

5

สร้างการมีส่วนร่วมในกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

บริษัท ชัยบูรณ์ บราวเดอร์ส จำกัด

ชื่อผู้เขียน 1. นางภิญญาตา ประสานจิตร
2. นายณรงค์ศักดิ์ ต้นศิริรุ่งเรือง
3. นางสาวรัชชก อ่ำดำ

ที่อยู่ 26/9 หมู่ 3 ถนนลำลูกกา อ.ลำลูกกา ปทุมธานี 12150

โทรศัพท์ 02-533-2533 ต่อ 310 โทรสาร 02-533-2533 ต่อ 513

E-mail pinyada@chaiyaboon.com www.chaiyaboon.com

สรุปจุดที่เป็น “วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีเยี่ยม”

1. การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่เพื่อนร่วมงานโดยตรงผ่านกลไก กิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรบุคคล
2. ใช้ผลการสำรวจความพึงพอใจกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จและเป็นข้อมูลในการพัฒนากิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

ประสิทธิผล

1. อัตราส่วนเพื่อนร่วมงานที่เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ > 90%
2. อัตราส่วนความพอใจกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ > 75%

1. บทสรุปของผู้บริหาร

จากวิสัยทัศน์ของ บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด ที่ว่า “เป็นองค์กรที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพและบริการเพื่อสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า” นั้น การที่จะทำให้วิสัยทัศน์บรรลุได้ จึงต้องมีการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency - CC) เพื่อสร้างและพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มี ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล (Attributes) ที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก อีกทั้งสมรรถนะทางการจัดการ (Managerial Competency - MC) และ สมรรถนะทางการปฏิบัติงาน (Functional Competency - FC) ที่มีความสำคัญและเป็นสิ่งที่ต้องกำหนดให้ชัดเจนในแต่ละหน่วยงานในองค์กร การจัดการความรู้จึงเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการที่จะช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อน ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล ของเพื่อนร่วมงานในองค์กรได้ กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นหนึ่งในกิจกรรมที่จะช่วยให้การจัดการความรู้บรรลุเป้าหมายได้

กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นกิจกรรม ที่ให้เพื่อนร่วมงาน นำเรื่องที่ประสบความสำเร็จ มาแลกเปลี่ยนความรู้กันภายใต้บรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ โดยเน้นการชื่นชม ความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานท่านอื่น โดยเพื่อนร่วมงานที่เข้าร่วมแต่ละคน จะผลัดกันเล่าเรื่องและฟังเรื่องเล่าจากประสบการณ์การทำงานของเพื่อนร่วมงานท่านอื่น ตลอดจนซักถามซึ่งกันและกัน โดยเพื่อนร่วมงานแต่ละคนจะมีกลเม็ดเคล็ดลับ วิธีการทำงาน ที่นำมาแลกเปลี่ยนกัน

การนำเครื่องมือ AAR (After Action Review) การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน มาใช้ในการจัดทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน หลังจากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เสร็จสิ้น โดยมีเป้าหมายในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน หากจะจัดทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็ควรจะต้องทำอะไร จึงจะทำให้ครั้งต่อไปดีกว่าเดิม ซึ่งเพื่อนร่วมงานที่เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้แต่ละคนจะได้เสนอมุมมองของตนเองอย่างอิสระ โดยมุมมองของเพื่อนร่วมงานแต่ละคน จะนำมาสรุปร่วมกันเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป

การนำเครื่องมือ โดยผ่านกลไก กิจกรรมของฝ่ายทรัพยากรบุคคล ทำให้องค์กรเกิดบรรยากาศในการทำงานในลักษณะของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างกัน เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กร สิ่งสำคัญเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ภารกิจบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด และสร้างความพึงพอใจให้แก่ เพื่อนร่วมงานในองค์กร การจัดกิจกรรมต่างๆ ก็เป็น การกระตุ้น การเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อีกทางหนึ่ง เช่น

- จัดให้มีการประกวด เรื่องเล่าดีเด่น ที่ได้รับคะแนนสูงสุด จากเพื่อนร่วมงานที่เข้าร่วมในแต่ละครั้ง พร้อมทั้งจัดกิจกรรม มอบรางวัล Popular Vote เรื่องเล่าดีเด่น จากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านทางกิจกรรม Morning Talk และติดบอร์ดประชาสัมพันธ์
- เผยแพร่กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในวารสาร Happy Brain บอร์ดประชาสัมพันธ์ E-mail เสียงตามสาย ภายในบริษัท พร้อมทั้งเข้าร่วม Morning Talk ของแต่ละสังกัด
- จัดซุ้มภาพบรรยากาศแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พร้อมมอบให้เพื่อนร่วมงานเป็นที่ระลึก แทรกในกิจกรรม Morning Talk ในแต่ละเดือน
- จัดซุ้ม การจัดการความรู้ นำเอาเรื่องเล่าที่เป็นแบบอย่างที่ดี มาเผยแพร่ ให้เพื่อนร่วมงาน และจัดเกมส์ ตอบคำถาม ในวันกิจกรรม สัปดาห์ความปลอดภัย

จากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้องค์กรเกิดบรรยากาศในการทำงานในลักษณะของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างกัน นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของ ลูกค้า อย่างต่อเนื่อง

2. ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กร

ในปี พ.ศ. 2499 คุณอัมพร และ คุณดิเรก กุลสิริสวัสดิ์ ได้ก่อตั้งห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล พีอาร์ ชัยบูรณ์ ขึ้น ภายใต้ปณิธานที่ต้องการให้อุตสาหกรรมการพิมพ์สกปรินเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย และสามารถสร้างรายได้ให้กับบุคคลที่ทำงานพิมพ์สกปริน ซึ่งต่อมาในปี พ.ศ. 2520 ได้เปลี่ยนเป็น บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด

กว่า 55 ปีที่ผ่านมา บริษัทฯ ประสบผลสำเร็จในเรื่องการจัดการ โดยบริษัทฯ ได้รับตราสัญลักษณ์ "THAILAND BRAND" รางวัลผู้ส่งออกสินค้าและบริการดีเด่น PM AWARD (PRIME MINISTER'S EXPORT AWARD) ประเภทที่ใช้ตราสินค้าของตนเอง (THAI OWNED BRAND) จากกรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์ รางวัลจรรยาบรรณดีเด่น หอการค้าไทย สถานประกอบการดีเด่นตามโครงการโรงงานสีเขียวเฉลิมพระเกียรติฯ สถานประกอบการดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับประเทศ รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class – TQC) ปี 2548 และ KANO Award ในปี 2552

บริษัทฯ มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ อ.ลำลูกกา จ.ปทุมธานี และมีสำนักงานสาขา 2 แห่ง คือ สาขาปทุมวัน และ สาขาเอกชัย บริษัทฯ ให้ความสำคัญในด้านระบบการจัดการตามมาตรฐานสากล ซึ่ง บริษัทฯ ได้รับการรับรองระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย มอก.18001 & OHSAS 18001 ระบบการจัดการมาตรฐานแรงงานไทย มรท.8001 และมาตรฐานการจัดการด้านเอตส์และวัฒนธรรมในสถานประกอบการ ASO-T ระดับ แพลทินัม

บริษัทฯ มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยม ที่สอดคล้องกันดังนี้

