การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน
เรื่อง "แผนพัฒนาการจัดการความรู้ให้ส่วนราชการมีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้"
วันจันทร์ที่ 23 กันยายน 2556 เวลา 09.00 – 14.00 น.
ณ ห้องสุโขทัย โรงแรมนารายณ์ สีลม กรุงเทพมหานคร

ในวันจันทร์ที่ 23 กันยายน 2556 ณ ห้องสุโขทัย โรงแรมนารายณ์ สีลม กรุงเทพมหานคร โดย นางกลิ่นจันทน์ เขียวเจริญ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการพัฒนาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.ร. กล่าวเปิดงานและชี้แจงวัตถุประสงค์ในการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน เรื่อง "แผนพัฒนาการจัดการความรู้ให้ส่วนราชการมีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้" ซึ่งผู้เข้าร่วมประชุมเป็นผู้แทนจากหน่วยงานภาครัฐที่ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ รวม 17 หน่วยงาน พร้อมด้วยผู้แทนจากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการจัดทำแผนพัฒนาจัดการความรู้นำเสนอแนวทาง เทคนิค และวิธีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ที่ประชุมได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เพื่อหาแนวทางในการก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีประเด็นในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงานการจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้ รวมถึงการดำเนินงานในอนาคตของการไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถสรุปความเห็นของแต่ละหน่วยงานได้ดังนี้

<u>สำนักงานสถิติแห่งชาติ</u> ได้เริ่มดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ตั้งแต่ปี 2549 โดยเริ่มจากกรอบเล็ก ๆ ในการจัดเก็บความรู้ จากการมีคำถามเล็ก ๆ ให้บุคลากรว่าขั้นตอนการทำงานในฟังก์ชั่นงานของท่านนั้นต้องใช้ความรู้เรื่องอะไรบ้าง โดยให้เขียนมาเป็นภาษาที่ท่านเข้าใจ คนละ 1 - 2 หน้ากระดาษ A4 และทำมาอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งปัจจุบัน ก็นำขั้นตอนของ PMQA มาเป็นกรอบให้ทางหน่วยงานได้ยึดเป็นแนวปฏิบัติ ทำให้ไม่หลงทาง ซึ่งทางหน่วยงานก็ได้เริ่มนำ model ต่าง ๆ เข้ามาช่วย เช่น common catch เป็นการจับความรู้ โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ มีชุมชนการเรียนรู้ มี CoP โดยองค์ความรู้ที่ได้จัดเก็บนั้นก็ยึดตามประเด็นยุทธศาตร์ ซึ่งทำให้ตอบโจทย์ประเด็นยุทธศาสตร์เรื่องของการผลิต เผยแพร่ข้อมูลสถิติตามฟังก์ชั่นงานของกลุ่ม มีการเผยแพร่ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ ซึ่งเป็นเว็บไซต์การจัดการความรู้ แต่เป็นลักษณะของอินทราเน็ตยังไม่ได้เผยแพร่เป็นอินเทอร์เน็ต และในเว็บไซต์ดังกล่าวมีการจัดเก็บเอกสารต่าง ๆ มี e-book มีชุมชนการเรียนรู้อยู่ในนั้น ทุกปีจะมีการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเป็นการถามตอบ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเข้าไปเรียนรู้ จนปัจจุบันบุคลากรคุ้นเคยกับเว็บไซต์การจัดการความรู้ และทำให้รู้ว่ามีแหล่งความรู้อีกแห่งหนึ่ง ซึ่งทางหน่วยงานดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน

<u>สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)</u> ได้ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้มาประมาณ 6 - 7 ปี โดยแต่งตั้งคณะทำงานที่เป็นองค์กรใหญ่ของ สกอ. และมีคณะทำงานของสำนัก มีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดทุกปี ซึ่งกำหนดไว้ว่าจะต้องมีองค์ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในวัน KM day อย่างน้อย 2 องค์ความรู้ แล้วมีการประกวดการแต่งบทความ การย่อหนังสือ การจัดงานวิชาการ KM ส่วนการเผยแพร่ผลงานก็สรุปหลังจากมีการจัดงาน KM แล้วว่าองค์ความรู้ที่นำมาเสนอนั้นให้ประโยชน์อย่างไรกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการมาดำเนินงานแทนเราได้ มีข้อผิดพลาดหรือข้อระมัดระวังอย่างไรที่ผู้อื่นมาทำแล้วสามารถทำได้รวดเร็วขึ้น หรือสมบูรณ์แบบมากขึ้น ทางหน่วยงานได้จัด KM จัดเป็นประจำค่อนข้างทุกปี และทางหน่วยงานก็จะดำเนินการต่อไป

<u>สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (ป.ป.ส.)</u> เป็นหน่วยงานหนึ่งใน 6 หน่วยงานนำร่องที่ทางสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้นำเกณฑ์ KMA มาใช้ในการเทียบการทำงาน ซึ่งเป็นความโชคดีที่หน่วยงานได้มีการทบทวนตัวเองในเรื่องของการจัดการความรู้ โดยบางอย่างอาจรู้สึกว่ามีอยู่แล้ว แต่พอเทียบกับเกณฑ์ก็อาจไม่ใช่ หรือบางอย่างคิดว่าไม่มีเลยแต่พอทางทีมที่ปรึกษาเข้ามาอธิบายให้ฟัง กลายเป็นว่ามี เพียงแต่เรานึกไม่ถึง หรือว่าเราไม่ได้เอามาใช้ประโยชน์ ทางหน่วยงานได้ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้มาอย่างต่อเนื่อง และ CKO ที่เป็นผู้บริหารของหน่วยงานได้ให้ความสำคัญและเป็นหัวหน้าคณะทำงานเอง มีการประชุมทุกปี โดยในช่วงแรกก็ดำเนินการตามตัวชี้วัด แต่ต่อมาหลังจากที่เริ่มฝังลึกก็มีความเป็นธรรมชาติ โดยดำเนินการ KM มาอย่างต่อเนื่อง และจากที่มี KMA มาช่วย ก็มีการเรียนรู้มากขึ้น มีการปรับให้กระชับและคล่องตัวมากขึ้น ทำให้ทำงานได้ง่ายขึ้น อีกทั้งผู้บริหารก็ให้ความสำคัญ ทางหน่วยงานมีการจัด KM award ทุกปี ซึ่งแบ่งรางวัลเป็น 2 ประเภท ได้แก่ประเภททีมกับประเภทบุคคล ในเรื่องการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ดีเด่น อีกทั้งผู้บริหารได้ให้แนวคิดเรื่องรางวัลเป็นบัตรซื้อหนังสือที่ร้านซีเอ็ดบุคส์ โดยมองว่าเป็นการต่อยอดองค์ความรู้ทุกคนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ และคิดว่าทางหน่วยงานก็คงจะดำเนินการตามแนวทางนี้ต่อไป

