

บันทึกการประชุมภาคีการจัดการความรู้ราชการ ครั้งที่ 4

วันพฤหัสบดีที่ 17 สิงหาคม 2549

ณ ห้องประชุมอาคารสัมมนาและฝึกอบรม มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม

- |                                 |                                                             |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1. ศาสตราจารย์ นพ.วิจารณ์ พานิช | ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)  |
| 2. ดร.ประพนธ์ ผาสุยชัย          | ผู้อำนวยการฝ่ายส่งเสริมการสื่อสารพัฒนาการเรียนรู้ สคส.      |
| 3. น.ส.วรรณมา เลิศวิจิตรจรัส    | ผู้ประสานงานโครงการ                                         |
| 4. คุณอรุณิณ ชูเกาะทวด          | ผู้ประสานงานโครงการ                                         |
| 5. คุณธวัช หมัดเต๊ะ             | ผู้ประสานงานโครงการ                                         |
| 6. คุณนัทธกษณ์ อางหาญ           | ผู้ประสานงานโครงการ                                         |
| 7. คุณพรพิมล หารยาภิรมย์โชค     | ผู้ประสานงานโครงการ                                         |
| 8. คุณพรทิพย์ สุวานิช           | ผู้จัดการส่วนพัฒนาคุณภาพ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ          |
| 9. คุณสุวรรณา เอื้อสิทธิชัย     | ผู้จัดการสายเทคโนโลยีสารสนเทศ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ     |
| 10. คุณอนิชา หวังเลิศตระกูล     | เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ |
| 11. คุณกมลชนก เคชธีรัตต์        | เลขานุการที่ปรึกษาผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ      |
| 12. คุณวราพร แสงสมพร            | หัวหน้างานจัดการความรู้ โรงพยาบาลศิริราช                    |
| 13. คุณจิรวรรณ พรายมณี          | โรงพยาบาลศิริราช                                            |
| 14. คุณอัมพร กาวีระ             | โรงพยาบาลศิริราช                                            |
| 15. คุณนพพร นรศรี               | โรงพยาบาลศิริราช                                            |
| 16. ทพญ.ปรีณัน สุวัฒน์วิโรจน์   | สถาบันทันตกรรม กรมการแพทย์                                  |
| 17. คุณทิวาพร อร่ามพงษ์         | สถาบันทันตกรรม กรมการแพทย์                                  |
| 18. คุณนภัศกาน บัญยยัง          | สถาบันทันตกรรม กรมการแพทย์                                  |
| 19. นพ.อมรพันธุ์ วิรัชชัย       | สถาบันบำราศนราดูร                                           |
| 20. พญ.รุจณี สุนทรขจิต          | สถาบันบำราศนราดูร                                           |
| 21. คุณโสพิศ บัวไร              | สถาบันบำราศนราดูร                                           |
| 22. คุณกรรณา ลิ้มเจริญ          | สถาบันบำราศนราดูร                                           |
| 23. คุณเพ็ญพิมพ์ ชันทอง         | สถาบันบำราศนราดูร                                           |
| 24. คุณฉัฐนันท์ หาญณรงค์        | สถาบันบำราศนราดูร                                           |
| 25. คุณสมถวิล อัมพรอารี         | สถาบันบำราศนราดูร                                           |
| 26. คุณสุรินทร์ สรงสระแก้ว      | วิทยาลัยการปกครอง กรมการปกครอง                              |
| 27. คุณฐวนันท์ พานิชโยทัย       | กรมส่งเสริมการเกษตร                                         |
| 28. คุณนันทา ดิงสมบัติยุทธ      | กรมส่งเสริมการเกษตร                                         |
| 29. คุณกลินจันทร์ เทียวเจริญ    | สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)                  |
| 30. คุณพรสกล ณ ศรีโต            | ที่ปรึกษาอาวุโส จังหวัดชุมพร                                |

32. คุณไอศูรย์ ภายชะวรรณ์ เลขธิการหอการค้า จังหวัดชุมพร
33. คุณอารักษ์ สวัสดิ์พร้อม ฝ่ายประสานงานภูมิภาคหอการค้าไทย จังหวัดชุมพร
34. คุณอัคนันท์ ลือชาฤทธิ์พันธุ์ นักธุรกิจ จังหวัดชุมพร
35. อ.จิรัชมา วิเชียรปัญญา คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยรังสิต
36. ผศ.ศรุดา สมพอง มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ผู้เข้าร่วมประชุมจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
37. รศ.ดร.เอกพล หนูยศรี รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนาระบบงาน
38. รศ.ดร.ทัศนาศา หาญพล สาขาวิชาศิลปศาสตร์
39. รศ.ดร.สาคร บุญดาว สาขาวิชาศิลปศาสตร์
40. รศ.ดร.วรรณดี แสงประทีปทอง สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
41. รศ.ดร.กัญญา ลินทรตันศิริกุล สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
42. รศ.ดร.ทิพวรรณ บุญย์เพิ่ม สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
43. นางสุนันทา ไปดะวนิช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
44. รศ.สราวุธ สุธรรมมาสา สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ
45. รศ.อรรถมย์กมลยา เข้มมณฑล สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์
46. รศ.สุภาสินี ตันติศรีสุข สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์
47. รศ.ดร.จิตตินันท์ เดชะอุปต์ สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์
48. รศ.ปาริฉัตร ช้างสิงห์ สาขาวิชาคหกรรมศาสตร์
49. ผศ.ทวี สุรฤทธิกุล สาขาวิชารัฐศาสตร์
50. อ.ยุทธพร อิศรัชัย สาขาวิชารัฐศาสตร์
51. อ.ส่งเสริม หอมกลิ่น สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
52. รศ.ดร.กมลรัฐ อินทรทัศน์ สาขาวิชานิติศาสตร์
53. รศ.ธีรารักษ์ โพธิ์สุวรรณ สาขาวิชานิติศาสตร์
54. รศ.ดร.บุญทิพย์ สิริธรรังศรี สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์
55. รศ.ดร.สมใจ พุทธาพิทักษ์ผล สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์
56. รศ.ดร.ศรีนวล สถิตวิทยานันท์ สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์
57. รศ.ดร.ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ
58. นางอัญมณี มัลลิกมาสา รองผู้อำนวยการสำนักวิชาการ
59. นางดวงแก้ว เทพศิริ เลขานุการสำนักวิชาการ
60. นางลัดดา ปกป้อง สำนักวิชาการ
61. รศ.ดร.ทัศนีย์ ชาติไทย ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและวัดผล
62. รศ.ดร.สุกมาศ อังสุโชติ สำนักทะเบียนและวัดผล
63. น.ส.สุณี แข่งเงิน สำนักทะเบียนและวัดผล
64. นายสรศักดิ์ เฉลิมลักษณ์ สำนักทะเบียนและวัดผล
65. ดร.วัลภา สบายยิ่ง สำนักบริการบริการการศึกษา
64. น.ส.บุษบง วงศ์แก้ว สำนักบริการบริการการศึกษา

65. น.ส.รุจี อมฤตย์	สำนักบริการบริการการศึกษา
66. น.ส.จิตติมา รักนาค	สำนักบริการบริการการศึกษา
67. นายเพิ่ม อินเป้า	เลขานุการสำนักพิมพ์
68. นางชัชชา ดวงจินดา	สำนักพิมพ์
69. นายทันดร ธนะกุลบริษัท	เลขานุการสำนักการศึกษาต่อเนื่อง
70. นายหัตถ์ชัย ธิยาพันธ์	สำนักการศึกษาต่อเนื่อง
71. นางสาวสนธิยา อินทยศ	สำนักการศึกษาต่อเนื่อง
72. นางเปรมปรีย์ ไทยเที่ยง	สำนักการศึกษาต่อเนื่อง
73. นางวรรณช สุทรวิณิต	รองผู้อำนวยการสำนักบรรณสารสนเทศ
74. นางณัฐกมล กลีบแก่นบุญ	สำนักบรรณสารสนเทศ
75. นางสาวสุนทร ศรีสุวรรณค์	สำนักคอมพิวเตอร์
76. นางจรีพร โชติพิบูลย์ทรัพย์	สำนักวิทยพัฒนา
77. นายอรุณ ภูพิชญ์นันท์	เลขานุการสถาบันวิจัยและพัฒนา
78. นางภัทรฤดี สุพัฒโสภณ	สถาบันวิจัยและพัฒนา
79. น.ส.วัฒน์ วัฒนวิทย์กิจ	สถาบันวิจัยและพัฒนา
80. ดร.จิตรรา พึ่งพานิช	ผู้อำนวยการสำนักบัณฑิตศึกษา
81. นางสาวศุทธิร์ ไชยวสุ	สำนักบัณฑิตศึกษา
82. นางสาวภัทร เจริญศรี	สำนักบัณฑิตศึกษา
83. นายบุญชัย วลีพรชีพสวัสดิ์	ศูนย์ฝึกอบรมเทคโนโลยีการพิมพ์แห่งชาติ
84. นางรัตนา สุธิพงษ์พันธ์	ศูนย์ฝึกอบรมเทคโนโลยีการพิมพ์แห่งชาติ
85. น.ส.วนิดา ไศภินเวทยา	ศูนย์สัมมนาและฝึกอบรม
86. นางมารศรี กงการรัตน์	ศูนย์สัมมนาและฝึกอบรม
87. น.ส.จันทิมา ภัทรภูผิงค์	ศูนย์สัมมนาและฝึกอบรม
88. น.ส.พนม ราษีนิวล	ศูนย์สัมมนาและฝึกอบรม
89. นายดำรงค์ ใจสมคม	ผู้อำนวยการกองกลาง
90. นายจิรศักดิ์ คุณากรวงศ์	กองกลาง
91. น.ส.มะลิ สุขสุสร	กองกลาง
92. นางจินตนา สันตินิภานนท์	กองพัสดุ
93. นางนุจรี อ่อนดี	กองพัสดุ
94. นางนพวรรณ จารุโรจน์เนาวรัตน์	ผู้อำนวยการกองแผนงาน
95. นางนิตยา พลอยโสภณ	กองแผนงาน
96. น.ส.ทักษิณี พรกฤษฎากุล	กองแผนงาน
97. น.ส.อริสราภรณ์ คณะนา	กองแผนงาน
98. น.ส.จินตนา อิศระมโนรส	กองการเจ้าหน้าที่
99. นางนิภรณ์ วัฒนานุกุลกิจ	กองการเจ้าหน้าที่
100. น.ส.จิราภรณ์ หงส์โสภา	งานวิเทศสัมพันธ์

101. น.ส.รุ่งรัศมี จิตตภัทรโรจน์	งานวิเทศสัมพันธ์
102. น.ส.รุ่งทิพย์ สิริพันธ์วรภรณ์	หน่วยตรวจสอบภายใน
103. น.ส.วิภา อัครคศิขยา	หน่วยตรวจสอบภายใน
104. น.ส.กมลแก้ว ทองเสริม	หน่วยตรวจสอบภายใน
105. ดร.ราวดี ปฏิวัติวงศ์	หัวหน้าศูนย์สารสนเทศ
106. นายบัญชา ตติยานิชกุล	งานอาคารและสถานที่
107. นางจันทกานต์ สุวรรณานานาภูติ	คณะกรรมการจัดการความรู้ มสธ.
108. นายประสาน ชนาพงษ์จารุ	คณะกรรมการจัดการความรู้ มสธ.
109. น.ส.วันดี ประทุมเมือง	คณะกรรมการจัดการความรู้ มสธ.
110. นายวิรัตน์ นิตพิทักษ์ชน	คณะกรรมการจัดการความรู้ มสธ.
111. นายณรงค์ ทีปประชัย	คณะกรรมการจัดการความรู้ มสธ.
112. น.ส.อุไรวรรณ นำแสงวาณิช	คณะกรรมการจัดการความรู้ มสธ.

### เริ่มประชุมเวลา 9.00 น.

อธิการบดีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชกล่าวต้อนรับผู้เข้าร่วมประชุม และแสดงความชื่นชมที่ทางภาคีการจัดการความรู้ได้มีการจัดประชุมครั้งนี้ก็เป็นครั้งที่ 4 รวมทั้งให้ข้อคิดบางประการในเรื่องที่ภาคราชการมีลักษณะที่ต่างคนต่างอยู่กันมานาน เพราะฉะนั้นการที่เราจะร่วมกันแล้วดึงเอาความรู้ที่เราไม่รู้ว่าเกิดจากการที่เราได้ไปดูงานหรือไปศึกษาจากที่อื่น หรือประสบการณ์เริ่มทั้งในส่วนที่เป็นข้อดีหรือข้อผิดพลาดที่เป็นปัญหาเอามาแลกเปลี่ยนกัน ก็จึงเป็นนิมิตหมายของความพยายามที่จะใช้เวลาให้มีอยู่อย่างประหยัดแล้วก็ใช้ประโยชน์ร่วมกัน อยากจะให้ลักษณะเช่นนี้เกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมที่ทุกส่วนราชการเข้ามาร่วมกัน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อเนื่อง ขอขอบคุณท่านผู้จัด ขอขอบคุณหมอวิจารณ์ และขอให้กำลังใจแล้วก็ให้ความปรารถนาดีว่าการจัดการความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ในวันนี้ก็จะเกิดประโยชน์ทั้งต่อบุคคลที่มาร่วมและต่อหน่วยงานของท่าน

### วาระที่ 1 รับรองรายงานการประชุมภาคีจัดการความรู้ ครั้งที่ 3

สคส. ได้จัดส่งรายงานการประชุมภาคีจัดการความรู้ภาคราชการ ครั้งที่ 3 ให้กับผู้ประชุมทุกท่าน ก่อนหน้าการประชุมในครั้งนี้แล้ว และไม่มีมีการแก้ไขกลับมา ที่ประชุมจึงให้การรับรองรายงานการประชุมฯ ครั้งที่ 3

### วาระที่ 2 เรื่องเพื่อพิจารณา/แลกเปลี่ยนเรียนรู้

#### วาระ 2.1 ประสบการณ์จากการดูงาน KM 4 องค์การ ณ ประเทศญี่ปุ่น โดยผู้แทนจาก สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

คุณพรทิพย์ สุวานิช ผู้จัดการส่วนพัฒนาคุณภาพ และคุณสุวรรณา เอื้อสิทธิชัย ผู้จัดการส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ นำเสนอประสบการณ์จากการดูงาน ณ ประเทศญี่ปุ่น ระหว่างวันที่ 17-21 เมษายน 2549 ในหัวข้อ Study Mission to Japan on Knowledge Management Benchmarking ใน 4 องค์การ

ได้แก่ บริษัท Eisai บริษัท Fukoku บริษัท Sony และบริษัท Nissan ผู้จัดงานคือ Asian Productivity Organization หรือ APO ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ให้ทุนสำหรับผู้ที่ต้องการไปศึกษาดูงานต่างประเทศได้ทั่วโลก โดยสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นตัวแทนผู้ประสานงานของประเทศไทย ผู้สนใจสามารถศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ [www.ftpit.or.th](http://www.ftpit.or.th) คลิกลิงค์เข้าไปที่ APO จะมีทุนต่าง ๆ พร้อมรายละเอียดไว้ให้

การจัดงานครั้งนี้หน่วยงาน KDI (Knowledge Dynamic Initiative) ของประเทศญี่ปุ่นเป็นผู้จัดที่จัดงานไปดูงานจากประมาณห้าหกประเทศประกอบด้วย ไทย เกาหลี มองโกเลีย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย ส่วนมากเป็นประเทศเอเชียไปดูงาน ใช้ชื่อกระบวนการ Benchmarking แต่ดูแล้วคล้าย ๆ วงจรการจัดการความรู้ของเรา โดยที่ Benchmarking เป็นกระบวนการที่ศึกษาดูงานหรือว่ากระบวนการที่ไปเอาความรู้ด้วยการตอบคำถาม 4 คำถาม

คำถามที่ 1 คือ Where are we ? คือ ก่อนไปต้องดูว่าในเรื่องที่เราจะไปดูงานนั้นเราอยู่ที่ไหนของเรื่องนั้น เหมือนเรามี Before Action Review เหมือนโมเดลของ อ. วิจารณ์ พานิช ก็คือ ก่อนที่จะไปดูต้องมานั่งคุยกันว่าคุณต้องการอะไรจากการดูงานครั้งนี้ ประเด็นคำถามที่จะถามเขาคืออะไร ต้องมีการเตรียมงาน เมื่อไปในวันแรก เราไม่ได้เข้าดูงานได้เลย แต่จะได้รับความรู้จาก ดร. Nonaka ครึ่งวัน เสร็จแล้วก็มานั่งคุยกันว่าแต่ละประเทศสนใจองค์กรของเราเป็นยังไง นั่นคือเตรียมคำว่า Where are we นั่นเอง

คำถามที่ 2 คือ Who is the best ? องค์กรที่เขาเตรียมไว้คือ The best 4 องค์กร

คำถามที่ 3 คือ How do they do it ? เป็นขั้นตอนที่เข้าไปเยี่ยมชม ที่ใช้คำว่า Site Visit มีการใช้คำว่า code of conduct ธรรมเนียมปฏิบัติหรือกฎกติกา ในการดูงาน ฉะนั้นก่อนจะเข้าไปดูก็จะมีการสรุปว่า ในการดูงานมีอะไรบ้าง เช่น มารยาทในการดูงาน ชักถามในขอบเขตเท่าใดได้บ้าง ถ้าจะถ่ายรูปต้องขออนุญาตก่อน เขาก็จะให้ข้อมูลว่าองค์กรนี้ถ่ายรูปได้หรือไม่ หรือบางบริษัทไม่ได้ให้เราชมที่โรงงาน เขามอบบรรยายให้เราฟังเท่านั้น

คำถามที่ 4 คือ How we learn so far ? คือ มานั่งคุยกันว่าเราได้อะไรมาบ้าง แล้วองค์กรของคุณที่ไป คุณจะทำยังไงบ้าง ใช้ประโยชน์จากสิ่งที่ได้ไปได้อย่างไรบ้าง

ในส่วนของ **KDI เป็นหน่วยงานของฟูจิซีโรคัท** ห้องทำงานไม่ใหญ่มากนักแต่เขาก็พยายามทำห้องให้ใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด ทางเดินเข้าออฟฟิศเขาก็เป็นแหล่งให้ความรู้โดยทำหิ้งหนังสือไว้ ทุกเล่มก็จะเกี่ยวกับ KM การจัดที่นั่งและโต๊ะทำงานแบบรูปสามเหลี่ยมแทนสี่เหลี่ยม ที่เรียกว่าคือ บะ (BA) สังเกตว่าเป็นรูปสามเหลี่ยมไม่มีสี่เหลี่ยมเลย เขาบอกว่าเป็นสิ่งที่เขาวิจัยแล้วว่า โต๊ะรูปสามเหลี่ยมเป็นโต๊ะที่หยุดยั้งในเรื่องของความปิดกั้นตัวเองได้ดีที่สุด คือถ้าเผชิญหน้ากัน (นั่งตรงกันข้ามกัน) บางทีก็จะเกรงใจกัน ถ้าทำรูปสี่เหลี่ยมยั้งมุมไหนก็ต้องเผชิญหน้ากัน แต่สามเหลี่ยมจะเป็นจุดที่ไม่มีจุดเผชิญหน้ากันตรง ๆ แล้วบนโต๊ะเขา ซ็อกโกแลต ที่บีบแก้วเคียวมีเยอะเยอะไปหมด

การจัดองค์กรของเขาก็นั่งวงๆ ตอนแรกก็เสียงดังกันหน่อย สักพักก็เริ่มเกิดความสมดุลกัน ก็เริ่มพูดหยอกล้อกัน แล้วสุดท้ายก็ไม่มีใครสนใจเสียงรอบนอกแต่จะมุ่งที่ผลงานของกลุ่ม เพราะงานมันเร่งต้องนำเสนอในอีก 15 นาที 20 นาที ก็กลายเป็นการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ (Informal) แต่ได้งานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดทุกคน เทคนิคของเขาจะใช้ง่าย ๆ ในการให้เราทำงานก็คือ post it แลกเปลี่ยนความรู้กัน แลกเปลี่ยนข้อเสนอแนะกันแล้วก็ติดบนบอร์ดบนกระดานที่เขาเตรียมให้

ข้อมูลทั่วไปของ 4 องค์กร 4 องค์กรที่เขาเลือกให้เราก็ค่อนข้างแตกต่างหลากหลาย ซึ่งเป็นบทพิสูจน์ว่าการจัดการความรู้ไม่มีกำแพงกีดกัน อย่าง**องค์กรแรก บริษัท Eisai** เป็นเกี่ยวกับการผลิตยา มีคนประมาณ 8 พันคน, **บริษัทที่ 2 Fukoku** มีคนประมาณหมื่นสี่พันคน เป็นบริษัทประกัน **บริษัทที่ 3 Sony** มีคนหนึ่งแสน-แสนห้าคน

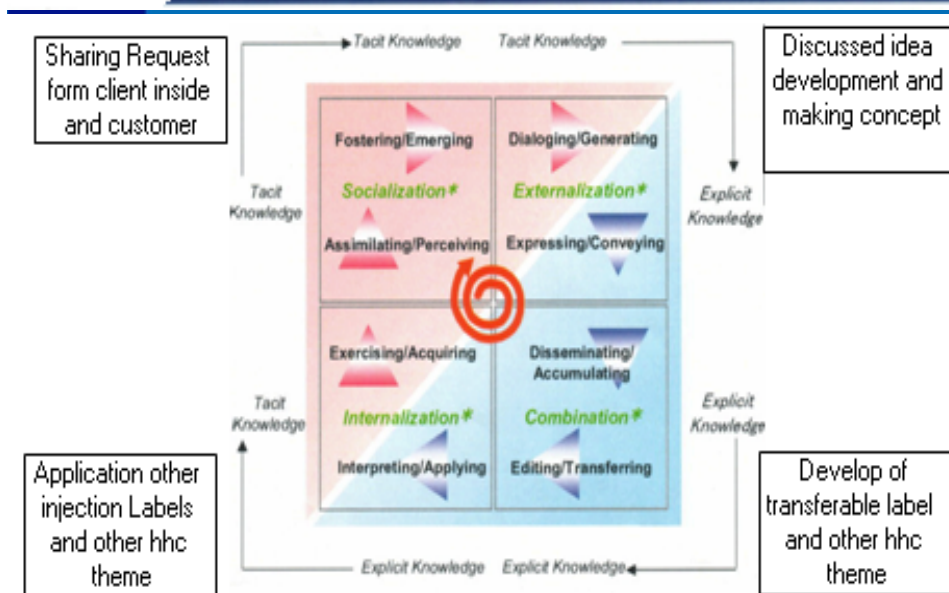
ที่ผลิต Semiconductor (ไม่ให้เข้าดู) สุดท้าย คือ **บริษัท Nissan** มีพนักงานแสนหกคน ทำการผลิตรถยนต์ สิ่งที่เป็นจุดร่วมของทั้ง 4 องค์กร คือ เกิดมาไม่น้อยกว่า 60 ปี แต่เขาเพิ่งเอา KM มาใช้เมื่อไม่นานนี้ ทั้งนี้ประเด็นที่น่าจะเป็นจุดร่วมคือ เขาเริ่มจากเอาปัญหาหลักขององค์กร ไม่ได้เริ่มต้นจากว่าอยากจะทำ KM เพราะเป็นกระแส

บริษัท Eisai จุดแข็งของเขา คือ เขาทำให้พนักงานตระหนักถึงการช่วยเหลือผู้ป่วย ฉะนั้นเลยเป็นที่มาของ knowledge creation activity HHC ย่อมาจาก human health care ส่วน Fukoku เนื่องจากเป็นธุรกิจของการประกันชีวิตหลักที่จะต้องปกป้องผลประโยชน์ของผู้ถือกรมธรรม์ให้มากที่สุด ก็พยายามที่จะเน้นคุณภาพเสร็จแล้วเขาก็เอา KM มาเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กร Sony ก็จะเป็นองค์กรที่จะมีต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่สม่ำเสมอ แล้วเขาก็เจอปัญหาในเรื่องของการออกแบบผลิตภัณฑ์ ส่วน Nissan จะเป็นจุดที่เราค่อนข้างแปลกใจว่าเขาเอา KM มาใช้ในจุดของการตลาด

### บริษัท Eisai (ผลิตภัณฑ์การแพทย์)

ปรัชญาของเขา คือ *HHC human health care* แล้วก็มีข้อความที่ใช้กันอยู่ก็คือ “มุ่งมั่นสู่นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อสร้างความพอใจแก่ลูกค้าหรือชุมชน” แนวทางที่เขาเอามาปฏิบัติ คือ *HHC activity* เป็นการฟังเสียงลูกค้าและชุมชน หรือ Voice of customer นั่นเอง บริษัท Eisai ทำหน้าที่ผลิตพวดยา, วัสดุทางการแพทย์ แต่เขาผลิตแล้วคนที่ซื้อไม่ได้ใช้ ผู้ใช้ไม่ได้ซื้อ นั่นคือตัวแทนจำหน่ายซื้อไป หรือโรงพยาบาลซื้อไปแล้วผู้ใช้คือผู้ป่วย เหมือนที่ว่าๆ ไปที่เราพบอยู่ เพราะฉะนั้นคนที่ติดต่อกับบริษัทอาจเป็นพยาบาล เจ้าหน้าที่คลัง แต่คนที่ถูกคิดยาไม่ใช่คุณหมอ กลายเป็นคนใช้ ดังนั้นเขาจึงมี User 2 ระดับ คือ User ที่เป็นผู้ซื้อ และ User ที่เป็นผู้ถูกใช้ยา สิ่งที่เป็นปัญหาของเขา ก็คือเขาจะเอาใจใครดี ก็คือ เกิดการที่จะคิดว่าจุดที่ทำให้ความรู้/ องค์ความรู้ อยู่ที่ไหนในการที่จะมาปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์อยู่ที่ไหนดี เขาก็พบว่าเขาน่าจะฟังเสียง End user เป็นหลัก ผลที่ได้จากการฟังเสียงลูกค้าและชุมชนก็คือ ได้ *HHC product* มีการตั้งทีมงานขึ้นมาหน่วยหนึ่ง คือ *Knowledge Creation Department* คือใช้วิธีการส่งพนักงานเข้าไปฟังเสียงผู้ใช้สินค้า สังเกตการใช้สินค้าโดยตรง คือ ส่งพนักงานเข้าไปที่โรงพยาบาลไปนั่งสังเกตดูว่าพยาบาลทำอะไร เกิดปัญหาอะไร มีข้อติชมอะไรบ้าง แล้วก็นำข้อมูลมาวิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วน เก็บประเด็น ตรงนี้ก็คือ เอา Tacit Knowledge กลับมาใส่ตัวพนักงาน เพราะฉะนั้นตอนนี้ Tacit K. กับ Tacit K. ก็แลกเปลี่ยนกัน พอเข้ามาที่บริษัทก็เอา Tacit K. เปลี่ยนเป็น Explicit K. แล้วก็มีกรอบเพื่อสร้างประเด็นแนวคิดในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับผลิตภัณฑ์ สุดท้ายเขาต่อวงจรตรงนี้ไปขยายผลกับผลิตภัณฑ์ที่ใกล้เคียง หรือในผลิตภัณฑ์กลุ่มอื่นๆ ต่อไป เพราะฉะนั้น เป็นการใช้วงจร SECI Model โดยเต็มรูปแบบ

## Best Practices from SECI View:



บทวิเคราะห์ห่วงจจร KM ของบริษัท Eisai โดยใช้ SECI Model ที่คุณพรทิพย์ วิเคราะห์ คือ ในช่วงแรกที่เราเรียกว่าเป็นช่วง Socialization เป็นช่วงการให้ Tacit knowledge ปรับเปลี่ยนสู่ Tacit knowledge ของอีกคน คือช่วงที่เขาส่งพนักงานไปคุยกับคนที่จะต้องใช้ผลิตภัณฑ์ของเขา

ช่วงที่ 2 เมื่อพนักงานเข้าไปคุยและสังเกตแล้ว กลับเข้ามาสู่กระบวนการ Externalization ก็คือ Capture มาเป็น Explicit knowledge ผ่านกระบวนการประชุมแลกเปลี่ยนความคิด

ช่วงที่ 3 Communication เป็นช่วงขยายผล แล้วช่วงสุดท้ายก็หมุนวนไปเรื่อย ๆ

**ดร.ประพนธ์ ผาสุขยิต** ให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า เดิม Eisai อาจจะมีสิ่งเหล่านี้อยู่แล้ว เดิมอาจเรียกว่า Kizen แต่พอเกิด SECI Model ก็เอามาใช้ ดังนั้น เวลาเราจะจับว่าเป็น KM หรือไม่ ก็ต้องหยิบ KM Model มาบังเอิญกรณีนี้ใช้โมเดลของ SECI มากก็ตอบได้ว่าเรามี KM แต่ถ้าเราใช้โมเดลอื่น สมมติว่าใช้โมเดล “ปลาหู” ไปอาจจะบอกว่าไม่ใช่ KM หรือ ถ้าใช้โมเดลของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 6 ขั้นตอน อาจจะบอกว่าไม่ใช่ KM ก็ได้ มันคือสมมติบัญญัติเท่านั้นเอง

### บริษัท Fukoku (บริษัททำประกัน)

คุณพรทิพย์ได้นำเสนอบริษัทที่ 2 Fukoku เป็นบริษัททำประกัน เขาเกิดแนวคิดการเปลี่ยนแปลงจาก Top down คือ ยังไม่เกิดวิกฤติอะไรทั้งสิ้น แต่ก็อยู่มานาน 80 ปีแล้ว เพราะฉะนั้นจึงเป็นแบบเฉื่อยๆ เรื่อยๆ ประเด็นที่จุดประกายให้กับผู้บริหารก็คือ เขามีการประเมินองค์กร รวมทั้งในจุดที่สำรวจพนักงานด้วย ซึ่งการประเมินองค์กรเขาประเมินหลายจุด แต่สิ่งที่เขาเอามานำเสนอก็คือ ผลการสำรวจพนักงาน ซึ่งพบว่าพนักงานเริ่มทำงานแบบงานประจำ (Routine) ทั้งๆ ที่ธุรกิจนี้น่าจะตื่นตัวตลอดเวลา เพราะต้องไปติดต่อกับลูกค้า โดยที่สิ่งที่เป็นปัญหาคือ ไม่มี

ปฏิสัมพันธ์กัน ไปหาลูกค้ากลับมาหน้าคอมพิวเตอร์ ก็ทำไปเรื่อยๆ ลูกค้าน่าจะอะไรก็ว่ากันไป ขาดความท้าทายในการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

โดยที่ธุรกิจเขายังไม่มีปัญหา แต่ผู้บริหารก็บอกว่าอยู่เฉยไม่ได้แล้ว เขาจึงมามองว่าจะใช้วิธีการอะไร แนวคิดอะไรในการแก้ปัญหา ซึ่งเผชิญมาเลือก KDI เป็นที่ปรึกษา ซึ่งนำเสนอ KM โมเดล สิ่งที่เกิดขึ้นคือ ต้องมีการกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พนักงานจะได้ทำงานแบบมีชีวิตชีวา และผลประโยชน์จะได้ตกกับลูกค้า เพราะการทำงานแบบประจำจะทำให้เกิดปัญหาว่าพนักงานก็ทำงานไปวัน ๆ ไม่ว่าจะลูกค้าจะต้องการอะไร คุณก็เฉื่อยๆ และๆ ไป การดำเนินการของเขาก็คือ เขามุ่งเน้นลูกค้าและความต้องการตลาด และที่สำคัญที่เห็นได้ชัดของ ของ Fukoku ก็คือ เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้พนักงานรู้สึกมาทำงานแล้วไม่เจอสภาพแวดล้อมเก่า ๆ เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางด้านสารสนเทศและสถานที่ทำงาน เพื่อสนับสนุนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

นอกจากนั้น สิ่งที่ทำอันที่ 1 คือเขาจัดตั้งคณะกรรมการ Business Innovation ขึ้น เพื่อจัดกิจกรรมต่างๆ ให้พนักงานเข้ามาช่วยกลุ่ม โดยอาสาสมัครกลุ่มละไม่มาก (ไม่เกิน 8 คน แบบคณะหน่วยงาน) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้า แล้วก็เน้นการสื่อสารแบบต่างๆ อันที่ 2 หัวใจ ก็คือ ทำสิ่งที่เข้าไปสู่กระบวนการทำงานหลักของเขา คือ ตั้ง Customer service department เป้าหมายคือ สร้าง Smile Desk (หรือคือ Help Desk) สำหรับตอบคำถามให้กับพนักงานขายที่ต้องการความรู้ที่จะไปใช้ตอบลูกค้า และเป็นตัวกลางระหว่างพนักงานขายกับผู้เชี่ยวชาญ และเป็นคนเก็บรวบรวมองค์ความรู้ ทำ Knowledge Asset โดยที่มีระบบฐานข้อมูลขึ้นมาใช้ด้วย หน้าที่ของ Smile Desk หรือ Help Desk คือ สะสมความรู้ใน Customer Database จากคำถามที่ลูกค้าถามมาโดยตรงที่ Call Center หรือผ่านมาจาก Sale Person หรือตัวแทนขาย เสร็จแล้วถ้าตอบไม่ได้เขาก็จะไปคุยกับผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ แล้วก็เอามาเข้าคลังข้อมูลนี้ไว้ โดยต้องผ่านกระบวนการสังเคราะห์ วิเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญ คนที่อยู่ตรงกลางซึ่งทำหน้าที่รวบรวมคำถาม รวบรวมข้อมูลไม่น้อยกว่า 100 คำถาม/สัปดาห์ มีการใช้เวลาส่วนหนึ่งมาคุยกับ Medical expert, Financial expert, Service development แล้วสร้างเป็นแบบคำตอบ-คำถามต่างๆ ใส่ข้อมูล ซึ่งคนที่ใช้ Database นี้จะเป็น Saleman โดยตรง หรือ Customer call center ของเขา หรือลูกค้าจะโทรเข้ามาก็ได้ โดยเฉพาะพนักงานขายที่ต้องติดต่อกับลูกค้า สามารถที่จะอ้างอิงประวัติ อ้างอิงแนวทางการพูดคุยกับลูกค้า มีการอ้างอิงประวัติได้ว่าลูกค้ารายนี้เกิดอย่างนี้ต้องทำอย่างนี้ รายนั้นเกิดอย่างนั้นต้องทำอย่างนั้นนะ แล้วก็โดยที่จะต้องมีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ให้ดีแล้วก็สามารถที่จะยกระดับการเรียนรู้ การช่วยเหลือลูกค้าได้มากขึ้น

สิ่งที่เขาทำอีกอย่างหนึ่งคือ เรื่อง Workplace Innovation ใช้แนวคิดของกลีบดอกไม้ คือ สร้างที่ทำงานให้มีการไหลเวียนของเอกสารได้โดยง่ายจากส่วนกลางแล้วออกไปข้างนอกแล้ววนกลับมา เพราะฉะนั้นก็ใช้แนวคิดของ Ba นั้นเอง

**ดร.ประพนธ์ ผาสุขยิต** กล่าวเสริมว่าคำว่า บะ (Ba) เป็นคำที่ ดร.Nonaka ใช้ แปลว่า Space แนวคิดเบื้องต้นของ บะ ในที่สุดมันก็ออกมาเป็นที่เราเรียกกันว่า CoP (Community of Practice) หรือ “ชุมชนนักปฏิบัติ” เป็นการจัดตั้งเพื่อให้มาเจอกัน



## บริษัท Sony

บริษัท Sony ผลิตพวก semiconductor ชิปที่เราใช้ในพวกเครื่องใช้ไฟฟ้าต่างๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องของเทคโนโลยีมาก เขาต้องพยายามทำชิปให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ซึ่งมีการแข่งขันมาก ต้องผลิตให้คุณภาพดี ซึ่งพบปัญหาว่าเวลาที่ออกแบบแล้วบางที่ใช้ไม่ได้ ซึ่งถ้าใช้ไม่ได้ก็ต้องส่งไปออกแบบใหม่ออกแบบเสร็จก็ส่งไปทดสอบ เกิดการส่งไปส่งมาหลายครั้งมากเกิดเป็นปัญหาหลัก ปัญหาหลักในการออกแบบผลิตภัณฑ์ก็คือไม่สามารถที่จะลดจำนวน Prototype ตรงนี้ลงได้ และจำนวนวันที่ใช้ในการออกแบบ จึงพยายามที่จะปรับปรุงส่วนนี้

จากเหตุผลที่กล่าวมาทำให้เกิดการสร้างวิธีการปฏิบัติซึ่งเขาใช้ชื่อว่า *Kadai Barashi* ซึ่งเป็น KM ที่ใช้ในการแก้ปัญหาของเขา คือ วิเคราะห์ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อที่จะหาแนวทางใหม่ๆ เอามาเก็บไว้ในฐานข้อมูล แล้วเป็นคลังความรู้ที่จะนำไปออกแบบกระบวนการต่อไป ซึ่งวิธีของ Kadai Barashi แปลว่า break issue คือ แยกปัญหาของเขาออกเป็นประเด็นซึ่งอาจจะเป็นประเด็นย่อยๆ หลายประเด็น แล้วก็ดึงเอาประเด็นที่คิดว่ามีผลกับผลิตภัณฑ์ ดึงประเด็นนั้นออกมาทำการประชุมกัน แลกเปลี่ยนความรู้กันเพื่อที่จะแก้ปัญหาตัวนี้

การประชุมจะทำเป็นอย่างสม่ำเสมอ เป็น Daily review meeting โดยที่จะมีสมาชิกผู้เกี่ยวข้องจะดึงประเด็นในเรื่องความล้มเหลวของการออกแบบผลิตภัณฑ์ออกมา โดยที่เขาจะใช้ Facilitator เป็นผู้นำการประชุมแทนที่จะเป็น Project leader เพราะว่าคิดว่า Facilitator จะมีเทคนิคในการดึงให้คนที่เข้าร่วมสามารถแสดงความคิดเห็นได้ดีกว่า Project leader

ถัดมาคือ การนำเสนอโดยใช้ข้อมูลจากฐานข้อมูล โดยมองเรื่องของกระบวนการ มีการจำลองเป็นภาพ โดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์ หลังจากที่เขามีการประชุมแล้ว จะมีการเอา Know How มาเก็บเป็นคู่มือ อยู่ใน Portal คือเหมือนเว็บไซต์ตัวหนึ่งแล้วก็มีฐานข้อมูลผูกอยู่ ซึ่งเก็บข้อมูลต่าง ๆ และเป็นการดึงข้อมูลในฐานข้อมูลออกมาแสดงด้วย

ถัดมาเป็นการนำข้อมูลที่บอกว่าเขาสามารถที่จะแก้ปัญหาไป มีการรับรองผลแล้วเอาไปใช้ใน final design review ของเขา ดังนั้น Kadai Barashi จะเป็นเหมือนกิจกรรมที่เขาประเด็นปัญหามาประชุมกัน เวลาประชุมแล้วก็จะเอาข้อมูลที่ได้ซึ่งเป็นผลที่ได้รับการรับรองเอาใส่ไว้ในฐานข้อมูล แล้วมี Daily Review Meeting ด้วย ถ้ากรณีที่มีใครพบปัญหาอะไร เขามาประชุมกัน ถ้าประชุมกันแล้วได้ประเด็นปัญหา ก็จะมาทำ Kadai Barashi แล้วก็นวนกลับมาเก็บข้อมูลลงฐานข้อมูล นอกจากตัวปัญหาแล้ว ก็จะมี Project leader ที่ประสบความสำเร็จ คือ อันที่ทำสำเร็จก็เอามาใส่ไว้ด้วยเหมือนกัน

จากฐานข้อมูล จะมีฐานข้อมูลย่อย ๆ ของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งในการผลิตชิปหลายประเภทที่ใช้กับเครื่องใช้ไฟฟ้า คอมพิวเตอร์ กล้องถ่ายรูป ซึ่งบางที่อาจแตกต่างกัน ก็จะมีหน่วยงานที่ทำส่วนนี้ ก็จะเอาข้อมูลตรงนี้ทั้งหมดมารวมกันไว้ในฐานข้อมูลตัวใหญ่ ซึ่งข้อมูลทั้งหมดก็จะเอาไปแสดงในตัว Portal

## บริษัท Nissan

เป็นบริษัทที่ผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น มีบริษัทสาขาอยู่ทั่วโลกอีกกว่า 200 ประเทศ ซึ่งวิธีการทำการตลาดหรือการขายก็จะแตกต่างกันไปแต่ละสาขาตามแต่ละภูมิภาค ทำให้เขาเกิดความคิดว่า ถ้าเขาต้องการเพิ่มยอดขายเขาจะเอาข้อมูลหรือความรู้ในของแต่ละภูมิภาคแต่ละสาขาเอามาใช้กันได้อย่างไร จึงเป็นจุดเริ่มต้นให้เขาแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือทำ Best Practices ระหว่างสาขาต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งตอนแรกเขาคิดว่าการทำแบบนี้นี้อาจจะได้ข้อมูลไม่มาก แต่ปรากฏว่าพอทำแล้วก็ได้ข้อมูลที่มาเพิ่มยอดขายได้ ให้ 3 ปีที่ผ่านมายอดขายเพิ่มขึ้นโดยรวมทั้งหมด 86 % และ Nissan ที่ญี่ปุ่นเองเพิ่มขึ้นประมาณ 41 %

แนวคิดในการเปลี่ยนแปลงของเขา ใช้ชื่อว่า *GOM Revolution* ซึ่ง GOM คือ General Oversea Map ด้านการตลาด เป็นวิธีการเปลี่ยนการทำงาน อันแรกที่เปลี่ยนคือ Change the way we work ซึ่งใช้วิธีการง่าย ๆ ตรงๆ ในการเปลี่ยน แล้วเน้นในเรื่องผลสัมฤทธิ์ (Performance) โดยคนที่เกี่ยวข้อง คือ หน่วยงานของแต่ละประเทศ ทั้ง Sales ทั้งด้านการตลาด แล้วจัดเป็นกิจกรรมให้เขาร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การเปลี่ยนแปลงอันที่ 2 เป็น Change the way we work ourselves ซึ่งเน้นเรื่อง front line activity ในเรื่องของการปฏิบัติงาน แล้วพยายามเพิ่มเรื่องของความเชี่ยวชาญทางด้านการตลาด คือ อาจมีเรื่องของสมรรถนะ (Competency) เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย มีการผสมผสาน (Integration) ระหว่างงานขายกับงานด้านการตลาดเข้าด้วยกัน แล้วเน้นเรื่องของการตลาดมากขึ้น นี่เป็นตัวอย่างกิจกรรมที่เขาเอามาใช้ในการปรับปรุงงาน ซึ่งก็จะมีกิจกรรม Best Practices แลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับงานขาย การตลาดระหว่างสาขาต่างๆ ทั่วโลก มีการสร้าง GOM Net เป็น Portal site ซึ่งจะเป็นสื่อกลางสำหรับการสื่อสารระหว่างสำนักงานใหญ่กับหน่วยงานขายต่าง ๆ ทั่วโลกให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน ให้ข้อมูลไปถึงกันทั่วทั้งโลก มีการฝึกอบรมด้านการตลาดและการขาย

นอกจากนี้ยังมีเรื่อง *Practice Knowledge Sharing Mindset* คือ เรียนรู้ประสบการณ์และแนวคิดจากสาขาภูมิภาคต่างๆ ด้วย มีการเชิญวิทยากรจากภายนอกมาให้ความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ด้านงานขายด้านการตลาดให้กับพนักงานภายใน

มีเรื่องของ Knowledge Site ซึ่งจะรวบรวมข้อมูลที่เป็นเกี่ยวกับสารจากผู้บริหารเรื่องของการดำเนินงานส่วนภูมิภาค ด้านการตลาด เรื่องของ Community activities ต่าง ๆ เรื่องของ Community Process ซึ่งเขาจะตั้งหัวข้อขึ้นมา มีการจัดประชุมแล้วก็กระตุ้นให้คนเข้ามาร่วม มีการบันทึกผลที่ได้จากการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ เก็บไว้ใน Portal ตัวนี้ แล้วก็มีการวัดผลหลังจากที่คุยกันแล้ว อีกแนวคิดคือ Workplaces Revolution ซึ่งเขาจะใช้แนวคิดบะ ในการสร้างสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการประชุมมากขึ้น เป็น *Nissan Way* เขาบอกว่า The power come from inside ซึ่งทุกคนรู้สึกประทับใจกับคำนี้มาก คือทุกสิ่งทุกอย่างมาจากภายในทั้งนั้น การที่จะทำให้ความรู้ออกมาได้ก็คือ การกระตุ้นให้คนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแสดงความคิดเห็นออกมา

สิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ ถ้ามีระบบแล้วต้องพยายามกระตุ้นให้เขาเอาข้อมูลมาใส่ สิ่งสำคัญคือตัวข้อมูล ถ้าข้อมูลไม่เข้ามา ระบบก็ไม่มีทางสำเร็จ แต่ข้อมูลเข้ามาเป็นแค่ข้อมูลหรือสารสนเทศ ซึ่งมันยังไม่ใช่ Knowledge จะต้อง Capture Knowledge จากข้อมูลในฐานข้อมูลที่มีออกมา ยังต้องทำเรื่องของอนุกรมวิธาน (Taxonomy) คือการจัดกลุ่มข้อมูล จัดลำดับขั้นของข้อมูล จะช่วยให้ Knowledge ที่ Capture ออกมาได้เป็นขั้นเป็นตอนและเป็นหมวดหมู่ ซึ่งจะทำให้ค้นหาได้ง่ายขึ้นและใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น

หลังจากที่สร้างระบบตรงนี้ขึ้นมาแล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่ยากมาก คือการ update ตลอดเวลา ต้องมีการ ประชาสัมพันธ์ มีวิธีการดึงคนให้มาใช้งาน มา Update แชรข้อมูลตรงนี้ ซึ่งยากแต่ว่าก็ต้องพยายาม มิฉะนั้น IT ที่สร้างขึ้นมาก็จะไม่มีจุดหมาย

**คุณพรทิพย์ สุวานิช** ให้ความเห็นว่า หลังจากที่ได้ไปดูงานทั้ง 4 บริษัทแล้ว ในเรื่องของผู้นำทางการ จัดการความรู้ น่าจะเป็นคนที่มีความปรารถนาที่แรงกล้าหรือว่ามีความมุ่งมั่นที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งความ ร่วมมือจากพนักงานก็เป็นสิ่งสำคัญ สิ่งหนึ่งที่ได้จากทั้ง 4 บริษัท ก็คือ เรื่องของคำขวัญหรือสโลแกน เขาสามารถทำให้ พนักงานมองว่าสโลแกนของเขาดี ให้พนักงานมีความคิดเห็น มีความมุ่งมั่น หรือรู้สึกดีกับ / ปรัชญาของบริษัท เป็นเป้าหมายเดียวกัน มุ่งไปทางเดียวกัน และหลังจากที่ทำการจัดการความรู้แล้ว สิ่งหนึ่งที่น่าจะคิดไว้ก็คือ Measurement หรือ การวัดผล และการวางแผนให้รอบคอบ มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ทั้ง 4 บริษัทเขาให้ข้อคิดอันหนึ่งก็คือว่าจะทำ KM ให้ think big แต่ start small และข้อสำคัญอีกเรื่องหนึ่งที่บางที่เราอาจมองข้ามไป ก็คือ เรื่อง วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเท่าที่ดูวัฒนธรรมองค์กรของญี่ปุ่นกับไทยแตกต่างกันมาก ก็ต้องเอา KM มาประยุกต์ให้เข้ากับ วัฒนธรรมองค์กรของเราด้วย

**ศ. นพ.วิจารณ์ พานิช** กล่าวตอนหนึ่งเกี่ยวกับเรื่องหัวใจ KM อยู่ที่ไหน โดยให้ข้อคิดว่าเวลาเราพูดถึงตัว หัวใจ หรือ หลักสำคัญสิ่งที่เราต้องโฟกัสในการทำเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มันจะขึ้นอยู่กับกาลเทศะ เพราะฉะนั้นที่ สคส. พยายามที่จะขายเรื่องของ Knowledge Sharing เรื่องของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตัวกระบวนการ เพราะ สคส. มองว่า ในสังคมไทยขณะนี้ตกอยู่ภายใต้วัฒนธรรมอำนาจ วัฒนธรรมจากบนสู่ล่าง (Top down) วัฒนธรรมที่คนปิดตัวเองปิด ระวังกัน ไม่เปิด ไม่มีวัฒนธรรมของการกล้าที่พูดออกมาจากใจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการที่จะทำให้ความรู้ที่อยู่ใน คนที่มันอยู่ลึกๆ มันออกมา แต่ถ้าหากหน่วยงานไหนผ่านขั้นตอนนี้ไปแล้วถึงจุดหนึ่ง มันอาจจะต้องไปดูระบบ IT ที่ใช้ ในการแลกเปลี่ยนความรู้ เพราะความรู้ Tacit Knowledge เมื่อออกมาแล้วไม่จัดระบบก็จะหยุดอยู่แค่ระดับหนึ่ง ต้อง ยกขึ้นมา เมื่อคนอยู่ในวัฒนธรรมที่ใจเปิดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีทักษะในการแลกเปลี่ยน Tacit Knowledge ระวัง กัน แล้วก็ Capture Knowledge ทำเป็น Explicit Knowledge ได้ ขึ้นต่อไปก็ต้องนำเอาระบบ IT เข้ามาใช้ด้วย

**คุณวราพร แสงสมพร** หัวหน้างานจัดการความรู้ โรงพยาบาลศิริราช เล่าจากประสบการณ์การจัดการ ความรู้ของศิริราชว่าทำอะไรไปบ้าง : ส่วนของ Model ที่เรียกว่าเป็นต้น ๆ เรื่องที่คนจะกล่าวอ้างถึง ก็คือ Model Nonaka และ Takeuchi หรือ SECI Model ซึ่งตอนแรก คุณวราพร เองก็ไม่ค่อยเข้าใจว่า KM มันคือส่วนไหน ถ้าเรา ทำได้ครบวงจรจะยกระดับได้อย่างไร ในขั้นเริ่มต้น **Socialization** คือ การให้คนมาปฏิสัมพันธ์กัน วิธีการจะไม่ใช่ แบบนี้ จะไม่ใช่ One way ลักษณะต้องเป็น Discussion two way แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ศิริราชใช้ตัว CoP เป็น ตัวขับเคลื่อนให้คนมาเจอกัน face to face หรือจะผ่าน blog to blog หรืออาจจะใช้วิธีการอื่น เช่น On the job training หรือมีพี่เลี้ยงประกบคอยสอนงานกับพนักงานใหม่ นี่คือวิธีการที่จะให้คนมา Socialization กัน **ส่วน Externalization** คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้จากความรู้ฝังลึกของเรา ออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งอย่างไร ศิริ ราช ก็มี Case Study Expert System Discussion Forum มีเรื่องหรือวิธีการทำงานมา ทุกคนก็ออกมาตีความว่าใน มุมของแต่ละคนจะทำอย่างไรหรือมีประสบการณ์อะไรอย่างไร ก็คือพอเราพูดออกมา มีการบันทึกตัวนั้นก็เอาความรู้ ของเราออกมาเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง **ส่วน Communication** คือ การที่เรามีตัว WI (Work Instruction) WP (Work Procedure) มีตัวฐานข้อมูลความรู้ หรือวิธีปฏิบัติ หรือระเบียบปฏิบัติขององค์กรอยู่แล้ว บวกกับสิ่งที่เราตีความ สิ่งนี้

เราได้จาก Socialization มาปรับ เพราะความรู้นั้นที่มีอยู่มันอาจจะเป็นความรู้ 5 - 10 ปีที่แล้ว ตอนนี้นั้นมันไม่ทันสมัยแล้ว ต้องมีการปรับเปลี่ยนผนวกกับความรู้ใหม่ที่เรากำลังเข้ามา พอเรามีความรู้ WI WP หรือ Best Practices ต่าง ๆ ก็มีคนเข้ามาอ่าน เข้ามาเรียนรู้ เข้ามาแลกเปลี่ยนกัน ได้ความรู้ที่เปิดเผย ความรู้แจ้งเข้ามาเป็นความรู้ในตัวเอง ฉะนั้นความรู้เราจะเพิ่มพูนขึ้น แล้วบางครั้งจะได้ New Knowledge ออกมา คือเป็นขั้นที่เราเรียกว่า “จากแจ้งไปลึก” คือ เราอาจจะใช้เทคนิค After action review ก็ได้หรือการ Role Play ก็ได้ จะเป็นการหมุนเกลียวความรู้ เป็นการยกระดับความรู้ ช่วยให้เราเข้าใจว่าถ้าเราจะใช้โมเดลของ Nonaka เราจะจัดกิจกรรมแบบไหนในองค์กรของเรา

ช่วงแรกๆ ทางศิริราช ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ทำในส่วนของโครงการนำร่อง Six Step Model อ. วิจารณ์บอกว่า KM มันเป็นเรื่องยาก เป็นเรื่องของนามธรรม บางทีถ้าไม่มีโมเดลมาจับมันจะคิดลำบากว่าจะทำอย่างไร มันจะต้องมีหัวใจหรือหลักคิดที่จะลงไปปฏิบัติ วิธีการของ ศคส. ก็ใช้โมเดล “ปลาหู” โดยมีแนวคิดว่าการทำ KM จะต้องมีความรู้ vision ว่าจะทำ KM ไปเพื่ออะไร อยู่กับองค์กรเป็นคนเล็ก ส่วนที่ 2 คือ Knowledge Sharing ทำอย่างไรให้คนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน เสร็จแล้วต้องมีสาระตัวความรู้ Knowledge Asset ออกมา อันนี้ก็คือโมเดลปลาหู

ในส่วนของศิริราช ทำ KM มี Design state ว่าจะทำ KM ไปเพื่ออะไร เป้าหมายต้องชัด จากนั้นก็ใช้ Six Step Model คือเรื่องของ Transitional and Behavior สื่อสาร สุดท้ายตัวนี้ก็มีความสำคัญก็คือ ต้องมี Recognition and Reward ทำอย่างไรคนรู้สึกภาคภูมิใจ เป็นการยกย่องให้รางวัลอย่างไรที่ตอบสนองต่อความรู้สึกที่มีคุณค่าของเธอ จากนั้นก็ตั้งทีมงานแบบคร่อมสายงาน (Cross Functional) มี อ. หมออภิชาติ ช่วงนั้นเป็นรองคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ เข้ามาช่วยดูแล และมี ดร. ยุวดี ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ และเป็นหัวหน้างานพัฒนาคุณภาพ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์ รองคณบดีฝ่ายสารสนเทศเข้ามาช่วย แขนงหลักเป็นพยาบาลส่วนมาก หลังจากนั้นค่อย ๆ เพิ่มในส่วนสหสาขาที่เกี่ยวข้อง ตอนหลังก็ไปดึงพวกเภสัช HR เข้ามาเพิ่ม

หลังจากนั้นก็ออกมาลงรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน แรกๆ ลำบากใจ เพราะทีมงานไม่เคยฟังบรรยายจากวิทยากรที่ปรึกษาด้าน KM จากต่างประเทศ ใช้วิธีศึกษาจากหนังสือ ก็เหมือนกับการไปอ่านหนังสือ อ่านเคล็ดวิชาแล้วเสร็จก็ต้องมาวางแผน ปัญหาคือไม่เคยวางแผนมาก่อน จึงเริ่มจากการวางแผนจากเล็ก ๆ คือ ทำร่างหนึ่งหน้ากระดาษ มาให้แนวทางเพิ่มจากหนึ่งหน้าเป็นสองหน้า สิบหน้า สามสิบ สี่สิบหน้า แล้วกลายเป็นเล่มลงรายละเอียดเป็นกำหนดเวลาเลย แต่ก็จะมีแผนหนึ่งไว้คือ อาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนเพื่อความเหมาะสมเป็นระยะ ๆ

ในช่วงของการจัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมที่ปรึกษาต่างประเทศแนะนำว่า ผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างปฏิบัติที่ดี (Role Model) ต้องเข้าร่วมกิจกรรม ในส่วนของศิริราช ก็มองว่าจากประสบการณ์ HA (Hospital Accreditation) ที่พบคือ ถ้าผู้บริหารให้ความสำคัญเข้ามามีส่วนร่วมอย่างชัดเจน มันจะเป็นการสื่อสารอย่างหนึ่งที่บอกให้ผู้ปฏิบัติรับรู้และก็เข้าใจว่าผู้บริหารเขาจริง อันที่ 2 ให้การสนับสนุน ในวันที่ Kick off ก็ให้ผู้บริหารมานั่งเป็นประธานในพิธี ซึ่งก็โชคดีที่ท่านเป็นตัวอย่างปฏิบัติที่ดีด้วยการอยู่ร่วมกิจกรรมตลอดไม่ได้ลุกไปไหนเลย

ส่วนอันที่ 3 สื่อสาร ระยะเวลาที่พยายามเหมือนกันที่จะให้ KM เป็นคำที่ติดหูเอาไว้ก่อน ช่วงแรกไม่มีใครรู้จัก KM แต่ตอนนั้น MK กำลังตั้ง ฝ่ายประชาสัมพันธ์ของเราก็เสนอว่า “KM ไม่ใช่ MK” แล้วก็ทำเป็นทั้งการ์ดตูน ทั้งบอร์ดเพื่อพยายามจะเปลี่ยนวัฒนธรรมของเราใหม่ เราต้องเป็นคนเริ่มกันก่อน (หน้าม้า) มีคนทั้งดีทั้งชงก็ต้องยอมรับ มีกิจกรรมกลองยาว ถือบ้าย แจกของ รับสมัครสมาชิก มีของขวัญแจกให้กับคนที่สมัครเป็นสมาชิก วันนั้นคนเข้า 600-700 คน ใบสมัครหมด การที่คนเข้ามามากแสดงว่าการสื่อสารเราได้ผล คนติดหู คนรู้จัก KM แต่พอผ่านไปเดือนสองเดือนเราก็พลาดไปนิดหนึ่งว่า เพราะเรายังไม่บอกนะ KM คืออะไร เพราะเราไม่รู้จะสื่ออะไร

พอสื่อสารเสร็จก็จะมีเรื่องของกระบวนการกับเครื่องมือ กระบวนการ คือ จะมี สร้าง, ใช้, จัดเก็บ ซึ่งเป็นวงจรของการทำ KM เริ่มจากการ Identify คิดว่าจะเอาความรู้มาเก็บให้คนอ่านเข้าถึงง่าย เราก็ทำแบบ CQI Database สองสามร้อยเรื่องแบ่งหมวดหมู่ชัดเจน มีโฆษณาประชาสัมพันธ์ มี KM Call Centerโทรมาปรึกษาเรื่อง CQI ทำสื่อช่องทางหลายช่องทาง แต่พบว่า ทำเว็บไซต์ KM หน้าตาสวยงาม คนสนใจ เข้าไปดูมีการดู สำหรับผู้บรรยาย เนื่องจากไม่ได้รับการอบรม CoP ก็เลยไม่เข้าใจแนวคิดมากนักแต่ก็พอรู้ว่า CoP คือ คนที่สนใจร่วมกัน มาเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยน แต่ปัญหา คือ การเสวนา (Dialogue) เสร็จแล้วเราไม่รู้ว่าจะจดบันทึกยังไง ก็พัฒนา IT เข้ามาช่วยเสริม ต่อมาก็พบปัญหาในเรื่องของความสามารถในการเข้าถึงเครื่องคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตของบุคลากรมีจำกัด มากหรือใช้ไม่เป็น ก็พยายามแก้ไขด้วยการจัดฝึกทักษะทางอินเทอร์เน็ต แล้วก็เครื่องคอมพิวเตอร์เพิ่มบางจุดตามหอพัก, ห้องสมุด เราก็ให้ความรู้ในเรื่อง KM ไปด้วย 15 นาที ให้ความรู้คร่าวๆ ว่า หนึ่ง, ตอนนี้องค์กรกำลังทำอะไร, สอง, คือท่านจะได้ประโยชน์อะไร, สาม, ท่านจะมีส่วนร่วมได้อย่างไรบ้าง แล้วก็พินง่าย ๆ เกี่ยวกับ KM ในเรื่องของความเข้าใจ พอประเมินผลก็คิดว่าผ่าน สุดท้ายคือ Step ที่ 6 เรามีการยกย่องให้รางวัลเป็นสิ่งล่อใจเล็กๆ น้อยๆ ให้รู้สึกว่าคุณสมาชิกจะชอบ เป็นกิจกรรมกระตุ้นสมาชิกได้อย่างดี

พอจบโครงการนำร่องของศิริราช คณะทำงานได้ขยายแนวความคิดต่อผู้บริหารสูงสุดถึงคนบดี พบว่าผู้บริหารยังไม่ได้เข้าใจทั้งหมด การสนับสนุนยังมีข้อติดขัดค่อนข้างเยอะ โชคดีที่ท่านพยายามเข้าใจสิ่งที่เราพูด ว่าเรากำลังจะทำอะไรแล้วมันจะเกิดอะไรขึ้น เราพยายามขายสิ่งที่เรากำลังทำอยู่ และขายภาพฝันที่มันจะเกิดในอนาคต และความเชื่อมต่อกับโครงการ KM กับ R to R (Routine to Research) ว่าจะเกิดอะไรขึ้น ท่านก็เข้าใจแล้วก็ตกลงให้การสนับสนุน นโยบายในระดับคณะก็คือให้การสนับสนุนในเรื่องทรัพยากร เรื่องเว็บ เรื่องสถานที่ เรื่องอาหารว่างในการประชุม ส่วนทางด้านฝ่ายการพยาบาลสนับสนุนในเรื่องของเวลา

พอเริ่ม Kick off เราก็จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเวทีจริงหรือ Face to Face ช่วงแรก ๆ จัด 2 ครั้ง/เดือน ก็ได้รับเสียงบ่นจากสมาชิกพบปัญหาเรื่องเวลา เพราะมีเวลาแค่ช่วงพักเที่ยง สรุปสุดท้ายสมาชิกบอกว่าก็ซื้อข้าวมากินกัน องค์กรออกเงิน ก็แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสนุกสนาน พอผ่านไปปีถึงปีครึ่ง เราก็พบว่า ตัว CoP บางทีทำไปครึ่งปี ยังไม่รู้เลยว่าตกลงมาคุยแล้วมันได้อะไรบ้าง รู้สึกลอย ๆ ไม่ค่อยเห็นชัด แต่ผ่านไปหนึ่งปีเราจะพบว่าเกิดทั้งแนวปฏิบัติ ทั้งตัวโครงการ ทั้งเรียกว่านวัตกรรมเกิดขึ้นในการทำงานจากที่เรามาร่วมแลกเปลี่ยนกัน เราก็ให้การยอมรับกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของ CoP คือ ดึงความรู้ตรงนั้นมาใช้ในองค์กร

ในส่วนของตอนนี้ที่ ศิริราช กำลังทำอยู่ ก็คือพยายามจะให้ชุมชนนั้นเติบโตและบรรลุศักยภาพ วิธีการที่ผ่านมามีจัด Sharing ทั้งของ Core Team คือ Facilitator, Historian, Admin ส่วนใหญ่จะจัด 3 เดือนครั้ง ให้เขามาแชร์ประสบการณ์ว่าเขาจะทำงานยังไงให้คนมาประจำ ไม่ขาด ไม่เบื่อ ทำยังไงให้คนอยากคุย ให้คนได้ความรู้ตัวนี้แล้วกลับไปทำ หลังจากนั้นจะมีประชุมเรียกว่า CoP Meeting 6 เดือน เราจะนัดเจอกันครั้งหนึ่งว่า ตอนนี้สิ่งที่เราทำมันเกิดอะไรขึ้น ผลงานมีอะไรบ้าง สิ่งที่เราต้องการพัฒนาหรือระดับคืออะไร มีการเข้าไปเหมือนไปเยี่ยมชมความสำเร็จของ CoP ไปดูว่าจริง ๆ แล้วเขาทำอะไรไปบ้าง สิ่งที่ดีเราก็ไปชื่นชม ใช้เทคนิคชื่นชมความสำเร็จ เขาก็จะชอบ รู้สึกภาคภูมิใจ แล้วเราก็ไปจับภาพตรงนั้นมาให้คนอื่นได้รับรู้รับทราบ อันที่ 2 คือ จะเข้าไปร่วม AAR (after action review) กับทางทีมงาน ว่าที่ผ่านมามีปัญหาอุปสรรคอะไร ตัวทีมงานเราก็สามารถให้ข้อเสนอแนะหรือความรู้ อะไรบางอย่างที่เขายังขาดอยู่ได้ ส่วนถ้าในเชิงระบบตอนนี้ก็ต้องกลับมาพัฒนาในระบบอย่างไรที่จะเอื้อหรือสนับสนุนกับตัวทีมงาน

สรุปจากประสบการณ์ที่ ศิริราช ทำ KM พบว่าปัจจัยของความสำเร็จของ KM คือ 1. ผู้นำมีส่วนสำคัญในการที่จะสนับสนุนเป็นรูปธรรม เชิงประจักษ์ เข้ามามีส่วนร่วมจะเป็นตัวแรงกระตุ้นอย่างดี, 2. ตัวผู้นำจะต้องรู้ว่าจะทำ KM เพื่ออะไร หรือ Know what ในขณะที่ผู้รับผิดชอบโครงการหรือทางทีมต้องรู้ Know how จะทำอะไรอย่างไร แล้ววัฒนธรรมองค์กรบางจุดอาจจะต้องเปลี่ยนแปลง, 3. คนระดับกลางมีส่วนร่วมหรือผู้ปฏิบัติจะมีส่วนร่วมอย่างไร

### วาระที่ 3 การประชุมครั้งต่อไป

ที่ประชุมตกลงให้การประชุมครั้งต่อไปในเดือนพฤศจิกายน โดย สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) เป็นเจ้าภาพจัด และจะกำหนดประเด็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในภายหลัง

\*\*\*\*\*

ที่มบันทึก:

ศูนย์ประสานงานการประกันคุณภาพการศึกษา  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช