

## การเริ่มต้นการจัดการความรู้ : ประสบการณ์ 4 องค์กร

QA NEWS ฉบับที่แล้วได้เสนอประสบการณ์การจัดการความรู้ของโรงพยาบาลศิริราช มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งเป็นการนำแนวคิดการจัดการความรู้มาใช้ในสถาบันการศึกษา ฉบับนี้ขอแนะนำการเริ่มต้นการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร เอกชน 4 แห่ง ซึ่งคุณสุวิพันธุ์ เสนานุช บรรณารักษ์การบริหารวารสาร Productivity World ได้สรุปการนำแนวคิดการจัดการความรู้มาใช้ใน AIS การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ปูนซิเมนต์ไทย และธนาคารแห่งประเทศไทย ไว้ใน Productivity World ฉบับที่ 55 ปีที่ 10 ประจำเดือนมีนาคม-เมษายน 2548

### AIS : ชุมชนนักปฏิบัติ

การจัดการความรู้ของ AIS เกิดจากสภาพการแข่งขันในธุรกิจโทรคมนาคม และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทำให้ต้องมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด โดยการดึงเอาความรู้ของคนในองค์กรมาใช้เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน

AIS เริ่มต้นการจัดการความรู้ด้วยการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices - CoPs) จากกลุ่มพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญคล้ายคลึงกัน มีปัญหาคล้ายกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นไปอย่างเป็นธรรมชาติ สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทุกเวลาที่มีปัญหา ในระยะแรกมีสมาชิกไม่กี่คน และขยายวงเป็นกลุ่มใหญ่ขึ้น และสร้างเป็นกลุ่มผู้สอนงาน (Mentor) จากนั้นต่อยอดด้วยการสร้างให้เป็นวิทยากรภายใน เพื่อให้การกระจายไปทั่วองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้ สิ่งที่น่าสนใจคือ การเริ่มต้นกิจกรรมการจัดการความรู้ของ AIS ไม่ได้เริ่มต้นจากการสั่งการโดยผู้บริหารระดับสูงแต่เป็นการรวมกลุ่มอย่างเป็นธรรมชาติของผู้ปฏิบัติงาน จากกลุ่มเล็ก ๆ เพียงกลุ่มเดียว และใช้เวลาเป็นปีสร้างความต่อเนื่องให้เกิดขึ้นในการแบ่งปันความรู้ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี จนขยายไปสู่กลุ่มใหญ่

### EGAT : คลังสมอง

การจัดการความรู้ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย หรือ EGAT เริ่มต้นที่งานบำรุงรักษาโยธา ขณะที่กำลังจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2544 เห็นว่าประสบการณ์ต่าง ๆ ด้านการตรวจสอบ ซึ่งเป็นภารกิจหลักกำลังจะสูญหายไปอันเนื่อง

จากวิกฤตสมองไหล วิศวกรอาวุโสเกษียณอายุ และการจัดเก็บรายงานต่าง ๆ ไม่เป็นระบบ มีผลทำให้งานเกิดความเสียหาย เพราะขาดประสบการณ์ในการวิเคราะห์ปัญหา จึงเริ่มจากการทำโครงการคลังสมองงานโยธา โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญใน EGAT แล้วนำมาจัดเก็บให้เป็นระบบ ต่อมาจึงเริ่มศึกษาและนำแนวทางการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ โดยมีหลักการ คือ

1. เน้นเนื้อหาที่ต้องการนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์จริง ๆ เชื่อถือได้ มีบริบทเดียวกัน
2. ทำให้เกิดการเรียนรู้
3. ต้องมีการวัดผลเพื่อจะได้รู้ว่าทำแล้วได้อะไร
4. กำหนดคนทำงาน และเวลาในการทำงาน จัดเก็บความรู้ที่ชัดเจน และให้การฝึกอบรม

### ปูนซิเมนต์ไทย : แลกเปลี่ยนความรู้

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เป็นอย่างยิ่ง เพราะถือว่าความรู้คือพื้นฐานและเป็นการยกระดับความสามารถขององค์กรที่จะทำให้เหนือกว่าคู่แข่ง ผู้บริหารระดับสูงจะเข้ามามีบทบาทโดยการทำให้การจัดการความรู้สามารถตอบโจทย์เป้าหมายทางธุรกิจได้

การจัดการความรู้ของปูนซิเมนต์ไทยเริ่มจากการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้หลายรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่มงานต่าง ๆ การทำกิจกรรม Book Briefing ซึ่งจะถ่ายเป็นวีดิโอไว้และเผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ ปูนซิเมนต์ไทยใช้ระบบ IT ในการจัดเก็บความรู้ รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องต่าง ๆ โดยพนักงานทุกระดับสามารถสอบถามเรื่องที่อยากรู้ และหาความรู้เรื่องต่าง ๆ ผ่านระบบ IT โดยทำให้พนักงานทุกระดับใช้ได้สะดวก และเห็นความสำคัญ

### แบงก์ชาติ : ความรู้จากเรื่องเล่า

ธนาคารแห่งประเทศไทย มีงานที่หลากหลาย และวัฒนธรรมองค์กรเดิมมีช่องว่างระหว่างหน่วยงาน ไม่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ไม่มีการเรียนรู้กันและกัน ขาดการแบ่งปันความรู้ และพนักงานที่มีความรู้และประสบการณ์เริ่มทยอยเกษียณอายุงานออกไป

ธนาคารแห่งประเทศไทยวางเป้าหมายหลักในการจัดการความรู้ คือ “เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ เป็นศูนย์รวมของข้อมูลทางเศรษฐกิจของไทยที่สมบูรณ์ที่สุดในปี พ.ศ. 2550” เริ่มต้นจากการเขียนแผนในการจัดการความรู้ โดยมีพื้นฐานแนวคิดที่สำคัญคือ องค์กรมีความรู้อะไร ความรู้นั้นอยู่ที่ไหน และไหลเวียนในองค์กรอย่างไร

ขั้นต่อมาคือ การจัดลำดับความสำคัญของความรู้ ซึ่งได้ข้อสรุปว่าความรู้ที่มาจากประสบการณ์มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ต้องรีบเก็บรักษาไว้ จึงเป็นที่มาของการเก็บความรู้ในตัวบุคคลด้วยเรื่องเล่า เป็นการสอบถามว่าภายใต้บริบทของเหตุการณ์หนึ่ง บุคคลผู้นั้นคิดหรือตัดสินใจอย่างไร สิ่งที่เป็นประโยชน์อย่างมากคือความผิดพลาดในอดีตซึ่งจะมาเป็นบทเรียนในปัจจุบัน ซึ่งผู้บริหารเป็นกลุ่มแรกที่จะเป็นกลุ่มตัวอย่างในการถ่ายทอดความรู้ในรูปแบบเรื่องเล่า ทำให้โครงการได้รับการยอมรับ และเห็นประโยชน์ร่วมกันในที่สุด ต่อจากนั้นก็ดำเนินโครงการต่าง ๆ ที่อยู่บนแผนได้ง่ายขึ้น สิ่งที่สำคัญก็คือ การดำเนินการในโครงการนี้จะต้องทำให้พนักงานเห็นว่าไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน ใช่วิธีการง่าย ๆ ไม่ใช่ศัพท์เทคนิคใด ๆ เพื่อให้เข้าถึงง่าย ใช้งานง่าย และไม่สร้างความรู้สึกต่อต้าน

จากมูลเหตุการนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กรทั้ง 4 องค์กรที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่าแต่ละองค์กรมีเหตุความจำเป็นและลักษณะการเริ่มต้นที่ต่างกัน บางองค์กรมีเหตุความจำเป็นเนื่องมาจากการที่ต้องเพิ่มความสามารถขององค์กรเพื่อการแข่งขัน ในขณะที่บางองค์กรเกิดจากภาวะที่ความรู้กำลังจะสูญหายเนื่องจากขาดการถ่ายทอดและเก็บรักษาไว้ เช่นเดียวกับลักษณะการเริ่มต้น บางองค์กรเกิดจากการเริ่มของผู้ปฏิบัติกลุ่มเล็ก ๆ บางองค์กรเริ่มจากนโยบายขององค์กรจากผู้บริหารระดับสูง แต่ที่มีความเหมือนกัน คือ ความง่าย ชัดเจน และทุกคนเห็นความสำคัญ ทำด้วยใจ ปัจจัยสำคัญของการจัดการความรู้ก็คือ “คน”

## ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน สำนักงานอธิการบดี

สำนักงานอธิการบดี รับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในจากสถาบันเมื่อวันที่ 25-28 มกราคม 2548 โดยมี รศ.สมปอง มากแจ้ง ทำหน้าที่ประธาน กรรมการประกอบด้วย ผศ.ดร.สุรราชฎี พรหมจันทร์ ผศ.ดร.อมรรัตน์ มุขประเสริฐ

รศ.สุมาลี อุณหวนิชย์ ผศ.จรรยา ทองดี นายธงชัย ศิริประยุกต์ ฝ่ายเลขานุการประกอบด้วย นางจินตนา บุญสมบัติ และนางสาวอรนุช โดงาม

ผลการตรวจเยี่ยมและประเมิน พบว่า หน่วยงานสังกัดสำนักงานอธิการบดีมีการกำหนดแผนดำเนินงานหรือแผนกิจกรรมด้านต่าง ๆ เช่น การสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน การพัฒนากิจกรรมนักศึกษา การสนับสนุนและส่งเสริมการวิจัย ฯลฯ มีการกำหนดตัวบ่งชี้และเกณฑ์ประเมินเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งมีการประเมินผลเพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพในปีต่อไป

คณะกรรมการมีความเห็นเพิ่มเติมว่า สำนักงานอธิการบดีควรกำหนดปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของตนเอง เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และกำหนดเป้าหมายเพื่อสามารถประเมินความสำเร็จของแผนงานด้านต่าง ๆ ชัดเจนมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ควรส่งเสริมการวิจัยให้ครอบคลุมทุกสาขานอกเหนือจากการวิจัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และการประกันคุณภาพการศึกษา ควรให้หัวหน้าหน่วยงานเป็นประธานดำเนินงานแทนการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบ

สำหรับข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรายงานการประเมินตนเอง คณะกรรมการมีข้อเสนอแนะว่า ควรเขียนผลดำเนินงานให้ชัดเจนเพื่อให้ทราบผลการดำเนินงาน การประเมินผล และการนำผลไปปรับปรุงพัฒนาอย่างไร ซึ่งผลการดำเนินงานที่น่าเสนอจะต้องมีความสัมพันธ์กับเอกสารหลักฐานที่อ้างอิง

## QA ใน สจพ.

### ศูนย์ประกันคุณภาพการศึกษาจัดบรรยาย อบรม

✧ การบรรยาย เรื่อง “มาตรฐาน ตัวบ่งชี้ เกณฑ์ และแนวทางการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 2 ของ สมศ.” วันพุธที่ 24 สิงหาคม 2548 เวลา 9.30 - 12.00 น. ณ ห้องประชุมสำนักพัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรม โดยมี รศ.ดร.อนุมงคล ศิริเวทิน ประธานคณะอนุกรรมการพัฒนามาตรฐานและเกณฑ์การประเมินภายนอกสถาบันอุดมศึกษา ของ สมศ. เป็นวิทยากร ผู้สนใจสมัครเข้าฟังการบรรยายได้ที่ศูนย์ประกันคุณภาพการศึกษา

✧ การอบรม เรื่อง “ผู้ประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน” รุ่นที่ 5 วันที่ 30 - 31 สิงหาคม 2548 ณ ห้องประชุมสำนักพัฒนาเทคโนโลยีเพื่ออุตสาหกรรม โดยมี ศ.ดร.อุทุมพร จามรมาน เป็นวิทยากร