

**การพัฒนาส่วนราชการให้เป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้
และการจัดการองค์ความรู้ในส่วนราชการ
(Knowledge Management)**

การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการองค์ความรู้ในส่วนราชการ (Knowledge Management)

ที่ผ่านมา การพัฒนาระบบราชการเรามุ่งเน้นไปที่โครงสร้าง และตัวระบบเป็นหลัก ทั้งระบบบุคลากร กระบวนการ ระบบงบประมาณ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นสิ่งที่พวกเราเรียกว่าเป็น tangible assets ของภาครัฐ หรือเป็นสิ่งที่จับต้องได้ เป็นรูปธรรมที่เห็นได้ชัด ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกคนให้ความสำคัญ และเร่งรัดพัฒนาปรับปรุงมาตลอด โดยปรารถนาจะเห็นภาครัฐของเราดีขึ้น มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และประชาชนผู้รับบริการได้รับประโยชน์มากขึ้น

อย่างไรก็ดี ยังมีอีกมิติหนึ่งของการพัฒนาระบบราชการที่ไม่ค่อยมีใครกล่าวถึงนัก คือ การพัฒนา intangible assets หรือสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ของภาครัฐ อันได้แก่ วัฒนธรรม ค่านิยม องค์ความรู้ และกระบวนการ แม้ว่าจะประเด็นเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ แต่กระนั้น องค์ประกอบทั้งหลายนี้ นับเป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จของการปฏิรูปและพัฒนาระบบราชการ โดยมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการพัฒนาในเรื่องอื่นๆ ข้างต้น

การสร้างและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องวัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ เป็นสิ่งที่ท้าทายยิ่ง ทำอย่างไรให้บุคลากรภาครัฐมีทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการประชาชน ทำอย่างไรให้บุคลากรภาครัฐมีค่านิยมยึดมั่นต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทำอย่างไรที่จะสร้างวัฒนธรรมการมีจิตสำนึกบริการ ทำอย่างไรจะให้เกิดการปรับเปลี่ยนที่ยั่งยืน ถาวร อันจะเป็นรากฐานที่มั่นคงในการพัฒนาระบบราชการสืบไป

เครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรให้มีความยั่งยืน และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องนั้น คือ การจัดการความรู้ที่มีอยู่ทั้งในตัวบุคคล และในองค์กรให้เป็นระบบ การจัดทำบันทึกความรู้ วางกระบวนการในการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นเครื่องมือและเกณฑ์พิจารณาความสำเร็จที่สำคัญขององค์กรแห่งความเป็นเลิศ

การจัดการความรู้ นับเป็นเรื่องใหม่ในสังคมไทย หลายองค์กรวางแผนที่จะนำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์กร เพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ ในยุคปัจจุบัน องค์กรใดที่มีข้อมูลที่ถูกต้องและเร็วกว่าย่อมได้เปรียบในเรื่องการแข่งขัน ทว่า หากองค์กรนั้นมี

เพียงแต่ข้อมูลที่มามากมายมหาศาล แต่ไม่สามารถจัดระบบหรือบริหารข้อมูล ย่อมทำให้ไม่สามารถบริหารข้อมูลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

องค์ความรู้ หรือ Knowledge แม้จะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ แต่เป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง การจัดการองค์ความรู้ขององค์กรจึงเป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่ผู้บริหารสำคัญๆ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ในบริบทสากลและในประเทศของเรานำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ค่านิยม รวมทั้ง ทัศนคติของบุคลากรในองค์กร

การจัดการความรู้ (Knowledge Management หรือ KM) คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ปรับแนวคิดให้เน้นการทำงานเชิงรุกมากขึ้น อันจะให้ส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้เป็น "องค์กรแห่งการเรียนรู้" (Learning Organization) ซึ่งหมายถึง การให้สมาชิกในองค์กรทุกคนกระตือรือร้นพัฒนาตนเองตลอดเวลาและต่อเนื่อง โดยสามารถนำความรู้ต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกันอันเป็นการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรต่อไป