<u>สำนักงานกิจการสตรีและสถาบันครอบครัว</u> เริ่มดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ตั้งแต่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้ต้องดำเนินการ โดยทางหน่วยงานจัดให้มีการศึกษาดูงาน มีศูนย์สนทนา มีคณะทำงาน KM ซึ่งเริ่มตั้งแต่ปี 2549 มีการจัดกิจกรรมของตลาดนัด KM มาตลอดจนถึงปัจจุบัน รวมถึงมี CKO มีที่ปรึกษา ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญทั้งด้านสตรีและด้านครอบครัว นอกจากนี้ ได้จัดตั้งคณะทำงานของแต่ละสำนัก/กอง เพื่อสำรวจดูองค์ความรู้ของตนเอง และในแต่ละปีมีการจัดกรรมต่าง ๆ เช่น ประกวดคำขวัญ การจัด story telling ตัวอย่างในปี 2553 มีการจัดสุขภาวะร่วมกับ สสส. และในปีที่ผ่านมาจนถึงปีปัจจุบันมีการประกวด KM awards โดยให้มีการคิดนวัตกรรมมาประกวด แบ่งเป็นประเภททีมกับประเภทบุคคล ซึ่งการดำเนินการจัดการความรู้ที่ผ่านดังกล่าวทางหน่วยงานได้ทบทวน และสรุปเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ และเพื่อกำหนดทิศทางข้างหน้าไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ผ่านมาตามกรอบ PMQA เรื่องกระบวนการสร้างคุณค่ากับกระบวนการสนับสนุนได้จัดทำคู่มือ โดยดูลักษณะการทำงาน ซึ่งเจ้าหน้าที่มาใหม่หรือคนที่ทำอยู่เดิมสามารถหยิบคู่มือมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ วัตถุประสงค์หลักของการจัดการความรู้เพื่อบรรลุพันธกิจของสำนักงานเป็นหลัก

<u>สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม</u> ปัจจุบันการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้มอบหมายให้ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นผู้รับผิดชอบ โดยมีการดำเนินการตามแนวทางตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง และสามารถผ่านการประเมินตามเกณฑ์ตัวชี้วัดได้ ทั้งนี้ ในมุมมองของผู้แทนสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรมนั้น ให้ความเห็นว่า แม้ผ่านเกณฑ์ตัวชี้วัดแล้ว แต่ยังมองไม่เห็นถึงกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยกระบวนการดังกล่าวมาจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีหน้าที่ชัดเจน หรือเกิดจากการตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการให้เกิดองค์ความรู้ แต่องค์ความรู้นั้นมาจากค้นคว้าเอกสารที่มีการเผยแพร่ แต่ไม่ได้มาจาก tacit knowledge ที่มาจากคน ซึ่งต่อจากนี้ไปทางหน่วยงานจะได้รับ certify ในเดือนมกราคม 2557 จึงมีแนวคิดว่าควรค่อย ๆ เริ่มสร้างเรื่องนี้ขึ้น และจะนำประเด็นในที่ประชุมไปปรับใช้และสร้าง KM ในหน่วยงานต่อไป

<u>กองทัพอากาศ</u> ในส่วนของสำนักงานพัฒนาระบบราชการกองทัพอากาศ ได้เริ่มดำเนินการการจัดการความรู้เมื่อปี 2549 จนถึงปัจจุบัน โดยทำตามกรอบของสำนักงาน ก.พ.ร. ในการสร้างองค์ความรู้อย่างน้อย 3 เรื่อง สำหรับกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ทางหน่วยงานกำหนดให้ทุกหน่วยงานจำนวน 42 หน่วยขึ้นตรงต้องมีวิทยากรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ประจำหน่วย และมีการกำหนดให้หน่วยงานต้องส่งกิจกรรมความรู้ และส่งประกวดหน่วยละ 1 เรื่อง โดยมีการให้รางวัลที่ส่งประกวด ส่วน roadmap มีการตั้งคณะกรรมการการจัดการความรู้ โดยเป็นส่วนในการขับเคลื่อน KM สู่ LO มีการตั้งกลุ่ม CoP สุดท้ายเน้นเรื่องระบบสารสนเทศ เพื่อนำความรู้เผยแพร่ผ่านทางอินเทอร์เน็ตในรูปแบบ e-learning ส่วนแผนการดำเนินการต่อไปในอนาคต ทางสำนักงานพัฒนาระบบราชการกองทัพอากาศจะดำเนินการให้ความรู้ขึ้นตรงควบคู่ไปด้วย โดยทำการจัดการความรู้ภายใต้มาตรฐานงานของหน่วยเพื่อสามารถนำไปใช้งานได้จริง สุดท้ายก็นำองค์ความรู้ดังกล่าวเผยแพร่ผ่านระบบสารสนเทศ ซึ่งผลการดำเนินการที่ได้รับมีแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ขององค์กร มีคณะกรรมการทั้งในระดับกองทัพและทุกหน่วยขึ้นตรงของกองทัพ ทุกหน่วยยขึ้นตรงมีการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ หน่วยงานทราบกรอบและทิศทาง Km สู่ LO ร่วมกันและเกิดการเคลื่อน PMQA หมวด 4 อย่างต่อเนื่อง และมีกิจกรรม KM ที่ใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

