

# 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 ดังกล่าวและสามารถนำองค์ความรู้ที่จำเป็นมาใช้ในการปฏิบัติราชการตามประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการเองและของประเทศได้ผลสัมฤทธิ์ของงานตามที่คาดหวังอย่างต่อเนื่องและจริงจัง 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**

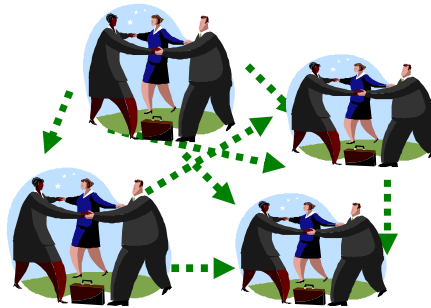
## วัตถุประสงค์

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

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 เช่นผลงานที่ผ่านมาและเรื่องที่เชี่ยวชาญเฉพาะทาง 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 ควรมีการจัดบันทึกหรือรวบรวมความรู้ที่เกิดขึ้นในระหว่างที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันไว้ด้วย

## 2. กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม (Innovation & Quality Circles : IQCs)

กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม (Innovation & Quality Circles : IQCs) 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)

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 ให้แรงจูงใจหรือรางวัลสำหรับสมาชิกที่ให้ความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเป็นตัวอย่างแก่คนอื่นต่อไป รวมทั้งควรส่งเสริมให้ CoP มีการเติบโตและขยายตัว

## 4. ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

ระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัว จากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่า ไปยังบุคคลากรรุ่นใหม่ หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่งและอาวุโสกว่า ซึ่งอาจอยู่ใน

หน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็ได้ โดยทั่วไประบบพี่เลี้ยงจะใช้เวลาค่อนข้างนาน เพราะทั้งสองฝ่ายจะต้องสร้างความคุ้นเคย ความสัมพันธ์ และความเข้าใจกัน ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงนอกจากจะให้คำปรึกษาในด้าน การงานแล้ว ยังเป็นที่ปรึกษาในเวลามีปัญหาหรือสับสน ที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่งที่ดีในเรื่อง พฤติกรรม จริยธรรม และการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

### **5. การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)**

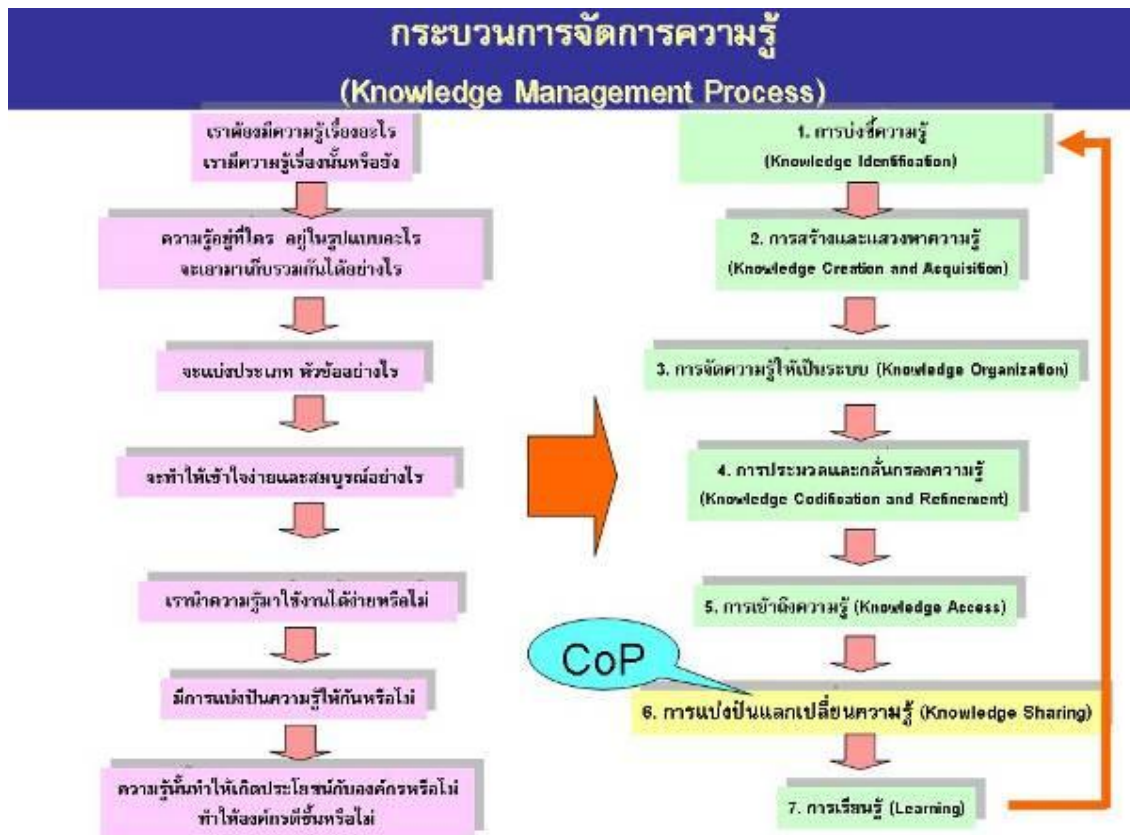
การสับเปลี่ยนงานเป็นการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสาย งานเดียวกันหรือข้ามสายงานเป็นระยะๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่าย ทำให้ผู้ถูกย้ายเกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้น สำหรับการยืมตัว บุคลากรมาทำงานชั่วคราวนั้นเป็นการย้ายบุคลากรระดับบริหารหรือบุคลากรที่มีความสามารถสูงไปช่วย ทำงานในหน่วยงานข้ามสายงานหรือในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ถูกยืมตัว ถ่ายทอดความความรู้และประสบการณ์ ของตนเองให้หน่วยงาน เป็นการกระจายความรู้ที่ได้ผลในระยะสั้น ในขณะที่เดียวกันผู้ถูกยืมตัวก็ได้เรียนรู้จาก บุคลากรในหน่วยงานอื่น ซึ่งสามารถนำมาพัฒนางานของตนเองหรือสร้างความรู้ใหม่ๆ ได้

### **6. เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)**

การจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นทางการเป็นลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากร ในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ได้ ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่นการสัมมนา และการประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ

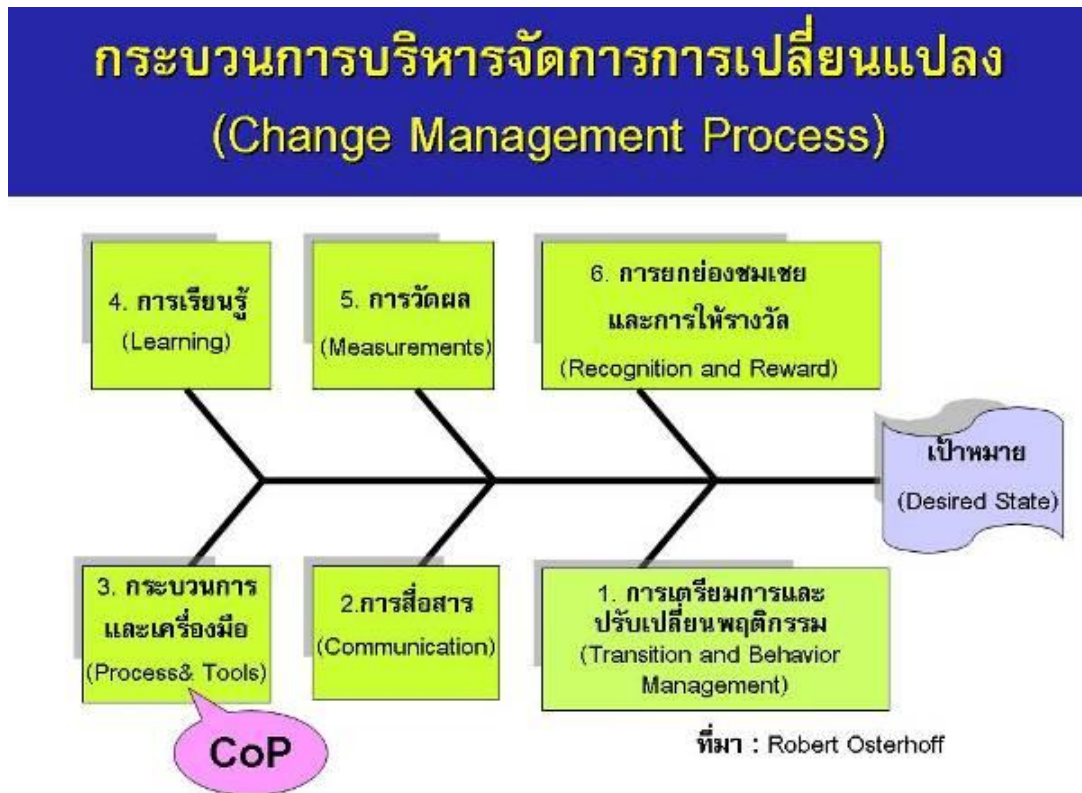
วิธีการที่กล่าวมาข้างต้นเป็นวิธีการหลักๆ เกี่ยวกับกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่องค์กรสามารถ เลือกใช้หรือผสมผสานวิธีการเหล่านั้นเข้าด้วยกัน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ วิธีการทำงาน และ วัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

จากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้น มีวิธีการหนึ่งซึ่งมีการใช้กันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้ เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน นั่นคือ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ซึ่งกิจกรรม CoP นี้เป็น กิจกรรมส่วนหนึ่งของ 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<sup>(1)</sup>

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<sup>(2)</sup>

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<sup>(3)</sup>

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) ควรทำความรู้จักกับวงจรการเรียนรู้ของสมาชิกในกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ซึ่งสามารถแสดงได้ดังรูปที่ 2-1

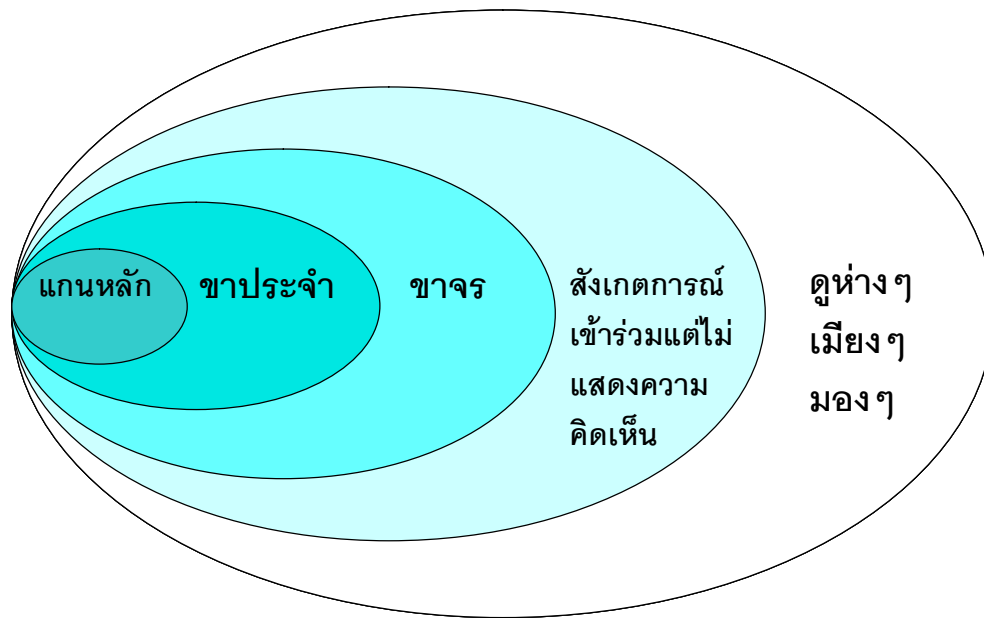


รูปที่ 2-1 แสดงวงจรการเรียนรู้ของสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)

จากรูปที่ 2-1 แสดงวงจรการเรียนรู้ของสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) โดยอาจจะเริ่มจากการพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้หรือประสบการณ์ในงาน (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 เป็นผู้รับผิดชอบต่องานที่ผู้นำในชุมชนเกือบทั้งหมด 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

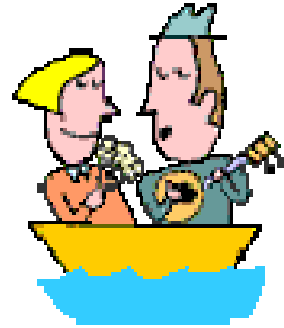
ข่าวสารต้องอาศัยทั้งการรับและการส่ง

คำถามที่ดีที่ถามตัวท่านคือ ท่านกำลังฟังจริงๆ

หรือเพียงแค่กำลังรอที่จะพูดเมื่อถึงคราวที่ท่านจะพูด

ถ้าท่านกำลังคิดเกี่ยวกับเรื่องที่ท่านตอบก่อนที่ผู้อื่นจะ

นั้นหมายถึงท่านไม่ได้กำลังฟัง



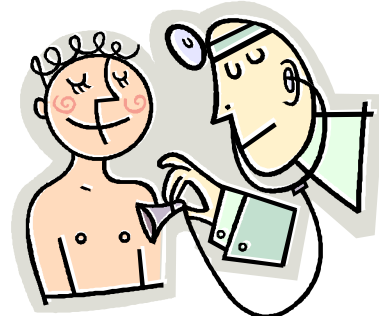
(ที่มา : พยาบาล ดร.ยุวดี เกตุสัมพันธ์)

**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
- พุดอย่างไร้ความหมาย
- ความสนใจที่หลุดประเด็นออกไป
- อุปสรรคด้านการได้ยิน
- ความเร็วในการคิด



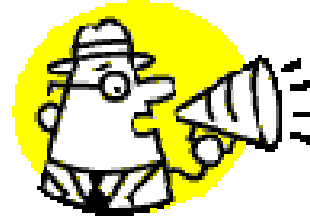
**เราสามารถปรับปรุงทักษะการฟังได้ ดังต่อไปนี้**

- กำจัดสิ่งกีดขวางความสนใจออก
- มีสมาธิในขณะนั้น
- ห่มความสนใจไปที่ผู้พูด
- 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 หรือควรจะต้องพูดในสิ่งที่คนอื่นอยากฟัง



### **การถามเพื่อค้นหาเรื่องที่ต้องการรู้**

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

(ที่มา : นพ. อนุวัฒน์ ศุภขติกุล)

### **1.3 คิดเป็น**

- คิดเชิงบวก
- คิดเชิงระบบ
- คิดแบบสร้างสรรค์
- ประเมินและวิเคราะห์ความต้องการและวัฒนธรรมของกลุ่ม



### **1.4 เข้าใจ เข้าถึงและจัดการกับสมาชิกได้**

- จริงใจและเอื้ออาทร
- ให้เกียรติกับสมาชิกทุกคน
- มีไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้

### **1.5 บุคลิกดี นำเชือถือ**

- ตรงต่อเวลา
- แต่งกายเหมาะสม
- เชื่อมั่นในตนเอง
- ยิ้มแย้มแจ่มใส

## 2. เทคนิคการเป็น Historian

- ฟังเป็น
- จับประเด็นเป็น
- บันทึกย่อๆ สำคัญ
- 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 เป็นการนำเสนอรูปแบบการจัดทำ 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 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. 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 และบอร์ด ประชาสัมพันธ์ ดังภาพ





4) มีการประชาสัมพันธ์ และจุดจบผลการในการทำกิจกรรม 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) :