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติ ได้แก่ การสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารให้กว้างขวาง ประมวลผลความรู้ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้ถูกต้อง รวดเร็ว ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถให้ข้าราชการเป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณธรรมตลอดจน สร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการความรู้ จึงถูกจัดให้เป็นประเด็นการวัดความสำเร็จขององค์กรตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา ที่ผ่านมา เราได้มุ่งเน้นที่การให้ความรู้และฝึกอบรมหัวข้อต่างๆ แก่บุคลากร ซึ่งเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเท่านั้น สำหรับในปีนี้ เพื่อให้ทุกส่วนราชการตระหนักถึงองค์ความรู้ที่สำคัญของหน่วยงานของตนที่มีส่วนผลักดันให้เกิดความสำเร็จขององค์กร สำนักงาน ก.พ.ร. ได้

ดำเนินโครงการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ใน ส่วนราชการ และได้รับความร่วมมือจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติในการจัดหาวิทยากร ถ่ายทอดประสบการณ์ และความรู้เรื่องการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบให้กับส่วนราชการทั้ง ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยได้จัดหลักสูตรฝึกอบรมแบ่งเป็น 2 หลักสูตร คือ

1. หลักสูตร "การจัดการความรู้สำหรับผู้บริหาร" (KM Overview) มีกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารองค์ความรู้ (Chief Knowledge Officer – CKO) ในทุกส่วนราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จัดขึ้นในเดือน ก.ค. – ส.ค. 2548 เนื้อหาหลักสูตรนี้ช่วยให้ผู้บริหารยุคใหม่ทราบหลักการและขั้นตอนการจัดการความรู้ รวมถึงปัญหาและปัจจัยสู่ความสำเร็จ ที่จะทำให้ผู้บริหารได้ตระหนัก ทราบถึงบทบาทของตนเองว่าควรทำอย่างไร จึงจะทำให้การบริหารจัดการความรู้ใน องค์กรของตนประสบความสำเร็จ
2. หลักสูตร "การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ" (KM Implementation) มี กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้ปฏิบัติหรือทีมงานจัดการความรู้ในองค์กรในทุกส่วนราชการ จัดขึ้นในเดือน ก.ค. – ก.ย. 2548 หลักสูตรการจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ นี้ได้ช่วยให้ทีมงานจัดการความรู้ เข้าใจหลักการขั้นตอนการจัดการความรู้ และ ได้มีโอกาสประเมินความพร้อมขององค์กรเต็มตัว ฝึกปฏิบัติวางแผนกำหนด เป้าหมาย ที่จะนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กรของตนได้จริง

สำหรับปีนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นประเด็นการ ประเมินผลตัวหนึ่งในมิติการพัฒนาองค์กร โดยมีกรอบให้ทุกส่วนราชการ/จังหวัดเลือก 1 ประเด็นยุทธศาสตร์มาจัดทำแผนจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามประเด็น ยุทธศาสตร์หลัก โดยพิจารณาความสำเร็จจาก การส่งมอบแผนตรงตามระยะเวลาที่กำหนด คุณภาพของการจัดทำแผน และระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนที่ได้จัดทำ

นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินโครงการพัฒนาการจัดการความรู้ใน องค์กรต้นแบบ โดยได้รับความร่วมมือจากกรมศุลกากรเป็นองค์กรต้นแบบในเรื่องการจัดการ องค์กรความรู้ในองค์กรระดับกรมในส่วนกลาง และจังหวัดนนทบุรีเป็นองค์กรต้นแบบการ จัดการความรู้ในการบริหารงานในส่วนภูมิภาค ซึ่งโครงการพัฒนาองค์กรต้นแบบนี้ จะช่วย ผลักดันให้เกิดการพัฒนาเรื่องการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เป็นรูปธรรม และเป็นแม่แบบ ในเรื่องการจัดการความรู้ให้กับส่วนราชการอื่นๆ ต่อไป