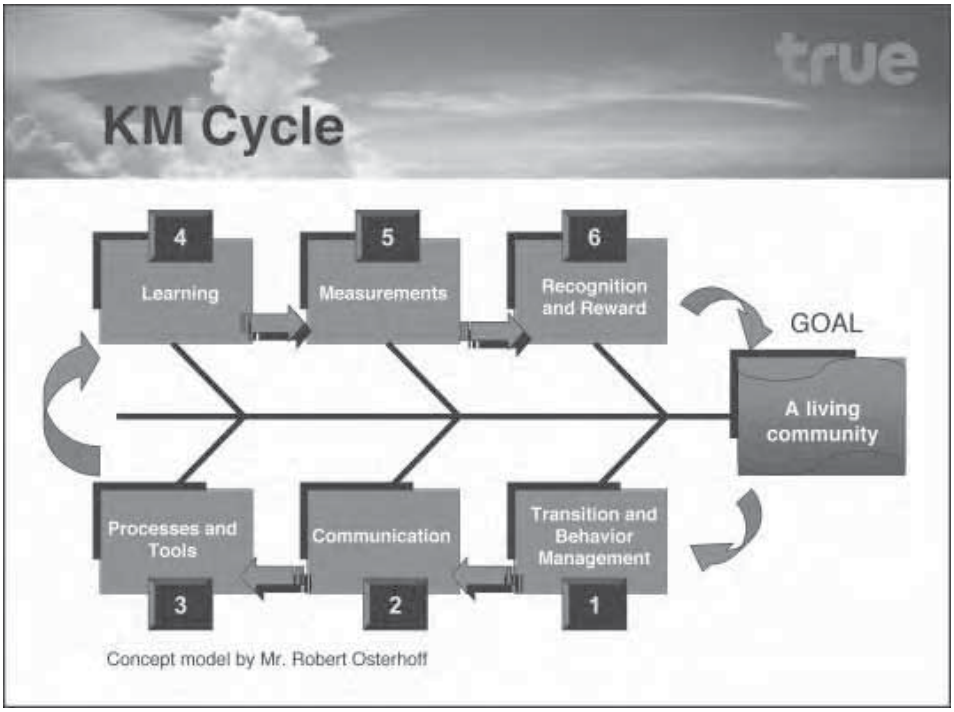
ห้าคือเรื่องของ productivity และ efficiency ในโลกของเอกชนหรือธุรกิจ นี่สำคัญ เพราะพวกนี้คือต้นทุนทั้งหมดในการดำเนินการ ทำไงให้เราจะลด ใช้คนเท่านี้แต่รับ call ได้มากขึ้น ทำให้ call แต่ละสายที่รับมีประสิทธิภาพสูง นี่คือโจทย์ของเราแล้ว solution ก็เลยออกมาว่าเราต้องทำสิ่งที่เรียกว่าการจัดการความรู้หรือการ manage ข้อมูลเพื่อจะแก้ปัญหาโจทย์ของเรา นี่คือ milestone

ถามว่าตอนนั้นทำไมเราถึงทำ KM โจทย์คืออยู่ที่หน้าที่ ฝรั่งเขามีวิธีการคิดที่เป็นกระบวนการกว่าเรา เขาบอกว่าถ้าจะทำ customer service ได้ดีมันต้องใน Call Center ต้อง manage ความรู้ให้ดีๆ หรือว่า manage ข้อมูลข่าวสารให้ดี เพื่อให้มันเกิดการให้บริการที่มีคุณภาพ เพื่อให้มี process ต่างๆ เกิดขึ้น **ตอนนั้นเราก็ไม่รู้หรอกว่าทำไมต้องทำ แต่เขาบอกให้ทำก็ทำ ๆ ไป พอมัน work จำนวนเวลาที่เราใช้ในการโทรมันน้อยลง** เขาเรียกว่า average call handling time หรือว่าเวลาที่ใช้ในการรับสายลูกค้ามันน้อยลง เมื่อก่อนนี้ Call Center ถ้ามีใครที่มีประสบการณ์จาก Call Center ในยุคแรกๆ ของการทำ Call Center ทุกคนจะมี yellow pages อยู่ปึกหนึ่ง ในนั้นจะมีข้อมูลทุกอย่าง ถ่ายเอกสารเก็บไว้ ลูกค้าอยากจะรู้อะไรก็เปิดอ่าน เปิดอ่าน อ่านแล้วก็จด short note ตอนเราทำ Orange เราบอกว่าเอาพวก encyclopedia, yellow pages พวกนี้เก็บไปให้หมด ทุกอย่างมันอยู่ในระบบอยู่แล้ว Call Center พอทำๆ ไป ทุกๆ คนก็เชื่อในระบบ

เพราะเร็วกว่า เราให้ข้อมูลทีเดียว 1,500 คน ตอนนั้นมี 400 คน ก็รับข้อมูลเหมือนๆ กันหา ง่ายดี search ก็ง่าย ก็ประสบความสำเร็จ พอ ทำไปเรื่อยๆ อีกประมาณ 2 ปีต่อมาสถาบัน เพิ่มผลผลิตแห่งชาติก็มาชวนเรา บอกว่าถึงยุค ที่ประเทศไทยจะต้องทำการจัดการความรู้แล้ว นะ เราลองมาเป็นโครงการนำร่องกันไหม กับ บริษัท SPANSION, ศิริราช แล้วก็ตัวสถาบัน เพิ่มผลผลิตฯ เอง เรามาทำ project กันดูว่าทำ knowledge management ในองค์กรมันจะต้อง ทำกันอย่างไร ก็มี consultant มาช่วยแนะนำ **เรา ก็เห็นภาพที่มันกว้างขึ้นของการจัดการความรู้ ที่มันไม่ใช่แค่ตอบสนองผลประโยชน์ทางธุรกิจ จริง ๆ แล้วมันช่วยพัฒนาคนด้วย** ในส่วนที่ยัง สะเปะสะปะเริ่มเป็นรูปเป็นร่างขึ้นเราก็เริ่มมีการ set up organization เริ่มหาทีมงาน committee เริ่ม ที่จะหา knowledge worker เริ่มจะวัดผลอะไร ที่นอกจากผลทางธุรกิจเป็นรูปธรรมต่างๆเพิ่มขึ้น เสร็จแล้วเราก็ได้ web ตัวใหม่ขึ้นมา ที่ไม่ใช่ โฟกัสแค่เฉพาะธุรกิจ แต่เอาเรื่องของคนเข้ามา ด้วย ทำอย่างไรให้คน share knowledge **ทำ อย่างไรให้คนรู้สึกมีส่วนร่วม ก็พัฒนาต่อกัน มาเรื่อย ๆ ตาม milestone** นั้นก็จะเห็นว่ามีการ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ก็ไปเรื่อยๆ แล้วก็มี phase ต่อๆ ไป ตอน TA Orange รวมกับ True เมื่อปี 2004 มีการ change ก็มีการหยุดสะดุดไปนิดหนึ่ง แล้วก็มีการเริ่มต้นทำกันใหม่ ทุกๆ ครั้งที่มีการ change หรือการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนผู้ใหญ่ เปลี่ยนนโยบาย ไม่ทำแล้ว ก็จะเป็นตัวที่สะดุด แต่เราก็ยังทำต่อเนื่องกันมา แล้วขยายตัวขึ้นไป เรื่อยๆ จากหน่วยงานเล็กๆ ก็เริ่มเอาหน่วยงาน ต่างๆ มารวมกัน เริ่มปิดจุดบกพร่องต่างๆ ใน แง่ของระบบ ในแง่ของทิศทางที่เราเปลี่ยนไป ก็เป็น phase มาเรื่อยๆ

จุดมุ่งหมายของเราบอกว่าเราอยากจะ ทำอะไร เราบอกว่าใน True ใน KM เราอยาก จะที่เป็นศูนย์กลางข้อมูลของทั้ง corporate เลย ไม่ใช่มองเฉพาะตัว Call Center นี่คือเป้าหมาย ที่เราอยากจะไป แล้วสิ่งสำคัญก็คือเราพูดกัน เยอะมากใน**เรื่อง knowledge sharing ซึ่งก็ สำคัญจริง ๆ ต้องสร้าง community ขึ้นมา ไม่ใช่ การอุปโลกน์ขึ้นมา** แต่คือการทำ vision เป็นการ ทำตาม value ของสิ่งที่เราต้องการจะไป สมมุติว่า เราพูดว่า "Together" การทำ community การทำ knowledge sharing ก็คือส่วนหนึ่งของการทำ True Together เราบอกว่า**ต้องไปสร้าง community ให้มันเกิดขึ้นกับลูกค้า** อย่างที่เรียนให้ทราบ True หรือ UBC ออกไปสร้าง community ตัว หนึ่งก็คือ Academy Fantasia ทำมา 2 ปี ประสบ ความสำเร็จมาก เราทำให้คน 12 คน จากใคร ก็ไม่รู้ ภายในเวลา 3 เดือน กลายเป็นดาราที่มี





ชื่อเสียง ทำให้คนเฝ้าหน้าจอยูบีซี ทำให้คนเสียสตางค์ 6 บาท กดๆ ไปให้กับคนที่เขาชอบ นี่คือ community แล้วมันก็จะเป็น trend ของการให้บริการต่อไปในอนาคต เราจะเห็นลักษณะของ reality show มากขึ้น เพราะสิ่งพวกนี้ตอบสนองความต้องการ basic ของคน ก็คือในเรื่องของความอยากจะรู้เรื่องราวชีวิตคนอื่นหรืออยากจะมีเพื่อน นี่คือ basic need ของมนุษย์ คือ e-learning บางคนดูไม่ใช่ดูเพราะเพลงเพราะ แต่อยากดูครูเป็ดสอนเต้น เออ! อยากรู้ว่าเขาร้องเพลงกันอย่างไร สิ่งพวกนี้คือสิ่งที่ธุรกิจปัจจุบันต้องจับให้ได้ว่า ลูกค้าต้องการอะไร ถึงบอกว่าเราเป็น life style enable

รูปนี้คือตัวโมเดลที่เราได้มาในช่วงที่ Mr. Robert มาจาก 3M บอกว่าเราควรจะทำอย่างไร มี 4 สถาบันก็อยู่ใน model ลักษณะเดียวกัน มันจะเริ่มตั้งแต่ตั้งเป้าหมายก่อน ทาง True ก็บอกว่า เรามี web นี้อยู่แล้วที่เป็น center แต่เรายังไม่มี community เท่าไร คนยังไม่ได้ share knowledge เขาก็บอกว่าตั้งโจทย์ขึ้นมาก่อน คือเราจะเป็นชุมชนหนึ่งที่ทุกคน share ความรู้กันทั้งในเรื่องงาน เรื่องส่วนตัวอะไรก็ได้ แต่ว่าจะต้องตอบสนองตัวธุรกิจก่อนเป็นหลัก ทำอย่างไรเราจะเป็นผู้ให้บริการสื่อสารครบวงจร เป็นผู้นำการ provide life style ให้กับลูกค้า จะ

"

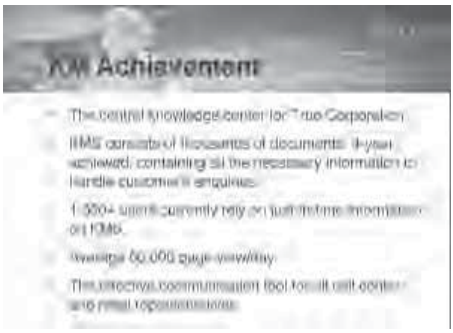
KM จริงๆ แล้วไม่มีวันจบสิ้น
ทุกสิ่งทุกอย่างเปลี่ยนตลอด
เราอยู่ใน environment ที่ complex มากๆ
ทุกสิ่งทุกอย่างเชื่อมโยงกัน
เพราะฉะนั้นการทำพวกนี้จะต้องวนอยู่ในวงจรนี้
เพียงแต่ว่าทุกครั้งที่วน จะต้องดีขึ้น

"

มีโมเดล มีอยู่ 6 ช่อง ในแง่ของ transition and behavior management, communication process, learning, measurements ทั้ง 6 ตัวนี้มันจะต้องวนเป็น cycle ทำไมต้องวนเป็น cycle ก็เพราะว่า **KM จริง ๆ แล้วไม่มีวันจบสิ้น ทุกสิ่งทุกอย่างเปลี่ยนตลอด เราอยู่ใน environment ที่ complex มาก ๆ ทุกสิ่งทุกอย่างเชื่อมโยงกัน เพราะฉะนั้นการทำพวกนี้จะต้องวนอยู่ในวงจรนี้ เพียงแต่ว่าทุกครั้งที่วน จะต้องดีขึ้น ค**รั้งแรกที่เราทำเราอาจจะมองว่าเราเปลี่ยนวิธีการ เปลี่ยน culture ลองทำไป ไม่ work คราวหน้าก็ต้องปรับตัว change ตัวนี้ อันนี้คือ model ที่จริงๆ ในหัวข้อนี้ หาอ่านได้จากหนังสือของสถาบันเพิ่มผลผลิตฯ เอง ตำรานี้ก็จะมี model ตัวนี้อยู่ ผมมองข้ามไปในส่วนของ True สิ่งที่เราทำแล้วเราได้อะไรดีกว่า

อันนี้คือ website หลักของเรา ณ ปัจจุบัน เป็นตัวล่าสุด feature ก็ค่อนข้างเยอะมาก เช่น สามารถ search ได้ เหมือน google เข้าไปใน text document อะไรต่างๆ เต็มไปหมด มีเรื่องของ security control มี level ของการ access สามารถ bookmark ในจุดของตนเอง หมายถึงว่ามี personal like สามารถที่จะ vote คะแนนให้คนอื่น ถ้าอยากทราบรายละเอียดของ feature อยากจะชวนเชิญไปชม booth ข้างนอกที่เป็นของ True เราวางระบบตัวนี้ไว้ให้ดู อาจจะคุยในรายละเอียดได้มากขึ้น

ที่ผ่านมาเราบอกว่า achieve อะไรบ้าง อันนี้เป็น summary เล็กๆ ของภาคของ KM ที่เราทำ ตอนนี้เราจะบอกได้ว่าเราเป็น knowledge center ของ True Corporation เรามีข้อมูลที่เรียกว่าครบถ้วนมากที่สุด ที่เป็นในแง่ของ knowledge คำว่า knowledge คำนี้คืออะไร ก็คือใน bullet ที่สองที่บอกว่าคือเอกสารหรือว่าความรู้อะไรก็ตามที่เพียงพอ จำเป็นที่ใช้ในการ



ให้บริการลูกค้า แล้วก็ย้อนหลังไป ตอนนี้เราเก็บได้ 4 ปีแล้ว หมายถึงว่าภายใน 4 ปีที่ผ่านมา คุณอยากรู้ว่าอะไรมันเกิดขึ้นกับ True บ้าง เรามี product, service มี process อะไร ขั้นตอนอะไรต่างๆ มันอยู่ในนั้นทั้งหมดทั้งปวง ค้นหาได้ เรามีคนประมาณ 1,500 คน ซึ่งส่วนใหญ่ก็คือ agent ใน Call Center หรือว่า sale representative ที่ True Shop, Orange Shop หรือว่า sales ที่ออกไปให้บริการลูกค้าต่างๆ ใช้ข้อมูลบนระบบตัวนี้ หมายถึงว่าถ้าสมมุติวันนี้เรากำลังจะออก promotion ใหม่ ไปแข่งกับ DTAC ของ Work .....Work บอกว่า โทร 3 นาที ฟรี 1 ชั่วโมง Orange จะมีโทร 1 นาที ฟรี 1 ชั่วโมง ประมาณนี้ แต่ยังไม่แน่ใจว่าจะเป็นประมาณนี้หรือเปล่า แต่จะออกมาสู้กัน ก็สนุกสนานกันไปในการ

> *“*
>
> ***อันที่ยากที่สุด***
> ***อันที่เปลี่ยนแปลง behavior ของคนนี่แหละ***
> ***หรือเปลี่ยน behavior ขององค์กร***
> ***เราไม่รู้จัก KM***
> ***กว่าจะอธิบายให้คนเข้าใจว่า KM คืออะไร กว่าจะทำให้เขาเปลี่ยนจาก***
> ***วิธีหนึ่งเป็นวิธีหนึ่งเป็นสิ่งที่เขาต่อต้าน***
>
> *”*

แข่งขัน ข้อมูลพวกนี้อยู่ในระบบนี้หมด เมื่อคนโทรเข้าไป 02-9009000 หรือ 1331 หรือ Orange Shop คนที่อยู่หน้างานก็จะเปิดระบบนี้แล้วก็ตอบคำถามให้กับลูกค้าในสิ่งที่เหมือนกันใน pattern เดียวกัน ใน format เดียวกัน การทำข้อมูลต่างๆ อย่างที่บอกคือว่าจริงๆ แล้ว มี knowledge มีวิธีการจัดการ มี process ทั้งหมด เช่น promotion ออกมา 1 ตัว จะต้องมีข้อมูลเพียงพอที่จะตอบคำถามลูกค้าตั้งแต่มันคืออะไร ลูกค้าถามว่ามันคืออะไรก็ต้องตอบได้ ซื้อที่ไหนได้บ้าง ใช้ตั้งแต่วันที่ 1 ธันวา ถึง 30 ธันวา หรือเปล่า ซื้อตอนนี้แจกอะไร ราคาเท่าไร แล้ว terms & conditions คืออะไร จะยกเลิกทำอย่างไร ทุกอย่างนี้คือสิ่งที่เป็นข้อมูลที่ถูกจัดเรียงไว้เป็น format ที่ตอบคำถามลูกค้าได้ รวมถึง process การทำงานทั้งหมด ปัจจุบันเรามีประมาณ 50,000 page view/day หมายถึงคนที่คลิกเข้าไปอ่านข้อมูลของเรา ก็มีประมาณตัวเลขตรงนี้ ซึ่งก็จะ vary กันไป ในวันที่คนโทรเข้ามามาก วันทำงานก็จะมากหน่อย วันที่เป็นเสาร์-อาทิตย์ก็จะน้อยลง แล้วปัจจุบันก็เป็น effective communication tool ของ front line ต่างๆ หมายถึงว่าเราจะทำอย่างไรให้คน 1,500 คน อย่างที่บอกโจทย์เมื่อสักครู่นี้ ที่เขากระจายอยู่ทั่วประเทศหรือว่าอยู่ในศูนย์ Call Center ก็ตาม ได้รับข้อมูลที่เหมือนกันภายในเวลา 1 นาที สมมุติว่าเราคลิกข้อมูลขึ้นมา ทุกคนอ่านข้อมูลแล้วก็ให้ข้อมูลกับลูกค้าได้

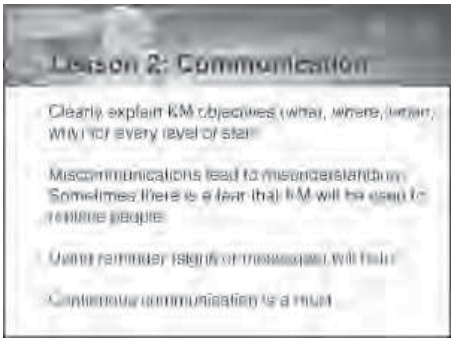
อันนี้เป็น lesson learned นี่คือสิ่งที่อยากแชร์ในวันนี้ รวมถึงผู้บรรยายอีก 2 ท่านที่จะขึ้นมา ก็คือคุยกันในแง่ว่า ที่ทำจริงๆ แล้วอะไรคืออุปสรรค อะไรที่เราแก้ปัญหาออกไปได้ หนึ่งก็คือ**อันที่ยากที่สุด อันที่เปลี่ยนแปลง behavior ของคนนี่แหละ หรือเปลี่ยน behavior ขององค์กร**

> *"ผู้ใหญ่บอกว่า เราต้องทำแล้วละ*
> *นโยบายต่อไปทุกคน*
> *จะต้องโฟกัส เรื่อง Knowledge Management*
> *จะต้องอยู่ใน performance review ของทุกคน*
> *ปลายปีต้องบอกว่าวันนี้ปีที่ผ่านมา*
> *คุณทำอะไรเกี่ยวกับ KM บ้าง*
> *สิ่งพวกนี้คือสิ่งที่เราทำ change"*

เราไม่รู้จัก KM กว่าจะอธิบายให้คนเข้าใจว่า KM คืออะไร กว่าจะทำให้เขาเปลี่ยนจากวิธีหนึ่งเป็นวิธีหนึ่งเป็นสิ่งที่เขาต่อต้าน เพราะฉะนั้นใครที่ทำอยู่แล้ว หรือว่ากำลังทำ ข้อแรกก็บอกเลยว่ามันต้องใช้เวลา effort ด้วยทำอย่างไร ก็คือเข้าใจก่อน เข้าใจว่าองค์กรของเราเป็นอย่างไร

องค์กรแต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน บางองค์กรเปิดมาก บางองค์กรเปิดน้อย บางองค์กรใช้ tool ที่เป็นระบบคอมพิวเตอร์ บางองค์กรใช้คอมพิวเตอร์ไม่เป็นเลย สิ่งพวกนี้คือสิ่งที่หล่อหลอมให้มันเกิด culture ขึ้นมาหรือวิธีการทำงาน พอหาได้แล้วไปให้ถูกจุด หา motivation ให้เจอ motivation ก็สิ่งที่มันเป็นแรงกระตุ้นขับดันให้เกิดสิ่งต่างๆ นี้ขึ้น แล้วถ้าจะต้องเปลี่ยนแบบ

หักดิบ เอาตามนี้ เปลี่ยนแบบหลอกล่อ แล้วคนส่วนใหญ่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป็น nature เลย ยังไม่เห็นคนไหนไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนิดๆ หน่อยๆ ก็ยังดี ขอไม่ทำอะไรอย่างนี้ พวกนี้ต้องอธิบายให้เขาเข้าใจ **มี benefit อยู่ในการทำ KM ต้องทำให้เขาเชื่อด้วยว่าจะไปช่วยเขาได้ ช่วยให้ productivity ของเขาเพิ่มขึ้น ทำให้งานของเขาดีขึ้น** อันนี้คือสิ่งที่เราต้องบอกเขา และสิ่งสำคัญอันหนึ่งก็คือต้องทำ plan ขึ้นมา ทุกอย่างต้องทำเป็นระบบ ใน plan มีหลายรูปแบบ คำว่า plan หมายถึงว่า สมมุติเราศึกษามาแล้วว่าองค์กรของเราเป็นลักษณะอย่างนี้ คนส่วนใหญ่เป็นคนอายุประมาณ 30 ปีขึ้นไปจนถึงเกษียณอายุ มีความรู้อยู่ข้างในมาก คนส่วนใหญ่ใช้คอมพิวเตอร์ไม่เป็นเลย ศึกษาเสร็จเรียบร้อย knowledge ที่องค์กรต้องการคืออะไร ก็ไล่มาเป็น stepที่นี้เราจะทำให้คนที่ไม่มีความรู้คอมพิวเตอร์เขามา share knowledge ได้อย่างไร แน่นอนอาจจะ ถ้าเราบอกว่า...ผมแนะนำว่าไปสร้างระบบ knowledge management system มันต้องเป็น webที่ร้างมากคือไม่มีใครใช้ได้ ต้องเปลี่ยนรูปแบบไปเป็นเรื่องของ ทำอย่างไร ให้เขามาคุยกัน มาจัดเสวนาให้เขา share knowledge ออกมา หรืออะไรก็ตาม มีคน capture knowledge ก็มีวิธีแบบของมัน อย่างที่บอกมี 2 อย่าง มีแบบกำหนดลงมาเป็น policy.....policy ก็คือว่า **OK ผู้ใหญ่บอกว่า เราต้องทำแล้วละ นโยบายต่อไปทุกคนจะต้องโฟกัส เรื่อง knowledge management จะต้องอยู่ใน performance review ของทุกคนปลายปี ต้องบอกว่าวันนี้ปีที่ผ่านมาคุณทำอะไรเกี่ยวกับ KM บ้าง สิ่งพวกนี้คือสิ่งที่เราทำ change อีก**อันหนึ่งก็เป็น**วิธีที่ soft หน่อย** ก็คืออาจจะตั้งตัวแทนขึ้นมา มี **committee ขึ้นมา ทำงานร่วมกัน** committee **ก็ต้องหาคนที่เขาเป็นพวกเรา** อย่า



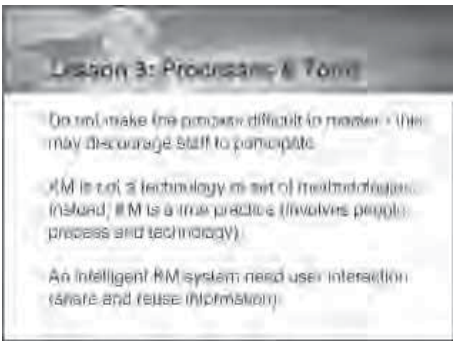
ใช้วิธีที่องค์กรเอกชนส่วนใหญ่ใช้กันก็คือ assign volunteer **ถ้าเราเลือกตัวแทนผิด จะเป็น pitfall มันเป็นจุดที่จะทำให้โครงการไม่ success มันมีหลายวิธีในการทำ**

communication อันนี้สำคัญมาก ต้องสื่อสารกัน คนส่วนใหญ่ไม่เข้าใจว่าการจัดการความรู้คืออะไร ตั้งแต่ตัวความรู้แล้ว อะไรที่เรียกว่าความรู้ อะไรที่เรียกว่า data อะไรที่เรียกว่า information อะไรเรียกว่า ปัญญา อะไรเรียกว่า share ความรู้อะไรที่เอามา share ได้บ้าง คือทุกสิ่งทุกอย่างพวกนี้ต้องอธิบาย ก็ keyword ง่ายๆ เลย อะไร ที่ไหน ทำอะไร ทำไปเพื่ออะไร เขาจะได้รับประโยชน์อะไร สิ่งพวกนี้ต้องทำทุก level แต่ละ level ก็อาจจะสื่อสารไม่เหมือนกัน แรกๆ เราอาจจะบอกว่าเราเอาคนที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานมาคุยกัน หัวหน้าหน่วยงานก็รับฟังเข้าใจ กลับไปบอกลูกน้องให้ทำปฏิบัติ แต่ลูกน้องไม่เห็นรู้เลยว่าคืออะไร รู้แต่ว่าหัวหน้าบอกว่าให้ทำ สิ่งพวกนี้ก็จะไม่เกิดภาพของการเข้าใจว่า KM คืออะไร

พอไม่เข้าใจมัน lead ไปสู่สิ่งที่ทำให้ผิดพลาด ไม่น่าจะเป็นเพราะไม่เข้าใจ ง่ายๆ เลย คนกลัวว่าจะทำให้เขาเสีย job ไหม คนที่มี knowledge มากๆ พวก expert ทั้งหลายในองค์กร เขาจะมี knowledge และ สิ่งนี้คือสิ่งที่ทำให้เขามีความ

สำคัญกับองค์กร บางคนอาจจะไม่อยากถ่ายทอดความรู้เท่าไรหรือว่า**บางคนอยู่กับทีมงานของตัวเองนานเกินไป นานจนใครถามอะไรตอบได้หมด แต่ถามว่าให้สอนคนอื่นได้ไหม อาจจะนึกไม่ออกแล้ว เพราะว่าไม่ได้อยู่ในจุดที่จะ share knowledge จะเริ่มไม่แน่ใจว่า ถ้าบอกคนอื่นแล้วจะสูญเสียงานไหม คนพวกนี้เป็น knowledge worker ที่สำคัญที่ต้องอธิบายให้เขาเข้าใจว่าการที่เขา share ออกมาจะเป็น benefit สำหรับตัวเขาและองค์กร** เรื่อง value ...knowledge worker ก็เป็นอีกส่วนหนึ่งที่สำคัญจะพูดในแง่ของ recognition and reward

using reminder อันนี้ก็สำคัญ การสื่อสารทั้งข้อ 4 ด้วยการสื่อสารที่ต่อเนื่องการใช้รูปภาพสัญลักษณ์ keyword, logo, อะไรต่างๆ ติดเข้าไปตามห้องน้ำบ้าง ทางเดิน โต๊ะประชุม ทำให้คน remind อยู่ตลอดเวลาว่าเรากำลังทำอะไร การสื่อสารที่ไม่ต่อเนื่อง เหมือนกับการทำอะไรแล้วไม่ค่อยจริงจัง หยุดๆ หายๆ เอาไม่เอา ตกลงจะใช้ไม่ใช้หรือว่าอย่างไร สิ่งพวกนี้พยายามให้ต่อเนื่องแล้วก็ให้เขา refer ถึงคำที่มีความหมายเดียวกัน สมมุติเขาเห็น logo อันนี้ เขาบอกว่ามันคือเรื่องของ knowledge sharing เห็นบนโต๊ะเขียนว่า encourage ให้คุณเปิดเผย share ข้อมูล สิ่งพวกนี้จะ remind เขาอยู่ตลอดเวลา หรือใน



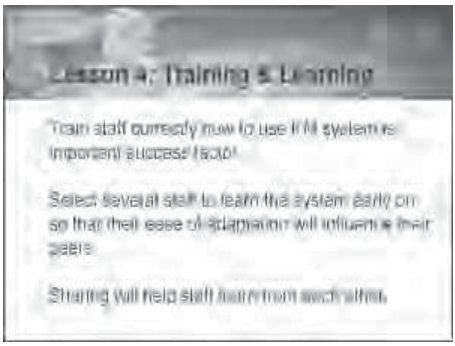
True ที่เขาใช้ e-mail พยายามใส่สิ่งพวกนี้เข้าไป

ต่อไปก็คือ process กับ tools อันนี้คือกระบวนการกับเครื่องมือที่ใช้ ในแง่ของกระบวนการ กระบวนการก็คือขั้นตอนการทำงาน ทุกอย่างที่เราทำมีกระบวนการขั้นตอนหมด การจัดการความรู้คือ**จริงๆ ทุกคนมีการจัดการความรู้กันแล้ว เพียงแต่ว่าไม่ได้เป็นระบบ มีในห้องประชุม การ share ความรู้กันเอาไปปฏิบัติงาน บางคนทำแล้วก็ปฏิบัติกันไป ความรู้ก็อยู่ในคนๆ นั้นเพียงแต่ไม่ได้ถูกถอดออกมาอย่างเป็นระบบ** มีการจัดการที่ชัดเจน สิ่งพวกนี้ก็คือสิ่งที่เราต้องจัดการ ทีนี้**ตัว process ในการจัดการความรู้ ก็คือทำ change อันหนึ่ง ต้องไม่ยาก คนทั่วไปต้องทำได้ ใช้ได้อย่างเราเคยออกแบบ website อันหนึ่ง แล้วบอกว่าอยากให้ทุกคนเข้าไป share knowledge ปรากฏว่าเขา share ไม่ได้ เขาไม่เข้าใจว่า share ยังไง** กดตรงนี้เหรอที่จะ submit ข้อมูล จะต้องเลือกหัวข้อก่อนคือทุกสิ่งทุกอย่างมันยากเกินไปสำหรับเขา ก็จะทำให้เขาไม่อยากเข้ามา จริงๆ ตัวอย่างง่ายๆ ของการ share knowledge web board นะครับ web board เป็นสิ่งที่ทุกคนใช้กันอยู่แล้วๆ อาจจะ share สิ่งที่ต้องการที่อยากจะรู้จริง ส่วนตัวนะครับ สัตว์เลี้ยง คนที่มีลูกก็อยากจะรู้ว่าเลี้ยงลูกอย่างไร อะไรที่ไม่ใช่งานคนจะเข้ามาเยอะ เป็น nature อยู่แล้ว เพราะว่า 8 ชั่วโมงที่เราทำงาน เราก็รู้สึกว่า เราก็ให้บริษัทแล้ว เพราะฉะนั้นทำไมเราต้องให้บริษัทมากกว่านี้อีก แต่สิ่งพวกนี้ encourage ให้ทำได้ **KM ไม่ใช่เทคโนโลยี ฟังกี่รอบ พูดกี่ครั้ง ทุกท่านก็จะพูดตรงกันว่า website KMS ไม่ใช่ผลสำเร็จของการทำ KM มันก็คือองค์ประกอบของคน จริงๆ คนน่าจะสำคัญที่สุด กระบวนการ การจัดการและเทคโนโลยีมันมีส่วนช่วย** ถ้าเราบอกว่าจะให้

ชุมชนบ้านน้ำพรึง จังหวัดนครสวรรค์ ใช้ระบบ KMS ก็คงเป็นไปไม่ได้ เขาก็มีวิธีการจัดการในรูปแบบของเขาเพียงแต่ว่าใครที่อยู่ในองค์กรเอกชน ทุกคนมีคอมพิวเตอร์ใช้อยู่แล้ว มันก็คือ tool ที่สะดวกสำหรับเขานั่นแหละ ถ้าทุกคนอ่าน e-mail อยู่แล้ว ก็ใช้ e-mail ใช้อะไรที่ที่เขาถนัด นั่นคือ tool ที่ดีที่สุด

ระบบที่ชาญฉลาด แต่เนื่องจากอย่างที่บอกก็คือ ใน case ของ True เราใช้ระบบเพราะว่าเราเป็นบริษัทที่ทำเกี่ยวกับเทคโนโลยี พนักงานทุกคนเข้ามาในบริษัท รับคอมพิวเตอร์ PC 1 เครื่อง ตั้งบนโต๊ะหรือnotebook 1 ตัว เพราะฉะนั้นการทำ center ที่ระบบหรือ website ทำง่ายที่สุด ระบบที่ชาญฉลาด เราบอกว่าเราต้องมี interaction หรือการโต้ตอบระหว่างคน การ feed ข้อมูลไปให้ ไม่ได้สร้าง knowledge อะไร มันสร้างเหมือนกันในระดับหนึ่ง knowledge พวกนี้ก็ถูกขัดกล่อม กล่อมเกลา ขัดเกลามาแล้ว เพื่อให้คนอื่นใช้ แต่ knowledge พวกนี้อาจจะไม่ฉลาดเพียงพอที่จะทำให้ระบบฉลาดขึ้นได้ มีคนเข้าไป interaction อย่างสมมติว่าเรามีระบบ search engine ตัวหนึ่ง search engine นี้ สามารถที่จะจับคำต่างๆ ได้ หมายถึงว่าเข้าไปในเอกสาร word document สมมติ search คำว่า "ความรู้" "การจัดการความรู้" มันก็วิ่งเข้าไปในเอกสารประมาณเป็นหมื่นๆ ไฟล์ ค้นหาออกมาแล้วก็มี list คำว่า ความรู้... ความรู้.... ความรู้.... เต็มไปหมดเลย คนก็ click เข้าไปดู เฮ้ย! ไม่ใช่สิ่งที่เราต้องการ เพราะระบบรู้แค่ว่า เอกสารนี้มีเรื่องของความรู้อยู่ นี่คือสิ่งที่ระบบทำได้ แต่มันต้องมีการโต้ตอบระหว่างคนหากับระบบ หมายถึงว่าถ้าเมื่อ click ปุ่ม จะต้องมีการเก็บ score ขึ้นไป score ตัวนี้ก็ต้องเพิ่มขึ้น คนอ่านเสร็จแล้วก็ต้องไปกดดูว่าใช่สิ่งที่เขาต้องการไหม หรือว่าการ rating การให้ quality ของ constant จำนวนคนที่ view มากที่สุดพวกนี้ นี่คือระบบที่ฉลาดขึ้นจากการโต้ตอบของคนหรือว่าผู้ใช้ พวกนี้ก็ต้องไปพัฒนาเพิ่มขึ้น เรื่องของ training learning เนื่องจาก True เน้นที่ตัวระบบค่อนข้างมาก

ระบบซึ่ง design ไว้ฉลาดมากๆ ก็จะเริ่มซับซ้อนแล้ว เริ่มใช้งานได้ยาก แล้วมีปัญหาว่าเรามีข้อมูลเยอะ แต่คนเอาไปใช้ไม่ถูก เหมือนกับหาไม่เจอบ้าง มันทำอย่างนี้ได้เหรอ ก็ feedback กลับมา user ก็ feedback ว่าไม่เห็นข้อมูลที่ต้องการเลย ข้อมูลไม่ update หายากอะไรอย่างนี้ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็ว่ากันไป คือสิ่งพวกนี้ต้องถูกสอน ถูกบอกให้เขาใช้ให้ถูกแล้วจะเกิดประโยชน์สูงสุด ถ้าเขาใช้เป็น แล้วก็คอย train เขา ค่อยๆ บอกเขา encourage เขา เวลาเรามีการเปลี่ยนแปลง หาคนที่คิดตรงกับเราก่อน สมัครพรรคพวก



รวบรวมให้ได้ เป็นคนที่เขาอยากจะใช้ระบบเราใช้แล้ว benefit คนพวกนี้จะเป็น ambassador หรือว่าเป็นตัวแทนของเราไปบอกคนโน้นคนนี้ว่าเขาใช้งานแล้วดีนะ ใช้งานแล้วเป็นอย่างไร ทำไมไม่ share knowledge ระบบมีอยู่แล้ว ข้อมูลมีอยู่แล้ว คนพวกนี้จะช่วยเราได้ แล้วการ sharing ช่วยในการพัฒนาคน **จริงๆ คนทุกคนมีความเก่งอยู่ในตัว มีความรู้ เพียงแต่ว่ารู้ในจุดไหน ถ้าในแง่ขององค์กรเราอยากให้คนที่รู้ในเนื้องานออกมา share กัน แล้วเขาจะ learn จากกันและกัน มันจะเกิด community ขึ้น**

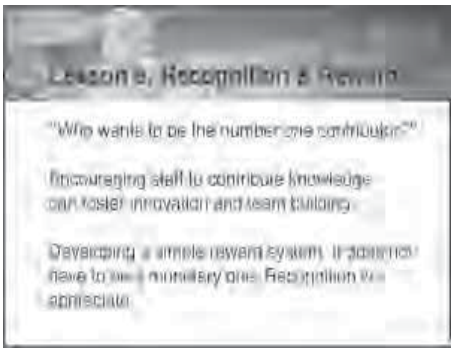
measurement ในแง่ของการ manage เราบอกไว้ชัดเจนว่าอะไรที่ measure ไม่ได้ วัดไม่ได้ เพราะฉะนั้นต้องหาตัววัดให้ได้ ก็มาจากจุดประสงค์ของคุณคืออะไร บริษัทตั้งเป้าว่าบริษัทจะไปทางไหน มีแนวทางการทำงานอย่างไร เรามองว่า employee ต้องการ core competency สิ่งพวกนี้ก็คือโครงที่จะบอกว่าคนในองค์กรจะไปทิศทางไหน การทำ KM คือการทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั่นเอง เราอยากจะได้ customer satisfaction อยากจะมี productivity ต่างๆ ก็ต้องวัดให้ได้ สำหรับภาคธุรกิจ ROI หรือ Return on Investment ค่อนข้างสำคัญ ถ้าเราบอกไม่ได้ว่าลงทุนกับโครงการนี้ เป็นจำนวนเงินเท่านี้แล้วจะไป tern เท่าไร จะไปไม่ถึงฝั่งฝัน ถ้าเราบอกว่าทำ KM แล้ว พนักงานของเราจะมี competency ขึ้น ฉลาดขึ้น อะไรอย่างนี้ ค่อนข้างจะจับต้องไม่ได้ สำหรับผู้บริหารอันนั้นคือส่วนประกอบ เพราะฉะนั้นอยากให้องค์กรเอกชนหรือเจ้านายโฟกัสในสิ่งที่เป็น measure อันนี้เป็นตัวอย่างของ Call Center ก็คือว่า เรามีตัววัด 3 ตัวหลัก efficiency ก็คือในแง่ของปริมาณ ตัว average call handling time คือ จำนวนนาทีที่เราใช้ในการรับสายลูกค้า ในแง่ของ Call Center พวกนี้เป็น

> ***"จริงๆ คนทุกคนมีความเก่งอยู่ในตัว มีความรู้ เพียงแต่ว่ารู้ในจุดไหน ถ้าในแง่ขององค์กร เราอยากให้คนที่รู้ในเนื้องานออกมา share กัน แล้วเขาจะ learn จากกันและกัน มันจะเกิด community ขึ้น"***

เงินทั้งหมด 1 นาทีที่คุยกับลูกค้า มีค่าจ้าง มีค่าเครื่องคอมพิวเตอร์ ค่าโทรศัพท์ ค่าเช่าตึก ค่าอะไรต่างๆ นาทีหนึ่งก็แล้วแต่ศูนย์บริการ แล้วแต่อัตราค่าจ้างเงินเดือน ก็ average ตั้งแต่สิบกว่าบาทไปจนถึงยี่สิบกว่าบาท นั่นหมายถึงว่าถ้าเรารับ call ลูกค้าประมาณ 3 นาทีบริษัทเสียเงินไปประมาณสัก 50 บาท ก็คูณกลับเข้าไปวันหนึ่งบริษัทมี case เท่าไร การบริหารจัดการความรู้ที่ดี ทำให้ Call Center สามารถลดเวลาพวกนี้ลง แล้วก็ตอบคำถามลูกค้าได้เร็วขึ้น มันก็ return คูณกลับมาเป็นสตางค์ แล้วก็เอาเงินก้อนนี้มา calculate ว่าเราจะ invest ในตัวระบบเท่าไร invest ในตัวคนเท่าไร เพื่อจะทำให้ลดสิ่งพวกนี้ ซึ่งส่วนที่ลงทุนกับสิ่งที่ return ต้องมีตัวเลขที่เห็นเด่นชัด เป็น call center talk time เวลาพูดคุย after call work ก็เป็นเวลาที่เขาไม่ได้คุยกับลูกค้า แต่เป็นเวลาที่เขาใส่ข้อมูลลูกค้าในระบบ

effectiveness คืออันนี้เป็นเรื่องของประสิทธิภาพ เป็นแง่ของ quality แล้ว first call solution ก็คือตอบคำถามลูกค้าได้ภายในสายเดียว เราจะรู้สึกว่ามีความสุขมากเลย ถ้าเป็นคนที่โทรไป Call Center แล้ว โทรไปถามปุ๊บ รับสายเร็ว ตอบคำถามได้จบ ปิด call แก้ปัญหาได้ ไม่ใช่โอนข้ามไปข้ามมา พวกนี้ก็คือ quality ของการรับสาย

> *"จริงๆ แล้ว reward system ที่เราทำขึ้นมา เพื่อให้คนเข้ามา ไม่ต้องเป็นของเสมอไป ไม่ต้องเป็นบ้าน ที่ดิน รถยนต์มินิ หรืออะไรอย่างนั้น จริงๆ แล้วก็คือ การทำให้เขารู้สึกว่าเขามีคุณค่ามากกว่า"*



มันเกิดจากอะไร คือคนๆ นั้นมี knowledge เพียงพอในการตอบคำถาม ถ้าเขาไม่มี knowledge เพียงพอ เขาก็ต้องมีระบบที่ช่วย support เขาให้เขาตอบคำถามได้ดีขึ้น escalation process พวกนี้เป็นลักษณะของ process การทำงานแล้วสมมติว่า มันมีคำถามที่มันเกิดขึ้นมา แล้วมันตอบไม่ได้ สมมติว่าซื้อโทรศัพท์ตัวหนึ่งจาก Orange เผอิญไปใช้ซิม Orange แล้วก็อย่างตัวนี้มันมีเรื่องของ Wi-Fi กับ GPRS โปรดักส์ข้ามกันโทรไป 1331 ปรากฏว่า อยากใช้ Wi-Fi พนักงาน Orange บอกว่าขอโทษนะ กรุณาโทรไปที่ 02-900-9000 customer satisfaction นี่คือแย่มากๆ ลูกค้ารู้สึกว่าเป็นบริษัทเดียวกันหรือเปล่า ก็ต้องมีกระบวนการจัดการที่ดี หนึ่ง ถ้าให้ดีที่สุดก็คือพนักงาน 1331 ควรจะเปิดข้อมูลในส่วนของ True ได้ ส่วนของอินเตอร์เน็ต แล้วหาข้อมูลให้กับลูกค้า ตอบลูกค้าได้ว่าถ้าคุณจะใช้ Wi-Fi หรือว่าต่ออินเตอร์เน็ตไร้สาย มันจะต้องทำอย่างไร แนะนำวิธีการในการ follow up เรียบร้อยก็ปิด call ไป นี่คือสิ่งที่เรา concern ในแง่ quality แล้วก็ไม่เกิด repeat call ขึ้นมาคือไม่ได้โทรกลับมาแก้ปัญหาเดียวกันประมาณ 5-6 ครั้ง

innovation นี่คือสิ่งที่ต่อยอดขึ้นไป ถ้าเรามีข้อมูลที่เราใช้ในองค์กร ทำไมเราไม่เอาไปให้ลูกค้าใช้ล่ะ แทนที่ลูกค้าจะโทรเข้ามา ให้ลูกค้าทำ self-service ซิ ซึ่งผู้บรรยายอีก 2 ท่าน จะพูดในรายละเอียดว่า เรามี innovation อย่างไร มี self-service ให้ลูกค้าใช้อย่างไร ซึ่งจะทำให้เกิด customer satisfaction ได้อย่างไรบ้าง

ตัวสุดท้าย อันนี้จะเป็นในแง่ของ people ในแง่ของ recognition กับ reward ซึ่งจะเป็นนามธรรม reward อาจจะจับต้องได้มากกว่า แต่ทั้งสองสิ่งนี้มันจะต้องไปด้วยกัน **เรามี campaign ว่าใครที่เป็นคนที่ contribute มากที่สุด หมายถึงคนที่ share คนอื่นมากที่สุด เขาก็จะได้รางวัลไป** แล้วก็จะมีการแจกรางวัลปลายปี ในรางวัลก็จะมีทั้งเงินบ้าง หรือประกาศนียบัตร หรือให้ management มาชื่นชมเขาให้เพื่อนๆ รับทราบ สิ่งพวกนี้จะกระตุ้นให้เขา share knowledge เราบอกว่า**จริงๆ แล้ว reward system ที่เราทำขึ้นมาเพื่อให้คนเข้ามา ไม่ต้องเป็นของเสมอไป ไม่ต้องเป็นบ้าน ที่ดิน รถยนต์มินิ หรืออะไรอย่างนั้น จริงๆ แล้วก็คือการทำให้เขารู้สึกว่าเขามีคุณค่ามากกว่า** ยิ่งทุกคนต้องการมีคุณค่ากับตัวเองและผู้อื่น การที่เขาให้ความรู้ คือสิ่งที่มีคุณค่าสำหรับเขาแล้ว แต่เราต้อง encourage เขา ตั้งแต่ top down ลงมาเลย องค์กรต้องรู้สึกว่าเรา value พวก knowledge worker พวกนี้นะครับ ทั้งในแง่ของ recognition การเติบโต career path ของเขาหรืออะไร สิ่งที่พวกนี้มี

ความสำคัญมากอยากให้เน้น อยากให้คำนึงถึงว่าจริงๆ แล้วไม่ต้องเป็นสิ่งที่เป็นเงินหรอก การ encourage คน ก็น่าจะประมาณนี้

ดร.ประพนธ์ ผาสุขยืด :

คุณเรืองศักดิ์ พูดเป็นเป็นหลักการ เป็น model ซึ่งพวกเราที่เคยอ่านหนังสือของสถาบันเพิ่มผลผลิตฯ ว่ามี model ของบริษัท Xerox ที่ประกอบด้วย 6 ตัว ที่คุณเรืองศักดิ์อธิบายให้พวกเราฟัง คราวนี้เราน่าจะลองดูผู้ปฏิบัติงานจริงเลยว่าอย่างที่ Call Center ก็ดีหรืออย่างอีกที่หนึ่งที่เป็นเรื่องของการแก้ปัญหาด้านเทคนิค จะเริ่มจากคุณอารียาก่อน ที่พูด Call Center ในฐานะเราเป็นลูกค้าที่เราเคยโทรเข้าไป เวลามีปัญหาเรื่องอะไรต่างๆ ต้องไปผ่าน Call Center หรือถ้าเกิดใช้บริการอินเตอร์เน็ตอยู่ มันต่อไม่ติดอะไรอย่างนี้ ผมโทรไป เขาก็โอนไปให้ด้านเทคนิค เราอยากจะรู้จริงว่า KM เข้าไปเกี่ยวข้องอย่างไร แล้วที่คุณอารียาทำอยู่ ตอนที่อยู่ Call Center ช่วยเล่าตรงนี้ให้พวกเราเป็นรูปธรรมเลยครับ เชิญคุณอารีญา ครับ

คุณอารีญา ทาศิริ :

สวัสดีค่ะทุกท่าน ดิฉันอารีญาค่ะ จากที่ผ่านมาได้เคยทำงานอยู่ทางสายงาน Customer Service ของ Call Center 02-9009000 ซึ่งตรงนี้ก็จะพบปัญหาต่างๆ ค่อนข้างหลากหลายในเรื่อง knowledge management ในสายงานของเราจะมีหน่วยงานหลายหน่วยงานที่เป็น Call Center ยกตัวอย่างเช่น ทาง fixed line ก็คือโทรศัพท์พื้นฐาน แล้วก็ทางด้านอินเตอร์เน็ต แล้วก็ในส่วนของ 1177 ซึ่งแต่ละหน่วยงานก็จะมี knowledge ของแต่ละทีมที่เขาจัดทำกันอยู่ การรวบรวมกระบวนการความรู้ก็อาจจะซับซ้อน

> *"*
>
> ***เริ่มแรกเลยพอผู้บริหารระดับสูงบอกว่า***
> ***ให้เราใช้ KM ใน internet Call Center ของเรา***
> ***เราก็ไปบอกน้องๆ***
> ***น้องๆ ก็งงว่า KM คืออะไรไม่เข้าใจ***
> ***พนักงานโทรศัพท์ทุกคนทำหน้างงไปหมด***
> ***แม้กระทั่ง supervisor***
> ***ก็ทำหน้างงว่า KM คืออะไร***
>
> *"*

กันบ้าง ซึ่งตรงนี้เราก็พยายามรวบรวมให้เป็น Knowledge Management ในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น ก็จะมีปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นยกตัวอย่างเช่น ที่พบเจอใน Call Center ก็คือพนักงานในสายงานอาจจะไม่เข้าใจถึง KM คืออะไร ถ้าทำไปแล้ว ทำเพื่ออะไร เกิดอะไรขึ้น ตรงนี้ทำให้การสื่อสาร หรือว่าการเปลี่ยนแปลงความคิดต่างๆ ของพนักงานในองค์กรในสายงานของเราค่อนข้างสับสนหรือคลุมเครือ การ share สิ่งต่างๆ หรือการแลกเปลี่ยน ก็จะทำให้ความบรรลุจุดมุ่งหมายของบริษัทขาดการดำเนินงานที่ดี แล้วก็ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานก็ค่อนข้างต่ำลง จากนั้นก็จะพบเกี่ยวกับเรื่อง communication การสื่อสารอย่างที่คุณเรืองศักดิ์กล่าว ถ้าการสื่อสารขาดตอนหรือว่าไม่ต่อเนื่องกัน การ sharing หรือว่าการแลกเปลี่ยนความรู้ ก็จะไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งตอนนี้เราก็พยายามที่จะมีการถ่ายทอดความรู้ มีการประชุมต่างๆ ของหน่วยงานต่างๆ ให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ขึ้นกับทีมงานของผู้ที่จัดทำ KM อยู่ จากนั้นก็จะเป็นการยึดติดเกี่ยวกับวัฒนธรรมเดิมๆ ของพนักงาน ยึดติดในแบบอย่างเดิมๆ คือ ทุกคน

จะใช้ manual ดูจากเอกสาร yellow pages ที่เป็นปึกๆ หรือว่าเอกสารที่ตัวเองเขียนไว้ โน้ตไว้ แล้วก็ให้ข้อมูลกับลูกค้า ซึ่งตรงนี้จะทำให้เสียเวลามากในการให้ข้อมูลกับลูกค้าเวลา call เข้ามา average call handling time จะค่อนข้างต่ำ และใช้เวลาในการหาข้อมูลค่อนข้างมาก ดังนั้น เราก็คิดว่าการทำงานแบบนี้จะขาดประสิทธิภาพมาก ถ้าลงจะต้องมีการจัดรวบรวมความรู้ต่างๆ ขึ้นไว้ใน website หรือกระบวนการความรู้สักที่หนึ่งเพื่อที่จะให้พนักงานทุกๆ คน ทุก call center สามารถเข้ามาใช้ มา share ข้อมูลในอินเตอร์เน็ตที่เรามีอยู่ภายในแนวทางแก้ไขทางเราได้ปรับทัศนคติ แล้วก็รูปแบบวิธีคิดต่างๆ ของพนักงานในหน่วยงาน คือ**ทุกคนจะต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวความคิด แล้วก็มีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ตัวเองมีอยู่หรือทักษะจากประสบการณ์การทำงานต่างๆ เพื่อที่จะให้เพื่อนร่วมงานสามารถที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารหรือประสบการณ์ที่ตัวเองพบเห็น** ยกตัวอย่างเช่นว่าลูกค้าโทรเข้ามาสอบถาม โทรศัพท์ขาดการติดต่อใช้สายไปชั่วขณะ เนื่องจากว่าเครือข่ายล้มหรือว่าฝนตกฟ้าร้อง ตรงนี้เราก็จะต้องทำให้ลูกค้าพึงพอใจในการตามผลในการ follow up ต่างๆ แล้วก็ถ้าเรา commit ว่าภายใน 1 วัน เราจะต้องตรวจสอบ แล้วก็โทรกลับ เราก็จะต้องโทรกลับไปแจ้งให้ตรงตามที่เราได้ตั้งใจ แล้วก็ได้สัญญากับลูกค้าไว้ ตรงนี้เราก็จะมีการทำประสบการณ์ แล้วก็เสริมสร้างทักษะให้กับบุคลากรของเราด้วยการที่ว่านัดประชุม หรือแลกเปลี่ยนความคิดกันหรือการจัดอบรมในส่วนของการแลกเปลี่ยนความรู้ วิธีการทำงานต่างๆ ให้เข้าถึงกระบวนการปรับเปลี่ยนตรงนี้ ตอนนี้เราจะมีการจัดทำ knowledge sharing แล้วก็ที่เป็น website ในตัว KM web ซึ่งดิฉันก็อยู่ในส่วนหนึ่งของการจัดทำใน website ตัวนี้

ดร.ประพนธ์ ผาสุขยืด :

เวลาทำ knowledge sharing หมายถึงว่า

share กันใน website หรือว่า share กันเห็นหน้าด้วยครับ

คุณอารีญา ทาศิริ :

ทั้งสองอย่างค่ะ ในตอนแรกเราจะมีการจัดประชุมก่อนกับผู้ที่มีความชำนาญของแต่ละหน่วยงานอย่างเช่น อินเตอร์เน็ต fixed line การแจ้งเหตุเสียว่า กระบวนการจัดการความรู้ต่างๆ มีอะไรบ้างแล้วเราก็มาถกปัญหากัน

ดร.ประพนธ์ ผาสุขยืด :

ทุกท่านคงทราบใช่ไหมครับ ว่าเวลาเรามีปัญหาอะไร เราโทรเข้าไปด่านแรกคือ Call Center ใช่ไหมครับ แล้วตอนนี้ที่ฟังก็เหมือนกับว่าถ้าไม่มีระบบ KM การตอบคำถามเดียวกันอาจจะได้กันคนละคำตอบ อย่างนั้นหรือเปล่าครับ

คุณอารีญา ทาศิริ :

ใช่ค่ะ เราสามารถตอบได้ทุกคำถาม

ดร.ประพนธ์ ผาสุขยืด :

เวลาโทรไปต้องมีบ้าง ที่ว่าถามไปแล้วไม่มีใน knowledge base อาจเป็นคำถามพิเรนผมใช้คำนี้ สมมุติว่าถ้าผมรู้อย่างนี้แล้วผมจะโทรเข้าไป Call Center ถามคำถามที่พิเรนๆ จะทำอย่างไร

คุณเรืองศักดิ์ ศรีวัฒนะ :

จริงๆ แล้วเราคงตอบทุกอย่างไม่ได้ เนื่องด้วยระยะเวลาในการพัฒนาข้อมูลหรืออะไรก็ตาม แต่ว่าเราจะมี pattern ของการทำความรู้พวกนี้ หรือว่าข้อมูลพวกนี้จะมี pattern อยู่แล้วว่า การทำข้อมูลหนึ่งอย่างต้องประกอบด้วยอะไรบ้าง จะมี template ของมันอย่างเช่นเอาง่ายๆ มีตัวอย่างสนุกๆ อยู่อันหนึ่ง เราทำโปรโมชั่นร่วมกับ Visa ... Visa มาสมัคร direct debit เขาจะแจกเสื้อเป็นรูปหมีพูห์ น่ารักมากเลยโห! คนมา present, owner ก็มาบอกว่าจะแจกเสื้อยืดหมีพูห์ คำถามที่ Call Center ถามกับ owner ...owner หมายถึงว่าคนที่ทำ product ตัวนี้ เสื้อยืดหมีพูห์ขนาด (size) อะไรบ้างคะ owner ตอบว่าคุณจะรู้ไปทำไมว่ามัน size อะไร ลูกค้าทุกท่านถามว่าเสื้อมันมี size อะไรบ้างจะได้เลือกถูก มีสีอะไรบ้าง คำถามพวกนี้ถามว่าถ้าเราไม่ได้เตรียมไว้ในระบบ ลูกค้าโทรมาถาม 10 คน ใช้เวลาคนละ 3 นาที 30 บาทคูณเข้าไปก็เออ 100 กว่าบาท โทรมาถาม 10,000 คน บริษัทสูญเสียเท่าไร คำถามพวกนี้คือสิ่งที่เราต้องเตรียมไว้ แต่ถามว่า cover ทั้งหมดไหม ลูกค้าอาจจะอยากถามว่าเสื้อหมีพูห์ หันหัวข้างไหน คงตอบไม่ได้ เพียงแต่ต้องมีวิธีการจะอธิบายให้ลูกค้าฟังว่า เออ! หน้าตาจะเป็นอย่างไร รูปร่างจะเป็นอย่างนี้หรือว่าถ้าไม่มี escalation process อย่างไรที่จะบอกให้พนักงานส่งเรื่องต่อหรือว่าจะปิด case อย่างไร ให้เราลดตัว average call handling time ลง

ดร.ประพนธ์ ผาสุขยืด :

ตกลงมองว่า Call Center เป็นทุกอย่างเลยนะครับ ลองไปทางคุณทัศนาภรณ์บ้างนะ อยากฟังแล้ว พอเป็นด้านเทคนิคทางโน้นต้องแก้ปัญหาใช่ไหมครับ อย่างผมใช้ ADSL ของ True อยู่ hi-speed เนี่ย อ้าว! บางทีต่อแล้วมันเป็นอะไรอย่างนี้ ผมก็ต้องโทรเข้าไปใช่ไหมครับ คำถามก็จะเจอยากๆ ด้านเทคนิค ไม่ทราบว่า KM ช่วยอย่างไรครับ

คุณทัศนาภรณ์ อมะลัษเฐียร :

KM ช่วยได้เยอะเลยนะคะ ต้องเล่าประสบการณ์ก่อน ที่ผ่านมา**เริ่มแรกเลยพอผู้บริหารระดับสูงบอกว่าให้เราใช้ KM ใน internet Call Center ของเรา เราก็ไปบอกน้องๆ น้องก็งงว่า KM คืออะไรไม่เข้าใจ พนักงานโทรศัพท์ทุกคนทำหน้างงไปหมด แม้กระทั่ง supervisor ก็ทำหน้างงว่า KM คืออะไร** เราก็เริ่มใหม่ เริ่มจัดกระบวนยุทธใหม่ว่าเราจะทำอย่างไร ในอดีตที่ผ่านมาประมาณเมื่อ 3-4 ปีก่อน สมมุติว่าพนักงานรับสายคนหนึ่งรู้วิธีการ set up browser แต่อีกคนหนึ่งไม่รู้ เกิดลูกค้า.... คุณลูกค้าโทรมาถาม เจอกับพนักงานที่ไม่รู้ ที่ไม่มีความรู้เกี่ยวกับการ set up browser น้องก็จะ hold สายลูกค้าเสร็จแล้วก็จะไปถาม agent อีกท่านหนึ่งว่าวิธีการ set up อย่างไร อย่างนั้น อย่างนี้ ใช่ไหมคะ ก็จะทำให้ handling time สูง คราวนี้ก็เป็น cost ของบริษัท **เราจะทำอย่างไรว่าน้องคนที่มีความรู้จะมา share กับเพื่อนอย่างไร ก็โดยเริ่มกระตุ้นให้เขา share ก็บอกเขาว่าเรามี concept นะ, มี slogan นะว่า "ยิ่งให้ยิ่งรู้" ทุกๆ คนก็จะเริ่มให้**

ดร.ประพนธ์ ผาสุขยืด :

สิ่งที่คุณทัศนาภรณ์พูด จะอิงเรื่องของ KPI ตัวชี้วัด ใช่ไหมครับ เพราะฉะนั้น KM ที่บ้างคนบอกว่าแม้จับต้องไม่ค่อยได้ แต่พอวิทยากรบอกว่า handling time อะไรอย่างนี้ ก็คือเวลาลูกค้าโทรมากว่าจะตอบปัญหาเรียบร้อย วาง โอ้โห! 5 นาที แล้วเขาก็จะหาค่าเฉลี่ยว่าส่วนใหญ่ โอ้โห! ต้องรอขนาดนี้ กับพอทำ KM แล้วสามารถตอบได้ทันทีคือผมมองว่า KPI ในเรื่องของเวลาก็พอชัด แต่คุณภาพของคำตอบที่ได้ผมก็ยังอยากจะโยนเป็นคำถามซึ่งคุณเรื่องศักดิ์หรือใครก็ได้ อาจจะตอบว่าแล้วเราจะ treat เรื่องรีบๆ ตอบ แล้วก็ใช้เวลาน้อย โดยไม่รู้ว่าที่ตอบไปนั้นถูกหรือผิดหรือว่าการที่เขาวางหูแสดงว่าเขาต้องทำแล้ว หรือเปล่าครับ

คุณทัศนาภรณ์ อมะลัษเฐียร :

ถ้าเป็นทางอินเตอร์เน็ตก็จะ go on ไปพร้อมกับลูกค้า เวลาลูกค้า set up ตัว hi-speed internet หรือว่า modem ที่ dial-up ก็จะ go on ไปพร้อมๆ กัน นอกจากว่ากรณีที่ลูกค้าไม่ได้อยู่หน้าเครื่องคอมพิวเตอร์ เราก็จะแนะนำให้ลูกค้าไปทำ ไป set up ตามขั้นตอน

ดร.ประพนธ์ ผาสุขยืด :

มีโกรธลูกค้าบ้างไหมครับ เป็นต้นว่าเราบอกทุกขั้นตอน แต่ว่าแบบ.... ลูกค้าทำไมช้า ไม่ทำตาม ในใจคิดไหมว่า.... ลูกค้าทำไมโง่อย่างนี้มีไหมครับ กำลังเอาเรื่องอารมณ์มาใส่ ซึ่งคุณอารีญาก็พูดเรื่องทัศนคติ ซึ่งเมื่อเช้าเป็นคำถามจาก session แรก ที่พยายามจะพูดเรื่อง attitude อะไรด้วย ผมกำลังมอง พอเราไปติดกับตัวชี้วัด handling time พอลูกค้าช้า แล้วเราไม่หงุดหงิดบ้างหรือ เพราะมันจะทำให้ตัวเลขเราเสียแล้วก็

"

เราจะทำอย่างไรว่าน้องคนที่มีความรู้
จะมา share กับเพื่อนอย่างไร
ก็โดยเริ่มกระตุ้นให้เขา share
ก็บอกเขาว่าเรามี concept นะ,
มี slogan นะว่า "ยิ่งให้ยิ่งรู้"
ทุก ๆ คนก็จะเริ่มให้

"

จะมีผล เพราะเราอาจจะต้องอาศัยตัวชี้วัดตรงนี้ มันเป็นตัวชี้ชะตาเราว่าเราจะได้โบนัสไหม จะได้อะไร นึกออกไหม ครับ

คุณทัศนาภรณ์ อมะลัษเฐียร :

เนื่องจาก True ค่อนข้างจะลงทุนเหมือนกัน จะมีตัวที่เป็น night log เป็น application ตัวหนึ่งที่จะสามารถตรวจสอบการทำงานของ agent ที่รับสายได้ทั้ง 100% โดยการ set up ไว้ อย่างน้องกะกลางคืน อาจจะไม่ต้องมี supervisor นั่งอยู่เลยก็ได้ เพราะว่าเรามีตัว night log ตัวนี้ สามารถจับทั้งภาพและเสียงได้ด้วย อย่างเช่น หน้าจอคอมพิวเตอร์ของน้อง อาจจะจริงๆ แล้ว พูดกับลูกค้าถูก step ตามขั้นตอนทุกอย่าง แต่ว่าอาจจะไปเปิด website ไม่พึงประสงค์ เราก็จะสามารถ monitor เห็น เพราะว่ามันจะเห็นด้วยว่าน้องเลือกบันทึกข้อมูลลูกค้าถูกต้องไหม ก็จะต้องมีทุนทรัพย์ช่วยนิดหน่อย

คุณเรืองศักดิ์ ศรีวัฒนะ :

ผมขอให้ดู VDO ที่เป็นการจัดทำขึ้นเพื่อ encourage ให้น้องๆ รู้สึกว่า เออ! อยากจะเข้ามาใช้ระบบนะครับ อันนี้เป็นระบบที่เรียกว่า test-based listening หรือว่าระบบที่เขาวิเคราะห์ปัญหาให้กับลูกค้าที่บอกว่าพนักงานเราจะตอบปัญหาไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างไรบ้าง มันจะมี guide line อะไรนี่ จะเป็นตัวอย่างของน้องคนหนึ่งที่ใช้ระบบนี้บ่อยๆ

(นำเสนอวีดิทัศน์)

สื่อรณรงค์ เพื่อให้พนักงานเข้ามาใช้ test-based listening โดยภายในวีดีทัศน์ ได้นำเสนอข้อคิดเห็นของพนักงาน Call Center ที่เมื่อมีลูกค้าโทรมาสอบถามในคำถามที่ยังไม่มีในระบบ พนักงานจึงได้เข้าไปในระบบ test-based Listening ซึ่งเป็นระบบที่ช่วยให้พนักงาน Call Center สามารถตั้งคำถามในปัญหาของลูกค้าเพื่อนำคำตอบเหล่านั้นกลับไปวิเคราะห์หาทางแก้ไข

ดร.ประพนธ์ ผาสุขยืด :

ตอนนี้ผมเริ่มแจกคำถามให้กับท่านวิทยากรทั้ง 3 ท่านแล้วนะ ซึ่งแน่นอนครับ เดี๋ยวเราจะใช้ช่วงก่อนเบรคเป็นการรับคำถาม แต่ตอนนี้ไหนๆ ก็แจกคำถามไปบ้างแล้ว ให้ช่วยเลือกคำถามที่คิดว่าจะตอบได้ทันที ตอนนี้ก่อน สักท่านละคำถามก็ได้เชิญครับ ท่านใดจะตอบก่อนก็ได้ ผมจะพยายามแจกคำถามที่เกี่ยวข้องกับในส่วนงานที่รับผิดชอบ

ช่วงการถามตอบ

คุณอารีญา ทาศิริ :

คำถาม :

นอกจาก customer service แล้ว True ใช้ระบบ KM กับระบบงานอื่นหรือไม่

ตอบ:

ในตัว KM ทางเราได้มีการกระจาย หรือว่าใช้กระบวนการความรู้กับหน่วยงานต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น ณ ตอนนี้ก็จะเป็นสายงานของ customer service หลักๆ นะคะ แล้วก็ตอนนี้ก็จะเป็นทางด้าน True shop, Orange shop ที่แต่ก่อนจะอยู่นอกเหนือจากสายงาน CM (customer service) ของเรา ตอนนี้เข้ามาอยู่แล้ว แล้วก็ billing payment แล้วก็ในส่วนของ TQA ก็คือทาง QA นอกจากนั้นก็จะมีทางส่วนของ ทางพวก AE, account ต่างๆ ที่เข้ามาใช้ตรงนี้ด้วย marketing ต่างๆ ของบริษัท ซึ่ง knowledge ตัวนี้ ก็จะได้เป็นความรู้เดียวกันทิศทางเดียวกันด้วย

คุณทัศนาภรณ์ อมะลัษเฐียร :

คำถาม :

สำหรับ True นั้น call center agent และ employee อื่นๆ มีการใช้ intranet และ internet อย่างไร คืออยากทราบว่า True มีการใช้ intranet กับ internet แตกต่างกันอย่างไร

ตอบ:

ใน True เรามีทั้ง 2 อย่าง ทั้ง intranet แล้วก็ intranet สำหรับ Intranet ก็อย่างเช่น CM web ของเรา ที่ทางคุณเรืองศักดิ์โชว์ให้เห็น ก็จะเป็น intranet เป็นข้อมูลภายในที่คนข้างนอกไม่สามารถดูได้จะเป็น intranet จะเป็นข้อมูลที่เป็นความลับ ดูได้เฉพาะภายในองค์กรหรือภายในหน่วยงานนั้นๆ เท่านั้น แต่สำหรับ internet เราก็ให้พนักงานเปิดให้พนักงานได้มีโอกาสได้ใช้ด้วย แต่เราก็มี security มี firewall ที่กันบาง web หรืออะไรอย่างนี้ บาง application ที่ไม่สามารถใช้งานได้ คือไม่ถึงกับ internet 100% ล้วนๆ นะคะ คิดว่าน่าจะตอบตรงคำถาม

คุณเรืองศักดิ์ ศรีวัฒนะ :

คำถาม:

มีกระบวนการให้ความรู้ลูกค้าเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาอย่างไรเพราะการทำ Call Center คือการตอบหรือว่าแนะนำลูกค้า ซึ่งปัญหามันเกิดขึ้นแล้ว (คิดว่าถ้าลูกค้าไม่ call เข้ามาเลยน่าจะเป็นวิธีที่ดีที่สุด)

ตอบ:

ถูกต้องครับ ก็คือสิ่งที่เราทำ เราทำจริงๆ นะครับ ก็คือเวลาเราออก promotion มา จะมีกระบวนการของการจัดการอย่างเป็น process เลย คนที่ออก promotion สมมุติว่า Just Talk 25 สตางค์จะแจกแถมอะไรบ้าง ต้องมีคนจากหน่วยงานต่างๆ เข้าไปช่วยเขา develop ไม่ว่าจะเป็นทางด้าน IT, customer service หรืออะไรก็ตาม เข้าไปช่วยเขาทำทางด้าน legal วิธีทำก็คือว่าถ้าในแง่ของ customer service โจทย์เราตั้งอันแรกก็คือออก promotion แล้ว ไม่ควรจะมี call เข้ามาหาเรา เราบอกเขาอย่างนี้เลย เขาบอกว่า อ้าว! มันก็ต้อง call เข้ามาสิ เราบอกว่า call เข้ามาได้ถ้าเขาอยากจะซื้อของ แต่โทรเข้ามา complain โทรเข้ามาถามอะไรอย่างนี้ ถามเพื่อซื้อนะ OK

แต่ถ้าถามว่ามันคืออะไร อย่างนี้ไม่เอา วิธีการคืออะไร ก็คือเราต้องปิดช่องโหว่พวกนี้ อย่างเช่น marketing ก็ต้องการอะไรที่โฆษณาออกไป แล้วแบบลูกค้าเห็นแล้ว โอ้โห! อยากซื้อจังเลย โฆษณาแล้วไม่ค่อยรู้เรื่องแล้วบอกว่า 1331 อย่างนี้ marketing จะชอบมาก เพราะเขา success มีคนโทรเข้ามา แต่ Call Center เราบอกว่า....เราแย่เลย เราก็บอกว่าหนึ่งคุณต้อง communicate ให้ชัดเจนลูกค้าต้องการทราบว่า เขา benefit อะไร เขาจ่าย 25 สตางค์ ตกลงมันโทรได้ 24 ชั่วโมง หรือว่ามันโทรได้เฉพาะตั้งแต่ 5 โมงเย็นถึง 3 ทุ่ม อะไรอย่างนี้ นอกจากนั้นข้อมูลพวกนี้ ต้อง communicate ให้ชัดเจน การให้ข้อมูลมันมีหลายอย่างเช่นไปที่ web บ้าง นี่คือสิ่งที่เราจะต้องปิดช่องโหว่ ก่อนที่ลูกค้าจะโทรเข้ามา การให้ข้อมูลลูกค้าขั้นต้นหรืออะไรที่มันจะก่อให้เกิดปัญหามันต้องไม่มี อย่างเช่นเวลาเราออก promotion ใหม่ส่วนใหญ่ลูกค้าใหม่จะ benefit ลูกค้าเก่าจะไม่ค่อย OK นะครับเพราะมันถูกลงหรือมันดีขึ้น เราก็ต้องมีกระบวนการการแก้ปัญหาว่าในกรณีลูกค้าเก่า เขาสามารถทำอะไรได้บ้าง อาจจะ remark ลงไปใน term and condition เลย ลูกค้าอ่านปั๊บ อ๋อ! ลูกค้าเก่าสมัครได้ กดมาที่ระบบอัตโนมัติ สิ่งพวกนี้คือสิ่งที่เราทำเพื่อจะจัดการ แล้วมันมี process ขั้นตอนอยู่แล้วว่าเราจะทำอย่างไรบ้าง

■■■

KM ใน สแปนชั่น

การจัดการความรู้ที่เนียนอยู่ในเนื้องาน

ดร.ปรอง กองทรัพย์โต :

สวัสดีครับทุกท่าน รู้สึกเป็นเกียรติที่ได้มีโอกาสได้มาแลกเปลี่ยนความรู้ในวันนี้ ผมเชื่อว่า หลายๆ ท่านได้ฟังคุณหมอประเวศพูดเมื่อวานผมอยากจะเริ่มว่าเป็นความท้าทายอย่างหนึ่งของท่าน คือเราเข้ามามิได้เพื่อรับรู้เราเข้ามาเพื่อเรียนรู้ ทุกคนก็บอกว่าเราจะไปเรียนรู้อะไร หนึ่งในวิธีการที่ผมอยากจะแนะนำไม่สามารถบอกให้ทุกคนทำได้ ผมเชื่อว่าวิธีนี้เป็นวิธีที่ดีก็คือ ท่านฟังผมหรือซีพีพูดในวันนี้แล้วกลับบ้านลองพูดให้คนอื่นฟังดูครับว่าวันนี้ท่านได้เรียนรู้อะไรมา อย่างเมื่อวานผมฟังหมอประเวศพูดผมประทับใจคำพูดของคุณหมอประเวศหลายส่วนมาก ผมกลับไปลูกน้องเดินมาพอดีก็เลยใช้เวลา 15 นาทีเล่าให้ลูกน้องฟังว่าได้ยินอะไรมา พอก่อนเที่ยงเจอลูกน้องอีกคนก็เล่าอีก 15 นาที กลับบ้านสร้างความสัมพันธ์ในครอบครัวครับเล่าให้ภรรยาฟังอีก 15 นาทีเรื่องเดียวกัน พบว่าทุกครั้งที่เล่าเราได้มีการกลั่นกรองความรู้มากขึ้นเรื่อยๆ ผมเชื่อว่า ผมเข้าใจสิ่งที่คุณหมอประเวศได้ดีขึ้น เมื่อหลังจากผมเล่าให้ภรรยาผมฟัง เราได้กลั่นกรองความคิด ผมว่านี่เป็นวิธีคิดที่ดีอันหนึ่ง เราเรียนรู้ได้ยังไง เปลี่ยนจากการรับรู้เป็นการเรียนรู้ ก่อนอื่นผมขอเริ่มด้วย เนื่องจากบริษัทเป็นบริษัทที่ไม่ได้ทำการตลาดในเมืองไทยเป็นบริษัทที่เป็นผู้ผลิต หลายๆ ท่านอาจจะไม่รู้จัก ผมอยากใช้เวลาสัก 15 นาที ให้รู้จักกับบริษัทเราผ่านทางสื่อวีดิทัศน์ แล้วค่อยเข้าในส่วนของการจัดการความรู้ในองค์กร

ผู้ดำเนินรายการ
ดร.บุญดี บุญญากิจ
ผู้อภิปราย
ดร.ปรอง กองทรัพย์โต
บริษัท สแปนชั่น (ประเทศไทย) จำกัด
วัน/เวลา
วันศุกร์ที่ 2 ธันวาคม 2548
เวลา 09.00-11.45 น.

นำเสนอวีดิทัศน์ ประวัติความเป็นมาและกิจการของบริษัท โดยมีสาระพอสังเขปดังนี้

"บริษัท สแปนชั่น (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่เกิดจากความร่วมมือของบริษัท เอเอ็มดี (AMD) และ บริษัท ฟูจิซึ (Fujisu) ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำของโลก โดยบริษัทสแปนชั่นประเทศไทย เป็นผู้ผลิตสินค้าประเภท flash memory โดยในจุดเริ่มต้นของบริษัทสแปนชั่นเกิดจากศูนย์อบรมเทคโนโลยี ปัจจุบันบริษัทสแปนชั่น(ประเทศไทย) จำกัด ตั้งอยู่บนเนื้อที่ 44.5 ไร่ ใน อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี ภายในบริษัทประกอบด้วยวิศวกรและพนักงาน 1,700 คน มีกำลังการผลิต flash memory ได้ 7 ล้านชิ้น/สัปดาห์ สำหรับสายการผลิตประกอบด้วย งานประกอบส่วนหน้า งานติดแผ่นวงจรกับฐานรองแผ่นวงจร งานเชื่อมแผ่นวงจรกับฐานรองแผ่นวงจรด้วยลวดทอง, งานประกอบส่วนหลัง งานเคลือบพลาสติกเข้ากับชิ้นงาน งานติดเม็ดโลหะ

เข้ากับชิ้นงาน งานตัดแต่งชิ้นงานให้เป็นผลิตภัณฑ์ งานทดสอบและบรรจุภัณฑ์ งานตรวจสอบระบบไฟฟ้า งานพิมพ์ข้อมูลทางด้านการค้าด้วยแสงเลเซอร์ งานตรวจสอบ งานบรรจุผลิตภัณฑ์ งานวิเคราะห์ งานตรวจสอบด้วยเครื่องจักรเอกซ์เรย์และเครื่องตรวจสอบกำลังขยายสูง งานบรรจุภัณฑ์และจัดส่งผลิตภัณฑ์

บริษัท สแปนชั่น (ประเทศไทย) จำกัด มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศแห่งการสรรค์สร้างทุกคำตอบในประดิษฐกรรมหน่วยความจำ

ผมว่านั่นเป็นวิดีโอที่ให้เห็นภาพคร่าวๆ

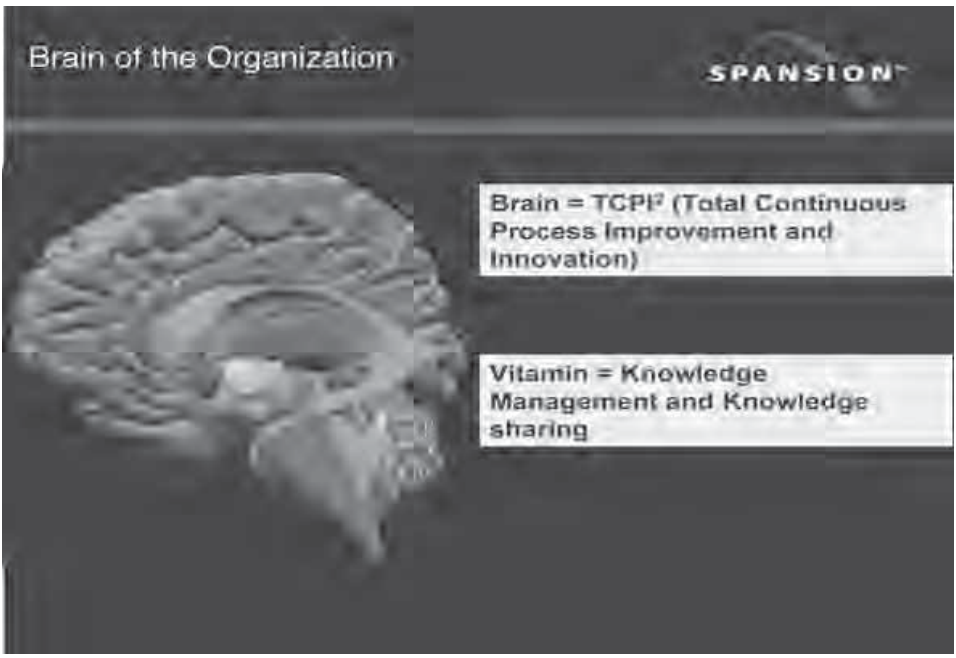
ของบริษัท หลายๆ ท่านอาจจะไม่คุ้นเคยกับโรงงานอุตสาหกรรมอย่างเราหรือว่าโรงงานที่มีการส่งออกเป็นหลัก เราส่งออก 100 เปอร์เซนต์ เข้ามาสู่ช่วงของการนำเสนอ ผมขอใช้เวลาอีก 1 ชั่วโมง ถ้ามีคำถามอยากจะให้ทุกท่าน ช่วยจดไว้ก่อนเดี๋ยวจะให้มีคนเดินเก็บคำถามในช่วงเบรค หลายๆ อย่างในนี้จะเป็นการพูดถึงกรอบแนวคิดและเป็นวิธีการปฏิบัติที่เราทำ **ถ้าถามว่าวิธีการจัดการเรียนรู้ของ** Spansion **นั้นเป็นแบบไหน เราก็คงบอกว่า เราก็ไม่รู้ มันคงไม่ใช่เป็นแบบของ** Peter Senge **หรือไม่ใช่เป็นแบบของโนนากะ อย่าง 100 เปอร์เซนต์ เพราะผมก็เชื่อว่าแต่ละบริษัทต้องหาจุดสมดุลของบริษัท**ของท่าน ผมอยากจะย้อนกลับว่า ในหัวข้อที่เราจั่วกันไว้ว่าความเนียนในเนื้องานของเราเป็นอย่างไร เพื่อให้เห็นความสัมพันธ์เชิงองค์รวม ผมจะค่อยๆ อธิบายท่านไปตั้งแต่ภาพใหญ่เชิงปรัชญา จนกระทั่งถึงตัวการปฏิบัติที่เราได้ทำลงไป

ผมอยากให้มองเรียกว่าเป็นกายวิภาคขององค์กร องค์กรทุกองค์กรมีแบบนี้เหมือนกันหมด องค์กรก็เป็นสิ่งมีชีวิตแบบหนึ่ง มีการเกิด แก่ เจ็บ ตายหรือล้มป่วยได้เหมือนกัน องค์กรที่เรามองในส่วนของเรา เรามองแบบนี้ครับ นี่องค์ประกอบขององค์กรที่เรามีคือ แน่นอนพื้นฐานหลักก็อยู่ที่รากของคน ถ้าเทียบกับมนุษย์คือราก เป็นสติสัมปชัญญะหรือเป็นกรอบความคิดพื้นฐานหลัก ซึ่งกรอบความคิดพื้นฐานหลักจะเป็นตัวกำหนดถึงพฤติกรรมของการทำงานของเราก็เหมือนกัน เราก็จะมีกรอบแนวคิดพื้นฐานหลักขององค์กรเหมือนกันองค์กรต้องมีสมองแน่นอน มีจิตใจ มีหัวใจ มีที่จะไป หรือ destiny เพื่อให้มีชีวิตอยู่ได้ มี life system มีการทำงาน มีเลือดไหลผ่านมีการทำงาน อันนี้เป็นเรื่องของบุคคลก็ต้องมีร่างกาย มีแขน ขาต่างๆ

> *“KM สำหรับเรา ผมมองถ้าเทียบกับในเรื่องของมนุษย์ ก็เป็นวิตามินครับ เหมือนเราทานวิตามินเข้าไป ถ้าเราขาดวิตามิน เราก็คงไม่ตาย อาจจะร่างกายไม่แข็งแรง เจ็บออด ๆ แอด ๆ ตัวมนุษย์เราก็สามารถเดินทางเคลื่อนที่ไปไหนมาไหนได้ ถ้าอยากจะแข็งแรง มีร่างกายที่สมดุล เราก็ต้องมีวิตามิน”*

ผมอยากจะเทียบเคียงให้เห็นนะครับว่า ถ้าสำหรับองค์กรของเราแล้ว อันนี้ล่ะครับคือสิ่งที่เทียบเคียง เรามีหัวใจ เรามีจิตสำนึก เราถูกกำหนดโดยวิสัยทัศน์ และพันธกิจ เรามีสิ่งที่เรามุ่งหวังที่เราอยากจะเป็น หรือเป็นเลิศทางผู้ให้คำตอบทาง memory solution กับ provider ก็คือ destiny ของเรา เรามีระบบชีวิต life system ก็คือ business process หลายๆ ท่านอาจจะรู้จักโดยเฉพาะท่านที่ทำระบบคุณภาพ ก็จะมีระบบ business process เรามีแขน ขาการทำงาน โดยก็คือ organization structure เรามีจิตวิญญาณกำหนดสามัญสำนึกขององค์กร ก็คือ values หรือคุณค่า ที่เป็นคุณค่าขององค์กร อันนี้ที่เรามองนั่นไม่แตกต่างกับชีวิตอื่นๆ เลย แต่สิ่งที่ท่านหลายๆ คนสงสัยมักจะมองในเรื่องของสมองแล้วอะไรคือสมองขององค์กร อันนี้เป็นสิ่งที่ผมขอตั้งคำถามเปิดไว้สักนิดหนึ่ง **คนหลาย ๆ คนที่เดินเข้ามาในงานนี้อาจจะคิดว่าสมองขององค์กรคือ KM สำหรับเราไม่ใช่นะครับ สำหรับ** Spansion **สมองขององค์กรไม่ใช่ KM** แล้ว KM อยู่ตรงไหนที่เราเรียกกัน KM จะไปอยู่ตรงไหน สมองนะครับสำหรับเรา เราเรียกว่า TCPI[2] ท่านเห็นใน

วีดิทัศน์ที่ผ่าน สำหรับ TCPI^2 คืออะไร เดี๋ยวผมจะอธิบายช่วงหลังว่าคืออะไร TCPI^2 เป็นตัวย่อมาจาก Total Continuous Process Improvement and Innovation เป็นการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม เป็นเรื่องของการพัฒนากระบวนการและสมองของกระบวนการ อันนี้เป็นสมองขององค์กรใช่ไหมครับ ซึ่งเป็นปรัชญาหลักในการทำงานของเรา แล้วKM จะไปอยู่ตรงไหน ถ้าอย่างนั้น **KM สำหรับเรา ผมมองถ้าเทียบกับในเรื่องของมนุษย์ก็เป็นวิตามินครับ เหมือนเราทานวิตามินเข้าไป ถ้าเราขาดวิตามินเราก็คงไม่ตาย อาจจะร่างกายไม่แข็งแรง เจ็บออด ๆ แอด ๆ ตัวมนุษย์เราก็สามารถเดินทางเคลื่อนที่ไปไหนมาไหนได้ ถ้าอยากจะแข็งแรง มีร่างกายที่สมดุล เราก็ต้องมีวิตามิน** ถ้าเรามองก็คือการจัดการความรู้นั่นแหละ การแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรนั้นภาพที่เราเห็นก็คือ สมองขององค์กรมี TCPI^2 เรามีวิตามินที่เสริมความเข้มแข็งขององค์กร คือ Knowledge Management ถ้าสำหรับร่างกายมนุษย์ต้องมีการออกกำลังกาย ร่างกายต้องแข็งแรง ถ้าคุณเจ็บออดๆ แอดๆ ร่างกายไม่มีสุขภาพดี คุณทำอย่างอื่นไม่ได้แน่ๆ เราใช้คำย่อๆ ว่า sharpen the saw ลับเลื่อยให้คมอยู่เสมอ แต่จริงๆ คือการสะท้อนการบริหารบุคคล ซึ่งท่านได้เห็นคร่าวๆ ในวีดิทัศน์ที่ผ่านมา ซึ่งผมจะพูดเพิ่มเติมในนี้ด้วยเช่นเดียวกัน อันนี้คือ สิ่งที่เราเรียกว่าเป็น กายวิภาคของ Spansion Thailand ไล่ตั้งแต่ หัวใจ จิตใจ สิ่งที่เราจะไป รากหรือพื้นฐานของเรา แนวความคิด ระบบชีวิตของเรา การทำงานของร่างกายผ่านทาง organization structure มีวิตามินคือ KM มี exercise ในการพัฒนาบุคลากรใน 4 มิติ สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่เรามองว่าเป็นจุดเริ่มต้น ผมเชื่อว่าทุกๆ องค์กรอาจจะนำข้อมูลเหล่านี้ไปต่อยอดให้เกิดประโยชน์ได้ อันนี้เป็นแนวความคิดส่วนหนึ่งที่อาจจะไม่ถูก แต่อาจจะไม่ใช่ผิด แต่ว่าเป็นสิ่งที่สะท้อนภาพในองค์กรเราออกมา จากกายวิภาคและเชิงปรัชญาลงมา แล้วจะทำอย่างไรจึงจะมาสู่ภาค



การปฏิบัติ ผมขอคร่าวๆ มาในภาคของ**การปฏิบัติ ก็บอกว่าอันดับแรกคุณต้องมีต้องมี** direction **ก่อน มีทิศทางก่อนว่าจะไปทางไหน มีทิศทางเสร็จแล้ว ถึงจะมี** execution **ว่าทำงานอย่างไร กลไกการขับเคลื่อนคืออะไร โดยการกำหนดกรอบทั้งหมดด้วย** character **หรือลักษณะเด่นขององค์กรจริงๆ แล้วคือสะท้อนไปว่า อุปนิสัยนิสัยขององค์กรจะเป็นอย่างไร นิสัยของคนในองค์กรจะเป็นอย่างไร** ผมให้ภาพทั้งไว้ในตรงนี้เพราะว่าค่อนข้างที่สำคัญ แล้ว vision เหมือนการให้เข็มทิศว่าจะไปไหน หลังจากนั้น execution ว่าเครื่องมืออะไรในการไป ไปด้วยเรือ หรืออะไร ต่อเรือเอง ไปเครื่องบิน บินไปลงที่ไหน ใช้เวลาเท่าไหร่ งบประมาณเท่าไหร่ นั่นคือ execution ทั้งสองอย่างต้องอยู่ในกรอบของความเชื่อ กรอบของอุปนิสัยขององค์กรว่าเราจะไปอย่างมีคุณธรรม อย่างที่หมอประเวศบอกเมื่อวานว่า เราจะไปอย่างเป็นธรรม หรือมีคุณธรรม หรือจะไปอย่างด้อยคุณธรรม เราก็อาจจะเห็นหลายๆ บริษัทในต่างประเทศที่ล้มหายตายจากลงไป เนื่องจากว่าการกำหนดทิศทางหรือ การ execution ถูกต้อง แต่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของความเหมาะสม อันนี้เป็นกรอบใหญ่ ถ้าแปลงอออกมาเป็นภาษาที่เราคุ้นเคยมากขึ้น ในเรื่องของ Direction ในเรื่องของทิศทาง กรอบของเรากำหนดด้วย จุดประสงค์ขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และก็ปรัชญาในการบริหารบุคลากร ไม่ว่าจะเป็น Purpose Vision Mission HR Philosophy ของเรา เพื่อเป็นการกำหนดทิศทาง

หลังจากนั้นในการปฏิบัติ ก็มีการปฏิบัติอยู่ 4 เรื่องใหญ่ๆ คือ อันดับแรกคือ business process ซึ่งสังคมไม่ได้พูดถึง อันนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กร แต่ละธุรกิจก็จะแตกต่างกัน อันที่ 2 คือการพัฒนาบุคลากรใน 4 มิติ คือผมต้องการจะเน้นการเรียนรู้ในส่วนตรงนี้เช่นเดียวกัน อันที่ 3 คือ ส่วนสมองขององค์กร คือ TCPI[2] และก็วิตามินขององค์กร ก็คือ การจัดการความรู้ ทั้งหมดอยู่บนพื้นฐานของ value ความเชื่อของคนในองค์กร อันนี้คือกรอบใหญ่ที่เรามองค่อยๆ ถ่ายทอดลงมา ผมขอหยุดตรงนี้นิดหนึ่งเพื่อจะให้เรียงร้อย คุณหมอประเวศใช้คำว่าถักทอ ถักทอข้อมูลที่ผ่านมาคือเริ่มจาก**องค์กรเปรียบดั่งสิ่งมีชีวิตอย่างหนึ่ง ที่มีหัวใจ มีสมอง มีที่ที่เราจะไป มีร่างกาย มีวิตามิน มีรากฐานความเชื่อ พอแปลงออกมาครั้งแรกก็คือ การกำหนดทิศทาง ซึ่งรูปแบบของเราก็คือ เข็มทิศ การ** execution **เพื่อให้ถึงเป้าหมาย** เราก็ใช้ตัว symbolic ของเราก็คือนาฬิกา อยู่บนพื้นฐานของ character ขององค์กร ทอนออกมาเป็นภาพที่ใกล้ตัวเราลงมาเรื่อยๆ ก็คือ Direction ก็คือ Purpose Vision

Mission HR Philosophy และ Execution ก็คือ Business Process การพัฒนาบุคลากรใน 4 มิติ TCPI[2] ก็คือสมอง และวิตามิน คือ KM โดยคำหลายๆ คำเริ่มคุ้นเคยสำหรับท่านแล้ว แน่นอน purpose ของเราอย่างที่ดูในวีดิทัศน์ ก็คือ เราจะเสริมสร้างศักยภาพในทุกแห่งหน เพื่อให้มนุษยชาติมีผลิตผลที่ดีขึ้น ผมขอไม่พูดถึงในรายละเอียด ขอไม่ขยายความ เรามี purpose อยู่ในหัวใจว่าการคงอยู่บริษัท Spansion เราอยู่เพื่ออะไร vision หรือสิ่งที่เรามอง หรือเป้าหมาย destiny ของเรา เราจะเป็นผู้ผลิต ที่ไม่มุ่งที่จะผลิตอย่างเดียวแต่มุ่งที่จะให้คำตอบแก่ลูกค้าด้วย โดยกำกับด้วยปรัชญาการบริหารบุคลากร คือ บุคคลหรือพนักงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในองค์กร จากวีดิทัศน์ที่ท่านเห็น ท่านอาจจะเห็นว่ากิจกรรมมากมาย มีห้อง fitness มีสนามฟุตบอล มีการผลิต มีเครื่องจักรเต็มไปหมด ช่วยเหลือสังคมในที่ทุรกันดารที่อื่นๆ **จากวีดิทัศน์ที่ตอนเปิดงานบอกว่าบุคคลสำคัญที่สุดยังไม่พอเพียง ต้องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสำคัญที่สุดเช่นเดียวกัน** ผมก็รู้สึกว่านี่เป็นมิติใหม่ที่ผมต้องกลับไปมอง Spansion จึงอยากทำให้บริษัทเป็นเหมือนบ้านหลังที่ 2 คำว่าบ้านมีความหมาย ฝรั่งพูดว่า คำว่า home มีความหมายมากกว่าคำว่า house มันมีความอบอุ่น มีความเอื้ออาทร มีความเกื้อกูลกัน จึงเหมือนบ้านหลังที่ 2 mission ของเราคือเราจะดูแลลูกค้าเป็นอย่างดี ดูแลพนักงานเป็นอย่างดี เราจะดูแลผู้ถือหุ้นเป็นอย่างดีด้วยการทำงานอย่างโปร่งใสมีธรรมาภิบาล เราจะดูแลผู้ส่งมอบงานให้เราหรือ supplier เป็นอย่างดี และสังคมที่เราอยู่เป็นอย่างดี นี่คือ ภารกิจ ที่เราตั้งไว้ในเรื่องของ mission ของเรา เมื่อมี mission vision purpose แล้ว values เป็นสิ่งที่ผมขอใช้เวลาสัก 2-3 นาที พูดตรงนี้ ผมมองว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ผมยังไม่ได้พูดถึง KM เรายัง

ไม่ได้พูดถึงการจัดการองค์ความรู้เลย แต่ว่าสิ่งเหล่านี้ ไม่ว่าจะเป็น purpose vision mission values เป็นสิ่งที่สำคัญมาก เป็นการเตรียมคนครับ values ของเรามีความเชื่ออยู่ 7 ประการ **ความเชื่อนั้น สำหรับเราสำคัญมาก ความเชื่อของคน กำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรได้** ถ้าเทียบในสังคม ถ้าคุณมีความเชื่อ ในเรื่องของความซื่อสัตย์ ยุติธรรม การโกงกินย่อมไม่มีความเชื่อเป็นหลัก **ความเชื่อเป็นหัวใจ** คุณมีความละอายที่จะทำสิ่งเหล่านั้น **คุณมีความเชื่อในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง คุณไม่หยุดยั้งที่จะเรียนรู้ ดังนั้นเราจึงต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ความเชื่อเหล่านี้ต้องมีอยู่ในใจทุกคนถึงจะกำหนดพฤติกรรมในการทำงานของคน ในการอยู่ในสังคมได้** ความเชื่อ 7 ประการของเราก็คือ อันดับแรก เคารพในความแตกต่าง เคารพในบุคคลทุกคนเท่าเทียมกัน ทุกคนมีความเชี่ยวชาญ มีความเก่งแตกต่างกัน แต่ทุกคนเท่าเทียมกัน อันดับที่ 2 ทุกคนมีศักดิ์ศรีและมีความรับผิดชอบ อันดับที่ 3 ต้องรู้จัก สนุกสานร่าเริง อันนี้เป็นความเชื่ออันหนึ่งเพิ่งเพิ่มเข้ามาเมื่อ 2-3 ปีที่ผ่านมานี้เอง คือเราเป็นบริษัทใหม่ๆ คือเราไปเห็นตัวเลขอันหนึ่ง เราก็เริ่มมีความตระหนัก คือแต่ก่อนอายุเฉลี่ยของคนในองค์กรเราอยู่ที่ประมาณ 22 ปี ปัจจุบัน อายุเฉลี่ยของคนในองค์กรอยู่ที่ประมาณ 31 ปี 1,500 คน อยู่ที่ประมาณ 31 ปี อายุเริ่มสูงขึ้น ถ้าคนทำงานมากขึ้น ความสนุกสนานร่าเริง มันจะลดลง มันจะเป็นความคุ้นเคย ความเคยชิน ดังนั้นเราต้องเปลี่ยนมุมมองว่า เราต้องสนุกสนานกับการทำงาน มองทุกอย่างเป็นด้านบวก และก็เชื่อมั่นในการแข่งขัน โดยการแข่งขัน เราไม่ได้แข่งกันเอง เราแข่งกับตลาด แข่งกับเป้าที่ตั้งไว้ เชื่อมั่นมีความเชื่อในเรื่องของความรู้ และก็เชื่อในการริเริ่มสร้างสรรค์แต่การริเริ่มสร้างสรรค์จะต้องมีความรับผิดชอบอยู่ด้วยกำกับดูแลอยู่ ความริเริ่มสร้างสรรค์ทุกคนมีได้ ผมเดินเข้าไปใน line การผลิต ผมบอกว่าเมื่อคืนผมมีนิมิตรฝันเห็นตัวเลขสวยมาก สามารถช่วยในการพัฒนากระบวนการผลิต สามารถเข้าไปเปลี่ยนตัวเลขในตัวเครื่องเลย นั่นเป็นความริเริ่มสร้างสรรค์ หรือเปล่าผมไม่แน่ใจ บางคนมองว่าเป็นความริเริ่มสร้างสรรค์ แต่คุณไม่มีความรับผิดชอบ เพราะคุณไม่ได้พิจารณาถึงข้อดี ข้อเสียและแผนรองรับต่างๆ ให้ครบถ้วน แต่ถ้าคุณได้คิดทุกอย่าง อย่างครบถ้วนแล้วทุกมิติแล้ว คุณเดินเข้าไปเปลี่ยนตัวเลข ผลออกมาไม่ดีอย่างที่คุณคาด บริษัทไม่ได้ลงโทษนะครับ บริษัทมองซะอีกว่านี่คือความริเริ่มสร้างสรรค์ ที่คุณได้พยายามดูอย่างเต็มที่แล้ว แต่อาจมีหลายๆ อย่างที่ดูไม่ได้ 100 เปอร์เซนต์ ชีวิตมนุษย์ไม่ได้ดูได้ 100 เปอร์เซนต์ แน่ๆ แต่คุณได้คิดถี่ถ้วนแล้ว เรา OK สุดท้ายเราเชื่อในความสำเร็จของลูกค้า ลูกค้าต้องเป็นหลักในการทำธุรกิจ เป็นธุรกิจที่ต้องท้าทาย นั่นคือความเชื่อ 7 ประการ เดินเข้าไปในโรงงาน ไม่ว่าคุณจะเป็น น้องสมศรี คุณพ่อวิชัย ใครก็แล้วแต่ เดินเข้ามาคุณต้องมี

> *“ความเชื่อเป็นหัวใจ คุณมีความเชื่อในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง คุณไม่หยุดยั้งที่จะเรียนรู้ ดังนั้นเราจึงต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ความเชื่อเหล่านี้ต้องมีอยู่ในใจทุกคน ถึงจะกำหนดพฤติกรรมในการทำงานของคน ในการอยู่ในสังคมได้”*

"

เชื่อว่าคนทุกคนต้องเก่งก่อน life long learning คุณได้มีโอกาสเรียนรู้หรือเปล่า หลังจากนั้น เราก็ต้องจัดหาคนเก่ง ๆ มาทำงานกับเรา สร้างสิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ และสุดท้ายร่วมมือ partnership จากนั้นกลไกการขับเคลื่อนทั้งหมดก็จะผลักดัน ผ่านการบริหารจัดการเนื้อความรู้

"

ความเชื่อ 7 ประการนี้ เป็นพื้นฐานหลัก นั่นก็คือให้เห็นว่า ทิศทางถูกกำหนดโดย Purpose Mission HR Philosophy และ Values 7 ประการ แล้วเราจะแปลงออกมาเป็นอย่างไร เราจะแปลง Direction ต่างๆ ออกมาเป็นนามธรรมออกมาเป็นรูปธรรมได้อย่างไร อย่างที่ผมเรียนยังไม่ได้พูดแตะถึง KM เลยนะครับ ถ้าเทียบก็คือการเตรียมคน เตรียมบุคลากร เตรียมพนักงานทุกคนให้เปิดใจกว้างให้พร้อมที่จะเป็นผู้ให้ พร้อมที่จะเป็นผู้อยู่ในสังคมแห่งการเรียนรู้ เข้ามาสู่การ Execution 4 กลไกหลักที่เราทำคือ Business Process การพัฒนาด้านบุคลากร สมองขององค์กรคือ TCPI[2] และการจัดการความรู้ business process กำหนดโดยการทำธุรกิจ ซึ่งผมไม่พูดถึงนะครับ ผมจะมาพูดถึงการจัดการเรื่องบุคคล เมื่อบุคลากรเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุด เมื่อเรามี values กำกับบุคคลเหล่านั้นเราจะดูแลเขาอย่างไร กลับไปที่ภาพของร่างกายก็คือ sharpen the saw ร่างกายพร้อมหรือยัง คุณจะลงแข่ง SEA Games ร่างกายคุณพร้อมหรือยัง อาหารคุณดีหรือไม่ คุณได้ศึกษากลยุทธ์อะไรบ้างในการแข่งขัน คุณได้มีการออกกำลังกาย เตรียมร่างกายเหมาะสมหรือไม่ คุณได้พูดคุยกับโค้ช เพื่อนร่วมทีมคุณดีหรือยัง คนต้องดีก่อน เรามองใน 4 มิติครับ หลายๆ ที่มักจะบอก**ในเรื่องบุคลากรเรียกว่าเป็น Human Resource Development พูดถึงการ training แต่การ training ไม่ใช่คำตอบของทุกอย่าง** เพราะว่าชื่อมันก็บอก train ในภาษาอังกฤษ ning แปลเป็นไทย training นิ่งไปเลย ยิ่งเทรนมากยิ่งนิ่งมากนึกไม่ออกว่าจะทำยังไง **ของเราถึงมองเป็น 4 มิติ คือ คุณต้องพัฒนาดูแลด้านร่างกาย** (physical) **ดูแลด้านสังคม** (socio-emotional) **สติปัญญา** (mental) **และทางด้านจิตวิญญาณ** (spiritual) การถอดของเราออกมาในทางปฏิบัติ ก็คือว่า ถ้าดูแลด้านร่างกาย แน่นอนต้องกินดีอยู่ดี พนักงานต้องมีอาหารที่ดี อาหารที่เราใช้ในโรงอาหารเฉพาะที่มีคุณภาพ ไม่มีสารปนเปื้อน อยากให้ร่างกายแข็งแรง อาหารต้องดี ต้องมีการ

ออก exercise ใช้ชีวิตอย่างดี ท่านก็จะเห็นในวีดิทัศน์จะมีห้อง fitness ห้อง badminton มีการ relax มีการพักผ่อน ห้องคาราโอเกะ ห้องสมุด ห้องอ่านหนังสือ สะท้อนให้เกิดการพัฒนาด้านร่างกาย ถามว่าทำไมพัฒนาการด้านร่างกายสำคัญ ผมยกตัวอย่างท่านมีเพื่อนที่เก่งมากๆ แต่เจ็บออดๆ แอดๆ ตลอดเวลา เขาไม่มีวันใช้ความเก่งของเขาหรอก วันนี้เป็นวันที่จะต้องประชุม พูดคุยประชุมครั้งใหญ่มาไม่ได้ป่วย ถ้าบ่นปวดหัวตลอดเวลา แล้วจะไปคิดอะไรที่สร้าง-สรรค์ได้ ร่างกายต้องแข็งแรงก่อน หลังจากนั้นสติปัญญา สติปัญญาต้องเฉียบแหลม **นอกจากมุมมองทางด้านการพัฒนาเชิงความรู้ที่เรามีอยู่ เราต้องสร้างให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง คนเราไม่หยุดที่จะเรียนรู้ แต่เมื่อคนอยากจะเรียนรู้แล้ว สิ่งแวดล้อมต้องเอื้อต่อการเรียนรู้** ใจบอกอยากเรียนรู้แต่ต้องเดิน 5 กิโล ยกตัวอย่างเด็กอยากเรียน แต่ต้องเดิน 5 กิโลไปเรียน นักศึกษาอยากไปห้องสมุด แต่ต้องนั่งรถ ยกตัวอย่าง จากลาดกระบังนั่งรถมาหอสมุดแห่งชาติท่าวาสุกรี ผมจะมาไหมครับ ความท้อมันนำมาแล้วครับ learning environment ก็สำคัญ และสุดท้ายคือดีใจที่ได้แลกเปลี่ยน ผมรู้ผมก็ได้ไปแลกเปลี่ยน เมื่อคืนผมก็สบายใจผมนอนหลับ ผมเล่าให้ภรรยาผมฟัง ก็จะเป็นสิ่งที่เราต้องเตรียมคน ความคิดหรือ framework การเตรียมด้านสติปัญญาของเรา แยกเป็น 9 มิติ แยกเป็นส่วนย่อยลงมา ในเรื่องของการพัฒนาสติปัญญาของเรา ยก A1-A4 ทุกๆ พอจบ 4 ปี พอเข้ามาทำงานกับเราทุกคนมีหลักสูตร 3 ปี หลักสูตร 3 ปี ประกอบด้วย 4 ด้านคือ **ทุกคนไม่ว่าน้องด้านสายการผลิตหรือผู้บริหารระดับสูง ทุกคนต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้านไอที ด้านภาษา ด้านการเป็นผู้นำ และด้าน functional ที่เขาต้องรับผิดชอบ** ทำไมถึงจะต้องเน้นทางด้านภาษา ภาษาผมเรียนโดยตรงอย่างน้องที่จบปริญญาตรีมาตัวเลขที่เราใช้วัดอยู่คือค่า TOEIC อยู่ที่ 650 ถ้าท่านยังไม่ถึงท่านต้องพัฒนาทุกปีให้ถึง แล้วคงไม่ได้หยุดอยู่ตรงนั้น เพราะคะแนนเต็มอยู่ที่ 960 แต่ถ้าท่านอยากจะขึ้นเป็นระดับบริหาร 800 นะครับ manager 850 เป็นต้น เป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่ได้เป็นการบล็อกทางด้านการเป็นผู้นำ สิ่งเหล่านี้เป็นตัวกำหนด life long learning **สำคัญมากเราต้องถอดออกจากกรอบแนวคิดก่อนว่า คุณเก่งหรือเปล่ามาเป็นคุณเก่งอะไร อย่างที่คุณหมอประเวศพูด**เมื่อวาน หลายๆ คนบอกว่าคุณหมอประเวศพูดเชิงนามธรรม ผมฟังโดยส่วนตัวผมเชื่อว่าเป็นปาฐกถาที่ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมาดีที่สุดเท่าที่ผมฟัง **เชื่อว่าคนทุกคนต้องเก่งก่อน** life long learning **คุณได้มีโอกาสเรียนรู้หรือเปล่า หลังจากนั้นเราก็ต้องจัดหาคนเก่งๆ มาทำงานกับเรา สร้างสิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ และสุดท้ายร่วมมือ** partnership **จากนั้นกลไกการขับเคลื่อนทั้งหมดก็จะผลักดันผ่านการบริหารจัดการเนื้อความรู้** เดี๋ยวผมจะขยายความ อันนี้เป็นกรอบความคิด

> *“*
>
> ***เรื่องบุคลากรเรียกว่าเป็น***
> ***Human Resource Development***
> ***พูดถึงการ training แต่การ training***
> ***ไม่ใช่คำตอบของทุกอย่างของเรา***
> ***ถึงมองเป็น 4 มิติ คือ***
> ***คุณต้องพัฒนาดูแลด้านร่างกาย (physical)***
> ***ดูแลด้านสังคม (socio-emotional)***
> ***สติปัญญา (mental) และ***
> ***ทางด้านจิตวิญญาณ (spiritual)***
>
> *”*

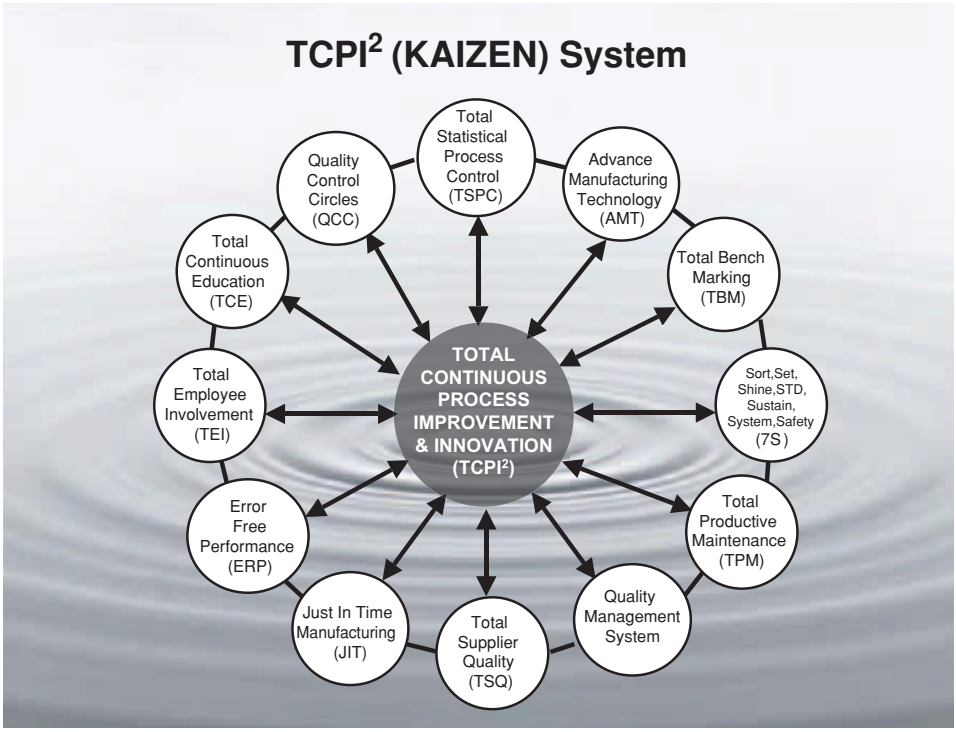
"

KM ของเราอยู่ที่การแลกเปลี่ยน
คุณต้องมีสังคม คุณรู้จัก teamwork
คุณรู้จักที่จะสนุกสนานร่าเริง
เราก็มีกิจกรรมต่างๆ มากมาย
ที่เป็นตัวสะท้อนการทำงานนี้ออกมา

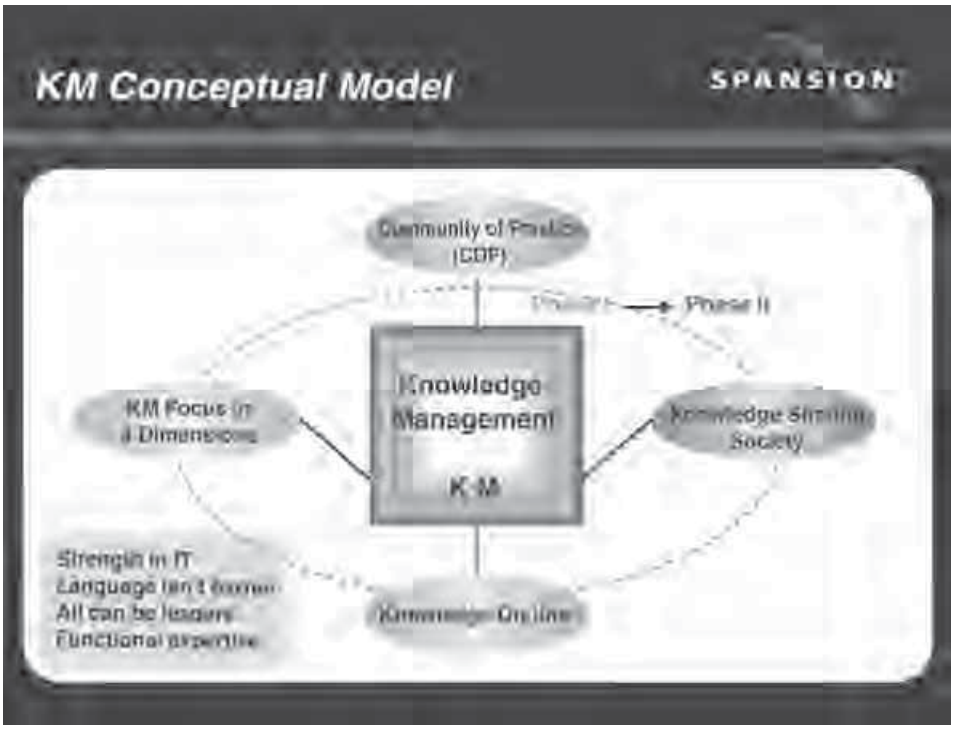
"

2 มิติแล้วนะครับ ร่างกายแข็งแรง สติปัญญาเฉียบแหลม พอไหมครับ คนที่ร่างกายแข็งแรง สติปัญญาเฉียบแหลมอันตรายนะครับ พวกที่ทำความเสียหายให้กับสังคมมากมายเฉียบแหลมทั้งนั้น ถ้าสติปัญญาไม่เฉียบแหลมทำความเสียหายได้แต่ไม่มาก แต่ถ้าเฉียบแหลม มากๆ ถ้าจะเสียหาย เสียหายรุนแรง ไม่พอเพียง โดยจะเพาะบ่มคนของเราให้ดี ต้องมีจิตวิญญาณ จิตใจที่ดีงาม ถึงได้เห็นว่า ในวีดิทัศน์ที่เห็นเราเน้นในเรื่องของการให้ พอคนรู้จักให้ รู้จักเห็นใจ รู้จักเข้าใจสังคมที่เราอยู่ คนจะมีจิตใจดีงามขึ้น เรามีความซื่อสัตย์ เรามีศักดิ์ศรี เรารู้จักที่จะให้ เรารู้จักที่จะเอื้ออาทร สุดท้ายเมื่อคุณมีร่างกายแข็งแรง สติปัญญาเฉียบแหลม จิตใจดีงามแล้ว ก็ต้องรู้จักที่จะอยู่กับสังคม ต้องมี social skill รู้จักอยู่ในสังคมเป็น ซึ่งเป็น**พื้นฐานหลัก KM ของเราอยู่ที่การแลกเปลี่ยน คุณต้องมีสังคม คุณรู้จัก teamwork คุณรู้จักที่จะสนุกสนานร่าเริง เราก็มีกิจกรรมต่างๆ มากมายที่เป็นตัวสะท้อนการทำงานนี้ออกมา** แต่สิ่งเล่านี้สำคัญมาก ผมได้บทเรียนๆ หนึ่ง อันนี้ผมเรียนอย่างไม่ปิดบังจากภรรยาผม ครั้งหนึ่งผมเคยเป็นวิศวกรที่มุ่งมั่นมากตั้งแต่สมัยเรียน ทุ่มเท ทำงาน 18 ชั่วโมงนี่เด็กๆ เลยนะครับ ทำงาน 7 วันๆ ละ 18 ชั่วโมง สุดท้ายก็มีคำพูดๆ หนึ่งทักขึ้นมา ผมคิดว่าคำพูดนี้ทำให้เราคิด กรอบความคิดเราเปลี่ยนไป บอกว่า**การประสบความสำเร็จเหมือน กับการปีนขึ้นยอดเขา ทุกคนอยากปีนยอดเขา คุณอยากปีนยอดเขา Everest ทุกคนอยากปีนยอดเขา Everest เป็นความท้าทาย แต่มีน้อยคนที่ปีนถึงยอดเขา วันที่คุณถึงยอดเขา Everest คุณภูมิใจ ดีใจ คุณมีความสุข คุณนี่คือตัวเรานะครับ แต่คุณเงยหน้าขึ้นแล้วก็มองรอบตัว แล้วคุณก็พบว่าไม่มีใครยินดีกับคุณเลย คุณอยู่คนเดียวบนนั้น** เหมือนกับเรามีเพื่อน เรามีสังคม เราคงจะมุ่งมั่นทำไอ้นั่นให้สำเร็จ ทำโน่นให้สำเร็จ โดยลืมมองรอบข้างเราไป มองความสัมพันธ์ มองความเอื้ออาทรคนรอบข้างเราไป อันนี้เป็นสิ่งที่ทำให้ขาดความสุขได้ 4 มิตินี้สำคัญมากสำหรับเรา เป็นการปูพื้นฐานหลักการทำ KM การทำกิจกรรมทุกอย่าง ถ้าเราเตรียมดิน ปูพื้นฐานคนอย่างดีแล้วการต่อยอดค่อนข้างจะง่าย ที่เราพูดถึงก็คือ Execution อันดับที่ 2 ของเรา อันดับที่ 1 คือ Business Process อันดับที่ 2 คือการพัฒนาบุคลากร แล้วมันสมองขององค์กรล่ะคืออะไร KM ไม่ใช่ในสมองขององค์กรสำหรับ Spansion ผมขอเรียนย้ำ เราคือ $TCPI^2$ การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง โดย concept ถ้าจะอธิบายตัวนี้ให้เข้าใจจริงๆ 3 วัน 3 คืน นะครับ แต่ผมจะอธิบายภายใน 5 นาที ให้ท่านเข้าใจได้ระดับหนึ่ง อันนี้คือ concept ผมเชื่อว่าหลายๆ ท่านในที่นี้ต้องรู้จัก Six Sigma ย้อนหลังประวัติไปหน่อย สมัยผมยังเป็นนักเรียนอยู่ที่อเมริกา พอดีมีโอกาสได้เข้าร่วมรับฟังในข้อต่อไปนี้ Six Sigma เริ่มโดยบริษัท Motorola ประมาณปี 80 กว่าๆ ขณะเดียวกัน AMD ก็เริ่ม $TCPI^2$ เป็น concept นะครับ หลังจากนั้น Six Sigma ได้ขยับมาในเชิงสังคมมากขึ้น ทำให้คนรู้จัก แต่ $TCPI^2$ ของเรา

ก็ยังอยู่ภายใน พื้นฐานหลักของ TCPI^2 คือ bottom up ทุกคนตั้งแต่น้องในสายการผลิตมีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 1,500 คน ทุกคนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เราเชื่อว่าบางเรื่องที่คุณอยากจะพัฒนา อาจจะไม่มีผลกระทบทางด้านการเงินเลย อาจจะไม่มีผลกระทบต่อทางด้านผลิตภาพเลย แต่มันก็อาจจะช่วยการทำงาน ช่วยจรรโลงใจ ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนได้ ดังนั้นทำไปเถอะครับ โครงการทุกโครงการและจิตวิญญาณของการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสำคัญมาก **เราจะต้องมองเสมอว่าถ้าตราบใดเราปลูกฝังจิตวิญญาณให้อยู่ในคน คนจะไม่หยุดนิ่ง คนจะ life long learning คนจะเรียนรู้ตลอดเวลา** คนจะมีการใช้ไอทีอย่างต่อเนื่อง คนจะมีการนำ learning environment ที่เรามีอยู่ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ สิ่งต่างๆ เหล่านั้นอยู่บนพื้นฐานของจิตใจที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์การพัฒนาอย่างต่อเนื่องเราแยกเป็น 11 อย่าง เริ่มจาก การใช้ชีวิตจริงเข้ามาประกอบในการทำงาน อันที่ 2 คือ การดูแลเครื่องจักร เราเลือกเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สุด และมีกระบวนการตามมา เราเลือกวิธีการเทียบเคียงหรือ Benchmarking เข้ามาทำงาน แน่นอนเรามี 5 ส ของเราใช้ 7 ส เรามีการทำ Total Productive Maintenance เรามี Quality Management System ต่างๆ เข้ามาเป็นกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็น ISO9000, ISO14000 เรามี Total Supplier Quality เรามี Just In Time Manufacturing มี Error Free Performance หรือ Mistake Proven มี Total Employee Involvement คือ การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในการนำเสนอ ปีหนึ่งเรามีโครงการที่สำเร็จ 500 - 600 โครงการ มีข้อเสนอแนะ Suggestion Program เพื่อที่จะนำไปต่อยอดเป็นพันๆ โครงการ มีกิจกรรม Error Free