สำหรับแผนดำเนินการที่จะทำให้การจัดการความรู้ของกองทัพอากาศเพื่อให้เกิดความยั่งยืน มีแนวทาง ได้แก่ (1) มีการจัดทำแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในปี 2556 – 2562 โดยกำหนด 4 ยุทธศาสตร์ โดยทำควบคู่กัน ประกอบด้วย เสริมสร้างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้ ให้ความรู้และพัฒนาบุคลากร พัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และสร้างความยั่งยืน (2) ดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยจัดกิจกรรมมหากรรมคุรภาพกองทัพอากาศให้ต่อเนื่องทุกปี ซึ่งให้ทุกหน่วยต้องส่งกิจกรรมการจัดการความรู้เข้าประกวดอย่างน้อย 1 เรื่องและนำเสนอผลงาน ทุกหน่วยต้องดำเนินการจัดการความรู้ภายใต้กิจกรรมจัดทำ PMQA เชื่อมโยงหมวด 4 โดยใช้การหาองค์ความรู้ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ และมาตรฐานงานหน่วยเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงอย่างชัดเจน มีกิจกรรมกลุ่ม KM สัญจร เพื่อตรวจเยี่ยมกิจกรรม KM แก่หน่วยงานขึ้นตรง และกิจกรรม PMQA หน่วยขึ้นตรงกองทัพอากศ

<u>สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา</u> เริ่มต้นดำเนินการตั้งแต่ปี 2549 โดยเริ่มกับกลุ่มเล็ก ๆ ก่อน ซึ่งได้เริ่มแบบจริงจังในปี 2551 ตามกรอบของ PMQA จนถึงปัจจุบัน ส่วนกิจกรรมทางหน่วยงานได้มอบหมายให้แต่ละสำนัก/กองจัดทำ workshop เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับ best practice แล้วนำองค์ความรู้นั้นจัดเก็บในคลังข้อมูล ในการนี้ ทางหน่วยงานก็ได้ผ่านการประเมิน certified FL ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้เข้ามาประเมิน จากการที่การจัดการความรู้ได้ฝังอยู่ในระบบแล้วนั้น ต้องหารือกันต่อสำหรับการดำเนินการต่อไปในอนาคต โดยมีแนวทางคือ ดำเนินการรวบรวมองค์ความรู้จากบุคลากรในสังกัด โดยให้ผู้ที่ได้เข้าอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ มาถ่ายทอดเพื่อนำองค์ความรู้จัดเก็บในคลังข้อมูล ทั้งนี้ จะสร้างทีม working ตามสายงานของแต่ละกลุ่มให้มีความเชี่ยวชาญครอบคลุมในหลายเรื่องมากขึ้น

<u>กรมสุขภาพจิต</u> ดำเนินการตั้งแต่ปี 2549 โดยยึดตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 จนถึงฉบับที่ 11 และดำเนินงานตามกรอบ PMQA โดยวางโครงสร้างองค์กร จัดตั้งทีมส่วนกลาง มีคณะกรรมการ และมีคณะกรรมการ KM ในระดับกรม ทั้งนี้ ในการสื่อสารด้านการจัดการความรู้ได้มีการถ่ายทอดลงสู่ผู้ปฏิบัติในลักษณะของตัวชี้วัดจนกระทั่งปัจจุบัน สำหรับ model การจัดการความรู้ที่ทางหน่วยงานใช้มี 2 รูปแบบหลัก ได้แก่ xerox model จากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และโมเดลจากสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม ซึ่งมีความเหมาะสมกับบริบทของกรมสุขภาพจิต อีกทั้งโมเดลดังกล่าวมีกระบวนการสร้างความรู้ที่ชัดเจน ทำให้เกิดการสื่อสารที่ถูกต้องจากการถ่ายทอด และถ้าวิเคราะห์แล้วยังเป็นการดึง tacit knowledge ด้วย จึงได้บูรณาการสองโมเดลดังกล่าวเพื่อพัฒนาศักยภาพของกรม นอกจากนี้ ยังมี km tool และเทคนิคต่าง ๆ ประกอบการดำเนินการ โดยให้โจทย์แก่หน่วยงานภายในซึ่งเป็นการวางจังหวะก้าวให้เป็นทีมพี่เลี้ยงส่วนกลาง เพื่อให้เกิดตามในสิ่งที่ได้เรียนรู้ ห์นแนวทางที่ชัดเจนขึ้น เช่น ในปีแรกแค่ขอให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการพยายามค้นหาสิ่งที่อยู่ในบริบทของงานที่ทำ

สำหรับ learning organization ทางกรมสุขภาพจิตได้ปูพื้นฐานตั้งแต่ช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 และได้มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกปี เพื่อสอดรับกับพัฒนาการ และความต้องการของการจัดการความรู้ของหน่วยงาน ส่วนกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ของหน่วยงานได้ดำเนินการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดตลาดนัดความรู้สู่สุขภาพจิตดี มีการประกวดเรื่องเล่า ต่าง ๆ เป็นการขับเคลื่อนให้กับหน่วยงานย่อย โดยดำเนินการมาทุกปีตั้งแต่ปี 2549

ปัจจัยความสำเร็จ คือผู้บริหารในองค์กรได้ให้ความสำคัญ ประกอบกับมีการโยงองค์ความรู้กับความรู้ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ พันธกิจ ภารกิจหลักของกรมตั้งแต่ปีแรกที่ดำเนินการจนกระทั่งปี 2554 ได้รับเชิญเป็นหน่วยงานนำร่อง 1 ใน 6 ส่วนราชการที่นำเครื่องมือ knowledge management assessment : KMA เข้ามาประเมินการจัดการความรู้ เพื่อทำให้พัฒนาของการจัดการความรู้ขององค์กรภายใต้ 7 หมวดตามกรอบ PMQA พอถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 ได้มีความชัดเจนมากขึ้น จึงกำหนดแนวทางของกรมสุขภาพจิตโดยโยงใยกับประเด็นยุทธศาสตร์เป็น 4 แนวทาง ได้แก่

