

คู่มือการสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

โดย
สำนักงาน ก.พ.ร.
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	6
บทที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	7
1.1 กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้	7
1.2 CoP คืออะไร	12
1.3 ประโยชน์ของ CoP	14
บทที่ 2 การสร้างกิจกรรม CoP	15
2.1 วงจรการเรียนรู้ของสมาชิก CoP	15
2.2 สมาชิกในกลุ่ม CoP	16
2.3 บทบาทหน้าที่ของสมาชิก CoP	17
2.4 ทักษะที่จำเป็นในการบริหารจัดการกลุ่ม CoP	17
2.5 พัฒนาการของ CoP	20
2.6 ขั้นตอนของการทำ CoP	21
2.7 การจดบันทึกที่ได้จากการทำ CoP	22
2.8 การทำ AAR (After Action Review)	22
บทที่ 3 การวัดผลสำเร็จของ CoP	23
3.1 การวัดผลการทำ CoP	23
3.2 ปัญหาและอุปสรรค	24
3.3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	24
ภาคผนวก ก ตัวอย่าง	25
ภาคผนวก ข รายงานสรุปองค์ความรู้จากการทำ CoP	34

บทนำ

จากการพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีการจัดการความรู้ในส่วนราชการ อย่างเป็นระบบ โดยมีจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้ส่วนราชการสามารถนำองค์ความรู้ที่จำเป็นมาใช้ในการ ปฏิบัติงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเป็นผลสำเร็จ ที่ผ่านมาสํานักงาน ก.พ.ร. จึงได้ กำหนดแนวทางดำเนินการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ให้กับส่วนราชการในแต่ละช่วงระยะเวลาไว้ดังนี้

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ส่วนราชการเริ่มต้นในการเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 กำหนดกลยุทธ์การจัดการความรู้ในส่วนราชการและดำเนินการให้ส่วน ราชการเรียนรู้และเริ่มต้นจัดการความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการความรู้ในส่วนราชการให้เกิดการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่สำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติราชการ ตาม ประเด็นยุทธศาสตร์ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และผลักดันการพัฒนา การจัดการความรู้ในส่วนราชการก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

ปีงบประมาณต่อไป พัฒนาระบบการจัดการความรู้ในส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ที่สามารถวัดความสำเร็จในการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบ

และตามที่สํานักงาน ก.พ.ร. ได้รับมอบนโยบายการปฏิบัติงานของรัฐบาลชุดปัจจุบัน จากรัฐมนตรี ประจำสํานักนายกรัฐมนตรี (คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์) เมื่อวันที่ 16 ตุลาคม 2549 ที่ผ่านมา โดยมี สาระสำคัญเพื่อนํานโยบายของรัฐบาลขยายผลอย่างเป็นรูปธรรมสู่ส่วนราชการ ดังนี้

วัตถุประสงค์ : รัฐบาลชุดปัจจุบันเป็นรัฐบาลที่เข้ามาเพื่อแก้ปัญหาวิกฤติของสังคม และสร้างความ มั่นคงให้กับประเทศชาติ ดังนั้น ภารกิจหลักของรัฐบาลในช่วง 1 ปีจะมุ่งเน้นการแก้วิกฤติที่เป็นแก่นสําคัญๆ ของปัญหา โดยวางรากฐานการแก้ไขปัญหาเพื่อให้ส่วนราชการมีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ข้าราชการ ทำงานอย่างมืออาชีพ

แนวทางการดำเนินงาน : นโยบายสําคัญของ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี คือ การสร้างสังคมคุณธรรม โดยเฉพาะในภาครัฐราชการที่เน้นการทำงานโดยยึดหลัก **4 ป** เป็นกรอบตามหลักธรรมาภิบาล คือ มีความ **โปร่งใส** ทำงานด้วยความ**เป็นธรรม** มีความ**ประหยัด** และมี**ประสิทธิภาพ** โดยยึดประชาชนเป็น ศูนย์กลาง ตามแนวทางของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างยั่งยืนแก่สังคม และประชาชน

โดยในการนี้ รัฐมนตรีประจำสํานักนายกรัฐมนตรีได้ให้หลักสําคัญ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหาร ระบบข้าราชการ **4 พ** คือ

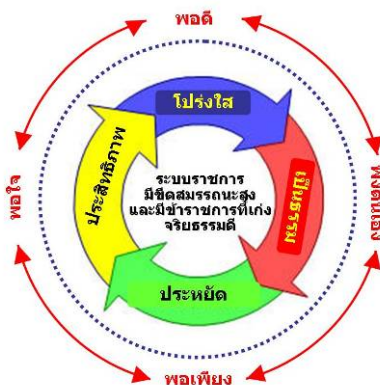
พ1 - **พึ่งตนเอง** : ข้าราชการต้องสามารถพึ่งตนเองในการทำงาน การใช้ชีวิต โดยเน้นให้การรับ ราชการมีความเป็นมืออาชีพ **สร้างภูมิความรู้** ให้ข้าราชการสามารถพึ่งตนเองได้

พ2 - **พอดี** : ข้าราชการต้องทำงาน ใช้ชีวิต และวางตัวอย่างพอดี พอควร โดยยึดหลักความ เหมาะสมและความจำเป็นเป็นที่ตั้ง

พ3 - **พอเพียง** : การทำงานจะต้องครอบคลุมเพียงพอ ทั้งในเรื่อง ขอบเขตของงาน และ ความครบถ้วนสมบูรณ์

