

เสริมประสิทธิภาพองค์กร ด้วยเครื่องมือ KM



“การจัดการความรู้” Knowledge Management – KM–

คืออีกหนึ่งเครื่องมือสำคัญที่องค์กรส่วนใหญ่
นำมาใช้บริหารจัดการความรู้ขององค์กร
เพื่อให้ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลไม่สูญหายไป
พร้อมกับการเกษียณอายุงาน
หรือการลาออกของพนักงาน
และทำให้ “คน” ที่ต้องการใช้ “ความรู้”
ได้รับความรู้ที่ต้องการใช้
ใน “เวลา” ที่ต้องการ

โลกยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลายด้าน เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ การตลาด ความต้องการของลูกค้า คู่แข่ง ฯลฯ ดังนั้น หากองค์กรขาดกระบวนการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพอาจไม่สามารถนำความรู้ที่มีอยู่อย่างกระจัดกระจาย หรือนำความรู้ที่ติดอยู่ในแต่ละบุคคลออกมาเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ได้อย่างเต็มที่ ส่งผลให้การทำงานสะดุดติดขัดในขั้นตอนการถ่ายทอด ความรู้ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ไม่สามารถเกิดขึ้นได้เนื่องจาก ไม่มีการแบ่งปันหรือการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ “การจัดการความรู้” (Knowledge Management - KM) คืออีกหนึ่งเครื่องมือสำคัญที่องค์กร ส่วนใหญ่นำมาใช้บริหารจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อให้ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลไม่สูญหายไปพร้อมกับการเกษียณอายุงานหรือการลาออกของ พนักงานและทำให้ “คน” ที่ต้องการใช้ “ความรู้” ได้รับความรู้ที่ต้องการ ใช้ใน “เวลา” ที่ต้องการ

ความรู้โดยทั่วไปจำแนกออกได้ 2 ประเภท คือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากทักษะประสบการณ์ ความคิด หรือพรสวรรค์ของแต่ละบุคคล กับ ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปเอกสาร คู่มือ หรือตำราต่างๆ สามารถเขียนอธิบายออกมาเป็นตัวอักษรได้



รูปที่ 1 : กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process - KM) ตามแนวทางของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ แบ่งออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification): ระบุน้ำความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์กร
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition): วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน กำหนดแนวทางและวิธีการจัดเก็บความรู้
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization): จัดแบ่งประเภทข้อมูล และกำหนดหมวดหมู่ความรู้ให้เหมาะสมเพื่อให้สะดวกต่อการค้นหา
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement): ทวนสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของความรู้ที่ได้รวบรวมมาโดยผู้เชี่ยวชาญหรือเจ้าของความรู้
5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access): กำหนดช่องทางการเข้าถึงข้อมูลความรู้ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายสามารถเข้าใช้ข้อมูลความรู้ได้อย่างสะดวก
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing): กำหนดรูปแบบการแบ่งปันข้อมูลความรู้ รวมถึงการสร้างและกระตุ้นบรรยากาศการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ร่วมกัน
7. การเรียนรู้ (Learning): กำหนดวิธีการวัดผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ชัดเจน

เพื่อให้เข้าใจแนวทางปฏิบัติในการประยุกต์ใช้กระบวนการจัดการความรู้ (KM) ตลอดจนการบูรณาการ KM เข้ากับบริบทขององค์กร ขอเสนอกรณีศึกษา 3 องค์กรตัวอย่าง ดังนี้

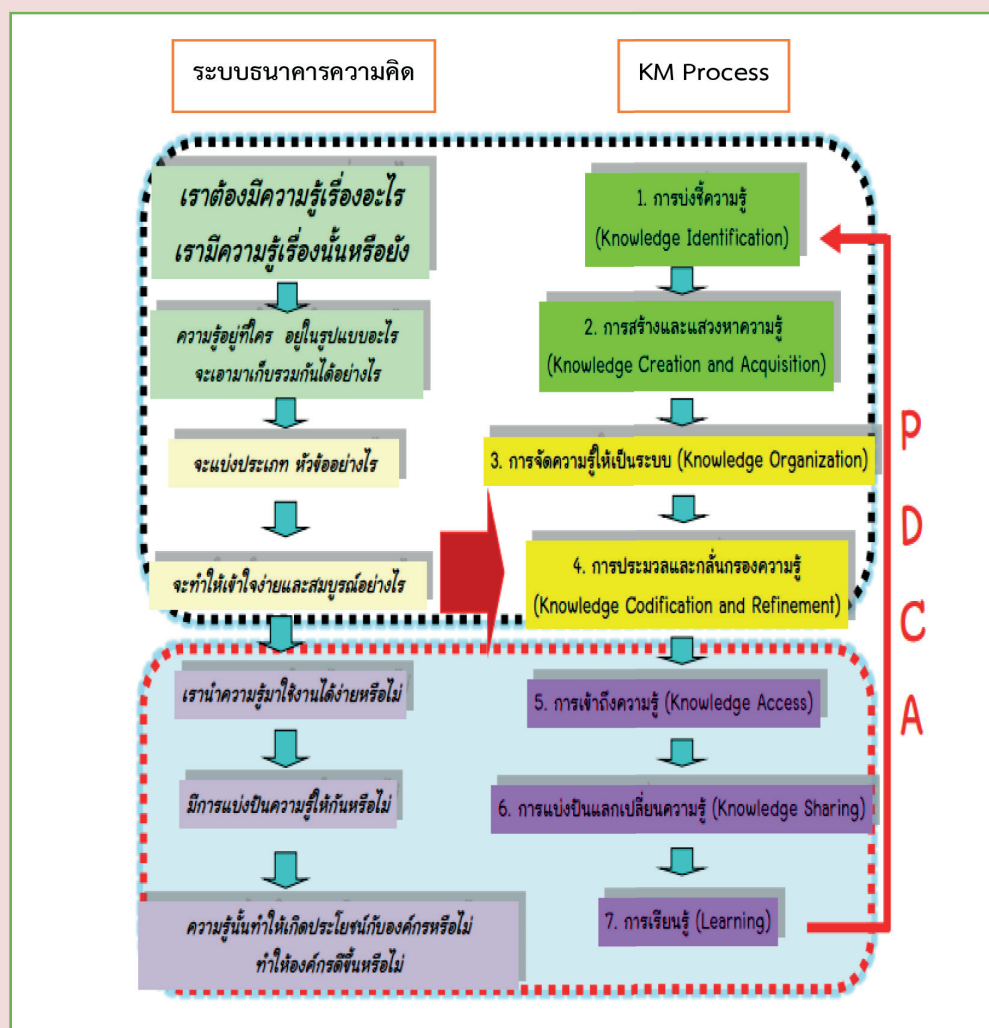
บริษัท นครชัยศรีอุตสาหกรรม จำกัด (NCI)