① พยายามขับเคลื่อนในหน่วยงาน โดยจัดให้มีชุมชนนักปฏิบัติ ต่อมามองภาพการผลักดันความสำเร็จขององค์กรโดยพยายามให้มีการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ผ่านชุมชนนักปฏิบัติข้ามสายงาน หรือออกสู่เครือข่ายมากยิ่งขึ้น ซึ่งมี 16 ชุมชนนักปฏิบัติ ที่ต้องวิเคราะห์งานสำคัญ ๆ ออกมา เพื่อเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนความสำเร็จในระดับกรม ทั้งได้ ได้มีการผลักดันหน่วยงานให้เป็น excellent center โดยความรู้ที่ผ่าน CoP ซึ่งมองว่าจะเกิดความรู้ที่ลึก และเป็นความรู้ในมุมมองที่กว้างขึ้น ทำให้หน่วยงานสามารถขยับตัวเอง ไปเป็น excellent center ได้ตามที่กรมคาดหวังไว้ในด้านต่าง ๆ และอาจทำให้เกิดเครือข่ายของความเชี่ยวชาญเป็นการผูกโยงใยกันมากขึ้น

② สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานย่อย เพื่อทำให้เกิดบรรยากาศหรือความเข้าใจในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

③ นำแนวทาง KMA เข้ามาใช้จากการที่ได้เป็นหน่วยงานนำร่อง เพื่อเป็นกรอบ แนวทาง และเป็นเครื่องมือด้านการจัดการความรู้ไปใช้ในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ รวมถึงนำไปใช้ปฏิรูปในหน่วยงานเกี่ยวกับความรู้ เช่น การวิเคราะห์ การทบทวนความรู้ เพื่อผลักดันหน่วยงานสู่ excellent center

④ เสริมสร้างความสงบในองค์กรด้วยโปรแกรมการพัฒนาจิตปัญญา เพื่อสะท้อนคุณค่าคนทำงาน และโยงใยความสุขจากการทำงาน และการจัดการความรู้ไปด้วย

นอกจากนี้ ได้นำแนวทางดังกล่าวกำหนดเป็นตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงานภายใน โดย sign MOU กับกรม ซึ่งสิ่งที่เห็นได้ชัดคือนโยบายของผู้บริหารในทุกโครงการจะสอดแทรกเรื่อง KM โดยเฉพาะกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แม้มีเสียงว่ายังคงเป็นภาระงาน แต่ก็เป็นจุดที่ทำให้เกิดความยั่งยืน และเข้าสู่งานประจำได้อีกด้วย

<u>กรมชลประทาน</u> เริ่มดำเนินการการจัดการความรู้ตั้งแต่ปี 2549 โดยขับเคลื่อนด้วยคณะกรรมการการจัดการความรู้ ระดับกรม/สำนัก/กอง เพื่อใช้เป็นกลไก โดยช่วงแรกใช้แนวทางการจับความรู้ใส่กล่อง ซึ่งเปลี่ยนจาก tacit เป็น explicit พอคนในองค์กรเริ่มเข้าใจมากขึ้น ความรู้ในกล่องก็มีมากขึ้นจนต้องจัดให้มีรางวัลประกวดการจัดการความรู้ โดยดำเนินการทุกปี นอกจากนี้ ยังกำหนดให้เป็นรางวัลในเรื่องของเงินเดือนเพื่อพัฒนาบุคลากร เดิมได้นำการจัดการความรู้ยึดกับ PMQA ซึ่งอยู่ในยุทธศาสตร์ของกรมเป็นตัวชี้วัดที่ 1 และได้ถ่ายตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายให้กับทุกสำนัก/กองเพื่อนำความรู้สู่กล่องคลังความรู้ดังกล่าว นอกจากนี้ สิ่งที่ประสบผลสำเร็จได้นั่นคือใช้กลไกสรุปบทเรียนประจำปี โดยสนุปทบเรียนตามแผนยุทธศาสตร์ และการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ เมื่อปี 2552 ได้เริ่มสร้างชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อสร้างเครือข่ายโดยมี 36 เครือข่าย และได้มีวิวัฒนาการเป็นระบบมากขึ้น ได้มีการจัดเกณฑ์ประกวดคลังความรู้เพื่อให้ความรู้เป็นระบบเดียวกัน มีการใช้กระบวนการ KM เป็นกลไกในการปรับปรุงหมวด 6 เพื่อทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานจนผ่านเกณฑ์ FL สำหรับหมวด 5 การประเมินผลบุคคลในการปฏิบัติราชการ ได้นำ KM ให้สอดคล้องกับ IDP เนื่องจากยางคนมี GAP ที่เกิดจากกระบวนการทำงาน ดังนั้น จึงต้องกลับไปซ่อมที่ตัวบุคคล ซึ่งบุคลากรของกรมชลประทานจาก 2 หมื่นกว่าคนเหลือเพียง 6,000 กว่าคนในปัจจุบัน จึงต้องหาแนวทางให้สามารถทำงานได้ทุกคน โดยทำงานตามที่เขาถนัด และอีกสิ่งหนึ่งที่ประสบความสำเร็จจากที่ผู้บริหารเปลี่ยน concept ก็เปลี่ยน จึงได้นำการจัดการความรู้ฝังอยู่ในยุทธศาสตร์ เพราะแม้ผู้บริหารจะเปลี่ยน ยุทธศาสตร์ก็ยังถูกกำหนดไว้ ประกอบกับถ่ายทอดตัวชี้วัดให้ผู้นำระดับสำนัก/กอง พร้อมกับมีการจัด rating ของผู้บริหารคือการประกวด CKO ดีเด่น ซึ่งจะทำให้เกิดไฟในการเดินเรื่องการจัดการความรู้

จากการที่กรมชลประทานเป็น 1 ใน 6 หน่วยงานนำร่อง ที่นำ KMA มาใช้ในการประเมินนั้น มีการถามเรื่องเอกสารค่อนข้างเยอะ ประกอบกับ KM เป็นระบบที่ไม่เกาะกับการทำงาน ดังนั้น จึงต้องหาส่วนที่เพิ่มเติม เมื่อทางกรมได้แจก KM ให้ภายในทั้ง 36 หน่วยงาน เกิดการสะดุดเพราะไม่ได้ทำงานตามหน้าที่ กลายเป็นถูกบังคับให้ทำ KMA นอกจากนี้ กรมชลประทานได้นำเสนอปัญหาที่พบจากการเป็น

