

คู่มือ
การจัดการความรู้
กรมควบคุมโรค
ปี ๒๕๕๕



คู่มือ

การจัดการความรู้
กรมควบคุมโรค

ปี ๒๕๕๕

บอกกล่าว

“คู่มือการจัดการความรู้ กรมควบคุมโรค ปี ๒๕๕๕” ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการจัดทำตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของหน่วยงาน” แต่เพื่อให้ผู้ทำ KM มองเห็นภาพรวมและองค์ประกอบอื่นๆ ในการทำ KM จึงได้จัดหมวดหมู่ของเนื้อหาให้เหมาะกับการเรียนรู้ มี ๔ บท ได้แก่

- **บทที่ ๑** ว่าด้วยพื้นฐานของการจัดการความรู้ จะกล่าวถึงความหมาย ประโยชน์ของการทำ KM และเครื่องมือKMนั้นมีอะไรบ้าง
- **บทที่ ๒** การจัดการความรู้กับความเชื่อมโยงทางยุทธศาสตร์ เป็นการบอกกล่าวให้ผู้ที่จะทำKM เข้าใจว่ากระบวนการจัดการความรู้ มีความเชื่อมโยงอย่างแนบแน่นกับการบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร กรมฯได้มีการสังเคราะห์ห้องค์ความรู้สำคัญที่กรมฯ จำเป็นต้องมีในการบรรลุยุทธศาสตร์ทั้ง ๖ ด้านไว้ด้วย
- **บทที่ ๓** ว่าด้วยเรื่อง Template คำอธิบาย Template และโครงสร้างของ ทีม KM ในหน่วยงาน
- **บทที่ ๔** ภาคผนวก จะเป็นการรวบรวมแนวคิดและกระบวนการทำKMในหน่วยงานขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้ทีมKMมองเห็นการประยุกต์ใช้เครื่องมือ KM ที่หลากหลาย เช่น ก.พ.ร., สคส. , ปูนซิเมนต์ , TRUE , ๗-Eleven

มีคำกล่าวว่า “การจัดการความรู้ ไม่ทำไม่รู้” เป็นประโยคที่มีความเป็นจริงมาก เพราะเพียงการอ่านหนังสือ ฟังบรรยาย ไม่ช่วยให้เข้าใจการจัดการความรู้ได้ ต้องลงมือปฏิบัติเท่านั้น และข้อสำคัญอีกประการ “การจัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำเพียงลำพังคนเดียว” ต้องทำงานร่วมกันเป็นทีม ดังนั้นทักษะที่สำคัญสำหรับการทำ KM คือ การสังเกต การฟัง การคิด การพูด การเล่าเรื่อง การตั้งคำถาม และการบันทึก

สำนักจัดการความรู้หวังว่า **คู่มือการจัดการความรู้ฯ ปี ๒๕๕๕** ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์กับผู้รับผิดชอบงาน KM หรือผู้ที่สนใจเรื่อง KM ให้ปรับเปลี่ยนมุมมองและวิธีคิดในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้เขียนขออภัยและยินดีน้อมรับข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงงานในโอกาสต่อไป

ด้วยความขอบคุณยิ่ง
กลุ่มจัดการความรู้ สำนักจัดการความรู้
๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕

สารบัญ

เรื่อง

หน้า

คำบอกกล่าว

บทที่ ๑ : ว่าด้วยพื้นฐานของการจัดการความรู้

- KM คืออะไร ๒
- ทำไมต้องจัดการความรู้ ๓
- ความรู้มีกี่ประเภท ๕
- ประโยชน์ของการจัดการความรู้ ๖
- KM แท้ VS KM เทียม ๗
- เครื่องมือ KM มีอะไรบ้าง ๗

บทที่ ๒ : การจัดการความรู้กับความเชื่อมโยงทางยุทธศาสตร์

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ธรรมนูญโรค ๑๓
- แผนที่ยุทธศาสตร์ธรรมนูญโรค ปี ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙ ๑๔
- ภาพผังความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ประเด็น ยุทธศาสตร์ เป้าหมายการให้บริการ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และผลผลิตธรรมนูญโรค ๑๕
- องค์ความรู้สำคัญของกรมฯตาม ๖ ยุทธศาสตร์ ๑๖

บทที่ ๓ : โครงสร้างKM Team ,Template และแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง

- Template “ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้หน่วยงาน” ๒๕
- คำอธิบาย Template (เพิ่มเติม) ๓๐
- การกำหนดโครงสร้าง KM Team ๓๒
- แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง
 - แนวทางการจัดทำทสรูปการเรียนรู้ ๓๔
 - การรายงานผลการปฏิบัติงาน(SAR) ๓๕

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง

หน้า

บทที่ ๔ : ภาคผนวก

- แนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐและเอกชน ๓๘
 - ภาครัฐ
 - ก.พ.ร. กับ ๗ กระบวนการและ ๖ ขั้นตอนการจัดการความรู้ ๓๘
 - ส.ค.ส. กับ โมเดลปลาทู ๔๑
 - ส.ร.ส. กับ การจัดการความรู้ ก่อน-ระหว่าง-หลัง การทำงาน ๔๒
 - ภาคเอกชน
 - KM ในบริษัทปูนซิเมนต์ ๔๓
 - KM แบบ The Toyota Way ๔๓
 - KM แบบฉบับ TRUE ๔๕
 - KM แบบมดที่ ๗-Eleven ๔๖
- การประเมินตนเอง “ด้านการจัดการความรู้” ๔๘

บทที่ ๑

ว่าด้วยพื้นฐาน ของการจัดการความรู้

- KM คืออะไร
- ทำไมต้องจัดการความรู้
- ความรู้มีกี่ประเภท
- ประโยชน์ของการจัดการความรู้
- KMแท้ VS KMเทียม
- เครื่องมือ KM มีอะไรบ้าง

KM คืออะไร ?

การจัดการความรู้หรือ Knowledge Management คืออะไร ?

มีผู้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้หลายอย่าง ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(ก.พ.ร. ๒๕๔๘) “ การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด”

โดยที่ความรู้มี ๒ ประเภท คือ

- ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

- ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

องค์การอนามัยโลก (World Health Organization: WHO) (๒๕๔๘) “การจัดการความรู้ เป็นความท้าทายสองประการ ประการแรก คือ การจัดการข้อมูลข่าวสารและกระบวนการและประการที่สอง คือ การจัดการบุคลากรและสภาพแวดล้อมเพื่อให้ความรู้ถูกสร้าง แบ่งปัน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ (WHO considers KM to be the dual challenge of, first, managing information and processes and, second, managing people and their environment so that knowledge is created, shared and applied more systematically and effectively.)”

คณะกรรมการจัดการความรู้ขององค์การนาซ่า (NASA Knowledge Management Team) (๒๕๔๕) “การจัดการความรู้ คือ การได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง สำหรับบุคลากรที่เหมาะสม ในเวลาที่เหมาะสม และช่วยให้บุคลากรกระทำสิ่งต่างๆ บนข้อมูลนั้น เพื่อสร้างความรู้ แบ่งปัน เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะของนาซ่าและหุ้นส่วน อย่างสามารถพิสูจน์ได้ (Knowledge management is getting the right information to the right people at the right time, and helping people create knowledge and share and act upon information in ways that will measurably improve the performance of NASA and its partners.)”

วิจารณ์ พานิช (๒๕๔๗) “การจัดการความรู้ หรือที่เรียกย่อๆ ว่า KM คือ เครื่องมือ เพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย ๔ ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่ ๑.บรรลุเป้าหมายของงาน ๒.บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน ๓.บรรลุเป้าหมายการพัฒนางานองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ ๔. บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ มีความเอื้ออาทรระหว่างกันในการทำงาน”

กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการบริหารและจัดการความรู้อย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน ตั้งแต่การระบุนความรู้ที่จำเป็นขององค์กร การจัดเก็บรวบรวมความรู้ทั้งที่อยู่ในรูปความรู้ชัดแจ้ง(Explicit Knowledge)และความรู้จากบุคคล(Tacit Knowledge) มาจัดให้เป็นหมวดหมู่ การเผยแพร่ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งสร้างเป็นความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้และต่อยอดให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กร

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย ๖ ประการต่อความรู้ ได้แก่ ๑) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่อองค์กรหรือต่อกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ๒)การแสวงหาความรู้ที่ต้องการใช้ใน งาน ๓)การสร้างความรู้ใหม่หรือปรับปรุงให้เหมาะต่อการใช้ ๔) การประยุกต์ใช้ความรู้ในงานของตนเอง ๕) การนำประสบการณ์การทำงานมาแลกเปลี่ยนและสกัดเป็น “แก่นความรู้” และ “ขุมความรู้” ๖) การจดบันทึก “แก่นความรู้” และ “ขุมความรู้” ไว้ใช้งานและปรับปรุงให้เป็น “ชุดความรู้” ที่ครบถ้วน

การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งมาทำร่วมกัน มิใช่กิจกรรมที่ทำคนเดียว เนื่องจากชื่อ “การจัดการความรู้” คนจึงมักเข้าใจผิด โดยเริ่มที่ตัวความรู้ การจัดการความรู้ที่ถูกต้องต้องเริ่มที่งาน ที่เป้าหมายของงาน

การจัดการความรู้ (KM) เป็นทักษะประมาณ ร้อยละ ๘๐-๙๐ เป็นทฤษฎีเพียงร้อยละ ๑๐-๒๐ เท่านั้น ดังนั้น การจัดการความรู้จะทำเพียงอ่านหรือฟังบรรยายไม่ได้ผล จะเข้าใจได้ ต้องลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง

ทำไมต้องจัดการความรู้?

๑. พระราชกฤษฎีกา (พ.ร.ก.) ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พ.ศ.๒๕๔๖

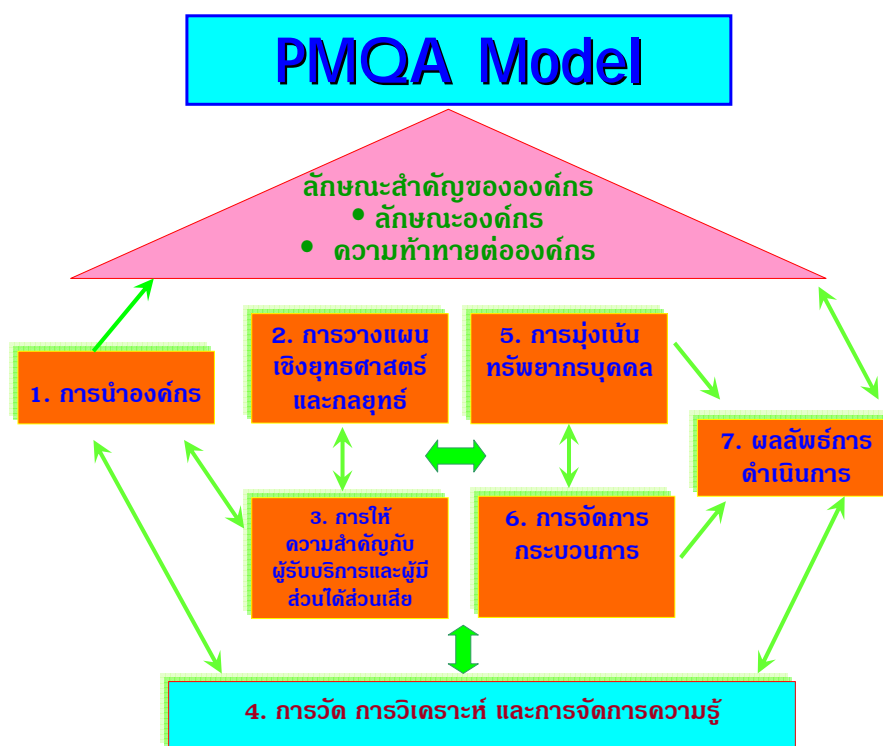
สืบเนื่องจาก พ.ร.ก.ด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ ซึ่งเป็นการระบุถึงการทำงานของภาครัฐเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย ๙ หมวด มี ๕๓ มาตรา ในหมวด ๓ ในมาตรา ๑๑ ซึ่งได้กล่าวถึง “ความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้” ของหน่วยงานภาครัฐ ดังนี้ “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสม ต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริม และพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้”

๒. สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรโดยทั่วไป

- ๒.๑ เกิดความผิดพลาดซ้ำๆ ของผู้ปฏิบัติงาน งานขาดประสิทธิภาพ
- ๒.๒ ความรู้ที่ผู้เชี่ยวชาญ เมื่อเกษียณ/ลาออก ความรู้เหล่านั้นหายไปด้วย
- ๒.๓ องค์กรมี Best Practice แต่ไม่เคยนำมาใช้ บางครั้งก็ไม่รู้ว่า Best Practice ของตนคืออะไร
- ๒.๔ การทำงานไม่เกิดการต่อยอดงาน ต้องเริ่มที่ศูนย์เสมอๆ ทำให้เสียเวลา
- ๒.๕ เป็นยุคที่ต้องการผลงานชัดเจน มีประสิทธิภาพ

๓. PMQA Model

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสมัยใหม่ของภาคราชการ มีชื่อว่า Public Management Quality Award หรือที่รู้จักกันดี ในชื่อ PMQA เป็นรูปแบบที่มีฐานการพัฒนาจากภาคธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ มีองค์ประกอบสำคัญ ๙ หมวด (ตามภาพ)



จะเห็นว่า หมวดที่ ๔ “การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้” จะเป็นหมวดฐานราก ให้กับทุกหมวด เปรียบเสมือนเป็นเส้นเลือดฝอยที่หล่อเลี้ยงทั่วร่างกาย

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าเป็นยุคที่มีความก้าวหน้าอย่างสูงในทางเทคโนโลยี ผู้คนส่วนใหญ่สามารถรับรู้และเข้าถึงข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและหลากหลายช่องทาง ในสังคมแบบนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้ “ความรู้ที่ถูกต้อง” โดยเฉพาะความรู้ที่อยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ซึ่งได้มาจากประสบการณ์การทำงานในช่วงชีวิตที่ผ่านมา ก่อให้เกิดเป็นความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในงานด้านนั้นๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้อง “ถอดความรู้” จากตัวคนออกมาในรูปของเอกสาร (Explicit Knowledge) เมื่อคนๆ นั้นต้องออกจากกรมควบคุมโรคไป ด้วยการเกษียณอายุราชการหรือเหตุผลใดก็ตามแต่ “ความรู้ของเขา” ก็ยังคงอยู่กับหน่วยงานให้คนรุ่นหลังได้เรียนรู้ ต่อยอด โดยไม่ต้องเริ่มต้นนับหนึ่งใหม่

การจัดเวทีเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรจะ ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้เป็นความรู้ที่ถูกต้อง ทันเหตุการณ์ ตลอดจนมีการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้ ในงานป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพอย่างเป็นระบบให้เข้าถึงรวดเร็ว ใช้งานง่าย ทันความต้องการ ก็จะเป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้บุคลากรของกรมควบคุมโรคทำงานได้สำเร็จมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ปัจจัยที่สำคัญมากอีกประการคือ วัฒนธรรมการเรียนรู้ของคนในองค์กร คือตัวบุคลากรของ กรมนั่นเอง ว่าเป็นผู้มุ่งมั่น พัฒนาตนเอง จิตใจเปิดกว้าง มีความใฝ่เรียนรู้มากขึ้นน้อยเพียงใด เพราะถ้าคิดว่า สิ่งที่ทำอยู่นี้ดีที่สุดแล้ว การจัดการความรู้ก็จะไม่เกิดประโยชน์อันใด

ความรู้มีกี่ประเภท?

ความรู้มี ๒ ประเภท คือ

๑. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือ สัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็น คำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

๒. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธี ต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

เมื่อเปรียบเทียบความรู้ที่อยู่ในองค์กร จะพบว่า ความรู้ที่อยู่ในตัวคน จะมีมากกว่า ประมาณ ๘๐ % ส่วนความรู้ที่เป็นความรู้ชัดเจน จะมีเพียง ๒๐% เท่านั้น หลายองค์กรจึงหันมาให้ความสำคัญกับความรู้ที่ อยู่ในตัวคน มีการบันทึก จัดเก็บเพื่อการใช้งานอย่างเป็นระบบ (ดังภาพด้านล่าง)



Explicit Knowledge (ความรู้ที่เป็นเอกสาร)	Tacit Knowledge (ความรู้ในตัวตน)
๑. ทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ๒. คลังความรู้เรื่องต่างๆ	๑. ชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ๒. ทีมข้ามสายงาน ๓. ถอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์ ๔. ระบบพี่เลี้ยง ๕. การสับเปลี่ยนงาน ๖. เวทีแลกเปลี่ยนความรู้(ตลาดนัดความรู้)

ประโยชน์ของการจัดการความรู้

“การจัดการความรู้” ที่นำมาใช้ในงาน มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการบรรลุผลใน ๓ ประการ คือ

๑. เพื่อการพัฒนาคน หรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในทุกกระดับ ให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามภารกิจ โดยมีการพัฒนางานเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ
๒. เพื่อการพัฒนางาน ถ้าใช้กระบวนการจัดการความรู้บนเนื้องานที่ทำ งานจะมีการพัฒนาดีขึ้น มีคำพูดว่า “ถ้าบอกว่าทำ KM ในงาน ให้ไปดูที่ผลงาน เพราะงานต้องดีขึ้น อย่างน้อยต้องไม่ผิดพลาดซ้ำเดิม)
๓. เพื่อการพัฒนาองค์กร หรือหน่วยงาน เมื่อมีการพัฒนาทั้งคนและพัฒนางาน(ตามข้อที่ ๑ และ ๒ แล้ว) ย่อมแน่นอนว่าองค์กรหรือหน่วยงานก็ได้รับการพัฒนา จนบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่ตั้งไว้

ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นว่า เป้าหมายหรือการใช้ประโยชน์จากการจัดการความรู้ คือ การพัฒนางาน พัฒนาคนและพัฒนาองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ ดังนั้น ผู้ที่จะใช้ประโยชน์จากการทำ KM จำต้องมองเห็นความเชื่อมโยงของประเด็นต่างๆเหล่านี้ แล้วจึงตั้งโจทย์ KM

ข้อควรระวัง!

การทำแผน KM ต้องไม่เริ่มที่ “ตัวองค์ความรู้” แต่ให้เริ่มที่ “โจทย์ KM” (หรือถ้าคุ้นชินกับโมเดลปลาทู ก็คือ หัวปลาทู นั่นเอง) โจทย์ KM จะเป็นเสมือน “เป้าหมาย” ที่เราต้องการ ซึ่งจะได้มาจาก

■ **ปัญหาที่ต้องการแก้ไข** อาจมีการทบทวน/ถอดบทเรียนว่าแผนงาน โครงการที่เรารับผิดชอบในปีที่ผ่านมา อะไรที่เราทำได้ดี(สำเร็จ) อะไรที่ยังทำไม่ได้ดี ตรงไหนที่ควรจะนำมาปรับปรุง และที่ต้องปรับปรุงนี้ “ต้องใช้ความรู้/ความสามารถอะไร”

■ **สิ่งที่ต้องการพัฒนา** หากงานในความรับผิดชอบของเรา ซึ่งเราทำได้ดีแล้ว (ไม่มีปัญหาอะไร) ให้ตั้งคำถามว่า ถ้าเราจะทำให้ดีกว่านี้ เราต้องปรับปรุงตรงไหนบ้าง ส่วนที่ต้องปรับปรุงนี้ “เราต้องใช้ความรู้/ความสามารถอะไร”

■ **สิ่งที่ทำให้เราบรรลุวิสัยทัศน์หรือบรรลุกลยุทธ์องค์กร** ข้อนี้ก็คล้ายๆกับสองข้อแรก ถ้าเราจะบรรลุวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ขององค์กร “เราต้องมีความรู้/ความสามารถในเรื่องอะไรบ้าง?”

อย่าลืม !! KM คือเครื่องมือที่จะช่วยให้เราทำงานได้อย่าง “มีคุณภาพ” มากขึ้น คือต้องไปทำงานร่วม (บูรณาการ) กับแผนงาน / โครงการที่ทำอยู่นั่นเอง !!

KM แท้ VS KM เทียม

ดังนั้น เราผู้ปฏิบัติงานที่บอกว่า “ได้ทำ KM แล้ว” ต้องตรวจสอบที่ “ผลลัพธ์ของงาน” ว่า “ตัวเรา” “งานเรา” มีการพัฒนาที่ดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ ถ้าสามารถอธิบายคำว่า “ดีขึ้น” ได้อย่างเป็นรูปธรรม ก็แสดงว่า “ทำKMแบบแท้” แต่ถ้าเป็นไปในทิศทางตรงข้าม คงต้องทบทวนการทำKMในหน่วยงานใหม่ เพราะอาจเป็นKMเทียม เพราะการจัดการความรู้เป็นเพียงเครื่องมือ(Mean)ในการพัฒนาให้งานมีคุณภาพมากขึ้น มิใช่เป้าหมาย ปลายทาง(Goal)ของการดำเนินงาน

เครื่องมือการจัดการความรู้ ประกอบด้วย

๑. ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice : CoP)
๒. การศึกษาคูงานหน่วยงานที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)
๓. การทบทวนหลังปฏิบัติการหรือการถอดบทเรียน (After Action Review : AAR)
๔. การเรียนรู้ร่วมกันหลังงานสำเร็จ (Retrospect)
๕. เรื่องเล่าเร้าพลัง (Storytelling)
๖. การค้นหาสิ่งดีรอบตัว หรือสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiring)
๗. เวทีเสวนา หรือสุนทรียสนทนา (Dialogue)/หรือการฟังอย่างลึกซึ้ง(Dep Listening)
๘. เพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Assist)
๙. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)
๑๐. มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking)
๑๑. การสอนงาน (Coaching)
๑๒. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)
๑๔. การถอดบทเรียน (Lesson Learn)
๑๕. เวทีกลุ่มเฉพาะ (Focus Group)
๑๖. ตลาดนัดความรู้
๑๗. ทักษะที่สำคัญของการจัดการความรู้
 - การสังเกต
 - การฟัง
 - การคิด
 - การพูด / การเล่าเรื่อง / การตั้งคำถาม
 - การบันทึก

จะเห็นว่าเครื่องมือในการจัดการความรู้มีอยู่มากมายและอย่างกว้างขวาง ขึ้นกับเนื้อหาและบริบทของผู้ใช้ งานอย่างเดียวกัน ถ้าผู้ใช้บริบทต่างกัน เครื่องมือก็ต้องใช้ต่างกันออกไป แต่ทักษะสำคัญของการจัดการความรู้ ได้แก่ การสังเกต การฟัง การคิด การพูด (การเล่าเรื่อง การตั้งคำถาม) การบันทึก (ตามที่ระบุในข้อ ๑๗) เป็นเครื่องมือพื้นฐานของการใช้เครื่องมือ KM ในที่นี้ จะอธิบายนิยามหรือความหมายเฉพาะเครื่องมือที่มีการใช้อย่างแพร่หลายในการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจนขึ้น ได้แก่

๑. ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices/ COP)

CoP เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ CoP เป็นกลุ่มคนที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน(เรื่องใดเรื่องหนึ่ง) เป็นกลุ่มคนที่มีเป้าหมายในเรื่องเดียวกัน ได้ลงมือปฏิบัติจริงในเรื่องนั้นๆ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบ่งปันประสบการณ์ ข้อมูล เทคนิค เคล็ดลับหรือแนวการปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างกัน แล้วได้นำความรู้/เทคนิค/เคล็ดลับ ที่ได้ไปปรับใช้ในงานของตน เช่น Cop เบาหวาน, Cop ด้านโภชนาการผู้ติดเชื้อ /ผู้ป่วยเอดส์, ชมรมพระเครื่อง, ชมรมถ่ายภาพ, เครือข่ายผู้ปกครอง, กลุ่มเกษตรกรทำปุ๋ยชีวภาพ, กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ ฯลฯ การแลกเปลี่ยนในวง CoP จะมีการทำอย่างต่อเนื่อง มักใช้รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ CoP ที่มีความยั่งยืนมักผูกโยงกันด้วยความรู้สึกผูกพันทางใจ มีความเอื้อเฟื้อ อาทรช่วยเหลือกัน

ลักษณะที่สำคัญของ CoP

๑. เป็นกลุ่มคนที่รวมตัวกัน โดยมีความสนใจร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (เข้าใจดีว่าอะไรเป็นประเด็นที่ต้องคุยกัน) (มีฐานความรู้ที่เกี่ยวข้อง Knowledge Domen)
๒. มีความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่ม ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อาจเชื่อมโยงข้ามหน่วยงาน (เป็น Community)
๓. พัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน สร้างฐานข้อมูล ความรู้ หรือแนวปฏิบัติร่วมกัน(ต้อง Practice)
๔. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นระยะๆและอย่างต่อเนื่อง

สมาชิกในกลุ่ม CoP ประกอบด้วย

๑. Sponsor หรือ Leader (คุณเอื้อ) เป็นผู้บริหารให้ทิศทาง แนวคิด สนับสนุนทรัพยากร สร้างแรงจูงใจ
๒. Facilitator (คุณอำนวย) เป็นผู้วางแผนและจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนใน CoP ประสานคนภายนอก (เพื่อเติมเต็มความรู้)
๓. Notetaker (คุณบันทึก)
๔. Member (คุณกิจ)

๒. วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ(Best Practices)

เป็นแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติในเรื่องต่างๆ แล้วเกิดผลสำเร็จ เกิดผลงานที่มีคุณภาพน่าชื่นชมและภาคภูมิใจ Best Practicesจะบอกเล่าถึงวิธีปฏิบัติว่าทำอะไร (What) ทำอย่างไร (How) และทำไม (Why) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้ที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวคน(Tacit Knowledge) แล้วสกัดออกมาให้อยู่ในรูปของความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เพื่อประโยชน์ในการเผยแพร่ ขยายผลต่อไป

ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา มักมีสิ่งดีๆเกิดขึ้นมากมาย แต่คนในองค์กรมองไม่เห็น เวลาจะทำอะไร ก็ต้องเริ่มต้นใหม่หมด ทั้งๆที่หลายเรื่อง ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากศูนย์เสมอไป

๓. การทบทวนหลังปฏิบัติการ (After Action Review / AAR)

เครื่องมือที่สำคัญมากเครื่องมือหนึ่งในการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้ ทั้งก่อนทำ-ระหว่างทำ-หลังทำ ด้วยเครื่องมือการสรุปบทเรียน ทบทวนวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ของงานที่เราเรียกว่า AAR ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ประยุกต์ใช้ได้ง่ายเพื่อการพัฒนาหรือยกระดับการทำงาน ทำได้ทั้งที่เป็นโครงการขนาดใหญ่หรือในระดับกิจกรรม

เรียนรู้ก่อนทำ เป็นการทบทวน/หาข้อมูลของเรื่องที่จะทำ ว่าต้องดำเนินการอะไรบ้าง หรือสืบค้น เพื่อหาว่าเรื่องนั้นๆ มีใครทำไว้แล้วได้ผลดีบ้าง เราจะ “เรียนลัด” “ต่อยอด” ให้ดีขึ้นได้อย่างไร

เรียนรู้ระหว่างทำ เป็นการทบทวน/ประเมินงานเป็นระยะๆ เพื่อนำไปปรับปรุงให้ดีกว่าเดิม เครื่องมือที่มักนิยมใช้คือ AAR

เรียนรู้หลังทำงานเสร็จ ใช้การประชุมทบทวนงานในภาพรวม โดยผู้ที่รับผิดชอบงานหรือผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด เป็นการทบทวน/สอบทานวัตถุประสงค์ ผลลัพธ์ของงาน แผนงาน และวิธีการทำงานในแต่ละขั้นตอน เพื่อนำไปปรับปรุงงานในหรือวางแผนการดำเนินงานต่อไป

การทำ AAR มักให้ผู้รับผิดชอบงานตอบคำถาม ดังนี้

๑. เป้าหมายของงานนี้ คืออะไร?
๒. เป้าหมายส่วนใดที่บรรลุผลเกินความคาดหมาย? เพราะอะไร?
๓. เป้าหมายส่วนใดที่บรรลุผลน้อย หรือไม่บรรลุผล เพราะเหตุใด?
๔. สิ่งที่ได้เรียนรู้จากงานนี้คืออะไร?
๕. ถ้าจะมีงานในลักษณะนี้อีก จะทำอย่างไรให้ดีกว่าเดิม?

๔. เรื่องเล่าเร้าพลัง (Storytelling)

เป็นวิธีการหรือเทคนิคที่ใช้กันมากในการแลกเปลี่ยนหรือสกัดความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน เป็นความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติ การปล่อยความรู้จากการปฏิบัติถ้าฝึกจนชำนาญ การเล่าเรื่องจะปลดปล่อยความรู้ ออกมาอย่างทรงพลังอย่างไม่น่าเชื่อ

การเล่าเรื่องควรกำหนดเป้าหมายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ชัด ดำเนินการในกลุ่มเล็กๆ สมาชิกไม่เกิน ๑๐ คน เพื่อให้เกิดความรู้สึกลึกซึ้ง ไม่เป็นทางการ เป็นกันเอง สมาชิกของกลุ่มต้องเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานจริงในเรื่องดังกล่าว คุณอำนวย (Facilitator) จะทำหน้าที่ช่วยให้การประชุมดำเนินไปด้วยความราบรื่น สร้างบรรยากาศความชื่นชม (Appreciative Inquiry) การเล่าเรื่องให้เล่าเพียงประเด็นเดียวและเล่าสั้นๆ ตามความจริง ไม่ต้องตีความ เล่าให้เห็นตัวละคร เห็นพฤติกรรมหรือเห็นความคิดที่อยู่เบื้องหลัง การเล่าเรื่องจะประสบความสำเร็จมากน้อยขึ้นกับปัจจัยหลัก คือ

- ผู้เล่าที่มีอารมณ์แจ่มใส มีจิตใจพร้อมให้ คิดทบทวนเรื่องราวที่จะเล่ามาเป็นอย่างดี มีทักษะการเล่าและมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จที่ตนกำลังเล่า
- ผู้รับฟัง ฟังอย่างตั้งใจ (Deep Listening) แสดงความสนใจและชื่นชม
- บรรยากาศขณะเล่า มีความสงบ อิสระ ผ่อนคลายและเป็นบรรยากาศที่เอื้ออาทรระหว่างกัน จะช่วยให้การสื่อสารโดยการเล่าเรื่องมีคุณภาพสูง กระจ่างและลึก

๕. การถอดความรู้ฝังลึก ด้วยกิจกรรมเรื่องเล่าเร้าพลัง

การเล่าเรื่องเป็นเทคนิคของการใช้เรื่องเล่าเพื่อแบ่งปันความรู้ หรือสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาการปฏิบัติงานโดยใช้ภาษาง่ายๆ ในชีวิตประจำวัน เล่าเฉพาะเหตุการณ์ บรรยากาศ ตัวละคร ที่เกี่ยวข้องกับผู้เล่าในขณะเกิดเหตุการณ์ตามจริง เล่าให้เห็นบุคคล พฤติกรรม การปฏิบัติ การคิด ความสัมพันธ์ ข้อสำคัญผู้เล่าต้องไม่ตีความระหว่างเล่า ไม่ใส่ความคิดเห็นของผู้เล่าในเรื่องขณะที่เล่า เมื่อเล่าจบแล้วผู้ฟังสามารถซักถามผู้เล่าได้ การเล่าเรื่องที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้

๑. เรื่องที่เล่าต้องเป็นเรื่องจริงที่เกิดขึ้น อย่าแต่งเรื่องขึ้นมาเอง
๒. เรื่องเล่าสอดคล้องกับหัวข้อปลา(ใจทย์)ของกลุ่ม
๓. มีชื่อเรื่องที่บอกถึงความสำเร็จซึ่งเห็นได้อย่างเป็นรูปธรรม
๔. ผู้เล่าเป็นเจ้าของเรื่อง
๕. เป็นเรื่องแห่งความสำเร็จ ๑ ประเด็น และไม่เล่าซ้อนประเด็นกันหลายประเด็น
๖. มีโครงเรื่องคือมีจุดเริ่มต้น มีเหตุการณ์นำ บอกวิธีปฏิบัติ บอกผลสำเร็จ และมีตอนจบ ไม่เล่าเรื่องค้างไว้โดยไม่บอกว่ตอนจบเป็นอย่างไร
๗. สื่การเล่า เร้าพลังผู้ฟังให้เกิดแรงบันดาลใจหรือเกิดแนวคิดที่จะนำไปปฏิบัติ
๘. ทำทางขณะเล่า เล่าอย่างมีชีวิตชีวาจะทำให้เกิดพลังขับเคลื่อน

๖. การถอดบทเรียน

เป็นการจัดการความรู้ในอีกรูปแบบหนึ่ง เพื่อสืบค้นความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงาน โดยการสกัดความรู้และประสบการณ์จากกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน มีการจัดบันทึกรายละเอียด ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงาน และความรู้ใหม่ๆที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานทั้งส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลว ประโยชน์เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงงานและสามารถนำไปเผยแพร่แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป

ตัวอย่างคำถามในการถอดบทเรียน

- ๑) ก่อนทำ เรากำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างไร มีตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างไร เมื่อทำไปแล้ว เกิดการเปลี่ยนแปลงตรงไหน (ต้องวัดได้ว่าเปลี่ยนแปลงอย่างไร)
- ๒) กิจกรรมที่ทำ มีอะไรบ้าง ทำอะไรก่อน ทำอะไรหลัง(ขั้นตอน)
- ๓) ผลที่เกิด เกิดอะไร ดีอย่างไร ดีกับใครบ้าง อะไรบ้างที่บรรลุเป้า เพราะอะไร (เหตุอะไร ผลจึงเกิดอย่างนี้) อะไรบ้างที่ไม่บรรลุเป้า เพราะอะไร ถ้าทำคร่าวหน้าจะแก้ไขอะไรและ จะแก้
อย่างไร
- ๔) สิ่งที่ได้มาโดยไม่ได้คาดหมาย เกิดขึ้นได้อย่างไร เกิดขึ้นได้เพราะอะไร
- ๕) สิ่งที่ยังไม่ได้ตั้งใจ คือ.....เพราะ.....
- ๖) ใจ วิธีคิด ทักษะ ความรู้ ที่ได้จากการปฏิบัติงาน เมื่อประมวลแล้วเรามีความสุขหรือไม่ เราภาคภูมิใจหรือไม่ ใจหรือ วิธีคิดเราเป็นอย่างไร เรามีทักษะอะไรเพิ่มขึ้น (ทำไปแล้วรู้มากขึ้น ทำไปแล้วเกิดความชำนาญมากขึ้น)

๗. ตลาดนัดความรู้

เป็นเครื่องมือหนึ่งในการจัดการความรู้ ในการนำความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน แตกต่างจากตลาดนัดทั่วไปตรงที่ “สินค้า” ที่เอามาแลกเปลี่ยนกัน ไม่ใช่วัตถุสิ่งของ แต่เป็นเรื่องเล่าของความสำเร็จ โดยที่ในเรื่องเล่าเหล่านั้น มีความรู้แฝงอยู่ เป็นความรู้เพื่อการบรรลุเป้าหมาย “ธง” หรือ “หัวปลา” ที่กำหนดไว้ของตลาดนัด ในตลาดนัดทั่วไป สินค้า ที่เราขาย หรือแลกเปลี่ยนจะหมดไป แต่ “**ในตลาดนัดความรู้ เมื่อแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ ตัวความรู้ในตัวเราจะยิ่งงอกเงยเพิ่มขึ้น**” กิจกรรมในตลาดนัดความรู้ นอกจากการประชุมกลุ่ม ผลัดกันเล่าเรื่องของความสำเร็จ ซึ่งเป็นกิจกรรมหลักแล้ว อาจมีกิจกรรมเสริม เช่น การบรรยายพิเศษ การจัดนิทรรศการ หรืออาจเชิญกลุ่ม คุณกิจ จากองค์กรอื่น ที่มีผลงานความสำเร็จตามธงหรือหัวปลาของตลาดนัด ให้มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือร่วมเสนอนิทรรศการ เพื่อสร้างความคึกคักแปลกใหม่

ตลาดนัดความรู้เป็นเครื่องมือใช้ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย ๕ ประการ คือ

๑. **การต่อยอดความรู้** ระหว่าง วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศหลากหลายวิธี จากการที่ “คุณกิจ” ผู้มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศหลากหลายแบบ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “ความรู้ในคน” (tacit knowledge) ซึ่งกันและกัน

๒. **การสะสมชุมชนความรู้** จากการเล่าเรื่อง เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศหลากหลายวิธี และ “สกัด” ออกมาเป็นชุมชนความรู้ เป็นวิธีปฏิบัติที่มองเห็นขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน

๓. **การแสดงความชื่นชม** การยอมรับนับถือ ต่อการริเริ่มสร้างสรรค์ ที่สอดคล้องกับ “หัวปลา” หรือ “โจทย์” ขององค์กร จะช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้มีผลงานเยี่ยมตามหัวปลาหรือโจทย์นั้นๆ ให้ใช้ความเพียรพยายามต่อไป และเป็นแรงจูงใจต่อคนอื่นๆ ด้วย

๔. **เป็นแหล่งให้คนในองค์กรได้มาเรียนรู้จากของจริง** ของผู้มีประสบการณ์จริง ปฏิบัติจริง

๕. **ทำให้ “คุณกิจ” จากต่างหน่วยงานได้มาพบปะกัน** อันจะนำไปสู่การเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง หรือรวมตัวกันเป็น **ชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practice)** นั้นเอง

การจัดตลาดนัดความรู้ ผู้จัดควรออกแบบกิจกรรมให้ผู้เข้าร่วมได้มีการ “สกัดความรู้” จากผู้ปฏิบัติจริงเพื่อนำกลับไปใช้ และให้มีการแลกเปลี่ยนในประเด็นนี้อีกรอบ จะทำให้ผู้เข้าร่วมได้เห็นมุมมองที่แตกต่างกันออกไป ก่อเกิดวงจรการเรียนรู้ที่ขยายวงกว้างออกไปอีก

บทที่ ๒

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ครอบคลุมโรค
- แผนที่ยุทธศาสตร์กรมควบคุมโรค ปี ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙
- ภาพผังความเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม
ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมายการให้บริการ
ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และผลผลิตกรมควบคุมโรค
- องค์ความรู้สำคัญของกรมฯ ตาม ๖ ยุทธศาสตร์

ในบทที่ ๒ นี้ ต้องการชี้ให้เห็นความเชื่อมโยงของ “การจัดการความรู้” กับวิสัยทัศน์ แผนที่ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ผลผลิต ฯลฯ เพราะเป้าหมายของการใช้การจัดการความรู้คือ การพัฒนางาน พัฒนาคน และพัฒนาองค์กร แต่ผู้ใช้ต้อง “เลือกเครื่องมือKMที่เหมาะสม” กับแต่ละเรื่องแต่ละประเด็นที่ผ่านมา ก.พ.ร.ต้องการให้เห็นความชัดเจนของการใช้ KM เพื่อองค์กร ทีม KM ต้องยึดคำรับรองหน่วยงานเป็นหลักก่อน (อยู่ในคำรับรองแสดงว่ามีความสำคัญ) แล้วจึงหยิบตัวชี้วัดที่ต้องการบรรลุ มาปรับใช้แนวคิดKM หรือเครื่องมือKM เข้าไปเพื่อทำให้บรรลุผล

วิสัยทัศน์ พันธกิจ กรมควบคุมโรค

● วิสัยทัศน์ ปี ๒๕๖๓

เป็นองค์กรชั้นนำระดับนานาชาติ ที่สังคมเชื่อถือและไว้วางใจ เพื่อปกป้องประชาชนจากโรคและภัยสุขภาพ ด้วยความเป็นเลิศทางวิชาการ ภายในปี ๒๕๖๓

● พันธกิจ

ปฏิบัติการกิจของกรมควบคุมโรคตามที่กำหนดในกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการ พ.ศ.๒๕๕๒ ด้วยวิธีการดังนี้

๑. ส่งเสริมกระบวนการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายภายในและระหว่างประเทศ ในการผลิตและพัฒนาผู้เชี่ยวชาญ องค์ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร เครื่องมือ กฎหมายการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรค และภัยสุขภาพ รวมทั้งการบริการเฉพาะ
๒. ส่งเสริม สนับสนุน ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ ให้เครือข่ายและประชาชน
๓. ผลักดัน และติดตาม การบังคับใช้กฎหมายที่จำเป็นต่อการปกป้องและประชาชนจากโรค และภัยสุขภาพ
๔. เตรียมความพร้อมในการจัดการภาวะฉุกเฉินและภัยสุขภาพใหม่ๆ ได้ทันการณ์
๕. พัฒนาและประเมินศักยภาพระบบ กลไกของเครือข่ายการดำเนินงาน เฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ

แผนที่ยุทธศาสตร์ กรมควบคุมโรค ปี 2555 - 2559

วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรชั้นนำระดับนานาชาติ ที่สังคมเชื่อถือและไว้วางใจ เพื่อปกป้องประชาชนจากโรคและภัยสุขภาพ ด้วยความเป็นเลิศทางวิชาการ ภายใน ปี 2563

ยุทธศาสตร์ที่ 1

การพัฒนา และร่วมมือกับเครือข่ายภาคีภายในและนานาชาติ รวมทั้งสนับสนุนพื้นที่ดำเนินงานเฝ้าระวังป้องกันและควบคุมโรคและภัยสุขภาพ อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน

เป้าประสงค์ 1.1

องค์กรทุกระดับ สามารถบริหารจัดการ และขับเคลื่อน การเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรค/ภัยสุขภาพ และการบังคับใช้กฎหมาย เพื่อลด ปัญหาที่มีผลกระทบต่อสุขภาพประชาชน ทำให้ทุกอำเภอ ทุกจังหวัด และประเทศมีระบบควบคุมโรคที่เข้มแข็งและยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 2

การพัฒนาเป็นศูนย์กลางนโยบาย มาตรการ นวัตกรรม ข้อมูลอ้างอิง และมาตรฐานวิชาการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพของชาติ ที่ได้มาตรฐานสากล และเป็นที่ยอมรับ

เป้าประสงค์ 2.1

เป็นศูนย์กลางของนโยบาย มาตรการ นวัตกรรม ข้อมูลอ้างอิงด้านการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพของชาติที่ได้มาตรฐานสากล เป็นที่ยอมรับ และเชื่อถือ

ยุทธศาสตร์ที่ 3

การสื่อสารสาธารณะและประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงและได้ผล เพื่อป้องกันควบคุมโรค และภัยสุขภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4

การเตรียมความพร้อม และดำเนินการป้องกันควบคุมโรค และภัยสุขภาพในสถานการณ์ฉุกเฉิน และภัยพิบัติ อย่างรวดเร็ว ตามความต้องการของพื้นที่ และได้มาตรฐานสากล

เป้าประสงค์ 3.1

ระบบสื่อสารสาธารณะ ประชาสัมพันธ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ครอบคลุม และมีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน เพื่อการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ

เป้าประสงค์ 4.1

มีกลไกการจัดการเตรียมความพร้อมและบูรณาการ ระบบตอบโต้ภาวะฉุกเฉินด้านโรคและภัยสุขภาพที่ได้ มาตรฐานสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 5

การติดตามและประเมินผลภาพรวมของการเฝ้าระวัง ป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศตามมาตรฐานสากล

เป้าประสงค์ 5.1

มีกลไกการพยากรณ์โรค การติดตามประเมินผลภาพรวมและการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการทรัพยากรของการเฝ้าระวังป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพของประเทศตามมาตรฐานสากล

ยุทธศาสตร์ที่ 6

การพัฒนาคุณภาพระบบบริหารจัดการองค์กร และบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูงได้มาตรฐานสากล

เป้าประสงค์ 6.1

มีระบบบริหารจัดการที่ได้มาตรฐานสากล

เป้าประสงค์ 6.2

บุคลากรมีขีดสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด

ความเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมายการให้บริการ กลยุทธ์ ผลผลิต กรมควบคุมโรค ประจำปีงบประมาณ 2555



**องค์ความรู้ที่จำเป็นเพื่อสนับสนุน ๖ ประเด็นยุทธศาสตร์
ของกรมควบคุมโรค ปี ๒๕๕๕**

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย ตัวชี้วัด (Target)	องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการ ตามประเด็นยุทธศาสตร์
<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ : การพัฒนา และร่วมมือกับเครือข่าย ภาคีภายในประเทศและนานาชาติ รวมทั้งสนับสนุนพื้นที่ในการดำเนินงาน เฝ้าระวังป้องกันและควบคุมโรคและภัย สุขภาพอย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน</p>	<p>๑.๑ องค์การทุกระดับสามารถ บริหารจัดการและขับเคลื่อน การเฝ้าระวังป้องกันควบคุม โรค/ภัยสุขภาพและการบังคับ ใช้กฎหมายเพื่อลดปัญหาที่มี ผลกระทบต่อสุขภาพ ประชา ชน ทำให้ทุกอำเภอ ทุกจังหวัด และประเทศมีระบบควบคุมโรค ที่เข้มแข็งและยั่งยืน</p>	<p>๑.๑.๑ จำนวนจังหวัดที่มีระบบบริหาร จัดการ และสนับสนุนตามมาตรฐานที่ กำหนดเพื่อพัฒนา"อำเภอป้องกันควบคุม โรคเข้มแข็งแบบยั่งยืน"</p> <p>๑.๑.๒ ร้อยละของอำเภอที่เป็น"อำเภอ ป้องกันควบคุมโรคเข้มแข็งแบบยั่งยืน" ตามคุณลักษณะที่กำหนด</p> <p>๑.๑.๓ ร้อยละความสำเร็จของการ ดำเนินงานสร้างเครือข่ายความร่วมมือ พัฒนาระบบเฝ้าระวังป้องกันควบคุมโรค และภัยสุขภาพระดับชาติ นานาชาติ</p>	<p>๓๔ จังหวัด</p> <p>ร้อยละ ๖๐</p> <p>ร้อยละ ๕๐</p>	<p>๑. องค์ความรู้สำหรับสนับสนุน สสจ.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสนับสนุนอำเภอให้ เป็นอำเภอป้องกันควบคุมโรคเข้มแข็งแบบยั่งยืน - หลักเกณฑ์/คุณลักษณะของอำเภอป้องกันควบคุม โรคเข้มแข็งแบบยั่งยืน (ในระดับจังหวัด/อำเภอ) - เทคนิคการถ่ายทอดความรู้แก่ผู้ปฏิบัติ <p>๒. องค์ความรู้ดำเนินงานประสานเครือข่ายในประเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทักษะและเทคนิคการประสานงาน - การถ่ายทอดความรู้กับเครือข่าย - การบริหารจัดการความสัมพันธ์เครือข่าย - การสื่อสารประชาสัมพันธ์ - การจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ(MOU) กับ เครือข่ายในประเทศ <p>๓. องค์ความรู้ดำเนินงานประสานเครือข่าย ต่างประเทศ)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความสามารถด้านภาษาอังกฤษ (อ่าน, ฟัง , พูด และ การเขียน) - ภาษาอังกฤษสำหรับการสื่อสารประชาสัมพันธ์ - การจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU)กับ ต่างประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย ตัวชี้วัด (Target)	องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการ ตามประเด็นยุทธศาสตร์
				<p>๔. องค์ความรู้เชี่ยวชาญเฉพาะโรค</p> <p>๔.๑ โรคเอดส์ วัณโรค โรคติดต่อทางเพศสัมพันธ์ที่ต้องให้บริการแก่ประชาชนเฉพาะกลุ่มใน ๒ สถาบันและศูนย์สาธิตบริการ</p> <p>๔.๒ การให้บริการที่เป็น Vertical Program เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - โรคติดต่อนำโดยแมลง - ฉีดยาวัคซีน - ตรวจคัดกรองโรคติดต่อระหว่างประเทศ - การตรวจทางอชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม <p>๔.๓ ความรู้เรื่องโรคและภัยสุขภาพที่เป็นปัญหาเฉพาะในพื้นที่ (ท้องถิ่น)</p> <p>๔.๔ ความรู้เรื่องโรคติดต่ออุบัติใหม่</p> <p>๔.๕ ความรู้เรื่องกฎหมาย (IHR ๒๐๐๕)</p>

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย ตัวชี้วัด (Target)	องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการ ตามประเด็นยุทธศาสตร์
<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ : การพัฒนาเป็นศูนย์กลางนโยบาย มาตรการ นวัตกรรม ข้อมูลอ้างอิง และ มาตรฐานวิชาการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพของชาติ ที่ ได้มาตรฐานสากล และเป็นที่ยอมรับ</p>	<p>๒.๑ เป็นศูนย์กลางของนโยบาย มาตรการ นวัตกรรม ข้อมูล อ้างอิงด้านการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพของ ชาติที่ได้มาตรฐานสากล เป็นที่ ยอมรับ และเชื่อถือ</p>	<p>๒.๑.๑ สัดส่วนของผลิตภัณฑ์วิชาการที่ ดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานสากล</p> <p>๒.๑.๒ สัดส่วนของผลิตภัณฑ์ทางวิชาการ ที่กรมนำไปกำหนดเป็นผลิตภัณฑ์หลัก</p> <p>๒.๑.๓ สัดส่วนของผลิตภัณฑ์ทาง วิชาการ ที่เข้าถึงเครือข่ายและองค์กรที่ เกี่ยวข้อง</p> <p>๒.๑.๔ สัดส่วนของเครือข่ายที่เกี่ยวข้องมี ความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ของกรม</p>	<p>ร้อยละ ๘๐</p> <p>ร้อยละ ๖๐</p> <p>ร้อยละ ๙๐</p> <p>ร้อยละ ๘๐</p>	<p>๑. องค์ความรู้ในการทำวิจัยและจัดทำผลงานวิชาการด้าน การเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคและภัยสุขภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความรู้ เชี่ยวชาญเฉพาะโรค ๙ โรค(เอชอี/ ไข้หวัด ใหญ่ / วัณโรค / ไข้เลือดออก / อุจจาระร่วง / เบาหวาน / ความดัน / บุหรี่ / สุรา) <p>หมายเหตุ ๙ โรคเป็นนโยบายสำคัญในระดับกระทรวง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์, มนุษยศาสตร์, สังคมศาสตร์, การพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพ - การจัดทำข่าวกรอง/เตือนภัย - กระบวนการทำวิจัย ตามเกณฑ์มาตรฐานสากล (ระดับพื้นที่ / ประเทศ / นานาชาติ) - การนำเสนอผลงานวิจัยในและต่างประเทศ <p>๒. องค์ความรู้และข้อมูลที่ทำเนียบตามเกณฑ์มาตรฐานสากล ได้แก่ IHR,WHO, EIA, HIA, HA,PMQA,ISO ,Healthy workplace, กรอบอนุสัญญาการควบคุมการบริโภคยาสูบ</p> <p>๓. การผลักดันเพื่อนำสู่การเป็นนโยบาย</p> <ul style="list-style-type: none"> - กระบวนการจัดทำนโยบายสาธารณะ - กระบวนการผลักดันเพื่อ Implement เป็นนโยบาย <p>๔. แนวทางและกระบวนการจัดทำผลิตภัณฑ์ของกรม</p> <ul style="list-style-type: none"> - นโยบาย(Policy) / มาตรฐาน(SOP)/มาตรการ (Measurement) /แนวทาง(Guideline) /นวัตกรรม (Innovation)ของงานป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ <p>๕. กฎหมายป้องกันควบคุมโรค (ยาสูบ/ แอลกอฮอล์ โรคติดต่อ / Env.Occ / กฎหมายการควบคุมโรคระหว่าง ประเทศ /กฎอนามัย (IHR ๒๐๐๕)</p>

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย ตัวชี้วัด (Target)	องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการ ตามประเด็นยุทธศาสตร์
<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ : การสื่อสารสาธารณะและประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงและได้ผล เพื่อป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ</p>	<p>๓.๑ ระบบสื่อสารสาธารณะประชาสัมพันธ์ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานเพื่อการป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพ</p>	<p>๓.๑.๑ ร้อยละของประชาชนที่รับทราบการสื่อสารสาธารณะเกี่ยวกับโรคและภัยสุขภาพที่สำคัญของกรมฯ</p> <p>๓.๑.๓ ร้อยละของประชาชนกลุ่มเป้าหมายมีพฤติกรรมสุขภาพที่เหมาะสมตามเกณฑ์ที่กำหนด</p> <p>๓.๑.๔ ร้อยละของเครือข่ายกลุ่มเป้าหมายมีความพึงพอใจในภาพลักษณ์ของกรมฯ</p> <p>๓.๑.๕ ร้อยละของหน่วยงานที่มีกลไกการบริหารจัดการการสื่อสารสาธารณะเกี่ยวกับโรคและภัยสุขภาพที่สำคัญของกรม</p>	<p>ร้อยละ ๘๐</p> <p>ร้อยละ ๗๒</p> <p>ร้อยละ ๘๕</p> <p>ผ่าน</p>	<p>๑. ความรู้พื้นฐานเรื่องการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - การประชาสัมพันธ์ (Public relation) - การสร้างกระแส - การบริหารสื่อสารมวลชน - การสร้างภาพลักษณ์องค์กร(Brand) - การประเมินการรับรู้การสื่อสารสาธารณะเกี่ยวกับโรค/ภัยสุขภาพที่สำคัญของกรมฯ ในกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ <p>๒. ความรู้ เชี่ยวชาญเฉพาะโรค ๙ โรค (ที่เป็นนโยบายสำคัญของกระทรวง)</p> <ul style="list-style-type: none"> - การควบคุม ป้องกันโรค และส่งเสริมสุขภาพ (เอ็ดส์/ ไข้หวัดใหญ่ / วัณโรค / ไข้เลือดออก / อูจจาระร่วง / เบาหวาน / ความดัน / บุหรี่ / สุรา) <p>๓. ความรู้เชี่ยวชาญเฉพาะโรค/ภัยสุขภาพที่เป็นปัญหาสำคัญในพื้นที่</p> <p>๑. ความรู้ที่จำเป็นใช้ประกอบการดำเนินงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - พฤติกรรมศาสตร์ , มนุษยศาสตร์ , สังคมศาสตร์ - การพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพ - การประยุกต์ทฤษฎี/รูปแบบเพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพ - การบริหารเครือข่าย(ในระดับพื้นที่/ระดับชาติ และ นานาชาติ)

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย ตัวชี้วัด (Target)	องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการ ตามประเด็นยุทธศาสตร์
				<p>๓. ความรู้พื้นฐานเรื่องการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - การประชาสัมพันธ์ (Public relation) - การสร้างกระแส - การบริหารสื่อสารมวลชน - การสร้างภาพลักษณ์องค์กร(Brand) <p>๔. ความรู้ เชี่ยวชาญเฉพาะโรค ๙ โรค</p> <ul style="list-style-type: none"> - การควบคุม ป้องกันโรค และส่งเสริมสุขภาพ (เอ็ดส์/ ไข้หวัดใหญ่ / วัณโรค / ไข้เลือดออก / อุจจาระร่วง / เบาหวาน / ความดัน / บุหรี่ / สุรา)
<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ : การเตรียมความพร้อม และดำเนินการ ป้องกันควบคุมโรคและภัยสุขภาพใน สถานการณ์ฉุกเฉิน และภัยพิบัติ อย่าง รวดเร็ว ตามความต้องการของพื้นที่ และได้มาตรฐานสากล</p>	<p>๔.๑ มีกลไกการจัดการเตรียม ความพร้อมและบูรณาการ ระบบตอบโต้ภาวะฉุกเฉินด้าน โรคและภัยสุขภาพที่ได้ มาตรฐานสากล</p>	<p>๔.๑.๑ จำนวนหน่วยงานที่มีกลไกและ ขั้นตอนการบริหารจัดการการเตรียมความ พร้อม และการตอบโต้ภาวะฉุกเฉินด้าน โรคและภัยสุขภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด</p> <p>๔.๑.๒ ร้อยละของสถานการณ์ฉุกเฉินและ ภัยพิบัติซึ่งมีปัญหาโรคและภัยสุขภาพที่ กรมควบคุมโรคสามารถตอบโต้ตามเกณฑ์ ที่กำหนด</p>	<p>๑๔ หน่วยงาน</p> <p>ร้อยละ ๘๐</p>	<p>๑. ความรู้เรื่อง Public Health Emergency (ความหมาย / ประเภทและการจัดการ)</p> <p>๒. การเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือภาวะฉุกเฉินทาง สาธารณสุข</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประเมินความเสี่ยง(Risk Analysis) - การสื่อสารความเสี่ยง(Risk Communication) - การบริหารจัดการ War room - การวางระบบ Incident Command System (ICS) - การบริหาร Logistic - การฝึกซ้อมแผน(ในหลากหลายรูปแบบ) - บทบาทหน้าที่ในการตอบโต้ภาวะฉุกเฉินของแต่ละ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย ตัวชี้วัด (Target)	องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการ ตามประเด็นยุทธศาสตร์
				<ul style="list-style-type: none"> - แนวทาง /ขั้นตอนการเตรียมความพร้อมและรับมือภาวะฉุกเฉินด้านโรค/ภัยสุขภาพร้ายแรง /ภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม โคลนถล่ม ฯลฯ ตามเกณฑ์มาตรฐานสากล ๓. การพัฒนาศักยภาพเครือข่ายให้สามารถเตรียมความพร้อมรับภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุข
<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ : การติดตามและประเมินผลภาพรวมของการเฝ้าระวัง ป้องกันควบคุมโรค และภัยสุขภาพของประเทศตามมาตรฐานสากล</p>	<p>๕.๑ มีกลไกการพยากรณ์โรค การติดตามประเมินผลภาพรวม และการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการทรัพยากรของ การเฝ้าระวังป้องกันควบคุมโรค และภัยสุขภาพของประเทศตามมาตรฐานสากล</p>	<p>๕.๑.๑ จำนวนรายงานพยากรณ์โรคและ ภัยสุขภาพที่มีคุณภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> -ระดับประเทศ -ระดับเขต <p>- ๕.๑.๒.จำนวนหน่วยงานที่มีการติดตามการดำเนินงานที่มีคุณภาพตาม มาตรฐาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ๕.๑.๓ จำนวนรายงานการประเมินผล ที่ได้รับการยอมรับ 	<p>๕๐ เรื่อง</p> <p>๑๕ หน่วยงาน</p> <p>๕๐ เรื่อง</p>	<p>๑. การพยากรณ์โรค /ภัยสุขภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ความรู้เรื่องโรค/ภัยที่คุกคามสุขภาพประชาชน - การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลด้านระบาดวิทยา - Model /เครื่องมือในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ข้อมูลด้านระบาดวิทยาของโรค/ภัยสุขภาพ (ที่ทันสมัย) - การจัดทำรายงานพยากรณ์โรค /ภัยสุขภาพ <p>๒. การกำกับ ติดตาม ผลการดำเนินงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ภาพรวมของกรมฯ /ภาพรวมหน่วยงาน - การติดตาม ประเมินผลโรค/ภัยสุขภาพตามเกณฑ์ มาตรฐานสากล (ระดับกรม/หน่วยงาน) <p>๓. การประเมินในประเด็นสำคัญต่างๆ อย่างมีมาตรฐาน ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประเด็นยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์(ระดับกรม) - ความคุ้มค่าของโครงการ(ที่ใช้งบประมาณสูง) - ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของแผนงาน/โครงการ(ที่สำคัญ) - ต้นทุนต่อหน่วย(การป้องกันควบคุมโรค)

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย ตัวชี้วัด (Target)	องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการ ตามประเด็นยุทธศาสตร์
				<p>๒. นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (OG) (นโยบายหลัก ๔ ด้านและแนวทางปฏิบัติ)</p> <p>๑) ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม ๒) ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๓) ด้านองค์กร ๔) ด้านผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>๓. เทคนิค/กระบวนการอื่นๆเพื่อการสนับสนุนการพัฒนา คุณภาพคนและองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง - การจัดทำระบบการจัดการข้อร้องเรียน - การจัดทำระบบควบคุมภายใน - การจัดทำคำรับรองปฏิบัติราชการ - การประเมินผลการปฏิบัติราชการ - การจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาบุคลากร - การประเมินความพึงพอใจ(และความไม่พึงพอใจ)ของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย(Stakeholder)

บทที่ ๓

- Template “ระดับความสำเร็จของการจัดการ
ความรู้หน่วยงาน”
- คำอธิบายเพิ่มเติม
- โครงสร้างKM Team
- แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง

Template

รายละเอียดตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการหน่วยงาน กรมควบคุมโรค ปีงบประมาณ ๒๕๕๕	
มิติที่ ๔ : การพัฒนาองค์กร	
ตัวชี้วัดที่ ๗	ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของหน่วยงาน
หน่วยวัด	ขั้นตอน
น้ำหนัก	ร้อยละ ๖

คำอธิบาย :

- ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของหน่วยงาน โดยพิจารณาจากการประยุกต์ใช้แนวคิดหรือเครื่องมือการจัดการความรู้ให้สามารถสวมกับระบบงานปกติที่มีอยู่ โดยผลลัพธ์ที่ได้คือ งานดีขึ้น คนเก่งขึ้น

- ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ปี ๒๕๕๕ แบ่งเป็น ๒ กลุ่ม คือ กองบริหาร และ หน่วยงานวิชาการ (สำนัก/สถาบัน/สคร.) โดยมีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

- **กองบริหาร** ให้ดำเนินการจัดระบบฐานข้อมูลความรู้ที่มีอยู่เดิมในหน่วยงานเพื่อใส่ในคลังความรู้ มี ๕ ขั้นตอน คือ
 - ๑) กำหนดคณะทำงานคลังความรู้หน่วยงาน
 - ๒) คณะทำงานคัดเลือกฐานข้อมูลความรู้ (ที่มีอยู่ในหน่วยงาน) ตามเกณฑ์ที่สำนักจัดการความรู้ กำหนด(อย่างน้อย ๓ เรื่อง)
 - ๓) คณะทำงานเข้ารับการอบรมเพื่อนำฐานข้อมูลความรู้ใส่ในคลังฯ
 - ๔) คณะทำงานดำเนินการใส่ฐานข้อมูลความรู้ในระบบคลังความรู้
 - ๕) ทดลองการใช้งานของระบบ/ประเมินความพึงพอใจ มีข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
- **สำนักวิชาการ /สถาบัน/สคร.** ให้จัดเก็บความรู้ใหม่เพื่อใส่ในคลังความรู้ โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ (เลือกข้อใดข้อหนึ่ง) ได้แก่
 - ๑) **ถอดความรู้และบทเรียน** (ให้เลือกข้อใดข้อหนึ่ง) ดังนี้
 - ๑.๑) จัดเวทีสรุปบทเรียน (เมื่อสิ้นสุดโครงการ)
 - ๑.๒) ถอดความรู้และทักษะจากผู้ที่ปฏิบัติงานดี (Tacit Knowledge)
 - ๑.๓) ถอดบทเรียนในประเด็นความรู้ที่คิดว่าจำเป็นต้องเก็บ “**ความรู้เรื่องนี้**” ไว้ในองค์กร หรือเพื่อถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานคนอื่นนำความรู้ไปใช้ขยายผลต่อยอด
 - ๒) **การแลกเปลี่ยนเรียนรู้** (ให้เลือกข้อใดข้อหนึ่ง) ดังนี้
 - ๒.๑) จัดตลาดนัดความรู้ (อาจเป็นตลาดเฉพาะเรื่องหรือเป็นตลาดภาพรวมก็ได้) โดยผู้จัดควรระบุได้ว่าตลาดนัดความรู้ครั้งนี้มี “**ความรู้เด่น**” ในเรื่องอะไรบ้าง
 - ๒.๒) การจัด CoPs (กลุ่มที่ปฏิบัติงานเป็นเลิศ) ในงานป้องกันควบคุมโรค

หมายเหตุ หัวข้อองค์ความรู้ให้ยึดตาม “องค์ความรู้ที่จำเป็นเพื่อสนับสนุน ๖ ประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมควบคุมโรค” ซึ่งได้ผ่านการพิจารณารับรองจากหน่วยงานและท่านผู้ทรงคุณวุฒิฯ ของกรมฯ เมื่อปี ๒๕๕๔ แล้ว (อยู่ในบทที่ ๒ ของคู่มือการจัดการความรู้ฯ ปี ๒๕๕๕)

ระดับความสำเร็จ จะพิจารณาจากขั้นตอนที่ระบุไว้ ดังนี้

ตัวชี้วัด	น้ำหนัก	ระดับ ๑	ระดับ ๒	ระดับ ๓	ระดับ ๔	ระดับ ๕
ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของหน่วยงาน	๖					
■ กองบริหาร		ขั้นตอนที่ ๑	ขั้นตอนที่ ๑+๒	ขั้นตอนที่ ๑+๒+๓	ขั้นตอนที่ ๑+๒+๓+๔	ขั้นตอนที่ ๑+๒+๓+๔+๕
■ สำนักวิชาการ/สถาบัน/สคร.		-	ขั้นตอนที่ ๑	-	-	ขั้นตอนที่ ๑+๒

เกณฑ์การพิจารณา

■ กองบริหาร (จัดระบบความรู้ที่มีอยู่เดิมในหน่วยงาน)

รอบการประเมิน	ขั้นตอน	เกณฑ์ที่ต้องดำเนินการ	คะแนน	หลักฐาน
รอบ ๖ เดือนแรก ดำเนินการแล้วเสร็จ ในขั้นตอนที่ ๑ และ ๒	๑	- กำหนดคณะทำงานคลังความรู้ หน่วยงาน อย่างน้อย ๒ คน (KM+IT)	๒	- คำสั่งแต่งตั้งคณะทำงาน (ใช้คำสั่งระดับกรมเป็น หลักฐาน)
	๒	คณะทำงานคัดเลือกฐานข้อมูลความรู้ (ที่มีอยู่ในหน่วยงาน) โดยแบ่งประเภท ตามเกณฑ์ที่สำนักจัดการความรู้ กำหนด (อย่างน้อย ๓ เรื่อง) รายละเอียดของประเภทฐานข้อมูล ความรู้ตามเอกสารแนบ	๓	- รายชื่อฐานข้อมูล อย่างน้อย ๓ เรื่อง ภายในวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๕
รอบ ๖ เดือนหลัง ดำเนินการแล้วเสร็จ ในขั้นตอนที่ ๓,๔,๕	๓	คณะทำงานเข้ารับการอบรมเพื่อนำ ฐานข้อมูลความรู้ใส่ในคลังฯ	๑	- บันทึกข้อความจากหน่วยงาน ส่งสำนัก KM เพื่อแจ้งรายชื่อ คณะทำงานให้เข้ารับการอบรม
	๔	คณะทำงานดำเนินการใส่ฐานข้อมูล ความรู้ในระบบคลังความรู้	๒	- ฐานข้อมูลความรู้ของ หน่วยงานที่อยู่ในระบบคลัง ความรู้ (สามารถเปิดดูข้อมูลได้ จากเว็บไซต์สำนักKM http://www.kmddc.go.th/)
	๕	คณะทำงาน/หรือผู้ใช้งานในหน่วยงาน (อย่างน้อย ๕ คน) ได้ทดลองใช้งาน ของระบบคลังความรู้ และประเมินการ ใช้งานพร้อมให้ข้อเสนอแนะเพื่อการ ปรับปรุง	๒	- เอกสารผลการประเมินการใช้ งานระบบและมีข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุง <u>หมายเหตุ</u> แบบฟอร์มการ ประเมินสำนัก KM เป็นผู้จัดทำ และส่งให้หน่วยงาน เมื่อ หน่วยงานใส่ฐานข้อมูลฯ เสร็จ เรียบร้อยแล้ว

■ สำนัก /สถาบัน : ชั้นตอนที่ ๒ (๑ เรื่อง)

หน่วยงาน	ส.แมลง	ส.โรคต.	ส.อุบัติฯ	ส.Enocc	ส.NCD	ส.ระบาด	ส.เอดส์	ส.วันโรค	ส.วัคซีน	ส.แอลกอฮอล์	ส.ยาสูบ	ส.บำบัด	ส.ราชประชา
เรื่อง	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑

■ สคร. ๑ - ๑๒ : ชั้นตอนที่ ๒ (๑ เรื่อง)

หน่วยงาน	สคร.๑	สคร.๒	สคร.๓	สคร.๔	สคร.๕	สคร.๖	สคร.๗	สคร.๘	สคร.๙	สคร.๑๐	สคร.๑๑	สคร.๑๒
เรื่อง	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑	๑

รายละเอียดข้อมูลพื้นฐาน :

ข้อมูลพื้นฐานประกอบตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงานในอดีต ปีงบประมาณ พ.ศ.		
		๒๕๕๒	๒๕๕๓	๒๕๕๔
ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ของหน่วยงาน	ชั้นตอน			

แหล่งข้อมูล : สำนักฯ/สถาบัน/กอง/สคร.๑-๑๒ (จำนวน ๓๓ หน่วยงาน)

วิธีการจัดเก็บข้อมูล : จากการรายงานผลการดำเนินงานของทุกหน่วยงาน ในระบบ estimates

ความถี่ของการจัดเก็บข้อมูล : ทุก ๖ เดือน

ผู้กำกับตัวชี้วัด : ผู้อำนวยการสำนักจัดการความรู้ เบอร์ติดต่อ : ๐๒-๕๙๐๓๒๕๑-๓

ผู้จัดเก็บข้อมูล ๑. นางมณี สุขประเสริฐ	เบอร์ติดต่อ : ๐๒-๕๙๐๓๒๕๑-๓ ต่อ ๑๙
๒. นางสาวเพียงใจ ศรีเพชร	เบอร์ติดต่อ : ๐๒-๕๙๐๓๒๕๑-๓ ต่อ ๑๕
๓. นางสาววิภาวรรณ ศรีสุเพชรกุล	เบอร์ติดต่อ : ๐๒-๕๙๐๓๒๕๑-๓ ต่อ ๑๘
๔. นางสาววิภาวี ธรรมจำรัส	เบอร์ติดต่อ : ๐๒-๕๙๐๓๒๕๑-๓ ต่อ ๑๔
๕. นายวัฒนชัย ภูมรินทร์	เบอร์ติดต่อ : ๐๒-๕๙๐๓๒๕๑-๓ ต่อ ๑๗
๖. นายทรงพล ชมพู่	เบอร์ติดต่อ : ๐๒-๕๙๐๓๒๕๑-๓ ต่อ ๑๕

ผู้ประสานแต่ละหน่วยงาน

หน่วยงาน	ผู้ประสาน
-สำนักระบาด / สำนักโรคเอดส์ฯ / สำนักงานฯ ยาสูบฯ / กลุ่มตรวจสอบภายใน / สถาบันบำราศ / ก.พ.ร. / กองแผนงาน -สคร.๑ / สคร.๑๑ / สคร. ๑๒	◆ วิภาวี ธรรมจำรัส โทร ๐ ๒๕๙๐ ๓๒๕๑ - ๓ ต่อ ๑๔ มือถือ ๐๘ ๑๔๔๒ ๖๓๙๖ E-Mail : veef4@hotmail.com
-สำนักโรคไม่ติดต่อ / สำนักโรคจากการประกอบ อาชีพฯ / สำนักงานฯ แอลกอฮอล์ / กองการ เจ้าหน้าที่ / สำนักงานเลขานุการกรม -สคร.๓ / สคร.๖ / สคร.๗ / สคร. ๑๐	◆ วิภาวรรณ ศรีสุเพชรกุล โทร ๐ ๒๕๙๐ ๓๒๕๑ - ๓ ต่อ ๑๘ มือถือ ๐๘ ๕๑๕๐ ๕๑๑๙ E-Mail : somkm@hotmail.com
-สำนักโรคติดต่อทั่วไป / สำนักโรคติดต่ออุบัติใหม่ / สำนักโรคติดต่อหน้าโดยแมลง / สำนักงานเผยแพร่ฯ / สถาบันราชประชา / ศูนย์สารสนเทศ -สคร.๒ / สคร.๔ / สคร.๙	◆ วัฒน์ชัย ภูมรินทร์ โทร ๐ ๒๕๙๐ ๓๒๕๑ - ๓ ต่อ ๑๗ มือถือ ๐๘ ๔๔๓๙ ๐๓๘๔ E-Mail : wat_wp@msn.com
-สำนักวัณโรค / สถาบันวัคซีนฯ / กองคลัง -สคร.๕ / สคร.๘	◆ ทรงพล ชมพู่ โทร ๐ ๒๕๙๐ ๓๒๕๑ - ๓ ต่อ ๑๕ มือถือ ๐๘ ๑๒๘๐ ๓๔๗๑ E-Mail : pond_pet@hotmail.com

คำอธิบาย Template (เพิ่มเติม)

◆ ในปี ๒๕๕๕ การวัดระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้หน่วยงาน จะแบ่งเป็น ๒ ประเภทหน่วยงาน

- **กองบริหาร** จะวัดความสำเร็จที่การจัดเก็บข้อมูลความรู้(ที่มีอยู่เดิม)ในหน่วยงาน อย่างน้อย ๓ เรื่อง ใสในระบบคลังความรู้ ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างคณะทำงานคลังความรู้ของกองบริหารกับสำนัก KM คณะทำงานของหน่วยงานต้องคัดเลือกฐานข้อมูลความรู้ของหน่วยงาน (อย่างน้อย ๓ เรื่อง) ตามเกณฑ์ ดังนี้

๑. ข้อมูลความรู้ที่ตอบสนองในยุทธศาสตร์ที่ ๖ ของกรมฯ (เป็นยุทธศาสตร์พัฒนาองค์กรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกองบริหาร)

๒. เป็นข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ (มากที่สุด) ของหน่วยงาน

๓. มีความสำคัญในระดับสูงที่จะช่วยให้บรรลุตัวชี้วัดในยุทธศาสตร์

สำนัก KM ร่วมกับบริษัทที่ทำระบบคลัง จะมีการอบรมคณะทำงานของหน่วยงาน(ประมาณเดือน เมษายน)เพื่อให้สามารถใส่ฐานข้อมูลความรู้เข้าในระบบคลัง จากนั้นจะมีการทดลองใช้งานและประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้งานในหน่วยงาน เพื่อการปรับปรุงระบบให้เกิดความสมบูรณ์มากขึ้น

-**สำนักวิชาการ/สถาบัน/สคร.** วัดความสำเร็จที่การจัดเก็บความรู้(ใหม่) จำนวนอย่างน้อย ๑ เรื่อง เพื่อใส่ในคลังความรู้ โดย ประยุกต์ใช้แนวคิดหรือเครื่องมือการจัดการความรู้ เน้นการจัดเก็บความรู้ที่อยู่ในตัวคนปฏิบัติงาน สามารถเลือกข้อใดข้อหนึ่ง ดังนี้

๑) **ถอดความรู้และบทเรียน** (เลือกได้ข้อใดข้อหนึ่ง) คือ

- **จัดเวทีสรุปบทเรียน (เมื่อสิ้นสุดโครงการ)** เป็นการประยุกต์ใช้เครื่องมือถอดบทเรียน หรือ การทำ AAR นั้นเอง ตัวอย่างเช่น ถ้าหน่วยงานจะผลิตผลงานวิชาการ(คู่มือ แนวทาง ฯลฯ) สุดท้ายจะได้ผลงานที่เรียกว่าเป็น “ผลิตภัณฑ์วิชาการ” ที่อยู่ในยุทธ ๒ แต่ถ้าจะตอบ KM ในยุทธ ๖ หน่วยงานต้องทำการสรุปบทเรียนของการจัดทำคู่มือ แนวทาง ฯลฯ ว่าได้ ความรู้ หรือบทเรียนอะไรโดยใช้แบบฟอร์มการสรุปบทเรียน(แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องอยู่หน้าที่ (ท่านสามารถศึกษาการถอดบทเรียนได้จากหัวข้อเครื่องมือ KM ในบทที่ ๑)

- **ถอดความรู้และทักษะจากผู้ที่ปฏิบัติงานดี (Tacit Knowledge)** แนวคิดจะคล้ายกับการสรุปบทเรียน แต่มีคำถามและรายละเอียดที่ต่างกัน เพราะวัตถุประสงค์ของการถอดความรู้ในข้อนี้เพื่อจัดเก็บความรู้สำคัญให้อยู่ในหน่วยงาน มิฉะนั้นเมื่อ “คนเก่ง” ออกจากองค์กรไป ก็ต้องเริ่มนับศูนย์ใหม่ แถมจะเกิดความผิดพลาดในเรื่องที่ไม่ควร ในประเด็นนี้ ส่วนมากมักมุ่งไปที่ “งานที่คนนั้นทำได้ดี” เรียบเรียงเป็น Flow Chart ของงาน และคอยถามถึงถึงเทคนิค/ข้อพึงระวังในการทำงานในแต่ละขั้นตอน สุดท้ายก็จะได้เป็นคู่มือ(เล่มเล็ก)ในการปฏิบัติงานเรื่องนั้นๆ

ข้อพึงระวัง!! คู่มือนี้มีใช้ SOP (Standard Of Percedure) ฉบับที่นักวิชาการส่วนใหญ่รู้จักกัน เพราะคู่มือการปฏิบัติงานเล่มเล็กนี้ เมื่อลงมือทำงานแล้ว พบว่ายังมีขั้นตอน ข้อพึงระวัง หรือเทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ก็สามารถปรับปรุงให้เหมาะสมได้ตลอดเวลา

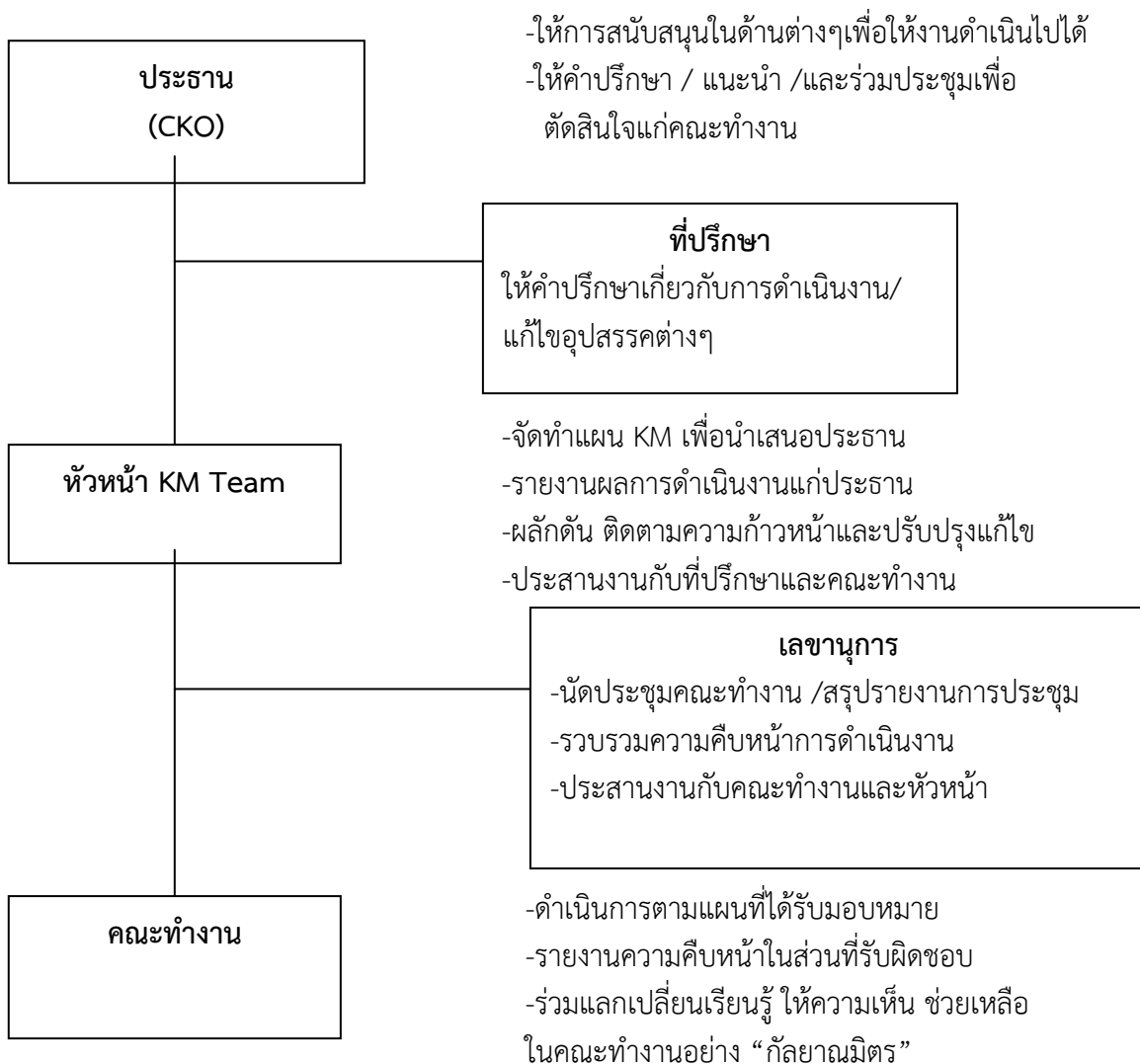
-การถอดความรู้ในประเด็นความรู้ที่สำคัญ เพื่อเก็บความรู้ไว้ในองค์กร หัวข้อนี้ก็มี ความคล้ายคลึงกับ ๒ หัวข้อข้างต้น แต่เน้นที่ “ความรู้สำคัญ” เป็นหลัก เช่น การพัฒนานโยบาย การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การถ่ายทอดความรู้ให้กับเครือข่าย(กลุ่มเป้าหมาย) การประเมินสมรรถนะ บุคลากรในหน่วยงาน การพัฒนาระบบความรู้ที่จัดแมลง ทักษะการให้คำปรึกษา ฯลฯ

๒)การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้เลือกได้ข้อใดข้อหนึ่ง คือ

-การจัดตลาดนัดความรู้ เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการจัดการความรู้ เพื่อให้บรรลุ “ธง” ตามที่กำหนดไว้ อาจเป็นเฉพาะเรื่องเฉพาะประเด็น เช่น ตลาดนัดความรู้เรื่องโรคเบาหวาน ตลาดนัดความรู้เรื่องโรคติดต่อ ตลาดนัดความรู้เรื่องโรคไข้เลือดออก ฯลฯ (ศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องเครื่องมือ KM บทที่ ๑)

-การจัด CoPs เป็นการจัดการการเรียนรู้ในอีกรูปแบบหนึ่ง CoP ต้องมีโจทย์ที่ชัดเจน ร่วมกันสำหรับสมาชิกที่เข้าร่วม ต้องมีความต่อเนื่องในการพบปะพูดคุย มีประเด็นในการพูดคุยแต่ละครั้ง จะพูดเรื่องอะไร เพื่ออะไร ได้อะไรไปทำงานต่อ และต้องกลับมาพบกันอีกเพื่อดูว่า “ความรู้” ที่นำไปใช้ ได้ผลอย่างไร(ศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องเครื่องมือ KM บทที่ ๑)

การกำหนดโครงสร้าง KM Team



หมายเหตุ หน่วยงานอาจกำหนด KM Team ตามความเห็นของหน่วยงานได้ องค์ประกอบที่นำเสนอเป็นเพียงตุ๊กตาให้พอมองเห็นภาพของทีมงาน KM ทั้งนี้ หน่วยงานต้องมี ๒ ตำแหน่งหลัก คือ **ประธาน (CKO)** และ **หัวหน้า KM Team**

แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง

- แนวทางการจัดทำบทสรุปการเรียนรู้
- แบบฟอร์ม SAR (Self Assessment Report) :
แบบรายงาน (เชิงคุณภาพ)

แนวทางการจัดทำบทสรุปการเรียนรู้

การจัดทำบทสรุปการเรียนรู้ (Lesson Learn) ของ สำนัก/สถาบัน /สคร. ดำเนินการเมื่องานในข้อใดข้อหนึ่ง que เลือกไว้ได้เสร็จสิ้นแล้ว เป็นการสรุปเนื้อหาทั้งหมดอย่างกระชับ เพื่อเผยแพร่(หรือเก็บไว้ต่อยอดงาน) การจัดทำบทสรุปการเรียนรู้ มีความยาว ประมาณ ๔ - ๖ หน้ากระดาษ A๔ ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อดังนี้

- ชื่อเรื่อง
- ชื่อคณะทำงาน
- เนื้อหาประกอบด้วย
 - เหตุผล (ที่ต้องมีแผนงาน/โครงการนี้)
 - โครงการและบริบทของโครงการ(อธิบายโครงการโดยสังเขปให้มองเห็นภาพว่าเป็นโครงการที่ไปทำอะไร ทำกับใคร ทำเพื่ออะไร มีประโยชน์อย่างไรกับใครบ้าง)
 - ผลการดำเนินงาน มีขั้นตอนและได้ทำกิจกรรมอะไรไปบ้าง
 - พบปัญหา/อุปสรรค(ที่สำคัญ)อะไรบ้าง แก้ไขอย่างไร แล้วผลเป็นอย่างไร
 - บทสรุปการเรียนรู้ จากโครงการนี้ เราได้เรียนรู้ในเรื่องใดบ้าง(องค์ความรู้ และบทเรียนที่ได้ เมื่อเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ตอนแรก) งาน/คนหรือองค์กรมีการพัฒนาอย่างไรบ้าง ถ้าจะนำไปประยุกต์ใช้หรือขยายผลที่อื่น ต้องระวังอะไรบ้าง หรือถ้าไม่เกิดผลตามที่เรที่ตั้งใจไว้ ขอให้ทบทวนและระบุว่าเป็นเพราะปัจจัยหรือเหตุผลอะไร
- การเขียน ควรเขียนในลักษณะบรรยายให้เห็นรายละเอียด(โดยเฉพาะประเด็นที่สำคัญ) ใช้คำศัพท์ที่เข้าใจง่าย ๆ กินใจ ใช้ศัพท์ภาษาที่เป็นทางการเฉพาะเท่าที่จำเป็น แต่มีหัวข้อตามที่ระบุครบ
- ควรแทรกภาพกิจกรรมที่เห็นว่าสำคัญ ซึ่งคาดว่าจะช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจเนื้อหาได้มากยิ่งขึ้น การแทรกภาพควรแทรกในระหว่างเนื้อหาที่กำลังกล่าวถึง หรืออาจเป็นภาพคนสำคัญ (ที่ส่งผลให้งานสำเร็จ) ซึ่งอาจมีคำพูด “โดนใจ” แทรกเป็นกรอบคำพูดด้วยก็ได้ ทั้งนี้ให้ส่งภาพเป็น JPG File มาด้วย

แบบฟอร์ม SAR

แบบฟอร์มรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน
กรมควบคุมโรค ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕

ชื่อหน่วยงาน :	<input type="checkbox"/> รอบ..... เดือน																		
ชื่อตัวชี้วัด :	มิติที่ ____																		
ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด :	ผู้จัดเก็บข้อมูล :																		
โทรศัพท์ :	โทรศัพท์ :																		
คำอธิบายตัวชี้วัด :																			
.....																			
.....																			
.....																			
.....																			
เกณฑ์การให้คะแนน :																			
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">ระดับ ๑</td> <td style="width: 20%;">ระดับ ๒</td> <td style="width: 20%;">ระดับ ๓</td> <td style="width: 20%;">ระดับ ๔</td> <td style="width: 20%;">ระดับ ๕</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		ระดับ ๑	ระดับ ๒	ระดับ ๓	ระดับ ๔	ระดับ ๕													
ระดับ ๑	ระดับ ๒	ระดับ ๓	ระดับ ๔	ระดับ ๕															
รายละเอียดข้อมูลพื้นฐาน:																			
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="width: 30%;">ข้อมูลพื้นฐานประกอบตัวชี้วัด</th> <th rowspan="2" style="width: 15%;">หน่วยวัด</th> <th colspan="3" style="width: 55%;">ผลการดำเนินงานในอดีต ปีงบประมาณ พ.ศ.</th> </tr> <tr> <th style="width: 15%;">๒๕๕๓</th> <th style="width: 15%;">๒๕๕๔</th> <th style="width: 15%;">๒๕๕๕</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		ข้อมูลพื้นฐานประกอบตัวชี้วัด	หน่วยวัด	ผลการดำเนินงานในอดีต ปีงบประมาณ พ.ศ.			๒๕๕๓	๒๕๕๔	๒๕๕๕										
ข้อมูลพื้นฐานประกอบตัวชี้วัด	หน่วยวัด			ผลการดำเนินงานในอดีต ปีงบประมาณ พ.ศ.															
		๒๕๕๓	๒๕๕๔	๒๕๕๕															
ข้อมูลผลการดำเนินงาน : อธิบายผลการดำเนินงานที่ดำเนินการได้จนถึงปัจจุบัน มีความก้าวหน้า โดยสามารถดำเนินการได้ตามขั้นตอนที่																			
๑) อธิบายกระบวนการทำงานที่ดำเนินการไปแล้ว ในแต่ละขั้นตอนที่ทำเสร็จแล้ว)																			
๒) ปัจจุบันทำถึงขั้นตอนใด ขั้นตอนที่กำลังทำอยู่ ทำถึงไหนแล้ว)																			
๓) อธิบายระบุดำเนินการสนับสนุนดำเนินการ)																			
ขั้นตอนที่ ๑.....																			
ขั้นตอนที่ ๒.....																			
ขั้นตอนที่ ๓.....																			
ขั้นตอนที่ ๔.....																			
ขั้นตอนที่ ๕.....																			

การคำนวณคะแนนจากผลการดำเนินงาน				
ตัวชี้วัด/ข้อมูลพื้นฐานประกอบ ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)	ผลการ ดำเนินงาน	ค่าคะแนน ที่ได้	ค่าคะแนน ถ่วง น้ำหนัก
ปัจจัยสนับสนุนต่อการดำเนินงาน :				
ปัญหาอุปสรรคต่อการดำเนินงาน :				
ความต้องการสนับสนุนจากส่วนกลางและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง :				
ข้อเสนอแนะ :				
หลักฐานอ้างอิง : ชื่อเอกสาร / หลักฐานอ้างอิง (ขอให้ระบุให้ชัดเจนว่าเอกสารอ้างอิงที่จัดส่งมาให้แต่ละรายการนั้นมีความเกี่ยวข้องหรือสอดคล้องกับการดำเนินงานของตัวชี้วัดอย่างไร)				

หมายเหตุ แบบฟอร์ม SAR เป็นการรายงานผลการดำเนินงานทุก ๖ เดือน ในระบบ Estimate

บทที่ ๔

ภาคผนวก

แนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐและเอกชน

◆ ภาครัฐ

- ก.พ.ร. กับ ๗ กระบวนการและ ๖ ขั้นตอนการจัดการความรู้
- ส.ค.ส. กับ โมเดลปลาทู
- ส.ร.ส. กับ การจัดการความรู้ ก่อน-ระหว่าง-หลัง การทำงาน

◆ ภาคเอกชน

- KM ในบริษัทปูนซิเมนต์
- KM แบบ The Toyota Way
- KM แบบฉบับ TRUE
- KM แบบมดที่ ๗-Eleven

◆ การประเมินตนเอง “ด้านการจัดการความรู้”

แนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐและเอกชน

ในบทนี้ ต้องการจะให้เห็นแนวคิดของการจัดการความรู้ทั้งในภาครัฐและเอกชน ซึ่งจะมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน แต่มีเป้าหมายเดียวกัน คือการทำให้งานดีขึ้น คนเก่งขึ้น องค์กรบรรลุเป้าหมาย/วิสัยทัศน์ แต่ด้วยความที่ “การจัดการความรู้” เป็นเครื่องมือที่มีหลากหลายประเภทดังกล่าวข้างต้น ดังนั้น เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจและมองเห็นแนวคิดการจัดการความรู้ในองค์กรของภาครัฐและองค์กรเอกชนที่มีชื่อเสียง จะขอแนะนำตัวอย่างของหน่วยงานที่มีการขับเคลื่อนการจัดการความรู้มานำเสนอ ได้แก่

การจัดการความรู้ในภาครัฐ

■ ก.พ.ร. กับ ๗ กระบวนการและ ๖ ขั้นตอน KM

ก.พ.ร.ได้พัฒนาแนวคิดการจัดการความรู้มาจากบริษัทซีร็อกซ์ เน้นการจัดการความรู้ให้ถูกต้อง เป็นระบบโดยใช้เทคโนโลยีมาช่วย ทำให้ผู้ใช้เข้าถึงง่าย โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ ๗ ขั้นตอน แต่เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ต้องไม่ทำเหมือนเดิม (ทำเหมือนเดิม ผลจะเหมือนเดิม) จึงต้องใช้กระบวนการปรับพฤติกรรมอีก ๖ ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดคือ

◆ ๗ กระบวนการจัดการความรู้ คือ

๑) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) หน่วยงานต้องกำหนด “โจทย์ KM” (ซึ่งเป็นเป้าหมายของการใช้เครื่องมือ KM เพื่อจะทำให้ผลงานดีขึ้น พัฒนาขึ้น) และพิจารณาว่า “โจทย์ KM” นี้ถ้าจะทำให้สำเร็จ เราต้องมีความรู้เรื่องอะไร เรามีความรู้เรื่องนั้นหรือยัง

๒) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการบ่งชี้ความรู้แล้ว เราจะต้องแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่ได้บ้าง ทั้งภายใน/ภายนอกหน่วยงาน ทั้งในตัวคน (Tacit) หรือในเอกสาร(Explicit) เพื่อจัดทำเนื้อหา ให้ตรงกับความต้องการที่จะใช้งาน หรือเราต้องสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ ??”

๓) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการแบ่งชนิดและประเภทหรือวางโครงสร้างของความรู้ เพื่อจัดทำระบบให้ง่ายและสะดวกต่อการค้นหาและใช้งาน

๔) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เพื่อให้ความรู้ที่พร้อมใช้งานนี้มีความถูกต้อง เราต้องกลั่นกรองให้ได้ “ความรู้ที่ถูกต้อง” ซึ่งอาจผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ โดยตรง พร้อมจัดทำรูปแบบและภาษา ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

๕) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ต้องให้ผู้ใช้งานเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ในเวลาที่ต้องการใช้ ของคนที่ทำงานในเรื่องนั้นๆ(เป็นความเฉพาะ เจาะจงกับกลุ่มเป้าหมาย มิใช่การเผยแพร่ความรู้ให้แก่คนอื่นทั่วไป) ควรมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ(IT)มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายเข้าถึงความรู้ดังกล่าวได้ง่าย

๖) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานแล้วมาแลกเปลี่ยนเคล็ดลับ เทคนิคในการทำงาน เทคนิคการแก้ไขปัญหาฯ หรือเมื่อนำคู่มือการปฏิบัติงานฯไปใช้แล้ว มาแลกเปลี่ยนกันว่าควรจะปรับแก้ไขตรงไหน อย่างไรบ้าง

◆ Change Management Process (CMP) ๖ องค์ประกอบ

เป็นกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยหลักคิดที่ว่า การจัดการความรู้เป็นพื้นฐานของ “วัฒนธรรมการเรียนรู้” เป็นเรื่อง “วินัยและนิสัยใหม่” ที่ต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ไม่ทำอะไรแบบเดิมๆ ต้องทำดีขึ้นกว่าเดิมเรื่อยๆ ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมมี ๖ องค์ประกอบ คือ

๑. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เช่น กิจกรรมการให้การสนับสนุนจากผู้บริหาร/ คณะทำงานที่รับผิดชอบ, เตรียมวางระบบการติดตามประเมินผล , กำหนดปัจจัยความสำเร็จของงานอย่างชัดเจน

๒. การสื่อสาร เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่หน่วยงานจะทำ , ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน และทุกคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร

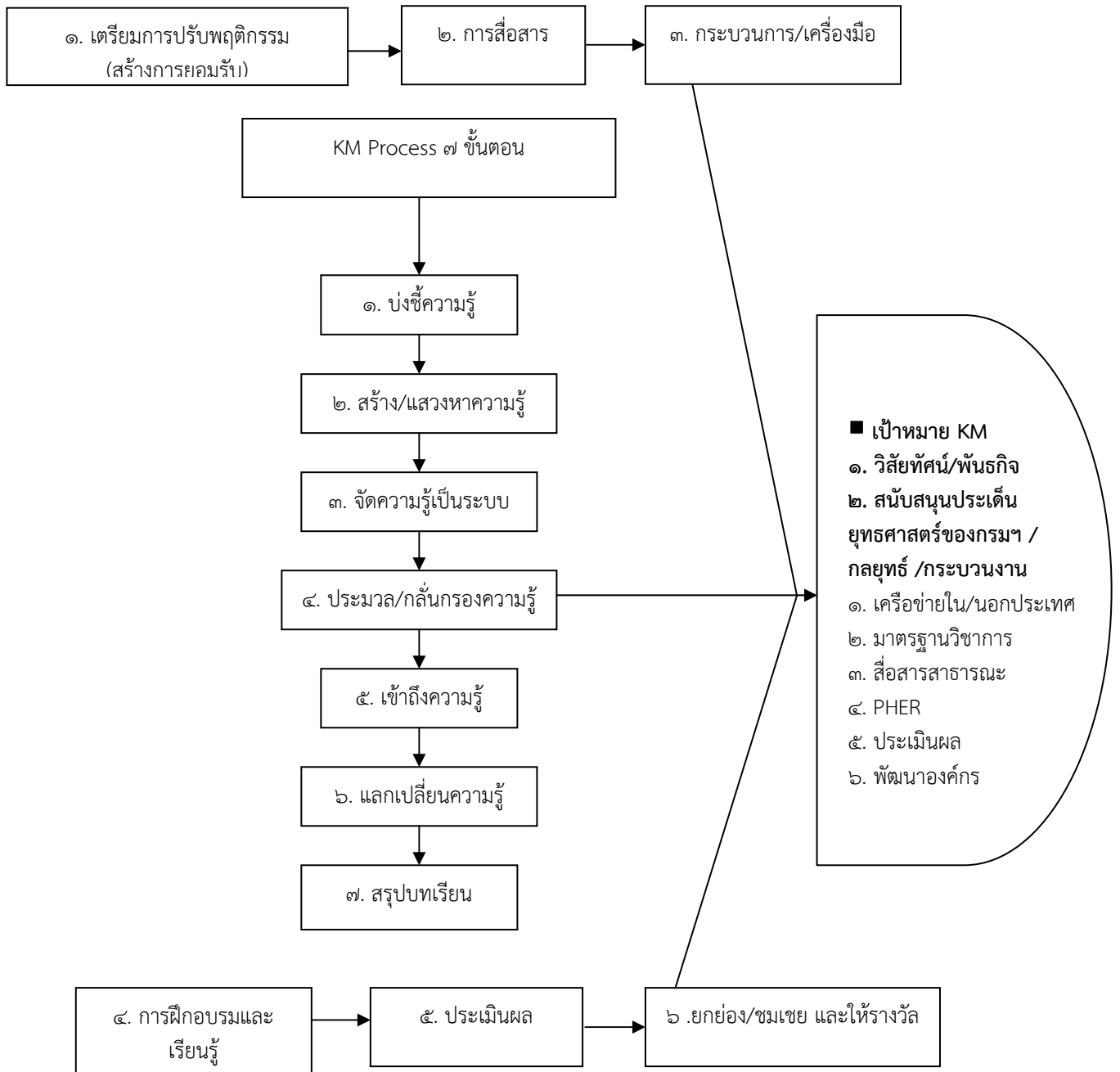
๓. กระบวนการและเครื่องมือ ช่วยในการค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ได้สะดวก รวดเร็ว การเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือขึ้นกับชนิดความรู้ ลักษณะงาน วัฒนธรรมองค์กร ฯลฯ

๔. การเรียนรู้ เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา , กลุ่มเป้าหมาย, วิธีการ, การประเมินผลและปรับปรุง

๕. การประเมินผล เพื่อให้ทราบว่า การดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้หรือไม่ , มีการนำผลมาปรับปรุงแผนและดำเนินการให้ดีขึ้น, นำผลจากการประเมินมาสื่อสารกับบุคลากรในหน่วยงาน

๖. ชื่นชม /ยกย่อง /ให้รางวัล เป็นการยกย่อง ชื่นชม หรือให้รางวัลแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่นหรือดีเลิศ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ รางวัลอาจเป็น เงิน สิ่งของ หรือคำยกย่อง ชมเชยก็ได้ ขึ้นกับบริบทและความเหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน

การบูรณาการกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process ๗ ขั้นตอน)
และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process ๖ องค์ประกอบ)



■ ส.ค.ส. กับ โมเดลปลาทู

ส.ค.ส. หรือคำเต็มคือ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม เป็นหน่วยงานที่อยู่ในยุคบุกเบิกการทำ KM ในส่วนภาคราชการจนเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย โดยใช้ “โมเดลปลาทู” ผู้ที่มีความสำคัญมากที่ทำให้โมเดลปลาทูเป็นที่ใช้กันอย่างแพร่หลายคือ นพ.วิจารณ์ พานิช (ขณะนั้นอ.ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบัน) กับอ.ประพนธ์ ผาสุกยัต (ผู้คิดโมเดลปลาทู)



โมเดลปลาทู ให้ความสำคัญของการจัดการความรู้ที่มี ๓ ส่วน ได้แก่

- **หัวปลา (Knowledge Vision)** หมายถึงทิศทางหรือโจทย์ที่เราต้องการบรรลุ
- **ตัวปลา (Knowledge Sharing)** หมายถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็นส่วนที่มีความสำคัญ เพราะสามารถยกระดับความรู้ได้ในส่วนนี้ จะเห็นว่าเป็นกลางลำตัว ซึ่งมีขนาดใหญ่กว่าส่วนอื่น
- **หางปลา (Knowledge Asset)** หมายถึงคลังความรู้ ซึ่งเป็นที่เก็บองค์ความรู้ไว้ใช้งาน ควรมีทั้ง Explicit และ Tacit Knowledge

KM ของ ส.ค.ส.เน้นกลุ่ม เน้นเครือข่าย มีการพัฒนาทักษะ “คุณอำนวย” พัฒนา CoPs ซึ่งต่อมา ได้ มีการขยายแนวคิดเป็น “ฝูงปลาทู” หมายถึงโจทย์ย่อยๆภายใต้โจทย์ใหญ่ นั่นเอง ผู้สนใจสามารถ ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมที่เว็บไซต์ของ ส.ค.ส. www.kmi.or.th

■ ส.ร.ส. กับการจัดการความรู้ ก่อน-ระหว่าง-หลัง การทำงาน

ส.ร.ส. ย่อมาจากสถาบันเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข มีอาจารย์ทรงพล เจตนาวณิชย์ เป็นผู้อำนวยการ ส.ร.ส.มองว่าการจัดการความรู้เป็นเรื่อง “วินัยและนิสัยใหม่” (ถ้าทำแบบเดิม ก็ได้ผลแบบเดิม ถ้าทำKMต้องได้ผลที่ดีกว่าเดิม) การปรับวินัยและนิสัยใหม่ ไม่ใช่เรื่องง่าย สิ่งสำคัญคือการสร้าง “แรงบันดาลใจ” KM แนวคิดนี้เน้นเรื่อง “ใจ” และให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ ก่อน-ระหว่าง-หลังการทำงาน

เรียนรู้ก่อนทำ

- งานที่ได้รับมอบหมาย(โจทย์ KM แต่ละเรื่อง)
- มีใครเกี่ยวข้องบ้าง
- แต่ละคนมีหน้าที่อะไร จะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร
- เงื่อนไขอะไรที่ทำให้งานสำเร็จ

เรียนรู้ระหว่างทำ

- สร้างบรรยากาศความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน
- สังเกตสิ่งที่เกิดขึ้น(ในระหว่างทำงาน)
- วิเคราะห์ตรวจสอบ ขณะนี้อยู่ ณ จุดไหนของเป้าหมาย

เรียนรู้หลังทำ

- ◆สรุปบทเรียน (AAR)
 - ผลลัพธ์ที่ได้
 - วิธีการที่ทำ
 - เงื่อนไขที่ทำให้ผลลัพธ์งานดี / ไม่ดี
 - จะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร
 - จะทำอะไรต่อไป
- ◆ บันทึก / คลังความรู้

การจัดการความรู้ในภาคเอกชน

■ KM ในบริษัทปูนซิเมนต์ (เล่าโดย คุณสุรสิทธิ์ ตันธนาศิริกุล)

ในบริษัทปูนซิเมนต์ไทยให้ความสำคัญใน ๓ องค์ประกอบใหญ่ (๓P) นั่นคือ People, Process และ Platform

- **People** เป็นการพัฒนาคน เน้นสร้างคนให้รักจะพัฒนาตัวเอง, สร้างคนที่ใฝ่รู้ เรียนรู้อยู่เสมอ ไม่หวงความรู้ แบ่งปันไปยังคนอื่น, สร้างคนให้มีวิธีคิดแบบมุ่งการแก้ปัญหา

- **Process** กล่าวถึงกระบวนการที่ต้องมองตั้งแต่การค้นหา Knowledge Gap ในองค์กร ต้องรู้ว่าความรู้ที่บริษัทต้องการนั้นมีความรู้อะไรบ้าง เมื่อทราบแล้วก็จะได้วางแผนต่อว่าความรู้ที่ต้องการไปหาจากที่ใคร ที่ไหนได้บ้างหรือหากมีอยู่แล้ว ทำอย่างไรจึงจะแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้เหล่านั้นไปยังคนอื่นได้ ซึ่งทำให้เกิดการนำไปสู่การปรับปรุงผลงาน สร้างความรู้ใหม่ และมีตัวชีวิตความรู้ และต้องมีการบันทึกความรู้ในตัวคนเอาไว้ หากเป็นเรื่องในทางดีเก็บเป็น case study หากเรียนรู้จากความผิดพลาดเก็บเป็น lesson learned เพื่อไม่ให้ผิดพลาดเช่นเดิมอีก การเรียนรู้ไม่ได้เกิดจากการอ่านตำราความรู้ คนอื่นที่เรียนรู้ต้องเอาไปปฏิบัติ และเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วเกิดความผิดพลาด นั่นก็คือ Knowledge Gap ที่ต้องค้นหาต่อว่าสิ่งที่ขาดหายไปนั่นคือ ความรู้อะไร ทำอย่างนี้หมุนไปเรื่อยๆจนกลายเป็นความรู้ชัดแจ้ง KM นั้นหากเกิดขึ้นจริงในองค์กรได้นั้นต้องทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย พนักงานที่มีประสบการณ์น้อย สามารถเรียนรู้ต่อยอดได้เร็ว จำนวนความผิดพลาดต่างๆต้องลดลง ความรู้เหล่านั้นต้องถูกจัดเก็บเป็นสมบัติขององค์กรและสามารถยกระดับความสามารถทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งได้

การพัฒนาในระยะแรกจึงเป็นต้องสร้างให้เกิดเป็น Knowledge Based ส่งเสริมให้คนในองค์กรต้องการเรียนรู้ และสามารถเข้าไปเรียนรู้ได้เร็ว ความรู้เหล่านี้จะถูกพัฒนาจนมี pattern ที่มีน้ำหนักมากขึ้น ความรู้จะถูกแยกออกมาเป็นความรู้เพื่อการทำงานเฉพาะเรื่อง เป็นกระบวนการทำงานที่มีขั้นตอน เช่น การบริหารค่าจ้าง ความรู้อีกแนวหนึ่งคือ case study และ lesson learned จำเป็นต้องเก็บรวบรวมเพื่อชุดความรู้ให้คนในองค์กรได้เรียนรู้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ต่อไป เช่น การเรียนรู้ประสบการณ์ล้มเหลวของธุรกิจกระดาษยักษ์ใหญ่อย่าง Siam Craft เป็นต้น

■ KM แบบ The Toyota Way (เล่าโดยนพ.วิจารณ์ พานิช)

“KM ที่นี้ไม่เรียกว่า KM ไม่เอ่ยคำว่า "ความรู้" ด้วยซ้ำไป แต่ทุกคนในบริษัทจะต้องขึ้นใจกับคำว่า "The Toyota Way" คุณวิเชียร ेमประเสริฐสุข ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่บอกว่า The Toyota Way เป็น DNA ของบริษัทโตโยต้า ดีเอ็นเอ เป็นรหัสกำหนดลักษณะของสิ่งมีชีวิต The Toyota Way ก็เป็นรหัสบอกลักษณะของบริษัทโตโยต้า ดีเอ็นเอเป็นรหัสง่ายๆ ที่สร้างความซับซ้อนในระดับเซลล์ เนื้อเยื่อ และร่างกาย สิ่งมีชีวิต The Toyota Way ก็เป็นถ้อยคำง่ายๆ ๒ คำหลัก และ ๕ หลักการที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปตีความและทำงานที่ซับซ้อนจนโตโยต้าเตรียมแข่งจีเอ็มขึ้นเป็นบริษัทรถยนต์อันดับ ๑ ของโลก

■ ๒ Pillars (๒ คำหลัก)

- Continuous Improvement
- Respect for People

■ ๕ Principles (๕ หลักการ)

- Challenge
- Kaizen (better)
- Genchi Genbatsu (go & see)
- Respect
- Teamwork

ตัวเครื่องมือสำหรับ Continuous Improvement คือ PDCA หรือ QCC นั่นเอง โดย PDCA มีทั้งที่ทำคนเดียว ทำเป็นกลุ่ม (หมู่บ้าน) ๔ คนโดยมีผู้ใหญ่บ้าน ๑ คน และทำเป็นตำบล (๒๐ คน) โดยมีกำนัน ๑ คน โดยวิธีนี้ความรู้ฝังลึกก็จะถูกแลกเปลี่ยนโดยอัตโนมัติ และบันทึกเป็นมาตรฐานวิธีทำงานใหม่ (Knowledge Assets ในภาษา KM) ผมคิดว่านี่คือ KM ฉบับโรงงาน (เพราะที่เราดูเป็นโรงงานประกอบรถยนต์) ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ประกอบรถยนต์ซึ่งก็คือ คนงาน นั่นเอง

"การเรียนรู้" ของโตโยต้าเน้นที่ OJT - on the job training ส่วนการนำเสนอ "ความรู้" ระดับบุคคล ได้แก่ Suggestion System นอกจากนั้นยังมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประจำวัน เรียกว่า Morning Talk ใช้เวลา ๓ นาที ทำเป็นกลุ่ม ๑๐ คน ในระดับหน้าที่เดียวกัน แต่มีหลากหลายกลุ่มเพราะมีเจ้าหน้าที่หลายระดับนั่นคือ KM หน่วยงาน

แต่โตโยต้ายังมีกลไก KM อีกหลายระดับ สำหรับยกระดับความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติในระดับต่างๆ ได้แก่ Toyota Institute อยู่ที่นาโกยา, University of Toyota อยู่ที่แคลิฟอร์เนีย และ Toyota Academy ๓ แห่งที่อัฟริกาใต้ เบลเยียม และไทย เท่ากับว่าโตโยต้าประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการสร้างความรู้ของโตโยต้าภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

โครงสร้างเหล่านี้สะท้อนภาพที่เป็นรูปธรรมของการดำเนินธุรกิจฐานความรู้และการให้คุณค่าแก่คน เจ้าหน้าที่ระดับหน่วยงานได้ "เห็น" (visualize) กราฟหรือถ้อยคำง่ายๆ ที่สะท้อนคุณภาพและการพัฒนาคุณภาพในภาพรวมของโรงงาน และแต่ละ "หมู่บ้าน" ก็เขียนรายงานง่ายๆ ว่าตนได้ปรับปรุงงานในลักษณะลดการสูญเสียอย่างไรบ้าง

ผู้บริหารทำหน้าที่เอาภาพย่อยๆ เหล่านี้ไปสังเคราะห์เป็นภาพรวม และสอดส่ายสายตาคาหา "ผลงานเลิศ"/"วิธีการเลิศ" นำมายกย่องและทำให้เป็นมาตรฐานใหม่ในระดับองค์กร

■ KM แบบฉบับ True

(เล่าโดย คุณเรืองศักดิ์ ศรีวัฒนนะ, คุณอารีญา ทาศิริ, คุณทัศนาวรรณ อมะลัษฐีเยอร์)

บริษัท โทร คอปอร์เรชั่น จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งขึ้นมาตั้งแต่ปี ๑๙๙๐ ได้รับสัมปทานจาก Telecom Asia สินค้าและบริการหลักของบริษัทได้แก่ โทรศัพท์บ้าน, โทรศัพท์มือถือ Orange, True Internet, KSC, Content Provider, และ Cable TV (UBC) โดยมีวิสัยทัศน์ “ เพื่อเป็นผู้พิชิตปัญหา ด้านการสื่อสารโทรคมนาคมที่มุ่งเน้นลูกค้าแบบครบวงจร ” และสร้างคุณค่าของ True ให้เกิดขึ้นในใจของลูกค้าในด้านความเชื่อถือ, ดูแลห่วงใย, สร้างสรรค์ทางเลือกใหม่, และกล้าคิด กล้าลอง กล้าทำกลยุทธ์ในภาคการบริการของ True จึงเน้น “ความพึงพอใจของลูกค้า” เป็นกรอบการทำงาน

การเริ่มต้น KM ของ True เริ่มจากความต้องตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าในช่วงต้น ประกอบกับบริษัทมีสินค้าและบริการที่หลากหลายมาก ความต้องการที่จะยับยั้งตัวชี้วัดที่ทำให้ลูกค้าพอใจ ได้แก่ ความรู้ในตัวสินค้า ความรวดเร็ว ความสุภาพอ่อนโยน และการติดตามบริการต่อเนื่อง อีกทั้งมี agents กว่า ๑,๕๐๐ หน่วยที่ต้องตอบลูกค้าให้เป็นแนวทางเดียวกัน และการศักยภาพในการเพิ่มผลผลิต บวกกับประสิทธิผลของการทำงาน ด้วยเหตุทั้งปวงนี้ เป็นโจทย์ที่ True คาดว่า KM คงสามารถช่วยให้คำตอบได้ จึงเกิดเป็น KM ตั้งขึ้นมา ในเดือนมกราคม ๒๐๐๑ จึงเกิดระบบ KM นำร่องเพื่อธุรกิจ Call Center ต่อมาได้เข้าร่วมโครงการ KM นำร่องร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิต จนเกิดพัฒนารูปแบบ KM Organization และจนปัจจุบันเกิดการพัฒนาจนได้ CM web Phase ๓ ผลที่ได้จากการทำ KM ทำให้ True ได้ Central Knowledge Center ซึ่งได้รวบรวมเอกสารนับพันฉบับในระยะเวลา ๔ ปีที่ผ่านมา ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการตอบคำถามลูกค้า พนักงานกว่า ๑,๕๐๐ คนสามารถใช้ข้อมูลเหล่านี้ให้แก่ลูกค้าได้ในเวลาอันรวดเร็ว และเอกสารกว่า ๕๐,๐๐๐ หน้าที่ได้เปิดใช้งาน ได้ระบบสื่อสารโทรคมนาคมที่ทรงคุณภาพสำหรับ Call Center และตัวแทนขาย

จากประสบการณ์ KM ๔ ปี ทำให้ True ได้เรียนรู้สิ่งที่มีคุณค่าต่อการพัฒนากระบวนการทำงานที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ถือได้ว่าเป็นชุดความรู้ที่เกิดขึ้นจากการลงมือทำ KM

ข้อค้นพบจากการทำ KM ของ TRUE คือ

๑. พฤติกรรมของคนที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องใช้เวลาในการสร้างความเข้าใจ วัฒนธรรมความร่วมมือ ร่วมมือในการทำงาน รู้ว่าต้องค้นหาสิ่งจูงใจคนให้เจอเพื่อนำไปสู่การโน้มน้าวให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องมีแผนการจัดการความเปลี่ยนแปลงรองรับ

๒. การสื่อสารในทุกกระดับ ต้องหาวิธีอธิบายให้คนเข้าใจว่าทำ KM ไปเพื่ออะไร การสร้างกลวิธีในการย้ำเตือน เช่น สร้างภาพลักษณ์บางอย่างให้ติด ตรึงใจ และต้องทำอย่างต่อเนื่อง

๓. กระบวนการและเครื่องมือ ต้องทำกระบวนการให้ง่ายและสะดวกใช้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ไม่ยุ่งยากต่อการทำความเข้าใจ KM ไม่ใช่เทคโนโลยี หรือว่าชุดวิธีการเพียงลำพัง แต่เป็นการ “ปฏิบัติจริง” ที่ต้องเชื่อมั่นมิติของคน กระบวนการ และเทคโนโลยี ระบบ KM ที่ชาญฉลาดนั้นจำเป็นต้องสร้างขึ้นมาให้เหมาะกับการใช้ของคน

๔. ฝึกให้คนสามารถใช้ระบบที่สร้างขึ้นมาได้ พัฒนาคนมากพอจำนวนหนึ่งและทำแต่เนิ่นๆ เพื่อให้คนเหล่านี้สามารถช่วยเหลือระหว่างกันได้ด้วยการแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานจะช่วยให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันเอง

๕. การวัดผล โลกธุรกิจจำเป็นต้องตอบโจทย์ให้ได้ว่า เกิดความคุ้มค่าทางการลงทุน เกิดประสิทธิผล เวลาตอบสนองลูกค้าลดลง สามารถตอบครึ่งเดียวโดยไม่ต้องโอนสายต่อ เกิดนวัตกรรมทางการบริการ ลูกค้าสามารถแก้ไขปัญหาได้เองมากขึ้น

๖. การให้เกียรติและสร้างการให้รางวัล จะช่วยเสริมแรงให้คนสร้างความรู้ใหม่ วิธีการทำงานใหม่ๆ และสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม สร้างระบบการให้รางวัลที่ไม่จำเป็นต้องตัวเงิน แต่สร้างให้เกิดความภาคภูมิใจ

■ การทำ KM ที่ ๗ - Eleven

(เรียบเรียงจากการบันทึกของ ภก.ทันสิทธิ์ นิลสุวรรณโฆสิต สถาบันบำราศนราดูร)

- ที่ ๗-Eleven ใช้ยุทธศาสตร์ที่เรียกว่า **Ant Mission** โดยการ
 ๑. แต่งตั้งคณะทำงาน จากตัวแทนจากทุกสำนัก และทุก ๒ ไตรมาสจะตรวจสอบ ๑ ครั้ง
 ๒. จัดตั้งกลุ่ม Ant Mission ตั้งแต่ระดับ หัวหน้าแผนก เจ้าหน้าที่ QC และพนักงานร้าน เพื่อทำการปรับปรุงงานผู้บริหารจะให้การสนับสนุน และสร้างแรงจูงใจ

● มีการดึงความรู้จากพนักงานที่เขเว่นอย่างไร ?

แจกไดอารี่ให้พนักงานทุกคน ฝึกการใช้ (สมุด) โน้ตบุ๊ก ถ้าใครอ่าน ไดอารี่กับ KM เกี่ยวกับ โน้ตบุ๊กเทคโนโลยี ก็จะมีรางวัลประมาณนั้นละครับ สิ่งที่เขียนนะครับ

- ปัญหาที่เจอ
- ไอเดียการแก้ไขปัญหา
- ไอเดียการพัฒนาปรับปรุงงาน,เพิ่มประสิทธิภาพ
- ไอเดียการเพิ่มยอดขาย/กำไร, การลดค่าใช้จ่าย
- ไอเดียการให้บริการที่ดีขึ้น
- อื่นๆ

หลังจากจัดเสร็จแล้วก็มีการส่งให้ผู้จัดการร้านดู เมื่อจบวัน(เวร) ถ้าอันไหนที่เห็นว่าสำคัญจะมีการส่งเรื่องต่อให้ผู้จัดการเขต ต่อไปยังสำนักงานใหญ่ต่ออีกทอด เรื่องที่เห็นว่าสามารถปฏิบัติได้จะถูกส่งให้ปฏิบัติทุกสาขา ซึ่งผลกระทบจะกว้างมากเนื่องจาก ๗-๑๑ วันหนึ่งๆ จะมีลูกค้าเข้าวันละ ๒ ล้านกว่าครั้ง (ฐานกว้างมาก ตัวคูณเยอะ) ถ้าลดค่าใช้จ่ายได้ครั้งละ ๑ บาท วันหนึ่งๆ เขาก็ลดได้วันละ ๒ ล้านแล้ว ลองคูณจำนวนวันดูสิครับ ๑ ปีเขาจะลดได้ ๗๓๐ ล้านบาทสำหรับ ๑ ไอเดีย/๑ บาท จากความเห็นพนักงานคนหนึ่งๆ ฟังแล้วน่าขนลุกนะครับ ลองคิดว่าถ้าพนักงานกว่า ๔๐,๐๐๐ คนแต่ละคนมีไอเดียลดค่าใช้จ่ายคนละ ๑ ไอเดียละ บรื้อ....(ยังไม่นับไอเดียเพิ่มรายได้อีกนะขอรับ)

โครงสร้างทีมงานของเขามีการประยุกต์มาใช้แบบฉบับของตนเอง พุดง่าย ๆ คือ COP นั้นแหละ เนื่องจากการสื่อสารศัพท์หลายอย่างเข้าใจยาก ทางเขาเลยรวมคำศัพท์ที่คิดว่าจะใช้มาเรียบเรียงใหม่ให้เข้าใจง่าย เช่น

◆"คุณสปอนเซอร์ (Sponsor)" = คุณเอื้อ

การระบุหน้าที่ของคุณสปอนเซอร์ ๗-๑๑ นั้นรวมๆ คือ การสนับสนุนด้านต่างๆ ไม่ว่าจะ ทุน+สถานที่ในการจัดอบรม, การลงมาพูดอบรมให้พนักงานฟัง(จะเห็นว่าผู้บริหารข้างบนก็เล่นด้วยนะ-แน่นอนว่าเนื้อหาที่ KM Promoter จัดให้)

◆"คุณเอ็กซ์เพิร์ต (KM Expert)" =...

๗-๑๑ เขากำหนดผู้เชี่ยวชาญแต่ละด้านออกมา ซึ่งเขาแบ่งเป็น ๑๕ สาขา ๔๔ คน เช่น ฝ่ายเลขานุการ, การเงิน,และอื่นๆ ซึ่ง ๑ ในนั้นก็มี KM promoter ด้วย หน้าที่คือ ขอรับเป็นผู้เชี่ยวชาญ+คนให้บริการ การเลือก โดยการถามหน่วยงานนั้นๆ ว่าใครรู้เรื่องนี้ที่สุด (มีนิสัยให้บริการ, มีทัศนคติเป็นผู้ให้ความรู้ได้ตลอดเวลา, ยิ้มแย้มแจ่มใส, มนุษย์สัมพันธ์ดี, ไม่เป็นนักวิชาการจำ-ชอบให้คนมาถาม+เอาใจ) หลังจากได้รายชื่อมาก็ไปถามฝ่ายบริหารอีกทีแล้วดูว่ามีอันไหนตรงกันมั่งและคะแนนนำสุด ก็อัญเชิญมาเป็น KM Expert ซะ โดยบอกว่าคุณคือผู้ถูกเลือกจากทั้งด้านบน+ล่าง ยอให้ลอยนิตๆ แล้วเขาจะมางายๆ

ซึ่ง Expert เหล่านี้ต้องผ่านการฝึกอบรมและสอบ...ก่อนด้วย (ทำตั้งแต่ปี ๔๑) โดยเริ่มจากส่งผู้บริหารไปก่อน แถมยุคนั้นเรื่อง KM มีแต่ Text ภาษาอังกฤษ วัดผลโดยต้องผ่าน ๗๐ % ขึ้นไป แต่อย่าเพิ่งดีใจไป COP member เขาก็สอบด้วยเช่นกันเอา ๗๕ %โดยการทยอยจัดส่งเป็นรุ่นๆ ไป เขายกตัวอย่างรุ่นแรกๆ สอบ ๔๐ ผ่าน ๓๐ คน การอบรมนี้สำคัญมากนะขอรับเพราะเขานั้นว่า KM ไม่ได้เป็นเรื่องโหดหิน ผาแต่เป็นโหดมันฮา กล่าวคือ ทำแล้วสนุก

ซึ่งเขาจะถ่ายกิจกรรมเหล่านี้ที่ทำแล้วสนุก(ภาพต่างๆ) มาให้คนได้ชมแล้วให้มีกำลังใจอยากทำ+ลดความกลัวในสิ่งใหม่ลง รูปตรงนี้ผมไม่ได้ถ่ายมา แต่เห็นว่าโครงสร้างนี้น่าสนใจทำมาก เพราะเวลามีปัญหาต้องการหาทางออก KM Expert เหล่านี้จะเป็คนที่ถูกเรียกหาได้ เป็นจุดเด่นของ ๗-๑๑ ที่ผมเห็นว่าวางโครงสร้างได้ชัดและแน่นดีมากครับ

◆"คุณเลขา" = คุณลิขิต

ไม่ต้องอธิบายมากครับ มีหน้าที่จดทุกสิ่งทุกอย่าง แต่ที่เขอธิบายน่า ทักชะการจดนี้ต้องฝึกครับ มีคอร์สฝึกให้ด้วย มีทั้งคอร์สการจับใจความ,การจด,กระทั้ง mind map (อาจต้องจับฝึกคอม+ถ่ายรูปด้วยซ้ำ) ทำหน้าที่เบื้องหลังที่สำคัญมากๆ

◆"คุณสมาชิก" = คุณกิจ

คนสุดท้ายและคนสำคัญสุดครับ เพราะเป็นผู้ปฏิบัติตัวจริง เสียงจริง!!

แบบประเมินองค์กรตนเอง เรื่องการจัดการความรู้

หน่วยงานสามารถประเมินองค์กรตนเองโดยใช้แบบฟอร์มนี้
เพื่อจะได้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรตนเองในด้านการจัดการความรู้

หมวด ๒ ภาวะผู้นำ	การประเมินตนเอง										ให้ท่านระบุสิ่งที่องค์กร มีอยู่ / ทำอยู่ปัจจุบันเกี่ยวกับการ จัดการความรู้	ให้ท่านระบุสิ่งที่ต้องการ/ คาดหวังให้องค์กรทำในอนาคต เกี่ยวกับการจัดการความรู้
	สภาพปัจจุบันของหน่วย					สภาพความคาดหวัง						
	๐	๑	๒	๓	๔	๐	๑	๒	๓	๔		
๒.๑ ผู้บริหารกำหนดให้การจัดการ ความรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในองค์กร												
๒.๒ ผู้บริหารตระหนักว่า ความรู้เป็น สินทรัพย์ (Knowledge Asset) ที่ สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับ องค์กรได้ ผลงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตอบสนองความต้องการ ของผู้รับบริการ												
๒.๓ องค์กรเน้นเรื่องการเรียนรู้ของ บุคลากร เพื่อส่งเสริม/ พัฒนา Competencies ให้บุคลากรมีความเก่ง และความสามารถเฉพาะทางบรรลุ เป้าประสงค์องค์กร												
๒.๔ การมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ ความรู้ขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งของ เกณฑ์ที่องค์กรใช้ประกอบในการ พิจารณา ในการประเมินผล และให้ ผลตอบแทนบุคลากร												

หมวด ๓ วัฒนธรรมในเรื่องการจัดการความรู้	การประเมินตนเอง										ให้ท่านระบุสิ่งที่องค์กร มีอยู่ / ทำอยู่ปัจจุบันเกี่ยวกับการ จัดการความรู้	ให้ท่านระบุสิ่งที่ต้องการ/ คาดหวังให้องค์กรทำในอนาคต เกี่ยวกับการจัดการความรู้
	สภาพปัจจุบันของหน่วย					สภาพความคาดหวัง						
	๐	๑	๒	๓	๔	๐	๑	๒	๓	๔		
๓.๑ องค์กรส่งเสริมและให้การสนับสนุน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร												
๓.๒ พนักงานในองค์กรทำงาน โดย เปิดเผยข้อมูลและมีความไว้วางใจ กันและกัน												
๓.๓ องค์กรตระหนักว่า วัตถุประสงค์ หลักของการจัดการความรู้ คือ การสร้าง หรือเพิ่มพูนคุณค่าให้แก่ผู้ใช้บริการและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง												
๓.๔ องค์กรส่งเสริมให้บุคลากร เกิดการ เรียนรู้ โดยการให้อิสระในการคิด และ การทำงาน รวมทั้งกระตุ้นให้พนักงาน สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ												
๓.๕ ทุกคนในองค์กรถือว่าการเรียนรู้ เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของทุก คน												

กลุ่มจัดการความรู้
สำนักจัดการความรู้
โทร.0 2590 3251-3
โทรสาร 0 2965 9610

www.kmddc.go.th
www.facebook.com/kmddc

