

บันทึกการประชุมภาคีการจัดการความรู้ราชการ ครั้งที่ 5

วันที่ 17 พฤศจิกายน 2549 เวลา 09.00-1300 น.

ณ ห้องกิ่งทอง โรงแรมเอเชีย ราชเทวี กทม.

รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม

1. อ. นพ. สมเกียรติ วสุวิมลกุล	คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล (วิทยากร)
2. คุณสาธิตา สามศรี	HRD กรมราชทัณฑ์
3. คุณประณต สมิตย์	HRD กรมราชทัณฑ์
4. คุณธวัชรัตน์ พานิชโยทัย	กรมส่งเสริมการเกษตร
5. คุณพรภิทร มีศิลป์	กรมส่งเสริมการเกษตร
6. คุณอารยา บุญจริง	กรมส่งเสริมการเกษตร
7. คุณอำไพพร บังวัฒนา	กรมการแพทย์
8. คุณรุจิรา สมบูรณ์	กรมการแพทย์
9. คุณกาญจนา วณิชรมณีย์	กรมสุขภาพจิต
10. คุณภักคนพิน กิตติรักษนนท์	กรมสุขภาพจิต
11. คุณสมพร อินทร์แก้ว	กรมสุขภาพจิต
12. คุณกลิ่นจันทร์ เขียวเจริญ	ก.พ.ร.
13. คุณชัชชัย หล่อวิจิตร	สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
14. คุณสุภาวษ เนียมคำ	สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
15. คุณประพารัตน์ วีรพันธ์	สถาบันบำราศนราดูร
16. คุณศิริพร ชาทะปัทมะ	สถาบันบำราศนราดูร
17. คุณศุภลักษณ์ หิริวัฒนวงศ์	สถาบันบำราศนราดูร
18. คุณคณิตา เพ็ชรรัตน์	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ รพ. ศิริราช
19. คุณปารวี สยัดพานิช	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ รพ. ศิริราช
20. ดร.วัลลา ดันตโยทัย	รพ. เทพธารินทร์
21. ทพ. กฤษดา ปัญญาวัฒน์	สถาบันทันตกรรม
22. คุณรมณีย์ ชัดเงางาม	สถาบันทันตกรรม
22. คุณจันทกานต์ สุวรรณานานาภูติ	ม. สุโขทัยธรรมมาธิราช
23. คุณเกรียงไกร ศรีนาค	ม. สุโขทัยธรรมมาธิราช
24. คุณสุทิน ปุณฺทริกภัทร์	กรมอนามัย
25. คุณวรลักษณ์ คงทรู	กรมอนามัย

26. อ. จิรัชฌา วิเชียรปัญญา	อาจารย์คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ ม.รังสิต
27. ศ.นพ. วิจารณ์ พานิช	สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)
28. ดร.ประพนธ์ ผาสุขยืด	สคส.
29. คุณอรุณิณ ชูเกาะทวด	สคส.
30. คุณธวัช หมัดเต๊ะ	สคส.
31. คุณนภินทร ศิริไทย	สคส.
32. คุณฉันทลักษณ์ อาจหาญ	สคส.
33. คุณอุไรวรรณ เทิดบารมี	สคส.
34. คุณวรรณมา เสสิวิจิตรจรัส	สคส.
35. คุณคนัย รักจิตธรรม	KM Extern สคส.
36. คุณพันธุ์บุญย์ ทองสังข์	KM Intern สคส.
37. คุณอุทัย อันพิมพ์	นักศึกษาปริญญาเอก ม.อุบลราชธานี
38. คุณพรพิมล หารยาภิรมย์โชค	นักศึกษาปริญญาเอก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
39. คุณกุลประภัสสร โกตะกะ	กรมการพัฒนาชุมชน
40. คุณกุสุมา เจริญสุข	สถาบันทันตกรรม
41. คุณคุณากร เพชรคง	บริษัทนอลลิจ พาวเวอร์ จำกัด
42. คุณจารุพรรณ ปิ่นทอง	สถาบันพยาธิวิทยา กรมการแพทย์
43. คุณจิระชัย ศรีสมบัติ	กฟผ. โรงไฟฟ้าแม่เมาะ
44. คุณชนะชาติ เต็งศิริ	ศนจ. กันทรารมย์ ศรีสะเกษ
45. คุณชัยวิชิต วรรณประเสริฐ	สถาบันพยาธิวิทยา กรมการแพทย์
46. นพ. เชิดพงศ์ ห้าสสุด	รพ. เปาโลเมโมเรียล
47. คุณนิลุบล กาเกตุ	ม. เกษตรศาสตร์
48. คุณบรรจงวิทย์ ยิ่งยงค์	ม. วลัยลักษณ์
49. คุณเบญจจะ เกสพานิช	ชคส.
50. ผศ.ดร.ประศักดิ์ หอมสนิท	บริษัทที่ปรึกษา
51. คุณประสพชัย พานาดา	กรมการแพทย์
52. คุณปรียานุช ชัยกองเกียรติ	ม. เกษตรศาสตร์
53. คุณพรทิพย์ พันธุ์ธูรา	คณะมนุษยศาสตร์
54. ดร.พร้อมพิไล บัวสุวรรณ	ม. เกษตรศาสตร์
55. คุณพัลลภา หนูพลาย	กรมการแพทย์
56. คุณพินิจ นิลกัณหะ	กฟผ. โรงไฟฟ้าแม่เมาะ
57. คุณพุดสุข จันทร์เพ็ญ	ม. ราชภัฏเทพสตรี

