

คู่มือการสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

โดย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

คำนำ

คู่มือการสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและให้แนวทางในการสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ชัดเจน และเป็นรูปธรรมมากขึ้น

สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นแนวทางในการสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ และจังหวัด ในการสนับสนุนและผลักดันการดำเนินงานเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำเร็จและสามารถผลักดันยุทธศาสตร์ของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและ
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
ตุลาคม 2549

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	1
สารบัญ	2
บทนำ	3
วัตถุประสงค์	5
บทที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	6
1.1 กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้	6
1.2 ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) คืออะไร	11
1.3 ประโยชน์ของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)	13
บทที่ 2 การสร้างกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)	14
2.1 วงจรการเรียนรู้ของสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)	14
2.2 สมาชิกในกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)	15
2.3 บทบาทหน้าที่ของสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)	16
2.4 ทักษะที่จำเป็นในการบริหารจัดการกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)	16
2.5 พัฒนาการของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)	19
2.6 ขั้นตอนของกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)	20
2.7 การจดบันทึกที่ได้จากกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)	21
2.8 การทำ AAR (After Action Review)	21
บทที่ 3 การวัดผลสำเร็จของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)	22
3.1 การวัดผลกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)	22
3.2 ปัญหาและอุปสรรค	23
3.3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	23
ภาคผนวก ก ตัวอย่าง	24
ภาคผนวก ข รายงานสรุปองค์ความรู้จากการทำชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)	33

บทนำ

ด้วยความมุ่งมั่นและตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาส่วนราชการตั้งแต่ระดับกระทรวง กรม กลุ่มจังหวัดและจังหวัด ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีการจัดการความรู้ในส่วนราชการอย่างเป็นระบบ ตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ว่า "ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน..." และเพื่อให้ส่วนราชการสามารถสนองตอบต่อเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาฯ ดังกล่าวและสามารถนำองค์ความรู้ที่จำเป็นมาใช้ในการปฏิบัติราชการ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการเองและของประเทศได้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามที่คาดหวังอย่างต่อเนื่องและจริงจัง สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้กำหนดแนวทางดำเนินการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้กับส่วนราชการในแต่ละช่วงเวลาของปีงบประมาณอย่างเป็นลำดับไว้ดังนี้

- | | |
|----------------------|--|
| ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 | ส่วนราชการเริ่มต้นในการเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management) |
| ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 | กำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ในส่วนราชการและดำเนินการให้ส่วนราชการเรียนรู้และเริ่มต้นจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ |
| ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 | ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการความรู้ในส่วนราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่สำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และผลักดันการพัฒนาการจัดการความรู้ในส่วนราชการก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป |
| ปีงบประมาณต่อไป | พัฒนาระบบการจัดการความรู้ในส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถวัดความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบ |

การที่จะพัฒนาให้ส่วนราชการมีรากฐานการปฏิบัติราชการที่มั่นคงและเข้มแข็งอย่างยั่งยืน สามารถทำงานด้วยความโปร่งใส มีความเป็นธรรม มีความประหยัด และมีประสิทธิภาพ ตามแนวทางของเศรษฐกิจพอเพียงโดยมุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางในการให้บริการได้นั้น จำเป็นต้องกำหนดทิศทางให้มีการดำเนินการจัดการความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ และให้ส่วนราชการมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจริงจัง

ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นมิติหนึ่งในการพัฒนาองค์กร ที่เริ่มต้นจากข้าราชการต้องสามารถพึ่งตนเอง โดยมีองค์ความรู้ที่จำเป็นในการทำงาน เพื่อสามารถทำงานด้วยความพอเพียง คือ

ทำงานได้ครอบคลุมในขอบเขตของงาน และด้วยความครบถ้วนสมบูรณ์ โดยต้องนำองค์ความรู้จากการจัดการความรู้มาใช้ในกระบวนการของการปฏิบัติราชการที่วางตัวได้อย่างพอดี คือให้พิจารณาถึงการนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้กับกระบวนการที่มีความเหมาะสมและมีความจำเป็นเป็นหลัก อันจะส่งผลให้ได้ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการคือการให้บริการได้เป็นที่พอใจ คือข้าราชการมีความพอใจในผลงานจากการใช้องค์ความรู้มาช่วยส่งเสริมและผลักดันให้ปฏิบัติราชการอย่างมืออาชีพ รวมถึงประชาชนผู้รับบริการก็พอใจต่อผลงานของข้าราชการและประสิทธิภาพของรัฐ นอกจากนี้ผลที่ได้รับจากมิติของการจัดการความรู้นี้ ย่อมจะเชื่อมโยงส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติราชการในมิติด้านอื่นๆด้วย คือ มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ซึ่งมิติทั้งสามด้านนี้ก็จะสามารถสะท้อนถึงการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในเรื่องของการทำงานด้วยความโปร่งใส ทำงานด้วยความเป็นธรรม มีความประหยัด และมีประสิทธิภาพ ตามนโยบายรัฐบาลที่ได้กำหนดไว้

ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการดำเนินการจัดการความรู้ที่จะนำมาสู่การได้มาซึ่งองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และประเด็นยุทธศาสตร์ของประเทศตามนโยบายของรัฐบาลชุดปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้มีการกำหนดภาพรวมของการจัดการความรู้ในส่วนราชการสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ.2550 ที่จะต้องถือปฏิบัติราชการตามรายละเอียดที่จะกล่าวถึงต่อไปในคู่มือฉบับนี้



หมายเหตุ

"ส่วนราชการ" ที่ปรากฏในคู่มือ ๙ หมายถึง ส่วนราชการและจังหวัด

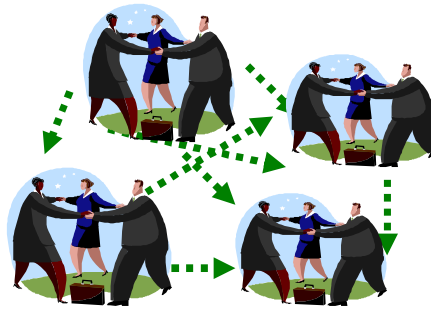
วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นแนวทางให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในองค์ความรู้ที่สำคัญและมีผลต่อการผลักดันประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และประเด็นยุทธศาสตร์ของประเทศตามนโยบายของรัฐบาลชุดปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ส่งเสริมและผลักดันทุกส่วนราชการ ให้การดำเนินงานการจัดการความรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกระบวนการหนึ่ง เพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะทำให้ข้าราชการทุกคนสามารถพึ่งตนเองในการทำงาน ในการใช้ชีวิต สามารถรับราชการอย่างมีความเป็นมืออาชีพ ด้วยการ สร้างภูมิความรู้ ให้ข้าราชการสามารถพึ่งตนเองได้

บทที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.1 กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การจัดการความรู้ ประกอบด้วยกระบวนการหลักๆ ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ และเพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร จึงมีการใช้เครื่องมือหลากหลายประเภทในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งการช่วยให้ผู้ต้องการใช้ข้อมูลสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยสะดวก เพื่อที่จะส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้



กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีหลากหลายประเภททั้งที่เหมาะสมกับความรู้ที่เป็นประเภทความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ดังแสดงในตารางที่ 1-1

ตารางที่ 1-1 แสดงกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้กับประเภทของความรู้

ประเภทของความรู้	กิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้
ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปแบบของเอกสาร 2. การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) 3. สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) 4. ฐานความรู้ (Knowledge Bases)
ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) 2. กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม (Innovation & Quality Circles : IQCs) 3. ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP) 4. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) 5. การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) 6. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

จากตารางที่ 1-1 สามารถอธิบายกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่เหมาะสมกับความรู้ที่เป็นประเภทความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ดังต่อไปนี้

กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความรู้ประเภท *Explicit Knowledge*

1. การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปของเอกสาร

เป็นการจัดเก็บความรู้หรือข้อมูลขององค์กรในรูปแบบต่างๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้ เช่น งานวิจัย ผลการสำรวจ ผลงานประจำปี ข้อมูลทางการตลาด เป็นต้น นอกจากนั้นแล้วองค์กรควรมีการจัดทำฐานความรู้ของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อให้ผู้สนใจสามารถเข้ามาเรียนรู้ได้ ซึ่งการรวบรวมวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศอาจได้จากการทำการเทียบเคียง (Benchmarking) ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากผู้ที่ทำได้ดีที่สุดทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling)

การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องนี้เป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจ โดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการสื่อ เช่น การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องในประเด็นเกี่ยวกับนวัตกรรมขององค์กร โดยการนำเรื่องที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมาผูกเป็นเรื่องราวให้น่าสนใจและเผยแพร่ในองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่มีระหว่างกันได้

3. สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages)

แนวคิดนี้จะเหมือนกับสมุดโทรศัพท์หน้าเหลืองที่เราคุ้นเคยกัน แต่แทนที่เนื้อหาในสมุดจะบันทึกรายละเอียดของคนหรือสถานประกอบการต่างๆ สมุดหน้าเหลืองสำหรับการจัดการความรู้จะบันทึกแหล่งที่มาของความรู้ ประเภทของความรู้ และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านขององค์กร รวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลที่สำคัญๆ เช่น ผลงานที่ผ่านมาและเรื่องที่เชี่ยวชาญเฉพาะทาง สมุดหน้าเหลืองในลักษณะนี้จะช่วยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างคนที่ต้องการใช้ข้อมูลกับแหล่งข้อมูลที่มี เพื่อให้คนในองค์กรรู้ว่าข้อมูลอยู่ที่ใดและจะสามารถเข้าถึงข้อมูลนั้นๆได้อย่างไร สำหรับการบันทึกข้อมูลต่างๆ ในสมุดหน้าเหลืองนั้นสามารถทำได้ทั้งในรูปแบบเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ก็ได้ ทั้งนี้สมุดหน้าเหลืองไม่จำเป็นต้องผูกติดกับเฉพาะบุคคลในองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถเชื่อมโยงกับข้อมูลภายนอกผ่านระบบเว็บไซต์ต่างๆ ได้ด้วย

4. ฐานความรู้ (Knowledge Bases)

เป็นการเก็บข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่องค์กรมี ไว้ในระบบฐานข้อมูลและให้ผู้ต้องการใช้ ค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่นๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง ทั้งนี้ในการทำฐานความรู้ (Knowledge Bases) ควรคำนึงถึงความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย

กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความรู้ประเภท *Tacit Knowledge*

1. การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)

เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีมจะทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น ซึ่งในการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันนั้น หัวหน้าทีมควรมีการสร้างบรรยากาศที่ดี

เพื่อช่วยให้มีความคุ้นเคยระหว่างกัน ทำให้ทุกคนเข้าใจและมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อกัน และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ควรมีการจดบันทึกหรือรวบรวมความรู้ที่เกิดขึ้นในระหว่างที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันไว้ด้วย

2. กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม (Innovation & Quality Circles : IQCs)

กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม (Innovation & Quality Circles : IQCs) เป็นกลุ่มที่พัฒนามาจากกลุ่ม QCs (Quality Circles) ซึ่งสมาชิกของกลุ่มจะมาจากต่างหน่วยงานหรือต่างระดับในองค์กรหรืออาจจะมาจากต่างองค์กรก็ได้ กลุ่ม IQCs จะรวมตัวกันเพื่อค้นหาวิธีการที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่างๆ การทำกลุ่ม IQCs นี้จะเป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดแนวคิดต่างๆ ที่หลากหลายในการพัฒนาองค์กรตามหัวข้อเรื่องที่ตั้งไว้และค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุดช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้กันต้องมีการจดบันทึกข้อมูลหรือความรู้ที่เกิดขึ้นรวมทั้งปัญหาและความสำเร็จที่เกิดขึ้นไว้ด้วย เมื่อเปรียบเทียบ IQCs กับทีมข้ามสายงานแล้วจะมีความแตกต่างในเรื่องของสมาชิกกลุ่มที่สามารถรวมกันได้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในขณะที่สมาชิกทีมข้ามสายงานจะมีเฉพาะคนในองค์กรเท่านั้น และเนื้อเรื่องของการทำทีมข้ามสายงานจะเป็นเรื่องที่เฉพาะเจาะจงมากกว่า แต่อย่างไรก็ตามทั้งสองวิธีต่างก็เป็นเทคนิคในการทำให้คนมาพบปะและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันเพื่อช่วยพัฒนาและปรับปรุงองค์กร

3. ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP)

ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น ส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้มักจะมีคนจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างกันจะเป็นสิ่งที่สำคัญ โดย CoP จะมีความแตกต่างจากการจัดตั้งทีมงานเนื่องจากการร่วมกันอย่างสมัครใจ เป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกันโดยกิจกรรมทางสังคม ไม่ได้มีการมอบหมายงานเฉพาะหรือเป็นโครงการ แต่จะเลือกทำในหัวข้อเรื่องที่สนใจร่วมกันเท่านั้น การทำ CoP จะมีระยะเวลาในการเริ่มต้นและสิ้นสุด โดยหากสมาชิกในกลุ่มหมดความสนใจหรือบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันแล้ว กลุ่ม CoP ก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น เปลี่ยนหัวข้อของกลุ่มหรือมีการจัดตั้งกลุ่ม CoP ใหม่ๆ ขึ้นมา ทั้งนี้ระหว่างที่อยู่ร่วมกันควรมีการบันทึกสิ่งที่เรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ด้วย อย่างไรก็ตามแม้ CoP จะเกิดขึ้นโดยการรวมตัวของสมาชิกที่สนใจร่วมกันและจัดการกันเองแต่ก็ต้องมีการกำหนดบทบาทที่ชัดเจนเพื่อให้การทำยังยืนในระดับหนึ่ง เช่น ควรมีการยกย่องชมเชยและให้การยอมรับกลุ่ม CoP จากผู้บริหารขององค์กร ควรช่วยสนับสนุนให้การสื่อสารระหว่างสมาชิก CoP เป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว พยายามชักจูงหรือทำให้สมาชิกเห็นประโยชน์ในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ให้แรงจูงใจหรือรางวัลสำหรับสมาชิกที่ให้ความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเป็นตัวอย่างแก่คนอื่นๆต่อไป รวมทั้งควรส่งเสริมให้ CoP มีการเติบโตและขยายตัว

4. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

ระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัว จากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่า ไปยังบุคคลากรรุ่นใหม่ หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่งและอาวุโสกว่า ซึ่งอาจอยู่ใน

หน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็ได้ โดยทั่วไประบบพี่เลี้ยงจะใช้เวลาค่อนข้างนาน เพราะทั้งสองฝ่ายจะต้องสร้างความคุ้นเคย ความสัมพันธ์ และความเข้าใจกัน ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงนอกจากจะให้คำปรึกษาในด้านการงานแล้ว ยังเป็นที่ปรึกษาในเวลามีปัญหาหรือสับสน ที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่งที่ดีในเรื่องพฤติกรรม จริยธรรม และการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

5. การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)

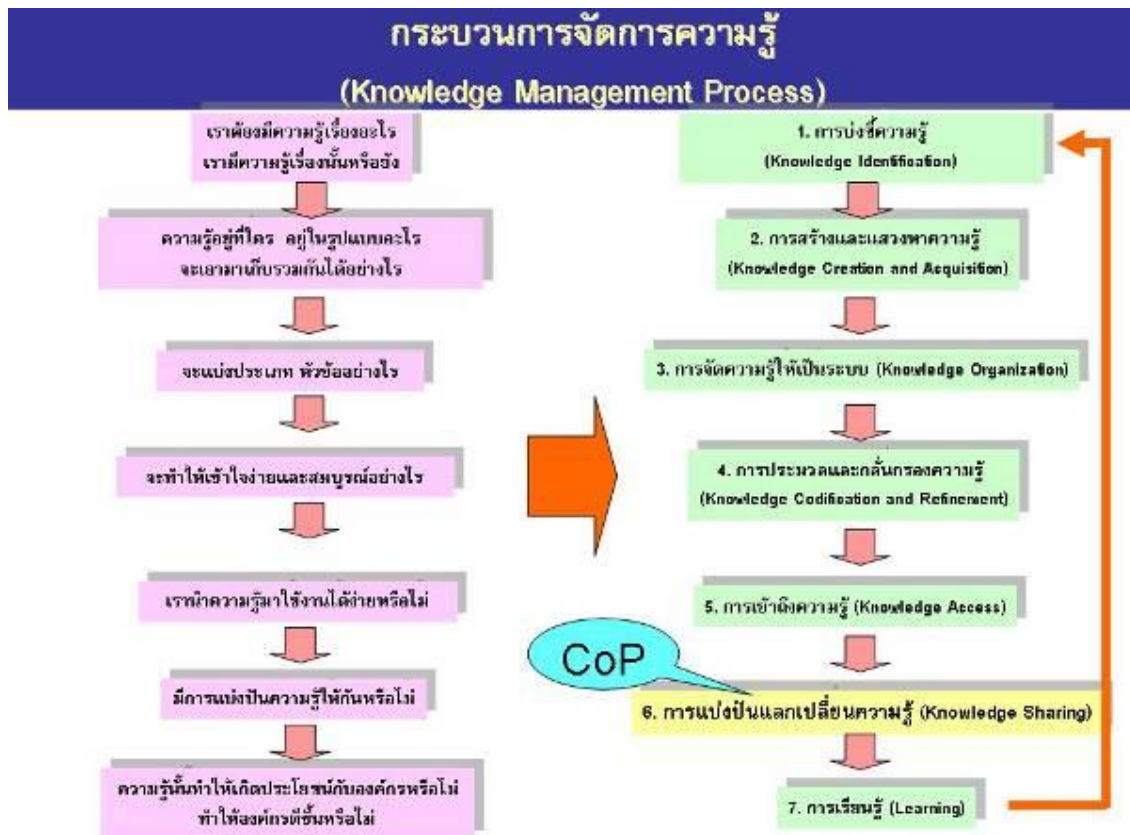
การสับเปลี่ยนงานเป็นการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงานเป็นระยะๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่าย ทำให้ผู้ถูกย้ายเกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้น สำหรับการยืมตัวบุคลากรมาทำงานชั่วคราวนั้นเป็นการย้ายบุคลากรระดับบริหารหรือบุคลากรที่มีความสามารถสูงไปช่วยทำงานในหน่วยงานข้ามสายงานหรือในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ถูกยืมตัว ถ่ายทอดความความรู้และประสบการณ์ของตนเองให้หน่วยงาน เป็นการกระจายความรู้ที่ได้ผลในระยะสั้น ในขณะที่เดียวกันผู้ถูกยืมตัวก็ได้เรียนรู้จากบุคลากรในหน่วยงานอื่น ซึ่งสามารถนำมาพัฒนางานของตนเองหรือสร้างความรู้ใหม่ๆ ได้

6. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

การจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การสัมมนา และการประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ

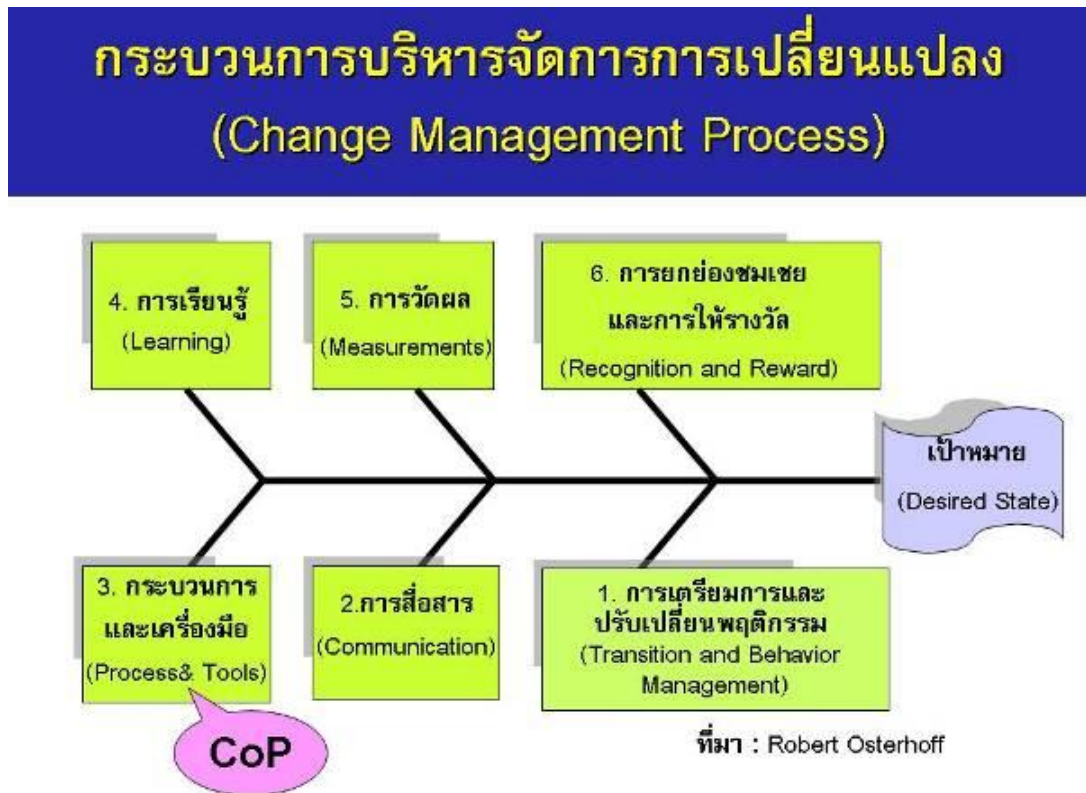
วิธีการที่กล่าวมาข้างต้นเป็นวิธีการหลักๆ เกี่ยวกับกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่องค์กรสามารถเลือกใช้หรือผสมผสานวิธีการเหล่านั้นเข้าด้วยกัน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ วิธีการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

จากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้น มีวิธีการหนึ่งซึ่งมีการใช้กันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน นั่นคือ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ซึ่งกิจกรรม CoP นี้เป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของ กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ดังรูปที่ 1-1 และ รูปที่ 1-2



รูปที่ 1-1 ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) กับกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

จากรูปที่ 1-1 แสดงความเกี่ยวข้องของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) กับกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) โดยองค์กรสามารถใช้กิจกรรม CoP ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ทั้งความรู้ประเภทที่เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge)



รูปที่ 1-2 ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) กับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

จากรูปที่ 1-2 แสดงความเกี่ยวข้องของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) กับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) โดยองค์กรจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและวิธีการทำ CoP เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ทั้งที่เป็นความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ในกระบวนการจัดการความรู้ได้อย่างถูกต้อง

ดังนั้นองค์กรจึงต้องศึกษาและทำความเข้าใจในกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) เพื่อสามารถบริหารจัดการให้กิจกรรมนี้ช่วยให้องค์กรเกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) คืออะไร

✚ ความหมายของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

ได้มีผู้ให้ความหมายของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ไว้มากมาย ดังนั้นจึงขอยกตัวอย่างหลักๆดังต่อไปนี้

1. CoP⁽¹⁾

Groups of people who share a *passion* for something that they know how to do and who interact regularly to learn how to do it better

“ กลุ่มคนที่มาร่วมแลกเปลี่ยนในเรื่องที่ตนเองสนใจ มีความรู้ ความชำนาญ และเรียนรู้จากคนอื่นๆในกลุ่ม ผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง”

(1) Etienne Wenger

2. CoP⁽²⁾

Network of people-small and large-who come together to share ideas with and learn from one another in physical and virtual space. These CoP, of interest, and of learning and held together by a common purpose or mission. They are sustained by a desire to share experiences, insights, and best practices

“ เครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ความชำนาญ และวิธีปฏิบัติที่ดีของกลุ่มคนที่มีจุดมุ่งหมาย หรือพันธกิจร่วมกัน ผ่านช่องทางการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม”

(2) APQC

3. CoP⁽³⁾

เป็นกิจกรรมของกลุ่มคนที่รวมตัวกัน (จริงหรือเสมือน) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันด้วยความสมัครใจโดยมีเป้าหมายร่วมกัน ดังตัวอย่างเช่น

- เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- เพื่อการค้นหา ทบทวน รวบรวมและเผยแพร่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)
- เพื่อรวบรวม ปรับปรุง และเผยแพร่ความรู้ที่ใช้ในงานประจำ
- เพื่อสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆร่วมกัน

(3) พยาบาล ดร. ยุติ เกตุสัมพันธ์

✚ ลักษณะที่สำคัญของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

- กลุ่มคนที่รวมตัวกันโดย มีความสนใจและความปรารถนา (Passion) ร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (**มี Knowledge Domain**)
 - เข้าใจดีว่าอะไรเป็นประเด็นที่ต้องคุยกัน
- ปฏิสัมพันธ์และสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่ม (**เป็น Community**)
 - ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหาและตอบคำถาม
 - เชื่อมโยงกันข้ามทีม หน่วยงาน หรือ องค์กร
- แลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้ร่วมกัน (**ต้อง Practice**)
 - แลกเปลี่ยนข้อมูล เคล็ดลับ แนวทางแก้ไขปัญหา และ Best Practices
 - สร้างฐานข้อมูล ความรู้ หรือ แนวปฏิบัติ

ประเภทของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

1. **Helping Communities:** เพื่อแก้ปัญหาประจำวันและแลกเปลี่ยนแนวคิดในกลุ่มสมาชิก
2. **Best Practice Communities:** เน้นการพัฒนา ตรวจสอบและเผยแพร่แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ
3. **Knowledge-stewarding Communities :** เพื่อจัดระเบียบ ยกระดับและพัฒนาความรู้ที่สมาชิกใช้เป็นประจำ
4. **Innovation Communities:** เพื่อพัฒนาแนวคิด โดยเน้นการข้ามขอบเขตเพื่อผสมผสานสมาชิกที่มุมมองต่างกัน

1.3 ประโยชน์ของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

ประโยชน์ของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) มีทั้งในระยะสั้นและระยะยาวดังต่อไปนี้

ระยะสั้น

- เป็นเวทีของการแก้ปัญหา ระดมสมอง
- ได้แนวคิดที่หลากหลายจากกลุ่ม
- ได้ข้อมูลมากขึ้นในการตัดสินใจ
- หาทางออก/คำตอบที่รวดเร็ว
- ลดระยะเวลา และการลงทุน
- เกิดความร่วมมือ และการประสานงานระหว่างหน่วยงาน
- ช่องทางในการเข้าหาผู้เชี่ยวชาญ
- ความมั่นใจในการเข้าถึง และแก้ปัญหา
- ความผูกพันในการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
- ความสนุกที่ได้อยู่กับเพื่อนร่วมงาน

ระยะยาว

- เสริมสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขององค์กร
- เกิดความสามารถที่ไม่คาดการณ์ไว้
- วิเคราะห์ความแตกต่าง และตั้งเป้าหมายการปรับปรุงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- แหล่งรวบรวมและเผยแพร่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ
- เกิดโอกาสพัฒนาองค์กรอย่างก้าวกระโดด
- เครือข่ายของกลุ่มวิชาชีพ
- ชื่อเสียงในวิชาชีพเพิ่มขึ้น
- ได้รับผลตอบแทนจากการจ้างงานสูงขึ้น
- รักษาคนเก่ง ให้อยู่กับองค์กรได้

บทที่ 2 การสร้างกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

2.1 วงจรการเรียนรู้ของสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

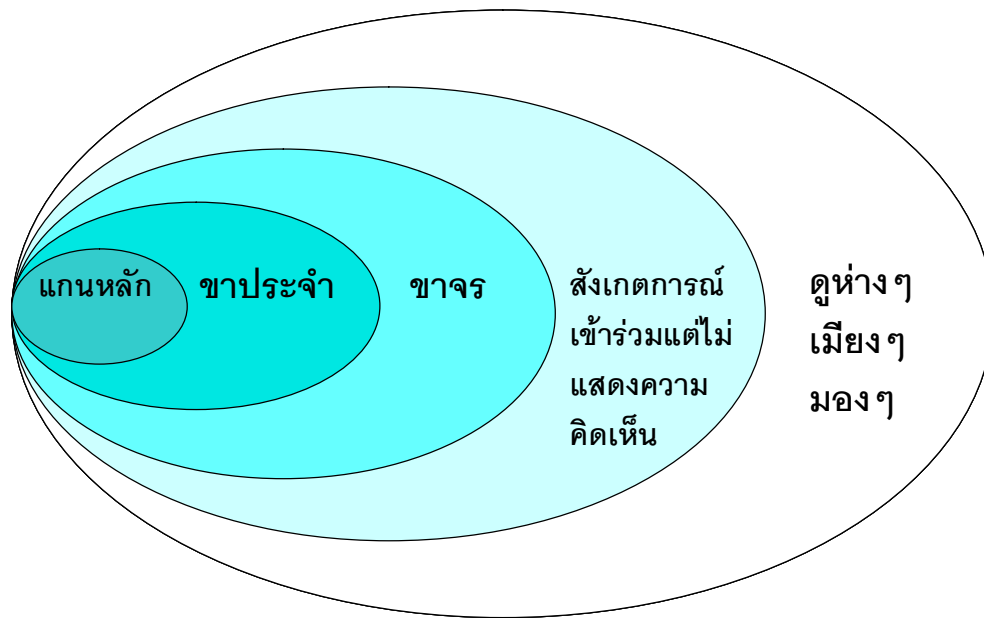
ก่อนที่จะสร้างกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ควรทำความเข้าใจกับวงจรการเรียนรู้ของสมาชิกในกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ซึ่งสามารถแสดงได้ดังรูปที่ 2-1



รูปที่ 2-1 แสดงวงจรการเรียนรู้ของสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

จากรูปที่ 2-1 แสดงวงจรการเรียนรู้ของสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) โดยอาจจะเริ่มจากมีการพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้หรือประสบการณ์ในงาน (CoP Meeting) ของสมาชิก หลังจากนั้นสมาชิกจึงนำความรู้หรือประสบการณ์ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายหรือปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งเมื่อเกิดความรู้ใหม่ขึ้นจึงได้ทำการจดบันทึกหรือรวบรวมจัดทำเป็นฐานความรู้เพื่อที่จะสามารถนำไปเผยแพร่ให้คนอื่นได้นำไปใช้ และอาจมีการนำความรู้ที่ป้อนกลับเข้าไปในกลุ่มสมาชิก CoP อีก ซึ่งจะทำให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งเกิดการสั่งสมความรู้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง

ระดับการเข้าร่วมใน ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)



รูปที่ 2-2 แสดงระดับการเข้าร่วมในชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

จากรูปที่ 2-2 แสดงระดับการเข้าร่วมในชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มคนหลายระดับด้วยกัน ดังต่อไปนี้

- กลุ่มแกนหลัก ซึ่งเป็นหัวใจของชุมชน เป็นผู้รับผิดชอบต่อบทบาทผู้นำในชุมชนเกือบทั้งหมด และเป็นผู้ขับเคลื่อนชุมชนไปตามวาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้
- กลุ่มขาประจำ เป็นกลุ่มที่เข้าร่วมในกิจกรรมของชุมชนเป็นประจำ และมีส่วนร่วมค่อนข้างบ่อยในเวทีของชุมชน
- กลุ่มขจร เป็นกลุ่มที่เข้าร่วมในกิจกรรมของชุมชนเป็นบางครั้งบางคราว
- กลุ่มสังเกตการณ์ เป็นกลุ่มที่เข้าร่วมแต่ไม่แสดงความคิดเห็น
- กลุ่มที่ดูห่างๆ เมียงๆ มองๆ เป็นกลุ่มที่ยังไม่แน่ใจว่าจะเข้าร่วมดีหรือไม่

2.2 สมาชิกในกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

สมาชิกในกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ประกอบด้วย

1. Sponsor หรือ Leader (คุณเอื้อ*)
2. Facilitator (คุณอำนวย*)
3. Community historian หรือ Knowledge banker หรือ Secretary (คุณลิขิต*)
4. Member (คุณกิจ*)

* เป็นคำที่ตั้งโดยสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม

2.3 บทบาทหน้าที่ของสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

1. Sponsor หรือ Leader (คุณเอื้อ*)

- เป็นผู้บริหารระดับกลาง-สูง
- ให้ทิศทาง แนวคิด
- สนับสนุนทรัพยากร
- สร้างการยอมรับ สื่อสาร
- สร้างแรงจูงใจ

2. Facilitator (คุณอำนวย*)

- เป็นสมาชิก
- วางแผน และจัดการ
- Facilitate การแลกเปลี่ยนความรู้ในชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)
- ช่วยเหลือด้านเทคนิค
- ประสานกับคนนอกชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) และองค์กร
- ประเมินผลและสื่อสารความสำเร็จของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

3. Community historian หรือ Knowledge banker หรือ Secretary (คุณลิขิต*)

- เป็นสมาชิก
- บันทึก รวบรวมข้อมูลของกลุ่ม
- ทำฐานข้อมูล/ความรู้ที่ได้จากกลุ่ม

4. Member (คุณกิจ*)

- เป็นสมาชิก
- ร่วมกำหนด คัดเลือกหัวข้อ
- ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ร่วมประชุมแสดงความคิดเห็น
- สื่อสารภายในกลุ่ม
- ประสานกับภายนอก

* เป็นคำที่ตั้งโดยสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม

2.4 ทักษะที่จำเป็นในการบริหารจัดการกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) จะดำเนินไปได้ด้วยดี ต่อเนื่องและยั่งยืน รวมทั้งเกิดการขยายผลออกไปอย่างกว้างขวางนั้น ต้องอาศัยทักษะและความสามารถของสมาชิกในกลุ่มดังต่อไปนี้

1. เทคนิคการเป็น Facilitator

- ฟังเป็น
- พุด/ถามเป็น
- คิดเป็น
- เข้าใจ เข้าถึงและจัดการกับสมาชิกได้
- บุคลิกดี น่าเชื่อถือ

1.1 ฟังเป็น

การฟัง เป็นอีกด้านหนึ่งของการสื่อสาร

คนหลายๆคน มองการสื่อสารเพียงแค่คำพูด

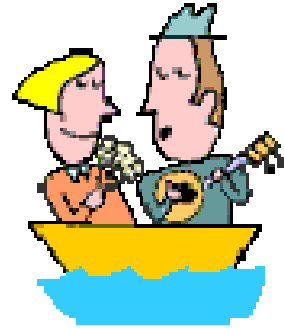
ข่าวสารต้องอาศัยทั้งการรับและการส่ง

คำถามที่ดีที่ถามตัวท่านคือ ท่านกำลังฟังจริงๆ

หรือเพียงแค่กำลังรอที่จะพูดเมื่อถึงคราวที่ท่านจะพูด

ถ้าท่านกำลังคิดเกี่ยวกับเรื่องที่ท่านตอบก่อนที่ผู้อื่นจะ

นั้นหมายถึงท่านไม่ได้กำลังฟัง



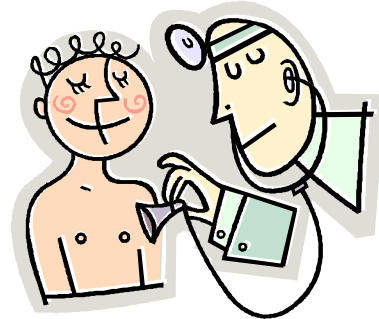
(ที่มา : พยาบาล ดร.ยุวดี เกตุสัมพันธ์)

การฟังมีหลายแบบ ได้แก่

- ไม่สนใจฟังผู้สนทนา (Ignoring)
- ฟังแบบเสแสร้งฟัง (Pretending)
- ฟังแบบเลือกสิ่งที่อยากฟัง (Selective listening)
- ฟังแบบตั้งอกตั้งใจฟัง (Attentive listening)
- ฟังแบบเข้าอกเข้าใจ (Empathic listening)

สิ่งที่ับเป็นอุปสรรคต่อการทำความเข้าใจหรือการฟัง

- การรับรู้
- ภาษา
- ท่าทาง
- ความสนใจส่วนตัว
- อารมณ์
- น้ำเสียง
- สิ่งแวดล้อม-เสียง
- การคาดการณ์ไว้ก่อน
- พูดอย่างไร้ความหมาย
- ความสนใจที่หลุดประเด็นออกไป
- อุปสรรคด้านการได้ยิน
- ความเร็วในการคิด



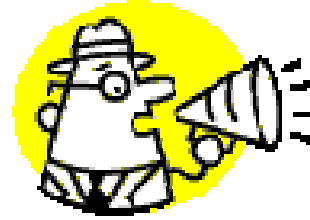
เราสามารถปรับปรุงทักษะการฟังได้ ดังต่อไปนี้

- กำจัดสิ่งดึงดูดความสนใจออก
- มีสมาธิในขณะนั้น
- ห่มความสนใจไปที่ผู้พูด
- เปิดใจ
- มองหาความหมายจากสิ่งที่ไม่ได้เป็นคำพูด
- ไม่ตอบสนองกับคำที่แสดงอารมณ์
- ถามคำถาม

- นั่งทำให้สามารถเห็นและได้ยิน
- หลีกเลี่ยงการตัดสินใจไว้ล่วงหน้า
- บันทึกย่อ
- ถามเพื่อความกระจ่าง

1.2 การพูด-ถามเป็น

- พูดเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย (เหมาะกับผู้ฟัง)
- พูดเกริ่นเพื่อนำกลุ่ม
- พูดเพื่อคุมประเด็นและเวลา (ขัดจังหวะอย่างนุ่มนวล)
- พูดเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน (บอกกติกาชัดเจน ความคาดหวัง)
- พูดเพื่อสร้างความไว้วางใจ โน้มน้าวใจ เจรจาต่อรอง
- ใช้ชนิดของคำถามที่เหมาะสม (คำถามปิด-เปิด)
- พูดในสิ่งที่ตนอยากพูด หรือควรจะต้องพูดในสิ่งที่คนอื่นอยากฟัง



การถามเพื่อค้นหาเรื่องที่ต้องการรู้

- กำหนดประเด็นที่เราต้องการรู้หรือปัญหาที่เรามีอยู่ให้ชัดเจน
 - ความยากในการดำเนินการ ?
 - ผลลัพธ์ที่ยังไม่เป็นที่พึงพอใจ?
- การตั้งคำถาม
 - คำถามเพื่อค้นหาว่ากระบวนการเป็นอย่างไร (How)
 - คำถามเพื่อค้นหาบริบท (Why)
 - คำถามเพื่อค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Success factors)

(ที่มา : นพ. อนุวัฒน์ ศุภขัติกุล)

1.3 คิดเป็น

- คิดเชิงบวก
- คิดเชิงระบบ
- คิดแบบสร้างสรรค์
- ประเมินและวิเคราะห์ความต้องการและวัฒนธรรมของกลุ่ม



1.4 เข้าใจ เข้าถึงและจัดการกับสมาชิกได้

- จริงใจและเอื้ออาทร
- ให้เกียรติกับสมาชิกทุกคน
- มีไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้

1.5 บุคลิกดี น่าเชื่อถือ

- ตรงต่อเวลา
- แต่งกายเหมาะสม
- เชื่อมั่นในตนเอง
- ยิ้มแย้มแจ่มใส

2. เทคนิคการเป็น Historian

- ฟังเป็น
- จับประเด็นเป็น
- บันทึกย่อๆ สาระสำคัญ
- ใช้ Tools ช่วยเช่น Mind Map ฯลฯ
- เขียนเป็น (มีใจรักด้วย)
- จัดเนื้อหา (ขุมความรู้) ให้หมวดหมู่และเป็นระบบ



2.5 พัฒนาการของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)



รูปที่ 2-2 แสดงพัฒนาการของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

จากรูปที่ 2-2 แสดงพัฒนาการของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ซึ่งเริ่มจากการหาประเด็นที่สนใจร่วมกัน แล้วเกิดเป็นเครือข่ายระหว่างกลุ่มคนที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันนั้น จากนั้นจึงเริ่มค้นหาประโยชน์ที่ได้รับ และมีการออกแบบชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) มีการเปิดรับสมาชิก ต่อจากนั้นจึงกำหนดมาตรฐานในการพัฒนาการเรียนรู้ เตรียมการรับการเปลี่ยนแปลงและเติบโตของกลุ่ม เกิดการกระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการขยายตัว มีการหาประเด็นที่น่าสนใจมากขึ้นพร้อมกับรับสมาชิกใหม่เพิ่มขึ้น และสุดท้ายกลุ่มจะเกิดการสลายตัวและเข้าไปแทรกซึมในหน่วยงานอื่นๆต่อไป

2.6 ขั้นตอนของกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)



รูปที่ 2-3 แสดงขั้นตอนของกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

จากรูปที่ 2-3 แสดงขั้นตอนของของกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ซึ่งอธิบายได้ดังต่อไปนี้

1. เริ่มต้น

กิจกรรม :

- หา Sponsor/Leader และทีมนำ
- กำหนดหัวข้อเรื่อง และขอบเขตที่สนใจ
- ออกแบบโครงสร้าง และกำหนดกิจกรรมหลัก
- เชิญชวนและรับสมัครสมาชิก
- ปรับการทำให้เหมาะกับวัฒนธรรมองค์กร
- กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ

2. เปิดตัว

กิจกรรม :

- กำหนดทรัพยากร และหาการสนับสนุน
- กำหนดวิธีการสื่อสาร
- จัดงานเปิดตัว
- กำหนดระยะเวลาการประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้

3. เติบโต

กิจกรรม :

- ประชุมแลกเปลี่ยน และสร้างองค์ความรู้
- ช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา
- รวบรวมองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น
- สร้างความยั่งยืนของชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)
- ประเมินผลการทำงาน

4. สลายกลุ่ม

กิจกรรม :

- ตกลงใจร่วมกัน เพื่อปิดตัว
- พิจารณาสິงที่ทา
- เก็บรวบรวมบทเรียนต่างๆที่มี

2.7 การจดบันทึกที่ได้จากกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

- จับประเด็น/บันทึกเรื่องราวแสดงความสัมพันธ์จากการสนทนา
- บันทึกย่อสาระสำคัญที่เกิดขึ้น
- ปรับเป็นเอกสารอย่างเป็นระบบ

2.8 การทำ AAR (After Action Review)

- เป็นกิจกรรมที่ใช้ทบทวนหรือประเมินผลของกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ในแต่ละครั้งว่ามีจุดดี จุดด้อย รวมทั้งโอกาสและอุปสรรคอย่างไรในการทำ CoP เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการทำ CoP ในครั้งต่อไปให้ดีขึ้น รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มได้เสนอแนะข้อคิดเห็นต่างๆ เพื่อการปรับปรุงการทำ CoP ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่มและเป้าหมายของสมาชิก

ตัวอย่างคำถามสมาชิกในกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ในการทำ AAR

- เป้าหมายของการเข้าร่วมประชุมครั้งนี้คืออะไร
- สิ่งใดที่บรรลุเป้าหมายคืออะไร เพราะ
- สิ่งที่เกิดความคาดหวัง
- สิ่งที่ไม่บรรลุเป้าหมายคืออะไร เพราะ
- คิดจะกลับไปทำอะไรต่อ

(การช่วยให้ความรู้ที่เหมาะสมฝังลึกและกระตุ้นให้มีแรงปรารถนาในการดำเนินการต่อ)

บทที่ 3 การวัดผลสำเร็จของกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

3.1 การวัดผล

คำนึงถึง:

1. เป้าหมายของการวัด และผู้ใช้ข้อมูล
2. ต้องเก็บข้อมูลอะไรบ้าง และจะเก็บอย่างไร
3. สร้างการตระหนัก/ให้ความร่วมมือจากสมาชิกในชุมชน
4. ต้องวัดผลเมื่อใด และวัดที่ไหน
5. รวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ ให้เห็นความสอดคล้อง



กรอบการวัดผล

- **วัดผลลัพธ์**
 - ระดับการเข้าร่วมของสมาชิก
 - จำนวนครั้งการประชุม
 - จำนวนปัญหาที่ได้รับการแก้ไข
- **วัดผลสัมฤทธิ์**
 - ลดเวลาในการทำงาน
 - ลดต้นทุน
 - รักษาลูกค้า
 - ความเสียหายจากการผิดพลาด

ตัวอย่างการวัดผล

เป้าหมายและตัววัดผลของ CoP ที่ XEROX		
	ตัววัดผล	เป้าหมาย
กิจกรรมของ CoP	จำนวนผู้ใช้ที่ได้มีการเชื่อมโยงกัน	100% ของประชากร
	% ผู้ใช้ที่เคลื่อนไหวทุกสัปดาห์	80% ของประชากร
ทรัพยากรความรู้	จำนวนวิธีแก้ปัญหาแยกตามประเทศ	วัดแต่ไม่มีเป้าหมาย
	จำนวนวันที่ใช้ในการตรวจสอบวิธีการแก้ปัญหา	80% ของวิธีแก้ปัญหา ตรวจสอบเสร็จใน 21 วัน
ผลการปฏิบัติงาน	จำนวนปัญหาของลูกค้าที่ได้รับการแก้ไข	300,000
	ระยะเวลาในการให้บริการที่ลดลงเป็น %	5%
	ต้นทุนชิ้นส่วนที่ลดลงเป็น %	5%
	ยอดรวมต้นทุนในการให้บริการและการสนับสนุนที่สามารถประหยัดได้	11.2 ล้านดอลลาร์

T.M. Ruddy and R. Cheslow, "Eureka II" (presentation of the CoP Conference, San Diego, CA, April 2000) Copyright: Xerox Corporation

3.2 ปัญหาและอุปสรรค

- เวลา
- พื้นที่สาธารณะเทียบกับพื้นที่ส่วนตัว
- ทักษะการสร้างเครือข่าย
- ความรู้ด้านเทคนิค
- ทำศนคติของบุคคล

3.3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- กำหนดโดเมนและประเด็นที่ดึงดูด
- สร้างรูปการณ์เพื่อดำเนินการ (Building a Case for Action)
- ระบุผู้มีศักยภาพในการเป็นผู้ประสานงานและผู้นำนักคิด (thought leaders)
- สัมภาษณ์ผู้มีศักยภาพในการเป็นสมาชิก
- เชื่อมโยงสมาชิกชุมชน
- สร้างแผนงานนำร่องสำหรับชุมชน

ภาคผนวก ก ตัวอย่าง

ตัวอย่างของกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ของกรมศุลกากร ณ ที่นี้

- เป็นการนำเสนอตัวอย่างการทำ CoP ของกรมศุลกากร เนื่องจากกรมศุลกากรเป็นหนึ่งในองค์กรต้นแบบการปรึกษาแนะนำการจัดทำระบบการจัดการความรู้ของสำนักงาน กพร. ในปีงบประมาณ พ.ศ.2549 ซึ่งองค์กรต้นแบบควรเผยแพร่ความรู้จากการทำระบบการจัดการความรู้ให้กับส่วนราชการหรือจังหวัด
- การนำเสนอตัวอย่างการทำ CoP ของกรมศุลกากรในครั้งนี้ เป็นการนำเสนอรูปแบบการทำ CoP ให้เห็นเป็นรูปธรรม ดังนั้นจึงนำเสนอเนื้อหาเพียงบางส่วนของการทำงาน CoP เท่านั้น รวมทั้งอาจมีคำศัพท์เฉพาะทางเทคนิคของกลุ่มสินค้ายานยนต์หรืองานของกรมศุลกากร
- ส่วนราชการหรือจังหวัดสามารถดำเนินการทำ CoP โดยประยุกต์ใช้รูปแบบตามที่กรมศุลกากรได้ดำเนินการมาแล้ว โดยขอให้พิจารณาในส่วนของรูปแบบเท่านั้น เนื่องจากเนื้อหาความรู้ของส่วนราชการและจังหวัดมีความแตกต่างกันตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

ตัวอย่างของกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ของสำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ

การดำเนินการด้านการจัดการความรู้ (KM) ใน สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ (สทก.) ความเป็นมา

กรมศุลกากรได้รับคัดเลือกให้เป็นองค์กรต้นแบบการจัดการความรู้ภายในองค์กร ด้านพิกัดอัตราศุลกากร เรื่องการจำแนกประเภทพิกัดระบบฮาร์โมนีสำหรับสินค้ายานยนต์ ตอนที่ 87

ขอบเขต KM (KM Focus Area)

การจำแนกพิกัดระบบฮาร์โมนีสำหรับสินค้ายานยนต์ตอนที่ 87 ตามมาตรฐานโลก

เป้าหมาย KM (Desired State)

สร้างระบบ KM เรื่องการจำแนกพิกัดฯ ยานยนต์ตอนที่ 87 (8702-8704,8708) เฉพาะที่ สทก.และต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จในปีงบประมาณ 2549

- 8702 ยานยนต์สำหรับขนส่งบุคคลตั้งแต่สิบคนขึ้นไป (รวมถึงคนขับ)
- 8703 รถยนต์และยานยนต์อื่นๆ ที่ออกแบบสำหรับขนส่งบุคคลเป็นหลัก (นอกจากของตามประเภทที่ 87.02) รวมถึงสเตชันแวกอนและรถแข่ง
- 8704 ยานยนต์สำหรับขนส่งของ
- 8708 ส่วนประกอบและอุปกรณ์ประกอบของยานยนต์ตามประเภทที่ 87.01 ถึง 87.05

การดำเนินการด้านการจัดการความรู้

กรมศุลกากรได้ดำเนินการจัดทำระบบการจัดการความรู้โดยใช้หลักการของกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ดังนี้

กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)

1. กิจกรรมการบ่งชี้ความรู้

- จัดทำทะเบียนรายการความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge : EK) และความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge : TK) อันเกี่ยวกับสินค้ายานยนต์
- จัดทำคู่มือการใช้ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge : EK) และความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge : TK) ที่ต้องใช้ในการจำแนกพิกัดศุลกากรระบบฮาร์โมนไนซ์ตอนที่ 87 ในประเภทที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708

2. กิจกรรมการสร้างและแสวงหาความรู้

ความรู้ที่เป็นประเภทความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge : EK)

- จัดทำระบบสารบรรณสารอิเล็กทรอนิกส์ และระบบสารบรรณแบบ Manual
- จัดตั้งคณะทำงานเพื่อพิจารณาการจำแนกพิกัดสินค้ายานยนต์ (คำสั่งฯ ที่ 40/2549 ลงวันที่ 5 เมษายน 2549)

3. กิจกรรมการจัดความรู้ให้เป็นระบบ

- จัดทำฐานข้อมูลความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge : EK) ในรูปเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ และในรูปเอกสารกระดาษ
- รวบรวมข้อมูลด้านวิชาการที่เป็นเอกสาร
- จัดทำฐานข้อมูลความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge : TK)
- รวบรวมด้านแนวคำวินิจฉัยที่เกี่ยวข้อง
- รายชื่อทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกพิกัดสินค้ายานยนต์ตอนที่ 87 ในระบบ Intranet (คำสั่งฯ ที่ 40/2549 ลงวันที่ 5 เมษายน 2549)

4. กิจกรรมการประมวลและกลั่นกรองความรู้

- การนำเสนอภาพเพื่อระบุลักษณะของสินค้ายานยนต์และ
- แต่งตั้งทีมงานประมวลและกลั่นกรองความรู้การจำแนกพิกัดสินค้ายานยนต์ตอนที่ 87 ในประเภทที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708 (คำสั่งฯ ที่ 40/2549 ลงวันที่ 5 เมษายน 2549)



5. กิจกรรมเข้าถึงความรู้

การจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์

- มี Web Board
- ดำเนินการจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์สำหรับสินค้ายานยนต์ตอนที่ 87 โดยจัดให้มีบอร์ดประชาสัมพันธ์ที่ห้อง KM
- ได้ติดประกาศที่มาของการจัดตั้งทีมงาน KM ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับชุมชนแห่งการเรียนรู้
- ติดประกาศรายชื่อสมาชิกชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประเด็นความรู้ที่ได้จากสมาชิกชุมชนในแต่ละกลุ่ม



การจัดทำมุมความรู้

- คณะทำงานได้จัดหาหนังสือที่เกี่ยวข้องกับพิกัดสินค้ายานยนต์ตอนที่ 87 เพื่อจัดทำเป็นมุมความรู้ให้กับผู้ที่สนใจเข้ามาศึกษา ค้นคว้า
- ในเบื้องต้นได้จัดให้มีหนังสือเกี่ยวกับสินค้ายานยนต์ ชิ้นส่วนยานยนต์ ส่วนประกอบยานยนต์ Catalog ของบริษัทรถยนต์ต่าง ๆ รวมทั้ง Explanatory Notes (EN) Vol.1-4 และ Compendium of Classification Opinions



6.

กิจกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

การดำเนินกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ของกรมศุลกากร

1) เริ่มต้น

- กรมศุลกากรได้กำหนด Sponser/ Leader และทีมงานของกิจกรรม CoP
- กำหนดหัวข้อเรื่องและขอบเขตการทำ CoP ที่สัมพันธ์กับขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ของกรมศุลกากร
- ออกแบบโครงสร้างกลุ่มและกิจกรรมย่อยในกลุ่ม CoP รวมทั้งผู้รับผิดชอบในกิจกรรมต่างๆภายในกลุ่ม CoP โดยจัดสมาชิกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มวันอังคาร กลุ่มวันพุธ และกลุ่มวันพฤหัสบดี ซึ่งจะพบปะสนทนากันตามวันดังกล่าว
- จัดทำเอกสารเชิญชวนให้เจ้าหน้าที่เข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม CoP

2) เปิดตัว

- กรมศุลกากรได้กำหนดทรัพยากรและการสนับสนุนต่างๆ ให้กับกิจกรรม CoP เช่น การจัดทำห้อง KM เพื่อให้สมาชิกได้เข้าร่วมพบปะ สนทนา
- มีการสื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรม CoP เช่น การทำ CoP ทำกันอย่างไร ทำแล้วได้อะไร
- กำหนดการประชุมหรือพบปะเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ตามกลุ่มที่ได้กำหนดไว้ เช่น กลุ่มวันอังคาร กลุ่มวันพุธ และกลุ่มวันพฤหัสบดี เพื่อถ่ายทอดการนัดหมายและจดจำ

3) เติบโต

- กรมศุลกากรได้มีกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และสร้างองค์ความรู้จากการทำ CoP ดังต่อไปนี้

กิจกรรม CoP กลุ่มวันอังคาร

- ประเด็น Bush Bearing ควรจำแนกเข้าประเภทพิกัดใด
- ปัญหา เป็นสินค้าที่มีลักษณะก้ำกึ่งว่าเป็นส่วนประกอบของเครื่องจักร 8xxx อัตรา% หรือส่วนประกอบของรถยนต์ 8xxy อัตรา%
- ข้อสรุป ความเห็นไปในแนวทางเดียวกันควรจัดเข้าพิกัด 8xxy
- Tacit Knowledge ความสามารถในการจำแนกความแตกต่าง

กิจกรรม CoP กลุ่มวันพุธ

- ประเด็น การจำแนกถังบรรจุแก๊สที่ใช้กับรถยนต์
- ปัญหา ถังบรรจุแก๊ส NGV จัดเข้าพิกัด 7xxx อัตรา% แต่ HS Database WCO ถึงที่ใช้กับรถยนต์จัดเข้าพิกัด 8xxx อัตรา%
- ข้อสรุป เนื่องจากพิกัด 7xxx ระบุถึงถังไว้ชัดเจนกว่าพิกัด 8xxx จึงต้องจัดเข้าพิกัดที่ชัดเจนกว่าตามหลักเกณฑ์การตีความข้อ ...
- Explicit Knowledge หลักเกณฑ์การตีความข้อ ... ประกอบกับพิกัด 7xxx ตามประกาศกระทรวงการคลัง (ฉบับที่) และระเบียบกรมฯ ที่
- Tacit Knowledge ความสามารถในการจำแนกชนิดของถังแก๊สที่ใช้กับรถยนต์

กิจกรรม CoP กลุ่มวันหยุดหีส

- ประเด็น กะทะล้อระหว่าง พิกัด 8xxx (อัตรา%) และ พิกัด 8xxy (อัตรา%)
- ปัญหา ทางกายภาพแล้วมีขนาดและรูปร่างไม่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่สาแดงกะทะล้อในพิกัด 8xxx อัตรา% ซึ่งเป็นการยากที่จะพิจารณาว่าเป็นกะทะล้อที่ใช้กับรถ.....หรือไม่
- ข้อสรุป ขึ้นอยู่กับ..... ซึ่งควรจัดเข้าพิกัด 8xxx
- Explicit Knowledge หมายถึงข้อ ... ของหมวด
- Tacit Knowledge ความสามารถในการตั้งข้อสังเกตสินค้าชนิดเดียวกันแต่พิกัดต่างกัน

หลังจากสมาชิกกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ได้ดำเนินการประชุม พบปะสนทนา และแลกเปลี่ยนความรู้เสริมกันในแต่ละครั้ง จะทำ AAR (After Action Review) เพื่อทบทวนว่าการทำ CoP ในครั้งนี้ มีจุดดี จุดด้อย โอกาส และอุปสรรคอย่างไร เพื่อการปรับปรุงการทำ CoP ในครั้งต่อไปให้ดีขึ้น รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มทุกคน ได้เสนอแนะข้อคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงด้วย

ตัวอย่างข้อมูลจากการทำ AAR (After Action Review) ของสมาชิกกลุ่ม CoP กรมศุลกากร

คำถามในการทำ AAR	ผลสรุปที่ได้จากการทำ AAR
1. เป้าหมายของการเข้าร่วมประชุม CoP ครั้งนี้คืออะไร	-การเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน
2. สิ่งที่ยบรรลุเป้าหมายคืออะไร เพราะอะไร	-สมาชิกส่วนใหญ่ได้รับความรู้พิกัดด้านนี้เพิ่มขึ้น
3. สิ่งที่เกิดความคาดหวังคืออะไร	-การต่อยอดความรู้และดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคลมาใช้เต็มความสามารถ
4. สิ่งที่ไม่บรรลุเป้าหมายคืออะไร เพราะอะไร	-ข้อจำกัดด้าน EK ซึ่งต้องค้นคว้าต่อไป
5. คิดจะกลับไปทำอะไรต่อ	-การเผยแพร่ความรู้ และขยายสมาชิกเพิ่มขึ้น

4) สลายกลุ่ม

หลังจากกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) เสร็จสิ้นในแต่ละครั้ง สมาชิกกลุ่ม CoP จะมีการรวบรวมองค์ความรู้ รวมทั้งบทเรียนต่างๆที่ได้รับ (Lesson Learned) เก็บเป็นฐานความรู้เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น รวมทั้งเพื่อการปรับปรุงและขยายผลการทำ CoP ต่อไป ดังตัวอย่างของกรมศุลกากรดังต่อไปนี้

สิ่งที่ต้องทำต่อไปเกี่ยวกับ CoP ของกรมศุลกากร

1. รวบรวมและเผยแพร่องค์ความรู้ในรูปแบบของเอกสารและสื่ออิเล็กทรอนิกส์
2. ขยาย CoP ไปยังหน่วยงานย่อยภายในสำนัก
3. เชิญชวนบุคคลภายนอกเข้ามามีส่วนร่วม และแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน

- ประเมินผลการดำเนินงานโดยมีตัวชี้วัดให้เจ้าหน้าที่ร้อยละ 80 มีความรู้และสามารถจำแนกประเภทพิกัดระบบสารโมโนไท์สำหรับสินค้ายานยนต์ ตอนที่ 87 ตามที่กำหนดไว้ในเป้าหมาย KM ของกรมศุลกากร

กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

ก่อนที่กรมศุลกากรจะดำเนินกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) นั้น ได้มีการศึกษา เรียนรู้ และทำความเข้าใจกับการทำ CoP ซึ่งเป็นกระบวนการหรือเครื่องมือหนึ่งในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ได้แก่

- 1) มีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการทำ CoP ให้กับบุคลากรของกรมศุลกากร โดยวิทยากรภายนอก รวมทั้งมีวิทยากรภายใน ฝึกอบรมต่อยอดความรู้เกี่ยวกับ CoP ให้กับสมาชิก ดังภาพ



- 2) มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรโดยให้มีการแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับการทำกิจกรรม CoP หรือการเข้าร่วมกิจกรรม CoP เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงกิจกรรม CoP ของกรมศุลกากร และให้สมาชิกอยากเข้ามาร่วมกิจกรรม CoP มากขึ้น

ตัวอย่าง การบอกเล่าความรู้สึกหรือความคิดเห็นจากการเข้าร่วม CoP ของสมาชิก CoP กรมศุลกากร

สมาชิกคนที่ 1 :

- ❖ สมาชิกในทีมมีโอกาสได้เสนอความคิดเห็นและได้รับความรู้ใหม่จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างสมาชิกในทีม
- ❖ สามารถนำกรณีศึกษาซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดในการทำงานจริงๆ มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา

สมาชิกคนที่ 2 :

สิ่งที่บรรลุเป้าหมาย :

- ❖ สร้างสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน
- ❖ เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

สิ่งที่เกินความคาดหวัง :

- ❖ ปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมการทำงาน จากการคิดและตัดสินใจคนเดียว ไปสู่การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้

สมาชิกคนที่ 3 :

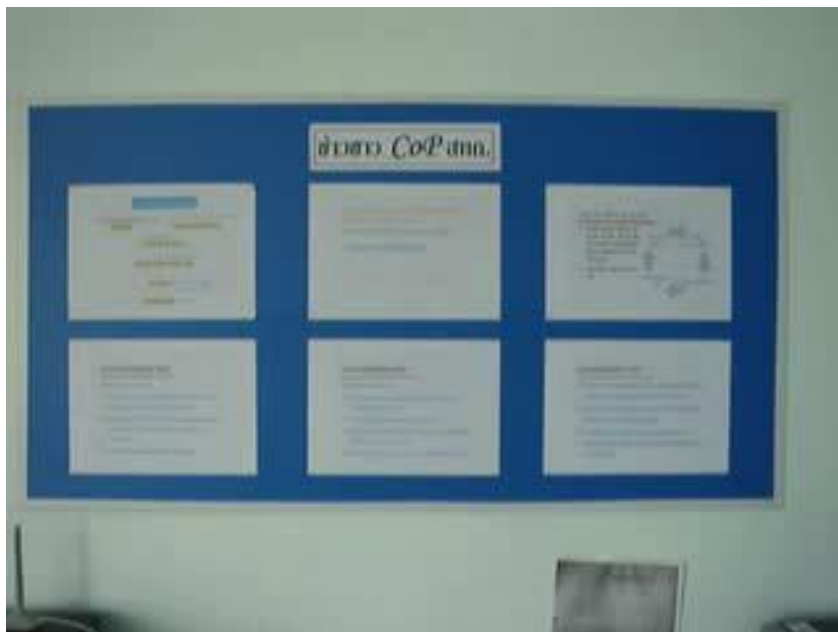
สิ่งที่ไม่บรรลุเป้าหมายในการทำ CoP :

- ❖ สมาชิกยังไม่เข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการทำ CoP
- ❖ สมาชิกมีหน้าที่ความรับผิดชอบประจำที่ต้องทำ ทำให้โอกาสในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมมีน้อย

คิดว่าจะกลับไปทำอะไรต่อ :

- ❖ จะกลับไปค้นคว้าเพิ่มเติมและถ่ายทอดให้เพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ เพื่อต่อยอดความรู้ที่ได้รับให้หลากหลาย และนำกลับมาแลกเปลี่ยนความรู้ในการประชุมครั้งต่อไป

- 3) มีการสื่อสาร เกี่ยวกับการจัดทำ KM และการจัดทำ CoP ในรูปแบบเอกสารเผยแพร่ และบอร์ดประชาสัมพันธ์ ดังภาพ



4) มีการประชาสัมพันธ์ และจูงใจบุคลากรในการทำกิจกรรม CoP เช่นจัดทำเสื้อ CoP ดังภาพ



ภาคผนวก ข รายงานสรุปองค์ความรู้จากกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

การจัดทำกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ควรมีการสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการทำ CoP โดยอาจไม่จำเป็นต้องทำเป็นแบบฟอร์มแต่ขอให้มียุทธศาสตร์อย่างน้อยดังนี้

- ประเด็น/หัวข้อ :
- ปัญหา :
- ข้อเสนอ :
- ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) :
- ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) :
- ผู้เข้าร่วมในการทำกิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) :