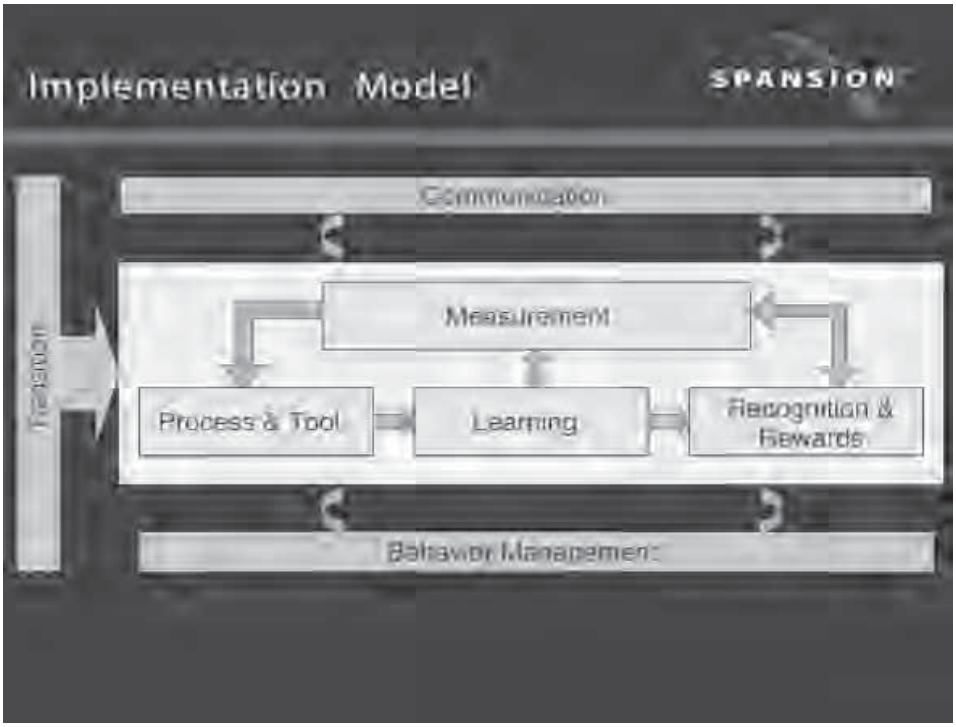
มีกิจกรรมต่างๆ มากมาย ปีๆ หนึ่งเรามีสิ่งที่จับต้องได้หลายพันเรื่องต่อปี นี่คือมันสมองของเราที่เกิดขึ้นจาก TCPI[2] ก็เกิดการ spin อย่างต่อเนื่อง ก็ออกมาเป็น 2 แบบคือ tangible จับต้องได้ ไม่ว่าจะออกมาในรูปของ สเปคการทำงานอย่างต่อเนื่อง เป็นโครงการ 500-600 เรื่อง Engineering 500-600 Engineering Department สิทธิบัตรทางปัญญาในกรุงเทพฯเราถือครองอยู่ 44 สิทธิบัตร ตีพิมพ์ของเราไม่น้อยหน้าที่อื่นๆ เรามี 12-15 article ทุกปีในระดับโลก มี training document ต่างๆ ส่งมอบงานให้เรา ในขณะเดียวกัน สิ่งที่เป็นความรู้ต่างๆ ความสามารถในการแก้ไขปัญหา ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา ประสบการณ์ต่างๆ ส่วน intangible มีอยู่ประมาณ 10-20 เปอร์เซนต์เท่านั้น ดังนั้น เราก็มาตั้งเป้าว่าการจัดการความรู้ของเราเน้นเรื่อง technical เราเป็นองค์กรที่ธุรกิจการแข่งขันสูงมาก ปีหนึ่งเราต้องผลิตอุปกรณ์ 60 ชนิดใหม่ๆ สู่ตลาด life time ของเรา 60 ชนิดต่อปี เทคโนโลยีตัวหนึ่งอาจจะอยู่ได้ประมาณปีครึ่งหรือปีหนึ่ง ตัวใหม่ต้องออกแล้ว **ตลาดไปเร็วหวือหวามาก ดังนั้น เราต้องการความรู้ที่เด่นชัด คือเป็นความรู้ที่มีคู่มือการปฏิบัติงานและสามารถเข้าถึง พอเข้าถึงเสร็จแล้วนำไปปรับใช้คือ ยกระดับเอาความรู้ที่เราได้มาปรับปรุงคิดต่อยอด พอต่อยอดเสร็จจัดเก็บเพราะเป็นความรู้ต่อยอด แล้วไปเก็บให้คนอื่นเข้าถึงอีกทีหนึ่ง** สุดท้ายเราก็กลับมามองว่าเน้นที่ 2 อย่าง คือ 1. Knowledge Online 2. Community of Practice ทาง สคส. เรียกว่า ชุมชนนักปฏิบัติทุกคนมาแลกเปลี่ยนกัน และสังคมแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ แค่นี้เองง่ายเลย แต่มันอยู่ที่ว่าเราเตรียมคนมาพร้อมหรือยัง นี่คือสิ่งที่เราจะไปต่อยอดหวังที่จะได้ดอกผล Knowledge Online หวังที่จะจัดเก็บ tangible

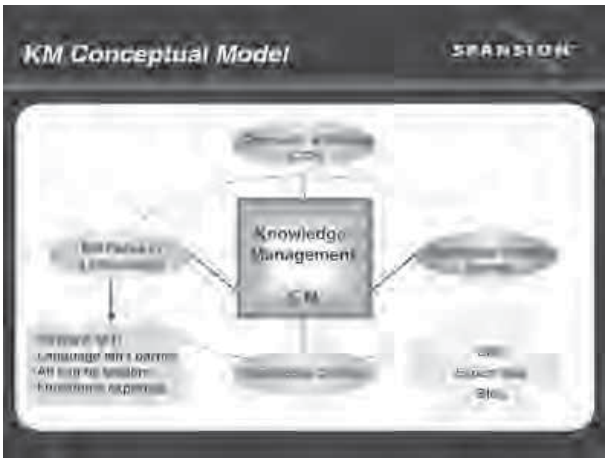


เหล่านั้น Project ต่างๆ ที่มีอยู่เป็นพันๆ ที่มัน spin ถามผมว่าไม่จัดเก็บได้ไหม ได้ มันก็จะเกิดขึ้น สมองก็จะเกิดขึ้นตลอดเวลา ทำงานตลอดเวลาแต่เราควรจะจัดเก็บเพื่อมันไปต่อยอดได้ง่าย และสังคมแห่งการแลกเปลี่ยน จะเป็นตัวที่ทำให้คนแลกเปลี่ยนความรู้กัน ของเราเริ่มได้เล็กๆ แล้ว มีโอกาสร่วมงานกับสถาบันเพิ่มฯ แล้ว ได้เริ่มจาก phase แรกมาประมาณ 2 ปี ขยายผลในช่วงของ phase ที่ 2 สิ่งที่เรามองความเป็นรูปธรรมก็คือว่า Knowledge Online และก็ sharing environment และเราเน้นย้ำเสมอ **สิ่งที่เราเรียนรู้อันดับแรก คือ อย่าไปบอกว่าเราจะทำ KM ตัว KM ไม่ใช่ยาครับ คุณอยากจะหายป่วยให้ยา KM ไม่ใช่นะครับ KM คือ สิ่งหนึ่งที่เรายังไม่ได้เน้นย้ำในเรื่องของการจัดการ โดยการให้บอกว่าเป็น program เราจะทำอย่างไรก็ได้ให้คนในองค์กรของเราแลกเปลี่ยนความรู้ บาง**

> ***"อย่าคิดว่ากรุงโรมสามารถสร้างได้ภายในคืนเดียว ซื้อ KM ไม่ได้ ค่อยๆ ทำ ใจเย็นๆ ต่อมาก็คือว่า อย่ารอว่าท่านเข้าใจ KM จนเป็นพหูสูต แล้วเริ่มทำท่านอาจจะไม่ได้ทำเลยตลอดชีวิตนี้ เริ่มเลยครับ พอเห็นเป็นเลาๆ ภาพลางๆ เดินเลยครับ"***

ท่านอาจจะไม่รู้จักคำว่า KM เลย แต่มีการแลกเปลี่ยนความรู้นั่นคือ KM สำหรับเรา อันที่ 2 คือว่า เรามีรากฐานมานานแล้ว เราคงไม่เริ่มใหม่ไม่เริ่มจากศูนย์ สำคัญมาก เราเห็นหมู่บ้านสร้างใหม่หลายๆ หมู่บ้าน วิธีการสร้างหมู่บ้านก็คือ การเกลี่ยดินครับ เกลี่ยดินสร้างใหม่แล้วปลูกต้นไม้ ต้นไม้บางต้นสวยงามอยู่แล้ว ดีอยู่





องค์กรมี KM ครับ องค์กรท่านอยู่มา 5 ปี 10 ปี 20 ปี 50 ปี องค์กรท่านอยู่มาได้ขนาดนั้น ถ้าท่านไม่มี KM ท่านอยู่ไม่ได้หรอกครับ กลับไปดูว่า ความรู้ที่มันอยู่ในองค์กร สมองขององค์กรไม่ได้อยู่ที่ตัว KM สมองขององค์กรอยู่ที่อะไรสักอย่าง**ในองค์กรของท่าน ความรู้นี่เกิดขึ้นได้อย่างไร ถูกพัฒนาได้อย่างไร แลกเปลี่ยนกันได้อย่างไร เอามานำใช้ได้อย่างไร** จัดเก็บอย่างไร ถ้าท่านกลับดูสัก 2-3 อาทิตย์กลับไปดู ว่า**ธรรมชาติขององค์กรท่านมีการหาความรู้ จัดเก็บความรู้ ใช้อย่างไร นั่นคือ KM ของท่าน**แล้ว คำถามที่มีประสิทธิภาพ ว่าท่านมี KM หรือเปล่าคือ ท่านมี KM ที่มีประสิทธิภาพหรือยัง ทุกองค์กรกลับไปท่านมี KM แน่นอน ถ้าท่านไม่มี องค์กรท่านอาจจะล้มไปตั้งนานแล้ว คำถามที่สอง แล้วองค์กรของท่านมี KM ที่มีประสิทธิภาพหรือยัง แล้วหลังจากนั้น มาดูว่า environment ที่เรามีอยู่จะต้องมีการ sharing behavior นะครับ communication มีใช้อยู่มากมาย ไม่ว่าจะเป็น Dialogue การประชุม Quarterly, On site, Notice board, Voice paging system, E-mail notification มากมาย เราก็มาดูว่า channel ที่เราจะเพิ่มในการ communicate เน้นเรื่องการ sharing แลกเปลี่ยนความรู้ของเรา เข้ามามี Knowledge work อันนี้เป็นกลยุทธ์ การเขียน article เพื่อแนะนำเรื่องการจัดการความรู้ การติดบอร์ดต่างๆ การมี e-mail กระจายออกไป MD ผู้บริหารระดับสูงมาพูดเน้นย้ำเรื่องการจัดการความรู้ การมาแลกเปลี่ยนความรู้กันในผลิตภัณฑ์ขององค์กร การ communicate กับผู้บริหารทุกระดับว่าการ

แล้ว เราก็เหมือนกัน เรามีโครงสร้างเหล่านั้นอยู่ ซึ่งจะมีสิ่งต่างๆ ที่เรามีอยู่แล้ว เราไม่ไปกระทบสิ่งที่เรามีอยู่ เราแค่ไปตัดกิ่ง ทอนกิ่งให้มันสวยงาม Implementation Model ของเราคือ อันนี้ได้ทำร่วมกับทางสถาบันเพิ่มฯและผู้เชี่ยวชาญ นี่เป็นโมเดลของ XEROX แต่จริงๆ แล้ว เราเอามา modify นิดหน่อย ซึ่งผมจะพูดในแต่ละส่วน ส่วนแรก transition แน่นอนเรามีอยู่แล้ว ส่วนแรกเราจะทำยังไง เรามีคนทำงาน ถ้าเราจะทำงาน เราจะเลือกกลยุทธ์ในการทำงานอย่างไร เรามีพื้นฐานทุกอย่างอยู่ สมองทำงานทุกวัน แต่ว่าเราจะเริ่มเอาวิตามินตัวนี้ขึ้นมาทำยังไง **สำหรับ Spansion ของเราไม่มีคนที่ถูก assign ไม่มี Knowledge Manager เราใช้ระบบ committee ในการทำงาน ไม่มีถูก ไม่มีผิด นี่เราใช้เป็น committee ในการทำงาน โดยที่ผู้บริหารระดับสูงเป็น Steering Committe** เริ่มต้น เราเข้าใจตัวเองก่อน เราไม่เริ่มคิดของใหม่ อยู่บนพื้นฐานที่เราไม่รู้ว่าคืออะไร หลังจากนั้น behavior management ของเราก็คือ เราเข้าดูว่า ตัวเรา คืออะไร ตัวตนของเรา คืออะไร วิธีการดูตัวตน เป็นคำแนะนำให้ทุกองค์กรครับ **คือทุกองค์กรชอบถามว่า เรามี KM หรือไม่ ผมตอบอย่างฟันธงครับว่า ทุก**

แลกเปลี่ยนความรู้เป็นสิ่งสำคัญ สิ่งเหล่านี้เป็นการกำหนด communicate ให้เกิดขึ้น หลังจากนั้นกระบวนการของเราก็มาดูว่ากระบวนการของเราที่จะทำอย่างไร ที่จะจัดเก็บทั้ง tangible คือ ความรู้ที่จับต้องได้ ดังนั้นต้องมาดูว่า สิ่งที่เรามีอยู่ เป็นยังไง วัฒนธรรมของเราคืออะไร เราพบว่าคนของเรา วิศวกรจริงๆ เลยครับ เก็บอยู่ในเว็บ ไม่มีใครรู้เลยครับว่ามีเว็บนั้นอยู่ ผมเชื่อว่าแต่ละองค์กรจะมี

สุดท้ายทำอะไร ก็ต้องมีเงินอัดฉีด หรือขวัญกำลังใจต่างๆ เรามี Reward Recognition ที่ Spansion เรามีเยอะ ครบแล้วผมไม่เพิ่มอะไรเลย ทางเราไม่เพิ่มอะไรเลยใช้แต่สิ่งที่มีอยู่ ให้มีประโยชน์สูงสุด เราเห็นแล้วครับ จาก Direction สู่ Execution ตรงกลางก็คือ TCPI[2] วิตามิน คือ KM แล้วเราจะไปยังไงต่อ สำหรับ Spansion เราก็ขยายผล เราก็เริ่มมาดูของ โนนากะ ผมคิดว่าหาได้ทั่วไปตามเว็บไซต์ต่างๆ อันนี้ก็เป็นของโนนากะ เรากลับมาดูว่า ผมยังไม่ได้พูดถึงรายละเอียดเลย เพราะว่ามันเป็นการเพิ่มกิจกรรมเท่านั้นเอง concept ทั้งหมดผมอธิบายให้ท่านฟังไปแล้วเพิ่มกิจกรรมเท่านั้นเอง ลิงค์ที่มีอยู่ก็เพิ่มมากขึ้น high park ที่มีอยู่ก็เพิ่มหน้าทำเนียบสนามหลวง มีสวนลุมฯ เพิ่มขึ้นอะไรแบบนี้ครับ โดย conceptual จริงที่เราจะเพิ่ม แต่ยังไม่ได้เพิ่มนะครับ เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้กันว่าเราจะเพิ่มอะไร 3 ตัว ครับ SNA (Social Network Analysis, Expert Map, Blog) ผมคงทิ้งค้างไว้เลยนะครับว่า Social Network Analysis กับ Expert Map เป็นตัวกำหนดความลื่นไหลของความรู้ เรารู้ว่ามีความรู้ แต่การลื่นไหลของความรู้ อยู่ตรงไหน ความรู้วิ่งกันอย่างไร คนไหนเป็นผู้ส่งต่อความรู้ คนไหนเป็นผู้ generate ความรู้ เราอาจจะรู้ว่าคนๆนี้เป็นผู้ generate

> *“Blog เป็นพื้นที่สุดท้ายในจักรวาล ที่เราอยากจะแสดงอะไรก็ได้ ทุกทีคือคุณไปพูดแล้ว อยากให้คนฟัง แต่ Blog ผมอยากจะเล่าให้โลกนี้รู้ ใครฟังไม่รู้แต่ผมอยากจะเล่า”*

ความรู้ เราพบว่าคนๆ นี้ออก ความรู้ไม่เกิดขึ้น แต่ในขณะเดียวกัน มันจะมีอยู่พวกหนึ่ง คือผู้ส่งต่อความรู้ ไม่ได้เป็นคน generate เหมือนตลาดนัด ชอบฟังซ้าย ฟังขวา ประมวลผลแล้วส่งให้คนอื่นอีก คนนี้ออกจากองค์กร การลื่นไหลของความรู้ตัดขาดออกจากกันเลย นี่ก็น่ากลัว สุดท้าย Blog นี่สำคัญ ทางด้าน สคส.เขาเน้น ผมเห็นด้วยนะครับ มันเป็นพื้นที่สุดท้ายในจักรวาล ที่ไม่ว่าจะเป็น high park หน้าทำเนียบสวนลุม คุณสร้างที่ไม่เพียงพอหรอกที่จะแสดงออกมา **Blog เป็นพื้นที่สุดท้ายในจักรวาล ที่เราอยากจะแสดงอะไรก็ได้ ทุกทีคือคุณไปพูดแล้ว อยากให้คนฟัง แต่ Blog ผมอยากจะเล่าให้โลกนี้รู้ ใครฟังไม่รู้แต่ผมอยากจะเล่า** เราอาจจะใช้ Blog ในบริษัทเรากับผู้ที่เป็น expert อยากเล่ามันเป็นความเสียหน้า ผมเดินมาพูดให้คนอื่นฟัง แต่มีคนฟังอยู่ 5 คน ผมลง Blog ไม่รู้ใครอ่าน มีคนสักคนที่เข้ามาฟัง มันเป็นด้านบวก สำคัญมาก ผมจึงเน้นย้ำเพราะเราได้แตะทุกเรื่องมาแล้ว ไม่ว่าจะเป็น สมองคือ TCPI[2] วิตามิน คือ KM ของเรา exercise คือ 4D อันนี้คือภาพรวมสุดท้ายของเรา ความสัมพันธ์ที่มีไม่ได้เริ่มง่ายๆ เราต้องเพาะปลูก เราต้องเตรียมดินให้พร้อม เราต้องเลือกกิจกรรม ใส่ปรัชญาลงไปเพื่อให้เกิดกระบวนการเป็นสมองออกมา เลือกการจัดเก็บ

"

คือทุกองค์กรชอบถามว่า
เรามี KM หรือไม่ ผมตอบอย่างฟันธงครับว่า
ทุกองค์กรมี KM ครับ
องค์กรท่านอยู่มา 5 ปี 10 ปี 20 ปี 50 ปี
องค์กรท่านอยู่มาได้ขนาดนั้น
ถ้าท่านไม่มี KM ท่านอยู่ไม่ได้หรอกครับ
กลับไปดูว่าในองค์กรของท่าน
ความรู้นี่เกิดขึ้นได้อย่างไร ถูกพัฒนาได้อย่างไร
แลกเปลี่ยนกันได้อย่างไร
เอามานำใช้ได้อย่างไร
ธรรมชาติขององค์กรท่าน
มีการหาความรู้ จัดเก็บความรู้ ใช้อย่างไร
นั่นคือ KM ของท่านแล้ว

"

สุดท้ายผมมีข้อเสนอแนะ 2 ข้อ ก็คือ Success Factor ท่านต้องมีวัตถุประสงค์ชัดเจน มีเป้าหมาย ถ้าคุณบอกว่า คุณทำ KM เพื่ออะไร ผมทำ KM เพื่อให้ได้ KM ครับ แล้ว KM คืออะไรครับ คุณต้องรู้จุดมุ่งหมายของเรา ว่าต้องการเก็บด้าน technical knowledge ที่เกิดขึ้น เพื่อไปต่อยอดองค์กรของเราเป็นองค์ที่อยู่ได้ด้วย technical ดังนั้น เป็นองค์กรที่จะต้องเก็บในเรื่อง technical **อันที่ 2 คือ Organization Commitment องค์กรต้องรับ ผู้บริหารที่ซื้อ** idea ที่ผมทำงานตรงนี้ดีใจมาก ผู้บริหารให้เวลา มีประโยคหนึ่งที่ผมเสียใจ ก็คือว่า เราทำ KM แล้วจะได้ ROI เท่าไหร่ Return on Investment ได้เท่าไหร่ ณ วันที่เริ่มทำ 6 เดือน คุณต้องคำนวณ ROI ของการทำ KM ขึ้นมา แสดงว่าคุณยังไม่เข้าใจจุดประสงค์ที่ชัดเจน อันที่ 3 คือว่าเราต้องสร้างสิ่งแวดล้อมของการแลกเปลี่ยนความรู้ พฤติกรรมองค์กร สิ่งที่ผมดีใจมากที่สุดคือว่า ผมเดินเข้าไป

ในองค์กรแล้วน้องบอกว่า พี่เมื่อวานหนูไปเรียนวิธีการทำกล้วยแขกมา หนูอยากเล่าให้เพื่อนฟังจังเลย ผมว่านั่นเป็นสิ่งที่ดี คนอยากเล่า คนอยากให้สังคมรู้มากขึ้น และสุดท้าย ถ้าจำเป็นถึงจะมีระบบไอทีที่รองรับ ถามว่าจำเป็น 100 เปอร์เซนต์ไหม ไม่จำเป็น 100 เปอร์เซนต์ ขึ้นอยู่กับองค์กรของท่านเป็นอย่างไร ข้อคิดสุดท้าย **อย่าคิดว่ากรุงโรมสามารถสร้างได้ภายในคืนเดียว ซื้อ KM ไม่ได้ ค่อย ๆ ทำ ใจเย็น ๆ ต่อมาก็คือว่า อย่ารอว่าท่านเข้าใจ KM จนเป็นพหูสูตแล้วเริ่มทำ ท่านอาจจะไม่ได้ทำเลยตลอดชีวิตนี้ เริ่มเลยครับ พอเห็นเป็นเลา ๆ ภาพลาง ๆ เดินเลยครับ** ผมรู้แล้วเพราะผมรู้ทิศ แล้วมันจะพัฒนาเรียนรู้ต่อเนื่องไปเอง ค่อยๆ เรียนรู้จากการทำ อย่าคิดว่ามันเป็น project โดยคำนิยามของ project มันมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด KM ไม่ใช่ project เป็นวิตามิน และสุดท้ายเป็นตัวสรุปเน้นย้ำเลย อย่าเริ่มจากศูนย์ อย่าล้างทุกอย่างแล้วเริ่มใหม่ ศึกษาโครงสร้างองค์กรของท่านก่อน มีของดีอยู่แล้วครับ ผมเชื่อว่าองค์กรทุกองค์กรมีของดีไม่ต่ำกว่า 90 เปอร์เซนต์ เพียงแต่หันไปมองแล้วจัดการมัน ให้เป็นรูปแบบ เป็นระบบ ระเบียบเท่านั้นเอง มีมุมมอง มีหัวใจแบ่งปันหรือเปล่า มีการจัดเก็บ แลกเปลี่ยนหรือเปล่า ผมขอจบการบรรยายตรงนี้ ถ้ามีคำถาม เขียนใส่กระดาษหรือจะถามในช่วงถามตอบ

ช่วงการถามตอบ

ผู้ดำเนินรายการ : *ถ้าผู้บริหารอยากจะได้ KM แต่ไม่มีเวลาในการให้การสนับสนุน อยากจะเรียนถาม ดร.ปรอง ว่ามีข้อแนะนำอะไรบ้างคะ*

วิทยากร : *ผู้บริหารอยากจะได้ KM แต่ไม่มีเวลา ผมมองคำถามเป็น 2 ส่วน อันแรก ผู้บริหารอยากจะได้ KM อาจจะเป็นคำถามที่ผิดครับ อาจจะถามว่าผู้บริหารอยากจะได้อะไรจาก KM เป็นคำถามที่ดีกว่า สิ่งที่ผมบอกเราต้องมีสิ่งที่อยากได้ เราอยากได้ KM เราทำKM เพื่ออยากได้ KM ก็ยังนึกภาพไม่ออก แต่ถ้าอยากทำการจัดการความรู้อย่างโรงพยาบาลเพื่อให้การดูแลคนไข้ดีขึ้น อันนี้มีจุดประสงค์ อยากทำการจัดการความรู้เพื่อให้การดูแลลูกค้า มีจุดประสงค์ อยากให้สังคมของชุมชนดีขึ้น อย่างคุณหมอวิจารณ์ทำ ซึ่งถึงได้นำการจัดการความรู้ไปให้ อันนี้เป็นสิ่งที่สำคัญ ผมบอกว่าอันดับแรก บทบาทของผู้บริหารอยากได้เพื่ออะไร แล้วค่อยเอา KM เป็นเครื่องมือ KM ไม่ใช่คำตอบ อยากซ่อมรถให้ได้ KM เป็นไขควง ประแจ ไม่ใช่เป็นซ่อมตัวรถได้ กระบวนการซ่อมรถต้องมาจากสิ่งอื่นเช่นเดียวกัน ทีนี้เรื่องเวลาเป็นคำถามที่ 2 ผู้บริหารไม่ค่อยมีเวลาที่จะให้เวลากับการจัดการ KM ผู้บริหารไม่ต้องใช้เวลามากครับ* ***การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กร แต่ถามว่าด่วนไหม ไม่ด่วนครับ ผู้บริหารเรา บอกว่า 3 ปี 5 ปี ทำไปเถอะ บางช่วงอาจจะต้องชะงักโครงการนะครับ เพราะว่าบริษัทบางช่วงต้องเน้นการผลิตอย่างมาก กิจกรรมต่าง ๆ ต้องหยุด แต่ไม่ลืมที่จะทำมัน และก็ให้กำลังใจ สิ่งที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารระดับสูงอยากได้อะไร แล้วใช้ KM มาเป็นเครื่องมือ ให้กำลังใจ แล้วก็ให้เวลาและ resource พอเพียง และติดตาม แค่นี้คงใช้เวลาของผู้บริหารไม่มาก*** *อย่างเช่น บางครั้งเข้ามาพูดคุยกับพนักงานในการประชุมประจำปี เน้นย้ำซะหน่อยว่าการแลกเปลี่ยนสำคัญ มีระบบการให้ reward ว่าคนบางคนช่วยเพื่อนเสมอ สมัยก่อนคือปิดทองหลังพระหรือปิดทองใต้ฐานพระ ก็บอกว่าคนเหล่านี้ได้ช่วยเหลือ ได้แลกเปลี่ยนความรู้ เขาก็จะได้มีกำลังใจขึ้น เขารู้สึกมีเกียรติขึ้นทันที*

ผู้ดำเนินรายการ : *คำถามต่อไปเป็นคำถามเกี่ยวกับ values ว่าจะสร้างคุณค่าร่วมหรือ values ร่วมขององค์กรนี้ได้อย่างไร*

วิทยากร : *เป็นคำถามที่ดีครับ เป็นคำถามที่ท้าทาย มีคำตอบสุดท้ายเลยไหม ก็ไม่มี แต่ผมอยากจะแลกเปลี่ยนมุมมองให้ฟัง ถ้าเกิดคนๆ หนึ่ง เป็นคำถามเปิด บางคนตอบคำถามเหล่านี้ในใจแล้วอาจจะยิ้มๆ ได้นะครับ ถ้าผมคนนี้ ปรองไปอยู่ประเทศอเมริกา ขับรถอยู่เจอป้ายเขียนว่า stop ผมหยุดไหมครับ หยุดแน่นอนหยุดนิ่งสนิทแล้วค่อยออกตัว ปรองคนนี้ ไปกินข้าวที่ปากเกร็ด จะออกจากซอยเห็นป้ายหยุด หยุดไหมครับ ประเด็นคือว่าคนทุกๆ คนสามารถอยู่ได้ในหลายสังคม แต่ละสังคมมีความเชื่อแตกต่างกัน เราจะออกมาให้เป็นรูปธรรมอย่างไร บางครั้งอะไรที่เป็นนามธรรมจะต้องเห็นด้วยเป็นรูปธรรม*

เน้นย้ำรูปธรรมไปเรื่อยๆ อย่างเช่น เราบอกว่า บริษัทเรามีความตระหนักในสิ่งแวดล้อม เราไม่รู้หรอกว่าที่บ้านคุณทิ้งขยะอย่างไร ทำที่บ้านนะครับทุกอย่างใส่ลงถังเดียวกันหมด แต่เดินเข้ามาในรั้วบริษัทแล้ว ขยะที่เป็นแก้วทิ้งที่หนึ่ง ถุงพลาสติกทิ้งที่หนึ่ง ถ้าเป็นถ่านไฟฉายก็มีการจัดเก็บอีกแบบหนึ่ง นี่คือการที่คุณต้องทำในองค์กร มันเป็นพฤติกรรมในองค์กรที่ค่อยๆ ปรับเปลี่ยน เราก็จะมีตัวชี้วัด ตัวอะไรไปเรื่อยๆ ว่าเป็นอย่างไร ก็เป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่ง อีกแบบหนึ่งก็คือ ถ้าอยากที่จะสร้างศักดิ์ศรีและความรับผิดชอบ เราก็ต้องทำขึ้นมาว่ากิจกรรมเหล่านั้นคืออะไรบ้าง เราก็ตอกย้ำกิจกรรมนั้น อันหนึ่งที่ผู้บริหารของ Spansion ทำอยู่เสมอก็คือว่า ในการประชุมแต่ละไตรมาส เขาจะถอด values ทุกข้อมาเป็นกิจกรรมให้เราเห็น เราบอกว่า Knowledge เราก็จะมีกิจกรรม กราฟขึ้นในไตรมาสที่ผ่านมาพนักงานถูกส่งไปอบรมกี่คน มีการพัฒนากี่คน ใครบ้างได้มีการเรียนรู้อะไรเพิ่มเติม ในส่วนของการดูแล respect for people ในเรื่องของทีม ในเรื่องของการเข้ามามีส่วนร่วมที่เป็นรูปธรรม แล้วก็ตอกย้ำไปเรื่อยๆ ***สังคมก็จะรู้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่คนที่นี่ปฏิบัติ values คือความเชื่อฝังอยู่ในรากลึก แต่ถูกสะท้อนออกมาด้วยการปฏิบัติ*** *พอมุมมองที่จะสร้าง values กลับไปก็คือว่าให้ปฏิบัติแล้วเป็นการกล่อมเกลาขึ้นมาเองเช่นเดียวกัน*

ผู้ดำเนินรายการ : *ดิฉันคิดว่า ดร.ปรอง คงตอบคำถามที่ว่าบางคนเก็บความรู้ไว้แล้วก็ไม่ share อันนั้นก็คงเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ values ด้วย*

วิทยากร : *ก็มาจาก values และก็ความเชื่อในองค์กรหลายๆ อย่างว่า****เรารู้อะไร ควรที่จะ share โดยเฉพาะ อันนี้เป็นกลยุทธ์เล็กๆ นะครับ คุณต้องมี Sharing Session อยู่ใน Performance ของคุณ ถ้าคุณทำงานดีเยี่ยม แต่ทั้งปีคุณไม่เคย share ใครเลย ก็อาจจะช้าหน่อยนะครับ***

ผู้ดำเนินรายการ : *คำถามนี้น่าสนใจ ผู้เขียนบอกว่ามาจากภาคราชการ โดยส่วนตัวรับราชการมาตลอด ตอนนี้ก็ต้องมาบริหารธุรกิจเอกชน ได้ฟัง ดร.ปรอง แล้วรู้สึกฮึกเหิม คึกคักขึ้นมา ขอความกรุณาให้ idea ได้ไหมคะว่าจากสิ่งที่ Spansion ทำอยู่จะประยุกต์ใช้ในศูนย์สัมมนาได้อย่างไร*

วิทยากร : *ผมย้อนกลับไปนิดหนึ่งดีกว่า ก่อนที่จะพูดให้ท่านฟัง ผมกลับไปนั่ง review แผ่น power point ผมพบว่า ผม present ออกมาเป็นแบบนี้ให้เข้าใจรากฐานก่อน ทุกองค์กรเหมือนกัน เข้าใจรากฐานขององค์กร คุณเดินเข้าไปในบริษัท ก เดินเข้าไปในกระทรวง ทบวง กรม รากฐาน ความเชื่อขององค์กรเป็นอย่างไร การปฏิบัติในองค์กรทำอย่างไรมามีวิธีการจัดการอย่างไรอยู่บ้าง หลังจากนั้นกลับมาดูเราจะเพิ่มได้อย่างไรบางอันเราจะเริ่มจากรากก่อนคือ values ความเชื่อ* ***ถ้าคุณบอกว่า อยากที่จะทำการ sharing อะไรเต็มไปหมด แต่คนไม่มีใจที่จะ share โอกาสที่จะทำให้สำเร็จก็สำเร็จได้แต่ไม่ยั่งยืน*** *เหมือนกันกลับมามองว่าจุดประสงค์ขององค์กร จุดประสงค์ของการทำ ทำเพื่ออะไร หลายๆ องค์กร หน่วยงานที่เป็นสัมมนา องค์ความรู้*

เป็นพื้นฐานหลัก สิ่งหนึ่งที่จะอยู่ในสมองของคน โดยเฉพาะที่เป็นวิทยากร จะทำอย่างไรจะถอดความรู้ของวิทยากรออกมาเป็นความรู้ให้วิทยากรอื่นๆ ได้ วิทยากรบางคนมีวิธีการในการใช้มือเก่งมาก อันนี้เป็นของการสอนนะครับ คือท่านรู้ว่าจะต้องเอามือขยับไปตรงไหน ในบางช่วงที่ท่านพูดถึงเรื่องเศร้าท่านสามารถให้มีประกายตาเล็กๆ นำออกมาได้ ถามว่าสอนด้วย spec ได้ไหม ไม่ได้ แต่ทำยังไงให้ถ่ายทอดเหล่านี้มาได้ พูดยังไงให้คนฟัง คนๆ เดียวกัน สอนเรื่องเดียวกัน ความรู้สึกแตกต่างกันเลยนะครับ สิ่งเหล่านี้เป็นความท้าทายเหมือนกัน กลไกที่ท่านจะใช้คืออะไร **ต้องกลับไปพื้นฐานหลักตรงที่ความเชื่อ values ในองค์กร เตรียมคนให้พร้อม เตรียมสิ่งต่างๆ ให้พร้อมก่อน แล้วค่อยใส่เทคนิคเข้าไป** เทคนิคมาทีหลัง

ผู้ดำเนินรายการ : ดิฉันขอเสริมนิดหนึ่ง สถาบันเพิ่มผลผลิตก็เป็นหน่วยงานที่จับในเรื่องของสัมมนา Knowledge-based เราก็ทำ KM อยู่เหมือนกัน เพราะฉะนั้นหัวใจใหญ่ก็คือเรื่องของความเสี่ยงในเรื่องของการสูญเสียความรู้อย่างที่ ดร. ปรอง บอกว่า **มันเป็น tacit knowledge ที่ลึกมากทีเดียว ทำอย่างไร consultant เดินออกไปนอกองค์กรแล้ว จะสามารถคงหรือถนอมความรู้ของเขาไว้ได้** นี่ก็เป็นเรื่องใหญ่ที่องค์กรอย่างท่านจะต้องคำนึงไว้ว่าจะมีกระบวนการอย่างไรที่เป็นระบบ ที่จะดึงเขาไว้ให้ได้ อีกอย่างหนึ่งก็คือความรู้หรือ tacit knowledge ตรงนี้อยู่ที่ใคร ตอนนี้เรากำลังทำ knowledge map อย่างที่ อ. ประเวศ ได้พูดเมื่อวานนี้ ท่านพูดในภาพ

> **“ถ้าคุณบอกว่า อยากที่จะทำการ sharing อะไรเต็มไปหมด แต่คนไม่มีใจที่จะ share โอกาสที่จะทำให้สำเร็จ ก็สำเร็จได้แต่ไม่ยั่งยืน”**

ใหญ่ ในขณะนี้เรากำลังดูว่าในศูนย์สัมมนาตรงนี้ มีใครบ้างที่ให้ความรู้กับผู้ร่วมสัมมนา knowledge เหล่านี้อยู่ที่ใครและอยู่ที่ไหน ทำยังไงที่เราจะหยิบมาใช้ ไม่ว่าจะเป็นในรูปของ explicit knowledge หรือ tacit knowledge ทำอย่างไรให้เขาไป share กัน เหล่านี้เป็นจุดประเด็นใหญ่ๆ 2 อันที่น่าจะไป apply ใช้ได้

วิทยากร : ผมขอเสริมนิดหนึ่ง พอดีอาจารย์พูดมาประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจสิ่งที่สำคัญขององค์กรหลายๆ องค์กร คุณทำยังไงที่อยากจะให้เขาแบ่งปัน อันนี้เป็นมุมมองหลายๆ มุมมอง บางที ที่ผมสะท้อนมาจากบริษัท consultant ใหญ่ๆ ทั่วโลกทำ หลังๆ เห็นบริษัทพวกนี้ทำ ทุกๆ ครั้งที่คนเดินออกจากองค์กร เรามองด้านลบ เขาออกจากองค์เรานะ คงไปหางานใหม่ หลังๆ เราเริ่มเห็น องค์กรที่เป็น consultant ต่างประเทศใหญ่ๆ ระดับโลกเขาตั้งสมาคมศิษย์เก่าของคนของเขา คือเขาเดินออกไป การเดินออกไปมีหลายเหตุผล แต่ว่าไปด้วยดีนะ กลับมาบางทีอาจจะมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันได้ ผมยกตัวอย่างคนของผม คนของ Spansion เดินออกไป ผมไม่รู้สึกเสียใจ เออ เราคงจะเสียเขาไปตลอดชีวิต ถ้าเราสามารถทำสมาคมศิษย์เก่ากลับ

"

ถ้าเรามองด้านบวก เรามักจะมีทางออกเสมอ อย่างคุณหมอประเวศบอกเราพูดกันถึงทุกข์เยอะ ทุกข์มาก่อน พอทุกข์มาก่อน ความคิดไม่ออก ไม่มีปัญญานะครับ ปัญญาญาณไม่เกิดขึ้น เราคิดด้านสุขก่อน เดี๋ยวก็จะมีทางออกของมันเอง

"

มาคุยกันบ้าง บางเรื่องเอาไป share กันได้ ก็เป็นสิ่งดี สิ่งเหล่านี้ขอให้มองด้านบวกว่ากิจกรรมที่เกิดขึ้น ***ถ้าเรามองด้านบวก เรามักจะมีทางออกเสมอ อย่างคุณหมอประเวศบอกเราพูดกันถึงทุกข์เยอะ ทุกข์มาก่อน พอทุกข์มาก่อน ความคิดไม่ออก ไม่มีปัญญานะครับ ปัญญาญาณไม่เกิดขึ้น เราคิดด้านสุขก่อน เดี๋ยวก็จะมีทางออกของมันเอง***

ผู้ดำเนินรายการ : *การทำ KM คุ้มหรือไม่คุ้มจากมุมมองของ ดร.ปรองเอง มีตัวชี้วัดอะไรไหม อันนี้ดีมากไปต่อโยงกับ session ในช่วงบ่าย เรื่องตัวชี้วัดจะอยู่ในห้องราชการนะคะ เราจะมี discussion ตรงนั้น ช่วยให้ข้อคิดเห็นสักนิดได้ไหมคะ*

วิทยากร : *ความคิดเห็นส่วนตัวนะครับ คุ้มหรือไม่คุ้ม ต้องมีการลงทุน ถ้าคุณไม่ลงทุนแล้วคุณบอกว่าคุ้ม แต่คุณไม่ลงทุน แล้วเราจะไปเทียบบอกว่าคุ้มยังไง การคุ้มคือการคำนวณ แต่ถ้าโดยส่วนตัวผม ผมมองว่าคุณต้องมีความเชื่อก่อน คุ้มหรือไม่คุ้ม เป็นอีกเรื่องหนึ่ง ความเชื่อสำคัญที่สุด หลังจากความเชื่อ เป็นการ allocate resource คำว่าความคุ้มเริ่มเข้ามาแล้วครับ มีความเชื่อแล้วลงไป 200 ล้านก็คงไม่คุ้มเรื่องของการเงิน หรือบอกว่ามีความเชื่อนำมาก่อนแล้วเราลงอะไรไปไม่มากนัก ผลที่สะท้อนกลับมาแล้วเห็นเด่นชัด ก็คุ้มครับ ในการจัดการความรู้ผมมองว่าคุ้มและในสังคมปัจจุบันสำคัญมาก* ***ความรู้ของมนุษย์ภาคสังคมแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ระดับแรก คือ ไม่รู้ตัวเองว่าไม่รู้ คุณไม่มี*** *aware ไม่มีความตระหนัก ซึ่งสิ่งเหล่านี้ในชีวิตเราเยอะมาก ขยับต่อมาก็คือ* ***คุณรู้ตัวเองว่าคุณไม่รู้*** *ดีที่สุดดีแล้ว เพราะคุณรู้ตัวเองว่าคุณไม่รู้ คุณต้องขวนขวายหาความรู้ อันที่ 3* ***คุณรู้ว่าคุณรู้*** *คุณก็มีความมั่นใจ อันที่ 4 มันจะวิ่งกลับไปอยู่ระดับที่ 4 คือ* ***กลับไปอยู่ในสัญชาตญาณ*** *การทำงานของคุณว่าไม่ต้องคิดมากว่าจะต้องทำอย่างไรกับมัน เป็นความรู้ 4 ระดับ การจัดการความรู้แล้วเกิดสิ่งเหล่านี้ได้ย่อมทำให้การพัฒนาบุคลากรไปได้ดี ถ้าคนดีนะครับ ในเรื่องของตัวชี้วัด แล้วแต่ท่านนะครับ ขึ้นอยู่กับว่าท่านอยากได้อะไรจากการทำ KM การจัดการความรู้ถ้าเกิดของเราแบ่งเป็น 3 ส่วน ส่วนแรก คือ system level เนื่องจากว่าเรามีระบบ system ของเราอยากที่จะได้ Knowledge Online ใช่ไหมครับ คือจำนวนเนื้อหาที่วิ่งเข้าไป จับต้องได้มีเยอะแค่ไหน มีระบบ ระเบียบยังไง มีการใช้งานกันบ่อยแค่ไหน สิ่งแวดล้อมที่เราอยากได้ เราก็รู้สึกว่า participation เป็นยังไง mood ของการทำงานเป็นยังไง สะท้อนกลับมาเป็น outcome ซึ่ง outcome ค่อนข้างสำคัญท่านอยากได้อะไรจากการทำ KM เราบอกว่า*

ให้ลูกค้าเพิ่มขึ้น การทำงานดีขึ้น อันนี้เป็นตัววัด เราวัดได้ แต่อย่าบอกว่าเป็นผลงานของ KM ผมบอกว่ามีจำนวนของผู้เชี่ยวชาญมากขึ้น ไม่ใช่เป็นเพราะ KM นะครับ เป็นเพราะตัวเขา คนในฝ่ายของเขา ระบบขององค์กรทำให้มีจำนวนเพิ่มขึ้น KM เป็นตัวช่วยครับ ถ้าบอกว่าผลงานของ KM ทำให้เกิด output อย่างนี้เลยหรือเปล่า คงยาก เพราะว่าเป็นตัวช่วย คุณลองในระยะกลางๆ เทอมไม่ต้อง long term ไม่ต้องไกลมาก คุณลองคำนวณสิ่งต่างๆ ที่เราอยากได้ น่าจะต้องมีทิศทางในทางบวกหรือเราเข้าใจมากขึ้นถ้ามันมีทิศทางในทางลบ สุดท้ายที่ทางเราไม่เคยลงไปถึงซะที คือ outcome performance ถ้าเกิดว่าตัว output performance ดี outcome อาจจะเป็นการเงินดี productivity ดี ซึ่งบางทีมันไม่สำคัญมาก องค์กรของเราเป็นองค์ที่การแข่งขันสูง เรื่องผลสะท้อนด้านการเงิน ลดต้นทุนย่อมดีอยู่แล้ว productivity สร้าง output มากเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ใน resource ที่เท่ากันดีอยู่แล้ว อันนี้ long term สำหรับเรา แต่ว่าอย่างที่ผมเรียนว่า แต่ละองค์กรต้องหาตัววัดที่เหมาะสมที่คุณอยากได้

ผู้ดำเนินรายการ : เพระฉะนั้นก็คงจะตอบคำถามที่มีอยู่ว่า**ทำ KM แล้วได้อะไร** ไม่ได้อะไร จะมีอะไรเพิ่มเติมไหมคะตรงนี้

วิทยากร : ได้อะไร **ได้นี่เป็น 2 ส่วนนะครับ ส่วนองค์กรเราก็จะได้วัฒนธรรมที่เราเข้าใจ คือได้ตัวตนมากขึ้น เข้าใจตัวตนมากขึ้น และปรับประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น** คือทุกวันนี้ เราก็ค้นพบตัวเองว่าเราเป็นอย่างไร แต่เรามักจะหลงลืมไม่ได้กลับมามอง เรามักมองคนรอบตัวแล้วกลับมามองตัวเราเป็นคนสุดท้าย เราก็กลับมามองตัวเองก่อน เหมือนกับว่าองค์กรเราพัฒนาอะไรได้บ้าง **ส่วนที่ 2 ที่จะได้คือคนที่ทำ** อย่างผมวันแรกก็จะรู้ว่า KM ความเชื่อเมื่อ 5 ปีที่แล้ว ผมเชื่อว่า KM นั่นคือ ไอที เพราะส่วนใหญ่เห็นคนไอทีทำทั้งนั้นเลย 5 ปีผ่านไป ผมก็คิดว่าผมก็รู้มากขึ้นบ้างว่ามันคืออะไร แต่ว่าเราก็รู้สึกว่าเรามีมุมมองที่เปลี่ยนไป มันเป็นความภูมิใจส่วนตัว ถามว่าไม่ได้อะไร คือแสดงว่าเราไม่มีจุดประสงค์ครับ **ถ้าคุณทำ KM แล้วไม่ได้อะไร คุณทำ KM แบบการทดลอง** แบบสอบถาม อาจจะไม่ได้อะไร **ผมบอกว่า KM ไม่ใช่จุดที่เราอยากได้** บอกว่า **มีสิ่งที่เราอยากได้จริงๆ แล้วใช้ KM เป็นเครื่องมือ ต้องได้อะไรอยู่แล้วล่ะครับ**

ผู้ดำเนินรายการ : มีคำถามว่าถ้าคนในองค์กรไม่ถูกกัน มีวิธีการทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างไร

วิทยากร : คนไม่ถูกกันแล้วให้มาแลกเปลี่ยนความรู้กัน คือผมให้คำแนะนำคร่าวๆ ได้ว่าคุณต้องเล่นเชิงระบบ อันหนึ่งที่องค์กรเราทำคือเราใช้หลักสูตรของ Steven Covy เรื่องของ 7 habits เกี่ยวกับอุปนิสัยสู่ความเป็นเลิศผลิตผลของชีวิต จะมีหลายๆ ตัวในนั้นเป็นพื้นฐานช่วยให้แต่ละคนปรับตัวเอง พื้นฐานหนึ่งคือ ฟังคนอื่นให้ถ่องแท้ก่อน แล้วค่อยให้เขามาฟังคุณ อย่างผมเป็นคนตัดสินใจเร็วในบางครั้ง ฟังโดยนิสัยส่วนตัวบางทีคนเรามีเรื่องกันหรือไม่ถูกกัน คุณไม่รู้หรอกว่าเพราะอะไร แต่ว่ามันมีเบื้องลึกอยู่แต่คนจะ

เอาเรื่องผิวๆ ก่อน มันพูดไม่เข้าหูผม ถ้าเราปรับอุปนิสัยส่วนตัวของเราให้เข้าใจโดยที่ไม่มี bias ก่อนเราจะเข้าใจ อย่างเช่นหลายๆ คนเพื่อนสนิทกันจากมหาวิทยาลัยเดียวกัน โรงเรียนเดียวกัน แล้วมาอยู่หอพักร่วมกัน เราพบว่าจำนวนไม่น้อยนะครับของเพื่อนสนิทที่มาอยู่หอพักเดียวกันทะเลาะกัน ทะเลาะกันในเรื่องที่ง่ายมากครับ เธอล้างจานซิ เธอล้างห้องน้ำซิ ทำไมวางของรก ทำไมกินข้าวเสร็จก่อนแล้วค่อยล้างกระทะ ทำไมไม่ล้างกระทะก่อน อันนี้คือสิ่งที่คนรู้สึกว่าเราทะเลาะกัน แต่จริง ๆ แล้วถ้าเราค่อยๆ เปิดใจอย่างที่เมื่อวานได้เห็น ฟังมาแล้วไม่ได้ไตร่ตรอง จริงๆ อาจจะเกิดจากการเราไม่มีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน เราไม่มีความเกรงใจซึ่งกันและกันเป็นพื้นฐานหลัก พอไม่มีความเกรงใจ คุณก็ไปจับประเด็นปลีกย่อยเห็น ประเด็นที่เป็นปลีกย่อยที่ผุดๆ ขึ้นมา เป็นประเด็นปลีกย่อย แต่พื้นฐานหลักต้องกลับมาให้เกียรติซึ่งกันและกัน คนที่ไม่ถูกกันทำยังไงให้เขาได้มีโอกาสได้เข้ามาแลกเปลี่ยนเข้าใจซึ่งกันและกันก่อนแล้วสังคมจะดีขึ้น

ผู้ดำเนินรายการ : *มีคำถามที่น่าสนใจขึ้นมา ดิฉันเองก็ถามคำถามนี้เหมือนกันตอนที่เริ่มทำ KM ใหม่ๆ ดูจาก slide presentation ของ ดร. ปรอง Spansion มีกิจกรรมเยอะแยะมากมายเลย KM เป็นเพียงหนึ่งในกิจกรรมที่ทำ ใช้เวลาในการทำนอกงานหรือในงานและมีแนวทางอย่างไร วิธีการอย่างไรที่ทำให้คนที่เข้ามาร่วมกิจกรรมไม่เสียเวลา แล้วทำอย่างไรที่จะ motivate พนักงานประจำที่มีงานอยู่เต็มแล้วมาทำในเรื่องนี้*

วิทยากร : *ตอบแบบผิวเผินก่อนที่จะลงลึกนะครับ ผมทำงาน 8 โมงเช้าถึง 5 โมงเย็นก็ทำงานพวกอย่างนี้ เหมือนๆ ท่านนี่แหละ แต่หลัง 5 โมงเย็นค่อยทำงานประจำของผม*

ผู้ดำเนินรายการ : *เพิ่มเติมนิดนะคะ เรื่อง tacit knowledge ของ ดร.ปรอง ช่วยกรุณาแนะนำวิธีการฟังคนอื่น การฟังที่ดีให้ถ่องแท้และลึกซึ้งนะคะว่าจะพัฒนาทักษะนี้อย่างไร*

วิทยากร : *มนุษย์เรามี 2 หู 1 ปาก จำนวนเท่ากันและแบบเดียวกัน วิธีการฟัง ผมขอขยายความสิ่งที่คุณหมอประเวศพูด ผมถูกใจนี่ผม share ให้ฟังนะครับ ฟังเหมือนคนเป็นล่าม เช่น พี่ หนูไม่อยากทำงานเลย หนูจะลาออก สิ่งที่คุณจะตอบ ตอบอย่างไรถ้าคุณเป็นหัวหน้างาน ลาออกทำไม นี่คือตอบด้วยอารมณ์ เราก็ต้องบอกว่า อยากจะลาออกเหรอรู้สึกไม่ค่อยดีใช่ไหม เป็นล่ามเหมือนกับว่าเอาข้อความของเขามาพูดในภาษาของเรา น้องจะพูดว่า ไม่ไหวงานมันหนักเหลือเกิน ถ้าเป็นธรรมดาก็บอกว่าไม่หนักหรอกคิดมากไปเองหรือเปล่า เราต้องบอกว่างานที่น้องได้ไปรับผิดชอบมากไปงานมันหนักอยู่มันเป็นการพูดที่เราเปลี่ยนมุมมองไปพูดแบบนี้ไปเรื่อยๆ ครับ สุดท้ายเราอาจจะเจอว่าอะไรคือปัญหาจริงๆ เขาอาจจะบอกว่าสุดท้ายเขามีเรื่องกับเพื่อน แต่ถ้าเรารีบกระโดด นิสัยของคนที่เป็น problem solving นิสัยคือชอบแก้ปัญหาก่อนที่ไม่รู้ว่าปัญหาคืออะไร กระโดดไปก่อนเลย ซึ่งไม่ถูกต้องเหมือนกันอย่าเพิ่งค่อยพูดไป สุดท้ายเขาจะบอกว่าเพื่อนหนูเขาเข้ากับเพื่อนไม่ค่อยได้*

เราก็บอกว่าเหรอกำลังมีประเด็นกับเพื่อนอยู่ใช่ไหม ตอนสุดท้ายเขาก็จะบอกว่าพี่คิดยังไง เราวางประโยคอันนี้อยู่เนี่ย เราอย่าไปแสดงความคิดเห็น แต่ถ้ามีประโยคบอกว่าพี่คิดว่ายังไง ถ้าเป็นพี่ พี่คิดว่าจะทำยังไง เราก็บอกว่า ถ้าเป็นพี่นะปัง ปัง ปัง นี่คือคำตอบการฟังการรับฟังอย่างไม่มีอคติแล้วค่อยบอกถามว่าผมทำได้ไหมไม่ได้ครับพยายามฝึกอยู่

ผู้ดำเนินรายการ : ดิฉันจะใช้เวลาช่วงนี้สรุปขุมความรู้สิ่งที่ ดร.ปรอง ให้ โดยใช้เวลาสั้นๆ 1-2 นาที ก่อนอื่นดิฉันอยากจะขอเปลี่ยนหัวข้อ การบรรยายวันนี้ว่า KM ที่เนียนในเนื้องานต้องเนียนจริงๆ ตั้งแต่ศีรษะจรดปลายเท้า ถ้ามันเป็นวิตามินจริงๆ มันต้องอยู่ในสายเลือดไปทุกส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย Spansion เองเป็นตัวอย่างที่ดีเยี่ยมของคำที่บอกว่าจริงๆ ท่านทำอยู่แล้วล่ะ KM ไม่มีอะไรใหม่ จะเห็นได้ว่า slide ของท่านวิทยากรได้พูดไป กว่า 70-80 เปอร์เซนต์ ได้ทำอยู่แล้ว **สิ่งที่ Spansion ทำอยู่ก็คือ ทำความเข้าใจว่า KM จริงๆ แล้วมันคืออะไร แล้วพยายามมองดูว่าสิ่งที่ทำอยู่นั่นมัน fit in อยู่ในเรื่องอะไรบ้าง** ที่ดิฉันชอบใจมีอยู่ slide หนึ่ง ขอความกรุณาดูที่ Execution กับ Direction ตรงนี้เป็นหัวใจสำคัญนะคะ ตรงนี้สำคัญมากเพราะว่าด้านซ้ายเป็นเรื่องของ direction ดิฉันเองมองเรื่องของ **การทำ KM ต้องมี 2 direction อันแรกคือ top down คือตัว Purpose Mission Vision HR Philosophy เป็นตัวบอกว่าเราจะไปที่ไหน ซึ่งอันนี้องค์กรส่วนใหญ่มีอยู่แล้ว แต่ที่พิเศษคือว่าใน Spansion เองมีเรื่องของ HR Philosophy ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเขาเน้นเรื่องคนมากเลย**ทีเดียว เอาล่ะค่ะ จาก direction top down นั้นทำยังไงให้เกิดขึ้นตรงนั้นคือส่วน Execution ส่วน Business Process มีอยู่แล้วทุกองค์กร **หัวใจสำคัญก็คือ HRD ใน 4 มิติ คือ เก่งดีมีสุข ซึ่งอันนี้เป็นตัวเตรียมคน เตรียมคนจากข้างล่างขึ้นไปเป็น bottom up ส่วนที่สำคัญต่อมาคือหัวสมองคือ TCPI²**

ดร. ปรอง ได้นำเสนอไปแล้วว่า ระบบต่างๆ ใน TCPI² จะเป็น tool หรือระบบต่างๆ ที่ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ ดิฉันมองว่าตรงนี้คือกระบวนการสร้างความรู้ที่หมุนอยู่แล้ว ตั้งแต่ก่อนมีการทำ KM **สุดท้ายคือเรื่องของ โมเดล Conceptual Model นี่ก็สำคัญมีไว้เพื่อให้คนในองค์กรมองสิ่งเดียวกันเข้าใจว่า KM คืออะไร แล้วบทบาทของตัวเองที่จะอยู่ในแต่ละส่วนคืออะไร สามารถที่จะเอาองค์ความรู้ที่อยู่ตรงกลาง TCPI² นั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด** ฉะนั้นอะไรที่สำคัญที่อยู่ใน Execution ที่ขาดไม่ได้ สุดท้ายดิฉันได้คุยกับ ดร. ปรอง ก่อนที่จะมาในวันนี้ว่าจริงๆ แล้ว ความสำเร็จของ Spansion ไม่ใช่เฉพาะเรื่องของ KM เท่านั้น เรื่องของอื่นๆ ด้วย สุดท้ายมาตกอยู่ที่คำ คำเดียวค่ะ คือคำว่าคน เพราะฉะนั้นดิฉันคิดว่าในช่วงเวลา 2 ชั่วโมงนี้ ทุกท่านคงได้ massege อันใหญ่เลยว่า ไม่ใช่เฉพาะเรื่องของคนเท่านั้นนะคะ เรื่องอื่นๆ ในองค์กรด้วย แต่เรื่องของคนสำคัญที่สุด ก็ขอขอบคุณ ดร. ปรอง นะคะ ที่ได้มา share ความรู้

■■■

ผู้ดำเนินรายการ
ดร. ปรอง กองทรัพย์โต
ผู้อภิปราย
คุณรัตนา กลั่นแก้ว
รองผู้จัดการทั่วไป
ด้านการบริหารงานคุณภาพ
บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด
วัน/เวลา
วันศุกร์ที่ 2 ธันวาคม 2548
เวลา 13.00-16.00 น.

ดร.ปรอง กองทรัพย์โต :

สวัสดีครับ เปลี่ยนใส่หมวกอีกใบหนึ่งแล้วกันวันนี้ เป็นของแถมให้ สคส. นะครับ ตอนบ่ายเป็นของบริษัท 7-ELEVEN ซึ่งเชื่อว่าจะเป็นอีกมุมมองหนึ่งที่น่าสนใจ เป็นบริษัทที่เรารู้จักกันอยู่แล้ว ขนมจีบ ซาลาเปาเพิ่มไหมครับก็เป็นสิ่งที่เราติดปาก เป็นบริษัทที่มีสาขาเยอะมากจะต่างกับที่ภาคเช้าที่เราเห็น คือภาคเช้าอยู่ในที่เดียวกัน คนจำนวนเยอะ แต่ตอนบ่ายเป็นที่กระจัดกระจาย แต่ละที่คนไม่เยอะ แล้วแต่ละที่เขาจะจัดการความรู้อย่างไรเท่าที่ทราบเขามี 3,000 สาขา 7-ELEVEN ทั่วประเทศ นะครับ วิทยากรในวันนี้ คือ คุณรัตนา กลั่นแก้ว ท่านเป็นรองผู้จัดการทั่วไปด้านการบริหารงานคุณภาพ สำนักบริหารธุรกิจ บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด ท่านจบระดับปริญญาโทด้านบริหารธุรกิจ จากคณะพาณิชศาสตร์การบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีประสบการณ์มากมายในภาคเอกชน และประสบการณ์ที่ผ่านมาทั้งหมดจะเกี่ยวกับการพัฒนาคน ในขณะเดียวกันได้ใช้เวลาช่วยเหลือสังคม เป็นวิทยากรและอาจารย์พิเศษในที่ต่างๆ นอกจาก อาจารย์รัตนา กลั่นแก้วแล้วยังมีน้องผู้ช่วย เราคงจะได้ฟังดูว่าทาง 7 ELEVEN ทำอะไร ในขณะนี้ขอเสียงปรบมือให้วิทยากรทั้งสองท่าน

KM ใน 7-ELEVEN

การจัดการความรู้ที่เนียนอยู่ในเนื้องาน

คุณรัตนา กลั่นแก้ว :
นำเสนอตัวอย่างโฆษณา 7 ELEVEN

(นำเสนอโฆษณา ของบริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด ที่ใช้โฆษณาในโทรทัศน์ เพื่อประชาสัมพันธ์ร้านค้าเซเว่นอีเลฟเว่นว่าเป็นร้านค้าสะดวกซื้อ ที่อยู่ใกล้บ้าน มีการบริการที่หลากหลาย ทั้งการขายปลีกในสินค้าอุปโภค-บริโภค การชำระค่าบริการ และ เต็มใจบริการตลอด 24 ชั่วโมง)

ค่ะก็พบกับโฆษณาน่ารักๆ ของ 7-ELEVEN เหมือนเดิมนะคะ ก่อนอื่นก็ขอสวัสดีกับท่านผู้มีเกียรติทุกท่านนะคะที่ให้ความสนใจกับ 7-ELEVEN ก็ยอมรับนะคะว่าในช่วงบ่าย เป็นการพูดที่ค่อนข้างลำบากนะคะ แต่ว่าวันนี้ก็จะพยายามให้ทุกท่านได้มีส่วนร่วม เมื่อเช้านี้ทุกท่านก็ได้ฟัง ดร.ปรอง ไปแล้วในแนวคิดของ KM แต่ในภาคบ่ายคงจะเป็นแนวปฏิบัติของ KM จริงๆ แล้วก็

ระหว่างที่พูดไปก็อาจจะมีคำถามที่ถามท่านผู้ฟัง วันนี้ก็คิดว่าเราคงจะมาเล่าสู่กันฟังมากกว่า คำว่า KM เราก็ค่อนข้างสับสนเหมือนกันนะคะว่า KM คืออะไร รู้สึกว่ายากยิ่งกว่าหา MK หลายๆ ปีที่ผ่านมาก็ค่อนข้างสับสน คิดว่าหลายๆ ท่านก็คงสับสนเช่นกัน แต่ถ้าหา MK นี่ง่ายกว่านะคะ

วันนี้คงมาคุยให้ฟังว่า สไตล์ของ 7 ELEVEN เราเริ่มจากอะไร นะคะ ก่อนอื่น ขออนุญาตคุยสักนิดว่าบ่ายนี้เราจะมาคุยอะไรกันบ้าง ก็จะมาเล่าให้ฟังว่า วันนี้ 7 ELEVEN เป็นอย่างไร

การจัดการความรู้ภายใน 7 ELEVEN เรา

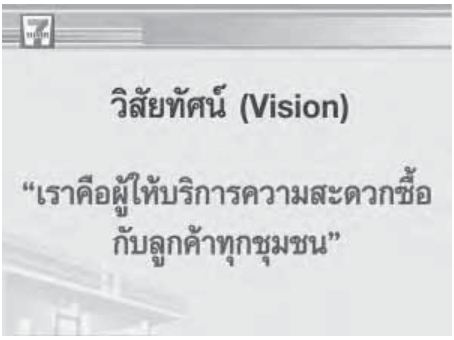
มีการจัดการอย่างไรบ้าง แล้วก็มีการดำเนินงาน Ant Mission และก็ Baby Ant หลายๆ ท่านคงสงสัยว่า Ant Mission และก็ Baby Ant คืออะไร Ant Mission ก็คือ มดงานของเรา และวันนี้นะคะ เรามีระดับ Gloden Ant มานำเสนอด้วยนะคะ ซึ่งเราเพิ่งกลับมาจากประเทศเกาหลี แล้ววันนี้จะมีมาโชว์ให้ท่าน ในช่วงท้ายๆ เป็น version ภาษาอังกฤษ ส่วน Baby Ant ภายนอกก็จะคุ้นเคยกันดีในเรื่องของ suggestion เดี๋ยวคงจะมาเล่าสู่กันให้ฟังว่า เราดำเนินการ Ant Mission และก็ Baby Ant อย่างไร ให้พนักงานเรามีความสุขด้วย ส่วนหนึ่งก็คือเรื่องของสื่อรณรงค์ ซึ่งส่วนนี้คิดว่า หลายๆ องค์กรคงจะขาดการรณรงค์ส่งเสริม ส่วนมากก็จะมุ่งทำกันแต่ว่าการรณรงค์ส่งเสริมหรือจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง อาจจะต้องส่งเสริมในจุดนี้ วันนี้ก็จะมีลักษณะเป็น VCD ให้พวกเราได้ดูกันว่าลักษณะที่เรามีพนักงานมีส่วนร่วมรณรงค์ส่งเสริมอย่างไรบ้าง แล้วก็คงจะมาคุยกันถึงความสำเร็จในงาน Ant Mission วันนี้ ก็จะเป็นหัวข้อคร่าวๆ ที่เราจะคุยกัน

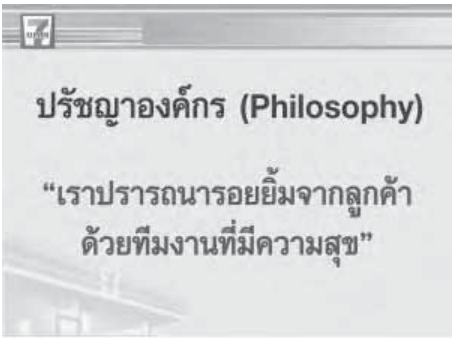
เซเว่นวันนี้ของเรา ปัจจุบันนี้เรามีถึง 3,280 สาขา ข้อมูล update สุด วันที่ 28 พ.ย. ที่เป็นร้านของบริษัทมีจำนวน 1,944 สาขา และก็เป็นของร้าน franchise 1,148 สาขา เป็นของ sub-area 188 สาขา ถ้าดูตามจำนวนเป็นร้านของบริษัทประมาณ 59 % และก็เป็น franchise 35% เป็นของ sub-area 6 % โดยรวมแล้วเราก็อยากจะให้ร้านบริษัทมีลักษณะเป็น franchise ให้มากขึ้น วันนี้ของเรา 7-ELEVEN เราอยู่**กระจัดกระจายทั่วประเทศ จำนวนพนักงานของเรามี พนักงานประจำ เรามีถึง 15,508 คน** แล้วจำนวนที่เป็น part time **อยู่ที่ 6,000 กว่าคน รวมแล้วก็ประมาณกว่า 20,000 คน ซึ่งการสื่อสารกว่า 20,000 คน ยากเย็นทีเดียว** แต่เรา

ก็ต้องพยายามทุกวิถีทางที่ให้เรามีช่องทางที่สื่อสารได้อย่างทั่วถึงกัน ปรัชญาองค์กร เราปรารถนารอยยิ้มจากลูกค้า ด้วยทีมงานที่มีความสุข พนักงานต้องมีความสุข ติ๊งต่อง สวัสดี หน้าต้องยิ้ม ตาก็ต้องยิ้มด้วย ถ้าท่านใดเข้าไปพบพนักงานในร้านแล้ว ติ๊งต่อง แล้วยิ้ม ตาไม่ยิ้ม หรือมีอะไรที่ทำให้ท่านรู้สึกว่า ไม่จริงใจ หรือยิ้มแบบจิงโจ้ หรืออะไรแบบนี้นะคะ ร้องมาได้ที่ Call Service เราก็จะไปให้คำปรึกษาน้องๆ ว่า เราต้องบริการลูกค้าด้วยรอยยิ้มจริงๆ อันนี้ก็ต้องฝากลูกค้า ที่น่ารักของเซเว่นด้วย

วิสัยทัศน์ของเรา เราคือผู้ให้บริการความสะดวกซื้อกับลูกค้าทุกชุมชน คือ เราต้องเป็นผู้ให้บริการให้ลูกค้าสะดวกที่สุด กับทุกๆ ชุมชน จากการที่เรามีวิสัยทัศน์ขององค์กร เราก็มีการทำแผนพัฒนาองค์กรขึ้นมา ซึ่งแผนพัฒนาองค์กรมันเกิดขึ้นตั้งแต่เราเกิด crisis ปี 40 หลายๆ ท่านพอทราบอยู่แล้วว่าค่าเงินบาทลอยตัว พอปี 41 เราก็คิดกันเลยว่า เราจะมีการพัฒนาองค์กรอย่างไรเมื่อเกิดวิกฤต เราต้องทำให้เป็นโอกาส เพราะฉะนั้น ในระยะแรกของเรา ปี 2541-2545 นะคะ เรามีการวางแผนพัฒนาองค์กรฉบับที่ 1 ซึ่งในปี 2545 จะเน้นการทำงานแบบ TQM หรือ Total Quality Management แล้วหลังจากนั้นก็มีแผนพัฒนาองค์กรฉบับที่ 2 เกิดขึ้นมา ตั้งแต่ปี 2546-2550 จะเห็นได้ว่า ปี 2548 นี้ เราวางแผนพัฒนาล่วงหน้ามาก็มาตรงเข้า theme พอดี นั่นคือ KM นั่นเอง แล้วก็ท่าน CEO ของเราประกาศนโยบายทุกๆ ปี โดยเฉพาะ ตั้งแต่ปี 2547 เป็นต้นมา เราก็ประกาศนโยบายมุ่งสู่องค์กรคุณภาพ เราเริ่มสมัคร TQA ตั้งแต่ปี 2546 เราพูดอย่างไม่อายเลยนะคะว่าเราสอบไม่ผ่าน เราทำอะไรมาเยอะแยะมากมาย แต่เมื่อเราไปประเมินตนเอง ลองสมัคร TQA เราสอบไม่ผ่าน แต่พอมาปี 2547 เราสอบ TQA อีกครั้งหนึ่ง จะเห็นได้ว่าในแผนพัฒนาองค์กรทั้งสองปี ในปี 47 นี่เอง เราผ่าน TQC แต่ยังไม่ได้ TQA แต่เราก็ยังมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กร เพื่อองค์กรที่มีคุณภาพต่อไป แล้วมาปี 48 นี่เองท่านก่อศักดิ์ ชัยรัศมีศักดิ์ ท่านก็ได้ให้ความสำคัญกับTQM อย่างมาก โดยเฉพาะท่านพูดอยู่เสมอเลยนะคะว่า **TQM เปรียบเสมือนศาสนาทางธุรกิจ มีส่วนสำคัญทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ** ท่านให้ความสำคัญในการทำงานอย่าง TQM อย่างมาก แล้วก็ในปี 2548 เรามีการประกาศนโยบายในทุก ๆ ปี แล้วแต่ละปีเราจะประกาศตามแนวกรอบแผนพัฒนาองค์กร ทุกๆ ปี แล้วในปี 2548 เราก็ประกาศว่าเราจะมุ่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร จะเห็นได้ว่าผู้บริหารจะเข้ามาประชุมร่วมกันเดิมทีเราก็ไม่รู้ว่าจะทำอย่างไรให้พนักงานทุกคนมี commitment ร่วมกัน ที่มีการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

ช่วงนี้คิดว่า เรามารู้จัก KM ภายใน 7-ELEVEN





กัน เนื่องจากว่าโดยส่วนตัวก็จะรับผิดชอบงานทางด้าน productivity ให้กับ 7-ELEVEN ก็คือการพัฒนาองค์กรนั่นเอง **เราก็คิดกันเลยว่า KM ขององค์กรนี้อยู่ที่ไหนเราจะเริ่มต้นอย่างไรดี** เราต้องไปเก็บข้อมูลหรือเราจะต้องไปขุดค้นหรือเราต้องมีไอทีเข้ามา **คิดไปคิดมาแล้วก็มองเห็นว่าเราทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิต เรามองเห็นว่าความรู้อยู่ในองค์กรมากมายแล้วทุกกระบวนการมีองค์ความรู้อยู่ทั่วทั้งองค์กรโดยเฉพาะการทำงานกิจกรรม productivity** เราเอากิจกรรมเพิ่มผลผลิตมา drive องค์กรหลายตัวมาก แล้วเราก็พบว่า**กิจกรรมเหล่านี้ก่อให้เกิดการเรียนรู้แล้วเกิดองค์ความรู้**มากมาย **แล้วเป็น KM ที่อยู่ในองค์กรของเรา** เราก็เลยเก็บรวบรวมองค์ความรู้เหล่านี้มา share กันภายใน แล้วก็เอาไปขยายผลทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะเราเอา 7 ส. เข้ามา ซึ่ง หลายๆ ท่านอาจจะคุ้นเคยเรื่องของ 5 ส. ใช่ไหมคะ **เซเว่นเราใช้ 7 ส. ค่ะ โดยทั่วไป 5 ส. มีอะไรบ้างคะ สะสาง สะดวก สุขลักษณะ สะอาด สร้างนิสัย อีก 2 ตัว คือ สวยงาม กับสิ่งแวดล้อม** เรามี safety เข้ามาด้วยนะคะ เราเอา safety มาพัฒนาองค์กร เราพบว่าในการทำงาน เราเกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ทำงานอย่างไรที่มีความปลอดภัย เรามีการทำสื่อประชาสัมพันธ์ safety คดีเด็ด เราก็มีค่ะ เราเคยดูคดีเด็ดนะคะ แต่ของเราก็มีการเล่าเรื่อง safety คดีเด็ด มากมายนะคะ สื่อนะคะว่าจุดที่จะต้องป้องกันให้มีความปลอดภัยอย่างไร

วันนี้เราคงจะเจาะลึกใน 2 ส่วน ด้วยกัน คือ Ant Mission และก็ Baby Ant ว่าเรามีกิจกรรมในส่วนของการเพิ่มผลผลิตอย่างไรบ้าง มีงาน Bee Mission **เรามี Ant Mission ก็คือมดงาน Baby Ant ก็คือลูกมด หมายถึง พนักงานทุกคนช่วยกันคิดค้นปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนเองให้มีคุณภาพได้อย่างไร แล้วก็ขยาย**

> *“*
>
> *คุณทำ KM แล้วไม่ได้อะไร*
> *คุณทำ KM แบบการทดลอง แบบสอบถาม*
> *อาจจะไม่ได้อะไร*
> *ผมบอกว่า KM ไม่ใช่จุดที่เราอยากได้*
> *บอกว่ามีสิ่งที่เราอยากได้จริง ๆ*
> *แล้วใช้ KM เป็นเครื่องมือ*
> *ต้องได้อะไรอยู่แล้วล่ะครับ*
>
> *”*

ต่อยอดมาเป็น Ant Mission ก็คือ การรวมกลุ่มการทำงานคุณภาพนั่นเอง ในเมื่อลูกมดคิดนะคะ แม่มดหรือมดงานก็จะมารวมกลุ่มกันทำงานคุณภาพ สำหรับ Bee Mission ที่เซเว่น เรามีหลายๆ ชื่อ หมายถึง Top Management ของเราก็ต้องมาช่วยด้วยเหมือนกัน วันนี้จะให้ท่านมารู้จักอยู่ 2 ตัวคือ Ant Mission และก็ Baby Ant ส่วน PCS ก็จะเป็นเรื่องของการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน เรามีการประเมิน เมื่อเรามาใช้บริการระหว่างหน่วยงานว่าพอใจ หรือไม่พอใจ หน่วยงานที่เรามาใช้บริการ **เราก็จะมีการประเมินผลกันใครที่อยู่อันดับบ๊วยๆ ก็จะมีการไปทานข้าวกับ CEO ของเรา แต่รู้สึกว่าจะไม่ค่อยอร่อยค่ะ** อันนี้ก็จะเป็นตัวหนึ่งที่ให้บริการลูกค้าภายในของเรา อีกส่วนหนึ่งก็คือระบบ ISO 9001 version 2000 มาปรับปรุงคุณภาพขององค์กรด้วย

ขอเรียนให้ทราบว่างาน productivity เซเว่นของเรามีนโยบายที่จะสร้างความมั่นคงด้วยการที่จะให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างเป็นระบบ โดยที่ให้พนักงานมีความสุขโดยที่จูงใจให้พนักงานทุกคนคิดค้นปรับปรุงงานหรือคิดนวัตกรรมใหม่ ระยะหลังๆ เราก็พบว่าเรามีนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นจากพนักงานที่หลากหลาย เดี๋ยวคงจะนำเสนอให้

ทราบอีกทีหนึ่งก่อนที่เราจะไปรู้จักว่าเรามีการจัดการความรู้ของเซเว่นอย่างไร

ขออนุญาตให้ทุกท่านในที่นี้รู้จักคนคุณภาพของเรา เมื่อพนักงานในเซเว่นมีความท้อแท้ในการทำงาน เขาสามารถที่จะปรับปรุงตนเอง ให้เป็นคนที่มีคุณภาพขององค์กรได้อย่างไร อันนี้จะเป็นสื่อประชาสัมพันธ์ ตัววิทยากรเองก็มีส่วนเป็นดาราในนี้ด้วยนะคะ

(นำเสนอตัวอย่างพนักงานคุณภาพ)

(เรื่องราว สถานการณ์สมมุติของพนักงานภายในบริษัท ซี.พี.เซเว่นอิเลฟเว่น ในฝ่ายตรวจสอบคุณภาพที่ทำงานซ้ำซ้อน ในการตรวจ "7 ส." และ ตรวจ "Safety" ทำให้เป็นการเสียเวลาในการทำงาน แต่ปัญหาดังกล่าวสามารถแก้ไขได้ด้วยการ จัดกระบวนการ "Ant mission" ซึ่งเป็นกระบวนการ ระดมสมอง เพื่อหาหนทางในการลดความซ้ำซ้อน และมีเป้าหมายเพื่อลดเวลาในการตรวจ "7 ส." และ ตรวจ "Safety" ลง 50 %)

อันนี้ก็เป็น**สื่อรณรงค์ทุกคนมีส่วนร่วมจริงๆ ผู้บริหารก็ร่วมแสดงด้วยอันนี้ก็จะทำให้พนักงานรักงาน Ant Mission และก็จะให้พนักงานช่วยกันคิดว่าจะผลิตสื่ออย่างไร** นี่เป็นส่วนหนึ่งของความคิดของพนักงานที่คิดขึ้นมาด้วย ก็มาทำความรู้จักกับ Ant Mission สักนิดหนึ่ง ว่าเรามีวิธีการจัดการอย่างไร ทั้ง**งาน Ant Mission และก็ Baby Ant เรามีการจัดการอยู่ 3 ด้าน คือ ด้านการจัดการ ด้านเทคนิค และด้านรณรงค์ส่งเสริม** ลองมาดูกันนะคะว่า ด้านการจัดการเราทำอะไรบ้าง

ด้านการจัดการ เริ่มต้นเลย **เราต้องมีการแต่งตั้งคณะทำงาน** เรามีการจัดตั้งคณะทำงาน**จากตัวแทน ทุกๆสำนัก เข้ามาร่วมประชุมกันทุกๆ ไตรมาส เพราะว่างาน Ant Mission 2 ไตรมาสเราจะประเมินผลกันครั้งหนึ่ง หมายความว่าใน 1 ปีจะมีเรื่องดีๆ กลุ่มหนึ่งจะทำ 2 เรื่อง เรื่องที่เป็น best practice เราก็จะเอามาขยายผลทั่วทั้งองค์กร** นอกจากตั้งคณะทำงานแล้วก็จะมีโครงสร้างของคณะทำงาน ปัจจุบันก็จะมีคุณวิเชียร เป็นประธาน ส่วนตัววิทยากรเอง เป็นเลขานุการ โดยที่มีทุกๆสำนักก็จะมาเป็นตัวแทน ส่วนด้านการจัดการข้อที่ 2 เราก็จะมีการจัดตั้งกลุ่ม กลุ่ม Ant Mission ของเราเซเว่นมีกลุ่มใหญ่ๆ คือ สายสำนักงาน สายร้าน สายคลังสินค้า **กลุ่มเป้าหมายที่จะมาให้ทำ Ant Mission ก็จะมีตั้งแต่ระดับ หัวหน้าแผนก เจ้าหน้าที่ผู้จัดการเขต ส่วนพนักงานที่ร้าน จะร่วมทำงาน Baby Ant ซึ่งสามารถทำได้คนเดียวไม่ต้องรวมกลุ่ม** เพราะว่าน้องๆ ที่ร้านมารวมกลุ่มกันค่อนข้างยาก ก็ให้เขาทำเป็น individual ปรับปรุงงานได้ด้วยตนเอง เป็นงานเดี่ยวน้อง part time

ก็จะจัดการกลุ่ม **สำหรับกลุ่มผู้บริหาร เป็นโค้ช ให้การสนับสนุนและจูงใจ เป็นโมเดลง่าย ๆ ซึ่งเราไม่อยากใช้โมเดลอะไรมากมายที่สลับซับซ้อนมากแต่เราไม่หนี concept ที่ว่างานเพิ่มผลผลิตต้องมีการจัดการเป็นกระบวนการ**

อันนี้เป็นโมเดลของ Ant Mission โดยที่ต้องมีการจูงใจ motivate จาก leader ที่จะต้องร่วมกันขับเคลื่อน input หมายถึง พนักงานทุกคนถ้างาน Ant จะต้องรวมกลุ่มกันทุกคนต้องทำงานคุณภาพที่เพิ่มผลผลิตให้กับตัวเขาเองก่อนองค์กรได้รับเป็นผลพลอยได้ บางแห่งบอกว่า ต้องทำงานเพิ่มผลผลิตให้องค์กรได้ก่อน พนักงานก็มองตาแป๋วๆ ว่าทำแล้วเขาได้อะไร เราต้องเริ่มปลูกฝังแนวคิดให้เห็นว่า การทำงาน Ant Mission ปรับปรุงงานโดยกลุ่มเขาเพื่อให้เขาได้เพิ่มผลผลิตของกลุ่ม องค์กรเป็นผลพลอยได้ โดยที่เราเอาในเรื่องของ process ก็คือ เราจับที่ QC story 7 steps ซึ่งกลุ่ม Ant Mission ของเราจะมีความเข้าใจในเรื่อง ของ 7 steps เริ่มต้นจากการค้นหาปัญหา **เพราะทุกวันที่เขาทำงานเขาก็จะพบแต่ปัญหามากมาย ถ้าปัญหาไม่ได้รับการแก้ไขหรือปรับปรุงหรือไม่ได้จัดทำให้เป็นมาตรฐาน มันก็จะเกิดความวุ่นวาย ดังนั้นก็จะค้นหาปัญหา สำรวจปัญหา มีการวิเคราะห์ปัญหา หาทางแก้ไข ลงมือปฏิบัติ ตรวจสอบผลและก็กำหนดมาตรฐานหรือ PDCA ของเรานั่นเอง** และก็ได้ output ออกมาก็คือความคิดที่จะปรับปรุงงานและสามารถที่จะปฏิบัติได้จริง หรือบางส่วนก็จะมีเรื่องของ innovation เราก็พบ innovation จากกลุ่มมากมาย แล้วก็ทำให้เกิดประโยชน์กับงานของแต่ละกลุ่มและองค์กรเป็นผลพลอยได้ ทำให้เราสามารถที่จะทำงานคุณภาพขยายผลได้อย่างรวดเร็ว นอกจากสิ่งที่กลุ่มรวมแล้ว ทำแล้วสามารถที่จะไป improve งานของตนเองหรือเกิด innovation ต่างๆ เราก็มีระบบ reward system ให้ด้วย พนักงานก็จะรู้สึกภาคภูมิใจ รางวัลทำให้เกิดความภาคภูมิใจ รางวัลไม่ได้ให้เป็นเม็ดเงิน เป็น reward ให้เป็นการสะสมแต้ม เราคงคุ้นเคยกับการสะสมแต้มเหมือน citybank มาแลก มาแลกของรางวัลได้จะเป็นเครื่องไฟฟ้า อุปกรณ์ต่างๆ เราจะมีให้เขาไป shop ได้ที่ catalog order บางท่านก็อาจจะรู้จัก catalog order ของเรา

ในเรื่องของ performance มีด้วยเหมือนกัน กลุ่มที่ทำงานคุณภาพออกมาถือว่าเป็น performance ส่วนหนึ่งเชื่อมโยงส่วนของการ promotion ด้วยเหมือนกัน ถ้าใครคิดดีๆ ก็เกิดประโยชน์ต่อตัวเองขึ้นมา เรามีเรื่องของ performance และก็ reward ด้วย หน้าตาของ Baby Ant เหมือนกันนะคะ แต่เป็นเรื่องของรายบุคคล การจัดการหลังจากที่เรามีกระบวนการ พนักงานก็สามารถเปิดเครื่องผ่านออนไลน์ได้ มาที่โปรแกรม Lotus note ของเราก็สามารถที่จะเปิดเรื่องเข้ามา และสามารถที่จะมาดูคู่มือในการทำ Ant Mission ใน Lotus note ได้เป็นการ share ความรู้ในการทำเครื่องมือที่เป็นระบบในการทำงาน Ant Mission จะเห็นได้ว่าจากการที่เราทำงานคุณภาพมาตั้งแต่แผนพัฒนาฉบับที่ 1 และฉบับที่ 2 วันนี้ก็เก็บข้อมูลย้อนหลัง 3 ปีมาให้ท่านทราบสักเล็กน้อยนะคะว่าตั้งแต่ปี 46 จะเห็นได้ว่าเรามีพนักงานทั้ง 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่เราให้ทำงาน Ant Mission สายสำนักงาน เป็นเจ้าหน้าที่ เป็น

เป้าหมายของเรา สำหรับน้องๆ part time เรายังไม่ให้รวมกลุ่มทำงาน Ant Mission เนื่องจากเรามีการหมุน rotate เร็ว เราก็ยังไม่ให้มีการรวมกลุ่มทำ สำหรับสายร้าน ก็จะให้ผู้จัดการหรือเขตรวมกลุ่มเป็นกลุ่มเป้าหมาย ที่ทำงาน Ant Mission พนักงาน part time ก็ยังไม่ได้ทำเหมือนกันนะคะ ส่วนคลังเหมือนกัน ก็จะเป็นระดับเจ้าหน้าที่จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่เราให้ทำ Ant Mission จะเห็นได้ว่าในปี 46 ก็จะมีผู้ร่วมกลุ่ม 85 เปอร์เซ็นต์ สำหรับสายร้าน สาย office 94 เปอร์เซ็นต์ ส่วนสายคลังยังเป็นสัดส่วนที่น้อยอยู่ในปี 46 พอมาปี 47 ก็จะเห็นได้ว่า สัดส่วนที่เพิ่มขึ้น สายคลังก็เพิ่มขึ้น โดยรวมก็ยังเพิ่มขึ้นเล็กน้อย โดยที่เราสมัครสอบ TQA เราพบว่าเรามีจุดปรับปรุงอีกมากมาย โดยเฉพาะเราจะสร้างบรรยากาศให้ทุกคนมีส่วนคิดและปรับปรุงองค์กร มีส่วนร่วมสร้างบรรยากาศได้อย่างไร เราก็เลยมีการเปิดโครงการ Baby Ant ในปี 48 นี่เอง ดังนั้น ทุกคนมีส่วนร่วมที่จะปรับปรุงองค์กร กลุ่ม Ant ก็จะมี Ant ที่เพิ่มขึ้น มีงาน Baby Ant ที่เสนอความคิดเข้ามามากมาย โดยเฉพาะปี 48

เราได้รับเรื่องที่ช่วยปรับปรุงองค์กรเข้ามา เป็นหมื่นๆ เรื่อง 11,600 กว่าเรื่อง เป็นการสื่อให้ทุกๆ คนเห็นว่า งาน Baby Ant คิดเพียงคนเดียวก็สามารถที่จะปรับปรุงงานคุณภาพให้กับตนเองได้ และก็กับองค์กรได้ อันนี้ก็เลยนำเอาตัวอย่าง VCD มาอีก เดี๋ยวเรามาชมกันเลยดีไหมคะว่าน้องที่ร้าน คิดปรับปรุงงานที่ร้านอย่างไร พูดอย่างเดียวท่านอาจจะมองไม่เห็นนะคะ เชิญชมเลยค่ะ

(นำเสนอตัวอย่าง งาน Baby Ant)

(เป็นโครงการ Baby Ant ที่พนักงานภายในร้าน 7-Eleven นำเสนอทางแก้ปัญหา ในการจัดวางสินค้าประเภท ซีดี และเทปเพลง ที่ลูกค้าไม่สามารถค้นหาสินค้าได้ด้วยตนเอง พนักงานในร้าน 7-Eleven จึงเสนอการแก้ปัญหาด้วยการติดสติกเกอร์สีต่างๆ เพื่อแยกประเภทเพลง และจัดทำป้าย สินค้าใหม่ "New Released" เพื่อให้ลูกค้าสามารถค้นหาสินค้าประเภทเทปและซีดีได้ด้วยตนเอง)

ค่ะก็จะเห็นได้ว่า **ตัวอย่างความคิดที่ดีของน้องๆ ที่ร้าน เราก็พยายามที่จะสื่อให้เห็นเป็นภาพ ถ้าเราบอกเล่าเก้าสิบ บางทีการสื่อด้วยภาพทำให้เขาเรียนรู้ได้เร็วขึ้น ส่งเรื่องดีๆ มา แล้วเราก็จะคัดเลือกเรื่องมาทำเป็นสื่อแล้วเอาไปขยายผล เอาไป share ให้กับผู้บริหารให้เห็น** ว่าพนักงานของเรา มีความคิดดีๆ และก็สื่อโดยภาพเป็น VCD อย่างนี้ เราทำไว้หลายเรื่องมากเลย หลายท่านก็อาจจะนำไปเป็นแนวทางในการรณรงค์ส่งเสริมได้อีกช่องทางหนึ่ง แล้วก็ theme ของเราเน้นเรื่องความสนุก เราจะไม่ทำเป็นแบบสารคดี จะมีตัวละครขึ้นมาเพื่อให้เกิดสีสัน แล้วเราไม่ต้องลงทุนอะไรมาก **เราเอาน้องๆ มาเป็นดารา โดยเฉพาะคนที่คิดจะให้คนที่คิดเป็นผู้แสดง เขาจะแสดงได้สมบทบาท**

เพราะเป็นเรื่องที่เขาคิด ทุกคนก็อยากจะให้มีแมวมอง อันนี้ก็เป็นจุดหนึ่งที่ทำให้ช่วยรณรงค์ได้รวดเร็วขึ้น อันนั้นก็จะเป็นเรื่องของการจัดการด้านที่ 2 นะคะคือ **ด้านเทคนิค คือเราต้องให้ผู้บริหารที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นโค้ชของกลุ่มตนเองมีหน้าที่ที่ต้องให้คำแนะนำให้ความรู้ QC story ,QC seven 2 เครื่องมือต่างๆ หัวหน้างานต้องมีความรู้หรือเข้าใจ** แต่เราก็ต้องปูพื้นฐานให้กับผู้บริหารเหล่านี้ด้วย เขาจะมีหน้าที่ให้คำปรึกษากับกลุ่ม Ant Mission เมื่อคิดค้นอะไรขึ้นมาได้แล้ว ต้องมีความเข้าใจ**กระบวนการ 7 steps ของ QC story** โดยเฉพาะข้อมูลที่เป็น fact กับ data ส่วนที่ 2 ก็คือ คณะทำงานที่เราตั้งเป็นโครงสร้างจะต้องเป็นผู้ที่เข้าร่วมตรวจประเมินกลุ่มงาน Ant Mission ที่ส่งเรื่องมาในแต่ละ quarter 2 quarter จะมีการสรุปตรวจผลงาน Ant Mission ฉะนั้นทุกคนต้องเป็นผู้ตรวจ ผู้ให้คะแนนแล้วคณะทำงานมาตรฐานต่างกันไหม **เราก็ต้องเตรียมความพร้อมคือให้ความรู้คณะทำงานก่อนเป็นผู้ตรวจ ให้คณะทำงานลง site visit ก่อน กี่ครั้งถึงจะมาเป็นผู้ตรวจได้** อย่างน้อยต้องให้เขามีองค์ความรู้ด้านคุณภาพและ productivity ด้วย เพื่อให้เกิดข้อถกเถียงน้อยที่สุด แต่เมื่อใดก็ตาม ถ้าคณะทำงานตรวจ แล้ว ยังมีข้อถกเถียงอยู่บ้างบางประการหน่วยงานกลางจะเข้าไปช่วยเหลือทันที หมายความว่าเรามีหน่วยงานกลางเข้าไปตรวจเพื่อให้ข้อถกเถียงหรือไม่ตรงกันน้อยที่สุด ก็จะมีส่วนนี้ไว้เพื่อให้

เกิดความเป็นธรรมให้มากที่สุด นอกจากมีการตรวจแล้ว สมัยก่อนเราทำ QC story พนักงานส่งมาทำเรื่องแล้วดีขึ้น ก็จบกันไป แต่ของเซเว่นเราไม่ทำอย่างนั้น **เราจะเข้าไป site visit หน้างานจริงๆ ด้วย โดยให้พวกคณะทำงานหรือโค้ชของเรานี่เอง เข้าไปตรวจหน้างานแต่ไม่ตรวจหน่วยงานของตนเอง เป็นการสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ในการตรวจประเมินให้มีความเข้าใจ เมื่อลงหน้างานและเป็นการทวนสอบว่าความคิดที่จะปรับปรุงองค์กรนี้ได้ผลอย่างแท้จริง** เพื่อเป็นการไปตรวจสอบระบบด้วย อันนี้มีการไปดูที่ร้าน ร้านนี้เป็นร้านที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติมาแล้วที่ปีนเกล้า เขามีโอกาสไปเสนอผลงานที่สิงคโปร์มาแล้ว ในปีแรก ปี 2546 เป็น Golden Ant ของเรา ในครั้งแรกเราได้ลงสมัครที่กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมและได้รับการคัดเลือกเข้าไป ก็ยอมรับนะคะว่า การไปนำเสนอผลงานที่ต่างประเทศ เป็นความยากลำบาก เพราะว่าน้องๆ ที่ร้านที่ได้รับการคัดเลือก เขาต้องท่อง version ภาษาอังกฤษ ทายซิคะว่า ต้องท่องกี่ครั้ง ท่องกันถึง 300 กว่าครั้ง เข้าห้องน้ำ จะนอน จะอะไรก็ท่อง แต่วันนี้เราเอากลุ่มที่ไปโชว์ที่เกาหลีมาพิสูจน์ให้เห็นว่า เขาท่องแบบนี้ เขาคล่องขนาดไหน อันนี้ก็ด้านเทคนิคนะ แต่ตัวที่ 4 คณะทำงานก็จะต้องมาเป็นคนคัดเลือก กลุ่มคณะทำงาน Ant Mission ถ้าเป็นระดับ excellent หรือ good เราจะนำไปขยายผล เพราะเราคิดว่างานที่เป็นระดับ excellent กับ good แล้วน่าจะเป็นองค์ความรู้ที่ดีและมีประโยชน์ทำแล้วตอบในเรื่องของคุณภาพ ตอบในเรื่องของ cost ตอบในเรื่องของการ delivery หรือ QCDSMEE ของเรานั่นเอง หรือเราเชื่อว่าเหล่านี้แหละคือองค์ความรู้ของเราในเรื่องเชิงเทคนิคก็หมดไปแล้วนะคะ

ส่วนด้านรณรงค์ส่งเสริมเราทำอะไรไปบ้าง อย่างที่เมื่อกี้เราดู VCD ไปแล้วว่า สื่อให้

มีความคิดที่จะปรับปรุงงาน ดึงเอาศักยภาพในตัวเองออกมา เราต้องหาเวทีให้เขา เซเว่น เราก็ลงประกวดหลายๆ เวที ไม่ว่าจะเป็นเวทีของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม หรือ สสท. เราก็ไปกวาดรางวัลมาพอสมควร ด้วยความตั้งอกตั้งใจของน้องๆ หน่วยงานกลางก็มีหน้าที่คอยสนับสนุนเกี่ยวกับทักษะความรู้ต่างๆ อันนี้ก็เป็นสิ่งที่เราจัดเตรียมไว้ให้กับกลุ่มคุณภาพในเรื่องของขวัญ มีโล่รางวัล ในส่วนนี้ก็จัดรางวัลให้ อันนี้ล่ะคะที่เรียนไว้ตั้งแต่ต้นว่านี่คือ Reward Program นี่คือสิ่งที่พนักงานสามารถที่จะไป shoppingได้ เราจะใส่ไว้ใน Lotus note เลยว่าแต้มได้เท่าไหร่แล้ว 200 แต้ม แลกอะไรได้บ้าง 300 แต้ม แลกอะไรได้บ้าง บางคนก็บอกว่า เรายังไม่แลกหรอกเก็บไว้แลกชิ้นใหญ่ เราเอา concept City Bank มาต่อยอดเป็นส่วนที่จูงใจให้น้องๆ อีกส่วนหนึ่งคือ สื่อประชาสัมพันธ์สำคัญนะคะ สำคัญมากว่าทำอย่างไรให้เห็นโดยภาพ แต่ละคนอาจจะจินตนาการไม่เหมือนกัน เราก็มีกรอบให้จินตนาการให้เห็นเป็นภาพแล้วก็เสียง และก็ผู้แสดงหลายๆ คนก็มาขอสมัครเป็นดารา บางทีเราก็ประกาศขอเป็นดารา บางคนมีความอยากเป็นดาราเราก็ไปเชื้อเชิญมาร่วมเป็นดาราที่จะเป็นผู้แสดง อันนี้เป็นเรื่องของสื่อที่จะประชาสัมพันธ์ เราก็จะพบกับงาน Ant Mission ที่เป็นภาพและเสียง อันนี้เป็นงานคุณภาพที่ได้รับรางวัลจากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เราถือว่าเป็นน้องใหม่ในวงการ QCC เราไปที่ QC Price มา เราได้เป็นอันดับ 2 คือ ได้เป็น Golden อันดับหนึ่งก็เป็นการไฟฟ้าฝ่ายผลิต ซึ่งเขามีความชำนาญมากกว่าเราเยอะแต่เราก็มีความภาคภูมิใจ น้องๆ เห็นภาพนะคะ พูดเป็นตัวหนังสืออย่างเดียวเชื่อว่าพนักงานของเราคงจะไม่ชอบ การที่สื่อโดยภาพทำให้เกิดการ remind ได้รวดเร็วขึ้นหลายๆ คนก็จะชอบดูเป็นหนัง นอกจากนั้นแล้ว**ผู้บริหารระดับสูงก็จะต้องให้ความสำคัญเน้นเลยนะคะระดับสูง ท่านจะต้องว่างเมื่อมีเวทีประกวดต้องให้เวลามาดูผลงานคุณภาพ มาให้รางวัลกับกลุ่มคุณภาพ Ant Mission ทุก ๆ ปี ไม่ว่าจะติดคิวอย่างไร เมื่อเราขอคิวแล้วท่านจะต้องให้เวลา** โดยเฉพาะคุณก่อศักดิ์ ท่านจะมีความภาคภูมิใจกับน้องๆ ที่ทำงานคุณภาพ Ant Mission เป็นระดับ Golden Ant ส่วนในการรณรงค์ในข้อที่ 2 เราจะมีการส่งโค้ช นอกจากจะมีการให้ความรู้ ให้พื้นฐานแล้วนะคะ รวมทั้งสมาชิกด้วยนะคะ ส่งให้ไปดูงาน มี QCC ที่ไหนก็ส่งให้ไปดูเพื่อที่จะได้มีความรู้ที่หลากหลายจากกลุ่มอื่นๆ ภายนอกว่าเขามีกระบวนการทำ QCC อย่างไรที่ประสบผลสำเร็จ เพื่อเอาองค์ความรู้เหล่านี้กลับมาปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้นไปเรื่อยๆ ไม่ว่าทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ เราก็จะพาเขาไปดูงานด้วย ในแง่รณรงค์ส่งเสริม อีกส่วนหนึ่งเราก็จะเข้าประกวด ถ้าเราไม่มีเวทีประกวด จุดนี้ก็จะทำให้เกิดการจูงใจที่ไม่แรง **เราเชื่อว่าการที่จะทำให้พนักงาน**

เข้าไปครั้งแรกก็ได้อันดับสองเลย ก็อยากจะให้ชมบรรยากาศที่กลุ่ม Ant Mission กลุ่มนี้ เขามีการปรับปรุงงานจะเป็นในเรื่องของการสื่อสาร แล้วมันเกิดความสูญเสียอย่างไร กลุ่มก็ได้พยายาม ขอเชิญชมอีกสักเรื่องหนึ่งเลยนะคะ

(นำเสนอตัวอย่างงาน Ant Mission)

(เป็นโครงการ Ant Mission ที่ต้องการแก้ปัญหา ในการสื่อสารทางโทรศัพท์ในการขอ internet account ระหว่างร้านค้าปลีก 7-ELEVEN กับศูนย์ฝึกอบรมฯ ทั้งในเรื่องของความถูกต้องของข้อมูลและระยะเวลาที่จากเดิมใช้เวลาถึง 5 นาที ลงมาเหลือเพียง 2 นาที)

ค่ะ อันนี้เราก็จะให้ presenter promote ต่อ แล้วก็เป็นการที่เขาใช้สื่อสารกันง่ายๆ ที่เอาเครื่องไม้เครื่องมือในร้านมาเป็นตัวเชื่อมโยง นี่ก็จะเป็นอีกผลงานหนึ่งนะคะ

(นำเสนอตัวอย่างงาน Ant Mission)

(เป็นโครงการ Ant Mission ที่ต้องการแก้ปัญหา ในการลดเวลาจัดเรียงสินค้าภายในศูนย์กระจายสินค้าของเซเว่นอิเลฟเว่น จากเดิม 800-900 ชิ้น/คน/ชั่วโมง มาสู่ 1,220 ชิ้น/คน/ชั่วโมง และสามารถจัดสินค้าได้ตรงตามเวลา)

อันนั้นก็เป็นอีกหนึ่งผลงานที่เขาทำได้ในเรื่องของ speed เพราะว่าคลังสินค้าจะต้องเน้นในเรื่องของเวลาที่รวดเร็ว นี่ก็เป็นอีกหนึ่ง**ผลงาน เราก็พยายามทำออกมาเป็นสื่อเพื่อที่ว่าองค์ความรู้เหล่านี้จะไม่ได้เก็บอยู่ในลิ้นชัก เราก็จะเอามา share กันและก็มี VCD มาแจกให้กับผู้บริหาร เพื่อให้เห็นภาพว่าแนวทางที่กลุ่มทำกัน** เนี่ย **มีผลงานคุณภาพที่ทำอยู่ทั้งหมด** เราจะมีกลุ่มคุณภาพทุกๆ เรื่อง ปีละประมาณ 10 กว่าเรื่อง เราก็จะมาทำเป็นสื่อออกมาทุกๆ เรื่องที่เป็นผลงานคุณภาพ

ความสำเร็จของ Ant Mission ในวันนี้เราเชื่อว่ากลุ่มนี้จะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กร เป็นมดตัวน้อยๆ ก็จริงแต่เป็นมดที่ขยัน แล้วก็พยายามคิดค้นหาความรู้ พยายามเรียนรู้ที่จะปรับปรุงงานของตนเองให้มีคุณภาพโดยที่กลุ่มจะรวมกันทำ เพราะฉะนั้นเราทุกคนก็จะเห็นแบบอย่างที่ดีจากพวกพี่ๆ เขาทำไว้ แล้วก็จะพยายามที่จะทำให้กลุ่มของตนเองเป็นระดับ Golden Ant ถือว่าเป็นระดับบริษัท ถ้าเอาไปแข่งกับเวทีภายนอกถ้าได้รับรางวัลเราจะส่งไปโชว์หรือไปดูงาน กลุ่มนี้เป็นกลุ่มแรกที่นำความภาคภูมิใจมาให้เราชาวเซเว่น ไปเสนอผลงานที่สิงคโปร์เป็น เซเว่น Thailand ก็ทำเรื่องของการเพิ่มยอดขายไส้กรอก ของกลุ่ม S-Bite สาขาปิ่นเกล้า นครชัยศรี กลุ่มนี้เขามาดู fact and data ว่าไส้กรอกของเราเวลา grill ไปแล้วทำไมเหี่ยวและเหนียว ย่น ทำไงไม่เหี่ยว ไม่เหนียว ไม่ย่น เขาก็มาดูเรื่องของการควบคุมอุณหภูมิ และระยะเวลาในการ grill เท่านั้นยังไม่พอนะคะ เขายังดูว่าช่วงเวลาไหนลูกค้ามาซื้อไส้กรอกช่วงเวลาไหนที่ไม่มาซื้อ เขาเก็บข้อมูลเหล่านี้มาปรับปรุงผลปรากฏว่า เพิ่มยอดขายไส้กรอกได้วันหนึ่ง 1,400 บาท ท่านฟังว่าวันหนึ่ง 1,400 บาท ดูจิ๊บๆ ใช่ไหมคะ น้ำจิ้ม แต่วันหนึ่ง 1,400 บาท 30 วัน 3,000 สาขา เท่าไหร่คะก็หลักล้าน **เรา**ก็เลย**มีการให้ benefit กลับคืนพนักงานโดยให้เป็นเงินเดือนกับโบนัส เรามีการให้พนักงาน ทุก ๆ quarter ไม่ใช่ปีละครั้ง ทำแล้วเห็นผลเลยนะคะ ทุก ๆ quarter** อันนี้ก็เป็นแรงบันดาลใจให้ทุกๆ คนร่วมไม้ร่วมมือกัน ไปโชว์ที่สิงคโปร์ในปีแรก go inter

ปีที่ 2 เราก็ได้รับรางวัลจากกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมอีกเช่นกัน กลุ่มนี้เป็นศูนย์ที่กระจายสินค้าห้องเย็น ลดเวลาในการจัดสินค้า จัดเตรียมเอกสารในการตรวจนับ เปลี่ยนวิธีจากการจดโดยมือ ไปคุย คิดวิธี แล้วไปคุยกับทางไอทีว่า

เขาไม่ควรมานั่งเขียน เพราะการเขียนทำให้เกิด human error น่าจะเป็นการสแกนบาร์โค้ดเรามีระบบอยู่แล้ว ทำไมเราไม่เอามาทำ อันนี้กลุ่มคิดนะคะ แต่ไอทีมา support กลุ่มนี้ก็ได้เป็นรางวัลไปโชว์อีกเหมือนกันและในปี 47 IEQCC มาจัดที่ แชงการีร่า กลุ่มนี้ก็ไป present เป็น version ภาษาอังกฤษอีกเหมือนกัน และไปดูงานที่สิงคโปร์ด้วย กลุ่มนี้ก็ได้รับรางวัลระดับประเทศมาแล้วเหมือนกันอันนี้ก็เป็นความภาคภูมิใจก็เลยทำให้หลายๆ กลุ่ม Ant Mission ระยะหลังๆ เวลาเจอหน่วยงานกลาง บอกพี่มาช่วยกลุ่มผมให้เป็น Golden Ant หน่อย มันต้องใช้เครื่องมืออะไร QCC story 7code เขาใช้อย่างไร เขาเองก็ตื่นตัวขึ้นสร้างผลงานคุณภาพเพราะว่ามันเกิดประโยชน์กับตัวเขาเองโดยตรง ก็จะเป็นบรรยากาศ นี่ก็เป็นกลุ่มต้นน้ำที่เมื่อกี้ทำเรื่องลดเวลาในการบอก internet account ที่สื่อสารกันผิดเพี้ยนไปได้ทำให้เสียเวลา ทำให้เกิดความรู้สึกไม่ดี แต่หลังจากเขาปรับปรุงวิธีการสื่อสารใหม่จะเห็นได้ว่ามีประสิทธิภาพมากขึ้นเป็นประโยชน์กับงานของเขา ความขัดแย้งก็ลดลง บรรยากาศก็ทำให้เป็นมิตรกันมากขึ้น อันนี้ก็จะได้รางวัล Golden ที่ QCC Price ที่ สสท. เดี๋ยวจะมีในเรื่องของ reward ที่เป็น the best of the best แล้วเนี่ย คุณก่อศักดิ์ยังมีรางวัลให้พนักงานอีกนะคะ อันนี้ก็จะเป็นกลุ่ม Diamond Power วันนี้ตัวจริง เสียงจริงมา เดี๋ยวอีกสักครู่ท่านจะได้พบเขาแน่นอนอีกสักนิดหนึ่งนะคะ รางวัลที่เขาไปโชว์ที่แดนแดจังกึมมานะคะ เดี๋ยวคงได้เห็นบรรยากาศที่เขาไปโชว์และเป็นสิ่งที่น่าภาคภูมิใจมากสำหรับกลุ่มนี้นะคะ ว่าต่างชาติที่จะไปนำเสนอผลงานที่ไปครั้งนี้ 12 ประเทศนะคะประมาณกว่าครึ่งเดินมาบอกเราว่า you present ได้เป็น art คือลงจากเวทีน้องๆ นี่เป็นดาราเลยนะคะ ต่างชาติก็มาแย่งตัวกันไปถ่ายรูปนะคะ ก็คิดว่าเป็นตัวแทนประเทศไทยไปอย่างสมเกียรติมากๆ เดี๋ยวคงได้เห็นบรรยากาศช่วงท้ายแล้วทำเวลาพอสมควรนะคะ การยกย่องชมเชย การให้รางวัลพนักงาน กลุ่มได้มีผลงานได้ไปดูงานต่างประเทศแล้ว สิ่งที่พนักงานภาคภูมิใจที่ CEO ของเราให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์กร ขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็วกลุ่มที่ได้รับรางวัลระดับประเทศไปโชว์ต่างประเทศก็จะได้มดรางวัลฝังเพชร ทองคำหนัก 1 บาท ฝังเพชร 1 เม็ด ท่านก็จะมาให้กับมือท่านเอง ท่านติดให้เลยเป็นเข็มกลัดเพชร พอปีต่อๆ มาแล้ว ท่านดำริให้เป็นมดทองคำฝังเพชร ลองถามดูซิว่ากลุ่มต่อๆ มาที่ได้รับรางวัล เขาชอบหรือเปล่า ปรากฏว่า น้องๆ ที่ได้รับรางวัลระดับประเทศมี request มา บอกหน่วยงานกลางว่าแหม พี่ เข็มกลัดโอกาสที่จะติดมันน้อยนะครับ มันติดมาโชว์นี่ยากนะ หรือน้องผู้หญิงก็บอกว่าจริงด้วยค่ะ หนูอยากจะโชว์ใส่ข้อมือได้ไหมคะ เวลายกไปก็จะภาคภูมิใจ ผู้ชายก็จะใส่เป็นแหวนเออเนี่ย ทำงานคุณภาพมันไม่ยากเลย โชว์นิ้วนะคะ วันนี้เขาก็ใส่มา เป็นสิ่งที่คิดว่าเป็นกำลังใจมากๆ สำหรับกลุ่ม

ท้ายนิดหนึ่งคะว่า **เราได้พยายามรวบรวมองค์ความรู้จากงานกิจกรรมเพิ่มผลผลิตโดยมี** tacit knowledge **ที่ฝังลึกในตัวพนักงาน ซึ่งก่อนๆ เราไม่มีเวทีให้เขาหรือมา** share **แต่เมื่อมีกลุ่มงาน** Ant Mission **แล้ว มาช่วยเราดึง** tacit knowledge **มาทำให้เป็น** explicit knowledge ซึ่งเมื่อเช้าเราได้ฟังจาก ดร.ปรอง แล้วก็เชื่อมต่อกันพอดีเลยพยายามที่จะคิดค้นขึ้นมา โดยที่รวบรวมเป็นคู่มือ เป็นเอกสาร ตำรา แม้กระทั่งการเสวนา เมื่อล่าสุดเรามีงานโรตารี่ ระดับผู้บริหารก็มีการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมา เขาได้คิดค้น เร็วๆ นี้ ท่านอาจจะพบแซนด์วิชไส้แฮมชีส ซึ่งอร่อยมาก ขนมปังกรอบนอก นุ่มใน ราคาไม่แพง 20 บาทเองนะคะ เร็วๆ นี้ท่านจะเห็น เป็นสินค้าที่เราคุ้นๆ ตากันอยู่แต่ที่อื่นยังไม่เห็นความรวดเร็วว่ากินร้อนๆ รับประทานได้ร้อนๆ แต่นี่กรอบนอกนุ่มใน ถ้าท่านพบเห็น ลองไปอุดหนุนกันได้ อันนี้เป็นสูตรใหม่ที่เกิดจาก tacit knowledge อีกอันก็คือขนมจีบ ซาลาเปา ซึ่งซาลาเปาส่วนใหญ่หน้าหมูแดงก็จะแตก แต่เราจะมีสูตรใหม่ แป้งซาลาเปาสูตรใหม่จะนุ่ม อร่อยมาก แล้วจะสังเกต ไหมคะว่าไส้ของเราเนี่ยหมูแดงเต็มๆ ท่านก็จะพบในเร็วๆ นี้ บางร้านออกแล้ว ก็ถือโอกาสประชาสัมพันธ์ ท่านที่ยังรักเซเว่นอยู่เชิญชวนไปทาน ไม่แพง ลูกละ 7 บาท ซื้อหาได้ง่าย

สุดท้าย ก้าวต่อไปของ เซเว่น จากการที่เราบอกไปเราก็ไม่รู้ว่า knowledge ของเราคืออะไร เราก็ทำมาเยอะแยะ ความรู้มีกระจัดกระจายทั่วทั้งองค์กร และมีอยู่ในทุกๆ กระบวนการ ขณะนี้เราก็พยายามที่จะทำโมเดลของเซเว่นขึ้นมา อันนี้เป็น**โมเดลที่เราคิดค้นขึ้นล่าสุด**ว่าโมเดลอันนี้เราจะเริ่มจาก input process output **นั่นเอง** input **ก็หมายความว่า ผู้บริหารก็จะต้องมีภาวะผู้นำ สร้างวัฒนธรรมองค์กร ทัศนคติมีการส่งเสริม สร้างบรรยากาศร่วมกัน มีการยกย่องชมเชย** เข้ามาสู่ process อย่างไร process **ก็คือ** motivate to learn & share และ output **ที่เราต้องการก็คือ ความรู้ต้องอยู่คู่องค์กร ความสัมพันธ์ที่ดี สังคมแห่งการเรียนรู้และแบ่งปัน สังคมแห่งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ผลิตภาพที่ดีขึ้น ขีดความสามารถในการแข่งขันและบรรลุเป้าหมายองค์กร เติบโตที่ยั่งยืน** เราเชื่อว่าอันนี้น่าจะเป็นโมเดลที่เหมาะสมกับ 7-ELEVEN ของเรา คงจะได้เวลาแล้ว คิดว่าจะเชิญกลุ่มขึ้นมานำเสนอดีไหมคะ ท่านผู้มีเกียรติ เชิญกลุ่มเลยนะคะ

(นำเสนอผลงานที่ได้รับรางวัล)

(นำเสนอกลุ่มคุณภาพ "Diamond Power" ซึ่งเป็นการนำเสนอที่ได้ไปนำเสนอยัง ประเทศเกาหลี เป็นกลุ่มคุณภาพ Ant mission ที่ต้องการลดการตีกลับของสินค้ามายังศูนย์กระจายสินค้าที่มีค่าเฉลี่ยเดือนละ 1,929.50 บาท ให้ลดลง 20% โดยใช้กระบวนการ PCDA)

ช่วงการถามตอบ

ดร.ปรอง กองทรัพย์โต :

ถ้ามีคำถามช่วงนี้ขอให้เริ่มเขียนเดี๋ยวจะมีเจ้าหน้าที่มารับ ขณะนี้ผมจะถามน้องๆ ไปก่อนนะครับ ขอถามคำถามบางส่วน น้องคงมาจากหลายที่ทำกิจกรรมมาร่วมกลุ่มกันได้อย่างไร

ผู้แทนกลุ่ม :

ในเรื่องของการรวมกลุ่ม จริงๆ แล้วพวกเราอยู่หลายจังหวัดตั้งแต่ สุโขทัย เพชรบูรณ์ พิษณุโลก พิจิตร ทางบริษัทใน 1 สัปดาห์จะมีเรื่องของการ conference มาประชุมทั่วประเทศของพวกเราจะอยู่มณฑล RC คือ นครสวรรค์ ทุกวันอังคารตอนเช้ามาประชุมรับนโยบายจากท่านประธาน หรือว่าผู้บริหารระดับสูงที่ให้นโยบายเพื่อถ่ายทอดให้นำไปทำที่ร้าน ในช่วงบ่ายพวกเรามารวมกลุ่มกันทำกิจกรรม Ant Mission และรายละเอียดการทำงานหรือปัญหาต่างๆ ที่ร้านนำมารวบรวมกัน เตรียมข้อมูลกันในการทำ Ant Mission

ดร.ปรอง กองทรัพย์โต :

แสดงว่ามีความมุ่งมั่น เห็นความมุ่งมั่นของน้องๆ แล้วมีอุปสรรคอะไรบ้างไหมครับ อุปสรรคระหว่างการทำ ให้คนอื่น ลอง share ความคิดเห็นได้นะครับ

ผู้แทนกลุ่ม :

ก็มีน้อย ปัญหาที่เป็นอุปสรรคชัดเจนเลยนะคะก็จะเป็นเรื่องการรวมกลุ่ม เนื่องจากว่าหน้าที่ของเรา คือดูแลในแต่ละจังหวัดคือบางคนอยู่จังหวัดสุโขทัย พิษณุโลก พิจิตร นครสวรรค์ นี่คืออุปสรรคของเรา แต่ก็ผ่านไปได้ด้วยดี

ดร.ปรอง กองทรัพย์โต :

ยินดีด้วยอย่างยิ่ง ผู้บริหารให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ พอจะบอกได้ไหมว่ามีปัจจัยอะไรที่ทำให้ประสบความสำเร็จเป็นเคล็ดลับบอกเพื่อนๆ บอกพี่ด้วย พี่อยากจะกลับไปใช้ที่โรงงาน

ผู้แทนกลุ่ม :

ปัจจัยที่ทำให้ได้รับความสำเร็จอย่างยิ่งเลย อย่างแรกคือ การได้รับความสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างดี โดยเฉพาะคุณก่อศักดิ์ ชัยรัศมีศักดิ์ ซึ่งเป็น CEO ของพวกเรา จัดสรรเวลาให้พวกเราได้ทำกิจกรรมอย่างเต็มที่ และที่สำคัญที่ขาดไม่ได้เลยก็จะเป็นหน่วยงานกลาง ที่คอยให้ความรู้ ให้คำปรึกษาที่ดี โดยเฉพาะ คุณรัตนา กลั่นแก้ว ที่คอยเป็นกำลังใจและเป็นผู้ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่

ดร.ปรอง กองทรัพย์โต :

ขอบคุณมาก คำถามสุดท้าย ทางกลุ่ม ***คิดว่าได้ประโยชน์อะไรจากการทำกิจกรรมกลุ่มนี้บ้าง***

ผู้แทนกลุ่ม :

ที่เห็น ๆ แน่นอนเลยคือ การทำงานเป็นระบบ เป็น teamwork เดิมบางพื้นที่เราอาจจะทำงานในลักษณะของ one man show พอมามีกิจกรรมของ Ant Mission นี่ one man

show ทำไม่ได้แน่นอน ส่วนที่ 2 ในเรื่องของการวางแผน ที่มีการวางแผนในระดับของ PDCA มาใช้ในการวางแผนงาน**และที่สำคัญที่สุดคือ เวที เราได้มีการพูดคุยต่อสาธารณชน** และที่สำคัญคือ การนำ QC story มาใช้ในการแก้ปัญหา

ดร.ปรอง กองทรัพย์โต :

ก็จะเห็นว่าการทำงานของซีพีจะเน้นวิธีการในหน่วยงาน สาขาที่มีมากๆ แบบนี้ อยากจะถามทางกลุ่มว่า**องค์กรจะได้ประโยชน์อะไรจากการทำกิจกรรมนี้**

คุณรัตนา กลั่นแก้ว :

องค์กรได้รับอย่างมาก เพราะว่าอย่างน้อยๆ **การที่เราจะสร้างบรรยากาศให้พนักงานคิด ก็เป็นการยากอยู่แล้ว แต่เมื่อกลุ่มได้แสดงความสามารถให้เป็นที่ประจักษ์ชัดต่อสาธารณชนทั้งในเมืองไทยและในต่างประเทศ ทำให้หน่วยงานกลางผลักดันอันนี้ได้ง่ายมากขึ้น ผู้บริหารให้การสนับสนุนได้มากขึ้น** ซึ่งหลายๆ ท่านบอกว่า การที่จะสร้างบรรยากาศให้พนักงานทำงานเป็นทีมหลายองค์กรพยายามที่จะขับเคลื่อน จากการที่น้องๆ รวมกลุ่มกันทำงานอย่างนี้ ทำให้น้องรุ่นหลังๆ เรียนรู้ที่จะทำแบบอย่างแบบนี้ อันนี้เป็นประโยชน์กับองค์กรมากๆ เพราะแข่งกันทำความดี

ดร.ปรอง กองทรัพย์โต :

น่าภูมิใจมาก มีคำถามอีกคำถามหนึ่งน่าสนใจมาก ถามว่า กุญแจแห่งความสำเร็จเมื่อกี้น้องๆ ได้พูดมาแล้วส่วนหนึ่งแล้วในแง่ของผู้บริหาร แต่ในแง่ขององค์กร เรามองว่า **กุญแจแห่งความสำเร็จ**ไม่ใช่เฉพาะเรื่องของ Ant Mission แต่หมายถึงทั้ง Baby Ant ด้วย หรือการขยายผล **คืออะไร** อยากจะให้ลองขมวดให้เพื่อนๆ ได้ฟัง

คุณรัตนา กลั่นแก้ว :

กุญแจแห่งความสำเร็จอันดับแรกเลยคือ ผู้บริหารระดับสูง ไม่ว่าเราจะเอากระบวนการจัดการอะไรเข้ามาในองค์กร ถ้าผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความสำคัญการจัดการเหล่านั้นจะไม่เกิดเลย จะเห็นได้ว่าที่ได้เรียนให้ท่านผู้ฟังและเน้นย้ำว่า คุณก่อศักดิ์ ชัยรัศมีศักดิ์ ท่านให้การสนับสนุนและท่านใกล้ชิดท่านมาดูแล แม้กระทั่งชื่อกิจกรรมท่านยังลงมาตั้งเองเลย อันนี้ก็คือ key success factor จริงๆ **อีกส่วนหนึ่ง ก็คือ การสร้างแรงจูงใจ** ถ้าสร้างแรงจูงใจทางลบ ต้องทำๆ อันนี้จะไม่เกิดความยั่งยืน จะเห็นได้ว่า หน่วยงานกลางพยายามที่คิดค้นหาวิธีที่จะสร้างแรงจูงใจ **ให้เขามีส่วนร่วมในการคิด** แม้กระทั่งการทำสื่อประชาสัมพันธ์ เราก็ไม่ได้สื่อแบบ one way เราให้คนที่คิดค้นขึ้นมาเป็นผู้แสดงคิด theme เรื่องขึ้นมาแล้วมีส่วนร่วมในการ**แสดง** ฉะนั้น **ทุกคนก็รู้สึกว่าได้มีการเปิดตัวและเป็นที่รู้จักด้วย เขาก็จะมีความสุข** ใช้แรงจูงใจทางบวก ก็เป็น Key Success Factor **อีก**ตัวหนึ่ง **ส่วนหนึ่งก็คือ** ตัวพนักงานเอง นอกจากว่าท่านผู้บริหารให้การสนับสนุนแล้ว หน่วยงานกลางให้การ support แล้วก็ตาม **เราก็ต้องได้รับความร่วมมือกับผู้ปฏิบัติงานด้วย** ก็คงจะเป็นไป**ทั้ง 3 ส่วนทำให้เราประสบผลสำเร็จในจุดนี้**

"

ปัจจัยที่ทำให้ได้รับความสำเร็จอย่างยิ่งเลย
อย่างแรกคือ
การได้รับความสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างดี
จัดสรรเวลาให้พวกเราได้ทำกิจกรรม
อย่างเต็มที่
และที่สำคัญที่ขาดไม่ได้เลย
ก็จะเป็นหน่วยงานกลาง

"

ดร.ปรอง กองทรัพย์โต :

ยังมีคำถามต่อเนื่องจากกลุ่มน้องๆ กลุ่มนี้ Diamond Power รบกวนพี่รัตนาตอบดีกว่าครับ อันนี้เป็นคำชมมากกว่า มีความพร้อมเพรียงและใช้จังหวะสมดุลดีมาก ไม่ทราบว่าออกแบบเองหรือใครออกแบบให้ครับ

คุณรัตนา กลั่นแก้ว :