| | | | | | | | | |
|--|---|---|--|--|---|--|--|---|
| วิสัยทัศน์ เป็นองค์กรจรรยาบรรณที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของเพื่อนร่วมงาน เพื่อร่วมมือกันสร้างนวัตกรรม และความประทับใจให้กับลูกค้า เพื่อนร่วมงาน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | | | | | | | | |
| พันธกิจ | | | | | | | | |
| (1) สร้างความเป็นผู้นำ ในธุรกิจที่ดำเนินอยู่ | (2) สร้างเสริมการทำงานเป็นทีม | (3) สร้างความพอใจให้กับลูกค้า | (4) สร้างรายได้อย่างต่อเนื่อง | (5) สร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่พนักงาน | (6) สร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมที่ดีและช่วยเหลือสังคม | | | |
| วัฒนธรรมองค์กร <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> กลุ่มที่ 1 เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ 1. มีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม 2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า 3. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ 4. การเรียนรู้ขององค์การและของแต่ละบุคคล </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> กลุ่มที่ 2 เกี่ยวกับวิถีคิด 5. การจัดการเพื่อนวัตกรรม 6. การเห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7. ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ 8. ให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงาน 9. กระบวนการถัดไป คือลูกค้าของเรา </td> <td style="width: 33%; vertical-align: top;"> กลุ่มที่ 3 เกี่ยวกับวิธีการทำงาน 10. การอ่อนน้อมถ่อมตน 11. ดำเนินการบริหารแบบ PDCA 12. จัดการด้วยข้อมูลจริงในสถานที่จริง 13. แก้ปัญหาที่สาเหตุ เน้นการป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ 14. ใช้กรรมวิธีทางสถิติ 15. จัดลำดับความสำคัญ 16. จัดการเวลาอย่างมีคุณค่า 17. สร้างระบบมาตรฐานที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ </td> </tr> </table> | | | | | | กลุ่มที่ 1 เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ 1. มีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม 2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า 3. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ 4. การเรียนรู้ขององค์การและของแต่ละบุคคล | กลุ่มที่ 2 เกี่ยวกับวิถีคิด 5. การจัดการเพื่อนวัตกรรม 6. การเห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7. ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ 8. ให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงาน 9. กระบวนการถัดไป คือลูกค้าของเรา | กลุ่มที่ 3 เกี่ยวกับวิธีการทำงาน 10. การอ่อนน้อมถ่อมตน 11. ดำเนินการบริหารแบบ PDCA 12. จัดการด้วยข้อมูลจริงในสถานที่จริง 13. แก้ปัญหาที่สาเหตุ เน้นการป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ 14. ใช้กรรมวิธีทางสถิติ 15. จัดลำดับความสำคัญ 16. จัดการเวลาอย่างมีคุณค่า 17. สร้างระบบมาตรฐานที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ |
| กลุ่มที่ 1 เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ 1. มีจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม 2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า 3. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ 4. การเรียนรู้ขององค์การและของแต่ละบุคคล | กลุ่มที่ 2 เกี่ยวกับวิถีคิด 5. การจัดการเพื่อนวัตกรรม 6. การเห็นคุณค่าของเพื่อนร่วมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7. ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ 8. ให้ความสำคัญกับกระบวนการทำงาน 9. กระบวนการถัดไป คือลูกค้าของเรา | กลุ่มที่ 3 เกี่ยวกับวิธีการทำงาน 10. การอ่อนน้อมถ่อมตน 11. ดำเนินการบริหารแบบ PDCA 12. จัดการด้วยข้อมูลจริงในสถานที่จริง 13. แก้ปัญหาที่สาเหตุ เน้นการป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำ 14. ใช้กรรมวิธีทางสถิติ 15. จัดลำดับความสำคัญ 16. จัดการเวลาอย่างมีคุณค่า 17. สร้างระบบมาตรฐานที่มีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ | | | | | | |
| คำนิยาม | | | | | | | | |
| 1) ถูกต้อง หมายถึง โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีจรรยาบรรณ และก้าวไปสู่การเป็นบรรษัทภิบาล | 2) ถูกใจ หมายถึง ถือความพอใจ ความประทับใจของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกเป็นศูนย์กลาง โดยทำทุกอย่าง ทุกวิถีทางเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ที่จะได้รับสิ่งที่ดีที่สุด รวมทั้งเสริมสร้างความเป็น "หุ้นส่วน" ที่ยั่งยืนบนมิตรภาพและสัมพันธภาพที่ยั่งยืน | (3) ถูกเวลา หมายถึง ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อเวลา ซึ่งถือเป็นสิ่งที่มีค่ามากที่สุด โดยต้องบริหารเวลาและเร่งดำเนินการในสิ่งต่างๆ ให้ทันตามกำหนด เพื่อการพัฒนาและเจริญก้าวหน้าแบบก้าวกระโดด | (4) ถูกหลัก หมายถึง ส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงาน ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน เพื่อนำความรู้ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุด มาใช้เป็นหลักในการดำเนินธุรกิจ และดำเนินชีวิต ให้มีความสุขและประสบผลสำเร็จ | | | | | |

3. การเรียนรู้ ความคาดหวัง ของลูกค้า “ลูกค้าของกระบวนการที่นำเสนอ”

ความคาดหวังของเพื่อนร่วมงานที่เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต่างมุ่งหวังที่จะได้รับความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของตน พร้อมทั้งได้รับการบริการที่ประทับใจ ตั้งแต่เริ่มต้นเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จนถึงสิ้นสุดของกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งมีวิธีการเรียนรู้ความคาดหวังของเพื่อนร่วมงาน โดยการสำรวจ สังเกต และสอบถามเพื่อนร่วมงานที่เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล ได้ค้นหาโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนากิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อสร้างความประทับใจให้แก่เพื่อนร่วมงานอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ส่งมอบสิ่งดีๆ ผ่านกลไกใด กิจกรรมฯ ของฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อตอบสนองความต้องการของเพื่อนร่วมงาน ค้นหาปัญหาของเพื่อนร่วมงาน รวบรวมแนวคิดต่างๆ นำมาปรับปรุงกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อไป

จัดให้มีการสำรวจความพึงพอใจในกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำข้อมูลมาประมวลผลและวิเคราะห์ ความคาดหวังของเพื่อนร่วมงานที่เข้าร่วมกิจกรรมโดยรวม คือ

- | | |
|---|------------------------------------|
| 3.1 ด้านการดำเนินกิจกรรมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ | 3.2 การประชาสัมพันธ์เหมาะสม |
| 3.3 สถานที่และระยะเวลาเหมาะสม | 3.4 ได้ประโยชน์จากการดำเนินกิจกรรม |
| 3.5 พึงพอใจกับการเข้าร่วมกิจกรรม | 3.6 ควรมีโครงการเช่นนี้ในปีต่อไป |

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลได้นำความต้องการของเพื่อนร่วมงานทั้ง 6 ข้อที่กล่าวข้างต้น มาสรุปและจัดทำแผนงาน เพื่อใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในด้านต่างๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่เพื่อนร่วมงาน และนำไปสู่การเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในครั้งต่อไป

| บริษัท | การดำเนินโครงการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ | การประชาสัมพันธ์เหมาะสม | สถานที่และระยะเวลาเหมาะสม | ได้ประโยชน์จากการดำเนินโครงการ | พึงพอใจกับการเข้าร่วมโครงการ | ควรมีโครงการเช่นนี้ในปีต่อไป |
|---------------|---|-------------------------|---------------------------|--------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| CB | 58.46 % | 56.79 % | 56.92% | 53.85% | 51.03% | 44.87% |
| KW | 34.75 % | 31.15 % | 33.11% | 28.85% | 31.48% | 25.25% |
| SS | 63.64 % | 63.64 % | 69.09% | 58.18% | 54.55% | 45.45% |
| AD | 70.40 % | 60.00 % | 65.60% | 64.00% | 59.20% | 44.80% |
| TKCB | 53.33 % | 60.00 % | 63.33% | 60.00% | 53.33% | 53.33% |
| บริษัท | การดำเนินโครงการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ | การประชาสัมพันธ์เหมาะสม | สถานที่และระยะเวลาเหมาะสม | ได้ประโยชน์จากการดำเนินโครงการ | พึงพอใจกับการเข้าร่วมโครงการ | ควรมีโครงการเช่นนี้ในปีต่อไป |
| SC | 37.83 % | 35.22 % | 40.43% | 41.74% | 33.91% | 21.74% |
| DP | 56.47 % | 55.29 % | 60.00% | 58.82% | 57.65% | 48.24% |
| CPS | 60.00 % | 60.00 % | 66.67% | 86.67% | 66.67% | 60.00% |
| ไม่ระบุ | 53.33 % | 50.00 % | 53.33% | 53.33% | 56.67% | 46.67% |
| เฉลี่ย | 57.29 % | 55.33 % | 58.97 % | 59.49 % | 54.57 % | 47.62 % |

การเรียนรู้ความคาดหวังของเพื่อนร่วมงานที่เข้าร่วมกิจกรรมฯ อีกวิธีหนึ่ง คือ การนำเครื่องมือ AAR (After Action Review) การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน มาใช้ในการจัดทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกันหลังจากกิจกรรมฯ เสร็จสิ้น โดยมีเป้าหมายในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน หากจะจัดทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็ควรจะต้องทำอย่างไร จึงจะทำให้ครั้งต่อไปดีกว่าเดิม

ตัวอย่าง การทำ AAR (After Action Review) การทบทวนหลังการปฏิบัติงานกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกัน

| หัวข้อ | ครั้งที่ | รายละเอียด |
|---|----------|--|
| 1. ท่านคาดหวังอะไรจากการเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | 1 | ได้แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ประสบการณ์จากผู้รู้ทุกท่าน |
| 1. ท่านคาดหวังอะไรจากการเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | 1 | แลกเปลี่ยนแนวคิดซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความกระชับระดับที่เข้าร่วมกิจกรรม |
| 1. ท่านคาดหวังอะไรจากการเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | 1 | เปิดโลกทัศน์มุมมองใหม่ ๆ ในการทำงานให้มีความสุข |
| 2. ส่วนใดที่บรรลุเกินความคาดหมาย เพราะเหตุใด | 1 | ได้แนวคิด แนวทาง ไปปรับปรุงการทำงาน ให้ทำได้ง่าย สะดวกและเร็วขึ้น |
| 2. ส่วนใดที่บรรลุเกินความคาดหมาย เพราะเหตุใด | 1 | การเข้าร่วมกิจกรรม อย่างพร้อมเพรียง เข้าใจ กฎกติกา มารยาท ในการเข้าร่วมกิจกรรม |
| 2. ส่วนใดที่บรรลุเกินความคาดหมาย เพราะเหตุใด | 1 | แนวคิดในการพัฒนาผู้บังคับบัญชา ให้สามารถถ่ายทอดความรู้ได้โดยวิธีง่าย ๆ |
| 2. ส่วนใดที่บรรลุเกินความคาดหมาย เพราะเหตุใด | 1 | การหาหัวข้อที่จะนำเสนอสำหรับพนักงาน |
| 2. ส่วนใดที่บรรลุเกินความคาดหมาย เพราะเหตุใด | 1 | มีความเป็นกันเอง เรียบง่าย ไม่ยุ่งยาก เพิ่มความรู้ให้มากขึ้น |
| 3. ส่วนใดที่ไม่ค่อยบรรลุความคาดหมาย เพราะเหตุใด | 1 | การตรงต่อเวลาในการประชุม จึงทำให้ช่วงท้าย ๆ การพูดแบบย่อ ๆ |
| 3. ส่วนใดที่ไม่ค่อยบรรลุความคาดหมาย เพราะเหตุใด | 1 | รูปแบบของการเล่า เรื่อง ต้องการให้เป็นการเล่า ไม่ใช่การนำเสนอผลงาน |
| 4. ถ้าดำเนินการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อีก ควรจะปรับปรุงส่วนใด อย่างไร | 1 | รูปแบบ หรือ Model ของเรื่องที่จะเล่า เพื่อให้สามารถสรุปสิ่งที่ได้รับได้ง่าย และชัดเจน |
| 4. ถ้าดำเนินการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อีก ควรจะปรับปรุงส่วนใด อย่างไร | 1 | ควรมีการเตรียมความพร้อมมาก่อนทุกคน นำเสนอชื่อเรื่องให้ทราบล่วงหน้าก่อน |
| 5. สิ่งที่ได้จากการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครั้งนี้ ท่านจะนำกลับไปใช้อย่างไร | 1 | ทราบว่าสามารถใช้โปรแกรมมาโคร ทำงานแบบเรียลไทม์ได้ แต่ต้องไปทดลองหาข้อมูลดู |
| 5. สิ่งที่ได้จากการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครั้งนี้ ท่านจะนำกลับไปใช้อย่างไร | 1 | ปรับปรุงวิธีการทำงาน และชีวิตประจำวัน คิดเชิงบวกให้มากขึ้น |
| 1. ท่านคาดหวังอะไรจากการเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | 2 | คาดหวังว่าจะได้รับรู้ประสบการณ์จากผู้เข้าร่วมกิจกรรมโครงการ ลปรร. และนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของตนเอง |
| 1. ท่านคาดหวังอะไรจากการเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | 2 | แนวคิดใหม่ในการปรับปรุงวิธีการทำงานที่ของแต่ละคนได้นำเสนอ |
| 1. ท่านคาดหวังอะไรจากการเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | 2 | การมีส่วนร่วมของแต่ละคนในการนำเสนอ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ของแต่ละส่วนงาน |
| 2. ส่วนใดที่บรรลุเกินความคาดหมาย เพราะเหตุใด | 2 | ได้รับข้อมูลใหม่ในแต่ละด้านของแต่ละหน่วยแต่ละคน มุมมองที่แตกต่างกัน |
| 2. ส่วนใดที่บรรลุเกินความคาดหมาย เพราะเหตุใด | 2 | ได้รับความรู้เพิ่มเติมจากการฟังการนำเสนอหัวข้อเรื่องอื่น ๆ |
| 2. ส่วนใดที่บรรลุเกินความคาดหมาย เพราะเหตุใด | 2 | รูปแบบในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สร้างบรรยากาศในการลดความกดดันของผู้นำเสนอและผู้เข้าร่วมกิจกรรม การเตรียมตัวและการนำเสนอมีความสะดวกและง่าย |

4. กระบวนการและวิธีปฏิบัติในอดีต

ปี 2549 - 2550 บริษัท ชัยบูรณ์ บราเดอร์ส จำกัด จัดทำโครงการ CBG แบ่งปันความรู้ โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

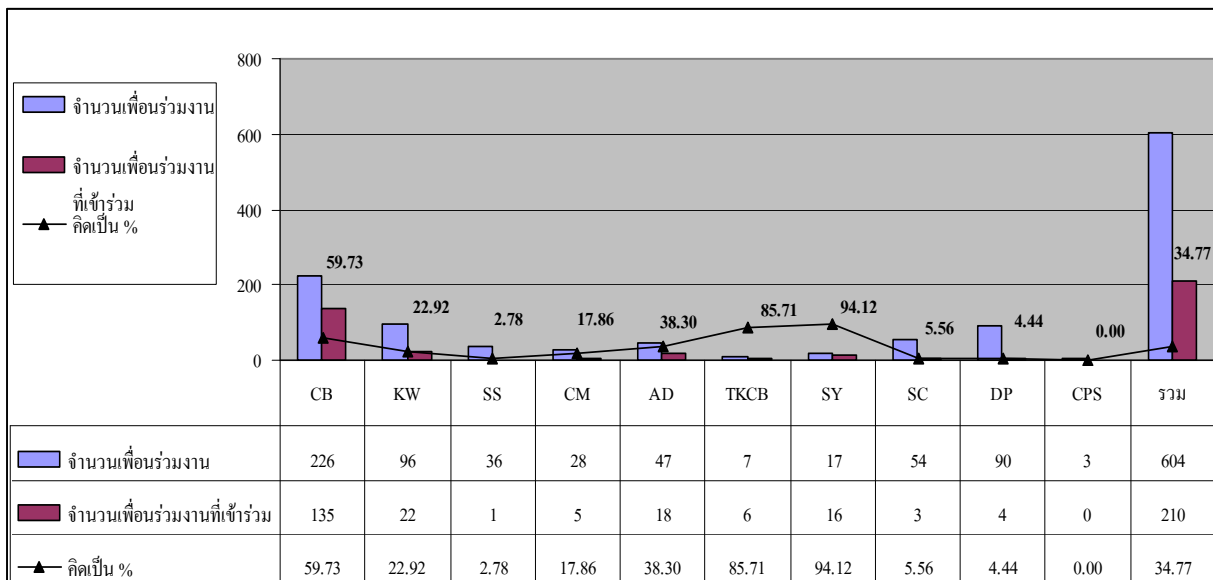
1. เพื่อเสริมสร้างองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาระบบ Learning Organization และ Knowledge Management
2. เพื่อส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้ของเพื่อนร่วมงานในองค์กร
3. เพื่อสร้างเสริมระบบเครือข่ายความรู้และการแบ่งปันความรู้ในองค์กรในการพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์กร และสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงานในองค์กร
4. เพื่อจูงใจเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาตนเองและเพิ่มคุณค่าการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาแบบต่อยอด

รูปแบบการจัดโครงการ CBG แบ่งปันความรู้

1. ให้เพื่อนร่วมงานอ่านหนังสือและ แจ็งชื่อหนังสือ มาที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคล โดยเรื่องที่จะนำเสนอต่อสอดคล้อง หรือสัมพันธ์กับกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ (Quality Work Process; QWP)
2. นำเสนอตามแผนที่กำหนด โดยจัดทำเอกสาร ข้อมูล File การนำเสนอให้ครบถ้วนตามที่กำหนด
3. การนำเสนอต้องนำเสนอให้ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้ประเมินและสรุปความรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้ สอดคล้องกับ กระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ โดยนำเสนอคนละ 20 นาที
4. การเข้าร่วมฟังจะต้องเข้าร่วมฟังให้ครบ 5 เรื่อง/คน พร้อมจัดทำรายงานสรุป 5 เรื่องต่อคน

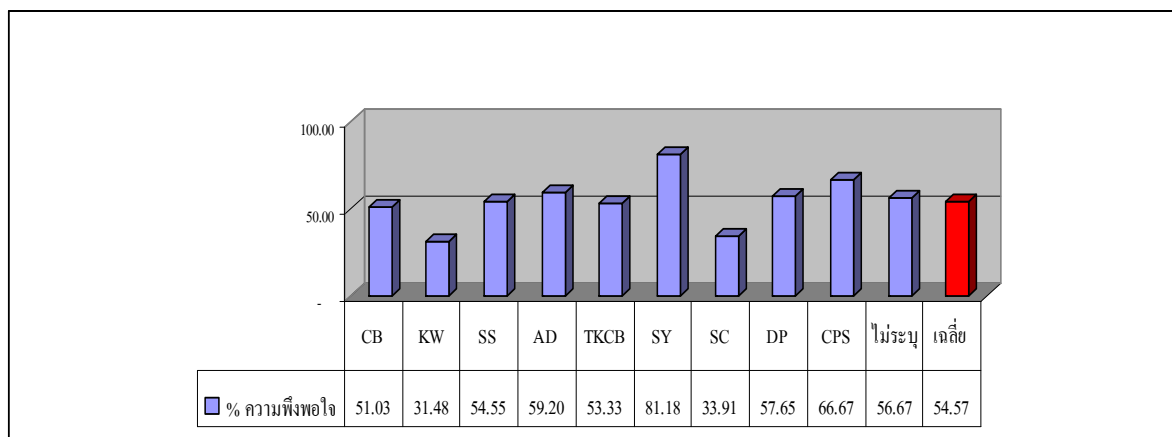
จากการจัดโครงการ CBG แบ่งปันความรู้ เป็นการจัดแบบทางการมากเกินไป พบว่าเพื่อนร่วมงานเข้าร่วม โครงการ CBG แบ่งปันความรู้ น้อยมาก และจากการสำรวจแบบสอบถามความพึงพอใจโครงการ CBG แบ่งปันความรู้ ผลสรุปเพื่อนร่วมงานมีความพอใจน้อยมาก จากการจัดโครงการ CBG แบ่งปันความรู้

4.1 อัตราส่วนเพื่อนร่วมงานที่เข้าร่วมโครงการ CBG แบ่งปันความรู้



กราฟ 1 – อัตราส่วนเพื่อนร่วมงานที่เข้าร่วมโครงการ CBG แบ่งปันความรู้ ประจำปี 2550

4.2 อัตราส่วนความพึงพอใจโครงการ CBG แบ่งปันความรู้



กราฟ 2 – อัตราส่วนความพึงพอใจในการเข้าร่วมโครงการ CBG แบ่งปันความรู้ ประจำปี 2550

4.3 วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา โดยการนำข้อมูลการสำรวจแบบสอบถามความพึงพอใจโครงการ CBG แบ่งปันความรู้ ในส่วนของข้อเสนอแนะมาวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาต่างๆ ดังนี้

| ข้อเสนอแนะ | ปัญหา |
|---|---|
| การนำเสนอควรเป็นเพียงวันที่โรงอาหาร | พนักงานอยากมีอิสระในการนำเสนอ |
| การนำเสนอไม่จำเป็นต้องนำเสนอโดยใช้คอมพิวเตอร์นำหนังสือหรือข้อมูลมาอ่านได้เลยเป็นการให้ความรู้แบบหนึ่ง | พนักงานอยากมีอิสระในการนำเสนอ |
| คอมพิวเตอร์ไม่เก่ง | ทำไฟล์ นำเสนอ ไม่เป็น ไม่มีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ |
| ต้องการนำเสนอเรื่องที่ชอบ | พนักงานอยากมีอิสระในการนำเสนอ |
| ต้องการนำเสนอเรื่องที่ชอบ | พนักงานอยากมีอิสระในการนำเสนอ |
| ทำ File ไม่เป็น | ทำไฟล์ นำเสนอ ไม่เป็น ไม่มีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ |
| ทำไม่ไปผูกกับเงินเดือน | พนักงานอยากมีอิสระในการนำเสนอ |
| ทำไม่เรื่องที่น่าเสนอต้องไปผูก QWP | พนักงานอยากมีอิสระในการนำเสนอ |
| บังคับให้นำเสนอ | พนักงานอยากมีอิสระในการนำเสนอ |
| เป็นทางการไป | พนักงานอยากมีอิสระในการนำเสนอ |
| ไม่กล้าพูดใส่ไมโครโฟน | พนักงานอยากมีอิสระในการนำเสนอ |
| ไม่รู้จะนำเสนอเรื่องอะไร | ไม่รู้จะนำเสนอเรื่องอะไร |
| เรื่องที่จะนำเสนอขอเป็นเรื่องที่ไม่ไปผูกกับ QWP เปิดอิสระและอยู่ในขอบเขต | พนักงานอยากมีอิสระในการนำเสนอ |
| สิ้นเปลืองงบประมาณ | พนักงานคิดว่าเป็นการเสียเวลา/เสียค่าใช้จ่าย |
| เสียเวลา | พนักงานคิดว่าเป็นการเสียเวลา/เสียค่าใช้จ่าย |
| เสียเวลาทำงาน | พนักงานคิดว่าเป็นการเสียเวลา/เสียค่าใช้จ่าย |
| แหล่งข้อมูลการนำเสนอออกเหนือจากหนังสือ หรือ อาจจะนำมาจาก Internet | พนักงานอยากมีอิสระในการนำเสนอ |

จากข้อเสนอแนะต่างๆ นำมารวบรวมและจัดหมวดหมู่เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา ดังนี้

| | สาเหตุ | มีเงื่อนไขการนำเสนอ | ขาดผู้แนะนำ/ที่ปรึกษา | การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับโครงการน้อย | พนักงานขาดแรงจูงใจ ในการเข้าร่วมโครงการ | เพื่อนร่วมงานติดงาน/งานด่วน | หนังสือไม่เพียงพอ/หนังสือเก่า | ผู้ประเมินติดงาน | HR เก็บฐานข้อมูลไว้หลายที่เกิดความสับสน | เพื่อนร่วมงานที่สาขาเดินทางลำบาก |
|--|--------|---------------------|-----------------------|--------------------------------------|---|-----------------------------|-------------------------------|------------------|---|----------------------------------|
| ลักษณะของปัญหา | 218 | 80 | 39 | 31 | 23 | 23 | 6 | 6 | 6 | 4 |
| เพื่อนร่วมงานคิดว่าเป็นการเสียเวลา/เสียค่าใช้จ่าย | 75 | 19 | | 31 | 23 | | | | | 2 |
| มีการเลื่อนการนำเสนอบ่อยครั้ง | 31 | | | | | 23 | | 6 | | 2 |
| ทำ file นำเสนอ ไม่เป็น ไม่มีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ | 15 | | 15 | | | | | | | |
| ไม่รู้จะนำเสนอเรื่องอะไร | 21 | | 15 | | | | 6 | | | |
| ไม่กล้านำเสนอ | 35 | 26 | 9 | | | | | | | |
| เพื่อนร่วมงานอยากมีอิสระในการนำเสนอ | 35 | 35 | | | | | | | | |
| ข้อมูลรายงานสถานะเข้าร่วมโครงการฯ HR ไม่ตรง | 6 | | | | | | | | 6 | |

5. กระบวนการและวิธีปฏิบัติที่ได้ปรับปรุงใหม่

หาความต้องการและความคาดหวังของเพื่อนร่วมงาน โดยการ สัมภาษณ์ สังเกต และตอบสนองความต้องการของเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ

- การสำรวจ และสอบถาม ความต้องการของเพื่อนร่วมงาน ที่เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- การสังเกต โดยสังเกตพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานที่มีลักษณะพิเศษแตกต่างจากเพื่อนร่วมงานกลุ่มอื่น เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนากิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในครั้งต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 คิดค้นมาตรการแก้ไขที่สาเหตุ วางแผนปฏิบัติการ และทบทวนเป้าหมาย

| แนวทางการ | มาตรการ (ตัวอย่าง) | จำนวนฝ่าย | สาเหตุ | | | | | | | | แผนปฏิบัติ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------|---------------------------------|-----------|-----------------|--------------|----------------------------|-------------------------------|---------------------|----------------------------|---------------|------------|--------------------|--|--|--------------|-------|---------------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|------|------|--|---------------------|----------------|--|--|--|------------------------------------|
| | | | มีต้นเหตุโดยตรง | ขาดคุณสมบัติ | การประชาสัมพันธ์ไม่เหมาะสม | ขั้นตอนการดำเนินงานไม่ถูกต้อง | พนักงานมีความสามารถ | ทัศนคติไม่ถูกต้องหรือเจตนา | ไม่ปฏิบัติตาม | ใช้ผิดวิธี | ใช้วัสดุไม่ถูกต้อง | พนักงานขาดความรับผิดชอบ | วิธีการ (ทำอย่างไร?) | ผู้รับผิดชอบ | เพราะ | เดือน ปี 2555 | | | | | | | | | | | | ผลที่คาดว่าจะได้รับ | ดัชนีวัดคุณภาพ | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. | ต.ค. | พ.ย. | | | | | | | |
| ประชุมคณะกรรมการ | ปรับปรุงรูปแบบการจัดกิจกรรมใหม่ | 218 | 80 | 39 | 31 | 23 | 23 | 6 | 6 | 6 | 4 | ประชุมคณะกรรมการ KCM-Comm เพื่อวางแผนการจัดกิจกรรมฯ ในรูปแบบใหม่ โดยที่ประชุมส่งคณะกรรมการ KCM-Comm และเจ้าหน้าที่ไปศึกษาดูงานภายนอก เพื่อนำมาประยุกต์ปรับใช้ในการจัดกิจกรรมฯ ภายในกลุ่มบริษัทฯ หรือในที่อื่นจนผลการจัดกิจกรรมฯ ในรูปแบบใหม่ แก้คณะกรรมการ KCM-Comm ให้เพื่อนร่วมงาน นำเรื่องที่ประสบความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ภายใต้บรรยากาศที่เป็นทางการ โดยเน้นการชื่นชม ความสำเร็จของเพื่อนร่วมงานท่านอื่น โดยที่เพื่อนร่วมงานที่เข้าร่วมแต่ละคน จะรับผิดชอบนำเรื่องแลกเปลี่ยนเรื่องเล่าจากประสบการณ์การทำงานของตน เพื่อนร่วมงานท่านอื่น ตลอดจนซักถามเชิงกันและกัน โดยที่เพื่อนร่วมงานแต่ละคนจะมีแค่แค่คิดสืบวิธีการทำงาน ที่นำมาแลกเปลี่ยนกัน โดยใช้เวลาเฉลี่ยเรื่อง 10 นาที คน อื่นตอบ 5 นาที โดยมีคุณอำนวย ซึ่งทำหน้าที่ คลายกิจกรรมิ คลายอึดอั้นและสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เป็นกันเอง เพื่อนร่วมงานที่อาสาบริการจัดกิจกรรมฯ | คณะกรรมการ KCM-Comm คุณกิจผู้ดูแล/คุณอำนวย | | | | | | | | | | | | | | | | | | | เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบการจัดกิจกรรมฯ หรือที่จำกัดแผนการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อสร้างความประทับใจ ให้แก่เพื่อนร่วมงาน | อัตราการการดำเนินงานตามแผน >= 80 % |

ขั้นตอนที่ 5 คัดค้านมาตรการแก้ไขที่สาเหตุ วางแผนปฏิบัติการ และทบทวนเป้าหมาย

| แนวทางการ มาตรการ (ค่าเฉลี่ย?) | | สาเหตุ | | | | | | | | แผนปฏิบัติ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|--|------------------|---------------------|----------------------------|---------------------------------|------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|--|--------------|--------|---------------------------------------|------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|------|------|--|---------------------|----------------|---|------------------------------------|
| | | อันดับความสำคัญ | | | | | | | | วิธีการ (ทำอย่างไร?) | ผู้รับผิดชอบ | เท่าไร | เดือน/ปี 2551 | | | | | | | | | | | | | ผลที่คาดว่าจะได้รับ | ดัชนีวัดคุณภาพ | | |
| | | มีเด็กไปโรงเรียน | ขาดผู้ดูแลในวัยเด็ก | การไร้ระบบรักษาพื้นที่เด็ก | พื้นที่สาธารณะไม่ปลอดภัยในอาคาร | พื้นที่สาธารณะกลางแจ้ง | พื้นที่สาธารณะไม่ได้รับการดูแล | ผู้ปกครองไม่เข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ | ผู้ปกครองไม่เข้าถึงศูนย์เด็กเล็ก | | | | พื้นที่สาธารณะไม่ปลอดภัยจากอุบัติเหตุ | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. | ค.ค. | พ.ย. | | | | | |
| การสื่อสาร | ประชาสัมพันธ์ ช่องทางสื่อ และหลาย ช่องทาง | 31 | | 31 | | | | | | ประชาสัมพันธ์กิจกรรมฯ ในรูปแบบใหม่ โดยผ่านช่องทางหลายช่องทาง คือ ผ่าน E-mail, สื่อโซเชียล, บอร์ดประชาสัมพันธ์, สถานที่ที่ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับโครงการ CSO แบ่งเป็นความถี่ในช่วง Morning Talk ของแต่ละสังกัด เป็นระยะๆ (อาทิตย์ละ 1 ครั้ง/สัปดาห์/วันพุธ/วันศุกร์) | คุณอรทัย | | | | | | | | | | | | | | | | | สื่อมวลชนเข้าร่วมงานประชาสัมพันธ์ต่างๆ ที่เกี่ยวกับกิจกรรมฯ | |
| ให้คำแนะนำ แก่ผู้ปกครอง | เปิดห้องและสถานที่ให้ คำแนะนำ แก่ผู้ปกครอง | 39 | 39 | | | | | | | สถานที่ร่วม Morning Talk ของแต่ละสังกัด เป็นระยะๆ เพื่อให้คำแนะนำและให้คำปรึกษา ในกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้พร้อมเปิดห้องสมุด ให้คำปรึกษาตลอดเวลากิจกรรม | คุณอรทัย | | | | | | | | | | | | | | | | | สื่อมวลชนมีความเข้าใจ ในกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | |
| กำหนด แผนการ ดำเนินงาน | กำหนดแผน วันดำเนินงาน หรือระเบียบ งานประจำวัน | | | | | 23 | | | | กำหนดแผนการจัดกิจกรรมและแจ้งวันเวลาดำเนินงานล่วงหน้าแก่ทีมงาน ร่วมกัน เพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน หากทีมงานร่วมงานท่านใดไม่สะดวกเข้าร่วมในวันเฉพาะกิจแจ้งล่วงหน้าให้ผู้รับผิดชอบงานได้ หรือแจ้งฝ่ายบริหารทราบตลอดล่วงหน้าก่อนวันดำเนินงาน 5 วันทำการ | คุณอรทัย | | | | | | | | | | | | | | | | | สื่อมวลชนเข้าร่วมกิจกรรมฯ ตามวันและเวลาที่กำหนด | อัตราส่วนการดำเนินงานตามแผน > 80 % |

ขั้นตอนที่ 5 คิดค้นมาตรการแก้ไขที่สาเหตุ วางแผนปฏิบัติการ และทบทวนเป้าหมาย

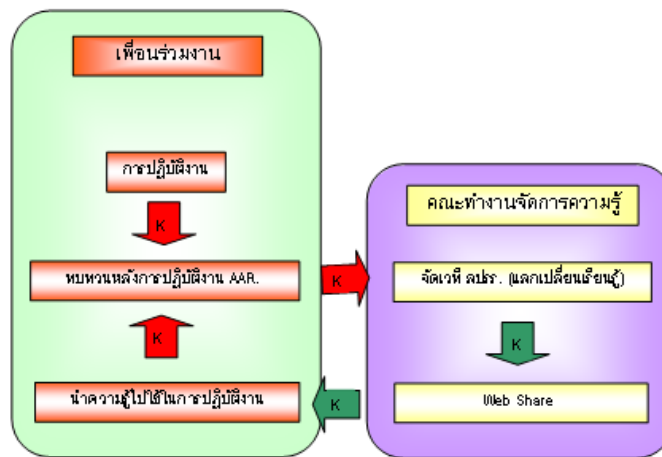
| | | ลำดับความสำคัญ | สาเหตุ | | | | | | | | แผนปฏิบัติการ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|---|----------------|---------------------|------------------------|----------------------------------|----------------------|----------------------|------------------------------------|-------------------|---------------------------------|---------------------------|----------------------|--------------|--------|---------------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|------|------|---------------------|---|---|
| แนวทางการ | มาตรการ (ทำอย่างไร?) | | มีดัชนีในการประเมิน | ขง ผู้ดูแลพื้นที่ศึกษา | การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับโครงการ | พนักงานภายนอกในชุมชน | พนักงานเดิมในพื้นที่ | พื้นที่ซึ่งไม่เต็มศักยภาพในพื้นที่ | ผู้ประเมินโครงการ | HR เกณฑ์การจ้างงาน/โครงการที่ดี | พนักงานชุมชนเดิม/นายชัยยศ | วิธีการ (ทำอย่างไร?) | ผู้รับผิดชอบ | เท่าไร | เดือน ปี 2551 | | | | | | | | | | | ผลที่คาดว่าจะได้รับ | ดัชนีวัดคุณภาพ | |
| | | | | | | | | | | | | | | | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. | ต.ค. | พ.ย. | | | |
| | | 218 | 80 | 39 | 31 | 23 | 23 | 6 | 6 | 6 | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| กระตุ้น ความสำเร็จร่วมกัน | กระตุ้นให้เห็นความสำคัญ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมฯ | | | 31 | 23 | | | | | | | คุณจรูญ | | | | | | | | | | | | | | | <p>ท้องถิ่นร่วมงานมีทัศนคติที่ดีขึ้นจากการเข้าร่วมกิจกรรมฯ หรือท้องถิ่นร่วมงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรมฯ เพิ่มขึ้น หรือมีการเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p> | <p>จัดราอ่านท้องถิ่น ร่วมงานที่เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ > 90%</p> |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

ขั้นตอนที่ 5 คิดค้นมาตรการแก้ไขที่สาเหตุ วางแผนปฏิบัติการ และทบทวนเป้าหมาย

| แนวทางการ | | ดัชนีความสำคัญ | | สาเหตุ | | | | | | | | แผนปฏิบัติ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------|----------------------------------|----------------|----|-----------------------|---------------------|----------------------------|--------------------|---------------------|----------------------------|------------------|--------------------|---|--|--------------|--------|---------------|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|------|------|--|--|--|--|
| | | | | มีต้นใบในการวิเคราะห์ | ขาดผู้ดูแลบังคับใช้ | การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง | พนักงานขาดแรงจูงใจ | พนักงานมีความสามารถ | พนักงานไม่เกิดทัศนคติที่ดี | ผู้ประเมินมีความ | ไม่มีข้อมูลเพียงพอ | พนักงานที่ขาดความ | วิธีการ (ทำอย่างไร?) | ผู้รับผิดชอบ | เท่าไร | เดือน ปี 2551 | | | | | | | | | | | ผลที่คาดว่าจะได้รับ | ดัชนีวัดคุณภาพ | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. | ต.ค. | พ.ย. | | | | |
| แนวทางการ | มาตรการ (ทำอย่างไร?) | 218 | 80 | 39 | 31 | 23 | 23 | 6 | 6 | 6 | 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ฐานข้อมูลคือปัจจุบัน | จัดทำฐานข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน | 6 | | | | | | | | | 6 | ฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรจัดซื้อข้อมูลเอกสารในรูปแบบสำเร็จรูปที่สะดวกและทราบดีเกี่ยวกับข้อมูลจากเพื่อนร่วมงานก่อนนำข้อมูลเพื่อประเมินผลประจำปี | คุณอรทัย | | | | | | | | | | | | | | | | ข้อมูลที่ถูกดึงออกสร้างความประทับใจให้แก่เพื่อนร่วมงาน | ความถูกต้องของข้อมูลที่ส่งผลการประเมินประจำปี 100% |
| ประเมินผลกิจกรรมฯ | ติดตามผลการปฏิบัติงานของกิจกรรมฯ | | | | | | | | | | | จัดทำแบบสอบถามความพึงพอใจกิจกรรมฯ ที่แจกให้แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลหรือสรุปผลการประเมินกิจกรรมฯ นำเสนอคณะกรรมการ KCM-Comm เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนากิจกรรมฯ ในด้านต่างๆ ต่อไป | คณะกรรมการ KCM-Comm คุณวิญญูตา/ คุณอรทัย | | | | | | | | | | | | | | ต้องเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนากิจกรรมฯ อย่างต่อเนื่อง | อัตราส่วนความพอใจของโครงการแบ่งเป็นความถี่ > 80% | | |

หลังจากคิดค้นมาตรการแก้ไขสาเหตุ พร้อมทั้งกำหนดแผนปฏิบัติการ สิ่งสำคัญ คือ การดำเนินการและการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนด ดังนี้

1. ประชุมคณะกรรมการจัดการความรู้ (KM-Com) เพื่อกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน วันที่ 14 มีนาคม 2551 เสนอแนวคิด การจัดการความรู้ รูปแบบใหม่ ได้พิจารณาจากกระบวนการจัดการความรู้ ที่เริ่มจากเพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานแล้วทำให้เกิดความรู้ มีการทบทวนความรู้ และนำไปลงมือปฏิบัติงานต่อไป ความรู้ที่เกิดขึ้นนั้น ต้องมีการจัดการที่ดี เพื่อให้สามารถขยายผลให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน โดยสามารถนำความรู้ที่เกิดขึ้นมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร เช่น กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เพื่อนร่วมงานสามารถฝึกทักษะในการเปิดใจ ทักษะในการฟัง ทักษะการเล่าเรื่อง ฝึกการใช้ AAR. (After Action Review)



| กิจกรรม | |
|---------|--|
| 1 | กำหนดกระบวนการจัดการความรู้ KM |
| 2 | นำเสนอให้ผู้บริหารพิจารณา |
| 3 | สรุปผลการจัดการความรู้ KM |
| 4 | ประชาสัมพันธ์ การจัดการความรู้ KM รูปแบบใหม่ |
| 5 | กำหนดกลุ่ม ลปรร.(แลกเปลี่ยนเรียนรู้) แต่ละรุ่น จากการปฏิบัติงาน |
| 6 | ประชาสัมพันธ์ กลุ่ม ลปรร. (แลกเปลี่ยนเรียนรู้) แต่ละรุ่น และยืนยันเข้าร่วม ตามวันและเวลาดังกล่าว |
| 7 | ดำเนินการ จัดเวที ลปรร. (แลกเปลี่ยนเรียนรู้) จำนวน 46 รุ่น รุ่นละ 10 - 15 คน |
| 8 | รายงานผลประจำเดือน |
| 9 | บอร์ดเผยแพร่ ลปรร. (แลกเปลี่ยนเรียนรู้) |
| 10 | จัดเก็บความรู้ จากเวที ลปรร. (แลกเปลี่ยนเรียนรู้) ในระบบ Intranet |
| 11 | ติดตามผลหลัง จัดเวที ลปรร. (แลกเปลี่ยนเรียนรู้) |
| 12 | นิทรรศการ KM SHOW |

แบ่งสมาชิกเป็นกลุ่ม กลุ่มละ 10-15 คน สมาชิกของแต่ละกลุ่ม จะพิจารณาจากผู้ที่มีประสบการณ์วิชาชีพด้านเดียวกัน แต่อาจมาจากต่างบริษัท ต่างหน่วยงาน ต่างประสบการณ์ เพื่อให้เกิด “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย” ทุกท่านในกลุ่มต้องเตรียมเรื่องประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานที่คิดว่าเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานหรือต่อผู้ปฏิบัติงานอื่นๆท่านละ 1 เรื่อง เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสำเร็จของการทำงาน (Success Story) ไม่จำเป็นต้องเป็นเรื่องใหญ่ อาจเป็นเรื่องเล็กๆ ก็ได้ อาจมีภาพประกอบ โดยการเตรียมรูปภาพ ใช้ประกอบการเล่าเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจใช้เวลาเล่าเรื่องประมาณ 10 นาที ต่อ 1 ท่านเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมทุกท่านสามารถ ลปร. (แลกเปลี่ยนเรียนรู้) เสนอหาข้อสรุปหลังเล่าประสบการณ์เสร็จ 1 ท่านใช้เวลา 5 นาที ต่อ 1 ท่าน สมาชิกในกลุ่มผลัดกันเล่าเรื่องจากประสบการณ์การทำงานเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หลังจากเพื่อนเล่าเรื่องจบ คุณอำนวยจะเปิดโอกาสให้ผลัดกันซักถามหรือเสนอแนะ ในบรรยากาศของการชื่นชมยินดีที่ได้แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น หลังจากนั้นทุกคนจะช่วยกันสรุปประเด็นความรู้ที่ได้ให้คุณลิขิตจดบันทึก

2. ประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ผ่าน E-mail, เสียงตามสาย, บอร์ดประชาสัมพันธ์, ลงพื้นที่ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับโครงการ CBG แบ่งปันความรู้ในช่วง Morning Talk ของแต่ละสังกัดเป็นระยะๆ



3. กำหนดแผนการจัดกิจกรรมฯและแจ้งวันเวลานำเสนอล่วงหน้าแก่เพื่อนร่วมงาน เพื่อเตรียมความพร้อมในการนำเสนอ

| บริษัท | ฝ่าย | ชื่อ - สกุล | รุ่น | วันที่ | เวลา | สถานที่ |
|--------|---------------|-----------------------|---------|------------|------------------|----------------------------------|
| AD | - | คุณสุปราณี สายสงวน | 02/2552 | 2552-03-18 | 13.00 - 17.00 น. | ห้องประชุมชั้น 4 อาคารอัมพตดิเรก |
| CB | บัญชี-การเงิน | คุณนิศรา พูลสวัสดิ์ | 02/2552 | 2552-03-18 | 13.00 - 17.00 น. | ห้องประชุมชั้น 4 อาคารอัมพตดิเรก |
| CM | - | คุณปทุม แสงอรุณ | 02/2552 | 2552-03-18 | 13.00 - 17.00 น. | ห้องประชุมชั้น 4 อาคารอัมพตดิเรก |
| DP | - | คุณสายใจ ชูธงชัย | 02/2552 | 2552-03-18 | 13.00 - 17.00 น. | ห้องประชุมชั้น 4 อาคารอัมพตดิเรก |
| KW | บริหารทั่วไป | คุณสมภาพ ใต้สีบัวรุ่ง | 02/2552 | 2552-03-18 | 13.00 - 17.00 น. | ห้องประชุมชั้น 4 อาคารอัมพตดิเรก |
| SC | สาขาปทุมธานี | คุณพรชนก อรรถวิเชียร | 02/2552 | 2552-03-18 | 13.00 - 17.00 น. | ห้องประชุมชั้น 4 อาคารอัมพตดิเรก |
| SS | - | คุณสมถวิล สนใจ | 02/2552 | 2552-03-18 | 13.00 - 17.00 น. | ห้องประชุมชั้น 4 อาคารอัมพตดิเรก |
| TKCB | - | คุณดาวเรือง จำปาเงิน | 02/2552 | 2552-03-18 | 13.00 - 17.00 น. | ห้องประชุมชั้น 4 อาคารอัมพตดิเรก |

4. ก่อนนำเสนอจัดกิจกรรม เกมส์ ให้เพื่อนร่วมงาน เพื่อละลายพฤติกรรมให้มีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับกิจกรรม และอบรมให้ความรู้ แก่เพื่อนร่วมงานเพื่อให้ทราบถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของกิจกรรมฯ ที่แท้จริง



"Knowledge Vision" KV
"หัวปลา" = เป้าหมายของการจัดการความรู้

ทำ KM เพื่ออะไร ?
จะนำเรื่องใด มา แลกเปลี่ยนเรียนรู้?
ต้องเชื่อมต่อกับ "ภาพใหญ่"
คือ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร

วิสัยทัศน์ ของ CBG
"จัดการความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการพัฒนาองค์กร"

การจัดการความรู้ "วันนี้"

เน้นความรู้ปฏิบัติ / จากประสบการณ์

เน้นการแลกเปลี่ยน / แบ่งปันความรู้

มีทั้ง "ให้" & "รับ"

เน้นการเรียนรู้จาก "ความสำเร็จ"

ในบรรยากาศเชิงบวก ชื่นชมยินดี

5. ฝ่ายทรัพยากรบุคคลตรวจเช็คข้อมูลเอกสารสารรูปแบบเล่าเรื่องทุกครั้งและทวนสอบข้อมูลจากเพื่อนร่วมงาน ก่อนส่งข้อมูลเพื่อประเมินผลประจำปี โดยเก็บข้อมูลไว้ที่ File เดียวกันเพื่อทำการ Update พร้อมจัดทำ Pivot Table เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลการเข้าร่วมกิจกรรมฯ

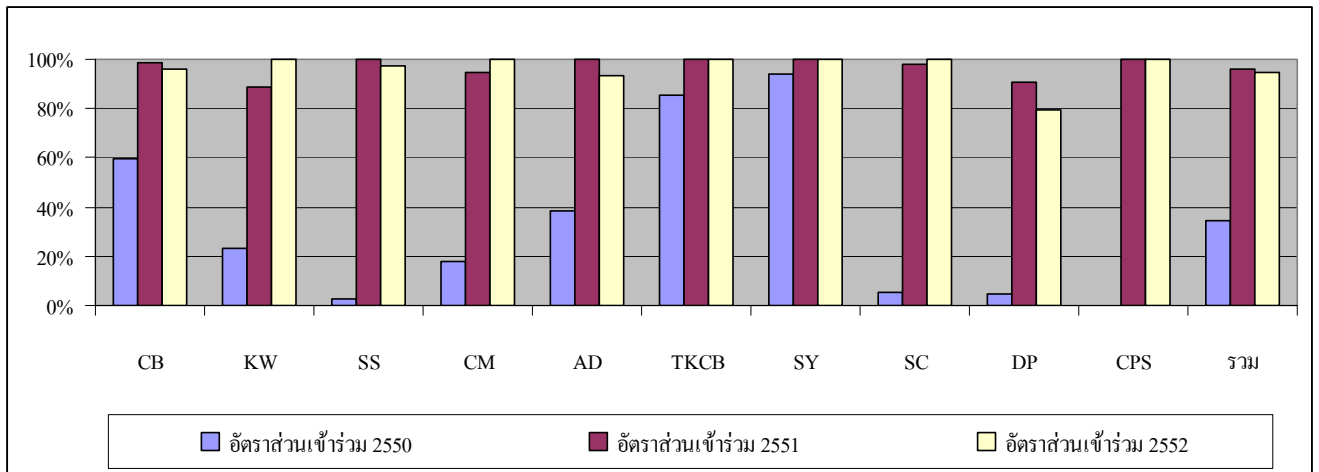
| บริษัท | ฝ่าย | ชื่อ - สกุล | รุ่น | วันที่ | สถานะ เข้าร่วม | ส่ง แบบ เล่า เรื่อง | ส่งสรุป ผู้เข้าร่วม | Popular Vote. | ตาม แผน |
|--------|---------------|-------------------------------|---------|------------|-------------------|------------------------------|------------------------|------------------|------------|
| CB | ทรัพยากรบุคคล | คุณวัฒนา อินทร์สุวรรณ | 01/2552 | 2552-03-13 | 1 | 1 | | | 1 |
| CB | ทรัพยากรบุคคล | คุณชลกานต์ หยวงจ้งหรีด | 01/2552 | 2552-03-13 | 1 | 1 | 1 | | 1 |
| CB | ทรัพยากรบุคคล | คุณยุพาพรรณ อุ่มบางตลาด | 01/2552 | 2552-03-13 | 1 | 1 | 1 | | 1 |
| CB | ทรัพยากรบุคคล | คุณรัฐชนก อ่ำดำ | 01/2552 | 2552-03-13 | 1 | 1 | 1 | | 1 |
| CB | ทรัพยากรบุคคล | คุณณรงศักดิ์ ต้นศิริรุ่งเรือง | 01/2552 | 2552-03-13 | 1 | 1 | | | 1 |
| CB | ทรัพยากรบุคคล | คุณอรทัย ลิ้มพานิช | 01/2552 | 2552-03-13 | 1 | 1 | 1 | | 1 |
| CB | ทรัพยากรบุคคล | คุณศินินชา ศิริแพงมา | 01/2552 | 2552-03-13 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| CB | ทรัพยากรบุคคล | คุณกนกวรรณ คงฤทธิ์พิทยา | 01/2552 | 2552-09-28 | 1 | 1 | 1 | | 1 |
| AD | - | คุณสุปราณี สายสงวน | 02/2552 | 2552-03-18 | 1 | 1 | 1 | | 1 |

| | | | | | | | | | |
|------|---------------|------------------------|---------|------------|---|---|---|---|---|
| CB | บัญชี-การเงิน | คุณนิสรา พูลสวัสดิ์ | 02/2552 | 2552-03-18 | 1 | 1 | 1 | | 1 |
| CM | - | คุณปทุม แสงอรุณ | 02/2552 | 2552-03-18 | 1 | 1 | 1 | | 1 |
| DP | - | คุณสายใจ ชูธงชัย | 02/2552 | 2552-03-18 | 1 | 1 | 1 | | 1 |
| KW | บริหารทั่วไป | คุณสมภาพ โต๊ะลีบำรุง | 02/2552 | 2552-03-18 | 1 | 1 | 1 | | 1 |
| SC | สาขาปทุมธานี | คุณพรชนก อรรถวิเชียร | 02/2552 | 2552-03-18 | 1 | 1 | 1 | | 1 |
| SS | - | คุณสมถวิล สนใจ | 02/2552 | 2552-03-18 | 1 | 1 | 1 | | 1 |
| TKCB | - | คุณดาวเรือง จำปาเงิน | 02/2552 | 2552-03-18 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| CB | ชายในประเทศ | คุณฐิติรัตน์ คงใหญ่ | 03/2552 | 2552-03-30 | 1 | 1 | 1 | | 1 |
| CB | ชายในประเทศ | คุณพินาภรณ์ ฤกษ์ศักดิ์ | 03/2552 | 2552-03-30 | 1 | 1 | 1 | | 1 |
| CB | ชายในประเทศ | คุณจันทน์ คำปิ่น | 03/2552 | 2552-03-30 | 1 | 1 | 1 | | 1 |
| CB | ชายในประเทศ | คุณวิภาวดี สีปานมัน | 03/2552 | 2552-03-30 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| CB | ชายในประเทศ | คุณสุจิตรา น้อยตรีมูล | 03/2552 | 2552-03-30 | 1 | 1 | 1 | | 1 |
| CB | ชายในประเทศ | คุณศิริญา พุดงาม | 03/2552 | 2552-03-30 | 1 | 1 | 1 | | 1 |
| CB | ชายในประเทศ | คุณลูกปลา สุวรรณ | 03/2552 | 2552-03-30 | 1 | 1 | 1 | | 1 |

6. การวัดและวิเคราะห์คุณภาพของผลการทำงาน

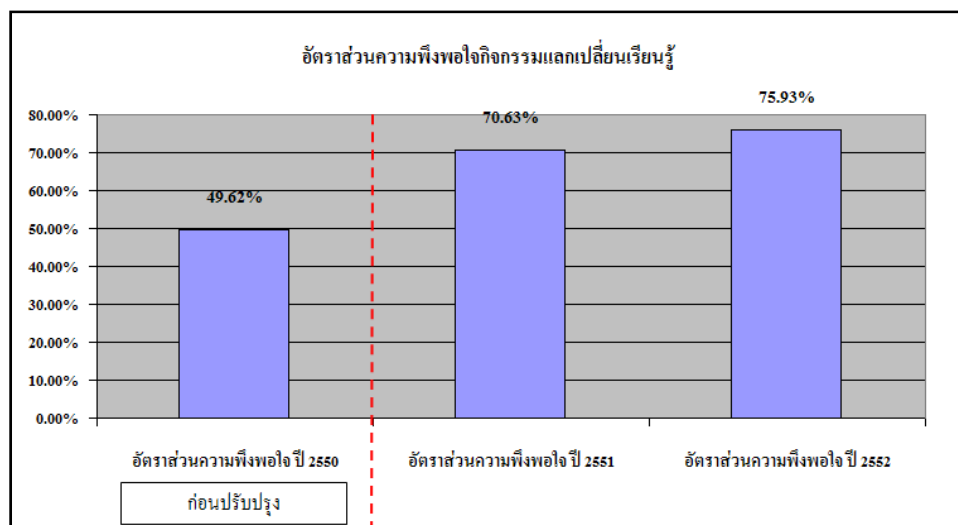
จากดำเนินงานตามแผนการปฏิบัติงานแล้ว นำข้อมูลที่ได้มาสรุปผลการดำเนินงานเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และปรับปรุงกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

| บจก. หจก | จำนวน พนักงาน 2550 | สถานะ เข้าร่วม 2550 | อัตราส่วน เข้าร่วม 2550 | จำนวน พนักงาน 2551 | สถานะ เข้าร่วม 2551 | อัตราส่วน เข้าร่วม 2551 | จำนวน พนักงาน 2552 | สถานะ เข้าร่วม 2552 | อัตราส่วน เข้าร่วม 2552 |
|-------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| CB | 226 | 135 | 60% | 209 | 206 | 99% | 198 | 190 | 96% |
| KW | 96 | 22 | 23% | 87 | 77 | 89% | 92 | 92 | 100% |
| SS | 36 | 1 | 3% | 33 | 33 | 100% | 34 | 33 | 97% |
| CM | 28 | 5 | 18% | 19 | 18 | 95% | 22 | 22 | 100% |
| AD | 47 | 18 | 38% | 42 | 42 | 100% | 46 | 43 | 93% |
| TKCB | 7 | 6 | 86% | 9 | 9 | 100% | 13 | 13 | 100% |
| SY | 17 | 16 | 94% | 16 | 16 | 100% | 15 | 15 | 100% |
| SC | 54 | 3 | 6% | 48 | 47 | 98% | 37 | 37 | 100% |
| DP | 90 | 4 | 4% | 87 | 79 | 91% | 74 | 59 | 80% |
| CPS | 3 | 0 | 0% | 1 | 1 | 100% | 1 | 1 | 100% |
| รวม | 604 | 210 | 35% | 551 | 528 | 96% | 532 | 505 | 95% |



กราฟ 3 - อัตราส่วนเพื่อนร่วมงานที่เข้าร่วมโครงการ CBG แบ่งปันความรู้ ประจำปี 2550 - 2552

| การประเมิน | อัตราส่วนความพึงพอใจ ปี 2550 | อัตราส่วนความพึงพอใจ ปี 2551 | อัตราส่วนความพึงพอใจ ปี 2552 |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| อัตราส่วนเจ้าหน้าที่ดำเนินกิจกรรม | เพิ่มหัวข้อประเมิน ปี 2552 | เพิ่มหัวข้อประเมิน ปี 2552 | 78.36% |
| อัตราส่วนได้ประโยชน์จากการดำเนินกิจกรรม | 51.09% | 70.46% | 76.49% |
| อัตราส่วนสถานที่และระยะเวลาเหมาะสม | 53.05% | 71.55% | 75.90% |
| อัตราส่วน พึงพอใจกับการเข้าร่วมกิจกรรม | 48.10% | 68.54% | 75.60% |
| อัตราส่วนการดำเนินกิจกรรมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ | 53.62% | 71.55% | 74.63% |
| อัตราส่วนการประชาสัมพันธ์เหมาะสม | 50.98% | 71.04% | 74.63% |
| อัตราส่วนควรมีโครงการเช่นนี้ในปีต่อไป | 40.86% | ลดหัวข้อประเมิน | ลดหัวข้อประเมิน |
| อัตราส่วนความพึงพอใจโดยรวม | 49.62% | 70.63% | 75.93% |



ตัวอย่าง ประมวลภาพกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้



รูป 1 - ผู้ได้รับรางวัล Popular Vote ในการร่วมกิจกรรมแต่ละครั้ง

ภาพกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้



รูป 2 - ผู้เข้าร่วมกิจกรรมให้ความสำคัญและสนุกสนานในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

7. ความท้าทายต่อไป

1. เพื่อนร่วมงานนำความรู้ที่จากการเข้าร่วมกิจกรรมฯ ไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
2. ความรู้ที่ได้จากการจัดกิจกรรมฯ นำมาขยายผลต่อการพัฒนาการปฏิบัติงาน หรือ ขยายผลต่อการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

8. ปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการแก้ไข

ถึงแม้ว่า บริษัทฯ จะมีการศึกษาข้อมูลจากการประเมินการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้วิเคราะห์สาเหตุวางแผนทางในการแก้ไขและปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ บรรลุผลสำเร็จอย่างที่คาดหวังไว้อย่างราบรื่นแต่ก็ยังมีอุปสรรคในการดำเนินการเกิดขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการดำเนินการตามแผนดังนี้

1. กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นส่วนหนึ่งในการจัดการความรู้ภายในบริษัทฯ ซึ่งถือได้ว่าเป็นกิจกรรมฯ ที่ดำเนินการมาถูกทางแล้ว แต่ยังพบว่า ยังไม่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการเริ่มที่จะปรับเปลี่ยนแนวความคิดของเพื่อนร่วมงาน จึงต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนแนวความคิดที่เพื่อนร่วมงานซึ่งเข้าใจว่าเป็นการบังคับไม่ใช่เป็นความต้องการที่จะให้หรือถ่ายทอดความรู้ภายในของเพื่อนร่วมงานเอง
2. ทศนคติของเพื่อนร่วมงานที่ยังไม่เข้าใจในเป้าหมายของกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จึงต้องใช้เวลาปรับเปลี่ยนทัศนคติ

แนวทางแก้ไข

1. คณะทำงานฯ จะต้องเร่งสื่อสารประชาสัมพันธ์ทำความเข้าใจกับผู้บริหารระดับต่างๆ ให้เข้าใจถึงแนวคิดและวิธีปฏิบัติ ทั้งการสื่อสารทางตรงและทางอ้อม
2. ประชาสัมพันธ์หรือจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อเป็นการกระตุ้น และค่อยๆ แทรกซึมปรับเปลี่ยนทัศนคติของเพื่อนร่วมงาน อย่างทีละนิด

9. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และความยั่งยืน

1. ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาให้โอกาสและสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ต่างไปจากเดิม
2. เพื่อนร่วมงานในแต่ละหน่วยงานให้ความสำคัญและสนุกสนานในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเข้าร่วมอย่างพร้อมเพรียงกัน ตามวันและเวลาที่กำหนด
3. เพื่อนร่วมงานในองค์กร ที่น่ารักกันทุกๆ คน ยิ้มแย้มแจ่มใส พุดคุย ทักทายนอกเวลาจัดกิจกรรมฯ
4. คณะดำเนินงานฯ ให้ความร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นทีม เพื่อทำให้งานนี้ประสบความสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี
5. ข้อคิดการพัฒนานี้ไม่หยุดนิ่ง “**สมอง ยิ่งใช้ ยิ่งแหลม สมอง ยิ่งคิด ยิ่งคม**” จากบทความ การพัฒนาองค์การเรียนรู้ ท่านหนึ่งภายในองค์กร ลงวันที่ 20.12.2002
6. การเรียนรู้เกิดจากการปฏิบัติงานจริง “**รู้แล้วไม่ทดลองทำคือ ไร้รู้ รู้แล้วลองทำคือ เรียนรู้**” ปัญหาไม่ให้อุปสรรคในการปฏิบัติงาน แต่ปัญหาช่วยให้เกิดการพัฒนางานอย่างแท้จริง

10. เอกสารอ้างอิง (ถ้ามี)

- ประกาศที่ 13/2552 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการ การจัดการความรู้ (Knowledge Management Committee KM-Com) กลุ่มบริษัท ชัยบุญรอด บราเดอร์ส (แก้ไขครั้งที่ 1)