หน่วยงานนำร่องก็คือ ① เอกสาร ควรพิจารณาในส่วนของ PMQA ร่วมกัน ② เวลาทำงาน ซึ่งเน้น KMA มากกว่างานที่ทำประจำ ซึ่งโดยสรุปได้แนะนำว่า ควรทำให้เหลือเพียงชิ้นเดียวคือนำ KMA และ PMQA มาพิจารณาเกณฑ์เพื่อปรับมาใช้ร่วมกัน

ขั้นตอนต่อไป จะดำเนินการสรุปบทเรียนที่ผ่านมา และสิ่งที่เป็นปัญหาจากการนำผลงานเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ ทำให้ที่ปรึกษานำผลงานดังกล่าวไปใส่ในรายงานการศึกษา ซึ่งแนวทางแก้ไขจะไปจด ISBN (International Standard Book Number) เพื่อป้องกันการละเมิดสิทธิทางปัญญา โดยขอฝากประเด็นดังกล่าวให้ทางสำนักงาน ก.พ.ร. กับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติหาแนวทางแก้ไข หรือวางระบบป้องกันด้วย เนื่องจากบางอย่างก็ต้องเปิดเผยตาม พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารฯ

<u>สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน</u> เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี 2549 โดยทำแบบแยกเป็นรายกรม ต่อมาในปี 2552 ทำในภาพกระทรวง คือทุกกรมกับกระทรวงร่วมกันทำ KM โดยองค์ความรู้ที่กระทรวงพลังงานมี 2 ประเภท ได้แก่ องค์ความรู้พื้นฐาน กับองค์ความรู้ตามสถานการณ์ ที่มีความจำเป็นและกระทบต่อพลังงาน พร้อมทั้งสนับสนุนยุทธศาสตร์ เช่น ไฟดับภาคใต้ แก๊ส น้ำมัน เป็นต้น สำหรับกิจกรรมมีการจัดประกวด มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีเวทีปสดงความคิดเห็น เพื่อพัฒนาและปรับปรุงขึ้น สุดท้ายได้เชื่อมกับหมวด 4 KM panel ซึ่งสามารถให้บุคคลภายนอกดูได้ ส่วนแนวทางต่อไปจะดำเนินการด้านนวัตกรรมที่ส่งผลต่ออาชีพของชุมชน เช่น ด้านพลังงานทดแทนที่ชาวบ้านทำเป็นอาชีพได้อย่างปั้นเตาประสิทธิภาพสูง รวมถึงหาแนวทางป้องกันด้านการขโมยข้อมูลอย่างกรณีของกรมชลประทานด้วย

<u>กรมการค้าภายใน</u> เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี 2549 จัดตั้งคณะกรรมที่ปรึกษาด้านการจัดการความรู้ จัดทำมุม KM บนเว็บไซต์ รวมถึงจัดให้อยู่ในระบบอินทราเน็ต และในปัจจุบันได้มีการ share ข้อมูลไปยังเว็บไซต์หลักของกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งเป็นข้อมูลที่สามารถเปิดเผยได้ นอกจากนี้มีการรวบรวมข้อมูลหรือการดึงองค์ความรู้จากข้าราชการที่เกษียณแล้ว เช่น ปี 2554 มีข้าราชการจะเกษียณซึ่งมีความเชี่ยวชาญเรื่องเทคนิคการตรวจสอบจับกุมเกี่ยวกับปริมาณสินค้า ทางหน่วยงานก็ดำเนินการสัมภาษณ์ และจัดทำเป็นหนังสือให้แก่ข้าราชการรุ่นใหม่ได้อ่าน เนื่องจากเป็นเทคนิคเฉพาะตัว ส่วนการดำเนินการต่อไปจะจัดประชุมคณะกรรมการการจัดการความรู้ประมาณเดือนตุลาคมนี้ ก็จะวางแผนทิศทางการจัดความรู้ของกรมต่อไป ทั้งนี้ โดยหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อรองรับภารกิจใหม่ ซึ่งกรมการค้าภายในมีภารกิจหลายด้าน เช่น คุ้มครองผู้โภค ส่งเสริมรักษาระดับสินค้าเกษตร กำกับการแข่งขันทางการค้า และในปีหน้ามีการค้าด้าน AEC เข้ามาเกี่ยวข้อง จึงได้พัฒนาความรู้ด้านภาษาอังกฤษให้กับบุคลากรของหน่วยงาน สำหรับปัญหานั้นคือ การจัดการความรู้เหมือนเป็นการสร้างห้องสมุดขึ้น มีศาสตราจารย์เขียนตำรา แต่จะทำอย่างไรให้นักศึกษาเข้าห้องสมุดนั้น ซึ่งมีแนวคิดว่าจะทำแนวทางเหมือน 7-11 ที่คนไม่ได้ตั้งใจที่เข้าไปเพื่อจะซื้อสินค้า แต่เพราะมีโปรโมชั่นแจกแสตมป์สะสมแลกของรางวัล เป็นต้น

<u>กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง</u> ดำเนินการตั้งแต่ปี 2549 โดยช่วงแรกได้มอบให้กองการเจ้าหน้าที่ดูแล KM มีการแต่งตั้งคณะทำงาน มี CKO เป็นประธาน ซึ่งได้ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ จึงมีการดำเนินการอย่างเข้มข้น มีการให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้กับบุคลากร โดยบรรยาย จัดเผยแพร่ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมถึงจัดกิจกรรมต่าง ๆ จนถึงปลายปี 2553 เกิดการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและทีมการจัดการความรู้ ทำให้เกิดช่วงสูญญากาศ ซึ่งทางหน่วยงานได้พิจารณาร่วมกันแล้วเห็นว่าหมวด 4 เป็นเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงมอบให้ทางศูนย์สารสนเทศเป็นผู้ดำเนินการตั้งแต่ปี 2554 เป็นต้นมา ซึ่งทางทีม KM ได้ยึดหลัก FL เพื่อทำให้ผ่านการประเมิน ทั้งนี้ ได้มีประเด็นตอนเสนอแผนแก่ CKO ลงนาม โดย CKO ได้ถามว่าแล้วนอกจากเพื่อเอาคะแนน ควรพยายามทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วย ดังนั้น ในปีนี้จึงพยายามผลักดันจัด KM day พร้อมมี reward เพื่อให้หน่วยงานก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