58. รศ.ดร.อรจรรย์ ฌ ตะกั่วทุ่ง	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
59. คุณเพ็ญพร พุ่มกุมาร	สพท. นครปฐม 1
60. คุณรุ่งทิพย์ พลานนท์	ธกส.
61. คุณวชิระ ชนะบุ	บมจ. สีนม่นคงประกันภัย
62. คุณวรัท พฤกษากุลนันท์	สนป. กระทรวงศึกษาธิการ
63. คุณศรีเรื่อน ลิจิตเดชาโรจน์	โรงเรียนอานวยวิทย์
64. คุณสายสุดา หนูแป้น	กรมการแพทย์
65. คุณสิรินธรา คงอ้วน	โรงเรียนเทศบาลบ้านหัวหิน
66. คุณสุดารัตน์ วัฒนพฤกษา	ม. เกษตรศาสตร์
67. คุณสุธิดา แจ็งประจักษ์	ม. บูรพา
68. คุณเสริมทรัพย์ วรรณกะวิกรานต์	กรมการแพทย์
69. คุณอรสา โพธิ์ทอง	ศนจ. คลองสาน
70. คุณประไพ บุพผาชาติ	บริษัทแอร์โรเฟลทซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
71. คุณมณูญ มณีธรรม	บริษัทแอร์โรเฟลทซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
72. คุณปรีชา ปลื้มจิตต์	บมจ. ปตท. เคมิคอล
73. คุณอรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์	บมจ. ปตท. เคมิคอล
74. คุณเชาวลิต กระท้อนกลาง	บมจ. ปตท. เคมิคอล

การประชุมเริ่ม 9.00 น.

วาระที่ 1 รับรองบันทึกการประชุม

ได้ส่งบันทึกการประชุมภาคีการจัดการความรู้ ภาคราชการ ครั้งที่ 4 โดยมี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เป็นเจ้าภาพ จัดขึ้นเมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2549 ณ ห้อง 5209 อาคาร สัมมนา 1 ม. สุโขทัยธรรมาธิราช ให้กับภาคราชการ ผ่านทาง e-mail address ของแต่ละท่านเป็นที่เรียบร้อยแล้ว และไม่มีท่านใดตอบแก้กลับมา จึงถือเป็นการรับรองบันทึกการประชุม

วาระที่ 2 เรื่องเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้

วันที่ 17 พฤศจิกายน 2549 เวลา 9.00 – 12.00 น. สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้จัดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่อง “การประยุกต์ใช้ KM & Strategic Map ในการบริหารองค์กรสู่ LO” โดยมีวิทยากรรับเชิญ คือ อาจารย์นายแพทย์ สมเกียรติ วสุวิญญกุล รองคณะบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล

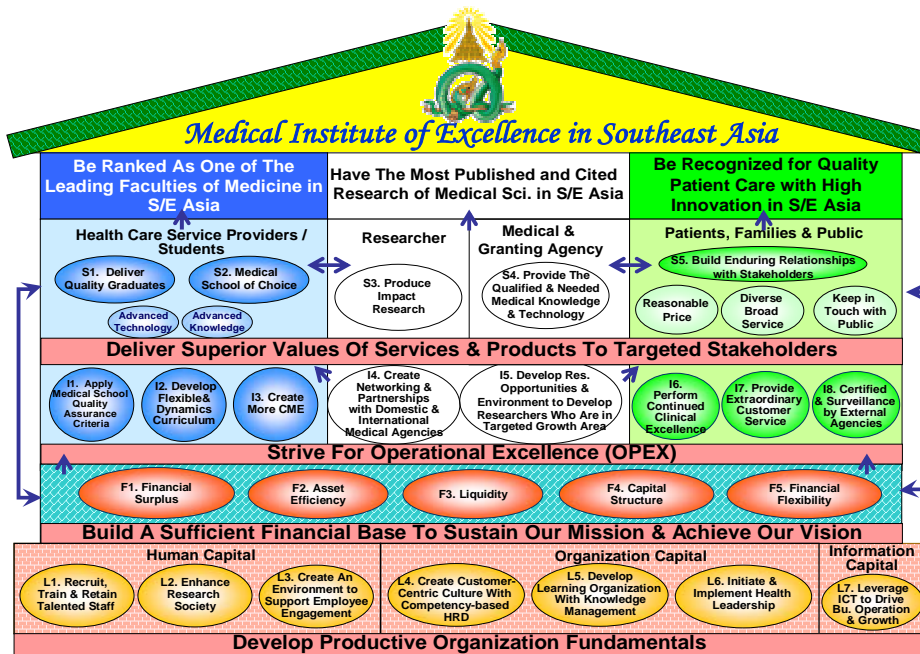
อ.นพ. สมเกียรติ วสุวิญญกุล กล่าวนำเสนอว่า เริ่มต้นจากการที่ฝ่ายพัฒนาคุณภาพของคณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล ได้นำ “การจัดการความรู้” มาใช้ โดยเริ่มเดินเรื่องจากเป้าหมาย การผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลจาก สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (พรพ.) มีการทำ CQI และในการทำ CQI ก็คือ การมีปัญหา หรืออุปสรรค แล้วพยายามที่จะแก้ไขปัญหานั้น จนเกิด Better practice ซึ่งไม่ใช่ Best practice เพราะ การปรับปรุงไม่มีดีที่สุด มีแต่ดีขึ้นไปเรื่อย จากนั้นจึงเริ่มมีการเก็บข้อมูล เพื่อเปรียบเทียบ และ เพื่อให้แข็งแกร่งขึ้นก็มีการนำเอา KM มาจับ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการสร้างนวัตกรรมขึ้นมา การจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล ได้เริ่มจากโมเดลของ Xerox โดยการเข้าร่วมโครงการของ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นโครงการนำร่องรุ่นแรก มี 4 องค์กร คือ True , Spansion, คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล และ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่ง ส่วนมากที่ทำทั้งหมดเป็นการทำในระดับล่างเท่านั้น (ระดับปฏิบัติการ) สิ่งที่สำคัญคือ การเชื่อมต่อกับระดับบน นั่นคือ ถ้าระดับล่างทำในสิ่งที่ระดับบริหารคิดหรือวางแผนไว้ก็น่าจะดีไปมากขึ้น นี่เป็นจุดคิดที่จะเชื่อมโยงระหว่างระดับบนและระดับล่าง จากนั้น ศิริราชฯ ได้เริ่มจ้างบริษัทที่ปรึกษา Consult มาทำการวางโครงหลักของ Strategic หรือ แผนกลยุทธ์ต่างๆ แต่ก็มีปัญหาคือ

- กลยุทธ์และ แผนที่สร้างขึ้นมีขนาดใหญ่มาก ไม่สามารถขับเคลื่อนไปได้
- ขาดการ Audit

ดังนั้นสิ่งที่พยายามที่จะต้องทำคือ

1. การที่ให้ผู้บริหารระดับสูงต้องลงมาดูระดับล่าง
2. สร้างความหมายของ วิสัยทัศน์ให้ชัดเจน
3. มีการทบทวนเอกสารทั้งหมด

จนได้เป็นรูป model ที่ใช้ BALANCE SCORE CARD มาเป็นต้นแบบ และ ให้แต่ภาค อาทิเช่น ภาคการศึกษา ภาค วิจัย และ ภาคการบริการ ออกแบบกลยุทธ์มาเชื่อมหรือผลักดันกลยุทธ์ของ คณะ จนกลายเป็น model รูปบ้านออกมาโดยแบ่งแต่ละส่วนหรือซีกเป็นแต่ละภาค และแบ่งแต่ละชั้น เป็นตาม Balance Score Card



ประเด็นที่สำคัญและเป็นหัวใจมากที่สุด คือ การทำอย่างไรให้บุคลากรในองค์กรของศิริราช ที่ปัจจุบันมี 12000 คน ร่วมแรงร่วมใจ พายเรือ (ทำงาน) ไปทิศทางเดียวกัน และ ฝีพายแต่ละคน มีการ จ้วงพายน้ำหนักเท่ากันและพร้อมกัน นี่คือหัวใจ เพราะ บางคนอาจจะจ้วงพายหนัก บางคนอาจจะจ้วง พายเบา ทำให้ทิศทางของเรือ (องค์กร) ลำไปมา บุคลากรของศิริราช มีทั้งหมด 12,000 คน ซึ่ง ไม่ได้หมายถึงว่ามีแพทย์เป็นส่วนใหญ่ แต่มี อาจารย์แพทย์ 800 คน แพทย์ 1500 คน และ พยาบาล อีกกว่า 5,000 คน

อ.นพ. สมเกียรติ ได้เล่าเรื่องต่อว่า [การทำให้ทุกคนมี Alignment เดียวกัน คือเริ่มจาก](#)

1. ทำ Workshop Strategic plan โดย ให้ระดับ Top Management เข้ามาทำ ในแต่ละภาค ทั้ง วิชาการ, บริการ และ วิจัย มาทำ SWOT กัน
2. นำ SWOT ที่ได้มาสร้าง Matrix เพื่อออกแบบกลยุทธ์ จนออกมาเป็น model บ้าน
3. วิเคราะห์ต่อว่า TOP Ten (10 อย่าง) ของกลยุทธ์ที่ต้องทำก่อนมีอะไรบ้าง

4. อ.นพ. สมเกียรติ แนะนำ วิธีนี้ จะเป็นการสร้าง กรอบระเบียบการเดินให้ชัดเจน พร้อมทั้งทุกคนในองค์กรจะ เดินไปได้, มีการบูรณาการระหว่างภาควิชา และมีการ Alignment ให้ทุกภาคมีทิศทางเดียวกับคณะ

5. มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของศิริราช โดยใช้หลักการ SIRIRAJ คือ

- S= SENIORITY
- I = INTEGRITY
- R = RESPONSIBILITY
- I = INNOVATION
- R= RESPECT
- A= ALTRUISM
- J = JOURNEY TO EXCELLENT AND SUSTAINBILITY

6. มีการสร้าง Role model

7. มีการกำหนด ช่องทางในการสื่อสาร

8. มีการกำหนดว่า ถ้ามีพนักงานเข้ามาใหม่ต้องทำให้เขาปรับตัวด้วย

สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ บุคลากรในระดับ TOP Management และ Middle Mangement จะต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี จากนั้น มีกระบวนการถ่ายทอดจากระดับบนสู่ระดับกลางและระดับล่าง โดยให้มีการ Training แต่จะเป็นการ Training แบบอบรมไป ทำไป โดยให้ รองคณบดี ของแต่ละคณะทำ SWOT ของตน ถ่ายทอด คิดกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และ ตัวชี้วัด จากนั้นต้องมีการติดตามผลการนำไปใช้ เพราะถ้าไม่มีการติดตามก็จะขาดการกระตุ้น **“ทั้งหมดนี้ คือการปรับให้ทุกคนมี Alignment เดียวกัน จากบนมาล่าง แต่อย่างไรการทำเท่านี้ก็ไม่พอถ้าจะนำองค์กรไปสู่ LO”**

มาสู่การทำให้องค์กรแข็งแกร่ง ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ศิริราชอย่างไร? อ. สมเกียรติ เล่าว่า การทำ Learning Organization (LO) ต้องติดตามทุกคนในองค์กร ให้ดีสุด และไม่ใช่ว่าเฉพาะแพทย์ เพราะถ้าดูจากจำนวนคนในศิริราชแล้ว จะพบว่า มีพยาบาลถึง 5000 คน และกลุ่มพยาบาลนี้เองที่ ใกล้ชิดคนไข้ ดังนั้นจะต้องมององค์กรให้ออกด้วย อีกหลักการหนึ่งนอกจากการส่งเสริมการสร้างความรู้ ต่างๆ จากกลุ่มพยาบาล และอีกสิ่งหนึ่งก็คือ การวิจัย หรือที่ศิริราช เรียกว่า R2R (Routine to Research) **ศิริราชใช้ 2 หลักการนี้ในการดันองค์กรไปสู่ LO** โดย