ช่วยกัน design ตั้งแต่น้องๆ ตอนแรกนำเสนอแล้วมาเป็นพี่เลี้ยงโดยตรงก็จะบอกว่าพูดอย่างนี้จะดีไหม คือเราไม่ได้สั่ง ถ้าพูดอย่างนี้แล้ว มันจะสนุกไหม ลองช่วยกันดู เราจะมีการสื่อสาร คือ เราให้ทุกคนช่วยกันคิด ซึ่งเราเป็นผู้บริหารแล้วจะมาบอกว่า present อย่างนี้ไม่ดี ไม่เอา บอกว่าทำอย่างไรให้เราสนุกทุกคน ผู้ดูชอบ แม้กระทั่งครูฝึกก็มีส่วนร่วมที่จะมากำกับดูแล เราไม่ได้มีการสั่งลงไป แต่เป็นการเสนอความคิดในการนำเสนอจริงๆ เพราะฉะนั้นทุกคนได้คิดและได้มาโชว์ตรงส่วนนี้ก็เพราะว่า ส่วนหนึ่งเป็นความคิดของเขา มิใช่เป็นความคิดของคนใดคนหนึ่ง ทั้งทีมจริงๆ ค่ะที่น้องบอกว่า teamwork

ดร.ปรอง กองทรัพย์โต :

มีคำถามต่อเนื่องน่ะครับ ก็คือ การพัฒนาความมุ่งมั่น ใช้วิธีใด จะเห็นว่าน้องๆ มีความมุ่งมั่น ทุกคนมีงานประจำทำอยู่ จะใช้วิธีใดที่ทำให้น้องมีความมุ่งมั่นในการทำงานและใช้เวลานอกเวลาหรือในเวลาทำงานครับ

คุณรัตนา กลั่นแก้ว :

ในการทำกิจกรรมกลุ่มตรงนี้ ทำในเวลานะคะ ระหว่างวันเมื่อน้องพบปัญหา เขาก็จะรวมทีมกันคิดค้นที่จะปรับปรุงเพราะว่าการที่จะให้เขาไปทำนอกเหนือเวลา มองว่าเราเอาเปรียบเขาเกินไป งานในหน้าที่ เขาก็หนักอยู่แล้ว จะเห็นได้ว่าตอนที่เขาจะไปนำเสนอผลงานที่เกาหลี เขาต้องซ้อมอยู่ 3 เดือน KPI ตัววัดต่างๆ ที่เขาต้องทำงานค่อนข้างที่จะ drop ลงแต่ก็บอกน้องๆ ว่า ตัวชี้วัดที่เรามีอยู่เดิมกับตัวที่เราจะต้องมาทำงานในจุดนี้ บริษัทต้องยืดหยุ่นให้ นั่นหมายถึงว่า เขาเอาเวลามาซักซ้อมตรงนี้เพื่อ ผลงานดีๆ ที่จะให้บุคคลภายนอกได้เห็น ดังนั้นต้องให้เขาในเวลา เราให้เวลาเขาทำ เขาจะมีการประชุมในเวลาอย่างไร เขาก็ไปจัดกันเอง

ดร.ปรอง กองทรัพย์โต :

*ผมว่าเป็นข้อมูลที่ดีในการแลกเปลี่ยนกันคือว่า**การบริหารจัดการต้องเป็นพลวัตร ไม่ใช่แบบตุนตลอดเวลาอยากได้ทุกอย่างแต่ต้องดีทุกอย่าง** ผมว่าอันนี้เป็นจุดที่น่าสนใจมาในส่วนที่เป็นภาพใหญ่ของเซเว่น อันนี้เป็นคำถามที่เข้ามา ในเรื่องของเป้าหมายของ Ant Mission และ Baby Ant องค์กรตั้ง*

เป้าหมายในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพอย่างไร ช่วยยกตัวอย่างประเภทของเป้าหมายเหล่านั้นด้วย

คุณรัตนา กลั่นแก้ว :

การตั้งเป้าหมายเชิงปริมาณเราใช้ในระยะเวลาเริ่มต้น เพราะว่าคนของเรายังขาดความรู้และเข้าใจในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบอย่างมีกระบวนการ ฉะนั้นในช่วงเริ่มต้นเราอาจจะเน้นเชิงปริมาณกลุ่มให้มากเข้าว่า คิดเรื่องที่ทำอาจจะยังไม่ดี 100 เปอร์เซ็นต์ เนื่องจากว่าความรู้ที่เราต้องพัฒนา เราก็ยังทำไม่ได้ 100 เปอร์เซ็นต์ ในช่วงแผนพัฒนาองค์ฉบับที่ 1 จะเน้นเชิงปริมาณค่อนข้างมาก ส่งเรื่องมาเถอะ เรื่องซ้ำเรื่องอะไรก็ขอให้ส่งมา แต่เรามาพบว่าหลังจากการตรวจประเมินแล้วมีทั้ง E,G,P คะแนนที่อยู่ในเกรด E ค่อนข้างต่ำมี G กับ P ค่อนไปทาง P ค่อนข้างเยอะ เราก็มาค้นหาตรงนี้เพื่อหาจุดปรับปรุง พอมาในปี 2547 เราได้มีการให้ความรู้กับโค้ช ให้ความรู้ QC story 7steps, seven 2 อย่างเข้มข้น train ในเวลางาน ไม่ใช่นั่งฟังอย่างเดียวนะคะ workshop ด้วยและทำ case จริงด้วย และไป site visit หน้างานด้วยจะเห็นได้ว่ากลางปี 47 เป็นต้นมา เราได้เริ่มที่เป็น E-excellent เชิงคุณภาพมากขึ้นเรื่อยๆซึ่งในปีนี้เราก็หวังว่ากลุ่มประเภท E-excellent ที่จะนำไปขยายผลมันจะได้หลายเด้งเลย ตรงนี้ก็คิดว่าในช่วงเริ่มต้นหลายๆ องค์กรที่คิดจะทำงาน productivity ขอบอกว่าได้แค่เชิงปริมาณก็ถือว่าได้แล้ว ส่วนที่จะเป็นเชิงคุณภาพองค์กรต้องดูแลค่ะ องค์กรเสริมความรู้ ต้องพัฒนาเขา เตรียมความพร้อม อย่ากดดันอย่างเดียวมันจะไม่ยั่งยืน ในฐานะที่อยู่ตรงนี้มาพอสมควรก็จะเข้าใจในเรื่องของความรู้สึกพนักงานในระดับปฏิบัติการ

ดร.ปรอง กองทรัพย์โต :

เป็นอีกคำถามหนึ่งที่คุณรัตนาได้ตอบไปแล้วนะครับว่า วิธีการใดที่จะทำให้ได้ซึ่งเป้าหมาย นอกจากการรณรงค์ ซึ่งจะมีทั้งการพัฒนาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพนะครับ ให้ความรู้ซึ่งเป็นสิ่งที่จะต้องประสานกัน เมื่อกี้เราพูดถึงเราประสบความสำเร็จมากขึ้น คำถามคือ ปีล่าสุดมีเรื่องประมาณ 10,000 กว่าเรื่อง เป็นเรื่องที่เป็นปัญหาหรือภาระที่ผู้บริหารระดับกลางที่ต้องตัดสินหรือเปล่าที่จะต้องมาจัดการส่วนนี้

คุณรัตนา กลั่นแก้ว :

*เป็นคำถามที่ดีมากๆ เพราะว่า**หลายๆ องค์กรพอได้เรื่องมาแล้ว เรื่องที่ดีๆ กลับเอาไปเก็บไว้ แต่ของ 7 ELEVEN คิดค้นหาโมเดลขึ้นมาแล้ว หลังจากที่เราได้เรื่องมาแล้วเป็น 10,000 เรื่อง หน่วยงานกลางจะ screen เบื้องต้นว่าเป็นเรื่องดีมีคุณภาพ เบื้องต้นเรื่องเหล่านี้เราได้ส่งกลับไปยังเจ้าสำนักผู้บริหารระดับสูงในหน่วยงานนั้นๆ เป็นผู้ approve ว่าจะทำเรื่องไหนก่อนและหลังเพราะว่าเจ้าของงานย่อมรู้ดีกว่าว่าเรื่องไหนดีและมีประโยชน์กับงานของเขาแล้วทำให้เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุ** เขาก็จะมาจัด priority ว่าจะทำเรื่องไหนก่อน เรื่อง A หมายถึงว่าทำได้ภายใน 1 เดือน เรื่อง B ทำเสร็จภายใน 3 เดือน ส่วนเรื่อง C อาจจะเป็นเรื่อง*

เกี่ยวกับ cost functional ตรงนี้หน่วยงานกลางอาจจะต้องเข้าไป support ฉะนั้นตอนนี้เรื่องหมื่นกว่าเรื่องเรากำลังส่งกลับไปยังต้นสังกัดให้พิจารณาแล้วตอบกลับมาว่าจะทำได้กี่เรื่อง แล้วก็จะมีระยะเวลาในการจัดทำแล้วเสร็จมีเวลาอย่างไร เราก็มีการประสานไป ผลปรากฏว่าเป็นภาพที่บวกมากๆ คือ เจ้าสำนักแต่ละสำนัก หน่วยงานกลางนี่ไป direct sale เลยนะคะ คือไปหาผู้บริหารโดยตรงไปชี้แจงโดยตรง คุณรัตนาจะเดินสายมีอยู่กี่จุดผู้บริหารอยู่ตรงไหน นัดคิวกันไปหารือร่วมกัน และก็ได้สะท้อนความคิด ส่วนหนึ่งก็ได้เสนอแนะแนวคิดว่า เรื่องที่ดีเป็นยังไง ต้องรีบส่งยังไง ดำเนินการอย่างไร นั่นหมายถึงก็คือ เรากำลังจะจูงให้ top ผู้บริหารระดับสูงแต่ละหน่วยงานลงมาเล่นด้วยคะ หมื่นกว่าเรื่องไม่ใช่ภาระ กลับเป็นภาพที่ดีที่ผู้บริหารระดับสูงอาจจะไม่รู้ปัญหาลึกๆ แต่น้องๆ ช่วยคิดขึ้นมา แต่น้องๆ อาจจะไม่สามารถจัดการได้เป็นกระบวนการ หน่วยงานกลางก็จะไป support ในส่วนของกระบวนการเพราะว่าสิ่งที่เขาคิดเป็นกระบวนการ เราเอาไปเชื่อมโยงกับมาตรฐาน ISO บางเรื่องอาจจะไปปรับ standard บางเรื่องอาจจะไปปรับ form บางเรื่องอาจจะไปปรับตัว pm บางเรื่องอาจจะไปปรับตัว work instruction ฉะนั้นเราจะเชื่อมโยงไปที่งานคุณภาพมาตรฐานที่เขาคิดค้นขึ้นมา

ดร.ปรอง กองทรัพย์โต :

จะเห็นว่าที่ผ่านมาเราใช้เป็นกระบวนการ เราใช้ Ant Mission และ Baby Ant เป็นตัวที่จัดกระทำ มีคำถามกลับไปถึงระดับขององค์กร อันนี้เป็นเชิงระบบมากขึ้น ***อยากทราบถึงกระบวนการ knowledge sharing และ knowledge asset ของ 7-ELEVEN ว่าทำอย่างไร ความรู้ที่ออกมาเป็นหมื่นๆ เหล่านี้จัดเก็บและ share อย่างไร***

คุณรัตนา กลั่นแก้ว :

อย่างที่เรียนไว้ว่า ***การจัดเก็บและ share มักว่าจะต้องมีไอทีถึงจะ share ได้*** *อย่างที่ ดร.ปรอง บอกเบื้องต้นว่าก็ไปยุ่งกับไอทีซะส่วนใหญ่ ซึ่ง****ตอนนี้เราไม่จำเป็นต้องไปยึดติดกับไอที หลายท่านที่เห็นว่าเรื่องที่ดีเราจะรีบผลิตออกมาเป็นสื่อ VCD ออกมาทันที แล้วเรา copy แจกให้กับผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับงาน Ant หรือไม่เกี่ยวข้องก็สามารถที่จะมาขอได้ เราจะมีให้เข้าไปดูใน intranet ได้ใน Lotus note ได้*อันนี้ส่วนหนึ่งกับอีกส่วนหนึ่ง เราจะมี share ทางด้านสายร้านก็จะไป share ที่ FC ทุกวันอังคาร อีกส่วนหนึ่งถ้าต้อง pop up ไปที่ร้านก็ออนไลน์ไปที่หน้าจอเลย ***อีกส่วนหนึ่ง เรากำลังหาวิธีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบเพราะองค์ความรู้เรามีมากมาย*** *เราพยายามเอาไอทีเข้ามาช่วย อยู่ในระหว่างกระบวนการอยู่เพราะเรา****เพิ่งได้โมเดล****ที่ให้ท่านดู เราไป workshop กันที่บางแสน ผู้บริหารเป็นร้อยชีวิต ไป design โมเดลตัวนี้ขึ้นมา แล้วเราก็บอกว่า think tank ถังความคิดเหล่านี้เราจะต้องเชื่อมโยงถังความคิดนี้เก็บไว้ในองค์กร แล้วก็ sharing ความคิดเหล่านี้ เท่าที่เรามี channel อยู่หลายๆ channel ที่ใช้อยู่คงจะต้องเอาระบบไอทีเข้ามาช่วยในระยะต่อไป*

ดร.ปรอง กองทรัพย์โต :

*อันนี้เป็นคำถามต่อเนื่อง คำถามมีอยู่ว่า แผนงานต่อไปหลังจากวันนี้ที่เราก้าวขึ้นมามีจำนวนเรื่องที่เข้ามามากมายมีผู้เข้าร่วม 95 เปอร์เซนต์ ขั้นต่อไปใน**เรื่องของการจัดการความรู้ของ 7-ELEVEN คืออะไร***

คุณรัตนา กลั่นแก้ว :

*เราคิดว่าการที่เราจะจัดการความรู้ **เราต้องเชื่อมโยง** เราบอกว่าเราจะทำงานแบบ TQM เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งคุณภาพ เพราะฉะนั้นความรู้ที่เรามีในวันนี้ ถ้าเราคิดค้นขึ้นมาได้แล้ว เรา**ต้องเอาเข้าไปสู่ในกระบวนการจัดการที่เป็นระบบ** ไม่ว่าจะเป็นตัวมาตรฐานต่างๆ มาตรฐานเหล่านั้นจะไม่ได้ไปทำในระบบคุณภาพเท่านั้น ถ้ามาตรฐาน 7 ส. อาจจะเกิดขึ้นมาประจำพื้นที่ แต่ ISOต้อง reference มาให้ถึง ฉะนั้นสิ่งที่คิดค้นเหล่านี้จะไม่หลุดยังอยู่ แล้ว repeat ได้ทุกๆ มาตรฐานที่คิดค้นขึ้นมา เราจะพยายามให้เชื่อมโยงถึงกัน ไม่ว่าจะเป็น 7 ส. หรือ safety ก็ตาม มาตรฐาน safety แล้วจะไปเชื่อมโยงกับระบบอย่างไร เขียนคู่มือให้ reference ถึงกัน เพราะหลายๆ องค์กรเอาระบบการจัดการหลายๆ อย่างเข้ามาใช้แต่ไม่เชื่อมโยงถึงกัน เราก็เอาแนวคิดของ balance scorecard มาใช้ KPI หรือวัตถุประสงค์ต่างๆ ที่เรากำหนดขึ้นมา **ต้องคิดให้เชื่อมโยงกัน มาตรฐานต่างๆ หรือระบบคุณภาพต่างๆ ที่เราเอามาใช้ เราจะต้องไปขึงดู หน่วยงานกลางต้องมีการ monitor ว่ามันเชื่อมโยงกันไหม** ถ้าไม่เชื่อมโยง คงต้องมีการคุย หารือร่วมกัน และก็มา review ทบทวนในส่วนนี้ ฉะนั้นก้าวต่อไป เราหวังว่าทุกๆสิ่งทุกๆอย่างที่เราคิดค้นขึ้นมา **เราต้องสามารถ PDCA ครบ loop ทำ repeat อย่างต่อเนื่อง** แล้วเข้าไปสู่กระบวนการอย่างแท้จริง อย่างที่เดิมเราเน้นเชิงปริมาณ แต่จากนี้ไปเราจะเน้นเชิงคุณภาพ นั่นก็หมายถึงเราต้องมีกระบวนการ*

ดร.ปรอง กองทรัพย์โต :

*คำถามสุดท้าย คุณรัตนา ถ้าจะแนะนำเพื่อนๆ ว่าถ้าจะก้าวเข้ามานำ**การจัดการความรู้องค์กร** หลายคนอาจจะสับสนว่าจะ**เริ่มอย่างไร** พอจะมีข้อเสนอแนะ ข้อชี้นำช่วยเหลืออย่างไรบ้างให้กับน้องๆ*

คุณรัตนา กลั่นแก้ว :

*อยากจะบอกว่า ความรู้มันมีอยู่ในองค์กรอยู่แล้ว ยัง confirm แนวคิดเมื่อเช้าที่ ดร. ปรอง พูด แต่เรามักจะไปขวนขวายว่าข้างนอกเขามีอย่างไร แล้วจะพยายามทำเหมือนอย่างที่เขาทำ ซึ่งตรงนี้มันจะทำให้เรามีความยากลำบากในการทำ **เรากลับมาดูตัวเราเองก่อนดีกว่าว่าอะไรที่เป็นความรู้ที่จะต้องจัดเก็บที่เป็น core process ที่เป็นหัวใจสำคัญที่องค์กรเดินมาถึงทุกวันนี้** เราไม่ได้เป็นศูนย์ เรายังไม่ได้จัดเก็บให้เป็นหมู่ **แล้วก็มีการทบทวนว่าความรู้ที่มีอันนั้น update ไหม ล้าสมัยไหม** เรายังไม่ได้จัดการ เรากลับมาดูเรื่องที่ใกล้ตัวก่อน แล้วค่อยมาจัดการให้เป็นระบบในระยะยาวเรา**ทำแบบเป็นระบบค่อยเป็นค่อยไป ใจเย็นๆ เชื่อว่าองค์ความรู้เหล่านี้ไม่หนีไปไหน** ก็อยากจะฝากหลายๆ องค์กรว่า เรากลับมาดูตัวเราว่าเรามีของดีอะไร ยกตัวอย่าง ไม่ว่าจะเป็น*

ระบบ ISO 9000 จะเห็นได้ว่า ทำมา version 1994 ก็ foul ไปแล้ว เก็บแต่ document จริงๆ ไม่ใช่ พอมา versionใหม่ก็ค่อยๆ ดี แต่ถ้าเราทำอย่างจริงจังและจริงใจ องค์ความรู้เหล่านี้ท่านจะหยิบเก็บอยู่ในองค์กรของท่านมากมาย มันอยู่ในองค์กรของเรา แต่เราไม่ได้ไปเสาะหาภายในต่างหาก เรามัวแต่ไปเสาะหาว่าที่อื่นทำอย่างไร ที่อื่น กว่าเขาจะมีวิวัฒนาการมาแล้วดู perfect เขาก็ล้มลุกคลุกคลานมาเหมือนกัน อย่างของ ดร. ปรอง เองคงจะทราบนะคะว่า ***กว่าจะมาเข้าใจคำว่า KM ล้มลุกคลุกคลานเยอะแยะ ไปทบทวนภายในของเรา เรามีของดีภายในของเรามากมายเหลือเกิน ใจเย็นๆ แล้วค่อยเอาโมเดลต่างๆ มาจัดเรียงใส่ลิ้นชัก แล้วเราก็จะได้หยิบใช้ได้คล่องตัวขึ้น ก็คงคิดว่าทำได้ง่ายๆ ผู้ปฏิบัติก็จะไม่รู้สึกว่ายากลำบาก เพราะเป็นเรื่องใกล้ตัวเขา***

ดร.ปรอง กองทรัพย์โต :

เป็นการให้กำลังใจที่ดีนะครับ ผมขออนุญาต ขมวดปมความคิดสุดท้ายว่าเราได้อะไรมาบ้าง ซึ่งผมคิดว่าข้อมูลหลายๆ อย่างเป็นข้อมูลที่ดี การตอบที่ดีที่สุดคือบอกว่า ***ผู้บริหารไม่ใช่เฉพาะให้การสนับสนุน แต่ต้องเป็นเจ้าของ*** *ซึ่งอันนี้เป็นตัวสำคัญในการผลักดันองค์กร ไม่ว่าจะใช้เครื่องมือ TQM หรืออะไรต่างๆ นั่นคือเครื่องมือในการทำ แต่มีความสามารถในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างไร มี innovation อะไรบ้างซึ่งนำมาสู่กลยุทธ์* ***กลยุทธ์ที่ทางเซเว่นใช้เป็นเรื่องการจัดการ ด้านเทคนิค การรณรงค์ส่งเสริม และมีการชี้วัดต่างๆ เห็นว่ามีบางโครงการน่าประทับใจมากคือ Ant Mission และ Baby Ant***

Ant Mission กลยุทธ์ก็คือให้ทุกคนมีส่วนร่วม ทั้งหมดอยู่บนพื้นฐานของ continuous improvement และ innovation เช่นเดียวกัน ทางด้านเซเว่นมีการใช้ไอที tool อย่างปัจจุบันก็มี Lotus note ทำให้เกิดการสื่อสาร ***การทำงานที่ยากของเซเว่นก็คือ การทำอย่างไรให้กว่า 3,000 สาขาสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ คงต้องประยุกต์กันต่อไป มีการวัดอย่างชัดเจน ซึ่งสะท้อนได้อย่างเด่นชัดว่า เขาทำ KM อย่างมีจุดประสงค์ ไม่ได้ทำ KM เพื่อ KM แต่ทำ KM เพื่อปรับปรุงการให้บริการ*** *แล้วก็สิ่งสุดท้ายที่เน้นย้ำอยู่เสมอว่าทำอย่างไรให้เกิด learning sharing และมีความรู้อยู่คู่องค์กร เป็นสิ่งที่สำคัญมาก ผมคิดว่าคงจะสรุปได้อย่างนี้ คงไม่ตกหล่นอะไร หวังว่าผู้รับฟังคงจะได้รับประโยชน์ไม่มากก็น้อย คงถึงเวลาพอดี ขอส่งช่วงให้กับทางผู้จัดต่อไปครับ*

■■■

คลินิกให้คำปรึกษา

ภาพรวมคลินิกให้คำปรึกษา

มหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2

คลินิกให้คำปรึกษา เป็นส่วนของการให้คำปรึกษาทางด้านข้อมูล เทคนิค และนำเสนอตัวอย่างให้กับ ผู้เข้าร่วมกิจกรรมในมหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2 ซึ่งเป็นผู้ที่ลงทะเบียนแจ้งความจำนงล่วงหน้าในการขอเข้ารับการปรึกษาในงาน **ภายในงานมหกรรมได้แบ่งคลินิกออกเป็น 3 คลินิก**ที่มีประเด็นเนื้อหาต่างกัน คือ **คลินิก** KM Thesis **คลินิก** Weblog และ **คลินิก** Faci Service โดยในคลินิก KM Thesis มีเนื้อหาแนวทางการให้คำปรึกษา แนะนำข้อมูล สำหรับผู้เข้าร่วมคลินิกซึ่งกำลังศึกษาอยู่ในระดับ ปริญญาโท-เอก และมีความสนใจหรือกำลังอยู่ระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ด้านการจัดการความรู้ ส่วนคลินิก Weblog เป็นการให้คำปรึกษา แนะนำ เทคนิคและวิธีการสมัครใช้งาน รวมทั้งตัวอย่าง Weblog เสนอแก่ผู้เข้าร่วมคลินิก และคลินิก Faci Service จะเป็นการให้คำปรึกษาด้านเทคนิคข้อแนะนำแก่ผู้เข้าร่วมคลินิกที่มีความสนใจหรือทำหน้าที่เป็น"คุณอำนวย" (Knowledge Facilitator) เพื่อการฝึกฝนเทคนิค ความรู้ต่างๆ ในการเป็น "คุณอำนวย" ที่มีความชำนาญมากขึ้น

คลินิกให้คำปรึกษาทั้ง 3 ประเด็นเนื้อหานี้ เปิดให้บริการแก่ผู้สนใจที่แสดงความจำนงไว้ล่วงหน้า จำนวน 3 รอบ รอบละ 45 นาที คือ รอบที่ 1 วันที่ 1 ธันวาคม 2548 ระหว่างเวลา 10.00-10.45 น. รอบที่ 2 วันที่ 2 ธันวาคม 2548 ระหว่างเวลา 15.30-16.15 น. และรอบพิเศษ วันที่ 2 ธันวาคม 2548 ระหว่างเวลา 08.00-08.45 น. โดยแต่ละประเด็นคลินิกจะให้คำปรึกษาแก่ผู้สนใจที่แสดงความจำนงไว้ล่วงหน้า จำนวนรอบละ 30 คนต่อคลินิก ซึ่งจากการให้แสดงความจำนงล่วงหน้า มีผู้สนใจเข้าร่วมจำนวนรวมทั้งสิ้น 270 คน เต็มตามจำนวนที่กำหนดไว้

จากการเปิดคลินิกให้คำปรึกษาในทั้ง 3 ประเด็น ตลอดระยะเวลาการจัดกิจกรรมมหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2 ทั้ง 3 รอบ สามารถสรุปตามประเด็นต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้

คลินิก KM Thesis

คลินิกให้คำปรึกษาในเรื่องวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ แก่ผู้เข้าขอรับคำปรึกษา ซึ่งมีทั้งผู้สนใจและผู้ที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโทและเอกเข้าร่วมขอรับคำปรึกษาเป็นจำนวนมาก จนครบตามจำนวนที่กำหนดในแต่ละรอบ รายละเอียดในคลินิก KM Thesis สามารถนำเสนอตามหัวข้อต่างๆ ได้ ดังนี้

วิทยากร

ดร.ยุวนุช ทินนะลักษณ์ (นักวิชาการอิสระ) ดร.จิรัชฌา วิเชียรปัญญา (นักวิชาการจากคณะเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยรังสิต) และคุณพร เดชชัยยัญ (นักศึกษาปริญญาเอก โครงการสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์)

วัตถุประสงค์ของ Thesis กับ KM

การให้คำปรึกษาแก่ผู้ทำวิทยานิพนธ์หรือผู้สนใจ ในคลินิกมีวัตถุประสงค์หรือแนวทางอยู่ 2 ประการ คือ

ประการที่ 1 เป็นเรื่องของการมาปรับความเข้าใจในเรื่อง KM และ ในเรื่องของกระบวนการของ KM

ประการที่ 2 การมาพบปะกัน และสร้างเป็นเครือข่ายในการทำวิทยานิพนธ์ เช่น ใครทำอะไรที่ไหนอย่างไร เป็นเครือข่ายของนักศึกษาด้วยกัน รวมทั้งเครือข่ายของอาจารย์ที่สอนเกี่ยวกับเรื่อง KM

ผู้เข้าร่วม

ผู้เข้าร่วมขอรับคำปรึกษาในคลินิก KM Thesis ตลอดระยะเวลาทั้ง 2 วันของงานมหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2 ในทั้ง 3 รอบที่จัดขึ้น ประกอบไปด้วยผู้สนใจจากหลากหลายอาชีพ เช่น พยาบาล ครู เจ้าหน้าที่เกษตร รัฐวิสาหกิจ เป็นต้น และส่วนใหญ่เป็นผู้ที่กำลังศึกษาในระดับปริญญาโทและเอกจากสถาบันการศึกษาต่างๆ

ประเด็นในการทำวิทยานิพนธ์

ประเด็นในการทำวิทยานิพนธ์ของผู้เข้าร่วมในในคลินิกนี้ และกำลังอยู่ระหว่างดำเนินการในระดับปริญญาโทและเอกส่วนใหญ่จะเป็นการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในองค์กร

หรือหน่วยงาน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นองค์กรหรือหน่วยงานในภาครัฐ เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย ส่วนประเด็นอื่นๆ นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ของชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับการปฏิบัติงานในหน้าที่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตัวอย่างของประเด็นในการทำวิทยานิพนธ์ เช่น ในระดับปริญญาเอก: การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในการศึกษาขั้นพื้นฐานส่งผลต่อประสิทธิผลต่อโรงเรียนอย่างไร การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในภาครัฐ การจัดการความรู้ทรัพยากรน้ำในลุ่มน้ำสะแกกรัง ในระดับปริญญาโท: ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้การสนับสนุนของหอผู้ป่วยกับพยาบาลประจำการในมหาวิทยาลัยของรัฐ ปัจจัยที่เป็นผลสำเร็จในการนำ KM มาใช้ในองค์กร

นอกจากนี้ยังมีประเด็นอื่นๆ ที่มีผู้สนใจทำวิทยานิพนธ์ โดยส่วนใหญ่แล้วยังคงเกี่ยวกับ

การพัฒนา การจัดการความรู้ในองค์กรหรือหน่วยงานอีกเช่นเดียวกัน เช่น การทำ KM ในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน การพัฒนา KM ในสำนักงานเกษตรและสหกรณ์ การนำ KM มาใช้ในโรงพยาบาล การใช้ KM ในการประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัย และมีบางส่วนเป็นประเด็นความสนใจที่เกี่ยวข้องกับชุมชน เช่น KM กับภูมิปัญญาพื้นบ้าน หลักธรรมในศาสนาพุทธในการจัดการความรู้

จากประเด็นของการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าวข้างต้นซึ่งรวมถึงประเด็นที่มีผู้สนใจแต่ยังมิได้ดำเนินการ ได้แสดงให้เห็นถึงจุดเน้นในการใช้การจัดการความรู้ในการพัฒนาบุคลากรหรือองค์กร และมุ่งหวังว่ากระบวนการดังกล่าวจะนำไปสู่การพัฒนารูปแบบบางประการที่สามารถนำไปทดลองใช้ได้จริงกับบุคลากรขององค์กร

ขอบเขตของเนื้อหาวิทยานิพนธ์

ขอบเขตของเนื้อหาวิทยานิพนธ์ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการทำงานเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร คือ เน้นการใช้ความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์กร เช่น การพัฒนาคุณภาพงาน การใช้ KM เป็นเครื่องมือสำหรับการทำ QA โดยการใช้ภาวะผู้นำ นอกจากนี้ขอบเขตของผู้สนใจเป็นการนำ KM ไปใช้ในการทำงานภาครัฐ ได้แก่ โรงพยาบาลและสถานศึกษา นอกจากนี้พบว่า มีบางประเด็นที่มอง KM ในเชิงยุทธศาสตร์ด้วย เช่น การพัฒนางาน KM ในเชิงงานบูรณาการ เป็นต้น

ส่วนในด้านของขอบเขตเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับชุมชน ยังมีไม่มากนักในกลุ่มผู้เข้ารับคำปรึกษาในคลินิก KM Thesis โดยขอบเขตของเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับชุมชนเป็นในเรื่องCommunity

of Practice (CoP) ในประเด็นต่างๆ เช่น ภูมิปัญญาพื้นบ้าน วัฒนธรรม ศาสนา

การออกแบบและระเบียบวิธีการวิจัย

เนื่องจากข้อจำกัดในด้านเวลาของการให้คำปรึกษาและจำนวนผู้เข้าร่วมที่มีจำนวนมาก ทำให้ประเด็น การพูดคุยเน้นที่ประเด็นการตั้งโจทย์ปัญหาการวิจัยเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้มิได้มีการกล่าวถึงอย่างเด่นชัดในด้านการออกแบบและระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ของผู้เข้าร่วมคลินิก

ผลที่เกิดขึ้นในคลินิก KM Thesis

บรรยากาศของการเข้าร่วมรับคำปรึกษาจะเป็นลักษณะการประชุมโต๊ะกลม โดยมีวิทยากรเป็นผู้ให้คำปรึกษาและนำกระบวนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เข้าร่วมคลินิกทั้งหมด ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่ต่างก็มีประเด็นความสนใจที่มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เนื่องจากเป็นกลุ่มจำเพาะเจาะจงที่มีความสนใจในการทำวิทยานิพนธ์ ในเรื่อง KM อยู่แล้ว จึงมีความสนใจในการขอเข้ารับการปรึกษาเป็นจำนวนมาก แต่ช่วงเวลาของการเข้าร่วมคลินิกมีเพียงรอบละ 45 นาที ทำให้การร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้รับการปรึกษาในคลินิก มิอาจลงได้ลึกถึงรายละเอียดในแต่ละประเด็นหัวข้อของวิทยานิพนธ์ อีกทั้งประเด็นคำถามก็ยังไม่เฉพาะเจาะจงอีกด้วย ผลที่เกิดขึ้น จึงเป็นการจุดประกายและสร้างช่องทาง รวมทั้งเครือข่ายระหว่างผู้มีความสนใจในวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับ KM ด้วยกัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันต่อไป

ข้อเสนอแนะจากคลินิก KM Thesis

ข้อเสนอแนะจากผู้เข้าร่วมรับคำปรึกษาจากคลินิก KM Thesis ซึ่งจัดขึ้นระหว่างงานมหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2 ส่วนใหญ่เป็นข้อเสนอแนะในการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับ KM การส่งเสริมให้มีการขยายผลในการทำ KM ของกลุ่มอาจารย์ไปสู่กลุ่มนักศึกษา รวมทั้งการขยายสู่ชุมชนในท้องถิ่นต่างๆ และในส่วนของผู้ที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโทและเอก ที่มีความสนใจในการทำวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับ KM ควรมีการศึกษาในหลายๆ บริบท เพื่อนำมาเปรียบเทียบผลที่ได้ก่อนทำการวิเคราะห์ต่อไป

นอกจากนี้มีผู้เสนอถึงช่องทางการค้นหาข้อมูลสำหรับการศึกษาในเรื่อง KM โดยสามารถหาได้จากเว็บไซท์ Eric, Wilson และ Emerald

คลินิก Weblog

การให้คำปรึกษาสำหรับคลินิก Weblog เป็นการให้คำปรึกษา แนะนำเทคนิคและวิธีการสมัครใช้งาน รวมทั้งตัวอย่าง Weblog ซึ่งจากการเปิดให้คำปรึกษาทั้ง 3 รอบในการจัดงานมหกรรมการจัดการความรู้ ครั้งที่ 2 มีรายละเอียดสามารถนำเสนอได้ดังต่อไปนี้

วิทยากร

ดร.ธวัชชัย ปิยะวัฒน์ (นักวิชาการจากคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์) อ.กรกฎ เชาวะวณิช (จากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ) และคุณภัทรพร คงบุญ (จนท. มูลนิธิรางวัลสมเด็จเจ้าฟ้ามหิดลฯ)

ผู้เข้าร่วม

ผู้เข้าร่วมขอรับคำปรึกษาในคลินิก Weblog เป็นผู้ที่ลงทะเบียนล่วงหน้าในการขอเข้ารับคำปรึกษาเป็นส่วนใหญ่ มีเพียงส่วนน้อยที่เป็นผู้สนใจแต่มิได้แจ้งความจำนงล่วงหน้า โดยเป็น

ผู้เข้ามาร่วมงานมหกรรมและผ่านคลินิกนี้ ทั้งนี้เนื่องจากคลินิก Weblog เป็นคลินิกที่อยู่นอกห้อง จึงเป็นที่สนใจของผู้ที่ผ่านไปมาด้วย ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่ไม่เคยใช้งาน Weblog ก่อน มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่เคยใช้และมีปัญหาข้อ

วัตถุประสงค์ของการนำ Weblog ไปใช้ในกระบวนการ KM

Weblog เป็นเครื่องมือที่มีลักษณะเหมือนสมุดบันทึกที่บุคคลใช้บันทึก หรือเล่าเรื่องของตนเองเพื่อแบ่งปันและร่วมเรียนรู้กับคนอื่นๆ เมื่อนำ Weblog มาใช้กับ KM ก็จะกลายเป็นเครื่องมือในการสร้างความรู้ เผยแพร่ความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ ค้นหาผู้ชำนาญการ และเป็นเครื่องมือในการแยกแยะประเภทของความรู้และสร้างความสัมพันธ์ของความรู้ ดังนั้น จึงได้จัดให้มีคลินิก Weblog ขึ้น เพื่อให้คำปรึกษาและแนะนำแก่ผู้สนใจ และเป็นช่องทางขยายแนวทางของ สคส. ต่อไป

ติดขัด และในกลุ่มนี้ค่อนข้างจะมีความเข้าใจดีในเรื่องเทคนิคทางคอมพิวเตอร์

สาระสำคัญในคลินิก Weblog

สาระสำคัญที่เกิดขึ้นในคลินิก Weblog ในงานมหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2 นี้ เกี่ยวกับความรู้ในเรื่อง Weblog ประโยชน์ของ Weblog และการสมัครใช้ Weblog ของ สคส. คือ GotoKnow.org ที่ดำเนินการเพื่อการจัดการความรู้แบบฝังลึก เน้นการบันทึกในรูปแบบไดอารี่ของแต่ละบุคคล เพื่อแสดงความคิด ความรู้ ประสบการณ์ เทคนิคการทำงาน และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นผ่านเครือข่ายอินเตอร์เน็ต สาระสำคัญที่เกิดขึ้นในคลินิกอีกประเด็น คือ การให้คำปรึกษา ตอบข้อคำถาม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นในเชิงเทคนิค โดยมีสาระเกี่ยวกับปัญหาและข้อสงสัยที่เกิดขึ้นระหว่างการใช้งาน และรายละเอียดในแต่ละเรื่อง เช่น Planet Matter Track directory GotoKnow เป็นต้น

ผลที่เกิดขึ้นในคลินิก Weblog

ผลที่เกิดขึ้นในคลินิก Weblog ทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และสามารถใช้งานได้จริง ซึ่งเป็นไปตามความต้องการของผู้เข้ารับคำปรึกษา ถึงแม้ว่าจะไม่เป็นไปตามที่ผู้จัดหรือวิทยากรในคลินิกคาดนัก ทั้งนี้เนื่องจากผู้เข้าร่วมรับคำปรึกษาส่วนใหญ่ เป็นผู้ที่ไม่เคยผ่านการใช้งาน Weblog มาก่อน วิทยากรจะเป็นผู้แนะนำ อธิบายถึงวิธีการใช้ Weblog การสมัครใช้ และตอบคำถามที่เกิดขึ้นระหว่างการอธิบายขั้นตอนต่างๆ การให้คำปรึกษาจะแบ่งออกเป็น 3 โต๊ะ มีวิทยากรและคอมพิวเตอร์ประจำในแต่ละโต๊ะ ผู้เข้าร่วมคลินิกซึ่งเป็นผู้ที่ไม่มีความรู้เกี่ยวกับ Weblog มาก่อนจะเป็นผู้รับฟังการบรรยาย สาธิต ในเรื่องความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับ Weblog จากวิทยากรใน 2 โต๊ะแรกเป็นส่วนใหญ่ ส่วนที่มีความคุ้นเคยอยู่บ้าง

จะเป็นผู้ตั้งคำถาม ขอคำปรึกษาจากวิทยากรในโต๊ะที่ 3 ซึ่งคำอธิบายจะเป็นในเชิงเทคนิคพอสมควร การใช้เวลาของผู้เข้าร่วมในคลินิกแต่ละคนจะไม่นานนัก มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนไปรับฟังและสอบถามจากวิทยากรคนอื่นๆ ในคลินิก

ตัวอย่างบทสนทนาในคลินิก Weblog

วิทยากร :

การอ่าน feed จะเป็น web base ซึ่งใน web base จะมี feed ในตัวของมันเอง เพื่อตรวจสอบ ช่วงนี้เป็นช่วงของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี internet มีเรื่องสนุกให้ได้เรียนรู้หลายเรื่อง ในอดีต web คือ read only พวกเราเป็นผู้อ่านเพียงอย่างเดียว มีคนอยู่เพียงกลุ่มเดียวคนที่เป็นผู้เขียน คือ ไรท์เตอร์หรือเว็บมาสเตอร์เท่านั้น ปัจจุบันจะเปลี่ยนไปแล้วตอนนี้จะเปลี่ยนไปแล้ว content จะเกิดจากพวกเรา ไม่เป็นไซท์คือจะอ่านข่าว CNN ต้องไป CNN เท่านั้น โดยเปลี่ยนจากผู้ส่ง/บุคคลที่เราสนใจ และ topic เป็นหลัก ตัวตนของ provider จะหายไป

ผู้เข้าร่วมกิจกรรม :

ถ้าไม่มีผู้ใดเขียนข้อมูลที่เราอยากรู้ลงไปในนี้เราก็จะค้นไม่เจอใช่ไหม? ต้องมีคนที่มีความรู้ช่วยกันเขียนลงไป

วิทยากร :

เว็บ 2.0 (เว็บยุคใหม่) จะเกิดขึ้นได้เพราะพวกเราเอง เป็นกระแสระดับโลกไม่ใช่แค่ใน

ประเทศไทย เว็บ 1.0 (เว็บยุคเก่า) เกิดจากพวกเรากันเองช่วยกันเขียน เพียงแต่บางกลุ่มจะหนัก บางกลุ่มจะเบากว่า แต่ปัจจุบัน เว็บ 2.0 จะมีพวกเรากันเองเป็นทั้งผู้เขียนและผู้อ่าน ใน GotoKnow เริ่มเขียนกันได้เลย ตรงนั้นจะเป็น writing platform เทคโนโลยีของเราพัฒนาเรื่อยๆ สคส.เองก็มีเป้าหมายที่จะส่งออกเทคโนโลยีเหล่านี้ เพราะต้องการเน้นการสร้างสรรค์ซอฟแวร์ที่ทำขึ้นเอง ตอนนี้ Planet Site มี 2 ตัวในโลก คือ Planet Planet และ Planet Matter ซึ่งใช้เป็น reading platform ไม่ทราบว่าการใช้ GotoKnow ใครมีปัญหาอะไรบ้างหรือเปล่า

ผู้เข้าร่วมกิจกรรม :

ไม่สามารถอ่านได้ทัน เพราะมี blog เยอะมาก

วิทยากร :

คงต้องรอ reading platform หากเป็นหน่วยงานมหาวิทยาลัยในที่สุดแล้วมหาวิทยาลัยจะมี reading platform เป็นของตัวเอง เพื่อใช้ Planet Site ได้ ปัญหาอยู่ที่ reading platform

ผู้เข้าร่วมกิจกรรม :

จริงๆ แล้วปัญหาอยู่ที่การไม่มีเวลามากกว่า

วิทยากร :

reading platform ต้องใช้ feed reader อ่าน ปัจจุบันมีหลายตัวเช่น Google, Feed damon ส่วนของเรามีชื่อว่า blog express ส่วนเรื่องเวลาเชื่อว่าทุกๆ คนคงจะมีปัญหา แต่ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย โดยอยากให้ติดตามเรื่องนี้ต่อไป ซึ่งเราพยายามแก้ปัญหากันอยู่ ปัจจุบัน blog เติบโตเร็วมาก มีคนเขียนเยอะมากขึ้นทุกวัน ซึ่งเขียนได้น่าสนใจ ถือว่าเราโชคดีเพราะอยู่ในยุคของการเปลี่ยนแปลง ต้องใช้เวลาสักหน่อยในอนาคตจะมีเทคโนโลยีใหม่ๆ ออกมา

ผู้เข้าร่วมกิจกรรม :

Planet Matter ใช้อย่างไร

วิทยากร :

(อธิบายและสาธิตถึง การเข้าไปดาวน์โหลด Planet Matter) ปัจจุบันกำลังพยายามพัฒนากันอยู่ อยากให้ช่วยกันใช้ เพื่อจะได้พัฒนาให้สมบูรณ์ขึ้น

ผู้เข้าร่วมกิจกรรม :

ใน blog มีการจัดหมวดหมู่ความรู้หรือไม่

วิทยากร :

ปัจจุบันยังไม่มี แต่ไอเดียของเราคือ แทรคกิ้ง

ผู้เข้าร่วมกิจกรรม :

สามารถจะจัดหมวดหมู่ในแง่ของ Tracking directory ได้หรือไม่

วิทยากร :

ปัญหาคือ content หนึ่งจะอยู่ได้หลายที่ เช่น สมมติว่า content คือ การทำ KM ในโรงพยาบาล เราจะใส่ แทรกไหนระหว่าง ใน

รพ.หรือ KM นี่คือปัญหา ซึ่งปัจจุบันพยายามพัฒนาอยู่

ผู้เข้าร่วมกิจกรรม :

น่าจะมีระบบของจัดการหมวดหมู่ เพราะ GotoKnow กว้างมาก น่าจะมีบอกย่อย

วิทยากร :

GotoKnow เราสามารถทำชุมชนได้ ส่วน blog อื่นๆ เช่น Diary hub, Exteen ไม่ใช่ blog มืออาชีพ แต่เป็นจะ blogger โดยมี theme เข้าจะเป็นเรื่องๆ ไป เช่น เรื่องพระ

ผู้เข้าร่วมกิจกรรม :

เนื่องจาก GotoKnow มีความรู้กว้างมาก หากมี blog เช่น blog เกษตร ความรู้จะแคบลง หรือทำ blog มอ. จะแคบลง ซึ่งน่าจะมีเครื่องมือเข้ามาจับในอนาคต

วิทยากร :

อยากอธิบายถึงแนวคิดของ Planet Matter ซึ่งอยู่ในช่วงของการพัฒนาอยู่ ในแต่ละ item จะอ่านเป็น community หมายความว่า คนที่ไปแทรคในแต่ละ item จะเป็น community ของเรา เช่น เรื่องที่เกี่ยวกับเกษตร จะแทรคเกษตรโดยแต่ละ item จะถามคำถามที่สามารถให้คนตอบคำถามได้อย่างรวดเร็ว และสามารถจัดหมู่ได้ง่าย ในที่สุดมันจะมีส่วนเพิ่มขยายของมันเอง ซึ่งปัจจุบันอยู่ในระหว่างการผลิต

ผู้เข้าร่วมกิจกรรม :

การใช้ blog ค่อนข้างลำบาก เพราะต้องทราบถึง concept และ model รวมถึงลักษณะของ blog ปัญหาคือคนไม่รู้ว่า blog คืออะไร

วิทยากร :

มีคนมากมายที่เข้ามาใช้ blog เป็น web board คือเข้ามาและตอบ comment ต่างๆ เรา

ต้องพยายามสร้าง concept ใหม่ สคส. เชื่อว่าความรู้ติดอยู่ที่ตัวบุคคล จึงน่าจะนำ blog มาใช้ให้เป็นประโยชน์

ผู้เข้าร่วมกิจกรรม :

blog น่าจะเหมาะกับเจ้าของความรู้ที่สามารถใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ได้เอง ซึ่งไม่เหมาะกับบางคนที่ต้องเขียนใส่กระดาษ แล้วให้คนอื่นพิมพ์ให้

วิทยากร :

ปัจจุบันกำลังพยายามก้าวเข้าสู่ blog cast ซึ่งเป็น multimedia หากเอาวิธีการแบบนี้ไปให้กับชาวบ้านจะเกิดประโยชน์มาก เช่น ใช้อุปกรณ์บันทึกเสียง ซึ่งจะเก็บข้อมูลได้ง่าย ทำให้เกิดการสร้างความรู้จากชุมชนชาวบ้านด้วยเทคโนโลยี

การใช้ GotoKnow ใช้ภาษา Python เขียน ส่วนฐานข้อมูลใช้ MySQL อยากให้องค์กรต่างๆ นำไปใช้ได้ด้วย ซึ่งปัจจุบันกำลังพัฒนาอยู่

ผู้เข้าร่วมกิจกรรม :

ทำอย่างไรให้สามารถใช้ร่วมกับ PDA หรือ Palm ได้ เพื่อผู้บริหารสามารถนำไปใช้ได้ง่าย

วิทยากร :

ต้องรอการพัฒนาหน่อย และอยากให้ช่วยกันใช้ blog เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการใช้งานต่อไปในอนาคต

คลินิก Faci Service

การให้คำปรึกษาในคลินิก Faci Service เกี่ยวข้องกับเรื่องเทคนิค ข้อแนะนำแก่ผู้เข้าร่วมคลินิกที่มีความสนใจหรือทำหน้าที่เป็น "คุณอำนวย" (Knowledge Facilitator) เพื่อการฝึกฝนเทคนิค ความรู้ต่างๆ ในการเป็น "คุณอำนวย" ที่มีความชำนาญมากขึ้น

วิทยากร

นพ.สมพงษ์ ยูงทอง (คุณอำนวย จากกลุ่มนครสวรรค์ฟอรั่ม) ร.อ.มลฤดี โภคศิริ (คุณอำนวย จากโรงพยาบาลค่ายสมเด็จพระนเรศวรมหาราช จ.พิษณุโลก) และ คุณนพรัตน์ เรืองศรี (คุณอำนวย จากโรงพยาบาลพิจิตร จ.พิจิตร)

วัตถุประสงค์ของ facilitator กับ KM

วัตถุประสงค์ของ facilitator กับ KM นั้น เนื่องจาก facilitator หรือ "คุณอำนวย" มีความเกี่ยวข้องกับ KM หรือการจัดการความรู้เป็นอย่างมาก เพราะ "คุณอำนวย" จะต้องเป็นผู้จุดประกายความคิด และต้องเป็นนักเชื่อมโยง เชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติ หรือ "คุณกิจ" กับผู้บริหาร หรือ "คุณเอื้อ" เชื่อมโยงระหว่าง "คุณกิจ" ต่างกลุ่มภายในองค์กร และเชื่อมโยงการจัดการความรู้ภายในองค์กรกับการจัดการความรู้ภายนอกองค์กร

ผู้เข้าร่วม

ผู้เข้าร่วมขอรับคำปรึกษาในคลินิก Faci Service เป็นผู้ที่ลงทะเบียนล่วงหน้าก่อนเข้าร่วมในงานมหกรรมการจัดการความรู้ครั้งนี้ ซึ่งเป็นผู้ขอเข้ารับคำปรึกษาส่วนใหญ่ มีเพียงส่วน

น้อยที่เป็นผู้สนใจแต่มิได้แจ้งความจำนงล่วงหน้า การขอรับคำปรึกษาในคลินิกนี้ปรากฏว่าในช่วงดำเนินการจริง มีผู้เข้าร่วมขอรับคำปรึกษาไม่มากนัก กลุ่มผู้เข้าร่วมในรอบหลังๆ จึงเป็นผู้สนใจจริงมากกว่า โดยฝ่ายผู้จัดได้เปิดคลินิกให้กับผู้สนใจที่มาเข้าร่วมโดยไม่มีการตรวจสอบรายชื่อตามที่เคยแจ้งความจำนงไว้ สำหรับจำนวนผู้เข้าร่วมในแต่ละรอบของ การเปิดคลินิกนั้นอยู่ที่ประมาณ 10 -15 คน และผู้เข้าร่วมในช่วงท้ายของแต่ละรอบจะค่อยๆ ลดลง เนื่องจากข้อจำกัดในของช่วงเวลาในแต่ละคลินิก

ผู้เข้าร่วมส่วนใหญ่จะมาจากภาครัฐ เช่น มหาวิทยาลัย โรงพยาบาลหรือรัฐวิสาหกิจ มีเพียงส่วนน้อยที่มาจากภาคเอกชน ประชาสังคม หรือ NGO

สาระสำคัญในคลินิก Faci Service

จากความสำคัญของผู้ที่ทำหน้าที่ Knowledge Facilitator หรือ “คุณอำนวย” ในการจัดการความรู้ คลินิก Faci Service ผู้จัดคาดหวังที่จัดให้เป็นการเสริมเพิ่มเติม และแลกเปลี่ยนเทคนิค ระหว่างผู้เข้าร่วม แต่เนื่องจากข้อจำกัดในด้านเวลา ทำให้ความคาดหวังที่ผู้จัดและวิทยากรรวมทั้งผู้ขอรับคำปรึกษาต้องการนั้น ไม่สามารถดำเนินการได้จึงต้องปรับเปลี่ยนได้ทำเป็นแนวทางภายในคลินิก โดยสรุปว่าจะเป็นการพูดคุยแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันมากกว่า ซึ่งคณะวิทยากรเป็นผู้จุดประเด็นในการแลกเปลี่ยน

สาระสำคัญที่เกิดขึ้นจากคลินิก Faci Service ภายหลังการปรับเปลี่ยนแนวทาง เป็นการพูดคุยที่ค่อนข้างมีความหลากหลาย เช่น เกี่ยวกับบทบาทของ “คุณอำนวย” ทั้งในหน่วยงานและการจัดการความรู้ การพัฒนายกระดับ “คุณอำนวย” ที่มาหรือการเข้ามารับหน้าที่เป็น “คุณอำนวย” ของผู้เข้าร่วมคลินิก “คุณอำนวย” ในระดับต่างๆ ภายในองค์กร ลักษณะของ “คุณอำนวย” ที่ดี นอกจากนี้ยังมีประเด็นย่อยๆ อีกหลายประเด็น ซึ่งถูกยกขึ้นมาพูดคุย แลกเปลี่ยนกันในแต่ละรอบของคลินิกทั้ง 3 รอบ

ผลที่เกิดขึ้นในคลินิก Faci Service

ผลที่เกิดขึ้นในคลินิก Faci Service โดยรวมเริ่มต้นด้วยการแนะนำตัวของผู้เข้าร่วมทุกคนจากนั้น เป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งเริ่มต้นด้วยแนวทางการจัดการความรู้ในหน่วยงานหรือองค์กร แล้วนำไปสู่บทบาท "คุณอำนวย" และในคลินิกได้ให้ข้อสรุปในลักษณะของ "คุณอำนวย" ที่ดี ต้องประกอบด้วย

- ต้องเป็นผู้ที่มีจิตวิทยาในการสื่อสารที่ดี
- มีวิถีการเรียนรู้ ระบบคิดที่ดี
- มองเห็นระบบ เห็นความสัมพันธ์
- มีประสบการณ์หลากหลาย
- มีทักษะในการเชื่อมโยง
- มีความมุ่งมั่นสูง
- ต้องระลึกอยู่เสมอว่า ต้องเป็นเพียงผู้สรุปประเด็นจากกลุ่ม
- เป็นผู้รวบรวมประสบการณ์ ให้คุณค่า
- เป็นแม่สื่อ แม่ชัก (ดำเนินกระบวนการชักชวนผู้เข้าร่วมกิจกรรม)

ทั้งนี้ผู้ร่วมคลินิกมีความเห็นร่วมกันว่า ธรรมชาติของผู้ที่จะมาเป็น "คุณอำนวย" ได้นั้น ส่วนหนึ่งต้องมาจากธรรมชาติ หรือนิสัยของผู้ที่จะเป็น "คุณอำนวย" มีการสนับสนุนให้แสดงบทบาท และเป็นผู้ที่มีศักยภาพความพร้อมในด้านต่างๆ "คุณอำนวย" มักจะมาจากการคัดเลือกขององค์กร หรือจากความจำเป็น ตามแต่สถานการณ์ และ "คุณอำนวย" ที่จะต้องดำเนินกระบวนการกับคนในภาคประชาสังคมนั้น จะมีลักษณะที่แตกต่างจากภาครัฐหรือภาคเอกชนอื่นๆ

การทำหน้าที่ในบทบาท "คุณอำนวย" จะต้องมีการวิเคราะห์องค์กรก่อนที่จะเริ่มกระบวนการ การทำหน้าที่ "คุณอำนวย" ในการจัดการความรู้ เป็นการปรับแนวคิดในการทำงานใหม่ให้กับองค์กร ทั้งนี้ควรพิจารณาเป็นกลุ่มมากกว่าพิจารณาเป็นรายบุคคล

จากการสังเกตกลุ่มผู้เข้าขอรับคำปรึกษาในคลินิก Faci Service นี้ โดยรวมแล้วมีเป้าหมายหรือความต้องการในลักษณะสูตรสำเร็จ ถึงการทำหน้าที่ในเรื่อง KM ในองค์กร บทบาทในรายละเอียด และการสร้างหรือโน้มน้าวจิตใจ "คุณกิจ" หรือผู้ปฏิบัติ ให้เกิดความรู้สึกและปฏิบัติตนเป็นผู้ให้ นอกจากนี้ในช่วงท้ายของคลินิกยังส่งผลให้เกิดการสร้างเครือข่ายระหว่างกันในเบื้องต้น มีการแลกเปลี่ยนสถานที่ติดต่อระหว่างกันในกลุ่มผู้เข้าร่วมคลินิก

ข้อเสนอแนะจากคลินิก Faci Service

ผู้เข้าร่วมคลินิก เห็นด้วยกับหลักการของ KM และ เห็นด้วยกับการดำเนินการรวมเป็นกลุ่มใหญ่ นำความหลากหลายของประสบการณ์ "คุณอำนวย" มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้มากขึ้น

■■■

นิทรรศการและ KM TOUR

ภาพรวมของเนื้อหากิจกรรม
นิทรรศการและ KM Tour

ภายในงานมหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2 "เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง" วันที่ 1-2 ธันวาคม 2548 ณ โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ คอนเวนชั่น มีการแสดงนิทรรศการ 29 ตัวอย่าง "คลังความรู้มีชีวิต" จาก 5 ภาคส่วน ร่วมขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (KM) ในสังคมไทย ได้แก่ พลังภาคี : การส่งเสริมและการเรียนรู้ KM การจัดการความรู้ภาคประชาสังคม การจัดการความรู้ภาคราชการไทย การจัดการความรู้ภาคการศึกษา และการจัดการความรู้ ภาคเอกชน ในการนำเสนอภาพรวมของเนื้อหากิจกรรมดังกล่าว เพื่อ 1) วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดการความรู้ขององค์กร 2) ขั้นตอนกระบวนการและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กรนั้น 3) ผลของการจัดการความรู้ก่อให้เกิดความรู้ และการเผยแพร่รวมทั้งการใช้ประโยชน์จากความรู้ 4) การขยายผลหรือแนวทางในการยกระดับงาน รวมทั้งข้อสังเกตที่เป็นปฏิกิริยาของผู้คนที่มีปฏิสัมพันธ์กับนิทรรศการนั้นๆ โดยรวม

จากการสังเกตกิจกรรมนิทรรศการและ KM Tour ทั้งจากเอกสารเผยแพร่ในงาน ป้ายนิทรรศการและปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมงาน พบว่า การนำเสนอผลงานของแต่ละองค์กรในนิทรรศการนั้นอาจสะท้อนการเคลื่อนตัวที่แตกต่างกันไปในเรื่องของการจัดการความรู้ ที่อาจสอดคล้องกับประเด็นทั้ง 5 ข้างต้นมากน้อยแตกต่างกันไปบ้างตามพัฒนาการของการดำเนินงานในแต่ละองค์กร โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1.พลังภาคี: การส่งเสริมและการเรียนรู้ KM

1.1 สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) เป็นองค์กรหลักในการขับเคลื่อนขบวนการจัดการความรู้ในสังคมไทย มุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ให้ครอบคลุมทั่วประเทศ มุ่งหวังขับเคลื่อนสังคมไทยไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ในทุกภาคส่วนของสังคม ด้วยการใช้เครื่องมือที่เรียกว่า การจัดการความรู้ (Knowledge Manangement) ควบคู่ไปกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มผู้ปฏิบัติการจัดการความรู้ตัวจริงที่อยู่ในชุมชนต่างๆ โดยที่ สคส. ให้การสนับสนุนด้านกระบวนการในการนำการ

จัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติให้แก่หน่วยงานหรือชุมชนอื่นๆ ที่สนใจนำการจัดการความรู้ไปใช้จริง มีเป้าหมายชัดเจน มีแผนงานรองรับทั้งระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้ สคส.ยังส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้เชื่อมโยงหลักการและวิธีการจัดการความรู้เข้าสู่โครงการเพื่อสังคมที่มีการดำเนินการอยู่แล้ว อีกทั้งจัดมหกรรมความรู้ หรือตลาดนัดความรู้เพื่อเคลื่อนสังคมไปสู่ความเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

นอกจากภารกิจหลักในการเสาะแสวงหาและกระตุ้นให้สังคมขับเคลื่อนชุมชนเพื่อไปสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวแล้ว ภายในองค์กรของ สคส.เองยังนำการจัดการความรู้เข้ามาผนวกกับเนื้องานที่ดำเนินการได้อย่างเป็นธรรมชาติอีกด้วย เริ่มตั้งแต่สิ่งแวดล้อมสถานที่ทำงานที่อากาศปลอดโปร่ง ไม่ทึบด้วยผนังกั้นห้อง มีระบบการทำงานที่สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ สมาชิกทุกคนมีอิสระทางความคิด มีโครงสร้างการทำงานแบบระนาบเดียว ภายหลังเสร็จภารกิจจะมีกระบวนการทบทวนผลการทำงานด้วยเครื่องมือที่เรียกว่า **การถอดบทเรียนหลังการปฏิบัติการ** (After Action Review : AAR) **โดยใช้เทคนิคสุนทรียสนทนา มีการสื่อสารระหว่างกันแบบพบปะเห็นหน้าซึ่งกันและกัน** (Face to Face: F2F) **ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อระดมความคิดนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งๆ** ขึ้นในโอกาสต่อไป มีเวทีประชุมประจำสัปดาห์ มีกาบันทึกกิจกรรมต่างๆ ไว้เป็นคลังความรู้ ที่จะกลับมาสืบค้นหรือปรับปรุงข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางานในครั้งต่อๆ ไป อีกทั้งยังมีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติอีกด้วย

อาจกล่าวได้ว่าเครื่องมือการจัดการความรู้ที่สคส.นำมาประยุกต์ใช้ในการเผยแพร่สู่สังคมนั้นส่วนใหญ่จะเน้นเครื่องมือที่สามารถนำไปปฏิบัติ

ได้จริง อันได้แก่ 1) ธารปัญญา (river diagram) ตารางแห่งอิสรภาพ บันไดแห่งการเรียนรู้ พื้นที่ประเทืองปัญญา "BA" ขุมความรู้ (2) เพื่อนช่วยเพื่อน (peer assist) (3) โมเดลปลาทู (4) โมเดลฝูงปลาตะเพียน (5) การถอดบทเรียนหลังการปฏิบัติการ (After Action Review : AAR) (6) เรื่องเล่าเร้าพลัง (storytelling) (7) สุนทรียสนทนา (dialogue) และ (8) บล็อก (blog)

ผลของการดำเนินการที่ผ่านมาเกิดเป็นชุดความรู้ต่างๆ ที่ผลิตออกมาทั้งในรูปแบบของเอกสารสิ่งพิมพ์ วีซีดี และบทความที่เผยแพร่ผ่านทางบล็อก

การสังเกตปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมประชุม พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสนใจอ่านป้ายนิทรรศการ จดบันทึก ขอเอกสาร และถ่ายรูปเก็บไว้ แต่ไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้ชมกับหน่วยงาน ทั้งนี้อาจเนื่องจาก การแสดงบางนิทรรศการไม่มีผู้แทนจากหน่วยงานมาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เข้าเยี่ยมชม

1.2 สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) องค์กรสร้างความรู้กับการจัดการความรู้

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) เป็นองค์กรแห่งการสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในสังคมไทยมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งย่อมหมายความว่าองค์กรเองก็ควรเป็นองค์กรที่เรียนรู้ด้วยเช่นเดียวกัน สกว. ได้พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรมาโดยตลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มเจ้าหน้าที่ประจำการ (Program Officer: PO) สกว.ได้นำกระบวนการจัดการความรู้เข้ามาใช้ในการพัฒนา โดยมุ่งหมายว่า การจัดการความรู้จะเป็นเครื่องมือช่วยทำให้กระบวนการบริหารจัดการงานวิจัยมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและการบริหารจัดการภายในองค์กร การสร้างกระบวนการจัดการความรู้จึงมุ่งไปที่คนทำงานในสองส่วนคือนักวิจัย และเจ้าหน้าที่ของ สกว. ซึ่งสองส่วนต้องทำงานเกี่ยวข้องกัน

ในการดำเนินการดังกล่าว สกว.ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในพัฒนาศักยภาพพนักงานด้วยการประเมินพนักงานประจำปี โดยให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วม ใน**ระยะแรกดำเนินการจัดการความรู้ในกลุ่มเจ้าหน้าที่ประจำการ จัดให้มี** work shop เริ่มด้วย 1) **สมาชิกร่วมกำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้** คือ การเป็นเจ้าหน้าที่ประจำการมืออาชีพ 2) ค้นหาองค์ประกอบหลัก (core competencies) ของความเป็นเจ้าหน้าที่ประจำการ โดยใช้กระบวนการเล่าเรื่องจากความภูมิใจของพนักงาน 3) ร่วมกันกำหนดเกณฑ์ในการประเมินพนักงานตามองค์ประกอบหลักของการเป็นเจ้าหน้าที่ประจำการมืออาชีพตามที่สรุปได้

การดำเนินงานที่ผ่านมาทำให้ได้ผลลัพธ์ที่สำคัญคือ แบบประเมินพนักงานที่เป็นผลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งคาดหมายว่าจะเป็นเครื่องมือที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ดีขึ้นต่อไปนอกจากนี้ยังพบว่า กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหารดีขึ้น สำหรับแนวทางหรือแผนงานในอนาคต สกว. มุ่งจะการสร้างระบบของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็นกลไกของการจัดการความรู้ขึ้นในองค์กร

อนึ่ง การสังเกตปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมประชุม พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสนใจอ่านป้ายนิทรรศการ จดบันทึก ขอเอกสาร และถ่ายรูปเก็บไว้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้ชมกับหน่วยงานไม่มากนัก

1.3 สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) กับการจัดการความรู้

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เป็นองค์กรอิสระที่สนับสนุนให้องค์กร ภาคี เครือข่ายต่างๆ นำกระบวนการ/วิธีการจัดการความรู้ในภาคธุรกิจมาปรับใช้ในการพัฒนาสังคม ด้วยเหตุนี้ สสส.จึงสนับสนุนให้เกิดสถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคมหรือ สคส. เพื่อดำเนินการจัดการความรู้ในบริบททางสังคมไทยอย่างเป็นระบบ และขยายแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ไปสู่ภาคีเครือข่ายอื่นๆ ในสังคม

โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสกัดความรู้ ความคิดของกลุ่มคนที่มีเป้าหมายเดียวกันที่มุ่งหวังให้เกิดสิ่งดีๆ ขึ้นในสังคม เพื่อนำความรู้ดังกล่าวมาใช้ในการขับเคลื่อนสังคมต่อไป นอกจากนี้ยังได้เริ่มดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสำนักงานของ สสส.เองอีกด้วย เพื่อใช้ในการพัฒนา สสส. ให้เป็นองค์กรเรียนรู้

ในการดำเนินงานดังกล่าว สสส. เข้าไปร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภาคีเครือข่ายต่างๆ โดยพิจารณาจากเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแต่ละเครือข่ายเป็นหลัก โดยเข้าไปมีส่วนร่วมในการให้การสนับสนุนให้การแลกเปลี่ยนดำเนินไปได้ด้วยดี ไม่ใช่ในฐานะผู้ให้ทุน

อย่างไรก็ตามจากการสังเกตปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมงาน พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสนใจอ่านป้ายนิทรรศการ แต่ไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้ชมกับหน่วยงาน ทั้งนี้เนื่องจากการแสดงนิทรรศการดังกล่าวไม่มีผู้แทนจากหน่วยงานมาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เข้าเยี่ยมชม

1.4 HA กับการจัดการความรู้ในโรงพยาบาล สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.)

สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) เป็นองค์กรที่ประยุกต์ใช้การ

จัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล โดยมีเป้าหมายเพื่อจัดการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างกระบวนการเรียนรู้ และใช้ความรู้ในการพัฒนาระบบบริการสุขภาพ อีกทั้งส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพ รวมทั้งการแสวงหาความรู้ที่จำเป็นเพื่อประโยชน์ของโรงพยาบาล โดยมีการประเมินและรับรองเป็นแรงจูงใจและให้กำลังใจ ในการดำเนินงาน พรพ. ผสมผสานระหว่างแนวคิด หลักการและกระบวนการของ HA (Hospital Accreditation) และ KM (Knowledge Management) เข้าด้วยกัน โดยจะเน้นในหลักการจัดการความรู้มากกว่ารายละเอียด ดังนั้นในกระบวนการจัดการความรู้ในรูปแบบของ พรพ. จึงอาจไม่ครบทุกขั้นตอน แต่มีการเลือกใช้ขั้นตอนของการจัดการความรู้ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงพยาบาล ซึ่งมีกิจกรรมหลักได้แก่ รวบรวมและสร้างองค์ความรู้/แนวทางการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล สร้างความตื่นตัว เผยแพร่ความรู้ ฝึกอบรม กระตุ้นการพัฒนาต่อเนื่องเป็นลำดับขั้น สร้างเครือข่ายความร่วมมือ เครือข่ายการเรียนรู้ และประเมินรับรองคุณภาพ

อนึ่ง ในการสังเกตปฏิกิริยาของผู้เยี่ยมชมนิทรรศการ พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสนใจอ่านป้ายนิทรรศการ จดบันทึก ขอเอกสาร และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้เยี่ยมชมนิทรรศการกับหน่วยงานไม่มากนัก

1.5 การจัดการความรู้ "แก้ไขปัญหาหนี้สินโดยชุมชน" ขบวนการองค์กรชุมชนและสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์กรมหาชน) มีแนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน (เจ้าหน้าที่) และขบวนการองค์กรชุมชน โดยใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน (เจ้าหน้าที่) และแกนนำชุมชน ซึ่งทั้งสองส่วนต้องประสานการทำงานร่วมกัน

ในระยะแรกสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนเริ่มกระบวนการจัดการความรู้ด้วยการพัฒนาทักษะการจัดการความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการของหน่วยพัฒนาขบวนการเศรษฐกิจและทุนชุมชนที่รับผิดชอบงานด้านนี้ ร่วมกับส่วนประเมินผลและพัฒนาองค์ความรู้ โดยใช้ประเด็นการแก้ไขปัญหาหนี้ของชุมชนเป็นต้นแบบเพื่อหาแนวทางการขับเคลื่อนและนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานจริงร่วมกับชุมชน เริ่มด้วยกำหนดเป้าหมาย/พันธกิจของการจัดการความรู้ร่วมกันของขบวนองค์กรชุมชน คือ "การแก้ไขปัญหาหนี้สินโดยชุมชน" เป็นเป้าหมายร่วม มีกระบวนการจัดการความรู้ในชุมชนต่างๆ โดยเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการของหน่วยพัฒนาขบวนการเศรษฐกิจมีบทบาทในการเป็น "คุณอำนวย" จัดกระบวนการจัดการความรู้ในชุมชนที่มีประเด็นในการจัดการความรู้ที่แตกต่างหลากหลาย (เช่น การบูรณาการกองทุนชุมชน การพัฒนาที่อยู่อาศัยและการใช้หนี้สินเพื่อการพัฒนา เป็นต้น) โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินการจริงในพื้นที่ มีการสนับสนุนชุมชนอย่างต่อเนื่อง ผสานวิธีการทำงานร่วมกันระหว่างจ้าหน้าที่และแกนนำชุมชน ใช้กระบวนการเพื่อนช่วยเพื่อน ให้ระหว่างชุมชนแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเอง

ผลลัพธ์สำคัญที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานที่ผ่านมาเกิดเป็นคลังความรู้เรื่อง กระบวนการแก้หนี้สินโดยชุมชนและสร้างเครือข่าย ที่

ประกอบด้วยชุดความรู้ย่อยในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การบูรณาการกองทุนชุมชน การพัฒนาที่อยู่อาศัย เป็นต้น มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันผ่านตลาดนัดความรู้ "การแก้ไขปัญหาหนี้สินโดยชุมชน" เพื่อถอดรูปธรรมความสำเร็จร่วมกันและนำประสบการณ์ ความรู้ เทคนิควิธีการใหม่ๆ ไปประยุกต์ใช้ในพื้นที่ของตนเองและขยายผลไปสู่พื้นที่อื่นต่อไป

สำหรับปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมประชุม พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสนใจอ่านป้ายนิทรรศการ จดบันทึก ขอเอกสารและถ่ายรูปเก็บไว้ ในขณะที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เยี่ยมชมกับหน่วยงานมีไม่มากนัก

1.6 การใช้ระบบบล็อก GotoKnow.org เพื่อการจัดการความรู้

บล็อก (blog) เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้เชิงลึก เป็นการบันทึกประสบการณ์ ความคิด ความรู้และเทคนิคการทำงานสู่บุคคลอื่น และจัดการความรู้สำหรับปัจเจกบุคคลและชุมชนนักปฏิบัติสำหรับเป็นขุมความรู้รวมของสังคมไทย โดยใช้การบันทึกในรูปแบบของไดอารี่เพื่อบอกเล่าประสบการณ์ ความรู้ ความคิดของตนเองผ่านทางอินเทอร์เน็ต มีการจัดกลุ่มของบันทึกแต่ละบันทึกด้วยคำหลัก (keyword) ที่แทนแก่นความรู้ของบันทึกนั้นๆ มีสถิติแสดงจำนวนผู้เข้าชมและข้อคิดเห็นต่อบันทึกนั้นๆ

ผลลัพธ์สำคัญที่ได้จากการดำเนินงานที่ผ่านมาคือ ผู้เขียนบันทึกได้พัฒนาคุณภาพในการถ่ายทอดความรู้ การเขียน การฝึกคิด ฝึกประมวลความรู้และต่อยอดความรู้ความคิดของตนเอง นอกจากนี้ยังพบว่ามีการขยายไปสู่กลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย โดยการเผยแพร่ผ่านทางอินเทอร์เน็ต

อนึ่ง การสังเกตปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมประชุม พบว่าส่วนใหญ่ให้ความสนใจอ่านป้าย

นิทรรศการ จดบันทึก ขอเอกสารและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้เยี่ยมชมนิทรรศการกับหน่วยงานเกี่ยวกับกระบวนการในการจัดทำบล็อกค่อนข้างมาก

2. การจัดการความรู้ภาคประชาสังคม (จัดการความรู้อัตโนมัติและจัดการความรู้ประยุกต์)

2.1 "ฟ้าสู่ดิน" การจัดการความรู้ระดับชาวบ้าน

เครือข่ายชาวบ้านเขตอำเภอสตึก จังหวัดบุรีรัมย์ เห็นความสำคัญของดินที่เชื่อมโยงกับวิถีชีวิตการทำมาหากินของชาวบ้านในการทำเกษตรกรรม แต่ในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือกลับไม่เอื้อต่อการเพาะปลูกที่ได้ผลดีนักจึงจำเป็นต้องหาความรู้และสร้างความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของชาวบุรีรัมย์ โดยใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อศึกษาการสร้างความรู้และการจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชาวบ้านโดยใช้กรณีศึกษาในการปรับปรุงดิน เชื่อมโยงกิจกรรมและความรู้ต่างๆ สู่เครือข่ายปราชญ์ชาวบ้าน สู่นักวิชาการ สู่เยาวชนพร้อมประมวลความคิด กิจกรรมความรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริง

กระบวนการจัดการความรู้ฉบับชาวบ้าน

นี้เริ่มด้วยการระดมความคิดในชุมชน ค้นหาภูมิปัญญาผู้รู้เรื่องดินในชุมชน ผสานแนวคิดเชิงวิชาการร่วมกับนักวิชาการ นักวิจัยและส่วนราชการในกรมกองต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาคเกษตรกรรม ศึกษาดูงานจากเกษตรกรในภูมิภาคอื่นๆ ร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ระหว่างกัน นำความรู้ที่ได้ไปทดลองปฏิบัติ และมีเวทีในการแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการทดลองปฏิบัติร่วมกัน

ผลจากการดำเนินการดังกล่าวทำให้สมาชิกในชุมชนสามารถแก้ปัญหาและปรับปรุงบำรุงดินของตนเองได้ เกิดเป็นชุดความรู้ในประเด็นต่างๆ เกี่ยวกับดินที่สอดคล้องกับความต้องการของชาวบ้านอย่างแท้จริง อาทิ ชุดความรู้เรื่องการปลูกพืชคลุมดิน การสร้างหน้าดินโดยใช้ใบไม้กิ่งไม้ การปรับปรุงดินโดยใช้ต้นไม้ที่ทนแล้งเป็นตัวเบิกแล้วไถกลบคืนคุณค่าให้กับดิน เป็นต้น สำหรับการเผยแพร่ความรู้ต่างๆ จะดำเนินการผ่าน "คุณอำนวย" ในพื้นที่ การเพิ่มฐานการเรียนรู้ (พื้นที่ปฏิบัติการ) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในฐานการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังมีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ และผ่านทางเว็บบล็อก

เมื่อชุมชนสามารถแก้ปัญหาของตนเองได้แล้ว แนวทางในการดำเนินงานในระยะต่อไปความรู้ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริงจะถูกแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทั้งภายในเครือข่ายสมาชิกและนอกเครือข่าย ผสมผสานกับความรู้จากนักวิชาการ เกิดเป็นความรู้ใหม่ในเรื่องการทำการเกษตรอย่างรอบด้านเพื่อนำไปพัฒนาวิชาชีพของชาวบ้านได้อย่างแท้จริง และคาดว่าจะเกิดความรู้ความเข้าใจในชุมชนของตนเองมากขึ้นเพื่อนำความรู้และความเข้าใจมาพัฒนาให้เกิด "คุณอำนวย" และ "คุณกิจ" ที่มีประสิทธิภาพในชุมชนอย่างกว้างขวาง

อนึ่ง การสังเกตปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมประชุม พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสนใจอ่านป้ายนิทรรศการ จดบันทึก ขอเอกสาร และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้เยี่ยมชมนิทรรศการกับหน่วยงานไม่มากนัก

2.2 การส่งเสริมการจัดการความรู้เรื่องการทำนาข้าวในระบบเกษตรกรรมยั่งยืน จ. สุพรรณบุรี

มูลนิธิข้าวขวัญเป็นองค์กรที่ทำงานด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสำหรับเกษตรกรรมยั่งยืนและพัฒนาปรับปรุงอนุรักษ์พันธุ์ข้าวไทยร่วมกับสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม ดำเนินโครงการ “การส่งเสริมการจัดการความรู้เรื่องการทำนาข้าวในระบบเกษตรกรรมยั่งยืน” เพื่อชักชวนชาวนามาร่วมกันหาทางออก เพื่อลดต้นทุนการผลิตและการพึ่งตนเอง รวมทั้งสุขภาวะที่ดีของชาวนา ดำเนินการในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี โดยใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้เรื่องการทำนาข้าวในระบบเกษตรกรรมยั่งยืนและพัฒนาศักยภาพของเกษตรกรให้สามารถจัดการระบบเกษตรของตนเองได้

การส่งเสริมการจัดการความรู้เรื่องการทำนาข้าวในระบบเกษตรกรรมยั่งยืนของมูลนิธิข้าวขวัญ เน้นการใช้กระบวนการจัดการความรู้ที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม เริ่มตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกันระหว่างมูลนิธิข้าวขวัญและเกษตรกร ใช้กระบวนการกลุ่มและกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติของชาวนาผ่านกลไกโรงเรียนชาวนา มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน สรุปบทเรียนทั้งหมดของชาวนาและมูลนิธิร่วมกัน และขยายผลผ่านสื่อมวลชนและสื่อเพื่อการเรียนรู้อื่น ๆ

ผลลัพธ์ที่สำคัญอันเกิดจากการดำเนินการดังกล่าวนอกจากองค์ความรู้เกี่ยวกับการทำนาแบบเกษตรกรรมยั่งยืนแล้ว ยังพบว่า มีการเปลี่ยนแปลงของนักเรียนชาวนาเกี่ยวกับเปลี่ยนวิธีคิด กระบวนทัศน์และจิตสำนึก เกิดการเรียนรู้ถึงกระบวนการทำนาแบบเกษตรกรรมยั่งยืน มีความรู้เพิ่มพูนต่อยอดจากความรู้เดิมซึ่งเป็นความรู้ฝังลึก จนเกิดเป็นผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ เกี่ยวกับการทำนาแบบเกษตรกรรมยั่งยืนในทุกๆ พื้นที่

ในส่วนของปฏิกิริยาของผู้คนที่มีปฏิสัมพันธ์กับนิทรรศการนั้น พบว่า ผู้เยี่ยมชมนิทรรศการให้ความสนใจ จดบันทึก ขอเอกสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานค่อนข้างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสนใจเกี่ยวกับผลผลิตที่ได้จากการจัดการความรู้ เช่น การทำปุ๋ย เป็นต้น

2.3 การจัดการความรู้เครือข่ายโรงเรียนชาวนานครสวรรค์

สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับเกษตรกรในจังหวัดนครสวรรค์อันเป็นผลเนื่องมาจากการใช้สารเคมีในการทำเกษตรกรรมมาเป็นระยะเวลานาน ส่งผลให้สภาพดินเสื่อม ระบบนิเวศน์เปลี่ยนแปลงไปต้นทุนในการทำนาเพิ่มสูงขึ้น วิถีชีวิตของเกษตรกรเปลี่ยนแปลงไป กลุ่มนครสวรรค์ฟอรั่มหรือเครือข่ายโรงเรียนชาวนานครสวรรค์จึงเกิดขึ้น โดยมีกลยุทธ์ของการดำเนินงานในรูปแบบของ “โรงเรียนชาวนา” ที่เคยมีการดำเนินการอยู่ในหลายพื้นที่มาลองใช้กับชาวนานครสวรรค์ แต่มีกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นรูปแบบเฉพาะของตนเอง โดยมีเป้าหมายที่จะใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหนึ่งใน

การแก้ปัญหาเรื้อรังของการทำนา

เริ่มกระบวนการเรียนรู้โดยการจุดประกายความคิดเพื่อร่วมกันแก้ปัญหาโดยใช้กระบวนการทบทวนปัญหาของเกษตรกรที่เกิดขึ้นในช่วงที่ผ่านมา ค้นหาสาเหตุของปัญหาและแนวทางการแก้ไข กำหนดเป้าหมายร่วมกัน เรียนรู้จากการปฏิบัติจริงภายใต้หลักสูตรที่โรงเรียนชาวนากำหนดขึ้น เป็นการนำความรู้จากภายนอกมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับพื้นที่ โดยให้ความสำคัญกับการจดบันทึกรายละเอียดทุกขั้นตอนของการปฏิบัติ นำผลที่ได้จากการปฏิบัติมาร่วมแลกเปลี่ยน

ในการดำเนินการดังกล่าวเกิดผลลัพธ์ที่น่าสนใจ คือ เกษตรกรสามารถขยายเครือข่ายของตนเองได้ เกิดเป็นชุมชนนักปฏิบัติที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างกลุ่มเกษตรกรและกลุ่มนครสวรรค์ฟอรั่ม ผลผลิตที่ได้จากการนำความรู้ที่ได้จากกระบวนการจัดความรู้ไปปฏิบัติมีคุณภาพดี ทำให้นครสวรรค์เป็นศูนย์กลางค้าข้าวแหล่งใหญ่ของประเทศ

นอกจากการดำเนินงานภายในกลุ่มของตนเองแล้ว แนวทางการดำเนินงานในระยะต่อไปเครือข่ายโรงเรียนชาวนานครสรรค์จะขยายเครือข่ายภาคีการทำงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ที่เข้าไปทำงานร่วมกับชุมชนร่วมสนับสนุนและพัฒนาชุมชน ขยายเครือข่ายนักเรียนชาวนาโดยใช้ระบบพี่สอนน้อง - ศิษย์เก่าสอนศิษย์ใหม่ เกิดเป็นชุมชนนักปฏิบัติ

อนึ่ง ในการสังเกตปฏิกิริยาของผู้คนที่มีปฏิสัมพันธ์กับนิทรรศการ พบว่า ผู้เข้าเยี่ยมชมนิทรรศการส่วนใหญ่ให้ความสนใจจดบันทึก ขอเอกสารและถ่ายรูปเก็บไว้และมีบางส่วนที่ให้ความสนใจซักถามแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับองค์กรเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเครือข่ายที่ดำเนินการอยู่

2.4 เครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติการจัดการความรู้เพื่อพิจิตรเข้มแข็ง

พิจิตรประสบปัญหาที่สำคัญ 2 ด้านคือ ปัญหาด้านสุขภาพอันเนื่องมาจากการตกค้างของสารเคมีในเลือด และปัญหาด้านเศรษฐกิจเนื่องจากดินเสื่อมทำการเกษตรไม่ได้ผล มีภาระหนี้สินเพิ่มมากขึ้น อันเป็นผลจากการใช้สารเคมีในการทำเกษตรกรรม ดังนั้นสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพิจิตรและมูลนิธิร่วมพัฒนาพิจิตรร่วมกันผลักดันให้เกิดเครือข่ายเกษตรปลอดสารโดยใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของเกษตรกรบนพื้นฐานชุมชนและองค์ความรู้ที่มีอยู่ เพื่อนำไปสู่การลด ละ เลิกการใช้สารเคมีอย่างสิ้นเชิง

การดำเนินงานจัดการความรู้ของเครือข่ายเกษตรปลอดสารเริ่มด้วย การศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ กำหนดตัวบุคคลในการทำหน้าที่ "คุณอำนวย" และ "คุณลิขิต" จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันจากประสบการณ์จริง ร่วมเรียนรู้และศึกษาดูงานจากแหล่งเรียนรู้ภายนอก พัฒนาศักยภาพทีมงาน/กลไกการขับเคลื่อน มีทีมบริหารในการกำหนดทิศทางการทำงาน การขับเคลื่อนและการเรียนรู้ และนำเครื่องมือชุดธารปัญญามาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้

การดำเนินการดังกล่าวเกิดผลลัพธ์ที่สำคัญ คือ มีการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เข้ากับงานประจำ ทั้งในกลุ่มของเกษตรกรและกลุ่มของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข เกิดชุมชนนักปฏิบัติในประเด็นต่างๆ เกิดเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเครือข่ายเกษตรปลอดสารพิษเชื่อมโยงไปสู่เครือข่ายสุขภาพ ทำให้สามารถนำความรู้ที่ได้ไปต่อยอดเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในการพัฒนาจังหวัดร่วมกัน

อนึ่ง การสังเกตปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมประชุม พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสนใจอ่านป้ายนิทรรศการ จดบันทึก ขอเอกสาร และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้เยี่ยมชมนิทรรศการกับหน่วยงานไม่มากนัก

2.5 "ไม้เรียง" ชุมชนนักจัดการความรู้

ชุมชนตำบลไม้เรียง อำเภอฉวาง จังหวัดนครศรีธรรมราชเป็นหนึ่งในไม่กี่ชุมชนที่มีแผนการพัฒนาชุมชนเป็นของตนเอง มีศูนย์การศึกษาและพัฒนาอาชีพชุมชนไม้เรียงที่ตั้งขึ้นเมื่อปีพ.ศ. 2535 เป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ และมีกิจกรรมการเรียนรู้ที่ดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ชุมชนไม้เรียงปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่อง เป็นวิถี เป็นอัตโนมัติเพื่อมุ่งแก้ปัญหาในการดำเนินชีวิต (หนี้สิน) เป็นหลัก

หากพิจารณากระบวนการในการจัดการความรู้ของชุมชนไม้เรียงจะเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ปัญหาและค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยใช้แผนชุมชนเป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางในการพัฒนาชุมชน มีขบวนการรวมกลุ่มที่ยืดหยุ่น ใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มคนที่มีปัญหาเหมือนกัน เน้นการบริหารจัดการที่ง่ายสอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนในชุมชนและประสานหน่วยงานภาครัฐเข้ามาหนุนเสริม ระดมความคิดเห็น ค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหา และนำไปลงมือปฏิบัติ

ผลการดำเนินงานดังกล่าว เกิดศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนไม้เรียง มีการพัฒนาหลักสูตรอาชีพที่หลากหลายให้แก่ชาวบ้าน มีหลักสูตรและตำราฝึกอาชีพต่างๆ มีการยกระดับจากการปฏิบัติการเรียนรู้โดยสมาชิก อีกทั้งยังมีการทบทวนและสรุปผลร่วมกันสม่ำเสมอ เกิดเป็นคลังความรู้ของชุมชนคนไม้เรียง

ในการสังเกตปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมประชุม พบว่าส่วนใหญ่ให้ความสนใจอ่านป้ายนิทรรศการ จดบันทึก ขอเอกสาร และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้เยี่ยมชมนิทรรศการกับหน่วยงานไม่มากนัก

2.6 การจัดการความรู้เพื่อพัฒนา "กุดขาคีม"อย่างยั่งยืน

กุดขาคีมเป็นแหล่งน้ำธรรมชาติขนาดใหญ่ที่เชื่อมต่อกับลำน้ำมูล เป็นกุดที่มีน้ำขังตลอดทั้งปี ในอดีตเป็นแหล่งน้ำสาธารณะชาวบ้านมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินชีวิต ทั้งในเรื่องการทำเกษตร เป็นที่เลี้ยงสัตว์ เป็นแหล่งอาหารตามธรรมชาติ อีกทั้งยังเป็นสถานที่ในการจัดกิจกรรมของชุมชนอีกด้วย แต่ปัจจุบันการดำรงชีวิตของชาวบ้านมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบไป ทำให้รูปแบบการใช้ประโยชน์ในบริเวณกุดขาคีมเปลี่ยนแปลงไป ระบบนิเวศน์รอบกุดขาคีมเปลี่ยนแปลงไป รวมถึงผลกระทบต่างๆ ที่เกิดจากการพัฒนาภายใต้โครงการของหน่วยงานภาครัฐที่ส่งผลถึงวิถีชีวิตของชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบจากการสร้างเขื่อนราษีไศล

กระบวนการจัดการความรู้ของชุมชนรอบกุดขาคีมเริ่มจากการค้นพบปัญหาของนักพัฒนาจากภายนอกเข้ามาดำเนินการ โดยสร้างการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนผ่านเครื่องมือ "กระบวนการงานวิจัยเพื่อท้องถิ่น" เพื่อนำข้อมูล/ผลการศึกษาดังกล่าวไปใช้ในกระบวนการแก้ปัญหาการจัดการแหล่งน้ำของชุมชน กระบวนการเริ่มด้วยการตั้งทีมวิจัยที่เกิดจากคนในชุมชนและแกนนำชุมชน ดำเนินการรวบรวมข้อมูลด้านกายภาพ สำรวจปัญหา เพื่อรู้จักสภาพสถานที่จริง จัดทำแผนที่กุดขาคีมเพื่อเป็นสื่อประกอบการจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนและนำเสนอข้อมูล ศึกษาข้อมูล

เชิงลึก ในกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จัดเวทีเพื่อเติมเต็มข้อมูล รวมถึงการศึกษาดูงาน

ในการดำเนินการดังกล่าว ทำให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการดูแลจัดการน้ำ บังคับใช้กฎในการใช้น้ำร่วมกันระหว่างชุมชน มีการสร้างจิตสำนึก สร้างแนวร่วมในการอนุรักษ์ ดูแลการใช้ประโยชน์จากกุดขาคีมอย่างยั่งยืน มีการใช้ประโยชน์จากพื้นที่อย่างเหมาะสมเพื่อสร้างอาชีพ มีการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานร่วมกัน อีกทั้งยังได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกในการอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติในกุดขาคีมอีกด้วย

ในการสังเกตปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมประชุม พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสนใจอ่านป้ายนิทรรศการ จดบันทึก ขอเอกสาร และถ่ายรูปเก็บไว้

2.7 โครงการความร่วมมือเพื่อพัฒนาสถาบันการจัดการความรู้ท้องถิ่น

ผลสืบเนื่องจากการดำเนินงานของโครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.) ภาคกลาง ที่มีการสร้างและพัฒนานักจัดการความรู้ท้องถิ่นขึ้นมา โดยมีเป้าหมายที่จะให้นักจัดการความรู้ดังกล่าวไปทำหน้าที่ในการจัดการความรู้ในท้องถิ่นของตนเอง ทำหน้าที่ในการเชื่อมประสานพันธมิตรในชุมชน นอกชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อสร้าง "คุณกิจ" และ "คุณอำนวย" ให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในมิติต่างๆ โดยใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถาบันการศึกษา เพื่อไปสู่การพัฒนาหลักสูตรของสถาบันการศึกษาที่เอื้อต่อการส่งเสริมความเข้มแข็งของการเรียนการสอนในสถาบันการศึกษา และความเข้มแข็งของ "สถาบันการจัดการความรู้ของชุมชนท้องถิ่น" พัฒนาคนเสริมสร้างศักยภาพให้กับกลุ่มเป้าหมาย อีกทั้งพัฒนาองค์ความรู้

ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ เริ่มด้วยการชี้แจงวัตถุ-ประสงค์จากนั้นจึงวิเคราะห์ทุนทางสังคม โดยใช้กระบวน-การถอดบทเรียน วิเคราะห์สถานการณ์พื้นที่ ทุนทางสังคม กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและพัฒนาแนวทางโครงการร่วมกับนักจัดการความรู้ท้องถิ่นและภาคีที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการร่วมกับองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น ดำเนินการคัดเลือกผู้เข้าร่วมโครงการ (คุณเอื้อ คุณอำนวย คุณกิจ) พัฒนาหลักสูตรและแผนการดำเนินงานกับองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น จัดทำหลักสูตรการพัฒนาคุณอำนวยเพื่อจัดการเรียนรู้ระดับพื้นที่ จัดการเรียนรู้ระดับเครือข่าย เปิดตลาดนัดความรู้ และลงนามความร่วมมือระหว่างสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.) และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นำแผนไปปฏิบัติ ถอดบทเรียนและรายงานผลการดำเนินงานต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) และสาธารณชน เป็นระยะๆ ซึ่งในแต่ละขั้นตอนยังอยู่ในระหว่างดำเนินการ จึงยังไม่ปรากฏผลที่ชัดเจนนัก

อนึ่ง การสังเกตปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมประชุม พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสนใจอ่านป้ายนิทรรศการ จดบันทึก ขอเอกสาร และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้เยี่ยมชมนิทรรศการกับหน่วยงานไม่มากนัก

2.8 การจัดการความรู้ ชุมชนอาคารสงเคราะห์ อยุธยา

ชุมชนอาคารสงเคราะห์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยาเป็นอีกชุมชนหนึ่งที่ดำรงสภาพการเป็นชุมชนแออัด มีปัญหาความยากจน เป็นหนึ่งในชุมชนเป้าหมายที่ต้องการถูกรื้อย้ายเมื่ออยุธยากลายเป็นเมืองมรดกโลก แต่อย่างไรก็ตามคนในชุมชนแออัดทุกคนอยากมีชีวิตที่ดีขึ้น มีคุณภาพชีวิตที่ดี ดังนั้นชุมชนอาคารสงเคราะห์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยาจึงใช้การจัดการความรู้สร้างความเข้มแข็งของชุมชนด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่ให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม โดยมุ่งหวังเพื่อรวบรวมองค์ความรู้ของชุมชนเกี่ยวกับการพัฒนาที่อยู่อาศัยด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของคนทั้งชุมชน เกิดการส่งต่อองค์ความรู้และสร้างความสามัคคีของคนในชุมชน

ในการดำเนินงานดังกล่าวชุมชนอาคารสงเคราะห์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เริ่มด้วยการจัดตั้งทีมวิจัย มีการกำหนดประเด็นในการศึกษาร่วมกัน และแบ่งหน้าที่รับผิดชอบตามประเด็นที่ต้องการศึกษา จากนั้นจึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยนำเด็กและเยาวชนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล เด็กและเยาวชนในชุมชนทำแผนที่ชุมชนและผังเครือญาติของคนใน มีการตรวจสอบข้อมูลร่วมกันระหว่างเด็กในชุมชน ผู้ใหญ่และนักวิชาการ เป็นการใช้ระบบพี่เลี้ยง (peer assist) และมีการให้รางวัลโดยการพาไปดูงาน นำข้อมูลมาสรุปร่วมกัน และจัดเก็บไว้ในรูปแบบที่หลากหลาย ทั้งบันทึก ภาพวาด แผนที่ ผังเครือญาติ ฯลฯ เกิดเป็นขุมความรู้ของชุมชน

ผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ทำให้ชุมชนมีชุดความรู้ของตนเองเกี่ยวกับประวัติศาสตร์ของชุมชน แผนที่ชุมชนและผังเครือญาติ นอกจากนี้เด็กและเยาวชนยังได้รับการพัฒนาระบบการทำงานเป็นกลุ่ม การคิด การเขียน เป็นกระบวนการเรียนรู้นอกโรงเรียน ในขณะเดียวกันชุมชนอาคารสงเคราะห์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยายังเผยแพร่องค์ความรู้ต่างๆ ที่ได้จากการจัดการความรู้ผ่านเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้กลางชุมชนและเสียงตามสายในชุมชนอีกด้วย

อย่างไรก็ตามในการสังเกตปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมประชุม พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสนใจอ่านป้ายนิทรรศการ จดบันทึก และขอเอกสาร และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้เยี่ยมชมนิทรรศการกับหน่วยงานไม่มากนัก

2.9 การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรการเงินชุมชนจังหวัดนครศรีธรรมราช

ในการดำเนินงานกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองที่ได้รับการส่งเสริมจากรัฐบาล เพื่อสร้างความเข้มแข็งของระบบเศรษฐกิจการเงินฐานราก และเปิดโอกาสให้องค์กรประชาชนบริหารจัดการกันเองนั้น พบว่าในบางหมู่บ้านยังขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเงินกองทุน ด้วยเหตุนี้เอง หน่วยจัดการความรู้มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์จึงได้จัดทำโครงการ “การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรการเงินชุมชน จังหวัดนครศรีธรรมราช” ขึ้นโดยใช้แนวคิดการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน โดยมุ่งหวังให้เกิดการพัฒนาการบริหารจัดการเงินกองทุนของชุมชนให้มีประสิทธิภาพและสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรการเงินชุมชน และเกิดการบูรณาการการทำงานหน่วยงานราชการต่างๆ ในจังหวัดนครศรีธรรมราชโดยยึดพื้นที่เป็นตัวตั้ง คนได้รับการพัฒนาทักษะด้านการจัดการความรู้สามารถนำไปใช้ถ่ายทอดและพัฒนาบุคคลอื่นๆ ให้มีคุณภาพขึ้น

กระบวนการในการจัดการความรู้ เริ่มด้วยการพัฒนาทักษะความรู้ด้านการจัดการความรู้ให้กับตัวแทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและแกนนำชาวบ้าน โดยแบ่งกลุ่มการเรียนรู้เป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มคุณเอื้อเป็นกลุ่มของหัวหน้าหน่วยงานที่จะเอื้ออำนวยการมองวิสัยทัศน์ การจัดสรรงบประมาณ กลุ่มคุณอำนวยจะมาจากหน่วยงานที่มาร่วมมือ และกลุ่มคุณกิจเป็นกลุ่มของชาวบ้านผู้ปฏิบัติ ใช้แบบจำลองปลาทูเป็นตัวขับเคลื่อนกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งในกิจกรรมการเรียนรู้แต่ละครั้งมีการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และกระบวนการทุกครั้ง และมีการสรุปบทเรียนที่ได้จากการทำกิจกรรมในแต่ละครั้ง และจัดเก็บเป็นคลังความรู้ นอกจากนี้ยังมีเวทีแลกเปลี่ยนในแต่ละกลุ่มเรียนรู้ได้ชุดความรู้เพื่อปรับปรุงบทบาทของแต่ละกลุ่มในการจัดกระบวนการเรียนรู้ในพื้นที่ที่รับผิดชอบให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย นำประสบการณ์การจัดกระบวนการเรียนรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันโดยใช้ตลาดนัดความรู้เป็นช่องทางให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

ในการดำเนินการดังกล่าวเกิดผลลัพธ์ที่สำคัญคือ การบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานราชการต่างๆ จำนวน 9 หน่วยงานภายในจังหวัดนครศรีธรรมราช เกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ในวงราชการ ที่มีการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างหลายๆ หน่วยงานทั้งแผนกิจกรรมและงบประมาณในการดำเนินการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับชุมชนเป้าหมาย และในแต่ละกลุ่มคุณเอื้อ คุณอำนวย หรือคุณกิจสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการจัดกระบวนการเรียนรู้มาปรับปรุงการทำหน้าที่ของตนเองให้ดีขึ้น

อนึ่ง การสังเกตปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมประชุม พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสนใจอ่านป้ายนิทรรศการ จดบันทึก ขอเอกสาร และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้เยี่ยมชมนิทรรศการกับหน่วยงานไม่มากนัก

3. การจัดการความรู้ภาคราชการไทย (จัดการความรู้มีรูปแบบ)

3.1 การจัดการความรู้ของกรมอนามัย ย่างก้าวสู่การพัฒนาองค์กร

วิสัยทัศน์ของกรมอนามัยกำหนดไว้ว่า จะเป็นผู้นำในการสร้างเสริมสุขภาพของประเทศ โดยมีพันธกิจ คือ เป็นหน่วยงานหลักในการผลักดันให้เกิดการสนับสนุนให้การส่งเสริมสุขภาพประชาชน โดยการผลิต ถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยี ตลอดจนสนับสนุนให้การส่งเสริมสุขภาพเป็นไปตามมาตรฐาน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาระบบบริการความรู้ของกรมอนามัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นกรมอนามัยจึงออกแบบการบริหารความรู้ออกเป็น 2 ส่วน คือ ระบบและกลไกการบริหารความรู้ และกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพสมรรถนะบุคลากรด้านต่างๆ โดยใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการดังกล่าว

ในการดำเนินงานจัดการความรู้ เริ่มด้วยการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อทำงานเรื่องการบริหารองค์ความรู้ในองค์กร จัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความรู้ของหน่วยงาน สร้างกิจกรรมจัดการความรู้ใน 3 ส่วน ได้แก่ การจัดการความรู้ของบุคคลในหน่วยงานย่อยจัดความรู้ในเรื่องการปฏิรูประบบราชการ จัดทำคลังความรู้ข้อมูล ซึ่งกิจกรรมจัดการความรู้ส่วนใหญ่ใช้การจัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ระหว่างกัน นอกจากนี้ยังมีระบบในการประเมินผลการบริหารจัดการความรู้ทั้งในระดับหน่วยงานและระดับกรม เพื่อให้เกิดการพัฒนาการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องอีกด้วย

ในการดำเนินการดังกล่าวพบผลลัพธ์ที่สำคัญ กล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรดีขึ้น ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้อย่างเท่าเทียมกัน บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเอง และหน่วยงานย่อยของ

กรมอนามัยสามารถใช้การจัดการความรู้มาพัฒนากระบวนการทำงานในหน่วยงานของตนเองได้มากขึ้น

อนึ่ง การสังเกตปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมประชุม พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสนใจอ่านป้ายนิทรรศการ จดบันทึก ขอเอกสาร และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้เยี่ยมชมนิทรรศการกับหน่วยงานไม่มากนัก

3.2 กรมส่งเสริมการเกษตรจัดการความรู้ ควบคู่การส่งเสริมการเกษตร

กรมส่งเสริมการเกษตรใช้จัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายใน 3 ด้าน คือ การพัฒนางาน การพัฒนาคนและการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ของกรมส่งเสริมการเกษตรมี 3 ระดับ คือ ส่วนกลาง จังหวัด และพื้นที่ ซึ่งในแต่ละระดับมีกระบวนการในการจัดการความรู้ที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ เริ่มต้นด้วยการสร้างความรู้ ความเข้าใจในการดำเนินงานจัดการความรู้แก่บุคลากรขององค์กร กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการจัดการความรู้ร่วมกัน จัดหาและรวบรวมความรู้ที่ต้องการใช้ จัดทำแผนการเรียนรู้ นำแผนการเรียนรู้ไปปฏิบัติ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติ ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้

ในการจัดการความรู้จะมีการประยุกต์ใช้เทคนิคและวิธีการที่หลากหลาย เครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในกระบวน การจัดการความรู้คือ เครื่องมือชุดธารปัญญา ในการจัดการความรู้พบผลลัพธ์ที่สำคัญคือ การประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เข้ากับการส่งเสริมการเกษตร บุคลากรได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น มีการปรับบทบาทจากการเป็นนักส่งเสริมและการส่งเสริมการเกษตรแบบเดิมๆ มาเป็นนักวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น นอกจากการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรและองค์กรของตนเองแล้ว ยังมีการเผยแพร่ความรู้ผ่านทาง webboard และ KM webpage อีกด้วย

สำหรับแนวทางในการดำเนินงานในระยะต่อไปจะขยายพื้นที่ในการนำการจัดการความรู้ร่วมกับการส่งเสริมการเกษตรให้เพิ่มมากขึ้น

อนึ่ง การสังเกตปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมประชุม พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสนใจอ่านป้ายนิทรรศการ จดบันทึก ขอเอกสาร และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้เยี่ยมชมนิทรรศการกับหน่วยงานไม่มากนัก

3.3 การจัดการความรู้ในคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

คณะแพทย์ศาสตร์ศิริราชพยาบาลเป็น 1 ใน 4 หน่วยงานนำร่องที่เข้าร่วมโครงการ "การจัดการความรู้ในองค์กร" ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการสนับสนุนให้คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล สามารถบรรลุวิสัยทัศน์คือการเป็นสถาบันทางการแพทย์เป็นเลิศ และบุคลากรในคณะเป็น knowledge worker ที่สามารถสร้าง รวบรวม แสวงหาความรู้และประยุกต์ใช้ในงานของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการดำเนินการดังกล่าวเริ่มด้วย (1) สร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กรโดยการประชาสัมพันธ์ (2) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันผ่านระบบสารสนเทศโดยใช้อินเตอร์เนตในการรวบรวมความรู้และ

จัดระบบความรู้ (3) สร้างชุมชนนักปฏิบัติการ (Community of Practice : CoP) เริ่มด้วยการกำหนดเป็นนโยบายของหน่วยงาน จัดตั้งทีมดำเนินการ กำหนดแนวทางเน้นคนเป็นชุมชนนักปฏิบัติการ แบ่งบทบาทและพัฒนาศักยภาพตามบทบาทโดยการอบรมทักษะที่จำเป็น จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กำหนดหัวข้อ (domain) รวมตัวกันเป็นชุมชน เกิดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน วิเคราะห์ความรู้ สะสมความรู้ แบ่งปันความรู้ผ่านทาง IT นำมาปรับปรุงการปฏิบัติและประเมินผลการปฏิบัติ เกิดเป็นองค์ความรู้ และ (4) จัดทำแผนปฏิบัติ 4 แผนงานได้แก่ การจัดเก็บ รวบรวมความรู้การพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง CQI (Continuous Quality Improvement) ที่ผ่านมาเพื่อให้เกิดขุมความรู้ ให้ความรู้ เป็นที่ปรึกษา ประสานงานและอำนวยความสะดวกให้เกิดเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ค้นหา พิจารณาการปฏิบัติที่เป็นตัวอย่างที่ดี (best practice) และเผยแพร่ขยายผลไปหน่วยงานอื่น และสร้างเครือข่าย KM

ผลจากการดำเนินการจัดการความรู้ดังกล่าว ทำให้ความสัมพันธ์ภายในองค์กรดีขึ้น มีการยกระดับการปฏิบัติงาน ทำให้คุณภาพการดูแลผู้ป่วยดีขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่ามีการเผยแพร่ผลลัพธ์ดังกล่าวผ่านทาง KM website ของคณะฯ โดยที่ทุกชุมชนนักปฏิบัติการ (CoP) มี subsite ของตนเองเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

อนึ่ง การสังเกตปฏิกิริยาของผู้เยี่ยมชมนิทรรศการ พบว่าส่วนใหญ่ให้ความสนใจอ่านป้ายนิทรรศการ จดบันทึก ขอเอกสารและถ่ายรูปเก็บไว้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้เยี่ยมชมนิทรรศการกับหน่วยงานเล็กน้อย

3.4 การจัดการความรู้ในโรงพยาบาลบ้านตาก

โรงพยาบาลบ้านตาก เป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาดเล็กที่ประสบกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ทำให้ต้องมีการปรับตัวเพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลอย่างมากภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรทั้งด้านคน เงิน เครื่องมือ และอาคารสถานที่ อย่างไรก็ตามทุนเดิมที่โรงพยาบาลบ้านตากมีอยู่คือ ศักยภาพของบุคคลากร และเมื่อโรงพยาบาลได้เข้าร่วมเป็นเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง จึงมีการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล

หลักการในการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลบ้านตาก คือ การสร้างเป้าหมายร่วมให้ชัดเจน ผสมผสานการจัดการความรู้เข้าไปในงานประจำ และสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ องค์ประกอบในการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลบ้านตากประกอบด้วย ทีมบริหารเป็น “คุณเอื้อ” ผู้คอยสนับสนุนมีหัวหน้างานและทีมงานคุณภาพเป็น “คุณอำนวย” โดยมีบุคคลากรทั้งโรงพยาบาลเป็น “คุณกิจ”

โรงพยาบาลบ้านตากใช้ LKASA model เป็นรูปแบบในการจัดการความรู้ในโรงพยาบาล โดยเริ่มจากการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) การค้นหาและสร้างองค์ความรู้ที่จำเป็นในการพัฒนาองค์กรในการให้บริการประชาชน (Knowledge Organization) การนำความรู้นั้นไปปฏิบัติ (Knowledge Acting) การนำสิ่งที่ไปปฏิบัติไม่ว่าจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมาแลกเปลี่ยนความรู้กัน (Knowledge Sharing) ทั้งภายในหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน มี “ผู้ให้” และ “ผู้รับ” ซึ่งเปลี่ยนบทบาทกันในแต่ละเรื่อง

และมี "คุณลิขิต"คอยจดบันทึก จากนั้นจึงมีการนำสิ่งที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันมาเก็บไว้ในรูปของคู่มือต่างๆ ระบบการทำงานและนวัตกรรมที่เป็นสิ่งประดิษฐ์ (Knowledge Assets) และเผยแพร่องค์ความรู้ต่างๆ ผ่านทางเวทีจริงและเวทีเสมือน (website ของโรงพยาบาล)

ผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ดังกล่าวก่อให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผน คิดและตัดสินใจ เกิดชุมชนนักปฏิบัติ (เช่น กลุ่มสิ่งแวดล้อม โรคติดเชื้อ เป็นต้น) บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น ลดภาระงานประจำลง เกิดมีขุมความรู้ที่แสดงออกในหลายรูปแบบ (เช่น สิ่งประดิษฐ์ ระบบการบริหารงาน ระบบการดูแลผู้ป่วย เป็นต้น) ประชาชนได้รับบริการที่ดี มีความพอใจในบริการ มีสถานะสุขภาพดีขึ้น

การสังเกตปฏิกิริยาของผู้เยี่ยมชมนิทรรศการพบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสนใจอ่านป้ายนิทรรศการ จดบันทึก ขอเอกสารและถ่ายรูปเก็บไว้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้เยี่ยมชมนิทรรศการกับหน่วยงานเล็กน้อย

3.5 โรงพยาบาลตาคลี : บูรณาการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพ

โรงพยาบาลตาคลี เป็นหนึ่งในสมาชิกเครือข่ายจัดการความรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลทั้งจังหวัดนครสวรรค์ มีการนำแนวทางจัดการความรู้หลากหลายทฤษฎีร่วมกับทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรและคุณภาพการรักษาพยาบาล

ในการดำเนินการจัดการความรู้โรงพยาบาลตาคลีดำเนินการโดยใช้บันได 4 ขั้นสู่ Knowledge Management และ Learning Organization ตั้งแต่ขั้นที่ 1 เริ่มต้น ศึกษารวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ กำหนดบุคคลรับผิดชอบในหน้าที่ต่างๆ ขั้นที่ 2 ติดตั้งระบบมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจของการจัดการความรู้

บรรจุการจัดการความรู้เข้าไปเป็นหนึ่งในแผนงานจัดทำแผนปฏิบัติการประชาสัมพันธ์และรณรงค์การจัดการความรู้ในโรงพยาบาล สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้โดยการจัดทำมุมจัดการความรู้ (KM corner) และศูนย์กลางการจัดการความรู้ (KM center) ใช้หลักการประเมินตนเองเป็นแนวทางการจัดการความรู้ของโรงพยาบาล และมีการตรวจสอบความรู้ การสกัดความรู้ สร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ (KM network) ขั้นที่ 3 (ดำเนินการ) จัดทำคู่มือแนวทางการดำเนินงานการจัดการความรู้ในโรงพยาบาล อบรมให้ความรู้ให้แก่บุคลากรในองค์กร กำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ (knowledge activities) แบบทางการ/ไม่เป็นทางการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing) ระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร สร้างขุมความรู้ เช่น สมุดหน้าเหลือง เป็นแผนที่ความรู้ทั้งในและนอกองค์กร คู่มือการปฏิบัติ เป็นต้น และขั้นสุดท้ายขั้นที่ 4 ประเมินผล มีการกำหนดเครื่องชี้วัดและวัดผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ในโรงพยาบาลอย่างต่อเนื่อง นอกจากการพัฒนาคุณภาพภายในโรงพยาบาลของตนเองแล้วยังมีการเผยแพร่การขยายผลโดยการนำแนวทางการจัดการความรู้ลงสู่ศูนย์สุขภาพชุมชนในอำเภอตาคลีอีกด้วย

ผลการดำเนินงานการจัดการความรู้เกิดองค์ความรู้และแนวทางปฏิบัติในการดูแลผู้ป่วยในกรณีต่างๆ เช่น การดูแลผู้ป่วยเบาหวาน การพัฒนาแนวทางปฏิบัติทางคลินิกเรื่องการดูแลผู้ป่วยเพื่อป้องกันการเกิดแผลกดทับ เป็นต้น

การสังเกตปฏิกิริยาของผู้เข้าเยี่ยมชมนิทรรศการ พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสนใจอ่านป้ายนิทรรศการ จดบันทึก ขอเอกสาร ถ่ายรูป และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการในการจัดการความรู้ในองค์กร วิธีการดำเนินการแต่ละขั้นตอน และประสบการณ์ในการจัดการความรู้ระหว่างผู้เยี่ยมชมกับผู้จัดนิทรรศการ

3.6 การจัดการความรู้โรงพยาบาลเครือข่ายจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดพระนครศรีอยุธยานำกระบวนการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงพยาบาล เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลของโรงพยาบาลทั้ง 16 อำเภอในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยเน้นประเด็นการเรียนรู้ที่โรงพยาบาลมักจะไม่ผ่านการประเมิน HA (Hospital/Healthcare Accreditation) จากสถาบันพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.)

กระบวนการในการจัดการความรู้ของเครือข่ายโรงพยาบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และศึกษาของจริงของกลุ่มโรงพยาบาลที่คาดการณ์ว่าจะผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลจากสถาบันพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) ผ่านกิจกรรมที่เรียกว่า HA สัญจร โดยโรงพยาบาลเจ้าภาพเป็นผู้กำหนดประเด็นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งส่วนใหญ่เป็นประเด็นที่โรงพยาบาลนั้นๆ ต้องการคำแนะนำและข้อเสนอแนะจากเพื่อนต่างโรงพยาบาลนำเครื่องมือธารปัญญามาเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สำหรับวิธีการในการเผยแพร่ความรู้จะดำเนินการผ่านเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่าย ในการดำเนินการดังกล่าวเกิดผลทำให้คุณภาพการบริการได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น สำหรับแนวทางในระยะต่อไป จะขยายผลไปสู่การจัดการเรียนรู้ในกลุ่มสถานีอนามัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการ

อนึ่ง การสังเกตปฏิกิริยาของผู้คนที่มีปฏิสัมพันธ์กับนิทรรศการ พบว่า ส่วนใหญ่สนใจอ่านป้ายนิทรรศการ จดบันทึก ขอเอกสาร และร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานเกี่ยวกับกระบวนการในการจัดการความรู้ที่ดำเนินการอยู่ ปัญหา/อุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน และมีวิธีการแก้ไขปัญหานั้นๆ อย่างไร เช่น ปัญหาที่พบในการเล่าเรื่อง เป็นต้น

3.7 เครือข่ายการจัดการความรู้ดูแลผู้ป่วยเบาหวาน โรงพยาบาลเทพธารินทร์

เครือข่ายการจัดการความรู้การดูแลผู้ป่วยเบาหวานเกิดขึ้นจากความต้องการพัฒนาศักยภาพด้านการดูแลผู้ป่วยเบาหวานของโรงพยาบาลที่เป็นสมาชิกในเครือข่าย (คือกลุ่มโรงพยาบาลที่มีการปฏิบัติด้านการดูแลผู้ป่วยเบาหวานเป็นเลิศ) และใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานในการจัดการความรู้ จะใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนรู้จากประสบการณ์ความสำเร็จในการดูแลผู้ป่วยเบาหวานของโรงพยาบาลที่เป็นสมาชิกเครือข่าย ผ่านตลาดนัดความรู้ โดยมีกระบวนการหลักๆ ได้แก่ การให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้แก่ "คุณอำนวย" เพื่อไปขยายผลการจัดการความรู้ต่อไปในโรงพยาบาลของตนเอง การแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับการดูแลผู้ป่วยเบาหวาน ได้รูปแบบการสร้าง "ขุมความรู้" ที่ได้จากการปฏิบัติร่วมกัน เกิดกลุ่มคุณอำนวย (CoPs) ในการสร้างเครือข่ายการดูแลผู้ป่วยเบาหวาน และมีกระบวนการในการติดตามความก้าวหน้าของสมาชิกเครือข่ายผ่านกิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน

สำหรับผลจากการดำเนินการดังกล่าว พบว่า โรงพยาบาลในเครือข่ายสามารถนำความรู้เกี่ยวกับการดูแลผู้ป่วยเบาหวานไปดำเนินการจริงในโรงพยาบาลของตนเองได้ มีการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านทางจดหมายข่าว และบล็อก จากการสังเกตปฏิริยาของผู้เข้าเยี่ยมชมนิทรรศการ พบว่า ส่วนใหญ่สนใจอ่านป้ายนิทรรศการ จดบันทึก ขอเอกสารเผยแพร่ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานบ้างโดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่ใช้สำหรับดูแลผู้ป่วยเบาหวาน เช่น รองเท้าสำหรับผู้ป่วยเบาหวาน

3.8 การจัดการความรู้ในคณะแพทย์ มอ.

คณะแพทย์ศาสตร์ มอ.ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานและพัฒนาองค์กร โดยนำกระบวนการจัดการความรู้ไปบูรณาการใช้ร่วมกับงานประจำและดำเนินการในทุกจุดย่อย เน้นการทำงานเป็นทีม มีการจัดโครงการพยาธิ 1 ทีม 1 โครงการ เน้นการทำงานของทีมผู้ปฏิบัติ โดยมีหัวหน้างานเป็นพี่เลี้ยง และมีระบบพี่เลี้ยง (peer assist ผู้รู้ ผู้มีประสบการณ์ในหน่วยงานอื่นมาเป็นที่ปรึกษา) จากนั้นจัดเวทีให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันสกัดความรู้ที่ได้ของแต่ละกลุ่ม รวมทั้งจัดรางวัลเสริมแรงจูงใจ

สรุปได้ว่ากระบวนการจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ มอ. เริ่มตั้งแต่การจัดตั้งคณะทำงาน ลงมือปฏิบัติ บันทึกผลจากการปฏิบัติ นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยการเล่าเรื่อง สกัดความรู้ร่วมกันเกิดเป็นชุดความรู้ ร่วมกันวางแผน นำชุดความรู้ดังกล่าวไปปฏิบัติ

ผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ พบว่า บุคลากรระดับปฏิบัติสามารถจัดการความรู้ของตนเองได้ สามารถทราบได้ว่าตนเองมีความรู้ความชำนาญด้านใด และต้องการความรู้ด้านใดเพิ่มเติม และจะสามารถค้นหาความรู้ที่ต้องการนั้นได้อย่างไร นอกจากบุคลากรได้รับการพัฒนาดังกล่าวแล้ว ผลที่ได้อีกประการคือ การทำงานเป็นทีม และการพัฒนาทุกกระบวนการไปพร้อมๆ กัน เกิดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามกลุ่ม ข้ามสายงาน งานได้รับการพัฒนาขึ้น

จากการสังเกตปฏิริยาของผู้เข้าเยี่ยมชมนิทรรศการ พบว่า ส่วนใหญ่สนใจอ่านป้ายนิทรรศการ จดบันทึก ขอเอกสารเผยแพร่ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานไม่มากนัก

4. การจัดการความรู้ ภาคการศึกษา (จัดการความรู้ประยุกต์)

4.1 "รุ่งอรุณ" การจัดการความรู้โรงเรียนวิถีพุทธ

โรงเรียนรุ่งอรุณถือเป็นโครงการนำร่องในการจัดการศึกษาที่มีกระบวนการบูรณาการองค์ความรู้อย่างหลากหลายให้กับผู้เรียนบนพื้นฐานของพุทธธรรม กล่าวได้ว่า โรงเรียนรุ่งอรุณใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนจัดการเรียนการสอนเพื่อให้ผู้เรียนได้กระบวนการเรียนรู้ที่ครบถ้วนทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ ก่อเกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากการที่คุณครูทุกคนในโรงเรียนรุ่งอรุณได้รับการฝึกอบรมเพื่อเข้าสู่การจัดการเรียนรู้แบบใหม่ เริ่มด้วย 1) การตั้งคำถาม (quest) ให้ระบุคุณค่าของเนื้อหาวิชาและผลที่จะเกิดขึ้นกับตัวผู้เรียนให้ชัดเจน 2) การเปิดโอกาส (opportunity) ให้ครูหาแนวทางถ่ายทอดวิชาที่หลากมิติแก่ผู้เรียน 3) ให้แบบแผนแนวทาง (guideline) คือแบบการสร้างหน่วยการเรียนรู้แบบบูรณาการ 4) สร้างทีมกัลยาณมิตร/ระบบพี่เลี้ยง 5) การสร้างเวทีประมวลประสบการณ์ (change experiences) โดยทีมครูแต่ละระดับชั้น มีครูใหญ่เข้าร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์

ผลการดำเนินงานดังกล่าวทำให้มีการออกแบบแผนการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับผู้เรียน ครูสามารถจัดสมดุลระหว่างเนื้อหาวิชา ภาวะการเรียนรู้ของเด็ก สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

อนึ่ง การสังเกตปฏิริยาของผู้เข้าเยี่ยมชมนิทรรศการ พบว่า ส่วนใหญ่สนใจอ่านป้ายนิทรรศการ จดบันทึก ขอเอกสารเผยแพร่ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานไม่มากนัก

4.2 "เพลินพัฒนา" ชุมชนแห่งการเรียนรู้ผ่านกระบวนการทางวัฒนธรรม

โรงเรียนเพลินพัฒนาก่อตั้งขึ้นภายใต้แนวคิดที่จะให้โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีการเชื่อมโยงเครือข่ายพ่อแม่เข้ามามีส่วนในการสร้างการเรียนรู้ให้ผู้เรียน จึงเป็นการเรียนรู้ไปพร้อมๆ กันทั้งผู้ปกครองและนักเรียน โรงเรียนเพลินพัฒนามีออกแบบการเรียนการสอนที่

สอดคล้องกับวัฒนธรรมและบริบทของชุมชน เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ผ่านกระบวนการวัฒนธรรม

โรงเรียนเพลินพัฒนาใช้การจัดการความรู้เพื่อพัฒนางาน พัฒนาคนและพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เริ่มด้วยการบริหารจัดการตามแนวทางโรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่ มีการแบ่งกระจายอำนาจการบริหารไปสู่ครูในสายชั้นต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามสายชั้นเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครูและผู้ปกครองเพื่อสะท้อนประสบการณ์การทำงานร่วมกัน

นอกจากนี้ยังมีการสร้าง "ชุมชนแห่งการเรียนรู้ผ่านกระบวนการทางวัฒนธรรม" ร่วมกันระหว่างครู ผู้ปกครองและนักเรียน ซึ่งมีกระบวนการดังนี้ ทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างครูและผู้ปกครองเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียนและบทบาทของผู้ปกครองในการสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน คัดเลือกนักเรียน ที่จะร่วมโครงการ ทำความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับกระบวนการเรียนการสอนของโรงเรียน โดยผู้ปกครองมีส่วนเข้าร่วมเรียนรู้และร่วมพัฒนากระบวนการสอน รวมทั้งมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ต่างๆ สอดแทรก กิจกรรมให้เด็กได้เรียนรู้และปฏิบัติในรูปแบบของการทำโครงงาน "ชื่นใจที่ได้เรียนรู้" โดยการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาบรูณาการความรู้ที่ได้เรียน สังเคราะห์และประมวลเป็นความรู้ใหม่ขึ้นมา มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับชุมชน เรียนรู้จากการประสบการณ์จริงของปราชญ์ชาวบ้าน เพื่อสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ตามธรรมชาตินอกห้องเรียนร่วมกัน

ผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ พบว่า กระบวนการเรียนการสอนพัฒนาขึ้น เด็กได้เรียนรู้ว่า ความรู้ ผู้ที่ให้ความรู้ แหล่งรู้และวิธีการเรียนรู้มีความหลากหลาย ทุกคนสามารถเป็นผู้ให้ความรู้ได้ทั้งสิ้น เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างโรงเรียน เด็ก ผู้ปกครอง ชุมชน จากกระบวนการเรียนรู้ที่เด็กได้รับจากชุมชน เด็กนำความรู้ดังกล่าวไปถ่ายทอดสู่ผู้ปกครอง เกิดความสนใจจัดตั้งกลุ่มที่มีความสนใจในประเด็นเดียวกันเข้าไปเรียนรู้เพิ่มเติมจากชุมชนอีกครั้ง เกิดเป็นขุมความรู้ที่หลากหลายระหว่างผู้ปกครองและชุมชน

อนึ่ง การสังเกตปฏิริยาของผู้เข้าเยี่ยมชมนิทรรศการ พบว่า ส่วนใหญ่สนใจอ่านป้ายนิทรรศการ จดบันทึก ขอเอกสารเผยแพร่ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานไม่มากนัก

4.3 จิระศาสตร์วิทยา การจัดการความรู้บนฐานการจัดการศึกษา "นอกกรอบกะลา"

โรงเรียนจิระศาสตร์วิทยาเป็นโรงเรียนที่มีการจัดการความรู้อยู่ภายในทั้งระบบโครงสร้างและฝังแน่นอยู่ในเนื้องาน และกิจกรรมเสริมการเรียนรู้ ทั้งครู และนักเรียน กล่าวได้ว่ากระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียนจิระศาสตร์วิทยาเป็นไปอย่างเป็นอัตโนมัติ โดยมุ่งหวังเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในโรงเรียนและคุณภาพของนักเรียน

กระบวนการในการจัดการความรู้ของบุคลากรมีดังนี้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาคุณภาพบุคลากรในโรงเรียน โดยการจัดประชุมคณะครูเป็นประจำสม่ำเสมอทั้งในกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในประสบการณ์การแก้ไขปัญหา และการเพิ่มพูนความรู้กันและกันภายหลังจากที่โรงเรียนส่งไปร่วมอบรม สัมมนา และศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งร่วมกัน

ออกแบบการเรียนการสอนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวัยของเด็กนักเรียน

สำหรับกระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน เริ่มด้วยการจัดการเรียนรู้นอกห้อง เรียน เรียนรู้จากสถานที่จริง มีการให้สาระความรู้ที่ได้จากตำราโดยครูผู้สอน และในขณะที่เรียนรู้จากสถานที่จริง นักเรียนก็จะได้เรียนรู้จากภูมิปัญญาชาวบ้านหรือจากเจ้าหน้าที่ในแหล่งเรียนรู้นั้นๆ จากนั้นจึงนำความรู้ทั้งสองส่วนที่ได้รับมาบูรณาการและสร้างขึ้นเป็นความรู้ใหม่ของตนเอง นำไปสู่การประยุกต์ใช้และสร้างผลงาน ให้ครูผู้สอนสามารถตรวจสอบความรู้ความเข้าใจของนักเรียนได้ และเพิ่มเติมให้ถูกต้อง นอกจากนี้ยังมีการประเมินตนเองของนักเรียน ซึ่งมีครู และผู้ปกครองร่วมประเมินด้วย

ในการดำเนินการจัดการความรู้ดังกล่าว พบผลที่น่าสนใจคือ ศิษย์ที่จบการศึกษาจากโรงเรียนจิระศาสตร์วิทยามีคุณภาพ กล้าคิด กล้าทำ ครูใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพมากขึ้น

อนึ่ง การสังเกตปฏิริยาของผู้เข้าเยี่ยมชมนิทรรศการ พบว่า ส่วนใหญ่สนใจอ่านป้ายนิทรรศการ จดบันทึก ขอเอกสารเผยแพร่และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานไม่มากนัก

5. การจัดการความรู้ ภาคเอกชน(จัดการความรู้มีรูปแบบ)

5.1 TRUE : KM IT เพื่อธุรกิจ

ทรู คอร์ปอเรชั่น เป็นธุรกิจด้านการสื่อสาร เริ่มจัดการความรู้ในองค์กรโดยการเข้าร่วมเป็น 1 ใน 4 หน่วยงานที่เข้าร่วมในโครงการนำร่อง "การจัดการความรู้ในองค์กร" ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพบริการขององค์กรให้สะดวกและรวดเร็วขึ้น สามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีประสิทธิภาพให้ถึงมือลูกค้า และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน

ทรู คอร์ปอเรชั่นใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าว โดยเริ่มโครงการบริหารจัดการความรู้ในส่วนของสายงานบริการลูกค้า (customer management) อย่างไรก็ตามในการจัดการความรู้ของทรู คอร์ปอเรชั่น จะดำเนินการตามแนวคิดของ Robert Osterhoff ที่นำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ดังนี้ (1) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมวิธีคิดและทัศนคติของคนในองค์กร (transition and behaviour manangement) เพื่อให้ตระหนักและก่อให้เกิดความพร้อมในการจัดการความรู้ (2) การติดต่อสื่อสาร (communication) เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องมีช่องทางที่ดี มีประสิทธิภาพพร้อมที่จะนำความรู้ต่างๆ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน (3) กระบวนการและเครื่องมือ (process and tool) มีการกำหนดขั้นตอนต่างๆ ตลอดจนเทคโนโลยีหรือเครื่องมือที่จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ (4) การอบรบและการเรียนรู้ (training/learning) (5) ตัวชี้วัด (measurement) มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการที่เหมาะสม มีกระบวนการในการจัดทำตัวชี้วัดร่วมกันภายในองค์กร เพื่อให้ได้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมแยกตามประเภทและสอดคล้องกับสถานการณ์จริงและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และ (6) การยอมรับและให้รางวัล (recognition and reward) เพื่อกระตุ้น ผลักดันและส่งเสริมการดำเนินโครงการให้ไปบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยเน้นที่การจัดทำ self - motivation และ self -

rewarding โดยกระบวนการทั้งหมดจะยึดเป้าหมาย (goal) ขององค์กร (a living communication) เป็นหลัก เมื่อเริ่มดำเนินการ มีการวางแผน จัดเตรียมระบบ จัดเตรียมทีมงานและสำรวจความพร้อมของบุคคลากร โดยการจัดประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ในองค์กร จัดทำแผนงานทั้งในระดับ master plan, detail plan และ implement plan จัดทำโครงสร้างความรู้ (knowledge organization) มีการจัดตั้งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องของความรู้เพื่อให้ข้อมูลและคำปรึกษา โดยใช้เครื่องมือที่เน้นการสื่อสารแบบสองทาง (two way communication) คือ website (Intranet)

การดำเนินงานการจัดการความรู้มีผลลัพธ์ที่สำคัญเกิดขึ้น คือ มีการรวบรวมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในสายงาน แต่เป็นการดำเนินการภายในเฉพาะกลุ่มในแต่ละหน่วยงานย่อย แต่ยังขาดกระบวนการจัดการให้เป็นระบบ และขาดการแลกเปลี่ยนเรียนข้ามสายงาน (cross function) มีการเผยแพร่ความรู้ที่เกิดขึ้นผ่านทาง website ขององค์กร (intranet) มีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างกัน (share knowledge)

แนวทางที่จะดำเนินการในระยะต่อไป คือ (1) การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) (2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (3) การนำตัวอย่างปฏิบัติที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาเป็นตัวกระตุ้น เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานจนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เพื่อพัฒนาศักยภาพในการทำงานและให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป และ (4) การพัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถของเทคโนโลยี (Technology Enhancement) ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง

อนึ่ง การสังเกตปฏิกิริยาของผู้เยี่ยมชมนิทรรศการ พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสนใจอ่านป้ายนิทรรศการ จดบันทึก ขอเอกสารและถ่ายรูป

เก็บไว้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้เยี่ยมชมนิทรรศการกับหน่วยงานเล็กน้อย

5.2 ปูนซิเมนต์ไทย Knowledge Management จากประสบการณ์

ปูนซิเมนต์ไทยเป็นองค์กรภาคธุรกิจที่ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในกระบวนการการจัดการความรู้ของปูนซิเมนต์ไทยเริ่มด้วยการจัดตั้งคณะทำงานที่เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ (best practice) มาทำหน้าที่แบ่งปันความรู้ให้กับหน่วยงานอื่นๆ ทำ knowledge sharing ผ่านทาง webboard และ website ของหน่วยงาน เพื่อเป็นฐานข้อมูลความรู้ขององค์กร (knowledge base) นอกจากนี้ยังมีกระบวนการประเมินทดสอบความสามารถของพนักงานเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเข้ามาเรียนรู้ใน website/webboard ที่จัดทำขึ้นอีกด้วย มีการเผยแพร่ความรู้ผ่านนิทรรศการ (exhibition) เพื่อแนะนำและส่งเสริมให้พนักงานทุกคนเข้ามาเรียนรู้ผ่าน website ของหน่วยงาน

อนึ่ง การสังเกตปฏิกิริยาของผู้เยี่ยมชมนิทรรศการ พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสนใจอ่านป้ายนิทรรศการ จดบันทึก ขอเอกสารและถ่ายรูปเก็บไว้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างผู้เยี่ยมชมนิทรรศการกับหน่วยงานเล็กน้อย

5.3 สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นสถาบันที่ทำหน้าที่ผลักดันและส่งเสริมการเพิ่มผลผลิต เพิ่มคุณภาพ และเป็นองค์กรบริหารจัดการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และมีบทบาทในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่การจัดการความรู้ของประเทศไทยในหลายด้าน อาทิ เช่น จัดโครงการนำร่องการจัดการความรู้ใน 4 องค์กรระหว่างปี 2546-2547 นับเป็นกิจกรรมแรกๆ ของการจัดการความรู้ในประเทศไทย ร่วมมือกับ กพร. (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ) ในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในหน่วยงานราชการ เป็นต้น โดยมุ่งหมายว่าการจัดการความรู้จะเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งในการช่วยพัฒนาคุณภาพบุคลากร การทำงานและองค์กรให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

ในการจัดกระบวนการจัดการความรู้นั้น สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติใช้วงจรการจัดการความรู้แบบ 3 มิติ โดยการบูรณาการ KM กระบวนการความรู้และปัจจัยเอื้อเข้ามาไว้ด้วยกัน โดยในแต่ละประเด็นมีองค์ประกอบดังนี้ (1) ปัจจัยเอื้อ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีด้านการจัดการความรู้ การวัดผลและโครงสร้างพื้นฐาน (2) วงจร KM ประกอบด้วย การวัด การเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรม กระบวนการและเครื่องมือการเรียนรู้ การวัดผล และการยกย่องชมเชย และ (3) กระบวนการความรู้ ประกอบด้วย การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้

อนึ่ง ในการสังเกตปฏิกิริยาของผู้เข้าเยี่ยมชมนิทรรศการ พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสนใจอ่านป้ายนิทรรศการ จดบันทึก และถ่ายรูปเก็บไว้

■■■

พิธีปิด

สรุปสาระสำคัญ
พิธีปิดงานมหกรรมจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2

วันที่ 2 ธันวาคม 2548

ในช่วงเย็นของวันที่ 2 ธันวาคม 2548 ซึ่งเป็นวันสุดท้ายของงานมหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2 ภายหลังจากที่แต่ละห้องแต่ละส่วนได้ดำเนินกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้จนครบตามกำหนดเวลาแล้ว มีกิจกรรมหนึ่งที่น่าสนใจ คือ การสรุปขุมความรู้ (knowledge asset) และการสร้างข้อผูกพันร่วม (commitment) ที่จะทำงานจัดการความรู้และมีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอีกต่อไป ในกิจกรรมสุดท้ายนี้ ทางฝ่ายผู้จัดงาน คือ สคส. ได้นำบรรยากาศและข้อสังเกตที่พบเห็นในแต่ละห้องแต่ละส่วน มาบอกเล่าต่อที่ประชุมเพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ร่วมประชุมที่จะได้เห็นภาพรวมทั้งหมดของงาน โดยมี ผศ.ดร.ประพนธ์ ผาสุขยืด เป็นผู้ดำเนินการ ผลสรุปบรรยากาศและข้อสังเกตในแต่ละห้องแต่ละส่วนมีดังนี้

คลินิกให้คำปรึกษา (ตั้งข้อสังเกตโดยคุณสุนทรี ไพรศานติ)

คลินิกมี 2 วัน แต่มี 3 รอบ เพราะคนสมัครเข้าจำนวนมาก เลยต้องเพิ่มรอบ ในแต่ละรอบมีเวลา 45 นาที แบ่งคลินิกเป็น 3 คลินิก KM thesis, faci. service อันสุดท้ายคือ weblog โดย KM thesis ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องการทำวิทยานิพนธ์ให้คำแนะนำนักศึกษาปริญญาโท ปริญญาเอก อยากนำ KM ไปใช้ในการทำวิทยานิพนธ์หรือเป็นเครื่องมือในการทำเรื่องอื่นๆ ผู้ที่เข้าร่วมไม่ได้เป็นนักศึกษาอย่างเดียว ส่วนใหญ่เป็นคุณครูด้วย มีนักศึกษาด้วย มีเกษตรสหกรณ์มีหลากหลายเหมือนกัน การแลกเปลี่ยนจะจัดเป็นวงใหญ่ มีวิทยากรให้คำปรึกษาแนะนำ มี ดร.ยุวนุช เป็นผู้ดำเนินรายการ มีอาจารย์จิรัชฌาเป็นวิทยากรเรื่อง KM ให้กับหลายๆ หน่วยงาน หลากหลายบริบท คุณพรกำลังทำ thesis อยู่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ค่อนข้างมาก ผู้เข้าสนใจมีปัญหามีประเด็นและมีปัญหาเยอะ ในการเข้ามาแลกเปลี่ยนเนื่องจากจัดเป็นวงด้วยทำให้ไม่เป็นทางการมากนัก คลินิกที่สอง KM faci. service โดยมีคุณหมอสมพงษ์เป็นผู้ดำเนินรายการ ลักษณะ

การจัด เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน มีร้อยเอกมลฤดีเป็นคุณอำนวย คุณนพรัตน์ให้คำปรึกษาแนะนำ คนที่เข้ามาสนใจจะรู้เรื่องบทบาทของคุณอำนวยเพิ่มเติมมากขึ้นด้วย ที่น่าดีใจคือมีเอกชนเข้ามาร่วมด้วย เกิดการเรียนรู้กันมากมีเอกชนเข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันมากขึ้น เกิดเครือข่ายในการเรียนรู้มากขึ้น เป็นภาคีมากขึ้น ส่วนคลินิกสุดท้ายคือ weblog จะแปลกกว่าตรงอื่น มีวิทยากร 3 ท่าน ใน blog GotoKnow มีคนไปร่วมสมัครค่อนข้างเยอะ มีคนต้องการขึ้นบันทึก GotoKnow มาก มีชุมชนมากขึ้น ข้อเสนออยากให้มีการเพิ่มเวลาในคลินิกแต่ละอันเพราะ 45 นาทีน้อยเกินไป

ห้องราชการ
(ตั้งข้อสังเกตโดยคุณวรรณา เลิศวิจิตรจรัส และผศ.ดร.ประพนธ์ ผาสุขยืด)

ดีใจที่เห็นความสำเร็จของทั้งสองวัน โดยตอนเช้าของวันแรก เป็น session theme ของนักปฏิบัติสู่ความเป็นเลิศ สำนักงานเกษตรกำแพงเพชร หนึ่งใน best practice และจากโรงพยาบาลบ้านตาก ซึ่งทั้งสองฝ่ายมีบริบทที่ไม่เหมือนกัน บทบาทของคุณเอื้อ คุณอำนวย คุณกิจ ทำได้ดีมากๆ มีคำถามแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีอะไรดีๆ เยอะที่เราจะนำขึ้นเวปไซต์ต่อไป มาที่วันที่สองนี้มี 2 session ใหญ่ๆ ที่เป็นไฮไลท์ จะเพิ่ม advance การทำ KM ร่วมกันของหลายๆ ส่วน หลายๆ จังหวัดคือ จังหวัดนครศรีธรรมราช มี 9 ส่วน ธนาคารเพื่อการเกษตร ธนาคารออมสิน มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์คงพูดได้ไม่หมด เช่นเดียวกันพลังเครือข่ายนี้ได้ท่านผู้ว่าราชการจังหวัด ท่านวิชม ทองสง มีคำถามที่ตอบกันยังไม่หมดก็คงต้องตอบต่อไป มีคนทาบทามผู้ว่าราชการจังหวัด ท่านวิชม ไปเดินสายเป็นวิทยากร อีก session สร้างตัวชี้วัดเพื่อการพัฒนาองค์กร ได้ผู้ทรงคุณวุฒิขึ้นมา 3 ท่าน นายแพทย์อนุวัติ ดร.บุญดี ทางด้านการศึกษาได้ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิบูลย์ จำนวนคนที่เข้าค่อนข้างจะดีโดยเฉพาะ session สุดท้าย สามารถดึงคนที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิเข้ามาได้ เช่น อาจารย์วิจารณ์ ส่วนเอกสารที่แจก ซึ่งทางฝ่ายจัดการบอกว่า มีคนที่เข้าห้องเราประมาณ 270 คน แต่เอกสารไม่พอ แสดงว่า คนมากจริงๆ คนให้ความสนใจมากคำถามที่ได้ถือว่ามากแล้วก็เป็นคำถามที่ดีมาก ซึ่งสรุปประเด็นได้ว่า if we cannot measure, we cannot manage ถ้าเราวัดไม่ได้

เราก็จะบริหารไม่ได้แต่บางอย่างวัดไม่ได้เราต้องใช้ภาวะผู้นำ เราเชื่อว่าชีวิตเรามีสิ่งที่วัดได้หรือไม่ได้ สิ่งที่วัดอาจใช้การบริหาร ส่วนสิ่งที่วัดไม่ได้เช่นใจ มียาที่รักษาโรคนี้ได้คือ ภาวะผู้นำ

ภาคประชาสังคม
(ตั้งข้อสังเกตโดยคุณอุรพิณ ชูเกาะทวด)

ภาคประชาสังคม กิจกรรมเป็นรูปแบบที่คล้ายๆ จะต่อเนื่องกันทั้งเรื่องของเนื้อหาและเรื่องกระบวนการ ทั้งสองวันเราใช้เกษตรอินทรีย์หรือที่เรียกว่าเกษตรปลอดสาร เป็นกลุ่มที่ทำกินมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แล้วช่วง AAR (After Cction Review) ของเมื่อวาน เป็นการแบ่งกลุ่มย่อย ไม่มีโต๊ะมีอะไรมาตั้ง มีคำคมที่ว่า อย่าเอาความเป็นวัตถุมากั้นความเป็นคนระหว่างเรา มีเก้าอี้หันหน้าเข้าหากัน คุยกัน เพื่อให้เกิดความไว้ใจซึ่งกันและกันและจะเกิดการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันได้ วันนี้ห้องภาคประชาสังคมแบ่งเป็น 3 กลุ่มย่อย ซึ่งมีความหลากหลายพอๆ กัน อาชีพ บุคคล พื้นที่ก็หลากหลายมาจากหลายจังหวัดด้วยกัน เรามีการชวนพูดชวนคุยบางส่วนเราหาเพิ่มเติมจากในกลุ่ม เพราะฉะนั้นจดเป็นรายหลัก 1 คน จดรายละเอียด 1 คน เราโชคดีมากที่ได้ คุณณรงค์ และคุณลุงสุรินทร์ กิจนิตย์ชีว์ อยู่กับเรา มาช่วยให้ข้อเสนอแนะและให้มุมมองกับเราด้วย

ห้องเรียน KM
(ตั้งข้อสังเกตโดยคุณนภินทร ศิริไทย)

ห้องเรียน KM ความหมายของเรา มี 2 นัย ห้องเรียนรู้เรื่องของ KM เป็นเรื่องของกระบวนการ และห้องเรียนจริงในโรงเรียน แล้วแต่ว่าใครจะมาสนใจส่วนไหน เป็นเรื่องของกระบวนการโดยมีครูเป็นตัวเดินเรื่อง จะมีการกำหนด จัดแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเล่าเรื่องความสำเร็จของการจัดการเรียนการสอน ส่วนวันแรกเป็นบทบาทของคุณกิจ คุณอำนวย แต่สำหรับวันนี้เราเน้นเรื่องบทบาทของคุณอำนวยและ CKO ที่สามารถให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานลุล่วงไปได้ เรามี CKO มาแลกเปลี่ยนกันมีทั้ง โรงเรียนในกรุงเทพฯ โรงเรียนต่างจังหวัด แต่ละโรงเรียนก็เอื้ออำนวยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แตกต่างกัน สิ่งที่ประทับใจมากคือ ความแตกต่างของ

ธรรมชาติงดงามอย่างไร ความแตกต่างในตัวคนงดงามเช่นกัน เราเห็น ความงดงามก็คือความแตกต่างตรงนั้นและทำไมคนเราต้องเหมือนกัน คนที่เข้าห้องเรียน KM อยากให้ออกไปอย่างนักจัดการความรู้ คงไม่มาแค่มารับมารู้เท่านั้น แต่มาเพื่อแลกเปลี่ยนและนำสิ่งที่รับรู้กลับมาใช้ในหน่วยงานขยายต่อไปเรื่อยๆ สิ่งที่เราประทับใจคือ เราได้เครือข่ายทางด้านการศึกษา ถ้าปีหน้ามีการทำมากขึ้น มันก็จะเยอะ ครูที่มาแลกเปลี่ยนคุณกิจ คุณอำนวยต่างมีความรู้สึกว่าเขาอยากแลกเปลี่ยนต่อไปอีกหลังจากจบงานนี้แล้ว ที่เราเหนื่อยกันมาหลายๆ เดือนก็รู้สึกประทับใจ รู้สึกดีที่เป็นแบบนี้อยากให้มันขยายไปเรื่อยๆ ตามวัตถุประสงค์ของ สคส.

ห้องเอกชน
(ตั้งข้อสังเกตโดยคุณธวัช หมัดเต๊ะ)

ห้องเอกชนเริ่มตั้งแต่เรื่องของ SPANSION ก็ได้มุมมองดีๆ ดร.ปรอง กองทรัพย์โต ตัวแทนของ มาเล่าเรื่องราวของ SPANSION ให้ฟังว่าองค์กรเปรียบเหมือนร่างกายของคน คนมักจะคิดว่าสมองคือ KM แต่อาจารย์บอกว่าใน SPANSION คิดว่าสมองคือการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา ทำอย่างไรให้องค์กรปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา คิดนวัตกรรมใหม่ๆ อยู่เรื่อยๆ ส่วน KMนั้นเทียบได้กับวิตามิน ซึ่งเมื่อร่างกายได้รับวิตามิน ทำให้ร่างกายเราสมบูรณ์มากขึ้น KM เป็นส่วนหนึ่ง ถ้าขาดก็จะมีปัญหาอยู่บ้าง จะเป็นในระดับหนึ่ง

แต่ต้องมีกิจกรรมต่างๆ ให้องค์กรเหมือนร่างกายควรจะต้องออกกำลังกาย ก็จะมีกิจกรรมต่างๆ ความคิดค่อนข้างดีมาก อันหนึ่งที่น่าสนใจที่ฟังจากมุมของบริษัทก็คือตัวความคุ้มทุนของการลงทุน ถ้าเราทำบุญเราคิดถึงแต่จุดคุ้มทุนมันได้ไหม บางครั้งมันมีเรื่องของจิตใจเข้ามาเกี่ยว ถ้าเรามองแต่เรื่องจุดคุ้มทุนก็คงยังไม่พอ ช่วงบ่าย 7-ELEVEN เขามีจุดเด่นเรื่องพฤติกรรมนโยบายในองค์กร จากข้างบนลงข้างล่าง ทำอย่างไรจะรับข้อคิดเห็นจากข้างล่าง กิจกรรมที่เขามาเล่าวิธีการทำให้เจ้าหน้าที่ที่เป็นผู้จัดการร้านกว่า 3,000 สาขา ได้เสนอความคิด วิธีการเรื่องของการแก้ไขปัญหาแล้วส่งเข้ามาผู้ชนะการประกวดได้เป็นดารา ก็สนุก มีสีสันดี กระจายไปตามสาขาอื่นๆ เวลางานเขาไม่เหมือนกัน เขาคิดรูปแบบ ตรงนี้น่าสนใจมาก เขาก็เอาทีมไปแสดงเรื่องการพัฒนาองค์กรไปสู่ Learning Organization ว่า 7-ELEVEN ทำกันอย่างไร สนุกสนาน สร้างสีสัน หลายๆ ท่านก็ชอบมาก

■■■

กล่าวปิดงานโดย

ศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์ พานิช

สองวันนี้ ใน 7 คนของ สคส. ผมสบายที่สุด ฟังตรงนั้นบ้างตรงนี้บ้าง งานสองวันนี้เราจัดในลักษณะที่ว่า สคส.จัดเวที เชิญภาคีเครือข่ายมาเป็นผู้เล่น มีคลินิก KM 3-4 ห้อง มีนิทรรศการ 30 บูธ เป็นผู้เล่น ทาง สคส.เราเป็นผู้จัดเวที แล้วก็เตรียมกัน ออกมาอย่างนี้ เราก็บอกทุกคนที่ทำงาน เราไม่นึกว่ามันจะดีถึงขนาดนี้นะเกินความคาดหมายเข้าใจว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการทำเครือข่าย เข้าใจว่าเป็นผลของจิตวิญญาณของเครือข่าย ซึ่งต้องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เกิดพลังขึ้นในเวทีของเราทั้ง 2 วันนี้ ด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย เป็นสิ่งที่ไม่เคยเห็นในชีวิต ผมรู้สึกอย่างนั้น เป้าหมายของเราจริงๆ คือต้องการขับเคลื่อน KM ให้ทั่วประเทศไทย ต้องการให้ประเทศไทย ได้รับประโยชน์จาก KM ในฐานะของเครื่องมือของ

การเรียนรู้ การเรียนรู้เป็นกลุ่ม แบ่งปันความรู้ ช่วยกันชื่นชม แล้วมันออกมาเองแล้วก็มาต่อกันแล้วก็ยกระดับกันไป เราทุกคนได้เห็นบรรยากาศในสองวันนี้ เห็นด้วยตัวเองสัมผัสตัวเอง นั่นคือเป้าหมายของเรา ประเด็นของการเรียนรู้สำคัญๆ เยอะแยะมาก เราจะเอาขึ้น blog และขึ้น website ผมคิดว่าพวกเราที่ สคส.เรามี 10 คนเท่านั้นเอง เรามีความเชื่ออย่างบริสุทธิ์ใจว่ายังไงเราเห็นไม่หมดหรอก เราจึงอยากให้ท่านทั้งหลายที่เข้ามาร่วมเกือบพันคนช่วยกันบอกว่าเราเห็นอะไร อยากให้ท่านช่วยบอกด้วย ช่วยกันสะท้อนภาพออกมาจากมุมมองของท่าน ภาพนั้นบางส่วนอาจจะช่วยติเราด้วย ช่วยแนะเราด้วย คราวหน้าต่อไปจะปรับตรงไหน ทำ AAR ให้เราด้วยจะเป็นประโยชน์มาก จะขอบคุณมาก ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สาระของการทำงานบางเรื่องหวังว่าคงจะได้เรียนรู้ต่อจากมหกรรม เพราะมหกรรมมันแค่ 2 วัน ท่านอาจทำต่อไปอีกจนถึงคราวหน้า หวังว่านอกจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ท่านจะทำอะไรต่ออะไร ทำกิจกรรมเยอะแยะ ผมทราบว่าหลายท่านมาเจอแล้วปิ๊ง KM เราชื่นใจถ้าได้รับประโยชน์ขนาดนั้น

คุณค่าและมูลค่า ของการมาร่วมงานนี้หลายๆ ท่านต้องจ่าย 2,000 บาท งานแบบนี้มี KM conference มีฝรั่งมาจัดในเมืองไทย ทำสองวันแบบนี้แต่เขาทำน้อยกว่าเราเยอะ เขาจัดให้มีวิทยากรอาจจะมีชื่อเด่นหน่อย จัดชั่วโมงครึ่งพูดประมาณ 45 นาที ตอบคำถามจนครบ 1 ชั่วโมงครึ่ง สองวันประมาณ 7-8 session ค่าลงทะเบียน 2,000 เหมือนกัน แต่ 2,000 เหรียญสหรัฐ เพราะฉะนั้นผมเชื่อว่า มากกว่า 40 เท่า แต่ว่าคุณค่าของเขาน้อยกว่าเรา น้อยกว่าเรา 10

เท่า ผมว่าคุณค่าและมูลค่าของเราเมื่อเทียบกับฝรั่งจัด เราสูงกว่า 400 เท่า แต่ละท่านจะดูดซับไปได้มากน้อยต่างกัน

ในอนาคตเราพูดไปแล้วว่าเราจะทำวีซีดีและทำ proceedings สำหรับที่จะใช้ประโยชน์ต่อไป ปีหน้าเราเชื่อว่าวันที่ 1-2 ธันวาคม 2549 จะเป็นมหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติครั้งที่ 3 จะมีบทบาทของภาคีเครือข่ายเข้ามาทำงานมากขึ้นยิ่งเข้ามามากเท่าไหร่ ภาคีจะได้ประโยชน์มากเท่านั้น ในมหกรรมแห่งชาติ 2 วันนี้ผมสังเกตเห็นชัดเจนเลยว่า ผู้ที่ได้รับประโยชน์มากที่สุดคือผู้เข้ามาทำงานเป็นเครือข่ายทำงาน เป็นผู้เสพท่านจะได้น้อย ไม่ได้ว่ากันนะ ผู้ลงมือปฏิบัติคือผู้ได้รับความรู้ที่แท้จริง ในปีหน้าเราคงใช้ที่นี่ไม่ได้เพราะที่นี่แคบไป คงต้องหาที่อื่น ที่จริงที่นี่ดีแต่แคบไปแล้ว

การจัดงานในวันนี้เป็นการจัดโดย สคส. เพียง 10 คน แต่เรามีแม่งานคนหนึ่ง คือคอยดูแลจัดระบบต่างๆ นี้ทั้งหมด คุณชุติมา อินทรประเสริฐ เป็นแม่งานที่จัดนี้ทั้งหมด

การที่นิทรรศการมีคุณค่าขนาดนี้ มีความคมชัด เราไปเลือกมาที่จริงหน่วยงานที่มีการทำ KM ดีๆ ไม่ได้มีแค่นี้ อันที่หนึ่งสถานที่เรามีจำกัด อันที่สองบางแห่งเรายังไม่รู้ เรายังทำงานได้ไม่ดี ในระหว่างปีนี้ถึงปีหน้าอาจจะมีทีมจับภาพ KM มาพบท่าน ถ้ามีทีมไป แสดงว่าท่านมีการ

ทำ KM ที่น่าสนใจ เราจะส่งทีมไปจับภาพว่าท่านทำอย่างไร มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้ไหม หรืออาจไม่ใช่วิทยากรในงานมหกรรม อาจเป็นกิจกรรมที่จะมีตลอดปี เป็นกิจกรรมแสวงหาเครือข่ายนั่นเอง เป็นกิจกรรมในระหว่างปีที่เราจะจัด จะมีการจัด semi course มากขึ้น เราเริ่มภาคี การประชุมภาคีจัดการความรู้ในหน่วยราชการ มาหนึ่งครั้งแล้วในวันที่ 24 พฤศจิกายนที่ผ่านมา ครั้งต่อไป 16 กุมภาพันธ์ ท่านที่เป็นหน่วยราชการ ถ้าอยากที่จะมาแลกเปลี่ยนอย่างไร ใครจะมาก็บอกว่าจะมา ถ้ามาจากต่างจังหวัด ถ้าต้องการขอหนังสือเชิญเรามีให้ การแลกเปลี่ยนจะได้ประโยชน์มาก การจัดประชุมภาคีเหล่านี้เราจัดในภาคประชาสังคมมา 2 ปีครึ่งแล้ว ใหม่ๆ เราท้อถอยเพราะจัด ประชุมแล้วฝืด แต่ตอนนี้เราคึกมาก เราเลยมาคึกกับภาคราชการอีกด้วย ถ้าท่านมีคำแนะนำว่า สคส. ควรจะขับเคลื่อนเครือข่ายด้วยวิธีใดบ้าง ส่งอีเมล์ จดหมายมาได้ เจอหน้าบอกก็ได้ เราจะพยายามทำเพื่อประโยชน์ของบ้านเรา สังคมไทยเป็นสังคมที่ได้ประโยชน์ สร้างความรู้ใช้เอง ไปหาความรู้จากที่อื่นมาใช้ ใช้แล้วเอามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม เป็นกระบวนการที่สังคมจะได้ประโยชน์มากเลย ในนามของภาคีเครือข่ายจัดการความรู้ของประเทศไทย ซึ่งก็คือพวกเราทุกคนอยู่จนนาทีสุดท้าย ผมขอกราบขอบพระคุณทุกท่าน อยู่จนนาทีสุดท้ายพบกันใหม่ วันที่ 1-2 ธันวาคมปีหน้าครับ ขอให้ท่านเดินทางกลับโดยสวัสดิภาพ ขอบพระคุณมากครับ

■■■

บทความ

การจัดการความรู้:

พันธกิจแห่งการปลดปล่อย
บทปิดท้ายเพื่อก้าวต่อไป

ดร.ไพรัช บวรสมพงษ์ [1]

บทนำ

มนุษย์ไม่ได้มีแต่เพียงร่างกายเท่านั้น แต่ยังมีส่วนที่สำคัญกว่านั้นอีกคือจิตใจซึ่งทำให้มนุษย์มีความแตกต่างจากสัตว์มากมายคือ มีความรู้เรื่องราวต่างๆ สูงกว่าความรู้ที่สัตว์มีตามสัญชาตญาณของมัน ดังนั้น ความรู้ของมนุษย์จึงมีขอบเขตกว้างใหญ่ไพศาล นับตั้งแต่ความรู้ระดับที่ต่ำสุดที่มนุษย์มีเหมือนกับสัตว์คือ ความรู้จากประสาทสัมผัส แต่มนุษย์มีความรู้ที่เกิดจากการเดาเหตุการณ์ การอนุมานเหตุผล และความรู้ระดับสูงสุดของมนุษย์ก็คือ ความรู้อันเกิดจากการหยั่งรู้เองโดยไม่อาศัยประสาทสัมผัสและการอนุมานตามหลักเหตุผล

ในบางสำนักคิดโดยเฉพาะกลุ่มมนุษยนิยม (humanism) ได้ถือความสำคัญของมนุษย์ว่าเป็นศูนย์กลางของวิชาความรู้ เป็นผู้กระทำการทั้งมวล ทั้งเป็นผู้คิด ผู้สำนึก ผู้รู้ และผู้สร้างให้เกิดปฏิบัติการและเหตุการณ์ทั้งหลาย มนุษย์กลายเป็นผู้ควบคุมการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม รวมถึงปรากฏการณ์ธรรมชาติทั้งหลาย มนุษย์จึงกลายเป็นองค์ประธานของประวัติศาสตร์2 ทั้งนี้ยังเชื่ออีกว่ามนุษย์มีความสามารถที่จะพัฒนาไปสู่สภาวะแห่งความสมบูรณ์ โดยพัฒนาศักยภาพทางปัญญาจนถึงจุดสุดยอดที่จะเข้าใจสรรพสิ่งได้อย่างถ่องแท้ แนวความคิดดังกล่าวจึงให้คุณค่าและความสำคัญในการพัฒนามนุษย์โดยเน้นว่า "มนุษย์คือศูนย์กลางของการพัฒนา" ในทางกลับกัน การพัฒนาจะเกิดขึ้นไม่ได้หรือไม่สมบูรณ์หากไม่นำไปสู่การพัฒนามนุษย์อันเป็นเป้าหมายแรกและผลลัพธ์สุดท้าย

จากแนวคิดของกลุ่มมนุษยนิยมทำให้เห็นว่าการพัฒนามนุษย์โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทางปัญญาถือเป็นสาระสำคัญที่จะช่วยให้ศักยภาพของมนุษย์มีมากขึ้นการสร้างความรู้และใช้ความรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางปัญญา

---

[1] *คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*

[2] *แม้ว่าจะมีบางกลุ่มแนวคิดโดยเฉพาะกลุ่มหลังโครงสร้างนิยมแสดงความเห็นเชิงวิพากษ์และโต้แย้งว่าแท้ที่จริงแล้วสถานะของมนุษย์มิได้เป็นองค์ประธานหรือผู้กระทำ หากแต่เป็นผู้ถูกสร้างขึ้นและผู้ถูกกระทำจากโครงสร้างก็ตาม แต่ก็คงปฏิเสธไม่ได้ว่าสิ่งที่ปรากฏยังคงให้เกิดความเข้าใจได้ว่ามนุษย์ก็คือผู้กำหนดและผู้กระทำทั้งต่อประวัติศาสตร์ สังคม และตัวมนุษย์ด้วยกันเอง*

ในลักษณะของการจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาอย่างต่อเนื่องในประวัติศาสตร์ของมนุษยชาติ

การสร้างและใช้ประโยชน์จากความรู้ถือเป็นกิจกรรมหลักของมนุษย์ ซึ่งนอกจากจะเป็นการจำแนกมนุษย์ให้แตกต่างจากสิ่งมีชีวิตอื่นแล้ว ความรู้ที่เกิดขึ้นได้กลายเป็นสิ่งที่มีค่าต่อมนุษย์และสังคม คำพังเพยที่ว่า "คนโง่ ย่อมเป็นเหยื่อของคนฉลาด" หรือ "คบคนพาลพาไปหาผิด คบบัณฑิตพาไปหาผล" หรือ "มีวิชาเหมือนมีทรัพย์อยู่นับแสน" จึงเป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นว่า ความรู้เป็นสิ่งที่ดี เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ เพราะอย่างน้อยก็ดีกว่าความไม่รู้ ความรู้จึงเป็นสิ่งที่มีค่าในสังคม ซึ่งการมีความรู้ไม่เพียงแต่ให้ประโยชน์ต่อผู้รู้ให้มีความรู้แล้ว ความรู้ดังกล่าวยังสามารถนำไปใช้หรือเป็นเครื่องมือในการดำรงชีพด้วย

ถึงแม้ว่าความสามารถของมนุษย์ในการสร้างและใช้ความรู้จะทำให้มนุษย์สามารถพัฒนาศักยภาพของความเป็นมนุษย์เพิ่มมากขึ้น หากแต่ก็ทำให้มนุษย์รับรู้ถึงความไม่สมบูรณ์ของมนุษย์เองมากขึ้นด้วย

ด้วยเหตุที่ความรู้ที่มีในสังคมมีจำนวนอนันต์ การวิวัฒน์เกี่ยวกับความรู้ของมนุษย์จึงเติบโตเป็นลำดับ[3] และการเติบโตดังกล่าวนั่นเองที่ทำให้เกิดอำนาจและการจำแนกมนุษย์ออกเป็นลำดับชั้น โดยมีเส้นแบ่งซึ่งก็คือ ความรู้หรือไม่รู้ รู้มากหรือรู้น้อย อันเป็นเครื่องมือหนึ่งในการกำหนดสถานภาพทางสังคม รวมถึงโอกาสในการเข้าถึงและการใช้ทรัพยากรในสังคม

ตั้งแต่อดีตที่ผ่านมา การจัดการความรู้เป็นรูปแบบหนึ่งในการจัดการทางสังคม เพราะความรู้ที่เกิดขึ้นมิได้เป็นสิ่งที่เลื่อนลอย หากแต่เป็นสิ่งที่ผูกติดอยู่กับความเป็นอยู่ของผู้คน เนื่องจากมีการนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ มีการค้นหา จัดระบบจำแนก ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยน รวมถึงเกี่ยวข้องกับอำนาจ ความรู้จึงมีฐานะเปรียบเหมือนอำนาจอันเป็นเครื่องมือสำคัญในการควบคุมทางสังคม

บทความชิ้นนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะนำเสนอถึงบทบาทหนึ่งของการจัดการความรู้ในการปลดปล่อยมนุษย์ โดยพยายามชี้ให้เห็นถึงสถานะและบทบาทของการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในสังคมไทย โดยผู้เขียนได้ตั้งประเด็นอภิปรายพร้อมทั้งข้อเสนอเชิงคุณค่าภายใต้กรอบของทฤษฎีวิพากษ์ เพื่อชี้ให้เห็นว่าการแยกข้อเท็จจริงออกจากคุณค่าเป็นสิ่งที่กระทำไม่ได้ เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาถึงการจัดการความรู้ที่มีอยู่ในสังคมไทยต่อไป

สถานะและบทบาทของการจัดการความรู้

ดังที่กล่าวข้างต้นเกี่ยวกับบทบาทของความรู้และการจัดการความรู้ ทำให้เห็นว่าบทบาทฐานะหนึ่งของความรู้และการจัดความรู้ที่ว่าเป็นการปลดปล่อยมนุษย์จากพันธนาการของความไม่รู้และความกลัว โดยมนุษย์ได้นำความรู้มาใช้ในความหมายของจัดการ เพื่อให้ประโยชน์จากความรู้เป็นไปตามเป้าหมายต่างๆ

---

[3] *ในทางประวัติศาสตร์จะเห็นได้ว่าพัฒนาการของสังคมมนุษย์ได้ถูกกำหนดจากลักษณะการใช้ประโยชน์ของความรู้ที่เกี่ยวกับการดำรงชีวิตอันเป็นตัวบ่งชี้ถึงระดับของอารยธรรม ดังเช่น สังคมดึกดำบรรพ์ในยุคก่อนอารยธรรมที่มนุษย์เป็นผู้ล่า หรือสังคมในระยะเริ่มต้นของประวัติศาสตร์ที่มนุษย์เป็นผู้รวบรวมอาหาร (Human as The Food Gatherers) ต่อเนื่องมาจนสังคมที่มนุษย์เป็นผู้เพาะปลูก และเป็นผู้ผลิต ตามลำดับ*

การปลดปล่อยมนุษย์ออกจากพันธนาการทั้งความไม่รู้ ความกลัวหรือจากโครงสร้างสังคมที่อยุติธรรมถือเป็นการกระทำและความพยายามของมนุษย์ในทุกยุคสมัย แต่เนื่องจากที่ผ่านมาความรู้ที่มีอยู่ในสังคมมีอยู่หลายประเภท หลายระดับ ทำให้คำว่า "ความรู้" จึงเป็นคำที่มีความหมายกว้าง และความรู้หรือการมีความรู้ในการรับรู้ของคนทั่วไปก็คือ การที่ได้มีโอกาสทางการศึกษา หรือเป็นความรู้จากสถาบันการศึกษาที่ได้รับการสถาปนาให้เป็นระบบ ระเบียบ ภายใต้กฎเกณฑ์เชิงโครงสร้างทางวิชาการที่มีแบบแผนแน่นอน ในขณะเดียวกันก็กีดกันและปิดกั้นความรู้อื่นให้เป็นความรู้นอกระบบที่ขาดการยอมรับ

แต่อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาถึงรายละเอียดเกี่ยวกับความรู้และการจัดการความรู้ตามกรอบทฤษฎีว่าด้วยความรู้ของเยอร์เก้น ฮาเบอร์มาส (J_rgen Habermas[4]) นักทฤษฎีวิพากษ์คนสำคัญชาวเยอรมัน

ที่ได้กล่าวถึงความรู้ว่ามีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1.ความรู้เชิงกลไก (instrumental knowledge) เป็นความรู้ที่ใช้เพื่อการควบคุมหรือจัดกระทำสภาพแวดล้อมให้เอื้อประโยชน์ตามจุดมุ่งหมาย

2.ความรู้ในลักษณะปฏิบัติ (practical knowledge) เป็นความรู้ที่เน้นถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการตอบโต้แลกเปลี่ยน เพื่อให้เข้าใจถึงเจตนา ความมุ่งหมายระหว่างกัน

3.ความรู้เพื่อการปลดปล่อย (emancipatory knowledge) ถือเป็นความรู้ในระดับสูงที่มุ่งเน้นยังความสัมพันธ์ทางสังคมของมนุษย์โดยพยายามที่จะให้มนุษย์ในลักษณะปัจเจกมีความรู้ในตน (self-knowledge) หรือสามารถความรู้ในตนเองออกมา อันเป็นการปลดปล่อยมนุษย์ในรูปแบบหนึ่งคือเป็นการปลดปล่อยทางปัญญาในการเข้าใจตนเอง เข้าใจสังคม และสามารถนำความรู้หรือปัญญาที่เกิดขึ้นในลักษณะดังกล่าวมาให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตนเองและส่วนรวม ความรู้ดังกล่าวจึงเป็นความรู้ที่เต็มไปด้วยคุณค่าที่แตกต่างจากความรู้สองลักษณะข้างต้นที่เน้นแต่ข้อมูลและประโยชน์ของข้อมูลเหล่านั้นเป็นสำคัญ

จากการจำแนกลักษณะความรู้ดังกล่าวเป็นสิ่งที่ผู้เขียนได้นำมาพิจารณาถึงบทบาทและสถานะของการจัดการความรู้ในสังคมไทยที่เป็นอยู่ว่ามีลักษณะ หน้าที่อย่างไร ดังกล่าวได้ดังนี้

บทบาทของการจัดการความรู้ในการสร้างและการขยายพื้นที่

การจัดการความรู้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาในทุกๆ ด้าน ซึ่งการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นในสังคมไทยมิได้มีความหมายเพียงการค้นหาและนำความรู้มาใช้ในความหมายแคบๆ

---

4 เยอร์เก้น ฮาเบอร์มาส (J_rgen Habermas) เป็นนักคิดนักปรัชญา และนักสังคมวิทยาชาวเยอรมันที่มีอิทธิพลทางความคิดสูงในเยอรมันในช่วงทศวรรษที่ 70-80 จวบจนมาถึงปัจจุบัน โดยฐานคิดของ ฮาเบอร์มาส เป็นไปภายใต้กรอบธรรมเนียมของเยอรมันอันมีรากฐานมาจากคาร์ล มาร์กซ์ ซึ่งเป็นการวิพากษ์สังคมแนวลึกตามกรอบของทฤษฎีวิพากษ์ (critical theory) เพื่อชี้ให้เห็นถึงความเป็นไปของระบบโครงสร้างสังคม อันนำไปสู่การปลดปล่อยทางสังคมที่ยึดถือเอาคุณค่าความเป็นธรรมเป็นคุณค่าหลักประการหนึ่ง โปรดดูเพิ่มเติมใน The Critical Theory of Jurgen Habermas. Online available at http://physicsed.buffalostate.edu/danowner/habcritthy.html

ในเชิงเทคนิควิธีเท่านั้น[5] หากแต่การจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นในสังคมไทยได้กลายเป็นวาทกรรม การขับเคี่ยวทางวาทกรรม รวมไปถึงภาคปฏิบัติการทางวาทกรรมที่พยายามจะสร้าง "พื้นที่การเรียนรู้" สร้างการเปลี่ยนแปลงของความสัมพันธ์เชิงอำนาจของความรู้ที่แต่เดิมมักจะผูกติดอยู่ที่ผู้รู้ (ผู้มีการศึกษาในระบบสถาบัน) และความรู้ในตำรา โดยสร้างอำนาจที่เกิดจากความรู้แบบอื่น ไม่ว่าจะเป็นความรู้ของชุมชน ประสบการณ์จากชาวบ้าน หรือประเพณีของท้องถิ่นให้กลายเป็นความรู้ที่สามารถปรากฏแพร่หลาย ดังเช่น การจัดการความรู้ในภาคส่วนต่างๆ ที่สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม(สคส.) ได้มีเป้าหมายและการดำเนินการผ่านกิจกรรมมากมาย อาทิ การพัฒนาเครือข่ายการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ในรูปแบบที่เหมาะสมต่อสังคมไทย ขับเคลื่อนสังคมไทยไปสู่สังคมแห่งความรู้และสังคมเรียนรู้ โดยร่วมกับภาคีเครือข่ายในการดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการความรู้ของสังคมไทยในบริบทต่างๆที่ได้ดำเนินการผ่านการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดโครงการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินการจัดการความรู้ หรือประเด็นในการจัดการความรู้ รวมไปถึงตัวขับเคลื่อนสำคัญไม่ว่าจะเป็นคุณกิจ คุณเอื้อ คุณอำนวย คุณลิขิต คุณประสาน ฯลฯ

สิ่งที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในสังคมไทยก็คือ ความตื่นตัวของหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน ภาคประชาสังคม รวมไปถึงสถาบันการศึกษาที่ต่างก็ให้ความสำคัญและสนใจในประเด็นเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพิ่มมากขึ้นจนกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้ได้กลายเป็นกระแสทางวิชาการที่เติบโตอย่างรวดเร็ว และสร้างให้เกิดพื้นที่ทางความรู้ ความคิดที่แตกต่างมากมาย ซึ่งความแตกต่างทางความรู้และความคิดดังกล่าวมีนัยถึงการเบียดขับทางวาทกรรมที่ครั้งหนึ่งได้ถูกกีดกันจากปริมณฑลแห่งระบบระเบียบ กฎเกณฑ์ว่าเป็นความรู้ที่ไม่มีคุณค่ามากนัก เช่น ความรู้ท้องถิ่น หรือความรู้เชิงประสบการณ์ ให้กลายเป็นความรู้ที่ไม่มีความแตกต่างจากความรู้แบบทางการมากนัก เพราะความรู้ที่เกิดขึ้นมิได้เป็นแต่เพียงความรู้ในตำรา หากแต่เป็นความรู้ที่เกิดจากความเข้าใจต่อตนเอง ต่อเพื่อนมนุษย์ ต่อธรรมชาติที่มุ่งเน้นการอยู่รวมกันการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันจนยกระดับเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ อาทิเช่น กิจกรรมการทำนาข้าวในระบบเกษตรกรรมยั่งยืนของโรงเรียนชาวนาที่เสมือนเป็นกระจกสะท้อนภาพของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง จากประสบการณ์ บันทึกคำบอกเล่าจนกลายเป็นข้อตกลงร่วมกันของกลุ่ม

---

[5] *ความหมายและลักษณะของการจัดการความรู้ได้ถูกอธิบายและนำไปใช้อย่างแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย โดยที่ความหมายและลักษณะของการจัดการความรู้ในบางทัศนะได้กลายเป็นเพียงเทคนิควิธีการเพื่อจัดการกับ "ความรู้" หรือ "เล่นกับความรู้" ให้เป็นไปตามความต้องการ ความรู้ที่เกิดขึ้นจึงเป็นการตอบสนองต่อประโยชน์ของผู้ใช้ความรู้ (knowledge user) โปรดดูเพิ่มเติมใน อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ "การจัดการความรู้" เพื่อเพิ่มมูลค่า. Online available at http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=242 ซึ่งลักษณะดังกล่าวอาจนำไปสู่คำถามในเชิงที่มาของความรู้ที่ว่า "แท้จริงแล้วความรู้ที่เกิดขึ้นนั้นเป็นความรู้จากภายนอกและรอคอยการค้นพบเท่านั้นหรือ" หรือว่า "หากจะสร้างความรู้ เราสามารถกระทำได้อย่างไร ด้วยวิธีใด" ซึ่งเป็นประเด็นเชิงกระบวนทัศน์ที่ถกเถียงมาอย่างต่อเนื่องจวบจนปัจจุบัน*

บทบาทของการจัดการความรู้ในการปลดปล่อยมนุษย์

เป้าหมายและพันธกิจสำคัญประการหนึ่งของการจัดการความรู้คงจะหนีไม่พ้นการนำพามนุษย์ไปสู่การปลดปล่อยให้ปรากฏเห็นถึงคุณค่าในความเป็นมนุษย์ (human being value) ที่มักถูกกดทับ กีดกันจากมาตรฐานของความรู้-ความไม่รู้ กลายเป็นผู้ไม่มีคุณค่า[6] รวมไปถึงจากระบบโครงสร้างสังคมที่มีความเชื่อมโยงซับซ้อนอันเป็นผลมาจากอิทธิพลทางวัฒนธรรมของชนชั้นกลางและนักวิชาการภายใต้ระบบทุนนิยม เพื่อที่จะเข้าใจปัญหาทางสังคมและการเมืองที่ว่าทำไมตรรกะเหตุผลที่ระบบทุนนิยมสร้างขึ้นหาได้เป็นเช่นนั้นไม่ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความเป็นอยู่ที่ดี ความมั่งคั่ง เป็นต้น การจัดการความรู้จึงชี้ให้เห็นถึงพันธนาการที่ผูกมัดวิถีชีวิตของผู้คนอันเกี่ยวกับผลประโยชน์แบบแผนทางพฤติกรรมที่มีความเกี่ยวโยงกับการควบคุมครอบงำ และการใช้อำนาจ[7] ไปสู่การปลดปล่อยผู้ถูกกดขี่ให้มีความเป็นอิสระ รวมถึงบรรทัดฐานของสังคมที่เคยจำแนกคนออกเป็นลำดับชั้น เช่น สังคมความรู้ทางวิชาการ สังคมความรู้แบบชาวบ้านท้องถิ่น

การจัดการความรู้ในแง่ของการปลดปล่อยมนุษย์จึงไม่ใช่การเคลื่อนไหวเพื่อแย่งชิง ยึดอำนาจโดยการใช้กำลังหรือความรุนแรงเข้าต่อสู้ หากแต่เป็นการช่วงชิงการให้คำนิยาม ตลอดจนการขับเคี่ยวทางวาทกรรมที่มีผลต่อความคิดพฤติกรรมของผู้คนในสังคม ด้วยการขับเคลื่อนทางความคิด การสร้างนิยามความหมายใหม่และอัตลักษณ์

หากสิ่งที่การจัดการความรู้ในปัจจุบันให้ความสำคัญก็คือ การทำความเข้าใจในการใช้ประโยชน์จากความรู้เพื่อที่จะนำความรู้นั้นไปต่อยอดให้เกิดประสิทธิภาพในรูปแบบของเทคนิควิธีการ กระบวนการจัดการความรู้ โดยมิได้สนใจในคุณค่า ความหมาย ระบบสัญลักษณ์ที่เกิดจากกระบวนการจัดการดังกล่าวแล้ว

---

6 ในทางญาณวิทยาแบบปรากฏการณ์นิยม คำถามที่ว่า "รู้ได้อย่างไรว่าเรารู้" นั้น ผู้ที่จะกล่าวว่าตนคือผู้รู้ อาจเกิดจากการที่ได้มีโอกาสเข้าไปทำการศึกษาสิ่งเหล่านั้นผ่านความรู้สึก ความเข้าใจ เหตุผล จนนำไปสู่ความรู้ ซึ่งความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นความรู้ที่ตั้งอยู่บนรากฐานของประสบการณ์และการสังเกต ในแง่ของการปฏิบัติ การกล่าวว่าตนเองคือผู้รู้ หรือรู้ว่าเรารู้นั้น อาจเกิดจากการที่ได้เผยแพร่ ตีพิมพ์ หรือ disseminate ความรู้นั้นออกไปจนสู่วงวิชาการจนเกิดการยอมรับจากกลุ่มผู้รู้ในเรื่องนั้นๆ คล้ายกับการสร้าง credibility ให้เกิดขึ้นในงานวิจัย เพื่อยืนยันตรวจสอบความน่าเชื่อถือของงานวิจัย ซึ่งประเด็นนี้จะมีความแตกต่างจากสำนักคิดแนวปฏิฐานนิยมที่มองว่า การจะรู้ได้ว่าเรารู้ต้องผ่านกระบวนการที่สามารถตรวจสอบ ยืนยันความถูกต้อง (valid) โดยผ่านการรับรู้ ประสาทสัมผัสสามารถจับต้องได้ ทั้งๆ ที่ในความเป็นจริงแล้วการรับรู้หรือความรู้ ไม่ได้เกิดจากประสาทสัมผัส การจับต้องหรือเกิดจากมาตรวัดต่างๆ ที่ได้สร้างขึ้นเพียงอย่างเดียวเท่านั้น โดยญาณวิทยาที่แตกต่างกันทำให้ฐานะของความรู้และผู้รู้มีความแตกต่างกัน อันเนื่องมาจากปรัชญาแนวคิดแบบปฏิฐานนิยมยังคงเป็นแนวคิดกระแสหลักในการแสวงหาและสร้างความรู้

7 ธงชัย วินิจจะกุล (2534, น. 51) ได้แสดงความเห็นต่อการทำงานของความรู้และอำนาจไว้อย่างแยบยลว่า ความรู้มิใช่ทางออกที่ปราศจากการครอบงำมนุษย์หรือเป็นไปเพื่อปลดปล่อยมนุษย์ความรู้ก็เป็นเพียงส่วนหนึ่งแยกไม่ออกของอำนาจครอบงำชนิดหนึ่งๆ ดังนั้น สำหรับมนุษย์แล้ว ความมุ่งมั่นแสวงหาความรู้ ปรารถนาในความรู้ อาจมิได้แสดงถึงความก้าวหน้าขึ้นเรื่อย ๆ จนบรรลุความรู้แจ้ง แต่กลับเป็นปฏิสัมพันธ์ไม่รู้จบระหว่างความปรารถนาในอำนาจกับความปรารถนาที่จะรู้ ผลงานสร้างสรรค์และอารยธรรมทั้งหมดก็คือ ผลผลิตของอำนาจ / ความรู้นี่เอง

ความรู้ที่ได้จากการจัดการดังกล่าวก็ไม่ต่างอะไรไปจากฟันเฟืองหรือกลไกตัวหนึ่งที่คอยสนองต่อระบบสังคม โครงสร้างสังคมบริโภคนิยม ทุนนิยมพัฒนาการที่มุ่งเน้นการบริโภค ที่ไม่เว้นแม้แต่ความรู้ก็กลายเป็นสินค้าที่จำเป็นต้องบริโภค แทนที่จะมองว่าความรู้คือทุนทางปัญญาในการขับเคลื่อนสังคม

คำถามที่เกิดขึ้นจากการจัดการความรู้ในลักษณะดังกล่าวก็คือเป้าหมายของการจัดการความรู้ไม่ควรเป็นสิ่งที่คับแคบ มีความเฉพาะเจาะจงเพียงบางแง่มุมเท่านั้น หากแต่การจัดการความรู้ต้องเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงกับวิธีคิด ความคิดและปัญญาเพื่อเป็นเครื่องมือในการนำพาสังคมไปสู่สังคมที่เป็นธรรม สงบสุข หรือเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาสังคมที่มีความสลับซับซ้อน

สถานะของการจัดการความรู้ในสังคมไทย

อาจเป็นการด่วนสรุปเกี่ยวกับสถานะของการจัดการความรู้ในสังคมไทย เนื่องจากการจัดการความรู้มิใช่สูตรสำเร็จหรือสมการที่สามารถบอกผลลัพธ์ได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นทันทีหากปัจจัยนำเข้าคืออะไร รวมกับอะไร จะได้อะไรออกมา ในทางกลับกันการจัดการความรู้ถือเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และเป็นแนวเกลียวที่หมุนพันอยู่ตลอดเวลา จนที่สุดแล้วจุดเริ่มต้นของการจัดการความรู้ในเรื่องหนึ่งก็คือจุดสิ้นสุดของความรู้ที่ได้จากการจัดการของอีกเรื่องหนึ่ง อันมีลักษณะของการนำความรู้ที่ตกผลึกมาใช้ประโยชน์ต่อยอด

การมองสถานะของการจัดการความรู้ในสังคมไทยของบทความชิ้นนี้จึงหลีกเลี่ยงที่จะมองผลที่เกิดขึ้นในเชิงปริมาณเกี่ยวกับการขยายตัวหรือจำนวนของกลุ่มกิจกรรม โครงการ หากแต่จะพิจารณาในเชิงเนื้อหาของการจัดการความรู้ในเชิงคุณค่าที่ว่าด้วยการปลดปล่อยมนุษย์ เพื่อย้ำให้เห็นว่าการจัดการความรู้ไม่อาจเป็นเพียงแค่เทคนิค หรือควรนำมาใช้เพียงแค่วิธีการในการสร้างและใช้ความรู้เท่านั้น แต่การจัดการความรู้ต้องดำเนินควบคู่ไปกับการสร้างคุณค่าและนำเสนอคุณค่าเหล่านั้นสู่สังคมโดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณค่าความเป็นมนุษย์

หากจะพิจารณาถึงสถานะของการจัดการความรู้ที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่าทิศทางของการจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการสร้างพื้นที่ ทิศทาง รวมไปถึงศาสตร์ว่าด้วยการจัดการความรู้ให้เกิดในสังคมไทย

แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งหนึ่งที่มักปรากฏขึ้นจากการจัดการความรู้ก็คือการมุ่งเน้นการจัดการความรู้เพื่อใช้ประโยชน์จากความรู้ (usable knowledge) ที่เกิดขึ้นเป็นหลัก เช่นการพยายามกำหนดว่าอะไรคือความรู้ ถ้าไม่ใช้แบบนี้ถือว่าไม่เป็นความรู้ จนทำให้เป้าหมายของการจัดการความรู้ถูกมองว่าอยู่ที่การบริโภคความรู้เพื่อสนองตอบความต้องการ ความรู้จึงเป็นสิ่งที่ไม่แตกต่างไปจากวัตถุกลไกหนึ่งที่ตอบสนองต่อประโยชน์ของมนุษย์ ซึ่งในบางบริบทโดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคธุรกิจ การจัดการความรู้เป็นวาทกรรมการปรับตัวทางธุรกิจ เป็นกระบวนการของหน่วยงานเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณค่าทางทรัพยากรด้านความรู้ผ่านกระบวนการแสวงหาการจัดการภายใต้กิจกรรมบางประการ อันมีนัยของการสร้างคุณค่าขึ้นมาจากคุณสมบัติพื้นฐานทางด้านความรู้และสติปัญญา การจัดการความรู้จึงเกี่ยวข้องกับการขับดันองค์กร การสร้างเสริมความเจริญเติบโตเพื่อใช้เพื่อเพิ่มผลผลิต (productivity) ปรับปรุงประสิทธิภาพก่อให้เกิดผลผลิตที่สูงขึ้น และเพิ่มรายได้หรือ แสวงหา

กำไรอย่างจริงจังให้กับภาคธุรกิจ[8]

สิ่งที่ควรพิจารณาก็คือ หากฐานะของการจัดการความรู้เป็นไปในลักษณะดังกล่าวแล้ว ความรู้ที่เกิดขึ้นก็เป็นเพียงความรู้เพื่อรับใช้มนุษย์ เป็นความรู้ที่ Habermas เรียกว่าเป็นความรู้เชิงกลไก หรือความรู้ที่เน้นประโยชน์เท่านั้น ซึ่งการลดทอนหรือมองความรู้ในลักษณะดังกล่าวทำให้ความรู้มีฐานะที่ไม่แตกต่างปัจจัยในการผลิตเพื่อที่จะเร่งเสริมการสร้างผลิตภาพหรือผลผลิต เช่น การค้นหาดูว่ามีความรู้ในการทำงานอะไรที่จะให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานภายในองค์กร เกิดประสิทธิภาพในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง

ข้อสังเกตที่เกิดจากการจัดการความรู้ในลักษณะดังกล่าวก็คือเป้าหมายของการจัดการความรู้ไม่ควรเป็นสิ่งที่คับแคบ มีความเฉพาะเจาะจงเพียงบางแง่มุมเท่านั้น หากแต่การจัดการความรู้ต้องเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงกับวิธีคิด ความคิด และปัญญาเพื่อเป็นเครื่องมือในการนำพาสังคมไปสู่สังคมที่เป็นธรรม สงบสุข หรือเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาสังคมที่มีความสลับซับซ้อน

คงปฏิเสธไม่ได้ว่าการจัดการความรู้ในลักษณะดังกล่าวเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ มีความจำเป็น แต่สิ่งที่เกิดจากการจัดการความรู้ยังเป็นสิ่งที่ไม่เพียงพอ เพราะการจัดการความรู้จำเป็นต้องยกระดับมากกว่าการมุ่งเน้นที่เทคนิควิธีการในการค้นหา การใช้ประโยชน์จากความรู้ หากแต่การจัดการความรู้ต้องเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงกับวิธีคิด ความคิด และปัญญาเพื่อเป็นเครื่องมือในการนำพาสังคมไปสู่สังคมที่เป็นธรรม สงบสุข หรือเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาสังคมที่มีความสลับซับซ้อน

สรุป

หากกล่าวอย่างทั่วไปการจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่มีส่วนผสมระหว่างความเป็นศาสตร์และการปฏิบัติในตัวเอง ในแง่ความเป็นศาสตร์ การจัดการความรู้จำเป็นต้องมีการสร้างความรู้ที่อาจได้มาจากการบอกเล่า จากประสบการณ์ จากความเชื่อ ต่อจากนั้นก็การบ่มเพาะความรู้เพื่อ "สกัด" ความรู้ว่าความรู้ใดเป็นความรู้ที่จริง ที่ดี ที่มีประโยชน์แล้วจึงสรุปออกมาเป็นชุดความรู้นั้นๆ โดยในท้ายที่สุดแล้ว จะมีการถ่ายทอดความรู้สู่สังคม โดยการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ สิ่งที่เกิดขึ้นจึงมีนัยของความเป็นความรู้แบบเฉพาะไม่แยกส่วนจากวิถีชีวิตของผู้คน และไม่เป็นความรู้ที่ลอยอยู่ จับต้องไม่ได้

เมื่อกล่าวถึงสถานะของการจัดการความรู้ของสังคมอาจกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระแสของกิจกรรมทางวิชาการที่ผู้คนในสังคมไทยให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ซึ่งการจัดการความรู้ได้มีการดำเนินในหลายภาคส่วนของสังคมทั้งในบริบทของราชการ บริษัท ธุรกิจเอกชน ภาคประชาสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคท้องถิ่นที่พยายามใช้การจัดการความรู้สร้างชุดองค์ความรู้ให้กลายเป็นความรู้เฉพาะเพื่อให้เกิดอัตลักษณ์เชิงพื้นที่ ความหมายและความรู้ท้องถิ่นในเชิงประสบการณ์นิยม

---

8 โปรดดูเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อโต้แย้งดังกล่าวโดยเฉพาะอย่างยิ่งคำถามที่มีต่อเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ที่มองว่าความรู้เป็นเพียงเครื่องมือในการหาประโยชน์ ใน การจัดการความรู้: มุมมองจากปรัชญา. online available at http://www.midnightuniv.org/midnight2545/document994.html

อันเป็นแนวทางในการเบียดขับความรู้เดิมที่มีอยู่ไปสู่การเรียนรู้แบบใหม่ๆ ด้วยการใช้ความรู้ชุดใหม่ เพื่อที่จะก่อให้เกิดตัวตน/อัตลักษณ์ ความหมาย และสังคมแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการรวบรวม เรียบเรียงประสบการณ์ ความคิด ความเชื่อ อันเป็นระบบคุณค่าต่างๆ เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในลักษณะทุนทางปัญญา เพื่อเป็นต้นทุนทางสังคมให้ผู้คนในสังคมได้ตระหนัก (aware) รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม ตลอดจนเป็นคานงัดทางสังคมให้เกิดความเท่าเทียม เป็นธรรมขึ้นในสังคม โดยนัยยะดังกล่าวมีความหมายของการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือในการปลดปล่อยผู้ที่ถูกกดขี่ บีบบังคับจากโครงสร้างความไม่เท่าเทียมในสังคมให้กลายเป็นผู้มีอิสระ (emancipation) มีอำนาจทางความคิด ทางปัญญา ในความหมายของความสามารถในการกำหนด คิด ตัดสินใจได้อย่างอิสระ ปราศจากการถูกควบคุม ครอบงำจากโครงสร้าง กลไกหรือกลุ่มคนบางกลุ่มที่มีอำนาจในสังคม โดยไม่กลายเป็นเครื่องของระบบสังคมที่เอื้อประโยชน์ต่อผู้ที่รู้ ผู้ที่มีฐานะ และอำนาจมากกว่า การจัดการความรู้ในลักษณะดังกล่าวจึงเป็นเครื่องมือหนึ่งในกลายปลดปล่อยผู้คนสู่อิสระ และพันธนาการทางคิด จากกรอบของโครงสร้างสังคมที่มักให้ความสำคัญกับความรู้แบบทางการ

ที่ผ่านมาการจัดการความรู้ที่เป็นอยู่ ยังคงมุ่งเน้นในการนำมาความรู้มาใช้ประโยชน์ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์และวิธีคิดแบบปฏิบัติการ (operationalism) ซึ่งเป็นตรรกะทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เป็นรูปแบบสำคัญของการครอบงำความคิดของประชาชน อันเป็นลักษณะหนึ่งของระบบทุนนิยมพัฒนาการ (advanced capitalism) ที่ทำให้ผู้มีอำนาจในสังคมมีอำนาจแบบเบ็ดเสร็จมากยิ่งขึ้น โดยการจัดการความรู้ยังตั้งคำถามต่อระบบโครงสร้างทางสังคมน้อยเกินไป ในขณะเดียวกัน ข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นก็เป็นไปในลักษณะของการโยกย้ายถ่ายเทความเป็นจริงทางสังคมที่ไม่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน หากแต่สนับสนุนการพัฒนาที่ทำให้เกิดลักษณะที่เรียกว่า การลดความเป็นมนุษย์ (dehumanization) ทำให้บทบาทในการปลดปล่อยมนุษย์เป็นสิ่งที่ไม่ปรากฏมากนักในการจัดการความรู้ กล่าวคือไม่สามารถเป็นจุดคานงัดที่จะพลิกหรือเปลี่ยนแปลงสังคมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบโครงสร้าง

สิ่งที่การจัดการความรู้จะต้องดำเนินการก็คือเน้นการสร้างพลังอำนาจ (empowerment) จากความรู้ที่ถูกสร้างขึ้น ตลอดจนคุณค่าต่างๆ เพื่อให้เป็นทางเลือกที่จะนำไปสู่การปลดปล่อยมนุษย์ให้เป็นอิสระจากการครอบงำทั้งในความคิด (อันเป็นการเปิดเผยและตั้งคำถามต่อสิ่งที่ถูกรับรู้หรือสิ่งที่มักยอมรับกันโดยทั่วไป) การกระทำ และอำนาจ ในความหมายของการนำความรู้ไปใช้เป็นปัญญาในการขับเคลื่อนสังคมต่อไป เพราะแม้ว่ามนุษย์จะยังคงหลีกเลี่ยงที่ต้องอยู่ในสังคมแห่งการบริโภคนิยม ทุนนิยมไม่ได้ก็ตาม แต่จำเป็นที่จะต้องรับรู้ว่าการบริโภคนั้นเป็นไปภายใต้เงื่อนไขใด มิได้เป็นการบริโภคที่เสพแต่เพียงสัญญะ หรือตอบสนองความต้องการอย่างไม่มีเป้าหมายที่ไม่เว้นแม้แต่ความรู้ที่กลายเป็นสินค้ารูปแบบหนึ่งที่ต้องบริโภค ผู้ที่ไม่บริโภคความรู้หรือบริโภคความรู้น้อยกว่าก็จะเป็นผู้ไร้อำนาจ

ดังนั้น การจัดการความรู้ไม่ควรจะเป็นเพียงเทคนิควิธีการ หากแต่ต้องนำเสนอคุณค่า มีการกำหนดคุณค่าว่าอะไรคือคุณค่าหลัก และค่านิยม

ในการได้มาซึ่งความรู้ บทบาทของการจัดการความรู้ดังกล่าวจึงเป็นการสร้างแนวทางการพัฒนาผ่านการใช้ความรู้ให้เกิดความสอดคล้องเหมาะสมกับคุณค่าหลัก ค่านิยมและใช้ประโยชน์ได้จริง เพื่อสร้างพื้นที่เชิงอัตลักษณ์ สร้างความหมาย และอำนาจให้เกิดขึ้นในระดับรากหญ้าที่ว่าความรู้เป็นสิ่งที่มีอยู่ทั่วไป โดยที่ชาวบ้านสามารถที่จะสร้างความรู้เป็นของตนเองและใช้ความรู้ดังกล่าวได้ซึ่งความรู้ที่สร้างขึ้นไม่ถือว่าเป็นความรู้ที่แปลกแยกจากความรู้ในตำรา หากแต่เป็นรูปแบบความรู้หนึ่งที่สังคมต้องยอมรับ และเรียนรู้ว่าเป็นความรู้ที่มีประโยชน์ เพื่อที่จะเปิดพื้นที่ให้ความรู้ดังกล่าวได้มีบทบาทในการพัฒนาความเป็นอยู่เฉกเช่นเดียวกับความรู้ในตำรามากกว่าการจัดการความรู้ในแง่การเผยแพร่เทคนิค กระบวนการ หากแต่ต้องมีการถ่ายทอดกระบวนความคิด วิธีคิด อันเป็นการปลดปล่อยผู้คนให้เกิดความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม

เอกสารอ้างอิง

- ธงชัย วินิจจะกูล. วิธีการศึกษาประวัติศาสตร์แบบวงศาวิทยา (Genealogy). รายงานโครงการวิจัยเสริมหลักสูตร. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2534.
- การจัดการความรู้: มุมมองจากปรัชญา. Online available at http://www.midnightuniv.org/ midnight2545/document994.html
- ประเวศ วะสี. การจัดการความรู้: กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพ เสรีภาพ และความสุข กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม 2548.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) แนวทางรวบรวม วิเคราะห์และสังเคราะห์การจัดการความรู้. Online available at http://kmi.trf.or.th/Document/AboutKM/KM_Guideline.pdf
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) รายงานประจำปี KM ประเทศไทย (สคส.) 2548. กรุงเทพมหานคร: อุษาการพิมพ์, 2548.
- สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) นานาเรื่องราวการจัดการความรู้. 2548.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. "การจัดการความรู้" เพื่อเพิ่มมูลค่า. Online available at http://www. hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=242
- The Critical Theory of Jurgen Habermas. Onlin eavailableat http://physicsed.buffalostate.edu/ danowner/habcritthy.html
- Jurgen Habermas. Online available at http://www.generation-online.org/p/phabermas.htm
- Jurgen Habermas. The Idea of the Theory of Knowledge as Social Theory. Online available at http://www.marxist.org/refer--ence/subject/philosophy/works/ge/habermas.htm

■■■

ภาคผนวก

กำหนดการ
มหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2

วันพฤหัสบดีที่ 1 ธันวาคม 2548

08.00-08.50 น. ลงทะเบียน

08.50-09.10 น. วีดิทัศน์นำเสนอ "คุณค่าและมูลค่าแห่งปัญญาปฏิบัติ"

09.10-09.15 น. กล่าวเปิดงาน "มหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2
โดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช
ผู้อำนวยการ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม

09.15-10.00 น. ปาฐกถาพิเศษ "การจัดการความรู้: กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์ สู่ศักยภาพ เสรีภาพ และความสุข"
โดย ศ.นพ.ประเวศ วะสี

10.00-10.45 น. อาหารว่าง 45 นาที : ชม "นิทรรศการ" และ พบผู้เชี่ยวชาญ
ณ "คลินิกให้คำปรึกษา"

10.45-12.15 น. เสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ห้องประชุมย่อย)
ภาคประชาสังคม ราชการ เอกชน ห้องเรียน KM

12.15-13.30 น. อาหารกลางวัน

13.30-14.30 น. เสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ห้องประชุมย่อย)
ภาคประชาสังคม ราชการ เอกชน ห้องเรียน KM

14.30-15.00 น. อาหารว่าง

15.00-17.00 น. สรุปกระบวนการ KM

วันศุกร์ที่ 2 ธันวาคม 2548

09.00-10.30 น. เสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ห้องประชุมย่อย)
ภาคประชาสังคม ราชการ เอกชน ห้องเรียน KM

10.30-11.00 น. อาหารว่าง

11.00-12.30 น. เสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ห้องประชุมย่อย)
ภาคประชาสังคม ราชการ เอกชน ห้องเรียน KM

12.30-13.30 น. อาหารกลางวัน

13.30-15.30 น. เสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ห้องประชุมย่อย)
ภาคประชาสังคม ราชการ เอกชน ห้องเรียน KM
*** Wikipedia "ขุมความรู้บนอินเทอร์เน็ต"
(14.30-15.30 น. ห้องบอร์ดรูม)

15.30-16.15 น. อาหารว่าง 45 นาที : ชม "นิทรรศการ" และพบผู้เชี่ยวชาญ
ณ "คลินิกให้คำปรึกษา"

16.15-17.00 น. กล่าวสรุป "ขุมความรู้" มหกรรมจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2
(ห้องประชุมใหญ่)
ปิดงานมหกรรมฯ

กำหนดการ
ห้องแกรนด์ A (ห้องเรียน KM)

วันพฤหัสบดีที่ 1 ธันวาคม 2548

ตลาดนัดความรู้ "กลยุทธ์และกระบวนการสร้างการเรียนรู้"
: บทบาทใหม่ของครูจัดการความรู้มืออาชีพ

10.45-11.50 น. - เกริ่นนำกระบวนการ ตลาดนัดความรู้ "กลยุทธ์และกระบวนการสร้างการเรียนรู้ : บทบาทใหม่ของครูจัดการความรู้มืออาชีพ"
โดย ดร.ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ
- การเล่าเร้าพลัง (การเล่าเรื่องความสำเร็จ/ความภาคภูมิใจ)
- สกัดและนำเสนอ "ขุมความรู้"

11.50-12.15 น. - ผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปกระบวนการ KM
โดย ผศ.ดร.สมาน อัศวภูมิ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
ดร.วิโรจน์ ศรีโภคา มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี
นพ.ชาตรี เจริญศิริ โรงพยาบาลน่าน

12.15-13.30 น. อาหารกลางวัน

13.30-14.00 น. - การสังเคราะห์ "ขุมความรู้" ที่ได้จากเรื่องเล่าเป็น "แก่นความรู้"

14.00-14.30 น. - ผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปกระบวนการ KM

14.30-15.00 น. อาหารว่าง

15.00-15.15 น. - นำเสนอ "แก่นความรู้" โดย ดร.ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ

15.15-15.45 น. - AAR กระบวนการจัดการความรู้ที่ได้เรียนรู้ร่วมกัน พร้อมซักถามแลกเปลี่ยน

15.45-16.30 น. - ผู้ทรงคุณวุฒิสรุปกระบวนการ KM และให้ข้อคิดเห็น

16.30- น. - สรุปปิดตลาดนัดความรู้ "กลยุทธ์และกระบวนการสร้างการเรียนรู้"

16.45-17.00 น. - ผู้เข้าร่วมประชุมกรอกแบบสอบถาม AAR (After Action Review)

วันศุกร์ที่ 2 ธันวาคม 2548

เสวนาบทบาทของ CKO ต่อการจัดการความรู้ในโรงเรียน

09.00-10.30 น. - เรื่องเล่าจากการปฏิบัติของ CKO
โดย อ.ธิดา พิทักษ์สินสุข โรงเรียนเพลินพัฒนา กรุงเทพฯ
อ.ชาญเลิศ อำไพวรรณ โรงเรียนวัดศรัทธาธรรม จังหวัดสมุทรสงคราม
บทบาทของผู้ผลักดันให้เกิดกระบวนการเรียนรู้
- นำเสนอ "ขุมความรู้" และสรุปการเสวนา
โดย อ.จิรัชฌา วิเชียรปัญญา ผู้ดำเนินรายการ

10.30-11.00 น. อาหารว่าง

11.00-12.30 น. - เรื่องเล่าจากการปฏิบัติของ CKO (ต่อ)
โดย อ.จิระพันธุ์ พิมพ์พันธุ์ โรงเรียนจิระศาสตร์วิท จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
อ.สุเมธ ปานะถึก โรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคาร จังหวัดหนองบัวลำภู
บทบาทของผู้ผลักดันให้เกิดกระบวนการเรียนรู้

- นำเสนอ "ขุมความรู้"
  โดย อ.จิรัชฌา วิเชียรปัญญา ผู้ดำเนินรายการ

12.30-13.30 น. - อาหารกลางวัน

13.30-14.20 น. - ซักถามแลกเปลี่ยน

14.20-14.30 น. - สรุปและปิดการเสวนา
โดย อ.จิรัชฌา วิเชียรปัญญา

14.30-15.30 น. *** รู้จัก "Wikipedia" ขุมความรู้บนอินเทอร์เน็ต
โดย อ.กรกฎ เชาวะวณิช
Wather van Kalken
คุณพิสิต ศรีปราสาททอง
ดร.วลัยภรณ์ นาคพันธุ์
ดร.อิสริยะ ไพรีพ่ายฤทธิ์

15.30-16.15 น. อาหารว่าง : ชม "นิทรรศการ" และพบผู้เชี่ยวชาญ
ณ "คลินิกให้คำปรึกษา"

16.15-17.00 น. - กล่าวสรุป "ขุมความรู้" มหกรรมจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2
(ห้องประชุมใหญ่)

กำหนดการ

ห้องแกรนด์ B (ภาคราชการ)

วันพฤหัสบดีที่ 1 ธันวาคม 2548

การใช้ KM ในการพัฒนา "สู่ความเป็นเลิศ"

10.45-10.50 น. - เกริ่นนำ และ แนะนำคณะวิทยากร
โดย คุณไพฑูรย์ ช่วงฉ่ำ ผู้ดำเนินรายการ

10.50-12.15 น. - เรื่องเล่าจากกรมส่งเสริมการเกษตร จังหวัดกำแพงเพชร
โดย เกษตรจังหวัดกำแพงเพชร นักวิชาการเกษตร และ ตัวแทนเกษตรกร

12.15-13.30 น. อาหารกลางวัน

13.30-14.30 น. - เรื่องเล่าจาก โรงพยาบาลบ้านตาก
โดย "คุณเอื้อ" "คุณอำนวย" และ "คุณกิจ"

14.30-15.00 น. อาหารว่าง

15.00-16.15 น. - ซักถาม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตีความ "คลังความรู้"

16.15-17.00 น. - AAR (ผู้เข้าร่วมเสวนาสะท้อนความคิด ความรู้สึก สิ่งที่ได้รับและการนำไปใช้ประโยชน์)

วันพฤหัสบดีที่ 2 ธันวาคม 2548

การใช้ KM ในการพัฒนา "พลังเครือข่าย"

09.00-10.30 น. - เกริ่นนำ และ แนะนำคณะวิทยากร
โดย นพ.ธัญญ์ อิงคะกุล ผู้ดำเนินรายการ
- การใช้ KM ของเครือข่ายราชการ : จ.นครศรีธรรมราช
- การใช้การจัดการความรู้ของเครือข่ายราชการจังหวัดนครศรีธรรมราช
(ผู้ว่าราชการจังหวัด ธกส. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ กศน.)

10.30-11.00 น. อาหารว่าง

11.00-12.30 น. - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้าง "คลังความรู้"

- AAR (ผู้เข้าร่วมเสวนาสะท้อนความคิด ความรู้สึก สิ่งที่ได้รับและการนำไปใช้ประโยชน์)

12.30-13.30 น. อาหารกลางวัน

การสร้างตัวชี้วัดและการประเมินเพื่อการพัฒนาองค์กร

13.30-13.35 น. - เกริ่นนำกระบวนการ

13.35-14.00 น. - ทำ Pre - assessment (ประเมินความคาดหวัง และ คำถามจากผู้เข้าร่วมประชุม)

14.00-15.30 น. - คณะผู้ทรงคุณวุฒิให้แนวทาง หลักในการสร้างตัวชี้วัด และการประเมินเพื่อการพัฒนาองค์กร (พรพ. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ มหาวิทยาลัยนเรศวร)

- แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้าง "คลังความรู้" แนวทางในการสร้างตัวชี้วัดและการประเมินเพื่อการพัฒนาองค์กร

- ทบทวนบทเรียน (After Action Review : AAR)

15.30-16.15 น. อาหารว่าง : ชม "นิทรรศการ" และพบผู้เชี่ยวชาญ ณ "คลินิกให้คำปรึกษา"

16.15-17.00 น. - สรุป "ขุมความรู้" มหกรรมจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2 (ห้องประชุมใหญ่)

กำหนดการ

ห้องแกรนด์ C (ภาคเอกชน)

วันพฤหัสบดีที่ 1 ธันวาคม 2548

การจัดการความรู้ที่ตอบสนองต่อผลตอบแทนทางธุรกิจ

10.45-11.00 น. - แนะนำกระบวนการและวิทยากร

โดย ดร.ประพนธ์ ผาสุขยืด
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม

11.00-11.30 น. - เล่าประสบการณ์การทำ KM ภาพใหญ่

โดย คุณสุรสิทธิ์ ตันธนาศิริกุล
ผู้จัดการศูนย์พัฒนาความรู้เครือซิเมนต์ไทย
บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

12.15-13.15 น. อาหารกลางวัน

13.15-14.00 น. - ซักถาม และสรุป "ขุมความรู้"

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

14.00-15.30 น. - เล่าประสบการณ์การทำ KM ในบริษัท

โดย คุณเรืองศักดิ์ ศรีวัฒนะ
Business Solution Key Manager & Knowledge Manager
คุณอารีญา ทาศิริ
Knowledge Management Consultant

คุณทัศนาภรณ์ อมะลัษเฐียร
Assistant Director - Technical Contact Center
บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

15.30-16.00 น. อาหารว่าง

16.00-16.40 น. - ซักถาม และสรุป "ขุมความรู้"
บริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

16.40-17.00 น. - AAR (ผู้เข้าร่วมเสวนาสะท้อนความคิด ความรู้สึก สิ่งที่ได้รับและการนำไปใช้ประโยชน์)

วันศุกร์ที่ 2 ธันวาคม 2548

การจัดการความรู้ที่เนียนอยู่ในเนื้องาน

09.00-09.15 น. - แนะนำกระบวนการและคณะวิทยากร
โดย ดร.บุญดี บุญญากิจ
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

09.15-10.30 น. - เล่าประสบการณ์ KM ภาพใหญ่
- เล่าประสบการณ์ของคนหน้างาน
โดย คุณเจษฎา ฟักจันทร์
Human Resource Manager
ดร.พิชิต แสงผ่องแผ้ว
Sr.Member Technical Staff
ดร.ปรอง กองทรัพย์โต
Sr.Manager, DA Lab
บริษัท สแปนชั่น (ประเทศไทย) จำกัด

10.30-11.00 น. อาหารว่าง

11.00-11.45 น. - ซักถาม และสรุป "ขุมความรู้"

11.45-12.45 น. อาหารกลางวัน

12.45-14.00 น. - เล่าประสบการณ์ KM ภาพใหญ่
โดย คุณรัตนา กลั่นแก้ว
รองผู้จัดการทั่วไปด้านการบริหารงานคุณภาพ

14.00-15.00 น. - เล่าประสบการณ์ของคนหน้างาน
โดย ทีมงานกลุ่ม Diamond Power
บริษัท ซี.พี.เซเว่น อีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน)
- ซักถาม และสรุป "ขุมความรู้"

15.00-15.30 น. - AAR (ผู้เข้าร่วมเสวนาสะท้อนความคิด ความรู้สึก สิ่งที่ได้รับและการนำไปใช้ประโยชน์)

15.30-16.15 น. อาหารว่าง : ชม "นิทรรศการ" และพบผู้เชี่ยวชาญ
ณ "คลินิกให้คำปรึกษา"

16.15-17.00 น. - สรุป "ขุมความรู้" มหกรรมจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2
(ห้องประชุมใหญ่)

กำหนดการ
ห้องบอร์ดรูม (ภาคประชาสังคม)

วันพฤหัสบดีที่ 1 ธันวาคม 2548
เสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติ : การส่งเสริมเกษตรอินทรีย์

10.45-11.00 น. - เกริ่นนำกระบวนการ และแนะนำวิทยากร
โดย คุณทรงพล เจตนาวณิชย์

11.00-11.45 น. - นำเสนอความสำคัญและการส่งเสริมเกษตรอินทรีย์ในพื้นที่จังหวัดพิจิตร
โดย คุณผดุง เครือบุปผา คุณจรัล ติ้งฉิ่น
กลุ่มข้าวสะอาด

11.45-12.15 น. - ซักถาม

12.15-13.30 น. อาหารกลางวัน

13.30-14.15 น. - นำเสนอความสำคัญและการส่งเสริมเกษตรอินทรีย์ในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี
โดย คุณณรงค์ อ่วมรัมย์ คุณสนั่น เวียงขำ
โรงเรียนชาวนา

14.15-14.30 น. - ซักถาม

14.30-15.00 น. อาหารว่าง

15.00-15.30 น. - สรุปภาพรวม ประเด็นสำคัญทั้งหมด และการประยุกต์ใช้
การจัดการความรู้ เพื่อส่งเสริมเกษตรอินทรีย์
โดย คุณทรงพล เจตนาวณิชย์

15.30-16.30 น. - AAR (ผู้เข้าร่วมเสวนาสะท้อนความคิด ความรู้สึก สิ่งที่ได้รับและการนำไปใช้ประโยชน์)

วันศุกร์ที่ 2 ธันวาคม 2548
เสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการปฏิบัติ : การสร้างเครือข่ายเกษตรอินทรีย์

09.00-10.30 น. - แนะนำตัว ทำความรู้จัก (ชาวบ้าน เจ้าหน้าที่กรมส่งเสริมการเกษตร เจ้าหน้าที่ด้านสุขภาพ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น)
ดำเนินรายการโดย คุณสุรเดช เดชคุ้มวงศ์

10.30-11.00 น. อาหารว่าง

11.00-12.30 น. - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4 กลุ่มย่อย

12.30-13.30 น. อาหารกลางวัน

13.30-15.30 น. - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ต่อ)
- กลุ่มย่อยนำเสนอ “แก่นความรู้” ในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ
ระหว่าง ชาวบ้าน ราชการ และองค์กร/ชุมชน
- AAR (ผู้เข้าร่วมเสวนาสะท้อนความคิด ความรู้สึก สิ่งที่ได้รับและการนำไปใช้ประโยชน์)

15.30-16.15 น. อาหารว่าง : ชม “นิทรรศการ” และพบผู้เชี่ยวชาญ
ณ “คลินิกให้คำปรึกษา”

16.15-17.00 น. - สรุป “ขุมความรู้” มหกรรมจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2
(ห้องประชุมใหญ่)

สรุปจำนวนผู้ลงทะเบียน

งานมหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2
วันที่ 1 - 2 ธันวาคม 2548 ณ โรงแรมมิราเคิลแกรนด์

จำนวนผู้ที่ตอบรับ (เช็คจากจำนวนจริง)					
(1) ผู้เข้าร่วมงาน อักษร ก - ฮ		จำนวน 679 คน			**รวม 731**
A	3	3			
B	125(-25)	100			
C	576				
รายชื่อเพิ่มเติม (walk-in)		จำนวน	**52 คน**		
(2) วิทยากร - คณะทำงานห้องประชุมย่อย				จำนวน	**109 คน**
ภาคประชาสังคม	35	35			
ภาคราชการ	21	21			
ภาคเอกชน	23	23			
ห้องเรียน KM	21	21			
คลินิก	9	9			
(3) เจ้าหน้าที่นิทรรศการ		จำนวน	66 คน	(ไม่มา 10)	56 คน
(4) STAFF				จำนวน	**83 คน**
สคส.	16	16			
สกว.	7	7			
PR	16	16			
เจ้าหน้าที่ AV	14	14			
เจ้าหน้าที่ IT	5	5			
นักศึกษาช่วยงาน	25	25			
				รวม	979

วิทยากรคณะทำงาน (ห้องภาคประชาสังคม)

คุณกนกวรรณ วรสิงห์
สมาชิกโครงการ
โครงการการจัดการความรู้
ระดับชาวบ้าน
จ.บุรีรัมภ์

คุณการัณญะภาส มาโคกทม
สมาชิกโครงการ
โครงการการจัดการความรู้
ระดับชาวบ้าน จ.บุรีรัมภ์

คุณคำปัน นพพันธ์
เกษตรกร ต.ตะเคียน
เลื่อนตัวแทน นร.ชาวนา
จ.นครสวรรค์
ตัวแทนเกษตรกร
จ.นครสวรรค์

คุณจรัล ติ้งฉิ่น
เครือข่ายเกษตรปลอดสาร
จ.พิจิตร
มูลนิธิร่วมพัฒนาพิจิตร
วิทยากร1

คุณจีรศักดิ์ โรงอ่อน
ชาวนา ต.หนองตางู
ตัวแทน นร.ชาวนา
จ.นครสวรรค์
ตัวแทนเกษตรกร
จ.นครสวรรค์

คุณฉวี ปรัชญพฤกษ์
สมาชิกโครงการ
โครงการการจัดการความรู้
ระดับชาวบ้าน
จ.บุรีรัมภ์

คุณชิต ปานพลอย
แกนนำเกษตรปลอดสารพิษ
อ.บางมูลนาก จ.พิจิตร
มูลนิธิร่วมพัฒนาพิจิตร
ตัวแทนเกษตรกร จ.พิจิตร

คุณชานนท์ มาตะภาพ
ประธานเครือข่ายเกษตรปลอด
สารพิษ
อ.สามง่าม จ.พิจิตร
มูลนิธิร่วมพัฒนาพิจิตร
ตัวแทนเกษตรกร จ.พิจิตร

คุณชัยณรงค์ สังข์จ่าง
สนง.สาธารณสุข จ.พิจิตร
คุณลิขิต (ภาพใหญ่)

คุณณรงค์ แฉล้มวงศ์
ประธานชมรมเกษตรธรรมชาติ
และอาหารปลอดสารพิษ
จังหวัดพิจิตร
มูลนิธิร่วมพัฒนาพิจิตร
ตัวแทนเกษตรกร จ.พิจิตร

คุณณรงค์ อ่วมรัมย์
มูลนิธิข้าวขวัญ จ.สุพรรณฯ
วิทยากร 1

คุณทรงพล เจตนาวณิชย์
หน.โครงการ
โครงการค.ร่วมมือเพื่อพัฒนา
สถาบันจัดการค.รู้ชุมชนท้องถิ่น
ผู้ดำเนินรายการ

คุณนิกร เณรจ่าที
นร.ชาวนา
มูลนิธิข้าวขวัญ จ.สุพรรณฯ
ตัวแทนเกษตรกร จ.สุพรรณบุรี

คุณนิรุต ขำศาสตร์
ชาวนา ต.เกยไชยใต้
ตัวแทน นร.ชาวนา
จ.นครสวรรค์
ตัวแทนเกษตรกร
จ.นครสวรรค์

คุณบังอร สุวรณสูร
นร.ชาวนา
มูลนิธิข้าวขวัญ จ.สุพรรณฯ
ตัวแทนเกษตรกร จ.สุพรรณบุรี

ศ.นิวัฒน์ ฉิมพาลี
แกนนำเครือข่ายโรงสีชุมชน
จ.พิจิตร
มูลนิธิร่วมพัฒนาพิจิตร
ตัวแทนเกษตรกร จ.พิจิตร

คุณพิชิต จุ้ยวอน
แกนนำกลุ่มเกษตรผสมผสาน
ต.ไผ่ท่าโพธิ์ อ.โพธิ์ประทับช้าง
จ.พิจิตร
มูลนิธิร่วมพัฒนาพิจิตร
ตัวแทนเกษตรกร จ.พิจิตร

คุณผดุง เครือบุปผา
เครือข่ายเกษตรปลอดสาร
จ.พิจิตร
มูลนิธิร่วมพัฒนาพิจิตร
วิทยากร 1

คุณรัตนะ สวามีชัย
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบาย
และแผน 7
สำนักงานเกษตรและสหกรณ์
จังหวัดพิจิตร
คุณลิขิต (กลุ่ม เกษตรกร)

คุณรุ่งโรจน์ เจศรีชัย
มูลนิธิร่วมพัฒนาพิจิตร
คุณอำนวย (กลุ่มอปท.)

คุณลำพอง สุขหนุน
อาสาสมัคร
มูลนิธิร่วมพัฒนาพิจิตร
ตัวแทนเกษตรกร จ.พิจิตร

คุณลำไย บัวดี
สนง.สาธารณสุข จ.พิจิตร
คุณอำนวย (กลุ่มจนท.เกษตร)

คุณวิสันต์ ทองเต่ามก
มูลนิธิร่วมพัฒนาพิจิตร
คุณอำนวย
(กลุ่มเกษตรกร)

คุณศรัทธา ศรีทิพงศ์
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบาย
และแผน 6
สำนักงานเกษตรและสหกรณ์
จังหวัดพิจิตร
คุณลิขิต (กลุ่ม อปท.)

คุณโศภิษฏ์ แอบเพชร
นร.ชาวนา
มูลนิธิข้าวขวัญ จ.สุพรรณฯ
ตัวแทนเกษตรกร จ.สุพรรณบุรี

คุณสนั่น เวียงขำ
รร.ชาวนาวัดดาว จ.สุพรรณฯ
วิทยากร 1

คุณสมชาย พิชัย
ชาวนา ต.ลาดยาว
ตัวแทน นร.ชาวนา จ.นครสวรรค์
ตัวแทนเกษตรกร จ.นครสวรรค์

วิทยากรคณะทำงาน (ห้องภาคประชาสังคม) (ต่อ)

คุณสำรวย อินทร์บุญ
นร.ชาวนา
มูลนิธิข้าวขวัญ จ.สุพรรณฯ
ตัวแทนเกษตรกร จ.สุพรรณบุรี

คุณสุชิน ฉิมไทย
นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร 7
สำนักงานเกษตรจังหวัดพิจิตร
คุณลิขิต (กลุ่ม จนท.เกษตร)

คุณสุนทร ตุตะพะ
ผู้ประสานงานเครือข่ายสร้างเสริมสุขภาพ มูลนิธิร่วมพัฒนาพิจิตร
ตัวแทนเกษตรกร จ.พิจิตร

คุณสุรเดช เดชคุ้มวงศ์
หน.กลุ่มสนับสนุนวิชาการ
สนง.สาธารณสุข จ.พิจิตร
ผู้ดำเนินรายการ

คุณอิทธิพล บุญบุตร
เจ้าหน้าที่ด้านข้อมูล
มูลนิธิร่วมพัฒนาพิจิตร
ตัวแทนเกษตรกร จ.พิจิตร

คุณสมโภชน์ นาคกล่อม
ผู้ประสานงานวิชาการ
โครงการค.ร่วมมือเพื่อพัฒนาสถาบันจัดการค.รู้ชุมชนท้องถิ่น
คุณลิขิต (ภาพใหญ่)

นพ.อาจินต์ โชลาพันธุ์
คุณลิขิต (กลุ่ม จนท. สุขภาพ)

คุณอุบลรัตน์ สวนเศรษฐ
สนง.สาธารณสุข จ.พิจิตร
คุณอำนวย(กลุ่มจนท.สาธารณสุข)

วิทยากรคณะทำงาน (ห้องภาคราชการ)

คุณเกศราภรณ์ ภักดีวงศ์
พยาบาลวิชาชีพ 5 (CKO)
โรงพยาบาลบ้านตาก
วิทยากร 1

คุณเกษร คล้ายคลึง
พยาบาลวิชาชีพ 7
โรงพยาบาลบ้านตาก
วิทยากร 1

คุณจำนง หนูนิล
กศน. จ.นครศรีธรรมราช
วิทยากร 2

คุณดุจดาว ทับเบิก
รพ.ตากสินมหาราช
วิทยากร 1

พ.ต.นพ.ธัญญ์ อิงคะกุล
ศัลยแพทย์
โรงพยาบาลค่ายสมเด็จพระนเรศวร
ผู้ดำเนินรายการ 2

นาวาโทบดินทร์ วิจารณ์
บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)
วิทยากร 2

ดร.บุญดี บุญญกิจ*
ที่ปรึกษาสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
วิทยากร2

คุณไพฑูรย์ ช่วงฉ่ำ
ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ
โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยนเรศวร
ผู้ดำเนินรายการ 1

คุณจิรา กาญจนภักดิ์
หน่วยจัดการความรู้องค์กรการเงินชุมชน
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
ศูนย์บริการวิชาการ
วิทยากร 2

คุณพงษ์ศักดิ์ จันทรมงคล
ผู้บริหารสวนส้มเพชรปราณี
ที่ปรึกษากลุ่มเกษตรกรสวนส้ม
ต.ยางสูง จ.กำแพงเพชร
วิทยากร 1

คุณภิพาภรณ์ โมราราช
นักวิชาการสาธารณสุข 5
โรงพยาบาลบ้านตาก
วิทยากร 1

คุณโสภณ คงจังหวัด
ผู้อำนวยการ
ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จ.นครศรีธรรมราช
วิทยากร 2

คุณภีม ภคเมธาวี
จนท.บริหารงานทั่วไป
ศูนย์บริการวิชาการ
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
วิทยากร 2

นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล
ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.)
วิทยากร 2

คุณวิชม ทองสงค์
ผู้ว่าราชการจังหวัดนครศรีธรรมราช
วิทยากร 2

คุณสุภาภรณ์ บัญญัติ
พยาบาลวิชาชีพ 5 (คุณอำนวย)
โรงพยาบาลบ้านตาก
วิทยากร 1

คุณหทัย เหมทานนท์
หน่วยจัดการความรู้องค์กรการเงินชุมชน
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
ศูนย์บริการวิชาการ
วิทยากร 2

คุณสมถวิล จึงกระแพ
รพ.ตากสินมหาราช
วิทยากร 1

คุณสุรพล เถาว์โท
เกษตรจังหวัดกำแพงเพชร
สนง.เกษตรจ.กำแพงเพชร
วิทยากร 1

คุณสายันต์ ปิกวงศ์
นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร 7
สนง.เกษตรจ.กำแพงเพชร
วิทยากร 1

คุณอารีรัตน์ ช่วงโพธิ์
นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร 5 (เกษตรตำบล)
สนง.เกษตรอ.ปรณุวรลักษบุรี
จ.กำแพงเพชร
วิทยากร 1

วิทยากรคณะทำงาน (ห้องภาคราชการ) (ต่อ)

คุณขวัญนภา ชูแสง
กลุ่ม Diamond Power
บริษัท ซี.พี. เซเว่นอิเลฟเว่น
จำกัด (มหาชน)
วิทยากร 2

คุณจีราวรรณ ม่วงดี
กลุ่ม Diamond Power
บริษัท ซี.พี. เซเว่นอิเลฟเว่น
จำกัด (มหาชน)
วิทยากร 2

คุณเจษฎา ฟักจันทร์
Human Resources Director
Spansion (Thailand) Limited
วิทยากร 2

คุณชนิศ แสงหิรัญ
กลุ่ม Diamond Power
บริษัท ซี.พี. เซเว่นอิเลฟเว่น
จำกัด (มหาชน)
วิทยากร 2

คุณทัศนาภรณ์ อมะลัษเฐียร
Assistant Director, Technocal
Contact Center
TA Orange Co.Ltd.
วิทยากร 1

คุณธนียา เอื้อศิรินุเคราะห์
จนท. พัฒนางานคุณภาพ
บริษัท ซี.พี. เซเว่นอิเลฟเว่น
จำกัด (มหาชน)
วิทยากร 2

คุณรัตนา กลั่นแก้ว
รองผู้จัดการทั่วไป ด้านบริหาร
งานคุณภาพ
บริษัท ซี.พี. เซเว่นอิเลฟเว่น
จำกัด (มหาชน)
สำนักบริหารนโยบายธุรกิจ
วิทยากร 2

คุณธัญธร์รัตน์ โพธานันท์
ผจก.ประจำศูนย์พัฒนาความรู้
เครือซิเมนต์ไทย
บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด
(มหาชน)
วิทยากร 1

คุณธันยพร วณิชฤทธา
นศ.ปริญญาโท
วิทยากร 1, 2

คุณนพดล เดือนหงาย
กลุ่ม Diamond Power
บริษัท ซี.พี. เซเว่นอิเลฟเว่น
จำกัด (มหาชน)
วิทยากร 2

คุณเนาวรัตน์ ถองทอง
กลุ่ม Diamond Power
บริษัท ซี.พี. เซเว่นอิเลฟเว่น
จำกัด (มหาชน)
วิทยากร 2

ดร.ปรอง กองทรัพย์โต
Sr. Manager, DA Lab
Spansion (Thailand) Limited
วิทยากร 2

คุณพงษ์จรินทร์ บุญเกิด
กลุ่ม Diamond Power
บริษัท ซี.พี. เซเว่นอิเลฟเว่น
จำกัด (มหาชน)
วิทยากร 2

คุณพวงวิภัทร์ รุ่งทอง
ผช.ผจก.แผนกพัฒนางานคุณภาพ
บริษัท ซี.พี. เซเว่นอิเลฟเว่น
จำกัด (มหาชน)
วิทยากร 2

คุณอโนชา หวังเลิศตระกูล
นศ.ปริญญาโท
วิทยากร 1, 2

คุณเรืองศักดิ์ ศรีวัฒนะ
Business Solution Key Manager
& Knowledge Manager
TA Orange Co.Ltd.
วิทยากร 1

คุณวิเชียร แก้วดวงใหญ่
กลุ่ม Diamond Power
บริษัท ซี.พี. เซเว่นอิเลฟเว่น
จำกัด (มหาชน)
วิทยากร 2

คุณศรัณยา สิ้วอินทร์
กลุ่ม Diamond Power
บริษัท ซี.พี. เซเว่นอิเลฟเว่น
จำกัด (มหาชน)
วิทยากร 2

คุณศศิพา ทองคำ
นศ.ปริญญาโท
วิทยากร 1, 2

คุณสุรมิตร มิกขุนทด
กลุ่ม Diamond Power (Coach)
บริษัท ซี.พี. เซเว่นอิเลฟเว่น
จำกัด (มหาชน)
วิทยากร 2

ดร.พิชิต แสงผ่องแผ้ว
Sr. Member technical Staff
Spansion (Thailand) Limited
วิทยากร 2

คุณสุรสิทธ์ ตันธนาศิริกุล
ผจก.ศูนย์พัฒนาความรู้
เครือซิเมนต์ไทย
บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด
(มหาชน)
วิทยากร 1

คุณอารีญา ทาศิริ
Knowledge Management Consultant
TA Orange Co.Ltd

วิทยากรคณะทำงาน (ห้องเรียน KM)

อ.กนกพร ต่วนภู่ษา
ครู
โรงเรียนวัดศรัทธาธรรม
จ.สมุทรสงคราม
คุณกิจ

อ.กานดา ช่วงชัย
ครู
โรงเรียนแม่จันวิทยาคม
จ.เชียงราย
คุณกิจ

คุณแก้วใจ ศาสตร์ประสิทธิ์
นักวิจัย
มูลนิธิส่งเสริมการดูแลตนเอง
สำหรับโรคเรื้อรัง
วิทยากร 1, 2

วิทยากรคณะทำงาน (ห้องเรียน KM) (ต่อ)

อ.จิระพันธุ์ พิมพ์พันธุ์
ผู้อำนวยการ
โรงเรียนจิระศาสตร์วิทยา
จ.อยุธยา
CKO

อ.ชัยวัฒน์ เชื้อมั่ง
ครู
โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์
นครปฐม
คุณกิจ

อ.ชาญเลิศ อำไพวรรณ
ผู้อำนวยการ
โรงเรียนวัดศรัทธาธรรม
จ.สมุทรสงคราม
CKO

อ.จิรัชฌา วิเชียรปัญญา
คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ
มหาวิทยาลัยรังสิต
ผู้ดำเนินรายการ

อ.จิรัฐกาล พงศ์ภคเธียร
ครู
โรงเรียนสัตยาไส จ.ลพบุรี
คุณกิจ

คุณชุดาภา ภัทรกรรม
ผู้ประสานงานโครงการ
มูลนิธิส่งเสริมการดูแลตนเอง
สำหรับโรคเรื้อรัง
วิทยากร 1, 2

อ.ทองดี แย้มสรวล
ครู
โรงเรียนคณะราษฎร์บำรุง
จ.ปทุมธานี
คุณกิจ

ดร.ปฐมพงศ์ ศุภเลิศ
ครู
โรงเรียนจิระศาสตร์วิทยา
จ.อยุธยา
คุณอำนวย

นพ.ชาตรี เจริญศิริ
ผู้อำนวยการ
รพ.น่าน
ผู้ทรงคุณวุฒิ

อ.ธิดา พิทักษ์สินสุข
ผู้อำนวยการ
โรงเรียนเพลินพัฒนา กทม.
CKO

อ.รัตนา สถิตานนท์
ครู
โรงเรียนสตรีศรีสุริโยทัย กทม.
คุณกิจ

ดร.สมาน อัศวภูมิ
ประธานสาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏ
อุบลราชธานี คณะครุศาสตร์
ผู้ทรงคุณวุฒิ

อ.สิทธิพล พหลทัพ
ครู
โรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคาร
จ.หนองบัวลำภู
คุณกิจ

คุณวิมลศรี ศุษิลวรณ์
จนท.ฝ่ายพัฒนาก.ศึกษา
โรงเรียนเพลินพัฒนา กทม.
คุณกิจ

ดร.วิโรจน์ ศรีโภคา
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร
มหาวิทยาลัยศรีปทุม
วิทยาเขตชลบุรี
ผู้ทรงคุณวุฒิ

อ.ศิริพงษ์ สิมสีดา
ครู
โรงเรียนบ้านกระทุ่ม จ.บุรีรัมย์
คุณกิจ

อ.สมควร พรอยู่ศรี
ครู
โรงเรียนจิระศาสตร์วิทยา
จ.อยุธยา
คุณกิจ

อ.สุเมธ ปานะถึก
ผู้อำนวยการ
โรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคาร
จ.หนองบัวลำภู
CKO

วิทยากรคณะทำงาน (คลินิก)

ดร.จันทวรรณ น้อยวัน
ภาควิชาบริหารธุรกิจ
คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
วิทยากร 1, 2

อ.จิรัชฌา วิเชียรปัญญา*
คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ
มหาวิทยาลัยรังสิต
วิทยากร 1, 2

คุณธันยาพร ลักษณะ
นศ.ปริญญาโท
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ผู้สรุปงาน KT

ดร.ธวัชชัย ปิยะวัฒน์
ภาควิชาบริหารธุรกิจ
คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
วิทยากร 1, 2

คุณนพรัตน์ เรืองศรี
พยาบาลวิชาชีพ 7
โรงพยาบาลพิจิตร
วิทยากร 1, 2

ร.อ.มลฤดี โภคศิริ
โรงพยาบาลค่ายสมเด็จพระ-
นเรศวรมหาราช
วิทยากร 1, 2

คุณพร เดชชัยยัญ
โครงการสหวิทยาการ
(นศ.ปริญญาเอก)
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
วิทยากร 1, 2

ดร.ยุวนุช ทินนะลักษณ์
นักวิชาการอิสระ
วิทยากร 1, 2

นพ.สมพงษ์ ยูงทอง
นายแพทย์ศัลยกรรมประสาท
โรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์
วิทยากร 1, 2

คณะทำงาน - เจ้าหน้าที่นิทรรศการ

คุณสรณพงษ์ บัวโรย
กรมส่งเสริมการเกษตร
จนท.บูธ

คุณวีรยุทธ สมป่าสัก
สนง.เกษตร จ.กำแพงเพชร
กรมส่งเสริมการเกษตร
จนท.บูธ

คุณวิรัช จันทรโรทัย
นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร
กรมส่งเสริมการเกษตร
จนท.บูธ

คุณจันทิรา นันทมงคล
ศูนย์อนามัยที่ 1 กรมอนามัย
กรมอนามัย
จนท.บูธ

คุณศรีวิภา เลี้ยงพันธุ์กุล
สำนักที่ปรึกษาฯ กรมอนามัย
กรมอนามัย
จนท.บูธ

คุณไกรทอง เหน้าน้อย
กุดขาคีม
จนท.บูธ

คุณคาน สาลีงาม
กุดขาคีม
จนท.บูธ

คุณอรสา หุตะเจริญ
รพ.เทพธารินทร์
เครือข่ายเบาหวาน
จนท.บูธ

อ.พรรณภัทร ใจเอื้อ
มรภ.นครสวรรค์
ภาควิชาพัฒนาชุมชน
เครือข่ายนครสวรรค์ฟอรั่ม
จนท.บูธ

คุณสายัญห์ กรีฑาเวช
ผู้ประสานงานเครือข่าย
นครสวรรค์ฟอรั่ม
เครือข่ายนครสวรรค์ฟอรั่ม
จนท.บูธ

คุณโสภาพรรณ ธันติภาสวศิน
รพ.เทพธารินทร์
เครือข่ายเบาหวาน
จนท.บูธ

คุณประยงค์ รณรงค์
ผู้นำชุมชน
ชุมชนไม้เรียง
จนท.บูธ

คุณสุจินต์ แจ่มจรัส
สมาชิกสภาผู้นำชุมชน/แกนนำ
กลุ่มลดค่าใช้จ่ายแก้จน
ชุมชนไม้เรียง
จนท.บูธ

คุณเจริญ ขันธรุจี
ชุมชนอาคารสงเคราะห์
จนท.บูธ

คุณมานัส ปิยะวงศ์
ชุมชนอาคารสงเคราะห์
จนท.บูธ

คุณสุทธินันท์ ปรัชญพฤทธิ์ (ครูบา)
ดินดิ้นได้ (จค.เรื่องดิน)
จนท.บูธ

คุณคมสัน กฐินหอม
ดินดิ้นได้ (จค.เรื่องดิน)
จนท.บูธ

คุณณัฐสรวงพร ทองเนื้อนวล
ปูนซิเมนต์ไทย
จนท.บูธ

คุณศรัญญา กลำพบุตร
ปูนซิเมนต์ไทย
จนท.บูธ

คุณวริฏฐา แก้วเกตุ
เจ้าหน้าที่วิจัย
พอช.แก้ปัญหาหนี้สินชุมชน
จนท.บูธ

คุณสุขุมาลย์ มะลิวัลย์
เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการชุมชน
พอช.แก้ปัญหาหนี้สินชุมชน
จนท.บูธ

คุณสุมน ยางสูง
เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการชุมชน
พอช.แก้ปัญหาหนี้สินชุมชน
จนท.บูธ

คุณกานตรัตน์ ไผ่สุวัฒน์
ปูนซิเมนต์ไทย
จนท.บูธ

คุณวิสันต์ ทองเต่ามก
เครือข่ายผักปลอดสารพิษ
พิจิตรแข็งแรง
จนท.บูธ

คุณภัฏฏินี ณ บางช้าง
ปูนซิเมนต์ไทย
จนท.บูธ

คุณจรัล ติ้งฉิ่น
เครือข่ายข้าวสะอาด
พิจิตรแข็งแรง
จนท.บูธ

คุณพัฒนพงศ์ ชูส่งแสง
ภาควิชาพยาธิวิทยา มอ.
จนท.บูธ

คุณเพ็ญแข คงทอง
ภาควิชาพยาธิวิทยา มอ.
จนท.บูธ

คุณเหรียญ ใกล้กลาง
มูลนิธิข้าวขวัญ
จนท.บูธ

คุณพรชัย ชูเลิศ
มูลนิธิข้าวขวัญ
จนท.บูธ

คุณชลสรวง พลแสน
มูลนิธิข้าวขวัญ
จนท.บูธ

คุณอำภา เจตน์พิสุทธิ์
รพ.ตาคลี จ.นครสวรรค์
จนท.บูธ

คุณสำเริง เที่ยงตรง
รพ.ตาคลี จ.นครสวรรค์
จนท.บูธ

คุณธารนันท์ ทองทรง
จนท.สื่อสารองค์กร
รร.เพลินพัฒนา
จนท.บูธ

คุณคชาภรณ์ เจียนิวัตต์
รพ.ตาคลี จ.นครสวรรค์
จนท.บูธ

คุณเปรมฤดี กาญจนาพร
รพ.ตาคลี จ.นครสวรรค์
จนท.บูธ

คณะทำงาน - เจ้าหน้าที่นิทรรศการ (ต่อ)

คุณวรวรรณ พุทธวงศ์
รพ.บ้านตาก
จนท.บูธ

คุณพัชรียา เจริญตรา
รพ.บ้านตาก
จนท.บูธ

ดร.นพพล เผ่าสวัสดิ์
รพ.ศิริราช
จนท.บูธ

คุณนิตยา อังพานิชเจริญ
รพ.ศิริราช
จนท.บูธ

คุณจุรี วรไพชยนต์
รร.จิระศาสตร์
จนท.บูธ

คุณอำภา มงคลยศ
รร.จิระศาสตร์
จนท.บูธ

คุณอาภา อนันตกูล
สกว.
จนท.บูธ

คุณสุรีรัตน์ ชะนะมา
สกว.
จนท.บูธ

คุณปราณี เชาว์ชัยพร
หัวหน้าฝ่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้
รร.เพลินพัฒนา
จนท.บูธ

คุณนันทินี จันทพลาบูรณ์
หน.งานประชาสัมพันธ์
รร.รุ่งอรุณ
จนท.บูธ

คุณดวงกลม พลเยี่ยม
จนท.ประชาสัมพันธ์
รร.รุ่งอรุณ
จนท.บูธ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
จนท.บูธ

คุณปราณีต นาคะเสโน
สรส.
จนท.บูธ

คุณชไมพร วังทอง
สรส.
จนท.บูธ

คุณประกิจ โพธิอาศน์
สสจ.อยุธยา
จนท.บูธ

ดร.จันทวรรณ น้อยวัน
มอ. คณะวิทยาการจัดการ
เว็บบล็อก (Weblog)
จนท.บูธ

ดร.ธวัชชัย ปิยะวัฒน์
มอ. คณะวิทยาการจัดการ
เว็บบล็อก (Weblog)
จนท.บูธ

คุณเนาวรัตน์ ศุภธรรม
สสจ.อยุธยา
จนท.บูธ

สสส.
สสส.
จนท.บูธ

คุณหทัย เหมทานนท์
ม.วลัยลักษณ์ ศูนย์บริการวิชาการ
หน่วยจัดการความรู้องค์กรการเงินชุมชน
จนท.บูธ

คุณจิรา กาญจนภักดิ์
ม.วลัยลักษณ์ ศูนย์บริการวิชาการ
หน่วยจัดการความรู้องค์กรการเงินชุมชน
จนท.บูธ

คณะทำงาน สคส.

อ.กรกฎ เชาวะวณิช
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
Wikipedia, Weblog

คุณชุติมา อินทรประเสริฐ
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
Logistics

คุณดาราณี วัชรินทร์กูล
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
Logistics

คุณธวัช หมัดเต๊ะ
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
ห้องภาคเอกชน

คุณนภินทร ศิริไทย
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
ห้องเรียน KM

ดร.ประพนธ์ ผาสุขยืด
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
รองประธานคณะทำงาน

คุณปราการ ทัศนพิทักษ์
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
คณะทำงาน

คุณภัทรพร คงบุญ
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
Weblog

คุณยุพา ปานนพภา
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
การเงิน

คุณวรรณา เลิศวิจิตรจรัส
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
ห้องภาคราชการ

คณะทำงาน สคส. (ต่อ)

ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
ประธานคณะทำงาน

คุณสุนทรี ไพรศานติ
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
คลินิก

คุณสุปราณี จริยะพร
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
การเงิน

คุณสุภาภรณ์ ธาตรีโรจน์
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
KM Tour

คุณโสภณ บุญโกย
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
Logistics

คุณอุรพิณ ชูเกาะทวด
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
ห้องภาคประชาสังคม

คณะทำงาน PR

คุณกฤษณะ ฟักอินทร์
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย - สคส. PR

คุณจิราวรรณ เศลารักษ์
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย - สคส. PR

คุณดวงใจ เอื้ออาภรกุล
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย - สคส. PR

คุณธณาพร นุ่นมัน
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย - สคส PR

คุณปรเมษฐ์ สาระ
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย - สคส. PR

คุณปิยาภรณ์ มัณฑะจิตร
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย - สคส. PR

คุณพลอยพรรณ จันทร์เรือง
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย - สคส. PR

คุณรัตนา กิติกร
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย - สคส. PR

คุณลดาวัลย์ ค้ำจุน
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย - สคส. PR

คุณวัชราภรณ์ สนทนา
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย - สคส. PR

คุณวิมลพร ใบสนธิ์
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย - สคส. PR

คุณศศิธร อบกลิ่น
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย - สคส. PR

คุณสัญติพร อ่อนเกตุ
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย - สคส. PR

คุณสุทธินี ชมชื่น
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย - สคส. PR

คุณสุธรรม กันดำ
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย - สคส. PR

คุณอาทิตย์ ลมูลปลั่ง
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย - สคส. PR

คณะทำงาน TRF

คุณกนกรัช ศิวรักษ์
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
คณะทำงาน

คุณขวัญชนก ลีลาวณิชไชย
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.
คณะทำงาน

คุณจินดา สุริยน
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
คณะทำงาน

คุณจิรายุทธ เจริญวุฒิขจร
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
คณะทำงาน

คุณพิศุทธ์ เกิดปัญญา
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
คณะทำงาน

คุณพิมพ์ปวีณ์ สาพิมพ์
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
คณะทำงาน

คุณลลดา ทองพินิจ
สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)
คณะทำงาน

รายชื่อคณะทำงาน Proceedings

1. ผศ.ดร.ธีรเดช ฉายอรุณ
2. รศ.ดร.ประภาพรรณ อุ่นอบ
3. ดร.อุทัยทิพย์ รักจรรยาบรรณ
4. ดร.ไพรัช บวรสมพงษ์
5. ดร.สมศรี ศิริขวัญชัย
6. คุณทวีวรรณ ชาลีเครือ
7. คุณบัญชา พร้อมดิษฐ์
8. คุณชลัช กลิ่นอุบล
9. คุณญาณิณทร์ รักวงศ์วาน
10. คุณสกรรจ์ พรหมศิริ
11. คุณณภัทร ประภาสุชาติ
12. คุณอัชฉรา สายะตานันท์
13. คุณรัดใจ เปียแก้ว

■■■