<u>กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน</u> สำหรับหน่วยงานได้มีการประชุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับกระทรวงแรงงาน โดยการประชุมเมื่อเดือนสิงหาคมที่ผ่านมา ได้วางแผนโครงสร้างการจัดการความรู้สำหรับปีหน้า ประกอบด้วย การจัดฝึกอบรมการจัดการความรู้ การเยี่ยมชมทัศนศึกษาหน่วยงานที่ทำการจัดการความรู้ และมีการจัดประกวดพร้อมให้รางวัลฝ่ายที่มีการจัดการความรู้ยอดเยี่ยม

<u>กรมราชทัณฑ์</u> เริ่มดำเนินการกระบวนการการจัดการความรู้ตั้งแต่ปี 2548 โดยดำเนินการตาม concept PMQA เช่น แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะทำงาน จัดตั้งเครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งกำหนดหัวข้อการดำเนินการจากประเด็นยุทธศาสตร์ และภารกิจของหน่วยงานเกี่ยวกับการควบคุมผู้ต้องขัง การพัฒนานิสัยผู้ต้องขัง โดยเน้นวิชาชีพที่สำคัญของงานราชทัณฑ์เป็นหลัก ทั้งนี้ CKO ของหน่วยงานได้ให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าว จึงได้มีกิจกรรมทุกปี เช่น ทำ CoP event เหมือนตลาดนัดนำคลังสมองของกรมราชทัณฑ์ มีการนำความรู้จากผู้เชี่ยวชาญที่เกษียณมาถ่ายทอด แลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ จากนั้นกำหนดให้มีการประกวดและมอบรางวัลเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน

ต่อมาหน่วยงานได้ให้ความสำคัญกับเรือนจำ จึงได้จัดทำ KM สัญจร เพื่อดูการถ่ายทอดหรือเรียนรู้ร่วมกันทั่วประเทศ 143 แห่ง นอกจากนี้ ได้กำหนดให้เป็นตัวชี้วัดแก่ทุกหน่วยงานภายในกรมเพื่อสร้างมุมการเรียนรู้ตามกรอบที่กรมมอบให้ โดยจัดทำรายงานกลับมาให้กรมทราบด้วย สำหรับกิจกรรมการจัดการความรู้ได้มีการสัมภาษณ์ มีช่องทางเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ มีพิพิธภัณฑ์เกี่ยวกับกรมราชทัณฑ์ โดยในอนาคตผู้บริหารให้แนวทางว่า ควรต่อยอดองค์ความรู้ของคนราชทัณฑ์ด้วยกัน ซึ่งความรู้ของบุคคลดังกล่าวที่กรมมีค่อนข้างเยอะ จึงควรพยายามดึงมาเป็นวิทยากร โดยเน้นเรื่องการควบคุมแก้ไขยาเสพติด โดยเฉพาะการตรวจค้นจู่โจม เพราะทางกรมราชทัณฑ์ก็มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ซึ่งน่าจะได้ความรู้มากขึ้น

สำนักงานปลัดกระทรวงการต่างประเทศ องค์ความรู้ของกระทรวงดึงมาจากตัวชี้วัดในแต่ละปีงบประมาณ โดยดำเนินการตั้งแต่ปี 2549 และในปีที่ผ่านได้ดึง 3 องค์ความรู้ ประกอบด้วย เรื่อง ASEAN ซึ่งเป็นองค์ความรู้ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ โดยมีกรมอาเซียนเป็นผู้รับผิดชอบ เรื่องออสเตรเลีย ซึ่งเป็นปีที่ไทยมีความสัมพันธ์ทางการทูตกับออสเตรเลีย โดยมีกรมอเมริกาและแปซิฟิกใต้เป็นเจ้าภาพ และเรื่องเขาพระวิหาร ซึ่งเป็น hot issue โดยมีกรมสนธิสัญญาและกฎหมายเป็นเจ้าภาพ ดังนั้น จึงไม่สามารถลงรายละเอียดในองค์ความรู้ดังกล่าวได้ สำหรับการต่อยอดองค์ความรู้ ทางหน่วยงานได้ไปศึกษาดูงาน KM Day ของกองทัพเรือ ซึ่งจะนำมาเป็นแนวทางในการจัดงานครั้งแรกของกระทรวง โดยกำหนดเป็น innovation day จะจัดในเดือนพฤศจิกายนนี้ ระหว่างนี้อยู่ในกระบวนการวางแผน ซึ่งอาจเชิญผู้แทนกรมต่าง ๆ ที่มี best practice ด้านการจัดการความรู้มาเป็นวิทยากรหรือมาเผยแพร่ให้กับบุคลากรในกระทรวง

สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม เริ่มดำเนินการอย่างจริงจังเมื่อปี 2549 โดยดำเนินการตามหลัก PMQA และมีการจัดกิจกรรม KM day เพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้จากส่วนกลางไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัด มีการประชาสัมพันธ์ จัดกิจกรรมที่ให้ความรู้ ทั้งการผลักดันนโยบาย ซึ่งช่วงแรกผลักดันการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ เปลี่ยนองค์ความรู้จาก tacit เป็น explicit knowledge เพื่อจัดเก็บหรือบริหารจัดการเอกสารที่ใช้ประกอบองค์ความรู้ ทั้งนี้เพื่อให้สะดวกต่อการทำงานมากขึ้น โดย 1 – 2 ปีที่ผ่านมา ได้ผลักดัน KM สู่ผู้บริหาร เป็นการทำ K-pack คือทำ tacit knowledge และ explicit knowledge เป็นข้อมูลสนับสนุนผู้บริหารในการตัดสินใจ แต่เนื่องด้วยการเปลี่ยนแปลงบุคลากรภายในองค์กรทำให้การดำเนินงานอาจล่าช้ากว่าหน่วยงานอื่นบ้าง

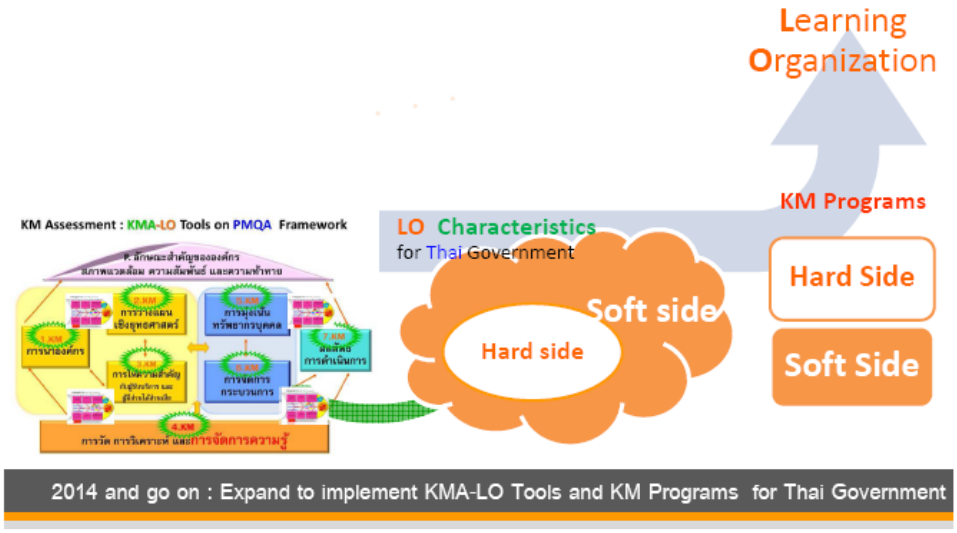
กรมสรรพสามิต เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี 2549 ซึ่งโดยรวมก็คล้ายกับกรมอื่น ๆ มีการจัดตั้งคณะกรรมการการจัดการความรู้ การดำเนินการในปีนี้องค์ความรู้มาจากคณะกรรมการเลือกองค์ความรู้ที่จำเป็นเร่งด่วนสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ หรือรัฐบาลมอบหมายนโยบาย เช่น รถยนต์คันแรก สำหรับการจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ในองค์กร ประกอบด้วย ประกวดรางวัลการจัดการความรู้ การประกวดเพชรสรรพสามิต เพื่อกระตุ้นให้ข้าราชการส่งนวัตกรรมการทำงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับเพชรวายุภักษ์ของกระทรวงการคลัง เมื่อได้ความรู้แล้วก็จะมาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการเผยแพร่ผ่าน internet และ intranet รวมถึงจัด CoP และจัดทำเป็นคู่มือ

จากนั้น **สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ** ได้สรุปประเด็นจากทุกหน่วยงานนำเสนอเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในหน่วยงาน โดย ① กระบวนการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยงานไม่มีถูกหรือผิด และ ② ความก้าวหน้าของการดำเนินการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกัน โดยขึ้นอยู่กับ ❶ มีผู้สนับสนุนที่ชัดเจน และ❷ มีโครงสร้างการจัดการความรู้ที่ชัดเจน อย่างกรมชลประทานมีแนวทางให้เกิดความเข้มแข็งโดยการนำการจัดการความรู้ฝังในยุทธศาสตร์ แม้เปลี่ยนผู้บริหารแต่ยุทธศาสตร์นโยบายก็ยังคงอยู่

เรื่องของ KM นั้น มีเพียงรู้กับไม่รู้ ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่บางคนเรียนรู้ได้เร็วหรือช้าต่างกันไป ทั้งนี้ ในส่วนของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติก็มาเรียนรู้จากหน่วยงานในการประชุมครั้งนี้ด้วยเช่นกัน โดยเริ่มศึกษาเรื่องดังกล่าวตั้งแต่ปี 2549 ที่มาการทำ KM มาจาก PMQA ที่กำหนดเป็น framework โดยจุดเริ่มต้นของโมเดลนี้ คือ Malcolm Baldrige ที่สหรัฐอเมริกาใช้อยู่ ทางผู้อำนวยการสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเห็นว่าน่าจะเป็นประโยชน์จึงปรับเกณฑ์เป็น TQA สำหรับภาคเอกชน และปรับเป็นเกณฑ์ PMQA สำหรับส่วนราชการ ทั้งนี้ ในเกณฑ์ TQA ไม่ได้พูดถึงเรื่องการจัดการความรู้ว่าต้องทำอย่างไร เพียงให้ตอบในหมวด 4 ว่าทำอย่างไรเท่านั้น ดังนั้น จึงได้พัฒนาเครื่องมือขึ้นมาเป็น KM process 7 ขั้นตอน และ change management 6 กระบวนการ เพื่อตอบในหมวด 4

เมื่อทำ KM มาถึงจุดหนึ่ง ได้มีแนวคิดเพื่อพัฒนาต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้ KM เกิดเป็นรูปธรรม จึงได้สร้างเครื่องมือ KM Assessment หรือ KMA โดย ดร.บุญดี บุญญากิจ ร่วมกับ Mr.Robert Osterhoff จากบริษัท Xerox Corporation ซึ่งพัฒนาเครื่องมือดังกล่าวเกาะกับ PMQA framework โดยพิจารณาว่าในเกณฑ์ PMQA มีจุดใดบ้างที่มี KM เข้าไปเกี่ยวข้อง ถ้าดูตามเกณฑ์ PMQA ในหมวด 4 ซึ่งเป็นพื้นฐานทุก process ดังนั้น จึงมีความเกี่ยวข้องโยงใยกันอย่างแน่นอน เนื่องจากความรู้ไป support ในทุกเรื่อง แล้วจึงสร้างเป็นคำถาม KMA ขึ้นมาในแต่ละหมวด สำหรับเรื่องของ intellectual property หรือทรัพย์สินทางปัญญาที่มาจากการพัฒนาความรู้ซึ่งเป็นหนึ่งในคำถามของหมวดที่ 1 ได้ในเกณฑ์ KMA ว่าหน่วยงานมีการป้องกันทรัพย์สินทางปัญญาและองค์ความรู้ไว้อย่างไร จากกรณีของกรมชลประทานเรื่องดังกล่าวจึงมองข้ามไม่ได้ เนื่องจากหน่วยงานภายนอกจะนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้น ในการนำองค์ความรู้ออกสู่เว็บไซต์ต้องพิจารณาร่วมกับ พรบ.ข้อมูลข่าวสารฯ ว่าอะไรสามารถเปิดเผยได้ หรืออาจมีการจัดลำดับชั้นข้อมูลความรู้สำหรับเผยแพร่ภายนอก หรือสำหรับ internal use ภายในหน่วยงาน

ส่วนเกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนเป็นไปตามหลักเกณฑ์ ADLI ของ PMQA โดยการที่จะให้คะแนน L ได้ต้องมีเรื่องการจัดการความรู้ มีการปรับปรุง มีการ approach ที่ดี รวมถึงการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดหรือนวัตกรรม ดังนั้น หลักฐานต่าง ๆ ก็นำมาจาก KM และคำถามก็อยู่ใน KMA ซึ่งจะตอบ PMQA ได้ ก็ต้องนำเนื้อหาจาก KMA มาใช้ประกอบ



ภาพแสดงแนวทางการพัฒนาเครื่องมือเพื่อไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากผลการดำเนินโครงการตรวจประเมินการจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ เมื่อปี 2554 สรุปได้ว่า ควรใช้ KM ในเชิงกลยุทธ์ให้มากขึ้น มีการทบทวนตัววัดการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับระดับพัฒนาการของการจัดการความรู้ ควรมีการแลกเปลี่ยน KM Best Practices และควรกำหนดนิยามหรือคุณลักษณะของ learning organization (LO) ให้มีความชัดเจน รวมถึงกำหนด LO characteristic เนื่องจากแต่ละองค์กรมีบริบทในการเป็นลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่เหมือนกัน ดังนั้น จึงต้องมอง 2 ด้าน คือ hard side คือที่นำมาแลกเปลี่ยนในที่ประชุม และ soft side คือเรื่องของตัวบุคคล หรือพฤติกรรม ในการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้ ซึ่งได้พัฒนาเครื่องมือต่อมาคือ KM Programs เพื่อนำส่วนราชการไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

ภาพแสดงแผนพัฒนาการจัดการความรู้ให้ส่วนราชการมีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ในการนี้ ขั้นตอนในการพัฒนาการจัดการความรู้ ทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติได้มีแนวทางไว้ 4 ช่วง ได้แก่ ช่วงที่ 1 คือ การจัดทำ base line ของการประเมิน KM-LO โดยจะยึดหลัก KMA โดยนำ hard side เข้าไปในหลักดังกล่าว ส่วน soft side เป็นเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการจัดการความรู้ซึ่งเป็นเรื่องยาก เนื่องจากบริบท และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรไม่เหมือนกัน ซึ่งอาจทำการจัดกลุ่มส่วนราชการเพื่อให้ไปในทางเดียวกัน ทั้งนี้ จะทดลองกับส่วนราชการนำร่อง 8 หน่วยงาน ช่วงที่ 2 คือ จะนำผลจากช่วงที่ 1 ขยายผลไปยังทุกส่วนราชการ ช่วงที่ 3 คือ ขยายผลไปยังจังหวัด และช่วงที่ 4 คือ การมอบรางวัล เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างจริงจัง

นอกจากนี้ ที่ประชุมได้มีความคิดเห็นเพิ่มเติม ดังนี้

1. กรมชลประทานได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับเกณฑ์ KMA และ PMQA ที่แยกส่วนกัน ควรปรับให้เป็นเกณฑ์เดียวกัน หรือมองเป็นภาพเดียวกัน อย่างกรณีของ Toyota ที่นำ kaizen มาใช้ ดังนั้น ส่วนราชการ ก็นำ PMQA มาใช้บนหลักการเดียวกัน โดยสามารถตอบเกณฑ์ของ KMA ได้

2. กรมชลประทานได้ให้ความเห็นว่า จากที่ดำเนินการ KMA อยู่นั้น บางข้อต้องตอบคำถาม 3 คำถามในเกณฑ์เดียวกัน ซึ่งควรเป็นเหมือน PMQA ที่ตอบคำถามแบบ one by one ประกอบกับเอกสารหรือหลักฐานเพื่อประเมิน KMA นั้นแยกจาก PMQA จึงอาจทำให้เกิดภาระงานในการจัดทำเอกสารเพื่อให้ผ่านเกณฑ์ ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ควรจัดทำเกณฑ์ในภาพเดียวกัน เพื่อให้หน่วยงานอื่นที่นำไปขยายผลทำได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้ ควรปรับให้เข้ากับระบบการทำงานด้วย

3. กรมสุขภาพจิตได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือ KMA ว่าเป็นประโยชน์ในการทบทวนการดำนินงานการจัดการความรู้ของหน่วยงานเอง ซึ่งสามารถตอบได้ว่าทำไปมากน้อยเท่าใด นั่นถือเป็นการเรียนรู้ จึงคิดว่าเป็น learning organization ทั้งนี้ ในการประเมินยังตอบว่าการทำงานนั้นไปในบริบทขององค์กรหรือไม่ด้วย แต่สุดท้ายแล้วก็ควรกำหนดให้มีเครื่องมือเพียงตัวเดียวที่สามารถตอบทุกอย่างได้ หรือไม่ต้องทำอะไรมากเท่าปัจจุบัน ทั้งนี้ เพื่อการพัฒนาองค์กร และการจัดการความรู้ที่ดีขึ้น รวมถึงลดการต่อต้านจากหน่วยงานต่าง ๆ เมื่อนำไปเครื่องมือดังกล่าวไปใช้

ทั้งนี้ ประเด็นจากการนำเสนอ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของหน่วยงานที่เข้าร่วมประชุมนั้น ทางสถาบันเพิ่มผลผลิตจะนำไปประกอบการพัฒนาเกณฑ์การประเมินการจัดการความรู้ของหน่วยงาน โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของส่วนราชการ เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป