

## บันทึกการประชุมภาคีการจัดการความรู้ภาคราชการ ครั้งที่ 2

วันพฤหัสบดีที่ 16 กุมภาพันธ์ เวลา 9.00-13.00 น.

ณ ห้องประชุมจุฬารัตน์ ตึกสยามมินทร์ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล กทม.

### ตัวแทนหน่วยงานเข้าร่วมประชุม :

1. พญ. นันทา อ่วมกุล	ผู้อำนวยการสำนักที่ปรึกษา กรมอนามัย
2. ทพญ. นนทลี วีรัชย์	ทันตแพทย์ 8 กรมอนามัย
3. คุณชูศรี ผลเพิ่ม	นักวิชาการสาธารณสุข 8 กรมอนามัย
4. คุณฉัตรลดา กาญจนสุทธิแสง	นักวิชาการสาธารณสุข 8 กรมอนามัย
5. คุณศรีวิภา เลี้ยงพันธุ์สกุล	นักวิชาการสาธารณสุข 7 กรมอนามัย
6. คุณฐวนันท์ พานิชโยทัย	ผอ. กลุ่มงานวิจัยและพัฒนาฯ กรมส่งเสริมการเกษตร
7. คุณสำราญ สารบรรณ	นักวิชาการส่งเสริมฯ 7 ว กรมส่งเสริมการเกษตร
8. คุณนันทา ดิงสมบัติยุทธ์	นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 7 ว กรมส่งเสริมการเกษตร
9. คุณวิลาวลัย วงษ์เกษม	นักวิชาการเกษตร 7 ว กรมส่งเสริมการเกษตร
10. คุณจันทร์จิรา สุนทรภัทร์	นักวิชาการเกษตร 7 ว กรมส่งเสริมการเกษตร
11. คุณพรสกล ณ ศรีโต	ที่ปรึกษาสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์ จ. ชุมพร
12. คุณจรีรัตน์ จันทร์ภักดี	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน จ. ชุมพร
13. อ. จิรัชฌา วิเชียรปัญญา	คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ ม. รังสิต
14. อ. แมนสรวง เฟื่องนุ	จังหวัดสมุทรสงคราม
15. คุณเนาวนิตย์ मुखสมบัติ	รพ. ศรีชัยญา
16. พญ. อัจฉรา เขาวะวณิช	ผอ. สถาบันบำราศนราดูร
17. คุณสิริพร ชตะปีทมะ	เลขานุการ CKO สถาบันบำราศนราดูร
18. คุณเขาวรัตน์ อินทอง	รองผู้อำนวยการฝ่ายการพยาบาล สถาบันบำราศนราดูร
19. คุณถนอมจิตน์ ควนคว่น	ผู้ช่วยรอง ผอ. ฝ่ายการพยาบาล สถาบันบำราศนราดูร
20. คุณพัชรา สุนทรารุณ	ฝ่ายส่งเสริมอาชีวอนามัย สถาบันบำราศนราดูร
21. คุณพรลัดดา บุญจันทร์	พยาบาลวิชาชีพ 7 สถาบันบำราศนราดูร
22. ชนกพรธม ดิลกโกมล	ผู้ประสานงานโครงการ BI-TUC
23. คุณอัญชติ จริยวัฒน์จิตร	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กรมสุขภาพจิต
24. คุณกาญจนา วัฒนชัย	นักจิตวิทยา 8 กรมสุขภาพจิต
25. คุณภัคนพิน กิตติรักษนนท์	นักวิชาการสาธารณสุข 7 กรมสุขภาพจิต
26. นพ. สวรรค์ ขวัญใจพานิช	รพ. ชลบุรี
27. นพ. อนุชิต โกวิทวัฒนพงศ์	รพ. ชลบุรี
28. นายกฤษดา ปัญญาวัฒน์	สถาบันทันตกรรม กรมการแพทย์
29. คุณชลิต จำสุนทร	สถาบันทันตกรรม กรมการแพทย์
30. นพ. สมเกียรติ วสุวัฏฏกุล	รองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพงาน คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล
31. ดร. ยุวดี เกตสัมพันธ์	คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

32. คุณวราพร แสงสมพร

คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

33. คุณสมชาย ไตรรัตนภิรมย์

ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ Tris

34. ศ. นพ. วิจารณ์ พานิช

ผอ. สคส.

35. ดร. ประพนธ์ ผาสุขยืด

ผอ. ฝ่ายส่งเสริมการสื่อสารพัฒนาการเรียนรู้ สคส.

36. คุณวรรณมา เลิศวิจิตรจรัส

ผู้ประสานงาน สคส.

37. คุณอรุณิณ ชูเกาะทวด

ผู้ประสานงาน สคส.

(มีผู้เข้าร่วมสังเกตการณ์อีกประมาณ 60 คน)

เริ่มการประชุม 9.00 น.

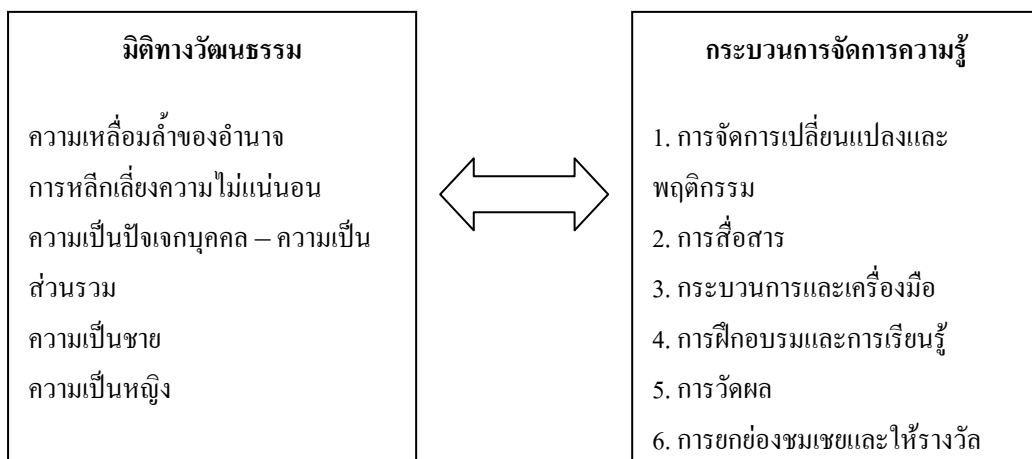
### วาระที่ 1 รับรองรายงานการประชุมภาคีจัดการความรู้ภาคราชการ ครั้งที่ 1

เนื่องจากเวลาในการประชุมมีจำกัด ได้ส่งรายงานบันทึกการประชุมภาคีจัดการความรู้ภาคราชการ ครั้งที่ 1 ให้กับผู้เข้าร่วมทุกคนทาง e-mail ก่อนแล้วเพื่อพิจารณา และได้แจกเอกสารรายงาน พร้อมแผ่น CD บันทึกข้อมูลและเสียงการประชุมให้อีกครั้งในวันประชุมภาคีฯ ครั้งที่ 2

### วาระที่ 2 เรื่องเพื่อพิจารณา

#### วาระ 2.1 ผลวิจัย : วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการจัดการความรู้อย่างไร

ดร. ยุกติ เกตสัมพันธ์ ผู้ช่วยคณบดีคณะฝ่ายพัฒนาคุณภาพ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล นำเสนอผลงานวิจัยที่เกิดจากโครงการนำร่อง “การจัดการองค์ความรู้ในองค์กร” (ก.พ. 2546 – ส.ค. 2547) ของ 4 องค์กร คือ ศิริราช, True, Spansion และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ มีลักษณะการดำเนินโครงการนำร่องโดยใช้ Training, Six – step Model, CoP และ Technique Facilitator โดยมีที่ปรึกษาต่างประเทศมาให้คำแนะนำทุก 6 เดือน และที่ปรึกษาไทย (ดร. บุญดี บุญญกิจ) มาให้คำปรึกษาทุกเดือน ซึ่งทั้ง 4 องค์กรนำร่องจะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความก้าวหน้ากันทุก 3 -4 เดือน หลังจากแต่ละองค์กรได้ดำเนินการทำ KM ของแต่ละที่ไปแล้ว ผลที่ได้ทำให้เกิดความสงสัยที่ว่าทั้ง 4 องค์กรต่างก็ใช้รูปแบบการจัดการความรู้ Six-Steps Model เดียวกัน แต่ทำไมได้ผลออกมาแตกต่างกัน? วัฒนธรรมขององค์กรนั้นมีผลต่อการทำ KM หรือไม่? อย่างไร? จึงนำไปสู่การวิจัยเรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการจัดการความรู้อย่างไร?” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับกระบวนการจัดการความรู้แบบ Six-Step Model (Transition & Behavioral Management, Communication, Process and Tools, Learning, Measurement and Recognition & Reward) โดยมีกรอบแนวคิดดังรูป



**โดยนิยามมิติวัฒนธรรมแต่ละตัวว่า**

- ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ที่สมาชิกในองค์กรยอมรับในอำนาจของผู้ที่มีอำนาจมากกว่า ยอมรับในความไม่เท่าเทียมกัน และเชื่อในเรื่องของชนชั้น
- การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เป็นภาวะที่บุคคลไม่ต้องการพบกับสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจ ไม่ชอบความเสี่ยง
- ความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เป็นลักษณะวัฒนธรรมที่นิยมความเป็นส่วนตัว ชอบทำงานคนเดียว ยึดถือเป้าหมายของตนเองเหนือเป้าหมายของกลุ่ม
- ความเป็นส่วนรวม หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เป็นลักษณะวัฒนธรรมที่นิยมความเป็นกลุ่ม ยึดถือความสนใจของกลุ่มเป็นหลักแม้ว่าจะไม่ถูกใจตนเองก็ตาม
- ความเป็นชาย หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เป็นการแสดงออกถึงความกระตือรือร้น สนใจความก้าวหน้าในงานที่ทำ และมีความก้าวร้าว
- ความเป็นหญิง หมายถึง มิติหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เป็นการแสดงออกถึงความอ่อนน้อมถ่อมตน การคำนึงถึงจิตใจหรือความรู้สึกของผู้อื่น เน้นความสัมพันธ์มากกว่าเรื่องงาน

จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า **วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการความรู้โดยอธิบายความแปรปรวนของกันและกันได้โดยรวมทั้งสิ้น ร้อยละ 35** (แต่ผลวิจัยของ XEROX เองได้ถึง ร้อยละ 80) ผลวิจัยชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรสามารถจะทำนายกระบวนการจัดการความรู้ Six-Step ที่จะเกิดได้ โดยแบ่งตามประเด็นได้ดังตาราง

Six-Step Model	วัฒนธรรมที่ส่งเสริม	วัฒนธรรมที่เป็นอุปสรรค
1. ด้านการจัดการแลกเปลี่ยนและพฤติกรรม	ความเป็นชาย	ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ, ความเป็นหญิง, ความเป็นปัจเจกบุคคล
2. ด้านการสื่อสาร	ความเป็นชาย	ความเป็นหญิง
3. ด้านกระบวนการและเครื่องมือ	ความเป็นชาย, ความเป็นปัจเจกบุคคล	ความเป็นหญิง
4. ด้านการฝึกอบรมและการเรียนรู้	ความเป็นชาย	ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ, ความเป็นหญิง
5. ด้านการวัดผล	-	ความเป็นหญิง, ความเป็นปัจเจกบุคคล
6. ด้านการยกย่องชมเชยและให้รางวัล	หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน, ความเป็นชาย, ความเป็นปัจเจกนิยม	ความเป็นหญิง

ดร. ยวดี สรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้จากงานวิจัยนี้ว่า วัฒนธรรมขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ เป็นเรื่องที่เปลี่ยนแปลงยาก ใช้เวลาแต่จำเป็นต้องเปลี่ยนถ้าเป็นวัฒนธรรมอุปสรรค และความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรของเรา จะทำให้เราสามารถจัดกิจกรรมที่มีความเหมาะสมในแต่ละช่วงเวลาได้ เช่น ในการทำ KM ของศิริราช เริ่มแรกพยายามเน้นเรื่อง IT เพราะเอาแบบมาจาก Xerox กลับพบว่า IT ยังยังไม่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรศิริราชในตอนี้ ศิริราชจึงเปลี่ยนมาเน้นการทำ CoP ซึ่งพบว่าได้ผลดี ซึ่งต่างกับองค์กรเอกชนพบว่าทำให้เกิด CoP ยากมาก แต่ใช้ Technology (IT) เป็นเครื่องมือได้ดี

**ความเห็นที่ประชุม**

- อ. วิจารณ์ พานิช ยกตัวอย่างองค์กร 2 แห่ง ที่เกิดการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร คือ 1. มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (ทำมาประมาณ 6 เดือน) ดำเนินการ 3 ยุทธศาสตร์ หนึ่ง. เริ่มต้นจากการทำสายสนับสนุนก่อน สอง. ให้คนเอาความสำเร็จเล็กๆ

น้อยๆ มาเล่าแลกเปลี่ยนกัน สาม. เลือกเอาคนที่ในกลุ่มหัวกะทิ (คนดีคนเก่ง, ขยัน, ตั้งใจทำงาน) ในสายสนับสนุนมาทำก่อน โดยก่อนที่จะทำตามยุทธศาสตร์มีการจัดกิจกรรม OD ก่อน ให้มีการละลายพฤติกรรม ผลปรากฏว่า แต่ก่อนที่คนต่างคนต่างอยู่ ต่างคนต่างคิด การเกลี่ยคนให้เหมาะสมกับงานทำได้ยาก ทำงานเป็นทีมยาก ทุกวันนี้เปลี่ยนไป กลายเป็นเกิดความชื่นชมกัน เคารพความสามารถซึ่งกันและกัน และเกิดความสามัคคี เป็นวัฒนธรรมใหม่ และเกิดการคิดแบบ System thinking ขึ้นซึ่งไม่ได้มองแค่ตัวเอง แต่มองถึงฝ่ายอื่นๆ มองเห็นภาพรวมของงานในองค์กร อีกตัวอย่างหนึ่ง 2. ภาควิชาพยาธิวิทยา คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ นำโดยหัวหน้าภาควิชา คุณหมอปารมี ทองสุกใส ได้จัดทำโครงการ Patho OTOP ขึ้นมา (เป็นการทำ KM โดยไม่บอกลูกน้องว่าทำ) ไม่บังคับแต่ชักชวนให้ร่วมทีมกันเองแล้วคิดงานพัฒนา 1 ทีม 1 โครงการพัฒนา (5-6 เดือน) โดยแต่ละทีมต้องมีพี่เลี้ยง เป็นหัวหน้าหน่วย และต้องมีที่ปรึกษาอยู่นอกหน่วย (ทำให้เกิดการ Cross function เกิดการไหลเวียนความรู้ข้ามหน่วย) หลังจากเสร็จสิ้นโครงการ Patho OTOP ก็มีการนำเสนอผลงาน มีการให้รางวัล แต่สิ่งที่ได้ผลอย่างมาก คือ คนเกิดความภูมิใจในงาน เห็นพลังของการรวมตัวกันอย่างสร้างสรรค์ รวมเอาความรู้มาปรึกษาและใช้กัน และงานมีการพัฒนาจริงทำให้คนมีความสุขในการทำงาน (รายละเอียดใน VCD Patho OTOP)