ผู้ผลิตและจำหน่ายสิ่งทอหน้าแคบเพื่อการประดับและตกแต่ง ได้แก่ ริบบิ้น ดิ้นทอง เชือกถัก ลูกไม้ และชายครุย ภายใต้แบรนด์ MOMOTARA ถึงแม้บริษัทจะสามารถผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้ามาได้ดีโดยตลอด แต่ปัญหาสำคัญที่บริษัทประสบคือ องค์ความรู้ต่างๆ ที่สั่งสมอยู่ในตัวบุคคลเป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันและไม่ถูกถ่ายทอดไปยังบุคคลอื่นหรือส่งมอบต่อกับองค์กรแต่อย่างใด ดังนั้น เมื่อพนักงานเหล่านั้นลาออกหรือเกษียณอายุงานไป ความรู้ต่างๆ ก็หายไปจากองค์กรด้วย และเมื่อไม่มีการส่งต่อความรู้ กรณีที่มีพนักงานใหม่เข้ามา จึงไม่มีใครสามารถสอนงานหรือทำงานทดแทนได้ ส่งผลให้เกิดความสูญเสียในด้านต่างๆ อาทิ เวลาการผลิตที่ล่าช้าและเวลาที่สูญเสียจากการเรียนรู้ของพนักงานใหม่ อีกทั้งรูปแบบวิธีการทำงานแบบเดิมของบริษัทเน้นการสั่งงานจากผู้บริหารลงสู่พนักงาน (Top - Down) ทำให้พนักงานไม่เห็นการทำงานในภาพรวม ไม่รู้ว่าหากงานไม่ได้คุณภาพจะส่งผลกระทบต่อบริษัทอย่างไร ถึงแม้จะมีคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Instruction) แต่เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานขึ้น พนักงานกลับใช้วิธีแก้ไขปัญหาลงมือทดลองดูไปทีละเรื่องนอกจากนี้ พนักงานที่บริษัทส่งเข้าอบรมในหลักสูตรต่างๆ ก็ไม่สามารถกลับมาถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับกับเพื่อนร่วมงานได้อีก

ปรับและเปลี่ยนเพื่อสิ่งที่ดีกว่า

ในปี พ.ศ. 2555 องค์กรพบจุดเปลี่ยนสำคัญเมื่อเริ่มทำโครงการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพภายในและมีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานจากแบบเดิมที่ผู้บริหารเป็นผู้คิดแต่เพียงฝ่ายเดียว (Inside Out) เป็นให้พนักงานได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงและพัฒนาบริษัท (Outside In) โดยนำความรู้ที่ได้รับจากการทำโครงการส่งเสริมการเพิ่มประสิทธิภาพภายในองค์กรมาบูรณาการกับเครื่องมือ Kaizen เป็นกิจกรรมชื่อว่า “ระบบธนาคารความคิด” ภายใต้แนวคิดที่ว่า ให้พนักงานนำเรื่องที่ต้องการปรับปรุงมาฝากไว้ที่ธนาคาร ผ่านการสะสมแต้มเพื่อแลกเป็นของรางวัล เป็นการกระตุ้นพนักงานให้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมมากยิ่งขึ้น แต่หลังจากดำเนินกิจกรรมมาได้ระยะเวลาหนึ่ง ผลการสำรวจความพึงพอใจกลับพบว่า พนักงานกว่า 50% ไม่มีความสุข กับการเข้าร่วมกิจกรรมและคิดว่าเป็นการเพิ่มภาระจากงานประจำที่ต้องรับผิดชอบ ทำให้ขาดความร่วมมือในการ เข้าร่วมกิจกรรม อีกทั้งพนักงานยังขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ไม่มีการถ่ายทอดองค์ความรู้ ระหว่างกัน

จากปัญหาดังกล่าว ในปี พ.ศ. 2557 บริษัทจึงนำเครื่องมือการจัดการความรู้ (KM) มาใช้เพื่อสร้างให้พนักงานมีโอกาสพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้กันมากขึ้นผ่านกิจกรรม CoPs นอกจากนี้เพื่อไม่ให้พนักงานรู้สึกว่ามีภาระงานใหม่เกิดขึ้นแต่เป็นกิจกรรมที่สอดคล้องกับกิจกรรมเดิมที่เคยมีอยู่ก่อนแล้วและเพื่อให้สามารถสื่อสาร กับพนักงานได้โดยง่าย องค์กรจึงเชื่อมโยงเครื่องมือ KM เข้ากับ กิจกรรมระบบธนาคารความคิดที่มีอยู่เดิม ดังนี้



รูปที่ 2 การนำ KM Process มาบูรณาการกับธนาคารความคิด

ในส่วนของการดำเนินกิจกรรม องค์กรได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินงานออกเป็น 7 ขั้นตอน คือ

1. เตรียมการ: กำหนดเป้าหมาย ทิศทางการทำกิจกรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร ผ่านกิจกรรมระบบธนาคารความคิด โดยวิเคราะห์จากสภาพปัญหาปัจจุบัน สำหรับปัญหาของ องค์กรพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มักจะทำงานผิดพลาดในเรื่องเดิมๆ คุณภาพของแต่ละชิ้นงาน ไม่เท่ากันเพราะพนักงานใช้วิธีการทำงานที่ต่างกันไปแต่ไม่มีมาตรฐานในการตรวจสอบ และเมื่อประเมินชุดความรู้ พบว่า คู่มือการปฏิบัติงาน (WI) คือประเด็นหลักที่ควรเลือกมา ดำเนินการก่อน เนื่องจากเป็นจุดเริ่มต้นในการขยายผลทำเรื่องอื่นๆ ต่อไป ดังนั้น องค์กร จึงเลือกทำเรื่อง คู่มือการปฏิบัติงาน

2. เปิดตัว: สื่อสารประชาสัมพันธ์ให้ทุกหน่วยงานในองค์กรได้ทราบทิศทางที่ชัดเจน ในแต่ละปี ผ่านคลิปวิดีโอ ป้ายประชาสัมพันธ์ และกิจกรรม Kick Off ซึ่งเป็นการกระตุ้น ให้พนักงานรู้สึกตื่นตัวและทราบความเคลื่อนไหวของกิจกรรมขององค์กร



รูปที่ 3 การสื่อสารประชาสัมพันธ์

3. ให้ความรู้: เพื่อให้พนักงานกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติ ได้จริง องค์กรเลือกใช้กระบวนการให้ความรู้ในรูปแบบของการฝึกอบรมและทำ Workshop เรื่องมาตรฐานการทำเอกสาร วิธีการทำคู่มือการปฏิบัติงาน วิเคราะห์กระบวนการ วิเคราะห์ กิจกรรม เพื่อจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน

4. เสนอแผน: มอบหมายให้แต่ละแผนกนำเสนอแผนการดำเนินงานกิจกรรมธนาคาร ความคิด ซึ่งทีมงานแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

(4.1) ศึกษากระบวนการ: หลังจากกำหนดเรื่องและผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ ครบ ทีมงาน จัดกิจกรรมระดมสมองผ่านการทำ CoPs มีเจ้าหน้าที่คอยจดบันทึก อัปเดตเสียง และถ่ายวิดีโอ หากพนักงานเขียนไม่เป็นจะใช้วิธีวาดรูปอธิบายขั้นตอนประกอบอย่างละเอียด เพื่อเป็นการ ดึงความรู้ที่สั่งสมอยู่ในตัวบุคคลให้ออกมาเป็นคู่มือที่สมบูรณ์และลงลึกในเนื้อหาแล้วจึง นำกลับมาทำเป็นโครงเรื่องตามความเข้าใจจากข้อมูลที่ได้รับ โดยมีหัวหน้างานและ ผู้จัดการเป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องของขั้นตอนกระบวนการทำงาน ช่วยให้พนักงานเกิดความ เข้าใจขั้นตอนในการทำงานได้ละเอียดและชัดเจน ตลอดจนมีทักษะการทำงานในงานของตนเอง เพิ่มขึ้น

(4.2) ยืนยันกระบวนการ: นำโครงเรื่องที่จัดทำเสร็จกลับไปยืนยันเพื่อทวนสอบความถูกต้อง และครบถ้วนกับผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง

(4.3) อนุมัติกระบวนการ: นำโครงเรื่องที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญเสนอ หัวหน้างานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาอนุมัติขึ้นทะเบียนเป็นเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน (WI)

(4.4) ทำความเข้าใจ WI: นำคู่มือปฏิบัติงาน (WI) ไปสู่ผู้วัดผลการเรียนรู้กับกลุ่มเป้าหมาย ที่ทำงานจริง โดยถ่ายทอดให้พนักงานเรียนรู้แล้วจึงให้เล่าขั้นตอนการทำงานโดยใช้แนวคิด Skill Matrix

(4.5) จัดเก็บและเผยแพร่ WI: จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน (WI) เป็นรูปเล่มฉบับสมบูรณ์ และ จัดเก็บใน Knowledge Center หรือห้อง KM เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้ามาศึกษาข้อมูลของ ทุกหน่วยงานได้อย่างสะดวกและง่ายต่อการใช้งาน

5. **เยี่ยมชม:** ทีมงานกลางลงพื้นที่เพื่อติดตามความคืบหน้าการดำเนินงานตามแผนของแต่ละส่วนงาน มีการสอบถามข้อมูลให้แต่ละพื้นที่นำเสนอและให้คำแนะนำเพิ่มเติม แล้วจึงให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยมีการถ่ายภาพและวิดีโอระหว่างการเยี่ยมชม สรุปคะแนน



รูปที่ 4 บรรยากาศการเยี่ยมชมผลงาน

ผลรวมคะแนนโครงการธนาคารความคิด ปี 4 รอบที่ 1 และ 2											
ปฏิบัติการ 1				ปฏิบัติการ 2				ปฏิบัติการ 3			
713/4	713/5	360/1	450/1	717/2	790/1	717/2	790/1	717/2	790/1	717/2	790/1
52.31	52.13	53.33	51.11	54.81	52.59	54.81	52.59	54.81	52.59	54.81	52.59
713/1	713/2	716/1	310/1	717/1	715/3	717/1	715/3	717/1	715/3	717/1	715/3
52.04	50.83	49.07	47.22	51.65	51.67	51.65	51.67	51.65	51.67	51.65	51.67
713/7	713/3	410/1	718/1	715/1	715/1	410/1	718/1	715/1	715/1	410/1	718/1
49.63	49.17	47.22	51.67	49.44	49.44	49.63	49.17	47.22	51.67	49.44	49.44
712/2	713/6	715/2	715/2	715/4	715/4	712/2	713/6	715/2	715/2	715/4	715/4
48.80	46.02	48.70	48.70	47.96	47.96	48.80	46.02	48.70	48.70	47.96	47.96
713/8	712/3	711/2	711/2	711/2	711/2	713/8	712/3	711/2	711/2	711/2	711/2
45.93	45.19	44.44	44.44	44.44	44.44	45.93	45.19	44.44	44.44	44.44	44.44
712/5	711/2	711/2	711/2	711/2	711/2	712/5	711/2	711/2	711/2	711/2	711/2
44.63	44.44	44.44	44.44	44.44	44.44	44.63	44.44	44.44	44.44	44.44	44.44
714/1	712/1	340/1	340/2	718/2	470/1	714/1	712/1	340/1	340/2	718/2	470/1
42.96	40.93	43.52	42.04	45.93	45.74	42.96	40.93	43.52	42.04	45.93	45.74
712/6	712/4	330/2	220/1	718/3	110/1	712/6	712/4	330/2	220/1	718/3	110/1
40.93	40.74	42.04	41.48	45.19	44.54	40.93	40.74	42.04	41.48	45.19	44.54
711/1	430/1	210/1	460/1	41.85		711/1	430/1	210/1	460/1	41.85	
38.89	40.00	39.81	350/1	37.96		38.89	40.00	39.81	350/1	37.96	
	330/1	350/1	37.96				330/1	350/1	37.96		

รูปที่ 5 บอร์ดสรุปคะแนน

ของแต่ละพื้นที่ แจ้งผลการเยี่ยมชมพื้นที่ ผ่านสมุดธนาคาร (Up Book) ผ่าน E-mail และผ่านบอร์ด โดยจัดแบ่งเป็นโซนนิ่งระดับคะแนนเพื่อการปรับปรุง

6. **เสนอผล :** แต่ละพื้นที่นำผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการมานำเสนอร่วมกัน โดยการนำเสนอคู่มือการทำงานฉบับสมบูรณ์ ผลลัพธ์ของ Skill Mapping ผลลัพธ์ที่ได้จากการปรับปรุง เพื่อพิจารณาคัดเลือกหน่วยงานดีเด่นแต่ละสาขา

7. **แสดงผลงาน :** จัดกิจกรรม Show & Share เป็นเวทีให้พนักงานออกมานำเสนอผลงาน ทำให้พนักงานกล้าคิด กล้าแสดงออก และมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือองค์กรมากยิ่งขึ้น

ปัญหา-อุปสรรค ในการดำเนินกิจกรรม

เนื่องจากการทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (CoPs) เป็นกิจกรรมที่สมาชิกในทีมต้องมียุติบทบาทร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนในเรื่องที่ตนเองสนใจหรือมีความรู้ความชำนาญ ในเบื้องต้นปัญหาที่องค์กรพบส่วนมาก คือ

ปัญหา	แนวทางแก้ไข
1. กรอบเวลา - สมาชิกไม่ตรงต่อเวลานัด หรือมีโทรศัพท์รบกวนระหว่างทำกิจกรรม - ระยะเวลาการจัดกิจกรรมไม่สอดคล้องกับเวลาว่าง	- ปรับเงิน - กำหนดตารางจัดกิจกรรมชัดเจน และประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ
2. ข้อมูล สมาชิกขาดความพร้อมเรื่องข้อมูลสนับสนุนในการทำ CoPs	มอบหมายงานให้ชัดเจนพร้อมกำหนดกรอบเวลา
3. ช่องทางการสื่อสาร ช่องทางการสื่อสารไม่สอดคล้องกับบริบทพฤติกรรมขององค์กร	วิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย ออกแบบกิจกรรมที่กระตุ้นการมีส่วนร่วม
4. รูปแบบกิจกรรม กิจกรรมไม่ตอบโจทย์เท่าที่ควร สมาชิกไม่เข้าใจวิธีการทำ CoPs	- เน้นทำ WS ที่สอดคล้องกับโจทย์ ปรับเรื่องการใช้ภาษาในการสื่อสารที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน - มีระบบพี่เลี้ยงเพื่อเตรียมความพร้อม ให้ความรู้สมาชิกก่อนเข้าร่วมกิจกรรมจริง

สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการดำเนินงาน และผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ผลจากการบูรณาการเครื่องมือ KM กับระบบธนาคารความคิด พบว่า พนักงานมีทัศนคติต่องานดีขึ้น มีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัด มีความเข้าใจในระบบธนาคารความคิดตรงกันและรับรู้ว่าสิ่งที่ทำอยู่เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน มีเวทีที่พนักงานได้แสดงความคิดเห็น พนักงานมีความมั่นใจและภูมิใจในสิ่งที่พูดเกี่ยวกับงานที่ทำ ถ้าเปิดใจคุยกัน การทำงานเป็นทีมมากขึ้น พนักงานเก่ามีความรู้เพิ่มขึ้นในขณะที่พนักงานใหม่ก็สามารถทำงานแทนกันได้หมดทุกคน

ในส่วนของผลลัพธ์ทางธุรกิจ องค์กรสามารถลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิตสินค้าลงได้ถึงประมาณ 10 — 15 ล้านบาท/ปี

บริษัท สุริ ยูไนเต็ด कार्बอน จำกัด (SUC)

SUC ดำเนินธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์คาร์บอน กราไฟต์ ซิลิคอน คาร์ไบด์ ทั้งสแตน รวมถึงให้บริการต่างๆทางด้านวิศวกรรม ด้วยกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ที่เป็นชิ้นส่วนของเครื่องจักรที่มีขนาดเล็กทำให้มีความเสี่ยงต่อการเกิดของเสียและชิ้นงานไม่ได้คุณภาพ พนักงานจึงต้องมีทักษะความชำนาญในด้านเทคนิคทางวิศวกรรมเพื่อผลิตชิ้นงานให้ได้คุณภาพ ทำให้ความรู้ต่างๆ สะสมอยู่ในตัวบุคคลตามประสบการณ์ โดยไม่ได้มีการถ่ายทอดต่อไปยังบุคคลอื่นหรือสิ่งสมเป็นองค์ความรู้ขององค์กร

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์องค์กรที่ว่า “เป็นผู้เชี่ยวชาญงานวิศวกรรมและการผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักร จากวัสดุคาร์บอนและวัสดุวิศวกรรมแห่งภูมิภาคอาเซียน” บริษัทได้นำเครื่องมือการเพิ่มผลิตภาพเข้ามาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานภายในองค์กร เช่น Suggestion , Innovation , QCC , Lean และ TPM แต่ปัญหาที่พบคือ ขาดระบบการจัดการความรู้ที่มีคุณภาพและเป็นมาตรฐานขององค์กร

ตัวอย่างสภาพปัญหา ได้แก่

- พนักงานฝ่ายผลิตจำนวนมากต้องการถ่ายทอดความรู้ แต่ขาดความรู้เรื่องการจัดทำสื่อ
- พนักงานฝ่ายสำนักงานสามารถจัดทำสื่อได้ แต่ไม่ใช่องค์ความรู้ที่องค์กรต้องการ
- ข้อมูลที่จัดเก็บในระบบ IT ไม่ได้ได้รับความใส่ใจ พนักงานไม่ทราบและ/หรือไม่ยอมให้ข้อมูลดังกล่าว
- ไม่มีมาตรฐานในการจัดทำสื่อ ต่างคนต่างทำ

SUC ศูนย์คลังกรรมความรู้: เรียนรู้ ถ่ายทอด ต่อยอด ความสำเร็จ

จากสภาพดังกล่าว องค์กรจึงได้มีการทบทวนกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กร โดยมุ่งหวังเพื่อยกระดับคุณภาพกระบวนการผลิตและสร้างมาตรฐานกระบวนการบริหารกิจกรรมการจัดการความรู้ขององค์กร ให้เป็นระบบ ผ่านกิจกรรมสุริ ยูไนเต็ด คาร์บอน หรือ “SUC ศูนย์คลังกรรมความรู้” ภายใต้สโลแกน “เรียนรู้ ถ่ายทอด ต่อยอดความสำเร็จ”

เพื่อเสริมประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์ความรู้ขององค์กร SUC จึงปรับใช้กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอนของกระบวนการผลิต ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 บ่งชี้ความรู้: กำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้โดยคณะทำงาน และเพื่อให้สอดคล้องกับ theme “SUC ศูนย์คลังกรรมความรู้” คำศัพท์ที่ใช้ในการทำกิจกรรมจะเป็นศัพท์ที่เกี่ยวกับการแพทย์ เช่น เรียก “ทีมอนุมิติ KM” ว่า “อาจารย์หมอ” เป็นต้น

ในด้านการเตรียมความพร้อม องค์กรดำเนินการจัดตั้งทีมรับผิดชอบชัดเจนเพื่อประชุมและกำหนดกลุ่มเป้าหมาย มีการนำผลิตภัณฑ์ในสายการผลิตทั้งหมดขององค์กรมาพิจารณาข้อมูล วิเคราะห์กระบวนการทำงาน เพื่อหาผลิตภัณฑ์หลักที่ต้องการปรับปรุงเป็นลำดับแรก โดยใช้ตารางวิเคราะห์ปัญหา 631 จนได้ผลลัพธ์ว่าผลิตภัณฑ์ในกลุ่ม Mechanical Seal ที่มีปัญหามากที่สุด

แบบฟอร์มการตัดสินใจเลือกขอบเขต KM ขององค์กร					
บริษัท สุธิ ยูไนเต็ คาร์บอน จำกัด					
เกณฑ์การให้คะแนน คือ มาก = 6, ปานกลาง = 3, น้อย = 1 (เกณฑ์คะแนนสามารถปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมได้)					
เกณฑ์การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM	ขอบเขต KM หรือ ชุดความรู้ที่จะทำ KM (การคัดเลือก)				
	Mechanical Part	Mechanical Seal	Carbon Brush	High temp	Rotary Joint
1. สอดคล้องกับทิศทาง และกลยุทธ์ขององค์กร	6	6	3	6	6
2. ปรับปรุงแล้วเพิ่มผลกำไรได้ชัดเจน เป็นรูปธรรม	6	6	6	6	6
3. มีโอกาสทำแล้วสำเร็จสูง	3	1	6	6	3
4. คนส่วนใหญ่ในองค์กร อยากได้ อยากทำ	3	6	3	3	6
5. ผู้บริหารให้การสนับสนุน	6	6	6	6	6
6. เป็นความรู้ที่ต้องการอย่างเร่งด่วน	3	6	3	1	3
7. ความพร้อมของทีมงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	3	1	3	3	3
8. เป็นความรู้ที่เป็นเทคนิคขั้นสูง และคู่แข่งเลียนแบบยาก	3	6	1	1	3
รวมคะแนน	33	38	31	32	36

รูปที่ 6 ตารางวิเคราะห์ปัญหา 631



รูปที่ 7 โครงสร้างทีม ปี 58

ขั้นตอนที่ 2 สร้างและแสวงหาความรู้: เริ่มจากการกำหนดองค์ความรู้สำหรับกลุ่ม Mechanical Seal โดยใช้ Knowledge Mapping ได้ทั้งหมด 58 เรื่อง แต่ด้วยระยะเวลาของโครงการและต้องการให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมจึงได้จัดลำดับความสำคัญ ทำให้ได้จำนวนเรื่องหรือหัวข้อเป้าหมายที่ต้องทำ 21 เรื่อง และจากศูนย์ (แผนก) อีก 6 เรื่อง จากนั้นจึงจัดกิจกรรม CoPs เพื่อให้พนักงานที่มีทักษะประสบการณ์ในงานเดียวกันมาพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนเทคนิคซึ่งกันและกัน ให้ความรู้ ถ่ายทอด เพื่อหาวิธีการที่ดีที่สุดร่วมกัน มีการทบทวนความครบถ้วน ถูกต้อง และสมบูรณ์จนได้เป็นคู่มือปฏิบัติงาน (WI) ก่อนการนำไปใช้งานจริง และเพื่อให้กระบวนการ CoPs มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดหลักเกณฑ์การทำ CoPs ไว้ ดังนี้

- ต้องมีชุดคำถามที่ผ่านการตรวจสอบ
- Historian ต้องเป็นทีมผลิตสื่อเรื่องนั้นๆ
- Facilitator ต้องเป็นฝ่ายวิชาการ

แบบฟอร์มการบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นในการทำงาน (Knowledge Mapping)									
หน่วยงาน / องค์กร : สุธิ ยูไนเต็ คาร์บอน จำกัด									
วัตถุประสงค์ (KM Focus Area) : ปรับปรุงคุณภาพสินค้า, และพัฒนาฝีมือช่างเทคนิค									
ตัวชี้วัด (KM Desire State) : NC, ระดับ skill									
ค่าเป้าหมาย Output / Outcome ที่ต้องการ และหน่วยวัดผล : NC ที่เกิดจากสาเหตุซ้ำ และสาเหตุจากไม่มีวิธีการที่ชัดเจนลดลง 90%, จำนวนพนักงานกลุ่มเป้าหมายมีระดับ Skill เพิ่มขึ้น 100%									
กระบวนการ / ขั้นตอนการทำงาน (ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมาย KM)	Cod e	รหัส ความรู้	รายการความรู้ / สารสนเทศ / ข้อมูล ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน (Knowledge Identification)	ความรู้ / สารสนเทศ / ข้อมูลทำงาน (ลำดับ ความสำคัญ)	ความรู้ / สารสนเทศ / ข้อมูล ในปัจจุบัน	ลักษณะ ความรู้ที่มี	ความต้องการ ความรู้ / สารสนเทศ / ข้อมูล ที่จำเป็นในการทำงาน	วิธีการ (สร้าง / แสวงหา / รวบรวม)	การเรียนรู้
เตรียม วัสดุติด	MM 01-014	J04-001	ตัด SIC	มาก	มีแต่ไม่สมบูรณ์ เป็นแบบ EK อยู่ที่ไม่สว เก็บใน รูปแบบ WIT	WIT เก่า เข้าใจ ยาก	ช่างเจียร์ ระดับ 0, 1 (รุ่งโรจน์)	VDO	OJT, In-house training วัสดุโดย การ ทดสอบ, ปฏิบัติงานจริง

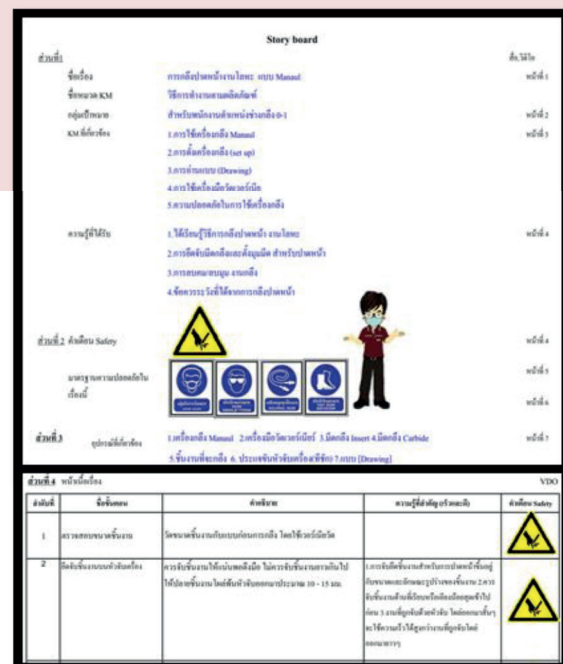
รูปที่ 8 ตัวอย่างแบบฟอร์มการบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นในการทำงาน (Knowledge Mapping)

ขั้นตอนที่ 3: การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ มีการนำความรู้ที่ได้จากการทำ CoPs มาจัดให้เป็นหมวดหมู่ โดยจัดทำเป็น Storyboard โดยทีมผลิตสื่อในเรื่องนั้นๆ ต้องเป็นผู้จัดทำ Storyboard ขึ้นเองและ Storyboard ต้องผ่านการตรวจสอบและอนุมัติจากฝ่ายวิชาการก่อนจึงจะสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลตั้งต้นในการถ่ายทำและตัดต่อลำดับภาพเพื่อจัดทำเป็นสื่อเรียนรู้ได้ต่อไป สำหรับข้อมูลใน Storyboard ประกอบด้วย

- ส่วนที่ 1 ชื่อเรื่อง, ชื่อหมวด KM, กลุ่มเป้าหมาย (จัดทำขึ้นสำหรับ), KM ที่เกี่ยวข้อง (ระบุชื่อ KM), ความรู้ที่ได้รับ
- ส่วนที่ 2 คำเตือนเพื่อความปลอดภัยมาตรฐานความปลอดภัยในเรื่องนี้
- ส่วนที่ 3 อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับความรู้นั้นๆ
- ส่วนที่ 4 เนื้อเรื่อง



รูปที่ 9 บรรยากาศการเรียนรู้และการทำกิจกรรม CoPs



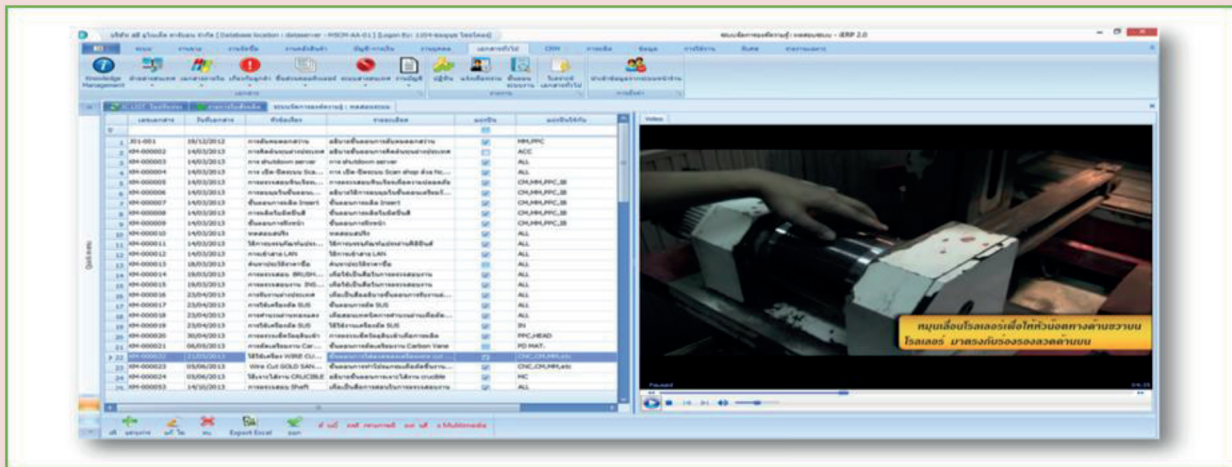
รูปที่ 10 ตัวอย่าง Storyboard

เทคนิคที่จัดทำขึ้นหากไม่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา ทีมต้องถ่ายทำและตัดต่อใหม่ โดยแนวทางการพิจารณา storyboard มีดังนี้

- ชื่อเรื่องสื่อถึง KM ชัดเจน
- ระบุชื่อหมวดถูกต้อง
- กำหนดวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมายชัดเจน
- ระบุ KM ที่เกี่ยวข้องครอบคลุม
- ระบุคำเตือนความปลอดภัยได้เหมาะสมกับเนื้อหา KM ในกระบวนการนั้น
- กำหนดมาตรฐานความปลอดภัยได้ถูกต้อง อ้างอิงอุปกรณ์ Safety ได้ครบถ้วน
- แสดงภาพเครื่องจักรและอุปกรณ์ครบถ้วน เข้าใจง่าย พร้อมคำอธิบายสั้น ๆ
- แสดงตัวอย่างชิ้นงาน แบบ หรืออื่น ๆ ประกอบ (ถ้ามี)
- ใช้คำศัพท์ได้เหมาะสม เข้าใจง่ายและถูกต้อง
- มีคำเตือนอันตรายในจุดที่จำเป็น
- เน้นจุดที่สำคัญในด้านเทคนิค และข้อควรระวัง
- สรุปผลที่ได้หรือแสดงผลงานที่ผลิตเสร็จช่วงสุดท้ายของ KM
- ทบทวนความรู้ที่ได้รับอีกครั้ง และระบุผู้ผลิตลิขสิทธิ์ SUC
- ถ้ามีดนตรีที่ใช้ประกอบต้องไม่มีเนื้อร้อง

ขั้นตอนที่ 4 การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้: กำหนดหลักเกณฑ์การทำสื่อเพื่อจัดทำเป็นวิดิทัศน์ตัวอย่างให้พนักงานได้เรียนรู้และทำความเข้าใจได้ง่ายขึ้น ผู้มีหน้าที่ประเมินสื่อ ประกอบด้วย ทีมวิชาการ ทีมผลิตสื่อ และหัวหน้าแผนก (หัวหน้าศูนย์) ซึ่งต้องเข้ามาพิจารณาพร้อมกันเพื่อพิจารณาว่าองค์ความรู้นั้นครบถ้วน ถูกต้อง สมบูรณ์ เข้าใจง่าย และมีประสิทธิภาพในการใช้งานได้จริง

ขั้นตอนที่ 5 การเข้าถึงความรู้: องค์กรใช้โปรแกรม iERP เพื่อสนับสนุนระบบการจัดการองค์ความรู้ โปรแกรมที่คล้ายกับ Google สามารถค้นหาข้อมูลต่างๆ ที่พนักงานอยากรู้ได้ในรูปแบบวิดิทัศน์ ไฟล์ภาพ และ Power Point กอปรกับทาง SUC ใช้ระบบสแกนบาร์โค้ดเก็บข้อมูลพนักงาน ดังนั้นพนักงานทุกคนสามารถเข้าใช้ระบบได้ทันที และในอนาคตทาง SUC มีแผนจะเชื่อมการเรียนรู้ข้อมูลกับระบบบริหารจัดการองค์กร เช่น การปรับระดับ Skill การวัดประสิทธิภาพ การประเมินผลงานพนักงาน รวมถึงการให้คำตอบแทน



รูปที่ 11 โปรแกรม ERP ถูกนำมาใช้เพื่อสนับสนุนระบบการจัดการองค์ความรู้

ขั้นตอนที่ 6 การแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้: มีการสร้างบรรยากาศที่ดีโดยกำหนดทีมรับผิดชอบด้านสนทนการสำหรับทำกิจกรรมก่อนการเรียนรู้กับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้รู้สึกผ่อนคลายก่อนเข้าสู่กิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้เชี่ยวชาญ หัวหน้างาน และพนักงานที่รับผิดชอบในตำแหน่งงานนั้นๆ ผ่านสื่อการสอน 3 รูปแบบ คือ (1) ข้อความอย่างเดียว (2) ข้อความและภาพ (3) วิดีโอเพื่อดูภาพกิจกรรมและการเคลื่อนไหว โดยทีมวิชาการกับอาจารย์ประจำศูนย์ (หัวหน้าแผนก)จะเป็นผู้พิจารณาว่างานไหน เหมาะสมกับสื่อการเรียนรู้รูปแบบใด

ขั้นตอนที่ 7 การเรียนรู้: การประเมินผลทั้งในส่วนผู้เรียนและผู้สอน สำหรับผู้เรียนจะวัดผลการเรียนรู้ของพนักงานจากการนำความรู้ที่กลั่นกรองแล้วมาจัดทำเป็นข้อสอบภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ที่เหมาะสมกับพนักงานกลุ่มเป้าหมาย โดยให้ภาษาที่เข้าใจง่าย และพนักงานต้องสอบภาคทฤษฎีให้ผ่านก่อนถึงจะสามารถสอบภาคปฏิบัติได้ ส่วนการประเมินผลผู้สอนเพื่อให้ผู้สอนแต่ละคนมีการสอนอยู่ในระดับมาตรฐาน จะพิจารณาจากการสอนที่เข้าใจง่าย สร้างบรรยากาศ จูงใจผู้เรียน และตอบข้อซักถามได้ชัดเจน ถูกต้อง พนักงานและผู้สอนที่สอบผ่านจะได้รับการปรับ skill เนื่องจาก ปัจจุบันหัวหน้าเพียงคนเดียวไม่เพียงพอต่อการสอนงาน ดังนั้นพนักงานทุกคนที่ทำงานอยู่หน้าเครื่อง จะต้องสอนงาน และสามารถทำงานแทนกันได้

ปัญหา-อุปสรรค ในการดำเนินกิจกรรม

สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการดำเนินงาน และผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ปัญหาที่พบส่วนแบ่งออกได้ 2 ส่วน คือ ในกระบวนการทำ CoPs พบว่า ทีมไม่มีความรู้ในการผลิตสื่อ ทำให้ต้องถ่ายทำหลายครั้ง วิดีทัศน์ที่ถ่ายทำไม่ได้ตามมาตรฐานการผลิตสื่อ ทำให้ไม่ผ่านการพิจารณา, วิทยากรขาดทักษะการสื่อสาร ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้ อีกปัญหาคือ ผู้เรียนที่ไม่ทราบว่าจะมีความรู้เก็บที่ไหนและไม่ทราบว่าศึกษาองค์ความรู้ไปเพื่ออะไร ซึ่งองค์กรได้มีการกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยในส่วนของกระบวนการทำ CoPs เพื่อความชัดเจน จึงจัดโครงสร้างใหม่โดยกำหนดผู้รับผิดชอบตามความรู้ความสามารถและแบ่งหน้าที่ด้วยวิธีกระจายงานอย่างเป็นระบบ กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการจัดทำและอนุมัติสื่อพร้อมวิดีโอ ตัวอย่างประกอบ จัดทำชุดคำถามเพื่อช่วยในการเตรียมตัวของวิทยากร ในด้านผู้เรียน มีการกำหนดแผนการเรียนรู้ที่ชัดเจน จัดทำชุดประเมินความรู้ ทั้งผู้เรียนและผู้สอนและเชื่อมโยง KM กับระบบประเมินผล

ด้วยศักยภาพด้านการผลิตและความสามารถในการเชื่อมโยงทฤษฎีการจัดการความรู้กับบริบทขององค์กร ได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้ระบบการจัดการความรู้ฉบับของสุธี ญูเน็ค คาร์บอน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร ได้องค์ความรู้ในกระบวนการผลิต Mechanical Seal เป็น KM ต้นแบบถึง 30 เรื่องซึ่งมากกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ 27 เรื่อง มีการถ่ายทอดความรู้ไปยังพนักงานกลุ่มเป้าหมายได้ผลลัพธ์สูงกว่าที่คาดหวังไว้ ตลอดจนมีการต่อยอดการจัดการความรู้ไปสู่การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างเป็นรูปธรรม เช่น องค์ความรู้สำหรับพนักงานขาย ได้แก่ ชุดความรู้ผลิตภัณฑ์ ชุดความรู้ความต้องการของลูกค้าซึ่งจะช่วยให้พนักงานขายสามารถนำเสนอสินค้าให้ลูกค้าได้อย่างครบถ้วน ถูกต้อง และนำเสนอใจมากยิ่งขึ้น

ผลลัพธ์จากการทำ KM ขององค์กรสามารถลดต้นทุนได้ถึง 1,546,026 บาท/ปี, มีโอกาสขายเพิ่มขึ้นเมื่อลดปัญหา NC ลง 90.13%, การผลิต Mechanical Seal เพิ่มขึ้นเป็น 305 Set/ปี คิดเป็นมูลค่า 2,352,000 บาท/ปี อีกทั้งได้คู่มือ Productivity SUC และมุมมองความรู้รวมเป็นมูลค่าทั้งหมด 4,281,026 บาท/ปี

บริษัท ไออีซี เทรดดิ้ง จำกัด

บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องตีเมล็ดธัญพืช อาทิ เครื่องตีข้าวเขียว (ไออีซี กรีนที) ข้าวดำ (ไออีซี แบล็คที) ฟรุ๊ตโตะ ข้าวคูลล์ซ่า ไอเอิร์ธ อะมินพลัส และฟรุ๊ตซ่า บรรจุขวดพลาสติก ขวดแก้ว กล้อง และกระป๋อง ในรสชาติต่างๆ โดยใช้กระบวนการผลิตประกอบด้วย สายการผลิตแบบ Cold Aseptic Filling (CAF) สายการผลิตแบบ Ultra-High Temperature (UHT) และสายการผลิตแบบ Hot Fill เนื่องด้วยกระบวนการผลิตเครื่องตีข้าวเขียวใช้เทคโนโลยีและการบรรจุแบบปลอดเชื้อ องค์กรจึงใช้เครื่องจักรเกือบทุกกระบวนการผลิตและนำเครื่องมือการบำรุงรักษาแบบทุกคนมีส่วนร่วม (TPM) มาใช้เพื่อช่วยบำรุงรักษาเครื่องจักรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา แต่พบว่า ผู้เชี่ยวชาญเรื่องเครื่องจักรมีจำนวนน้อยและส่วนใหญ่มีอายุงานค่อนข้างนาน เมื่อเกิดปัญหาเครื่องจักรขึ้นที่หน้างาน พนักงานส่วนใหญ่จึงไม่สามารถแก้ไขปัญหาหน้างานได้ด้วยตนเอง ด้วยเหตุนี้ทำให้ไออีซีตระหนักว่า “คน” เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนทุกกิจกรรมในองค์กร จึงประยุกต์ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ (KM) โดยมีเป้าหมายเพื่อ

- (1) พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานเดียวกัน
- (2) มีคู่มือการปฏิบัติงานที่พนักงานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเข้าใจง่าย
- (3) สามารถเพิ่มทักษะของพนักงานใหม่ให้มีศักยภาพเทียบเท่าพนักงานปัจจุบัน

เพื่อเป็นต้นแบบของการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ (KM) ในองค์กร บริษัทจึงได้คัดเลือกกระบวนการหลักของการผลิตหนึ่งกระบวนการสำหรับจัดทำเป็นโครงการนำร่อง โดยกระบวนการที่ผ่านการพิจารณา คือ สายการผลิตแบบ UHT ซึ่งมีกระบวนการฆ่าเชื้อ (Sterilization) ด้วยความร้อนโดยใช้อุณหภูมิสูงในระยะเวลาสั้น และกระบวนการบรรจุลงกล่องในสภาวะปลอดเชื้อ (Filler) ซึ่งเป็นกระบวนการผลิตที่มีแนวโน้มการเติบโตสูงมากกว่าการผลิตแบบอื่น และยังอยู่ในแผนขยายไลน์การผลิตเพิ่มขึ้นในอนาคต เนื่องจากเครื่องจักรที่ใช้มีราคาแพงหากมีปัญหาจะเกิดความเสียหายสูง อีกทั้งผู้เชี่ยวชาญเครื่องก็ยังมีจำนวนน้อยและส่วนใหญ่เป็นคนที่มียุ่งานนาน องค์กรจึงต้องการถ่ายทอดองค์ความรู้ไปสู่พนักงานรุ่นใหม่เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถแก้ไขปัญหาต่างงานได้เองโดยไม่ต้องรอแต่ผู้เชี่ยวชาญหรือช่างซ่อมบำรุงแต่เพียงอย่างเดียว เพื่อลดความสูญเสียและความสูญเสียเปล่าในกระบวนการได้ ดังนั้น การจัดการความรู้ (KM) จึงมีบทบาทสำคัญในการช่วยแก้ปัญหาเพื่อจัดเก็บความรู้จากพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาเครื่อง โดยถอดความรู้ออกมาจัดเก็บในรูปแบบของ “คู่มือการแก้ปัญหา” และถ่ายทอดไปยังพนักงานกลุ่มเป้าหมาย

ทั้งนี้องค์กรได้นำการจัดการความรู้เข้ามาใช้ดำเนินการในกระบวนการผลิตตาม 7 ขั้นตอนเหมือนองค์กรอื่นๆ ได้แก่

เกณฑ์การตัดสินใจเลือกขอบเขต KM	ขอบเขต KM หรือ จุดความรู้ที่จะทำ KM				
	Tea Extraction	Blending	Sterilization (UHT)	Filler	Packing
1. สอดคล้องกับทิศทาง แลกลยุทธ์ขององค์กร SUKHOI	1	3	6	6	3
2. เชี่ยวชาญด้านเทคนิคได้ชัดเจน เป็นผู้เชี่ยวชาญ	1	3	6	6	3
3. มีโอกาสทำซ้ำสูง	6	3	3	3	3
4. คนส่วนใหญ่ในองค์กร อาจไม่ชำนาญ	1	1	6	6	3
5. ผู้บริหารให้การสนับสนุน	6	6	6	6	6
6. เป็นความรู้ที่ต้องการอย่างเร่งด่วน	1	1	6	6	3
7. ความพร้อมของแผนและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง	6	6	6	6	6
8. สัมพันธ์กับกิจกรรม TPM-AM สู่ STEP 3	6	6	6	6	6
รวมคะแนน	28	29	45	45	33

รูปที่ 12
ตารางวิเคราะห์ปัญหา 631

ขั้นตอนที่ 1 การบ่งชี้ความรู้: เมื่อกำหนดบทบาทหน้าที่ และทีมรับผิดชอบงานเรียบร้อยแล้ว ทีมงานวิเคราะห์ขอบเขตปัญหาในกระบวนการสำคัญที่ต้องจัดการความรู้ด้วยตาราง 631 พบว่ากระบวนการฆ่าเชื้อ (Sterilization) และกระบวนการบรรจุลงกล่องแบบปลอดเชื้อ (Filler) มีความสำคัญและจำเป็นอย่างเร่งด่วนในการจัดการความรู้

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและแสวงหาความรู้: เมื่อทีมงานทราบหัวข้อปัญหาแล้ว จึงจัดกิจกรรมเพื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาและแนวทางแก้ไขผ่านกิจกรรม CoPs หรือชุมชนนักปฏิบัติ โดยใช้ชื่อกิจกรรมว่า “ตั้งวง กังปัญหา” เพื่อให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมรู้สึกผ่อนคลายในบรรยากาศสบายๆ เน้นการพูดคุยซักถาม มากกว่าการประชุมแบบเป็นทางการ แต่เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการจัดกิจกรรมก่อนจัด CoPs ทีมจะวางแผนเตรียมการสำหรับประเด็นคำถามและจุดประสงค์ที่ชัดเจน เช่น กำหนดหัวข้อเรื่อง คำถาม รูปแบบการประชุม ผลลัพธ์ที่ได้ จำนวนผู้เข้าร่วม กำหนดการ สถานที่ และกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของผู้เข้าร่วม CoPs อย่างเป็นระบบ

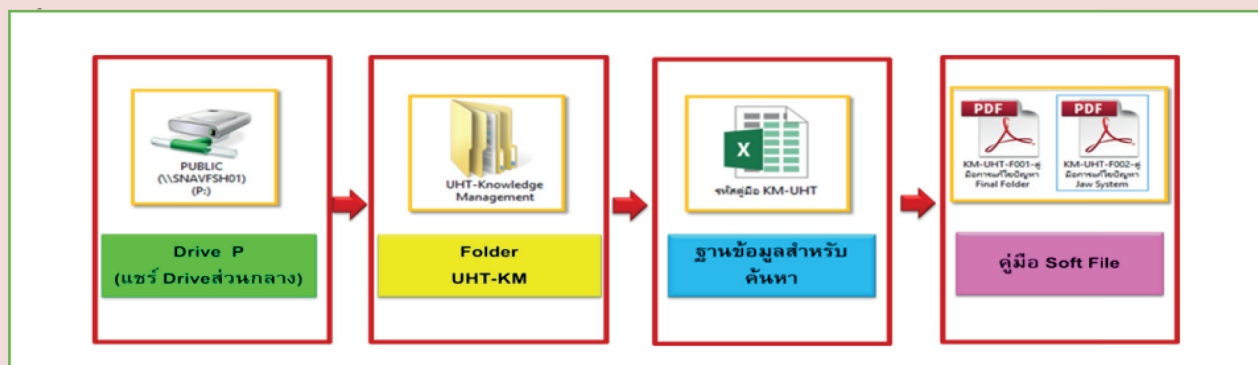


รูปที่ 13 บรรยากาศการทำกิจกรรม CoPs

ขั้นตอนที่ 3 การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ: เพื่อให้ข้อมูลที่ได้จากการจัดกิจกรรม CoPs มีระบบการจัดการที่เป็นมาตรฐาน ทีมจึงกำหนดหัวข้อของข้อมูลที่ต้องจัดเก็บอย่างชัดเจน เช่น ในกิจกรรม “ตั้งวง ถึงปัญหา” กำหนดไว้ 8 หัวข้อ คือ กระบวนการฆ่าเชื้อ 3 หัวข้อ และกระบวนการบรรจุกล่องแบบปลอดเชื้อ 5 หัวข้อ เพื่อรวบรวมข้อมูลการแก้ไขปัญหาของทั้งสองกระบวนการดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้: ข้อมูลที่รวบรวมได้ ก่อนนำออกเผยแพร่ต้องผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญหรือหัวหน้างานของแต่ละกระบวนการว่าข้อมูลดังกล่าวมีความถูกต้องครบถ้วนหรือไม่ และมีการปรับแก้ไขเนื้อหาเพื่อให้มีความสมบูรณ์พร้อมสำหรับนำไปถ่ายทอดต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 การเข้าถึงความรู้: ข้อมูลที่ผ่านการประมวลและกลั่นกรองจากผู้เชี่ยวชาญ จะถูกจัดการให้อยู่ในรูปของเอกสารที่สะดวกในการเข้าถึง โดยใช้ชื่อว่า “คู่มือการแก้ไขปัญหา” ที่เป็นภาษาไทย มีขั้นตอนอธิบายชัดเจน อ่านง่าย พร้อมภาพประกอบให้พนักงานทุกคนสามารถศึกษาและปฏิบัติตามขั้นตอนในคู่มือได้อย่างสะดวก นอกจากนี้ยังจัดเก็บในรูปแบบไฟล์ข้อมูลไว้ในระบบคอมพิวเตอร์และห้องสมุดของไออิชี ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทั่วทั้งองค์กร



รูปที่ 14 การเข้าถึงความรู้รูปแบบต่างๆ

ขั้นตอนที่ 6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้: คู่มือการแก้ไขปัญหาที่จัดทำขึ้นนำมาถ่ายทอดสู่พนักงานผ่านกิจกรรมรณรงค์ส่งเสริมการให้ความรู้และกระตุ้นการใช้งานคู่มือเพื่อให้พนักงานสามารถแก้ไขปัญหาหน้างานได้ด้วยตัวเอง

ขั้นตอนที่ 7 การเรียนรู้: เพื่อประสิทธิภาพในการใช้ข้อมูล องค์กรจึงเชื่อมโยงการใช้คู่มือการแก้ปัญหากับแผนการฝึกอบรมพนักงาน เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติได้จริง โดยมีแนวทางในการ ดังนี้

- จัดทำแผนการฝึกอบรมคู่มือการแก้ปัญหา
- จัดทดสอบความรู้ก่อนเรียน (Pretest)
- สอนการแก้ปัญหาน้ำงาน (OJT) ด้วยการสนับสนุนให้ใช้คู่มือการแก้ปัญหาประกอบการเรียนรู้ที่หน้างาน
- จัดทดสอบหลังเรียน (Post Test) ด้วยการสนับสนุนให้เปิดคู่มือการแก้ไขปัญหาในการตอบคำถามแต่ละข้อ

ผลของการใช้เครื่องมือจัดการความรู้ (KM) ในกระบวนการผลิตพบว่า ความรู้/ทักษะของพนักงานกลุ่มเป้าหมายและจำนวนผู้ที่ได้คะแนนสอบด้านความรู้/ทักษะไม่น้อยกว่า 70% เพิ่มขึ้นภายหลังการใช้เครื่องมือ คิดเป็น 100% สามารถลดปัญหาเครื่องจักรหยุดเดินลงได้ 90% พนักงานสามารถแก้ไขปัญหาหน้างานได้เอง ลดการสูญเสียเวลา ผลผลิตทันที

โดยภาพรวมสามารถช่วยองค์กรประหยัดค่าใช้จ่ายลดลงได้ประมาณ 2,000,000 บาท/ปี นอกจากนี้ สิ่งสำคัญที่ทำให้ไออิชีประสบความสำเร็จคือ การสร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร ทำให้ได้พนักงานรุ่นใหม่ที่มีความพร้อมในการดำเนินกิจกรรมองค์กร ถือเป็นการยกระดับความรู้ความสามารถและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

KM: พัฒนาคคน พัฒนางานและยกระดับองค์กร สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ ทำให้เกิดการยกระดับความรู้ความสามารถของบุคลากร ยกระดับคุณภาพการทำงาน และทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน เป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพช่วยพัฒนาคคน พัฒนางาน และยกระดับองค์กร สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในกระบวนการเดียว

จากกรณีศึกษาของ 3 องค์กรดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของแต่ละองค์กรที่คล้ายคลึงกันคือ ความมุ่งมั่น ความตั้งใจจริงของผู้บริหารที่เข้ามามีส่วนร่วม ช่วยสนับสนุน คอยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับหัวหน้างาน กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน เชื่อมโยงเครื่องมือ KM กับกิจกรรมที่องค์กรมีเพื่อลดปัญหาภาระงานเพิ่ม ตลอดจนเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารในรูปแบบที่เหมาะสมกับพนักงานและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละองค์กร เช่น สุทธิ ยูไนเต็ด คาร์บอน เลือกใช้สื่อวีดิทัศน์เพื่อการสอนงานกับพนักงาน ซึ่งสามารถจูงใจพนักงานให้เห็นถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้และเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ จนได้ผลลัพธ์ตามที่วางไว้ ปัจจัยเหล่านี้ถือเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญที่ทำให้กิจกรรมการจัดการความรู้ในองค์กรประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี เป็นบรรทัดฐานสำคัญของการเพิ่มผลผลิตและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรต่อไป