พ4 - **พอใจ** : ข้าราชการต้องพอใจในสภาพของตน รวมทั้งผลงานของตน และประการสำคัญคือ ต้องทำให้ประชาชนพอใจในผลงานของข้าราชการและประสิทธิภาพของรัฐ

สามารถพิจารณาแนวทางการดำเนินงานของส่วนราชการ **4ป** และแนวทางในการบริหารระบบข้าราชการ **4พ** ตามนโยบายรัฐบาลชุดปัจจุบัน ดังแผนภาพด้านล่าง



เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการดำเนินการจัดการความรู้ที่จะนำมาสู่การได้มา ซึ่งองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และประเด็นยุทธศาสตร์ของประเทศตามนโยบายของรัฐบาลชุดปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ในปีงบประมาณ พ.ศ.2550 นี้ สำนักงาน ก.พ.ร. มุ่งมั่นให้ทุกส่วนราชการมีการขยายผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ โดย ส่งเสริมและพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ในส่วนราชการให้ต่อเนื่องจากปีงบประมาณที่ผ่านมา ซึ่งจะมุ่งเน้นให้เกิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในองค์ความรู้ที่สำคัญ ที่จะมีผลต่อการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จึงได้จัดทำคู่มือการสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งได้รวบรวมความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้มีแนวทาง และเป็นมาตรฐานเดียวกันในการสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ของหน่วยงานต่อไป

คู่มือการสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฉบับนี้ประกอบด้วย

บทที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.1 กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.2 CoP คืออะไร

1.3 ประโยชน์ของ CoP

บทที่ 2 การสร้างกิจกรรม CoP

- 2.1 วงจรการเรียนรู้ของสมาชิก CoP
- 2.2 สมาชิกในกลุ่ม CoP
- 2.3 บทบาทหน้าที่ของสมาชิก CoP
- 2.4 ทักษะที่จำเป็นในการบริหารจัดการกลุ่ม CoP
- 2.5 พัฒนาการของ CoP
- 2.6 ขั้นตอนของการทำ CoP
- 2.7 การจดบันทึกที่ได้จากการทำ CoP
- 2.8 การทำ AAR (After Action Review)

บทที่ 3 การวัดผลสำเร็จของ CoP

- 3.1 การวัดผลการทำ CoP
- 3.2 ปัญหาและอุปสรรค
- 3.3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

บทที่ 4 ตัวอย่างการทำ COP

ภาคผนวก ก ตัวอย่าง

ภาคผนวก ข รายงานสรุปองค์ความรู้จากการทำ CoP

หมายเหตุ

"ส่วนราชการ" ที่ปรากฏในคู่มือฯ หมายถึง **ส่วนราชการและจังหวัด**

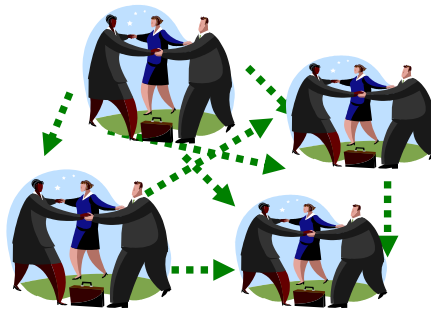
วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นแนวทางให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในองค์ความรู้ที่สำคัญและมีผลต่อการผลักดันประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ และประเด็นยุทธศาสตร์ของประเทศตามนโยบายของรัฐบาลชุดปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ส่งเสริมและผลักดันทุกส่วนราชการ ให้การดำเนินงานการจัดการความรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยใช้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นกระบวนการหนึ่ง เพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะสามารถทำให้ข้าราชการทุกคนสามารถพึ่งตนเองในการทำงาน ในการใช้ชีวิต โดยการรับราชการอย่างมีความเป็นมืออาชีพ ด้วยการ สร้างภูมิความรู้ ให้ข้าราชการสามารถพึ่งตนเองได้

บทที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.1 กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

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



กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีหลากหลายประเภททั้งที่เหมาะสมกับความรู้ที่เป็นประเภท Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge ดังแสดงในตารางที่ 1-1

ตารางที่ 1-1 แสดงกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้กับประเภทของความรู้

ประเภทของความรู้	กิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้
Explicit Knowledge	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปของเอกสาร 2. การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) 3. สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages) 4. ฐานความรู้ (Knowledge Bases)
Tacit Knowledge	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) 2. 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 ที่เหมาะสมกับความรู้ประเภท Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge ดังต่อไปนี้

กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความรู้ประเภท **Explicit Knowledge**

1. การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปของเอกสาร

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

2. การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling)

การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องนี้เป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจ โดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการสื่อ เช่น การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องในประเด็นเกี่ยวกับนวัตกรรมขององค์กร โดยการนำเรื่องที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมาผูกเป็นเรื่องราวให้น่าสนใจและเผยแพร่ในองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น และกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่มีระหว่างกันได้

3. สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages)

แนวคิดนี้จะเหมือนกับสมุดโทรศัพท์หน้าเหลืองที่เราคุ้นเคยกัน แต่แทนที่เนื้อหาในสมุดจะบันทึกรายละเอียดของคนหรือสถานประกอบการต่างๆ สมุดหน้าเหลืองสำหรับการจัดการความรู้จะบันทึกแหล่งที่มาของความรู้ ประเภทของความรู้ และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านขององค์กร รวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลที่สำคัญ เช่น ผลงานที่ผ่านมาและเรื่องที่เชี่ยวชาญเฉพาะทาง สมุดหน้าเหลืองในลักษณะนี้จะช่วยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างคนที่ต้องการใช้ข้อมูลกับแหล่งข้อมูลที่มี เพื่อให้คนในองค์กรรู้ว่าข้อมูลอยู่ที่ใด และสามารถเข้าถึงข้อมูลนั้นๆได้อย่างไร สำหรับการบันทึกข้อมูลต่างๆ ในสมุดหน้าเหลืองนั้นสามารถทำได้ทั้งในรูปแบบเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ก็ได้ ทั้งนี้สมุดหน้าเหลืองไม่จำเป็นต้องผูกติดกับเฉพาะบุคคลในองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถเชื่อมโยงกับข้อมูลภายนอกผ่านระบบเว็บไซต์ต่างๆ ได้ด้วย

4. ฐานความรู้ (Knowledge Bases)

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

กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความรู้ประเภท **Tacit Knowledge**

1. การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)

เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้นภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลายๆด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีมจะทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น ซึ่งในการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันนั้น หัวหน้าทีมควรมีการสร้าง

บรรยากาศที่ดีเพื่อช่วยให้มีความคุ้นเคยระหว่างกัน ทำให้ทุกคนเข้าใจและมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อกัน และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ควรมีการจัดบันทึกหรือรวบรวมความรู้ที่เกิดขึ้นในระหว่างที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันไว้ด้วย

2. Innovation & Quality Circles (IQCs)

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

3. ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP)

CoP เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น ส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้มักจะมีคนมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างกันจะเป็นสิ่งที่สำคัญ โดย CoP จะมีความแตกต่างจากการจัดตั้งทีมงานเนื่องจากการร่วมกันอย่างสมัครใจ เป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกันโดยกิจกรรมทางสังคม ไม่ได้มีการมอบหมายงานเฉพาะหรือเป็นโครงการ แต่จะเลือกทำในหัวข้อเรื่องที่สนใจร่วมกันเท่านั้น การทำ CoP จะมีระยะเวลาในการเริ่มต้นและสิ้นสุด โดยหากสมาชิกในกลุ่มหมดความสนใจหรือบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันแล้ว กลุ่ม CoP ก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น เปลี่ยนหัวข้อของกลุ่มหรือมีการจัดตั้งกลุ่ม CoP ใหม่ๆ ขึ้นมา ทั้งนี้ระหว่างที่อยู่ร่วมกันควรมีการบันทึกสิ่งที่เรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ด้วย อย่างไรก็ตามแม้ CoP จะเกิดขึ้นโดยการรวมตัวของสมาชิกที่สนใจร่วมกันและจัดการกันเองแต่ก็ต้องมีการกำหนดบทบาทที่ชัดเจนเพื่อให้การทำยั่งยืนในระดับหนึ่ง เช่น ควรมีการยกย่องชมเชยและให้การยอมรับกลุ่ม CoP จากผู้บริหารขององค์กร ควรช่วยสนับสนุนให้การสื่อสารระหว่างสมาชิก CoP เป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว พยายามชักจูงหรือทำให้สมาชิกเห็นประโยชน์ในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ให้แรงจูงใจหรือรางวัลสำหรับสมาชิกที่ให้ความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเป็นตัวอย่างแก่คนอื่นต่อไป รวมทั้งควรส่งเสริมให้ CoP มีการเติบโตและขยายตัว

4. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

ระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัว จากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่า ไปยังบุคคลากรรุ่นใหม่ หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่งและอาวุโสกว่า ซึ่งอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็ได้ โดยทั่วไประบบพี่เลี้ยงจะใช้เวลาค่อนข้างนาน เพราะ

ทั้งสองฝ่ายจะต้องสร้างความคุ้นเคย ความสัมพันธ์ และความเข้าใจกัน ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงนอกจากจะให้คำปรึกษาในด้านการงานแล้ว ยังเป็นที่ปรึกษาในเวลามีปัญหาหรือสับสน ที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรม จริยธรรม และการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

5. การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)

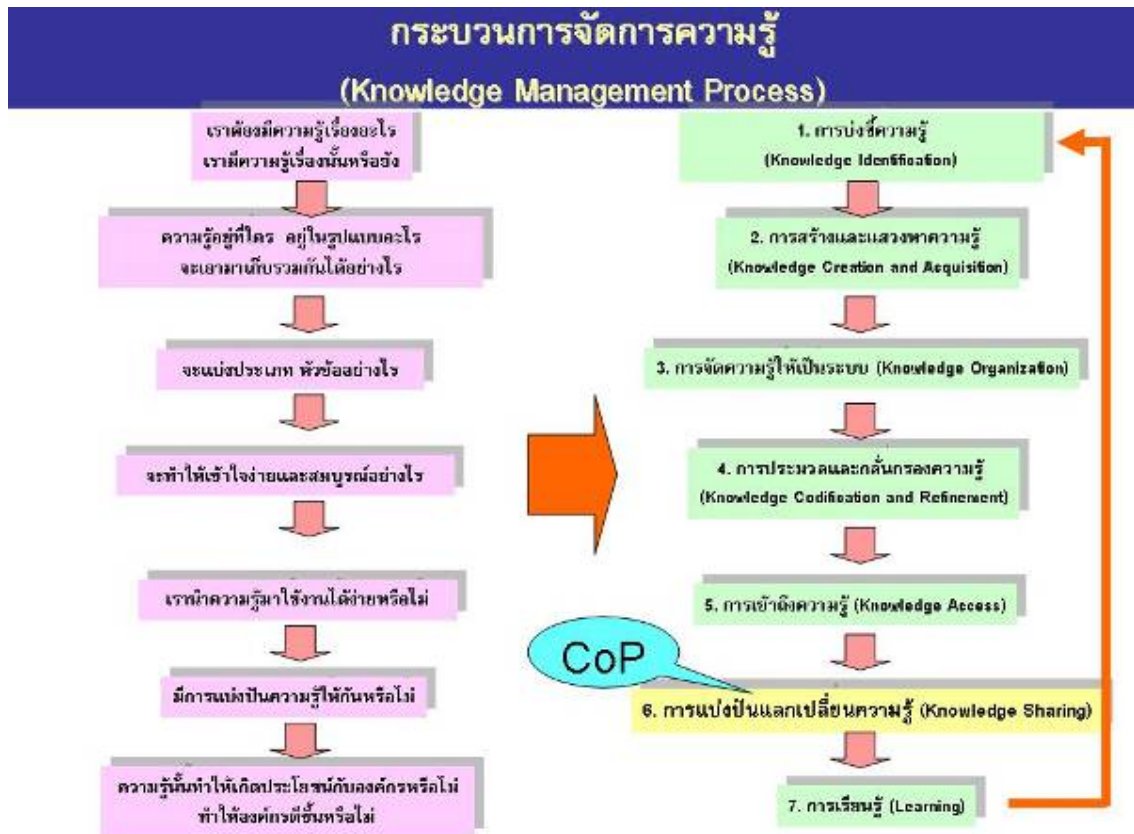
การสับเปลี่ยนงานเป็นการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงานเป็นระยะๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่าย ทำให้ผู้ถูกย้ายเกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้น สำหรับการยืมตัวบุคลากรมาทำงานชั่วคราวนั้นเป็นการย้ายบุคลากรระดับบริหารหรือบุคลากรที่มีความสามารถสูงไปช่วยทำงานในหน่วยงานข้ามสายงานหรือในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ถูกยืมตัว ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของตนเองให้หน่วยงาน เป็นการกระจายความรู้ที่ได้ผลในระยะสั้น ในขณะที่เดียวกันผู้ถูกยืมตัวก็ได้เรียนรู้จากบุคลากรในหน่วยงานอื่น ซึ่งสามารถนำมาพัฒนางานของตนเองหรือสร้างความรู้ใหม่ๆ ได้

6. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

การจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การสัมมนา และการประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ

วิธีการที่กล่าวมาข้างต้นเป็นวิธีการหลักๆ เกี่ยวกับกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่องค์กรสามารถเลือกใช้หรือผสมผสานวิธีการเหล่านั้นเข้าด้วยกัน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ วิธีการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

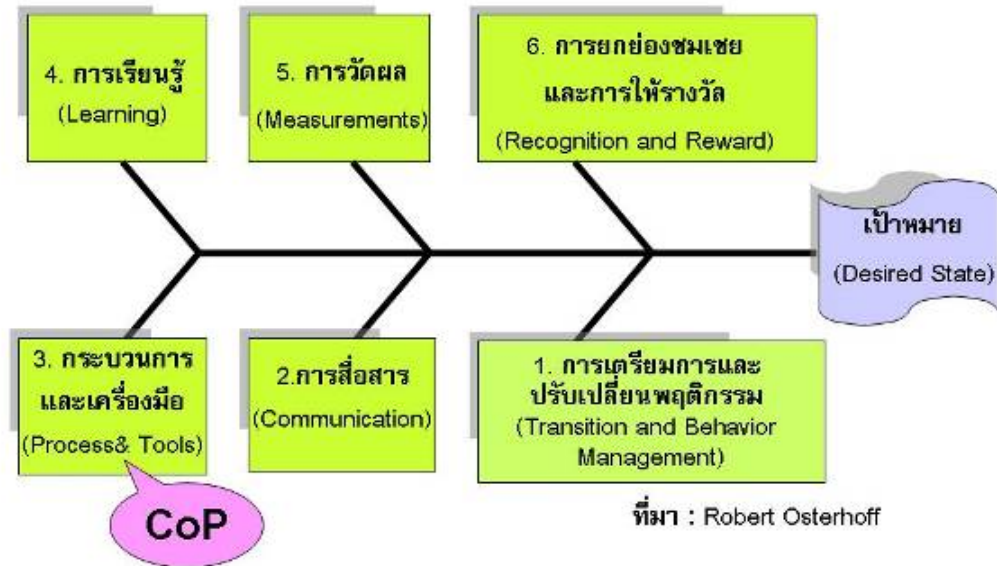
จากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้น มีวิธีการหนึ่งซึ่งมีการใช้กันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน นั่นคือ CoP (Communities of Practice) หรือชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งกิจกรรม CoP นี้เป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของ กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และ การบริหารการเปลี่ยนแปลง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



รูปที่ 1-1 CoP กับกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

จากรูปที่ 1-1 แสดงความเกี่ยวข้องของ CoP กับกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) โดยองค์กรสามารถใช้กิจกรรม CoP ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ทั้งความรู้ประเภท Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge

กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)



รูปที่ 1-2 CoP กับ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

จากรูปที่ 1-2 แสดงความเกี่ยวข้องของ CoP กับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) โดยองค์กรจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและวิธีการทำ CoP เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ความรู้ประเภท Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge ในกระบวนการจัดการความรู้ได้อย่างถูกต้อง

ดังนั้นองค์กรจึงต้องศึกษาและทำความเข้าใจในกิจกรรม CoP ให้เข้าใจ เพื่อสามารถบริหารจัดการให้กิจกรรมนี้ช่วยให้องค์กรเกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 CoP (Communities of Practice) หรือชุมชนนักปฏิบัติ คืออะไร

🚩 ความหมายของ CoP

ได้มีผู้ให้ความหมายของ CoP หรือชุมชนนักปฏิบัติไว้มากมาย 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 และเรียนรู้จากคนอื่นๆในกลุ่มผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง ”

(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 และวิธีปฏิบัติที่ดีของกลุ่มคนที่มีจุดมุ่งหมายหรือพันธกิจร่วมกัน ผ่านช่องทางการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม”

(2) APQC

3. CoP⁽³⁾

เป็นกิจกรรมของกลุ่มคนที่รวมตัวกัน (จริงหรือเสมือน) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันด้วยความสมัครใจโดยมีเป้าหมายร่วมกัน ดังตัวอย่างเช่น

- เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- เพื่อการค้นหา ทบทวน รวบรวมและเผยแพร่ Best Practices
- เพื่อรวบรวม ปรับปรุง และเผยแพร่ความรู้ที่ใช้ในงานประจำ
- เพื่อสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆร่วมกัน

(3) พยาบาล ดร. ยุวดี เกตุสัมพันธ์

🚩 ลักษณะที่สำคัญของ 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

ประเภทของ CoP

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

1.3 ประโยชน์ของ CoP

ประโยชน์ของ 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 การสร้างกิจกรรม CoP

2.1 วงจรการเรียนรู้ของสมาชิก CoP

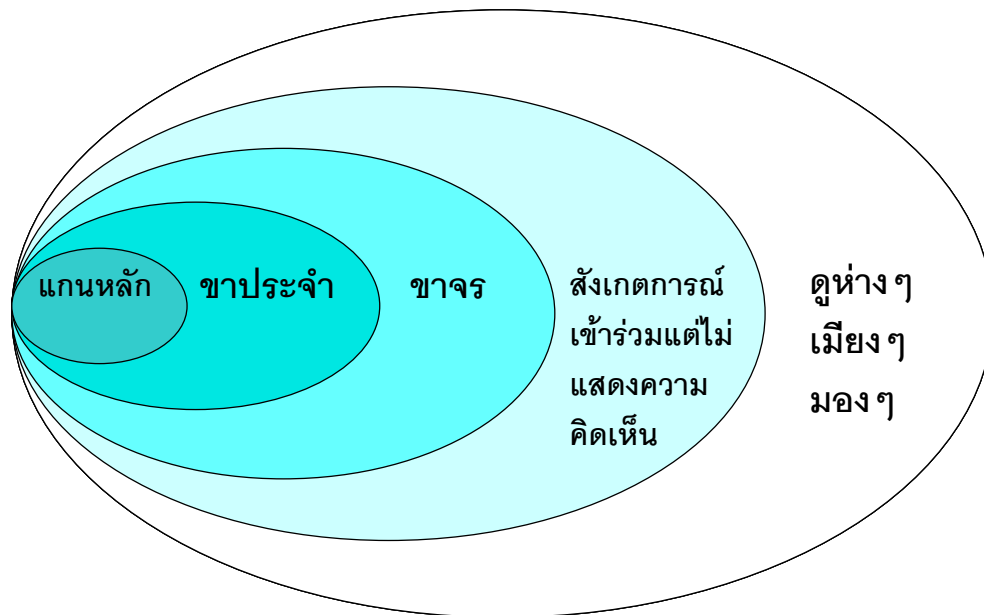
ก่อนที่จะสร้างกิจกรรม CoP ควรทำความรู้จักกับวงจรการเรียนรู้ของสมาชิกในกลุ่ม CoP ซึ่งสามารถแสดงได้ดังรูปที่ 2-1



รูปที่ 2-1 แสดงวงจรการเรียนรู้ของสมาชิก CoP

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

ระดับการเข้าร่วมใน CoP



รูปที่ 2-2 แสดงระดับการเข้าร่วมใน CoP

จากรูปที่ 2-2 แสดงระดับการเข้าร่วมใน CoP ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มคนหลายระดับด้วยกัน ดังต่อไปนี้

- กลุ่มแกนหลัก ซึ่งเป็นหัวใจของชุมชน เป็นผู้รับผิดชอบตอบทบาทผู้นำในชุมชนเกือบทั้งหมด และเป็นผู้ขับเคลื่อนชุมชนไปตามวาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้
- กลุ่มขาประจำ เป็นกลุ่มที่เข้าร่วมในกิจกรรมของชุมชนเป็นประจำ และมีส่วนร่วมค่อนข้างบ่อยในเวทีของชุมชน
- กลุ่มขาจร เป็นกลุ่มที่เข้าร่วมในกิจกรรมของชุมชนเป็นบางครั้งบางคราว
- กลุ่มสังเกตการณ์ เป็นกลุ่มที่เข้าร่วมแต่ไม่แสดงความคิดเห็น
- กลุ่มที่ดูห่างๆ เมื่องๆ มองๆ เป็นกลุ่มที่ยังไม่แน่ใจว่าจะเข้าร่วมดีหรือไม่

2.2 สมาชิกในกลุ่ม CoP

สมาชิกในกลุ่ม 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 บทบาทหน้าที่ของสมาชิก CoP

1. Sponsor หรือ Leader (คุณเอื้อ*)

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

2. Facilitator (คุณอำนวย*)

- เป็นสมาชิก
- วางแผน และจัดการ
- Facilitate การแลกเปลี่ยนความรู้ใน CoP
- ช่วยเหลือด้านเทคนิค
- ประสานกับคนนอก CoP และองค์กร
- ประเมินผลและสื่อสารความสำเร็จของ 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 ทักษะที่จำเป็นในการบริหารจัดการกลุ่ม CoP

กิจกรรม CoP จะดำเนินไปได้ด้วยดี ต่อเนื่องและยั่งยืน รวมทั้งเกิดการขยายผลออกไปอย่างกว้างขวางนั้น ต้องอาศัยทักษะและความสามารถของสมาชิกในกลุ่มดังต่อไปนี้

1. เทคนิคการเป็น Facilitator

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

1.1 ฟังเป็น

การฟัง เป็นอีกด้านหนึ่งของการสื่อสาร

คนหลายๆคน มองการสื่อสารเพียงแต่คำพูด

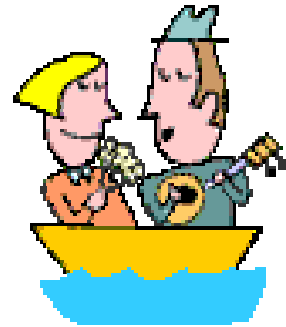
ข่าวสารต้องอาศัยทั้งการรับและการส่ง

คำถามที่ดีที่ถามตัวท่านคือ ท่านกำลังฟังจริงๆ

หรือเพียงแต่กำลังรอที่จะพูดเมื่อถึงคราวที่ท่านจะพูด

ถ้าท่านกำลังคิดเกี่ยวกับเรื่องที่ท่านตอบก่อนที่ผู้อื่นจบ

นั่นหมายถึงท่านไม่ได้กำลังฟัง



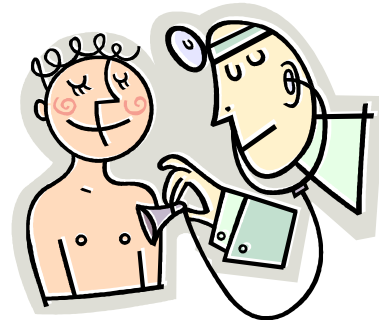
(ที่มา : พยาบาล ดร.ยุวดี เกตุสัมพันธ์)

การฟังมีหลายแบบ ได้แก่

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

สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการทำความเข้าใจหรือการฟัง

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



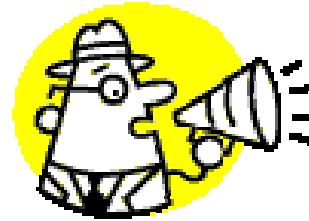
เราสามารถปรับปรุงทักษะการฟังได้ ดังต่อไปนี้

- กำจัดสิ่งดึงดูดความสนใจออก
- มีสมาธิในขณะนั้น
- หุ้มความสนใจไปที่ผู้พูด
- เปิดใจ
- มองหาความหมายจากสิ่งที่ไม่ได้เป็นคำพูด
- ไม่ตอบสนองกับคำที่แสดงอารมณ์
- ถามคำถาม

- นั่งทำให้สามารถเห็นและได้ยิน
- หลีกเลี่ยงการตัดสินใจไว้วงหน้า
- บันทึกย่อ
- ถามเพื่อความกระจ่าง

1.2 การพูด-ถามเป็น

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



การถามเพื่อค้นหาเรื่องที่ต้องการรู้

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

(ที่มา : นพ. อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล)

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 สำระสำคัญ
- ใช้ Tools ช่วยเช่น Mind Map ฯลฯ
- เขียนเป็น (มีใจรักด้วย)
- จัดเนื้อหา (ขุมความรู้) ให้หมวดหมู่และเป็นระบบ



2.5 พัฒนาการของ CoP



รูปที่ 2-2 แสดงพัฒนาการของ CoP

จากรูปที่ 2-2 แสดงพัฒนาการของ CoP ซึ่งเริ่มจากการหาประเด็นที่สนใจร่วมกันแล้วเกิดเป็นเครือข่ายระหว่างกลุ่มคนที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันนั้น จากนั้นจึงเริ่มค้นหาประโยชน์ที่ได้รับและมีการออกแบบ CoP มีการเปิดรับสมาชิก ต่อจากนั้นจึงกำหนดมาตรฐานในการพัฒนาการเรียนรู้ เตรียมการรับการเปลี่ยนแปลงและเติบโตของชุมชน เกิดการกระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการขยายตัว มีการหาประเด็นที่น่าสนใจมากขึ้นพร้อมกับรับสมาชิกใหม่เพิ่มขึ้น และสุดท้ายกลุ่มจะเกิดการสลายตัวและเข้าไปแทรกซึมในส่วนงานอื่นๆต่อไป

2.6 ขั้นตอนของการทำ CoP



รูปที่ 2-3 แสดงขั้นตอนของการทำ CoP

จากรูปที่ 2-3 แสดงขั้นตอนของการทำ 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
- สร้างความยั่งยืนของ CoP
- ประเมินผลการทำงาน

4. สลายกลุ่ม

กิจกรรม :

- ตกลงใจร่วมกัน เพื่อปิดตัว
- พิจารณาสິงัที่ัทำ
- เก็บรวบรวมบทเรียนต่างๆที่มี

2.7 การจดบันทึกที่ได้จากการทำ CoP

- จับประเด็น/บันทึกเรื่องราวแสดงความสัมพันธ์จากการสนทนา
- บันทึกย่อสาระสำคัญที่เกิดขึ้น
- ปรับเป็นเอกสารอย่างเป็นระบบ

2.8 การทำ AAR (After Action Review)

- เป็นกิจกรรมที่ใช้ทบทวนหรือประเมินผลการทำงาน CoP ในแต่ละครั้งว่ามีจุดดี จุดด้อย รวมทั้งโอกาสและอุปสรรคอย่างไรในการทำ CoP เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการทำงาน CoP ในครั้งต่อไปให้ดีขึ้น รวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มได้เสนอแนะข้อคิดเห็นต่างๆ เพื่อการปรับปรุงการทำงาน CoP ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่มและเป้าหมายของสมาชิก

ตัวอย่างคำถามสมาชิกในกลุ่ม CoP ในการทำ AAR

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

(การช่วยให้ความรู้ที่เหมาะสมฝังลึกและกระตุ้นให้มีแรงปรารถนาในการดำเนินการต่อ)

บทที่ 3 การวัดผลสำเร็จของ CoP

3.1 การวัดผล

คำนึงถึง:

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



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 ล้านเหรียญ

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
- ทัศนคติของบุคคล

3.3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

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

ภาคผนวก ก ตัวอย่าง

ตัวอย่างการทำ CoP ของกรมศุลกากร ณ ที่นี้

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

ตัวอย่างการทำ CoP ของสำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ (สทก.)

การดำเนินการด้านการจัดการความรู้ (KM) ใน สทก.

ความเป็นมา

กรมศุลกากรได้รับคัดเลือกให้เป็นองค์กรต้นแบบการจัดการความรู้ภายในองค์กร ด้านพิทักษ์อัตราศุลกากร เรื่องการจำแนกประเภทพิกัดระบบฮาร์โมนไนซ์สำหรับสินค้ายานยนต์ ตอนที่ 87

ขอบเขต KM (KM Focus Area)

การจำแนกพิกัดระบบฮาร์โมนไนซ์สำหรับสินค้ายานยนต์ตอนที่ 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

- จัดทำทะเบียนรายการ EK และ TK อันเกี่ยวกับสินค้ายานยนต์
- จัดทำคู่มือการใช้ความรู้ EK และ TK ที่ต้องใช้ในการจำแนกพิกัดศุลกากรระบบฮาร์โมนี ตอนที่ 87 ในประเภทที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708

2. กิจกรรมการสร้างและแสวงหาความรู้

ความรู้ที่เป็น Explicit Knowledge

- จัดทำระบบสารบรรณสารอิเล็กทรอนิกส์ และระบบสารบรรณแบบ Manual

ความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge

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

3. กิจกรรมการจัดความรู้ให้เป็นระบบ

- จัดทำฐานข้อมูล EK ในรูปเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ และในรูปเอกสารกระดาษ
- รวบรวมข้อมูลด้านวิชาการที่เป็นเอกสาร
- จัดทำฐานข้อมูล TK
- รวบรวมด้านแนวคำวินิจฉัยที่เกี่ยวข้อง
- รายชื่อทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกพิกัดสินค้ายานยนต์ตอนที่ 87 ในระบบ Intranet (คำสั่งฯ ที่ 40/2549 ลงวันที่ 5 เมษายน 2549)

4. กิจกรรมการประมวลและกลั่นกรองความรู้

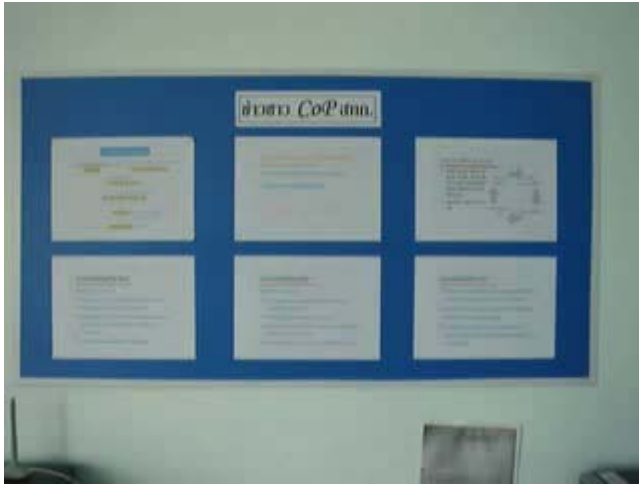
- การนำเสนอภาพเพื่อระบุลักษณะของสินค้ายานยนต์และ
- แต่งตั้งทีมงานประมวลและกลั่นกรองความรู้การจำแนกพิกัดสินค้ายานยนต์ตอนที่ 87 ในประเภทที่ 8702 ถึง 8704 และ 8708 (คำสั่งฯ ที่ 40/2549 ลงวันที่ 5 เมษายน 2549)

เอกสารประกอบ
การจัดการความรู้ในองค์กร
(Knowledge Management)
เรื่อง
การจัดทำรูปภาพ
เพื่อระบุลักษณะของสินค้ายานยนต์
ตอนที่ 87 ประเภทที่ 8702 ถึง 8704
และ 8708 และประเภทที่เกี่ยวข้อง
โดย
คณะทำงานสนับสนุนด้านการพัฒนาการจัดการ
ความรู้ในองค์กรของ
สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ

5. กิจกรรมเข้าถึงความรู้

การจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์

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



การจัดทำมุมความรู้

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





6. กิจกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

การดำเนินกิจกรรม CoP ของกรมศุลกากร

1) เริ่มต้น

- กรมศุลกากรได้กำหนด Sponser/ Leader และทีมนำของกิจกรรม 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 เพื่อถ่ายทอดการนัดหมายและจัดจำ

3) เติบโต

- กรมศุลกากรได้มีกิจกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และสร้างองค์ความรู้จากการทำ CoP ดังต่อไปนี้

กิจกรรม CoP กลุ่มวันอังคาร

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

กิจกรรม CoP กลุ่มวันพุธ

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

กิจกรรม CoP กลุ่มวันหยุด

- 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

หลังจากสมาชิกกลุ่ม CoP ได้ดำเนินการประชุม พบปะสนทนา และแลกเปลี่ยนความรู้เสร็จสิ้นในแต่ละครั้ง 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. สิ่งที่ยเกินความคาดหวังคืออะไร	-การต่อยอดความรู้และดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคลมาใช้เต็มความสามารถ
4. สิ่งที่ยไม่บรรลุเป้าหมายคืออะไร เพราะอะไร	-ข้อจำกัดด้าน EK ซึ่งต้องค้นคว้าต่อไป
5. คิดจะกลับไปทำอะไรต่อ	-การเผยแพร่ความรู้ และขยายสมาชิกเพิ่มขึ้น

4) สลายกลุ่ม

หลังจากทำ CoP เสร็จสิ้นในแต่ละครั้ง สมาชิกกลุ่ม CoP จะมีการรวบรวมองค์ความรู้รวมทั้งบทเรียน (Lesson Learned) ต่างๆที่ได้รับ เก็บเป็นฐานความรู้เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น รวมทั้งเพื่อการปรับปรุงและขยายผลการทำ CoP ต่อไป ดังตัวอย่างของกรมศุลกากรดังต่อไปนี้

สิ่งที่ต้องทำต่อไปเกี่ยวกับ CoP ของกรมศุลกากร

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

- ประเมินผลการดำเนินงานโดยมีตัวชี้วัดให้เจ้าหน้าที่ร้อยละ 80 มีความรู้และสามารถจำแนกประเภทพิกัดระบบฮาร์โมไนท์สำหรับสินค้ายานยนต์ ตอนที่ 87 ตามที่กำหนดไว้ในเป้าหมาย KM ของกรมศุลกากร

กระบวนการกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

ก่อนที่กรมศุลกากรจะดำเนินการทำ 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 :

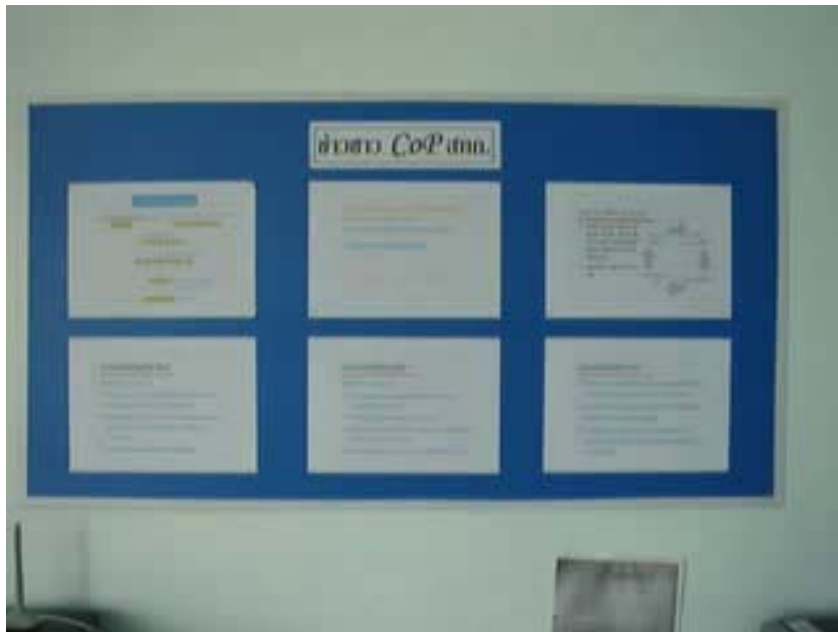
สิ่งที่ไม่บรรลุเป้าหมายในการทำ CoP :

- ❖ สมาชิกยังไม่เข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการทำ CoP
- ❖ สมาชิกมีหน้าที่ความรับผิดชอบประจำที่ต้องทำ ทำให้โอกาสในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมมีน้อย

คิดว่าจะกลับไปทำอะไรต่อ :

- ❖ จะกลับไปค้นคว้าเพิ่มเติมและถ่ายทอดให้เพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ เพื่อต่อยอดความรู้ที่ได้รับให้หลากหลาย และนำกลับมาแลกเปลี่ยนความรู้ในการประชุมครั้งต่อไป

3) มีการสื่อสาร เกี่ยวกับการจัดทำ KM และการจัดทำ CoP ในรูปแบบเอกสารเผยแพร่ และบอร์ด ประชาสัมพันธ์ ดังภาพ



4) มีการประชาสัมพันธ์ และจูงใจบุคลากรในการทำกิจกรรม CoP เช่นจัดทำเสื้อ CoP ดังภาพ



ภาคผนวก ข รายงานสรุปองค์ความรู้จากการทำ CoP

การจัดทำ CoP ควรมีการสรุปองค์ความรู้ที่ได้จากการทำ CoP โดยอาจไม่จำเป็นต้องทำเป็นแบบฟอร์ม แต่ขอให้มึเนื้อหาอย่างน้อยดังนี้

- ประเด็น/หัวข้อ :
- ปัญหา :
- ข้อสรุป :
- **Explicit Knowledge :**
- **Tacit Knowledge :**
- ผู้เข้าร่วมในการทำ CoP :