- คุณฐนันท์ พานิชโยทัย และคณะ ยกตัวอย่างวิธีการทำงานเคลื่อน KM ของกรมส่งเสริมการเกษตร ที่ทำกับจังหวัดน่าน 9 จังหวัดในปีแรก และขยายผลในปีที่ 2 เป็น 18 จังหวัดโดยทำแบบเพื่อนช่วยเพื่อน ให้ตกลงเลือกจังหวัด buddy ที่จะไปเป็นเพื่อนช่วย – เพื่อน กันเอง เป็นลักษณะการเปลี่ยนวัฒนธรรมจากการสั่งการ (กำหนดจังหวัดที่จะขยายผลจากกรม) เป็นการ empower ให้เลือกแบบสมัครใจ (ชอบพอกัน)

- คุณศรีวิภา เลี้ยงพันธุ์สกุล จากกรมอนามัย ยกตัวอย่างการเริ่มเปลี่ยนวัฒนธรรมกรมฯ เมื่อนำ KM ไปผลักดันทำให้เกิดการเปลี่ยนวัฒนธรรมจากการมองที่ปัญหา เป็นการมองหรือเริ่มต้นที่ความสำเร็จ ผลักดันจนหลายๆ คนที่สงสัยในตอนแรกเริ่มมองเห็นประโยชน์ของการเดินเรื่องด้วยความสำเร็จ ช่องทางการผลักดันด้วยความสำเร็จ คนที่อยู่ในหน่วยงานใหญ่ก็เข้าใจว่าสามารถมาเรียนรู้จากหน่วยงานเล็กๆ ได้เหมือนกัน เป็นจุดเปลี่ยนวัฒนธรรมให้ขับเคลื่อนด้วยความสำเร็จ

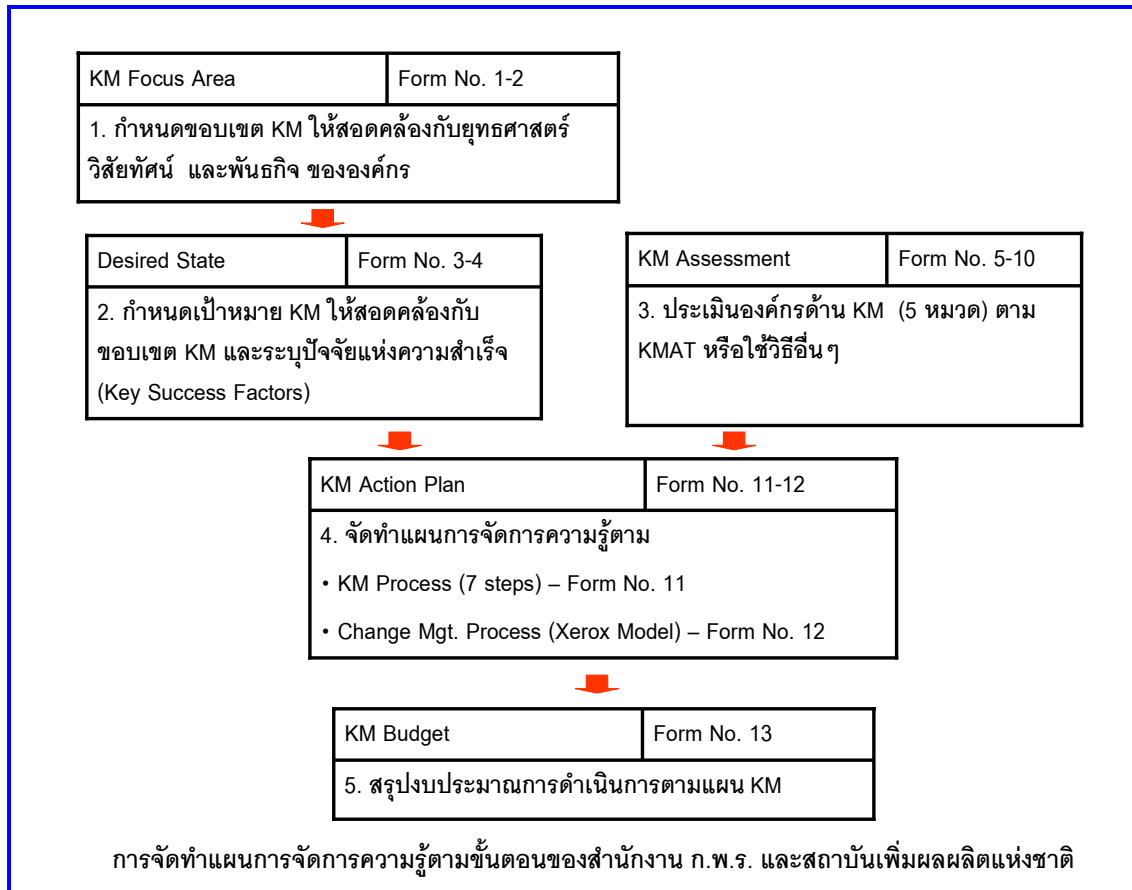
- ส่วนเรื่องวัฒนธรรมความเป็นหญิง (เป็นอุปสรรคของการทำ KM หลายเรื่อง) และวัฒนธรรมความเป็นชาย (เป็นตัวส่งเสริมการทำ KM) นั้น อ. วิจารณ์ พานิช คิดว่าอาจจะเปลี่ยนคำที่ใช้เป็น วัฒนธรรมหยิน – หยาง คือ ผู้หญิงอาจจะมีความสมบัติเป็นหยางอยู่ในตัวสูง (มีความกระตือรือร้น เรียนรู้เพื่อให้งานสำเร็จ)

- คุณพรสกล ณ ศรีโต จาก จ. ชุมพร ให้ความเห็นว่าเมื่อเมื่อได้ฟังผลวิจัยนี้ แล้วกลับไปมองหน่วยงานในจังหวัดชุมพร ทำให้ตอบคำถามบางอย่างที่เกิดขึ้นได้ว่าทำไมเมื่อผลักดัน KM เข้าไปในทุกหน่วยงานในจังหวัดเหมือนกัน แต่บางหน่วยงานไปได้ดี แต่บางหน่วยไม่ค่อยดี พบว่าผลมันสอดคล้องกับงานวิจัยนี้อาจจะน่าอัศจรรย์ และเห็นด้วยกับผลของวัฒนธรรมของแต่ละที่ที่มีความเป็นหยาง หรือ หยิน มากกว่ากัน

- ดร. ประพนธ์ ผาสุยัค ให้ความเห็นเรื่องการสร้างวัฒนธรรม KM ในองค์กร น่าจะเป็นการสร้างวัฒนธรรม Learn – Care – Share – Shine (Behavior, Perception, Culture) ซึ่งทั้งหมดล้วนเกี่ยวข้องกันเป็นวงจรและเกี่ยวข้องกับคนโดยตรง

## วาระ 2.2 แลกเปลี่ยนประสบการณ์ “การจัดทำแผน KM ตามขั้นตอนของ ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มฯ”

เนื่องจากในภาคส่วนราชการ มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ ส่งให้ ก.พ.ร. โดยมีแบบฟอร์มขั้นตอนตามที่ ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติกำหนดมาให้ 13 แบบฟอร์ม ดร.ประพนธ์ ผาสุยัค ได้ตีความและสรุปออกมานำเสนอเป็นแผนผังดังนี้



โดย ดร. ประพนธ์ นำเสนอว่า ถ้ามองตามขั้นตอนนี้โดยไม่คิดภาษาและขั้นตอนบางอย่าง ถือได้ว่าเป็นการวางแผน KM ที่เป็นระบบค่อนข้างดี และเปิดเวทีให้เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ที่ทำมาแล้ว โดยใช้การแลกเปลี่ยนแบบ KM ใช้บรรยากาศ Positive Thinking คือ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ส่วนดี สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการได้ทำแผน KM ครั้งนี้

#### แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในที่ประชุม

- กรมสุขภาพจิต : จากการทำแผน KM ได้พบว่าสิ่งที่ ก.พ.ร. กำลังจะผลักดันอยู่หลายๆ เรื่องนั้นเชื่อมโยงกันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาในองค์กร ทั้งในเรื่อง KM, Blue print for Change, TQA กรมฯ ต้องคิดบูรณาการส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน แต่เนื่องจากฝ่ายที่ทำแต่ละเรื่องเป็นคนละฝ่ายกันในกรมจึงทำให้การบูรณาการเป็นได้ยาก แต่ก็เห็นเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่ ก.พ.ร. ตั้งใจจะผลักดัน โดยส่วนที่เป็นปลายทาง(ผลลัพธ์) หรือประสิทธิผลนั้นก็ต้องสอดคล้องกับส่วนที่เป็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน/ กรม จึงทำให้เราเกิดความคิดและต้องการที่จะสร้างระบบการสื่อสารอย่างไรให้ทั่วถึงทั้งองค์กร ทำให้เป็นเรื่องเดียวกันเนื้อเดียวกัน และให้สามารถตอบโจทย์ ก.พ.ร. ได้

- กรมส่งเสริมการเกษตร : จากที่ได้เรียนรู้ KM แบบของ สคส. ซึ่งเน้นการทำ KM กับ Tacit Knowledge ความรู้ฝังลึกในคน และแบบของสถาบันเพิ่มฯ ซึ่งเน้น Explicit Knowledge ทางกรมจึงเอาทั้งสองโมเดลมาผสมผสานกัน เอาเรื่องของ Explicit Knowledge ที่เราขาดมาเติมสิ่งที่มียู่เดิม ตอนนี้กรมส่งเสริมการเกษตร ก็หยิบเอายุทธศาสตร์

เรื่อง Food Safty ของกรมฯ มาทำ KM ทำให้ตอนนี้คณะทำงานเรื่อง food safty และคณะทำงาน KM มารวมเป็น คณะทำงานเดียวกัน

- ศิริราช : ไม่ได้ทำแผน KM ส่ง ก.พ.ร. โดยตรง แต่เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ทำ KM โดยใช้ Xerox model ที่สถาบันเพิ่มฯ มา Implement จึงมีหลายหน่วยงานมาขอคำปรึกษาในการทำแผน KM (ทำให้ต้องศึกษาแบบฟอร์มของ ก.พ.ร.) ข้อดีของแบบฟอร์มนี้ที่เห็นคือ มีการวิเคราะห์ความรู้ที่หน่วยงานต้องการ ความรู้นั้นอยู่ตรงไหน อยู่กับคนกลุ่มไหน ถ้าเรานำมาวิเคราะห์ว่าความรู้ที่เราต้องการนั้นเป็นความรู้แบบ Tacit หรือ Explicit ที่เราต้องการนั้น เรารู้ว่าจะใช้ เครื่องมือตัวไหนที่จะเหมาะสมเข้าไปจัดการ โดยในส่วนของ Tacit Knowledge นั้น ก็จะใช้แนวทางของ สกส. ก็จะช่วยให้

- กรมอนามัย : เริ่มต้นการทำแผน KM นี้ต้องตั้งสติให้ดี เนื่องจากในตอนแรกนั้นกรมอนามัยมีแบบฟอร์มของตัวเองอยู่แล้ว สิ่งที่ต้องระวังคือ ต้องไม่ส่งแบบฟอร์มที่ได้มานี้ไปให้หน่วยงานย่อยๆ ทั้งหมดรอกมาแล้วมัดเป็นข้าวต้มมัดส่ง มาที่ส่วนกลาง จะทำให้เราไม่ได้แผนที่คือออกมา กรมส่วนกลางต้องเอาแบบฟอร์มมาวิเคราะห์ก่อนว่ามีอะไรบ้าง เช่น ขอบเขต, เป้าหมาย, เชื่อมโยงไปกับ Blue print for change ที่กรมทำมา ได้นำสิ่งต่างๆ ที่ทำมาผสมผสานกันว่าเรามีอะไร อยู่บ้าง ทำอะไรไปแล้วบ้าง โดยได้รับคำปรึกษาที่ดีจากผู้บริหาร คือ พญ. นันทา อ่วมกุล และ นพ. สมศักดิ์ ชุณหรัศมิ์ สิ่งที่ได้เรียนรู้จากตัวแบบฟอร์มนี้คือ ทำให้เราได้ทบทวนตัวเองว่าเรามีอะไรไปบ้างตอนที่เราทำตอนแรก

- จ. ชุมพร : แบบฟอร์มทำแผน KM ที่ได้จาก ก.พ.ร. ทำให้การทำ KM ของจังหวัดมีความชัดเจนขึ้น เพราะทำให้ เรากำหนดขอบเขตได้ชัดเจนขึ้น โดย จ. ชุมพร เลือกขอบเขตเน้นทำเรื่องเกษตรของจังหวัด ซึ่งสามารถกำหนดส่วนราชการที่ เกี่ยวข้องได้ เช่น สำนักงานเกษตร, ศูนย์วิจัยเกษตร, พืชสวน, วิทยาลัยเกษตร, ฯลฯ นอกจากนี้ยังมีหลายจังหวัดมาขอให้ จ. ชุมพร ช่วยเป็นที่ปรึกษาเรื่องแผน KM ด้วย ทำให้เรามีความภูมิใจขึ้นมาด้วย

- คุณสมชาย ไตรรัตนภิรมย์ จาก Tris แลกเปลี่ยนว่าแบบฟอร์มการทำแผน KM นี้ มีจุดประสงค์เพื่อให้ส่วน ราชการตอบคำถามให้ได้ว่าทำ KM เพื่ออะไร ก.พ.ร. จึงตั้งโจทย์ว่าทำ KM เพื่อช่วยให้ส่วนราชการสามารถผลักดันยุทธ ศาสตร์ของส่วนราชการให้ประสบความสำเร็จ ทำให้เริ่มตีกรอบลงมาโดยเอายุทธศาสตร์เป็นตัวตั้งแทนที่จะเป็นกรอบที่กว้าง มาก จากนั้นก็ให้ส่วนราชการเลือกทำเพียงบางยุทธศาสตร์ที่สัมพันธ์กับ Blue print for change เพื่อช่วยตีกรอบให้ ชัดเจนลงไปอีก เพราะถ้าทำทุกยุทธศาสตร์ในปีแรกคงไม่ไหว แต่โดยส่วนตัวเห็นว่าการทำ KM ที่ดี คือ ทำ KM โดยไม่ทำ KM (เนียนอยู่กับงาน ไม่ติดรูปแบบ)

- อ. จิรัชมา วิเชียรปัญญา แลกเปลี่ยนแสดงความเห็นในเรื่องนี้ไว้คือ จากส่วนที่มีประสบการณ์ในการช่วยทำแผน กับหลายหน่วยงาน จากการติดตามที่ ก.พ.ร. ออกเกณฑ์ต่างๆ มาให้ส่วนราชการต่างๆ ทำ พบว่า Blue print for change นั้นเป็นทั้งเป้าหมายและกระบวนการ เวลาส่วนราชการจะทำอะไรก็ต้องดึงเอา Blue print มาเป็นตัวตั้ง ดูว่าเขาทำอะไร มาแล้วบ้าง แล้วจะต้องทำอะไร แต่หลายครั้งที่ส่วนราชการทำไปทำมามากจะลืมหูลุดไป สิ่งสำคัญจึงอยากให้ทุกส่วนราชการ มีไว้ในใจตลอดเวลาว่า Blue print for change ของคุณคืออะไร แล้วค่อยแตกออกมาเป็น KM focus area ของ หน่วยงานที่ชัดเจน ดังนั้นสิ่งที่ ก.พ.ร. ต้องการในแบบฟอร์มแผน KM คือเป็นการทำขอบเขตให้ชัดเจน และจากส่วนที่ เป็นมุมมองที่เห็นมาตลอดตั้งแต่ ก.พ.ร. ออกเรื่อง Blue print for change และ KM นี้มา แต่จากประสบการณ์คิดว่ายัง ขาดส่วนที่เป็น IM (Information management) คือ การจัดการสารสนเทศ ซึ่งเป็นพื้นฐานของ KM และส่วนใหญ่ เป็น explicit knowledge มากกว่า tacit knowledge จึงอยากให้ทั้ง KM, IM และ Blue print for change เป็น เรื่องที่สอดคล้องกันและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร (บูรณาการ)

## วาระที่ 2.3 ความก้าวหน้าการทำ KM จ. สมุทรสงคราม

อ. แมนสรวง เพ็ญภู ตัวแทนทำ KM จ. สมุทรสงคราม นำเสนอการทำ KM ของจังหวัด ซึ่งคล้ายกับจังหวัดชุมพรที่มีหลายส่วนราชการอยู่ด้วยกัน และทำหลายยุทธศาสตร์ ซึ่งเรื่อง KM เป็นเรื่องใหม่ ทางจังหวัดมีความรู้เรื่องนี้ไม่มากนัก เมื่อได้มาเข้าการประชุมภาคีจัดการความรู้ภาคราชการ ครั้งที่ 1 ที่ สคส. จัด ก็ได้เรียนรู้การทำ KM ของหลายๆ หน่วยงานราชการ และได้รับคำปรึกษา โดยการดำเนินการ KM ของจังหวัด มีขั้นตอนหลักคล้ายกับส่วนราชการส่วนใหญ่ คือ มีการจัดตั้งทีมงาน เนื่องจากเรื่องนี้เป็นเรื่องใหม่, มีการประชุมทีมงานเพื่อเลือกยุทธศาสตร์ กำหนดขอบเขต เป้าหมาย การประเมินตนเอง, มีการพัฒนาทีมงาน โดยได้รับความอนุเคราะห์จากทีมงาน KM ของกรมอนามัย มาช่วยทำ Workshop พัฒนาทีมงาน โดยฝึกการปฏิบัติจริงว่าจะนำ KM มาใช้ในองค์กรได้อย่างไร โดยแต่ละหน่วยงานก็จะมี “คุณอำนวย” ของตัวให้สามารถทำงานตรงนี้ได้, จากนั้นก็มีการจัดทำแผน และเสนอแผนให้กับ ก.พ.ร.

ทีมงาน KM ของ จ. สมุทรสงคราม ประกอบด้วย รองผู้ว่าราชการจังหวัด เป็น CKO และมีผู้แทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ที่เลือกทำ คือ สำนักงานเกษตรจังหวัด (ซึ่งมีประสบการณ์ทำ KM ของกรมส่งเสริมการเกษตรอยู่แล้ว จึงเป็นเรื่องดีมาก), สำนักงานประมงจังหวัด, สาธารณสุขจังหวัด, สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัด, สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด, สำนักงานจังหวัด และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งประเด็นยุทธศาสตร์จังหวัดที่เลือกทำ KM คือ ยุทธศาสตร์เมืองอาหารทะเลและผลไม้ปลอดภัยจากสารพิษ โดยคณะทำงานได้กำหนดขอบเขต KM ไว้ 16 ด้าน แต่ที่เลือกนำด้าน **“มาตรฐานอาหารปลอดภัย (Food Safty)”** มาทำ ตั้งเป็นเป้าหมาย (KV) ว่า “จังหวัดฯ สามารถจัดการความรู้เกี่ยวกับอาหารปลอดภัยได้ตามมาตรฐาน หรือสูงกว่า” แล้วจึงทำแผนดำเนินการจนเสร็จส่ง ก.พ.ร. และได้รับการเสนอแนะมาว่าเป็นเป้าหมายที่ยังกว้าง หรือใหญ่เกินไปในการเริ่มทำ KM ทีมจึงนำมาปรับใหม่ให้ focus เล็กลงไปอีก เป็นเรื่อง **“น้ำปลา”** คือ น้ำปลาที่ผลิตในจังหวัดสมุทรสงคราม ผ่านการประเมินมาตรฐานสถานที่ผลิตตามเกณฑ์ GMP และน้ำปลามีปริมาณไนโตรเจน กลูตามิกต่อไนโตรเจน และวัตถุกันเสีย ตามประกาศกระทรวงสาธารณสุข

### แลกเปลี่ยนเรียนรู้

- คุณศรีวิภา จากทีม KM กรมอนามัย ซึ่งไปช่วยจัด Workshop ให้กับ จ. สมุทรสงคราม ให้ความเห็นว่า ทีมได้ประสบการณ์ใหม่เช่นเดียวกันจากการทำให้จังหวัดที่มีหลายส่วนราชการมาทำ KM ร่วมกัน เช่น การทำความเข้าใจก่อนกับผู้เข้าร่วมกิจกรรมให้ชัดเจน, การสร้างบรรยากาศ และการทำ AAR ในทุกๆ ช่วง เพื่อเพิ่มความชัดเจนในแต่ละกิจกรรมก่อนที่จะเดินต่อไป ผลลัพธ์ Workshop ครั้งนี้จึงออกมาดีมาก ดังนั้นการปรับกระบวนการ KM ให้เหมาะสมกันในแต่ละสถานการณ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมาก

- อ. วิจารย์ ให้ความเห็นว่า ต้นทุน KM ของสมุทรสงครามนั้นมีอยู่แล้ว ทั้งทางคนของสำนักงานเกษตรจังหวัดเอง มีความสามารถเป็นคุณอำนวยอยู่แล้ว และทางกรมส่งเสริมการเกษตรก็ทำ KM เรื่อง อาหารปลอดภัย เหมือนกัน และมีกรมอนามัยมาเป็นพี่เลี้ยงอีก ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีมาก และเป็นไปตามหลักของ KM คือ การจะทำอะไรต้องไม่เริ่มจากศูนย์ แต่เริ่มจากต้นทุนเดิมที่มีอยู่แล้ว

## วาระที่ 2.4 การดูงาน KM – The Toyota Way

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) แจ้งข่าวประชาสัมพันธ์การจัดการเยี่ยมชมศึกษาดูงาน KM ของ บริษัทโตโยต้า (ประเทศไทย) ณ สถาบันโตโยต้า จ. สมุทรปราการ ในวันที่ 2 มี.ค. 2549 เวลา 13.30 – 16.00 น. และมีการทำ AAR (After Action Review) พร้อมรับประทานอาหารเย็นหลังจากเสร็จสิ้นดูงาน ณ ร้านอาหาร 13 เหรียญ โดยขอเชิญหน่วยงานภาครัฐราชการต่างๆ ที่สนใจส่งตัวแทนเข้าร่วม ซึ่งสามารถขอรายละเอียดและสมัครได้ที่ วรณา เลิศวิจิตร จรัส ผู้ประสาน สคส. โทร 0-2298-0664-8 ต่อ 112

## วาระที่ 3 กำหนดการประชุมครั้งต่อไป

กำหนดการประชุมครั้งต่อไปอีก 3 เดือน ในวันที่ 18 พฤษภาคม 2549 จ. สมุทรสงคราม โดยทางกรมส่งเสริมการเกษตร เป็นเจ้าภาพสถานที่