

***KM* กับการพัฒนาบุคลากร (HRD)**

โดย

กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ และ กรมราชทัณฑ์

งานสัมมนาเรื่อง "มหกรรม KM ราชการไทย ก้าวไกลสู่ LO"

วันศุกร์ที่ 21 กรกฎาคม 2549 เวลา 13.00 – 14.30 น.

เรื่อง "KM กับการพัฒนาบุคลากร (HRD)"

โดย กรมศุลกากร และ กรมราชทัณฑ์

บรรยายโดย: กรมศุลกากร

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1. คุณรัชนีวรรณ รวีรัฐ | กรมศุลกากร |
| 2. คุณวัฒนา อาษาประดิษฐ์กุล | สำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ |
| 3. คุณกัญชวลี สาระเขตต์ | เจ้าหน้าที่ประเมินอากรกลุ่มพิกัดศุลกากร |

กรมราชทัณฑ์

- | | |
|----------------------|-------------------|
| 1. คุณนันทิ จิตสว่าง | อธิบดีกรมราชทัณฑ์ |
|----------------------|-------------------|

KM กับการพัฒนาบุคลากร (HRD) กรมศุลกากร

กรมศุลกากรได้เริ่มดำเนินการเรื่องการจัดการความรู้ (KM) เมื่อต้นปี พ.ศ. 2549 นี้ โดยเป็นหน่วยงานนำร่องในโครงการของสำนักงาน ก.พ.ร. ในการจัดการความรู้ และมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นที่ปรึกษา เริ่มต้นได้มีการประชาสัมพันธ์ให้ข้าราชการทราบความหมายของ KM โดยจัดให้เป็นรูปแบบชัดเจน แล้วกำหนดหัวข้อโดยพิจารณานโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ความต้องการที่จะให้ประเทศไทยเป็นดีทรอยด์แห่งเอเชีย ความเกี่ยวข้องของกรมศุลกากรคือเรื่องพิกัดอัตราภาษีศุลกากรเกี่ยวกับยานยนต์และส่วนประกอบยานยนต์ เพราะจะต้องมีการนำเข้าชิ้นส่วนรถยนต์จากต่างประเทศมายังท่าเรือแหลมฉบังและท่าเรือกรุงเทพ ซึ่งจะต้องพิจารณาว่าจะต้องเสียภาษีแต่ละส่วนอย่างไร ประเด็นหัวข้อนี้จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะนำมาจัดทำ KM ซึ่งในการจัดทำ KM นั้นสามารถพัฒนาเป็นหลักสูตรฝึกอบรมต่อไปได้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร (HRD) อีกทั้งยังเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องเดียวกันจากบุคคลหลายคน เช่น ข้าราชการในหน่วยจัดเก็บภาษีของท่าเรือแหลมฉบังซึ่งอาจมีมุมมองต่อสินค้าตัวหนึ่งต่างกันในการจัดเก็บภาษี

กิจกรรมการจัดการความรู้ในสำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพ (สทก.) / KM Process

การจัดการความรู้ในสำนักงานศุลกากรท่าเรือกรุงเทพเป็นการจัดทำกิจกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ประกอบด้วยพื้นที่ จำนวน 16 จุด และมีข้าราชการรับผิดชอบด้านพิกัดยานยนต์ 150 คน

ในการจัดทำ KM นั้น มีองค์ประกอบสำคัญคือ ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

- กำหนดจำนวนและคุณสมบัติสมาชิก โดยไม่ให้มีสมาชิกจำนวนมากเกินไป
- จัดทำเอกสารเชิญชวนให้เจ้าหน้าที่มาเป็นสมาชิก CoP
- จัดทำห้อง KM ให้สมาชิกพบปะสนทนา จัดให้มีพื้นที่มุมกาแฟ ห้องสมุด ให้ทุกคนสามารถใช้ได้ตลอดเวลา
- จัดสมาชิกเป็น 3 กลุ่ม พบกันตามวัน เป็นกลุ่มวันอังคาร วันพุธ และวันพฤหัสบดี มีกลุ่มละ 11 คน
- แต่ละกลุ่มคัดเลือก คุณอำนวย (Facilitator) และคุณประมวลหรือคุณลิขิต (Historian)

การพัฒนาคุณอำนวย มีวิธีการดังนี้

- ประชุม Core Team เพื่อวางแผนและเตรียมการประชุมล่วงหน้า
- เล่นเกมเพื่อสร้างความคุ้นเคย ให้มีการมอบรางวัล
- สร้างกติกาโดยกำหนดว่าให้แต่ละคนมีเวลาพูดได้เท่าใด
- สอบถามความคาดหวังจากสมาชิก
- เชิญผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้เมื่อสมาชิกมีปัญหาหรือไม่สามารถตกลงหาข้อสรุปได้ เช่น จากสภาอุตสาหกรรม และข้าราชการเดิมที่เกษียณแล้ว
- กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดหลักร่วมกัน
- เตรียมการให้สมาชิกที่มีประสบการณ์เปิดประเด็นการสนทนาและกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้

หลังจากที่ได้ดำเนินการแล้วจึงจัดทำ (AAR) After Action Review ดังนี้

- กำหนดเป้าหมายของการจัดทำ CoP ครั้งนี้คืออะไร: สร้างความเข้าใจหลักเกณฑ์และข้อสังเกตในการพิจารณาความแตกต่างระหว่างประเภทพิกัด 84 และ 87
- สิ่งที่ยบรรลุเป้าหมายคืออะไร เพราะอะไร: การได้รับความรู้พิกัดด้านนี้เพิ่มขึ้น เพราะได้แลกเปลี่ยนความรู้กับผู้ที่มีประสบการณ์
- สิ่งที่เกิดความคาดหวังคืออะไร: สามารถต่อยอดความรู้ในการพิจารณาสาระสำคัญของสินค้า
- สิ่งที่ไม่บรรลุเป้าหมายคืออะไร เพราะอะไร เช่น ข้อจำกัดด้านเวลาเนื่องจากเจ้าหน้าที่มีภาระงานมาก และข้อจำกัดด้านระบบ IT
- คิดจะกลับไปทำอะไรต่อไป: การเผยแพร่ความรู้และจัดบันทึก และประกาศลง web board

ตัวอย่าง: เทคนิคการทำ CoP กลุ่มพิภักดิ์อัตราตุลาการ

ได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังกล่าวและเกิดผลสัมฤทธิ์ดังต่อไปนี้

1. ประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบที่มาของ KM, CoP ติดประกาศไว้บอร์ด KM ซึ่งตั้งอยู่หน้าลิฟท์ เพราะโดยธรรมชาติคนมักไม่ชอบอ่านประกาศหรือข้อความจำนวนมาก การติดประกาศที่หน้าลิฟท์ จะดึงดูดให้คนอ่านระหว่างรอลิฟท์
2. กำหนดวัน หัวข้อสนทนา และสถานที่ล่วงหน้า โดยติดประกาศที่บอร์ด
3. กำหนดกลุ่มเป้าหมายในการจัดทำ CoP คือ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นหรือที่มีความสัมพันธ์กับด้านพิภักดิ์ยานยนต์ 87
4. ประเมินผลโดยการจัดทำ AAR: มุ่งหวังอะไร เป้าหมาย (เกินเป้าหมายหรือน้อยกว่า) จะนำความรู้ไปใช้อย่างไรต่อไป

ผลที่ได้รับจากการจัดทำ CoP

1. เป้าหมายของสมาชิกที่เข้าร่วม คือต้องการทราบประเภทพิภักดิ์ของสินค้าที่เป็นหัวข้อของ CoP และทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ที่ใช้จำแนกประเภทสินค้า
2. สิ่งที่เป็นบรรลุเป้าหมาย: สมาชิกมีความเข้าใจด้านพิภักดิ์ยานยนต์ 87
3. สิ่งที่เกิดความคาดหวัง: สมาชิกทราบเทคนิคการพิจารณาประเภทรถตู้ ได้รับความรู้ที่ต้องอาศัยประสบการณ์เฉพาะ (จุดติดตั้งถาวร/ Anchor Point), ภาษีสรรพสามิต
4. จะนำความรู้ไปใช้อย่างไรต่อไป: นำความรู้ไปใช้ประยุกต์กับงานอื่นได้ เจ้าหน้าที่สามารถตอบปัญหาผู้มาติดต่อได้ ผู้รับบริการได้รับความสะดวกเพราะได้รับสินค้าออกไปอย่างรวดเร็ว เจ้าหน้าที่พิจารณาจัดเก็บภาษีถูกต้อง ครบถ้วน และโปร่งใส อีกทั้งช่วยลดปัญหาข้อโต้แย้งระหว่างผู้รับบริการกับเจ้าหน้าที่

กรมราชทัณฑ์

งานของกรมราชทัณฑ์ต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการทำงาน และส่วนใหญ่ต้องอาศัยการสั่งสมจากประสบการณ์ของคนรุ่นเก่า เราจึงต้องคิดหาวิธีในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากคนรุ่นเก่าไปสู่คนรุ่นใหม่ให้ได้หรือต้องนำความรู้ที่อยู่ในตัวคนและถ่ายทอดความรู้จากตัวคนไปสู่องค์กรให้ได้ เราจึงใช้ KM เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอด

กรมราชทัณฑ์มีการทำ KM "ราชทัณฑ์สู่การจัดการความรู้อย่างเป็นธรรมชาติ" เป็นแบบ Milestone

- ปีที่ 1 มีการทดลองนำร่อง หารูปแบบที่เหมาะสมกับองค์กร เพราะการจัด KM ในแต่ละองค์กรจะไม่เหมือนกันทุกที่ โดยให้บริษัทที่ปรึกษามาช่วยหารูปแบบที่เหมาะสมให้
 - ปีที่ 2 ขยายทั่วองค์กร และสร้างนวัตกรรม KM โดยในปีแรกจะทำในส่วนกลาง และจะกระจายไปทั่วประเทศ 136 แห่ง
 - ปีที่ 3 สร้างความยั่งยืน สร้างความเป็นธรรมชาติของ KM และทำอย่างต่อเนื่อง
- ปีที่ 4,5,6 0 >>1

ปัจจุบัน ได้มีการเชื่อมโยง KM เข้ากับ HRD จากการกำหนดหัวข้อ จัดตั้งคลังสมอง และนำเผยแพร่เพื่อนำไปใช้ในเชิงการพัฒนาบุคลากร และนำไปสู่ LO

กระบวนการ KM ของกรมราชทัณฑ์

กรมราชทัณฑ์ได้นำ KM มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กำหนดหัวข้อการเรียนรู้

1. องค์ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะ
2. องค์ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่

ผู้เฝ้ากระบวนการเรียนรู้

กรมฯ กำหนด KM เรื่องการควบคุมผู้ต้องหารายสำคัญ ฝึกผู้อำนวยการเรียนรู้ ทำหน้าที่จัดเก็บความรู้เข้ามา จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติแล้วให้ FAR จัดเก็บข้อมูล จัดตั้งคลังสมอง ...

จัดเก็บ

1. จัดเก็บความรู้ผ่านการสัมภาษณ์ผู้มีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติหน้าที่และการประชุมการปฏิบัติงาน
2. ความรู้ผ่าน ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) จัด Event

จัดตั้ง

1. คลังสมอง 5 -7 คนเพื่อกลั่นความรู้ นำไปเผยแพร่
2. ประชุมร่วมทุกฝ่าย เพื่อกำหนดหลักสูตร

จัดเผยแพร่

ผ่านช่องทาง

- web
- CoP

การนำไปใช้ 1. จัดหลักสูตรฝึกอบรม เช่น การควบคุมผู้ต้องขัง

2. คู่มือการปฏิบัติงาน เช่น คู่มือการควบคุมผู้ต้องขัง

องค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งนวัตกรรม

โครงการของกรมราชทัณฑ์ ที่ใช้ KM เป็นเครื่องมือ

- การชำระประวัติศาสตร์ กรมราชทัณฑ์

1. แบ่งคณะทำงาน ออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย 1. กลุ่มคนเร่ร่อนเก่า 2. กลุ่มคนรุ่นปัจจุบัน 3. กลุ่มคนรุ่นใหม่ และกำหนดหัวข้อประมาณ 10 หัวข้อในการพูดคุยกัน เช่น การแหกหักและการก่อกบฏ
2. ให้กลุ่มคนรุ่นใหม่ไปจัดเก็บข้อมูลจากคนรุ่นเก่า โดยใช้การสัมภาษณ์
3. นำข้อมูลมาวิเคราะห์และกลั่นกรองโดยคนรุ่นปัจจุบัน
4. นำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการทั้งสามฝ่ายแลหาข้อสรุป
5. นำเสนอผลงานในรูปแบบของนิทรรศการ(วันวิชาการ) ให้คนรุ่นใหม่นำเสนอ

ประโยชน์ KM ในการชำระประวัติศาสตร์ราชทัณฑ์ เพื่อดึงความรู้ที่ได้จากคนที่เกษียณได้ถ่ายทอดความรู้ไปสู่ คนรุ่นปัจจุบัน และเด็กรุ่นใหม่ที่ยังไม่มีความซาบซึ้งในการดูแลผู้ต้องขังเท่ากับคนรุ่นเก่า นำผลงานไปเก็บไว้ใน Time Capsule

-จัดรายการแฟนพันธุ์แท้ราชทัณฑ์ และเกมทศกัณฑ์

-จัด Work Shop กับเจ้าหน้าที่เรือนจำ

โดยกำหนดให้เจ้าหน้าที่เล่าเรื่องเกี่ยวกับประสบการณ์ต่างๆ ประมาณคนละ 5 นาที โดยสมัครใจ และมีแบบฟอร์มให้กรอก ในเรื่องที่จะพูดเพื่อจะได้ไม่ออกนอกกรอบที่จะพูด ได้แก่ วัตถุประสงค์ ข้อพึงระวัง ข้อคิดเห็นและต้องการที่จะเล่าให้ใครฟัง เป็นต้นโดยมีกล้องถ่ายไว้ด้วยแต่ช่วงแรกๆ เจ้าหน้าที่ไม่กล้าเล่า เพราะมีกล้องถ่ายไว้ด้วย เราจึงต้องสร้างบรรยากาศ วัฒนธรรมที่เป็นกันเอง มีความคุ้นเคยกันจนทำให้เขาสามารถถ่ายทอดเล่าเรื่องราวต่างๆได้ หลังจากนั้น เขาสามารถเล่าด้วยความสบายใจและต้องการเล่ามากขึ้น เช่น ชนิดของลายสักที่มีความแตกต่างกันอย่างไร การตรวจสอบกรงขัง ช่วงเทศกาลปีใหม่ เป็นต้น

เรือนจำจังหวัดสระบุรี (คุณสรุสิทธิ์ จิตรขอบใจ)

มีการจัดห้องให้พูดคุยกันเองระหว่างเจ้าหน้าที่เรือนจำ และมีกล้องถ่ายไว้ด้วย แต่คนในห้องจะไม่ทราบ เพื่อใช้เป็นข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์จากคนรุ่นเก่าไปสู่คนรุ่นใหม่ได้ หรือเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ ถ่ายทอดไปสู่เจ้าหน้าที่คนอื่นๆต่อไป

ประโยชน์ของการทำ KM

1. ทำให้เจ้าหน้าที่ของเราสามารถทราบวิธีการตรวจสอบสิ่งต่างๆ ในเรือนจำได้ เช่น ตรวจสอบกรงขัง ลักษณะของลายสักที่แตกต่างกัน, ช่วงเทศกาลปีใหม่ว่าจะมีเหตุการณ์อะไรเกิดขึ้นบ้าง
2. เจ้าหน้าที่สามารถหาแนวทางป้องกัน ทำให้การหลบหนีของผู้ต้องขังลดน้อยลง

บทสรุป ผลที่ได้รับจากการทำ KM ของกรมราชทัณฑ์

- 1.กรมราชทัณฑ์มีแผนทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรที่ชัดเจนและสามารถติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม
- 2.สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักของกรมฯ
- 3.กรมราชทัณฑ์มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
- 4.กรมราชทัณฑ์มีกระบวนการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคลบนหลักรายการสมรรถนะ
- 5.กรมราชทัณฑ์ได้รับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการจัดการองค์ความรู้
- 6.มีระบบการประเมินบุคคล และกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม
- 7.บุคลากรได้รับการยอมรับจากองค์กร
- 8.บุคลากรได้รับพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างเหมาะสม และมีความสมดุลกับลักษณะงานที่ปฏิบัติ

คำถาม: 1. อุปสรรคในการดำเนินการ KM ของกรมราชทัณฑ์

คำตอบ:

กรมราชทัณฑ์มีอุปสรรคในด้าน

1. พื้นที่ กรมมีหน่วยงานกระจายอยู่ทั่วประเทศ 136 หน่วย ดังนั้นการทำ KM จึงทำในหน่วยงานนำร่องก่อน เพื่อให้มีต้นแบบก่อนกระจายออกไปในภาพรวม นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงชุมชนนักปฏิบัติในแต่ละชุมชน โดยยกระดับให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในระดับจังหวัด ระดับภูมิภาค สู่ระดับประเทศ
2. อุปสรรคของคนรุ่นเก่าที่การเปลี่ยนแปลงอาจทำได้ยาก การจัดสิ่งใหม่ๆ เข้าไปจึงเป็นเรื่องยาก ต้องหาสิ่งจูงใจในการทำ KM
3. เจ้าหน้าที่มีจำนวนน้อยทำให้การดึงคนเข้ามาทำได้ยาก

คำถาม: 2. การฝึก FAR ทำอย่างไรบ้าง

คำตอบ:

ให้หน่วยงานคัดเลือกคนในหน่วยงานนั้นๆ เข้ามาด้วยความสมัครใจ แล้วให้หน่วยงานที่ปรึกษาเป็นผู้ฝึกเทคนิคการจัดเก็บความรู้จากกลุ่มคนเป้าหมาย เพื่อให้คนกลุ่มนี้เข้าใจให้เป็นทั้ง FAR และ CoP จับประเด็น และ FAR ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องนั้นๆด้วย ลักษณะของFAR ที่ดีนั้นต้องเป็นผู้ที่เข้าใจภารกิจของกรม และเข้าใจเนื้อหาที่จะเข้าไปจัดเก็บจาก CoP

คำถาม: 3. เครื่องมือในการปรับเปลี่ยนคนที่มีความรู้ เป็นผู้บริหารระดับสูง ได้อย่างไร

คำตอบ:

การอบรมทั่วไปจะได้เฉพาะทักษะความรู้เท่านั้น ทำให้ปรับทัศนคติได้ยาก ดังนั้นจึงต้องปรับทั้งองค์กร ไม่ปรับทีละคน โดยต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นทั้งองค์กร เช่น กรมราชทัณฑ์ใช้วัฒนธรรมแห่งความพอเพียง ส่วนกรมศุลกากร มีผู้บริหารที่เห็นความสำคัญของ KM และจูงใจให้ผู้บริหารของหน่วยงานได้ทราบว่า KM คืออะไร โดย

การสัมภาษณ์ผู้บริหาร และแสดงคำตอบของแต่ละท่านที่ทราบ เพื่อให้เกียรติ และแสดงถึงการมีส่วนร่วมของแต่ละท่าน

คำถามจากผู้เข้าร่วมสัมมนา

คำถาม: 1. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ KM ของกรมราชทัณฑ์คืออะไรบ้างและแก้ไขได้อย่างไร

คำตอบ: ปัญหาและอุปสรรคมีดังนี้

- ด้านพื้นที่ เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีเป็นจำนวนมากและกระจายอยู่หลายพื้นที่ทั่วทั้งประเทศ ถึง 136 หน่วย ดังนั้นจึงจัด KM ให้เป็นโครงการนำร่องก่อน เพื่อเป็นต้นแบบแล้วกระจายออกไปยังหน่วยอื่นๆ
- การแลกเปลี่ยนความรู้ โดยภาพรวมดำเนินการได้ยาก เพราะมีหลายหน่วย ตั้งอยู่ในพื้นที่ต่างกัน ดังนั้นจึงต้องอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้เกิดความสะดวกมากขึ้นจากการจัดให้มี CoP แต่ละเรือนจำ นอกจากนี้ยังมีจุดมุ่งหมายคือ ให้เกิด KM ระดับภูมิภาคหรือประเทศ และสามารถแบ่งปันความรู้กับหน่วยงานอื่นที่มีเนื้อหาใกล้เคียงกัน เช่น กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน และสามารถจัดประชุมกรมราชทัณฑ์ของกลุ่มประเทศในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก
- การต่อต้านจากคนรุ่นเก่า พบว่าคนรุ่นเก่าจำนวนหนึ่งในหน่วยงานไม่ยอมรับความเปลี่ยนแปลงและการนำสิ่งใหม่เข้าไปทำได้โดยยาก ต้องใช้เทคนิคกระตุ้นคนเหล่านั้น
- ภารกิจงานรัดตัวของเจ้าหน้าที่เพราะกรมราชทัณฑ์ขาดแคลนกำลังเจ้าหน้าที่ การจะให้คนเข้าร่วมกิจกรรม KM จึงทำได้ยาก ต้องใช้เทคนิคแตกต่างกันไปในแต่ละเรือนจำ

คำถาม: 2. การคัดเลือกและการฝึกคุณอำนวยของกรมราชทัณฑ์เป็นอย่างไร

คำตอบ:

ให้หน่วยงานคัดเลือกคนมาเข้าร่วมด้วยความสมัครใจ เพราะการคัดเลือกคนโดยเจาะจงไม่สามารถทำได้ในกรมราชทัณฑ์เพราะเจ้าหน้าที่ติดภารกิจงานประจำซึ่งเป็นงานควบคุมบุคคล จากนั้นให้ทีมที่ปรึกษาฝึกคุณอำนวยให้ โดยมีการกำหนดบทเรียน เช่น เทคนิคในการสัมภาษณ์ การจัดเก็บความรู้ และจะต้องกลั่นความรู้ตามที่กรมกำหนด ซึ่งเป็นเรื่องที่มีต้องการในขณะนั้น และให้เข้าใจว่าจะเกิดประโยชน์อย่างไร ทั้งนี้ผู้ที่จะเป็นคุณอำนวยนั้นควรมีคุณสมบัติสำคัญคือ จีบประเด็นเก่งและมีความรู้ความเข้าใจในหัวข้อที่จะดำเนินการ KM รู้ภารกิจหลักของกรม เข้าใจเนื้อหาที่จะไปจัดเก็บในกลุ่ม CoP

คำถาม: 3. KM ในหน่วยงานจะประสบความสำเร็จได้ต้องมีการเปลี่ยนทัศนคติ (Attitude) คนในหน่วยงาน ซึ่งทำได้โดยยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนระดับสูง ในองค์กรที่จะช่วยผลักดันให้ KM สำเร็จได้ มีวิธีการอย่างไรที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติคนกลุ่มนี้

คำตอบ:

ในส่วนของกรมราชทัณฑ์ การพัฒนาบุคลากรทั่วไปนั้นสามารถพัฒนาได้เฉพาะความรู้และทักษะ ในส่วนของพฤติกรรมและทัศนคตินั้นทำได้โดยยาก การที่บุคลากรเข้าอบรมเพียงครั้งเดียวแล้วกลับไปในหน่วยงานก็จะพบกับสภาพแวดล้อมแบบเดิม จึงไม่ได้นำสิ่งที่ฝึกอบรมมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ สิ่งที่สามารถทำได้คือสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ เช่น กรมราชทัณฑ์สร้างแนวคิดองค์กรแห่งความพอเพียง ปรับข้าราชการให้มีชีวิตแบบพอเพียง การฝึกอบรมนั้นไม่สามารถจะทำให้เกิดแนวคิดนี้บรรลุผลได้ ดังนั้นต้องสร้างให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กร แล้วคนก็จะเปลี่ยนแปลงตาม

ในส่วนของกรมศุลกากรทัศนคตินั้นไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ทันที ต้องให้ผู้บริหารระดับสูง (ระดับ 9 ขึ้นไป) เข้ามามีส่วนร่วม ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ อย่างน้อยต้องให้ทราบว่า KM คืออะไร กรมศุลกากรมีค่ากล่าวจากท่านอธิบดีคือ ถ้าไม่เรียนรู้จะตามกระแสโลกไม่ทัน ถ้าลูกน้องทำ CoP แต่ผู้บริหารระดับสูงไม่ทำ ก็จะไม่ตามไม่ทัน ทั้งนี้การสร้างทัศนคติต้องใช้วิธีการแทรกซึมที่ละน้อยและดำเนินการพร้อมกัน ทั้งองค์กร ตัวอย่างเช่น วันครบรอบวันสถาปนากกรมศุลกากร มีการบันทึกเทปวิดีโอทัศนคติโดยไปสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับ 9 ว่า KM คืออะไร และจะมีส่วนร่วมอย่างไร ซึ่งอย่างน้อยผู้บริหารท่านนั้นก็จะไปสอบถามลูกน้องก่อนมาตอบคำถามเพื่อบันทึกเทป และหลังจากนั้นก็นำเอาเทปไปโชว์ เช่น ที่ห้องโถง ทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์เกิด Commitment ในการจัดทำ KM และสร้างความภูมิใจแก่ผู้ให้สัมภาษณ์ด้วย

สรุป

หัวใจของการจัดการความรู้ คือ การไปสู่ไปถึงเป้าหมายให้ได้ ไม่จำเป็นต้องยึดติดกับรูปแบบซึ่งอาจทำให้เกิดความยุ่งยากสับสน ควรนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม ทำให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันและนำความรู้ไปใช้ได้ นอกจากนี้สิ่งสำคัญที่จะทำให้การดำเนินการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จคือการสร้างพื้นที่และสร้างบรรยากาศให้คนได้แลกเปลี่ยนความรู้กันได้

นางสาวมนิดา คำภักดี

นางสาวชญญา ศรีณย์วงศ์ ผู้จัดบันทึก