- มี CQI โดยกลุ่ม Care team เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้กรอบ KM มาเป็นตัวจับ

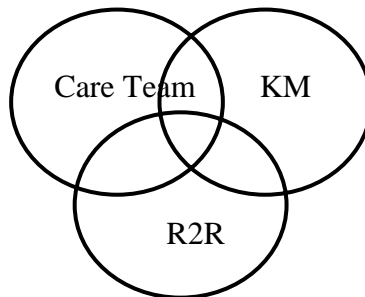
- มี R2R (Routine to Research - ทำงานประจำสู่งานวิจัย) เพื่อการวิจัย ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การสร้างนวัตกรรมใหม่ โดยใช้ KM เป็นตัวหลักเช่นกัน

และเมื่อเกิดความรู้ก็นำสิ่งเหล่านั้นมาสร้างเป็นมาตรฐาน เปรียบเสมือน เป็นลิ้มที่ไม่ให้วงล้อ การปรับปรุงตกลง มีแต่ผลักดันให้สูงขึ้น ซึ่งการคิดดังกล่าว จะต้องมียุทธศาสตร์ว่า

- เราจะขับเคลื่อนใคร? ที่จะผลักดันองค์กรไปได้
- วิเคราะห์ว่า มีใครเกี่ยวข้องบ้าง? ใครต้องเข้าร่วม?
- ใครจะเป็นผู้ประสานงาน?
- ใครจะเป็นผู้ให้ทุน?

โดยเปรียบเสมือนวง 3 วง มาเกี่ยวข้องกันคือ

- CARE TEAM
- KM
- R2R



แต่ก็มีคนบอกว่าที่ดีที่สุดคือ 3 วง นี้มาเกี่ยวข้องกันเป็นวงเดียวเลย ... และให้มองการจัดการตรงนี้เป็นกระบวนการที่มี input - output

ประเด็นที่น่าสนใจที่ อ.สมเกียรติ แคมท่าย คือ

- เราจะวัดประสิทธิภาพของ KM ได้อย่างไร

อ.นพ.สมเกียรติ เล่าว่าที่ สิริราช ใช้ framework ของ TQA หรือ THAILAND QUALITY AWARD มาเป็นตัวจับ หรือมาวัด โดยแปลงประเด็นความถามจาก TQA มาเป็นมุ่งเน้นสู่การทำ KM

- เราจะวัดประสิทธิภาพของ LO อย่างไร

ซึ่ง สิริราช กำลังเริ่ม โดยได้เชิญ รศ.ดร. อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง จาก มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ มาให้คำแนะนำ ซึ่งในที่ประชุมวิชาการจัดการความรู้ ในวันนี้ อ.อรจรรย์ ก็ได้มาร่วมเสวนาด้วย และได้ร่วมแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น โดย อ.อรจรรย์ ยกตัวอย่างการประเมินตามหลักการ MARQUARDT ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญของต่างประเทศในด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้คำถาม 50 คำถาม ซึ่งผู้ที่สนใจ อาจดูจากหนังสือที่ MICHAEL J. MARQUARDT เป็นผู้แต่ง เรื่อง BUILD THE LEARNING

ORGANIZATION ในภาคผนวกข้างท้ายเล่ม และมี อ.บดินทร์ วิจารณ์ เป็นผู้แปล ใช้ชื่อว่า “การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้”

ซึ่งบทสรุปของศิริราช คือ ศิริราชได้ใช้ KM เป็นเครื่องมือที่จะผลักดัน การทำ CARE TEAM กับ การทำ R2R ให้สอดคล้องตาม เป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์องค์กร โดยมี BSC MODEL ที่เป็น ฐานเป็น ตัวเชื่อมให้ทุกคนเห็นภาพ และ พายเรือ ในทิศทางเดียวกัน จ้วงพายอย่างมีน้ำหนัก และ พร้อมเพียงกัน

ผู้บันทึก :
คุณดนัย รักจิตธรรม
KM Extern